



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OP

— Egz. Nr 2

Płk dr inż. Wojciech DRAŻCZYK
Mjr dypl. mgr inż. Marek CHOJNACKI

KIEROWANIE ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SIŁ POWIETRZNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ W DZIAŁANIACH SOJUSZNICZYCH (Studium operacyjno-logistyczne)

~~Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/4570
05-004570-002-0~~

WARSZAWA

68969



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ



Egz. Nr 2.

Płk dr inż. Wojciech DRAŹCZYK
mjr dypl. mgr inż. Marek CHOJNACKI

KIEROWANIE ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SIŁ POWIETRZNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ W DZIAŁANIACH SOJUSZNICZYCH

(studium operacyjno-logistyczne)

Warszawa

2000

Niewiać

SPIS TREŚCI

| | |
|--|----|
| WSTĘP | 3 |
| 1. METODYCZNE ASPEKTY BADAŃ | 8 |
| 2. PODSTAWY TEORII ORAZ ORGANIZACJI KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SIŁ POWIETRZNYCH NATO | 27 |
| 2.1. Główne pojęcia i klasyfikacje oraz zasady NATO w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym sił powietrznych | 27 |
| 2.2. Organa kierowania zabezpieczeniem logistycznym sił powietrznych NATO w Europie Północnej oraz w CJTF | 36 |
| 2.3. Właściwości procesu planowania zabezpieczenia logistycznego sił powietrznych NATO | 46 |
| 2.4. Wnioski | 60 |
| 3. PODSTAWY TEORII ORAZ ORGANIZACJI KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SIŁ POWIETRZNYCH W MODELU 2012 SIŁ ZBROJNYCH RP | 63 |
| 3.1. Główne pojęcia i klasyfikacje oraz zasady kierowania zabezpieczeniem logistycznym sił powietrznych RP w latach 90 | 63 |
| 3.2. Organa kierowania logistyką sił powietrznych w Modelu 2012 sił zbrojnych RP | 75 |
| 3.3. Właściwości procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym sił powietrznych RP | 80 |
| 3.4. Wnioski | 86 |
| 4. UOGÓLNIENIA I WNIOSKI KOŃCOWE | 93 |
| ZAKOŃCZENIE | 98 |
| BIBLIOGRAFIA | 99 |

WSTĘP

Obiektywne powstanie niebywalej dotąd w naszych siłach zbrojnych (SZ) potrzeby, a nawet konieczności głębokich przeobrażeń, określanych jako „porównywalnych z rewolucją”¹, ujawniło się na przełomie lat 80/90’. Było to konsekwencją rozpadu powojennego tzw. „porządku jałtańskiego”, dotyczącego politycznej, ekonomiczno-społecznej oraz militarnej sfery bezpieczeństwa całej Europy, w tym również Polski. Sytuacja ta spowodowała reorientację, a właściwie powstanie pierwszej doktryny obronnej naszego Kraju², którą ogłoszono w listopadzie 1992 roku. Zakładała ona przede wszystkim **samodzielne działania obronne kraju**, co oddano następnie m.in. w założeniach tzw. wojennego systemu dowodzenia (WSyD) naszych SZ, w tym sił powietrznych oraz logistyki³.

W połowie lat 90’, po przystąpieniu do programu „Partnerstwo dla Pokoju” (PdP), a następnie włączeniu naszego kraju do tzw. „procesu planowania i oceny” Sojuszu okazało się, że zupełnie realną staje się możliwość przyjęcia nas do NATO już w perspektywie kilku lat. Co zrozumiałe, przemiany te polegały przede wszystkim na spełnieniu minimalnych warunków umożliwiających włączenie naszych SZ do **terytorialnego systemu obrony Sojuszu**, w tym w zakresie obrony powietrznej (OP). Sytuacja ta wymusiła generalną rewizję dotychczasowych założeń restrukcyjnych naszych SZ, co zaaowocowało opracowaniem w latach 1997-1998 tzw. **Modelu 2012**. Model ten zakładał już działania sojusznicze, choć główny nacisk położono na działania obronne w regionalnych strukturach obronnych NATO Europy Centralnej.

Po uzyskaniu przez Polskę 12 marca 1999 roku pełnoprawnego członkostwa w NATO okazało się, że Sojusz oficjalnie zakłada już nie tylko zbiorową obronę terytoriów państw członkowskich, ale również aktywny udział w przeciwdziałaniu powstawania oraz likwidacji innych współczesnych zagrożeń⁴. Działania te nazwano

¹ B. BALCEROWICZ. *Od Układu Warszawskiego do NATO (Pod wspólnymi sztandarami. Droga Polski do NATO)*. AON, Warszawa 1999, s. 67.

² Poprzednia „doktryna wojenna” Polski, zwana też przewrotnie „doktryną obronną”, była pochodną doktryny ZSRR. Por. B. BALCEROWICZ. *Od Układu...*, s. 66.

³ *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia SZ RP (WSyD)*. SG WP 1995.

⁴ O nowych zagrożeniach i zadaniach Sojuszu mówiono również na łamach naszej prasy (m.in. sekretarz stanu USA M. ALBRIGHT *Nowa strategia i zasada trzech „D”*. Gazeta Wyborcza z 07.12.1998 oraz

początkowo „nie wynikającymi z artykułu V” (Non-Article V Operations), a następnie „innymi niż wojna” lub „niewojennymi” (Military Operations Other Than War - MOOTW)⁵. NATO nadaje bardzo wysoką rangę działaniom tego rodzaju nie tylko w aspekcie politycznym, ale i militarnym. Przejawem tego są ostatnie zmiany organizacyjno-funkcjonalne w SZ Sojuszu, zmierzające do sprawnego formowania i prowadzenia działań przez tzw. **wielonarodowe połączone siły doraźne** (Combined Joint Task Forces - CJTF). Już wstępna analiza warunków organizacji i działań CJTF pozwala stwierdzić, ich wyraźną specyfikę w stosunku do standardowych działań obronnych Sojuszu, co potwierdza m.in. fakt rozpoczęcia prac nad oddzielną „doktryną” działań CJTF.

Zaistniała więc konieczność **nowego traktowania procesu integracji z NATO**, który obejmować powinien nie tylko zagadnienia **terytorialnej obrony sojuszu**, ale także **działania w ramach CJTF**. Jest to tym bardziej istotnym, że koncepcja i model organizacyjny oraz założenia działań CJTF NATO mogą być podstawą konstrukcji nie tylko sojuszniczych, ale i koalicyjnych sił wielonarodowych, w tym działających pod politycznym i strategicznym kierownictwem innych organizacji międzynarodowych⁶.

Transformacja naszej armii dotyczy również jej **logistyki**, rozumianej jako tej części SZ, której przeznaczeniem jest realizacja specjalistycznych zadań zabezpieczenia wojsk – tzw. „zabezpieczenia logistycznego”. Pomimo początkowo silnych dążeń do integracji logistyki w skali całego wojska pozostawiono logistyki rodzajów SZ (RSZ). Jednocześnie zdecydowano jednak, że będą one pełniły (w określonych zakresach) funkcje tzw. „centralnych organów logistycznych” (COL) w skali SZ. Taki „mieszany” model budzi zrozumiałe kontrowersje, tym bardziej, że mimo zadania pełnienia przez logistyki RSZ funkcji COL nie powołano centralnego organu koordynującego te działania⁷. W końcu lat 90’, wzorem państw zachodnich,

przewodniczący Komitetu Wojskowego NATO gen. NAUMAN *Spojrzenie w XXI wiek*. Polska Zbrojna nr 13 z 13.03.1999), a następnie zawarto je w ostatniej *Koncepcji Strategicznej Sojuszu*, przyjętej podczas szczytu waszyngtońskiego w dniach 23-24.04.1999.

⁵ Za *Allied Joint Operations Doctrine* (AJP-01 (AJP-1(A)), rozdział 23. Bardzo udany naszym zdaniem termin „działania niewojenne” spotkaliśmy w W.MICHALAK.. *Dominacja z powietrza*. Warszawa 1999.

⁶ Możliwość taką przewidziano już w *Allied Joint Operations Doctrine...* (Przedmowa, para 0001), a potwierdzono w ostatniej *Koncepcji Strategicznej Sojuszu*. Aktualnie rozważana jest ewentualność sformowania (do 2003 roku) SZ Unii Europejskiej (UE), do których wstępny akces naszych SZ zgłosił w grudniu 1999 roku minister spraw zagranicznych RP.

⁷ Sztab Generalny (SG) WP, w tym Generalny Zarząd Logistyki (P-4) pełni jedynie funkcje planistyczne, nie mając uprawnień wykonawczych.

zadania pozyskiwania zasobów logistycznych dla SZ przekazano do MON, a logistykę SZ podzielono na część planistyczną oraz organizacyjno-wykonawczą. Zmiany te w zakresie **organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym** nie poprzedzono jednak dostatecznie precyzyjnym podziałem kompetencji i zadań, co doprowadziło do faktycznego zdublowania struktur organizacyjno-wykonawczych oraz nieporozumień zadaniowo-funkcjonalnych. Niepokojąca sytuacja wytworzyła się także w sferze **teorii kierowania działaniami logistycznymi**, do której w dowolny sposób i zakresie oraz formie asymilowano z różnych źródeł lub wprowadzano autorskie, nowe pojęcia. Ponieważ ostatnia wykładnia ogólnej teorii logistyki SZ RP pochodzi z roku 1994 i nie obejmuje zagadnień współdziałania sojuszniczego, ten niekoordynowany w skali SZ proces, choć uzasadniony potrzebami wojsk, trwa już szósty rok⁸.

Taki stan rzeczy oraz wnioski ze wstępnej analizy teorii i zakładanych rozwiązań w zakresie kierowania w logistyce SP NATO pozwalają stwierdzić, że obecne wykładnie teoretyczne oraz koncepcja i model organizacyjny naszych SZ w tym zakresie **powinny zostać poddane gruntownej weryfikacji**. Zadania te wyeksponowano także w Rozkazie szefa SG WP do działalności SZ RP w 2000 roku⁹, co odzwierciedliło się m.in. przeprowadzeniem szeregu treningów i ćwiczeń¹⁰ oraz było przedmiotem kolejnej już konferencji naukowej logistyki naszych SZ¹¹. Z tych też względów ujawniła się nagląca potrzeba **naukowego opracowania** nowych podstaw teoretycznych oraz koncepcji i założeń organizacyjnych kierowania zabezpieczeniem logistycznym naszych SZ umożliwiających ich uczestnictwo w działaniach sojuszniczych.

Problematyka ta, w odniesieniu do sił powietrznych (SP) znajduje się w centrum zainteresowania naukowo-badawczego oraz dydaktycznego Wydziału Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej (WLOP) Akademii Obrony Narodowej (AON). W badaniach tych, prowadzonych przez różne zespoły już od 1995 roku, uczestniczymy

⁸ Dopiero w nowej strukturze Sztabu Generalnego (SG) WP, którą przyjęto w marcu 2000 roku przewidziano Zarząd Doktryn i Szkolenia. Jednym z zadań tego zarządu jest ogólne kierowanie i koordynowanie opracowaniem i wdrażaniem wydawnictw o charakterze regulaminowym w skali SZ RP.

⁹ Nr Pf 245/Sztab z dnia 25.10.1999, s.6-7.

¹⁰ M.in. *Zasadnicze założenia i kierunki zmian w systemie dowodzenia WLOP* (wnioski z gry decyzyjnej). DWLOP, Warszawa 04.04.2000.

¹¹ VII Resortowa Konferencja Naukowa Logistyki SZ RP n.t. *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SZ RP w działaniach sojuszniczych*. Gdynia, 22-23.11.2000.

jako odpowiedzialni za problematykę logistyki SP NATO oraz SP państw zachodnich, pracując jednocześnie nad zagadnieniami transformacji logistyki naszych SP. Te ogólne przesłanki stworzyły warunki i motywacje podjęcia próby naukowego opracowania studium operacyjno-logistycznego na temat:

**KIEROWANIE
ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM
SIŁ POWIETRZNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ
W DZIAŁANIACH SOJUSZNICZYCH**

Prezentowane studium składa się z niniejszego wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia oraz wykazu literatury.

W pierwszym rozdziale zawarliśmy główne założenia metodyczne, w tym przede wszystkim założone cele badań oraz hipotezy robocze.

Rozdział drugi to wyniki badań nad głównymi teoretycznymi oraz organizacyjnymi aspektami kierowania zabezpieczeniem logistycznym, a także właściwości procesu planowania logistycznego w SP NATO podczas działań w terytorialnym systemie obrony oraz w CJTF. Konieczność przeprowadzenia badań i przedstawienia wykładni zasadniczych poglądów NATO w tym zakresie wyniknęła z braku tzw. „doktryny logistycznej SP NATO” oraz „doktryny CJTF”, które są aktualnie opracowywane.

Rozdział trzeci to ustalenie zasadniczych kierunków i zakresów przemian oraz stanu teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym naszych SP w latach 90, a także wyniki analiz aktualnych wykładni rozwiązań organizacyjnych wynikających z założeń Modelu-2012 SZ RP oraz właściwości planowania logistycznego w SP RP.

Czwarty, ostatni rozdział, to uogólnienia i wnioski końcowe, które zawierają przede wszystkim wyniki analiz porównawczych badanych zagadnień kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO oraz SP RP. Z punktu widzenia celu badań jest to najważniejsza część pracy.

Zakończenie, to przede wszystkim podsumowanie przeprowadzonych badań, w tym ocena stopnia osiągnięcia celu badawczego. Przedstawiliśmy w nim także zauważony horyzont dalszych badań problemu.

Bibliografia obejmuje zasadniczą literaturę dotyczącą zagadnień metodycznych oraz merytorycznych rozprawy. W wykazie tym zawarliśmy również wydawnictwa o charakterze encyklopedycznym oraz słownikowym, które były pomocne w ujednoliceniach interpretacyjnych terminologii anglojęzycznej.

1. METODYCZNE ASPEKTY BADAŃ

Rozdział ten zawiera zarówno wstępne ustalenia metodyczne, jak i przegląd całościowego procesu badawczego, w tym ogólne wyniki weryfikacji założonych hipotez roboczych. Zakres i kolejność poszczególnych czynności badawczych przyjęliśmy na podstawie uznanej, zarówno filozoficzno-naukowej, jak i ogólnej metodyki badań naukowych, w tym badań typowo specjalistycznych - stosowanych w naukowych badaniach wojskowych¹². W pierwszej kolejności dokonaliśmy tzw. „**otwarcia**” (ustawienia) problemu badawczego, w którym na tle ogólnej sytuacji problemowej określiliśmy problem naukowy i jego otoczenie oraz uzasadniliśmy celowość podjęcia jego badań. Następnie określiliśmy **cel** oraz **zakres** (problemowy, przedmiotowy i czasowy) **badania**, a także szczegółowe **problemy badawcze** i przyjęte do weryfikacji **hipotezy robocze** oraz określone na tej podstawie **zadania badawcze**. W końcowej części rozdziału zaprezentowaliśmy całościowy **przebieg badań**, w tym przyjętą **procedurę badań właściwych** i **zastosowane metody badawcze** oraz ogólną **ocenę** przeprowadzonych badań i zasadnicze **wnioski** sformułowane na podstawie wyników procesu weryfikacji hipotez roboczych.

Sytuację, w której znalazły się nasze SZ w końcu lat 90' traktować trzeba jako poważną i złożoną **sytuację problemową**. Jej przejawem była m.in. narastająca krytyka przebiegu i efektów ich transformacji¹³, której słuszność potwierdzały samokrytyczne oceny części dotychczasowych dokonań oraz zamiar rewizji aktualnych założeń dalszych przemian naszej armii¹⁴. Wnioski już ze wstępnej analizy powstałej sytuacji problemowej pozwalają stwierdzić, że w poważnym zakresie

¹² Jako podstawowe źródła w tym zakresie przyjęliśmy: J.G.KEMENY *Nauka w oczach filozofa*. PWN, Warszawa 1967; J.PIETER *Zarys metodologii pracy naukowej*. PWN, Warszawa 1975 oraz *Z zagadnień pracy naukowej*. Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1974; R.WÓJCICKI *Teorie w nauce, wstęp do logiki, metodologii i filozofii nauki*. IFiS PAN, Warszawa 1991 oraz *Metodologia badań empirycznych*. PWN, Warszawa 1983; E.WIŚNIEWSKI *Wprowadzenie do metodyki wojskowych badań naukowych (wstępne wiadomości z metodologii nauk, metodologii nauk wojskowych i metodyki wojskowych nauk wojskowych)*. ASG WP, Warszawa 1984 oraz *Metodyka wojskowych badań naukowych* (część I, zeszyt 3 - metody - sposoby działania) i zeszyt 4 - proces wojskowych badań naukowych). AON, Warszawa 1990; PELC M. *Wybrane problemy metodologiczne wojskowych badań naukowych*. AON, Warszawa 1998.

¹³ Ostatnio mocną krytykę dotychczasowych przemian, stanu oraz dalszych planów reformy wojska wyartykułowano podczas sesji naszego parlamentu w grudniu 1999 roku, poświęconej obronności kraju.

¹⁴ *Nie w pełni - pomimo wydzielonych środków - zrealizowano zadania określone w „Celach SZ RP” na pierwszy dzień członkostwa w NATO i do końca 1999 roku. Z grupy 17 celów i zadań przewidywanych do wykonania "na pierwszy dzień członkostwa" w pełni zrealizowano 5, a na poziomie „minimalnych wymagań*

dotyczy ona tak eksponowanych ostatnio problemów z zakresu szeroko rozumianego **kierowania wojskami** zarówno w zakresie teorii zagadnienia jak i praktyki organizacyjno-funkcjonalnej, w tym skali i zakresu wykorzystywania w procesie przemian SZ wyników badań naukowych.

Za główną wadę **praktycznej** sfery dotychczasowych przemian naszych SZ uznaje się wielość oraz treści opracowanych w ostatnich latach koncepcji, modeli i tzw. programów restrukturyzacyjnych (rozwojowych) naszych SZ¹⁵. Zarzuca się im również brak prognostycznych założeń rozwojowych, a przez to szybką dezaktualizację. Nawet ostatnio opracowane i aktualnie wdrażana koncepcja oraz tzw. „Model-2012” SZ RP, w świetle nowej koncepcji strategicznej Sojuszu, wzbudza zrozumiałe obawy co do zamiaru budowania przyszłościowych SZ RP na podstawie częściowo zdezaktualizowanych już podstaw¹⁶. Oprócz tego, co zrozumiałe, główny wysiłek przemian skupiano dotychczas na zapewnieniu minimalnych możliwości współdziałania w ramach terytorialnego systemu obrony NATO, nie przywiązując jeszcze większego znaczenia problemom dotyczącym powstającej wówczas koncepcji CJTF. Zmiany w tym zakresie zapoczątkowano dopiero w 2000 roku, kiedy to już szerzej sformułowano cele interoperacyjności¹⁷, opublikowano nową doktrynę strategiczną Polski¹⁸ i inaczej negocjowano kolejne cele SZ na lata 2001-2006¹⁹ oraz rozpoczęto prace nad nowymi założeniami wojennego systemu dowodzenia. Jako kolejny mankament rozwiązań praktycznych należy przyjąć także początkowe traktowanie jako priorytety tylko tych celów, które bezpośrednio dotyczyły zwiększenia możliwości bojowych wojsk. Zagadnieniom związanym z tak

wojskowych” 2 cele...(...). *Zaistniała konieczność weryfikacji Programu...2012*. (Rozkaz szefa SG WP do działalności SZ RP w 2000 roku. Pf 245/Sztab z 25.10.1999 roku, s. 6-7).

¹⁵ Kolejny już program rozwojowy, nazwany „Kierunki zmian programu integracji z Organizacją Traktatu Północnoatlantyckiego i modernizacji SZ RP na lata 1998-2012, w świetle celów i wymagań długoterminowych dla SZ RP na lata 2001-2006” został przedstawiony przez ministra ON podczas debaty sejmowej w grudniu 1999.

¹⁶ Koncepcję i „Model 2012” opracowano w latach 1997-1998 (na podstawie *Programu integracji z Organizacją ...*), a nowa Koncepcja Strategiczna Sojuszu została przyjęta w kwietniu 1999 roku.

¹⁷ Zadania przystosowania naszych SZ do działań poza obszarem kraju postawiono po raz pierwszy dopiero w Rozkazie szefa SG WP do działalności SZ RP w 2000 roku.

¹⁸ Nowe jej założenia, uaktualniające doktrynę z 1992 roku, zostały przyjęte przez Radę Ministrów dopiero 04.01.2000.

¹⁹ „Nie wszystkie cele pokrywają się ustaleniami ubiegłorocznego szczytu NATO, aby państwa członkowskie przygotowywały SZ do działań poza obszarem sojuszu. Polska jako państwo graniczne Paktu powinna pamiętać również o własnej strategii obronnej...”. (*NATO kosztuje*. Wypowiedź viceministra ON przytoczona w Gazecie wyborczej z dnia 03.02.2000 roku).

eksponowanym w NATO zabezpieczeniem logistycznym, a umożliwiającym i warunkującym przecież prowadzenie jakichkolwiek działań militarnych poświęcano niestety mniejszą uwagę²⁰.

Poważna sytuacja problemowa ujawniła się również w **teorii działań naszych SZ**, również w zakresie ich zabezpieczenia logistycznego, w tym w teorii kierowania działaniami logistycznymi. Przemiany w tym zakresie zapoczątkowało wprowadzenie na początku lat 90' anglojęzycznych pojęć „logistics”²¹, „logistic support” oraz „Command and Control” (C²). Terminy te nie były jeszcze oficjalnie przyjęte i zinterpretowane w odniesieniu do SZ, co zaowocowało szeregiem dowolnych jego wykładni. Niestety, mimo że NATO cyklicznie publikuje wykładnie teorii swojej logistyki²², ostatnia, a zarazem pierwsza, kompleksowa wykładnia teorii logistyki naszych SZ pochodzi z początku lat 90'²³. Ponieważ w pierwszych latach minionej dekady zakładano głównie samodzielne działania obronne kraju, teoria ta nie dotyczy problemów współdziałania sojuszniczego. Głównie na tej podstawie opracowano i opublikowano, również po raz pierwszy, jako oddzielny i tak kompleksowy materiał - *Podstawy teorii działań logistycznych w SP*²⁴. Jego treści generalnie musiały być zgodne z wykładniami ogólnej logistyki naszych SZ i również nie dotyczyły działań w układzie sojusznicznym. Wymóg ten uwidocznił się brakiem ujęcia tych zagadnień także w opublikowanym następnie regulaminie SP²⁵. Późniejsze opracowania dotyczące SZ, w tym SP w działaniach sojusznicznych miały zazwyczaj charakter ogólny i dotyczyły jedynie wybranych problemów - bądź dowodzenia, bądź logistyki i nie rozpatrywały szerzej problemów kierowania zabezpieczeniem logistycznym.

²⁰ W SP np. skupiono główny wysiłek na przystosowaniu statków powietrznych do działań sojusznicznych, generalnie odwołując dostosowanie logistyki. Doprowadziło to do zaniechań lub poważnych opóźnień realizacji innych równie ważnych przedsięwzięć, np. przygotowania tzw. „logistycznych oficerów łącznikowych”. Mówił o tym m.in. dowódca WLOP gen.dyw.pil. A. DULĘBA (*Osiągnięte cele – to dopiero początek.. PWLOP nr 1/2000*).

²¹ Termin ten znany był już od 1962 roku, głównie ze słowników wyrazów obcych oraz publikacji dotyczących problematyki tzw. „armii obcych” (por: S.E.DWORECKI *Logistyka w wojsku*. ATKA, Warszawa 1996, rozdział 1.4.).

²² Np. Podręcznik logistyki NATO (*NATO Logistic Handbook*), którego kolejne edycje pochodzą z 1986 (uaktualniona w 1989), 1994 i 1997 roku.

²³ Były to *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP*. SG WP, Warszawa 1994. O braku koordynacji w zakresie oficjalnych wykładni teorii logistyki naszych SZ świadczą np. odmienne treści wydane w tym samym roku *Regulaminie działań taktycznych wojsk lądowych*, część I (związek taktyczny, oddział).SG WP, Warszawa 1994, rozdział 9.

²⁴ R. MAŃKOWSKI, J.FILAR, M.FORNAL. *Logistyka SP* (część I). AON, Warszawa 1997.

²⁵ *Regulamin działań taktycznych SP RP*. DWLOP, Warszawa 1996, rozdział 8.

Wyniki wstępnej analizy porównawczej oficjalnych wykładni nawet zasadniczych zagadnień teorii logistyki naszych SZ oraz logistyki SP z poglądami NATO w zakresie funkcji kierowniczych pozwalają stwierdzić nie tylko ich naturalną dezaktualizację, ale i nieporozumienia oraz niekonsekwencje. Nie uniknięto też pewnych błędów, które wystąpiły głównie w tłumaczeniach oraz interpretacjach pojęć anglojęzycznych. Mankamenty te wystąpiły również w pierwszych polskojęzycznych przekładniach podręcznika logistyki NATO²⁶ oraz słownika wojskowego NATO²⁷. Możliwą wadliwość tych pionierskich przeciw prób wykładni teorii logistyki NATO samokrytycznie założono już w ich wstępach, co potwierdziły późniejsze weryfikacje tych materiałów²⁸. Tak więc, w aktualnych warunkach konieczności posługiwania się ściśle określonym w NATO aparatem pojęciowym i jednoznacznymi, poprawnymi jego wykładniami²⁹, nagłą potrzebą stało się **uporządkowanie i zweryfikowanie** w świetle wymogów sojuszniczych wykładni teorii logistyki naszych SP, także w zakresie **kierowania zabezpieczeniem logistycznym**.

Ponieważ podstawą i ukierunkowaniem przemian naszych SZ były przede wszystkim „cele interoperacyjności”, tym samym, wobec braku naturalnego zapotrzebowania, zrozumiałym wydaje się, że **dorobek naukowo-badawczy** w tym zakresie jest bardzo skromny. Jedyne i zarazem ostatnie publikacje z prowadzonych badań pochodzą z połowy lat 90 i nie dotyczą np. problematyki CJTF³⁰.

Na podstawie wyników tak przeprowadzonej analizy ogólnej sytuacji problemowej przyjęty do badań **problem naukowy**, traktowany jako **główny problem badawczy**, sformułowaliśmy ostatecznie w postaci następującego pytania:

²⁶ Było to tłumaczenie NATO *Logistic Handbook* z 1994 roku.

²⁷ Chodzi tu o polskojęzyczną wersję *NATO Glossary of Terms and Definitions* (AAP-6).

²⁸ Biorąc udział w pracy zespołu weryfikacyjnego *Słownika...*, stwierdziłem, że tylko około 15-20% haseł dotyczących logistyki SP nie wymaga zmian. Na potrzeby Wydziału WLOP AON opracowany został w br. wewnętrzny słownik wojskowy, zawierający rozszerzone wykładnie pojęć NATO. W pracach zespołu autorskiego uczestniczyłem jako główny konsultant w zakresie logistyki SP.

²⁹ Oficjalne terminy wojskowe NATO zawiera *NATO Glossary of Terms and Definitions* (AAP-6), a skróty i akronimy – *Glossary of Abbreviations Used in NATO Documents* (AAP-15).

³⁰ Chodzi tu o: R.MAŃKOWSKI *Kierowanie działalnością logistyczną w SP RP*. Część I :szczebel operacyjny (studium operacyjno-logistyczne). AON, Warszawa 1996; W.DRAŻCZYK. *Kierowanie działalnością logistyczną w SP RP*. Część II :szczebel operacyjno-taktyczny (studium operacyjno-logistyczne). AON, Warszawa 1996; W.DRAŻCZYK. *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SP według poglądów NATO* (studium operacyjno-logistyczne pk. „NATO-LOG.SP-1”). AON, Warszawa 1997.

JAKIM WYMAGANIOM POWINNO ODPOWIADAĆ

KIEROWANIE

ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM

SIL POWIETRZNYCH

RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

ABY UMOŻLIWIAŁO ICH SKUTECZNE UCZESTNICTWO

W DZIAŁANIACH SOJUSZNICZYCH

W skali SZ, tj. wobec poważnej sytuacji problemowej ogółu naszych SZ, przyjęty do badań problem może wydawać się mało istotnym i zbyt wąskim³¹. Uzasadniając więc jego wybór oraz celowość prowadzenia badań naukowych w tym zakresie odnieśliśmy się zarówno do znaczenia, jak i obszaru przedmiotowego funkcji kierowniczych w działaniach SZ, w tym w działaniach logistycznych, a szczególnie w SP. Uzasadnienie poparliśmy także zakresem zadań specjalistycznych realizowanych przez logistykę SP.

Powszechnie uznanym jest, że **czynności kierownicze** posiadają zasadnicze znaczenie w każdej zorganizowanej działalności. Dotyczy to szczególnie tak specyficznej i zhierarchizowanej organizacji jakimi są SZ i to w zakresie każdego rodzaju ich działań – w czasie pokoju, kryzysu jak i prowadzenia działań bojowych. Szczególne wymogi w tym zakresie stawia się kierowaniu zabezpieczeniem logistycznym wojsk, które musi być ściśle koordynowane oraz scentralizowane.

³¹ Klasyfikując problem badawczy stwierdziliśmy, że problemami równorzędnymi mogą być podobne pytania w odniesieniu do innych RSZ, a problemem bezpośrednio nadrzędnym - analogiczne pytanie odniesione do całości SZ RP.

Generalnie można stwierdzić, że do **działalności w zakresie logistyki** przywiązuje się powszechnie coraz większe znaczenie i *"trudno wyobrazić dziś sobie (...) managera bez znajomości tej problematyki"*³². Jednocześnie, ze względu na stosunkową nowość tak kompleksowo ujmowanych obecnie zagadnień o zróżnicowanym charakterze, interdyscyplinarna w swojej istocie logistyka³³ w dalszym ciągu wymaga prowadzenia intensywnych badań naukowych, nawet w zakresach podstawowych, w tym w zakresie funkcji kierowniczych. Dotyczy to również **logistyki wojska**, dla którego rozwiązanie problemów zabezpieczenia logistycznego, umożliwiającego realizację ich podstawowej funkcji, czyli prowadzenia działań militarnych jest obecnie nie mniej ważne jak rozwiązywanie problemów bezpośrednio dotyczących walki zbrojnej³⁴.

Rola sił powietrznych wzrasta ostatnio bardzo wyraźnie³⁵. Jest to m.in. efektem ich wielkiej skuteczności, umożliwiającej w zasadniczy, a nawet jedyny sposób osiągnięcie założonych celów działań militarnych (np. przeciwko Irakowi, w Bośni i Hercegowinie, Serbii oraz Kosowie, czy też ostatnio w Czeczeni). Broni się więc mocno teza, że w odniesieniu do możliwości bojowych SZ, problematyka związana z SP, a więc i logistyką SP jest bardzo istotna.

Logistyka SP dotyczy szerokiego zakresu i to zróżnicowanych działań specjalistycznych - zaopatrzeniowych oraz usługowych. Realizowane są one wobec wszystkich rodzajów wojsk (RW) SP i to ogółu ich składników³⁶. Co ważne, w obecnej koncepcji logistyki SZ RP zadania te realizowane są nie tylko wobec SP, ale również na korzyść innych RSZ³⁷. Zadania te rozpatrywane są ponadto nie tylko w wymiarze przedmiotowym, ale i organizacyjno-funkcjonalnym, w tym w zakresie

³² J.F.BEIER, K.RUTKOWSKI. *Logistyka*. SGH, Warszawa 1997, s.7.

³³ Np. T.KAMIŃSKI. uważa, że: „interdyscyplinarny charakter logistyki polega na integracji w niej problemów ekonomii, nauk technicznych, analizy systemowej, teorii organizacji, informatyki, prawa oraz socjologii” (Por: *Funkcjonowanie systemów logistycznych*. AON, Warszawa 1996, s.26-29).

³⁴ „Plan kampanii, która nie może być przeprowadzona w części logistycznej nie jest żadnym planem, tylko po prostu wyrażeniem pobożnych życzeń”. *Regulamin działań Korpusu Marines SZ USA* (A campaign plan that cannot be logistically supported is not a plan at all, but simply an expression of fanciful wishes. USMC Doctrine).

³⁵ Por. np.: W. MICHAŁAK *Dominacja z powietrza...*, E.ZABŁOCKI. *Siły powietrzne w systemie obronnym*. AON, Warszawa 1999, czy J.GOTOWAŁA. *Siły powietrzne XXI wieku*. PWLOP 12/99.

³⁶ W skład SP wchodzi trzy RW: wojska lotnicze (WL); wojska obrony przeciwlotniczej (WOPL); wojska radiotechniczne (WRt). Dotyczą one: stanów osobowych; techniki (lotniczej i naziemnej); środków materiałowych; infrastruktury (specjalistycznej i ogólnej).

³⁷ Są to wspomniane już zadania tzw. „Centralnego Organu Logistycznego” (COL).

funkcji kierowniczych. Z tych też, nie tylko „logistycznych”, ale i „operacyjnych” względów, podjęty problem badawczy trzeba uznać za istotny nie tylko w skali SP ale i całości SZ RP.

Założyliśmy, że badania pozwolą nam osiągnąć następujący cel badawczy:

Określenie zakresów rozbieżności pomiędzy najnowszymi wykładnikami głównych zagadnień teorii oraz założeniami modeli organizacyjnych kierowania zabezpieczeniem logistycznym i procesów planowania logistycznego w SP NATO oraz SP RP, a także dokonanie oceny ich wpływu na możliwości współdziałania sojuszniczego

Traktując treści zawarte w tytule studium jako główny problem badawczy, na podstawie celu badań określiliśmy **szczegółowe problemy badawcze**, które ujęliśmy w postaci następujących trzech pytań:

- 1. Jakie są aktualne wykładniki teorii, a także założenia modelu organizacyjnego kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO oraz procesu planowania logistycznego oraz czy występują i jakie są tendencje rozwojowe w tych zakresach ?**
- 2. Jakie są aktualne wykładniki teorii, a także założenia modelu organizacyjnego kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP oraz procesu planowania logistycznego oraz czy występują i jakie są tendencje rozwojowe w tych zakresach ?**
- 3. Jakie są rozbieżności pomiędzy najnowszymi wykładnikami głównych zagadnień teorii oraz założeniami modelu organizacyjnego kierowania i procesów planowania logistycznego w SP NATO oraz SP RP ?**

Ustalając następnie przedmiotowy zakres badań przyjęliśmy, że badaniami obejmujemy:

- **logistykę SP NATO**, w składzie którego funkcjonują nasze SZ. Założyliśmy, że badania dotyczyć będą obu form współczesnych działań sojusznicych – w terytorialnym systemie obrony NATO w Europie Północnej oraz działań CJTF w zakresie MOOTW, w aspekcie kierowania wielowariantową realizacją zabezpieczenia logistycznego SP;
- **logistykę SP RP** w analogicznym aspekcie, tj. kierowania zabezpieczeniem logistycznym w różnych konfiguracjach organizacyjnych.

Założyliśmy również, że badania dotyczyć będą teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP oraz jego praktyki organizacyjno-funkcjonalnej. Przyjęliśmy, że badania ograniczymy do zagadnień o zasadniczym znaczeniu.

Za główne elementy badanych **teorii** kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP uznaliśmy cztery następujące zagadnienia:

- wykładnie pojęciowe „kierowania” w działalności wojsk;
- wykładnię pojęciową oraz klasyfikację typologiczną „zabezpieczenia logistycznego” w ogólnej działalności SZ³⁸;
- wewnętrzne klasyfikacje funkcji kierowniczych w zakresie zabezpieczenia logistycznego SP³⁹;
- zasady kierowania realizacją funkcji logistycznych w SP⁴⁰.

W zakresie **praktyki** kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP przyjęliśmy natomiast, że badaniom poddamy ich podstawowe założenia organizacyjne oraz procesu planowania logistycznego.

Przyjęliśmy także, że badania wszystkich przedmiotów ograniczymy w wymiarze czasowym zasadniczo do dekady lat 90'. W latach tych bowiem uległ rozwiązaniu Układ Warszawski oraz rozpoczął się i zakończył proces wstępowania Polski do NATO. Tym samym, w okresie tym dokonano podstawowych przemian dostosowawczych naszych SZ do działań w nowym układzie sojusznicych. Jednocześnie, w latach tych, NATO przeprowadziło zasadnicze przemiany

³⁸ Klasyfikację typologiczną rozumiemy jako szeregowanie i logiczne porządkowanie elementów danego zbioru według zasady porównywania ich cech z cechami elementów uznanych jako typy w obrębie określonego zbioru... (*Słownik języka polskiego*. PWN, Warszawa 1988, tom III, s.565).

³⁹ Jako funkcję przyjmujemy rolę, zadanie czegoś (funkcję użytkową)...(tamże, tom I, s.619).

⁴⁰ Zasady rozumiemy jako tezy, w których treściach zawarte są prawa rządzące jakimiś procesami, podstawy, na których coś się opiera, reguły... (tamże, tom III, s.955).

przystosowawcze do działań w warunkach rozszerzenia obszaru odpowiedzialności Sojuszu oraz prowadzenia nowych działań w doraźnych strukturach CJTF. Uznaliśmy jednak, że ograniczenie czasowe nie może mieć w pełni rygorystycznego charakteru i jeśli okaże się to celowe przemiany badanych przedmiotów odniesiemy również do lat wcześniejszych.

Kolejnym krokiem badawczym było sformułowanie hipotez roboczych, które w części stanowiły już próbne rozwiązania przyjętych do badań problemów. Mając na uwadze sformułowane szczegółowe problemy badawcze i przedmiotowy oraz czasowy zakres badań, na podstawie posiadanej wiedzy oraz wyników wstępnej analizy materiałów źródłowych **hipotetycznie założyliśmy**, że:

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

W NATO zakłada się aktualnie funkcjonowanie **trzech rodzajów organów kierowania działaniami wojsk** – etatowe (permanent staff), powiększane (augmented staff) oraz organizowane doraźnie (ad hoc staff). W zakresie zabezpieczenia logistycznego sojusznicznych SP w terytorialnym systemie obrony Sojuszu zasadą jest funkcjonowanie etatowych (powiększanych w razie potrzeby) wielonarodowych sztabów lub zespołów logistycznych, a w CJTF - doraźnie

organizowanych, wielonarodowych (połączonych) centrów (dowództw) logistycznych (tzw. Multinational (Joint) Logistic Centre – MJLC oraz Multinational Logistic Centre – MNLC) SP. Rozwój koncepcji MJLC/MNLC wykazuje tendencje do etatyzacji i powoływania takich organów również w terytorialnym systemie obrony.

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

Zmiany w **teorii logistyki SP RP** dokonywały się nawet w zakresie zagadnień o podstawowym znaczeniu. Polegały one na: asymilowaniu anglojęzycznej terminologii logistycznej; wprowadzaniu nowych, własnych pojęć i klasyfikacji; sformułowaniu zasad kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP wywodzących się z zasad dowodzenia i sztuki wojennej. Jednocześnie starano się utrzymywać część tradycyjnych już pojęć i ich wykładni oraz klasyfikacji. Ostatnie wykładnie poszczególnych zagadnień teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym naszych SP pochodzą jednak z połowy lat 90 i nie odpowiadają warunkom działań sojuszniczych.

Koncepcja oraz model organizacji kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP były i są pochodnymi koncepcji działań i modelu organizacyjnego naszych SZ, w tym zabezpieczenia logistycznego wojska. W latach 90 obowiązywała koncepcja tylko narodowego zabezpieczenia logistycznego oraz mieszany model częściowo zintegrowanej, a częściowo zdezintegrowanej, również jedynie narodowej logistyki SZ. Konieczność zmian koncepcyjno-modelowych w zakresie zabezpieczenia logistycznego SP jest konsekwencją przyjęcia Polski do NATO oraz ogłoszenia nowej doktryny obronnej kraju, zakładającej integrację w ramach Sojuszu i uczestnictwo w działaniach wielonarodowych CJTF. Aktualnie traktowane jako docelowe i wdrażane rozwiązania w zakresie organizacji kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP, wynikające z ogólnej koncepcji i Modelu-2012 SZ, były opracowane w latach 1997-1998 i już z tego powodu wymagają korekty mimo poprawek określonych w połowie 2000 roku. Głównymi ich mankamentami jest brak uwzględnienia pełnego zakresu

specyfiki zadaniowej i wielowariantowej organizacji zabezpieczenia logistycznego SP NATO oraz konieczności uczestnictwa w wielonarodowych organach kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP struktur obronnych sojuszu oraz CJTF.

Na podstawie tak sformułowanych hipotez roboczych, określiliśmy siedem następujących **zadań badawczych**:

- 1. Sprecyzować wykładnie zasadniczych zagadnień teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO**
- 2. Określić aktualne modele organizacyjne kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO w terytorialnym systemie obrony Europy Północnej i CJTF oraz określić tendencje rozwojowe w tym zakresie**
- 3. Na tle przebiegu ogólnego procesu planowania logistycznego sprecyzować właściwości planowania zabezpieczenia logistycznego w SP NATO**
- 4. Ustalić właściwości przemian w okresie transformacji SZ RP oraz sprecyzować wykładnie zasadniczych zagadnień teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP**
- 5. Na podstawie założeń Modelu 2012 SZ RP sprecyzować aktualnie wdrażany model organizacyjny kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP oraz określić tendencje rozwojowe w tym zakresie**
- 6. Określić właściwości procesu planowania zabezpieczenia logistycznego w SP RP**
- 7. Sformułować uogólnienia i wnioski końcowe dotyczące zakresów i skali rozbieżności pomiędzy wykładniami zasadniczych zagadnień teorii, założeniami modeli organizacyjnych kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP i przebiegu procesów planowania zabezpieczenia logistycznego w SP NATO oraz w SP RP**

Kolejnym przedsięwzięciem wstępnego etapu badań było wypracowanie procedury badań właściwych⁴¹. Zdecydowaliśmy, że w badaniach zastosujemy klasyczną „**indukcjonistyczną**” **procedurę badawczą** (tzw. indukcjonistyczny model badań naukowych) obejmującą dwie fazy – formułowanie oraz weryfikację hipotez roboczych metodą wnioskowania indukcyjnego⁴². Po sformułowaniu hipotez roboczych, w pierwszej części badań zastosowaliśmy **metody teoretyczne** - analizę, syntezę i uogólnienie oraz porównanie.

Metoda **analizy**, w tym **analizy systemowej**, pozwoliła nam przede wszystkim na identyfikację **systemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP** jako części złożonego wojskowego systemu (nadsystemu) celowego działania⁴³. Zidentyfikowany system jest jednocześnie częścią dwóch nadsystemów – SP oraz logistyki SZ, a jego wstępna dekompozycja pozwoliła wyróżnić podsystem „**zabezpieczenia logistycznego SP**” oraz podsystem „**kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP**”⁴⁴. Na tej podstawie, w obu podsystemach wyodrębniliśmy sfery **teorii** oraz **praktyki organizacyjno-funkcjonalnej**⁴⁵, będące w konsekwencji częściami teorii i praktyki SP oraz logistyki SZ RP.

Wyniki tak przeprowadzonej analizy, w połączeniu z **metodą abstrakcji** umożliwiły nam następnie dobór istotnych z punktu widzenia przyjętego celu badań faktów oraz ich odpowiednie usystematyzowanie. Do zbioru bazy faktów wykorzystaliśmy szereg źródeł. Podstawowym źródłem danych, szczególnie w zakresie badanych zagadnień teoretycznych, była literatura przedmiotowa. Złożyły się na nią różnego rodzaju opracowania, w tym o charakterze naukowym. Literatura ta dotyczyła jednak głównie zagadnień ogólnych, w mniejszym stopniu problemów

⁴¹ Badania właściwe rozumiemy jako proces przekształcania hipotez roboczych w hipotezy naukowe.

⁴² Terminologię tą przyjęliśmy za M.PELC. *Wybrane problemy metodologiczne...*, s.12-15.

⁴³ Podejście systemowe do logistyki wojskowej, w tym SP oraz wyróżnianie w niej analogicznych podsystemów jest obecnie powszechnie uznawane i stosowane zarówno przez teoretyków (np. S.E.DWORECKI. *Logistyka w wojsku...*, rozdział 3 *Wojskowy system logistyki*, czy R.MAŃKOWSKI. *Autonomiczny specjalistyczny system logistyczny WLOP*. AON, Warszawa 1996), jak i praktyków problemu (*Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP...*).

⁴⁴ Podobne składowe logistyki SP RP wyróżniono w podręczniku *Logistyka SP*, część I..., rozdział 7 (*Organizacja zabezpieczenia logistycznego SP*) i rozdział 8 (*Kierowanie procesami logistycznymi w SP*).

⁴⁵ Niektórzy teoretycy logistyki SZ wyróżniają dodatkowo sferę (funkcję, aspekt) normalizacyjną (urzędowo-prawną). Np.S.E.DWORECKI. *Logistyka w wojsku...*, s.31. Jednakże głębsza analiza jej wykładni pozwala stwierdzić, że jest to jedynie oficjalna forma usankcjonowania wybranych wykładni teorii i praktyki logistycznej.

logistyki SP. Częściowo przydatnymi okazały się także specjalistyczne, cywilne i wojskowe publikacje polsko i obcojęzyczne.

Poszczególne zagadnienia i wykładnie teorii oraz założenia rozwiązań organizacyjno-funkcjonalnych **kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO** prezentowane są w wielu materiałach, przede wszystkim o charakterze normatywnym. W zakresie logistyki ogólnej Sojuszu szczególnie przydatnymi okazały się *Zasady i założenia logistyki NATO*⁴⁶, *Regulamin połączonej sojuszniczej logistyki*⁴⁷ oraz *Podręcznik logistyki NATO*⁴⁸. Szczegółowe informacje co do wykładni teorii oraz założeń koncepcyjno-organizacyjnych logistyki SP NATO uzyskaliśmy natomiast z projektu pierwszego i jak dotąd jedyne, zwarte opracowania tych zagadnień zawartych w *Regulaminie i procedurach logistyki SP*⁴⁹ wydanego w drugiej połowie 1999 roku. Ponieważ materiały te zawierały jedynie ogólne ustalenia co do działań w warunkach CJTF korzystaliśmy również z materiałów o charakterze ogólnym – *Regulaminów działań sojuszniczych sił połączonych*⁵⁰ oraz *Vademecum NATO* z 1997 oraz 1999 roku. Oficjalną terminologię i jej wykładnie pojęciowe oraz klasyfikacje uznane za obowiązujące w skali Sojuszu przyjęliśmy na podstawie *Słownika pojęć i definicji NATO*⁵¹, a skróty i akronimy – na podstawie *Słownika skrótów i akronimów stosowanych w dokumentach NATO*⁵².

W zakresie problematyki **kierowania zabezpieczeniem logistycznym naszych SZ, w tym SP** najcenniejszymi materiałami były częściowo studyjne opracowanie koncepcji i modelu logistyki wynikających z założeń „Modelu 2012” naszych SZ⁵³ oraz ich korekta z połowy 2000 roku⁵⁴. Materiały te stanowiły jednak przede wszystkim wykładnię dalszych zamiarów całościowych przemian w logistyce SZ, nie dając dostatecznego poglądu na szczegółowe zamiary dalszych przemian w logistyce SP oraz nie zawierają analiz dotychczasowych dokonań. Najwartościowszymi materiałami dotyczącymi natomiast szczegółowych przemian logistyki naszych SP

⁴⁶ *NATO Principles and Policy for Logistics* (MC 319 z 1992 oraz 319/1 z 1997).

⁴⁷ *Allied Joint Logistic Doctrine* (AJP-4 z 1996 oraz AJP-4(A) z 1998).

⁴⁸ *NATO Logistics Handbook*. SNLC, Brussels 1997.

⁴⁹ *Air Forces Logistic Doctrine and Procedures* (ALP-13).

⁵⁰ *Allied Joint Operations Doctrine* (AJP-1 z 1995 oraz AJP-1(A) z 1997).

⁵¹ *NATO Glossary of Terms and Definitions*. (AAP-6).

⁵² *Glossary of Abbreviations Used in NATO Documents* (AAP-15).

⁵³ *Koncepcja logistyki SZ RP*. SG WP, Warszawa 1998.

⁵⁴ *Koncepcja zmian w logistyce SZ RP*. SG WP, Warszawa 2000.

okazały się dwa zbiorowe opracowania teoretyczne – pierwsze, trzyczęściowe z lat 1991-1993⁵⁵ oraz drugie – z 1997⁵⁶, poprzedzone studium operacyjno-logistycznym Autorów⁵⁷. Zawierają one wykładnie podstawowych zagadnień teoretycznych logistyki SP początku oraz połowy dekady transformacji naszych SZ, dając tym samym obraz postępu ich przemian także w procesie adaptacji standardów zachodnich. Autorzy tych opracowań podkreślają wyraźnie konieczność dokonania dalszych zmian w logistyce SP RP, w tym w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym, wskazując na wielokierunkowe, wówczas jeszcze nie do końca jasne uwarunkowania tego procesu. Szczególnie ważnym opracowaniem prognostycznym było najnowsze studium operacyjne dotyczące przyszłościowej wizji naszych SP, w tym ich logistyki⁵⁸.

Problematyką całościowych przemian w naszych SZ zajęto się szczególnie w okresie przystępowania Polski do NATO, tj. w drugiej połowie lat 90. Najpełniej naszym zdaniem przedstawił ten proces gen.bryg.dr hab. B.BALCEROWICZ w opracowaniu *Od Układu Warszawskiego do NATO*⁵⁹. W materiale tym Autor podkreślił, że we współczesnych warunkach nie ma mowy o prostej konsumpcji dobrodziejstw przystąpienia do NATO, a fakt ten wymaga dokonania wielu poważnych zmian w naszych SZ. Z wielu pozycji dotyczących przemian w SP RP na szczególną uwagę zasługuje jubileuszowe opracowanie, związane z 80 rocznicą naszego lotnictwa⁶⁰. W materiale tym Autorzy wspominają również historyczne doświadczenia uwarunkowań przemian w SP odpowiednim i wcześniejszym przygotowaniem bazy logistycznej.

Wielce istotnymi materiałami źródłowymi w zakresie uzyskania danych analitycznych z minionego okresu przemian w logistyce SP RP okazały się dwa studia operacyjno-logistyczne dotyczące dwóch kolejnych pięcioletek jej rozwoju w procesie transformacji SZ (1989-1994⁶¹ oraz 1995-1999)⁶². Dotyczyły one przemian szerokiego

⁵⁵ *Koncepcja strategicznego użycia SZ w działaniach obronnych na terytorium kraju „Obrona”* (I,II i III etap badań - części logistyczne pk. „OBRONA-7”). AON, Warszawa 1991, 1992 i 1993.

⁵⁶ R.MAŃKOWSKI., J.FILAR., M.FORNAL. *Logistyka SP* (część I)...

⁵⁷ R.MAŃKOWSKI., J.FILAR., M.FORNAL. *Teoria działań logistycznych SP*. AON, Warszawa 1996.

⁵⁸ *Polskie SP w systemach obronnych RP oraz NATO*. AON-DWŁOP, Warszawa 2000.

⁵⁹ *Pod wspólnymi sztandarami...*

⁶⁰ *80 lat lotnictwa polskiego – historia i współczesność*. DWŁOP, Warszawa 1998.

⁶¹ R.MAŃKOWSKI, W.DRAŻCZYK. *Logistyka SP w końcu pierwszego etapu transformacji SZ RP* (studium operacyjne). AON, Warszawa 1995.

spektrum zagadnień teorii w aspekcie nauki, dydaktyki i publicystyki oraz praktyki organizacyjnej wojsk, a przede wszystkim uwzględniały problematykę kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Ponieważ literatura przedmiotów, mimo wielu pozycji, nie dostarczyła odpowiedniej zakresowi prowadzonych badań wiedzy, poważną jej część uzyskaliśmy w trakcie krajowych i zagranicznych kursów, informacji i konsultacji⁶³ oraz podczas corocznych odpraw szkoleniowych Dowództwa Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej (DWLOP). Tak przeprowadzony, analityczny etap badań dostarczył bogaty materiał badawczy, bezpośrednio lub pośrednio dotyczący wykładni teorii i praktyki organizacyjnej oraz planistycznej kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP oraz NATO. Materiał ten pozwolił przede wszystkim na sprecyzowanie wykładni badanych zagadnień teorii i praktyki kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO oraz SP RP.

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

Metoda **syntezy i uogólnienia** pozwoliły umiejscowić badane teorie, modele organizacyjne oraz procesy planowania logistycznego w otoczeniu systemowym, a

⁶² W.DRAŹCZYK. *Logistyka SP w drugim etapie transformacji SZ RP* (studium operacyjno-logistyczne). AON, Warszawa 1999.

⁶³ Np. kursy logistyki NATO w Danii (1996 i 1997) oraz Turcji (2000), a także w ramach programu „Mil-to-Mil” (1998). Konsultacje przeprowadzaliśmy przede wszystkim z oficerami Akademii Bundeswehry w ramach corocznych wizyt i rewizyt podczas przygotowania i prowadzenia ćwiczeń głównych Wydziału WLOP AON z zakresu CAOC.

także określić kierunki i tendencje ich zmian (wnioski kończące rozdziały 2-4). Podstawowym wynikiem badań syntetyczno-uogólniających było stwierdzenie organicznego zawierania się teorii i praktyki organizacyjnej kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP w szerszych teoriach i organizacjach – SP oraz logistyce SZ RP, a jednocześnie posiadanie przez nie wyraźnej specyfiki. Wnioski te dotyczyły zarówno kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP, jak i SP NATO, w tym właściwości w warunkach CJTF.

Metoda **porównania** pozwoliła skonfrontować aktualną teorię i założenia modelu organizacyjno-funkcjonalnego kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP (zakładanego jako docelowy) z wykładnikami teorii i rozwiązaniami logistyki SP NATO w badanym zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Jako główne **kryterium ocenowe** przyjęliśmy stopień dopasowania, oddający potencjalne możliwości skutecznego kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP w różnych warunkach działań sojuszniczych.

Metoda **obserwacji naukowej** pozwoliła przede wszystkim na weryfikację projektowanych, zasadniczych zagadnień koncepcji i wybranych elementów modelu organizacyjnego logistyki SP RP w działaniach wielonarodowych. Badania te prowadziliśmy podczas treningów przygotowawczych i ćwiczeń dowódczo-sztabowych szczebla operacyjnego⁶⁴ oraz operacyjno-taktycznego SP⁶⁵. W zdecydowanej większości były to treningi i ćwiczenia organizowane głównie w dwóch ostatnich latach, choć pewne elementy aktualnie zakładanego modelu organizacyjno-funkcjonalnego logistyki SP ćwiczone były już wcześniej⁶⁶. Badania w zakresie logistyki SP NATO prowadziliśmy przede wszystkim podczas ćwiczeń grupowych (przygotowawczych), a następnie - dowódczo-sztabowych szczebla (I)CAOC (CAOC), organizowanych corocznie według programów szkolenia w Wydziale WLOP AON od 1996 roku⁶⁷.

⁶⁴ Były to ćwiczenia pionu logistyki WLOP pk. „BABIMOST’99” (marzec 1999 rok) oraz „BABIMOST’2000” (marzec 2000 rok), w których uczestniczyła kierownicza kadra logistyki DWLOP, JBP, KOP oraz WSOSP i CSIL Oleśnica.

⁶⁵ Np. ćwiczenie „BIZON’ 2000” przeprowadzone w kwietniu 2000, w którym udział wzięły dowództwa i sztaby, w tym logistyki: BLT (oraz BL); BR; BRt.

⁶⁶ Chodzi tu np. o ćwiczenie „KIEKRZ’ 96”(marzec 1996 rok).

⁶⁷ Są to ćwiczenia główne Wydziału WLOP AON szczebla tzw. „(tymczasowego) połączonego ośrodka kierowania działaniami sił powietrznych” ((Interim) Combined Air Operation Centre), prowadzone według procedur NATO i częściowo w języku angielskim.

Podczas treningów i ćwiczeń dowódczo-sztabowych **WLOP** główny wysiłek badawczy skupiliśmy na weryfikacji wewnętrznych rozwiązań modelowych logistyki SP oraz zakładanych mechanizmów, mających umożliwić działania sojusznicze. Szczególne znaczenie miały wyniki badań prowadzone podczas ćwiczeń „BABIMOST 2000” oraz „BIZON 2000”, w których po raz pierwszy założono **działania w układzie sojuszniczym**. Co prawda były to tylko działania prowadzone jedynie w terytorialnym systemie obrony NATO, ale dostarczyły one wiele niezmiernie cennych doświadczeń i płynących z nich wniosków w zakresie ogólnych rozwiązań organizacyjnych w systemie kierowania logistyką SP. Kolejną nowością, wielce istotną z punktu widzenia celów badań, było przyjęcie w obu ćwiczeniach już nowych struktur SP i ich logistyki, wynikających z „Modelu 2012” SZ RP⁶⁸ oraz również nowej organizacji NATO w Europie⁶⁹. W pierwszym ćwiczeniu założono konieczność wydzielenia ograniczonego kontyngentu z korpusu obrony powietrznej (KOP) SP w ramach wsparcia sił państwa sojuszniczego. Ćwiczenie wykazało brak przystosowania aktualnie zakładanej, docelowej organizacji logistyki SP do tych zadań. Zadanie to zmusiło bowiem ćwiczące sztaby logistyki do oderwania się od kierowania zadaniami bieżącymi i skupienia głównego wysiłku na wielowariantowym przygotowaniu i wydzieleniu sił oraz środków do działań poza krajem. Dodatkowym wynikiem tych badań był wniosek o konieczności uczestnictwa w takich zespołach nie tylko logistyków różnych specjalności, ale i oficerów łącznikowych, w tym prawników i finansistów, upoważnionych i odpowiednio przygotowanych do egzekwowania umów w zakresie HNS oraz zawierania doraźnych kontraktów miejscowych. Natomiast badania prowadzone podczas ćwiczenia „BIZON 2000” dotyczyły sytuacji odwrotnej – oceny własnych możliwości przyjęcia sojuszniczych sił wzmocnienia na terenie kraju. Rangę i nowość tej problematyki doceniło również kierownictwo ćwiczenia powołując wieloosobowy zespół badawczy i precyzując główny problem wymagający rozwiązania⁷⁰. Wyniki badań przeprowadzonych

⁶⁸ Nowa organizacja SP weszła w życie z dniem 03.04.2000 roku.

⁶⁹ Podział europejskiego obszaru obrony NATO na dwa regiony - Europy Północnej oraz Europy Południowej obowiązuje od 02.03.2000 roku.

⁷⁰ Celem badań było: *określenie docelowych potrzeb i struktur systemu zabezpieczenia logistycznego gwarantujących przyjęcie sił sojuszniczego wzmocnienia przy jednoczesnym zagwarantowaniu zabezpieczenia działań własnego lotnictwa* (rozkaz dowódcy WLOP nr Z-38 z 15.03.2000 *W sprawie przygotowania i*

podczas tego ćwiczenia pozwoliły na weryfikację hipotez dotyczących ocen wewnętrznych struktur organizacyjnych logistyki SP.

Podczas ćwiczeń szczebla CAOC badania dotyczyły funkcjonowania podstawowego, taktycznego w klasyfikacji NATO elementu systemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym, tj. G(A)-4 w czasie przygotowania (planowania) działań wielonarodowych SP w terytorialnym systemie obrony Sojuszu Europy Środkowej/Północnej⁷¹. Podkreślić należy, że w ćwiczeniach tych (ze względów dydaktycznych oraz naukowo-badawczych) ćwiczące zespoły logistyki CAOC realizowały także część zadań wyższego szczebla dowodzenia NATO (AIRCENT/AIRNORTH). Głównymi wynikami tych badań były pozytywne weryfikacje hipotez w zakresie konieczności zapewnienia ciągłego współdziałania G(A)-4 CAOC z G(A)-4 DSP (DWLOP) oraz dostosowania reżimów pracy i dokumentów logistycznych naszych SP do standardów NATO. Szczególnie ważnymi dla weryfikacji założonych hipotez badawczych w zakresie wewnętrznych rozwiązań organizacyjno-funkcjonalnych były ćwiczenia (grupowe i dowódczo-sztabowe) szczebla CAOC przeprowadzone w kwietniu i maju 2000⁷². Po raz pierwszy bowiem uwzględniono narodowe organa kierowania logistyki SP RP oraz przyjęto w ćwiczeniach nową strukturę logistyki (planistyczną oraz wykonawczą). Założenia te pozwoliły przeprowadzić badania również w zakresie podziału kompetencji i organizacji współdziałania pomiędzy dwoma częściami logistyki SP w działaniach sojuszniczych. Wyniki tych badań potwierdziły hipotezy o konieczności modyfikacji pewnych założeń wynikających z „Modelu 2012” i uszczegółowienia zakresów odpowiedzialności oraz zasad współdziałania pomiędzy sztabem DSP, a szefostwem wsparcia logistycznego SP.

Ostatnim, finalnym już przedsięwzięciem całościowego procesu badawczego było **opracowanie** oraz **prezentacja wyników badań**. Oprócz niniejszego studium częściowe wyniki badań upowszechniliśmy w formie pięciu artykułów w Przeglądzie

przeprowadzenia ćwiczenia dowódczo-sztabowego pk. „BIZON 2000”). W ćwiczeniu tym płk W.DRAŹCZYK był kierownikiem zespołu badawczego.

⁷¹ Chodzi tu o wielonarodowy zespół logistyki uczestniczący w pracy „zespołu planowania” CAOC.

⁷² Mjr M.CHOJNACKI był współautorem części logistycznej koncepcji oraz założeń do tych ćwiczeń, a płk W. DRAŹCZYK - głównym konsultantem.

WŁOP⁷³, w treściach dwóch referatów programowych wygłoszonych podczas ostatniej konferencji logistyki SZ RP (opublikowanych następnie w zwięzłych, tzw. „materiałach z ...”)⁷⁴ oraz jako informacje wygłaszane w czasie kursów zagranicznych⁷⁵. Wynikami badań dzieliliśmy się także w codziennej pracy dydaktycznej w AON⁷⁶.

⁷³ W.DRAŹCZYK. *Główne założenia organizacji i kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO w działaniach w terytorialnym systemie obrony oraz w CJTF* oraz M. CHOJNACKI., M.FORNAL. *Organizacja i główne problemy kierowania zabezpieczeniem logistycznym narodowych i sojuszniczych SP w działaniach na obszarze kraju.* (artykuły zatwierdzone do druku w nr 12/2000).

⁷⁴ W.DRAŹCZYK. *Organizacja i kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SP NATO w działaniach w terytorialnym systemie obrony oraz w CJTF* oraz M. CHOJNACKI., M.FORNAL. *Organizacja i główne problemy kierowania zabezpieczeniem logistycznym narodowych i sojuszniczych SP w działaniach na obszarze kraju. Materiały z VII Resortowej Konferencji Naukowej Logistyki SZ RP.* SG WP – AMW, Gdynia 22-23.11.2000.

⁷⁵ M.in. M.CHOJNACKI. *Informacja o systemie kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP podczas seminarium w Akademii Wojskowej Republiki Czech (Brno, 10.10.20000 oraz 14.11.2000).*

⁷⁶ Od 1997 roku w ramach przedmiotu Logistyka SP, prowadzimy m.in. cykl zajęć *Logistyka SP NATO*. Zajęcia te, wchodzi w programy kształcenia PSOS, PSOL Wład, PSOL WŁOP, KTO WŁOP, KTO OSD oraz wszystkich kursów dyplomowych AON.

2. PODSTAWY TEORII ORAZ ORGANIZACJI KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SIŁ POWIETRZNYCH NATO

W pierwszym rozdziale merytorycznym studium przedstawiliśmy zasadnicze wyniki i wnioski z badań wykładni głównych zagadnień teorii oraz założeń modelu organizacyjnego kierowania zabezpieczeniem logistycznym i procesu planowania logistycznego w siłach powietrznych NATO.

Pierwszy rozdział to analiza wykładni Sojuszu w zakresie podstawowych zagadnień teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym, traktowanym jako jedna z podstawowych funkcji logistyki wojskowej. Zgodnie z dokonanymi ustaleniami metodycznymi dotyczą one takich pojęć jak „kierowanie” oraz „zabezpieczenie logistyczne” wraz z jego klasyfikacją typologiczną w ogólnych działaniach wojsk, klasyfikacji funkcji kierowniczych oraz zasad kierowania.

Rozdział drugi zawiera wyniki badań nad aktualnymi założeniami organizacji organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP na tle ogólnej organizacji logistyki NATO. Badaniami objęliśmy zarówno działania w terytorialnym systemie obrony Sojuszu w Europie Północnej, jak i w tzw. siłach doraźnych (CJTF).

Trzeci rozdział to wynik analizy procesu planowania logistycznego w SP NATO w aspekcie właściwości przeprowadzonej na tle ogólnych założeń planowania działań logistycznych w Sojuszu.

Czwarta część rozdziału to syntetyczne wnioski określające skalę i zakres oficjalnych ustaleń Sojuszu w zakresie wykładni głównych teoretycznych zagadnień problemu oraz zakładanych obecnie rozwiązań i założeń organizacyjnych zakładanych obecnie w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP.

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

W języku angielskim funkcjonuje powszechnie stosowane pojęcie „**management**”, które tłumaczone jest zazwyczaj jako „zarządzanie”. Natomiast w

odniesieniu do SZ używane jest pojęcie „**direction of forces**”, które utożsamiane jest z naszym ogólnym pojęciem „**kierowanie działaniami wojsk**”.

Należy podkreślić, że w oficjalnych dokumentach NATO jednoznacznie stwierdza się, że efektywne kierowania działaniami SZ stanowi podstawę sukcesu działań militarnych. W NATO nadaje się więc bardzo duże znaczenie temu procesowi, czego przejawem jest oficjalne stwierdzenie, że „*efektywne i racjonalne kierowanie działaniami wojsk zależy m. in. od właściwego zrozumienia przez sojuszników roli i miejsca dowódcy (przełożonego) oraz jego uprawnień w tym procesie*”¹. Przede wszystkim jednak bardzo istotnym jest fakt przyswojenia przez każdego potencjalnego lub faktycznego dowódcę pojęć, które zawiera w sobie ogólny termin **kierowanie** (management), które w oficjalnej terminologii używanej w siłach zbrojnych NATO oznacza dowodzenie i zarządzanie (Command and Control - C²). Terminy „command” i „control” są bliskoznaczne i zazwyczaj używane razem. Jednakże nie są one synonimami². „Command” jest procesem, poprzez który dowódca przekazuje swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje ono uprawnienia (władzę) i odpowiedzialność za rozwijanie sił zbrojnych (wojsk) w celu wypełnienia przez nie zadań (misji). „Control” natomiast jest procesem, poprzez który dowódca sił sojuszniczych wspomagany przez swój sztab organizuje, kieruje i koordynuje działaniami. Aby to realizować dowódca tych sił i jego sztab powinien stosować procedury standaryzacyjne, a także wykorzystywać system informacyjny – communication and information system (CIS).

Dowodzenie i zarządzanie są zasadniczymi terminami w terminologii NATO dotyczącymi uprawnień (władzy) dowódcy. W dokumentach Sojuszu są one definiowane następująco³: „*Command - dowodzenie jest to władza (uprawnienia) nadana do kierowania, koordynowania i zarządzania siłami zbrojnymi*”. Natomiast „*Control – zarządzanie to uprawnienia dowódcy nad częścią działań podległych sił lub związków (organizacji). Obejmują one odpowiedzialność za realizację zadań ujętych w rozkazach i dyrektywach*”. Oprócz tych pojęć funkcjonuje także termin „**Coordinating Authority**”, który oznacza ogólnie uprawnienia do koordynowania

¹ *Allied Joint Operations Doctrine...*

² Tamże...

działalności wojsk. Wszystkie, bądź tylko część uprawnień w zakresie dowodzenia i zarządzania może być przekazywana zgodnie z dokonanymi ustaleniami. Proces taki nosi nazwę „**Transfer of Authority**” (TOA). Aby przekazywanie (delegowanie) uprawnień spełniło swoją rolę muszą być spełnione trzy wstępne warunki, a mianowicie:

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

Szczególnie istotnym jest przyswojenie poszczególnych poziomów uprawnień w zakresie **dowodzenia** w działaniach sojuszniczych. Aktualnie wyróżnia się trzy rodzaje uprawnień w tym zakresie⁴:

- Full Command - tzw. „pełne dowodzenie” oznaczające wojskową władzę (uprawnienia) i odpowiedzialność przełożonego w zakresie wydawania rozkazów podwładnym. Obejmuje ono każdy aspekt działalności wojskowej i administracyjnej. Uprawnienia te posiada dowódca sił narodowych. Władza ta, w znaczeniu sojuszniczym, obejmuje niższy stopień uprawnień dowódcy w stosunku do jego uprawnień w sensie czysto narodowym. Wynika z tego fakt, że żaden dowódca NATO nie posiada pełnej władzy nad siłami, które są mu przydzielone. Natomiast może on posiadać uprawnienia w zakresie dowodzenia operacyjnego (operational command – OPCOM) lub zarządzania operacyjnego (operational control – OPCON).
- Operational Command jest to władza (uprawnienia) przekazana dowódcy do stawiania zadań podwładnym, rozwijania jednostek, ponownego wydzielania sił, pozostawiania ich na miejscu oraz przekazywania uprawnień w zakresie operacyjnego i taktycznego zarządzania (OPCON, tactical control - TACON). Nie obejmuje ona odpowiedzialności za administrację lub logistykę. OPCOM

³ *Allied Joint Operations Doctrine...*

⁴ Tamże...

pozwala dowódcy na precyzowanie zadań, wyznaczanie sił i kierowanie ich do określonych jednostek danych komponentów oraz ponownego (kolejnego) wydzielania ich. Jednak nie uprawnia do zmiany struktury organizacyjnej jednostki, do jej powiększania, tak aby nie zaistniał problem braku możliwości wykonywania nowych zadań lub zmiany położenia. Jest to najwyższy zakres uprawnień nadawany dowódcom NATO szczebla operacyjnego, ale tylko w zakresie działań bojowych i zabezpieczenia bojowego. Nie dotyczą one pozostałych rodzajów zabezpieczeń tzn. zabezpieczenia logistycznego i uzupełniania wojsk. Tak więc OPCOM to nie tylko dowodzenie operacyjne, ale również ograniczone do działalności bojowej. Również, co wynika z definicji tego terminu, dowódca posiadający te uprawnienia nie może stawiać takich zadań, które prowadziłyby do zmiany struktury organizacyjnej podległych mu jednostek, co w konsekwencji mogłoby spowodować uniemożliwienie im wykonywania postawionych zadań lub np. przemieszczenie się do nakazanego rejonu.

- Tactical Command (TACOM) - dowodzenie taktyczne określone jest jako władza przekazywana (udzielana) dowódcy do stawiania zadań wojskom będącym pod jego dowództwem w celu prowadzenia nakazanych działań przez dowódcę wyższego szczebla. Władza ta ma węższy zakres niż OPCOM, ale obejmuje uprawnienia do przekazywania bądź zachowania TACON. Są to uprawnienia w zakresie dowodzenia podległymi jednostkami na szczeblu taktycznym z analogicznymi ograniczeniami jak opisane wyżej.

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

- Operational Control – zarządzanie operacyjne określane jest jako władza (uprawnienia) nadana dowódcy do kierowania siłami tak aby dowódca mógł przeprowadzać specyficzne (określone) działania, które zazwyczaj są ograniczone co do funkcji, czasu lub miejsca. Uprawnienia te pozwalają dowódcy na rozwijanie jednostek, a także utrzymanie bądź przekazanie

⁵ *Allied Joint Operations Doctrine...*

uprawnień do taktycznego zarządzania tymi jednostkami. Nie pozwalają one jednak dowódcy na użycie wydzielonych komponentów wymienionych jednostek. Nie obejmują one również uprawnień do administracyjnego i logistycznego zarządzania. Celem przekazania dowódcy uprawnień OPCON jest umożliwienie mu wsparcia swoich sił bez dalszego odwoływania się do przełożonych. Dowódca, któremu nadano te uprawnienia w stosunku do danej jednostki nie może przekraczać, przedstawionych mu, limitów ich użycia, określonych w stosownej dyrektywie. Władza (uprawnienia) OPCON jest bardziej ograniczona niż OPCOM i nie obejmuje uprawnień do ponownego wydzielania sił lub użycia ich części do zadań innych niż wcześniej postawione. Nie uprawnia również do zmiany podstawowej organizacji jednostki, co mogłoby spowodować utracenie przez nią zdolności do przyjęcia nowego zadania lub zmiany położenia.

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

państw Sojuszu można spotkać bardziej szczegółowe wyrażenia określające proces zabezpieczenia logistycznego. W niemieckiej teorii logistyki SZ funkcjonują pojęcia „pierwszego” i „drugiego” poziomu wsparcia logistycznego (first i second level logistic support) lub logistyki „bazowej” i „poza bazowej” (on base i off base), natomiast w angielskiej wyróżnia się „poziom operacyjny” i „poziom bazowy”(operational level i base level)⁶.

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

Jak już wspomnieliśmy, poza wymienionymi wyżej uprawnieniami w zakresie dowodzenia i zarządzania, które mogą być nadawane dowódcom NATO, nadaje się również uprawnienia do **koordynowania** działań (Coordinating Authority). Uprawnienia te dotyczą władzy, którą nadaje się dowódcy w zakresie odpowiedzialności za koordynowanie specyficznymi funkcjami (działaniami) obejmującymi siły zbrojne dwu lub więcej państw lub dowództw lub dwu lub więcej RSZ lub dwu lub więcej sił tego samego rodzaju. Ma on władzę do uzyskiwania konsultacji pomiędzy zaangażowanymi agencjami lub ich przedstawicielami, ale nie posiada uprawnień do tworzenia (opracowania) z nimi umów. W przypadku braku zgody (umowy) pomiędzy zaangażowanymi agencjami powinien dążyć do uzyskania porozumienia na drodze dyskusji. W przypadku gdy nie jest w stanie uzyskać

⁶ *Logistic der Bundeswehr/Luftwaffe*. Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1996; Air Vice Marshal I Brackenbury (przewodniczący SNLC NATO). *Nowa organizacja logistyki SZ Wielkiej Brytanii* (Defense Logistic Organisation – DLO). Informacja dla kierowniczej kadry logistyki SZ RP. SG WP, Warszawa 25.02.2000.

| RODZAJ UPRAWNIENÍ | RODZAJ DZIAŁAŃ | |
|---------------------|------------------------------------|---|
| | BOJOWE | ADMINISTRACYJNE |
| NIE WYSTĘPUJE | PEŁNE DOWODZENIE (FULL COMMAND) | |
| SZCZEBEL OPERACYJNY | DOWODZENIE OPERACYJNE (OPCOM) | ZARZĄDZANIE ADMINISTRACYJNE (ADMINISTRATIVE CONTROL) |
| | ZARZĄDZANIE OPERACYJNE (OPCON) | |
| SZCZEBEL TAKTYCZNY | DOWODZENIE TAKTYCZNE (TACOM) | |
| | ZARZĄDZANIE TAKTYCZNE (TACON) | |

Rys.1. UPRAWNIENIA DOWÓDCÓW NATO W ZAKRESIE DOWODZENIA I ZARZĄDZANIA

wymaganego porozumienia powinien skierować sprawę do odpowiednich organów. Uprawnienia do koordynowania dotyczą szczególnie tych sytuacji, w których dwie lub więcej struktury dowodzenia i zarządzania są zaangażowane w działania na tym amym teatrze, gdzie koordynowanie ma bezpośredni wpływ na skuteczne działanie.

Osiąganie celów militarnych podczas kryzysu lub konfliktu zbrojnego zależy przede wszystkim od możliwości rozmieszczenia najlepszych, w danej sytuacji, sił, w odpowiednim miejscu i czasie. Dlatego konieczna jest skuteczność i elastyczność systemu dowodzenia i zarządzania w działaniach sojuszniczych. Powinno to pozwolić dowódcy sojuszniczych sił, jego sztabowi oraz podwładnym na efektywne planowanie, kierowanie, koordynowanie i kontrolę działań. Aby to osiągnąć w procesie tym tzn. procesie dowodzenia i zarządzania sojuszniczymi, połączonymi siłami należy uwzględniać **pięć zasad**⁷. Są to:

1. Jedność dowodzenia (unity of command).
2. Integracja struktury dowodzenia (integration of the C² structure).
3. Przejrzysta (jasna) struktura (łańcuch) dowodzenia (clear chain of command).
4. Ciągłość dowodzenia (continuity of C²).
5. Odpowiedzialność i swoboda działania (command responsibility and freedom of action).

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

⁷ *Allied Joint Operations Doctrine...*

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

Wobec hierarchicznej struktury systemu dowodzenia wymagana jest jej **przejrzysta struktura** (łańcuch). W związku z tym, tam gdzie jest to konieczne i stosowne, kierowanie (podległymi siłami, podwładnymi) może obejmować zadania tylko dla określonych składników ich sił.

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

Odpowiedzialność dowodzenia i swoboda działania polega przede wszystkim na tym, że odpowiedzialność dowódcy sojuszniczych sił połączonych za realizację zadań jest niepodzielna, ale przekazywanie uprawnień może okazać się niezbędne. Przekazując je, dowódcy wszystkich podległych szczebli będą żądali jasnego określenia zamiarów przełożonego, wyznaczenia celów, które mają być osiągnięte oraz zapewnienia zasobów i uprawnień pozwalających im wykonać postawione zadania. Dowódca sojuszniczych, połączonych sił musi określić im również zakres swobody działania, oczywiście w granicach określonych jego zamiarami działania. Dzięki temu podwładni mogą szybko i skutecznie reagować na zmiany sytuacji operacyjno-taktycznej jednocześnie wykorzystując skutecznie swoje możliwości. Przeprowadzając analizę dokumentów NATO opisujących powyższe pojęcia w zakresie dowodzenia i zarządzania należy generalnie stwierdzić, że Sojusz docenia ich znaczenie. Interpretując ww terminy należy więc mieć na uwadze ich podstawowe,

fundamentalne znaczenie w procesie kierowania działaniami sojuszniczymi. Niezrozumienie ich, podczas uczestniczenia w działaniach sojuszniczych, może prowadzić do wydłużenia czasu wypracowania decyzji, a podczas kierowania działaniami do przekraczania przez dowódcę kompetencji, co może spowodować obniżenie skuteczności i efektywności prowadzonych działań, a tym samym opóźnienie osiągnięcia celu operacji.

2.2. Organizacja kierowania zabezpieczeniem logistycznym sił powietrznych NATO w Europie Północnej oraz w CJTF

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

Logistyka wielonarodowa traktowana jest jako „*różnego rodzaju sposoby działań (...) inne niż stosowane przez poszczególne państwa*”⁸. W celu uzupełnienia wariantu czysto narodowego, odciążenia poszczególnych państw od części zadań oraz ze względów ekonomicznych, mogą być wykorzystane następujące **warianty** ich wielonarodowego zabezpieczenia logistycznego: państwo wiodące (Lead Nation); państwo pełniące funkcje specjalistyczne (Role Specialization Nation); logistyczne porozumienia międzynarodowe (Multinational Support Arrangements); zapewnienie zasobów wspólnie finansowanych (Commonly Funded Logistic Resources); wielonarodowe, zintegrowane zabezpieczenie logistyczne (Multinational Integrated Logistic Support); wzajemne odtwarzanie gotowości bojowej statków powietrznych (Aircraft Cross-Servicing); kontrakty miejscowe (Local Contracting). W konkretnych warunkach działań, warianty te, o ile są skuteczne i korzystne dla kontyngentów poszczególnych państw, mogą być stosowane na różnych szczeblach organizacyjnych

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

Wariantowość **modeli logistyki SP NATO** wynika przede wszystkim z zakładanych obecnie dwóch typów (rodzajów) działań – tzw. wynikających i nie wynikających z artykułu 5, przy czym w tych drugich przewiduje się także udział SZ państw spoza Sojuszu⁹. W aktualnych założeniach czterostopniowej struktury **terytorialnego systemu obrony NATO w Europie**¹⁰ przedstawiciele narodowych organów kierowania logistyki SP funkcjonują na wszystkich jej szczeblach organizacyjnych – strategicznym (Strategic Command – SC), regionalnych (Regional Command – RC), lotniczych komponentów sił regionalnych (Component Command Air – CCAir) oraz podległych im tzw. „Centrach (ośrodkach) dowodzenia połączonymi działaniami SP” (Combined Air Operation Centre – CAOC).

Na szczeblu **dowództwa strategicznego** - Europy (SC Europe), oprócz etatowego zespołu kierowania połączoną, wielonarodową logistyką C(J)-4 (Combined (Joint) – 4), funkcjonuje centrum koordynacyjne logistyki (Bi-SC Logistics Coordination Centre – LCC). Odpowiada ono za koordynację działań logistycznych

⁸ *NATO Logistics Handbook*. SNLC 1997, roz.13.

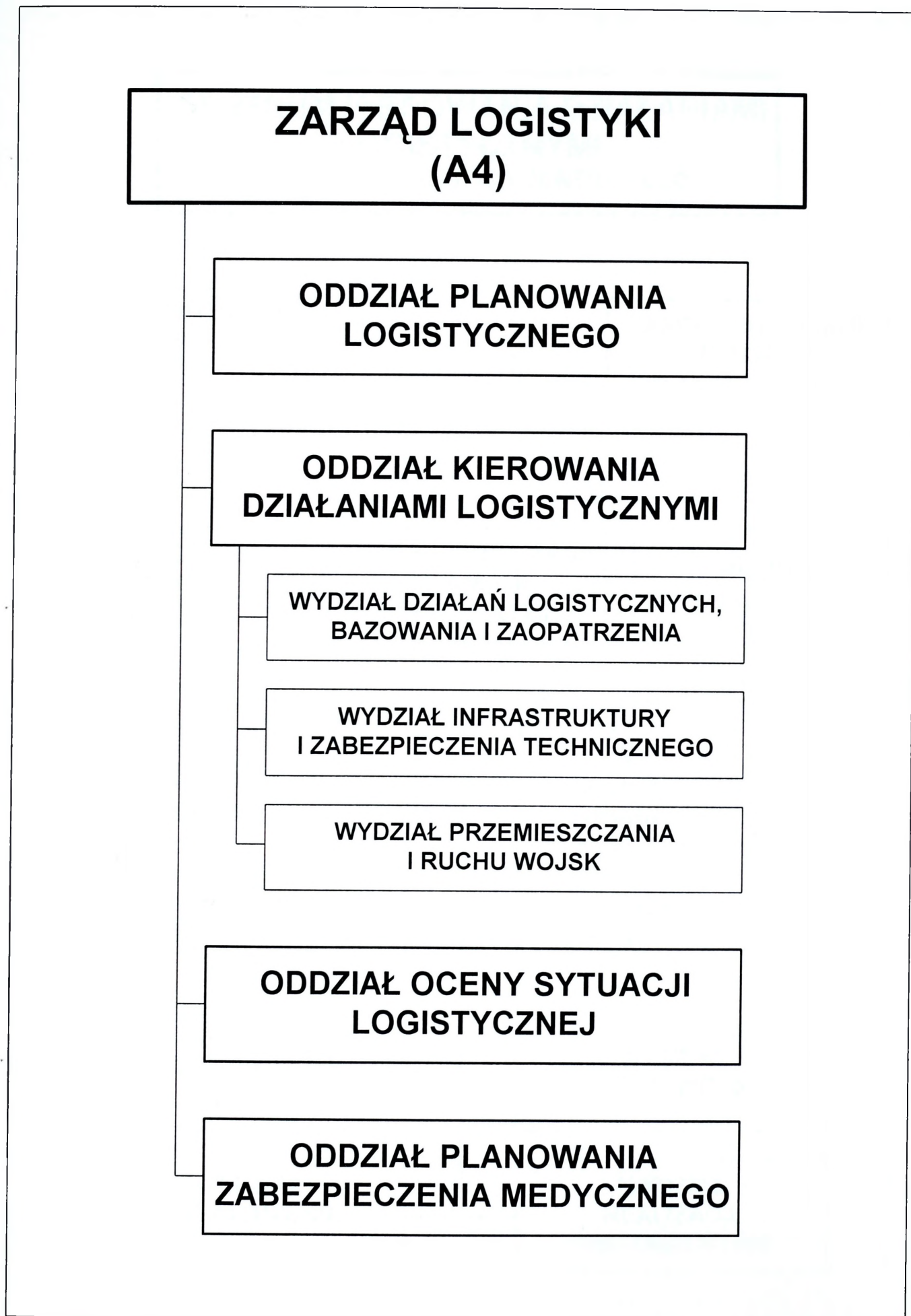
⁹ *Allied Joint Logistic Doctrine (AJP-4(A))*. MAS, 25.05.1999 oraz *Air Force Logistic Doctrine and Procedures (ALP-13)*...

¹⁰ Nowa struktura dowodzenia NATO w Europie wprowadzona została z dniem 03.03.2000 roku (*New Command Structure*. SHAPE, 25.02.2000).

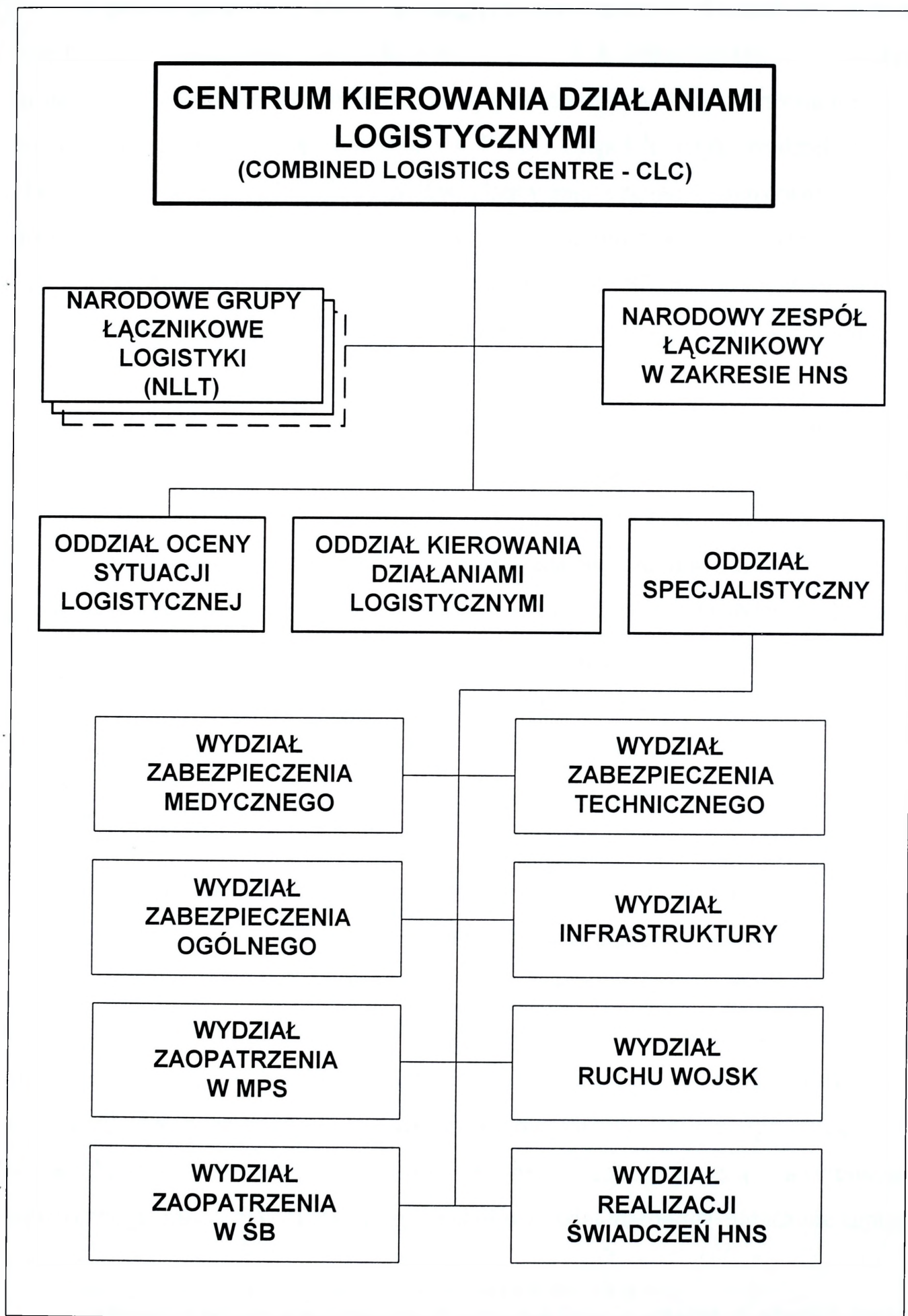
pomiędzy podległymi dowództwami (tzw. regionalnymi), a poszczególnymi państwami. Drugim elementem kierowania logistyką na tym szczeblu jest sojusznicze centrum koordynacyjne ruchu wojsk (Allied Movements Coordination Centre – AMCC) odpowiadające za zagadnienia transportu wojsk strategicznego znaczenia.

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

Na trzecim szczeblu – **dowództwa SP w Europie Północnej** (Air North) funkcjonują stałe elementy sztabowe logistyki SP (A-4) – oddział planowania logistycznego, trzy wydziałowy oddział działań logistycznych, oddział oceny i oszacowania oraz oddział planowania medycznego. W czasie kryzysu i konfliktu skład A-4 Air North powiększany jest do pełnych obsad (zgodnie z Emergency Establishment – EE). Powoływane jest także wielonarodowe centrum kierowania logistyką (Combined Logistics Centre – CLC), którego skład i organizacja uzależniona jest od konkretnych potrzeb. W najbardziej rozwiniętej formie CLC zakłada się funkcjonowanie pięciu następujących zespołów: narodowych grup łącznikowych logistyki (National Logistics Liason Teams – NN LLTs); narodowych łączników logistyki odpowiadających za realizację świadczeń w zakresie HNS (HNS Liaison Team); oceny sytuacji logistycznej (Logistics Assessment); kierowania działaniami logistycznymi (Logistics Operations – Logs OPS); specjalistów logistyki (Logs Specialists), w tym: zaopatrzenia ogólnego (Supply); zabezpieczenia w materiały pędne i smary - mps (POL); zabezpieczenia w środki bojowe - ŚB (Munitions); zabezpieczenia medycznego (Medical); zabezpieczenia technicznego (Maintenance); zabezpieczenia obiektowego (Infrastructure); zabezpieczenia komunikacyjnego (Movement); uzgodnień w zakresie świadczeń w ramach HNS. Strukturę organizacyjną A-4 AIRNORTH przedstawiliśmy na rys.2, a strukturę CLC - na rys.3.



Rys.2. STRUKTURA ORGANIZACYJNA SZTABU LOGISTYKI (A-4) DOWÓDZTWA SIŁ POWIETRZNYCH NATO W EURORIE PÓŁNOCNEJ (AIR NORTH)



Rys.3. STRUKTURA ORGANIZACYJNA CENTRUM KIEROWANIA LOGISTYKĄ (CLC) DOWÓDZTWA SIŁ POWIETRZNYCH NATO W EURORIE PÓLNOOCNEJ (AIR NORTH)

W poszczególnych **CAOC**¹¹ **podległych Air North**, w składach ich zespołów logistyki A-4 funkcjonują specjaliści poszczególnych dziedzin logistyki. Zazwyczaj są to specjaliści z zakresu zaopatrzenia (supply) oraz infrastruktury (infrastructure)¹². W procesie planowania działań bojowych w CAOC zespół logistyki wydziela ich jako ekspertów do poszczególnych zespołów planowania działań (ofensywnych oraz działań defensywnych). Przykładową strukturę organizacyjną tak dzielonego A-4 CAOC przedstawiliśmy na rys.4, a organa logistyki SP na tle ogólnej struktury organizacyjnej logistyki sił NATO w terytorialnym systemie obrony w Europie – na rys.5.

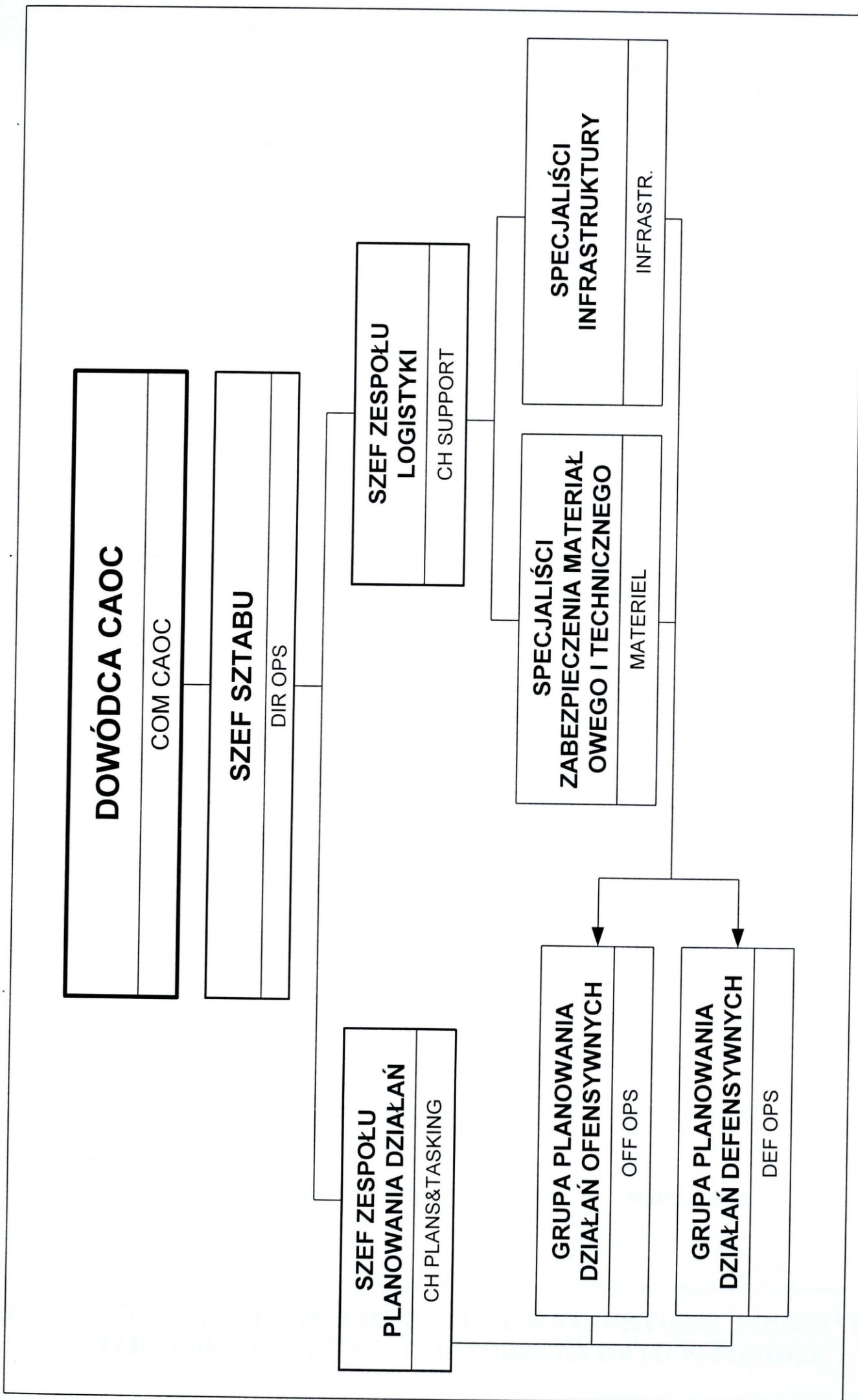
W przypadkach prowadzenia działań **poza obszarem odpowiedzialności Sojuszu**, dowódca sił NATO w Europie Północnej może otrzymać zadanie sformowania CJTF¹³, w którego składzie z reguły występować będą także SP, w tym ich logistyka. W większości przypadków zakłada się, że dowódca SP CJTF (Air Component Commander – ACC) będzie pełnić funkcję dowódcy połączonego lotnictwa CJTF (Joint Forces Air Component Commander – JFACC), co zapewni pełną koordynację działań w przestrzeni powietrznej i centralne wykorzystywanie ogółu sił lotniczych (SP, marynarki wojennej i wojsk lądowych). Zazwyczaj w skład regionalnych CJTF będą także wchodziły siły szczebla nadrzędnego, innych regionów oraz doraźnie wydzielane siły narodowe.

W zakresie **organów kierowania logistyką** ze składu CJ-4 oraz JMCC RC North wydzielane będą zasadnicze grupy (nucleuses) do analogicznych zespołów kierowania wielonarodową, połączoną logistyką (CJ-4) oraz połączonego sztabu kierowania ruchem wojsk (Joint Theatre Movement Staff – JTMS). Zadaniem JTMS będzie koordynacja ruchu wojsk (w tym drogą powietrzną) w skali teatru działań wykraczającego poza rejon odpowiedzialności regionalnej. Oprócz tego, w zależności od konkretnych potrzeb CJTF oraz przyjętej koncepcji ich zabezpieczenia logistycznego może być sformowane dodatkowo wielonarodowe połączone centrum

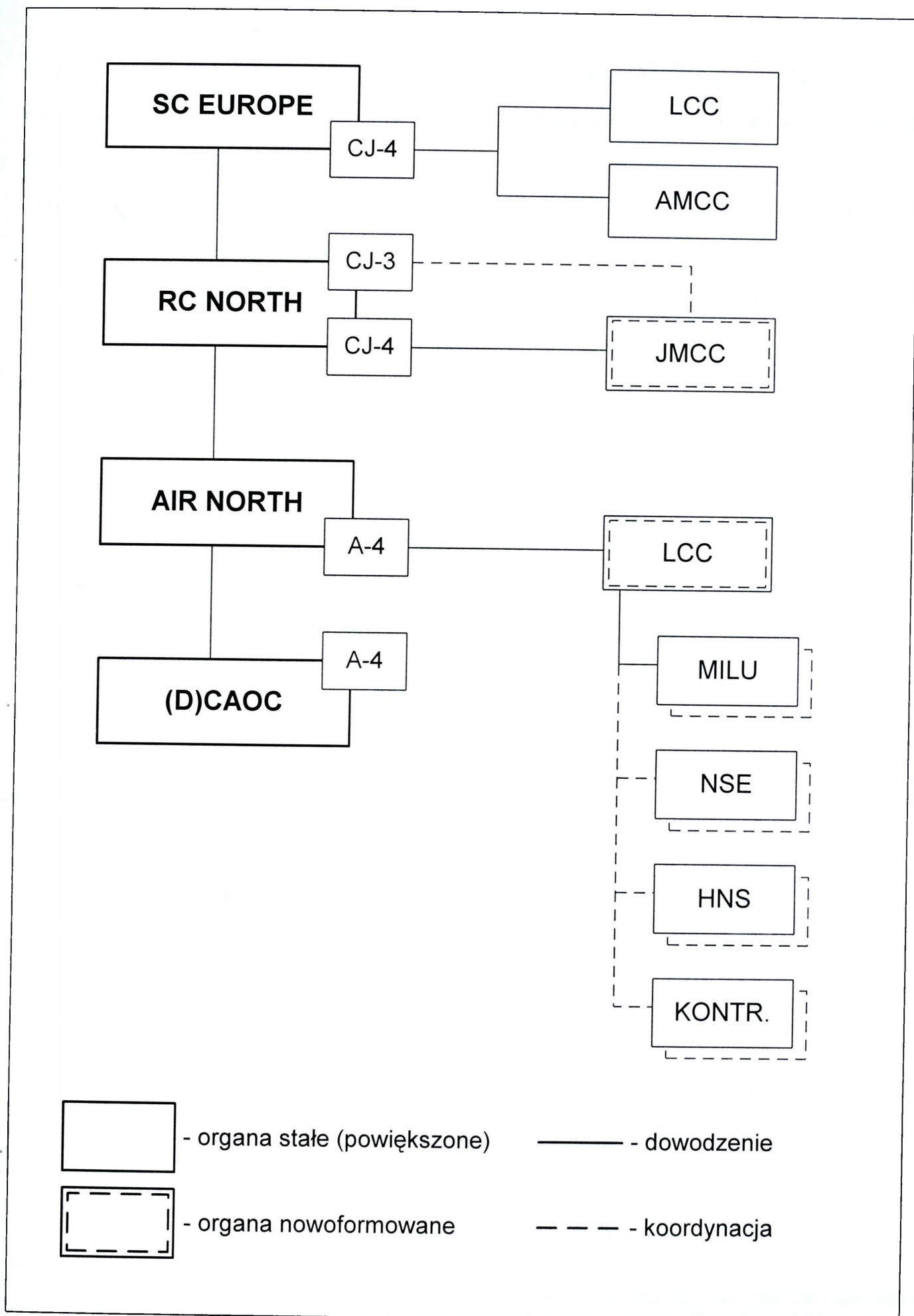
¹¹ Dotyczy to także manewrowych CAOCs (deployable CAOCs - DCAOC).

¹² Problematyka składów oraz zasad funkcjonowania A-4 CAOC w konkretnych sytuacjach bojowych badana jest m.in. w ćwiczeniach głównych Wydziału WLOP AON, a omówiona jest m.in. w W.DRAŹCZYK. *Zadania, organizacja i funkcjonowanie sztabu logistyki (I)CAOC podczas przygotowania działań bojowych SP NATO*. AON, Warszawa 1998.

¹³ W najnowszych założeniach działań CJTF przewiduje się także ich udział jako wzmocnienie innych sił regionalnych w terytorialnym systemie obrony NATO.



Rys.4. STRUKTURA ORGANIZACYJNA I PODZIAŁ ZESPOŁU LOGISTYKI (A-4) POŁĄCZONEGO CENTRUM KIEROWANIA DZIAŁANAMI POWIETRZNYMI (CAOC) W PROCESIE PLANOWANIA DZIAŁAŃ BOJOWYCH



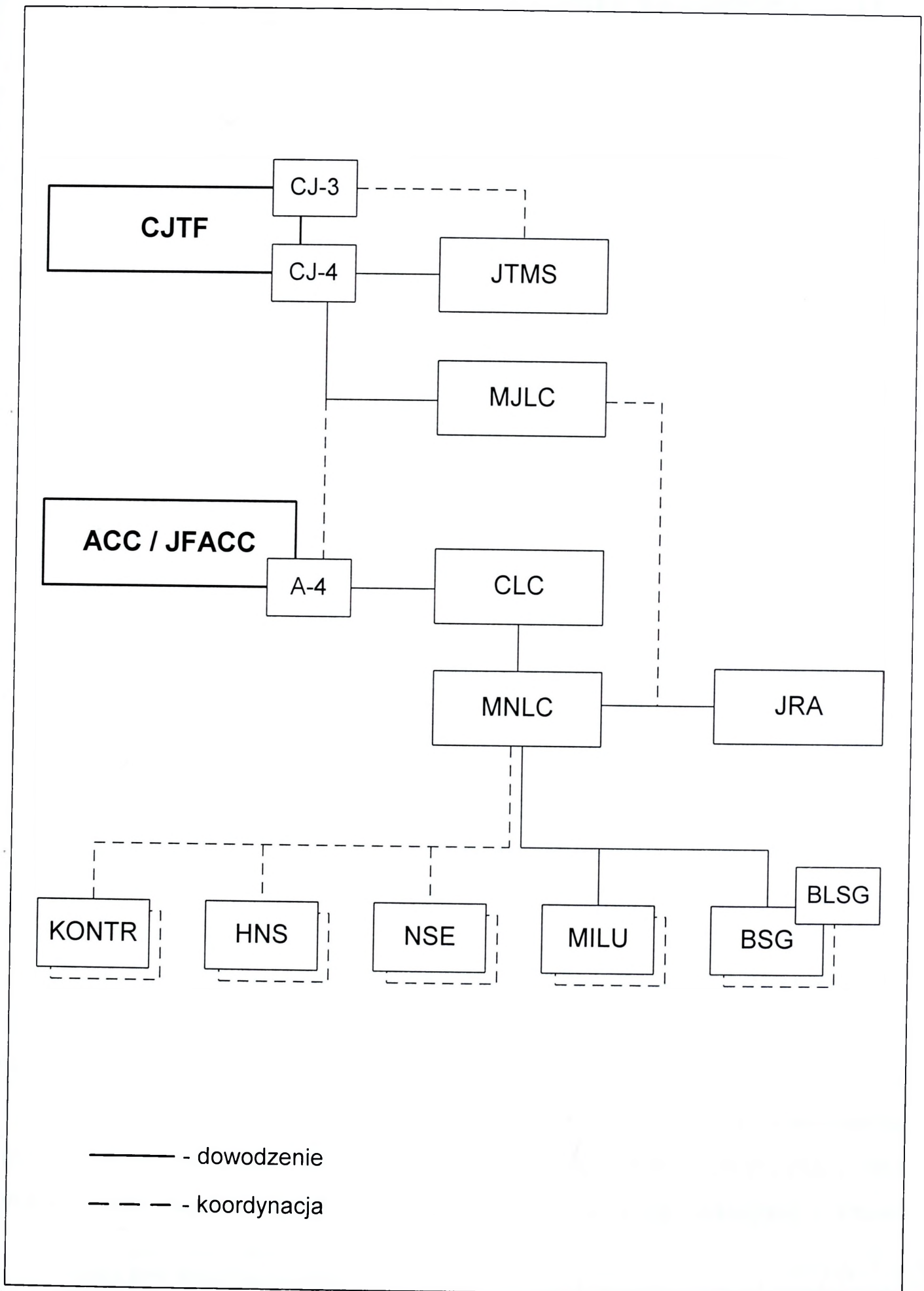
Rys.5. LOGISTYKI SIŁ POWIETRZNYCH W STRUKTURZE LOGISTYKI TERYTORIALNEGO SYSTEMU OBRONY NATO W EUROPIE

kierowania zabezpieczeniem logistycznym - logistyką (Multinational Joint Logistic Centre – MJLC)¹⁴. Zadaniem MJLC jest szczegółowe opracowywanie planów sporządzanych przez CJ-4 oraz kierowanie ich realizacją w skali całych CJTF, koordynując działania narodowych elementów wsparcia logistycznego (National Support Elements - NSEs) i wielonarodowych, zintegrowanych jednostek logistycznych (Multinational Integrated Logistic Units – MILUs) oraz realizację świadczeń w ramach HNS i innych kontraktów. Podporządkowanie MJLC może być wariantowane¹⁵, a ich skład uzależniony od konkretnych zadań. Wszystkie elementy MJLC tworzone są (uzupełniane)) obsadami sztabów narodowych, w tym logistyki SP, według doraźnych potrzeb dowództwa SP CJTF (Air Component Command – ACC). W dowództwie SP CJTF funkcjonuje także A-4 oraz CLC o podobnych strukturach jak w działaniach w systemie obrony terytorialnej. W przypadku dużych odległości A-4 od CJ-4 CJTF, ze składu A-4 wydzielany jest zespół łącznikowy.

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

¹⁴ Szerzej o MLLC m.in. w W.DRAŹCZYK W. *Koncepcja wielonarodowych centrów kierowania zabezpieczeniem logistycznym oraz ich organizacja i funkcjonowanie w SP NATO*. AON, Warszawa 1998.

¹⁵ Przewiduje się cztery warianty podporządkowania MJLC: włączenie w skład CJ-4 CJTF; integrację z CJ-4 CJTF; samodzielne funkcjonowanie obok CJ-4 CJTF; włączenie w skład dowództwa komponentu powietrznego SZ państwa przyjmującego CJTF.



Rys.6. LOGISTYKI SIŁ POWIETRZNYCH W STRUKTURZE LOGISTYKI CJTF NATO

2.3. Właściwości procesu planowania zabezpieczenia logistycznego sił powietrznych NATO

W procesie planowania logistycznego Sojuszu uwzględnia się możliwość opracowania i przygotowania planów tworzenia, rozwijania, użycia, ewakuacji i przebazowania wydzielonych sił, tak aby wspierały one koncepcję działania dowódcy¹⁶. Planowanie to musi również uwzględniać potrzeby w zakresie wsparcia sił sojuszniczych nie tylko w odpowiednim czasie, ale i przy wykorzystaniu odpowiedniego potencjału logistycznego. Koncepcje zabezpieczenia logistycznego, struktury i procedury muszą odpowiadać zaangażowanym siłom i ich wariantom użycia. Proces planowania logistycznego integruje możliwości NATO i poszczególnych państw w celu rozwijania, przyjmowania, przemieszczania, utrzymywania, ewakuacji i przebazowania sił poprzez wykorzystywanie zasobów logistycznych zarówno narodowych, jak i NATO. Oczwistym jest, że zasoby te muszą być wcześniej określone i zatwierdzone przez odpowiednie władze. W procesie tym zaangażowane są władze wojskowe i cywilne. Obejmuje on zabezpieczenie materiałowe, usługi specjalistyczne, transport stanów osobowych oraz infrastrukturę. Niezbędną częścią procesu planowania logistycznego w działaniach sojuszniczych jest planowanie wsparcia przez państwo gospodarza (Host Nation Support - HNS) oraz wykorzystywanie zasobów lokalnych. Generalnie możemy stwierdzić, że planowanie logistyczne stanowi nieodzowny i ważny element planowania obronnego oraz planowania operacyjnego.

Celem **planowania obronnego** w Sojuszu jest utworzenie takiej struktury wojsk, dzięki której narodowe i sojusznicze planowanie może być realizowane i uzgadniane tak, aby osiągnąć cele militarne w najbardziej efektywny sposób. Planowanie to obejmuje: planowanie składu SZ; planowanie logistyczne; planowanie uzbrojenia; planowanie zasobów; planowanie wykorzystania systemu informacyjnego; planowanie wykorzystania zasobów cywilnych; planowanie użycia broni nuklearnej¹⁷. Proces

¹⁶ *Allied Joint Operations Doctrine...*

¹⁷ Tamże.

planowania obronnego, w tym planowania logistycznego, jest procesem ciągłym, w którym poszczególne etapy powtarzają się cyklicznie.

Planowanie logistyczne w planowaniu obronnym zazwyczaj obejmuje następujące zasadnicze obszary problemowe: organizowanie i utrzymywanie operacyjnych linii komunikacji; integrowanie potrzeb cywilnych i wojskowych; przemieszczenie i transport; potrzeby w zakresie HNS oraz infrastruktury; rozmieszczenie zapasów materiałowych (materialnych); w tym materiałów pędnych i smarów; amunicji oraz części zamiennych; logistyczną strukturę dowodzenia i zarządzania; ewakuację medyczną; planowanie zapasów¹⁸.

Proces **planowania operacyjnego** jest skoordynowanym procesem realizacyjnym sztabu połączonego, którego rolą jest wypracowanie najlepszego sposobu realizacji wyznaczonych zadań operacyjnych lub planowania rozwiązań możliwych przyszłych działań. Proces planowania operacyjnego realizowany jest w pięciu fazach: inicjowanie – przyjęcie zadania, orientowanie – analiza zadania, określanie ograniczeń, potrzeb i celów; opracowanie koncepcji działania – opracowanie i wybór wariantu działania; opracowanie planu działania – przygotowanie i przedstawienie planu do zatwierdzenia; przegląd planu - zatwierdzenie planu. Ostatecznym celem procesu planowania operacyjnego jest wytworzenie planu organizacji sił (Contingency Operations Plan - COP), planu działań bojowych (Operational Plan - OPLAN) oraz rozkazu operacyjnego (Operational Order - OPORDER)¹⁹.

Natomiast ogólnym celem **planowania logistycznego w planowaniu operacyjnym** NATO jest: opracowanie koncepcji zabezpieczenia logistycznego, określenie organizacji sił logistycznych i struktury zabezpieczenia logistycznego, określenie wymagań, niedoborów i niezbędnych działań logistycznych, określenie możliwości i wymagań w zakresie wsparcia przez państwo gospodarza (HNS), a także lokalnego kontraktowania, określenie wymagań i niezbędnych działań w zakresie ewakuacji jednostek uczestniczących w działaniach, a także środków materialnych z obszaru działań, do macierzystych baz²⁰.

¹⁸ *Allied Joint Logistic Doctrine...*

¹⁹ Tamże.

²⁰ Tamże.

Na proces planowania zabezpieczenia logistycznego mają wpływ różnego rodzaju **czynniki**, które należy w nim uwzględnić. Przede wszystkim należy do nich standaryzacja materiałów i usług, która ma zasadniczy wpływ na utrzymanie zdolności do działań oraz efektywność bojową. Minimum stanowi tu interoperacyjność (interoperability) zasadniczego wyposażenia, zamienialność (interchangeability) środków bojowych oraz wspólnota (commonlity) procedur. Następnym wymogiem jest aby koncepcje i procedury zabezpieczenia logistycznego były ze sobą ściśle związane, co umożliwi spełnienie wymagań sił sojuszniczych w różnych wariantach ich użycia. W działaniach wielonarodowych wymagane są również powiązania pomiędzy narodowym i wielonarodowym potencjałem zabezpieczenia logistycznego co umożliwi przekazywanie priorytetów logistycznych przez dowódcę sojuszniczych, połączonych sił władzom wysyłającym swoje wojska. Powiązania te mają miejsce poza strefą działań bojowych. Kolejnym czynnikiem wpływającym na planowanie zabezpieczenia logistycznego jest planowanie transportu i wsparcia przez państwo gospodarza (HNS). Ważne też jest aby procedury w zakresie obiegu informacji logistycznej (Logistic Reporting) dostarczały pełną informację, która zapewni odpowiednie i ciągłe wsparcia sojuszniczych, połączonych sił, a także pozwoli dowódcy zmienić decyzję w odpowiednim momencie²¹.

Celem planowania logistycznego w planowaniu operacyjnym jest dostarczenie szczegółowych aneksów do OPPLAN lub OPORDER²² na określone działania (operację). Poza tym, pożądanym jest, aby podobne aneksy były dostarczone do COP. Bardzo istotnym, w procesie planowania zabezpieczenia logistycznego, jest zaangażowanie, od samego początku, wszystkich uczestniczących państw i odpowiednich dowództw. Jak się zakłada spowoduje to, że proces planowania jest jasny na wszystkich szczeblach struktury dowodzenia NATO, a także dla jego członków. Przyjmowanie takiej zasady powoduje, że proces ten jest ekonomiczny, a jednocześnie osiąga się jedność wysiłków. Czynniki te są ważne w działaniach poza Artykułem 5 ze względu na ograniczenia czasu, szczególnie gdy uczestniczą w nich państwa, które nie są członkami Sojuszu.

²¹ *Air Forces Logistic Doctrine and Procedures...*

²² *Allied Joint Logistic Doctrine...*

Zasadniczym narzędziem procesu planowania logistycznego są **konferencje logistyczne**²³, dzięki czemu planowanie jest odpowiednio koordynowane, a także uzyskiwana jest jasność sytuacji logistycznej na każdym etapie prac planistycznych. Poza zasadniczymi konferencjami logistycznymi, w których uczestniczą przedstawiciele wszystkich pionów funkcjonalnych może być również niezbędne przeprowadzenie konferencji specjalistycznych m.in. w zakresie problematyki związanej ze wsparciem przez państwo gospodarza, przemieszczeniem i transportem oraz zabezpieczeniem medycznym. W procesie planowania logistycznego w działaniach Sojuszu, na szczeblu dowództwa strategicznego (Strategic Command – SC), prowadzone są **cztery** podstawowe konferencje.

1. **Initial Logistic Planning Conference (ILPC)** – wstępna konferencja logistyczna, która prowadzona jest przy współudziale przedstawicieli poszczególnych państw członkowskich oraz dowództw regionalnych (Regional Commands – RCs). Będzie ona miała miejsce zazwyczaj, gdy koncepcja działania znajduje się jeszcze w fazie opracowywania. Celem tej konferencji jest: poinformowanie państw o zadaniu i koncepcji działania; analiza i ocena wszystkich czynników mających wpływ na planowanie logistyczne; uzgadnianie zasad logistycznych, które będą obowiązywały w danej operacji; uzupełnianie koncepcji logistycznej; przegląd struktury logistyki oraz systemu dowodzenia i zarządzania zabezpieczeniem logistycznym. Wynikiem tej konferencji jest umożliwienie dowódcy szczebla strategicznego - SC opracowania aneksu logistycznego do planu operacyjnego (OPLAN), jak również dostarczenie sojusznikom informacji, dzięki którym będą mogli rozpocząć narodowe planowanie logistyczne.
2. **Main Logistic Planning Conference (MLPC)** – główna konferencja logistyczna, która jest również prowadzona przy udziale przedstawicieli państw członkowskich oraz dowództw regionalnych NATO. Prowadzi się ją w sytuacji, gdy został już opracowany pierwszy projekt planu działań dowództwa regionalnego łącznie z pierwszym projektem potrzeb SZ. Obejmuje ona: wyjaśnianie problemów i dyskusję związaną z zagadnieniami zawartymi w planie operacji; określenie potrzeb logistycznych; określenie wspólnych funkcji i procedur logistycznych oraz

²³ *Allied Joint Logistic Doctrine...*

spraw związanych ze wsparciem przez państwo gospodarza; finansowych i prawnych; rozpoczęcie procesu określania niezbędnych sił logistycznych; ponowne rozwiązanie niektórych spraw, których nie rozwiązano podczas konferencji wstępnej. Wynikiem tej konferencji jest zakończenie opracowywania przez dowództwo regionalne OPLAN oraz opracowanie szczegółowych wymagań. Dowództwa strategiczne i regionalne mogą również zainicjować negocjacje w zakresie wsparcia przez państwo gospodarza, spraw finansowych i prawnych. Dodatkowo, państwa członkowskie NATO powinny przystąpić do dalszego opracowywania i uszczegółowiania narodowych planów logistycznych.

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

powinien być wyważony i uzgodniony strategiczny i regionalny system kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk.

Liczba konferencji i treści w nich poruszane pozwalają na przesłanie wymagań w zakresie uczestnictwa państw w procesie planowania kryzysowego, a także planowania operacji specjalnych, zarówno dla działań przewidzianych jak nie przewidzianych w Artykule 5. Opisane powyżej konferencje logistyczne powinny określić: strukturę dowodzenia i zarządzania logistyką; optymalne sposoby zabezpieczenia logistycznego, które będą stosowane, a w tym rola państwa specjalizującego się w świadczeniu danego rodzaju usług lub zaopatrywaniu w dany rodzaj środków materiałowych (Role Specialist Nation - RSN), państwa wiodącego (Lead Nation - LN) w świadczeniu usług lub zaopatrywaniu w dany rodzaj środków materiałowych, wielonarodowego finansowania, zcentralizowanego kontraktowania i wsparcia narodowego; sposób uzgadniania planów logistycznych na wszystkich poziomach dowodzenia; sposób ponownego rozwiązania słabych stron oraz zaległych spraw logistycznych.

Podczas planowania logistycznego należy, od samego początku, brać również pod uwagę, właściwe **zakończenie działań** oraz związane z tym długoterminowe przedsięwzięcia. Zaniechania bądź zaniedbania w tym zakresie mogą doprowadzić do niepotrzebnych strat finansowych, wyposażenia, a także morale. Działania mające powodzenie mogą być także nie wygaszone z powodu nieodpowiedniego ich zaplanowania oraz z tym związanego chaotycznego zakończenia. Ostatni etap działań musi być właściwie zaplanowany oraz kierowany. W związku z tym planowanie logistyczne musi być skoncentrowane na dwóch głównych przedsięwzięciach: zwijania sił oraz działaniach po zakończeniu operacji.

Zwijanie sił stanowi oddzielny etap operacji²⁴. Będzie ono prawdopodobnie wymagało użycia znacznych, zasobów zewnętrznych. Wprowadzenie nowych (świeżych) sił wsparcia wraz z ekspertami w, m.in., sprawach ochrony środowiska, zarządzania nieruchomościami, gospodarowaniu amunicją, zapasami i wyposażeniem może przyspieszyć ten proces. Wojska po zakończeniu operacji muszą uczestniczyć w procesie zaprowadzania porządku przed opuszczeniem rejonu działań (chodzi tu o

²⁴ *Allied Joint Logistic Doctrine...*

rozliczenie się jednostek z pobranego wyposażenia, spraw finansowych, rozwiązaniu problemów ochrony środowiska itd.). Skala tych działań powinna być odpowiednio doceniana przez poszczególne państwa, ponieważ wiele z tych zasobów musi być rozliczona zgodnie z przekazanymi uprawnieniami do ich wykorzystania. Uwzględniając powyższe uwarunkowania planowanie logistyczne podczas zwijania wojsk będzie musiało obejmować: plany wymiany wyposażenia i urządzeń, plan zabezpieczenia logistycznego na okres wycofania wojsk, logistyczną strukturę dowodzenia i zarządzania oraz zarządzenia do zwijania sił włącznie z potrzebami komunikacyjnymi, inwentaryzację różnych rodzajów wyposażenia, żądanie daty zapoczątkowania przemieszczenia, wytyczne do usunięcia własnego wyposażenia NATO, finansowe potrzeby w celu przywrócenia odpowiedniego stanu środowiska naturalnego w obszarze prowadzonych przez NATO działań, plany zabezpieczenia medycznego podczas zwijania sił, wytyczne do zajęcia miejsc administrowanych przez państwo wiodące (Lead Nation - LN) oraz wyznaczenie odpowiedzialności za zarządzanie nieruchomościami i związanymi z tym możliwymi zażaleniami i roszczeniami, przygotowanie konferencji mającej na celu utworzenie sił do ochrony ważnych zasobów logistycznych, m.in. kontenerów, dźwigów, urządzeń regulacji ruchu, kolejowych, lotniczych i morskich portów rozładowania (Rail Ports of Debarcation, Air Ports of Debarcation - APOD, Sea Ports of Debarcation – SPOD), plan przemieszczenia i transportu.

Działania **po zakończeniu operacji**²⁵ w obszarze logistyki będą koncentrowały się na oczyszczaniu środowiska oraz pracach inżynierskich jak np. składanie mostów, które wcześniej wykorzystywano do przepraw, gdzie można będzie w tym zakresie wykorzystać odpowiednio przeszkolony personel cywilny. Potrzebne do tego celu fundusze muszą być wcześniej oszacowane, a zapotrzebowanie będzie skierowane do Komitetu Infrastruktury (Infrastructure Committee) lub Wojskowego Komitetu Budżetowego (Military Budget Committee) NATO. Nawet gdy prace te wykonywane będą przez cywilnych kontrahentów może wystąpić potrzeba, aby na danym teatrze działań zamknąć bądź zakończyć działalność komórek, które są odpowiedzialne za ich monitoring. W procesie planowania logistycznego należy

²⁵ *Allied Joint Logistic Doctrine....*

również wziąć pod uwagę zawieranie z innymi członkami NATO, a także państwami nie należącymi do Sojuszu, wielonarodowych lub dwustronnych umów w zakresie wsparcia.

Planowanie logistyczne w SP NATO (w tym planowanie przemieszczenia i transportu) powinno być realizowane analogicznie, tj. jako **integralna część** planowania obronnego oraz planowania operacyjnego²⁶. Podczas planowania zabezpieczenia wymaga się, aby zarówno narodowy, jak i sojuszniczy proces planowania logistycznego był zharmonizowany tak wcześnie jak jest to tylko możliwe. Jest to istotne z tego względu, że zarówno sztaby logistyczne jak i operacyjne muszą posiadać wzajemną jasność celów, wymagań i możliwości swoich sił. Planowanie logistyczne w SP NATO bazuje na możliwościach poszczególnych państw w zakresie rozwijania, przyjmowania i utrzymania wojsk, do czasu ponownego uzupełnienia zapasów na teatrze działań. W działalność tą zaangażowane są nie tylko władze wojskowe, ale również cywilne, które rozważają problemy kadrowe, materiałowe, infrastruktury oraz związane z realizacją usług. W procesie planowania zabezpieczenia logistycznego SP NATO wymagania w zakresie wsparcia logistycznego zależą od wielkości sił, wymaganych poziomów utrzymania zdolności do działań, standardów usług i urządzeń, możliwości wsparcia przez państwo gospodarza lub posiadanych zasobów lokalnych.

Proces planowania zabezpieczenia logistycznego SP NATO, tak jak ogółu sił podczas planowania obronnego i operacyjnego, **rozpoczyna Rada Północnoatlantycka** wysyłając zadanie, w którym określa się ich użycie jako części sił połączonych przeznaczonych do działań. Proces planowania logistycznego przebiega podobnie podczas planowania obronnego jak i operacyjnego. Różnica polega na tym, że podczas planowania logistycznego w procesie planowania obronnego uczestniczy SC, RC oraz przedstawiciele państw członkowskich NATO. Natomiast w operacyjnym RC, dowództwa komponentów sił powietrznych (Component Command Air - CCA), sojusznicze centra kierowania działaniami powietrznymi (Combined Air Operation Centre – CAOC) oraz przedstawiciele państw wydzielających kontyngenty SZ. Ze względu na wąski zakres planowania na

²⁶ *Air Forces Logistic Doctrine and Procedures...*

szczeblach podległych CAOC, tzn. na szczeblu pododdziału, problematykę związaną z planowaniem zabezpieczenia logistycznego na tym szczeblu pominęliśmy. Podczas planowania operacyjnego na szczeblu SC i RC, opracowywane są aneksy logistyczne do wytycznych ich dowódców. W czasie planowania operacyjnego zespoły logistyki pomagają i uczestniczą we wszystkich aspektach opracowania koncepcji działań, planach działań powietrznych i odpowiednich aneksów. Na szczeblu CCA, czyli dla Polski na szczeblu AIR NORTH, opracowywane są wytyczne i wskazówki, które w postaci dyrektyw działań powietrznych (Air Operation Directives - AOD) przesyłane są do CAOC.

Podczas analizy zadania poszczególne zespoły CAOC²⁷ określają cel działania, priorytety i ich hierarchię, a także istniejące ograniczenia. W czasie oceny sytuacji przedstawiany jest prawdopodobny zamiar działań przeciwnika (jego silne i słabe strony), możliwości sił własnych oraz ich zabezpieczenia bojowego i logistycznego (jedynie z punktu widzenia możliwości prowadzenia działań bojowych). Zespoły (przy udziale zespołu logistyki) opracowują warianty działań - przynajmniej dwa działań ofensywnych i dwa działań defensywnych. Warianty te oceniane są według jednakowych kryteriów. Następnie dowódca CAOC dokonuje wyboru najlepszego (optymalnego) wariantu działań ofensywnych oraz wariantu działań defensywnych. Po tym następuje planowanie szczegółowe wybranych wariantów działań oraz sprecyzowanie i przesłanie zadań do wykonawców **rozkazu bojowego** (Air Task Order – ATO).

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

²⁷ Opracowano głównie na podstawie: W.DRAŻCZYK. *Zadania, organizacja i funkcjonowanie sztabu logistyki (I)CAOC podczas przygotowania działań bojowych SP NATO*. AON, Warszawa 1998.

Celem **konferencji planistycznej** jest przedstawienie wniosków z analizy zadania, dokonanie wstępnej oceny sytuacji oraz udzielenie wytycznych do planowania działań. Trwa ona ok. 45 minut, w tym wystąpienie szefa zespołu logistyki ok. 5 minut. Prezentowane treści obejmują głównie braki i ograniczenia w zasobach logistycznych, mające bezpośredni wpływ na możliwości prowadzenia działań przez oddziały i pododdziały podporządkowane dowódcy CAOC. Szef zespołu logistyki prezentuje stan sieci lotniskowej oraz terminy odtworzenia gotowości lotnisk po uderzeniach przeciwnika, liczbę i typ samolotów niesprawnych oraz zablokowanych na lotniskach, których użycia nie można planować, ograniczenia stanu zasadniczych środków bojowych i materiałowych, ograniczenia możliwości czasowych odtwarzania gotowości bojowej samolotów, zmiany możliwości przyjęcia i odtwarzania gotowości bojowej samolotów na lotniskach innych baz lotniczych, niezbędne zmiany rozmieszczenia oddziałów i pododdziałów podporządkowanych dowódcy CAOC, wynikające ze zmian sytuacji logistycznej, prognozę dalszych zmian potencjału logistycznego oraz wnioski dotyczące możliwości realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w okresie planowanych działań.

Celem **konferencji decyzyjnej** jest dokonanie oceny sytuacji oraz podjęcie przez dowódcę CAOC decyzji o wyborze wariantów dalszych działań. Tak jak poprzednia, także i ta konferencja trwa ok. 45 minut. Szef zespołu logistyki przedstawia meldunek o sytuacji logistycznej – oceny i wnioski, dotyczące możliwości realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w okresie planowanych działań. Szczegółowy zakres wystąpienia szefa zespołu logistyki obejmuje: wnioski z przebiegu procesu zabezpieczenia logistycznego i ogólną ocenę rezultatów zakłóceń tego procesu; ocenę stanu sieci lotniskowej; ocenę możliwości sił oraz stanu zasadniczych środków zabezpieczenia logistycznego (w tym ograniczenia możliwości czasowych odtwarzania gotowości bojowej samolotów); szczegółową ocenę możliwości zabezpieczenia logistycznego lotnictwa w działaniach manewrowych; możliwości przyjęcia i odtwarzania gotowości bojowej samolotów na lotniskach innych baz lotniczych, ocenę możliwości dokonania zmian rozmieszczenia sił i środków (przebazowania lub przemieszczenia) wynikających z AOD; potrzeby zmiany rozmieszczenia oddziałów i pododdziałów podporządkowanych dowódcy CAOC,

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

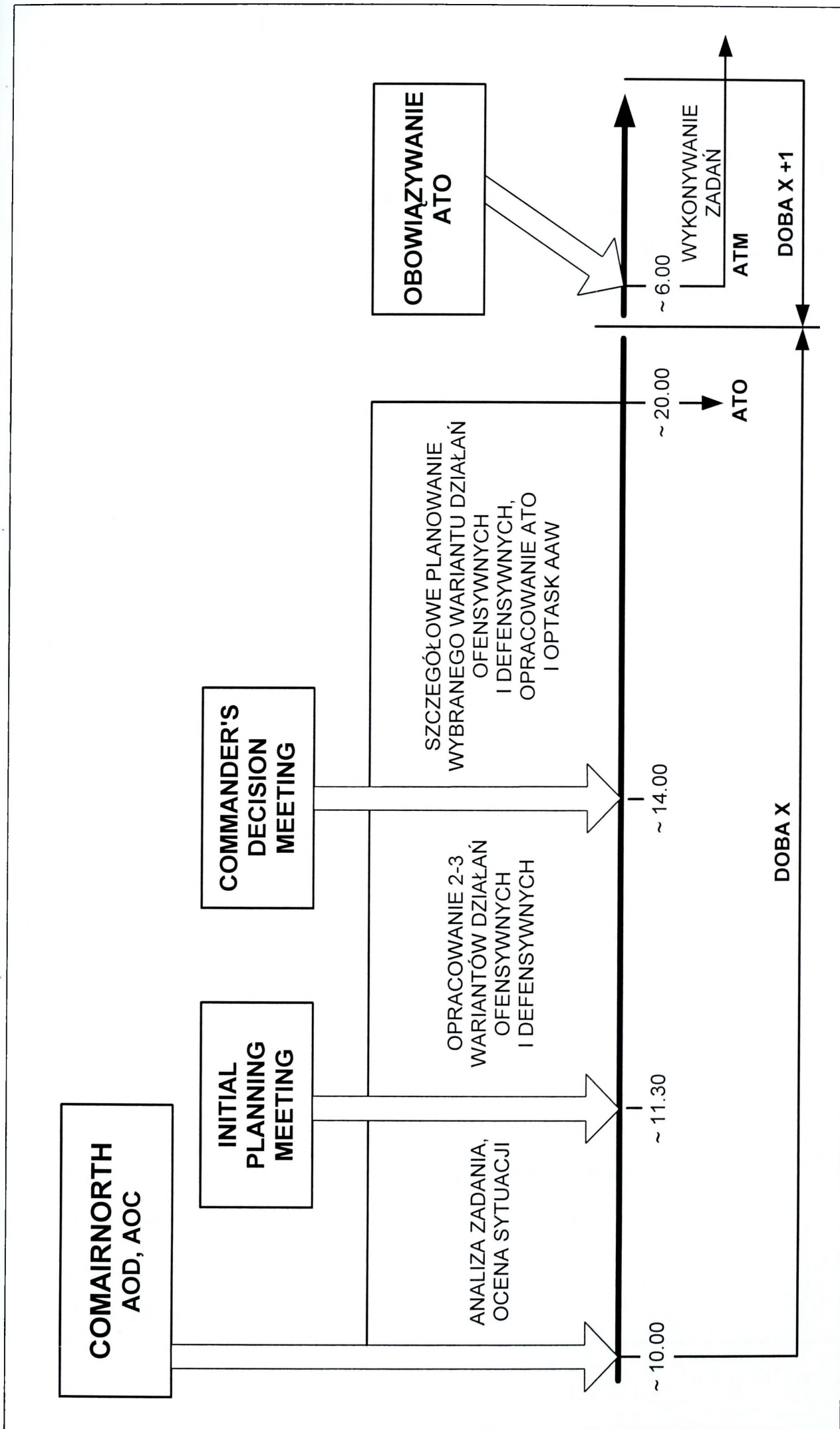
Zespół logistyki CAOC w sposób ciągły wspiera pozostałe zespoły planistyczne poprzez udzielanie im bieżącej, przetworzonej informacji logistycznej. Szczególnie ważnym jest przekazywanie informacji w zakresie ograniczeń potencjału logistycznego zabezpieczanych sił. Chodzi tu o ograniczenia dotyczące ilości lotnisk oraz możliwości ich personelu, obiektów i urzędzeń do zabezpieczenia logistycznego jednostek bojowych, realizujących z nich swoje zadania. Bardzo istotnym jest również stan oraz rodzaj środków bojowych i materiałowych potrzebnych do odtwarzania gotowości bojowej statków powietrznych. Zespoły logistyki CAOC są angażowane podczas całego procesu planowania użycia sił oraz ogólnego planowania logistycznego aby zapewnić skuteczność i efektywność koncepcji działań i koncepcji wszechstronnego ich zabezpieczenia.

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

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

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

Ogólny harmonogram czynności podczas procesu planowania działań sojuszników SP w CAOC przedstawiliśmy na rys.7, a orientacyjne czasy poszczególnych przedsięwzięć w tabeli 1.



Rys.7. HARMONOGRAM CZYNNYCH PODCZAS PLANOWANIA DZIAŁAŃ SOJUSZNICZYCH SP W CAOC

Tabela 1

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

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

2.4. Wnioski

Przeprowadzone analizy pozwoliły na sformułowanie szeregu wniosków pozwalających jednocześnie zweryfikować hipotezy robocze dotyczące podstaw teorii oraz struktur organizacyjnych w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym, a także właściwości planowania logistycznego w SP Sojuszu.

W teorii dowodzenia NATO występuje pojęcie C^2 , które integruje wyrażenia dowodzenie (command) i zarządzanie (control). Należy zauważyć, że termin **command** opisuje proces realizacji wszystkich funkcji kierowniczych. Natomiast **control** są to uprawnienia dowódcy nad częścią działań podległych sił lub organizacji. Obejmują one odpowiedzialność za realizację zadań ujętych w rozkazach i dyrektywach. Uprawnienia te mogą być **przekazywane** podległemu dowódcy w całości lub na okres realizacji części działań według procedur TOA.

Należy stwierdzić, że w NATO wyróżnia się **różne zakresy uprawnień dowódczych**. Uprawnienia w zakresie kierowania działalnością logistyczną lub administracyjną (widać tendencje do używania tych pojęć jako zamienniki) traktowane są jako oddzielne, czyli jako uprawnienia, które nie są ściśle związane z działalnością dowódczą. Poza tym uprawnienia te nadawane są niezależnie od uprawnień dowódczych.

Istnieją **trzy poziomy uprawnień w zakresie dowodzenia** oraz **trzy w zakresie zarządzania**, w tym do zarządzania działalnością administracyjną (logistyczną). Poza uprawnieniami do dowodzenia i zarządzania w teorii NATO wyróżnia się także **uprawnienia do koordynowania**. Dotyczą one władzy, którą nadaje się dowódcy NATO w zakresie odpowiedzialności za koordynowanie specyficznymi funkcjami lub działaniami obejmującymi siły zbrojne dwu lub więcej państw lub dowództw, lub dwu lub więcej rodzajów sił zbrojnych lub dwu lub więcej sił tego samego rodzaju.

W teorii NATO wyróżnia się **pięć zasad dowodzenia i zarządzania**, które odnoszą się bezpośrednio także do kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP.

Wyniki analizy najnowszych **założeń modelowych** logistyki ogólnej oraz logistyki SP NAT O pozwalają sprecyzować wymogi wobec potencjału narodowych organów

kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP zarówno w działaniach w terytorialnym systemie obrony Sojuszu, jak i w składach CJTF.

W działaniach w **terytorialnym systemie obrony Sojuszu** narodowa logistyka SP powinna zapewniać przede wszystkim:

1. Delegowanie i rotowanie (zgodnie z dokonanymi ustaleniami) odpowiedniej liczby oficerów do stałych (permanent) obsad logistycznych organów kierowania (CJ-4, LCC, AMCC SC Europe; CJ-4 RC North; A-4 AIR NORTH oraz A-4 (D)CAOC).
2. Wydzielanie odpowiedniej liczby oficerów do powiększania (augmentation) stałych obsad logistycznych organów kierowania zgodnie z EE.
3. Wydzielanie odpowiedniej liczby oficerów do obsad ustalonej w EE nowotworzonych logistycznych organów kierowania (JMCC RC North oraz CLC AIR NORTH).

W działaniach naszych SP w **składach CJTF** narodowa logistyka SP powinna zapewniać ponadto uzupełnienie obsad nowotworzonych logistycznych organów kierowania CJTF (CJ-4, JTMS, MJLC CJTF oraz A-4, CLC, MNLC ACC/JFACC).

Na podstawie tak przeprowadzonych analiz **syntetyczne wymogi modelu logistyki SP NATO** wobec narodowych organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym można określić jako konieczność dysponowania możliwościami wydzielania:

1. **Stálych obsad** organów kierowania logistyką SP NATO w Europie oraz Europie Północnej (zgodnie z przydziałem stanowisk w ramach Sojuszu).
2. **Powiększenia** stałych obsad sześciu logistycznych organów kierowania w strukturze logistyki SP NATO w Europie oraz Europie Północnej (w ramach planów EE).
3. **Uzupełniania** nowo formowanych obsad ośmiu logistycznych organów kierowania w strukturze logistyki SP CJTF (zgodnie z potrzebami konkretnych CJTF).

Mówiąc o **właściwościach** procesu planowania logistycznego w SP NATO należy stwierdzić, że w planowaniu obronnym i operacyjnym, w ciągu dziesięciu ostatnich lat, władze NATO kładą bardzo duży nacisk na proces planowania logistycznego. W wielu oficjalnych publikacjach Sojusz podkreśla znaczenie planowania logistycznego w kontekście wpływu na skuteczność i efektywność przyszłych operacji. Nakazuje się wręcz aby proces ten był zainicjowany jak

najszybciej, od samego początku planowania obronnego i operacyjnego. Planowanie logistyczne w NATO stanowi więc ważną część planowania obronnego i operacyjnego. W procesie planowania logistycznego w NATO uczestniczą przedstawiciele logistyki Strategic Command, Regional Commands i państw, których siły biorą lub będą brały udział w działaniach sojuszniczych. Generalnie, podstawowym narzędziem (bazą) planowania logistycznego w Sojuszu są konferencje logistyczne. Zazwyczaj są to trzy konferencje: wstępna (inicjująca), główna i końcowa. W sytuacji, w której problemy związane ze wsparciem logistycznym mogą spowodować niewykonanie zadania może być przeprowadzona również (nie obligatoryjnie) konferencja korygująca. W procesie planowania logistycznego w siłach powietrznych NATO również podstawowym narzędziem planowania są konferencje logistyczne. Podobnie jak w ogólnej teorii planowania logistycznego NATO tak i w procesie planowania logistycznego sił powietrznych Sojuszu przedsięwzięcia związane ze wsparciem logistycznym sił powietrznych powinny stanowić treść contingency, generic i ad hoc planów. Treść tych planów zdeterminowana jest czynnikami procesu planowania wsparcia logistycznego sił powietrznych. Te, z kolei, odzwierciedlają specyfikę tego rodzaju sił zbrojnych, a tym samym specyfikę przedsięwzięć związanych z ich logistycznym wsparciem. Odzwierciedlają one m. in. szeroko rozumiane możliwości obiektów urządzeń funkcjonujących w bazach sił powietrznych np. są wymiary pasów startowych i dróg kołowania, płaszczyzny postoju samolotów, systemy hamowania samolotów, stan techniczny oraz ilość i jakość schronów i hangarów lotniczych i inne. Planowanie wsparcia logistycznego sił powietrznych Sojuszu obejmuje sześć zasadniczych etapów (faz). W każdym z nich zespoły (sztaby) logistyki muszą osiągnąć konkretny cel poprzez podjęcie odpowiednich działań. Celami tymi są: jak najszybsze włączenie sztabów logistyki do procesów planowania, koordynacja określenia wielonarodowych wymagań w zakresie wsparcia logistycznego, rozwinięcie zasobów logistycznych, planowanie przemieszczenia (przebazowania) wybranych jednostek sił powietrznych, a także ich ewakuacja i przemieszczenie do miejsc stałej dyslokacji lub innego, nowego obszaru działania.

3. PODSTAWY TEORII ORAZ ORGANIZACJI KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SIŁ POWIETRZNYCH W MODELU 2012 SIŁ ZBROJNYCH RP

W rozdziale tym przedstawiliśmy wyniki i wnioski z badań głównych zagadnień teorii oraz organizacji logistyki w aspekcie kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP.

Zgodnie z założeniami metodyki badań, pierwszy rozdział poświęcony jest wykładniom zasadniczych pojęć oraz klasyfikacji typologicznej zabezpieczenia logistycznego SP w ogólnej działalności wojsk, a także klasyfikacji funkcji kierowniczych oraz zasadom realizacji tych funkcji w procesie przemian teorii naszych SZ.

Rozdział drugi to charakterystyka przyszłościowej organizacji logistyki sił powietrznych RP w Modelu 2012 na tle ogólnej organizacji wojsk, w tym szczegółowa w zakresie organów kierowania.

Trzeci rozdział określa właściwości procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym SZ w Modelu 2012, wynikające z ogólnych założeń kierowania zabezpieczeniem logistycznym SZ.

Rozdział zakończony jest wnioskami określającymi kierunki zmian w teoretycznych zagadnieniach problemu oraz specyfikę rozwiązań i założeń organizacyjnych zakładanych obecnie w docelowym modelu naszych SZ.

3.1 Główne pojęcia i klasyfikacje oraz zasady kierowania zabezpieczeniem logistycznym sił powietrznych RP w latach 90

Wskutek ponownego zintegrowania naszych SP, a przez to zapotrzebowania na ujednoliconą wykładnię teorii taktyki również zintegrowanych ich tyłów, w 1991 roku ukazał się **pierwszy podręcznik taktyki tyłów WLOP** podsumowujący niejako dotychczasowy dorobek taktyki tyłów WL oraz taktyki tyłów WOPK. Jednocześnie,

był on ostatnim opracowaniem teorii „taktyki tyłów SP”, zastępowanej już wówczas teorią logistyki SP¹.

Wykładnia pojęcia „tyły” opierała się na ich przeznaczeniu². Tą podstawową ich rolę, funkcję użytkową (główne zadanie) określano terminem „**zabezpieczenie tyłowe**”, definiowane jako *zespół ściśle powiązanych czynności oraz działania jednostek tyłowych zmierzających do sprawnego zorganizowania pracy tyłów, przygotowania i skutecznego wykorzystania sieci komunikacyjnej i środków transportu oraz zapewnienia wojskom wszystkiego co jest im niezbędne do życia i walki*³. Ze względu na ówczesną dezintegrację organizacyjną logistyki w skali SZ RP, całościowe zabezpieczenie tyłowe dzielono na dwa oddzielne rodzaje zabezpieczenia – również „zabezpieczenie tyłowe”, ale już o węższym zakresie przedmiotowym (nazywane też „kwatremistrzowskim”) oraz „zabezpieczenie techniczne”⁴. W WL oraz WOPK natomiast, ze względu na specyficzną integrację tyłów na wyższych szczeblach dowodzenia, pomimo dość skomplikowanych podziałów zadań odpowiedzialności w tym zakresie w oddziałach lotnictwa WL i LM WOPK oraz dezintegracji na taktycznych szczeblach WR i WRt WOPK⁵, mówiono zazwyczaj o jednym rodzaju zabezpieczenia - „**zabezpieczeniu technicznym i tyłowym**” lub, już o większym wydziwisku integracyjnym - o „**zabezpieczeniu techniczno-tyłowym**”⁶.

¹ *Zabezpieczenie techniczne i tyłowe działań bojowych KL, część I. Pułk lotniczy* (podręcznik). DWL, Warszawa 1991, którego pierwowzór - *Przeznaczenie, zadania i struktura organizacyjna STiZ lotnictwa*. ASG WP, Warszawa 1989 zredagowali: M.CHAMERA., R.MAŃKOWSKI., J.FILAR., W.DUDA., M.MASTALERZ. Był on efektem szeregu opracowań teoretycznych wykonanych w latach 80' w Katedrze Taktyki Tyłów WLOP Wydziału WLOP AON. Poszczególnymi problemami pod kierownictwem płk prof.dr hab. M. CHAMERY zajmowali się głównie: płk R.MAŃKOWSKI. – zabezpieczenie tyłowe lotnictwa wojsk lądowych, w tym w operacyjnych grupach manewrowych armii i frontu (OGMA i OGMF) oraz operacyjne wykorzystanie lotnictwa transportowego; ppłk W.DUDA. - zabezpieczenie tyłowe związku taktycznego lotnictwa oraz przemieszczenie sił i środków naziemnych lotnictwa; ppłk J.FILAR. – zabezpieczenie materiałowe oraz zastosowania informatyki w zabezpieczeniu tyłowym; mjr M.MASTALERZ. – zabezpieczenie tyłowe związku taktyczno-operacyjnego (KOP) oraz zabezpieczenie lotniskowe; mjr W.DRAŻCZYK – zabezpieczenie tyłowe szczebla operacyjnego WLF (BMZ WLF) oraz rekonesans lotnisk.

² Pojęciem „tyły” określano wówczas *ogół sił i środków ujętych w system organizacyjny, przeznaczony do zaspokajania potrzeb wojsk walczących* (por.: *Mała encyklopedia wojskowa...*, tom III, s.361).

³ *Leksykon wiedzy wojskowej...*, s.509.

⁴ *W WP jednostkami tyłowymi dowodzą odpowiednio do specjalności, szefowie dwóch autonomicznie funkcjonujących pionów kwatremistrzowskiego i technicznego...*, tamże, s.461.

⁵ Szerzej o zagadnieniach podziału odpowiedzialności za zabezpieczenie tyłowe w ówczesnych SP w: R.MAŃKOWSKI, W.DRAŻCZYK. *Logistyka SP w końcu pierwszego etapu...*

⁶ Kolejność przydawek „techniczne” i „tyłowe” w tych nazwach wynikała z uznawanego, szczególnie w lotnictwie, priorytetu problematyki zabezpieczenia technicznego. O naturalnej integracji organizacyjnej „tyłów” oraz teorii „zabezpieczenia tyłowego” mówił m.in. M.CHAMERA. *Zabezpieczenie tyłowe WL i OPK w świetle współczesnego pola walki*. PWLiOPK nr 12/1982.

Ze względu na klasyfikowanie działalności tyłów do taktyki zasady jej realizacji utożsamiane były z **zasadami sztuki wojennej**⁷. Podstawowe, ogólne wymogi wobec realizacji zabezpieczenia tyłowego wynikające z tych zasad określono w treści jego definicji jako sprawność organizacji oraz skuteczność działania⁸. Natomiast poszczególne zasady sztuki wojennej odzwierciedlały się w wykładniach czterech głównych zagadnień taktyki tyłów, zawierających także wykładnie sposobów ich realizacji⁹. Wykładnie taktyki tyłów WL oraz WOPK, a następnie WLOP odnosiły się do analogicznych problemów. Specyfika ich treści wynikała przede wszystkim z uwzględniania **wymogów lotnictwa**¹⁰, w tym uszczegółowionych sposobów działań ich tyłów w warunkach lotnisk¹¹. Pewne różnice w sposobach realizacji zabezpieczenia tyłowego poszczególnych rodzajów lotnictwa SP (WLOP) traktowane były jako ich właściwości¹². Szczególnie ważnym było uwzględnianie właściwości poszczególnych rodzajów lotnictwa również innych RSZ. Z tego też względu teoria taktyki tyłów ówczesnych SP pełniła jednocześnie funkcje teorii taktyk tyłów lotnictwa wojsk lądowych oraz lotnictwa marynarki wojennej.

Użycie w definicji zabezpieczenia tyłowego sformułowania, że obejmuje ono *organizację pracy tyłów* skomplikowało sytuację wyraźnego klasyfikowania **funkcji kierowniczych**. Ponieważ zagadnienia „organizacji tyłów” zaliczano zarówno do ogólnej „organizacji działań bojowych” (traktowanej jako jeden z elementów procesu „dowodzenia”)¹³, jak i jako oddzielne, specjalistyczne problemy tyłowe¹⁴, stworzyły

⁷ Do zasad sztuki wojennej zaliczano wówczas: cel i celowość działania; przewagę; gotowość bojową; ześrodkowanie; zaskoczenie; manewr; ciągłość działań bojowych; zabezpieczenie operacyjne działań wojsk; wysoki stan moralnopolityczny żołnierzy (*Leksykon wiedzy wojskowej...*, s.508).

⁸ Nie wspomiano wówczas o wymogu „ekonomiczności”, uznając, że w działaniach bojowych nie ma ono większego zastosowania. Problematyka ekonomiki wojskowej rozpatrywana była wówczas oddzielnie od zagadnień taktyki tyłów i odnosiła się tylko do warunków czasu pokoju („P”).

⁹ Zagadnienia te dotyczyły: ugrupowania (urzutowanie, rozmieszczenie, rozśrodkowanie); ruchu (przesunięcie, przemieszczenie, przegrupowanie); dowodzenia, w tym tzw. „współdziałania kwatermistrzowskiego”; ochrony i obrony, w tym zachowania żywotności (racjonalne rozśrodkowanie; niezbędne ześrodkowanie; sprawny manewr). Por.: *Mała encyklopedia wojskowa...*, tom III, s.361.

¹⁰ Tyły lotnictwa, w odróżnieniu do tyłów wojsk lądowych, musiały np. przemieszczać i rozwijać się w rejonach ich bazowania (na lotniskach) jeszcze przed przybyciem (przebazowaniem) jednostek bojowych. Stąd też ich mówi się, że tyły lotnicze są właściwie ich „przodami”.

¹¹ W *Zabezpieczenie techniczne i tyłowe działań bojowych KL...* omówiono m.in. zasady: rozmieszczenia sił i środków na lotnisku, rekonesansu lotniska, przemieszczenia i przewozu tzw. „rzutów zabezpieczenia naziemnego” (RZN), ubezpieczenia (dawniej „obrona i ochrona”) lotniska, dowodzenia tyłami i kierowania zabezpieczeniem tyłowym.

¹² Por.: *Zabezpieczenie techniczne i tyłowe działań bojowych KL...*, rozdział 10.

¹³ *Leksykon wiedzy wojskowej...*, s.90 i 287 oraz *Mała encyklopedia wojskowa...*, tom I, s.320.

¹⁴ *Mała encyklopedia wojskowa...*, tom III, s.360-361.

się warunki do traktowania tych zagadnień nie tylko jako **elementu procesu dowodzenia wojskami**¹⁵, ale jako **części zabezpieczenia tyłowego wojsk**. W efekcie, funkcje kierownicze w odniesieniu do tyłów i ich funkcji nie były jednolicie interpretowane, a ich wykładnie i charakterystyki klasyfikowano albo do zagadnień zabezpieczenia tyłowego, albo do problemów dowodzenia tyłami. W podobny sposób ujmowano te problemy także w WL i WOPK. Za najistotniejszą cechę ówczesnych wykładni funkcji kierowniczych w zakresie zabezpieczenia technicznego i tyłowego należy uznać sformułowanie pojęcia **kierowanie zabezpieczeniem technicznym i tyłowym** oraz stwierdzenie, że w odniesieniu do tyłów i ich zadań należy mówić zarówno o ogólnym „dowodzeniu” (tyłami), zastrzeżonym dotychczas tylko dla części bojowej wojsk, jak i specjalistycznym „zarządzaniu” (zabezpieczeniem tyłowym wojsk)¹⁶. Jako zasady w tym zakresie przyjmowano ogólne **zasady dowodzenia wojskami**¹⁷.

Przełomowym wydarzeniem w teorii taktyki tyłów SZ, w tym WLOP było otwarcie się na zachodnią logistykę i logistykę wojskową, szczególnie NATO. Wskutek decyzji z 1990 roku o włączeniu problematyki logistyki SP do pracy naukowo-badawczej pk. „**OBRONA-7**”. Przeznaczenie **logistyki wojskowej** (jej ogólną funkcję, główne zadanie) określono jako **wsparcie logistyczne**¹⁸, choć jednocześnie, precyzując jego zakres, w różny sposób nazwano jego specjalistyczne rodzaje. Stwierdzając, że: *Procesy logistyczne (...) podlegają ogólnym zasadom sztuki wojennej, a ponadto tzw. zasadom szczegółowym - charakterystycznym dla procesów związanych z organizowaniem i realizowaniem dostaw zaopatrzenia i usług dla wojsk walczących. Nazywane są one zasadami logistycznymi*, wymieniono sześć **zasad logistyki** („procesów logistycznych”), w tym **niepodzielność dowodzenia**. W ten sposób ujawnił się poważny problem wyraźnego rozgraniczenia zasad sztuki wojennej,

¹⁵ *Mała encyklopedia wojskowa...*, tom III, s.267-270 oraz 303-304. Mimo braku oficjalnego wyszczególnienia „dowodzenia” (obok strategii, sztuki operacyjnej i taktyki) jako część sztuki wojennej (por.: *Leksykon wiedzy wojskowej...*, s.508), uznawano jednak specyfikę, kilkietapowość oraz spójność procesu dowodzenia na wszystkich szczeblach działań wojsk, określając go nawet jako „dział sztuki wojennej” (tamże, tom I, s.320).

¹⁶ Por.: *Zabezpieczenie techniczne i tyłowe działań bojowych KL...*, rozdział 11.

¹⁷ Do zasad dowodzenia zaliczano wówczas: ciągłość (trwałość); operatywność; stanowczość (*Mała encyklopedia wojskowa*, tom I, s.321).

¹⁸ *Proces realizacji dostaw i usług niezbędnych wojskom do życia i walki nazywa się wsparciem logistycznym (Strategiczne użycie...)(III etap badań)*. AON, Warszawa 1993, s.459).

w tym kierowania (dowodzenia i zarządzania) wojskami (obowiązujących w naturalny sposób ogół SZ, w tym również „wojskowy system logistyczny”), od niezidentyfikowanych jeszcze dostatecznie specjalistycznych zasad realizacji zadań w zakresie logistyki. Wyniki badań potwierdziły jednak słuszność rozdzielania specjalistycznej problematyki kierowania na **zarządzanie** wsparciem logistycznym wojsk oraz **dowodzenie** jednostkami logistycznymi¹⁹.

Opublikowanie w kolejnym, 1994 roku *Zasad funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP* (stanowiących wykładnię syntezy dotychczasowych przemysłów i doświadczeń...) ²⁰ było poważnym dokonaniem w zakresie oficjalnych wykładni teorii naszej logistyki wojskowej. Treści przedstawione w *Zasadach...* rozwinięto i uzupełniono oraz częściowo zmodyfikowano w opublikowanym następnie **pierwszym**, tak kompleksowym opracowaniu z zakresu teorii logistyki wojskowej naszych SZ²¹. W tym samym roku opublikowano nowy regulamin wojsk lądowych, którego treści pozwoliły na umiejscowienie zabezpieczenia logistycznego w ogólnowojskowych aspektach teorii taktyki SZ²². Głównie na tych podstawach opublikowano **pierwszy podręcznik z zakresu logistyki SP**²³, a następnie **nowy regulamin SP**²⁴. Mimo wstępnych deklaracji o nawiązaniu w tych materiałach do wykładni zawartych w *Zasadach...* oraz *Regulaminie wojsk lądowych*, część przedstawionych w nich treści była inna, a co więcej, wykładnie pewnych zagadnień różniły się między sobą²⁵.

Zabezpieczenie logistyczne wojsk²⁶ traktowano jednoznacznie jako podstawową funkcję logistyki wojskowej²⁷ i ujmowano jako część całościowego

¹⁹ *Logistyka wojskowa to dziedzina wiedzy o procesie zarządzania łańcuchem dostaw i usług dla wojsk walczących oraz dowodzenie jednostkami logistycznymi (Strategiczne użycie... (III etap badań)).* AON, Warszawa 1993, s.458).

²⁰ SG WP, Warszawa 1994, s. 5.

²¹ E.NOWAK. *Logistyka wojskowa. Zarys teorii.* AON, Warszawa 1994.

²² *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych.* SG WP, Warszawa 1994 (nazywany dalej skrótowo *Regulaminem wojsk lądowych*). Część zagadnień z zakresu zabezpieczenia logistycznego odbiegała od ustaleń zawartych w *Zasadach...*

²³ R.MANKOWSKI. *Podstawy logistyki oddziału lotnictwa.* AON, Warszawa 1994.

²⁴ *Regulamin działań taktycznych SP.* DWLOP, Warszawa 1996 (nazywany dalej skrótowo *Regulaminem SP*).

²⁵ Pewne różnice interpretacyjne występowały również pomiędzy *Zasadami...*, a *Regulaminem wojsk lądowych*.

²⁶ W *Regulaminie wojsk lądowych ...*(s.87) jako synonim zabezpieczenia logistycznego użyto pojęcia „zasilanie wojsk”.

zabezpieczenia wojsk (obok zabezpieczenia bojowego oraz uzupełnienia). Zabezpieczenie wojsk uznano za podstawowy „warunek prowadzenia działań” oraz „zachowania zdolności bojowej wojsk”²⁸. Tym samym zrezygnowano ostatecznie z traktowania zabezpieczenia (w tym logistycznego) jako odrębnej zasady sztuki wojennej. Konsekwencją dalszego traktowania logistyki wojskowej jako działu sztuki wojennej, było sformułowane na podstawie zasad sztuki wojennej tzw. **ogólnych zasad realizacji funkcji systemu logistycznego**²⁹. Jednocześnie, widząc specyfikę funkcjonalną zaopatrywania oraz świadczenia usług wymieniono także tzw. **zasady szczegółowe**, odnoszące się do poszczególnych podsystemów logistyki SZ³⁰. Taki stan rzeczy w teorii logistyki wojskowej wymusił niejako próby adoptowania w tym czasie zasad sztuki wojennej również jako **zasady w teorii logistyki SP**³¹. Do określenia tych zasad, po dogłębnej analizie szeregu poglądów w tym zakresie Autor przyjął jednak nieco inne **zasady sztuki wojennej**³² oraz (podkreślając ich wyraźną specyfikę) **zasady dowodzenia**, różniące się także od zasad dowodzenia

²⁷ *Zasady...s. 7; Regulamin wojsk lądowych...*, s.87; *Podstawy logistyki oddziału...s. 48; Regulamin SP...*, s.93.

²⁸ Por: *Regulamin wojsk lądowych...*, s.11-12.

²⁹ Jako główne zasady przyjęto: gospodarność; celowość; koncentrację wysiłku; ekonomiczność (ekonomii) sił; prostotę; bezpieczeństwo (por.: *Zasady...*, s.10-13), choć w *Regulaminie wojsk lądowych...* jako zasady sztuki wojennej przyjęto częściowo inne - celowość działania, zachowanie zdolności bojowej wojsk, ekonomię sił, zaskoczenie, aktywność (inicjatywę), manewrowość (s.10-11). Analogiczne zasady sztuki wojennej wymieniono w *Regulaminie SP* (s.9-11). Widząc konieczność integracji kierowania tymi działaniami oraz dowodzenia organami logistycznymi wymieniono kolejne zasady: jedności dowodzenia; harmonii; elastyczności; optymalizacji wielkości zapasów; ograniczonej samowystarczalności; ubezpieczenia (*Zasady...*, s.12-13).

³⁰ W podsystemie kierowania, pomimo stwierdzenia, że są one zgodne z ogólnymi zasadami dowodzenia wojskami (w *Regulaminie wojsk lądowych* (s.101) podano: jedność; jednoosobowość; ciągłość; operatywność; skrytość) wymieniono jednoosobowość, konkretność, efektywność, decydującego ogniwa; w podsystemie zaopatrywania – dostarczania, manewru, wykorzystania zasobów miejscowych, uzupełniania, terytorialności; w podsystemie eksploatacji – normowania, ciągłości, cykliczności, hierarchiczności, priorytetów (w wymieniono dodatkowo zasadę bezpieczeństwa); w podsystemie medycznym – etapowości, wykorzystania kolejnych szczebli świadczeń, jedności, stałej gotowości, dostarczanie zestawów, wyboru najkrótszej drogi; w podsystemie komunikacji – kompleksowego wyzyskania transportu, priorytetu, utrzymania ciągów komunikacyjnych, zapewnienie ciągłości przewozów (pominięte w *Logistyka wojskowa...*), nadzór nad inwestycjami; w podsystemie infrastruktury – stacjonarności, lokalnego zaopatrywania, rozdzielności (w *Logistyka wojskowa...* – autonomiczności) organów (*Zasady...*, s.16-40).

³¹ Por.: R.MAŃKOWSKI. *Logistyka WŁOP w świetle współczesnych zasad sztuki operacyjnej*. AON 1994. W ówczesnych opracowaniach nie stosowano jednolitej nazwy tych zasad używając takich pojęć jak zasady funkcjonowania (lub działania) systemu logistycznego, zasady (działań) w logistyce (logistycznych), zasady sztuki wojennej (operacyjnej) w logistyce, itp.

³² Były to zasady: cel i celowość działania; przewaga; masowanie; manewr; ciągłość działań; synergiczność (współdziałanie); zabezpieczenie działań; utrzymanie zdolności bojowej (w *Regulaminie wojsk lądowych...* na s.12 wymieniono: celowość działania; zachowanie zdolności bojowej; ekonomię sił; zaskoczenie; aktywność (inicjatywę); manewrowość).

wymienionych w *Regulaminie wojsk lądowych*³³. Wyniki analizy treści tych zasad pozwalają stwierdzić, że stanowiły one nie tylko zbiór typowych zasad sztuki wojennej, w tym (oraz) zasad dowodzenia³⁴, ale i **innych nauk** (np. ekonomika, czy organizacja i zarządzanie), odnoszących się już do specjalistycznych zadań logistycznych.

Wyróżnienie w systemie logistycznym podsystemu kierowania oraz określenie specyficznych zasad jego funkcjonowania pozwoliło także na umocnienie odrębności specjalistycznego **zarządzania procesem zabezpieczenia logistycznego** od typowo ogólnowojskowego **dowodzenia jednostkami logistycznymi**³⁵. Również w logistyce SP przyjęto podział funkcji kierowniczych na **zarządzanie** zabezpieczeniem logistycznym i **dowodzenie** jednostkami logistycznymi, sankcjonując tym samym obie formy kierowania³⁶.

W kolejnych latach ukazało się szereg istotnych opracowań z zakresu logistyki SP RP, w tym jej teorii oraz **teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym**. Problemy te ujęto np. w studium dotyczących przemian logistyki naszych SP w latach 1989-1994³⁷. Ukazało się też dwuczęściowe studium operacyjno-logistyczne ściśle dotyczące teorii i organizacji kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP na szczeblu operacyjnym³⁸ oraz operacyjno-taktycznym³⁹. Powstało ono w wyniku zapotrzebowania na przeprowadzenie badań dotychczasowych metod (stylów, sposobów, technik) dowodzenia wojskami, przede wszystkim wobec pojawienia się nowego w naszej teorii i atrakcyjnego dla praktyków, tzw. „dowodzenia przez cele”. Miało ono pozwolić na maksymalizację inicjatywy podwładnych, tak ograniczanej w minionym okresie.

³³ Przyjęto następujące zasady oraz reguły: jednoosobowość; operatywność; jedność; celowość; przewidywanie; harmonia; elastyczność; skrytość; ograniczonej samowystarczalności (w *Regulaminie wojsk lądowych...* na s.101 wymieniono: jedność; jednoosobowość; ciągłość; operatywność; skrytość).

³⁴ Mimo to, że „dowodzenie” nie było oficjalnie uznawane jako odrębny dział sztuki wojennej, zasady postępowania w tym zakresie działalności wojsk zazwyczaj wymieniano osobno.

³⁵ *Kierowanie w zakresie zabezpieczenia logistycznego wojsk realizowane jest poprzez zarządzanie i dowodzenie*. (Por.: *Regulamin wojsk lądowych...* pkt 319, s. 97-98 oraz *Zasady ...* pkt 4.1, s. 37).

³⁶ *Regulamin SP*, s.94.

³⁷ R. MAŃKOWSKI., W.DRAŹCZYK. *Logistyka SP w końcu...*

³⁸ R.MAŃKOWSKI. *Kierowanie działalnością logistyczną w SP RP*. Część I – szczebel operacyjny (studium operacyjno-logistyczne). AON 1996.

³⁹ W.DRAŹCZYK. *Kierowanie działalnością logistyczną w SP RP*. Część II – szczebel operacyjno-taktyczny (studium operacyjno-logistyczne). AON 1996.

Jak już wspomnieliśmy, w 1996 roku ukazało się szereg publikacji z zakresu logistyki wojskowej, z których największe uznanie zdobyła *Logistyka w wojsku*⁴⁰. Przedstawione poglądy (mimo, że częściowo niejednoznaczne i dyskusyjne) poparte są wynikami analizy całej gamy materiałów źródłowych i zawierają syntetyczną, częściowo autorską wykładnię teorii już wieloaspektowo widzianej logistyki oraz logistyki wojskowej połowy lat 90'. Z tych też względów uznałem, że mimo nieobowiązującego charakteru tego opracowania, może on być podstawą do analizy i oceny treści kolejnego **podręcznika z zakresu logistyki SP**, będącego również *wynikiem dotychczasowych badań naukowych*⁴¹. Również wyniki badań treści tego podręcznika pozwalają stwierdzić zrozumiałe w tym okresie poważne dylematy Autorów co do jednoznacznego i przekonującego podejścia do zagadnień teorii logistyki oraz logistyki wojskowej, w tym przede wszystkim do teorii logistyki SP.

Tak jak w OBRONIE z 1993 roku w *Logistyce w wojsku logistyka* została zdefiniowana jako teoretyczna i praktyczna dziedzina wiedzy naukowej⁴² z zakresu **zarządzania** (kierowania - planowania, organizowania i kontrolowania) złożonymi systemami (łańcuchami) zasilania (przepływu dóbr i usług)⁴³. Jednakże, określając **istotę i cel** logistyki Autor mówi o badaniu teorii i praktyki procesów przepływu dóbr materialnych i usług, a nie tylko procesów zarządzania nimi⁴⁴. O wiele szerszy zakres logistyki uwidacznia się także w zakresie postulowanych przez Autora wyników badań naukowych, które obejmują zarówno zagadnienia wykonawcze, jak i sfery kierowania nimi⁴⁵. Podobne spostrzeżenia dają wyniki analizy treści rozwinięć zakresu

⁴⁰ S.E.DWORECKI., ATKA, Warszawa 1996 (drugie wydanie ukazało się w 1997 roku).

⁴¹ R.MAŃKOWSKI., J.FILAR., M.FORNAL. *Logistyka SP* (część I)...

⁴² Naukowość logistyki Autor uzasadnia potrzebą wypracowania metody zarządzania z wykorzystaniem wiedzy z zakresu teorii poznania, organizacji i zarządzania, badań operacyjnych, sztuki wojennej, prakseologii, analizy systemowej, metody wielokryterialnej optymalizacji, informatyki, ekonomiki, itp. (s.32). Inni teoretycy logistyki, traktują ją interdyscyplinarnie, tzn. stawiając tezę, że logistyka nie jest jeszcze wyraźnie ukształtowaną, samodzielną gałęzią nauki, a tylko korzysta z wielu jej dziedzin. (Np. KAMIŃSKI T. *Integracyjna rola logistyki*. (Materiały z konferencji nt. *Na drodze do integracji...*).

⁴³ *Logistyka, to dziedzina wiedzy (teoria i praktyka) o zarządzaniu łańcuchem działania w procesach tworzenia, przepływu i wykorzystywania potencjału materialnego i świadczenia usług* (s.23). Podobny pogląd prezentował wówczas też E.CHYLAK. (por.: *Logistyka w cieniu klasyfikacji nauk*. (Materiały z konferencji nt.: *Na drodze do integracji...*).

⁴⁴ *Istota logistyki polega a na poszukiwaniu naukowo uzasadnionych reguł, zasad i sposobów postępowania w procesach przepływu dóbr materialnych i usług, aby zapewnić odpowiednią skuteczność i efektywność łańcuchów działania w tych procesach* (s.29-30).

⁴⁵ *Produktem teorii logistyki winny być: teoria zjawisk i relacji występujących w procesach przepływu dóbr materialnych i usług, ujednolicona i usystematyzowana terminologia oraz naukowo uzasadnione*

przedmiotowego logistyki (przedmiotu zainteresowania), w których Autor stwierdza, że logistyka bada „procesy logistyczne”, które obejmują nie tylko „zarządzanie” nimi, ale także, a nawet przede wszystkim realizację zadań w tym zakresie⁴⁶. W takim właśnie, szerokim ujęciu (kierowanie – planowanie, organizowanie, kontrolowanie oraz wykonawstwo) widziany jest zakres logistyki również przez innych teoretyków problemu⁴⁷.

Przechodząc do zagadnień **logistyki wojskowej**, Autor stwierdza, że tylko ze względu na pewne (specyficzne) uwarunkowania wewnętrzne SZ i ich otoczenia (zewnątrzne), w jakich one funkcjonują w czasie pokoju i mogą działać w stanie zagrożenia, kryzysu lub wojny można zaakceptować podział logistyki na cywilną i wojskową. Co istotne, definiując logistykę wojskową Autor mówi, że *jest to dziedzina nauk wojskowych zajmująca się teorią i praktyką zasilania wojsk w czasie pokoju, kryzysu, zagrożenia militarnego, konfliktu zbrojnego i wojny* już wyraźnie stwierdza, że dotyczy ona nie tylko zagadnień kierowania⁴⁸. Problematyka „wykonawcza” logistyki wojskowej uwidacznia się szczególnie w sformułowanym **przedmiocie**⁴⁹, **treści**⁵⁰, **istocie**⁵¹ oraz **celu logistyki wojskowej**⁵².

metody optymalnego zarządzania łańcuchami działania i oceny ich skuteczności oraz efektywności (s.33-34).

⁴⁶ (Logistyka) zajmuje się badaniem i interpretowaniem wszelkich zjawisk, praw i reguł występujących w tych procesach, opracowywaniem metod i narzędzi wspomagających optymalizację łańcuchów działania oraz zasadami ich racjonalnego stosowania w praktyce (tamże); Treścią (przedmiotem zainteresowania) logistyki są łańcuchy działania w procesach czasowo-przestrzennych przepływu dóbr materialnych i usług w obrocie towarowym i produkcji (pozyskania, przemieszczania i przechowywania surowców; wytwarzania, magazynowania, obsługiwanie, dystrybucji i dostaw wyrobów, itp.) i w sektorze świadczenia usług niematerialnych (handel, bankowość, lecznictwo, transport, żywienie zbiorowe i inne, np. usługi pralnicze, fryzjerskie, itp.) - s.30; skuteczność i efektywność działania ... można osiągnąć poprzez właściwe ich zaplanowanie i zorganizowanie, a następnie zrealizowanie (s.37).

⁴⁷ Np. S.ABT uważa, że logistyka stanowi dziedzinę wiedzy zajmującą się całokształtem czynności potrzebnych do przemieszczania materiałów i surowców oraz towarów od jednego procesu produkcji do następnego, aż do ostatniego konsumenta...(Uwarunkowania przejścia gospodarki magazynowej w Polsce na rozwiązania logistyczne. PMiT (zeszyt specjalny), 1991, s.9; zachodnioeuropejska Rada Zarządzania Logistycznego (CLM) stwierdza, że logistyka jest procesem planowania, realizacji i kontrolowania...(za: T.KAMIŃSKI. *Funkcjonowanie systemów...*, s.8). Część teoretyków logistyki wyróżnia nawet z całości zakresu logistyki tzw. „zarządzanie logistyczne”, identyfikując w ten sposób funkcje kierownicze wykonawczych procesów logistycznych (np. D.KISPERSKA-MORON. *Elementy logistyki*. Katowice, 1992, s.16).

⁴⁸ Tamże, s.42.

⁴⁹ *Przedmiotem logistyki wojskowej są łańcuchy działania (łańcuchy dostaw dóbr materialnych i świadczonych usług) występujące w procesach zasilania wojsk* (tamże).

⁵⁰ *Treścią logistyki wojskowej jest zasilanie wojsk, które realizuje się w procesach zasileniowych, obejmujących...*(tamże, s.43).

W świetle podanych wcześniej definicji logistyki i logistyki wojskowej (nauka) i ich identyfikacji systemowej (trzy podsystemy - teorii, normalizacji i pragmatyki), wykładnie te budzą zastrzeżenia. Na podstawie wyników ich analizy można bowiem stwierdzić, że Autor przypisuje logistyce wojskowej wyłącznie funkcję pragmatyczną, rozróżnia jej treść od istoty, które definiuje zresztą zupełnie inaczej niż w odniesieniu do logistyki ogólnej, w „zarządzaniu” zawiera „wykonawstwo” zadań logistycznych, cel działań logistycznych odnosi tylko do stanu osobowego, a co najdziwniejsze, w zakresie przedmiotowym logistyki wojskowej zupełnie pomija zagadnienia kierowania, mające być przecież głównym obiektem zainteresowania logistyki jako nauki. Mimo wyraźnych stwierdzeń, że logistyka wojskowa dotyczy również sfery wykonawczej, Autor określając tzw. „**wojskowy system logistyczny**” dalej uważa, że dotyczy on tylko teorii i praktyki optymalnego zarządzania procesami zasilania wojsk⁵³, choć identyfikując go mówi również o „podsystemie wykonawstwa”⁵⁴. Co jednak ważne, w „założeniach do budowy wojskowego systemu logistycznego” Autor wspomina nie tylko o konieczności zapewnienia mu elastyczności w procesie modernizacji, ale i dostosowania do **standardów NATO**⁵⁵.

W kolejnym, 1997 roku ukazał się **podręcznik logistyki SP**⁵⁶. Jak Autorzy podkreślili we wstępie, była to w zamiarze pierwsza, teoretyczna część czterotomowej monografii, zawierająca przegląd i próbę usystematyzowania oraz weryfikacji aktualnych wykładni podstawowych zagadnień teorii i praktyki problemu na tle teorii

⁵¹ *Istota logistyki wojskowej polega na odpowiednim urzutowaniu i rozmieszczeniu: zasobów zasileniowych...; obiektów i urządzeń infrastruktury technicznej oraz potencjału wykonawczego...* (tamże).

⁵² *Celem logistyki wojskowej jest takie zarządzanie (planowanie, organizowanie i realizowanie) łańcuchami działania w procesach zasileniowych, aby, w oparciu o naukowe podstawy, w optymalny sposób zaspokajać potrzeby wojsk w zakresie środków materialnych i niematerialnych – koniecznych do życia i szkolenia żołnierzy oraz prowadzenia przez nich walki (działań wojennych).* Tamże, s.42-43. Działanie optymalne Autor rozumie działanie „efektywne” (zapewnienie osiągnięcia maksymalnego rezultatu przy minimalnych kosztach). Tamże, s.30-31.

⁵³ *Logistyka w wojsku...*, s.43.

⁵⁴ *Wojskowy system logistyki (WSL) ... to: placówki (ośrodki) naukowo-badawcze i dydaktyczne; organa decyzyjne (kierowania i normowania); organa wykonawcze; relacje (więzi służbowe, funkcjonalne i informacyjne) oraz również inaczej: Wojskowy system logistyki stanowi zbiór podsystemów (teorii, normowania, wykonawstwa) oraz relacji występujących między nimi* (tamże, s. 47).

⁵⁵ Tamże, s.58 i 61.

⁵⁶ *Logistyka SP...*

logistyki ogólnej oraz logistyki wojskowej (SZ). W podręczniku tym, dokonano m.in. identyfikacji teorii i praktyki logistyki oraz logistyki wojskowej, w tym logistyki SP⁵⁷. **Logistykę wojskową**, w tym **logistykę SP** zdefiniowano dwojako (ale tylko w aspekcie działalności praktycznej) – w ujęciu systemowym (identyfikując ją jako wojskowy system logistyczny)⁵⁸ oraz w aspekcie funkcjonalnym, określając jednocześnie cel działania: *to zbiorcze pojęcie całokształtu działalności (czynności) zmierzających do zabezpieczenia SZ*⁵⁹. Wykładnie te odbiegają więc znacznie od treści zawartych w omówionych już *Zasadach funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP* z 1994 roku i różnią się także od prezentowanych w *Logistyce w wojsku*. Autorzy podręcznika stwierdzili m.in., że **kierowanie zabezpieczeniem logistycznym** to **zarządzanie** procesem zabezpieczenia logistycznego oraz **dowodzenie** jednostkami logistycznymi, co nie tylko utrwalало dotychczasowe poglądy teoretyków logistyki SP ale odpowiadało także ówczesnym poglądom dotyczącym teorii dowodzenia w ogólnych działaniach bojowych⁶⁰. Dokonali też przeglądu szerokiego spektrum zasad sztuki wojennej i wymienili siedem zasad logistyki SP, a w zakresie dowodzenia stwierdzono, że w odniesieniu do podsystemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP mają zastosowanie zasady jednoosobowości oraz operatywność kierowania⁶¹. W dalszej części stwierdzono jednak, że jako **zasadę kierowania działaniami logistycznymi w SP** należy traktować tylko „jednoosobowość dowodzenia”, wymieniając przy tym **osiem reguł** w tym zakresie: jedność; celowość; przewidywanie; operatywność; harmonię; elastyczność; skrytość; ograniczoną samowystarczalność⁶².

Logiczną konsekwencją włączenia SZ Polski do wspólnych, wielonarodowych przedsięwzięć militarnych Sojuszu⁶³ było udostępnienie nam szeregu dokumentów

⁵⁷ Tamże, rozdział 5 (*Systematyka pojęć, terminologia, hasła, definicje z zakresu logistyki SP*), s.114-126.

⁵⁸ *W ujęciu systemowym – logistyka SP to układ stwarzający warunki do wykorzystania sił i środków materiałowych oraz sprzętu technicznego w działaniach bojowych. System logistyczny SP – to zbiór elementów (sił i środków logistycznych tworzących podsystemy) oraz zbiór sprzężeń („powiązań – relacji” służbowych i funkcjonalnych) między tymi elementami* (tamże, s.117-118).

⁵⁹ Tamże, s.117.

⁶⁰ Np. S.ANTCZAK. *Podstawy dowodzenia SP*. AON, Warszawa 1997.

⁶¹ *Logistyka SP...*, s.101.

⁶² Tamże, s.101-106.

⁶³ M.in. 16 Batalion Powietrzno-desantowy wszedł w skład wielonarodowej Nordycko-polskiej Brygady działającej w składzie dywizji USA w byłej Jugosławii pod egidą ONZ jako tzw. Siły Implementacyjne (Implementation Forces - IFOR), później – Siły Stabilizacyjne (Stabilization Forcesd - SFOR).

normatywnych NATO. Były to głównie przystosowane do potrzeb PdP, odtajnione, wybrane zasady i założenia działań Dowództwa Sojuszniczych Sił w Europie Centralnej (SHAPE), a także zawarte w oryginalnych instrukcjach NATO, w tym logistycznych (tzw. **STANAG** - Standarization Agreement)⁶⁴. Konsekwencją dostępu do tych materiałów oraz corocznych konsultacji z wykładowcami Fakultetu Luftwaffe Akademii Dowodzenia Bundeswehry było opublikowanie pierwszych materiałów z zakresu teorii logistyki SP NATO⁶⁵, w tym o **charakterze naukowym**⁶⁶. Było to szczególnie istotne w ówczesnym okresie oficjalnej niedostępności większości materiałów oryginalnych Sojuszu oraz jeszcze poważnej bariery językowej. Szczególnie ważnym przedsięwzięciem naukowym dla dalszego rozwoju teorii logistyki naszych SP było zorganizowanie przez Katedrę Logistyki Wydziału WLOP AON w 1997 roku otwartego **seminarium** nt. *Logistyka SP NATO – właściwości podstaw teorii i metodyki szkolenia oraz organizacja i funkcjonowanie na szczeblu (I)CAOC*⁶⁷. Seminarium to pozwoliło m.in. na wymianę doświadczeń i dokonanie próby ujednoczenia poglądów w zakresie głównych zagadnień teorii logistyki SP NATO oraz interpretacji wykładni szeregu pojęć i klasyfikacji w skali AON i z innymi ośrodkami naukowo-dydaktycznymi. Pozwoliło to w kolejnych latach opracować szereg materiałów z zakresu teorii logistyki SP NATO, w tym ukierunkowanych już na problematykę współdziałania sojuszniczego⁶⁸ oraz już szerzej rozumianego współdziałania wielonarodowego⁶⁹. Opublikowano też pierwszą naukową wykładnię interoperacyjności logistyki SP RP w warunkach wielonarodowych działań sojuszniczych⁷⁰. W ostatnim okresie szczególną uwagę poświęca się zagadnieniom kierowania działaniami wojsk, w tym kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP.

⁶⁴ Ostatnio nazywane „normami obronnymi”.

⁶⁵ Np. W.DRAŹCZYK. *Logistyka SP według poglądów NATO* (podstawy). AON 1997.

⁶⁶ M.in. W.DRAŹCZYK. *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SP według poglądów NATO* (studium operacyjno-logistyczne pk. „NATO-LOG.SP-1”). AON 1997.

⁶⁷ M.in. W.DRAŹCZYK. *Problemy dostosowania podstaw teorii logistyki SP RP do bazy pojęciowo-zakresowej oraz terminologii logistycznej NATO* (referat wprowadzający). WWLOP AON, 03.12.1997.

⁶⁸ M.in. W.DRAŹCZYK. *Nowe zasady i założenia logistyki NATO w aspekcie zabezpieczenia SP; Zasady, procedury i zakres udziału logistyki SP państwa-gospodarza w zabezpieczeniu przyjmowanych wojsk NATO (Host Nation Support – HNS); Założenia i zakres kontraktów wojskowo-cywilnych w procesie zabezpieczenia logistycznego SP NATO*. (wszystkie publikacje AON 1999).

⁶⁹ Np. W.DRAŹCZYK. *Koncepcja wielonarodowych centrów kierowania zabezpieczeniem logistycznym oraz ich organizacja i funkcjonowanie w SP NATO*. AON, Warszawa 1998.

⁷⁰ R.MAŃKOWSKI. *Interoperacyjność logistyki SP RP*. AON, Warszawa 1999.

Było to głównym przedmiotem zainteresowania ćwiczenia głównego Wydziału WLOP AON pk. „Maj 2000” oraz ostatniej konferencji naukowej logistyki SZ RP⁷¹.

Tak przeprowadzone analizy pozwoliły nam na zbiorcze zestawienie wykładni badanych zagadnień teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP zarówno w procesie transformacji SZ, jak i aktualnych – w formie porównawczej z wykładniami teorii logistyki SZ. Treści te przedstawiliśmy w tabeli 1 i 2.

3.2. Organa kierowania logistyką sił powietrznych w Modelu 2012 sił zbrojnych RP

Rozpoczęty na początku lat 90’ proces głębokich transformacji naszych SZ, w tym reorganizacji dotychczasowych „tyłów”, zaowocował formułowaniem kolejnych koncepcji oraz tzw. „docelowych” modeli logistyki naszej armii, w tym logistyki SP⁷². Ze względu na postępujący proces integracji z NATO w końcu lat 90’ przystąpiono do opracowania kolejnego programu modernizacji i rozwoju SZ, uwzględniającego już konieczność przystosowania wojsk do wymogów działań w strukturach obronnych sojuszu. W efekcie powstała zupełnie nowa jakościowo koncepcja oraz tzw. „Model 2012” naszych SZ, a na tej podstawie - zarys **nowego modelu logistyki**⁷³. Najważniejszym celem nowego modelu logistyki SZ było osiągnięcie pożądanego poziomu **standaryzacji** z SZ NATO, umożliwiającego działania sojusznicze. Za pożądaną stopień tego procesu uznano tzw. **interoperacyjność** oraz spełnienie wymogów w zakresie zapewnienia **ciągłości zabezpieczenia logistycznego** wojsk w działaniach **poza obszarem kraju**.

Pierwszym podstawowym założeniem było wyraźne oddzielenie zadań związanych z pozyskiwaniem zasobów logistycznych dla SZ (tzw. **logistyka**

⁷¹ W.DRAŹCZYK W. *Organizacja i kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SP NATO w działaniach w terytorialnym systemie obrony oraz w CJTF* oraz CHOJNACKI M. *Organizacja i główne problemy kierowania zabezpieczeniem logistycznym narodowych i sojuszniczych SP w działaniach na obszarze kraju. Materiały z VII Resortowej Konferencji Naukowej Logistyki SZ RP...*

⁷² Szerzej o tych zagadnieniach w MAŃKOWSKI R., DRAŹCZYK W. *Logistyka SP w końcu pierwszego etapu transformacji SZ RP...* oraz DRAŹCZYK W. *Logistyka SP w drugim etapie transformacji SZ RP...*

⁷³ Szczegóły tych założeń w *Koncepcja logistyki SZ RP*. Sztab Gen. WP, Warszawa 1998.

Tabela 1

**GŁÓWNE ZAGADNIENIA
TEORII LOGISTYKI SIŁ POWIETRZNYCH
W PROCESIE TRANSFORMACJI SIŁ ZBROJNYCH RP**

| LP. | GŁÓWNE ZAGADNIENIA TEORII | PODRĘCZNIK (1991) | „OBRONA” (1991-1993) | REGULAMIN SP; PODRĘCZNIK (1996-1997) |
|-----|---|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | PODSTAWOWE FUNKCJE DZIAŁAŃ PRAKTYCZNYCH | zabezpieczenie tyłowe (techniczne i tyłowe), w tym funkcje kierownicze | wsparcie logistyczne, w tym funkcje kierownicze | działania logistyczne - kierowanie i wykonawstwo zadań zabezpieczenia logistycznego |
| 2 | FUNKCJE KIEROWNICZE | kierowanie zabezpieczeniem tyłowym; dowodzenie tyłami | zarządzanie wsparciem logistycznym; dowodzenie jednostkami logistycznymi | zarządzanie zabezpieczeniem logistycznym; dowodzenie jednostkami logistycznymi |
| 4 | ZASADY REALIZACJI FUNKCJI KIEROWNICZYCH | ciągłość; trwałość | ogólne zasady dowodzenia: jedność; jednoosobowość; ciągłość; operatywność; skrytość | jednoosobowość; operatywność; jedność; celowość; przewidywanie; harmonia; elastyczność; skrytość; (ograniczonej samowystarczalności?) |

Tabela 2

**GŁÓWNE ZAGADNIENIA TEORII LOGISTYKI
SIŁ ZBROJNYCH ORAZ SIŁ POWIETRZNYCH RP
W DRUGIEJ POŁOWIE LAT 90'**

| LP. | GŁÓWNE ZAGADNIENIA TEORII | <i>Zasady funkcjonowania systemu logistycznego RP (SG WP 1994); Logistyka wojskowa (NOWAK E., AON 1994)</i> | <i>Logistyka w wojsku (DWORECKI S.E., 1996-1997)</i> | <i>Regulamin działań taktycznych SP (DWŁOP, 1996); Logistyka SP - podręcznik (AON 1996-1997)</i> |
|-----|--|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | PODSTAWOWE FUNKCJE DZIAŁAŃ PRAKTYCZNYCH | Zabezpieczenie logistyczne wojsk | Zasilanie wojsk (formy – zabezpieczenie, uzupełnienie zasileniowe, wzmocnienie (przydział, wsparcie), | Działania logistyczne - kierowanie i wykonawstwo zadań zabezpieczenia logistycznego |
| 7 | FUNKCJE KIEROWNICZE | zarządzanie zabezpieczeniem logistycznym; dowodzenie jednostkami logistycznymi | zarządzanie procesami zasileniowymi | zarządzanie zabezpieczeniem logistycznym; dowodzenie jednostkami logistycznymi |
| | ZASADY REALIZACJI FUNKCJI KIEROWNICZYCH | ogólne - jedność dowodzenia, harmonia, elastyczność. optymalizacja wielkości zapasów, ograniczonej samowystarczalności, ubezpieczenia; szczegółowe – jedność, jednoosobowość, ciągłość, operatywność, skrytość | ciągłość; operatywność; skrytość; odporność na zakłócenia, dezorganizację i zniszczenie | jednoosobowość; operatywność; jedność; celowość; przewidywanie; harmonia; elastyczność; skrytość; (ograniczonej samowystarczalności?) |

produkcji - produkcja, zakup, wynajmem, itp.) od pozostałych zadań logistycznych, tj. zadań z zakresu ich użytkowania - przechowywanie, podział oraz dostarczanie i wykorzystywanie przez bezpośrednich użytkowników (tzw. **logistyka konsumenta**). Zadania zakresu logistyki produkcji przejąć miały odpowiednie departamenty MON⁷⁴, a logistyki konsumenta – organa SZ. Koncepcja ta została przyjęta i wdrożona wraz z nowym *Regulaminem organizacyjnym MON* w 1999 roku.

Drugim głównym założeniem było przyjęcie podziału logistyki konsumenta na tzw. „logistykę planistyczną”, odpowiadającą za sferę kierowania zabezpieczeniem logistycznym oraz „logistykę wykonawczą”, zajmującą się dowodzeniem logistycznymi jednostkami wykonawczymi SZ. Zdecydowano, że organa **logistyki planistycznej** funkcjonować będą na wszystkich szczeblach organizacyjnych SZ wchodząc w struktury sztabów ogólnowojskowych i będąc organami szefów sztabów danego szczebla dowodzenia, a nie organami dowodzenia logistyką wykonawczą. Tak widziany „pion operacyjno-planistyczny” logistyki miałby określać jedynie ogólne wymagania oraz ograniczenia w zakresie wykorzystywania zasobów logistycznych, określając cele i wydając wytyczne dla logistyki wykonawczej. Pion ten opracowywałby także *plany zabezpieczenia logistycznego*, będące elementami ogólnych planów działań wojsk. Przyjęto, że w strukturze SG WP będzie to Generalny Zarząd Logistyki – tzw. P-4⁷⁵, składający się z czterech zarządów – planowania logistycznego, wojskowej służby zdrowia, transportu i ruchu wojsk oraz materiałowo-technicznego. W strukturach dowodzenia poszczególnych RSZ mają to być natomiast zarządy logistyki – G-4 w ich sztabach oraz oddziały logistyki - G(S)/A/N-4 w sztabach ZO(ZO-T) i wydziały logistyki - G(S)/A/N-4 w sztabach jednostek szczebli taktycznych⁷⁶. W zależności od szczebla dowodzenia organa te składać się mają z dwóch oddziałów, wydziałów lub sekcji – planowania logistycznego oraz materiałowo-technicznej. Proces wdrażania tych założeń w struktury RSZ (pomimo

⁷⁴ Są to: Departament Zaopatrzenia SZ oraz Departament Infrastruktury podległe sekretarzowi stanu – I zastępcy ministra ON.

⁷⁵ Litera „P” (od „połączony”) odpowiada stosowanemu w NATO oznaczeniu sztabu połączonego (joint - J), w sensie połączonych RSZ. Stąd też w pierwszych publikacjach dotyczących nowych struktur SG WP używana była litera „J”. Cyfra „4” w strukturach organizacyjnych NATO oznacza sztab logistyki.

⁷⁶ Kolejne litery oznaczają w strukturach NATO organy sztabowe: wojsk lądowych (ground - G) szczebli do batalionu oraz niższych (sub-unit - S); sił powietrznych (air force - A); marynarki wojennej (navy - N).

powszechnej opinii o niedostatecznie precyzyjnym podziale kompetencji pomiędzy organa logistyki planowania, a organa logistyki wykonawczej)⁷⁷ został zapoczątkowany w kwietniu i jak się zakłada ma być zakończony do końca br.

W zakresie **logistyki wykonawczej** nowe (dwuwariantowe) rozwiązania założono zarówno w strukturze organów jej kierowania, jak i wykonawczych.

W wariancie I (za którym optował SG WP) założono pełną integrację zasadniczego potencjału logistycznego SZ oraz centralizację kierowania działaniami logistycznymi w skali SZ RP. Zasadniczy potencjał logistyczny SZ byłby skupiony w dwóch **rejonach logistycznych** (RL)⁷⁸, pełniących faktycznie funkcje COL⁷⁹, a bezpośrednie zabezpieczenie logistyczne jednostek bojowych realizowały by natomiast ich **organiczne** oddziały (pododdziały) według ogólnej zasady: pułk logistyczny na szczeblu ZT (brygady), batalion logistyczny na szczeblu brygady (pułku) oraz kompania logistyczna w batalionach⁸⁰. Bezpośrednie zabezpieczenie logistyczne wydzielonych sił poszczególnych RSZ w działaniach poza krajem realizowały by tzw. „jednostki”, rozwinięte już w czasie „P”⁸¹. Z powodu pełnienia przez SG WP w nowym modelu SZ jedynie funkcji planistycznych, RL dowodzone były by przez nowo utworzone **Dowództwo Materiałowo-Techniczne WP** (DMT WP)⁸², kierowane przez SG WP. Natomiast każde z również nowo utworzonych DMT poszczególnych RSZ dowodziło by tylko „jednostką logistyczną” zapewniającą ciągłość zabezpieczenia poza obszarem kraju. W zakresie funkcji kierowniczych, rozwiązania te miały zapewnić każdemu RSZ z jednej strony możliwość kierowania bezpośrednim zabezpieczeniem logistycznym wojsk odciążając ich dowództwa i sztaby od problemów zasilania własnych jednostek logistycznych. Z drugiej strony – powołanie DMT SZ miało zapewnić centralne kierowanie zasilaniem organicznych jednostek logistycznych wojsk, a tym samym uniknięcie oczywistego partykularyzmu, spowodowanego podległością dotychczasowych COL dowództwom poszczególnych

⁷⁷ Problematyka była badana m.in. podczas ostatniego ćwiczenia głównego w Wydziale WLOP AON pk. „MAJ – 2000”.

⁷⁸ Początkowo zakładano funkcjonowanie czterech RL SZ.

⁷⁹ COL – centralny organ logistyczny (do 1993 roku tzw. COZ – centralny organ zaopatrzenia).

⁸⁰ Docelowo zakładano, że w składy RL SZ wejdą też jednostki logistyczne innych RSZ, w tym bazy lotnicze (BL) SP.

⁸¹ Wymóg ten ustalono jako jeden z celów naszych SZ (TG-4120).

⁸² W późniejszych wersjach zamiast DMT używano nazwy Szefostwo Wsparcia Logistycznego, a ostatnio – Szefostwo Logistyki (SzL).

RSZ. Strukturę organizacyjną logistyki wykonawczej SZ RP zakładaną w tym wariantcie przedstawiliśmy na rys.8.

W wariantcie II zachowano większość rozwiązań wariantu I, a jego zasadniczym wyróżnikiem było **inne podporządkowanie RL**, tj. pod DMT Wład. Faktycznie więc pełniły by one funkcje RL Wład, co praktycznie wykluczało włączenie w ich składy specjalistycznych organów wykonawczych logistyki innych RSZ. W wariantcie tym nie przewidywano także sformowania DMT SZ.

W wyniku szerokich konsultacji do realizacji przyjęto wariant II. Strukturę organizacyjną logistyki wykonawczej SZ RP w wariantcie II przedstawiliśmy na rys.9. Stanowił on podstawę do opracowania modeli logistyki poszczególnych RSZ oraz koncepcji dalszych, już ukierunkowanych i szczegółowszych zmian w logistyce naszych SZ⁸³. Ostatnią nowością w tym zakresie jest zamiar powołania Inspektoratu Obrony Terytorialnej (OT), któremu miały by być podporządkowane RL SZ⁸⁴. W końcu br. opracowano także założenia docelowego (przyszłościowego) modelu logistyki SP w systemach obronnych RP oraz NATO, w którym założono funkcjonowanie tzw. „logistyki środowiskowych”, w tym „logistyki lotniczej”⁸⁵.

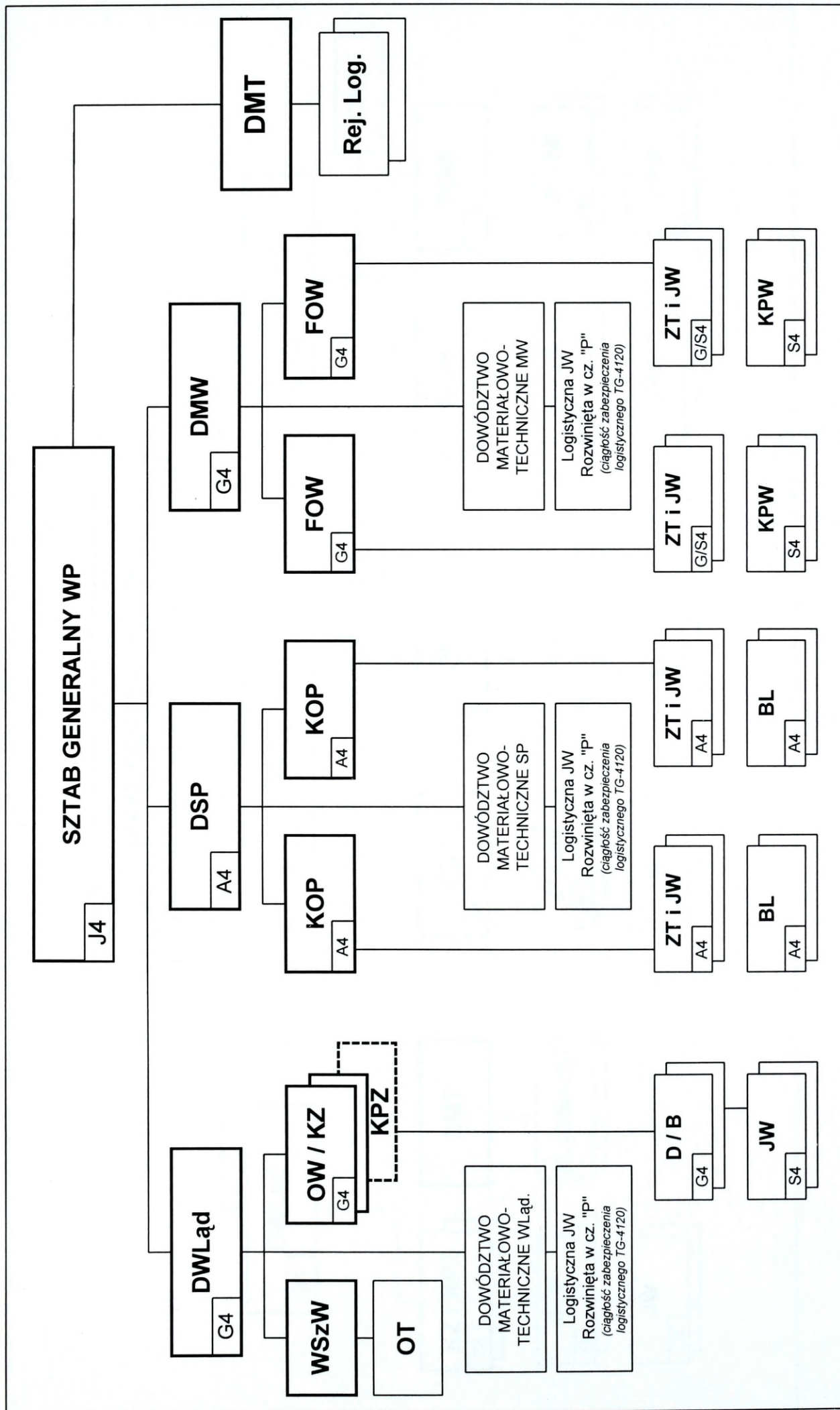
3.3. Właściwości procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym sił powietrznych RP

Aby dokonać analizy przebiegu procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP w kontekście osiągnięcia założonych celów (chodzi tu o standaryzację procedur umożliwiającą kierowanie działaniami sojuszniczymi), rozważyliśmy przebieg tego procesu podczas przeprowadzanych ćwiczeń przez DWLOP oraz w Wydziale WLOP AON. Założenia tych ćwiczeń, w których przyjętą organizację procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym narodowych SP przedstawiliśmy

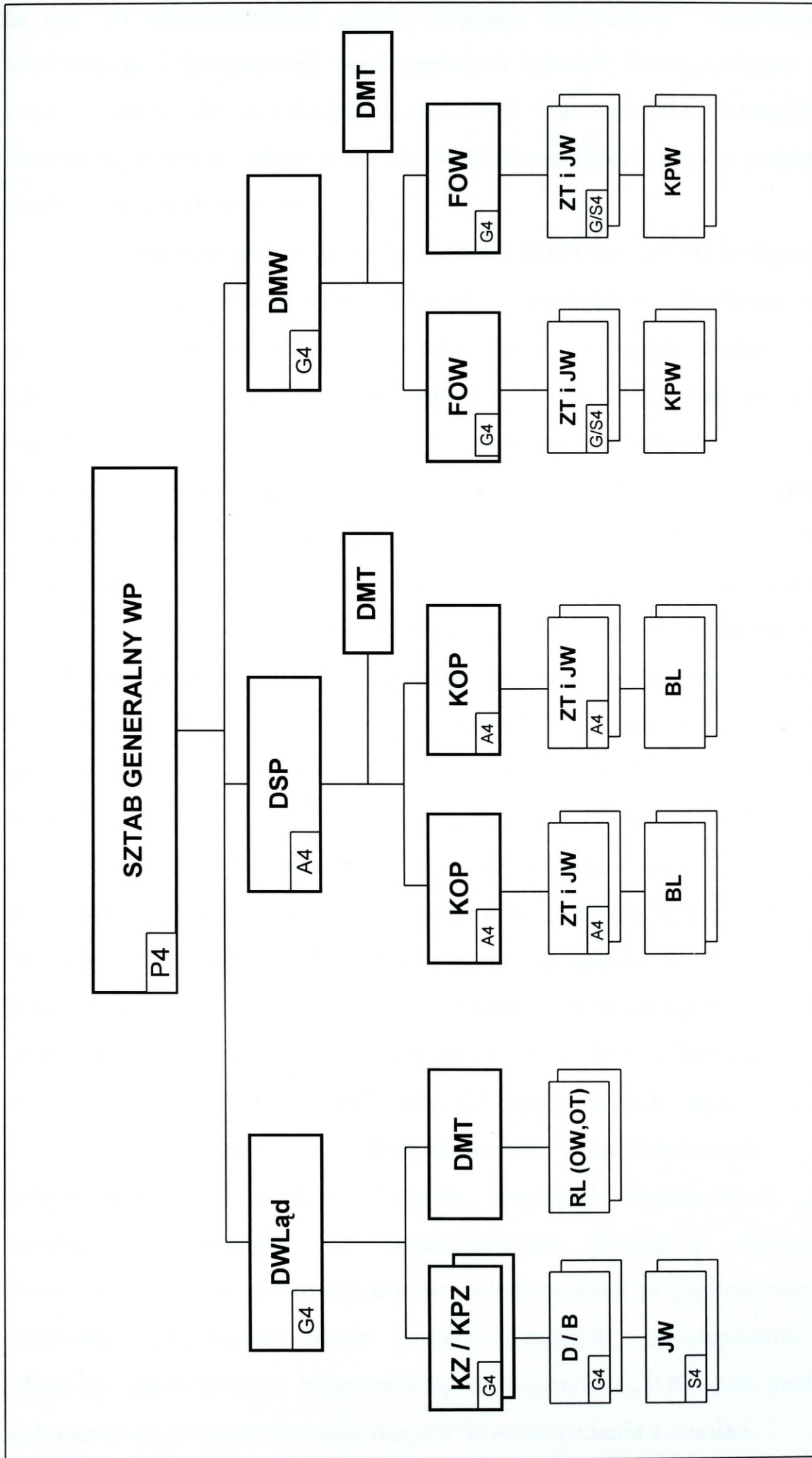
⁸³ Szczegółowe założenia w: *Koncepcja zmian w logistyce SZ RP*. SG WP, Warszawa 30.06.2000.

⁸⁴ Informacja doradcy ministra ON udzielona podczas VII Resortowej Konferencji Naukowej Logistyki SZ RP.

⁸⁵ Praca zbiorowa. *Polskie SP w systemach obronnych RP i NATO*. AON – DWLOP, Warszawa 2000. Rozdziały z zakresu logistyki opracował płk W.DRAŻCZYK pod kierownictwem płk prof. R. MANKOWSKIEGO.



Rys.8. OGÓLNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA LOGISTYKI WYKONAWCZEJ W „MODELU 2012” SIŁ ZBROJNYCH RP (wariant I)

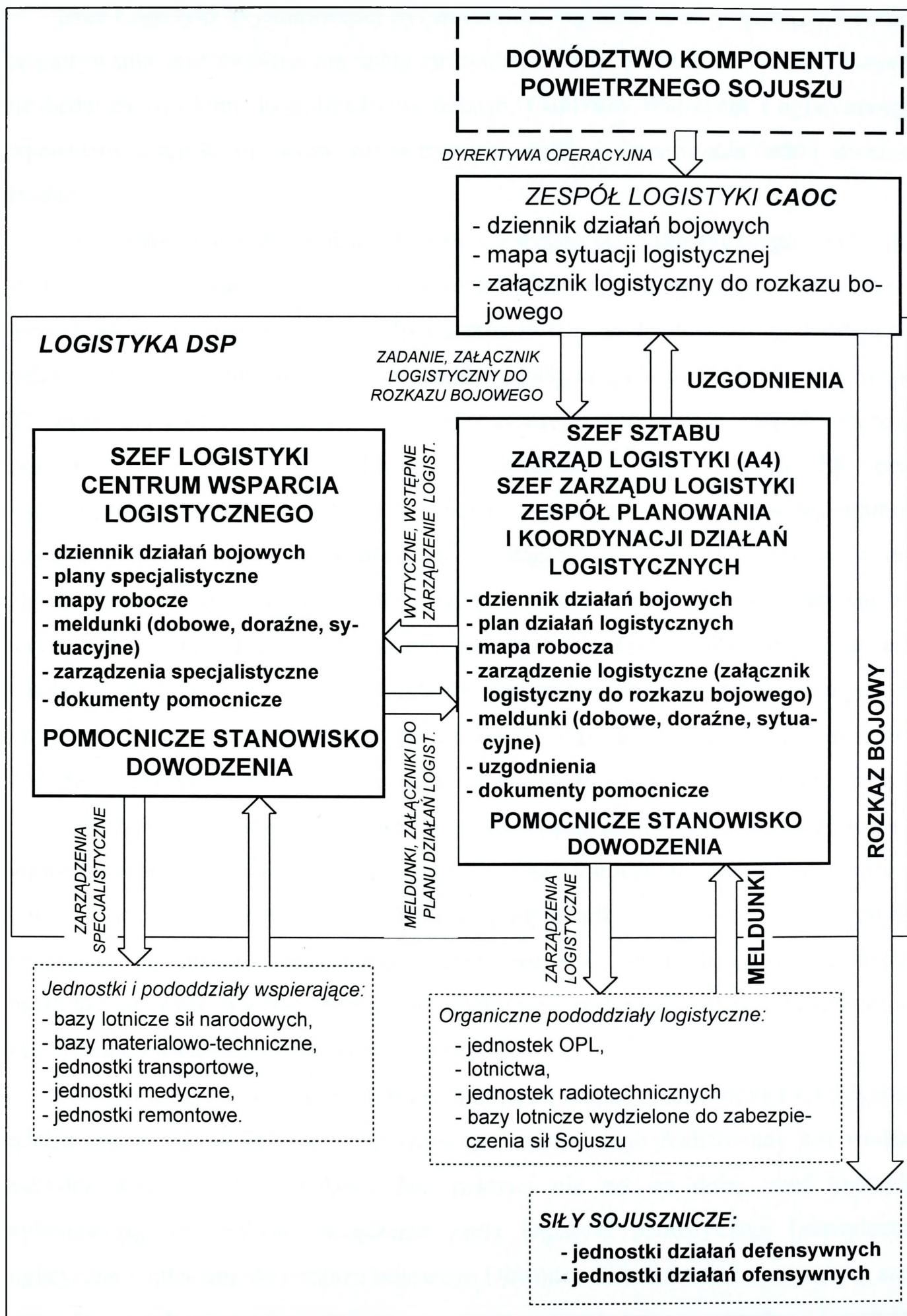


Rys.9. OGÓLNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA LOGISTYKI WYKONAWCZEJ W „MODELU 2012” SIŁ ZBRONNYCH RP (wariant II)

na rys. 10 odzwierciedlają niejako poglądy decydentów określających zakres obowiązków i kompetencji poszczególnym pionom funkcjonalnym logistyki SP. Poprzez narzucenie określonych kompetencji i obowiązków określiliśmy aktualnie obowiązujące relacje informacyjne, współdziałania i hierarchiczne pomiędzy logistyką planistyczną i wykonawczą.

Zakładano w nich z góry, że z dwóch funkcjonujących w logistyce organów, dowództw wszystkich szczebli, (logistyka planistyczna i logistyka wykonawcza), posiadającym uprawnienia do stawiania zadań jest organ logistyki planistycznej. Zgodnie z tym, **szef Zarządu Logistyki (A-4)** był organizatorem przepływu informacji logistycznych pomiędzy komórkami narodowymi i sojuszniczymi. Odpowiadał za właściwy przepływ informacji logistycznej do sojuszniczych organów dowodzenia – CAOC, za jakość przetwarzania tych informacji oraz za planowanie działań logistycznych, a także za terminowe opracowanie i doprowadzanie zadań logistycznych do wykonawców. Koordynował również realizację zadań logistycznych.

Zespół planowania i koordynacji działań logistycznych zapewniał szefowi Zarządu Logistyki (A-4) jasność sytuacji logistycznej, głównie sytuacji w podporządkowanych oddziałach oraz pododdziałach SP. Koordynował ich zabezpieczenie logistyczne, poprzez proponowanie szefowi Zarządu doraźnych działań, mających bezpośredni wpływ na ich możliwości prowadzenia działań bojowych. Zgłaszał, poprzez szefa logistyki, potrzeby dotyczące poprawy ich sytuacji logistycznej. Prowadził mapę roboczą szefa Zarządu Logistyki. Do podstawowych zadań tego zespołu należało: gromadzenie, przetwarzanie i przechowywanie informacji logistycznych uzyskiwanych od podporządkowanych, organicznych pododdziałów logistycznych jednostek SP; szefa logistyki wykonawczej; ocenianie sytuacji logistycznej i koordynowanie zabezpieczenia logistycznego podporządkowanych szefowi Zarządu Logistyki organicznych pododdziałów logistycznych jednostek SP; opracowywanie propozycji doraźnych działań wynikających ze zmian sytuacji bojowej i logistycznej; przygotowywanie danych do meldunków (wystąpień) szefa Zarządu Logistyki; udostępnianie niezbędnych informacji logistycznych oficerom zespołu logistyki CAOC oraz szefowi logistyki wykonawczej; przygotowywanie danych do sprawozdania z działań.



Rys.10. ORGANIZACJA PROCESU KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM SP

Szef Logistyki Wykonawczej był **natomiast** organizatorem wsparcia procesów zaopatrywania oraz świadczenia usług specjalistycznych, a także socjalno-bytowych, niezbędnych wojskom do prowadzenia działań. **Centrum Wsparcia Logistycznego** zapewniało ciągłość procesów zaopatrywania wojsk i świadczenia usług podczas działań.

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

Proces przygotowania działań przez narodowe zespoły planowania i koordynacji działań logistycznych oraz centrum wsparcia logistycznego realizowany był według procedur stosowanych w CAOC. Nie rzadziej niż raz na dobę, szef logistyki wykonawczej otrzymywał zarządzenie szefa logistyki planistycznej (zarządzenie logistyczne - załącznik do rozkazu bojowego Dowódcy SP). Również raz na dobę szef logistyki wykonawczej stawiał zadanie (zarządzenie szefa logistyki) podporządkowanym mu logistycznym jednostkom wykonawczym. Ponadto dokonuje

się podziału jednostek, częścią których (w ramach kierowania zabezpieczeniem logistycznym) zarządzał szef Zarządu A-4 oraz szef logistyki wsparcia. Dotyczyło to, jak wspomnieliśmy szczebla operacyjnego i taktycznego. Proces kierowania zabezpieczeniem logistycznym w dowództwie sił powietrznych, w działaniach sojuszniczych, rozpoczyna się od przyjęcia AOD przez dowódcę SP. Jednocześnie, tą samą dyrektywę operacyjną otrzymuje dowódca CAOC. Dyrektywa ta, jak wspomnieliśmy wcześniej, zawiera również załącznik logistyczny (aneks lub appendix). Dyrektywa wraz z odpowiednimi załącznikami logistycznymi stanowi podstawę dla zespołów logistyki do uruchomienia procesu planowania zabezpieczenia logistycznego.

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

3.4. Wnioski

Przeprowadzone badania analityczne przemian teorii logistyki naszych SP pozwoliły na uporządkowanie oraz sprecyzowanie kolejnych jej wykładni, a następnie określenie właściwości i kierunków zmian według poszczególnych elementów, których zakres określiliśmy w rozdziale metodycznym.

Analizując przemiany nazewnictwa oraz zakresu podstawowej funkcji praktycznej logistyki SP stwierdzić można coraz bardziej jednoznaczne wyróżnianie zarówno **funkcji wykonawczych** (zabezpieczenie logistyczne), jak i **kierowniczych** (kierowanie zabezpieczeniem logistycznym oraz dowodzenie jednostkami logistycznymi). Podział ten jest kontynuacją rozwiązań wypracowanych przez teorię

taktyki tyłów w końcu lat 80' (zabezpieczenie tyłowe oraz kierowanie zabezpieczeniem tyłowym i dowodzenie tyłami). W konsekwencji przyjęcia tak wyraźnego rozdzielenia funkcji wykonawczych od kierowniczych były próby poszukiwania uogólniającej je nazwy. M.in. w teorii logistyki SP pojawiło się wtedy pojęcie „działania logistyczne”, nie zawsze jednak interpretowane w ten sposób⁸⁶.

Ujawniła się także silna dążność do poszukiwania zamiennika dotychczasowego „zabezpieczenia logistycznego”. Początkowo zastąpiono je „wsparciem”, a następnie pojawiło się szereg jeszcze innych terminów, w tym używanych dawniej, przypisując im niekiedy nowe wykładnie⁸⁷. Stworzył się więc problem nie tylko przyjęcia adekwatnej nazwy dla ogółu funkcji logistycznych wojska, ale i uporządkowania tak różnorodnej i bogatej terminologii. Pojawiły się pierwsze próby klasyfikowania tych pojęć w odniesieniu do szczebli organizacyjnych wojsk lub jako różne formy (sposoby) działalności w tym zakresie. W teorii logistyki SP zaczęto stosować również w tym znaczeniu wspomniany już termin „działania logistyczne”.

Konsekwencją wyróżniania funkcji kierowniczych i specjalistycznych w całokształcie działalności logistycznej SZ, w tym SP, było również wyraźne rozdzielenie szczegółowych funkcji w obu zakresach tych działań. W zakresie funkcji kierowniczych logistyki, głównie w środowiskach teoretyków problemu, mówi się powszechnie o **zarządzaniu** procesem zabezpieczenia logistycznego w wojskach (zabezpieczeniem logistycznym wojsk) oraz **dowodzeniu** jednostkami logistycznymi. Jest to naturalna kontynuacja wypracowanego już w latach 80 i uznawanego do dzisiaj poglądu taktyki tyłów o zróżnicowanych metodach i sposobach tych działań, a przede wszystkim treści i ich układu w dokumentach rozkazodawczych. Niepokojącym zjawiskiem jest jednak równie powszechne stosowanie, przede wszystkim przez praktyków logistyki, błędnej interpretacji C² – jako „dowodzenie i kierowanie”, bądź „dowodzenie i kontrolowanie (kontrola)”.

Ponieważ przy formułowaniu **zasad** realizacji zabezpieczenia logistycznego SZ odniesiono się do jego ogólnej klasyfikacji funkcjonalnej, przyjęto, że w zakresie

⁸⁶ Jednocześnie stwierdzano, że termin ten oddaje treść „zabezpieczenia logistycznego”, czyli tylko funkcji wykonawczych.

⁸⁷ Oprócz „zabezpieczenia” mówi się np. o zasilaniu, wspieraniu, udzielaniu pomocy, obsłudze, serwisie, usługach, zaopatrywaniu, żywieniu (pola walki), gospodarce wojskowej, itp.

funkcji kierowniczych obowiązują **ogólne zasady dowodzenia**. Głębsza analiza tych ostatnich pozwala jednak stwierdzić poważne trudności z ich określeniem, gdyż stanowią one swoistą mieszankę zasad ogólnych oraz sposobów realizacji szczegółowych funkcji logistycznych. Nieco inne podejście wykazano przy formułowaniu zasad logistyki SP. Co prawda również wyróżniono zasady realizacji funkcji kierowniczych i stwierdzono, że są one zgodne z ogólnymi zasadami dowodzenia wojskami, ale jako zasady specjalistyczne przyjęto zasady wynikające z zasad sztuki wojennej. Stwierdzono tym samym, że w zakresie funkcji kierowniczych w zabezpieczeniu logistycznym faktycznie nie występują specyficzne zasady logistyczne.

Wyniki szczegółowych analiz nazewnictwa oraz treści zasad logistyki SP w zakresie funkcji kierowniczych pozwalają na wyróżnienie **czterech grup** – zasad stałych (powtarzanych w trzech badanych wykładniach teorii), ponowionych (wymienionych w pierwszej i trzeciej), zaniechanych (wymienianych w obu lub jednej z dwóch pierwszych) i nowo wprowadzonych (tylko w ostatniej) oraz porównanie ich z ostatnimi wykładniami ogólnych zasad logistyki wojskowej.

Niezmienne wymienia się ciągłość (wspomagana operatywnością i elastycznością), trwałość oraz skrytość. Powrócono także do zasad jedności (harmonii) oraz jednoosobowości. Wszystkie te zasady odpowiadają zasadom wymienianym w ogólnej teorii logistyki wojskowej.

Zrezygnowano natomiast z zasad konkretności, efektywności oraz decydującego ogniwa, które nie znalazły miejsca także w ostatnich wykładniach ogólnych zasad w tym zakresie.

Jako **nowe zasady** wymieniono natomiast celowość i przewidywanie⁸⁸. Zasady te nie mają odpowiedników wśród zasad wymienianych w ogólnej teorii logistyki wojskowej. Zestawienie wyników tak przeprowadzonych badań nad zasadami kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP przedstawiliśmy w tabeli 3. Przeprowadzone analizy założeń uznawanego obecnie za docelowego modelu organizacyjnego kierowania zabezpieczeniem logistycznym naszych SP pozwalają na

⁸⁸ Wymienienie zasady „ograniczonej samowystarczalności” w zakresie funkcji kierowniczych traktujemy jako błąd drukarski.

dokonanie ich oceny. Treści te dotyczą jedynie zakresu logistyki konsumenta – planistycznej i wykonawczej.

Zakładane obecnie rozwiązania modelowe w zakresie **logistyki planistycznej** (funkcjonowanie A-4 na wszystkich szczeblach organizacyjnych przyszłościowego modelu SP) trzeba jednoznacznie uznać za właściwe i pożądane z punktu widzenia przyjmowanych rozwiązań w skali naszych SP i logistyki SZ. Założenia w tym zakresie są **nie w pełni dopracowane**. Najpoważniejszym mankamentem w tym zakresie jest nieprecyzyjny podział kompetencji pomiędzy logistykę planistyczną, a wykonawczą, co w konsekwencji doprowadziło do dublowania struktur organizacyjnych logistyki planistycznej oraz wykonawczej.

Poważne problemy uwidaczniają się także w strukturach organów kierowania sfery **wykonawczej** obecnego modelu logistyki SP. Część z tych mankamentów wynika z niedoskonałości modelu logistyki naszych SZ, a część – z rozwiązań w logistyce SP. Przekształcenie SG WP w organ planistyczny oraz rezygnacja z powołania centralnego organu kierowania logistyką wykonawczą SZ RP (DMT lub SzL WP) powoduje sytuację, w której nie jest zapewniona koordynacja działań wykonawczych poszczególnych COL, tj. logistyk wykonawczych poszczególnych RSZ.

Przyjęte założenie pełnienia przez organa kierowania logistyki wykonawczej SP funkcji COL w skali SZ (w określonych obszarach logistyki) w pełni uzasadnia sformowanie **centralnego** organu kierowania logistyką wykonawczą SP (SzL SP), analogicznie jak w innych RSZ. Jednocześnie, podporządkowanie SzL RSZ ich dowództwom pozwala zakładać zrozumiały partykularyzm i przyznawanie pierwszeństwa w realizacji zadań logistycznych na rzecz „własnych” wojsk. Podobne obawy budzi zamiar powoływania podległych SzL, które mają funkcjonować w składach dowództw KOP. Z powyższej analizy wynika także, że w DSP (DWLOP) funkcjonują aktualnie **dwa ośrodki kierowania zabezpieczeniem logistycznym**. Pierwszy, czyli zarząd A-4, który zarządza bazami lotniczymi (BL) wydzielonymi do realizacji zabezpieczenia logistycznego lotnictwa Sojuszu oraz organicznymi

Tabela 3

**ZASADY KIEROWANIA
LOGISTYKĄ SIŁ POWIETRZNYCH W
W PROCESIE TRANSFORMACJI SIŁ ZBROJNYCH RP**

| LP. | GRUPA ZASAD | TEORIA LOGISTYKI SIŁ POWIETRZNYCH RP | TEORIA LOGISTYKI SIŁ ZBROJNYCH RP |
|------------|--------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | STAŁE | ciągłość (operatywność, elastyczność); trwałość ; skrytość; | ciągłość; operatywność; odporność na zakłócenia , dezorganizację i zniszczenie; skrytość; |
| 2 | PONOWIONE | jedność (harmonia); jednoosobowość | jedność (harmonia); jednoosobowość; |
| 3 | ZANIECHANE | konkretność; efektywność; decydującego ogniwa; | |
| 4 | NOWE | celowość; przewidywanie; | |

oddziałami i pododdziałami logistycznymi jednostek wydzielonych do działań sojusznicznych, i drugi, czyli Centrum Wsparcia Logistycznego (CWL), które kieruje pozostałymi, narodowymi oddziałami i pododdziałami logistycznymi. Zespół logistyki CAOC natomiast posiada uprawnienia do określania wymagań w zakresie zabezpieczenia logistycznego jednostek wydzielonych do działań sojusznicznych, narodowemu ośrodkowi kierującemu działaniami logistycznymi. Poza tym w celu utrzymania ciągłości działań logistycznych, nie rzadziej niż raz na dobę, szef logistyki wykonawczej otrzymuje zarządzenie szefa logistyki planistycznej (zarządzenie logistyczne - załącznik do rozkazu bojowego Dowódcy SP). Również raz na dobę szef logistyki wykonawczej stawia zadanie (zarządzenie szefa logistyki) podporządkowanym mu logistycznym jednostkom wykonawczym. Natomiast dowódca jednostek logistycznych i bojowych, w celu utrzymania jasności sytuacji logistycznej, co najmniej raz na dobę powinni przysyłać meldunki sytuacyjne szefowi logistyki wykonawczej oraz szefowi logistyki planistycznej. Obsada organu logistyki planistycznej powinna składać się ze specjalistów poszczególnych rodzajów wojsk SP. Aby wymiana informacji logistycznej przebiegała w czasie zbliżonym do rzeczywistego zarówno organ logistyki wykonawczej jak i planistycznej powinien dysponować tą samą bazą danych o potencjale logistycznym SP. Zespół logistyki CAOC powinien również dysponować bazą danych o potencjale logistycznym, przynajmniej jednostek podporządkowanych dowódcy CAOC. Dowódca narodowych SP powinien otrzymywać, w tym samym czasie co dowódca CAOC, dyrektywę operacyjną - AOD (lub ewentualnie odpowiedni wyciąg z dyrektywy), aby, m.in. wcześniej zapoznać poszczególne zespoły logistyki z zadaniem i związanymi z tym zadaniami zabezpieczenia logistycznego sojusznicznych SP. Uzyskane wyniki badań, przeprowadzonych na opracowanym, z różnych względów uproszczonym, modelu wskazują, że można znaleźć rozwiązania problemów relacji informacyjnych pomiędzy poszczególnymi pionami funkcjonalnymi Dowództwa SP oraz z CAOC. Oprócz udanej próby określenia relacji informacyjnych ustalono również, zdaniem autorów wstępnie, relacje hierarchiczne. Jest to bardzo ważne z punktu widzenia kierowania, nie tylko działaniami bojowymi, ale również działalnością logistyczną. Właśnie dlatego, w Dowództwie SP powinien funkcjonować jeden ośrodek decyzyjny w

zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Wynika to nie tylko z zasady jednoosobowego dowodzenia, która m.in. mówi o odpowiedzialności za postawione zadania. Ważna jest też, co wynika z zasad logistyki NATO, zapewnienie oraz, z drugiej strony, posiadanie jasności sytuacji logistycznej, ponieważ sprawne kierowanie zabezpieczeniem logistycznym sił Sojuszu jest zdeterminowane posiadaniem przez ich dowódców pełnych i aktualnych informacji o narodowym potencjale logistycznym. Mając pełną świadomość możliwości stworzenia wielu innych, racjonalnych modeli funkcjonowania logistycznych organów kierowania szczebla Dowództwa SP, autorzy uważają powyższy materiał za głos w dyskusji na temat funkcjonowania logistyki planistycznej i logistyki wykonawczej.

4. UOGÓLNIENIA I WNIOSKI KOŃCOWE

Ostatni rozdział prezentowanego studium zawiera wyniki analiz porównawczych badanych zagadnień kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP NATO oraz SP RP. Treści te pozwoliły zweryfikować pozostałe z założonych we wstępnym etapie badań hipotez roboczych i rozwiązać ostatni ze szczegółowych problemów badawczych, a tym samym problem główny oraz osiągnąć cel badań. W rozdziale tym przedstawiliśmy kolejno **zakresy rozbieżności** pomiędzy badanymi zagadnieniami teorii oraz założeniami modeli organizacyjnych kierowania zabezpieczeniem logistycznym i procesu planowania logistycznego w SP NATO oraz w SP RP. Wyniki tych analiz pozwoliły określić wymagania wobec logistyki SP RP w badanych obszarach funkcji kierowniczych, których spełnienie powinno umożliwić skuteczne uczestnictwo naszych SP w działaniach sojuszniczych.

Główne wyniki analiz wykładni badanych zagadnień **teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym** SP NATO oraz SP RP, które zestawiliśmy w tabeli 4, przede wszystkim pozwalają stwierdzić wyraźne podobieństwo traktowania i nazewnictwa ogólnego procesu **kierowania** zabezpieczeniem logistycznym SP. W języku angielskim najogólniejszym terminem w tym zakresie jest bowiem „management”, a w odniesieniu do SZ – „**direction of forces**”. O ile pierwszy termin używany jest zazwyczaj w sferze cywilnej i tłumaczony jest jako „zarządzanie”, to drugie pojęcie stosowane oficjalnie w NATO powszechnie interpretowane jest jako odpowiedniki naszego „kierowania wojskami”.

Szczególnie skomplikowana sytuacja występuje natomiast w zakresie terminologii i wykładni przedmiotu kierowania, tj. **zabezpieczenia logistycznego SP**. W teorii logistyki Sojuszu mówi się tylko o jednej funkcji w tym zakresie (logistic support), co można tłumaczyć zarówno na **zabezpieczenie**, jak i na **wsparcie logistyczne**. Pomocnymi wykładniami w tym zakresie mogą być szczegółowe klasyfikacje dwuetapowego (dwupoziomowego) „logistic support” wyróżniane w teoriach logistyki SZ Niemiec oraz Wielkiej Brytanii. Poziom pierwszy (first level logistics; on base logistics; operational logistics) bezpośrednio realizuje logistyczne funkcje specjalistyczne, a poziom drugi (second level logistics; off base logistics; base

**ZESTAWIENIE WYKŁADNI GŁÓWNYCH ZAGADNIENÍ
TEORII KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM
SIŁ POWIETRZNYCH RP ORAZ NATO**

| LP. | WYKŁADNIE TEORII SP NATO | WYKŁADNIE TEORII SP RP |
|-----|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | kierowanie (direction of forces) | kierowanie |
| 2 | zabezpieczenie (wsparcie) logistyczne (logistic support); dwa poziomy organizacyjne (first and second level; on and off base; base and operational) zabezpieczenia logistycznego | działania logistyczne - zabezpieczenie logistyczne lub wsparcie logistyczne |
| 3 | dowodzenie i zarządzanie (command and control – C ²) | dowodzenie i zarządzanie , ale także dowodzenie i kierowanie oraz dowodzenie i kontrolowanie |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> – jedność dowodzenia; – integracja struktury dowodzenia; – przejrzysta (jasna) struktura (łańcuch) dowodzenia – ciągłość dowodzenia; – odpowiedzialność i swoboda działania | <ul style="list-style-type: none"> – jednoosobowość; celowość; – jedność; – harmonia; – elastyczność; – skrytość; – operatywność; – przewidywanie |

logistics) wspiera logistykę pierwszego poziomu. Uzasadnionym wydaje się także zastosowanie w naszej teorii uogólnionego pojęcia „działania logistyczne”, którego odpowiednikiem w terminologii angielskiej jest pojęcie „logistic activities”. Nie jest to jednak oficjalny termin NATO i nie może być traktowany jako zamiennik „logistic support”. Nieodzownym wydaje się więc dokonanie szczegółowszych ustaleń w ogólnej teorii logistyki SP w zakresie nazewnictwa i wewnętrznej klasyfikacji specjalistycznych funkcji logistycznych.

Wyniki analiz pozwalają także stwierdzić wyraźne podobieństwo wewnętrznych klasyfikacji kierowania zabezpieczeniem logistycznym, traktowanym w obu teoriach jako **zarządzanie** (procesem zabezpieczenia logistycznego w SP) oraz **dowodzenie** (jednostkami logistycznymi). Niepokojącym jest jednak fakt odmiennych i dowolnych interpretacji w naszej teorii pojęcia C² (Command and Control) stosowanego oficjalnie w NATO, tj. jako „dowodzenie i kierowanie” lub jako „dowodzenie i kontrolowanie”. Mimo to, że w teoriach problemu NATO oraz SP RP wykładnie te są wyraźnie jednoznaczne, to w praktyce naszego wojska dominuje dowolność i nieprecyzyjność tłumaczeń terminologii anglojęzycznej datujących się z początku lat 90¹. Stan ten wymaga poprawnego i wyraźnie jednoznacznego określenia wykładni terminologii NATO w tym zakresie i pełnej jej asymilacji do teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym naszych SP.

Ostatnim zagadnieniem badanych teorii kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP były obowiązujące **zasady** w tym zakresie. Stosując bardzo złagodzone kryterium dopasowania można by przyjąć, że cztery zasady stosowane w NATO są bliskie pięciu zasadom stosowanych w kierowania zabezpieczeniem logistycznym naszych SP (jedności dowodzenia z jednoosobowością oraz celowością; integrację struktury dowodzenia z celowością; przejrzystość struktury dowodzenia z harmonią; odpowiedzialność i swoboda działania z elastycznością). Nie ma odpowiednika zasada NATO „ciągłości dowodzenia”, a w Sojuszu nie obowiązują natomiast nasze trzy zasady (skrytość; operatywność; przewidywanie). Ponieważ w obu teoriach podkreśla się tożsamość tych zasad z ogólnymi zasadami dowodzenia i zarządzania wojskami, to problem ich rozbieżności wykracza poza sferę logistyki SP,

¹ „Kontrolowanie” to w języku angielskim „controlling”, a nie „control”.

a nawet SZ i powinien być rozwiązany przez **ogólną teorię dowodzenia** (sztuki operacyjnej i taktyki). Niepokojącym jest jednak fakt, że w naszej teorii logistyki SP mimo deklaracji o przyjęciu ogólnych zasad dowodzenia w realizacji funkcji kierowniczych występują pewne różnice. Być może jest to efektem okresu destabilizacji w naszej ogólnej teorii dowodzenia i braku jednoznacznych wykładni zasad w tym zakresie, ale niedopuszczalnym jest fakt zróżnicowanych ich wykładni w podręcznikach i regulaminach.

Wyniki analiz porównawczych **struktur organizacyjnych organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP** nie pozwalają na szczegółowe oceny stopnia ich dopasowania. Struktura NATO w tym zakresie nie obejmuje bowiem struktur narodowych, a jedynie stawia wymagania co do wydzielenia odpowiedniej ilości i poziomu przygotowania specjalistycznych oficerów sztabowych do wielonarodowych organów kierowania. Przekładając te wymogi na strukturę logistyki naszych SP można jedynie stwierdzić konieczność dysponowania takim potencjałem sztabowym, którego wydzielenie nie powinno zakłócić pracy sztabów narodowych zarówno w czasie pokoju, jak i przechodzenia w struktury wojennego systemu dowodzenia. Rozpatrując możliwości spełnienia tych wymogów należy więc rozpatrzyć celowość sformowania dodatkowych organów kierowania w tym zakresie w dotychczasowych strukturach sztabowych logistyki planistycznej naszych SP, biorąc jednocześnie pod uwagę możliwość wykorzystania potencjałów sztabowych szczebla operacyjno-taktycznego oraz wyższego taktycznego (KOP oraz BL, BR i BRT), nie funkcjonujących w strukturach wojennych. Należy zdawać sobie sprawę, że brak dopasowania w tym zakresie wyeliminuje naszą obecność w strukturach NATO, a tym samym pozbawi nas możliwości wpływu na wykorzystywanie naszej logistyki w działaniach sojuszniczych. Wielce niepokojącymi są także uwidocznione w przeprowadzonych badaniach niedoskonałości naszej struktury organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP, a także SZ. Dotyczy to przede wszystkim braku centralnego organu kierowania logistyką wykonawczą oraz niejasnych podziałów kompetencyjnych pomiędzy organami kierowania tą częścią logistyki, a logistyką planistyczną.

Oceniając ostatnie już z badanych zagadnień, tj. **założenia procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP** z jednej strony stwierdzamy ich wyraźną jednoznaczność i dwupoziomowość w NATO (planowanie obronne oraz operacyjne), a z drugiej – ewidentną ich nowość oraz ograniczoność (tylko planowanie operacyjne) w naszych SP. Uzyskane wyniki badań, przeprowadzonych na opracowanym z różnych względów uproszczonym modelu wskazują potrzebę poszukiwania rozwiązań problemów relacji informacyjnych pomiędzy poszczególnymi pionami funkcjonalnymi Dowództwa SP oraz z CAOC.

ZAKOŃCZENIE

Reasumując wyniki przeprowadzonych badań stwierdzamy, że założony cel badań został osiągnięty, a dokonane oceny stopnia rozbieżności określonych zagadnień teorii i praktyki kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP oraz NATO pozwoliły na rozwiązanie przyjętego problemu badawczego.

Stwierdzamy, że aktualny stan teorii oraz struktur organizacyjno-zadaniowych i procedur kierowania zabezpieczeniem logistycznym naszych SP tylko częściowo odpowiada standardom NATO i **może utrudnić skuteczny ich udział w działaniach sojuszniczych**. Poważne niedoskonałości uwidocznione zostały także w wewnętrznych rozwiązaniach logistyki naszych SP, a także w logistyce SZ.

Przeprowadzone badania sugerują jednocześnie ich kontynuację. Dotyczy to zarówno szczegółowszych analiz badanych zagadnień, jak i innych, w tym podjęcia badań dedukcyjnych i prognostycznych. Ich ostatecznym celem powinno być rozwiązanie ujawnionych problemów braku dopasowania teorii oraz struktur organizacyjno-zadaniowych i procedur kierowania zabezpieczeniem logistycznym naszych SP do wymogów NATO w tym zakresie. Chcemy dodać, że badania w tym zakresie prowadzi już mjr CHOJNACKI, a ich wyniki zamierza przedstawić w formie rozprawy doktorskiej.

Wyrażamy także nadzieję, że wyniki przeprowadzonych badań będą również przydatne w trwającym procesie transformacji naszych SZ, w tym ich logistyki i SP oraz samej logistyki SP. Naszym zamiarem jest także wykorzystanie wyników przeprowadzonych badań w procesie dydaktycznym w AON w formie trzech skryptów problemowych (zagadnienia teorii, struktur organizacyjno-zadaniowych oraz procesu operacyjnego planowania logistycznego w SP RP w działaniach sojuszniczych).

BIBLIOGRAFIA

1. *Allied Joint Logistic Doctrine* (AJP- 4). MAS 1999
2. *Allied Joint Operations Doctrine* (AJP-1(A)). MAS 1997
3. ANTCZAK S. *Podstawy dowodzenia SP*. AON, Warszawa 1997
4. BALCEROWICZ B. *Od Układu Warszawskiego do NATO. Pod wspólnymi sztandarami. Droga Polski do NATO*. AON, Warszawa 1999
5. *Dictionary of Military and Associated Terms (incorporating the NATO dictionaries)*. DOD, Washington 1997
6. *Dowodzenie lotnictwem SZ RP. Część I-III*. AON 1990
7. DRAŹCZYK W. *Logistyka SP w II etapie transformacji SZ RP*. AON, Warszawa 1999
8. DRAŹCZYK W. *Kierowanie działalnością logistyczną w SP RP. Część II: szczebel operacyjno-taktyczny (studium operacyjno-logistyczne)*. AON, Warszawa 1996
9. DRAŹCZYK W. *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SP według poglądów NATO (studium operacyjno-logistyczne pk. „NATO-LOG.SP-1”)*. AON, Warszawa 1997
10. DRAŹCZYK W. *Nowe zasady i założenia logistyki NATO w aspekcie zabezpieczenia SP*. AON, Warszawa 1999
11. DRAŹCZYK W. *Zadania, organizacja i funkcjonowanie sztabu logistyki (I)CAOC podczas przygotowania działań bojowych SP NATO*. AON, Warszawa 1998
12. DRAŹCZYK W. *Koncepcja wielonarodowych centrów kierowania zabezpieczeniem logistycznym oraz ich organizacja i funkcjonowanie w SP NATO*. AON, Warszawa 1998
13. DWORECKI S.E. *Logistyka w wojsku*. ATKA, Warszawa 1996
14. *Encyklopedia powszechna* (wydanie III). PWN 1983
15. *Glossary of Abbreviations used in NATO Documents*. (AAP-15)
16. *Instrukcja lotnictwa. Taktyka tyłów lotniczych*. MON 1960
17. *Instrukcja lotnictwa. Służba tyłów WL*. MON 1951
18. *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia SZ RP (WSyD)*. SG WP 1995
19. KEMENY J.G. *Nauka w oczach filozofa*. PWN, Warszawa 1967

20. *Koncepcja logistyki SZ RP*. Sztab Gen. WP, Warszawa 1998
21. *Koncepcja zmian w logistyce SZ RP*. SG WP, Warszawa 2000
22. *Koncepcja Strategiczna Sojuszu*. NAC, Waszyngton 1999
23. *Koncepcja strategicznego użycia SZ w działaniach obronnych na terytorium kraju* pk. „Obrona” (I,II i III etap badań).AON, Warszawa 1991-1993.
24. *Leksykon wiedzy wojskowej*. MON, Warszawa 1978
25. *Logistics der Bundeswehre/Luftwaffe*. Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1996.
26. *Logistyka WLOP w Modelu 2012. Materiały ze szkolenia z kierowniczą kadrą logistyki*. DWLOP Logistyka, Babimost 2000
27. *Mała Encyklopedia Wojskowa*. MON, Warszawa 1967
28. MAŃKOWSKI R., DRAŻCZYK W. *Logistyka SP w końcu I etapu transformacji SZ RP*. AON, Warszawa 1995
29. MAŃKOWSKI R., FILAR J., FORNAL M. *Teoria działań logistycznych SP*. AON, Warszawa 1996
30. MAŃKOWSKI R., FILAR J., FORNAL M. *Logistyka SP, część I – podstawy teorii działań logistycznych w SP*. AON, Warszawa 1997
31. MAŃKOWSKI R. *Kierowanie działalnością logistyczną w SP RP. Część I, szczebel operacyjny*(studium operacyjno-logistyczne). AON, Warszawa 1996
32. MAŃKOWSKI R. *Zabezpieczenie logistyczne SP w operacjach*. AON, Warszawa 1998
33. *Materiały z VII Resortowej Konferencji Naukowej Logistyki SZ RP*. Gdynia 2000
34. MICHALAK W. *Dominacja z powietrza*. Warszawa 1999
35. *NATO Air Force Logistics Concept - draft* (AJP-13 - projekt), MAS 1999
36. *NATO Glossary of Terms and Definitions*. (AAP-6)
37. *NATO Logistics Handbook*. DPC, Brussels 1997
38. *NATO Handbook*. NATO Office of Information and Press, Brussels 1997
39. *NATO Principles and Policy for Logistics* (MC 319 z 1992 i 319/1 z 1997)
40. *NATO Vademecum*. Bellona, Warszawa 1999
41. *New Command Structure*. SHAPE 2000
42. NOWAK E. *Logistyka wojskowa. Zarys teorii*. AON, Warszawa 1994

43. *80 lat lotnictwa polskiego – historia i współczesność*. DWLOP, Warszawa 1998
44. PELC M. *Wybrane problemy metodologiczne wojskowych badań naukowych*. AON, Warszawa 1998
45. PIETER J. *Zarys metodologii pracy naukowej*. PWN, Warszawa 1975
46. PIETER J. *Z zagadnień pracy naukowej*. Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1974.
47. *Polskie Siły Powietrzne w systemach obronnych RP oraz NATO*. AON-DWLOP, Warszawa 2000
48. *Regulamin działań taktycznych SP RP*. DWLOP, Warszawa 1996
49. *Regulamin służby sztabów WOPK (tymczasowy)*. DWOPK 1985
50. *Regulamin sztabów (tymczasowy)*. SG WP 1983
51. *Regulamin walki wojsk lądowych SZ RP*. Część I. SG WP 1985
52. *Regulamin działań wojsk lądowych SZ RP*. DWL, Warszawa 1999
53. ROTH Jr W.V. *NATO w XXI wieku. Blżej NATO*. BI Biblioteki Sejmowej zeszyt 2 (14), Warszawa 1999
54. *Słownik języka polskiego*. PWN 1989
55. *Strategia bezpieczeństwa RP*. RM RP, Warszawa 2000
56. *Strategia obrony RP pk. „Strategia”*. AON, Warszawa 1995
57. *The New Merriam – Webster Dictionary*. Springfield USA 1989
58. *The Oxford Minidictionary*. Clarendon Press 1988
59. *Webster's New Dictionary and Thesaurus*. Russell, Geddes & Grosset, Windsor Court, New York USA 1990
60. WIŚNIEWSKI E. *Metodyka wojskowych badań naukowych (część I, zeszyt 3 – metody – sposoby działania)*. AON, Warszawa 1990
61. WIŚNIEWSKI E. *Metodyka wojskowych badań naukowych (część I, zeszyt 4 – proces wojskowych badań naukowych)*. AON, Warszawa 1990
62. WIŚNIEWSKI E. *Wprowadzenie do metodyki wojskowych badań naukowych (wstępne wiadomości z metodologii nauk, metodologii nauk wojskowych i metodyki wojskowych nauk wojskowych)*. ASG WP, Warszawa 1984
63. WÓJCICKI R. *Teorie w nauce, wstęp do logiki, metodologii i filozofii nauki*. IfiS PAN, Warszawa 1991.

64. *Wsparcie logistyczne wojsk (w operacji i walce) w latach 90* (materiały z sympozjum naukowego). AON, Warszawa 1993
65. *Zabezpieczenie techniczne i tyłowe działań bojowych KL*. DWLOP, Warszawa 1991
66. ZABŁOCKI E. *Dowodzenie przez cele SP*. AON, Warszawa 1995.
67. ZABŁOCKI E E. *SP w systemie obronnym*. AON 1999
68. S. ZAJAS., M. KOZUB., J. NOWAK. *Dowodzenie siłami powietrznymi NATO*. AON, Warszawa 1998
69. *Założenia polskiej polityki obronnej*. RM, Warszawa 2000
70. *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP*. SG W, Warszawa 1994

