Part Code ST1316
R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K
DANES-PICTA.COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

AKADEMIA
OBRONY NARODOWEJ

Kpt. mgr inż. Tomasz PABICH

LOGISTYKA W OBRONIE TERYTORIALNEJ RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

Rozprawa doktorska

60982

Nr ewid. II

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/4513
05-004513-001-0

WARSZAWA 2000

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

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO – OBRONNY

BIBLIOTEKA GŁÓWNA – ARCHIWUM
Nr inw. 60982
II
Akademii Obrony Narodowej

Kpt. mgr inż. Tomasz Pabich

LOGISTYKA W OBRONIE TERYTORIALNEJ RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

Praca doktorska
napisana pod kierunkiem naukowym
dra hab. Leszka Oleksyna

S/4513

Warszawa 2000

Spis treści

WSTĘP 3

Rozdział 1
FORMY ORGANIZACYJNE I CHARAKTERYSTYKA WOJSK OBRONY TERYTORIALNEJ 11
1.1. Elementy strukturalne nowoczesnej armii 11
1.2. Zadania wojsk obrony terytorialnej 13
1.3. Charakterystyka wojsk obrony terytorialnej w wybranych krajach 16
1.4. System tworzenia wojsk obrony terytorialnej w Polsce 27
1.5. Zasady wykorzystania wojsk obrony terytorialnej 36
1.6. Podsumowanie 60

Rozdział 2
WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA ROZWOJU LOGISTYKI 65
2.1. Wzrost znaczenia logistyki 65
2.2. Określenie logistyki 72
2.3. System celów w logistyce 79
2.4. Obszary problemowe w logistyce 88
2.5. Podsumowanie 94

Rozdział 3
ZADANIA I ORGANIZACJA LOGISTYKI W WOJSKU POLSKIM 98
3.1. Rozwój logistyki w Wojsku Polskim 98
3.2. Zadania logistyki 105
3.3. Kształtowanie struktur organizacyjnych logistyki 117
3.4. Efekty wdrożenia logistyki i ich determinanty 127
3.5. Podsumowanie 131

Rozdział 4
ORGANIZACJA LOGISTYKI W WOJSKACH OBRONY TERYTORIALNEJ POLSKI 139
4.1. Prezentacja logistycznej bazy wywodu 139
4.2. Czynniki wpływające na organizację logistyki w wojskach obrony terytorialnej 148
4.3. Formy organizacyjne logistyki w wojskach obrony terytorialnej 159
4.4. Logistyka w strukturze organizacyjnej wojsk obrony terytorialnej 165
4.5. Logistyka w działaniach nieregularnych i w wojnie partyzanckiej 169

ZAKOŃCZENIE 176
Spis rysunków i tablic 185
Literatura 186
Załączniki 201

WSTĘP

Logistyka w Wojsku Polskim, podobnie jak i w innych armiach byłego bloku wschodniego, była nakierowana na strategię swoistej „projekcji siły", realizującej cele międzynarodowego supermocarstwa. Zmiana zadań sił zbrojnych, uwarunkowana przez zmianę sytuacji światowej, a także wewnętrzne realia polityczne i ekonomiczne, spowodowały konieczność dostosowania zdolności obronnych do nowej organizacji logistyki i nowych środków zaopatrzenia, innych niż przedtem systemów informacyjnych i metod postępowania, inaczej wyszkolonego personelu i innej infrastruktury. Tym, co pozostało nie zmienionym, jest centralne zadanie logistyki, jakim jest dostarczenie odpowiednich dóbr we właściwym czasie i we właściwe miejsce - od miejsca produkcji do ich adresata - mniej lub więcej samodzielnie regulujących się systemów mikroekonomicznych wojska. Zadanie to, z transportem i przeładunkiem było i jest szczególnie trudne do realizacji, gdyż wiąże się z koniecznością przezwyciężenia niejednorodności czasu i przestrzeni przy fizycznym doprowadzeniu środków materiałowych do miejsca przeznaczenia. Ponieważ trudności, jakie się obecnie wiążą z realizacją tego zadania, nie są możliwe do pokonania przy użyciu tradycyjnych metod, konieczne jest wskazanie nowych dróg ich przezwyciężania.

W Wojsku Polskim logistyka będzie - obok strategii, sztuki operacyjnej i taktyki - jednym z podstawowych kierunków działalności w sferze dowodzenia wojskami. Wymogi stawiane logistyce wojskowej stanowić będą podstawę wymagań wobec sił zbrojnych jako całości i poszczególnych ich części.

W stosunku do całości sił zbrojnych stosować się będzie tzw. logistykę produkcji (logistykę hurtu, logistykę strategiczną), natomiast w odniesieniu do poszczególnych jednostek organizacyjnych sił zbrojnych (w przekroju zadaniowym, taktyczno-operacyjnym czy terytorialnym) zastosowana będzie tzw. logistyka konsumpcji (logistyka detalu, logistyka operacyjno-taktyczna). Logistyka produkcji (hurtu) obejmuje długookresowe planowanie, finansowanie, projektowanie, prace badawczo-rozwojowe oraz ogólne zaopatrzenie sił zbrojnych.

Logistyka spożycia (detalu) obejmować będzie całokształt przedsięwzięć związanych z wytworzeniem i utrzymaniem eksploatacyjnej gotowości bojowej uzbrojenia, sprzętu technicznego i środków materiałowych w fazie użytkowania.

W szczególności logistyka spożycia (detalu) włączy w siebie określenie wymagań co do jakości, kontrolę zapasów, budowę urządzeń logistycznych, kierowanie ruchem, opracowanie kodów materiałowych, badanie niezawodności, ewidencję i sprawozdawczość w zakresie niesprawności urządzeń, składowanie, transport oraz odpowiednie szkolenie. Logistyka spożycia opisywać więc będzie system wsparcia wojsk w sferze działań bojowych od użytkownika aż do styku z logistyką produkcji.

Detaliczny system logistyczny formułować będzie wobec systemu hurtowego wymagania dotyczące odtwarzania zasobów osobowych i rzeczowych oraz pomagać w podejmowanych wysiłkach reorganizacyjnych.

Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest logistyka, przez którą rozumie się **przygotowanie i użycie w celach militarnych środków będących w dyspozycji państwa i przeznaczonych do zaspokojenia potrzeb sił zbrojnych.**

Celem logistyki jest zaopatrzenie walczących wojsk we właściwym czasie i we właściwej ilości we wszystkie niezbędne środki, a także uwolnienie ich od tego wszystkiego, co ograniczać będzie możliwość wykonywania przez nie zadań, względnie nie będzie już im potrzebne. Głównym zadaniem logistyki jest utrzymanie zdolności bojowej wojsk.

Istotną częścią poczynań zmierzających do budowy systemu logistyki wojskowej jest tworzenie logistyki obrony terytorialnej. Stąd wraz z rozwojem podstawowej części logistyki sił zbrojnych realizowane będą przedsięwzięcia w celu stworzenia podsystemu logistyki obrony terytorialnej, która dopełni ogólny potencjał logistyczny.

Cel pracy

Celem pracy jest zbadanie teoretycznych podstaw budowy systemu logistycznego. Następnie w oparciu o przeprowadzone badania zbudowany zostanie model takiego systemu dla potrzeb obrony terytorialnej oraz przeprowadzona będzie konfrontacja przyjętych założeń modelowych z praktyką.

Hipoteza robocza i hipoteza uzupełniająca

1. Nowy system funkcjonowania sił zbrojnych wymaga innego niż dotychczas podejścia do problemu pozycji i roli sił obrony terytorialnej w państwie, w tym także logistyki, która określa w istotny sposób organizację tych sił. Istnieje prawie całkowita zgodność poglądów, że bez rozbudowanych sił obrony terytorialnej nie można mówić o kompleksowym przygotowaniu państwa do współczesnej wojny. Wraz z rozwojem podstawowej części sił obrony terytorialnej powinien być tworzony system logistyczny, który będzie dopełniać ich potencjał bojowy. Logistykę w obronie terytorialnej należy traktować jako ważny element przygotowań wojennych, jak również poważną siłę wewnętrzną państwa.

2. Szczególnie istotne przy projektowaniu systemu logistycznego powinno być przyjęcie podejścia sytuacyjnego, pozwalającego uwzględnić różnorakie związki zachodzące między strategią obronną, strukturą, otoczeniem, technologią zadań i procesami informacyjnymi.

3. Istnieje wiele modeli logistyki zbudowanych przez nauki wojskowe i ekonomiczne, dlatego stworzenie nowego modelu ma sens tylko wtedy, gdy przed badaczem stawia się jakościowo nowe zadania. Zaproponowany w pracy model logistyki obrony terytorialnej pozwoli - w odróżnieniu od innych - opisać szeroki krąg zmiennych charakteryzujących relacje i elementy kierowania w systemie oraz określić efektywność podejmowania działań.

W pracy przedstawiono model logistyki z uwzględnieniem ważniejszych kierunków planowania strukturalnego w siłach zbrojnych, w szczególności obrony terytorialnej. Przesłanki budowy modelu oparto na syntezie teorii systemów z

teorią sterowania oraz na wspomnianym wcześniej podejściu sytuacyjnym. Istotne znaczenie ma także rozpatrywanie badanego obiektu jako jednolitego systemu zawierającego blok regulacji. Pozwoli to na ocenę skutków podejmowanych decyzji w systemie kierowania.

Podstawą do sprawnego przebiegu złożonego procesu badawczego stanowiła analiza i ocena literatury przedmiotu.

Analizie poddano:

1. Rozprawy habilitacyjne i doktorskie zawierające problemy logistyki wojskowej i cywilnej:
   - wojsk lądowych;
   - wojsk obrony terytorialnej;
   - innych rodzajów wojsk współdziałających z wojskami OT.
2. Prace naukowe określające:
   - prognozowane zmiany logistyki wojsk;
   - logistykę w państwach obcych;
   - problemy restrukturyzacji sił zbrojnych i rodzajów wojsk.
3. Materiały historyczne (faktograficzne) dotyczące:
   - logistyki ze szczególnym uwzględnieniem logistyki wojsk obrony terytorialnej.
4. Prace badawcze dotyczące problemów:
   - oceny stanu logistyki wojsk państw sąsiadujących z RP;
   - scenariuszy rozwoju sytuacji związanej z zabezpieczeniem logistycznym w konfliktach światowych;
   - kierunków rozwoju służb logistycznych.
5. Prace określające stan wiedzy:
   - niezbędnej do wyłonienia podstaw teorii logistyki;
   - z zakresu projektowania struktur logistycznych.
6. Publikacje dotyczące zasad :
   - określania możliwości systemów logistycznych;

- funkcjonowania zasad logistycznych w walce.

Literaturę przedmiotu podzielono na trzy zasadnicze grupy:

1. Metodologiczną;
2. Teorii problemu;
3. Praktyczną.

Literaturę metodologiczną stanowiły opracowania, które usytuowały badania w obszarze wiedzy metodologicznej dotyczącej procedur badań, metod i narzędzi badawczych. Literatura ta umożliwiła poznanie aktualnego stanu, obszaru i zakresu problematyki badawczej. Ułatwiła sprecyzowanie celu badań, problemu głównego oraz problemów cząstkowych.

Zawarte w zbiorze tej literatury opracowania zmniejszyły ryzyko popełnienia błędów w procesie badawczym. Ponadto literatura metodologiczna wzbogaciła język problemu, co umożliwiło utrzymywanie kontaktu z ludźmi nauki oraz swobodne poruszanie się w obszarze przedmiotu i problemu badań. Przyczyniło się to także do określenia wagi i czasu osiągnięcia sprecyzowanych celów oraz do przeprowadzenia oceny otrzymanych wyników badań.

Do szczególnie istotnych publikacji, z których korzystano w toku prowadzenia badań, należy zaliczyć m. in. opracowania: B. Balcerowicza Strategia obronna państwa średniej wielkości; W. Łepkowskiego - Zarys strategii wojskowej; B. Szulca i S. Nowaka - Studia z metodologii nauk społecznych; W. Stankiewicza - Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej, Ekonomika obrony; J. Zubka - System bezpieczeństwa Polski, Przygotowanie i prowadzenie wojny obronnej przez Polskę po 2000 r. W. Pytkowskiego - Organizacja badań i ocena prac naukowych; P. Sienkiewicza - Inżynieria systemów; M. Pelca - Aktualny stan nauk wojskowych. Wojskową literaturę metodologiczną i zawarte w niej opisy badań naukowych, uzupełniano o literaturę związaną z tradycją akademicką doktoratów i zasadami ich nadawania [1].

---

[1] Zob. np. G. Gambarelii, Z. Łucki, Jak przygotować pracę dyplomową lub doktorską. Towarzystwo Autorów i Wydawnictw Prac Naukowych „UNIVERSITAS". Kraków 1995; zob. też Praca promotora z doktorantem. Materiały z konwersatorium, pr. zb. pod red. B. Wojciechowicza, Instytut Technologii Eksploatacji w Radomiu, Krynica 1997.

Literaturę teorii problemu stanowiły zarówno historyczne, jak i współczesne opracowania dotyczące konfliktów i wojen. Są w nich zawarte najnowsze poglądy strategów, polityków i ludzi nauki. Do najbardziej znaczących opracowań należy zaliczyć tutaj: C. Clausewitza - O wojnie; J. Kaczmarka - Bitwa o przetrwanie; S. Kozieja - Teoria sztuki wojennej, Wstępne stadium o obronności Polski u progu XXI wieku.

Analiza i ocena wymienionych pozycji pozwoliły na dogłębne zapoznanie się z istotą, treścią oraz rodzajami konfliktów i wojen. Umożliwiły szersze spojrzenie na problemy projektowania struktur logistyki na czas pokoju oraz na okres działań wojennych.

W odniesieniu do literatury praktyki za najbardziej przydatne z punktu widzenia rozpatrywanego tematu można uznać następujące opracowania: System obrony terytorialnej w zwalczaniu dywersji J. Marczaka i K. Gąsiorka, Działania nieregularne, prace pod redakcją R. Jakubczaka i S. Dworeckiego: System logistyczny wojsk Część I i II, Zarys perspektywicznego modelu kierowania zasilaniem logistycznym, Logistyka w wojsku i inne.

Poznanie poglądów i stanowisk różnych autorów uwiarygodniło prowadzone oceny i prognozy oraz pozwoliło sprecyzować wnioski konieczne do zbudowania systemu logistyki wojsk obrony terytorialnej RP.

Wiele wartościowych informacji zawierały również wojskowe wydawnictwa popularnonaukowe m.in. Myśl Wojskowa, zeszyty kwartalne i miesięczniki uczelni wojskowych. Istotne informacje uzyskano studiując komunikaty i propozycje poprzedzające okres restrukturyzacji sił zbrojnych. Analiza literatury i materiałów źródłowych pozwoliła zebrać i posegregować materiał oraz stworzyć bazę danych, stanowiącą źródło do wielokrotnego analizowania, wyciągania wniosków i ostatecznego sformułowania hipotezy. Na etapie analizowania literatury przedmiotu nieodzowne okazało się także badanie dokumentów. [2]

---

[2] Studiowanie i analiza materiałów z ćwiczeń dowódczo-sztabowych w WOW pozwoliły na zgromadzenie niezbędnej ilości faktów i rozwiązywanie kolejnych problemów związanych z przedmiotem badań (przyp. wł. - T.P.).

Konstrukcja i treść rozprawy zostały zdeterminowane przez cel, przedmiot i zakres badań. Praca obejmująca część analityczno - opisową oraz aneks załączników składa się z czterech rozdziałów opatrzonych wstępem i zakończeniem.

W rozdziale pierwszym zostały przedstawione formy organizacyjne i charakterystyka wojsk obrony terytorialnej w wybranych państwach świata, ich istota i specyficzne zadania związane z danym krajem. W dalszej części rozdziału w ujęciu historycznym pokazane są zasady tworzenia i funkcjonowania tych wojsk w Polsce od X w. Szeroko została potraktowana taktyka ich wykorzystania na „dzisiejszym" polu walki. Zawarte w podsumowaniu wnioski uwidoczniły znaczenie wojsk OT we współczesnych czasach i wytworzyły podstawy wiedzy do rozstrzygania kolejnych problemów.

Rozdział drugi opisuje i analizuje w ujęciu historycznym genezę formowania się pierwotnych systemów logistycznych i ich wzrastającego znaczenia w konfliktach zbrojnych. W oparciu o liczne publikacje znanych i liczących się praktyków i teoretyków z dziedziny logistyki zostały przedstawione ogólne zasady, jakie powinny być stosowane we współczesnych systemach logistycznych. Wynikłe stąd wnioski przyczyniły się do rozwiązania problemów dalszych części pracy.

W rozdziale trzecim podjęto próbę identyfikacji współczesnych zadań logistyki w Wojsku Polskim. Ukazuje on przesłanki i warunki w jakich doszło do transformacji wcześniejszych służb kwatermistrzowskich i technicznych w logistykę. Przedstawione w tym modelu zasady kształtowania struktur organizacyjnych logistyki pozwoliły na opracowanie optymalnego modelu tychże struktur.

W rozdziale czwartym w oparciu o najnowszą literaturę z teorii organizacji i zarządzania zaprezentowano nowoczesne zasady logistyki w wojskach obrony terytorialnej. Sformułowane w tym zakresie wnioski stały się podstawą do

końcowego rozstrzygnięcia głównego problemu pracy i stworzenia projektu logistyki wojsk obrony terytorialnej.

Rozdział 1

FORMY ORGANIZACYJNE I CHARAKTERYSTYKA WOJSK OBRONY TERYTORIALNEJ

1.1. Elementy strukturalne nowoczesnej armii

Dokładna analiza struktury nowoczesnych armii pokazuje, że w większości przypadków stosowane są te same bądź zbliżone do siebie zasady organizacyjne. Siły zbrojne każdego państwa składają się z formacji lądowych, powietrznych i - w niektórych przypadkach – morskich. Nie ulega wątpliwości, że główne siły - lądowe wywodzą swój rodowód z tradycyjnych rodzajów wojsk, takich jak: piechota, oddziały pancerne, artyleria, oddziały inżynieryjne i inne. W wyniku ich połączenia powstały wojska lądowe. W skład oddziałów regularnych wchodzą także formacje rezerwy, które są niezbędne do osiągnięcia zakładanej gotowości bojowej. Ostateczny kształt i wielkość połączonych rodzajów sił zbrojnych uzależniony jest od ich politycznego i strategicznego celu, posiadanych zasobów naturalnych oraz od ogólnej sytuacji politycznej i strategicznej. Zazwyczaj przestrzega się, by w istniejących armiach zachowane zostały cechy narodowe, czyli elementy, które uwzględniają rodowód i historyczny rozwój danej armii. Elementy te są bardzo istotne i powinny odpowiadać wymaganiom regionalnym, ponadto powinny być zgodne z charakterem wykonywanych zadań [3].

Ocena dzisiejszych armii koncentruje się na problemach ich specjalizacji oraz społecznych uwarunkowaniach wpływających na militarne użycie bojowych formacji wojsk stacjonarnych, regularnych sił zbrojnych, oddziałów ekspedycyjnych czy interwencyjnych [4]. Analizując organizację operacyjnych sił lądowych można zauważyć, że składają się one z: batalionów, pułków lub brygad, dywizji, korpusów, armii lub grup armii. W ich skład wchodzą już istniejące formacje oraz przeznaczone do ich wzmocnienia oddziały mobilizowane. Zadanie

---

[3] Zob. H. Berchtold, G. Leppig, Zivil - Militärische Zusammenarbeit (ZMZ) - Kernfunktion der Gesamtverteidigung, (w:) Die Bundeswehr - Eine Gesamtdarstellung, Regensburg 1980, s.89.

[4] Zob. B.H. Liddell, The Remaking of Modern Army, 1939 (Reprint 1980), s.152.

tych ostatnich polega na natychmiastowym współdziałaniu z wprowadzonymi do działania siłami powietrznymi i morskimi w celu przeciwstawienia się nieprzyjacielskim oddziałom frontowym, w zależności od strategicznej sytuacji wyjściowej - w formie ofensywnej lub działaniach defensywnych.

Posiadana przez siły lądowe zdolność do działania na dużych odległościach, a także przydzielenie im nowoczesnych środków transportu oraz jednostek wsparcia powietrznego pozwala na skuteczną demonstrację siły i prowadzenie działań odstraszających. W sytuacji podjęcia przez nie natychmiastowych działań, możliwe jest odparcie niespodziewanego napadu przeciwnika. Rzeczywiste wprowadzenie, czy też potencjalnie możliwe ich użycie, stanowi odzwierciedlenie niektórych opcji wypływających z oceny aktualnej i przyszłej sytuacji politycznej i strategicznej, przy czym użycie tych sił jest zazwyczaj zgodne z obowiązującą doktryną militarną. Niekiedy jednak występują odstępstwa od tej reguły. Przykładem niezgodności użycia formacji militarnych z polityką obronną państwa było użycie w 1982r. brytyjskich sił zbrojnych w wojnie o Falklandy, czy też wprowadzenie międzynarodowych sił zbrojnych do Arabii Saudyjskiej celem wykonania zadań przez elitarne oddziały wojsk sojuszniczych w czasie kryzysu irackiego 1990/91.

Regularne siły zbrojne ze względu na możliwość ich wielorakiego użycia oraz realizację przez nie wymagań związanych z utrzymaniem stałej gotowości bojowej, są ważną kartą przetargową w prowadzonych negocjacjach międzynarodowych, w tym w rozmowach rozbrojeniowych.

Regularne siły zbrojne są jedynie wówczas zdolne do realizowania postawionych im zadań, jeżeli są we właściwy sposób kierowane i zaopatrywane. System kierowania wojskami i ich zaopatrzenia musi opierać się na pełnej gotowości do działania personelu oraz na dobrze zorganizowanym zabezpieczeniu materiałowym. Spełnienie wymienionych warunków stanowi niezbędną podstawę ku temu niezależnie od tego, czy formacje operacyjne występują zbrojnie w obrębie terytorium własnego państwa, czy poza nim. Efektywność działania i

zdolność do przeżycia organizacji militarnej zależy od sprawnego funkcjonowania administracji wojskowej i cywilnej oraz zabezpieczenia logistycznego. Należy przy tym podkreślić, że duży wpływ na gotowość i zdolność bojową wojsk mają cywilne elementy logistyczne, wykonujące różnego rodzaju świadczenia na rzecz walczących wojsk. Elementy te spełniają bardzo ważne zadania w zakresie realizacji ciągłego wsparcia wojsk. Rozmieszczone są na terenie kraju i w przypadku konfliktu zbrojnego podporządkowane są organizacyjnie siłom zbrojnym. Rozpatrując powyższe zagadnienie w odniesieniu do działań w ramach sojuszu należy podkreślić, że logistyczne siły wsparcia występują również w ramach zintegrowanego systemu. Przykładem może być NATO, gdzie siły i środki logistyki są podporządkowane kierownictwu narodowemu, jednak z chwilą przystąpienia do działań wojennych w ramach sojuszu, siły te zostają podporządkowane zintegrowanemu dowództwu.

Zachowanie pełnej gotowości i zdolności mobilizacyjnej w zakresie uzupełniania stanów osobowych i rezerw materiałowych ma decydujące znaczenie z punktu widzenia zdolności i sprawności bojowej wojsk. W związku z koniecznością ścisłej koordynacji i współpracy z cywilną administracją w zakresie uzupełniania, organizacje wojskowe muszą współpracować z państwowymi strukturami zarządzania.

1.2. Zadania wojsk obrony terytorialnej

Nowoczesne siły zbrojne zawierają w swoim składzie wojska obrony terytorialnej. W Anglii, Niemczech, Grecji, czy - poza Europą w Indiach, obok armii regularnej, występują szczególne rodzaje wojsk - wojska terytorialne. W odróżnieniu od wojsk operacyjnych, które w krótkim czasie muszą osiągnąć zdolność do wykonywania zadań operacyjnych, wojska obrony terytorialnej wykonują oprócz zadań operacyjnych, również zadania obrony cywilnej i są ściśle związane z terytorium własnego kraju. Siły terytorialne są rozmieszczone na całym obszarze państwa, dzięki czemu mogą działać w każdym jego miejscu. Ich

charakter i ugrupowanie uzależnione są od politycznych i administracyjnych czynników związanych z obroną powierzonego im obszaru kraju.

W związku z różnorodnymi warunkami politycznymi, organizacyjnymi, koncepcjami i rozwiązaniami, wojska obrony terytorialnej można podzielić na trzy podstawowe kategorie:

1. Wojska terytorialne, które na podstawie założenia o jednolitości sił zbrojnych mogą być użyte do obrony terytorium własnego kraju, jak również do wzmocnienia wojsk regularnych, szczególnie wtedy, kiedy zostaną wysłane poza granice własnego kraju (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania);
2. Wojska terytorialne, które w pierwszym rzędzie mają zapewnić bezpieczeństwo militarne, oraz przestrzeń operacyjną własnego terytorium, jak również udzielić pomocy w dziedzinie logistyki dla wojsk sojuszniczych w ramach logistyki kooperacyjnej (Niemcy, Belgia, Holandia);
3. Wojska, które w całości zostały uznane za terytorialne siły obronne. W tym przypadku całe terytorium danego państwa jest wykorzystane jako obszar operacyjny, na którym prowadzone są strategiczne działania obronne wojsk terytorialnych (Szwecja, Austria, Indonezja).

Wyżej wymienione kategorie wojsk obrony terytorialnej charakteryzują się wspólnymi cechami. Oprócz tego, że są rozmieszczone i wykorzystywane na terenie własnego kraju wywierają także wpływ na inne elementy systemu obronnego o dużym znaczeniu. W skład oddziałów terytorialnych wchodzą głównie miejscowi rezerwiści lub ochotnicy z policji, w niektórych przypadkach są to żołnierze rezerwy. W związku z tym zachodzi potrzeba zdobywania doświadczenia w zakresie mobilizacji i osiągania odpowiedniej gotowości do działania na wszystkich szczeblach obrony terytorialnej. W obszarze tej działalności jest widoczna wyraźnie różnica pomiędzy regularnymi siłami zbrojnymi a formacjami terytorialnymi.

Różnorodność i ważność zadań przypisywanych wojskom terytorialnym w ramach ogólnej strategii obrony kraju są zaskakująco duże, jednak w praktyce poświęca się temu zagadnieniu zbyt mało uwagi. Nie ulega wątpliwości, że wojska te będą mogły wykonać postawione przed nimi zadania jedynie wówczas, gdy będą cechować się wysoką wartością bojową, dobrze wyszkolonym i o wysokim morale składem osobowym, odpowiednim zapleczem logistycznym i będą wyposażone w nowoczesne uzbrojenie dla wszystkich rodzajów sił zbrojnych włącznie z formacjami obrony cywilnej.

W strukturach armii zadania tych wojsk są następujące:

- sprawują wojskową kontrolę i utrzymują bezpieczeństwo na terenie całego kraju wraz ze zwalczaniem nieprzyjacielskich desantów powietrznych i morskich;
- chronią ważne urządzenia militarne takie jak: stanowiska dowodzenia, nuklearne systemy uzbrojenia, bazy marynarki wojennej, centralne bazy zaopatrzenia itp. ;
- zabezpieczają główne linie przesyłowe;
- chronią centra mobilizacji i pomieszczenia bojowe;
- zabezpieczają cywilno-militarną współpracę i wspierają obronę cywilną.

Na współczesnym polu walki zagrożenie występuje na całym obszarze działań zbrojnych. Wzrasta prawdopodobieństwo zniszczenia tak ważnych obiektów, jak centra dowodzenia, bazy materiałowe i inne. Obiekty te mogą być chronione przez terytorialne formacje obrony cywilnej, które to formacje są komponentem wojsk regularnych, bądź też znajdują się w dyspozycji wojska [5].

Na dzień dzisiejszy, np. w Wielkiej Brytanii dla „Territorial Army" czy w Republice Federalnej Niemiec dla „Territorial Heer" są przewidziane zadania terytorialne. Charakter tych zadań nie różni się znacząco od zadań dla formacji wojskowych . Ponadto aktualnie funkcjonują:

---

[5] Zob. np. J. K. Mahon, History of the Militia and National Guard, London / New York 1983,s. 143.

- terytorialne siły obrony cywilnej: we Francji „Forces do Territoire", we Włoszech „Force per la Defesa interna de Territorio", w Belgii „Defense Militarie du Territoire// Force de Linteriour";
- narodowe siły obrony cywilnej w Izraelu;
- obrona krajowa w Danii, Norwegii i Szwecji;
- gwardia narodowa (National Guard) w USA, Militia w Kanadzie.

W zależności od danej opcji politycznej określone formacje terytorialne przyjmują różne nazwy: w Argentynie- National/ Territorial Garde (Narodowa Gwardia Terytorialna), w Polsce: Liga Obrony Kraju czy była Milicja Obywatelska, w Chinach: Rezerwa Milicji. Wszystkie wyżej wymienione organizacje podlegają kierownictwu wojskowemu. W celu dokładnego przedstawienia zasad organizacyjnych oraz podstaw wykorzystania wojsk terytorialnych w zależności od położenia geograficznego i sytuacji strategicznej, zostaną przedstawione przykłady armii terytorialnych niektórych państw.

1.3.Charakterystyka wojsk obrony terytorialnej w wybranych krajach

Brytyjska Armia Terytorialna

Na przestrzeni lat i zmieniających się stosunków społecznych brytyjska armia terytorialna stała się interesującym przykładem różnorodnego wykorzystania sił obrony terytorialnej. Uwarunkowania historyczne powstania „Territorial Army" były następujące.

W związku z wybuchem wojny w Południowej Afryce (wojna Burska), w latach 1899-1902 większa część regularnych sił brytyjskich była wyekspediowana w tamte rejony. Rezultatem powyższego było utworzenie z dniem 1 kwietnia 1908r. cywilnej terytorialnej organizacji obrony (Territorial Force), zwanej później „Territorial Army". W swoim charakterze i działalności formacja ta przypominała zmniejszoną milicję (Militia), którą pierwotnie nazywano „uzbrojona ojczyzna", a jej głównym zadaniem miała być ochrona

Anglii zarówno przed zagrożeniem z zewnątrz, jak i rozruchami wewnątrz państwa. Oprócz tych zadań miała i inne. Do czasu rozpoczęcia pierwszej wojny światowej terytorialna armia brytyjska, złożona głównie z ochotników odciążała regularne siły zbrojne Anglii rozlokowane na obszarze całego imperium brytyjskiego, ponadto stanowiła - w czasie pierwszej wojny światowej - wzmocnienie sił frontowych we Francji. W ten sposób część sił przeznaczonych do obrony terytorialnej została przekształcona w operacyjne rezerwy sił zbrojnych.

Po pierwszej wojnie światowej całe wybrzeże wysp brytyjskich a także obrona przeciwlotnicza królestwa brytyjskiego zostały powierzone ochronie przekształconej armii terytorialnej [6]. Armia ta różniła się od armii regularnej tym, że złożona była wyłącznie z żołnierzy - ochotników.

Po drugiej wojnie światowej armia terytorialna ze względu na inne strategiczne i operacyjne warunki musiała od podstaw się zorganizować. N.C. Barclay w swym podsumowaniu stwierdził [7]: „Nie tylko ze względu na zagrożenia atomowe lecz również na zwalczanie sabotaży i walk podjazdowych (partyzantka) powstaje, w interesie zadań obronnych Zjednoczonego Królestwa, pilna potrzeba stworzenia rozczłonkowanych sił obejmujących teren całego państwa. Skład osobowy tych sił powinien kształtować się częściowo z ochotników. Tym założeniom odpowiadają wymogi stawiane armii terytorialnej. Posiada ona własną organizację, zdyscyplinowanie, urządzenia szkoleniowe i duże tradycje. Istnieje zatem pilna potrzeba stworzenia terytorialnie ochotniczej armii". Wraz z powojenną sytuacją strategiczną i podjętymi zobowiązaniami wypływającymi z przynależności do NATO, a także uwzględniając bogate doświadczenia z przeszłości, przed brytyjską armią terytorialną stawia się obecnie dwa podstawowe zadania:

- wzmocnić utrzymanie przez Wielką Brytanię regularnych sił, np. Brytyjskiej Armii Renu (BAOR);

---

[6] Zob. szerzej na ten temat The Defence of Britain, 1939 (Reprint 1980), Westport (USA), s. 411.
[7] C. N. Barclay, Home Defence - A Survey of the Defence Problems of the United Kingdom, Brassey's Annual, The Armed Forces Year Book 1969, London, s.124.

- częściowo realizować pierwotne zadania polegające na pozostawaniu w gotowości do obrony ojczyzny.

Dzisiejsza brytyjska terytorialna armia jest wysoce zorganizowana, wyszkolona, utrzymywana w gotowości wejścia do akcji w ścisłym powiązaniu z armią regularną. Zadania obrony kraju i wzmocnienia sił na terenach zamorskich są rozwiązywane pragmatycznie i w sposób zrównoważony. Stan liczbowy armii terytorialnej wynosi około 80000 osób. Liczba ta w ciągu najbliższych lat zostanie utrzymana. Podsumowując można powiedzieć , że brytyjska armia terytorialna, to głównie oddziały ochotników z aktywnym kierownictwem o głębokich patriotycznych tradycjach.

Gwardia Narodowa USA (National Guard)

Początki struktur obronnych oraz historyczne korzenie Gwardii Narodowej sięgają pierwszej połowy XVIII w. W czasie wojen kolonialnych formacje te (zwane oddziałami Milicji) powstały jako uzupełnienie regularnych brytyjskich oddziałów. Zadaniem ich była ochrona terenów osiedleńczych w wypadku napaści. W późniejszym okresie milicja brała udział w walkach o niepodległość, w wojnach: 1812 r, pierwszej i drugiej wojnie światowej i w wojnie koreańskiej. W połowie ubiegłego wieku ówczesna milicja została przemianowana na Gwardię Narodową i przeznaczona do wzmocnienia armii regularnej. Połączone oddziały Gwardii, złożone głównie z żołnierzy okresowych (part-time soldiers) okazały się tak samo skuteczne w walce i gotowe do działań jak wojska regularne. Gwardia Narodowa USA razem z Narodową Gwardią Lotniczą stanowią - ze względu na siłę bojową i charakter wykonywanych zadań bardzo ważne składniki rezerw sił zbrojnych USA[8]. Zgodnie z koncepcją dotyczącą jednolitej armii (Total Army Concept), podstawowym zadaniem dla Gwardii Narodowej, z punktu widzenia wymogów strategicznych, jest wzmocnienie armii regularnych. Zgodnie z założeniem oddziały Gwardii Narodowej są gotowe do użycia również na

[8] Zob. R. E. Simpkin, Deep Battle, London / Washington 1988, s.252.

terenach zamorskich, np. w Europie w ramach zadań obronnych realizowanych przez NATO. W ramach realizacji tych zadań część oddziałów narodowej armii gwardyjskiej zostaje podporządkowana naczelnemu dowództwu armii lądowej USA w Europie (CINCUSAREUR).

Różnica między Gwardią Narodową USA a brytyjską armią terytorialną uwidacznia się w liczebnosci stanów osobowych, w rozmieszczeniu, charakterze szkoleń oraz politycznej kontroli. Gwardia Narodowa jako militarna grupa uderzeniowa ma obowiązek zabezpieczenia organizacyjnego i osobowego rezerwowych składników armii USA. W warunkach zagrożenia wewnętrznego, w sytuacjach kryzysowych jako formacja policyjna, zabezpiecza ład i porządek w poszczególnych stanach USA. Terytorialny charakter Gwardii Narodowej jest podkreślany poprzez statutową ochotniczą przynależność żołnierzy (obywateli) do Gwardii Narodowej (Citizen-Soldiers). Zgodnie z warunkami szkolenia oraz w wypadku mobilizacji ochotnicy zgłaszają się do macierzystych oddziałów, których centra mobilizacyjne znajdują się w bliskiej odległości od miejsc zamieszkania. Miejscowa dyslokacja Gwardii Narodowej pozwala ją zaliczyć do klasy organizacji terytorialnych. Stanowi ona element rezerwowy armii ogólnej „Total Army" i dzięki rozlokowaniu na całej przestrzeni Stanów Zjednoczonych spełnia wymogi operacyjne. Gwardia Narodowa kontroluje ponadto cały region południowych terenów przygranicznych i Alaski (constabulary role). Jakkolwiek stanowi ona przykład formacji bojowej, nie należy zapominać o jej pierwotnym znaczeniu jako narodowej formacji obronnej.

Niemieckie wojska terytorialne

Mimo, że militarne zadania terytorialne istniały znacznie wcześniej, nazwa wojska terytorialne w niemieckiej historii wojskowości wystąpiła po raz pierwszy po zorganizowaniu niemieckich sił zbrojnych po drugiej wojnie światowej. W czasie wojny niemiecko-francuskiej (1870/71) oraz pierwszej wojny światowej zadania te były realizowane przez formacje rezerwowe składające się ze starszych

roczników, a następnie przez obronę krajową (Landwehre) oraz pospolite ruszenie. W czasie drugiej wojny światowej była to armia rezerwowa obejmująca obszar całej Rzeszy, do której zadań należało uzupełnienie zapasów, obrona i ochrona zaplecza oraz wsparcie wojsk operacyjnych. W końcowej fazie wojny, była ona odpowiedzialna za realizację bezpośrednich zadań obrony kraju.

RFN, w związku ze swoimi zobowiązaniami wobec NATO większą część swoich oddziałów bojowych oddała do dyspozycji Paktu. Generał de Maiziere - były inspektor Bundeswehry w swojej wypowiedzi na temat powiązań pomiędzy zadaniami obronnymi NATO, a obroną terytorium kraju powiedział [9]: „Nie ma żadnej wątpliwości, że wymogi kierownictwa operacyjnego muszą być realizowane w pierwszej kolejności". [10] Stosownie do tego Bundeswehra asygnowała 12 dywizji dla wojsk lądowych NATO do realizacji zadań obronnych w Europie Środkowej. Wszystkie formacje lotnictwa zostały zintegrowane z dowódczym systemem NATO. Marynarka wojenna Niemiec została przeznaczona do działań obronnych w ramach NATO na Bałtyku lub Morzu Północnym. Z chwilą powstania Bundeswehry został jednoznacznie położony nacisk na rozwój sił lądowych, powietrznych i morskich w celu realizacji działań obronnych w Europie Środkowej, z jednoczesną szerszą ochroną terytorium Niemiec przez sojuszników alianckich.

Pomimo planowanego podporządkowania oddziałów bojowych naczelnemu dowództwu NATO, zasadnicze zadania obrony terytorialnej pozostały w gestii struktur samego państwa. Oznaczało to, że organizacja, wyszkolenie, uzupełnianie rezerw osobowych i materiałowych w okresie kryzysu i wojny było powierzone komendanturom, dowództwom i urzędom. Narodowa i militarna obrona krajowa musiała być ściśle skoordynowana z obroną cywilną i tym samym tworzyć główne zadania dla niemieckich wojsk terytorialnych. W oparciu o dokonane uzgodnienia

---

[9] Zob. U. de Maiziere, Die Landesverteidigung im Rahmen der Gesamtverteidigung, Band 10, Truppe und Verwaltung, Hamburg 1964, s.17.

[10] Cyt. za J. Gerber, Die Bundeswehr im Nordatlantischen Bündnis, Band 2: Die Bundeswehr - Eine Gesamtdarstellung, Regensburg 1985, s.82.

z NATO, wojska terytorialne miały pełną swobodę działania na obszarze operacyjnym.

Utrzymanie odpowiedniej zdolności operacyjnej przez alianckie siły zbrojne wiąże się z koniecznością rozwiązania wielu istotnych problemów przez niemieckie wojska terytorialne. Główne zadania wojsk terytorialnych są następujące:

- ochrona obszarów tyłowych, między innymi obszarów kluczowych, ważnych urządzeń militarnych, lotnisk, domniemanych stref lądowań i pasów przełamania;
- utrzymanie w przejezdności głównych dróg dowozu w celu zapewnienia niezakłóconego zaopatrzenia i umożliwienia pierwszeństwa przejazdu przez oddziały rezerwowe;
- ochrona oddziałów wojsk sprzymierzonych stacjonujących na obszarze Niemiec jak również napływających z zewnątrz sił wzmocnienia;
- tworzenia formacji ABC, usuwanie szkód i zniszczeń i likwidacja skażeń;
- odtwarzanie i utrzymanie połączeń telekomunikacyjnych pomiędzy niemieckimi władzami narodowymi a dowództwem sił sprzymierzonych.

Odpowiednio do zadań militarnej obrony kraju, obszar, tak zwanych starych Niemiec - do momentu zjednoczenia kraju był podzielony na: [11]

- 3 dowództwa terytorialne;
- 6 dowództw obrony (identycznych z dowództwami terytorialnymi);
- 29 komend obrony (wojewódzkich);
- 80 komend powiatowych.

Ówczesny podział terytorialny odpowiadał strukturom politycznym i administracyjnym Niemiec w poszczególnych landach, województwach, powiatach i miastach stanowiących powiaty. W następstwie dokonanego

[11] Zob. J. Brueckner, Kriegsende in Bayern, Freiburg 1987,s.57.

zjednoczenia Niemiec zostały powołane na terenie byłego NRD dalsze dowództwa i komendy: jedno dowództwo terytorialne, dwa dowództwa obronno-obwodowe, kilka komend obronnych-wojewódzkich oraz większa liczba powiatowych.

Terytorialne komendantury są zobowiązane do współpracy z naczelnym dowództwem NATO, grupami wojsk, siłami powietrznymi jak również ze stacjonującymi na terenie Niemiec narodowymi naczelnymi dowództwami np. Naczelnym Dowództwem Sił Amerykańskich w Europie (USAREUR), brytyjską armią Renu (BAOR), francuskimi siłami zbrojnymi w Niemczech (FFS) czy kanadyjskimi siłami zbrojnymi w Europie (CFE). Niemieckie dowództwa terytorialne współpracują w pierwszej kolejności ze sprzymierzonymi dowództwami korpusów oraz dowództwami dywizji. Wojewódzkie komendantury obronne, komendantury powiatowe z wydzielonymi brygadami NATO, pułkami i batalionami. Wykonywane zadania i codzienna praktyka funkcjonowania systemów koordynacji i współpracy porównywana jest do rozwiniętej sieci, którą utrzymują kierownictwa oddziałów polowych celem umożliwienia skutecznej działalności asygnowanym oddziałom NATO. Obrazowo przedstawił to generał de Maiziere porównując ową sieć do „terytorialnej pajęczyny, na której pająki (...) - przydzielone formacje obronne mogą się poruszać." [12]

Niemieckie wojska terytorialne, ze względu na ich istotne zadania i rozmieszczenie na danym obszarze, stanowią strategicznie i operacyjnie ważne organizacje bojowe. Wspierają one stacjonujące na terenie Niemiec siły zbrojne NATO. Wykonywane przez nie zadania ochronne nieznacznie różnią je od niemieckiej policji. Wojska terytorialne mają za zadanie umożliwienie kontynuacji pracy przez organy władzy państwowej i administrację w okresie kryzysów i napięć. W ten sposób wojska terytorialne stają się gwarantem suwerenności Niemiec w czasie kryzysu i wojny.

W odróżnieniu do amerykańskich i brytyjskich organizacji terytorialnych, niemieckie wojska terytorialne nie stanowią żadnych operacyjnych rezerw dla

---

[12] Zob U.de Maiziere, Die Landesverteidigung... , op.cit.,s.63.

wzmocnienia wojsk operacyjnych. Ich głównym zadaniem jest wspieranie, organizowanie i koordynowanie akcji prowadzonych na „tyłach". Przez długi czas niemieckie wojska terytorialne, pomimo realizacji znaczących zadań dla obrony kraju, pozostawały w cieniu obecnych formacji bojowych NATO. Ich działalność nie zawsze znajdowała uznanie i była dostrzegana. Pozytywnym objawem akceptacji ich roli przez międzynarodową opinię była ocena działalności niemieckiej armii terytorialnej w ramach ćwiczeń prowadzonych na terenie Niemiec. Współcześnie w politycznych i militarnych kręgach komponenty terytorialne nabierają coraz większego znaczenia.

Inne przykłady wojsk terytorialnych w Europie Środkowej

W innych państwach Europy Środkowej również znajdują się formacje obrony terytorialnej podlegające instytucjom centralnym. Jako przykład mogą posłużyć tutaj Belgia i Holandia. W planach obronnych NATO spełniają one funkcje tzw. stref łącznikowych (Communication Zone). Oznacza to, że terytorialne formacje belgijskie czy holenderskie zgodnie z bieżącymi planami są zobowiązane do zabezpieczenia morskich portów przeładunkowych, lotnisk czy ważnych urządzeń i obiektów militarnych. Do ich ważniejszych zadań należy zabezpieczenie linii komunikacyjnych i łączności dla dostaw zaopatrzenia oraz przejścia oddziałów wspierających.

We Francji ważnym elementem składowym narodowej strategii jest „operacyjna obrona terytorialna" (Defense operationelle du territoire)[13]. W przypadku ogłoszenia stanu podwyższonej gotowości przez francuskie władze rządowe, całkowitą odpowiedzialność za koordynację i uruchomienie wszystkich sił i środków przejmuje armia, niezależnie od rozmieszczenia komendantur i oddziałów terytorialnych. W przypadku wybuchu wojny poszczególne rejony militarne, w których znajdują się wyżej wymienione placówki uznawane zostają za strefy obronne. Oznacza to, że obrona cywilna kraju pozostaje w gestii państwa.

---

[13] Ministere de la Dēfense, La dēfense de la France, Paris 1988, s. 35.

W przeciwieństwie do Niemiec, Francja nie posiada żadnego wojska terytorialnego. Występują tu jednak komendantury mające w dyspozycji formacje gotowe do użycia w przypadku zagrożenia, i tak:

- w czasie pokoju istnieje terytorialna struktura komendantur z obecnymi 6 regionami militarnymi (tzw. strefami obronnymi) i ponad 20 terytorialnych dywizji, które pokrywają się z założeniami struktur zarządzania całym państwem.

- na całym terytorium są rozlokowane siły obronne składające się z rezerwistów, których stany będą uzupełniane w czasie mobilizacji. Aktualnie rozważa się następujące wielkości: 2 dywizje piechoty, 7 terytorialnych brygad, 23 mieszane pułki, większą ilość samodzielnych pułków (przewidzianych do obrony granic);

- francuska żandarmeria, licząca w okresie pokoju 80000 osób stanowi, szczególnie ważny element obrony terytorialnej. Jej siły w wyniku mobilizacji zostaną podwojone.

Podstawowe zadania dla sił działających w ramach francuskiej obrony terytorialnej są następujące:

- zdobycie informacji o sile przeciwnika, który wtargnął na teren państwa lub już na nim działa;

- ochrona i obrona kluczowych rejonów, ważnych obiektów, w tym baz wojskowych i wyrzutni rakiet z głowicami jądrowymi;

- zwalczanie sił nieprzyjacielskich stosownie do zaistniałej sytuacji.

W krajach takich, jak: Szwajcaria, Szwecja, Austria, była Jugosławia czy Izrael rezygnuje się z przynależności do koalicji kosztem „aktywności obronnej" całego społeczeństwa. Naród który posiada swoje niezależne siły zbrojne i pragnie zachować neutralność, wyraża tym samym chęć osiągnięcia wystarczalności obronnej. A. Roberts [14] w swoim opracowaniu „Naród pod

[14] Zob. A. Roberts, Nations in in Arms, Theory and Practice of Territorial Defense Review, 6/1988, Genf, s.620.

bronią" (Volk in Waffen) stwierdził, że „uzbrojenie" czyli narodowa obrona własnego państwa przed napaścią agresora to „wytrawne" rozwiązanie. W takich państwach istnieje idea „ojczyzna pod bronią", następstwem której jest to, że cały obszar państwa włączony jest do planowania obronnego.

Model szwajcarski, jugosłowiański i austriacki

Armia szwajcarska dzięki tradycji, powszechnemu obowiązkowi pełnienia służby wojskowej jest dobrze rozwinięta i uzbrojona funkcjonując w strukturach milicji. Na dzień dzisiejszy jest ona w stanie osiągnąć siłę bojową w ilości ponad 600 000 mężczyzn. Nie występują tu typowe struktury i regularne formacje wojskowe. Żołnierze zawodowi znajdują się jedynie w wyższych organach dowodzenia, tzw. sztabach wyszkolenia oraz w oddziałach obrony przeciwlotniczej. Wg pełniącego wysoką rangę w strukturach armii szwajcarskiej generała majora Seethalera [15], należałoby rozwinąć niektóre oddziały do pełnego stanu w celu podwyższenia gotowości bojowej. Gdyby to nastąpiło, wówczas militarne struktury Szwajcarii podobne byłyby do struktur państw, w których terytorialne organizacje wojskowe są elementami armii regularnych. Na temat tego kraju słyszy się następujące sformułowanie „Szwajcaria nie posiada żadnej armii, Szwajcaria jest armią".

W byłej Jugosławii obowiązywało założenie, że po wkroczeniu agresora na terytorium kraju zostaną podjęte szeroko zakrojone działania obronne. Na powyższy temat wypowiadał się m. in. J. Keegen [16] stwierdzając, że „do zadań zbrojnego powstania, obrony cywilnej, przemysłu zbrojeniowego i produkcji czasu „W" zostanie włączona cała ludność". Oddziały jugosłowiańskiej armii ludowej zgodnie z operacyjnymi planami miały przeprowadzać operacje obronne poza granicami kraju. Zadaniem terytorialnych sił obronnych było natomiast prowadzenie walki na tyłach agresora, ewentualnie z oddziałami okupacyjnymi. Jako typową terytorialną siłę zbrojną należy rozpatrywać również armię austriacką.

---

[15] Zob. F. A. Seethaler, Switzerland's current defense posture, International Defense Review, 6/1988, Genf, s. 620.
[16] Zob. J. Keegan, World Armies, Second Edition, Detroit / Michigan 1983,s.612, 673.

Jej strategicznym zadaniem jest ochrona neutralności. Zgodnie z przyjętą w Austrii koncepcją obrony obszaru należy się spodziewać, że napastnik odstąpi od swego zamiaru ze względu na możliwość wybuchu powstania w terenie górskim, w którym są sprzyjające warunki do obrony, gdyż zdobycie tego terenu byłoby związane z dużymi stratami. Armię austriacką można usytuować pomiędzy armią szwajcarską a jugosłowiańską, bowiem składa się ona z oddziałów o stałej gotowości w sile około 15000 mężczyzn oraz z elementów milicji; łącznie tworzą one - po mobilizacji - terytorialne formacje obrony krajowej (Landwehr).

Skandynawskie terytorialne organizacje obronne

W Szwecji funkcjonowanie sił zbrojnych opiera się na terytorialnych organizacjach obronnych podobnie jak to ma miejsce w Szwajcarii. Ich zadaniem jest zmobilizowanie oddziałów do użycia w akcji zwalczania sił nieprzyjacielskich w pobliżu granic oraz do zwalczania i zniszczenia oddziałów, które wtargnęły na obszar kraju. Pomijając wąskie grono żołnierzy zawodowych, w skład oddziałów wojskowych wchodzą osoby zobowiązane do odbycia służby wojskowej w okresie dziesięciomiesięcznym. Jest to zgodne z obowiązującą ustawą. Realizowane są również ćwiczenia mobilizacyjne w ramach obrony krajowej. Obok „armii polowej" , która w okresie osiągania gotowości bojowej ma liczyć około 300000 osób, istnieje duża ilość lokalnie związanych z tą armią oddziałów terytorialnych. Obrona krajowa jako samodzielna organizacja militarna stanowi ważną część szwedzkich sił zbrojnych. Jej sto tysięcy ochotników jest zorganizowanych w małych oddziałach bojowych rozmieszczonych na terenie kraju. W związku z tym, że przechowują oni broń u siebie w domu, mogą być w krótkim czasie powołani do odbycia służby wojskowej. Ważnym zadaniem dla szwedzkiej obrony terytorialnej jest zabezpieczenie szybkiej i niezakłóconej mobilizacji szwedzkich sił zbrojnych.

Duńskie i norweskie oddziały obrony kraju podczas działań ruchu oporu w czasie drugiej wojny światowej wykonywały podobne zadania, jak szwedzkie

terytorialne oddziały ochotników wchodzące w skład organizacji obrony kraju. Zadania te były zgodne z planami obrony ich państw.

Szczególny przypadek armii izraelskiej

Zdaniem specjalistów wojskowych armię izraelską należy uznać za najbardziej bojową armię milicyjną. Jej organizacja, rekrutacja i mobilizacja jest w dużym stopniu podobna do modelu szwajcarskiego czy szwedzkiego. W związku z mobilizacją jej oddziałów, wojsko izraelskie spełniło z nawiązką wszystkie kryteria dotyczące terytorialnych struktur organizacyjnych. W przeciwieństwie do dotychczas omawianych armii o strukturze milicyjnej i armii terytorialnych, izraelska doktryna militarna zakłada, że z punktu widzenia zasad geostrategicznych, należy odpowiednio wcześniej przystąpić do tworzenia elementów ofensywnych, niż zaś w czasie, gdy działania wojenne są już prowadzone na terenie własnego państwa. A więc nie bacząc na organizowanie milicyjnych oddziałów ochrony terytorium kraju, należy przygotować naród do ochrony swoich osiedli na obszarze ojczyzny (Haganah Merchavit).

1.4. System tworzenia wojsk obrony terytorialnej w Polsce

Najwcześniejszym systemem obrony był system powszechnej obrony państwa, czyli system pospolitego ruszenia. W czasie tworzenia się zrębów państwowości (wiek X), system ten stosowano w całej Europie. Polegał on na powszechnym obowiązku wojskowym wszystkich obywateli kraju zdolnych do noszenia broni, obowiązek obrony trwał jednak tylko kilka miesięcy, niezależnie od czasu trwania wojny i w tym tkwiła jego niedoskonałość, gdyż czas trwania wojny był już z góry narzucony. Pospolite ruszenie (francuskie l"armee territoriale, niemieckie Heerbann, rosyjskie opołczenjie) nie otrzymywało ani żołdu, ani utrzymania, toteż żywiło tym, co udało się pozyskać na terytorium danego kraju lub z łupów.

W Polsce pospolite ruszenie zwoływano za pomocą wici. Drużyny zbierały się w najbliższym grodzie i stamtąd ciągnęły pod dowództwem komesa na miejsce

zbiórki oznaczone wicią. Wobec niedogodności, jakie wiązały się z tego rodzaju systemem obronnym, już Mieszko I, obok pospolitego ruszenia, stworzył drużynę nadworną w sile około 3000 wojów, która stanowiła pierwszy zawiązek wojska stałego.

W związku z koniecznością udoskonalenia systemu obrony, głównie pod wpływem Normanów, w wieku X zaczął się utrwalać w Europie system lenniczy. Polegał on na tym, że rycerze otrzymywali od księcia panującego ziemię w lenno, a w zamian za ów udział zobowiązani byli do wyruszania na wojnę na własny koszt. Niestawienie się pociągało za sobą utratę ziemi, która nie była własnością rycerza, lecz księcia panującego. Ziemie te zazwyczaj nadawano wojownikom w nagrodę za czyny bojowe. Zależnie od wielkości lenna rycerz obowiązany był stawić się na wojnę z większym lub mniejszym orszakiem, w Polsce zwanym „pocztem". Z biegiem czasu lennikom ograniczano czas służby wojennej podobnie, jak to miało miejsce w przypadku pospolitego ruszenia, tylko do pewnego - zazwyczaj czasu (np. we Francji do 40 dni).Należy jednak podkreślić, że obok lenników powoływano nadal na wojnę całe pospolite ruszenie.

W Polsce Bolesław Chrobry, powiększywszy swą drużynę przyboczną, zaczął również nadawać jej członkom ziemię, najpierw dożywotnio, a następnie dziedzicznie, jednakże nie stosował kary odebrania ziemi za niestawienie się na wojnę. W związku z powyższym nie był to system lenniczy w takiej formie, jak w innych państwach, gdzie przyniósł pozytywne efekty. Stąd też w Polsce główny punkt ciężkości obrony spoczywał przede wszystkim na drużynie przybocznej, gdyż pospolite ruszenie przedstawiało coraz mniejszą wartość, zwłaszcza od czasu, gdy po wniesieniu pewnej opłaty zwanej stróżą, można się było od obowiązku wojskowego wykupić.

Pod wpływem wojen krzyżowych, które pochłonęły wiele ofiar, rycerstwo zachodnioeuropejskie podupadło. Toteż pomimo szeregu ulg, które władcy przyznawali rycerstwu w postaci wynagrodzenia i utrzymywania rycerzy i ich pocztów w czasie wojny, darowania lenna w dożywocie lub dziedzictwo,

monarchowie nie mogli już liczyć na pomyślne przeprowadzenie wojny ani przy pomocy lenników, ani pospolitego ruszenia. Dlatego zamiast powoływania rycerzy przystępowano coraz częściej do werbunku żołnierzy zawodowych. W ten sposób powstały wojska zaciężne, najpierw we Francji, a później i w innych państwach zachodnich. Monarcha dawał patent na pułkownika wysłużonemu żołnierzowi, który dobierał sobie rotmistrzów, ci zaś żołnierzy do swych rot. Żołnierze otrzymywali żołd, za który musieli się utrzymywać, uzupełniać swój ubiór i uzbrojenie. Najczęściej byli to cudzoziemcy, którzy służyli temu, kto lepiej płacił. Wojska zaciężne znane były z gwałtów i rabunków; szczególnie złą sławą okryli się kondotierzy we Włoszech, landsknechci w Niemczech, janczarowie i spahisi w Turcji oraz soldats we Francji.

W Polsce pospolite ruszenie przetrwało dłużej niż na Zachodzie, ale po Grunwaldzie coraz większą rolę zaczęły odgrywać wojska zaciężne. System werbunku był nieco inny niż na Zachodzie, gdyż rotmistrze nie werbowali masowo żołnierzy, lecz tylko „towarzyszy", którzy przybywali ze swym pocztem. Umożliwiało to staranniejszy dobór żołnierzy. Jan Olbracht wprowadził jako pierwszy monarcha wojsko stałe, tzw. kresowe, złożone z 2000-3000 zaciężnych. Zygmunt August zrzekł się na rzecz wojska kresowego ¼ części dochodów z dóbr królewskich i odtąd nosiło ono nazwę wojska kwarcianego.

Stopniowo ograniczano coraz bardziej na Zachodzie werbunek cudzoziemców, starając się zastąpić wojsko zaciężne narodowym wojskiem stałym. Wojsko takie składało przysięgę już nie swemu pułkownikowi, lecz monarsze, a więc państwu. Wraz z przejściem na system wojska stałego wprowadzono system poboru. Na Węgrzech brano do wojska co dwudziestego obywatela (huszon). Wszędzie na kresach państw tworzono wojska stałe (we Francji 88 000 „gens d'armes"), w niektórych krajach osadzano na pograniczu wojska osiadłe (pogranicze wojskowe w Austrii, Kozacy w Rosji i Polsce) lub cały kraj dzielono na okręgi, które musiały utrzymywać pewną ilość ludzi uzbrojonych (w Szwecji - system „indelta").

W Polsce przez dłuższy czas utrzymywane było jedynie nieliczne wojsko kwarciane, przeważnie „cudzoziemskiego autoramentu". Dopiero Stefan Batory utworzył piechotę polską, łanową, czyli wybraniecką, drogą poboru chłopów ze wsi królewskich, po jednym na każde 20 łanów (400 morgów). Za Zygmunta III uchwalono prawo wyboru rotmistrzów nie przez króla lub hetmanów, lecz przez powiaty i województwa. Żołnierz w ten sposób werbowany zwał się żołnierzem „powiatowym". Za Władysława Kazimierza wojsko kwarciane upadło, łącząc się całkowicie z wojskiem powiatowym. Toteż Jan Sobieski mimo świetnych zwycięstw zostawił jedynie 12 000 wojska stałego.

Fryderyk Wilhelm pruski w r. 1733 podzielił państwo na szereg kantonów, do których dowiązał pewne jednostki wojskowe, uzupełniane z tego kantonu. Każdy kanton obowiązany był dostarczyć określoną ilość rekrutów dla przynależnej do kantonu jednostki wojskowej. Ten system był zarodkiem terytorialnego systemu uzupełnienia wojska, stosowanego do dziś w niektórych państwach. Rekruci, zwani kantonistami byli brani do wojska przymusowo spośród najbiedniejszych warstw ludności. Kantonista szedł pierwotnie do wojska na całe życie, później czas służby wojskowej skrócono do lat 20, po czym żołnierz taki znajdował się na tzw. urlopie królewskim, w czasie którego co 2 - 3 lata powoływano go na kilkutygodniowe ćwiczenia. Ten system stopniowo przejmowały także inne państwa. Maria Teresa wprowadziła go w Austrii, a Piotr Wielki w Rosji. Dzięki temu systemowi, obok werbunku cudzoziemców, stan liczebny wojska pruskiego, który w r. 1740 wynosił 13 000 żołnierzy, za Fryderyka Wielkiego doszedł do 200 000. W Rosji stan liczebny wojska od czasów Piotra Wielkiego stale wzrastał, dochodząc za Katarzyny II do niebywałej na owe czasy liczby 500 000.

Tymczasem w Polsce nie tylko nie zastosowano systemu kantonalnego, ale stan liczebny wojska coraz bardziej zmniejszano. Za Augusta II wojsko polskie liczyło 12 000 żołnierzy, a wojsko litewskie 6 tysięcy; za Augusta III stan liczebny wojska spadł do 5 tysięcy. Za Stanisława Augusta zrozumiano wreszcie niebezpieczeństwo grożące zewsząd Rzeczypospolitej, mimo to reforma wojska

szła opornie i liczebność wojska koronnego nie mogła przekroczyć 13 500 żołnierzy. Dopiero Sejm Czteroletni uchwalił przymusowy pobór chłopów dawnym systemem dymowym, który pozwolił podnieść stan liczebny wojska do 57 000 (40 000 koronnego, 17 000 litewskiego), zamiast uchwalonych 100 000.

W Polsce po rozbiorach w r. 1795 wojsko odrodziło się w postaci ochotniczych Legionów Dąbrowskiego. Wraz ze zbliżaniem się Napoleona do granic Polski, w r. 1806 zaczęły powstawać jednostki wojskowe tworzone różnymi sposobami. Zwoływano pospolite ruszenie szlachty, wybierano chłopów systemem dymowym po jednym z 10, 20, 40 lub 50 dymów i dopiero w maju 1808r. zdecydowano się założyć spis wszystkich zdolnych do służby wojskowej w wieku od 20 do 28 lat, wprowadzono jednak, podobnie jak we Francji, liczne zwolnienia. Teoretycznie obowiązywała służba 6-letnia, jak we Francji. W rzeczywistości jednak bardzo liczne zwolnienia oraz zastępstwa wypaczały francuski system, zwany konskrypcyjnym, przyjęty w Księstwie Warszawskim. Tylko wielki zapał narodowy, który się objawił wówczas w Polsce, sprawił, że gdy w r. 1812 uchwalono pobrać w Wielkim Księstwie Litewskim 20 888 rekrutów, faktycznie pobrano ich 33 700. Toteż dzięki temu podczas wyprawy na Moskwę ogólny stan wojska polskiego doszedł do 94 000.

Po roku 1816 wprowadzono w wojsku Królestwa Kongresowego system powszechnej służby wojskowej. Oznaczał on tworzenie wyćwiczonych rezerw, a w razie mobilizacji wojsko miało się powiększyć czterokrotnie. Służba była 10-letnia i obowiązywała od 20 do 30 roku życia. Jednakże dopuszczała dużo wyjątków. Żydzi byli zwalniani od służby w armii, dozwolone też były zastępstwa, wskutek czego do służby powoływano jedynie najuboższych. Król miał prawo regulować dowolnie stany liczebne wojska. Pobory odbywały się nieregularnie. Ogółem dokonano poboru w ciągu 15 lat istnienia Królestwa Kongresowego 6 razy, przy czym pobierano po 24 000 rekrutów, podczas gdy według spisu dokonanego w roku 1830 było wówczas 246 000 zdolnych do służby wojskowej. Toteż tworzone

w ten sposób rezerwy były bardzo szczupłe, co spowodowało że w powstaniu listopadowym oparto się głównie na zaciągu ochotniczym.

W okresie międzywojennym powstanie i rozwój organizacyjny oddziałów Obrony Narodowej przypada na lata 1937-1939. W tym krótkim, ale bardzo złożonym okresie pojawiło się wiele problemów zagrażających bytowi niepodległego państwa polskiego. Narastało bardzo szybko napięcie w stosunkach międzynarodowych. W związku z tym polskie władze wojskowe i cywilne podjęły kroki zmierzające do wzmocnienia obronności państwa [17].

Usytuowanie strategiczne Polski, wynikające z położenia geograficzno-politycznego, było niekorzystne z punktu widzenia przygotowań obronnych. Granice Polski przed 1939 r. miały łączną długość 5548 km. Granica z Niemcami, łącznie z Prusami Wschodnimi, liczyła 1862 km. Istniała więc wyraźna dysproporcja między długością granic a powierzchnią kraju, która w warunkach zagrożenia od zachodu stwarzała sytuację wyjątkowo niekorzystną dla Polski [18].

Również niepomyślnie przedstawiała się sytuacja pod względem granicznych przeszkód naturalnych. Na południu naturalne oparcie granicy stanowił łańcuch Karpat. Na granicy zachodniej nie było żadnych większych przeszkód naturalnych. Na granicy północnej jedynie skraj Pojezierza Mazurskiego stanowił przeszkodę naturalną. W rezultacie takiego ukształtowania się granicy zachodniej i północnej zasadnicze obszary Polski, aż po Bug, zagrożone były strategicznym, dwustronnym oskrzydleniem jeszcze w okresie pokoju [19].

Także położenie geograficzno-strategiczne Polski przedstawiało się bardzo niekorzystnie. Obszar Polski nie zapewniał odpowiedniej głębokości zaplecza, niezbędnej w warunkach nowoczesnej wojny, która pozwoliłaby na wykorzystanie źródeł surowców i zabezpieczała linie komunikacyjne ze światem zewnętrznym. Czynnik ten był niezwykle istotny ze względu na stale powiększającą się dysproporcję potencjałów wojennych Polski i Niemiec.

---

[17] Zob. H. Batowski, Kryzys dyplomatyczny w Europie – jesień 1939 – wiosna 1939r., Warszawa 1962, s. 50-54.
[18] Zob. Mały rocznik statystyczny 1939 r., Warszawa 1939, s. 10.
[19] Por. R. Umiastowski, Geografia wojenna Rzeczypospolitej Polskiej i ziem ościennych, Warszawa 1924, s. 279 - 298.

Poważny wzrost siły militarnej Niemiec po dojściu Hitlera do władzy budził niepokój w polskich kołach wojskowych. Zaczęto się zastanawiać nad sposobami wzmocnienia obronności kraju. Rozpatrywano zwłaszcza propozycje, które nie wymagały wielkich nakładów finansowych. Najbardziej trafne rozwiązanie tego problemu przedstawił w swoim referacie 10 grudnia 1936 r. płk Julian Skokowski [20]. Opisując przypuszczalny przebieg wojny wskazał on na bardzo trudną sytuację polskiego Pomorza, wynikającą ze szczupłości znajdujących się tam sił i środków [21]. Po dokładnej analizie sytuacji demograficznej Pomorza autor ów doszedł do wniosku, że oprócz rezerwistów objętych planami mobilizacyjnymi do wzmocnienia obronności tego obszaru można byłoby jeszcze wy-korzystać około 90 tys. mężczyzn [22]. Z tych znacznych zasobów ludzkich proponował sformować 2-3 dywizje piechoty i co najmniej brygadę kawalerii. Kadrę oficerską postulował powołać z kół Związku Rezerwistów [23].

Nowo zorganizowane dywizje posiadałyby strukturę terytorialną i miały działać w ramach organizacji paramilitarnych. Natomiast na szczeblu powiatu płk Skokowski proponował utworzyć dowództwa batalionów zamaskowane w komendach obwodowych Federacji Polskich Związków Obrońców Ojczyzny, a na szczeblu gminy - dowództwa kompanii [24].

Autor referatu wyraźnie przedstawił wszystkie korzyści wynikające z posiadania tak znacznych sił o bardzo wysokim stopniu gotowości alarmowej. Zaliczał do nich: przeprowadzenie mobilizacji w czasie zaskoczenia, czasową obronę obiektów i mobilizacji, zwalczanie akcji dywersyjnych, uniemożliwienie

---

[20] CAW, Akta Departamentu Piechoty Ministerstwa Spraw Wojskowych (dalej cyt.: Akta Dep. Piech. MSWojsk.), t. 22. Referat płk. Juliana Skokowskiego z 10.XII.1936 r. Płk Julian Skokowski pełnił w tym czasie funkcję oficera wyszkolenia rezerwy przy I wiceministrze spraw wojskowych.

[21] Tamże, s. 1-2. Z referatu jednoznacznie wynika, że autor miał na myśli stale narastające zagrożenie ze strony hitlerowskich Niemiec.

[22] Tamże, s. 4. W wypadku najmłodszych roczników chodziło o wykorzystanie ich do wykonywania funkcji pomocniczych.

[23] Tamże, s. 7-8. W powiecie morskim istniało 17 kół Związku Rezerwistów zrzeszających 1823 członków. Nieco mniej, bo 9 kół, funkcjonowało w powiecie kartuskim. W sumie wszystkie koła na tym terenie zrzeszały 2273 członków.

[24] Tamże, s. 9. Utworzony w ten sposób batalion miał liczyć trzy kompanie piechoty.

zniszczenia Gdyni i ewentualne zajęcie Gdańska, przy czym szczególną rolę dla oddziałów z powiatów północnych widział w zabezpieczeniu Gdyni [25].

Władze wojskowe przyjęły najbardziej realne rozwiązania, zaproponowane jeszcze pod koniec 1935 r. przez gen. Tadeusza Kutrzebę - oraz późniejsze - zgłoszone w latach 1936-1937 przez płk. Juliana Skokowskiego, polegające na utworzeniu lokalnych formacji cywilno-wojskowych, o charakterze ochotniczym, uzupełnianych nadwyżkami rezerwistów. Oparta na tych zasadach organizacja oddział-ów Obrony Narodowej miała przynieść w efekcie wzmocnienie obronności kraju oraz wydatnie zmniejszyć istniejące bezrobocie [26].

W drugiej połowie listopada 1936 r. Ministerstwo Spraw Wojskowych wydało wytyczne Departamentowi Piechoty do opracowania zagadnień związanych z utworzeniem oddziałów Obrony Narodowej. Do końca listopada Departament Piechoty przygotował zarządzenie wykonawcze przewidujące utworzenie tytułem próby 14 batalionów Obrony Narodowej [27]. Decyzję w tej sprawie - podjętą w grudniu 1936 r. - umotywowano następująco: „Celem zwiększenia stanu liczebnego armii pokojowej oraz celowego wykorzystania środków pieniężnych przeznaczonych na zwalczanie bezrobocia w kraju, przewiduję utworzenie specjalnych oddziałów Obrony Narodowej, które będą się rekrutowały z nad-kontyngentu poborowych skupionych w poszczególnych ośrodkach regionalnych" [28].

Ostatecznie zaplanowano utworzenie 12 batalionów i około 6-10 kompanii w takich ośrodkach przemysłowych, jak: Warszawa, Wilno, Białystok, Łódź, Częstochowa, Zagłębie Dąbrowskie, Środkowe i Zachodnie Podkarpacie, Śląsk Cieszyński, Kraków i Chrzanów, Górny Śląsk, Lwów, Zagłębie Naftowe, Wielkopolska, Pomorze i Wybrzeże.

---

[25] Tamże, s. 12-14. Również trafnie chciał rozwiązać sprawy kompanii ckm. Broń maszynowa miała być zmagazynowana w pułkach piechoty. Szkolenie tych kompanii proponował prowadzić w pułkach piechoty lub na ruchomych kursach w terenie.

[26] Zob. S. Truszkowski: Obrona Narodowa, WTK, nr 36 (628) z 26.IX.1965 r.

[27] CAW, Akta Dep. Piech. MSWojsk., t. 22. Sprawozdanie z zaciągu ochotniczego do oddziałów Obrony Narodowej i na ćwiczenia do pułków artylerii.

[28] CAW, Akta Gabinetu Ministerstwa Spraw Wojskowych, t. 606, k. 1-3. Pismo o utworzeniu oddziałów Obrony Narodowej. L. dz. 2294 Tajn. z 5.XII.1936 r.

Pierwsze oddziały Obrony Narodowej zorganizowano na początku stycznia 1937 r. Powstały one przy jednostkach wojskowych. W skład batalionu wchodziły dwie kompanie strzeleckie po 60-80 ludzi oraz kompania ckm licząca 60 ludzi w dwóch plutonach. Skład poszczególnych kompanii strzeleckich był jednolity: tworzyli je rezerwiści lub poborowi. W kompanii ckm podobne wymogi stawiano poszczególnym plutonom. Jednolitość stanu osobowego pododdziałów pod względem przygotowania wojskowego była podstawowym warunkiem sprawnego przebiegu procesu szkolenia.

Okres przynależności Polski do Układu Warszawskiego narzucił naszemu państwu doktrynę ofensywną, sprowadzającą się do przygotowania mobilnych struktur wojsk operacyjnych oraz wyszkolenia kadry dowódczej i wojsk do prowadzenia regularnych walk i operacji, głównie zaczepnych, poza granicami kraju. W tych operacjach zakładano posiadanie przewagi liczebnej i materiałowej nad wojskami przeciwnika. Wojska operacyjne LWP, stanowiąc jeden z elementów ugrupowania uderzeniowego Układu Warszawskiego, w planowanych ofensywach otrzymały „swój" pas działania szerokości około 100-150 km. Dowództwo UW zapewniało temu ugrupowaniu stosowne wsparcie lotnicze i artyleryjskie.

Współcześnie uwarunkowania i potrzeby obronne suwerennej Polski są inne (odmienne) od wymagań, jakie stawiały wojsku władze PRL i dowództwo UW. Zaistniała konieczność zapewnienia obrony granic RP oraz wypełniania zobowiązań wobec NATO, w tym roli „państwa - gospodarza" w razie zagrożenia. Warto w tym miejscu podkreślić, że obronie podlega prawie 40 mln. obywateli, 312 000 km kw. terytorium, 3500 km granic, ponad 800 miast i około 60 000 innych miejscowości. Stąd też organizacja obronna Polski oraz przygotowane i utrzymane środki obrony (wojsko, formy walki zbrojnej, terytorium i społeczeństwo) powinny tworzyć wiarygodny wizerunek skutecznej siły obronnej Polski, zniechęcający (odstraszający) potencjalnego agresora od zamiaru

zastosowania przemocy przeciwko jej interesom narodowym, przeciwko niepodległości i integralności terytorialnej.

1.5. Zasady wykorzystania wojsk obrony terytorialnej

Ogólne zasady wykorzystania wojsk OT w działaniach bojowych można sprowadzić do:

- użycia jednostek wojskowych obrony terytorialnej do zadań w pobliżu rejonów (miejscowości, obiektów), ich dyslokacji oraz powoływania do służby wojskowej w nich, przeszkalania i powoływania rezerwistów na potrzeby obronne państwa, regionu, społeczeństwa;
- wykorzystania oddziałów (pododdziałów) OT zgodnie z ich przeznaczeniem i możliwościami bojowymi;
- dowodzenia jednostkami OT przez terytorialne organy dowodzenia, a w wypadku przejścia do działań nieregularnych przez organy kierujące tymi działaniami;
- organizowania wspólnych działań wojsk operacyjnych z terytorialnymi w formie współdziałania, wsparcia lub czasowego (doraźnego) podporządkowania;
- przygotowania zawczasu oraz utrzymywania w sprawności technicznej obiektów fortyfikacyjnych i zapór inżynieryjnych w rejonach odpowiedzialności i działania wojsk OT.

Przestrzeganie powyższych zasad postępowania będzie sprzyjać realizacji przez wojska OT przewidywanych dla nich zadań, pozwoli także właściwie wykorzystać te wojska w celu uzyskania optymalnego efektu bojowego w całokształcie działań obronnych. Ogólnie można przyjąć, że działania bojowe wojsk OT w zasadniczej ich treści nie odbiegają od typowych zadań obronnych wojsk operacyjnych, realizowanych w wyniku prowadzenia działań regularnych. Jednak ze względu na wyposażenie ich tylko w lekki sprzęt oraz brak opancerzonych środków

transportowych i nie posiadanie etatowych środków transportu - nawet w obronie, nie zakłada się prowadzenia przez nie długotrwałych i uporczywych działań regularnych (frontalnych starć z przeważającym liczebnie i technicznie przeciwnikiem, w otwartym terenie, pozbawionym naturalnych ukryć i maskowania). Obrona prowadzona w formie regularnej, celowa (dopuszczalna) jest jedynie w terenie urozmaiconym i na drugorzędnych kierunkach zagrożenia atakiem przeciwnika, w rejonach zurbanizowanych, lesisto-jeziornych, miastach, lasach, górach i wszędzie tam , gdzie można teren wykorzystać jako naturalną osłonę i ochronę przed bezpośrednim atakiem przeciwnika. Jednak będzie to każdorazowo działanie o ograniczonej intensywności, gdyż zawsze prowadzone w interesie natychmiastowego przejścia, przynajmniej znaczącej części sił (jeśli nie całością), do działań nieregularnych.

Naturalnym działaniem bojowym wojsk OT jest prowadzenie działań nieregularnych w każdych niemal okolicznościach, gdyż właśnie w nich upatruje się możliwości przetrwania stanów osobowych oraz zadawania agresorowi dużych strat w sposób nieprzerwany - niezależnie od tego, czy przyjął on szyki bojowe do walki , czy też wycofuje się lub odpoczywa po niej. Bardziej intensywne działania obronne wojska OT mogą prowadzić jedynie w miastach, gdzie w sytuacji poddania miasta przechodzić będą również do działań nieregularnych. Ze względu na swoją „wszędobylskość" (znajdowanie się jednocześnie na obszarze całego kraju) wojska te szczególnie predysponowane do działań ochronno-obronnych i osłonowych prowadzić też będą działania rozpoznawcze, przeciwdywersyjne, przeciwdesantowe i ratownicze (humanitarne).

Analizując planowane działania bojowe jednostek obrony terytorialnej państw, które ostatnio wykorzystywały tego rodzaju jednostki w trakcie wojny (np. państw stanowiących, byłe republiki związkowe Jugosławii) lub tych, które od lat swoją doktrynę wojenną opierają na obronie terytorialnej (Szwajcaria, Austria , Szwecja, Finlandia itp.) daje się zauważyć, że jednostki te prowadzą działania w stałych, dobrze przygotowanych, znanych żołnierzom rejonach, obiektach, rubieżach.

Trzonem tych jednostek są żołnierze pochodzący z pobliskich miejscowości, którzy odbywali i odbywają w tych rejonach ćwiczenia doskonalące ich w walce przez wiele lat. W sytuacji zagrożenia konfliktem lub wojną rejony te są niezmienne. Tak m.in. wykorzystywano jednostki wojsk obrony terytorialnej w republikach byłej Jugosławii podczas konfliktu z początku lat dziewięćdziesiątych bieżącego wieku.

Również pierwotne założenia względem jednostek Obrony Narodowej (tworzonej w latach 1937-39) odnosiły się do ich tworzenia i użycia w ramach jednego powiatu [29] - zatem w ograniczonym lokalnie wymiarze.

Jednostki wojsk obrony terytorialnej rozmieszczone są na obszarze całego państwa - stosownie do potrzeb operacyjnych - i występują w wojskach lądowych, marynarce wojennej i siłach powietrznych. Dowodzone są przez terytorialne organy dowodzenia i wykonują zadania samodzielnie lub w czasowym podporządkowaniu, we współdziałaniu i we wzajemnym wspieraniu się z wojskami operacyjnymi. Przyjmuje się, że prowadzi się przy ich użyciu działania w sposób pozwalający realizować następujące zasady:

- maksymalne wykorzystanie atutu obrony własnego terytorium zgodnie z posiadanymi możliwościami;
- autonomiczność podejmowanych działań zbrojnych w rejonach odpowiedzialności w czasie samodzielnego prowadzenia w nich walki;
- ścisłe współdziałanie ze sferą pozamilitarną;
- wykonywanie zadań na korzyść wojsk operacyjnych oraz podejmowanie przedsięwzięć (działań) ratowniczych (humanitarnych) na rzecz ludności, w tym głównie w ramach akcji prowadzonych przez OC (ratownictwo i ewakuacja);
- realizacja zadań bojowych następuje głównie we właściwych im stałych rejonach odpowiedzialności, jedynie doraźnie w przyległych do tych

[29] Zob. Zarys dziejów wojskowości polskiej w latach 1864-1939,Bellona, Warszawa 1990, s. 719.

rejonów- (rejonach interwencji);

- wykorzystanie zgodnie z ich przeznaczeniem;
- dowodzenie za pośrednictwem terytorialnych organów dowodzenia, a w wypadku przejścia do działań nieregularnych- przez dowódców okręgów za pośrednictwem dowódców podziemnych struktur kierowania wojskami [30] na terenie zajętym przez przeciwnika ;
- działania z wojskami operacyjnymi prowadzi się na zasadach współdziałania wspierania się wzajemnie i doraźnego podporządkowywania tym wojskom OT oraz czasowego dysponowania wybranymi jednostkami (pododdziałami) wojsk operacyjnych przez terytorialne organy dowodzenia;
- możliwość samodzielnego podejmowania decyzji (od dowódcy batalionu wzwyż) o przejściu do działań nieregularnych we własnym rejonie odpowiedzialności w sytuacji zagrożenia okrążeniem lub całkowitym zniszczeniem (rozbiciem), niezależnie od intencji jaka może przyświecać dowódcy wojsk operacyjnych doraźnie mającego w podporządkowaniu jednostkę (pododdział) OT i stawiającego przed nią zadania dalszego prowadzenia walki na zasadach działań regularnych;
- przygotowanie zawczasu i utrzymanie w sprawności technicznej obiektów fortyfikacyjnych i zapór inżynieryjnych w rejonach odpowiedzialności.

Obowiązująca doktryna obronna nakazuje siłom OT prowadzić działania w wyznaczonych rejonach odpowiedzialności [31].

Rejon odpowiedzialności (RjO) związku taktycznego (oddziału, pododdziału) wojsk obrony terytorialnej jest wyznaczonym jego dowódcy obszarem, w którym zgodnie z potrzebami planu operacyjnego zobowiązany jest on przygotować i prowadzić podległymi oraz przydzielonymi mu siłami i środkami (samodzielnie

---

[30] Struktury takie tworzy się na bazie stanów osobowych RSzW-WSzW lub RKOT oraz dowództw BOT i pOT, a w niektórych wypadkach także dowództw batalionów wojsk OT(przyp. wł. - T.P.).
[31] Por. Polityka bezpieczeństwa i strategia obronna RP, BSiA WSI, Warszawa 1992.

lub wspólnie z wojskami operacyjnymi, pozamilitarnymi ogniwami obronnymi i społeczeństwem) działania humanitarne i bojowe zarówno w czasie pokoju, jak również w okresie zagrożenia i wojny .

Wyróżnia się więc rejony odpowiedzialności brygad (BOT), pułków (pOT), batalionów (bOT) a także kompanii, plutonu i niekiedy (doraźnie - w ograniczonym zakresie) drużyny z tychże struktur wojsk OT.

Rejon odpowiedzialności jest stały dla konkretnej jednostki wojsk obrony terytorialnej ,a jego granice zarówno podczas zagrożenia i wojny, jak również w czasie pokoju są takie same. Jedynie zakres i charakter przedsięwzięć w nim podejmowanych może być różny i wynika m.in. z ogólnej sytuacji operacyjno-strategicznej (w której może on znaleźć się w sposób planowy lub wymuszony) oraz stanu ogólnej sytuacji polityczno- militarnej państwa.

Celem ogólnym tworzenia rejonów odpowiedzialności jednostek wojsk OT jest przygotowanie, utworzenie i utrzymanie sprawnego lokalnego systemu obrony powszechnej przez optymalne wyzyskiwanie środków i możliwości prowadzenia działań obronnych w wyznaczonym rejonie (obszarze), przy wykorzystaniu warunków terenowych i infrastruktury - współdziałając z paramilitarnymi ogniwami obronnymi i społeczeństwem.

Dla bardziej elastycznego i mobilnego wykorzystania jednostek OT, również poza ich stałymi rejonami odpowiedzialności - bezpośrednio w ich sąsiedztwie (jako przylegające do RjO)- przewiduje się wyznaczyć rejony interwencji, [32] które należy rozumieć jako obszary czasowego przebywania tam części sił jednostek OT w celach interwencyjnych, wynikających z potrzeb operacyjnych, porządkowych i konieczności niesienia pomocy ludności. Potrzeby operacyjne odnoszą się do działań przeciwdywersyjnych i przeciwdesantowych, porządkowe dotyczą podnoszenia bezpieczeństwa wewnętrznego ludności oraz akcji i działań przeciw zorganizowanej przestępczości, zaś pomocowe - udziału w przedsięwzięciach ratowniczych, ewakuacyjnych ludności i mienia, a także przeciwdziałające

[32] Rejon interwencji - obszar bezpośrednio przyległy do granicy batalionowego rejonu odpowiedzialności i posiadający charakter okalającego pasa o szerokości około 10 km. (przyp. wł. - T.P.)

skutkom katastrof. Każdorazowo działanie poza rejonami odpowiedzialności - w rejonach interwencji (RjI) - podejmowane jest samodzielnie przez dowódcę jednostki OT w przypadku zagrożenia dywersyjnego i desantowego. W sytuacji kiedy istnieje uzasadniona potrzeba użycia wojsk OT w rejonach interwencji na potrzeby wojsk operacyjnych, zgodę na takie działanie wyraża każdorazowo dowódca okręgu wojskowego [33], ponieważ jest on operacyjnie odpowiedzialny za obronę obszaru okręgu siłami OT - także w tej jego części, w której wspólnie zadania wykonują wojska operacyjne i OT. Decyzje o takim działaniu Dowódca Okręgu powinien podejmować w sytuacji konkretnego zagrożenia, nie zaś przekazywać swoje uprawnienia w tym względzie („na wszelki wypadek") na dowódców korpusu i dywizji. Dowódca jednostki OT o takiej decyzji dowódcy OW powinien dowiedzieć się w systemie obiegu informacji terytorialnych organów dowodzenia (od szefa WSzW-RSzW,RKOT).

Przekładając powyższe potrzeby na potrzeby prowadzenia skutecznej walki zbrojnej, można to wyrazić w postaci określonych sformułowań mających charakter zasad działania bojowego wojsk OT w rejonie odpowiedzialności, które - w tych okolicznościach będą następujące:

1. Pełne wykorzystanie walorów obronnych terenu i możliwości przygotowania go do obrony jako podstawowego źródła uzyskania zaskoczenia, zasadniczego miejsca ukrycia przed obserwacją i ogniem przeciwnika oraz tworzenia dogodnych warunków aktywnego użycia środków walki,

2. Takie prowadzenie walki, aby zadawać nieprzyjacielowi jak największe straty, [34].

---

[33] Kompetencje te nie przysługują dowódcy korpusu , nawet jeśli jednostki OT są mu podporządkowane. Manewrowe użycie tej samej jednej trzeciej sił batalionu OT (zmotoryzowanego - opisanej wyżej) - nie dalej niż do 10 km - przez dowódcę wojsk operacyjnych (korpusu, dywizji)- może mieć miejsce jedynie w ramach właściwego batalionowi rejonu odpowiedzialności - i po uprzedniej akceptacji takiego rozwiązania przez dowódcę okręgu przed walką, o czym także przed walką powinien wiedzieć dowódca bOT. (przyp. wł. - T.P.)

[34] Wojować tak, aby ponosząc jak najmniejsze straty, zadawać jednocześnie nieprzyjacielowi jak największe. Por. F. Skibiński, Rozważania o sztuce wojennej, Warszawa 1972, s. 233. „Ekonomicznie" może oznaczać:
a) przy zakładanych stratach przeciwnika - dążenie do minimalizowania własnych; b) przy zakładanych stratach własnych - dążenie do maksymalizowania zadawanych przeciwnikowi. (przyp. wł. - T.P.)

3. Stosowanie różnych form (regularne, nieregularne) i sposobów (manewr, uderzenie ogniem i wojskami , zapory i niszczenia , obrona na miejscu) walki zbrojnej - stosownie do siły i taktyki działań agresora,
4. Korzystanie ze wsparcia i pomocy społeczeństwa oraz pozamilitarnych ogniw obronnych,
5. Dążenie do osiągnięcia celu działań wojsk OT w rejonie odpowiedzialności w każdej sytuacji (przez niszczenie siły przeciwnika i zmniejszanie skuteczności jego działania a także ochronę życia i mienia ludności).

Rejon odpowiedzialności (RjO) jednostki wojskowej OT może stanowić niepodzielną całość lub składać się z kilku- czy kilkunastu mniejszych rejonów odpowiedzialności jej organicznych pododdziałów (np.: RjO/BOT może składać się z: RjO/bOT, sześciu RjO/kOT i dziewięciu RjO/plOT). Wariantów takich rejonów składowych jednostki wojsk OT może być wiele - stosownie do potrzeb. Optymalnym wyjściem co do wielkości, liczby i struktury jednostek OT byłoby tworzenie ich według potrzeb operacyjnych .

W raz określonych - niezmiennych - granicach (lub z odpowiednio długim wyprzedzeniem przed wybuchem konfliktu zbrojnego), rejon odpowiedzialności jednostki wojskowe OT wykorzystują („zagospodarowują" bojowo) równomiernie (np. w wypadku przejścia całością do działań nieregularnych) lub częściami - stosując w nim (nich) różne formy i sposoby walki zbrojnej. Mimo to rejon nie zmienia (zmniejsza) swoich wymiarów. Jedynie koncentracja wysiłku bojowego w poszczególnych jego miejscach (obiektach) może ulegać zmianie stosownie do sytuacji.

Zasadą działań bojowych jednostek wojskowych obrony terytorialnej jest prowadzenie przez nie wszelkich przedsięwzięć w wyznaczonych im stałych rejonach odpowiedzialności. Rejony o takim charakterze miały swoje zastosowanie w historii wojskowości polskiej i odnosiły się do niektórych działań AK. Wojskowa organizacja terenowa AK oparta była na przedwojennym podziale

organizacyjnym na województwa i powiaty. Okręg w pojęciu wojskowym odpowiadał terytorium przedwojennego województwa, a obwód - terytorium powiatu. Dwa do trzech okręgów złączonych pod jednym dowództwem tworzyły Obszar. Obszary były tworzone, gdy zachodziła tego istotna potrzeba [35]. W ramach obwodów działały placówki, a niżej - plutony. Pomiędzy okręgiem a obwodem występowały rejony, składające się z 2-3 obwodów.

Istota powyższej struktury odpowiada potrzebom obecnego systemu obronnego co do podziału terytorium Polski na obszary odpowiedzialności okręgów wojskowych (OW), regiony odpowiedzialności wojewódzkich - regionalnych sztabów wojskowych (WSzW-RSzW), obwody odpowiedzialności rejonowych komend obrony terytorialnej (RKOT) i rejony odpowiedzialności jednostek wojsk OT (BOT, pOT, bOT itd.) funkcjonujące w systemie obrony terytorialnej. W nawiązaniu do powyższego można wyróżnić:

- 4 obszary odpowiedzialności (OrO) - po jednym na szczeblu okręgu wojskowego [36];
- 16 regionów odpowiedzialności (RgO) - odpowiednio na szczeblu WSzW-RSzW [37];
- 141 [38] obwodów odpowiedzialności (ObO) - na szczeblu RKOT [39].

Tego typu terytorialnymi organami dowodzenia i przyporządkowanymi im „wycinkami" terytorium Polski jest pokryty cały kraj, odpowiednio do „cywilnego" podziału administracyjnego, co „gwarantuje" określoną stabilizację granicy każdego obszaru , regionu i obwodu odpowiedzialności oraz sprzyja właściwemu obiegowi informacji mających wpływ na ich bezpieczeństwo, a także

---

[35] Zob. T. Bór-Komorowski, Armia podziemna, MON, Warszawa 1994, s. 172.
[36] Obszary odpowiedzialności: POW, ŚOW, WOW i KOW.
[37] Regiony odpowiedzialności WSzW: a) w POW - Gdańsk, Bydgoszcz, Łódź i Szczecin; b) w ŚOW – Zielona Góra, Poznań i Wrocław; c) w WOW - Białystok, Olsztyn, Radom i Warszawa; d) w KOW - Katowice, Kielce, Kraków, Lublin i Rzeszów.
[38] Teren wraz z infrastrukturą kilku gmin - mniej więcej były powiat. Por. Koncepcja organizacji i funkcjonowanie rejonowych komend obrony terytorialnej (RKOT), Zarząd OT Sztabu Gen. WP, listopad 1995. W obwodzie odpowiedzialności RKOT niższymi strukturami wojskowymi są komendy garnizonów.
[39] W wypadku wprowadzenia BOT na szczebel „powiatu", funkcje ROKT pełnić powinien sztab brygady.

planowaniu i organizowaniu przedsięwzięć nie tylko obronnych (w tym bojowych), ale również humanitarnych (ratowniczych) na poszczególnych szczeblach administracji państwowej i samorządowej.

Rejon odpowiedzialności (RjO) jest natomiast taką samą stałą częścią terytorium państwa, jak obszar, region i obwód, tyle że przyporządkowaną jednostkom wojskowym OT - na zasadach potrzeb planu operacyjnego. Jego powierzchnia zależy od wielkości oraz charakteru zadań konkretnej jednostki wojsk OT, tym samym RjO każdej z nich jest inny, ale jednocześnie warunkowany wymogami taktyczno - operacyjnymi tworzenia go w różnych warunkach terenowych i stąd jego wielkość na szczeblu tej samej struktury organizacyjnej wojsk OT zawiera się w stosowanych i porównywalnych (chociaż nie tych samych) granicach. „Pokrycie" rejonami odpowiedzialności nie jest pełne zarówno na obszarze odpowiedzialności okręgu wojskowego, jak również w regionie odpowiedzialności WSzW-WSzW. W niektórych obwodach odpowiedzialności RKOT może jednak wystąpić całkowite pokrycie jego powierzchni rejonem lub rejonami odpowiedzialności podległych mu jednostek wojsk OT. W znacznej mierze zależy to od miejsca położenia obwodu w strukturze zadań wynikających z planu operacyjnego.

Biorąc za podstawę niektóre znane już informacje dotyczące zasad działania budowanych przez Sztab Generalny WP wojsk OT [40] można przyjąć, że współcześnie możliwe jest utworzenie 232 rejonów odpowiedzialności, [41] spośród których (w stosunku do poszczególnych struktur wojsk OT) wyróżnić można:

- 11 brygadowych,
- 16 pułkowych,
- 12 batalionowych,
- 180 „fortecznych",

---

[40] Dane zgodne z założeniami z marca 1997 r.

[41] Nie uwzględniono rejonów, które mogą tworzyć jednostki typu boo i koo zarówno w wojskach lądowych, jak również siłach powietrznych, ponieważ ich zadania są związane bardziej z obiektami niż rejonami. (przyp. wł. - T.P.)

- 5 dywizjonowych (marynarki wojennej);
- 8 kompanijnych (marynarki wojennej).

Trzeba jednak zaznaczyć, że założenia te są niewystarczające dla potrzeb narodowego systemu obronnego w części militarnej, gdyż zarówno potrzeby, jak również możliwości wskazują na to, że w OT powinno być znacznie więcej, niż milion żołnierzy rezerwy.

Poza ogólnym przygotowaniem wojsk OT do działania ważnym przedsięwzięciem - w systemie działań podejmowanych przez te wojska - jest przygotowanie przez każdą jednostkę OT jej własnego rejonu odpowiedzialności . Takie przygotowanie obejmuje:

- studia operacyjne terenu,
- operacyjne przygotowanie rejonów odpowiedzialności do obrony,
- zorganizowanie rozpoznania terytorialnego,
- poznawanie terenu przez pododdziały i oddziały OT,
- organizowanie współdziałania z przedstawicielami władz rządowych i samorządowych, pozamilitarnymi ogniwami obronnymi i społeczeństwem;
- przygotowanie planów do pozyskania oraz użycia sił i środków,
- przygotowanie systemu dowodzenia na czas pokoju, okres zagrożenia, wojny, wtargnięcie agresora i ewentualnej okupacji,
- przygotowanie logistyczne na rzecz wojsk operacyjnych i OT na czas pokoju, okres zagrożenia, wojny, wtargnięcia agresora i ewentualnej okupacji.

Rejon odpowiedzialności powinien być tak pomyślany, aby w ramach wymaganego sytuacją zagrożenia, narastania potencjału obronnego można było prowadzić manewr nie tylko wojskami operacyjnymi, ale i wojskami obrony terytorialnej.

Ze względu na małą mobilność wojsk OT mogą one wykonywać manewr w ograniczonym rozmiarze. Manewr pododdziałami OT może być wykonywany w ramach rejonu odpowiedzialności jednostki wojsk OT (BOT, pOT, samodzielny bOT) i między jej wewnętrznymi rejonami odpowiedzialności (batalionowymi, kompanijnymi), w rejony interwencji, a także pomiędzy rejonami odpowiedzialności różnych jednostek wojsk OT lub w operacyjny „rejon interwencji" (doraźnie dodatkowo wyznaczony przez dowódcę okręgu).[42]

Manewr wojskami OT może mieć charakter taktyczny, operacyjno-taktyczny lub operacyjny. W celu skoordynowania znacznego wysiłku bojowego siłami OT w skali operacyjnej - doraźnie (nawet z przejściem w rejon odpowiedzialności sąsiedniej jednostki wojsk OT), do prowadzenia działań przeciwdywersyjnych i przeciwdesantowych, tworzy się na szczeblu okręgu wojskowego zgrupowania operacyjne obrony terytorialnej (ZOOT), składające się z sił większych niż równowartość dwóch BOT. Działania wojsk OT mające na celu manewrowe ich użycie w ramach batalionowego rejonu odpowiedzialności lub przyległego doń rejonu interwencji będą miały charakter taktyczny. Ten sam charakter manewru będzie miał miejsce w wypadku przesunięcia bojowego pododdziałów między sąsiadującymi ze sobą i bezpośrednio przyległymi (nie rozdzielonymi przestrzenią, rubieżą, lub rejonem interwencji) batalionowymi rejonami odpowiedzialności.

W wypadku manewru wojsk OT - tej samej jednostki wojsk OT - z jednego batalionowego rejonu odpowiedzialności do drugiego, oddzielonego jednak rejonami (rejonem) interwencji od tego, do którego je przemieszczamy, manewr będzie miał charakter operacyjno-taktyczny. Podobnie będzie w sytuacji przemieszczania części pododdziałów OT pomiędzy sąsiadującymi i bezpośrednio przylegającymi do siebie batalionowymi rejonami odpowiedzialności różnych jednostek wojsk OT.

---

[42] Operacyjny rejon interwencji - doraźnie wyznaczany przez dowódcę okręgu wojskowego to część obszaru odpowiedzialności okręgu, gdzie zamierza on - głównie siłami OT - zwalczyć powstałe nagłe zagrożenie lub ograniczyć (zmniejszyć) jego skutki.

Manewr taktyczny ma na celu skuteczne reagowanie na nagle pojawiające się (lub znacznie wzrastające) zagrożenie w rejonie odpowiedzialności i w jego pobliżu, zaś operacyjno-taktyczny - zwiększenie wysiłku obronnego sił OT w rejonie (na rubieży, w obronie obiektu) przewidywanego lub zarysowującego się zagrożenia o znacznej skali. Podjecie decyzji o wykonaniu manewru taktycznego pozostaje w kompetencji szefa RKOT, zaś taktyczno-operacyjnego - szefa WSzW-RSzW.

Manewr operacyjny wojskami OT wykonuje się w wyjątkowych wypadkach i jest prowadzony przez szczebel okręgu (poszczególne pododdziały i dowództwa jednostek OT podporządkowane są grupie operacyjnej OT dowódcy OW) w sytuacji wysadzenia dużego desantu powietrznego (morskiego), masowego prowadzenia działań dywersyjnych i konieczności obrony ważnych obronnie rejonów (rubieży, obiektów itp.), a także dla niesienia pomocy poszkodowanym w wyniku katastrof technicznych (ekologicznych itp.) i klęsk żywiołowych oraz wykonywania innych zadań związanych z działaniami humanitarnymi sił OT. Manewr operacyjny jest z zasady wspierany wydzielonymi siłami wojsk operacyjnych (artyleria, pododdziały zmechanizowane i pancerne), ale w czasie pokoju może być prowadzony bez ich wykorzystania - nie licząc wyspecjalizowanego sprzętu inżynieryjnego i chemicznego. Dotyczy on bojowego przemieszczania i użycia części wojsk OT w zagrożone katastrofą lub klęską (w czasie pokoju) albo częściowo zajmowane przez przeciwnika (w czasie wojny) rejony odpowiedzialności jednostek OT lub rejony interwencji.

Do manewru taktycznego wydziela się do około 1/3 stanów pododdziałów z jednostek biorących udział w tego typu przedsięwzięciu i prowadzi się go w ramach rejonu odpowiedzialności konkretnej , innej jednostki OT lub jej pododdziału oraz w jego pobliżu. Organizatorem manewru taktycznego wojsk OT jest dowódca jednostki OT (szef RKOT), wykonawcą zaś - dowódca pododdziału OT. Organizatorem manewru operacyjno- taktycznego jest szef WSzW-RSzW, a

operacyjnego - dowódca okręgu. Do wykonania manewru operacyjno- taktycznego i operacyjnego wyznacza się dowódców jednostek OT.

W manewrze operacyjno-taktycznym i operacyjnym może brać udział do 2/3 stanów osobowych z wyznaczonych do niego pododdziałów lub jednostek OT. W manewrze wojska OT nie uczestniczą całością jednostek lub batalionów, lecz jedynie ich częścią (od 1/3 do 2/3). Pozostałością dowodzą zawsze dowódcy batalionów OT, którzy z reguły, w czasie zagrożenia (konfliktu) i podczas wojny, nie opuszczają właściwych im rejonów odpowiedzialności. Wydzielonymi przez nich do manewru siłami i środkami oraz środkami ze szczebla oddziału (związku taktycznego), wychodzącymi poza rejony odpowiedzialności batalionów dowodzą dowódcy pułków i brygad OT lub wyznaczeni przez nich oficerowie ze szczebla dowództw tych jednostek.

Szefowie WSzW-RSzW i RKOT oraz ich sztaby również nie wychodzą z własnych regionów (obwodów) odpowiedzialności, a także nie są podporządkowywani dowódcom wojsk operacyjnych - nawet jeśli ich miejsca pracy znajdą się w strefie działań bojowych, gdzie podległe im dotychczas jednostki podporządkowane są czasowo dowódcom wojsk operacyjnych. Pozostają oni wciąż autonomiczni wobec dowódców wojsk operacyjnych- organizując „wsparcie" z układu pozamilitarnego na rzecz wojsk operacyjnych i sił OT.

W manewrze wojskami OT na szczeblu pułku i brygady wykorzystuje się także manewr organicznymi środkami wsparcia - moździerzami, środkami przeciwpancernymi i przeciwlotniczymi - wewnątrz RjO jednostki OT lub na rzecz innej jednostki (w ramach manewru operacyjno-taktycznego i operacyjnego). Każda jednostka wojsk obrony terytorialnej - typu pułk, brygada- otrzymuje stały rejon odpowiedzialności, w którego ramach może wyznaczać podległym pododdziałom rejony odpowiedzialności.

Pododdziały OT wykonujące zadania poza rejonami odpowiedzialności organicznych batalionów każdorazowo otrzymują rejon odpowiedzialności,

a w jego ramach konkretne zadanie do wykonania . Mogą więc być rejony odpowiedzialności kompanii i plutonu, doraźnie także drużyny. Na przydzielenie pododdziałowi RjO oraz wielkość tego rejonu wpływa charakter otrzymanego zadania (w odniesieniu do obiektu stałego, punktowego, linearnego czy też powierzchniowego o ochronie stałej lub tylko doraźnej), miejsce jego realizacji względem reszty sił jednostki OT i wielkość sił przewidzianych do jego wykonania.

Wojska OT, mogą prowadzić działania bojowe [43] regularne bądź nieregularne. Regularne działania bojowe wojsk OT są organizowane na ogólnych zasadach typowych dla wojsk operacyjnych, przy zachowaniu zasady prowadzenia walki do momentu, w którym bez większych strat można przejść do ukrycia, po to, aby natychmiast potem przystąpić do skutecznego prowadzenia działań nieregularnych. Z tego powodu, w uzasadnionych sytuacjach możliwe jest postępowanie odbiegające od przyjętych powszechnie ustaleń a uwarunkowane to będzie koniecznością zachowania zdolności bojowej pododdziałów na dłuższy okres walki niż jednorazowe starcie.

Wszelkie działania bojowe wojsk OT prowadzone są w stałych, o niezmiennych granicach, rejonach odpowiedzialności. W sytuacjach dużego zagrożenia ofensywnymi działaniami przeciwnika (głębokie uderzenie skrzydłowe, desant, działania dywersyjne itp.), część sił (nie więcej niż jedna trzecia) batalionu OT (batalionu zmotoryzowanego, BOT lub pOT) może być doraźnie wykorzystana do manewrowego przeciwdziałania zagrożeniu poza ich własnymi rejonami odpowiedzialności. Działanie takie będzie mieć jednak charakter wspierający przedsięwzięcia innych sił już tam działających lub doraźnej obrony w oparciu o obiekty i rubieże (działania: zaporowe, opóźniające, lokalizujące i niszczące).

Największe obszarowo są te działania wojsk OT, które odnoszą się do działań nieregularnych (w tym wypadku rozpoznawczo-szturmowe [44]), dlatego obszar ich

---

[43] Działania regularne to forma walki zbrojnej prowadzonej przez zwarte formacje zbrojne - w postaci czołowe-go, frontalnego starcia - w której występuje wyraźny podział na strefę starcia i zaplecza. Mogą mieć one skalę taktyczną, operacyjną i strategiczną. (przyp. wł. - T.P.)

[44] Por. R. Jakubczak, System obrony terytorialnej w zwalczaniu dywersji, AON-KOTiC, Warszawa 1995, s.13.

prowadzenia przez pododdziały, oddziały i związki taktyczne OT jest maksymalną granicą wyznaczającą normatywy rejonu odpowiedzialności poszczególnych struktur wojsk obrony terytorialnej. W ten sposób utworzone rejony odpowiedzialności jednostek OT będą miały powierzchnię [45]:

- batalion [46] : 400-600 km^2,
- pułk [47] : 1200-1800 km^2,
- brygada : 2000-3000 km^2 .

Doraźnie przewiduje się także tworzenie rejonów odpowiedzialności dla kompanii i plutonu, tj. głównie w sytuacji, gdy pododdziały te będą wykonywać samodzielnie działania w ramach rejonów odpowiedzialności batalionów lub otrzymują takie rejony poza RjO batalionu. Możliwa jest sytuacja, w której drużyna może również otrzymać taki rejon (ale doraźnie , na krótki okres) - szczególnie w działaniach nieregularnych. Rejony odpowiedzialności pododdziałów OT zawierają się w granicach :

- kompania [48] :96-144 km^2,
- pluton : ~ 24 km^2,
- drużyna (doraźnie) [49] : do 8 km^2.

W przewidywaniu prowadzenia działań nieregularnych należy wyznaczyć rejony odpowiedzialności kompaniom i plutonom, a tylko doraźnie (niekiedy) - drużynom.

---

[45] Por. R. Jakubczak, Działania nieregularne - podstawową formą walki zbrojnej w obronie RP - w materiałach z konferencji naukowej nt. Działania nieregularne w operacjach na obszarze kraju - organizowanej przez Katedrę Taktyki Wydziału Wojsk Lądowych - AON, Warszawa 1995, s.24.

[46] Współczesny powiat niemiecki zajmuje powierzchnię do 300 km^2- przyjmuje się, że na tym szczeblu będzie formowany pododdział OT (jednostki OT wyposażone są w broń strzelecką).

[47] Francuzi w działaniach nieregularnych za rejon odpowiedzialności pułku przyjmują obszar o wymiarach od 1200 do 1500 km^2.

[48] „Gwardia Królewska" Danii (faktycznie wojska OT) posiada taką strukturę, że jedna jej kompania przypada na powierzchnię 100km^2. Francuzi przyjmują, że kompania w działaniach nieregularnych otrzymuje rejon około 150 km^2. Wielkości te wprost niemal koresponduja z wielkością proponowaną dla kOT naszych wojsk OT (por. 96-144km^2).

[49] W walce z agresorem działanie małymi grupami jest ze wszech miar wskazane. Podstawową jednostką taktyczną miał być patrol dywersyjny w składzie 1+4 do 1+6, doskonale i wszechstronnie wyszkolony, operujący w zasadzie samodzielnie. W miejscach przewidywanego silnego działania planowano utworzenie ośrodków (...) 3-4 patrole..., Por. C. Chlebowski, Wachlarz, Warszawa 1990, s. 33.

W przytoczonym wyżej zestawieniu poszczególnych struktur wojsk OT pluton jest najniższym a zarazem podstawowym elementem („modułem") bojowym w rejonie odpowiedzialności (z kompetencjami do samodzielnego otwierania i przerywania ognia w wyznaczonym mu rejonie), chociaż wybrane przedsięwzięcia będzie mogła wykonywać także - doraźnie - drużyna. Batalion OT jest natomiast podstawowym taktycznym systemem prowadzenia walki (z własną logistyką itp.). Brygada OT, jak również pułk OT, to już zwielokrotnienie możliwości batalionu OT ponieważ ich organiczne środki artyleryjskie, przeciwpancerne, przeciwlotnicze powinny być przydzielane batalionom, które wykonują podstawowe zadania bojowe pułku lub brygady OT [50]. Rejon odpowiedzialności batalionu OT jest podstawową jednostką kalkulacyjno-operacyjną systemu OT, w nim prowadzi się bowiem kompleksowe działania bojowe wojskami OT. Między innymi oznacza to, że planuje się na tym szczeblu organizacyjnym różnorodne formy i sposoby walki zbrojnej, które występują tu jednocześnie w różnej skali - stosownie do potrzeb i możliwości prowadzenia działań zbrojnych.

Rejony odpowiedzialności wojsk OT [51], w porównaniu z „normatywnymi" rejonami prowadzonych działań (stosowanymi chociażby w obronie), stwarzają poszczególnym strukturom organizacyjnym tych wojsk znaczną przestrzeń do manewru, zaś ich dowódcom - dużą swobodę działania, co powinno ich skłaniać do wyjątkowej odpowiedzialności za realizację zadań, i co również stawia wysokie wymagania wobec dyscypliny żołnierzy OT. Wymóg tego typu jest niezbędny w działaniach w rejonie odpowiedzialności, gdyż w przeciwnym wypadku nie można mówić o skutecznym i bezpiecznym wieloakcyjnym działaniu na tak

---

[50] Proponowane - na razie - struktury wojsk OT (jednostki zmotoryzowane) wciąż są „nacechowane" manewrowością idącą w niewłaściwym kierunku. Są one zdolne przemieszczać się na drugi kraniec Polski, tyle, że na warunkach typowych dla wojsk operacyjnych - bo takie prawdopodobnie wyobrażenia o nich mają ci, którzy chcą nimi pokryć niedobór wojsk operacyjnych. W rejonach odpowiedzialności ich manewrowość w dzisiejszym wydaniu jest niewystarczająca, wymaga silnej osłony przeciwlotniczej, jest mało dyskretna energochłonna - i ogólnie - mało przystająca do potrzeb.

[51] Rejony odpowiedzialności wojsk OT są większe niż rejony „działań" w wojskach operacyjnych. Wynika z tego, że w wypadku, gdy przeciwnik zwiększa swoją siłę ogniową, skuteczność itp. (wyposażony jest w środki walki znacznie odbiegające swoją skutecznością od tych, które są w dyspozycji sił OT) to powinny one zwiększyć rozśrodkowanie i obszar działania .

znacznym obszarze. Jest to o tyle ważne, że niższemu usytuowaniu w strukturze organizacyjnej wojsk OT odpowiada większy przyrost „samodzielności terytorialnej"

Planowane rozpraszanie w rejonie odpowiedzialności sił OT sprzyja unikaniu starcia, w którym przeciwnik mógłby kompleksowo - w pełni i efektywnie - wykorzystać wszystkie posiadane systemy ogniowe (walki), a także właściwie („metodycznie") organizować i prowadzić walkę oraz zabezpieczenie logistyczne .Stwarza się więc sytuację, w której istnieje mała szansa na to, aby zaistniały korzystne warunki, w których walory tychże systemów mogłyby dać zakładaną dla nich skuteczność.

Działania wojsk OT w rejonie odpowiedzialności nie tylko uniemożliwiają przeciwnikowi skuteczne zastosowanie posiadanej przez niego wyższej „technologii walki" poprzez utrudnienie mu wykorzystania odpowiednich systemów, ale pozbawiają także dysponentów tych systemów możliwości ich właściwego użycia w mniejszej skali, ponieważ na ogół wobec prowadzącego działania małymi (rozdrobnionymi) siłami nie można dokładnie zaplanować wykorzystania nowoczesnych systemów walki [52]; ze względu na trudności z przygotowaniem dokładnych danych do ich działania tracą one w działaniach bojowych na skuteczności, jednocześnie znacząco przyczyniając się do wzrostu kosztów prowadzenia wojny związanych z ich użyciem. W działaniach bojowych wojsk OT rejon odpowiedzialności jest obszarem, w którym dążą one do zadania przeciwnikowi maksymalnych strat, uniemożliwiając mu zajęcie go lub zorganizowanie tam trwałej okupacji oraz stosowanie represji czy też rabunku zasobów naturalnych, a także niszczenie obiektów i dóbr kultury narodowej .

Rejon odpowiedzialności wojsk OT jest stały co do granic terytorialnych przewidzianych dla każdej jednostki OT zarówno w czasie pokoju, jak i podczas zagrożenia (kryzysu) i w trakcie wojny. W zależności od tego, w którym z tych trzech stanów funkcjonuje, zmienia się jedynie charakter przedsięwzięć

---

[52] Techniczna przewaga w broni i zaopatrzeniu materiałowym, jaką posiadają walczące z partyzantami siły zbrojne, jest zupełnie bez znaczenia, jeśli chodzi o wynik wojny.

podejmowanych w nim i priorytet zadań przewidzianych (w ich ramach) do realizacji. Dlatego mogą być tam różne stosowane sposoby walki prowadzące do osiągania różnych celów; jednym z najważniejszych jest możliwość prowadzenia wielorakich działań aż do ostatecznego sukcesu.

Ogólne zasady użycia wojsk obrony terytorialnej są zawarte w Regulaminie działań taktycznych wojsk lądowych, cz. I (związek taktyczny, oddział) [53]. Rozbudowa systemu obrony terytorialnej wymaga jednak rozważenia szczegółowych zagadnień przygotowania i użycia bojowego wojsk obrony terytorialnej w rejonie odpowiedzialności, który symbolizuje główną cechę odróżniającą ich działanie od działania wojsk operacyjnych. Wojska OT są bowiem stałym i trwałym organizmem wojskowym, tworzonym i wykorzystywanym głównie w wyznaczonych rejonach odpowiedzialności i tylko doraźnie (w ściśle uzasadnionych wypadkach) - poza nimi. Takie rozumienie ich roli i funkcji obronnej stanowi istotę obrony terytorialnej łączącej na lokalnym szczeblu wysiłek obrony wojsk OT, pozamilitarnych ogniw obronnych i społeczeństwa w realizacji zadań obronnych, szczególnie w ich wymiarze humanitarnym i bojowym.

Przygotowanie i prowadzenie działań humanitarnych oraz bojowych przez oddziały i związki taktyczne wojsk obrony terytorialnej (OT) w rejonach odpowiedzialności jest podstawą sztuki wojennej w zakresie działań wojsk OT - w zdecydowanej większości zdarzeń istotnie różniącej się od sztuki wojennej dotyczącej wojsk operacyjnych.

W obszarze odpowiedzialności okręgu wojskowego większość rejonów odpowiedzialności funkcjonuje w strukturze wojsk lądowych. Ze względu jednak na specyfikę zadań bojowych realizowanych przez rodzaje sił zbrojnych część tego typu rejonów jest wyłączona z bezpośredniego podporządkowania dowódców okręgów - pozostając w kompetencji dowódców sił powietrznych i marynarki

---

[53] Szt.Gen. 1422/94 - rozdz.6. Użycie wojsk obrony terytorialnej, s. 65-69. Jednak przyjęte tam ustalenia nie przystają zarówno do zasad działania wojsk OT, jak również potrzeb operacyjnych wykorzystania tych wojsk w skali operacyjnej, jak i strategicznej obrony III RP. (przyp. wł. - T.P.)

wojennej.

Oprócz rejonów odpowiedzialności sił powietrznych i marynarki wojennej w wybranych częściach obszaru odpowiedzialności okręgu wojskowego są także strefy, bazy, rubieże i posterunki tych rodzajów sił zbrojnych oraz Straży Granicznej i Policji Państwowej, które również nie są w bezpośrednim podporządkowaniu funkcjonalnym ani dowódców okręgów wojskowych, ani szefów WSzW-RSzW lub RKOT. Znalezienie się tego typu „placówek" w konkretnym rejonie, pasie działań bojowych związku taktycznego lub operacyjnego wojsk lądowych powoduje ich czasowe podporządkowanie dowódcy takiego zgrupowania wojsk lądowych (nie dowódcy okręgu). Terytorialne organy dowodzenia są pośrednikiem na ogólnych zasadach działania i współdziałania dla struktur sił powietrznych, marynarki wojennej, Policji Państwowej i Straży Granicznej (nie naruszającym ich typowego funkcjonowania w ramach ich autonomicznego systemu działania).

Rejon odpowiedzialności to obszar, w którym możliwe jest stosowanie i wykorzystanie wszelkich form, rodzajów i sposobów walki zbrojnej,[54] jakie są ogólnie stosowane w działaniach wojennych. Rozmach i skala w każdym wypadku ich stosowania będą znacząco odbiegać od tego, co jest standardem w działaniu wojsk operacyjnych. Nie jest to jednak kryterium dewaluujące zasadność tworzenia rejonu odpowiedzialności, ponieważ także istota podejmowanych i prowadzonych działań - nie tylko bojowych - przez wojska OT jest również inna niż wojsk operacyjnych.

Przygotowanie i prowadzenie działań humanitarnych oraz bojowych przez oddziały i związki taktyczne wojsk obrony terytorialnej (OT) w rejonach odpowiedzialności stanowi podstawę „sztuki wojennej w części dotyczącej wojsk OT" - w zdecydowanej większości zdarzeń istotnie różniącej się od sztuki wojennej opisującej działanie wojsk operacyjnych.

---

[54] W rejonie odpowiedzialności wojsk OT można wykorzystywać jako formy walki zbrojnej działania regularne i nieregularne, jako jej rodzaje - obronę, lokalne wycofanie i działania zaczepne (natarcie) w bardzo ograniczonym wymiarze (wespół z nacierającymi w tym rejonie wojskami operacyjnymi), a także sposoby -uderzenie, manewr i opór. (przyp. wł. - T.P.)

Działania nieregularne wojsk Obrony Terytorialnej w obronie Rzeczypospolitej Polskiej

Działania nieregularne to forma walki zbrojnej polegająca na unikaniu rozstrzygających starć z przeważającymi siłami przeciwnika, zaskakującym atakowaniu słabych miejsc jego ugrupowania bojowego (struktury organizacyjnej) formacjami umiejętnie wykorzystującymi teren i działającymi na znacznym obszarze. Mogą mieć one skalę taktyczną, operacyjną i strategiczną. Przeciwieństwem tych działań są działania regularne, rozumiane jako forma walki zbrojnej prowadzonej przez zwarte formacje zbrojne, w postaci czołowego, frontalnego starcia, w której występuje wyraźny podział na strefę starcia i zaplecze. Działania te mogą mieć skalę taktyczną, operacyjną i strategiczną. W konflikcie zbrojnym formy te rzadko występują w czystej, jednorodnej postaci. Zazwyczaj składają się na konglomerat (w różnych czasowo oraz przestrzennie zmieniających się proporcjach) zawierający w sobie, stosownie do okoliczności, działania regularne i nieregularne.

Teoria działań nieregularnych pokazuje, że przy ich prowadzeniu w wydaniu partyzanckim techniczna przewaga w broni i zaopatrzeniu materiałowym, jaką posiadają walczące z partyzantami siły zbrojne, jest zupełnie bez znaczenia, jeśli chodzi o wynik wojny [55]. Ponadto wynika z niej, że:

- ogólny stosunek sił musi wynosić co najmniej 20: 1 (średni 25: 1, maksymalny 32: 1) na rzecz sił partyzanckich podczas walki z wojskami regularnymi [56],
- zwiększenie liczby sił prowadzących działania nieregularne w tym samym rejonie powoduje proporcjonalny spadek optymalnego stosunku sił na rzecz wojsk regularnych,
- masowość działań nieregularnych to nie zagęszczenie nimi rejonów działań, lecz nasycenie nimi całego terytorium państwa i ciągłe

[55] Zob. V. Dedijer, Siła narzędzia, (w:) Jeśli nie nastanie pokój, MON, Warszawa 1971, s. 37.
[56] Patrz Wybrane metody optymalizacji decyzji, MON, ASG, Warszawa 1969, s. 176.

utrzymywanie ich stanów na optymalnym (odpowiednim, wymaganym) poziomie względem wojsk regularnych przeciwnika,

- nie należy zagęszczać rejonów działania siłami nieregularnymi, lecz zwiększać obszar oddziaływania na przeciwnika,
- działanie koncentrować jedynie na niszczeniu sił przeciwnika, nie zaś na opanowywaniu terenu, ponieważ zniszczenie sił przeciwnika niemal automatycznie uwolni teren od jego panowania,
- zaskoczenie jest największym sprzymierzeńcem sił działań nieregularnych, gdyż sprzyja zdobywaniu przewagi,
- siły wielokrotnie słabsze od agresora, co jest typowe dla prowadzących działania nieregularne, „nigdy nie mogą przejść do obrony stałej, ponieważ wróg zada im druzgocącą klęskę” [57],
- siły przeznaczone do prowadzenia działań nieregularnych na obszarze opanowanym przez przeciwnika powinny znajdować się w rozproszeniu i tylko do wykonania akcji koncentrować się na krótki czas, po czym znów przechodzą one w rozproszenie i to na znacznym obszarze,
- prowadzone akcje zbrojne powinny być krótkotrwałe, aby nie dopuścić przeciwnika do użycia przez niego sprzętu ciężkiego do walki z siłami działań nieregularnych,
- ile przedmiotem ataku przeważnie są siły przeciwnika, o tyle przedmiotem najwyższej troski jest człowiek prowadzący działania nieregularne, dlatego akcja w wykonaniu prowadzących działania nieregularne powinna być dobrze przygotowana, aby ponoszono w niej możliwie jak najniższe straty.

Działania nieregularne wojsk OT to zaczepna (wyjątkowo agresywna) forma obrony przed agresją przeciwnika. W tej formie prowadzenia przez te wojska walki zbrojnej można wyróżnić szereg okresów (etapów) obronnych, z których najważniejsze to:

- pogotowie,

---

[57] Zob. C. v. Clausewitz, O wojnie, MON, Warszawa 1958, s. 34.

- uderzenie (ogniem, wojskami) przeciwnika,
- wtargnięcie przeciwnika,
- zajmowanie części terytorium (organizowanie okupacji) przez przeciwnika,
- okupacja,
- wyzwolenie się spod okupacji.

Istota działań nieregularnych sprowadza się do:

- unikania (uchylania się) czołowego, frontalnego starcia z silnym, przeciwnikiem, które groziłoby klęską bądź też poniesieniem strat niewspółmiernych do korzyści,
- atakowania z zaskoczenia i przy wykorzystaniu warunków terenowych, słabych miejsc (elementów) przeciwnika na całym bronionym obszarze,
- rozpraszania sił zaraz po wykonaniu akcji po to, aby grupy sił nieregularnych stawały się nieopłacalne do niszczenia kosztownymi systemami (środkami) walki,
- posiadania inicjatywy w walce w zakresie skali (rozmachu), liczby, miejsca, okoliczności, czasu trwania i rodzaju powodowanych strat w poszczególnych akcjach zbrojnych,
- wyzyskania tego okresu do prowadzenia walki (akcji) bezpośredniej (zadawaniu wtedy strat), który wynika z „technologicznej bezwładności" uruchomienia systemów walki wojsk regularnych.

Wtargnięcie agresora w głąb bronionego terytorium stwarza dogodne warunki do atakowania jego skrzydeł, kolumn, komunikacji itp. [58]

W działaniach nieregularnych chodzi także o spowodowanie dezorganizacji sił i zamiarów (planów) przeciwnika, zarówno bezpośrednio przed rozpoczęciem walki, jak również w jej trakcie (gdyż m. in. wtedy można łatwiej zadawać mu straty), co ma doprowadzić go do demoralizacji i klęski. Dezorganizację, wg Harta, osiąga się przez:

- zniszczenie szyków przeciwnika w wyniku nagłej zmiany frontu,

---

[58] „Każde natarcie słabnie w miarę jak postępuje", Clausewitz C. v., op. cit., t. 1, s. 10.

- rozdzielenie sił przeciwnika,
- naruszenie jego systemów zaopatrzenia i odwodów,
- zagrożenie drogom odwrotu.

Właściwie pomyślana i przeprowadzona dezorganizacja struktur przeciwnika sprzyja działaniom nieregularnym w każdej skali. Dlatego też jest ona przedmiotem tych działań w realizacji zadań warunkujących osiągnięcie celu strategicznej obrony własnego państwa.

Działania nieregularne będą przynosić wysoki efekt wówczas gdy będą organizowane kompleksowo i z wykorzystaniem nowoczesnych, przenośnych środków walki, które pozwolą precyzyjnie ranić przeciwnika już pierwszym strzałem, co jest bardzo ważne także ze względu na logistyczne zabezpieczenie tych działań. Jednostki wojskowe OT, tak właśnie wyposażone nadają się do prowadzenia działań nieregularnych jak żadne inne, ponieważ:

- niezależnie od wyniku starcia pomiędzy wojskami operacyjnymi (obrońcy z agresorem) pozostają wciąż w tych samych rejonach odpowiedzialności. Toteż w wypadku znalezienia się „po drugiej stronie frontu" są zawsze przygotowane do podjęcia walki w sposób zorganizowany, skuteczny bojowo i „rozsądnie bezpieczny" dla stanów osobowych ją prowadzących,
- najlepiej spośród wszystkich formacji zbrojnych mogą wyzyskać atuty własnego terytorium, gdyż już w czasie pokoju mogą przygotować wielowariantowo własną bazę logistyczną, terytorialny system rozpoznania do funkcjonowania państwa podziemnego (system posterunków obserwacyjno-meldunkowych), terytorialne elementy systemu dowodzenia i mobilizacji (stosownie do potrzeb i rozwoju sytuacji w stałym przecież rejonie odpowiedzialności), wykorzystując infrastrukturę i rezerwistów mieszkających i pracujących w tym właśnie rejonie, w którym przyjdzie im walczyć.

Działania nieregularne to nie doraźne i przepełnione heroizmem przedsięwzięcie, lecz wysoce wyspecjalizowane w sposobach i metodach działanie zbrojne,

nacechowane wyrachowaniem, chytrością i przebiegłością, postępowanie mające na celu zadanie strat przeciwnikowi, przy ponoszeniu jak najmniejszych strat własnych oraz zachowaniu jak najdłużej zdolności bojowej. Planując działania nieregularne na szczeblu taktycznym, co jest domeną wojsk OT, należy kierować się następującymi wymaganiami:

1. Dozwolone są tylko krótkotrwałe akcje zbrojne, na tyle długie w czasie, aby wojska regularne zdążyły uruchomić broń ciężką i zintegrowane systemy ognia (walki),
2. Im akcja krótsza, tym bezpieczniejsza i efektywniejsza (tym mniej nakładów, głównie „osobowych", na jej prowadzenie),
3. Po akcji bojowej należy przechodzić natychmiast w dobrze przemyślane, wielowariantowo zaplanowane rozproszenie,
4. Akcje bojowe wykonywać tylko z zaskoczenia, przy braku możliwości jego uzyskania nie powinno się ich prowadzić (głównie ze względów bezpieczeństwa, korzyści wynikające z zaskoczenia są wielorakie:
   - stanowi ono główne źródło niwelowania przewagi przeciwnika i zdobywania jej dla siebie.
   - powoduje chwilowo znaczącą zmianę stosunku sił na korzyść tego kto je zyskuje,
   - zawsze sprzyja zaskakującemu,
   - miejscowe jest największym sprzymierzeńcem sił prowadzących działania nieregularne,
5. Nie zagęszczać siłami prowadzącymi działania nieregularne rejonów, lecz zwiększać obszar ich działania, stosownie do wzrostu liczby stanu osobowego tych sił,
6. W wypadku zmniejszenia się wielkości stanów osobowych sił prowadzących działania nieregularne nie należy zmniejszać dotychczasowego obszaru ich działania, lecz koncentrować wysiłek bojowy na ważniejszych obiektach, inne zaś tylko obserwować,

7. Wysiłek bojowy koncentrować głównie na sile żywej przeciwnika i doraźnie tylko na niektórych ważnych środkach walki lub obiektach,
8. Kiedy wojska regularne koncentrują wysiłek bojowy przeciw siłom działań nieregularnych w określonym rejonie, należy uderzać w innym, by rozszerzać obszar działań, zmuszając nieprzyjaciela w ten sposób do rozproszenia wysiłku,
9. Gdy agresor zwiększa liczbę wojsk regularnych należy zwiększyć liczbę akcji zbrojnych, a także ich skuteczność,
10. Wielkość sił do prowadzenia działań nieregularnych należy ustalać na podstawie liczby żołnierzy wojsk regularnych przeciwnika, przyjmując za podstawę następujące wartości kalkulacyjne stosunku sił od 20: 1 (w przypadku wojsk regularnych rozmieszczonych w obiektach i rejonach) do 32: 1 (w sytuacji przemieszczania się wojsk regularnych),
11. Elementarna grupa bojowa do prowadzenia działań nieregularnych powinna się składać z przynajmniej dwóch trzyosobowych elementów (sekcji, podgrup) oraz dowódcy, tj. 7-10 walczących (żołnierzy, bojowników). Większe grupy i struktury bojowe do działań nieregularnych, to wielokrotność 7 lub 10, plus dowódca (dowództwo) nad nimi,
12. Rytm akcji działań nieregularnych to: rozpoznanie - szybka koncentracja wysiłku zbrojnego - zaskakujące uderzenie ogniowe - krótkotrwała akcja bojowa (dywersyjna lub inna) - natychmiastowe, jak najdalej idące rozproszenie grupy biorącej udział w akcji - rozeznanie w skutkach przeprowadzonej akcji oraz sytuacji ogólnej na poczet dalszego działania.

1.6. Podsumowanie

W oparciu o dokonane porównania armii terytorialnych ewentualnie terytorialnych sił zbrojnych można je podzielić na trzy podstawowe rodzaje:

- terytorialne armie o strukturach milicyjnych składające się z ochotników (żołnierzy służby okresowej), które we wszystkich rozpatrywanych krajach

stanowią ważne źródło rezerw dla armii regularnej i tym samym mogą być wykorzystane poza terenem własnego państwa. W tym przypadku obrona terytorialna kraju rozumiana jest w sposób wąski i stanowi jedynie element (zazwyczaj istotny) systemu obrony terytorium kraju. W takich kategoriach należy - jak się wydaje - rozpatrywać brytyjską armię terytorialną i Gwardię Narodową Stanów Zjednoczonych. Jest to typowe rozwiązanie dla państw morskich, które nie spodziewają się bezpośredniej napaści nieprzyjaciela, inwazji z zewnątrz czy zaskoczenia,

- terytorialne siły zbrojne składające się z rezerwistów mających przydziały do nich, które mają w zasadzie za zadanie ochronę obszarów tyłowych, tym samym zabezpieczając działania regularnych oddziałów frontowych. Poprzez stworzenie warunków dla utrzymania swobody operacyjnej, równocześnie zabezpieczają zaopatrzenie i uzupełnienie rezerw osobowych dla wojsk operacyjnych. W ramach całościowych zadań obronnych współdziałają z władzami w zakresie obrony cywilnej. Do tej kategorii należy zaliczyć: terytorialne wojska niemieckie, a także formacje tego rodzaju belgijskie i holenderskie,

- terytorialne siły zbrojne oparte na systemie milicyjnym i wojskowym, które w sumie odpowiadają za obronę ojczyzny, począwszy od osłony granic państwa na realizacji ogólnie przyjętych zasad obrony obszaru kraju kończąc. Przykładem może tu być (przy pewnych zastrzeżeniach) armia szwajcarska, szwedzka i austriacka.

Praktyka pokazuje, że w ramach tego samego rodzaju formacji zachodzą różnego rodzaju odstępstwa. Tak jest w przypadku Francji, która planuje użycie sił interwencyjnych armii regularnej poza obszarem własnego państwa. W rezultacie powstał tam system obrony terytorialnej (defense operationelle du territoire), obejmujący terytorialnie cały obszar. Znaleźć tu również można elementy obrony państwa występujące w innych terytorialnych organizacjach, jak to ma miejsce na przykład w Szwecji.

Relacje pomiędzy regularnymi i terytorialnymi siłami zbrojnymi

Odpowiednio do struktur wojska i doktryny wojennej państwa terytorialne siły zbrojne występują każdorazowo w ramach specyficznych form organizacyjnych i mogą być w różny sposób użyte. W oparciu o przeprowadzoną ocenę zasad funkcjonowania sił zbrojnych mogą być sformułowane również wnioski dotyczące powiązań pomiędzy regularnymi i terytorialnymi formacjami, i tak:

- regularne stacjonarne wojska charakteryzuje duży udział żołnierzy zawodowych oraz służby okresowej, tym samym stają się one profesjonalne ze zdolnością szybkiej reakcji i zgodną z regułami dotyczącymi wojsk operacyjnych wysoką, natychmiastową gotowością bojową. Wiąże to się z dużymi kosztami finansowymi. We wszystkich rozpatrywanych strukturach siły regularne są uzupełniane elementami terytorialnymi i efektywnie wspierane,

- armie terytorialne, o strukturze milicyjnej rozlokowane są na terenie całego kraju. W myśl idei „narodu uzbrojonego" armie te mobilizują się potrzebując jednak do wykonania zadań obronnych wystarczającej liczby profesjonalnych kadr, co pozwoli im uzyskać wymagany stan wyszkolenia, szybką gotowość do mobilizacji i ostatecznie zagwarantuje założoną gotowość bojową,

- ze względów politycznych, strategicznych czy militarnych jak również finansowych regularne siły zbrojne w okresie ostatnich dziesięcioleci podlegają szerokim i daleko idącym zmianom organizacyjnym. Ma to duży wpływ na zasady funkcjonowania armii terytorialnych,

- w związku ze specyficzną formą organizacyjną terytorialnych sił zbrojnych, specyfiką ich stanów osobowych, możliwość użycia tych formacji z reguły ogranicza się do operacji na obszarze własnego państwa. Akcje związane z opanowaniem obszarów lub realizacją zadań interwencyjnych poza terytorium własnego państwa wymagają użycia odpowiednio wyszkolonych i wyposażonych - oraz zgodnie ze współczesnymi wymogami

strategicznymi będących w natychmiastowej gotowości do działań regularnych sił zbrojnych.

Zachodzące w świecie polityczne i strategiczne zmiany i związane z nimi problemy finansowe stanowią podstawę do redukcji w wielu państwach regularnych sił zbrojnych. Związane z tym posunięcia wpłyną na nowe ustrukturyzowanie sił i, jak zwykle w pierwszej kolejności zostaną rozwiązane władze komend regionalnych w celu ogólnej racjonalizacji, ewentualnie zostaną one połączone. Regularne siły zbrojne w trakcie prowadzenia działań ponoszą straty, również w sile żywej w związku z czym wzrasta znaczenie rezerw i formacji terytorialnych. Jeżeli armia składa się z ochotników lub z zobowiązanych do pełnienia służby wojskowej żołnierzy służby okresowej i jest uzależniona w zakresie mobilizacji od skadrowanych jednostek, wówczas przyjmuje ona charakter organizacji obronnej.

Zgodnie z założeniem współczesnej polityki obronnej i wspólną międzynarodową odpowiedzialnością, struktury wojskowe i obrona nowoczesnego państwa nie mogą mieć charakteru wyłącznie obrony terytorialnej. Tak wielkie mocarstwa, jak np. USA, czy średnie państwa z dużymi światowymi zobowiązaniami jak Wielka Brytania czy Francja chcąc zaspokoić swoje potrzeby, rozszerzają działalność daleko poza własne państwowe granice. Niemcy wywierające duże wpływy i posiadające coraz większe znaczenie we współczesnym świecie, zabezpieczając swoje interesy, między innymi związane z dotrzymaniem międzynarodowych zobowiązań, dokonują szybkich przerzutów oddziałów interwencyjnych. Oddziały te pozostają w dyspozycji sił regularnych, posiadają dużą wartość bojową i mogą być skutecznie wykorzystane na zagrożonych terenach. Podsumowując można stwierdzić co następuje:

- utrzymanie zdolności do wykonania zadań przez armie terytorialne, względnie terytorialne siły zbrojne należy zaliczyć do domeny państwa, a przy określonej opcji politycznej do całego społeczeństwa;

- ze względu na rozlokowanie organizacji na obszarze całego państwa formacje terytorialne są przeznaczone do udzielania pomocy w sytuacjach niebezpiecznych, w razie katastrof oraz do wspierania ludności cywilnej. Terytorialne władze komend i oddziałów są zobowiązane do zapewnienia ścisłej łączności pomiędzy siłami zbrojnymi a społeczeństwem. W praktyce oznacza to ciągłe czuwanie i efektywne działania w przypadku zagrożeń;
- terytorialne siły zbrojne, dzięki swojej strukturze i ich specyficznemu wzrostowi stanów osobowych stanowią element strategicznej stabilizacji. Występuje tu duża możliwość rozwiązywania sytuacji kryzysowych, która w dużej mierze powoduje wzrost znaczenia armii terytorialnych.

Rozdział 2

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA ROZWOJU LOGISTYKI

2.1. Wzrost znaczenia logistyki

Rozwój środków walki zbrojnej, który był głównym czynnikiem zwiększania się materiałowych potrzeb wojsk, w decydującej mierze przyczynił się do ukształtowania systemu zasilania, a następnie do jego zmian. Problem zaspokajania materiałowych potrzeb wojsk pojawił się w zasadzie wówczas, gdy liczba uczestniczących w wyprawie wojennej wojowników była już tak duża, że nie można ich było wyżywić, korzystając z miejscowych zasobów. Niezbędne stało się w związku z tym wcześniejsze przygotowywanie żywności i zabieranie jej ze sobą na wyprawy, jak też zorganizowane wykorzystywanie zasobów żywności i paszy zarówno na trasie przemarszu wojsk, jak i w znacznej od niej odległości. Niemal wszyscy wodzowie przed większymi wyprawami wojennymi (które prowadzono z reguły późnym latem po zbiorach)organizowali wielkie łowy w celu nagromadzenia żywności dla wojsk. Tak czynili zarówno wodzowie mongolscy przed wyprawami do Europy, jak i książęta oraz królowie państw europejskich. W armii mongolskiej w XIII w. przydzielano każdemu wojownikowi miesięcznie 10 kg mąki oraz niewielkie ilości suszonego sera i wędzonego mięsa, a także jucznego konia do przewozu żywności. Na terenach zaludnionych korzystano jednak przede wszystkim z miejscowych zasobów żywności i paszy, które starano się w sposób zorganizowany zebrać. Te przedsięwzięcia, związane z wcześniejszym gromadzeniem zapasów żywności i paszy, oraz wykorzystywaniem zasobów miejscowych w czasie wypraw wojennych były zaczątkiem współczesnych systemów zasilania.

Wraz z postępującym różnicowaniem się uzbrojenia niezbędne stało się w okresie średniowiecza produkowanie na coraz większą skalę broni i wyposażenia, które dostarczano wojownikom przed wyprawą oraz braki których uzupełniano w czasie wojen. Te zwiększone potrzeby wojsk nie mogły oczywiście

pozostać bez wpływu na rozwój systemów zaopatrzenia. W armiach średniowiecznych coraz bardziej rozbudowywano aparat administracyjny, który zajmował się sprawami rozpoznania źródeł zaopatrzenia, rekwizycją, finansami itp. W wojskach natomiast coraz powszechniej wydzielano tabory (wozy konne) do przewożenia za nimi zaopatrzenia. Aby zapobiec brakom, na kierunku przemarszu wojsk zapewniano sobie u zaprzyjaźnionych władców niezbędne zaopatrzenie, a często zapasy żywności i paszy gromadzono zawczasu w warownych grodach, które stanowiły swego rodzaju bazy zaopatrywania dla armii.

Coraz większych mas wojska ciągnących na wyprawę nie można było jednak już w średniowieczu żywić tylko z zasobów zebranych w kraju oraz wykorzystywanych na trasie ich przemarszu. W zależności od tego, czy ludność miejscowa była zaprzyjaźniona, czy też był to kraj nieprzyjacielski, podstawę wyżywienia wojsk stanowiły bądź to zakupy i daniny, bądź rekwizycje i kontrybucje. W XVII wieku położono podwaliny pod współczesny system zasilania wojsk, tworząc w odległości pięciu dziennych przemarszów magazyny, w których przechowywano zapasy prowiantu i furażu. Od tego też czasu datuje się używanie taborów do przewożenia za wojskami środków materiałowych. System ten przechodził różne modyfikacje w poszczególnych armiach. W jednych taborami zajmowali się kupcy i markietanki ciągnący za wojskami (w wojskach najemnych otrzymujący żołd), w innych organizowano zaopatrywanie w naturze. W każdym jednak wypadku do problemów zaopatrzenia wojsk przykładano dużą wagę, przeznaczając na realizację zadań z tym związanych coraz to większe siły i środki.

Pierwsza wojna światowa, podczas której gwałtownie wzrosły zarówno liczba asortymentów zaopatrzenia, jak i materiałowe potrzeby wojsk, wprowadziła istotne zmiany w sposobach ich zaopatrzenia. Przede wszystkim z miejscowych zasobów można było wykorzystywać o wiele mniejszą ilość środków materiałowych potrzebnych wojskom aniżeli dotychczas. Takie np. środki jak: amunicja,

materiały wybuchowe i inżynieryjne, paliwo trzeba było dostarczać w całości z głębi kraju. Wzrosła więc rola transportu, którym dostarczano dla wielomilionowych już armii wielkie ilości (wyrażające się w milionach ton) zaopatrzenia. Przewozów na taką skalę i tak duże odległości nie mógł zapewnić tabor konny. Funkcjonowała już jednak kolej, dzięki której można było dostarczać z fabryk i składów na tyłach dla walczących wojsk niezbędne ilości zaopatrzenia. Na polu walki środki materiałowe dostarczano jednak walczącym żołnierzom w dalszym ciągu transportem konnym. Zbyt duże różnice w możliwościach przewozowych transportu kolejowego i konnego powodowały, że zaopatrzenie dostarczane do wojsk na froncie często trzeba było rozładowywać i gromadzić na stacjach. W ten sposób stacje kolejowe i pobliskie rejony stawały się bazami zaopatrywania wojsk.

W pobliżu stacji, gdzie wyładowywano z transportów kolejowych zapasy materiałowe, organizowano różnego rodzaju składy. Od tego więc czasu, aż do drugiej wojny światowej włącznie, bezpośrednim źródłem zaopatrywania wojsk były składy materiałowe rozwijane w rejonach stacji kolejowych. W ten sposób gwałtowny wzrost potrzeb materiałowych przyczynił się do zmiany dotychczasowego systemu zasilania wojsk.

Wzrost materiałowych potrzeb wojsk, a zwłaszcza coraz większa różnorodność niezbędnego wojskom zaopatrzenia, prowadziły do organizowania służb zajmujących się przygotowywaniem i rozdzielnictwem zasobów materiałowych.

Oprócz intendentury, którą po raz pierwszy utworzono we Francji za rządów Ludwika XVI (1774-1792), a którą w okresie między pierwszą a drugą wojną światową zaczęto dzielić na służby: żywnościową, mundurową, finansową i inne, organizowano coraz to nowe służby, zwłaszcza techniczne: łączności, samochodową itp. Wraz z postępującą specjalizacją zaczęto również tworzyć odrębne składy materiałowe dla poszczególnych rodzajów zaopatrzenia.

Wzrastające potrzeby materiałowe wojsk wymagały powiększania ilości utrzymywanych zapasów, a wymóg zapewnienia płynności dostaw zaopatrzenia -

wywołał nieodzowność przechowywania zapasów materiałowych na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Prowadziło to w konsekwencji do zwiększania sił i środków przeznaczonych na zaspokajanie materiałowych potrzeb wojsk. W rezultacie nie tylko wzrosła ogólna liczba żołnierzy w służbach zaopatrzenia, ale także powstało wiele ogniw pośrednich w systemie zaopatrzenia. Jeśli np. w 1866 r. dla zaspokojenia potrzeb w zakresie zaopatrzenia armii pruskiej wystarczyło wydzielenie 8% stanu osobowego, to już w pierwszej wojnie światowej korpus ekspedycyjny Stanów Zjednoczonych działający w Europie miał 33% żołnierzy w jednostkach zaopatrywania i obsługi. Do tego czasu istniały w zasadzie dwa szczeble zaopatrywania (nie licząc głębokiego zaplecza): składy materiałowe stałe oraz tabory występujące w jednostkach wojskowych; poczynając zaś od pierwszej wojny światowej zaczęto organizować bazy zaopatrywania na pozostałych szczeblach dowodzenia, w związkach taktycznych i armiach. Już podczas wojny domowej w Rosji w Armii Czerwonej organizowano stacjonarne bazy frontowe – niezależnie od armijnych i dywizyjnych.

Wraz ze wzrostem znaczenia środków materiałowych w walce zbrojnej coraz częstszym stawało się oddziaływanie przeciwnika na bazy zaopatrywania w celu ich zniszczenia. W tej sytuacji zrodziła się konieczność rozśrodkowywania utrzymywanych zapasów materiałowych oraz zwiększania mobilności składów. Wymagania w tym zakresie można było spełnić, ponieważ zbiegły się one z gwałtownym rozwojem motoryzacji wojsk, jaki miał miejsce pod koniec pierwszej i w latach drugiej wojny światowej a także w okresie bezpośrednio po niej następującym. W efekcie zastosowania w systemie zasilania na skalę masową samochodów nastąpił nie tylko wzrost jego odporności na oddziaływanie przeciwnika, lecz również możliwe się stało szybkie zaspokajanie zmieniających się potrzeb materiałowych wojsk. Możliwości w tym zakresie zwiększyły się jeszcze podczas drugiej wojny światowej oraz w późniejszych wojnach, gdy rozwinęło się lotnictwo transportowe, osiągające znacznie większą prędkość i

znacznie większy zasięg niż dotychczasowe środki transportu. W rezultacie stało się możliwe zaopatrywanie wojsk nie tylko z bezpośrednich, najbliższych, ale także z odległych źródeł zaopatrywania, podlegających organom nadrzędnym. Różnorodne i niespodziewanie występujące potrzeby materiałowe wojsk mogły więc być zaspokajane w stosunkowo krótkim czasie, ale możliwości te pozostawały w coraz większym stopniu w kolizji z niedoskonałymi tradycyjnymi metodami ewidencjonowania, planowania i rozdzielnictwa zapasów materiałowych.

Gdy po drugiej wojnie światowej ilość asortymentu przedmiotów zaopatrzenia zaczęła gwałtownie rosnąć, niezbędnym stało się wykorzystanie w procesie ewidencjonowania, planowania i rozdzielnictwa środków materiałowych elektronicznej techniki obliczeniowej do automatyzacji związanych z tym czynności. Musiało to doprowadzić do zmiany systemu kierowania zasilaniem, a przede wszystkim do zmiany organizacji sztabów i służb zaopatrywania oraz do zmian w procesie obiegu i przetwarzania informacji. Również w ten sposób pośrednio dały znać o sobie jakościowe przemiany w zakresie zaspokojenia potrzeb materiałowych wojsk.

System zasilania wojsk musi być dostosowany do charakteru sił zbrojnych, ich stanu ilościowego i jakościowego. Inaczej będzie zorganizowany system zasilania wojsk bogato wyposażonych w nowoczesny sprzęt techniczny, a inaczej wojsk dysponujących mało skomplikowaną techniką. W pierwszym wypadku niezbędne staje się np. wykorzystanie w systemie zasilania wojsk elektronicznej techniki obliczeniowej do przetwarzania danych o stanie środków materiałowych, w drugim natomiast potrzeba taka nie występuje. Systematyczne nasycanie wojsk sprzętem technicznym powoduje również konieczność zwiększenia liczebności sił i środków przeznaczonych do zaspokajania ich potrzeb materiałowych, o czym świadczy chociażby wzrost tych sił i środków we wszystkich rozwijających się armiach świata, stosownie do wzrostu ich technicznego wyposażenia.

Poczynając od pierwszej wojny światowej systemy zasilania wojsk niemal wszystkich armii europejskich organizowano w oparciu o linie kolejowe, jednakże już w czasie drugiej wojny, gdy duża manewrowość działań nie zawsze pozwalała na szybką odbudowę linii kolejowych, coraz częściej tworzono bazy zaopatrywania w oparciu o transport samochodowy.

We wszystkich armiach uczestniczących w zmaganiach przed rozpoczęciem działań na określonych obszarach oraz na kierunkach strategicznych zawczasu przygotowywano niezbędne zapasy materiałowe. I tak np. Niemcy hitlerowskie rozpoczęły gromadzenie zapasów materiałowych w rejonach wyjściowych do działań przeciwko Związkowi Radzieckiemu[59] od grudnia 1940r., a alianci zachodni od grudnia 1943r. podjęli intensywne przygotowania do utworzenia w Wielkiej Brytanii bazy materiałowej do działań na terenie Francji, które miały się rozpocząć w czerwcu 1944r. Organizowanie bazy materiałowej do działań frontów Armii Radzieckiej podczas drugiej wojny światowej trwało kilka miesięcy.

Sposób rozmieszczenia zapasów na poszczególnych szczeblach organizacyjnych w siłach zbrojnych różnych państw cechuje się współcześnie brakiem jednolitości. Różne są tego przyczyny, głównie jednak wynikają z celów przewidywanej wojny, jej charakteru, zasięgu i czasu trwania. Również ilość zapasów materiałowych utrzymywanych bezpośrednio przy sprzęcie bojowym różni się dość istotnie w poszczególnym armiach. Często różnice te dotyczą ilości pocisków utrzymywanych w wozach bojowych, niejednakowa jest też pojemność zbiorników na paliwo.

W niektórych armiach podczas drugiej wojny światowej zapasy materiałowe wykorzystywano okresowo bez ograniczeń, w innych zaś stale limitowano ich zużycie. Na przykład w armiach państw zachodnich podczas walk w Normandii (czerwiec 1944r.) jednostki pobierały zapasy amunicji i paliwa zgromadzone przy drogach w miarę występowania potrzeb, natomiast już w czasie działań bojowych

---

[59] Zob. F. Halder, Dziennik wojenny, MON, Warszawa 1971, t. II, s. 256.

na rubieży Renu ograniczano zużycie paliwa oraz innych środków materiałowych. Zmiany dopuszczalnych norm zużycia wpływały na funkcjonowanie systemu zasilania wojsk, powodowały m.in. zmiany częstotliwości dostaw, inną ich organizację.

Wraz z rozwojem środków walki i nasycaniem wojsk najnowocześniejszymi środkami walki, doskonalił się sprzęt i inne wyposażenie wykorzystywane w procesie zasilania wojsk. Nowoczesne armie dysponują obecnie skomplikowanymi urządzeniami technicznymi (rurociągami, sprzętem przeładunkowym, środkami transportu powietrznego, elektroniczną techniką obliczeniową itp.), zwiększającymi możliwości zaspokajania materiałowych potrzeb wojsk w czasie działań bojowych. Armie pozostające w tyle muszą się zadowolić mniej złożoną techniką, co zresztą nie przeszkadza im odnosić sukcesów. Np. wietnamskim wojskom wyzwoleńczym dostarczano zaopatrzenie za pomocą rowerów, łodzi rybackich, a niekiedy nawet przy pomocy tragarzy. Widać więc, że w określonej wojnie i na określonym teatrze działań wojennych po obu walczących stronach mogą funkcjonować zupełnie odmienne systemy zasilania wojsk i zdawać praktyczny egzamin nawet wówczas, gdy są mało złożone.

Podobnie wyraźne różnice występują w systemie dowozu zaopatrzenia do walczących wojsk. W niektórych armiach środków materiałowych dostarczają odbiorcom wyłącznie organy nadrzędne (np. w Wietnamie Południowym Amerykanie dostarczali zaopatrzenie pododdziałom bojowym bezpośrednio z baz, nawet odległych, za pomocą śmigłowców), w innych niższe ogniwa pobierają zaopatrzenie z wyznaczonych składów.

Istotnie różnią się między sobą także systemy kierowania przebiegiem zasilania wojsk w poszczególnych armiach. W jednych organy kierowania są częścią składową sztabów, w innych zaś występują oddzielne organy podporządkowane bezpośrednio dowódcy. Również obecnie w armiach poszczególnych państw wprowadza się pewne modyfikacje w systemie kierowania zasilaniem wojsk, co

wiąże się przede wszystkim z zastosowaniem elektronicznej techniki obliczeniowej.

2.2. Określenie logistyki

Termin **logistyka** pochodzi z języka starogreckiego. W sferze cywilnej pojęcie logistyki rozumiane jako kalkulowanie wydatków rządowych pojawiło się przypuszczalnie w V w. p.n.e. w Atenach. Zakres znaczeniowy tego terminu określają m. in. takie jego desygnaty, jak: **legein** - zbierać, liczyć, mówić; **logiamos** - obliczanie, rachunek, rozważanie; **logike** - logika; **logikos** - nauka o sposobach jasnego i ścisłego formułowania myśli, o regułach poprawnego rozumowania i uzasadniania twierdzeń; **logistes** - rachmistrz; **logistike** - sztuka liczenia, sztuka kalkulowania; **logistikon** - siła rozumu, rozsądek; **logistikos** - racjonalny, myślący logicznie, sztuka poprawnego myślenia; **logistyka** - pewna część dawnej teorii matematycznej, rachunki algebraiczne, nauka o obliczeniu czasu i przestrzeni potrzebnych do wykonania ruchu; **logos** - słowo, mowa, myśl, rozum, opinia, rachunek, wartość, liczenie. W słownikach obok powoływania się na greckie znaczenie pojęcia logistyki, można znaleźć odniesienia do innych języków. Łacińskie: **logica i logicus** odpowiadają greckiemu **logikos**, z kolei w języku francuskim **logistique** traktowane jest jako termin wojskowy, odnoszący się do spraw zakwaterowania, zaopatrzenia, transportu itp. związanych z działaniami wojennymi. W tym ostatnim przypadku wyraźnie zaznaczona jest zatem zmieniona treść znaczeniowa tego pojęcia wyraźnie nawiązującego do problematyki wojskowej.

Próby wyjaśnienia pierwotnego znaczenia pojęcia logistyka spotkać można w literaturze amerykańskiej, angielskiej, francuskiej i niemieckiej. Największy znany słownik języka angielskiego (Webster's New International Dictonary) z 1958 r. wskazuje na francuskojęzyczne pochodzenie tego pojęcia. W języku francuskim ***logis*** znaczy mieszkanie, kwatera ***loger*** - mieszkać, kwaterować, a ***logistique*** - zakwaterowanie. Badania wykazują, że termin logistyka

w znaczeniu wojskowym występował w literaturze francuskiej już w XVIII w. Jego szerokie upowszechnienie następuje wraz z pojawieniem się bogatego piśmiennictwa w okresie II wojny światowej [60].

Analizując przytoczone wyżej określenia terminu „logistyka" można stwierdzić zatem, że w dziedzinie wojskowości jest on używany na oznaczenie czynności związanych z organizowaniem zakwaterowania, zaopatrywania, transportu, obsługiwania i remontu sprzętu technicznego oraz świadczeniem różnego rodzaju usług związanych z funkcjonowaniem armii. Przemawia za tym obserwacja procesu ewolucji treści znaczeniowej pojęcia logistyki, w której dość wyraźnie można doszukać się tendencji utożsamiania jej z wojskiem, głównie w grupach problemów: zaopatrzenia materiałowego, transportu, eksploatacji sprzętu technicznego, usług i administracji.

Opierając się na kwestionowanych niekiedy źródłach historycznych można domniemywać, że pierwsze próby użycia logistyki w znaczeniu wojskowym miały miejsce w Bizancjum za cesarza Leona VI (886-911). Działalność logistyczna sprowadzała się wówczas do obliczania żołdu wojskom, ich zaopatrzenia i uzbrojenia. Jeszcze głębiej sięga jeden z autorów francuskich, który upatruje w osobie prefekta obozowego legionów rzymskich (***logistae***) wzór administratora wojskowego (intendenta). Z kolei ***logistes*** był urzędnikiem w starożytnych Atenach, odpowiedzialnym za kontrolowanie rachunków, formułowanie wniosków i przedstawianie ich zwierzchnikom. Przykładów tego typu można by przytoczyć więcej. Wydaje się jednak, że tak daleko w przeszłość sięgać nie trzeba, gdyż niektóre słowniki i inne prace dość wyraźnie wskazują bliższe źródło tego słowa. Można się tu powołać na znanego teoretyka francuskiej myśli wojskowej Henri de Jominiego, który w swoim dziele (z 1835r.) pisze: „Logistique jest sztuką rozrządzania dobrze pochodami wojsk, sztuką skombinowania dobrze porządku wojsk w kolumnach, czasu ich wyjścia w podróż i środków ich komunikacji potrzebnych dla zapewnienia ich przybycia na punkt oznaczony; jest ona zasadą

---

[60] Zob. W. Stankiewicz, Logistyka. Z zagadnień gospodarki wojskowej NATO, MON, Warszawa 1968, s. 42-43.

wiadomości i obowiązków oficerów sztabu głównego". Można tu dopatrzyć się pewnych uzasadnień dla tezy o kalkulacji czasu i przestrzeni, choć dzisiaj bardziej pojęcie to kojarzy się ze służbą sztabów, gdyż oprócz organizacji zaopatrzenia logistyka musi zajmować się kalkulacją sił i środków zgodnie z zamiarem walki. Jest to kontynuacja myśli J.A. Guiberta (francuski generał, 1743-1790), który uważał, że ciężar wojny w zakresie logistyki powinna ponosić ludność całego kraju. Również największy znany słownik języka angielskiego[61] wskazuje na francuskie pochodzenie wyrazu „logistyka", co znajduje potwierdzenie w słowniku francusko-polskim [62] . Oznacza to, że wyraz ten daje się wyraźnie połączyć z dawnym pojęciem obozowania wojsk, późniejszym kwaterowaniem i wreszcie z powszechnie stosowanym w polskiej terminologii pojęciem „kwatermistrzostwa".

W dostępnej literaturze wojskowej nie stwierdzono przed Henri de Jominim tak jasno sprecyzowanego określenia logistyki. Poważny wpływ francuskiej myśli wojskowej na poglądy amerykańskich dowódców datuje się od czasu wojny o wyzwolenie Stanów Zjednoczonych i wojny z Południem. Wówczas pojawiły się oznaki wskazujące na używanie logistyki w znaczeniu zaopatrywania materiałowego, transportu i kwaterowania wojsk. Na przykład admirał A. T. Mahon określał ją jako „gospodarkę marynarki wojennej" (ok. 1880 r.). W czasie I wojny pojęcie logistyki uległo pewnemu upowszechnieniu. Pojawiły się pierwsze prace teoretyczne z tego zakresu. G.C. Thorpe położył podwaliny pod teorię gospodarki wojskowej, wkraczającej na obszar ekonomiki wojennej. Znamienne jest, że już wtedy autor ten uznał, że logistyka wysunęła się na co najmniej równorzędne miejsce w stosunku do taktyki i strategii [63], a ją samą podzielił na tzw. czystą (pure logistics) i stosowaną (applied logistics). Czystą logistykę traktował jako naukowe wprowadzenie do teorii logistyki, definiując jej

---

[61] Webster's New International Dectionary, 1958, s. 431.
[62] Dictionnaire Francais-Polonais. Paryż 1990, s. 272.
[63] Zob. G. C. Thorpe , Pure Logistics. The Science of War Preparations, Kansas City, 1917 r Autor ów pisał: „Ogarnia mnie przerażenie, że nasi dowódcy (nawet najwyższego szczebla) i niektórzy teoretycy wojskowi do dziś nie mogą zrozumieć tego, że strategia opracowuje plan wykorzystania (użycia) sił zbrojnych w celach obronnych, ale logistyka zapewnia im środki do zrealizowania zadań militarnych".(op. cit. s.47.).

zakres i funkcje spełniane w nauce wojennej. Logistyka stosowana miała zajmować się konkretnymi zagadnieniami podziału pracy w procesie przygotowania wojny w zakresie zaspokajania materialnych potrzeb wojsk.

Gwałtowne upowszechnienie się logistyki w literaturze i codziennej praktyce nastąpiło w czasie II wojny światowej i w latach późniejszych, głównie po utworzeniu NATO. Powstanie tego paktu i procesy integracyjne w dziedzinie militarnej zachodzące w Europie Zachodniej pod auspicjami Stanów Zjednoczonych wprowadziły logistykę do codziennego słownictwa wojskowego.

Znaczący wkład w rozwój teorii i praktyki logistyki miał amerykański kontradmirał H. Eccles, który zarówno w swojej pierwszej książce „Operational Naval Logistics" wydanej w 1950r., jak i późniejszych, prezentował pogląd, że logistyka sama w sobie nie ma innego celu, jak tylko „kreację i wspomaganie sił zbrojnych, stosownie do zamierzeń dowódcy [64]. Oznacza to, że logistyka ma spełniać rolę służebną w odniesieniu do zamierzeń militarnych, poprzez zabezpieczanie sił zbrojnych w środki materialne. Zadania te mają być realizowane w ramach logistyki wojskowej (military logistics). Według Ecclesa, jej odpowiednikiem w sektorze cywilnej gospodarki powinna być logistyka cywilna (civilian logistics). Nic więc dziwnego, że już w 1948r. Amerykańskie Zrzeszenie Marketingu (American Marketing Association) zdefiniowało logistykę jako ruch i operowanie produktami z miejsc wytwarzania do miejsc konsumpcji.

Od roku 1958 zakres logistyki, w interpretacji amerykańskiej, obejmował wszystkie zagadnienia transportu, zakupu środków materiałowych, budownictwa i eksploatacji urządzeń wojskowych, zaopatrywania materiałowo-technicznego - od planowania do dystrybucji, eksploatacji i konserwacji wreszcie różne (najczęściej wyspecjalizowane) usługi na rzecz sił zbrojnych, w tym szpitalnictwo i ewakuację rannych. Tak więc wyraźnie wskazuje się na wojskowe znaczenie tego słowa, przy czym pojęcie „logistyka wojskowa" (military logistics) jest używane na oznaczenie planowania i realizacji zabezpieczenia materiałowo-technicznego

[64] Zob. H. E. Eccles , Logistics in National Defense, Hamisburg 1959, s. 5.

narodowych sił zbrojnych państw członków NATO oraz tworzenia odpowiednich warunków socjalno-bytowych i zdrowotnych do wykonywania stawianych im zadań. Jednocześnie wskazuje się również na obecność logistyki cywilnej (civilian logistics), którą rozumie się jako planowanie, gromadzenie i dystrybucję zapasów towarów, środków materiałowo-technicznych oraz świadczenie usług w celu zabezpieczenia wykonania zadania przez sektor cywilny gospodarki narodowej. Natomiast na szczeblu kraju (państwa) występuje logistyka narodowa (national logistics), która ma się zajmować planowaniem, gromadzeniem i dystrybucją dóbr i usług, w szerszym zakresie - dla potrzeb całego kraju (państwa). To właśnie Amerykanie po II wojnie światowej jako pierwsi wykorzystali logistykę praktycznie w skali przedsiębiorstwa, a O. Morgenstern zaproponował w 1955r. jej ekonomiczną definicję [65]: „Operacja logistyczna polega na dostarczeniu ściśle określonych wielkości dóbr fizycznych oraz usług dla konkretnych rodzajów działalności, które zgodnie ze swoimi celami wykorzystują te środki i usługi po to, aby każdy rodzaj działalności mógł być utrzymywany w pożądanym (z punktu widzenia określonego celu lub celów) wymiarze".

Zastosowania logistyki w sferze biznesu w USA były stymulowane presją, konkurencji kosztowej, a także okresowo pojawiającą się presją surowcową na przykład wynikającą się okresowo pojawiających się zdolności w wydobyciu i dostawach ropy naftowej i wynikających z polityki państw OPEC). Rozwój logistyki jako dziedziny związanej z racjonalizowaniem przebiegu strumieni materiałowych, informacyjnych i wieloma innymi czynnikami był przede wszystkim zorientowany na rynek konsumenta. W tym okresie (dokładnie w 1961r.) ukazała się też praca dotycząca zarządzania i logistycznych problemów racjonalizacji działania firmy. [66] W rok później, w 1962r, powstało Towarzystwo Konsultingowe (Council of Logistics Management - CLM), które przedstawiło własną definicję logistyki. Według CLM „logistyka, to proces planowania,

---

[65] Cyt. za S. Abt, H. Woźniak, op. cit., s. 19.
[66] Zob. E. W. Smykay, D. J. Bowersox, F. H. Mossman, Phisical Distribtion Mamagement, Logistics Problems of the Firm, Macmilian, New York 1961, s.123.

sterowania i kontroli kosztów, przepływu i magazynowania oraz informacji ze źródeł wydobycia do konsumpcji, zgodnie z życzeniami klienta". Do istotnych tendencji rozwojowych amerykańskiej logistyki należą:

- wydłużanie drogi strumieni (na przykład materiałowych - poprzez lokalizowanie ich „źródeł" w bazach surowcowych, a „ujść" u finalnych konsumentów),
- poszerzanie składu strumieni objętych kalkulacją logistyczną,
- integrowanie systemów logistycznych obsługujących te strumienie (jedna logistyka prowadzenia i obsługi strumienia – na przykład materiałowego).

Tendencje te są wyrazem dążeń logistyków cywilnych do poszerzania zakresu kalkulacji, a więc i możliwości osiągnięcia korzyści logistycznych (obniżenia kosztów, zwiększenia konkurencyjności itp.). Możliwości te są obecnie urealnione dzięki masowej komputeryzacji [67].

W literaturze niemieckiej pojęcie logistyki nie występowało do czasu II wojny światowej; nie pojawiło się nawet w pracach Carla von Clausewitza, który wiele uwagi poświęcił zagadnieniom zaopatrywania wojsk. Można w zasadzie przyjąć, że dopiero po II wojnie światowej, głównie za sprawą przystąpienia Niemiec do NATO, nastąpił w tym kraju rozwój teorii logistyki i praktycznych jej zastosowań. Warto w tym miejscu wspomnieć, że w 1960 r. J. Gerber wydał niewielką pracę pt.:„Gedanken über wirtschaftliche Mobilmachung und logistische Führung", w której próbował powiązać ze sobą zagadnienia wchodzące tradycyjnie w zakres ekonomiki wojennej, z problemami ściśle logistycznymi. Wspomniany autor logistykę traktował jako „... zbiorcze pojęcie dla całokształtu działalności i czynności zmierzających do wsparcia sił zbrojnych. Istota logistyki polega na sztuce kalkulacji potrzeb, możliwości, przestrzeni i czasu" [68]. Jednak największy wkład Niemiec w tę dziedzinę i znaczącą dynamikę rozwoju jej teorii i praktyki obserwuje się na

---

[67] Zob. szerzej na ten temat: D. J. Bowersox , Logistical Management, Macmillan Publishing Co, New York 1986, s. 20 i nast.

[68] Zob. W. Stankiewicz, Logistyka ..., op. cit., s. 59.

początku lat siedemdziesiątych. Autorzy zachodnioniemieccy lansowali wówczas tezę o logistyce jako sztuce „kalkulacji przestrzeni i czasu" (Raum und Zeit zu berechnen). W przeciwieństwie do Amerykanów, w Europie Zachodniej (w tym głównie w RFN) pojęcie logistyki w mniejszym stopniu nawiązywało do problematyki przedsiębiorstwa, w większym natomiast - do otwarcia na otoczenie bliższe i dalsze. Jest to trend słuszny tym bardziej, że trudno wyobrazić sobie działanie i funkcjonowanie jakiegokolwiek podmiotu bez uwzględnienia otoczenia, w jakim musi on funkcjonować. Poprzez uwzględnienie relacji z otoczeniem możliwe jest takie zorganizowanie strumieni przepływu dóbr i usług, aby przestrzeń i czas mogły zostać efektywnie wykorzystane.

Konsekwencją tych poglądów są próby zdefiniowania przez niemieckich teoretyków pojęcia logistyki. Zostaną tu przytoczone tylko dwa podejścia, które mogą być reprezentatywne dla zasadniczego trendu zaobserwowanego w Niemczech [69]. Według H.Ch. Pfohla, logistyka to „suma wszystkich działań, dzięki którym dokonuje się kształtowanie, sterowanie i kontrola procesów ruchomych i procesów magazynowania w określonej sieci. Poprzez harmonizację tych działań powinien zostać uruchomiony strumień przepływu przedmiotów przez sieć w taki sposób, aby przestrzeń i czas mogły zostać efektywnie wykorzystane" [70]. Z kolei R. Junemann twierdzi, że logistykę należy rozumieć jako naukową teorię planowania, sterowania i kontroli przepływu materiałów, osób, energii i informacji w systemach. [71]

Ewolucyjny charakter rozwoju logistyki spowodował, że trudno jest przytoczyć jej jedną uniwersalną definicję. W środowiskach teoretyków i praktyków obserwuje się dążenie do poszukiwania nowych racjonalnych określeń logistyki. W Brukseli w Komitecie EWG oraz w Anglii w Instytucie Logistyki i Zarządzania Dystrybucją, w 1991r. opracowano określenie logistyki, zgodnie z którym „ jest ona procesem zarządzania całym łańcuchem dostaw". Przy czym przez łańcuch

---

[69] Zob. S. Abt, H. Woźniak, op. cit., s. 20-21.
[70] Zob. S. Abt, H. Woźniak, Podstawy logistyki, op. cit , s.20.
[71] Ibidem, s.21.

dostaw rozumie się tutaj działalność związaną z przepływem materiału (towaru) od jego oryginalnego źródła poprzez wszystkie pośrednie formy aż do postaci, w której jest konsumowany przez ostatecznego odbiorcę [72].

2.3. System celów w logistyce

Logistyka wojskowa powinna spełniać te same funkcje, co logistyka ogólna, ale w odniesieniu do obszaru sił zbrojnych. Oznacza to, że powinna badać i normować przebieg procesów działania występujących w sferze militarnej oraz badać i normować relacje, jakie powinny występować między logistyką wojskową, a cywilną podczas tworzenia przez nie materialnych przesłanek dla zachowania bezpieczeństwa państwa. Wymaga to ścisłej i skoordynowanej współpracy wojskowych ośrodków decyzyjnych z ich cywilnymi odpowiednikami.

Logistyka wojskowa powinna badać zjawiska, prawidłowości i procesy występujące na polu walki; ustalać ramy prawne, reguły i zasady racjonalnego działania wojskowych organów logistycznych oraz sposoby i metody planowania, organizowania, koordynowania i realizacji logistycznych przedsięwzięć wykonawczych w dziedzinie:

- wytwarzania, magazynowania, dystrybucji i dostarczania (dowozu) środków materialnych (sprzętu bojowego i urządzeń pomocniczych, wszelkiego rodzaju środków materiałowych, technicznych środków bojowych itp.), koniecznych do zapewnienia warunków do życia i walki oraz zachowania zdolności do działania ludzi i sprzętu technicznego w różnych warunkach, zaistniałych w dowolnym czasie i przestrzeni,
- rozpoznania pola walki w zakresie ustalenia miejsc (rejonów) unieruchomienia sprzętu, powstania strat sanitarnych, materiałowych lub w urządzeniach infrastruktury logistycznej,

---

[72] Zob. D. Bak, Rozwój i rola logistyki w Wielkiej Brytanii, (w:) Problemy Magazynowania i Trans- portu z 1992r, zeszyt specjalny, s. 36.

- ewakuacji rannych i chorych oraz uszkodzonego sprzętu, ratownictwa technicznego i medycznego; hospitalizacji i leczenia rannych i chorych oraz remontu sprzętu,
- utrzymania przejezdności szlaków komunikacyjnych i zdatności użytkowej urządzeń znajdujących się na nich, zapewnienia ochrony i bezkolizyjnego oraz szybkiego przewozu ładunków wojskowych,
- świadczenia usług gospodarczo-bytowych, zapewniających warunki do życia i działania wojsk.

Do wykonania zadań wynikających z definicji i treści logistyki wojskowej powinien być powołany (utworzony) system logistyki wojskowej (SLW), który można przedstawić jako zbiór formujący:

$$SLW = \{ON\text{-}B, OD, OW, R\},$$

gdzie:

ON-B - organy (środki) naukowo-badawcze,
OD - organy decyzyjne (kierowania i normowania),
OW - organy wykonawcze,
R - relacje (więzi) służbowe, funkcjonalne i informacyjne.

W charakterze pierwszego przybliżenia można przyjąć, że system logistyki wojskowej stanowi zbiór elementów (sił i środków logistycznych) oraz relacji występujących między nimi.

Logistyka cywilna i wojskowa stanowią elementy składowe systemu logistyki narodowej. W ujęciu systemowych można w tym przypadku przyjąć, że:

$$\{SLN = SLW, SLC, R\},$$

gdzie:

SLN - system logistyki narodowej,
SLW - system logistyki wojskowej,
SLC - system logistyki cywilnej,
R - relacje (informacyjne, funkcjonalne, współdziałania itp.).

Trudno nie zgodzić się ze spostrzeżeniem, że „logistyka w aspekcie funkcjonalnym obejmuje planowanie i kształtowanie wszystkich procesów w obrębie systemu i między systemami społecznymi (podmioty gospodarcze, zrzeszenia itp.), które służą pokonaniu przestrzeni i czasu, a także ich sterowaniu, regulacji i kontroli. Logistyka jako dyscyplina naukowa zajmuje się wyjaśnianiem, opisem i kształtowaniem tych procesów" [73].

Jednocześnie warto zauważyć, że nad zakresem znaczeniowym współczesnej logistyki, w państwach należących do NATO toczy się w dalszym ciągu ożywiona dyskusja, której celem jest ujednolicenie i uściślenie zakresu przedmiotowego tej dyscypliny wiedzy w ogóle, i logistyki wojskowej w szczególności, a ponadto wypracowanie optymalnych rozwiązań strukturalnych i funkcjonalnych systemów logistyk narodowych oraz relacji, jakie powinny występować w systemie logistyki natowskiej (obejmującej państwa sojusznicze należące do NATO), głównie pod kątem potrzeb wojskowych. Występuje przy tym dość powszechna zgodność co do tego, że logistyka wojskowa ma obejmować: [74]

- zaopatrzenie materiałowe i techniczne oraz utrzymywanie gotowości wojsk pod względem logistycznym,
- działalność produkcyjno-usługową i socjalno-bytową,
- ewakuację i remont sprzętu,
- transport rannych i chorych oraz ich hospitalizację,
- budownictwo oraz urządzenia infrastruktury,
- kierowanie i zarządzanie w sprawach logistycznych oraz działalność administracyjną.

Według poglądów NATO, właściwa organizacja systemu logistycznego połączonych sił zbrojnych wpływa nie tylko na wynik poszczególnych operacji ale

---

[73] Cyt. za S. Abt, H. Woźniak, Podstawy logistyki, op. cit., s. 21.

[74] Zob. W. Stankiewicz, Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej, AON, Warszawa 1995; K. Pajewski, Logistyczny system zaopatrywania, Bellona Warszawa 1995; S. Dworecki, Logistyka w wojsku, ATKA, Warszawa 1996; E. Chylak, Logistyka w strategii wojskowej, WAT, Warszawa 1994.

i na ostateczny wynik wojny. Stąd też w planowaniu rozwoju sił zbrojnych uwzględnienie potrzeb logistycznych zajmuje ważne miejsce, w tym przewidywanie potrzeb i określanie możliwości materiałowo-technicznych, medycznych oraz transportowych, sumujących się zarówno w przestrzeni jak i w czasie.

Nowoczesny system logistyczny powinien być:

- manewrowy i elastyczny, tzn. przystosowany do sprawnego funkcjonowania w trudnych warunkach działania i szybko zmieniającej się sytuacji oraz do zaspokajania doraźnych potrzeb wojsk,
- ciągły i trwały, tzn. dysponujący odpowiednimi rezerwami środków materiałowo- technicznych, pomocy medycznej i ewakuacji rannych oraz napraw uszkodzonego sprzętu,
- przystosowany do bezpośredniego zaopatrywania i obsługiwania wojsk, tzn. zapewniający optymalną organizację aparatu logistycznego i racjonalne metody działania tych wojsk, celem skrócenia czasu i racjonalnego wykorzystania sił i środków,
- prosty i przejrzysty, co oznacza, że wszystkie czynności organizacyjno-administracyjne powinny być proste, zintegrowane, znormalizowane i zminimalizowane do niezbędnych potrzeb, celem zapewnienia sprawnego zbierania, przetwarzania i przekazywania informacji;
- jednolity i kompatybilny, tzn. zapewniający koordynację przedsięwzięć zabezpieczenia logistycznego w ramach paktu.

Można to osiągnąć przez jednolitą standaryzację materiałową i proceduralną w poszczególnych państwach oraz eliminację powtarzalności podobnych funkcji logistycznych.

Eksperci wojskowi głównych państw na ogół jednogłośnie wyrażają pogląd, że w normalnych warunkach pokojowych zarówno militarne, jak i cywilne potrzeby zaopatrzeniowe mogą być realizowane bez większych

problemów na podstawie zawartych dwustronnych umów. Natomiast w okresie wzrostu napięcia i wojny dowodzenie organami logistycznymi połączonych sił zbrojnych powinno być koordynowane w sposób kompleksowy (przykładem może być wojna w Zatoce Perskiej).

Planowaniem, organizacją i koordynowaniem przedsięwzięć logistycznych zajmują się cywilne i wojskowe organy w poszczególnych państwach oraz odpowiednie urzędy, agencje, rady i inne ośrodki w ramach władz paktu. Struktura organów decyzyjnych jest odpowiednia do szczebla organizacyjnego i przewidzianych w założeniach zadań.

Realizacja zadań logistycznych spoczywa na jednostkach logistycznych (mobilnych) i systemie stałych (wojskowych i cywilnych) urządzeń terenowych (terenowej infrastruktury logistycznej, na którą składają się: system sieci drogowej, kolejowej, wodnej i powietrznej; magazyny i składy zapasów wojennych środków zaopatrzenia; system rurociągów paliw płynnych; przedsiębiorstwa i składy remontowo-produkcyjne; system łączności i stanowisk dowodzenia itp.).

Wymienione elementy tworzą jednolity i spójny system logistyczny, gwarantujący siłom zbrojnym odpowiednie warunki utrzymania określonego stopnia gotowości bojowej oraz zapewniający warunki do prowadzenia działań wojennych w zakresie zabezpieczenia materiałowo-technicznego, medyczno-sanitarnego i komunikacyjnego.

Mówiąc o systemie celów w logistyce należy wspomnieć o zasadach funkcjonowania systemów logistycznych. Problematyką tą zajmowało się wielu autorów. W Polsce najbardziej pełny i uzasadniony wykaz tych zasad przedstawił w swojej pracy M. Wasylko [75]. Są one następujące:

1. Wykorzystanie rozwiązań systemowych logistyki , pełnej integracji i koordynacji rozwiązań problemów logistycznych ponad partykularnymi interesami wszystkich realizatorów procesów gospodarczych,

---

[75] Zob. M. Wasylko, Zasady logistyki jako determinanty efektywności procesów logistycznych, AON, Warszawa 1997, s. 25-27.

2. Przeciwdziałanie tendencjom do działań wyizolowanych lub oderwanych od rzeczywistości. Należy przesuwać punkt ciężkości na działania logistyczne sprzężone z otoczeniem bliższym i dalszym celem łączenia - w sytuacjach uzasadnionych dwu lub więcej procesów logistycznych w jeden, ale o większej skali efektywności,
3. Przepływy wszystkich strumieni i usług łańcucha logistycznego należy rozpatrywać, regulować, interpretować, realizować, kontrolować i oceniać wykonanie biorąc za podstawę poniesione koszty i uzyskane efekty,
4. Zapewnienie sprzężenia strumieni zasilania łańcucha logistycznego ze sferą regulacji,
5. Zapewnienie elastyczności systemu logistyki tak, aby mógł skutecznie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, eliminując wszelkie zagrożenia realizacyjne, które mogłyby wywrzeć ujemne skutki w działalności gospodarczej,
6. Tworzenie warunków do dobrych układów partnerskich na całej długości łańcucha logistycznego przez wielostronne stosowanie cech partnerskiego współdziałania (wzajemne informacje, elastyczny styl działania, uczciwość, mechanizmy stymulujące osiągnie wspólnych celów itd.),
7. Przestrzeganie zasad współzależności występujących w logistyce, uwzględniając powiązania: wewnątrz podsystemów logistyki, między nimi, między systemem logistyki a otoczeniem zewnętrznym - bliższym i dalszym,
8. Wykorzystanie informacji, jako szczególnego strumienia logistycznego, do oceny, analizy i optymalizacji wszystkich procesów logistycznych. Musi ona jednocześnie służyć jako instrument zarządzania logistycznego przez funkcje: sprawozdawczo-analityczną, dowodową i kontrolną.

9. Całościowe rozwiązywanie problemów przepływów strumieni fizycznych (rzeczowych) łańcucha logistycznego, celem osiągnięcia większych efektów niż ich suma wynikająca z oddzielnych rozwiązań zastosowanych indywidualnie dla każdego strumienia,
10. Zapewnienie efektywności procesom gospodarczym zachodzącym w łańcuchu logistycznym przez właściwe instrumenty regulacji, które powinny wymuszać racjonalne zaspokajanie potrzeb materialnych i świadczenie usług, realizowanych we właściwym czasie, w wymaganej ilości i jakości i po korzystnie wynegocjowanych cenach,
11. Efektywność przepływu strumieni rzeczowych i usług w łańcuchu logistycznym będzie tym większa, im lepiej będą wykorzystane jednocześnie przepływające strumienie środków pieniężnych, stanów osobowych i kompleksowej informacji,
12. Jednoczesne wykorzystywanie wymaganej (szerokiej) gamy przedsięwzięć i instrumentów logistycznych, koniecznych do eliminacji wszelkiego rodzaju zakłóceń i zjawisk przeciwstawnych, przeciwnych, przeciwległych, a nawet wrogich,
13. Problemy strumieni rzeczowych i usług łańcucha logistycznego powinny być rozwiązywane zgodnie z regułami gry systemowej. Wyodrębniona ilość podsystemów logistyki musi być zgodna z zasadami teorii, a ponadto uwzględniać potrzeby z punktu widzenia realizacji celu przez dany podsystem oraz ponoszone koszty,
14. Efektywnościowe rozwiązania logistyczne powinny być konsekwentnie wykorzystywane na całej długości wszystkich podsystemów łańcucha logistycznego, a nie tylko w niektórych jego podsystemach czy ogniwach lub punktach,
15. Wykorzystywanie w łańcuchu logistycznym substytucyjności, co dotyczy zwłaszcza strumieni materiałów przez informacje może zmniejszyć zapasy

w rezultacie lepszej dyspozycji i kontroli wykonania, polepszenia wymiany informacji z otoczeniem, zwłaszcza rynkiem, poprawę komunikacji między dostawcami a odbiorcami,

16. Wyważanie (ustalanie) optymalnych proporcji środków rzeczowo-finansowych realizowanych w systemach centralnym i zdecentralizowanym logistyki oraz ustalanie mechanizmów (instrumentów) ekonomiczno-finansowych do optymalnego zagospodarowania ww. środków,
17. Wszystkie instrumenty regulacji, a zwłaszcza kierowanie, organizacja, planowanie, sterowanie, motywowanie, informacja i kontrola `muszą tworzyć kompleksowe rozwiązania, wzajemnie sprzężone i uwarunkowane, które powinny zapewnić racjonalne funkcjonowanie logistyki,
18. Rozwiązania organizacyjne i decyzyjne danego podsystemu logistycznego muszą uwzględniać uwarunkowania i ich wpływ na inne podsystemy systemu logistycznego,
19. Racjonalne rozwiązania sfery regulacji muszą uwzględniać cały łańcuch logistyczny od momentu wejścia do systemu logistycznego do czasu wyjścia z niego.

Formułując powyższe zasady M. Wasylko przyjął za punkt wyjściowy swoich rozważań japońskie zasady Kaizen i Kanban [76], a głównie zasadę Kaizen, którą autor ten określił „zasadę zasad", ponieważ tworzy podstawę wyjściową

---

[76] Zob. J. Witkowski, Źródła rozwoju i sukcesów zarządzania logistycznego w Japonii, (w:) Gospodarka materiałowa i logistyka 1995 nr 7/8, PWE, s. 146 – 148. Autor ten pisał: „Kaizen w języku japońskim oznacza „usprawnienie", „udoskonalenie". Jest koncepcją zarządzania, której punktem wyjścia jest dążenie wszystkich pracowników szczebla decyzyjnego (kierowniczego) i wykonawczego do ciągłego doskonalenia wszystkich aspektów działalności firmy w sferach produkcji, zaopatrywania, dystrybucji i innych działach. Słowo „kanban" w języku japońskim oznacza „kartę" lub „etykietę". Karty te zawierają wymagane informacje, dzięki którym mogą być łączone poszczególne fazy produkcji, a także miejsca. Na tych kartach znajdują się informacje przystosowane do zdecentralizowanego sterowania produkcją powtarzalną, opartą na regułach samosterowalności. Są to na przykład informacje dotyczące: liczby elementów (wyrobów), które mają być wyprodukowane; identyfikacji części, typów pojemników, liczby standardowych pojemników; miejsca wytworzenia i zużycia; miejsca składowania."

i jest fundamentem do budowy zasad logistyki, jest również dobrym przykładem na to, jak należy skutecznie (efektywnie) doskonalić każdą działalność. Przesłanie zawarte w tej zasadzie może mieć zastosowanie w usprawnieniu i doskonaleniu wszystkich podsystemów systemu logistycznego sił zbrojnych, po spełnieniu jednak podstawowego warunku: zaszczepieniu całej społeczności logistycznej podobnego jak w Japonii systemu wartości i promocji postaw zorientowanych na ciągłe usprawnianie i doskonalenie.

Zasady sztuki wojennej, w tym zasady logistyki znajdują swoje odbicie w regulaminach i instrukcjach uzyskując wówczas charakter zdecydowanie normatywny. Regulamin Działań Taktycznych SZ RP podaje definicję oraz wymienia sześć zasad sztuki wojennej. Według tego regulaminu zasady sztuki wojennej to historycznie ukształtowane reguły przygotowania i prowadzenia zbrojnych działań wojennych, stanowiące podstawę działalności dowództw i wojsk w skali taktycznej, operacyjnej i strategicznej. W zależności od skali działań można mówić o taktycznych, operacyjnych lub strategicznych aspektach zasad sztuki wojennej. W każdym jednak przypadku ich stosowanie jest warunkiem uzyskania, utrzymania i wykorzystania przewagi ilościowej i jakościowej (w tym sytuacyjnej) nad przeciwnikiem, aby z jak najmniejszymi stratami osiągnąć cel walki, operacji i wojny w możliwie najkrótszym czasie.

Zasady sztuki wojennej są odbiciem aktualnie lansowanej doktryny przez dane państwo (układ, pakt). Dlatego też w nowym Regulaminie Działań Taktycznych, opracowanym ze względu na zmianę sytuacji polityczno-militarnej w świecie i zmianę doktryny na obronną, wymienia się następujące zasady: celowość działania, zachowanie zdolności bojowej wojsk, ekonomię sił, zaskoczenie, aktywność (inicjatywę) i manewrowość. Zasady te mają ścisły związek z pojęciem gospodarowania. Świadczą o tym aż nadto dobitnie takie zasady sztuki wojennej, jak ekonomia sił i celowość działania. Idąc tym tokiem rozumowania można powiedzieć, że walka zbrojna jest specyficzną formą gospodarowania zasobami w

sensie ekonomicznym i militarnym [77]. Oczywiście myślenie tymi kategoriami zależy od szczebli, na jakich się ona odbywa. Rola myślenia w kategoriach ekonomicznych jest też odmienna w zależności od charakteru działań wojskowych - czy będą to działania bojowe czy zabezpieczające (logistyczne). Pokonywanie bariery przestrzeni i czasu ma w obu formach działań swoją specyfikę. Odbiciem prawidłowości walki są zasady sztuki wojennej, które można traktować jako ogólne zasady gospodarowania wojskowego. Specyficznym przejawem tych zasad w procesie zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk są zasady logistyki wojskowej, które „nie powinny być jedynie prostą kontynuacją zasad sztuki wojennej, ale muszą być wzbogacone o zasady wynikające z ograniczeń fizycznych i ekonomicznych" [78].

2.4.Obszary problemowe w logistyce

Pierwszy przypadek użycia w języku polskim słowa „logistyka" w jego militarnym znaczeniu miał miejsce za sprawą dokonanego przez Wincentego Nieszkocia (polskiego emigranta po powstaniu listopadowym w 1831 r.) tłumaczenia dzieła Henri de Jominiego. [79]

Na szerszą skalę termin „logistyka" pojawił się w Polsce po II wojnie światowej, początkowo w słownikach języków obcych, a następnie w encyklopediach. Na szerszą skalę publikacje na temat logistyki w literaturze wojskowej pojawiły się dopiero w latach osiemdziesiątych. Gwoli ścisłości należy w tym miejscu wspomnieć o artykule M. Fuksa „Co to jest logistyka" ?, zamieszczonym w Przeglądzie Kwatermistrzowskim z 1962 r. nr 1 oraz kilku artykułach zamieszczonych na łamach Wojskowego Przeglądu Zagranicznego. Były to jednak w znacznej części tłumaczenia z literatury zachodniej (głównie amerykańskiej), dotyczące spraw zaopatrzenia materiałowo-technicznego sił

---

[77] Zob. np. M. Sułek, Zasady logistyki wojskowej (w:) Wybrane zagadnienia logistyki i ekonomiki wojskowej, AON, Warszawa 1996, s. 26.
[78] Ibidem, s. 29.
[79] Zob. H. Jomini, Obraz rozbiorowy przedniejszych kombinacji wojny, Mont-de-Marsan 1835 P. V. Leclercq (tłum. W. Nieszkocic), s.140.

zbrojnych państw NATO. Tłumacze sięgali zwykle do słowników obcych, ponieważ termin ten przy pierwszym zetknięciu kojarzył się z powszechnie używanym słowem „logika". W słownikach, encyklopediach i leksykonach pojęcie logistyki było stosowane na oznaczenie części logiki formalnej, zapisującej swe twierdzenia za pomocą symboli - określanej inaczej mianem „logiki matematycznej", albo w znaczeniu wojskowym [80]. W literaturze z dziedziny filozofii i logiki termin ten występował rzadziej.

Duże zasługi na polu przybliżenia polskiemu czytelnikowi słowa „logistyka" i jego spopularyzowania wniósł prof. Wacław Stankiewicz, wydając w 1968 r. pracę pt. Logistyka. Z zagadnień gospodarki wojskowej państw NATO", w której cały rozdział poświęcony jest pochodzeniu pojęcia oraz przedmiotowi i zakresowi logistyki.

Dopiero po 1989 r., na ogólnej fali przemian politycznych, społeczno-gospodarczych i wojskowych zaistniała sytuacja, w której zaczęto w Polsce wprowadzać to pojęcie do teorii i praktyki sztuki wojennej traktując je początkowo jako termin o dość niejasnym pochodzeniu i dający się dość dowolnie interpretować. Pojawiło się wiele publikacji, odbywały się sympozja i konferencje poświęcone logistyce, rozpoczął się proces jej instytucjonalizacji. Przykładem tego może być powstanie komórek naukowych i naukowo-dydaktycznych (instytutów, katedr, zakładów) w ośrodkach akademickich oraz Polskiego Towarzystwa Logistycznego [81]. Logistyka, a właściwie jej usprawnianie, stała się w pewnym sensie elementem wyróżniającym, nobilitującym osoby zajmujące się tą dziedziną wiedzy w ich środowisku i otoczeniu. Z tego też względu w polskim piśmiennictwie spotkać można wiele definicji logistyki lub prób zdefiniowania tego pojęcia. Należy przy tym stwierdzić, że na tle niezwykle

---

[80] W Małej encyklopedii wojskowej, MON, Warszawa 1967, t. II. na s. 195 istnieje zapis: „Logistyka, to termin przyjęty w państwach zachodnich na określenie działalności wojsk w zakresie zaopatrywania, dowozu i komunikacji, administracji; konserwacji, ewakuacji i remontu; ewakuacji rannych i chorych oraz udzielania im pomocy medycznej; wykorzystywania zasobów miejscowych; realizacji przedsięwzięć budowlanych i inwestycyjnych wojska. Logistyka bada całokształt możliwości i zdolności państwa w zakresie zabezpieczenia działań wojennych, planuje i organizuje związane z tym przedsięwzięcia".

[81] PTL powstało w maju 1992 r. z siedzibą w Poznaniu (w Instytucie Gospodarki Magazynowej).

burzliwej dyskusji na temat logistyki można spotkać tylko nieliczne publikacje, w których cywilni i wojskowi naukowcy podejmują próbę zwartego i kompleksowego podejścia do istoty i treści tej dyscypliny wiedzy w warunkach zachodzących w Polsce przemian ustrojowych. Jak się wydaje, do tej grupy można zaliczyć cytowaną już pracę Podstawy logistyki oraz pracę Logistyka w strategii wojskowej [82]. Autorzy tych i innych prac, obok cytowanej wcześniej monografii, prezentują różne podejścia do logistyki. Różnice te wynikają zapewne z uwarunkowań, w jakich działali ich autorzy.

Jeden z autorów w swojej pracy posuwa się do stwierdzenia, że „logistyka nie jest wszystkim, ale wszystko bez logistyki jest niczym". [83] Może właśnie w wyniku stosowania takiej żonglerki słów pojęcie logistyki jest traktowane tak rozciągliwie, panuje duża dowolność interpretacyjna, sama zaś logistyka ma stanowić panaceum na wszystko. Być może dlatego także wielu autorów wprowadza pojęcia logistyki: przemysłowej, handlowej, transportowej, magazynowej, materiałowej, wojskowej, zarządzania, marketingu itp. - a może lepiej byłoby stosować takie pojęcia, jak np. logistyka produkcji, handlu, magazynowania, zasilania wojsk? Podobnie, wobec powszechnej akceptacji tego, że **logistyka jest to zarządzanie łańcuchami dostaw**, zadziwiającymi wydają się być takie sformułowania, jak: zarządzanie logistyką, zarządzanie zabezpieczeniem logistycznym i kierowaniem jednostkami logistycznymi, organizacja i zarządzanie logistyką czy produkt logistyczny itp.

Część autorów skłania się ku traktowaniu logistyki jako metody efektywnego zarządzania. Prezentują oni pogląd, że logistyka jest to efektywne zarządzanie i sterowanie zapasami (surowcami, wyrobami gotowymi, produkcją...) będącymi w ruchu lub w stanie spoczynku (np. w transporcie lub na składzie). Inni autorzy kładą nacisk na konkretne procesy gospodarcze i elementy tych procesów. Stwierdzają oni, że logistyka jest procesem planowania, realizacji i kontrolowania sprawnych, efektywnych kosztów przepływów i składowania

---

[82] Zob. E. Chylak, Logistyka w strategii wojskowej, WAT, Warszawa 1994.
[83] Zob. E. Nowak, Problemy zabezpieczenia logistycznego wojsk w walce i operacji, AON, Warszawa 1994, s. 5.

surowców, produkcji, wyrobów gotowych oraz związanych z tym informacji, od punktu początkowego (wytwarzania) do punktu końcowego (konsumpcji) w celu zaspokajania wymagań użytkowników. Jeszcze inni traktują logistykę jako **narzędzie** minimalizowania kosztów fizycznej dystrybucji towarów. Tylko nieliczna grupa autorów traktuje logistykę jako **dziedzinę wiedzy** o racjonalnym zarządzaniu łańcuchami dostaw - a przecież już Thorpe [84] dzielił ją na tzw. czystą (teoretyczną) i stosowaną (praktyczną).

Przedstawione wyżej określenia logistyki wskazują na jej charakter i traktowanie jej jako działania mającego na celu taką organizację procesów, która przynosi efekty ekonomiczne. Stąd też pojęcie logistyki jest bardzo pojemne, a ona sama jest ściśle powiązana z różnymi dyscyplinami naukowymi, posiłkując się ich teorią (np. nauki o organizacji i zarządzania, ekonomii i ekonomik szczegółowych, informacyjnych systemów zarządzania itp.).

Jeżeli spojrzeć w sposób właściwy na dotychczasowy kształt logistyki i jej genezę, to można stwierdzić, że - przy wszystkich dowolnościach zakresowych i interpretacji - logistyka zawsze zajmowała się szeroko rozumianymi sprawami gospodarki wojskowej, a ostatnio cywilnej. Do takiego rozumienia zakresu przedmiotowego logistyki zbliżona jest interpretacja tego pojęcia przedstawiona w Małej encyklopedii wojskowej, Leksykonie wiedzy wojskowej i Słowniku podstawowych terminów wojskowych.

W odniesieniu do gospodarki cywilnej pojęciem „logistyka" posłużono się po raz pierwszy w 1955 roku w USA w publikacji pt.„ Note on the Formulation of the Theory of Logistics" [85]. W Europie natomiast pojęciem „logistyka" w odniesieniu do sfery cywilnej zaczęto posługiwać się od lat siedem-dziesiątych.

Ewolucyjny rozwój logistyki cywilnej, nazywanej skrótowo - logistyką w państwach Europy Zachodniej spowodował, że tam również pojawiły się trudności związane z jej zdefiniowaniem. Na przykład J. Felsner w publikacji

---

[84] Zob. G.C. Thorpe, op. cit., s. 9.

[85] Zob. W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s.306.

z 1980 roku [86] pisze, że w literaturze tamtego okresu występowało około 25 różnych definicji logistyki. Do najbardziej charakterystycznych należały definicje:

- przytoczona wcześniej (patrz podrozdział 2.2.) definicja H.Ch. Pfohla,
- definicja P. Ruppera i R. Schenchzera zgodnie z którą logistyka stanowi „... teorię systemów obejmującą wszystkie procesy, które służą pokonaniu przestrzeni i czasu przez dowolne przedmioty",
- definicja R. Junemanna (zob. s. 78),
- definicja W. Kirscha, który stwierdził, że „logistyka w aspekcie funkcjonalnym obejmuje planowanie i kształtowanie wszystkich procesów w obrębie systemu i między systemami społecznymi (podmiotami gospodarczymi, zrzeszeniami itp.), które służą pokonaniu przestrzeni i czasu, a także ich sterowanie, regulację i kontrolę. Logistyka jako dyscyplina naukowa zajmuje się wyjaśnianiem, opisem i kształtowaniem tych procesów" [87],
- definicja J. Gerbera, według której logistyka to zbiorcze pojęcia dla całokształtu działalności i czynności zmierzających do wsparcia sił zbrojnych. Istota logistyki polega na sztuce kalkulacji potrzeb, możliwości, przestrzeni i czasu. [88]

Przytoczone wyżej definicje logistyki wojskowej pochodzą jednak z lat sześćdziesiątych, a logistyka nie należy do tzw. „martwych" dyscyplin naukowych. Obecnie do najbardziej trafnych można zaliczyć następujące definicje logistyki wojskowej:

1. Logistyka wojskowa - to „ ...planowanie i realizacja zabezpieczenia materiałowego narodowych sił zbrojnych oraz stworzenie odpowiednich warunków do wykonania stawianych im zadań", [89]

---

[86] Zob. J. Felsner, Kriterien zur Planung und Realisierung von Logistik - Konzeptionen in Industrie – Uternehmen, Bremen 1980, s. 10.
[87] Powyższe definicje logistyki przytoczono za S. Abt, H. Woźniak, op. cit., s. 20-21.
[88] Zob. W. Stankiewicz, op[. cit., s. 44.
[89] Zob. W. Stankiewicz ..., wyd. cyt., s.56.

2. Logistyka (teoria i praktyka) – interdyscyplinarna dziedzina nauki, która przez badania, formułowane zasady, instrumenty regulacji oraz rozwiązania systemowe tworzy warunki do optymalizacji procesów gospodarczych zaliczonych do łańcucha (kanału) logistycznego [90],
3. Logistyka wojskowa jest to dziedzina nauk wojskowych zajmująca się teorią i praktyką zasilania wojsk w czasie pokoju, kryzysu, zagrożenia militarnego, konfliktu zbrojnego i wojny [91],
4. Logistyka wojskowa to dziedzina wiedzy o procesie zarządzania łańcuchem dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług dla wojsk oraz dowodzeniu jednostkami logistycznymi [92].

W ostatniej definicji szerszego wyjaśnienia wymaga pojęcie „łańcuch dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług" oraz problem dowodzenia jednostkami logistycznymi. „Łańcuch dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług" realizowanych na rzecz wojsk walczących obejmuje:

- z jednej strony - dostawy uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz środków bojowych i materiałowych, realizowane w tzw. skali makro, tj. od wytwórcy, poprzez wszystkie etapy ich składowania i dostarczania, aż do odbiorcy na polu walki,
- z drugiej strony - usługi realizowane na rzecz wojsk przez piony funkcyjne systemu logistycznego na wszystkich szczeblach organizacyjnych wojsk. Dzielą się one na specjalistyczne i gospodarczo-bytowe.

Wojskowy „łańcuch dostaw i usług" w zależności od szczebla organizacyjnego wojsk może mieć różną długość. Najkrótszy jest na szczeblu pododdziału (batalionu, kompanii), a najdłuższy na szczeblu operacyjnym i centralnym (strategicznym). Ponadto, niezależnie od długości „wojskowego łańcucha logistycznego" różny będzie zakres kompetencji osób funkcyjnych oraz organów

---

[90] Zob. M. Wasylko, Geneza, pojęcie i efektywność logistyki, AON, Warszawa 1997, s. 28.
[91] Zob. S. E. Dworecki, Logistyka w wojsku, ATKA, Warszawa, 1996, s. 42.
[92] Zob. S. E. Dworecki, Rozważania na temat logistyki, (w:) Zeszyty Naukowe AON z 1993 r., nr 1.

logistycznych zarządzających procesem dostaw i usług. Stąd też logistykę wojskową można podzielić na logistykę „makro" i logistykę „mikro".

Logistyką „makro" na każdym szczeblu dowodzenia miałby zajmować się przede wszystkim szef logistyki. Pojęcie „makro" w tym wypadku jest jednak względne, ponieważ zakres kompetencji wynika z hierarchii poszczególnych szczebli organizacyjnych wojsk. Logistyką „mikro" również na każdym szczeblu dowodzenia zajmować się będą podlegli nadrzędnemu organowi logistyki szefowie: zaopatrywania, eksploatacji, służby zdrowia, a na szczeblu operacyjnym, dodatkowo komunikacji i infrastruktury.

Dowodzenie jednostkami logistycznymi przez szefa logistyki jest koniecznością, spowodowaną występowaniem tzw. progów sterowalności oraz specyfiką działania oddziałów i pododdziałów logistycznych. Sprawowanie przez szefa logistyki (w imieniu dowódcy) funkcji dowodzenia umożliwia tzw. obejście progów sterowalności, a tym samym zwiększenie skuteczności dowodzenia

Analizując przytoczone definicje logistyki wojskowej można stwierdzić za H. E. Ecclesem, że logistyka wojskowa nie ma innego celu, jak tylko kreację i wspieranie sił zbrojnych stosownie do zamiaru dowódcy[93], natomiast jej istota wyraża się w stworzeniu walczącym wojskom warunków do skutecznego prowadzenia działań bojowych i operacyjnych.

2.5. Podsumowanie

Logistyka jako dziedzina wiedzy rozwinęła się na gruncie wojskowości i stanowi tam teorię i praktykę działalności wojskowej w zakresie zaopatrzenia, dowozu i komunikacji, administracji, obsług i remontów, ewakuacji rannych i chorych, wykorzystywania zasobów miejscowych, realizacji przedsięwzięć budowlanych oraz inwestycji wojskowych [94]. Bada ona całokształt możliwości i zdolności państwa w zakresie zabezpieczenia działań wojennych, planuje i

---

[93] Jest to tzw. „dowódczy punkt widzenia logistyki" sformułowany przez Henry'ego E. Ecclesa. Zob. szerzej na ten temat W. Stankiewicz, Logistyka..., op. cit., s. 50.

[94] Zob. Encyklopedia powszechna, PWN, Warszawa 1974, t. 2, s 147.

realizuje związane z tym przedsięwzięcia. Mają one prowadzić do osiągnięcia zwycięstwa polegającego na zrealizowaniu celów wytyczonych dla określonych działań.

Termin logistyka przyjął się ostatecznie w siłach zbrojnych i w nowoczesnym podejściu używa się go na określenie teoretycznych i praktycznych przedsięwzięć, mających na celu wsparcie i utrzymanie gotowości bojowej sił zbrojnych. Logistykę pojmuje się najczęściej jako jednolity proces, na który składają się: przedmiot zaopatrywania (materiały, urządzenia, sprzęt), czynności (określenie potrzeb, dostawa, rozdział) oraz funkcje (organizowanie, planowanie, wykonawstwo, kontrola) [95].

W miarę prowadzenia coraz bardziej rozbudowywanych akcji militarnych, zwłaszcza przez wojska Stanów Zjednoczonych rodziły się nowe metody, częściowo pozostające w dość luźnym związku nazywane logistyką, które doprowadziły do powstania zrębów teorii i praktyki systemów logistycznych. W przedsięwzięciach logistycznych angażowano coraz większe siły i środki techniczne, starano się wykorzystać najnowsze osiągnięcia z zakresu komunikacji i informatyki, a także zaopatrzenia i transportu. Logistyka, wykorzystująca skomputeryzowane zarządzanie wojskiem, pozwalała na wypracowanie nowoczesnych oszczędnych metod szkolenia w czasie pokojowym, a także na przygotowanie się do najnowszych i na wielką skalę zakrojonych działań wojennych, zapewniające z niespotykanym dotąd prawdopodobieństwem odniesienie założonego sukcesu.

Mówiąc o systemach logistycznych zastosowanych w działaniach wojennych, należy podkreślić niezbędność odpowiedniej skali przedsięwzięcia zapewniającej osiągnięcie „progu rentowności" stosowania tych systemów. W małych potyczkach nie było i nie ma potrzeby stosowania złożonych rozwiązań logistycznych, wystarczy tradycyjne kwatermistrzostwo. Podobnie tradycyjna gospodarka magazynowa w wojskowej jednostce budżetowej nie wymaga

---

[95] Zob. Leksykon wiedzy wojskowej, MON, Warszawa 1979, s. 235.

stworzenia wyrafinowanych narzędzi logistycznych. Analogicznie rzecz się przedstawia w sferze produkcji, gdy stosowane procesy nie są zbyt złożone, nie występuje konieczność stosowania skomplikowanych metod zarządzania. Jednak w miarę rozwoju przemysłu, postępującej specjalizacji, pogłębiającej się kooperacji oraz daleko idącej złożoności procesów produkcyjnych systemy logistyczne stają się niezbędne.

W sferze przedsięwzięć militarnych przykładem skutecznych działań logistycznych może być zabezpieczenie operacji „Pustynna Burza" w 1991r, które wymagało użycia w ówczesnej sytuacji odpowiedniej ilości sprzętu i wojska. Gromadzenie niezbędnych zasobów tradycyjnymi metodami nie wchodziło w rachubę, gdyż niemożliwym byłoby wykorzystanie elementu zaskoczenia przeciwnika. W ciągu pierwszych trzech tygodni po irackiej inwazji, na teren działań wojskowych przybyło 150 tys. żołnierzy wraz ze sprzętem. Przeciętnie każdego dnia rozładowywano około 15 okrętów, przyjmowano 20 tys. ton dostaw. Łącznie do Zatoki dostarczono około 10 mln ton sprzętu i zaopatrzenia. Bardzo użyteczne okazały się wielkie, samojezdne urządzenia podnośnikowe, zwane potocznie „końmi roboczymi". W ciągu 15 minut jedno takie urządzenie mogło wykonać wielogodzinną pracę 40 żołnierzy przy rozładunku olbrzymich palet z okrętów transportowych. Tuż przed rozpoczęciem działań wojennych każdego dnia lądowało 127 samolotów; oznaczało to lądowanie co 11 minut jednego samolotu na lotnisku. Całe przedsięwzięcie stało się praktycznym sprawdzianem skuteczności planowania, koordynacji i sprawności działania logistycznego systemu zaopatrzeniowego [96]. Wykorzystanie automatycznej identyfikacji jednostek ładunkowych, symulacji komputerowej oraz precyzyjnych systemów informatycznych w dowodzeniu stanowiło o powodzeniu tej akcji, zakrojonej na olbrzymią skalę. O zakresie tego przedsięwzięcia świadczą następujące dane: drogą morską zrealizowano 496 rejsów, dostarczając z pięciu punktów wyjścia 6,5 mln ton ładunków, co stanowiło 95% wszystkich dostaw w

[96] Zob. E. Hałas, Operacja „Pustynna Burza" wielkim sukcesem logistycznym, (w:) Problemy Magazynowania Transportu z 1991r., nr 1- 3.

zakresie sprzętu i zaopatrzenia, a drogą powietrzną - z sześciu punktów wyjścia wykonano 15 tys. przelotów, dostarczając wprawdzie tylko 0,5 mln ton ładunków, ale w tym 95% stanu osobowego.

Synchronizacja w czasie i w przestrzeni takich ilości strumieni zaopatrzeniowych wymagała zorganizowania czterech systemów: zaopatrywania, amunicyjnego, remontowego i transportowego, aż do najwyższych szczebli dowodzenia, tj. korpusu i teatru wojennego, przy czym uznano, że proces automatyzacji zabezpieczenia logistycznego na szczeblu taktycznym okazał się istotnym elementem dynamizującym pole walki i w konsekwencji doprowadził do pomyślnego przeprowadzenia całej operacji.

Wysoka przydatność rozwiązań logistycznych, potwierdzona w czasie realizacji tak skomplikowanych działań militarnych sprawiła, że również w czasach pokoju siły zbrojne stosują logistykę i nikt już nie kwestionuje jej potrzeby, choć nie wszystkie problemy organizacyjne są łatwo rozstrzygalne. Przykładem może być potrzeba nowego określenia relacji między dowódcą i szefem logistyki na różnych szczeblach dowodzenia; powyższy problem można rozstrzygnąć zgodnie z doświadczeniami praktyki gospodarczej na wzór relacji między dyrektorem przedsiębiorstwa a szefem służb logistycznych.

Rozdział 3

ZADANIA I ORGANIZACJA LOGISTYKI W WOJSKU POLSKIM

3.1. Rozwój logistyki w Wojsku Polskim

Reorganizacja Ministerstwa Obrony Narodowej, mająca na celu oddzielenie cywilnego kierownictwa od wojskowego dowodzenia siłami zbrojnymi, spowodowała zasadnicze zmiany w organizacji i usytuowaniu centralnych organów kierowania logistyką wojskową. Utworzono pion wiceministra Obrony Narodowej do spraw Uzbrojenia i Infrastruktury Wojskowej oraz w Sztabie Generalnym WP - Inspektorat Logistyki, grupujący instytucje kierujące poszczególnymi dziedzinami logistyki wojskowej. [97]

Generalnym założeniem, jakie przyświecało przy powołaniu instytucji zajmujących się problematyką logistyczną w pionie cywilno-wojskowym resortu Obrony było utworzenie wyspecjalizowanych komórek organizacyjnych, ściśle współpracujących z innymi resortami oraz poszczególnymi gałęziami gospodarki narodowej w zakresie realizacji zadań związanych z kształtowaniem polityki obronnej państwa i stosownego rozwoju potencjału obronnego. Inspektorat Logistyki SG WP jest natomiast centralnym organem sił zbrojnych, konstruującym i doskonalącym system logistycznego wsparcia wojsk oraz kierującym bieżącą realizacją zadań logistycznych. Zadania Inspektoratu obejmują również współudział w określaniu zasad działalności gospodarczej w siłach zbrojnych oraz planowaniu dostaw mienia wojskowego i potrzeb materiałowo-finansowych, podział przyznawanych środków budżetowych na cele logistyczne i nadzór nad ich prawidłowym wykorzystaniem, kierowanie operacyjno-logistycznym przygotowaniem wojsk, szkolenie taktyczno-specjalne podległych ogniw oraz inne zadania szczegółowe.

---

[97] Zob. P. Nowak, Kierunki zmian w logistyce WP, (w:) Wojskowy Przegląd Techniczny z 1999 r., nr 3.

Pion logistyki tworzą organy kierowania i jednostki wykonawcze procesu zaspokajania potrzeb sił zbrojnych na poszczególnych szczeblach dowodzenia w zakresie: eksploatacyjno-remontowym, zaopatrywaniu, komunikacji, infrastruktury wojskowej oraz służby zdrowia.

Historycznie rzecz ujmując, logistyka sił zbrojnych powstała [98] z dwóch pionów istniejących w poprzednich strukturach Ministerstwa Obrony Narodowej: techniki i kwatermistrzowskiego oraz organów eksploatacyjnych i zaopatrzeniowych rodzajów wojsk. Nie było to jednak tylko proste scalenie, lecz transformacja o charakterze kompleksowym. U jej podstaw legły zmiany doktrynalne w sferze obrony państwa, które spowodowały konieczność przebudowy systemu logistycznego i dostosowania go do nowych zadań sił zbrojnych. Umożliwiło to zmianę rozłożenia ciężaru zabezpieczenia wojsk na układ polowy oraz stacjonarne obiekty i urządzenia, a tym samym dokonanie znacznych przeobrażeń jednostek wykonawczych. Charakterystycznym wyznacznikiem aktualnych rozwiązań w tym zakresie stało się również wykorzystanie w systemie wsparcia logistycznego naszych sił zbrojnych potencjału wszystkich sektorów gospodarki narodowej. Stanowi to nową jakość w podejściu do problematyki logistyki wojskowej. Istota wprowadzanych zmian sprowadza się z jednej strony do kompleksowego traktowania spraw zasilania sił zbrojnych, z drugiej zaś do oparcia się o szeroką bazę gospodarki państwa. [99]

Zasadniczą ideą wprowadzenia nowych rozwiązań organizacyjno-funkcjonalnych była pełna integracja, rozproszonych dotychczas w różnych pionach, sił i środków oraz organów kierowania. Przykładem tego jest chociażby utworzenie Zarządu Zaopatrywania SG WP, który przejął zadania realizowane dotychczas przez kilkanaście tzw. centralnych organów zaopatrywania. Podstawowe korzyści, jakie spodziewano się uzyskać w wyniku dokonywanych zmian, to ukształtowanie przejrzystych struktur organizacyjnych oraz

---

[98] Zob. S. E. Dworecki, Logistyka w wojsku, op. cit. s. 7.

[99] „Nie ta obrona jest najuporczywsza, która wspiera się na nienawiści do wroga, ale taka, która płynie z miłości do własnych ideałów" (H. Sienkiewicz)

ujednolicenie zasad działania, kompetencji i odpowiedzialności w realizacji tak ważnych dla funkcjonowania sił zbrojnych zadań [100].

W strukturze pionu podsekretarza stanu (wiceministra Obrony Narodowej) do spraw Uzbrojenia i Infrastruktury Wojskowej zorganizowano trzy podstawowe departamenty: Dostaw Uzbrojenia i Sprzętu Wojskowego, Rozwoju i Wdrożeń, Infrastruktury Wojskowej oraz cztery biura: Organizacyjno-Administracyjne, Potencjału Przemysłu Obronnego, Wojskowe Biuro Standaryzacji, Agencji Mienia Wojskowego, a także dwa wydziały: Prawny i Personalny (rys. 3.1.).

W strukturze Inspektoratu Logistyki [101] SG WP, obowiązującej do 31.12.1995 roku, funkcjonował Sztab Logistyki, cztery zarządy: Zaopatrywania, Eksploatacji, Komunikacji, Infrastruktury Wojskowej oraz Szefostwo Służby Zdrowia (rys. 3.2.). Zarząd Infrastruktury Wojskowej docelowo miał funkcjonować jako departament w pionie wiceministra ON ds. Uzbrojenia i Infrastruktury Wojskowej. Obecnie kierownictwa pionów logistycznych Rodzajów Sił Zbrojnych (RSZ) znajdują się poza tymi strukturami, ale w sferze współdziałania.

Wraz z reorganizacją organów decyzyjnych wprowadzono również zmiany w strukturze i organizacji organów wykonawczych w poszczególnych pionach funkcjonalnych. Rozformowaniu uległy brygady; na ich miejsce wprowadzono samodzielne bataliony podległe bezpośrednio szefowi logistyki. Pomijając aspekt dowodzenia, budzi wątpliwości zasadność powoływania na szczeblu centralnym aż tylu jednostek (np.: 8 batalionów zaopatrzenia, 4 batalionów transportowych, 3 kompanii rurociągów, 4 batalionów wzmocnienia medycznego, 4 batalionów autobusów sanitarnych, 4 batalionów remontowych, 4 batalionów transportu sprzętu ciężkiego), gdy zakłada się, iż działania będą prowadzone na obszarze kraju. Należało spodziewać się, że w tych warunkach nie ma potrzeby uruchamiania tak dużego ruchomego (polowego) potencjału wykonawczego, gdyż

---

[100] Por. np. A. Beer, Optimale Betriebsgrösse und optimale Leistungsspanne in Heeres-Truppenteilen, (w:) J. Gerber, O. Hahn, Betriebswirtschaftslehre und Streitkräfte II, Walhalla und Praetoria Verlag, Regensbueg 1983, s.126-49.

[101] Zob. Vademecum logistyczne, Szt. Gen. WP Warszawa 1996 s.10.

znaczny ciężar w zakresie wykonywanych zadań powinien spoczywać na stacjonarnej infrastrukturze logistycznej (wojskowej i cywilnej).

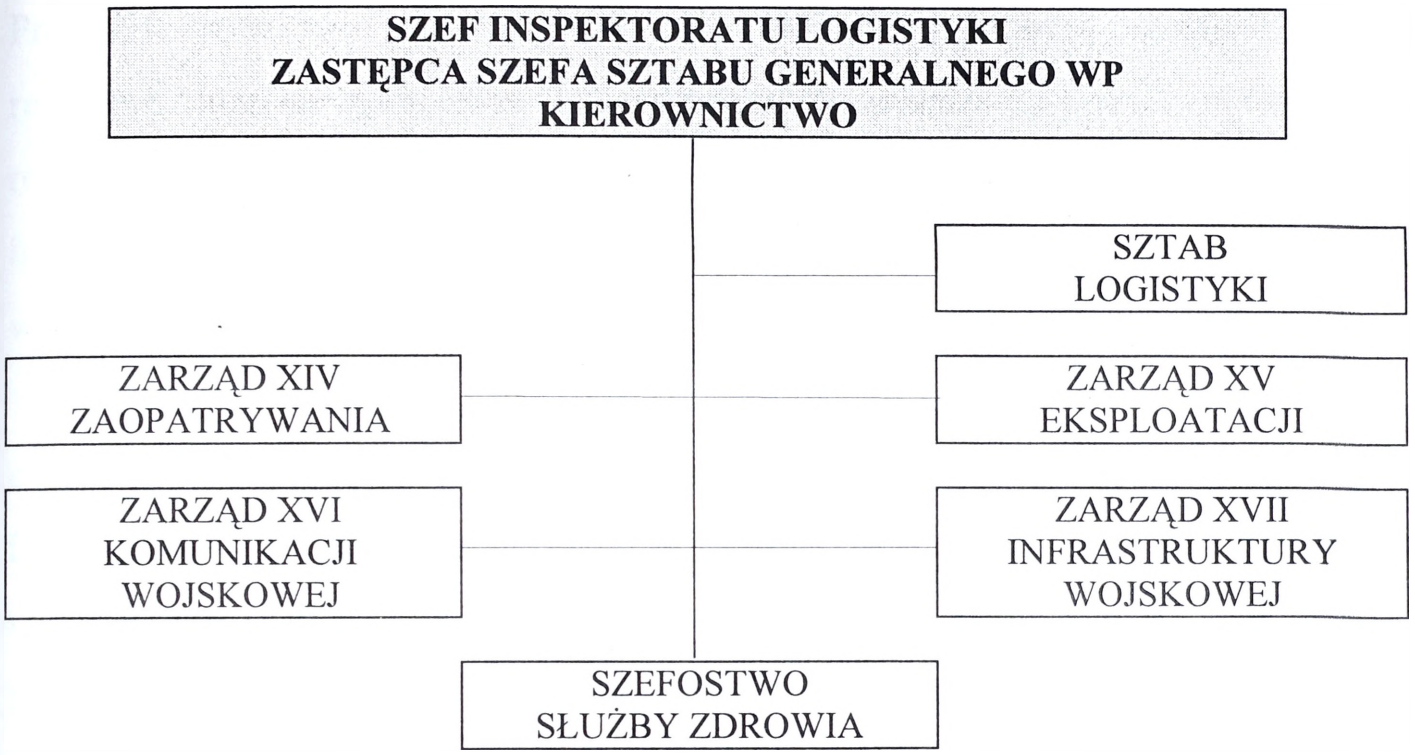
Rys. 3.1. Struktura organizacyjna pionu wiceministra Obrony Narodowej ds. Uzbrojenia i Infrastruktury Wojskowej



Źródło: Vademecum logistyczne, Szt. Gen. Warszawa 1996.

We wprowadzanych strukturach logistyki WP zadania wynikające z istoty i treści logistyki i realizowane na korzyść wojsk walczących miały być wykonywane przez siły i środki (odpowiednie na poszczególnych szczeblach organizacyjnych) pionów: zaopatrzenia, eksploatacji, komunikacji wojskowej i służby zdrowia. Funkcję organu koordynującego działania poszczególnych pionów wykonawczych powinien spełniać pion operacyjno-organizacyjny (sztab) logistyki.

Rys. 3.2. Struktura organizacyjna Inspektoratu logistyki Sztabu Generalnego WP (obowiązująca do 31. 12. 1995r.)



Źródło: Vademecum logistyczne, Szt. Gen. Warszawa 1996.

Jednakże ocena rozwiązań w dziedzinie systemów logistyki wojskowej musi się odbywać w ścisłym powiązaniu z rozeznaniem, a przynajmniej świadomością, jakie są jej: funkcje, cele, istota i treść (główne zadania). Tylko wówczas można racjonalnie planować potrzebne siły i środki oraz efektywnie je organizować.

Pojęcie celu jest kategorią bardzo pojemną, a jednocześnie ogólną i wieloznaczną. Z tego względu wyróżniono - z punktu widzenia osiągalności przyszłych pożądanych stanów lub rezultatów działania i czasu ich zaistnienia - trzy następujące, podstawowe kategorie: ideał, zamierzenie, cel.

Ideał to taka misja, dla której tworzy się instytucję logistyki wojskowej, dającą odpowiedź na pytanie: „Po co właściwie się tworzy tę instytucję, do czego ma ona dążyć, czyje i jakie potrzeby zaspakajać?"

Zamierzenie to zapewnienie skutecznego zabezpieczenia logistycznego na poziomie niezbędnej wystarczalności. Wyraża się w nim skonkretyzowanie

dążenia. Zamierzenia stanowią zatem podstawową kategorię przy formułowaniu wymagań projektowanej organizacji logistyki wojskowej SZ RP.

Cel jako konkretyzacja zamierzenia określa: kto, co i kiedy ma osiągnąć. Precyzuje przedmiot działań, wskazuje, kto ma przyszły - pożądany stan lub rezultat działań osiągnąć oraz termin lub okres zaistnienia pożądanego stanu lub rezultatu[102]. Tak sformułowaną kategorię celu o charakterze raczej instrumentalnym niż normatywnym stosuje się najczęściej w procesie planowania walki i operacji.

W praktyce cel normatywny logistyki wojskowej SZ RP, określany też jako cel ogólny [103] ze względu na wagę problemu (stanowi on bowiem o charakterze funkcjonowania logistyki wojskowej oraz wyznacza jej rolę i miejsce w organizacji sił zbrojnych), powinien być sformułowany wraz z zadaniem dla instytucji logistyki państwa przez najwyższe czynniki wojskowe w sposób elastyczny i zarazem dostatecznie wyraźnie wskazujący, jakie zadania i funkcje ma logistyka wojskowa SZ RP spełniać.

Zabezpieczenie logistyczne [104] jest to zasilanie wojsk, dostarczanie im zaopatrzenia oraz świadczenie usług niezbędnych do funkcjonowania, szkolenia i walki. Zabezpieczenie to polega na przygotowaniu odpowiednio urzutowanego i rozmieszczonego w terenie potencjału zaopatrzeniowego, technicznego i medycznego, zapewniającego jego racjonalne użytkowanie (z wykorzystaniem terenowej - wojskowej i cywilnej - infrastruktury logistycznej), i stworzenie tym samym warunków do prowadzenia działań bojowych. Zabezpieczenie logistyczne wojsk w działaniach bojowych jest organizowane i realizowane w pierwszej kolejności w oparciu o stacjonarny potencjał logistyczny wojska oraz układ pozamilitarny (wydzielany przez gospodarkę narodową), a następnie ruchome

---

[102] Zob. np. W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją, SGH, Warszawa 1997, s. 354 -5.

[103] W prakseologii cel ten jest określany jako cel główny, będący „antycypowanym stanem rzeczy na tyle ważnym dla działającego, że dla niego samego jest on gotów podjąć działanie", czyli cel, którego projektowana instytucja ma w przyszłości realizować, jest zatem racją uzasadniającą potrzebę jej utworzenia. Zob. J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, PWE, Warszawa 1969, s. 181-2.

[104] Zob. Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych, cz.I, Szt. Gen., Warszawa 1994, s. 87.

(polowe) siły i środki logistyczne. **Celem** [105] zabezpieczenia logistycznego jest zaspokojenie potrzeb wojsk w środki niezbędne do życia i walki oraz zachowanie zdolności ludzi i sprzętu do prowadzenia działań bojowych.

Zabezpieczenie logistyczne obejmuje zaopatrzenie, zabezpieczenie techniczne, zabezpieczenie medyczne oraz inne przedsięwzięcia. Zaopatrzenie, to uzbrojenie i sprzęt wojskowy oraz środki bojowe i materiałowe. Zaopatrywanie ma na celu terminowe zasilanie wojsk w uzbrojenie i sprzęt wojskowy oraz środki bojowe i materiałowe. Obejmuje gromadzenie, przechowywanie, wydawanie i dowóz (dostarczanie) uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz środków bojowych i materiałowych, a także wykorzystanie zasobów miejscowych i zdobyczy wojennej.

Zabezpieczenie techniczne ma na celu utrzymywanie uzbrojenia, sprzętu wojskowego i technicznych środków bojowych w gotowości do użycia oraz odtwarzanie ich zdolności użytkowej w razie uszkodzenia. Obejmuje obsługiwanie techniczne (w tym metrologiczne i specjalne urządzeń poddozorowych), rozpoznanie techniczne, ewakuację techniczną oraz naprawy uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

Zabezpieczenie medyczne ma na celu utrzymanie dobrego stanu zdrowia żołnierzy zapewniającego zachowanie przez nich zdolności bojowej, objęcie opieką rannych i chorych oraz ich leczenie. Obejmuje przedsięwzięcia profilaktyki zdrowotnej, leczniczo-ewakuacyjnej, sanitarno-higieniczne i przeciwepidemiczne oraz ochronę sanitarną żołnierzy przed skutkami użycia broni masowego rażenia, a także zaopatrywanie w sprzęt i materiały medyczne.

Zaopatrywaniem, zabezpieczeniem technicznym i zabezpieczeniem medycznym zajmują [106] się piony funkcyjne (zaopatrywania, eksploatacji i służby zdrowia) systemu logistycznego związku taktycznego (oddziału). W każdym z tych pionów zasadniczą działalność poprzedza planowanie, prognozowanie,

---

[105] Zob. Regulamin..., cz. I, op. cit., s. 87.
[106] Zob. Zasady funkcjonowania systemu logistyki sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Szt. Gen. Warszawa 1994.

ustalanie zapotrzebowania na zasoby (siły i środki) oraz ich rozdział między poszczególnych odbiorców i wykonawców. Ponadto prowadzą one ewidencję, kontrolę i sprawozdawczość. Do innych przedsięwzięć zabezpieczenia logistycznego w walce należą: zabezpieczenie techniczno-lotniskowe, zaspokajanie potrzeb bytowych jeńców wojennych oraz grzebanie poległych i zmarłych żołnierzy [107].Ilość i jakość sił i środków oraz sposób ich zorganizowania muszą być w ścisłym związku z prognozowanymi potrzebami zasileniowymi wojsk, będą też miały znaczący wpływ na wykonywanie przez nie zadań.

Istotą logistyki wojskowej jest zatem, przygotowanie odpowiednio urzutowanego i rozmieszczonego w terenie potencjału logistycznego oraz zapewnienie możliwości racjonalnego wykorzystania stacjonarnej infrastruktury (zaplecza) logistyki wojskowej i cywilnej.

3.2. Zadania logistyki

Współczesne zadania logistyki można przedstawić, opisując cztery podsystemy logistyczne. Są nimi:

1. Podsystem eksploatacji techniki wojskowej,
2. Podsystem zaopatrzenia,
3. Podsystem transportu,
4. Podsystem obsługi medycznej.

Opis podsystemu eksploatacji techniki wojskowej

W czasie pokoju w podsystemie eksploatacji realizowane są główne procesy: użytkowanie techniki, jej obsługa i remont, którymi kieruje się w sposób zintegrowany. Podczas działań wojennych procesy te przebiegają w sposób odmienny i dotyczą: przygotowania techniki do działań, bojowego użytkowania sprzętu, odtwarzania zdatności (zdolności użytkowej) oraz kierowania eksploatacją.

---

[107] Zob. Regulamin działań taktycznych ..., op. cit., s. 90.

Wojskowe służby eksploatacji według koncepcji budowy podsystemu logistycznego powinny dysponować na szczeblach:

1. Centralnym:

- batalionami remontowymi nowo formowanymi, przeznaczonymi do prowadzenia remontów średnich;
- batalionami transportu sprzętu ciężkiego (btsc.), nowo formowanymi, przeznaczonymi do ewakuacji (przerzutu)sprzętu na duże odległości.

2. Okręgowym:

- batalionami ewakuacji sprzętu (bes) nowo formowanymi, przeznaczonymi do ewakuacji (przerzutu sprzętu) na większe odległości oraz batalionami remontowymi, przeznaczonymi do prowadzenia remontów średnich.

3. Taktycznym:

- dywizyjnymi batalionami remontowymi, rozwiniętymi w czasie pokoju w stopniu umożliwiającym remonty bieżące,
- brygadowymi (pułkowymi) kompaniami remontowymi, rozwiniętymi w czasie pokoju w stopniu umożliwiającym przeprowadzenie remontów bieżących średniego zakresu,
- pododdziałowymi plutonami remontowymi w batalionach: piechoty, czołgów rozwiniętymi w czasie pokoju i przeznaczonymi do prowadzenia rozpoznania technicznego, ewakuacji pierwotnej oraz remontów bieżących o najmniejszym zakresie.

Podsystem eksploatacji realizuje swoje główne zadania inaczej w okresach: pokojowym, podczas mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia wojsk oraz w czasie działań wojennych. Do głównych zadań eksploatacyjnych należą:

A. W okresie pokoju:

1. Wyszkolenie użytkowników sprzętu (kierowców, załóg wozów bojowych, pilotów itd.),
2. Przygotowanie oddziałów i pododdziałów technicznych do realizacji prac obsługowych i remontowych oraz w zakresie rozpoznania technicznego i ewakuacji,
3. Utrzymanie wymaganego stanu zdatności sprzętu do użycia (w szkoleniu, przy sprzęcie na konserwacji stałej).

B. Podczas mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia:

1. Mobilizacyjne rozwinięcie oddziałów i pododdziałów technicznych,
2. Przyjęcie sprzętu z gospodarki narodowej i jego adaptacja dla potrzeb sił zbrojnych,
3. Rozkonserwowanie sprzętu, przyspieszenie remontu techniki bojowej i przygotowanie go do przegrupowania,
4. Szkolenie zmobilizowanych użytkowników sprzętu,
5. Zorganizowanie i udzielanie pomocy technicznej przegrupowującym się wojskom.

C. Podczas działań wojennych:

Głównym zadaniem eksploatacyjnym jest poprawne zorganizowanie i kierowanie działalnością w zakresie: obsługi, rozpoznania technicznego, ewakuacji technicznej i remontu sprzętu w celu maksymalizacji jego odzysku. Zadania te będą realizowane zgodnie z koncepcją systemu logistycznego na szczeblach:

1. Centralnym - przez Wojskowe Przedsiębiorstwo Remontowo-Produkcyjne, wydzielone zakłady gospodarki narodowej objęte planem mobilizacji gospodarczej oraz zmobilizowane brem, i btsc,

2. Okręgowym - przez Okręgowe Warsztaty Techniczne, Rejonowe Warsztaty Techniczne, zmobilizowane brem, Zmilitaryzowane Warsztaty Rejonowe i Garnizonowe, Punkty Pomocy Technicznej (PPT) oraz bes,
3. Taktycznych przez organiczne oddziały i pododdziały techniczne dywizji (brygad, batalionów i in.).

Wszystkie oddziały i pododdziały techniczne będą rozwijane w obiektach wojska lub cywilnych zakładach. Remonty główne wykonywać mogą przedsiębiorstwa (wojskowe, cywilne). Remonty średnie - jednostki szczebli operacyjnych a remonty bieżące - jednostki dywizyjne (brygadowe, batalionowe i in.) oraz Zmilitaryzowane Warsztaty Rejonowe i Garnizonowe i Punkty Pomocy Technicznej.

Opis podsystemu zaopatrywania wojsk

W podsystemie zaopatrywania wojsk realizowane są procesy: gromadzenia zapasów, ich przechowywania, dystrybucji i obsługi odbiorców oraz kierowania zaopatrywaniem. Realizują je służby zaopatrzeniowe, rozmieszczone na wszystkich szczeblach dowodzenia wojskami. Przedmiotami zaopatrywania są: amunicja, rakiety, mps, żywność, środki medyczne, części zamienne, umundurowanie i inne (środki bojowe, techniczne środki materiałowe, wyroby powszechnego użytku). Według koncepcji systemu logistycznego wojskowe służby zaopatrzeniowe dysponować będą na szczeblach:

1. **Centralnym:**
   - batalionami zaopatrzenia, nowo formowanymi, przeznaczonymi do przechowywania i dowozu amunicji i mps,
   - batalionami transportowymi nowo formowanymi, przeznaczonymi do ewakuacji (przerzutów) i dowozu zapasów,
   - kompaniami rurociągów dalekosiężnych, nowo formowanymi, przeznaczonymi do transportu paliw.

2. Okręgowym:

- batalionami zaopatrzenia,
- batalionami transportowymi,
- kompaniami rurociągów dalekosiężnych, nowo formowanymi przeznaczonymi do tłoczenia paliw przez przeszkody wodne,
- kompaniami masowego tankowania, nowo formowanymi (jednorazowo 80 pojazdów).

3. Taktycznym:

- dywizyjnymi batalionami zaopatrzenia,
- brygadowymi kompaniami zaopatrzenia,
- batalionowymi plutonami zaopatrzenia.

Jednostki te będą częściowo rozwinięte w okresie pokoju. Do głównych zadań zaopatrzeniowych należą:

A. W okresie pokojowym:

- zaspokajanie potrzeb zaopatrzeniowych wojsk w codziennej działalności szkoleniowej i gospodarczej,
- przygotowanie oddziałów i pododdziałów zaopatrzeniowych do realizacji zadań w czasie wojny,
- zgromadzenie i przechowywanie zapasów środków materiałowych w ilościach gwarantujących samodzielność działania wojskom na szczeblach: taktycznych przez 5-8 dni, okręgowym przez 9-17 dni, a na szczeblu centralnym przez 15-64 dni, zależnie od asortymentu.

B. Podczas mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia:

- mobilizacyjne rozwinięcie oddziałów i pododdziałów zaopatrzeniowych,
- manewr zapasami (przerzut, rozśrodkowanie, ewakuacja z rejonów zagrożenia i inne).

C. Podczas działań wojennych:

- utrzymanie infrastruktury zaopatrzeniowej,
- zorganizowanie i pokierowanie dystrybucją i obsługą odbiorców amunicji, rakiet, mps, żywności, środków medycznych i innych,
- manewr zapasami stosownie do sytuacji strategicznej (operacyjnej).

Podstawą zaopatrywania jest zawczasu przygotowana infrastruktura oraz utrzymanie racjonalnych ilości zapasów, umożliwiających niedopuszczenie ich spadku do poziomu bezpieczeństwa (zapasy bezpieczeństwa).W czasie wojny infrastruktura ta będzie obiektem niszczenia, musi być więc chroniona, broniona oraz zmieniać swoją dyslokację [108].

Zaopatrywanie sił zbrojnych realizowane jest i będzie podczas działań wojennych z następujących źródeł:

1. W amunicję i rakiety - z kilku składnic oraz z kilkudziesięciu zakładów produkujących gotowe wyroby lub ich elementy. Stan tych składnic wskazuje na potrzebę innej dyslokacji oraz modernizacji,
2. W mps i rakietowe materiały napędowe RMN - z ponad stu źródeł:
   - wojskowych składnic mps (okręgowych i RSZ), składów lotniskowych, składów RMN, składów dywizyjnych,
   - cywilnych stacji CPN i innych. [109]
3. Zaopatrywanie w żywność odbywać się będzie z ponad tysiąca źródeł, w tym:
   - wojskowych składnic: rejonowych, kwatermistrzowskich, intendenckich, żywnościowych i innych oraz zakładów (urządzeń) produkcyjno-usługowych wojska: piekarni stacjonarnych i polowych, rzeźni polowych i innych,

---

[108] Zob. L. Grössl, Logistik, (w:) Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik, Walhalla u. Praetoria Verlag, Regensburg 1986, s. 495.

[109] W dostarczaniu paliw podczas wojny wykorzystywane będą w większym, niż dotychczas zakresie sieci rurociągów stacjonarnych oraz kompanie rurociągów dalekosiężnych.

- cywilnych przedsiębiorstw, magazynów i innych.

4. Zaopatrywanie w części zamienne realizowane będzie z kilkudziesięciu źródeł:

   - wojskowych składnic technicznych, WPRP, garnizonowych punktów zaopatrywania technicznego (GPZT),

   - cywilnych zakładów produkcyjnych (krajowych i zagranicznych), ogniw handlowych i innych.

5. Zaopatrywanie w środki medyczne - z kilkudziesięciu źródeł:

   - wojskowych (składnicy sanitarnej, rejonowych baz zaopatrywania),

   - cywilnych (zakładów produkcyjnych, przedsiębiorstw zaopatrywania farmaceutycznego i innych).

6. Zaopatrywanie w umundurowanie - z kilkudziesięciu źródeł - głównie składnic kwatermistrzowskich, intendenckich, mundurowych oraz składów garnizonowych, a także z zakładów produkcyjnych.

Źródłem dostaw amunicji są zakłady produkcyjne (krajowe lub zagraniczne), wytwarzające elementy składowe naboi, np. zapalników, proch, opakowania oraz określone partie amunicji. Podstawowymi ogniwami systemu są składnice (bazy) stacjonarne amunicji, rozmieszczone na terytorium kraju oraz polowe składy amunicji (centralne, armijne, dywizyjne, pułkowe), rozwijane na bazie etatowych oddziałów i pododdziałów zaopatrywania wojsk operacyjnych, działających w ich ugrupowaniu bojowym. Transport amunicji od źródeł dostaw do składnic (baz) stacjonarnych może być realizowany transportem kolejowym, samochodowym, drogą powietrzną lub wodną. Dostawy amunicji z zakładów produkcyjnych do polowych składów amunicji będą mieć miejsce podczas operacji obronnej na obszarze kraju. Mogą być również realizowane dowozy z zakładów produkcyjnych lub składnic stacjonarnych do polowych składów ich transportem. Ogniwa systemu podlegają procesom niszczenia przez przeciwnika w czasie wojny.

System uzupełnień kadrowych i szkolenia zaopatrzeniowców realizuje zadania związane z odtwarzaniem potencjału specjalistów. System kierowania zaopatrywaniem wojsk w amunicję realizuje zadania kierownicze, związane z pracą składnic stacjonarnych i polowych składów, produkcją amunicji i jej elementów, uzupełnieniem kadr oraz wyposażeniem technicznym, a także dowozem amunicji.

Zadaniem systemu kierowania jest również określenie limitu zużycia amunicji oraz kontrolowanie procesów zużycia i uzupełnienia amunicji. Licząc się z deficytem mosiądzu w czasie wojny - dowódcy oddziałów (pododdziałów) zobowiązani są do organizowania zbiórki łusek, które dostarcza się do zakładów produkcyjnych poprzez polowe składy amunicji. System zaopatrywania wojsk w amunicję jako całość służy wojskom walczącym, a jego działanie jest podstawowym czynnikiem, od którego zależy osiągnięcie celów operacji (walki).

Opis podsystemu transportu

Przemieszczanie ładunków w przestrzeni i czasie odbywa się za pomocą gałęzi transportu: kolejowego, samochodowego oraz powietrznego, wodnego śródlądowego, morskiego, rurociągowego, a także kombinowanego. Dwa pierwsze są głównymi procesami transportowymi, a pozostałe mają charakter pomocniczy. Przedmiotami w procesach transportowych są: żołnierze z wyposażeniem, broń i środki materiałowe, w których szczególne miejsce z punktu widzenia transportu zajmują: amunicja, rakiety, rakietowe materiały napędowe oraz mps. Zadania transportowe są realizowane przez służby transportowe (Komunikacji Wojskowej), rozmieszczone głównie na szczeblach centralnym i okręgowym. Służby odpowiedzialne za transport w wojsku dysponować będą na szczeblach:

1. **Centralnym:**

- pułkami komunikacyjnymi, przeznaczonymi do budowy wysokowodnych mostów drogowych przez duże przeszkody wodne,

2. Okręgowym:

- pułkami komunikacyjnymi, przeznaczonymi do interwencyjnej budowy (odbudowy małych i średnich mostów oraz likwidacji zniszczeń na sieci drogowej i kolejowej),
- rejonami przeprawowymi w składzie: komenda, batalion przeładunkowo-transportowy, kompania drogowo-eksploatacyjna (nowo formowane),
- kompaniami regulacji ruchu, przeznaczonymi do rozwinięcia systemu kierowania ruchem wojsk.

3. Taktycznych:

- dywizyjnymi (brygadowymi) pododdziałami regulacji ruchu wojsk.

Do głównych zadań systemu transportu należą:

A. W okresie pokoju:

- realizacja przewozów wojskowych za pomocą taboru kolejowego krajowego systemu transportowego,
- współdziałanie z pionem cywilnym, a szczególnie z Ministerstwami: Transportu i Gospodarki Morskiej oraz Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa, w zakresie przygotowania sieci transportu i obiektów oraz sił i środków do ich utrzymania.

B. Podczas mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia:

- rozwinięcie jednostek oraz system kierowania ruchem wojsk,
- zorganizowanie osłony technicznej sieci transportowej,
- uruchomienie masowych przewozów wojskowych.

C. W czasie wojny:

- organizowanie i kierowanie przewozami i ruchem wojsk,
- utrzymanie sieci transportowej na możliwie najwyższym poziomie eksploatacji (w ramach kompetencji),

- współdziałanie z siłami cywilnymi oraz pozamilitarnym w zakresie wykorzystywania i osłony technicznej sieci transportowych.

Z chwilą rozpoczęcia operacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych, w sieciach transportowych może powstać ład lub rozprzężenie. Istotną rolę w zaprowadzeniu ładu (opanowaniu chaosu) odgrywa właściwie zorganizowany system kierowania ruchem wojsk.

Opis podsystemu obsługi medycznej

Do głównych procesów realizowanych w podsystemie obsługi medycznej należą:

- nadzorowanie doboru oraz zwolnień ze służby wojskowej w zakresie medycznym,
- kontrolowanie stanu zdrowotnego (żołnierzy i pracowników cywilnych) oraz proponowanie rozwiązań dalszego postępowania,
- zapobieganie chorobom i epidemiom,
- leczenie chorych (rannych, porażonych),
- ewakuacja chorych (przerzut) do odpowiednich ogniw podsystemu.

Obiektami obsługi medycznej są żołnierze i pracownicy cywilni wojska: zdrowi, chorzy i porażeni. Realizatorami procesów w podsystemie są służby: zdrowia oraz weterynaryjna, rozmieszczone w strukturze sił zbrojnych. Służba zdrowia dysponuje na szczeblach:

1. Centralnym:

- batalionami wzmocnienia medycznego, nowo formowanymi, przeznaczonymi do wsparcia medycznego ogniw podsystemu,
- batalionami autobusów sanitarnych , nowo formowanymi, przeznaczonymi do ewakuacji między szpitalami i wsparcia transportu sanitarnego okręgów wojskowych,

- batalionem przeciwepidemicznym, nowo formowanym przeznaczonym do prowadzenia rozpoznania epidemicznego, badań laboratoryjnych oraz dezynfekcji i dezynsekcji.

2. Okręgowym:

- szpitalami rezerwowymi, nowo formowanymi, przeznaczonymi do wzmocnienia stacjonarnej bazy leczniczej, rozwijanymi w obiektach wojskowych i cywilnych oraz bwm.

3. Taktycznych:

- dywizyjnymi batalionami medycznymi, rozwiniętymi w okresie pokoju w stopniu umożliwiającym udzielanie pomocy o profilu chirurgicznym i internistycznym,
- brygadowymi (pułkowymi) kompaniami medycznymi, przeznaczonymi do udzielania pierwszej pomocy lekarskiej kwalifikowanej,
- batalionowymi drużynami sanitarnymi, przeznaczonymi do udzielania pomocy przedlekarskiej.

Do głównych zadań Podsystemu Medycznego należą:

A. W okresie pokoju:

- nadzorowanie poboru do wojska oraz zwalniania ze służby w celu spełnienia wymagań zdrowotnych (Wojskowej Komisji Lekarskiej),
- leczenie podstawowe, specjalistyczne i rehabilitacyjne żołnierzy i pracowników cywilnych oraz osób nieuprawnionych,
- utrzymanie i unowocześnienie wojskowej infrastruktury medycznej szpitali wojskowych, poliklinik szpitalnych i przychodni specjalistycznych, stacji sanitarno-epidemiologicznych, ambulatoriów i izb chorych.

B. Podczas mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia:

- rozwinięcie jednostek medycznych;

- zagospodarowanie obiektów wojskowych i cywilnych w celu rozwinięcia szpitali rezerwowych;
- nadzorowanie adaptacji sprzętu przyjmowanego z gospodarki narodowej dla potrzeb wojskowej służby zdrowia,
- współdziałanie z cywilną służbą zdrowia.

C. Podczas wojny:

- zorganizowanie, uruchomienie i kierowanie systemem ewakuacji chorych (rannych, porażonych) oraz ich segregacji,
- nadzorowanie i koordynacja dostaw środków medycznych, a szczególnie krwi konserwowanej oraz tlenu medycznego i płynów infuzyjnych,
- zorganizowanie, uruchomienie i wykorzystywanie systemów pomocy medycznej, leczenia podstawowego i specjalistycznego oraz rehabilitacyjnego,
- współdziałanie z cywilną służbą zdrowia,
- manewr jednostkami medycznymi.

Funkcjonowanie Podsystemu Medycznego

Podsystem Medyczny funkcjonować będzie w strefach: taktycznej, okręgowej (rejonów leczniczych) oraz centralnej.

W strefie taktycznej udzielać się będzie pomocy medycznej w punktach opatrunkowych (batalionowych, brygadowych i dywizyjnych), z których prowadzi się ewakuację chorych i rannych do wyższych ogniw systemu.

W strefie okręgowej prowadzone będzie leczenie podstawowe, specjalistyczne i rehabilitacyjne wszystkimi siłami i środkami rejonu leczniczego, głównie przez szpitale wojskowe i cywilne.

W czasie pokoju przystosowane będą obiekty przeznaczone do rozwijania punktów opatrunkowych oraz szpitali rezerwowych w zakresie: zastępczych źródeł światła, własnych ujęć wody, systemu ogrzewania i ciepłej wody.

W związkach operacyjnych utrzymywane będą niezbędne ruchome siły i środki do udzielania pomocy medycznej oraz ewakuacji chorych i rannych z wojsk do szpitali stacjonarnych. Rejony lecznicze mają zachować autonomię, a szef służby zdrowia okręgu wojskowego będzie ponosić odpowiedzialność za funkcjonowanie podsystemu obsługi medycznej na swoim terenie. W strefie centralnej utrzymywać się będzie środki do wzmocnienia okręgów wojskowych, wojsk operacyjnych oraz innych zgrupowań. Zaopatrywanie w środki medyczne ma funkcjonować na bazie wiodących szpitali wojskowych, a nadzór nad nimi sprawować będzie komendant rejonu leczniczego.

3.3. Kształtowanie struktur organizacyjnych logistyki

Do podstawowych elementów każdej organizacji zalicza się, obok jej celowości strukturę organizacyjną, która określając program działania, zadania, podporządkowania i współzależność wewnątrz organizacji, wyznacza taki porządek organizacyjny (w ramach nie tylko formalnego układu odniesienia), który umożliwia skuteczną realizację celu podstawowego. Struktury organizacyjne wytyczają ramy, w których mają przebiegać wszelkie procesy i działania. Postęp w analizie i budowie struktur ma więc istotne znaczenie [110]. Badania przeprowadzone w ostatnim okresie wykazały, że w odniesieniu do struktur logistycznych jest on za wolny i wyraźnie nie nadąża za postępem technicznym , a trzeba pamiętać, że jest on jednym z podstawowych nośników racjonalizacji wszelkiej działalności ludzkiej [111]. Obok zapewnienia korzyści ekonomicznych, do podstawowych zadań postępu organizacyjnego należy ułatwienie i upraszczanie pracy ludzkiej, optymalizacja działań układów organizacyjnych, wzrost satysfakcji i zadowolenia z wykonywanej pracy ,poprawa stosunków międzyludzkich oraz dążenie do właściwego wykorzystania wysiłku ludzkiego [112] .

---

[110] Zob. R. A. Webber, Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996, s. 271 i nast.
[111] Badania przeprowadzono w trakcie ćwiczeń Opal 2000 w POW.
[112] Zob. W. Kieżun, Sprawne zarządzanie..., op. cit., s. 30 -4.

Oczywiście roli postępu organizacyjnego czy struktur organizacyjnych nie można rozpatrywać w kategoriach uniwersalizmu [113]. Struktury mogą wprawdzie ułatwiać czy też utrudniać pracę w organizacji, nie mogą jednak jej zastąpić. Należy więc traktować je jako jeden z najistotniejszych środków wiodących do celu. W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznie określonej definicji struktury organizacyjnej. Można spotkać teorie utożsamiające strukturę z hierarchią władzy lub jej rozczłonkowaniem [114]. Na drugim biegunie znajdują się poglądy ujmujące zjawisko struktur w kategoriach uniwersalistycznych, aż do utożsamiania ich z organizacją w ogóle. Należy jednak pamiętać, że problematyka struktur należy niewątpliwie do kategorii metodologicznych. W związku z tym, najogólniej rzecz biorąc, można powiedzieć, że struktura wyraża rozmieszczenie elementów (części) oraz zespołów relacji między tymi elementami, charakterystycznymi dla danego układu [115]. Przy takim ujęciu przedmiotu rozważań w jego ramach mieścić się będą zarówno struktury wewnętrzne istot żywych, struktury procesów myślowych i zjawisk z kręgu zagadnień teoretycznych, jak i układy sformalizowanych powiązań w sferze organizacji. Przenosząc termin na grunt organizacji, przez strukturę organizacyjną rozumieć się będzie zarówno całokształt sformalizowanych (określonych przez prawo), jak i niesformalizowanych relacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami organizacyjnymi oraz między tymi ogniwami a organizacją jako całością. [116] W definicji tej pojęcie relacji ujmować należy w aspekcie dynamicznym, co oznacza traktowanie struktury organizacyjnej nie tylko jako struktury rzeczy złożonej, ale także jako struktury zachodzących w niej procesów.

Tworzenie określonych, formalnych struktur organizacyjnych wiąże się z reguły z tworzeniem, rozbudową lub przekształceniem organizacji. Dokonuje się to z reguły na mocy odpowiednich aktów prawnych. Dla każdego takiego działania

---

[113] Uniwersalizm - wszelkie postawy i poglądy uznające dominację całości nad częściami, ogółu nad jednostkami, zob.Nowy Leksykon PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 1840.
[114] Zob. np. J. Gerber, Betriebslehre für Streitkräfte, Merkuse-Verlag Gmbh, Köln 1967, s. 114.
[115] Zob. Wielka encyklopedia powszechna, PWN, Warszawa 1968, t. II, s. 57.
[116] Zob. np. J. Peppard, Ph. Rowland, Re – engineering, Gebethner 8c S-ka, Warszawa 1997, s. 6 – 7.

konieczne jest nawiązanie do koncepcji cyklu organizacyjnego, albowiem budowa struktury jest organizowaniem działania. Wiąże się z tym potrzeba:

- dokładnego zaznajomienia się z celem organizacji oraz rozdzielenia tego celu na cele cząstkowe, zbiory działań i działanie,
- włączenia celów i zadań w hierarchię organizacyjną,
- stworzenia systemu informacyjnego,
- sformalizowania procesu i odpowiedniego utrwalenia aktu formalizacji.

Na każdą strukturę organizacyjną składają się poszczególne ogniwa organizacyjne, wyodrębnione z reguły pod względem prawnym. Istnienie w ramach organizacji ogniw organizacyjnych jest wyrazem podziału pracy oraz wyodrębnienia się z całości pewnych działań lub grup czynności o podobnym charakterze oraz względnej samodzielności. W literaturze wyodrębnia się następujące rodzaje ogniw organizacyjnych: stanowiska pracy, komórki organizacyjne, piony i służby, stanowiska kierownicze.

Stanowiska pracy (stanowiska robocze) są podstawowymi i elementarnymi ogniwami struktury organizacyjnej. Na zasadniczą konstrukcję każdego ogniwa tego typu składają się trzy podstawowe elementy:

- zadania będące przesłanką utworzenia oraz związane z tym obowiązki,
- uprawnienia do wykonywania tych zadań i obowiązków,
- odpowiedzialność za ich wykonanie [117].

Struktury organizacyjne można sklasyfikować według wielu różnych kryteriów, spośród których do najważniejszych należą:[118]

- przeważający rodzaj **więzi organizacyjnych** (struktury liniowe, funkcjonalne, sztabowe);
- rozpiętość kierowania (struktury płaskie i smukłe);

---

[117] Zob. M. Zdyb, Organizacja i zarządzanie. Zagadnienia wybrane, UMCS, Lublin 1993, s. 30 - 2.
[118] Zob. Zarządzanie. Teoria i praktyka, pr. zb. pod red. A. K. Kożmińskiego i W. Piotrowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996. S. 369 i nast.

- stopień zmienności warunków otoczenia, a przez to celów i zadań przedsiębiorstwa (struktury zorientowane na produkty, zadania, struktury macierzowe).

Do klasycznych typów więzi organizacyjnych determinujących typ struktury organizacyjnej należą: [119]

1) więź służbowa, określająca zależność podwładnego od przełożonego, zwana też hierarchiczną; najważniejszą jej cechą jest uprawnienie przełożonego do decydowania o zadaniach, które powinien wykonać podwładny,
2) więź funkcjonalna, występująca w dwojakiej postaci [120]:
   - jako więź służbowa między funkcjonalnymi przełożonymi (a więc przełożonymi, którzy wydają decyzje tylko w ramach określonych funkcji)
     a podwładnymi; więź ta nazywana jest więzią funkcjonalno-hierarchiczną,
   - jako więź między członem funkcjonalnie uzależniającym a członem funkcjonalnie uzależnionym, polegająca na doradzaniu, pomaganiu, nie zaś dysponowaniu jest to więź funkcjonalna wspomagania,
3) więź techniczna, polegająca na wzajemnym uzależnieniu członków zespołu w działalności związanej z wymianą zasileń i informacji,
4) więź informacyjna, polegająca na jednostronnym lub wzajemnym informowaniu się o wszelkich stanach rzeczy i ich zmianach.

Wyróżnione typy więzi organizacyjnych mogą wzajemnie na siebie zachodzić. Ze względu na przewagę określonego **rodzaju więzi organizacyjnych** wyróżnia się struktury: [121]

- liniowe (o przewadze więzi służbowej),

---

[119] Zob. np. M. Bielski, Organizacje – istota, struktury, procesy, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 167 i nast.; zob. też A. Stabryła, Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka, Wyd. Antykwa, Kraków– Kluczbork 1998, s. 237 –41.

[120] Zob. np. R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 337.

[121] Ibidem, s. 354.

- funkcjonalne (o dominującej więzi funkcjonalnej),
- sztabowe, zwane też liniowo-funkcjonalnymi lub liniowo-sztabowymi (o równowadze więzi służbowej i funkcjonalnej przy ich łącznej przewadze nad techniczną).

Rozpiętość kierowania jest drugim najważniejszym, obok rodzaju więzi organizacyjnych, kryterium typologii struktur organizacyjnych. Rozpiętość kierowania decyduje o liczbie podwładnych bezpośrednio podległych kierownikowi w strukturze organizacyjnej, a więc o długości linii komunikacyjnych. Im mniejsza jest przeciętna rozpiętość kierowania, a więc im mniejszą liczbą podwładnych kieruje kierownik, tym liczba szczebli zarządzania jest większa, czyli struktura organizacyjna jest bardziej „smukła" [122]. Zależność tę obrazuje rysunek 3.3, na którym przedstawiono dwa warianty struktury organizacyjnej tej samej wielkości (16 pracowników wykonawczych) przy przyjęciu rozpiętości kierowania równej odpowiednio: 2 i 4 wykonawców.

W zależności od rozpiętości kierowania determinującej liczbę szczebli kierowania wyróżnić można, jako przeciwstawne, następujące typy struktury organizacyjnej: [123]

- smukłe (charakteryzujące się małą rozpiętością kierowania, a przez to wielkością szczebli),
- płaskie (o dużej rozpiętości kierowania, a dzięki temu o małej liczbie szczebli kierowania).

W praktyce występuje wiele pośrednich typów struktury organizacyjnej. Nawet w tym samym przedsiębiorstwie liczba szczebli może być w poszczególnych pionach organizacyjnych różna. Za właściwe należy uznać takie rozwiązanie w którym liczba szczebli wynika z przyjęcia za podstawę w konstrukcji struktury

---

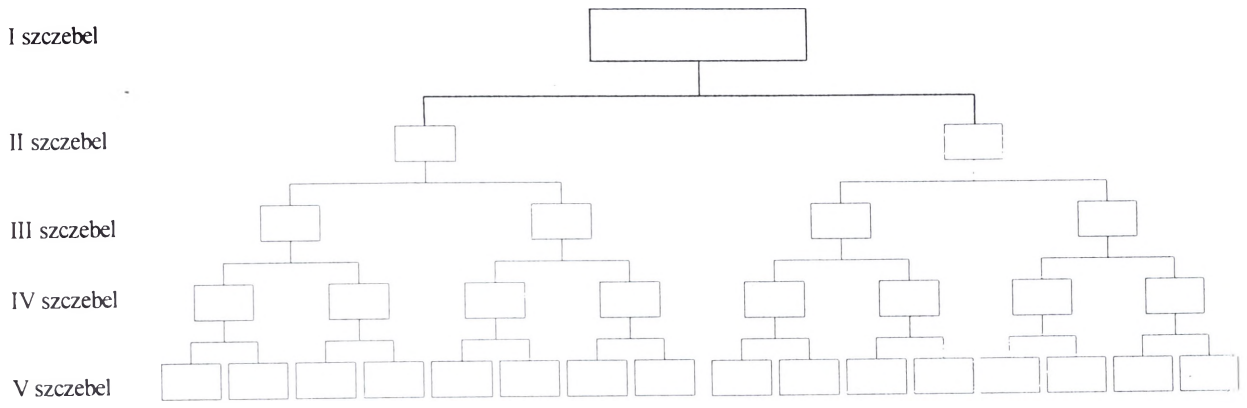
[122] Wyróżnia się rozpiętość kierowania formalną, potencjalną i rzeczywistą: formalna r. k. jest to liczba osób podporządkowanych bezpośrednio jednemu kierownikowi; rzeczywista rozpiętość określona jest przez liczbę podwładnych, którymi przełożony bezpośrednio (może być różna od rozpiętości formalnej) kieruje; potencjalna rozpiętość kierowania jest to taka rozpiętość, która jest teoretycznie najbardziej nieodzowna z punktu widzenia sprawności organizacji. Zob, Zarządzanie. Teoria i praktyka, op. cit., s. 586.

[123] Zob. J. Szczupaczyński, Anatomia zarządzania organizacją, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 32 - 3.

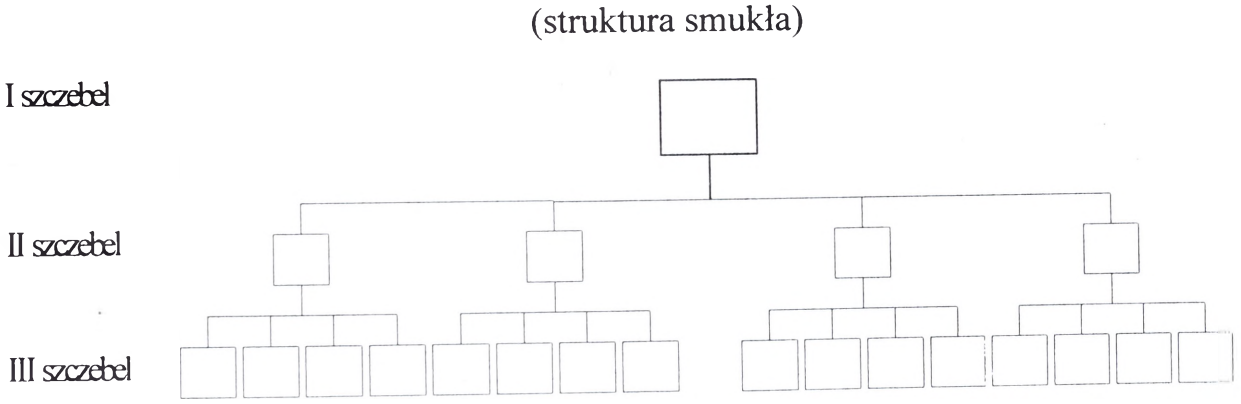
organizacyjnej potencjalnej rozpiętości kierowania, właściwej dla konkretnej sytuacji.

Porównując ze sobą oba typy struktur organizacyjnych można stwierdzić, że:

Rys. 3.3. Dwa warianty struktury organizacyjnej przy różnej rozpiętości kierowania



a) Struktura organizacyjna przy rozpiętości równej dwa (struktura smukła)



b) Struktura organizacyjna przy rozpiętości równej cztery (struktura płaska)

Źródło: Strategor. Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1997, s.300.

- w strukturze płaskiej, z powodu mniejszej liczby szczebli, przepływ informacji jest szybszy i sprawniejszy (zbliżenie kierownictwa do bezpośrednich wykonawców, a przez to skrócenie długości pionowych kanałów informacyjnych), dzięki czemu informacje nie ulegają większym zniekształceniom,
- koszty administracyjne struktur płaskich są z powodu mniejszej liczby stanowisk kierowniczych niższe, aniżeli w strukturach smukłych,

- duża liczba podwładnych nie sprzyja w strukturach płaskich bezpośrednim kontaktom między przełożonym a podwładnym, co wymaga bardziej samodzielnej pracy podwładnych, a więc zatrudnienia pracowników o wyższych kwalifikacjach,
- ze względu na możliwości poświęcenia przez przełożonego w strukturach smukłych większej uwagi podwładnym, istnieje niebezpieczeństwo nadmiernego ingerowania w kompetencje podwładnych, a więc stosowania dyrektywnego (autokratycznego) stylu kierowania,
- struktury płaskie nie wymagają takiego zakresu działań koordynacyjnych, jak struktury smukłe.

W celu zapobieżenia dominacji funkcjonalnego podziału pracy oraz złagodzić skutki zbyt scentralizowanego systemu zarządzania, w licznych wielkich przedsiębiorstwach wykształciła się w ostatnich latach dość wyraźna tendencja do tworzenia tzw. struktur dywizjonalnych, charakteryzujących się grupowaniem i integracją komórek organizacyjnych w ramach (w miarę) samodzielnych jednostek homogenicznych (dywizjony, sektory, segmenty, kompleksy, zakłady itp.), odpowiedzialnych za dany wyrób lub grupę produktów (albo grupę odbiorców). [124]

Struktura dywizjonalna charakteryzuje się wyodrębnieniem opartym na kryterium produktowym lub terytorialnym, niezależnych i samodzielnych jednostek (dywizjonów), odpowiedzialnych za poszczególne wyroby, grupy wyrobów, regiony działania lub grupy klientów. Tendencja ta wynika z jednej strony z korzyści wypływających z przedmiotowej struktury produkcyjnej, z drugiej - z systematycznej, pionowej i poziomej rozbudowy struktur organizacyjnych oraz wynikających stąd na szczeblu dyrekcji coraz większych trudności w zakresie koordynacji działań i rozwiązywania stale rosnącej liczby problemów, pojawiających się w miarę rozwoju przedsiębiorstwa. Zagadnienie

---

[124] Zob. Zarządzanie. Teoria i praktyka...,op. cit., s. 54, 103, 236, 380, 642.

koordynacji działań poszczególnych pionów, komórek organizacyjnych i stanowisk pracy urosło w dużych przedsiębiorstwa do jednego z naczelnych zadań kadry kierowniczej.

Wyodrębnienie wielu kompleksowych, ustawionych równolegle w strukturze organizacyjnej dywizjonów (sektorów) przedmiotowych, kierowanych często przez samodzielnego dyrektora, jest wyrazem decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności oraz koncentracji w rękach najbardziej kompetentnych osób wszystkich funkcji dotyczących wytwarzania określonych wyrobów. Tym samym naczelne kierownictwo jednostki gospodarczej odciążone zostaje od odpowiedzialności za przebieg procesów gospodarczych w dywizjonach, uzyskując realną możliwość skoncentrowania swoich wysiłków na strategicznych problemach całego przedsiębiorstwa. [125]

Organizacja dużych przedsiębiorstw, w których stosowana jest struktura przedmiotowa, charakteryzuje się różnym stopniem decentralizacji zarządzania, a w związku z tym ograniczoną lub pełną samodzielnością sektorów przedmiotowych. Kierownictwo przedsiębiorstwa może w szczególności skupić wszystkie kluczowe funkcje zarządzania, sprowadzając samodzielność sektorów tylko do zagadnień operatywnych, poprzestać na decentralizacji jedynie niektórych funkcji, skupiając w swoich rękach prowadzenie całokształtu polityki przedsiębiorstwa, wreszcie przekazać dywizjonom prawie wszystkie uprawnienia i funkcje, przechodząc na pośrednie zarządzanie za pomocą polityki finansowej i pozostawiając sobie uprawnienia w zakresie ogólnej polityki personalnej, szkoleniowej i kontrolno-rewizyjnej. Na ogół nie ulegają jednak decentralizacji takie najistotniejsze i decydujące o rozwoju całej instytucji funkcje strategiczne, jak: planowanie strategiczne, projektowanie organizacji zarządzania, polityka inwestycyjna, polityka finansowa, polityka w zakresie kadry kierowniczej oraz kontrola i ocena działalności całego przedsiębiorstwa. Pozostałe funkcje,

---

[125] Struktury dywizjonalne mają również wady, które należy ograniczyć lub komponować. Należą do nich w szczególności: suboptymalizacja na poziomie całościowym jako „uboczny produkt" optymalizacji na poziomie poszczególnych dywizji; rozproszenie specjalistów w różnych działach, co nie sprzyja przepływowi kompetencji technologicznych i komplikowanie się procesów zarządzania. Zob. szerzej na ten temat Strategor. op. cit., s. 330.

a zwłaszcza te które składają się na pełny cykl produkcyjny, począwszy od funkcji badawczo-rozwojowych aż do sprzedaży włącznie, skupione są w sektorach przedmiotowych. Cała struktura organizacyjna jednostki gospodarczej przybiera wówczas formę struktury płaskiej, o znacznej nieraz liczbie równoległych sektorów (dywizjonów) przedmiotowych.

Duże przedsiębiorstwa podzielone na przedmiotowe jednostki gospodarcze osiągają wiele korzyści właściwych dla mniejszych przedsiębiorstw. Tworzą one często tzw. centra zysku, zwane też strategicznymi jednostkami biznesu. [126] Poza efektami wypływającymi z samej specjalizacji w centrach tych występuje większe zaangażowanie kierownictwa i dozoru w działalność wytwórczą i w procesy innowacyjne, większa trafność i szybkość decyzji wynikającą z kompetencji decydentów, lepsze dostosowanie produktów do potrzeb rynku itp. Jednocześnie dzięki centralnej koordynacji na poziomie naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwem oraz polityce i planowaniu strategicznemu uzyskuje się korzyści, wynikający z występowania efektu skali [127].

Mimo wielu zalet dywizjonalna struktura organizacyjna charakteryzuje się mniejszą adaptacyjnością i sprawnością w zakresie zmian asortymentowych oraz jest potencjalnym źródłem konfliktów wynikających ze sprzeczności między partykularnymi interesami poszczególnych sektorów a przedsiębiorstwem jako całością. Łagodzenie tych konfliktów należy do podstawowych zadań naczelnego kierownictwa, które realizując funkcje centralnej koordynacji, nadzoru i kontroli, powinno kojarzyć cele i interesy poszczególnych sektorów z celami wynikającymi z planowania strategicznego. Nauka o zarządzaniu zaleca współcześnie tworzenie wewnątrz przedsiębiorstw możliwie nielicznych, lecz większych niż dotychczas komórek organizacyjnych jako bardziej uniwersalnych i elastycznych, a przez to lepiej spełniających powierzone im funkcje [128].

---

[126] Zob. Zarządzanie. Teoria i praktyka..., op. cit., s.282.
[127] Zob. J. Szczupaczyński, op. cit., s. 31 – 4.
[128] Por. J. Gerber, Betriebslehre für Streitkräfte... , op. cit. , s. 135 i nast.

Oparcie struktury organizacyjnej instytucji na niewielkiej liczbie optymalnych pod względem wielkości i słabo sformalizowanych komórek organizacyjnych wykazuje znaczną przewagę w porównaniu ze strukturami o wysokim stopniu rozdrobnienia. W związku z coraz większą zmiennością otoczenia wymaga się od struktury organizacyjnej znacznej plastyczności i możliwie częstego reagowania na zachodzące zmiany. Warunki takie spełnia mniej zhierarchizowana, płaska struktura organizacyjna, złożona z większych komórek organizacyjnych, o rozmiarach zdeterminowanych potencjalną rozpiętością i zasięgiem kierowania.

Klasyfikując struktury organizacyjne ze względu na ich zdolność do samoorganizacji, należy szczególną uwagę zwrócić na **struktury organiczne.** Koncepcja struktury organicznej daje początek całej rodzinie struktur zadaniowych (zespoły zadaniowe, zespołowe, struktury macierzowe, hybrydowe itp.). Dlatego koniecznym wydaje się w tym miejscu bliższe przedstawienie samego mechanizmu funkcjonowania tej struktury [129].

W przeciwieństwie do systemów wysoce zhierarchizowanych i sformalizowanych, gdzie poszczególne komórki organizacyjne mają charakter trwały i funkcjonują w sposób zrutynizowany, zarządzanie w systemach organicznych opiera się na powoływaniu ad hoc (od przypadku do przypadku) osób, lub zespołów do rozwiązywania krótkotrwałych zadań jednorazowych. W systemie takim projekt powierza się jednemu specjaliście, który staje się w ten sposób, do chwili jego rozwiązania, kierownikiem projektu. Kierownik taki kompletuje sobie następnie z grupy specjalistów zespół niezbędnych współpracowników z tym że w razie potrzeby angażuje również w charakterze szeregowych członków zespołu kierowników innych grup zadaniowych. Na ogół każdy pracownik zaangażowany jest jednocześnie w realizację kilku zadań. Decydujące znaczenie przy tworzeniu zespołów zadaniowych ma osobista specjalizacja pracowników oraz ich zainteresowania. W rezultacie powstaje zjawisko pluralnych, wielorakich podporządkowań, w których zależności

---

[129] Zob. G. Morgan, Obrazy organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 59 - 66.

służbowe, bardzo zresztą słabe, często na siebie zachodzą (w przeszłości w teorii zarządzania tego typu podporządkowania oceniane były negatywnie). Tak więc kierownik jednego zespołu bywa równocześnie podwładnym swego podwładnego jako członek zespołu zajmującego się innym zagadnieniem. Struktury zadaniowe i macierzowe są szczególnie przydatne dla: [130]

- instytucji naukowo-badawczych, biur projektowych, ośrodków badawczo-rozwojowych itp.,
- podejmowania i wdrażania nowatorskich przedsięwzięć o szerokim i wielospecjalistycznym charakterze,
- instytucji specjalistycznych realizujących zadania jednostkowe o charakterze kompleksowym,
- instytucji funkcjonujących w wysoce zmiennych warunkach otoczenia,
- przedsiębiorstw produkcyjnych i charakteryzujących się zmiennym układem asortymentowym, realizujących jednocześnie wiele dużych i złożonych obiektów typu jednostkowego, wymagających współdziałania licznych specjalistów [131].

Charakterystykę podstawowych typów struktur przedstawiono w załączniku 1.

3.4. Efekty wdrożenia logistyki i ich determinanty

Przewartościowanie w strukturze celów i funkcji zarządzania logistycznego, jakie dokonało się w ostatnich latach, a które sprowadza się do szczególnego eksponowania jego aspektów strategicznych, opiera się w istotnej mierze na rozpoznaniu i przekonaniu, że logistyka stanowi nie tylko determinant oraz mechanizm wzrostu produktywności i wydajności, ale może być źródłem odkrywania i kształtowania nowych potencjałów efektywności. Oznacza to, że w ramach kryteriów i celów zarządzania ważne jest nie tylko sterowanie

---

[130] Zob. np. J. Szczupaczyński, op. cit., s. 41 - 2.

[131] Zob. J. Rokita: Zarządzanie przedsiębiorstwem. Ekonomika i zarządzanie, segment V, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. Centralny Ośrodek Szkolenia Zaocznego, Warszawa 1995, s. 48-64.

istniejącym potencjałem tworzenia wartości, ale przede wszystkim jego kreowanie i rozwój w celu zagwarantowania długofalowego wzrostu, sprawności wykorzystania tego potencjału. Podstawą realizacji tak sformułowanego zadania jest rozbudowa i wzbogacenie realnych przesłanek oraz elementów struktury istniejącego potencjału logistycznego, jak również budowa nowego potencjału oraz systemu wartości i korzyści logistycznych.

Ciekawą, trójszczeblową klasyfikację struktury potencjału efektów przedstawia P. Fey [132]. Zdaniem tego autora, potencjał pierwszego rodzaju stanowią logistycznie zorientowane rzeczywiste zasoby wiedzy, kompensacji i innowacji w przedsiębiorstwie, tworzące bezpośrednią bazę dla operacyjnych procesów i podstaw tworzenia wartości. Potencjał drugiego rodzaju jest zorientowany przede wszystkim na wspomaganie rozwoju i rozbudowy, jak również na efektywne wykorzystanie potencjału pierwszego rodzaju. Oprócz tego istnieje w przedsiębiorstwie wiele potencjalnych możliwości, których odkrycie i wyzwolenie stworzy szanse i nowe możliwości efektywnego działania. W sferze logistyki wydaje się tkwić wiele istotnych przesłanek i potencjalnych możliwości kreowania rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem wymagań klientów i konkurencji oraz wysokiej efektywności procesów wytwarzania i transformacji w przedsiębiorstwie. Wspomniane wymiary potencjałów i zdolności oraz przejawy ich długofalowego i skutecznego wykorzystania można przedstawić w formie zintegrowanej w postaci tzw. **koncepcji trójwymiarowego efektu strategicznego,** wyjaśniającej strukturę efektów logistyki i ich podstawowych determinant (rys. 3.4). Przedstawiony na rysunku zintegrowany trójwymiarowy efekt strategiczny skupia następujące długofalowe efekty strategiczne logistyki przedsiębiorstwa [133]:

- efektywny i sprawny system tworzenia wartości,
- wartość i korzyści osiągane przez odbiorców,

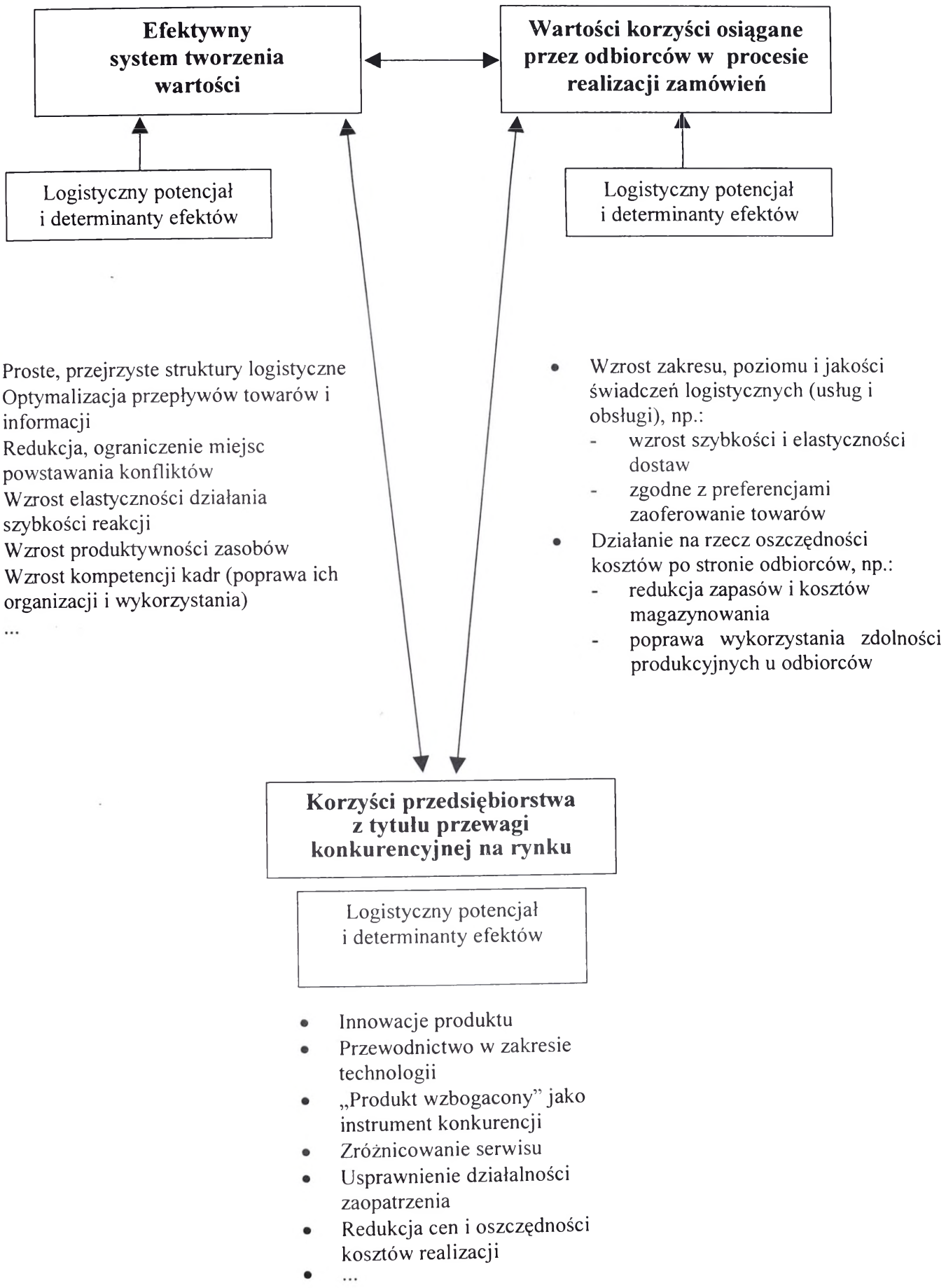
---

[132] Zob. P. Fey, Logistik-Management und integrierte Unternehmensplannung, Verlag B. Kirsch, München 1989,s.107.

[133] Por. Strategor, op. cit., s. 79 - 81.

- korzyści przedsiębiorstwa z tytułu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Rys. 3.4. Struktura efektów logistyki i ich podstawowych determinant



Źródło: opracowanie własne wg M. Jedliński, Logistyka a transport, Szczecin 1991, s. 62 i nast.

Tak rozumiany trójwymiarowy efekt strategiczny może stanowić, istotną orientację, dzięki której można formułować i realizować skuteczną strategię przedsiębiorstwa (jednostki wojskowej). Menedżer planujący i formułujący strategię musi mieć świadomość, że tylko długofalowe oraz kompleksowe wykorzystanie rzeczywistych i ukrytych potencjałów i zdolności logistycznych może prowadzić do równoczesnej realizacji i wzajemnego „wspomagania" się wspomnianych efektów strategicznych przedsiębiorstwa.

Koncepcja trójwymiarowego efektu strategicznego pozwala - w odniesieniu do logistyki – zidentyfikować strukturę podstawowych potencjałów i determinant oraz elementów strategicznych efektów logistyki i przedsiębiorstwa (jednostki wojskowej). Istotę przedstawionych na rys 3.4. potencjałów i zdolności kreowania efektów można scharakteryzować w następujący sposób [134]:

1. Logistyka jako potencjał efektywności i sprawności procesu tworzenia i transformacji wartości urealnia się w zdolnościach redukcji kosztów oraz wzrostu wydajności. Chodzi tutaj w szczególności o usprawnienie organizacji przepływu towarów, redukcję zapasów lub o podjęcie przedsięwzięć zmierzających do zwiększenia przejrzystości struktur logistycznych i sprawności procesu transformacji w przedsiębiorstwie. Stworzenie i wykorzystanie tego potencjału oznacza konieczność analizy i kształtowania systemu wartości oraz struktury jego kosztów i wydajności w skali przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw według kryteriów logistycznych.
2. Logistyka jako potencjał tworzenia wartości i korzyści dla odbiorców uzewnętrznia się m.in. w potencjale i możliwościach oferowanych przez przedsiębiorstwo na rzecz odbiorców w procesie realizacji zamówień, decydujących o dokonaniu przez nich zakupu (złożeniu zamówienia). Tutaj przedsiębiorstwo jest nastawione na realizację dla klientów dodatkowych korzyści logistycznych w postaci np. zgodnego z preferencjami klientów poziomu i jakości obsługi, elastyczności i szybkości dostaw itp. Wzrost

[134] Zob. H. Klöpper, Logistikorientiertes strategisches Management, Verlag TÜV Rheinland, Köln 1991, s. 115-116.

wartości korzyści osiąganych przez klientów może nastąpić również przez oszczędności i redukcję ponoszonych przez klientów kosztów, wynikających z realizacji zamówień. Obniżenie kosztów u odbiorców może nastąpić w wyniku redukcji własnych zapasów, ograniczenia lub rezygnacji z działalności w zakresie transportu, magazynowania bądź też poprawy stopnia wykorzystania własnych zdolności produkcyjnych itp.

3. Logistyka jako potencjał korzyści osiąganych w sferze konkurencji ujawnia się w tworzeniu przesłanek, umożliwiających zróżnicowanie i zaoferowanie tworzonych systemów wartości w sposób korzystniejszy od konkurentów. Bazę dla osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku i związanych z tym korzyści stanowią w tym przypadku strategie dyferencjacji lub koncentracji oraz strategia kosztowa. Na podstawie wspomnianych strategii można osiągnąć korzyści z tytułu konkurencji w szczególności przez innowację produktu i usług, zróżnicowanie serwisu, obniżenie cen oraz redukcję kosztów działania itp. Wymaga to jednak odpowiednio ukształtowanych i sterowalnych procesów tworzenia wartości, umożliwiających zarówno wykorzystanie zdolności związanych z oszczędnością kosztów, jak również z tworzeniem zróżnicowanej podaży (świadczeń).

3.5. Podsumowanie

W latach powojennych stan teorii zabezpieczenia logistycznego wojsk uwarunkowany był przynależnością Polski do Układu Warszawskiego oraz wydzielaniem wojsk operacyjnych do sił koalicyjnych przeznaczonych do działania na froncie zewnętrznym. Kształt organizacyjny tych wojsk wynikał z obowiązującej doktryny wojennej i funkcjonowania ich w ramach Układu Warszawskiego. Nie formułowano więc wymagań pod adresem nauk wojskowych odnośnie do badań w zakresie makroorganizacji jaką powinna stanowić logistyka państwa (narodowa) czy logistyka sił zbrojnych lub wojsk lądowych. Traktowano ich organizację jako trwałą, niezmienną, ustaloną doktrynalnie. Nie znaczy to, że

nie zajmowano się badaniami naukowymi w zakresie organizacji i kierowania, zabezpieczeniem technicznym i kwatermistrzowskim. Wręcz przeciwnie, przeprowadzano wiele takich badań i istnieje znaczący dorobek w tej dziedzinie. Jednak przedmiotem owych badań były problemy funkcjonowania i doskonalenia organizacji zabezpieczenia technicznego i kwatermistrzowskiego, a przede wszystkim poszczególnych jej elementów funkcjonalnych. Rozbudowana została teoria organizacji i dowodzenia przede wszystkim w obszarze cybernetyki i badań operacyjnych, analizy systemowej i informatyki z wykorzystaniem różnych metodologii szczegółowych, wykorzystujących dorobek nauk ścisłych oraz szeroko rozumiane podejście systemowe.

Stosunkowo niedawno podjęto prace zmierzające do ustalenia i uporządkowania podstaw teorii logistyki wojskowej, obejmujące również elementy organizacji logistyki. Przedstawioną w rozprawie habilitacyjnej E. Chylaka syntezę wiedzy z zakresu logistyki wojskowej szczebla centralnego uznaje się - na dziś - za jedno z ważniejszych źródeł teorii organizacji logistyki wojskowej.

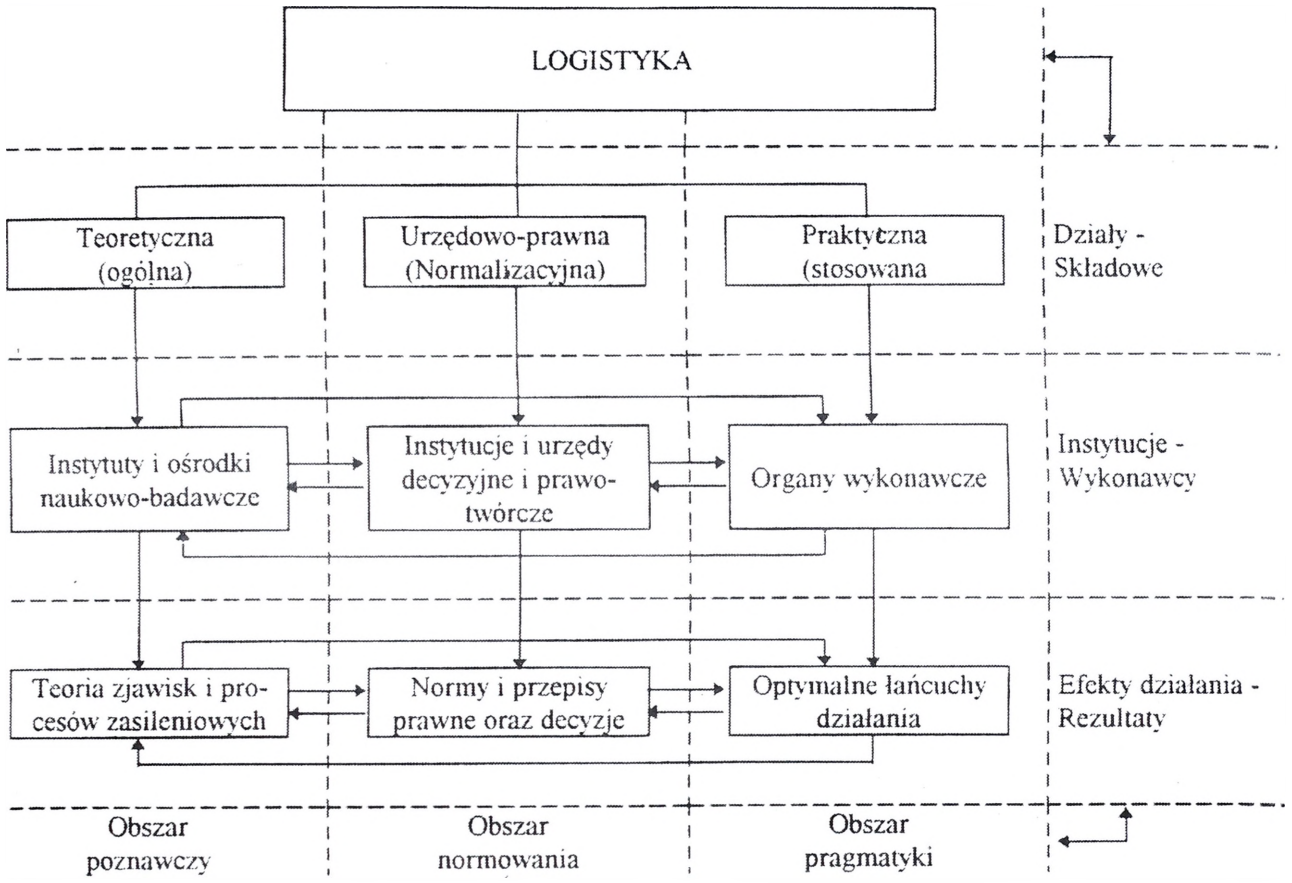
Nieco inne podejście zaprezentował S. Dworecki [135]. Uważa on, że istota logistyki polega na tym, aby doprowadzić w obszarze pragmatyki (rys. 3.5.) do realizacji optymalnych stanowisk działania. To właśnie w obszarze pragmatycznej (stosowanej) logistyki powinny być realizowane – zdaniem tego autora optymalne (quasi optymalne) łańcuchy działania w procesach:

- **produkcji** (wytwarzania) półfabrykatów i gotowych wyrobów, urządzeń itp. - tzn. wtedy, tyle i tego, na co jest zapotrzebowanie, nie więcej (asortymentowo i ilościowo), niż potrzeba i nie drożej, niż to konieczne;
- **przechowywania** (magazynowania) surowców, półfabrykatów, gotowych wyrobów itp. - tzn. tylko tyle i tego, co zapewni wymaganą ciągłość i płynność realizacji zadań w danym łańcuchu działania lub odtwarzania zasobów w łańcuchach innych procesów, tak aby nie blokować powierzchni

[135] Zob. S. Dworecki, Logistyka w wojsku. ATKA. Warszawa 1996, s. 31-36.

magazynowych i nie podwyższać zbędnych kosztów utrzymania tych zapasów,

Rys. 3.5. Interpretacja graficzna logistyki



Źródło: S. Dworecki, Logistyka w wojsku, ATKA, Warszawa 1996, s.43.

- **dystrybucji** (rozdziału) surowców, półfabrykatów, gotowych produktów, urządzeń itp. - tzn. każdemu wtedy, tyle i tego, co faktycznie w danym przedziale czasowym potrzebuje i co może racjonalnie wykorzystać (skonsumować), aby nie był zmuszony do utrzymywania zbędnych zapasów,
- **dowozu** (uzupełniania) surowców, półfabrykatów, gotowych produktów, urządzeń itp., z wykorzystaniem właściwych tras i środków transportowych - tzn. każdemu tam, tyle i tego, co konieczne do zapewnienia mu optymalnych warunków do działania, a więc nie wcześniej niż potrzeba i nie później niż można,
- **użytkowania** (konsumpcji, wykorzystania) - tzn. takich asortymentów (rodzajów, typów) surowców, półfabrykatów, gotowych wyrobów, urządzeń

itp., jakie są faktycznie konieczne (wystarczające) w danych okolicznościach (uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych) i tyle, na ile wynika to z racjonalnego uzasadnienia,

- **świadczenia usług niematerialnych** na korzyść innych uczestników (użytkowników, zleceniodawców, konsumentów) w łańcuchu działania - tzn. tyle, w takim zakresie, miejscu i terminie, jaki jest przez nich pożądany (wymagany, oczekiwany) do zapewnienia optymalnych warunków egzystencjalnych i behawioralnych.

Optymalne zsynchronizowanie działań w tych procesach co do czasu, przestrzeni i zakresu przedmiotowego wymaga dokładnej znajomości (rozpoznania) bieżących i prognozowanych: potrzeb potencjalnych użytkowników, konsumentów lub zleceniodawców; możliwości wykonawczych; uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich realizowane są procesy oraz zasad organizacji i sprawnego działania. Należy przy tym mieć na uwadze, że „żadna wojna następna nie jest podobna do poprzedniej i nie istnieje tu doświadczenie'' (J. Wołoszynowski) [136], gdyż „doświadczenie uczy, że doświadczenie niczego nie uczy" (G. Guareschi) [137]. Uzasadnia to konieczność odpowiedniego przygotowania (teoretycznego i praktycznego) kadr (menedżerów) zaangażowanych w organach wykonawczych, będących właściwymi realizatorami podsystemu pragmatycznej logistyki.

W ostatnim okresie dokonano dalszej teoretycznej rozbudowy teorii logistyki wojskowej oraz położono podwaliny pod stworzenie wieloszczeblowego modelu, uwzględniającego złożoność budowy i powiązań współczesnego systemu logistycznego [138]. Jednakże wiele problemów z zakresu organizacji logistyki wojskowej SZ nie doczekało się jeszcze rozwiązania. O ile szeroko rozbudowana została teoria z zakresu funkcjonowania logistyki sił zbrojnych traktowanej jako

---

[136] Zob. Było tak, Instytut Literacki, Paryż 1978, s. 196.
[137] Zob. Odkrycie Mediolanu, PAX, Warszawa 1972, s. 182.
[138] Zob. np. O. Hahn, Mititärbetriebslehre. Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte, Berlin, Verlag Arno Spitz GmbH 1997, s. 291 – 298; zob. też J. Gerber, Heer, (w:) Landkriegführung. Operation. Taktik. Logistik. Mittel, Biblio Verlag, Osnabrűck 1992, s. 317 – 24.

organizacja (system) o sztywnej hierarchicznej strukturze, składająca się z wzajemnie powiązanych i uwarunkowanych, lecz różniących się pod względem funkcjonalnym podsystemów zaopatrywania, eksploatacji, infrastruktury i medycznego, to występuje wyraźny brak teorii z zakresu projektowania organizacji i struktur organizacyjnych, które by ujmowało problemy związane z przystosowaniem organizacji logistyki wojskowej do funkcjonowania w burzliwym i zmiennym otoczeniu.

Praktyka pokazuje, że funkcjonujące w logistyce wojskowej struktury liniowo-sztabowe w warunkach nieokreśloności otoczenia, ograniczonej ilości sił i środków logistycznych powinny zmierzać (przekształcać się) w kierunku struktury elastycznej, z jej wszystkimi odmianami. Stąd wielkiego znaczenia nabiera opracowanie teorii tych struktur. Weryfikacji wymaga też teoria logistyki w zakresie identyfikacji obecnych i przyszłych uwarunkowań oraz wymagań (czynników) determinujących kształt organizacji logistyki wojskowej.

Gwałtowna zmiana uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych logistyki spowodowała sytuację, w której aktualne potrzeby społeczne (praktyki) wyprzedzają stan teorii w zakresie makroorganizacji, jaką jest logistyka wojsk i zmuszają do poszukiwania nowych rozwiązań, gdyż obecny model kierowania siłami zbrojnymi utrudnia wiązanie teorii organizacji z praktyką dowodzenia. Formułowane były żądania opracowania modelów (wariantów) struktur organizacyjnych, np. logistyki sił zbrojnych; zdarzało się, że żądano tworzenia takich rozwiązań z dnia na dzień, w warunkach nie określonej do końca doktryny obronnej państwa i modelu sił zbrojnych. Takie niefrasobliwe podejście do problemu projektowania organizacji, zresztą nie tylko logistyki, może rodzić w przyszłości poważne konsekwencje.

Podsumowanie

Podstawę organizacji oraz reorganizacji sił zbrojnych, w tym logistyki wojskowej, powinna stanowić teoria naukowa, rozumiana jako spójny zbiór zasad

dotyczących ich tworzenia i rozwoju (doskonalenia). Od lat dziewięćdziesiątych w Polsce podejmowane są prace nad rozwojem teorii organizacji sił zbrojnych, zajmującej się organizacją całości sił zbrojnych oraz podejmowane są próby umiejscowienia jej w strategii i sztuce operacyjnej. Natomiast teorię organizacji związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów umiejscawia się w taktyce działań wojsk. Strategia i sztuka operacyjna ze względu na zakres i przedmiot badań daje niezmiernie istotne i ważne, ale tylko ogólne, o dyrektywnym charakterze wskazówki organizacyjne. Nie pozwala to na rozwiązanie szczegółowych problemów organizacyjnych, mających wpływ na wypracowanie założeń modelowych dotyczących logistyki wojskowej. Poza tym sztuka wojenna, a zwłaszcza strategia i sztuka operacyjna obecnie znajdują się w trakcie przebudowy [139].

Na dzień dzisiejszy coraz bardziej odczuwalny jest zwłaszcza brak opracowań systematyzujących całość teorii. W wielu pracach naukowych można stwierdzić występowanie postulatu o konieczności takiej systematyzacji. Istniejące opracowania w większości zajmują się wyłącznie potrzebami jednostek wojskowych i wojskowych organów dowodzenia, a także zagadnieniami wyposażenia i uzbrojenia wojsk. Mimo ich niewątpliwej wartości są to jednak opracowania cząstkowe, nie ujmujące problemów tworzenia wojsk w sposób całościowy, przy czym najczęściej stanowią odzwierciedlenie poglądów poszczególnych autorów.

Współcześnie teoria organizacji logistyki wojskowej stanowi system wiedzy nie pozwalający zakwalifikować jej do grupy teorii naukowych, tzn. stanowiących zbiór praw, aksjomatów, modeli i hipotez o względnie spójnej strukturze formalnej, opisujących organizacje we wszystkich aspektach. Można powiedzieć, że obecny stan teorii organizacji logistyki (analogicznie stan teorii organizacji sił zbrojnych) z punktu widzenia przedmiotu rozprawy, stanowi swoisty „konglomerat organizacyjny (funkcji)". Można powiedzieć, że wspomniana teoria

[139] Zob. S. Koziej, Teoria sztuki wojennej, Bellona, Warszawa 1993, s. 5.

istnieje, a zarazem jej nie ma. Istnieje, gdyż można wyróżnić jej oddzielne części, niepełne, usytuowane w różnych obszarach nauki wojennej, i nie ma jej, gdyż nie stanowi zebranej, usystematyzowanej wiedzy. Nie jest to zresztą problem tylko polskiej nauki. Europejscy i północnoamerykańscy logistycy mają od lat trudności z usystematyzowaniem logistyki, co wynika między innymi z jej wieloprzekrojowości. Licznym specjalistom skomplikowana, różnorodna działalność logistyczna kojarzy się ze sztuką (art of logistics). W myśl zasady, że „bytów nie należy mnożyć więcej niż potrzeba", logistyka powinna w maksymalnym stopniu korzystać z dorobku innych teorii (dyscyplin) organizacyjnych. Jednakże ze względu na swą wielostronną odrębność powinna też, w niezbędnym zakresie, posługiwać się własną teorią organizacji, własnymi specyficznymi metodami badania organizacji, które nie tylko pozwolą na obiektywny opis rzeczywistości (stanu praktyki), ale i umożliwią projektowanie nowych, sprawniejszych (doskonalszych) struktur organizacyjnych.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy stanu teorii, bardziej dojrzała jest ta część nauki o organizacji logistyki wojskowej która objaśnia problemy jej funkcjonowania, w mniejszym zaś stopniu rozwinięta jest ta część, która traktuje o jej tworzeniu i strukturze (statyce organizacyjnej).

Przedstawione wyżej wnioski dają podstawę do spostrzeżeń o bardziej ogólnym charakterze. Po pierwsze, celem badań teorii organizacji logistyki wojskowej, jako dziedziny empirycznej, powinny być:

- opis i wyjaśnianie rzeczywistości traktowanej całościowo za pomocą pojęcia „organizacja logistyki wojskowej", oraz
- projektowanie przyszłych pożądanych stanów wyróżnionej organizacji.

Po drugie, projektowanie, między innymi wyposażenia, zaopatrzenia, utrzymania w sprawności, zatrudnienia i wydajności finansowej, musi się opierać na dobrych informacjach, być spójne i uwzględniać realne kalkulacje. Projektowanie logistyczne musi również uwzględniać odpowiedzi na 7 +1 „złotych pytań" (co, kto, gdzie, kiedy, dlaczego za pomocą czego, w jaki sposób, jakie będą negatywy?)

Projektowanie to ma „zszywać" różne kooperujące ze sobą elementy w systemie logistycznym. Wiąże się z takimi problemami, jak hierarchiczność (szczeblowość organizacji), rozpiętość kierowania, koordynacja i dyscyplina.

Rozdział 4

ORGANIZACJA LOGISTYKI W WOJSKACH OBRONY TERYTORIALNEJ POLSKI

4.1. Prezentacja logistycznej bazy wywodu

Wywód będzie prowadzony na tle ogólnoteoretycznej charakterystyki modelu logistyki obrony terytorialnej, rozpatrywanego w miarę potrzeby bardziej szczegółowo przez schodzenie na niższe szczeble systemowej i strumieniowej rzeczywistości (z uwzględnieniem charakterystyki strukturalnej i funkcjonalnej, układu strumieni przepływów i pojedynczych strumieni). W dalszych rozważaniach system będzie pojmowany jako pewien fragment rzeczywistości, składający się ze zbioru elementów powiązanych ze sobą i z otoczeniem, upodobniony dla potrzeb prowadzonych badań [140]. W podstawowym modelu wyodrębniono:

- charakterystykę strukturalną,
- charakterystykę funkcjonalną,
- transformowanie strumienia,
- powiązania podsystemów.

Głównym celem systemu logistyki OT jest zaopatrzenie własnych wojsk we właściwym czasie i z głębi terytorium we wszystko, czego będą potrzebowały do prowadzenia walki, a także udzielanie pomocy dla wojsk sojuszniczych w dziedzinie logistyki kooperacyjnej.

Charakterystyka strukturalna (wyposażenie)

System logistyki obrony terytorialnej składa się z wielkiej liczby różnorodnych elementów i podsystemów. Można przy tym wskazać na jego istotne cechy strukturalne: - wyposażenie w czynnik ludzki i jego czułe parametry, punkty, tory i sieci, tereny, środki finansowe.

---

[140] Zob. np. J. L. Mossie, Essentials of Management, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1987, s.70.

Wyposażenie w czynnik ludzki może być charakteryzowane za pomocą liczebności i struktury (według umiejętności, kategorii zdrowia, wysługi lat, itp.). Cechy biofizjologiczne sprawiają, że ludzie pracują wydajnie tylko wówczas, gdy stworzy się im właściwe warunki pracy i odpoczynku. Dla przykładu przy projektowaniu systemu należy uwzględnić fakt, że człowiek potrzebuje minimalnie 3 - 4 godziny snu na dobę, w przeciwnym razie po trzech dobach nie może sprawnie wykonywać normalnych czynności. Sprawność fizyczna i umysłowa ludzi pracujących w temperaturach –10 i -15°C szybko spada odpowiednio o 35 i 50%. Co do struktury zatrudnienia należy też zaznaczyć, że nie wszyscy członkowie organizacji nadają się do pełnienia funkcji kierowniczych (cechy przywódcze posiada 5 – 10% z ich ogólnej liczby, a tylko 2% jest „wysoce kreatywnych" [141].

Do cech ludzi i ich społeczności, które mają wpływ na funkcjonowanie systemu, można także zaliczyć system wartości (morale, etyka), zdyscyplinowanie, stosunki międzyludzkie, poziom i rodzaj kultury - mentalność, poziom umiejętności i wiedzy, zróżnicowanie językowe, predyspozycje, zdrowie, psychikę[142]. Dla funkcjonowania systemu logistycznego duże znaczenie mają jego czułe parametry, do których można zaliczyć między innymi regulaminy, instrukcje, podręczniki i wszelkie inne zestawy informacji lub danych.

Wyposażenie w czynniki rzeczowe można ogólnie podzielić na punktowe, liniowe i sieciowe oraz obszarowe. Ogólnie wyposażenie to określa się mianem infra - i suprastruktury logistycznej. Można je charakteryzować podając jego wartość, wielkość lub ilość, lokalizację, strukturę (na przykład według kryterium rodzajowego, poziomu nowoczesności, stopnia koncentracji, parametrów eksploatacyjnych, stopnia zużycia, gotowości, niezawodności i innych).

Wyposażenie punktowe można podzielić na mobilne i stacjonarne. Do wyposażenia mobilnego zalicza się między innymi środki przemieszczania

---

[141] Zob. B. Z. Szałek, Zarys heurystyki logistycznej, Wydawnictwo Naukowe U. S. 1994, s. 34.
[142] Zob. H. Kőnig, Bűrger – und Beamtenbild – Aspekte Künftiger Verwaltungspolitik, (w:) Der Mensch im Mittelpunkt der Militärőkonomie, „Kurt Guess (Hg.), Gesellschaft für Militärőkonomie e. V., Koblenz 1987, s. 263 i nast.

(„nośniki" ładunków – środki transportu, urządzenia przeładunkowe) i przenośne urządzenia. Do wyposażenia stacjonarnego zalicza się oprócz niewielkich urządzeń także instrukcje o charakterze „źródeł" (na przykład magazyny, bazy przeładunkowe, warsztaty remontowe). Wyposażenie to może być klasyfikowane według przeznaczenia (na przykład magazyny uzbrojenia i sprzętu, żywności, mps, mundurowe). Wyposażenie punktowe można bliżej scharakteryzować, podając oprócz wymienionych parametrów także inne, takie jak: potencjał, przepustowość, pojemność, wydajność, czas pracy, stopień automatyzacji, technologie, zakres świadczonych usług, łatwość eksploatacji.

Każdy system logistyczny zawiera tory lub sieci. Tory czyli, fizyczne połączenia „źródeł" i „ujść", punktów nadania i odbioru, umożliwiające przepływ strumieni, występują z reguły w kilku wariantach. Przykładowo można wskazać tory:

- jednorodne i niejednorodne (według charakteru dopuszczalnego ruchu),
- kosmiczne, atmosferyczne, nadziemne, naziemne, podziemne, podwodne,
- przewodowe (kablowe, napowietrzne drutowe), bezprzewodowe (radiowe), kombinowane,
- umożliwiające przepływ jednokierunkowy (simpleksowe), dwukierunkowy stały (dupleksowe) i dwukierunkowy naprzemienny (semidupleksowe) [143].

Do cech torów można zaliczyć ich krotność (na przykład liczbę rozmów telefonicznych przesyłanych jednocześnie), przepustowość (na przykład jednostek ciężaru na dobę), wyposażenie (na przykład zwiększające bezpieczeństwo), sterowalność (na przykład zautomatyzowane stacje pomp, stacje redukcyjne w magistralach gazowych). Tory oprócz ich ukrotnienia bywają grupowane w wiązki; przykładowo w miastach zdarza się, że równolegle wykorzystywanych jest kilkanaście torów służących różnym strumieniom.

Tory wykorzystywane do przemieszczania strumieni o szczególnie dużym natężeniu określa się mianem magistral (kolejowych, energetycznych,

---

[143] Zob. B. Z. Szałek, Zarys..., op. cit., s. 35.

gazociągowych, ciepłowniczych, autostrad, infostrad). Tory różnych rodzajów są łączone w sieci (na przykład sieci służące do przemieszczania strumieni materiałowych, informacyjnych, energetycznych, instrumentów finansowych, wody). W przypadku wielu rodzajów strumieni (energii elektrycznej, gazu, wody, materiałowo-sprzętowych, informacji, finansów, osób) występuje sieciowy inwariant przedstawiony na rysunku 4.1.

Rys. 4.1. Inwariant sieciowy.



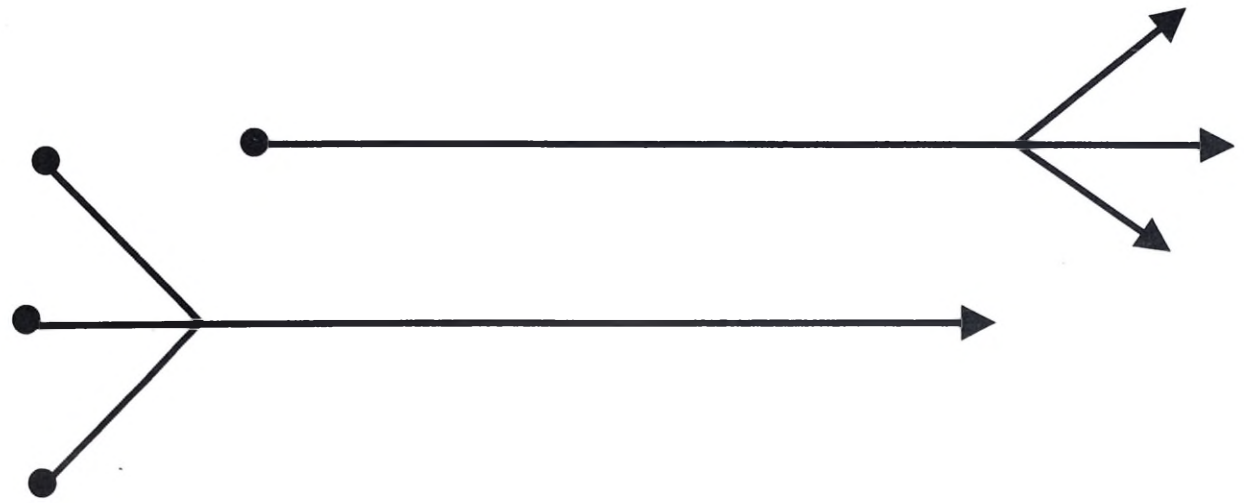
Źródło: B. Z. Szałek, Logistyka – wstęp do problematyki, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1992, s. 180.

W praktyce można także zidentyfikować dwie odmiany powyższego schematu: analityczne - A i syntetyczne - B kanały lub sieci logistyczne (rys. 4.2.).

Sieci można charakteryzować za pomocą takich parametrów, jak:

- zasięg,
- gęstość,
- segmentacja,
- wyposażenie,
- konfiguracja (architektura),

Rys. 4.2. Odmiany: analityczna i syntetyczna inwariantu sieciowego.



Źródło: B. Z. Szałek, op. cit., s. 181.

- przepustowość,
- niezawodność i trwałość,
- zasady ruchu lub przepływu w sieciach.
- inne parametry eksploatacyjne (na przykład ciśnienie w sieciach gazowych, temperatura w sieciach cieplnych, napięcie w sieciach elektroenergetycznych),

Hierarchia przestrzenna sieci (na przykład podział na sieci podziemne, naziemne, nadziemne, atmosferyczne) jest sprzężona z hierarchią (organizacją) i ośrodkami sterowania sieciami. Sieci logistyczne koegzystują ze sobą (są rozmieszczone w tej samej przestrzeni), interferują (generują zakłócenia w przemieszczaniu strumieni) i bywają komplementarne (na przykład sieci informacji, energii i finansów, które są niezbędne dla właściwego funkcjonowania sieci materiałowych) oraz substytucyjne.

Wyposażenie systemu logistycznego w tereny (mierzone w km^2) lub w przestrzeń (w km^3) ma zasadnicze znaczenie dla warunków jego funkcjonowania. Istotnym z tego punktu widzenia jest problem ukształtowania i pokrycia terenu, dostępność wody (na przykład na potrzeby działalności magazynów), gęstość zaludnienia,

sieci drogowej, telekomunikacyjnej, energetycznej oraz jakość gleb [144].

System logistyki obrony terytorialnej styka się z otoczeniem w olbrzymiej ilości punktów. Można więc powiedzieć, że jest on systemem otwartym dla otoczenia. Charakter granic z otoczeniem sprawia, że można go zaliczyć do tak zwanych fuzzy systems, a więc systemów z niewyraźnymi, rozmytymi granicami. Trudności ze ścisłym określeniem granic odnoszą się również do podsystemów logistycznych. Wynika to z powiązania elementów i podsystemów logistycznych w rozmaity sposób (powiązania informacyjne, techniczne, organizacyjne, administracyjne). W niektórych przypadkach granice podsystemów „pulsują" w związku z ruchem np. taboru samochodowego, kolejowego, morskiego, śródlądowego, lotniczego [145]. Cechą charakterystyczną systemu logistycznego obrony terytorialnej jest, z jednej strony ścisłe przeplatanie się z otoczeniem naturalnym, z drugiej zaś rosnąca złożoność struktury (hierarchizacja, stratyfikacja, partycja, mechanizm powiązań). Całość wyposażenia systemu logistycznego można wyrazić za pomocą środków finansowych. Tak określona wartość obejmuje oprócz wyposażenia także wartość niezbędnego zasilania na potrzeby własne systemu (na przykład zapasy oraz magazyny części zamiennych, materiałów eksploatacyjnych).

Charakterystyka funkcjonalna

System logistyki obrony terytorialnej można charakteryzować za pomocą następujących cech:

a) celowość (zadaniowość),
b) dynamiczność, (na przykład zmienność obszarów dystrybucji, pulsowanie granic jednostek transportowych),
c) stabilność struktur,

---

[144] Zob. G. Kirchhoff, Die Naturgegebennenheiten oder Produktionsfaktor einer Betriebswirtschaftslehre der Streitknäfte, (w:) Betriebswirtschaftslehre und Streitkräfte, Walhalla u. Praetoria Verlag, Regensburg 1983, s. 203-204.

[145] Zob. B. Z. Szałek, System przemieszczania, a funkcjonowanie społeczeństwa, Wydawnictwa Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1987, s. 47.

d) nieliniowość (na przykład efekt skali, który stymuluje specjalizację produkcji, napraw, regeneracji i kooperację),

e) nierównomierność przestrzenna, obszarowa, odcinkowa i punktowa (na przykład obciążenie sieci, zapotrzebowanie ze strony wojsk), skutkująca na przykład spiętrzeniem (korkami, zatorami) taborowym;

f) ekwifinalność (występowanie alternatywnych sposobów osiągania celu),

g) emerdżentność – występowanie w systemie własności nie dających się wyprowadzić ze znanych własności poszczególnych elementów systemu, np. efektu synergicznego (1+1=3), efektu antysynergii (1+1=1,5), efektu kanibalizacji usług lub produktów,

h) złożoność zachowania się, którą można rozumieć jako zjawisko wpływu zmian jednego elementu lub podsystemu na wiele innych elementów lub podsystemów, w tym wypadku można mówić o:

- „efekcie echa" (Echo Effect),
- efekcie mnożnikowym (multiplier effect, efekt Forrestera);
- efekcie śnieżnej kuli (snowball effect),
- lawinie logistycznej, która jest interpretowana według Ecclesa jako mnożenie się ogniw w wojskowym aparacie logistycznym,
- efekcie promieniowania (radiation effect),
- efekcie roznoszenia (carry over effect – efekt naśladownictwa oraz „problem zepsutego jabłka" w systemach zaopatrzeniowo – produkcyjnych),

i) wielka wrażliwość, podatność na zakłócenia wynikające ze złożoności.

Pierwotne zakłócenia mogą być skutkiem nie tylko działań militarnych, lecz również dziełem przypadku, niewiedzy, głupoty, bezmyślności ludzi [146], otoczenia naturalnego czy wreszcie działań przestępczych.

---

[146] Zob. B. Z. Szałek, Zarys..., op. cit., s. 46.

Transformowany strumień

Transformowany strumień (na przykład materiałów, informacji) płynie ze „źródła" do „ujścia". Do istotnych cech ładunków należą jakość i substytucyjność. Z ładunkiem mogą być związane także straty handlowe (kradzieże) i techniczne (na przykład spadek wartości sprzętu, żywności czy informacji). W systemie logistycznym pojawiają się także ładunki sfałszowane i wadliwe (popsute). Przemieszczane ładunki mogą być charakteryzowane za pomocą rozmaitych „podatności", w szczególności zaś [147]:

- podatności naturalnej (na przykład wrażliwości na czas, temperaturę), technicznej, ekonomicznej (wartość);
- podatności przeładunkowej, przechowalniczej, transportowej, obróbczej, które decydują o uciążliwości pracy.

W celu zwiększenia podatności ładunków stosowane są rozmaite opakowania. Ich celem jest przyspieszenie identyfikacji (problem między innymi kodów kreskowych i automatyzacji identyfikacji). Znajomość cech ładunków (ładunkoznawstwo, towaroznawstwo), ich opakowań i oznakowania ma duże znaczenie dla oporów przepływu strumieni przez system logistyczny.

Ogólnie można stwierdzić, że między źródłem a ujściem ładunki ulegają transformacji przestrzennej, czasowej, ilościowej i jakościowej. W przypadku niektórych strumieni, na przykład materiałowych, żywnościowych, celowe jest analizowanie tak zwanego indeksu materiałowego, który wyraża stosunek masy wszystkich materiałów wyjściowych do masy wyrobów finalnych.

Powiązania podsystemów systemu logistycznego

W systemie logistyki obrony terytorialnej można wyróżnić podsystemy: eksploacji, obsługi i zarządzania.

Podsystem eksploatacji systemu logistyki wojsk obrony terytorialnej pracuje nie tylko na potrzeby tych wojsk, ale także na potrzeby własne - logistyczne (na przykład utrzymanie środków logistycznych dla własnego i innych - sprzężonych

---

[147] Opisy zabawnych i wstrząsających wydarzeń na polach bitewnych wynikające z nieudolności dowódców, a także pomyłek i niekompetencji można znaleźć w pracy G. Regana, Błędy militarne, Vasco, Warszawa 1992.

systemów logistycznych). Podsystem ten dokonuje różnorodnych transformacji obsługiwanego strumienia: czasowo-przestrzennej, ilościowej i jakościowej. W konkretnym przypadku praca tego podsystemu może wiązać się z pozyskiwaniem niezbędnych środków materiałowych, zaopatrzeniem, dystrybucją. W oparciu o strukturę tego cyklu wyodrębnia się odpowiednie podsystemy nierozerwalnie związane z problemami transportu, łączności, gromadzenia zapasów, magazynowania i handlingu magazynowego (pakowania, formowania itp.) oraz robót ładunkowych [148].

Podsystem obsługi eksploatacji systemu logistyki obrony terytorialnej zajmuje się między innymi:

- badaniami i rozwojem,
- gospodarką obsługowo-naprawczą (instalowanie, konserwacja, obsługa, naprawy, wymiana itp.),
- gospodarką materiałowo-magazynową (materiały eksploatacyjne, części zamienne, paliwo),
- gospodarką kadrową (pozyskiwanie i wykorzystanie ludzi, szkolenie, opieka zdrowotna i socjalna),
- ochroną.

Podsystem zarządzania systemu logistyki obrony terytorialnej realizuje prace związane z planowaniem, organizowaniem, pobudzaniem i kontrolą podsystemów eksploatacji i obsługi. O tym, czy zarządzanie systemem logistycznym jest racjonalne decydują ludzie - ich poziom inteligencji, system wartości (poziom moralności lub stopień demoralizacji, dobre lub złe intencje), zdyscyplinowanie i dyspozycyjność, wiedza i umiejętności. Olbrzymie znaczenie dla funkcjonowania systemu ma obsada stanowisk - sposób (kryteria) doboru ludzi. Należy tu podkreślić znaczenie silnej stratyfikacji obsady osobowej systemu logistycznego (szeregowi wykonawcy), ponieważ skutkuje ona niepełną spójnością intencji i

---

[148] Zob. np. C. Thierschmann, W. Döring, Betriebswirtschaftliche Probleme bei der Materialerhaltung von Grassgerät in Streitkräften, dargestellt am Beispiel der Materialerhaltung von Rad – und – Ketten – sowie Luftfahrzeugen der Bundeswehr, (w:) J. Gerber, O. Hahn, Betriebswirtschaftslehre und Streitkräfte, Walhalla u. Praetoria Verlag, Regensburg 1980, s. 317 i nast.

działań [149]. W każdym podsystemie zarządzania wielkie znaczenie mają informacje o sytuacji w systemie logistycznym i w sprzężonych z nim systemach i otoczeniu. Informacje wejściowe i wyjściowe w systemie powinny być wiarygodne, aktualne, kompletne i spójne. Praktyka pokazuje jednak, że stan taki zdarza się dość rzadko. Jakość i kompletność informacji rzutuje na proces podejmowania decyzji i ich ostateczny kształt (na przykład postawienie problemu, zebranie informacji, analiza sytuacji, sporządzenie wariantów rozwiązań, przygotowanie kryteriów oceny, dokonanie wyboru rozwiązania, decyzja). Niezależnie od modelu zarządzania (scentralizowany, zdecentralizowany, mieszany), jakość decyzji wpływa na sposób zaspokojenia potrzeb systemu logistycznego.

Planowanie, między innymi pracy, wyposażenia, zaopatrzenia, utrzymania w sprawności, inwestycji, postępu technicznego, zatrudnienia i wydajności musi się opierać na dobrych informacjach (diagnoza sytuacji dzięki kontroli i analizom; prognoza o właściwym horyzoncie czasowym), być spójne i uwzględniać realne kalkulacje.

4.2. Czynniki wpływające na organizację logistyki w wojskach obrony terytorialnej

Podstawowym rodzajem wojsk OT - ze względu na charakter zadań obronnych i ochronnych oraz uzbrojenie, a także potrzebę prowadzenia działań nieregularnych - jest **piechota** [150]. Do wykonywania szerokiego zakresu zadań (zał. 2) i prac inżynieryjnych w celu zabezpieczenia i wsparcia działań wojsk operacyjnych oraz przygotowania i utrzymania i wsparcia działań wojsk operacyjnych oraz przygotowania i utrzymywania systemu zapór i niszczeń, także prowadzenia przedsięwzięć maskowania operacyjnego, niezbędne jest wykorzystanie pododdziałów **wojsk inżynieryjnych**. W miarę nasycenia Obrony Terytorialnej uzbrojeniem przeciwpancernym i przeciwlotniczym, będą budowane

---

[149] Zob. np. R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 391.

[150] Stanisław Koziej używa określenia „piechota terytorialna''; zob. tego autora Teoria sztuki wojennej, Bellona, Warszawa 1993, s. 58.

„lekkie" **pododdziały przeciwpancerne i przeciwlotnicze.** Konieczne jest także utrzymanie **pododdziałów logistycznych** (transportowych, zaopatrzeniowych itp., wraz ze składnicami), w celu wykonywania – na potrzeby własne i wojsk operacyjnych - wielu zadań logistycznych. Skuteczne dowodzenie tego typu pododdziałami, wymaga rozwijania struktur (elementów) **rozpoznawczych, ubezpieczających, regulujących ruch wojsk i łączności** (w tym przewodowej); przygotowujących i wykorzystujących „terytorialną" łączność wojskową, wykorzystujących cywilne obiekty we wskazanym rejonie, np. krajowy system łączności [151], zaś efekty tych działań powinny być w znacznym stopniu wykorzystywane również na potrzeby wojsk operacyjnych, wykonujących zadania w rejonach odpowiedzialności jednostek Obrony Terytorialnej.

Podstawową jednostką organizacyjną i najwyższą bojową, typową dla formacji terytorialnych, jest **batalion** - nie tylko ze względu na tradycję nawiązującą do formacji Obrony Narodowej (1937 - 1939 r.), ale przede wszystkim - na konieczność daleko posuniętej decentralizacji dowodzenia. **Brygada OT** jest jedynie najwyższą strukturą organizacyjną wojsk Obrony Terytorialnej (związkiem taktycznym samodzielnych batalionów OT wzmacnianych, w celu prowadzenia samodzielnych działań, środkami znajdującymi się w dyspozycji brygady), **pluton natomiast jest podstawowym, wielofunkcyjnym „modułem bojowym"** zarówno w batalionach OT, jak i w strukturach pododdziałów przeciwpancernych, przeciwlotniczych i rozpoznania. W dużych miastach i aglomeracjach miejskich celowe jest tworzenie specjalistycznych struktur bojowych OT, pułków lub brygad, a nawet większych (dywizji lub korpusów fortecznych), ale tylko do ich ochrony.

W składzie **Marynarki Wojennej**, ze względu na specyfikę tego rodzaju sił zbrojnych, występują brzegowe i pływające jednostki Obrony Terytorialnej. W ramach jednostek brzegowych tworzone są pododdziały obserwacji (ochrony obiektów MW i obrony baz) oraz pododdziały obserwacji wzrokowo-

---

[151] Zob. L. Oleksyn, Ekonomiczne uzasadnienie potrzeb budowy systemu łączności i kierowanie obroną państwa, w tym dowodzenie siłami zbrojnymi RP, AON, Warszawa 1994, s. 2.

technicznej i łączności. W skład jednostek pływających wchodzić będą pododdziały (grupy) pomocnicze, głównie patrolowe, łącznikowe, dowozu, ewakuacji itp.

W **siłach powietrznych** tworzone są przede wszystkim pododdziały ochrony i obrony baz i lotnisk oraz rozbudowy inżynieryjnej (budowy i odbudowy lotnisk).

Do jednostek **ogólnego przeznaczenia OT wojsk lądowych** zalicza się: brygady OT (BOT), pułki OT (pOT), bataliony OT (bOT), bataliony ochrony i obrony obiektów (boo), bataliony forteczne (bfort) i kompanie dowodzenia DWOT [152]. Jednostkami tego typu w siłach powietrznych są boo i kompanie ochrony i obrony obiektów (koo), zaś w Marynarce Wojennej - dywizjony OT (dOT), samodzielne kompanie piechoty OT (skpOT), kompanie obserwacji brzegowej OT (kobOT), grupy jednostek pływających OT (gjpOT).

Jednostki wojskowe OT powinny być usytuowane na szczeblu regionalnym (brygady i pułki OT) i lokalnym (bataliony OT i mniejsze struktury). Po wprowadzeniu do systemu kierowania OT **dowództw powiatowych i wojewódzkich OT** powinny być stworzone możliwości kierowania tymi jednostkami także przez wojewodów i starostów za pośrednictwem terytorialnych dowództw OT (zob. załącznik 2).

Jednostki **podporządkowania regionalnego (wojewódzkiego)**, ze względu na konieczność wykonywania zadań na znacznej przestrzeni (BOT - rejon odpowiedzialności 2000-3000 km^2, pOT - 1200-1800 km^2), powinny być częściowo mobilne i dysponować zapasami ruchomymi na kilka dni walki (działań).

Inne jednostki **podporządkowania lokalnego (powiatowego)**, ze względu na mniejszy zasięg terytorialnego działania (batalion OT - 400-600 km^2) oraz bardziej ograniczony niż BOT lub pOT charakter zadań, mogą być jednostkami stacjonarnymi korzystającymi z miejscowej infrastruktury technicznej i społecznej oraz lokalnych zasobów materiałowych.

---

[152] DWOT - Dowództwo Wojewódzkie Obrony Terytorialnej.

Nowo tworzone jednostki OT, głównie **brygady** na szczeblu nowo utworzonych województw należy wykorzystywać jako ośrodki przeszkalania rezerwistów, których powinno powoływać się tam na krótkotrwałe przeszkolenia (zasadniczo jednodniowe), w celu przekwalifikowania i przy-stosowania do służby w jednostkach i pododdziałach OT znajdujących się w pobliżu miejsca zamieszkania żołnierzy.

Charakter współczesnego pola walki oraz przewidywane zadania OT wymagają wyposażenia wojsk w lekkie środki walki (w większości przenośne), skuteczne w zwalczaniu piechoty, wozów bojowych i nisko lecących celów powietrznych, a zarazem tanie i proste w obsłudze. Wątpliwości budzi koncepcja wyposażenia wojsk OT w uzbrojenie wycofywane z wojsk operacyjnych, np. w 85 mm. armaty ppanc. o przestarzałej konstrukcji z okresu II wojny światowej i ograniczonych możliwościach bojowych [153] o małym zasięgu ognia skutecznego i niskiej przebijalności pancerza. Armaty te nie są stanie niszczyć czołgów trzeciej generacji.

Należy liczyć się jednak z tym, że w okresie przejściowym, tzn. dochodzenia do docelowego modelu, wojska OT będą z konieczności wyposażone w uzbrojenie starszej generacji. Wynika to przede wszystkim z trudności finansowych resortu ON oraz konieczności posiadania czasu na opracowanie i wdrożenie nowych środków walki (przeciętnie czas ten wynosi 5-10 lat). Wyposażenie wojsk OT w sprzęt o niskich walorach techniczno-bojowych stawia pod znakiem zapytania ich skuteczność w walce z wojskami operacyjnymi ewentualnego przeciwnika. Aby przygotować wojska OT do wykonywania stawianych im zadań, należy wyposażyć je w systemy uzbrojenia, w których zastosowano najnowsze rozwiązania techniczne i technologiczne. Sprzęt ten powinien być konstruowany specjalnie dla pododdziałów OT - stosownie do zasad oraz właściwości bojowego ich

---

[153] Por. Tomaszewski A., Jarecki Cz., Więcek J., Obrona przeciwpancerna (w :) Zeszyty Naukowe AON, z 1994 r, nr 2, Balcerowicz B., Pawłowski J., Marczak J., Problemy strategii obronnej Polski, AON, Warszawa 1993, s. 123.

wykorzystania; w miarę możliwości sprzęt ten powinien być produkowany przez krajowy przemysł obrony.

Analiza zadań OT (głównie jednostek bojowych) przeprowadzona w Katedrze Obrony Terytorialnej i Cywilnej AON doprowadziła do sprecyzowania podstawowych wymogów techniczno-bojowych, które powinny być spełniane przez środki walki wprowadzane do wyposażenia pododdziałów wojsk terytorialnych [154]. Są nimi:

- wysoka efektywność rażenia,
- niskie koszty produkcji sprzętu i szkolenia operatorów,
- niezawodność działania i łatwość obsługi,
- uniwersalność zastosowania (ppanc, ppiech, plot),
- niewielki ciężar, możliwość montowania na różnych pojazdach (np. samochodach terenowo- osobowych) lub wykorzystywania w wersji przenośnej.

Wymagania te powinny stanowić podstawowe założenia projektowe lub stać się kryteriami wyboru już produkowanych środków walki przy ich zakupie na wyposażenie tworzonych wojsk Obrony Terytorialnej. Przeprowadzona analiza możliwości współczesnych środków walki pod kątem potrzeb wojsk OT wykazała duże prawdopodobieństwo, że w niedalekiej przyszłości można je będzie udoskonalić. Powstała nowa generacja uniwersalnych środków walki (tzw. małe systemy broni) lekkich, przenośnych, skutecznych w walce i zarazem tanich. Środki te cechuje, oprócz uniwersalności zastosowania:

- duże prawdopodobieństwo trafienia sięgające 70-90 % i wysoka niezawodność,
- zdolność niszczenia każdego pancerza dzięki głowicy łączącej zalety pocisków wolframowych i ładunku kumulacyjnego,
- odporność systemów kierowania na zakłócenia,

---

[154] Zob. R. Jakubczak, J. Marczak, Obrona terytorialna Polski na progu XXI w. Bellona 1998, s. 97.

- możliwość montowania nie tylko na pojazdach gąsienicowych, kołowych i jednostkach pływających, lecz także - co szczególnie ważne dla wojsk OT - wykorzystania ich jako zestawów przenośnych,
- tanie, efektywne i krótkie szkolenie osób dzięki zastosowaniu symulatorów,
- niewielki ciężar (kilkanaście do kilkudziesięciu kilogramów).

Środki walki wojsk OT powinny zapewnić silną obronę przeciwpancerną i skuteczną walkę ze środkami napadu powietrznego, w tym przede wszystkim ze śmigłowcami i nisko lecącymi samolotami wsparcia wojsk lądowych. Cel ten może być osiągnięty dzięki wyposażeniu wojsk OT w kierowaną broń rakietową. Rakiety przeciwlotnicze były, w pełnym tego słowa znaczeniu, pierwszymi kierowanymi środkami walki.

Obecnie do wyposażenia wojsk wprowadzane są pociski czwartej generacji (charakteryzujące się dużą aktywnością w wyszukiwaniu i samonaprowadzaniu się na ruchomy cel oraz łatwością obsługi), które użyć może każdy żołnierz bez szczególnych kwalifikacji, po bardzo krótkim przeszkoleniu. Produkowane w Polsce przenośne przeciwlotnicze zestawy rakietowe odpowiadają standardom światowym. Nowa rakieta czwartej generacji „Grom" zdaniem specjalistów jest skuteczna i nowoczesna. Rola operatora sprowadza się do przenoszenia rakiety i wstępnego przygotowania jej do użycia. Zestaw ten może być montowany na transporterach i samochodach.

Przeciwpancerne zestawy znajdujące się na wyposażeniu wojsk OT odznaczają się nie tylko dużą efektywnością, lecz mają również stosunkowo niewielkie rozmiary i ciężar (do 40 kg), co pozwala wykorzystywać je przez pododdziały OT w różnych warunkach terenowych, zarówno w działaniach regularnych, jak i nieregularnych, prowadzonych na obszarach zajmowanych bądź już zajętych przez przeciwnika. Na wyposażeniu pododdziałów OT powinny znajdować się również lekkie granatniki ppanc (w tym jednorazowego użytku, np. *Komar*), które mogą być wykorzystywane do walki w obszarach zurbanizowanych lub kompleksach leśnych, ograniczających użycie przeciwpancernych pocisków kierowanych.

Doświadczenia wykazują, że nawet przy użyciu tych prostych środków można skutecznie zwalczać wozy bojowe. Obecnie produkowane granatniki ppanc (np. *AT 12T, AT-4*) mogą przebić pancerze o grubości do 100 mm z odległości do 300 m. Ich zaletą jest mały ciężar (10 – 14 kg) oraz możliwość wykorzystania, w zależności od zastosowanej amunicji, do oświetlenia lub zadymienia terenu.

Istotnym elementem walki ze środkami opancerzonymi i piechotą przeciwnika są zapory minowe (stałe i narzutowe), które w znacznym stopniu przyczyniają się do wzmocnienia obrony przeciwpancernej i skutecznie paraliżują ruch wojsk przeciwnika. Miny lądowe są szczególnie skutecznymi środkami bojowymi; mogą razić siłę żywą oraz wpływać negatywnie na morale wojsk wskutek stwarzania stałego zagrożenia minowego, a także niszczyć wozy bojowe.

O ile nowoczesne środki ppanc mogą być wprowadzane do wojsk OT w przyszłości, o tyle produkowane w Polsce miny powinny już obecnie stanowić wyposażenie pododdziałów terytorialnych. Przykładem efektywnej miny produkowanej w naszym kraju może być udoskonalona wersja miny MPP-B z ładunkiem kumulacyjnym i zapalnikiem niekontaktowym oraz wieloma czujnikami i urządzeniami zabezpieczającymi. Pożądane jest również, aby w przyszłości pododdziały OT wyposażać w proste w obsłudze środki minowania zdalnego. W Polsce opracowano przenośny wyrzutnik min posiadający 24 prowadnice, za którego pomocą można ustawić 120 min przeciwpancernych. Sekcja czterech wyrzutni może ustawić zaporę minową o wymiarach 1200 m x 200 m, z gęstością 0,4 miny/m i prawdopodobieństwem najechania czołgiem na minę równym 0,72 [155]. Należy zaznaczyć, że tego rodzaju środki walki nie wchodzą w zakres limitów traktatowych CFE-1.

Aby zwiększyć możliwości bojowe wojsk OT w walce z piechotą przeciwnika, należy dążyć do nasycenia pododdziałów terytorialnych moździerzami - podstawowymi środkami bezpośredniego wsparcia. Szczególnie przydatne są

[155] Zob. A. Tomaszewski, Cz. Jarecki, J. Więcek, Obrona..., op. cit. s. 72.

lekkie moździerze (tzw. moździerze komandosów), umożliwiające szybkie otwarcie ognia, obsługiwane przez jednego lub co najwyżej dwóch żołnierzy oraz moździerze średniego kalibru (zazwyczaj 80 mm), które charakteryzują się dużą celnością. Moździerze te są tanie i nie wymagają skomplikowanego oprzyrządowania. Pododdziały piechoty wyposażone w moździerze są zdolne skutecznie niszczyć przeciwnika nie tylko dzięki dużej sile rażenia. Udoskonalenie pocisków spowodowało znaczne zwiększenie skuteczności moździerzy. Środki te, mimo niewielkiego zasięgu, mogą być użyte szybko i są bardzo przydatne w działaniach małych pododdziałów.

Istotnym czynnikiem wpływającym na organizację logistyki w wojskach obrony terytorialnej jest kwestia mobilizacji sił Obrony Terytorialnej. Istota tworzenia masowych wojsk OT polega na maksymalnym przygotowaniu i wykorzystaniu przeszkolonych rezerw osobowych w ramach powszechnej obrony Rzeczypospolitej. Stąd też specyfika mobilizacji wojsk OT wyraża się przede wszystkim w wielokrotnym (kilku a nawet kilkunastokrotnym), zdecydowanie większym niż w odniesieniu do wojsk operacyjnych, powiększeniu stanów osobowych. Funkcjonowanie wojsk OT w czasie pokoju polega bowiem na istnieniu nielicznego „szkieletu kadrowego" i przygotowanej bazy materiałowo-technicznej [156]. Zatem rozwiązanie tego problemu jest wyzwaniem dla pionu mobilizacyjnego sił zbrojnych. Podstawowa dyrektywa mobilizacji wojsk OT sprowadza się do określenia, że armia typu milicyjnego musi być zdolna w okresie kryzysu do sprawnego przechodzenia ze stanu pokojowego do stanu pełnej gotowości do obrony państwa [157].

Doświadczenia rodzime, szczególnie z okresu tworzenia Obrony Narodowej w latach 1937 - 1939[158], dostarczają wielu przykładów rozwiązań, które

---

[156] W Szwajcarii „szkielet kadrowy" stanowi 3300 instruktorów, natomiast liczebność sił zbrojnych po mobilzacyjnym rozwinięciu wynosi ok. 400000.

[157] International Military and Defense Encyclopaedia, Washington 1993.

[158] Przebieg formowania i walki jednostek ON szeroko zaprezentował K. Pindel w dwóch monografiach: Obrona Narodowa 1937 – 1939, Warszawa 1979; Obrona Terytorialna w II Rzeczypospolitej, Warszawa 1995. Cenne są również doświadczenia organizacji pospolitego ruszenia w okresie świetności państwa polskiego (Polska przedrozbiorowa). Były one przedmiotem zainteresowania m.in. twórców systemu wojskowego Prus, por. Moltke H. v., O Polsce, Warszawa 1996, s. 11.

z powodzeniem mogą być wykorzystane w tworzeniu Obrony Terytorialnej Rzeczypospolitej. Wzorcowo rozwiązano w owym okresie problem przechowywania uzbrojenia i amunicji dla potrzeb ON. Środki te gromadzono w jednostkach wojskowych lub w magazynach przy dużych posterunkach policji. W wielu miejscowościach jednostki ON mobilizowano sposobem „bezkoszarowym", wykorzystując do tego obiekty i pomieszczenia państwowe będące w dyspozycji samorządów lokalnych, a niekiedy budynki prywatne.

Obecna dyslokacja wojsk operacyjnych jest pozostałością po Układzie Warszawskim, a przenoszenie jednostek na tzw. ścianę wschodnią jest procesem powolnym i niezwykle kosztownym. Stąd też istnieje potrzeba tworzenia na tym obszarze jednostek terytorialnych. Biorąc pod uwagę stan bazy koszarowej, jej niekorzystne rozmieszczenie, okazać się może, że wiele pododdziałów będzie formowanych metodą „bezkoszarową".

W przypadku znacznego oddalenia miejsc formowania od garnizonów wojskowych, uzbrojenie i inne środki walki należy składować, podobnie jak w okresie funkcjonowania ON, w obiektach Straży Granicznej, zakładach pracy chronionych wartą lub posterunkach Policji albo dowozić w określone miejsca z najbliższej jednostki wojskowej. W przyszłości trzeba zakładać, że wyposażenie osobiste i broń strzelecką rezerwiści powinni przechowywać w domu lub deponować w najbliższych posterunkach Policji.

Z punktu widzenia zakresu mobilizacji ważne są struktury organizacyjne i przewidywane należności sprzętowe jednostek terytorialnych. **Im większa złożoność i różnorodność struktury, tym trudniejsze jest formowanie wojsk OT.** Podstawową strukturą organizacyjną wojsk OT powinien być **batalion piechoty** o dużej autonomiczności, tworzony w rejonie przewidywanych działań. Zaletą tej struktury jest prostota i stosunkowo niewielkie potrzeby w zakresie pozyskiwania sprzętu w ramach świadczeń rzeczowych ludności – bardzo ważnego elementu zabezpieczenia logistycznego.

Natomiast brygada OT, wykorzystywana do działań we własnym rejonie

odpowiedzialności w ramach regionu odpowiedzialności DWOT, jest strukturą bardziej złożoną: prócz podstawowych jednostek bojowych, tj. pięciu batalionów, wymaga tworzenia pododdziałów wsparcia i zabezpieczenia oraz pododdziałów ratowniczych. Doraźnie można jej przydzielać środki transportu (samochody ciężarowe itp.) tak, aby mogła także prowadzić ewakuację ludności lub przemieszczać żołnierzy do działań humanitarnych w regionie [159].

Z punktu widzenia rozwoju systemu logistycznego wojsk OT istotne znaczenie ma fakt, że dynamicznie zmienia się struktura taboru samochodowego oraz struktura i status przedsiębiorstw transportowych. Maleje liczba samochodów skrzyniowych, które można łatwo przystosować do przewozu wojsk, rośnie natomiast liczba samochodów specjalistycznych do przewozu niewielkich ładunków i liczba samochodów wielotonowych (w tym kontenerowych), stosowanych głównie do przewozów międzynarodowych. Wykorzystanie tych pojazdów na potrzeby wojsk będzie miało charakter marginalny, a w przypadku wojsk OT nie powinno być brane pod uwagę (poza nielicznymi wyjątkami). Obawiać się zatem należy, że zaspokojenie potrzeb w zakresie podstawowych środków transportowych do przewozu ludzi może stać się zadaniem trudnym w wielu rejonach Polski. Z tego też m. in. powodu należy dążyć do uproszczenia („odchudzenia") struktury brygady, ograniczenia jej mobilności i „przywiązania" batalionów do stałych rejonów odpowiedzialności, źródeł zaopatrzenia, bazy remontowej i usługowej.

Nielinearny charakter przyszłego pola walki, charakteryzuje się brakiem wyraźnego rozgraniczenia między strefą działań bojowych i zapleczem, tworzeniem wielu ognisk walki („tysiące bitew"), prowadzeniem działań nieregularnych. Powoduje to, że wojska muszą być przygotowane do działań samodzielnych, a w związku z tym stwarza konieczność tworzenia uniwersalnych

---

[159] Podczas ćwiczeń często zakłada się, że w celu wzmocnienia wojsk operacyjnych, brygady będą przemieszczane na odległość 200 – 300 km (tego rodzaju założenie przyjęto np. w ćwiczeniu „Lato 96"). Takie miejsce brygad OT jest sprzeczne z podstawową zasadą wykorzystania wojsk terytorialnych - „obrony ojcowizny". W istocie BOT traktuje się jako rezerwowe brygady piechoty zmotoryzowanej, a więc jednostki o charakterze wojsk operacyjnych, których koszt organizacji i utrzymania równa się kosztom kilku brygad OT. (przyp. wł. - T.P.).

modułów bojowych, skupiających jak najwięcej różnorodnych środków walki i zabezpieczenia, zapewniających pełną autonomiczność poszczególnych struktur bojowych. Tym podstawowym **modułem taktycznym** wojsk OT powinien być batalion. Doświadczenia wojny w byłej Jugosławii potwierdzają słuszność tej koncepcji. Okazuje się bowiem, że obrona brygad OT opierała się na batalionowych rejonach obrony zapewniających obronę okrężną. Obrona ta była organizowana wokół małej miejscowości (osady), stanowiącej główną pozycję bojową przy zaangażowaniu 2/3 sił batalionu [160]. Natomiast pozostałe siły batalionu organizowały punkty oporu na podejściach do miejscowości (osiedla). Dowództwo brygady spełniało rolę dowództwa obszaru bronionego przez samodzielne bataliony. Było ono stałym elementem brygady, natomiast bataliony mobilizowano w zależności od potrzeb i tylko na czas działań bojowych. Po zakończeniu działań bojowych pododdziały rozformowywano, pozostawiając tylko nieliczne siły do konserwacji i ochrony sprzętu oraz dozorowania rejonów odpowiedzialności.

Przedstawiony powyżej materiał pozwala na sformułowanie wniosków istotnych z punktu widzenia organizacji systemu logistyki OT, dotyczą one:

- stworzenia pododdziałów logistycznych (transportowych, zaopatrzeniowych) wraz ze składnicami,
- zorganizowania „terytorialnej" łączności wojskowej wykorzystującej cywilne obiekty w danym rejonie,
- utrzymania BOT, pOT częściowo mobilnych, dysponujących zapasami ruchomymi na kilka dni walki,
- umożliwienia batalionom OT korzystania z miejscowej infrastruktury i lokalnych zasobów materiałowych,
- wyposażenia wojsk w nowoczesne systemy uzbrojenia produkowane przez krajowy przemysł obronny,

---

[160] W obronie głównej pozycji bojowej brało udział:300 żołnierzy, czołg T-55, 6 dział przeciwpancernych, kilka moździerzy i armata plot. Por. Patrick Dh. R. Taktyka działań oddziałów serbskich i bośniackich, (w:) Wojskowy Przegląd Zagraniczny, z 1995r. , nr 2.

- stworzenia odpowiedniej bazy materiałowo – technicznej umożliwiającej mobilizację sił Obrony Terytorialnej.

4.3. Formy organizacyjne logistyki w wojskach obrony terytorialnej

Kształt struktury organizacyjnej logistyki w wojskach obrony terytorialnej powinien być funkcją uwarunkowań, a te z kolei - funkcją warunków zewnętrznych (rys.4.3). Między poszczególnymi elementami struktury organizacyjnej istnieje sekwencja i jednokierunkowa zależność, którą powinno się uwzględnić w procesie projektowania struktur organizacyjnych logistyki w wojskach obrony terytorialnej:

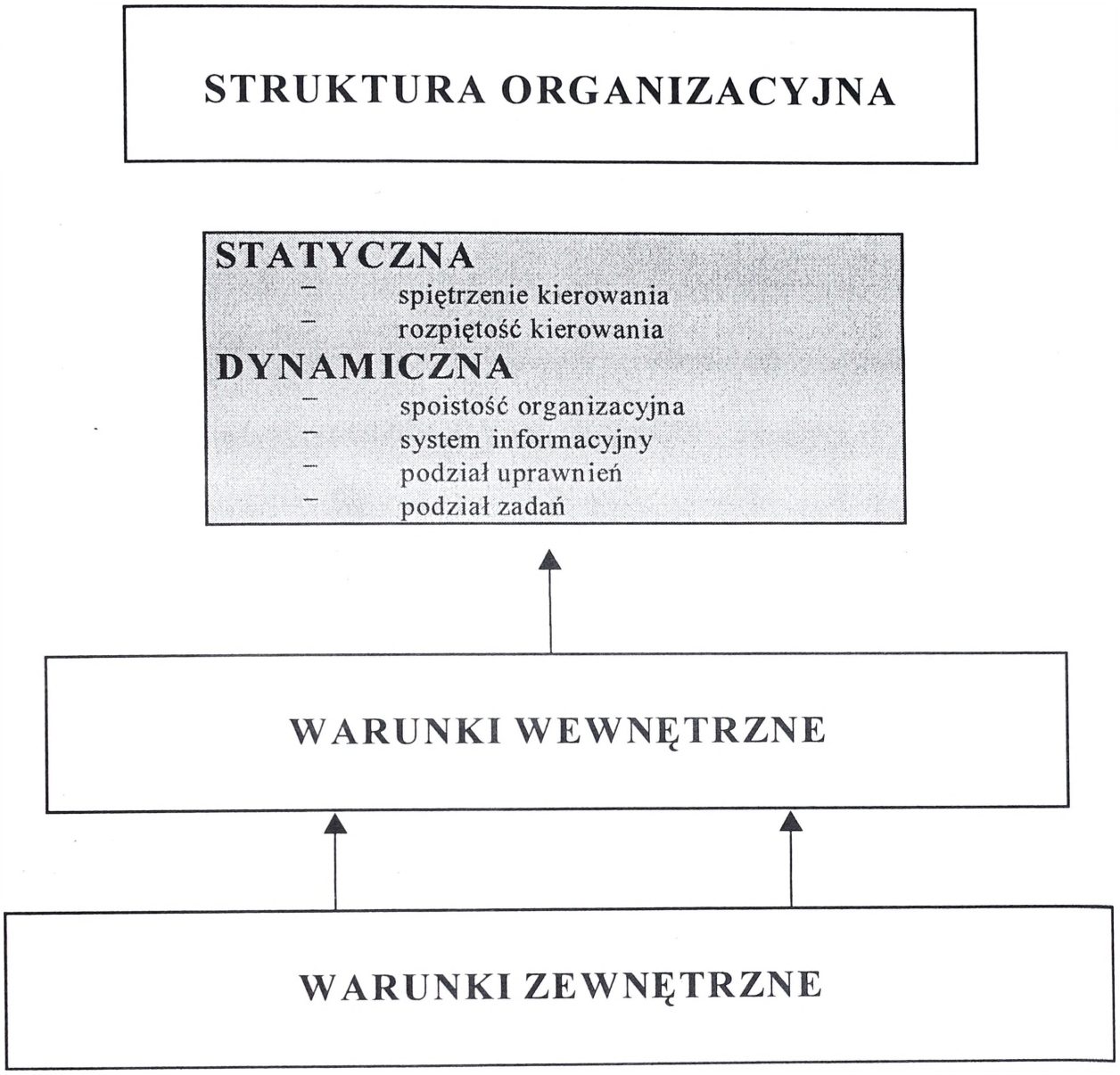
- spiętrzenie kierowania - uzależnione jest od rozpiętości dowodzenia na poszczególnych szczeblach oraz od liczby szczebli hierarchicznych w organizacji wojsk [161],
- rozpiętość kierowania - jest uzależniona od spoistości komórek (jednostek) organizacyjnych logistyki w wojskach obrony terytorialnej na danym szczeblu wojsk,
- spoistość organizacyjna struktury organizacyjnej - jest uzależniona od systemu informacyjnego i podziału zadań,
- system informacyjny powinien być oparty na analizie ustalonego podziału uprawnień decyzyjnych i podziału zadań,
- podział zadań i uprawnień do decydowania - należy uzależnić od warunków wewnętrznych organizacji logistyki wojskowej, szczególnie od przyjętego modelu funkcjonowania, a ten zaś od warunków zewnętrznych (otoczenia) organizacji.

Wykazana sekwencja zależności między kolejnymi elementami struktury organizacyjnej logistyki w wojskach obrony terytorialnej i jej uwarunkowaniami wskazuje na konieczność wzajemnego ich dopasowania i uwzględnienia

---

[161] Zob. np. L. Grössl, Leitungsspanne (Span of Control), (w:) Handbuch zur Ökononomie der Verteidigungs-politik, Walhalla u, Practoria Verlag, Regensburg 1987, s. 488 i nast.

Rys. 4.3. Zależności elementów struktury organizacyjnej i jej uwarunkowań



Źródło: W. Kieżun, Podstawy organizacji i zarządzania, KiW, Warszawa 1977, s.143.

w procesie projektowania. Przykładowo, jeśli cechy danego elementu odpowiadają wyraźnie modelowi mechanistycznemu, to element od niego uzależniony także musi zawierać cechy typowe dla tego rodzaju modelu.

Zasadniczym kryterium dokonywania podziału organizacji w wojskach obrony terytorialnej na szczeble organizacyjne jest sprawność kierowania, mierzona głównie przez pryzmat rozpiętości kierowania. Z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania jest to rzeczywiście jedyny uzasadniony powód. [162] Jednakże w warunkach sił zbrojnych, w tym również logistyki wojsk obrony

---

[162] Zob. np. Cz. Sikorski, Projektowanie i rozwój organizacji instytucji, PWE, Warszawa 1988, s. 101.

terytorialnej, dominującymi kryteriami są potrzeby operacyjne, a te nie zawsze odpowiadają zasadom organizacyjnym. W projektowanych strukturach logistyki wojsk obrony terytorialnej stopień zhierarchizowania (spiętrzenia dowodzenia) odpowiada prognozowanym potrzebom uzyskania określonego poziomu skuteczności działania na odpowiednich jego szczeblach organizacyjnych. Charakter dowodzenia na poszczególnych szczeblach będzie przyjmować przy tym różną postać - od skrajnie scentralizowanego do silnie zdecentralizowanego.

Rozpatrując strukturę organizacyjną logistyki wojsk obrony terytorialnej w jej statystycznym ujęciu, należy pamiętać przy tym, ze jest to podejście znacznie uproszczone i że „prymat" należy przypisać tutaj podejściu dynamicznemu. Statystycznie widziana struktura powinna w miarę możliwości jak najbardziej sprzyjać sprawności procesów, które stanowią urzeczywistnienie podstawowych funkcji logistyki wojsk obrony terytorialnej.

Statyczność struktury organizacyjnej wyraża się przede wszystkim w rozczłonkowaniu organizacji, czyli podziale jednostek organizacyjnych na mniejsze, do elementarnych komórek organizacyjnych włącznie. Rozczłonkowanie to wynika przede wszystkim z potrzeby organizowania zdolności ludzkiej do kierowania pracą innych. [163] Działalność kierownicza (dowódcza) [164] koncentruje się na przykład na wykonaniu specjalnych czynności, takich jak: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie a także koordynowanie, decydowanie itp. Realizacja tych czynności wymaga „zużycia" określonego czasu. W związku z powyższym rodzi się pytanie, jak wyznaczyć optymalne wykorzystanie czasu szefa?

W teorii oraz badaniach empirycznych podchodzi się do tego zagadnienia od strony tzw. dyspozycyjności przełożonego (zob. rys. 4.4). Dyspozycyjność tę należy rozumieć jako gotowość do podejmowania decyzji. Można tu wyróżnić dwa

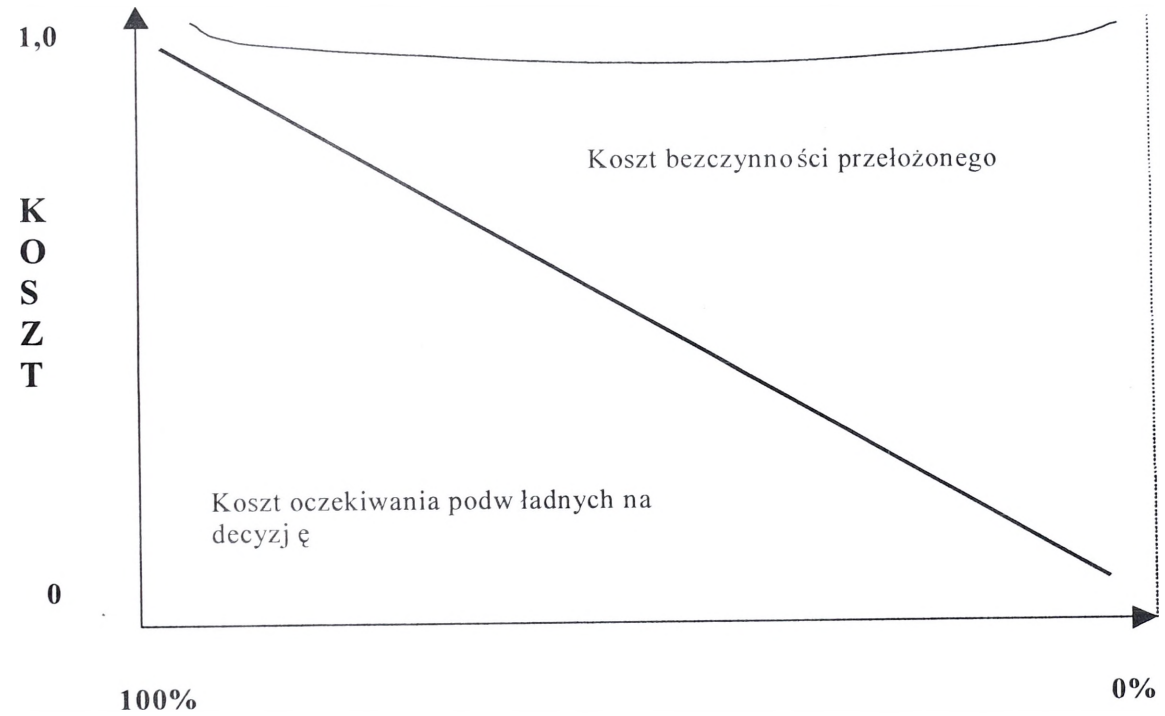
---

[163] Zob. J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii kierowania. PWE, Warszawa 1976, s.370.

[164] Między kierowaniem a dowodzeniem istnieje różnica zakresowa. Przez kierowanie rozumie się działanie powodujące zachowanie się człowieka (ludzi) lub rzeczy zgodnie z zamiarem kierującego. Kierowania w ramach sił zbrojnych obejmuje dowodzenie i zarządzanie. Dowodzenie jest podstawową a zarządzanie pomocniczą formą kierowania wojskami. Por. W. Mróz, Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej, Szt. Gen., Warszawa, 1987, s.12-13.

skrajne przypadki. Pierwszy ma miejsce, gdy przełożony jest zawsze do dyspozycji. W takiej sytuacji nie ma on podwładnych, a koszt jego bezczynności jest wysoki. W drugim przypadku nadmierna liczba podwładnych sprawia, że przełożony jest stale zajęty i nie ma czasu na terminowe podjęcie decyzji. Pomiędzy tymi dwoma skrajnymi przypadkami znajduje się rozwiązanie optymalne, minimalizujące zarówno koszt oczekiwania na podjęcie decyzji, jak i koszt bezczynności, a więc sytuacja, w której przełożony jest do dyspozycji [165].

Rys. 4.4. Rozpiętość kierowania a koszty i dyspozycyjność przełożonego



Źródło: J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1979, s. 241.

Dyspozycyjność przełożonego wyznacza optymalną rozpiętość kierowania. Z pojęciem tym ściśle związany jest zasięg kierowania, oznaczający liczbę osób bezpośrednio i pośrednio podległych przełożonemu [166].

Zazwyczaj w literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery metody ustalania rozpiętości kierowania: analogii, intuicyjną, matematyczną i czynnikową [167].

---

[165] Zob. J.O. Shaugnessy, Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1972, s. 274.

[166] Niektórzy autorzy dokonują dalszego zróżnicowania, wyróżniając formalną, potencjalną i rzeczywistą rozpiętość i zasięg kierowania. Zob. np. W. Mróz, Zarys..., op. cit., s. 38-40.

[167] Zob. W. Kieżun, Podstawy organizacji i zarządzania, KiW, Warszawa 1977, s. 239-241.

W siłach zbrojnych, w tym i w organizacji logistyki wojsk obrony terytorialnej, największe zastosowanie ma metoda czynnikowa [168]. Rzeczywista rozpiętość kierowania wynika ze stosownej wciąż jeszcze metody analogii, stanowiącej pozostałość po planowaniu struktur organizacyjnych wojsk operacyjnych w ramach Układu Warszawskiego [169].

Do ważniejszych czynników wpływających na potencjalną rozpiętość kierowania należą [170]: wiedza fachowa, przygotowanie organizatorskie, doświadczenie, stopień trudności realizowanych zadań, odmienność sytuacji, poziom przygotowania wykonawców oraz szereg innych czynników, w tym psychologicznych, socjologicznych, prawnych i ekonomicznych. Ogólnie jednak tendencja jest taka, że rozpiętość kierowania maleje przy:

- trudnych do przewidzenia zadaniach,
- większej swobodzie decyzji przyznawanej podwładnym,
- większej odpowiedzialności - mierzonej jako czas dzielący decyzję od oceny jej skutków,
- mniejszej mierzalności wyników,
- większej wzajemnej zależności podwładnych [171].

Tam, gdzie wykonuje się proste, powtarzalne, zaprogramowane i łatwo mierzalne zadania, rozpiętość kierowania może być duża. Rozpiętość ta maleje w miarę przechodzenia na kolejne wyższe szczeble dowodzenia organizacją. Przesądza o tym wzrastająca złożoność zadań dowódców (szefów) komórek, którymi ma bezpośrednio kierować przełożony na wyższym szczeblu. Dlatego struktura dowodzenia organizacją przybiera z zasady kształt mniej lub bardziej smukłej (płaskiej) piramidy [172].

---

[168] Zob. S. Kowalewski, Przełożony - podwładny w świetle teorii organizacji. PWE, Warszawa 1974, s. 330.
[169] Zob. L. Grössl, Militärorganisation, (w:) Handbuch zur Ökonomie..., op. cit., s. 542.
[170] Potencjalna rozpiętość kierowania jest to liczba bezpośrednich podwładnych, którymi dowódca (szef) może sprawnie kierować.(przyp. w... - T.P.).
[171] Por. R.A. Webber, Zasady zarządzania organizacjami, op. cit., s. 350.
[172] Zob. np. E. Schneider, Optimale Betriebsgrösse und optimale Leitungsspanne als militärisches Problem, (w:) J. Gerber, O. Hahn, Betriebswirtschaftslehre und Streitkräfte... ,.op. cit., s. 113.

W świetle powyższych rozważań na temat czynników potencjalnej rozpiętości kierowania nasuwa się pytanie o znaczenie tej kategorii planowania dla praktyki projektowania struktury organizacyjnej logistyki wojsk obrony terytorialnej. Ogólnie można stwierdzić, że rola rozpiętości kierowania sprowadza się do tego, że - właściwie ustalona - pozwala ona skutecznie eliminować różnego rodzaju błędy organizacyjne; wynika to z kilku przyczyn:

Po pierwsze, w wyniku przekroczenia potencjalnej rozpiętości kierowania można odciążyć dowódcę (szefa), w ramach więzi funkcjonalnej, ponieważ między przełożonym a podwładnym istnieją przeważnie dwa rodzaje więzi: **służbowa**, uprawniająca przełożonego do wydawania poleceń i kontroli ich wykonania oraz **funkcjonalna**, uprawniająca podwładnych do zwracania się do przełożonego o radę i pomoc w trudniejszych sytuacjach zawodowych. Ta druga rola bywa niekiedy bardzo absorbująca. Chcąc zmniejszyć wysiłek przełożonego, można do podległego mu zespołu włączyć prawnika który będzie spełniać funkcje doradczo-instruktorskie. Nie zajmuje on żadnego szczebla hierarchicznego, ponieważ nie jest uprawniony do wydawania poleceń ani do sprawowania kontroli. Są to bowiem elementy więzi służbowej, która pozostaje nietknięta. W ten sposób specjalista przejmuje wiele pracochłonnych zajęć dowódcy (szefa) i dzięki temu poszerzy się jego potencjalna rozpiętość dowodzenia (kierowania). Odpada więc potrzeba tworzenia dodatkowego szczebla kierowniczego i rozdrabniania struktury.

Po drugie, można wyeliminować możliwość przekroczenia potencjalnej rozpiętości kierowania bez zwiększenia liczby szczebli, poprzez wykorzystanie rezerw rozpiętości kierowania na tym szczeblu, do którego się ona odnosi. Ze względu na zmienność tych czynników przyjmuje się, że w siłach zbrojnych, w jednokomórkowych instytucjach, w których przeważają czynności o charakterze mechanicznym i podstawowym, jedno stanowisko kierownicze powinno przypadać na 8-10 i więcej stanowisk wykonawczych. W instytucjach wykonujących czynności podstawowe i koncepcyjne należy przewidywać jedno stanowisko kierownicze na 5-8 stanowisk wykonawczych. Powyższe wielkości

należy traktować jako orientacyjne. W konkretnych przypadkach obiektywne racje mogą przemawiać za odchyleniem bądź w jedną, bądź w drugą stronę [173].

W komórkach o charakterze podstawowym najczęściej decydującym czynnikiem jest technologia obsługi autonomicznej danego stanowiska środka ogniowego lub innego specjalistycznego sprzętu bojowego. W związku z powyższym ilość stanowisk bezpośrednio podległych dowódcy w tych komórkach jest często niższa co jest w pełni uzasadnione. Znaczny wpływ na zwiększenie rozpiętości kierowania ma postępująca w logistyce wojskowej automatyzacja dowodzenia. Przekazanie szeregu pracochłonnych funkcji urządzeniom technicznym oraz zintegrowanie z nimi środków transmisji informacji pozwala w coraz większym stopniu na skracanie czasu obiegu informacji, a tym samym na spłaszczenie struktur organizacyjnych i osiąganie korzyści z tego wynikających, tj. możliwość kierowania większą liczbą podwładnych, przyspieszenia obiegu informacji, skrócenia czasu cyklu dowodzenia, a także zmniejszenia liczebności aparatu sztabowego.

4.4. Logistyka w strukturze organizacyjnej wojsk obrony terytorialnej

Specyfika zabezpieczenia logistycznego w wojskach obrony terytorialnej Rzeczypospolitej Polskiej wynika między innymi ze specyficznych zadań w dziedzinie zaopatrywania. Organizując system zabezpieczenia logistycznego obrony terytorialnej należy przyjąć podstawowe zasady obowiązujące w tym zakresie w wojskach lądowych, przy uwzględnieniu specyfiki, która występuje w innych rodzajach sił zbrojnych.

Pierwszy rodzaj zadań gospodarczych zabezpieczenia logistycznego systemu obrony terytorialnej obejmuje wsparcie materiałowo-techniczne jednostek, instytucji obrony terytorialnej oraz wojsk tyłowych (zabezpieczenia logistycznego) i sztabów znajdujących się na terytorium kraju. W szczególności chodzi tu o urządzenie i wyposażenie **sieci terytorialnych punktów zaopatrzenia (TPZ)**

[173] Zob. W. Mróz, Zarys kierowania..., op. cit., s. 256.

i dostarczenie przydzielonym na zaopatrzenie jednostkom i sztabom wszystkich potrzebnych materiałów. Do tej grupy zadań zalicza się także zbiórkę uszkodzonego sprzętu wojskowego, dostarczanie go do baz remontowych i dokonywanie napraw. Wiąże się z tym zadanie nadzoru i ochrony cywilnych urządzeń remontowych i warsztatów naprawczych realizujących zamówienia wojskowe. Do zadań gospodarczych logistyki obrony terytorialnej należy także utrzymanie i konserwacja instalacji, budynków i innych urządzeń stanowiących podstawę infrastruktury wojskowej.

Drugi rodzaj zadań obejmować będzie problemy wsparcia wojsk sojuszniczych, które na mocy układu NATO znajdują się na terytorium Polski. W szczególności chodzi tu o udostępnienie tym wojskom niektórych zasobów miejscowych (materiałowych oraz usług, szczególnie siły roboczej) w przypadku zaistnienia takiej konieczności. Sposoby realizacji tego rodzaju zadań regulują odpowiednie umowy państwowe [174]. W tym przypadku do zadań logistyki OT należeć będzie czuwanie, by nienaruszone zostały polityczne i militarne interesy kraju.

Trzeci rodzaj zadań powinien obejmować szeroki wachlarz spraw komunikacji i przewozów wojskowych. Proces kierowania przewozami jest włączony do ogólnego systemu obrony narodowej. W systemie obrony terytorialnej kraju chodzi głównie o zabezpieczenie kolejności przewozów zgodnie z ustalonymi priorytetami, bezkolizyjne zaplanowanie dróg marszu dla operacyjnych transportów wojskowych i ochronę ważnych obiektów komunikacyjnych. Stosunkowo mniej ważny obszar działalności gospodarczej wiąże się z zadaniem zaopatrywania rannych, jeńców oraz jednostek rezerwowych. Przewiduje się jednak, że zadania tego typu mogą być rozszerzone w warunkach wojennych, w związku z ewentualną masową ewakuacją ludności.

Z istniejącego i przewidywanego rozlokowania sztabów, wojsk i urządzeń OT wynika konieczność współpracy elementów logistyki z administracją wojskową i cywilną kraju. Specyfika zadań skłania również do przyjęcia pewnych zasad

---

[174] Zob. W. Stankiewicz, Konwersja zbrojeń, Bellona, Warszawa 1999, s. 227.

kierowania i zarządzania procesem logistycznym, nieco odmiennych od obowiązujących w wojskach operacyjnych. Do takich zasad należy niewątpliwie konieczność przekazania wielu funkcji zarządzających możliwie niskim szczeblom i nadanie im dużej samodzielności w podejmowaniu decyzji. Zasadą powinno być również składowanie dóbr zaopatrzenia w sposób zdecentralizowany oraz szerokie wykorzystywanie zasobów miejscowych. Organizacja zabezpieczenia logistycznego systemu obrony terytorialnej powinna być rozbudowywana stopniowo, przy czym system logistyki OT powinien być tworzony w takim kształcie organizacyjnym, który nie wymagałby jego dodatkowych modyfikacji w momencie przechodzenia do stanu wojennego. Pion zaopatrzenia logistyki wojsk obrony terytorialnej powinien być zharmonizowany z ogólnym systemem zaopatrzenia sił zbrojnych. Szczególne związki powinny go łączyć ze szczeblem **Dowództwa Okręgu Wojskowego.**

W czasie pokoju całokształt zagadnień gospodarczych w systemie obrony terytorialnej pozostanie w gestii Szefa Oddziału Logistyki działającego w ramach **Zarządu Obrony Terytorialnej** stanowiącego część Sztabu Generalnego Wojska Polskiego. W czasie wojny odpowiedzialność w tej dziedzinie będzie przechodzić na Głównego Logistyka WP, któremu podlegać będą logistycy rodzajów sił zbrojnych.

Najwyższym przełożonym wojskowym na zapleczu powinien być pełnomocnik rządu. Do jego obowiązków należeć będzie odpowiedzialność za sprawy logistyki na swoim obszarze i współpraca ze sprzymierzonymi dowództwami na szczeblu grup armii i równorzędnych związków operacyjnych. Jednak punkt ciężkości w zakresie realizacji zadań związanych z zaopatrzeniem w systemie obrony terytorialnej spoczywać będzie na niższym szczeblu, mianowicie na okręgach wojskowych. Z upoważnienia dowódcy OW odpowiedzialnymi za sprawy logistyki OT będą szefowie oddziałów Logistyki (odpowiednik w strukturze NATO – oficer G-4) znajdujący się w sztabach OW. Przy dowództwach okręgów wojskowych będą działać sztaby obrony terytorialnej, które będą **zajmować się**

głównie sprawami operacyjnymi. Ciężar prac gospodarczych związanych z funkcjonowaniem systemu zaopatrzenia będzie spoczywać na pionie logistycznym (odpowiedniku NATOwskiego, G-4) sztabu OW, który w tym zakresie będzie współpracować z takimi związkami, jak armie, korpusy armijne i związki równorzędne innych rodzajów sił zbrojnych. Pozostałe zadania logistyczne powinny pozostać w gestii oddziału komunikacji, oddziału sprzętu wojskowego i sztabu OW.

Sprawy przewozów będą zatem na bieżąco rozwiązywane przez właściwe komendantury przewozów wojskowych, ulokowane przy różnych węzłach komunikacyjnych i współpracujące z władzami cywilnymi - szczególnie z kolejami państwowymi. Zadania w dziedzinie zbiórki uszkodzonego sprzętu i jego naprawy oraz okresowego remontu będą realizowane bezpośrednio przez właściwe bazy remontowe.

Do wykonywania prac gospodarczych w systemie obrony terytorialnej kraju będzie wydzielonych kilka wyspecjalizowanych oddziałów. Ich działalność będzie związana głównie z funkcjonowaniem tzw. **rejonów zaopatrzeniowych**. Rejon zaopatrzeniowy powinien obejmować kilka terytorialnych punktów zaopatrzenia, głównych punktów medycznych, baz remontowych i urządzeń pomocniczych, usytuowanych nie dalej niż 50 – 60 km od odbiorcy usług i świadczeń gospodarczych. Oddziały gospodarcze systemu OTK w czasie pokoju będą znajdować się w stanie zalążkowym. Trzon ich będą stanowić **bataliony zaopatrzenia** działające na szczeblu OW i Dowództw Wojewódzkich OT. Bataliony te będą w stanie zaopatrzyć 10 – 15 tys. ludzi wchodzących w skład jednostek i instytucji znajdujących się w rejonie OW lub województwa. Na jeszcze niższym szczeblu OTK, tj. przy Dowództwie Powiatowym OT działać będą plutony zaopatrzenia, obsługujące małe instytucje wojskowe i jednostki OTK.

Strumień zaopatrzenia materiałowo-technicznego w systemie OTK będzie wypływać ze składnic na zapleczu, skąd będzie następnie kierowany do terytorialnych punktów zaopatrzenia rozmieszczonych na obszarze

poszczególnych okręgów wojskowych i województw. Przewozów na tych kierunkach dokonywać będzie z reguły kompania transportowa właściwego batalionu zaopatrzenia. Przy większych ilościach ładunku planuje się wykorzystać także środki okręgowego batalionu transportowego. Dalej przewozy materiałów z terytorialnych punktów zaopatrzenia będą dokonywane już środkami transportowymi odbiorcy. Podobnie jednostki i instytucje systemu OTK będą wykorzystywać własne środki transportowe. Obsługa potrzeb własnych terytorialnych punktów zaopatrzenia będzie prowadzona siłami plutonów zaopatrzenia.

Napraw sprzętu wojskowego w rejonach zaopatrzeniowych będą dokonywać kompanie remontowe, wchodzące w skład batalionów zaopatrzenia. Głównie chodził tu o naprawy sprzętu samochodowego, uzbrojenia i pewnych rodzajów sprzętu inżynieryjnego i łączności.

Służba medyczna OTK będzie funkcjonować w systemie wojsk lądowych. Utrzymanie szpitali będzie leżeć w gestii związków operacyjnych lub pełnomocnika rządu na zapleczu. Natomiast obsługa punktów medycznych w rejonach zaopatrzeniowych będzie należeć do zadań kompanii sanitarnej batalionu zaopatrzenia.

4.5. Logistyka w działaniach nieregularnych i w wojnie partyzanckiej

Pododdziały wojsk obrony terytorialnej mogą działać w rejonach odizolowanych od źródeł zaopatrzenia i przez to w odosobnieniu. W związku z tym mogą być zmuszone do wykonywania zadań zabezpieczenia logistycznego we własnym zakresie, samodzielnie. W rozdziale tym zostaną przedstawione omówione zasady realizacji zabezpieczenia logistycznego, w oparciu o wnioski z analizy konfliktów lokalnych jakie miały miejsce w różnych regionach na świecie.

Zaopatrywanie w broń

Uzbrojenie partyzantów w początkowych stadiach prowadzenia walki ograniczone jest zazwyczaj do takich rodzajów broni która jest powszechnie

dostępna i łatwa do ukrycia. W większości przypadków za początkowe wyposażenie służy broń z napadów na posterunki policji i magazyny militarne, charakteryzująca się dużą siłą przebicia i „szokującym" działaniem. Napady były dokonywane w tym okresie również przy użyciu flint myśliwskich lub broni własnej konstrukcji. Do zaopatrywania w broń początkowo mogą służyć też firmy ochroniarskie i organizacje pozamilitarne.

W odniesieniu do wzajemnie zwalczających się ugrupowań prowadzonych działania partyzanckie [175] obowiązują dwie zasady:

- jako broń wykorzystywać wszystko to, co się na nią nada,
- głównym dostawcą broni jest przeciwnik.

Mao Tse - Tung twierdził: „Naszą podstawową polityką jest zdać się na przemysł zbrojeniowy krajów imperialistycznych i naszych potencjalnych wrogów [176]". Zaopatrywanie się u wroga ma zastosowanie również tam, gdzie ruchy partyzanckie są wspierane z zagranicy zwłaszcza w przypadku, gdy sami partyzanci nie chcą być całkowicie politycznie uzależnieni od dostaw z zewnątrz. Na przykładzie chińskim widać więc, że najistotniejszym źródłem zaopatrzenia oddziałów partyzanckich działających w oderwaniu od zaplecza jest zdobyte na przeciwniku uzbrojenie i środki bojowe. Zakłada się przy tym, że może zostać zdobyta broń, do której nie będzie odpowiednio przeszkolonych użytkowników. W takich przypadkach istnieje możliwość wykorzystania w charakterze instruktorów wziętych do niewoli wrogich żołnierzy. Otwartą pozostaje kwestia, czy jeńcy będą w stanie poinstruować partyzantów o sposobie użycia zdobytej broni, czy nie? Ponieważ w wielu przypadkach przeważa brak zaufania do wziętych do niewoli zbiegłych żołnierzy przeciwnika, nieodzownym staje się znalezienie instruktorów.

Ważnym źródłem zaopatrzenia jest zbieranie broni, którą pozostawił przeciwnik na pobojowiskach (w miejscach walk). Należy tu wspomnieć także o taktyce praktykowanej w Korei wykopywania min przeciwnika i zakopywania tych

---

[175] Zob. np. R. Reinhardt, Partisanenversorgung, (w:) Handbuch zur Ökonomie... , wyd. cyt., s. 674.
[176] Zob. np. Mao Tse-Tung, Wybrane pisma wojskowe, MON, Warszawa 1960, s. 187.

samych na innym miejscu.

Z doświadczeń wojen partyzanckich w Chinach i Korei wynika, że część broni może być kupowana na czarnym rynku lub bezpośrednio od żołnierzy przeciwnika i policji. Ta taktyka była stosowana przez chińskich komunistów już pod koniec lat 20-tych, musiała być jednak przerwana z powodu braku pieniędzy. W danym przypadku praktyka ta doprowadziła do negatywnych skutków w zaopatrzeniu partyzantów w artykuły spożywcze i odzieżowe. Podobne problemy pojawiają się wówczas, gdy broń jest kupowana za granicą i następnie wwożona nielegalnie do własnych krajów. Powstaje problem zdobycia pieniędzy (gotówki), gdyż taka broń może być dostępna tylko za dewizy i być dostarczona ruchom partyzanckim tylko wtedy, kiedy państwa będą miały większą liczbę „sponsorów".

W zaopatrywaniu w broń i amunicję odgrywali również pewną rolę żołnierze własnej narodowości służący u przeciwnika. Walcząc na terenach Chin, zostawiali oni np. komunistycznym partyzantom broń i amunicję w miejscach, które opuszczali. Właśnie z tego powodu Japończycy swoim marionetkowym wojskom wydawali nową amunicję tylko w przypadku oddania starych łusek. Jednak i na to znalazło się rozwiązanie, polegające na dostarczaniu przez partyzantów łusek na wymianę. W niemal wszystkich wojnach partyzanckich próbowano także produkować sposobem chałupniczym własną broń i amunicję lub reperować istniejącą. W 1931 Chińczycy wypełniali łuski naboju saletrą i uszczelniali (zamykali) je cyną, a jako zapalnika używali zapałek. Lufy po kilku oddanych strzałach taką amunicją były tak gorące, że nie można ich było dalej używać. W późniejszym okresie pozyskiwano materiał wybuchowy z niewypałów, chemicznych środków czyszczących i starych materiałów filmowych.

Ważną rolę w walkach odgrywały też miny i granaty ręczne. W pierwszej wojnie indochińskiej od 1952 do 1954r. Francuzi stracili 398 pojazdów pancernych, z czego 84% na minach i zasadzkach. W czasie wojny koreańskiej miny odgrywały znaczną rolę w zwalczaniu wojsk pancernych. Wytwarzano je z różnych rodzajów pojemników, materiałów wybuchowych i zapalników. Miny o

nazwie „Tontopfe" były wypełnione czarnym prochem, ich odpalanie odbywało się za pomocą sznurka stanowiącego zapalnik. Inne tzw. „Bungalow-Torpedos" wykonywane były z bambusa wypełnionego prochem strzelniczym i kawałkami żelaza. Odegrały one niszczycielską rolę w Chinach i Indochinach. Miny rzeczne konstruowano z metalowych skrzyń po średniokalibrowej amunicji przeciwnika, wypełniając je materiałem wybuchowym i uszczelniając wygotowaną masą z butów gumowych. Budowano również prowizoryczne armaty i działa. W walce przeciwko Anglikom w Palestynie David Leibovitz z rury kanałowej skonstruował tzw. „Davidkę", pierwszą izraelską armatę. Chińczycy budowali działa z wydrążonych pni drzew, które wzmacniali żelaznymi obręczami, wypełniali je kawałkami żelaza, gwoździmi, szkłem, kamieniami i saletrą (azotanem potasowym). Użycie tych dział w walce przeciwko piechocie nacierającej w gęstych szykach dawało dobre rezultaty, jednak czasami powodowały one więcej szkód w obsługującej je drużynie niż w szeregach przeciwnika.

Istotną rolę w pozyskiwaniu broni odgrywała także ludzka pomysłowość. Szczególnie na terenach lesistych, w tym w dżungli pozyskiwano z miejscowych zasobów: oszczepy, dzidy, lance, kopie, itp. organizowano, wykorzystując naturalne warunki zasadzki, pułapki - w Chinach i Indochinach stosowano zatrute uryną bydlęcą „bambusowe zastrzyki" po uprzednim hartowaniu ich w ogniu. Na drzewach chowano ogromne maczugi, które - uruchamiane za pomocą lin stanowiły swego rodzaju zasadzki.

Inne zaopatrzenie

Podobne problemy, jak z zaopatrzeniem w broń i amunicję występowały w odniesieniu do wyżywienia i odzieży. Tam, gdzie ruchy partyzanckie nie były wspierane przez obce państwa, z powodu ogromnych przestrzeni, były one zdane na samodzielne zaopatrywanie się. Grupy partyzanckie często cierpiały niedostatek, trudności związane z zaopatrzeniem były przyczyną tego, że po pierwszych atakach najczęściej musiały się wycofywać.

Podczas II wojny światowej na Filipinach w walkach partyzanckich przeciwko Japończykom rekwirowano ryż od mieszkańców okolicznych miejscowości. Po otrzymaniu zrzutów od wojsk własnych zwracano podwójną jego ilość, a ponadto płacono za zarekwirowaną żywność i dodawano płótno z czasz spadochronów. W Wietnamie strona komunistyczna zbudowała sprawnie funkcjonujący system logistyczny którego ważnym elementem była tzw. droga Ho-Szi-Mina - szlak wiodący przez góry i dżungle Laosu i Kambodży z Północnego Wietnamu do wszystkich części Wietnamu Południowego. Główne linie dostaw nie prowadziły jednak tym szlakiem, lecz tysiącami bardzo krótkich odcinków, skierowanych jak „szprychy w kołach" do setek wiosek, które albo były nastawione przyjacielsko do oddziałów Vietcongu, lub też były zmuszane do współpracy z nimi. Takie środki materiałowe jak sprzęt łączności, środki medyczne, broń i amunicję dostarczano drogą Ho-Szi-Mina. Ryż i inna żywność pochodziły z wiosek. Oprócz realizowania samozaopatrywania przez wojska własne, do dostarczania środków materiałowych została zaangażowana ludność cywilna, która rzekomo dobrowolnie była gotowa dostarczać zaopatrzenie, jednak z doświadczeń wojny w Indochinach wynika, że owe daniny były wymuszane. Znaczną rolę przy tej windykacji świadczeń odgrywały tajnie lub półjawnie działające polityczne organizacje komunistycznego ruchu partyzanckiego. Przykładowo partia komunistyczna w Chinach dbała o to, żeby ludność cywilna przemycała prowiant do otoczonych lub odciętych od źródeł zaopatrzenia jednostek partyzanckich. Poza tym organizacje te utrzymywały liczne zakłady poza liniami wroga i pozyskiwały tkaniny i materiały wypełniające dla, niezbędnych w zimnych regionach Północnych Chin watowanych części odzieży.

Podobnie przedstawiała się sprawa z pozyskiwaniem pieniędzy na zaopatrzenie w materiały, środki medyczne. Im mniejsze były możliwości pozyskiwania tych środków przez partyzantów z zagranicznych źródeł dostaw, tym bardziej byli oni zdani na zdobywanie ich przez własne organizacje polityczne oraz w wyniku własnej działalności. Pieniądze mogły być jawnie pobierane jako „kary" lub

zbierane od ludności w formie kontrybucji. Niemałą rolę odgrywały także darowizny zamożniejszych ludzi, którzy poprzez tego rodzaju świadczenia chcieli zapewnić sobie dobre traktowanie własnej osoby, członków rodziny i ich własności. Nie były rzadkością sytuacje, w których sami przeciwnicy ruchu partyzanckiego świadczyli z różnych powodów na rzecz partyzantów.

Zaopatrzenie medyczne realizowane było najczęściej poprzez zakupy na obszarze przeciwnika, rekwizycje oraz przemyt z zagranicy. Również tutaj decydujący wpływ na rozmiary tego zaopatrzenia miały ograniczone środki finansowe. W Chinach, a także w innych krajach objętych wojną partyzancką powrócono do starodawnej medycyny ludowej. Takie dziedziny jak zielarstwo i akupunktura przeżywały nowy rozkwit. Jeszcze gorzej wyglądała sprawa opieki lekarskiej. Większość oddziałów partyzanckich cierpiała na dotkliwy brak wykształconego personelu sanitarnego i lekarzy. Zagraniczni lekarze byli bardzo pomocni, przy ich pomocy próbowano wyszkolić sanitariuszy, tzw. „bosych lekarzy", którzy mieli rozwiązywać przynajmniej podstawowe problemy sanitarne i realizować niektóre zadania zaopatrzenia. Ważne było przy tym, że zgodnie z zadaniami walki partyzanckiej służyli oni w równej mierze pomocą cierpiącej ludności cywilnej.

Warunki, w których trzeba było dokonywać operacji chirurgicznych w czasie prowadzenia wojny partyzanckiej, były najczęściej niewyobrażalnie prymitywne. Wskaźnik umieralności wśród operowanych w czasie wojny partyzantów był wysoki, co spowodowane było najczęściej prymitywnymi warunkami operacji. Członkowie ugrupowań partyzanckich wywodzili się głównie ze środowisk wiejskich, a więc byli to ludzie przyzwyczajeni do życia mniej komfortowego z większymi niedogodnościami. W czasie wojny w Wietnamie rannych partyzantów ewakuowano do wiosek, gdzie byli ukrywani i poddawani opiece przez ich sprzymierzeńców.

System dostaw dla oddziałów partyzanckich, w których brali udział Amerykanie (Office of Strategic Service) w Birmie różnił się od przedstawionych

wyżej rozważań i był znacznie lepszy. Wykorzystywano zrzuty z samolotów C-47 dla zaopatrywania partyzantów. Rannych i chorych ewakuowano lekkimi samolotami.

ZAKOŃCZENIE

W celu prawidłowego zorganizowania i funkcjonowania wojsk obrony terytorialnej podlegających dowódcy OW konieczne jest utworzenie odrębnego, terytorialnego podsystemu zabezpieczenia logistycznego. Konieczność ta wynika z potrzeby zasilania i obsługi licznych, niewielkich jednostek obrony terytorialnej, działających samodzielnie na znacznym obszarze. Często będą to jednostki nie dysponujące własnymi siłami i urządzeniami logistycznymi (obniża to bowiem w istotny sposób koszty ich utrzymania), które by im umożliwiły samodzielne utrzymywanie nawet normatywnych zapasów wojennych bojowych środków technicznych (np. amunicji). W tej sytuacji istnieje konieczność budowy zupełnie odmiennego i zarazem specyficznego systemu zabezpieczenia logistycznego tych jednostek.

W założeniu system ten powinien funkcjonować w oparciu o istniejącą stacjonarną infrastrukturę wojskową, przy wykorzystaniu obiektów koszarowych na całym obszarze odpowiedzialności. Właściwie wykorzystany potencjał sił i urządzeń logistycznych, jednostek i instytucji wojskowych powinien umożliwić wszechstronne zabezpieczenie wszelkich jednostek i samodzielnie działających pododdziałów w dowolnym miejscu w obszarze odpowiedzialności. Należy w związku z tym dokonać racjonalnego podziału obszaru odpowiedzialności każdego RSzW na kilka lub kilkanaście sektorów, pokrywających łącznie cały obszar i w każdym z nich zorganizować system zabezpieczenia i wsparcia logistycznego jednostek, które znajdą się w tym sektorze. W stosunku do jednostek własnych, przydzielonych na zaopatrzenie byłoby to pełne zabezpieczenie logistyczne, natomiast w odniesieniu do pozostałych - wsparcie logistyczne w zakresie nakazanym przez przełożonych oraz uzgodnionym z zainteresowanymi. Logicznym wydaje się nazwanie takich rejonów Sektorami Wsparcia Logistycznego SWL. Pokrycie obszaru całego kraju siecią SWL będzie stanowić logistyczne odzwierciedlenie przyjętej koncepcji obronnej i może być traktowane jako etap wstępny do modernizacji całego systemu

logistycznego zabezpieczenia wojsk lądowych oraz systemu zabezpieczenia logistycznego ludności cywilnej na okres zagrożenia i wojny. Centrum każdego SWL powinien stanowić oddział gospodarczy, przygotowany do wypełniania funkcji Terytorialnego Oddziału Gospodarczego - TOG. Oddziałami takimi będą wytypowane stacjonarne jednostki wojskowe, przygotowane do wypełniania dodatkowych funkcji zabezpieczenia logistycznego pododdziałów OT.

Z powyższego wynika, że właściwie zorganizowane zabezpieczenie logistyczne jednostek OT stanowi podstawę zbudowania nowego, odmiennego, narodowego systemu zabezpieczenia logistycznego zorganizowanego na wzór rozwiązań zachodnich.

Ponieważ (jak wynika z przyjętej koncepcji obronnej) siły zbrojne RP będą walczyć na własnym terytorium, należy w pełni wykorzystać możliwości, jakie stąd wynikają. Efektem takiego założenia mogą być nie tylko poważne oszczędności, wynikające z obniżenia kosztów funkcjonowania wojskowego systemu logistycznego (dochodzące do 30%), ale i głębokie zmiany etatowe w strukturze wszystkich jednostek wojsk operacyjnych, polegające na „odchudzeniu" (o ok. 50%) ich struktur logistycznych.

W zasadzie jedynym racjonalnym rozwiązaniem wydaje się być zorganizowanie stacjonarnego, terytorialnego podsystemu wsparcia logistycznego - w ramach systemu zabezpieczenia logistycznego OW. Najbardziej celowym jest wykorzystanie jako elementów wykonawczych w takim podsystemie stacjonarnych obiektów wojskowych, z uwzględnieniem ich aktualnego wykorzystania oraz wojennego przeznaczenia stacjonujących w nich jednostek lub instytucji wojskowych.

Wykorzystanie każdej bazy, magazynu, kompleksu koszarowego musi być zaplanowane i wszechstronnie przygotowane z uwzględnieniem jej roli w terytorialnym systemie zabezpieczenia logistycznego. Należy przy tym dążyć do tego, aby nie były to pojedyncze oddalone od siebie centra logistyczne, stąd też należy w oparciu o te obiekty zorganizować rejonowe komendy (np. RKOT),

których obszary oddziaływania będą sąsiadować ze sobą, pokrywając w ten sposób cały obszar OW. Takie ośrodki kierowania zabezpieczeniem logistycznym powinny być przygotowane do zarządzania zasobami zarówno wojskowymi, jak i cywilną infrastrukturą techniczno-obronną i logistyczną w podporządkowanym rejonie. Personel tych ośrodków powinien znać wszystkie miejscowe źródła zaopatrzenia, całą stacjonarną infrastrukturę logistyczną, która może być przydatna dla celów obronnych. Powinien współpracować na bieżąco z terenowymi ogniwami gospodarczo-obronnymi układu pozamilitarnego, znać możliwości (potencjał), asortyment produkcji i usług wszystkich miejscowych podmiotów gospodarczych, warsztatów rzemieślniczych, naprawczych itp. Nie można też nie wspomnieć o kwestii uprawnień do podejmowania decyzji oraz możliwości ich egzekwowania w stosunku do samodzielnych podmiotów gospodarczych. Jak z powyższego wynika, terytorialne oddziały gospodarcze będą jednocześnie:

- organami kierowania zabezpieczeniem logistycznym na obszarze sektora wsparcia logistycznego,
- silnymi bazami materiałowymi mającymi realne możliwości zapewnienia kompleksowego zabezpieczenia logistycznego wszelkich działających w danym sektorze jednostek zarówno OT, jak i wsparcia jednostek wojsk operacyjnych.

Sytuacja ta wymusza dokonanie zmian systemowych, w tym:

- podporządkowania na czas „W" stacjonarnych jednostek wojskowych szefom RSzW,
- zwiększenia ich wojennych stanów etatowych,
- wypracowania zasad i metod funkcjonowania terytorialnych oddziałów gospodarczych,
- modyfikacji programów szkolenia rezerw osobowych,
- wprowadzenia kilku nowych specjalności w związku z koniecznością realizacji zupełnie nowych zadań, itd.

Zwolnione po wyjściu wojsk operacyjnych obiekty koszarowe należy uzupełniać nową obsadą, gwarantującą sprawne i pełne wykorzystanie istniejącej bazy logistycznej (koszarowej, żywnościowej, magazynowej, remontowej i medycznej). W stosunku do dodatkowych zadań nakładanych na pozostałe funkcjonujące nadal OG (bazy, składnice, szpitale) powinno się zwiększyć ich etaty na okres „W".

Konieczne będzie zatem opracowanie dla każdego obiektu lub kompleksu koszarowego, jako jednostki zmilitaryzowanej, odpowiedniego etatu wojennego, umożliwiającego wypełnianie planowanych dla niego funkcji terenowego oddziału gospodarczego i przede wszystkim pozwalającego na jego optymalne wykorzystanie jako elementu infrastruktury logistycznej.

Zapasy środków materiałowych, uzbrojenia i technicznych środków bojowych powinny być dostarczane do magazynów tych jednostek (opróżnionych po wydaniu wyposażenia jednostkom mobilizowanym) w ramach planowego rozśrodkowania zasobów ze wszystkich baz i składnic wojskowych.

Każdy TOG planuje zorganizowanie na swoim obszarze odpowiedzialności terytorialnego systemu zaopatrywania wszelkich jednostek wojskowych w sprzęt i materiały powszechnego użytku oraz usługi gospodarczo - bytowe na bazie istniejącej cywilnej infrastruktury logistycznej.

Tak więc istotą proponowanego rozwiązania jest podział całego obszaru odpowiedzialności OW i poszczególnych RSzW na sektory wsparcia logistycznego SWL, w których elementami wykonawczymi będą właśnie terytorialne oddziały gospodarcze TOG, przeformowane na czas „W" do wypełniania zupełnie nowych funkcji, wynikających ze znajomości regionu, jego zasobów i możliwości.

Proponowane sektory wsparcia logistycznego będą stanowić elementarne obszary zasileniowe, które powinny być możliwie jednorodne oraz posiadać zdolność pod względem asortymentowym do wypełniania funkcji zaopatrzeniowych. Tak zorganizowany terytorialny podsystem zasilania

logistycznego jednostek OT stanie się istotnym elementem w zintegrowanym terytorialnie systemie zasilania logistycznego wojsk OW.

Z drugiej strony wdrożenie proponowanego rozwiązania umożliwi rozwiązanie w sposób kompleksowy wszystkich złożonych problemów zasilania i obsługi jednostek OT działających w dowolnym miejscu obszaru RSzW, pozwalając na urealnienie niezmiernie ważnego procesu zbierania bieżących informacji o stanie i możliwościach całej infrastruktury techniczno-obronnej oraz kondycji gospodarczo-obronnej układu pozamilitarnego.

Każda jednostka organizowana na bazie stacjonarnego obiektu wojskowego powinna mieć opracowany indywidualny etat czasu „W", pozwalający na maksymalne wykorzystanie całej posiadanej infrastruktury logistycznej obiektu, tj.:

- całej bazy magazynowej i pojemności zbiornikowych,
- pełnej wydajności i przepustowości wszystkich urządzeń logistycznych (kuchni, pralni, stołówki, itp.),
- wszystkich możliwości remontowych i medycznych.

Elementem rozwijanym do realizacji zupełnie nowej grupy zadań, wynikających z roli komendy sektora wsparcia logistycznego, będą: pion dowodzenia i sprawozdawczości powołany do całodobowego rozpoznawania sytuacji SWL, współdziałania ze wszystkimi elementami układu pozamilitarnego, przygotowywania danych do decyzji szefa WL - dowódcy TOG, a także sztab TOG, oraz komórka kierowania zabezpieczeniem logistycznym SWL.

System SWL - TOG jest niewątpliwie propozycją ciekawą i wartą wdrożenia. Jest to rozwiązanie wymagające poniesienia pewnych kosztów (mniejszych jednak o 40% od ponoszonych obecnie), za to umożliwia stworzenie nowego, terytorialnego systemu logistycznego wojsk lądowych.

Koncepcja ta powinna być rozważona szczegółowo na szczeblu logistyki OW oraz Inspektoratu Logistyki Sztabu Generalnego WP, a po uzyskaniu akceptacji

powinny być przeprowadzone dalsze badania oraz należy praktycznie zweryfikować takie kwestie, jak:

- określenie zasięgu terytorialnego potencjału sektorów wsparcia logistycznego,
- opracowanie modelowej instrukcji funkcjonowania TOG, a szczególnie pionu dowodzenia i sprawozdawczości decydującego o całym przedsięwzięciu,
- wypracowania szczegółowych etatów czasu „W", indywidualnie dla każdego TOG,
- organizacja naboru i szkolenia odpowiedniego personelu na zalążki wojenne dla TOG,
- prawidłowe rozmieszczenie zapasów w terenie, ewakuowanych już w okresie zagrożenia, poprzez wytypowanie właściwych obiektów dla rozśrodkowanych z wszystkich baz i składnic wojskowych zgodnego z prognozowanymi potrzebami jednostek wojskowych przewidywanych do działań na danym obszarze.

Ponadto poważnymi problemami badawczymi pozostającymi do rozwiązywania na wyższych szczeblach zarządzania (Sztabu Generalnego WP) pozostają kwestie:

1. Jednoznacznego określenia uprawnień i kompetencji decyzyjnych w zakresie dysponowania zasobami materiałowymi przez poszczególne ogniwa systemu kierowania.
2. Zorganizowania niezawodnego obiegu informacji o stanach zasobów w każdym nowo powstałym TOG jako źródłach zasilania logistycznego.
3. Ustalenia realnych powiązań pomiędzy elementami terytorialnego systemu zasilania a stacjonarnymi elementami infrastruktury techniczno-obronnej układu pozamilitarnego - źródłami zaopatrzenia, a także określenia rzeczywistych relacji z całym terenowym aparatem władzy państwowej, samorządowej i specjalnej.

Proponowane rozwiązania wydają się być prostymi, efektywnymi i przede wszystkim tańszymi od istniejących aktualnie. Wymagają jednak pewnych nakładów, szczególnie na organizację struktur etatowych elementów wykonawczych (TOG) i ich przygotowania do realizacji nowych funkcji. Można również nadmienić, że rozwiązania te mogą być podstawą do budowy terenowej struktury całej OT.

Zgodnie z przedstawioną koncepcją cały obszar odpowiedzialności OW powinien być podzielony na rejony odpowiedzialności RKOT. W ten sposób w każdym z tych rejonów będzie zgromadzona całościowa informacja o sytuacji polityczno-militarnej i gospodarczej, a ponadto powstanie możliwość dysponowania realnymi siłami i środkami materiałowymi do wsparcia wszelkich działań pododdziałów OT.

*

W wyniku przeprowadzonych badań została zweryfikowana hipoteza badań i zrealizowany cel pracy. U progu XXI wieku wojska lądowe, w tym wojska OT powinny być przygotowane do realizacji znacznie większego zakresu i bardziej zróżnicowanych zadań niż w przeszłości. Odnosi się to zarówno do zadań o charakterze militarnym (podstawowych), jak i niemilitarnym wykonywanych głównie w czasie pokoju i kryzysów.

Ocenia się, że najbardziej prawdopodobne w perspektywie najbliższych lat będą konflikty o wymiarze lokalnym, głównie na podłożu etnicznym, religijnym lub ekonomicznym. Konflikty te będą się charakteryzować między innymi ograniczonym zasięgiem i niewielką intensywnością. Obecne prognozy jednoznacznie wskazują, że trzeba brać pod uwagę udział wojsk OT i w konfliktach lokalnych, i w konflikcie na większą skalę.

W razie konfliktu militarnego o zasięgu międzynarodowym i na dużą skalę zadania wojsk OT sprowadzać się będą do obrony zagrożonych obszarów kraju

oraz udziału w obronie lądowej, a także wspomagania (zabezpieczania) przeciw-uderzeń wojsk operacyjnych w celu odzyskania czasowo utraconych rejonów.

Niezależnie od rodzaju (skali) konfliktu militarnego wojska OT powinny:

- wykonywać zadania związane z zabezpieczeniem mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia wojsk operacyjnych,
- uczestniczyć w sprawnym wzmocnieniu obrony granicy,
- przechodzić do działań nieregularnych na obszarach czasowo opanowanych przez agresora.

Zadania te oznaczają, że wojska OT powinny być partnerem wojsk operacyjnych. Dlatego muszą być odpowiednio rozmieszczone na obszarze kraju, mieć właściwą strukturę organizacyjną oraz uzbrojenie i wyposażenie, które umiejętnie wykorzystane w określonych warunkach prowadzenia walki zwiększy ich możliwości bojowe i pozwoli należycie wykonać zadania w starciu z silniejszym przeciwnikiem. Logistyka wojsk OT powinna rozstrzygać wszelkie kwestie związane z funkcjonowaniem tych wojsk, a więc z zakwaterowaniem, zaopatrzeniem, żywieniem, pomocą medyczną i techniczną.

Wojska OT zorganizowane w brygady, pułki, bataliony i kompanie wykorzystują sprzęt bojowy i uzbrojenie nie objęte traktatem CFE-1, wycofywane z wojsk operacyjnych. W przyszłości będą sukcesywnie wyposażone w tak zwane lekkie systemy uzbrojenia. Jednostki te będą formowane głównie w Wojskach Lądowych, a w ograniczonym wymiarze także w Wojskach Lotniczych i Obrony Powietrznej oraz Marynarce Wojennej.

W okresie zagrożenia i wojny jednostki OT Wojsk Lądowych przede wszystkim będą wykonywały zadania operacyjno-obronne (osłona granic państwowych, obrona kierunków i rejonów pomocniczych, obrona miast i miejscowości, prowadzenie działań przeciwdywersyjnych i przeciw-desantowych, a także działań nieregularnych) oraz zabezpieczające i ratunkowe (ochrona obiektów, rozbudowa inżynieryjna, udział w akcjach ratunkowych na rzecz wojsk i ludności cywilnej). Większość tych zadań będzie realizowana na

obszarze województwa, w rejonach i obiektach określonych w czasie pokoju.

Wojska OT i siły układu pozamilitarnego, stanowiące siły obrony terytorialnej, w ramach militarnej obrony Rzeczypospolitej Polskiej z jednej strony mają za zadanie wspieranie i uzupełnianie swoim potencjałem jednostek wojsk operacyjnych oraz samodzielne wykonywanie stawianych im zadań, z drugiej zaś zabezpieczenie realizacji wielu zadań, których celem jest stworzenie wojskom operacyjnym warunków pełnej swobody w prowadzeniu działań bojowych na obszarze całego kraju lub określonej części.

W pracy nie zbadano problemów związanych z organizacją współdziałania wojsk OT z organami i siłami układu pozamilitarnego na różnych szczeblach dowodzenia i kierowania a w tym:

- zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek wojskowych,
- zabezpieczenia przemieszczania wojsk do rejonów operacyjnego rozwinięcia,
- świadczeń na rzecz wojsk w czasie prowadzenia działań obronnych,
- udziału logistyki wojsk OT na rzecz ludności cywilnej.

Spowodowane było to m. in. małą ilością oraz ograniczoną przydatnością danych uzyskiwanych z przeprowadzonych ćwiczeń taktycznych z udziałem wojsk OT. W dalszej kolejności należałoby zbadać takie problemy logistyczne jak:

- wykorzystanie istniejącej infrastruktury składów i magazynów, punktów medycznych, punktów zabiegów sanitarnych, elementów bazy usługowo-remontowej,
- wykorzystanie obiektów komunalnych i prywatnych do zakwaterowania wojsk,
- wykorzystanie miejscowych zasobów do zaopatrzenia w produkty MPS, medykamenty itp.,
- zaopatrzenie wojsk ze źródeł państwowych i prywatnych w podstawowe produkty żywnościowe, produkty MPS i medykamenty.

Spis rysunków i tablic

1. Struktura organizacyjna pionu wiceministra Obrony Narodowej ds. Uzbrojenia i Infrastruktury Wojskowe 101
2. Struktura organizacyjna Inspektoratu Logistyki Sztabu Generalnego WP 102
3. Warianty struktury organizacyjnej przy różnej rozpiętości kierowania 122
4. Struktura efektów logistyki i ich podstawowych determinant 129
5. Interpretacja graficzna logistyki 133
6. Inwariant sieciowy 142
7. Odmiany: analityczna i syntetyczna inwariantu sieciowego. 143
8. Schemat zależności elementów struktury organizacyjnej i jej uwarunkowań 160
9. Rozpiętość kierowania, a koszta i dyspozycyjność przełożonego 162

Literatura

1. Abt S., Logistyka i jej zakres, WOSSK, Poznań 1993.
2. Abt S., Woźniak H., Podstawy logistyki, STELLA MARIS, Gdańsk 1993.
3. Babula J., Ogólne zasady i kierunki doskonalenia organizacji sił zbrojnych, (w:) Myśl Wojskowa z 1992r., nr 5.
4. Babula J., Potrzeby i możliwości usprawniania systemów kierowania, (w:) Myśl Wojskowa z 1993r., nr 3.
5. Bak D., Rozwój i rola logistyki w Wielkiej Brytanii, (w:) Problemy Magazynowania i Transportu, z 1992r., zeszyt specjalny.
6. Balcerowicz B., Możliwa strategia militarna Polski lat dziewięćdziesiątych i przełomu XX/XXI wieku, AON, Warszawa 1992.
7. Balcerowicz B., Pawłowski J., Marczak J., Podstawowe założenia strategii obrony Polski, (w:) Myśl Wojskowa z 1991r., nr 6.
8. Balcerowicz B., Strategiczna obrona Rzeczypospolitej Polskiej lat dziewięćdziesiątych, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1991.
9. Barclay C. N. , Home Defence – A Survey of the Defence Problems of the United Kingdom, Brassey's Annual, The Armed Forces Year Book, London 1969.
10. Bariery sprawności organizacji, pr. zb. pod red. W. Kieżuna, PWE, Warszawa 1978.
11. Baumgarten H., Zibell R.M., Trends in der Logistik, Hauss Verlag, Leipzig 1988.
12. Beier F.J., Rurkowski K., Logistyka, SGH, Warszawa 1993.
13. Berchtold H., Leppig G., Zivil-Militärische Zusammenarbeit (ZMZ) – Kernfunktion der Gesamtverteidigung, Band 12, (w:) Die Bundeswehr – Eine Gesamtdarstellung Wallhalla u. Praetoria Verlag., Regensburg 1980.

14. Bis B., Miszalski W., Wsparcie czy zabezpieczenie logistyczne, (w:) Wsparcie logistyczne wojsk (w operacji i walce) w latach dziewięćdziesiątych, AON, Warszawa 1993.
15. Blaik P., Logistyka jako systemowa koncepcja racjonalizacji procesów obrotu towarowego w przedsiębiorstwie, (w:) Problemy Magazynowania i Transportu, z 1992r. zeszyt specjalny.
16. Bolt P., Zarządzanie przepływem produktów, (w:) Materiały sympozjum nt.: Praktyczne aspekty logistyki, Poznań 1991.
17. Bowersox D.J., Logistical Management, Macmillan Publishing Co, New York 1978.
18. Brueckner J., Kriegsende in Bayern, Freiburg 1987.
19. Brzeziński M., Chylak E., Eksploatacja w logistyce wojskowej, Bellona, Warszawa 1996.
20. Brzeziński M., Chylak E., Podstawy logistyki, Eksploatacja techniki wojskowej, WAT, Warszawa 1993.
21. Chojnacki A., Logistyka, WAT, Warszawa 1992.
22. Chylak E., Logistyka w strategii wojskowej, WAT, Warszawa 1994.
23. Chylak E., Modelowanie logistyki jako systemu działania, (w:) Problemy Magazynowania i Transportu, z 1992r, zeszyt specjalny.
24. Chylak E., Wojskowy system logistyczny, (w:) Materiały z konferencji nt.: Praktyczna eksploatacja techniki lotniczej, Poznań 1993.
25. Dicttionnaire français-polonais. Paris 1990.
26. Doroszewski W., Słownik poprawnej polszczyzny, PWN, Warszawa 1976.
27. Doskonalenie struktury organizacyjnej, pr. zb. pod red. A. Stabryły, PWE, Warszawa 1991.
28. Dworecki S., Badanie procesów zasilania logistycznego, (w:) Zeszyty Naukowe AON z 1993r., nr 4.
29. Dworecki S., Labuda A., Mutwicki W., Analiza rozwiązań systemowych zasilania wojsk w armiach państw NATO, AON, Warszawa 1995.

30. Dworecki S., Labuda A., Mutwicki W., Siły zbrojne NATO. System zasilania wojsk, AON, Warszwa 1995.
31. Dworecki S., Labuda A., Mutwicki W., Wocial J., Model gospodarki obronnej państwa i logistyki „ALFA-K" część II, Model logistyki wojskowej szczebla centralnego. Etap I, AON, Warszawa 1993.
32. Dworecki S., Logistyka w wojsku, ATKA, Warszawa 1996.
33. Dworecki S., Na tle szumu informacyjnego wokół logistyki,. (w:) Wsparcie logistyczne wojsk (w operacji i walce) w latach dziewięćdziesiątych, AON, Warszawa 1993.
34. Dworecki S., Nowe spojrzenie na logistykę, (w:) Przegląd Wojsk Lądowych z 1993r., nr 1.
35. Dworecki S., O terytorialnym systemie zasilania logistycznego wojsk, (w:) Myśl Wojskowa z 1993r., nr 2.
36. Dworecki S., Od konfliktu do wojny, BUWiK, Warszawa 1996.
37. Dworecki S., Operacyjne przygotowanie obszaru kraju do obrony w zakresie logistycznym, (w:) Operacyjne przygotowanie obszaru kraju do obrony, AON, Warszawa 1993.
38. Dworecki S., Pogląd na terytorialny (strefowy) system zasilania logistycznego wojsk, (w:) Zeszyty Naukowe AON, z 1993r., nr 3.
39. Dworecki S., Pogląd na zasilanie logistyczne wojsk, (w:) Zeszyty Naukowe AON z 1993r., nr 2.
40. Dworecki S., Problemy organizowania systemu zasilania logistycznego wojsk, (w:) Problemy Techniki Uzbrojenia i Radiolokacji (PTUiR) z 1993r., nr 50.
41. Dworecki S., Rozważania na temat logistyki, (w:) Zeszyty Naukowe z 1993r., nr 10.
42. Dworecki S., Specyfika podejmowania decyzji o zasilaniu logistycznym wojsk w działaniach wojennych, (w:) Problemy Techniki Uzbrojenia i Radiolokacji (PTUiR) z 1993r., nr 10.

43. Dworecki S., System logistyczny wojsk, część I. Analiza systemu zasilania logistycznego, AON, Warszawa 1992.
44. Dworecki S., System logistyczny wojsk, część II. Analiza wybranych problemów organizacji infrastruktury logistyki obronnej, AON, Warszawa 1993.
45. Dworecki S., Zarys perspektywicznego modelu kierowania zasilaniem logistycznym, (w:) Kierowanie i strategiczne dowodzenie w modelu systemu obronnego, AON, Warszawa 1993.
46. Dworecki S., Zasilanie logistyczne wojsk, (w:) Myśl Wojskowa z 1993r., nr 1.
47. Eccles H.E., Logistics in National Defense. Hamisburg 1959.
48. Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1981.
49. Encyklopedia Powszechna, PWN, Warszawa 1985.
50. Felsner J., Kriterien zur Planung und Realisierung von Logistik - Konzeptionen in Industrien – Uternehmen, Bremen 1980.
51. Fertsch M., Problemy logistyczne we współczesnych systemach sterowania produkcją, (w:) Problemy Magazynowania i Transportu z 1992r., nr 3.
52. Fey P., Logistik-Management und integrierte Unternehmensplanung, Verlag B. Kirsch, München 1989.
53. Filipiak S., Zmiany w funkcjonowaniu logistyki SZ RP, (w:) Wojskowy Przegląd Techniczny i Logistyczny z 1995r., nr 4.
54. Gabara W., Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje, PWE, Warszawa 1989.
55. Gembicki B. i in., Procesy wsparcia logistycznego, (w:) Wsparcie logistyczne wojsk (w operacji i walce) w latach dziewięćdziesiątych, AON, Warszawa 1993.
56. Gerber J., Die Bundeswehr im Nordatlantischen Bündnis, Band 2: Die Bundeswehr-eine Gesamtdarstellung, Walhalla u. Praetoria Verlag, Regensburg 1985.

57. Gerber J., Stein H., Taschenbuch für Logistik, Darmstadt 1969.
58. Gerstenberg F., Produktivität in der Logistik, Hauss Verlag, München 1987.
59. Gołembska E., Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1994.
60. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
61. Grössl L., Leitungspanne (Span of Control), Walhalla u. Praetoria Verlag, Regensburg 1987.
62. Halder H, Dziennik wojenny, MON, Warszawa 1971.
63. Liddell Hart B.H., The Remaking of Modern Army, Faber and Faber, London, 1939.
64. Liddell Hart B.H., The Defence of Britain, Faber and Faber, London, 1939.
65. Heising K., Struktura organizacyjna i jej zmiany, (w:) Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach z 1992r., nr 123.
66. Ihde G.B., Transport, Verkehr, Logistik, München 1984.
67. Informacja o polityce wojskowej i siłach zbrojnych Królestwa Belgii, BSiA WSI, Warszawa 1993.
68. Informacja o polityce wojskowej i siłach zbrojnych Republiki Turcji, BSiA WSI, Warszawa 1993.
69. Informacja o polityce wojskowej w siłach zbrojnych Francji, BSiA WSI, Warszawa 1992.
70. Informator o siłach państw skandynawskich, MON, Warszawa 1990.
71. Informator o siłach zbrojnych Hiszpanii i Portugalii, MON, Warszawa 1988.
72. Informator o siłach zbrojnych Kanady, MON, Warszawa 1989.
73. Informator o siłach zbrojnych państw Beneluksu, MON, Warszawa 1986.
74. Informator o siłach zbrojnych RFN, MON, Warszawa 1984.
75. Informator o siłach zbrojnych Stanów Zjednoczonych, MON, Warszawa 1986.
76. Informator o siłach zbrojnych Wielkiej Brytanii, MON, Warszawa 1990.

77. Informator o siłach zbrojnych Włoch, Grecji i Turcji, MON, Warszawa 1988.
78. International Military and Defense Encyclopaedia, Washington 1993.
79. Jakubczak R., Marczak J., Obrona terytorialna Polski na progu XXI w, Bellona, Warszawa 1998.
80. Jedliński M., Logistyka a transport, Szczecin 1991.
81. Jomini H., Obraz rozbiorowy przedniejszych kombinacji wojny, Mont-de-Marsan 1835.
82. Kamiński T., Logistyka - gospodarka wojenna - ekonomika wojskowa, AON, Warszawa 1993.
83. Kamiński T., Procesy w systemie logistycznym - ocena ekonomiczna, AON, Warszawa 1995.
84. Kearney A.T., Studie „Logistic in Europe", Paris 1986.
85. Keegan J., World Armies, Second Edition, Detroit, Michigan 1983.
86. Kieżun W., Bariery sprawności organizacji, PWE, Warszawa 1978.
87. Kieżun W., Podstawy organizacji i zarządzania, KiW, Warszawa 1977.
88. Kirchhoff G., Die Natur-Gegebenheit oder Produktionsfaktor in der Betriebswirtschattslehre der Streitknäfte, (w:) Betriebswirtschaftslehre und Streitkräfte Walhalla u. Praetoria Verlag, Regensburg 1983.
89. Klöpper H., Logistikorientiertes strategisches Management, Verlag TÜV Rheinland, Köln 1991.
90. Kocielnik J.,Logistyka jako nowoczesna koncepcja racjonalizacji działania w sferze wymiany dóbr materialnych, (w:) Motoryzacja z 1989r., nr 2.
91. Komański A., Wybrane problemy kierowania obronnością państwa i dowodzenia wojskami, (w:) Zeszyty Naukowe AON z 1993r., nr 2.
92. Komunikat miesięczny za okres od 1 do 30.06.1992 roku, BSiA WSI, Warszawa 1992.
93. Komunikat miesięczny za okres od 1 do 30.11.1991 roku, BSiA WSI, Warszawa 1991.

94. Komunikat miesięczny za okres od 1 do 31.10.1992 roku, BSiA WSI, Warszawa 1992.
95. Konieczny J., Nowoczesna teoria systemów kierowania, WAT, Warszawa 1979.
96. Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1971.
97. Kotarbiński T., Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk, PWN, Warszawa 1986.
98. Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, PWN, Warszawa 1975.
99. Kowalewski S., Przełożony - podwładny w świetle teorii organizacji, PWE, Warszawa 1984.
100. Koziej S., Operacyjno-strategiczne problemy użycia i działania Wojska Polskiego w latach dziewięćdziesiątych, AON, Warszawa 1991.
101. Koziej S., Teoria sztuki wojennej, Bellona, Warszawa 1993.
102. Koźmiński A. K., Analiza systemowa organizacji, PWE, Warszawa 1979.
103. Koźmiński A. K., Obłój K., Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa 1989.
104. Koźmiński A. K., Ujęcie systemowe, (w:) Współczesne teorie organizacji, PWN, Warszawa 1983.
105. Krampe H., Industrielle Logistik, (w:) Verkehrs-Annalen z 1984r., nr 4.
106. Krampe H., Logistyka globalna w krajach Europy Wschodniej, (w:) Problemy Magazynowania i Transportu, zeszyt specjalny, Poznań 1992.
107. Krzyżanowski L., Podstawy nauki zarządzania, PWN, Warszawa 1985.
108. König H., Bürger - und Beamtenbild - Aspekte künftiger Verwaltungspolitik, Koblenz 1987.
109. Leksykon wiedzy wojskowej, pr. zb. pod red. A. Kowalskiej, MON, Warszawa 1979.
110. Lewandowski J., Elementy metodologii doskonalenia struktur organizacyjnych wojsk zmechanizowanych i pancernych oraz

perspektywiczna struktura organizacyjna dywizji zmechanizowanej i dywizji pancernej. Rozprawa habilitacyjna, ASG, Warszawa 1979.

111. Logistyka na szczeblu dywizji i dowództwa wsparcia MSL USA, AON, Warszawa 1998.
112. Madejski A., Metoda postępowania przy podejmowaniu restrukturyzacji sił zbrojnych, (w:) Myśl Wojskowa z 1991r., nr 1.
113. Madejski A., Podstawowe problemy systematyki nauki wojennej, ASG WP, Warszawa 1978.
114. Mahon J.K., History of the Militia and National Guard, London, 1983.
115. De Maiziere U., Die Landesverteidigung im Rahmen der Gesamtverteidigung, (w:) Truppe und Verwaltung, z 1964r., nr 10.
116. Mała encyklopedia wojskowa, MON, Warszawa 1967.
117. Mańczak K., Optymalizacja wielopoziomowej struktury optymalizacyjnej zbioru elementów sterowania, (w:) Archiwum Automatyki i Telemechaniki z 1974r., nr 2.
118. Mańkowski R.; Ogólne podstawy logistyki WLOP, (w:) Wsparcie logistyczne wojsk (w operacji i walce) w latach dziewięćdziesiątych, AON, Warszawa 1993.
119. Mao Tse – Tung, Wybrane pisma wojskowe, Wydawnictwo MON, Warszawa 1960.
120. Massie J. L., Essentials of Management, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1987.
121. Metodologiczne problemy teorii i praktyki wojskowej, MON, Warszawa 1974.
122. Miller D., Projektowanie metodyczne, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1987.
123. Milnier B. Z., Jewienko L. I., Rapaport W. S., Organizacja zarządzania. Podejście systemowe, PWE, Warszawa 1986.
124. Ministere de la Défense, La défense de la France, Paris 1988.

125. Mreła K., Struktury organizacyjne, Analiza wielowymiarowa, PWE, Warszawa 1983.
126. Mróz W., Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej, Sztab Generalny W.P., Warszawa 1978.
127. Mucha L., Zasilanie walczących wojsk, MON, Warszawa 1979.
128. Nalepka A., Problemy oceny w badaniach nad strukturami organizacyjnymi, (w:) Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie z 1991r., nr 345.
129. NATO Handbook, NATO Office of Information and Press, Brussels 1995.
130. NATO Logistics Handbook, Senior NATO Logistician's Conference, Secretariat NATO Headquarters, Brussels 1994.
131. NATO Vademecum, Bellona, Warszawa 1995.
132. Nowak E., Budowa wojskowego systemu logistycznego, (w:) Wojskowy Przegląd Techniczny z 1993r., nr 1.
133. Nowak E., Logistyka. Wsparcie (zabezpieczenie) logistyczne wojsk walczących, (w:) Przegląd Kwatermistrzowski z 1991r., nr 1.
134. Nowak E., Logistyka lat 90-tych w gospodarce narodowej i w wojsku,(w:) Przegląd Kwatermistrzowski z 1992r., nr 2.
135. Nowak E., Logistyka lat dziewięćdziesiątych w wojsku, (w:) Wsparcie logistyczne wojsk (w operacji i walce) w latach dziewięćdziesiątych, AON, Warszawa 1993.
136. Nowak E., Myślenie logistyczne, (w:) Problemy zabezpieczenia logistycznego wojsk w walce i operacji, AON, Warszawa 1994.
137. Nowak E., Problemy kierowania wsparciem logistycznym na szczeblu taktycznym, (w:) Przegląd Kwatermistrzowski z 1991r., nr 2.
138. Nowak E., Synergia i dywersyfikacja w zabezpieczeniu logistycznym wojsk, (w:) Wojskowy Przegląd Techniczny i Logistyczny z 1995r., nr 5 i 6 oraz z 1996r., nr 1.

139. Nożko K., Doskonalenie strategii wojennej, sztuki operacyjnej i taktyki w systemie obronnym RP, AON, Warszawa 1991.
140. Nożko K., System obronny Rzeczypospolitej Polskiej, (w:) Myśl Wojskowa z 1992r., nr 1.
141. O sprawności i niesprawności organizacji, pr. zb. pod red. J. Kurnala, PWE, Warszawa 1972.
142. Obrona Polski dziś i jutro, pr. zb. pod red. A. Targowskiego, Bellona, Warszawa 1993.
143. Oleksyn L., Ekonomiczne uzasadnienie potrzeby budowy systemu łączności i kierowanie obroną państwa, w tym dowodzenia siłami zbrojnymi RP, AON, Warszawa 1994.
144. Omówienie ćwiczeń dowódczo-sztabowych LATO-94, Szt. Gen., Warszawa 1994.
145. Omówienie treningu sztabowego CZERWIEC-93, Szt. Gen. WP., Warszawa 1993.
146. Omówienie treningu sztabowego LISTOPAD-94, Szt. Gen. WP., Warszawa 1995.
147. Pajewski K., Logistyczny system zaopatrywania, Bellona, Warszawa 1995.
148. Pajewski K., Zakres podmiotowy i przedmiotowy logistyki w wojsku oraz mechanizm jej funkcjonowania, (w:) Materiały sympozjum nt.: „Metody oceny funkcjonowania systemu logistyki", Poznań 1993.
149. Paprocki W., Koncepcja logistyki w transporcie, SGPiS, Warszawa 1989.
150. Pelc M., Aktualny stan nauk wojskowych, (w:) Myśl Wojskowa z 1993r., nr 2.
151. Pfohl H., Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grndlagen, Spriger Verlag, Berlin-Barcelona 1990.
152. Pfohl H., Marketing Logistik, Mainz 1982.
153. Podstawy zarządzania organizacjami, pr. zb. pod red. B. Glińskiego, PWE, Warszawa 1990.

154. Porzuczek Cz., Zabezpieczenie logistyczne wojsk korpusu armijnego sił lądowych USA, RFN, WB, ASG, Warszawa 1987.
155. Przebieg oraz doświadczenia i wnioski z wojny w rejonie Zatoki Perskiej, MON, Warszawa 1991.
156. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław 1978.
157. Pszczołowski T., Organizacja od dołu i od góry, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984.
158. Pszczołowski T., Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982.
159. Pytkowski W., Organizacja badań i ocena prac naukowych, PWN, Warszawa 1981.
160. Ramowy zakres działania szefa Inspektoratu Logistyki - zastępcy szefa SG WP, MON, Warszawa 1993.
161. Ramowy zakres działania wiceministra ON ds. Uzbrojenia i Infrastruktury Wojskowej, MON, Warszawa 1993.
162. Regan G., Błędy militarne, Vasco, Warszawa 1992.
163. Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych, cz. I i II, Szt. Gen., Warszawa 1994.
164. Roberts A., Nations in Arms, Theory and Practice of Territorial Defense, New York, Washington, London 1970.
165. Rokita J., Zarządzanie przedsiębiorstwem, Ekonomika i zarządzanie, Segment V, Warszawa 1995.
166. Rudniański J., Nauka, twórczość, organizacja, PWN, Warszawa 1976.
167. Rutkowski K., Czas logistyki, (w:) Business Magazine z 1993r., nr 3.
168. Rutkowski K., Logistyka pomaga wygrywać, (w:) Business Magazine z 1993r., nr 5.
169. Sawkin W., Podstawowe zasady sztuki operacyjnej i taktyki, Warszawa 1974.

170. Seethaler F.A., Switzerlannd's current defense posture, (w:) International Defense Review, z 1988r., nr 6.
171. Shaugnessy J. O., Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1972.
172. Sienkiewicz P., Analiza systemowa. Podstawy i zastosowania, Bellona, Warszawa 1994.
173. Sienkiewicz P., Inżynieria systemów kierowania, PWE, Warszawa 1988.
174. Sienkiewicz P., Inżynieria systemów, Wybrane zastosowania wojskowe, MON, Warszawa 1983.
175. Sienkiewicz P., Metodologiczne podstawy projektowania struktur organizacyjnych Sił Zbrojnych RP. Sprawozdanie z II etapu realizacji problemu naukowego „Doskonalenie SZ", AON, Warszawa 1992.
176. Sienkiewicz P., Systemy kierowania, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
177. Sienkiewicz P., Teoria efektywności systemów kierowania, t. I. Wstęp do systemologii. Rozprawa habilitacyjna, ASG, Warszawa 1979.
178. Sienkiewicz P., Teoria efektywności systemów kierowania, t. II. Problemy efektywności działania, ASG, Warszawa 1979.
179. Sienkiewicz P., Teoria efektywności systemów, Osolineum, Warszawa 1987.
180. Sikorski Cz., Projektowanie i rozwój organizacji i instytucji, PWE, Warszawa 1988.
181. Simpkin R.E., Deep Battle, London, Washington 1988.
182. Słownik języka polskiego, pr. zb. pod red. A. W. Szymczaka PWN, Warszawa 1981.
183. Słownik podstawowych terminów wojskowych, MON, Warszawa 1977.
184. Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1957.
185. Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1980.
186. Smykay E.W., Bowersox D.J., Mossman F.H., Physical Distribution Mamagement, Logistics Problems of the Firm, Macmillan, New York 1961.

187. Sprawozdanie z badań przeprowadzonych podczas treningu sztabowego WARTA-94 nt.: Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym SZ w okresie bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa państwa oraz podczas strategicznej operacji obronnej na obszarze kraju we współdziałaniu z wybranymi elementami systemu obronnego państwa, Szt. Gen., Warszawa 1994.
188. Sprawozdanie zespołu badawczego z treningu sztabowego CZERWIEC-93 nt.: Rola i miejsce zespołów logistycznych w strukturze WSyD (SD, PSD, ZSD NW SZ RP), Szt. Gen., Warszawa 1993.
189. Stankiewicz W., Konwersja zbrojeń, Bellona, Warszawa 1999.
190. Stankiewicz W., Logistyka. Z zagadnień gospodarki wojskowej państw NATO, MON, Warszawa 1968.
191. Stankiewicz W., Osiem tez o gospodarce obronnej i logistyce wojskowej, AON, Warszawa 1993.
192. Stroner J. A., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1992.
193. Strzelecki T., Algorytm doskonalenia organizacji, PWE, Warszawa 1986.
194. Sułek M., Zasady logistyki wojskowej (w:) Wybrane zagadnienia logistyki i ekonomiki wojskowej, AON, Warszawa z 1996.
195. Szałek B.Z., Logistyka - wstęp do problematyki, US, Szczecin 1992.
196. Szałek B.Z., Logistyka a rządzenie krajem, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego z 1991r., nr 79.
197. Szałek B. Z., Zarys heurystyki logistycznej, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1994.
198. Szybiński L., Projektowanie organizacji przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1979.
199. Ścibiorek Z., Kaczmarek W., Przyszła wojna – jaka? BUWiK, Warszawa 1995.
200. Ściborek Z., Rozważania o obronie, Bellona, Warszawa 1993.

201. Thorpe G.C., Pure Logistics. The Science of War Preparations, Kansas City. Mo. 1917.
202. Tomaszewski A., Jarecki Cz., Więcek J., Obrona przeciwpancerna (w :) Zeszyty Naukowe AON, z 1994r., nr 2.
203. Trening sztabowy ODRA-94, Omówienie funkcjonowania Zapasowego Stanowiska Dowodzenia, Szt. Gen., Warszawa 1994.
204. Trzcieniecki J., Projektowanie systemów zarządzania, PWN, Warszawa 1980.
205. Użycki J., Wojna konwencjonalna w Europie, MON, Warszawa 1989.
206. Wasylko M., Zasady logistyki jako determinanty efektywności procesów logistycznych, AON, Warszawa 1997.
207. Wasylko M., Geneza, pojęcie i efektywność logistyki, AON, Warszawa 1997.
208. Wawrzyniak B., Szkoła zarządzania, PWE, Warszawa 1987.
209. Weber R. A., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1990.
210. Webster's New International Dictionary, 1958.
211. Wielka encyklopedia powszechna PWN, Warszawa 1968.
212. Witkowski J., Źródła rozwoju i sukcesów zarządzania logistycznego w Japonii, (w:) Gospodarka Materiałowa i Logistyka z 1995r., nr 7/8.
213. Wiśniewski E., Jagiełło K., Nowakowski J., Metodyka wojskowych badań naukowych, ASG WP, Warszawa 1983.
214. Wiśniewski E., Jagiełło K., Metodyka wojskowych badań naukowych, AON, Warszawa 1990.
215. Włodarski A., Kasprzewski A., Koncepcja modelu struktury sił zbrojnych RP, (w:) Zeszyty Naukowe AON z 1993r., nr 1.
216. Woźniak H., Problem magazynowania selektywnego w logistyce sfery zbytu, (w:) Gospodarka Materiałowa z 1992r., nr 10.
217. Wyniki badań prowadzonych podczas ćwiczeń WRZESIEŃ-93, Szt. Gen., Warszawa 1993.

218. Wyniki badań przeprowadzonych podczas treningu sztabowego CZERWIEC-93 nt.: Mobilizacyjne i operacyjne rozwinięcie SZ RP, Szt. Gen., Warszawa 1993.
219. Zabezpieczenie logistyczne sił zbrojnych Republiki Federalnej Niemiec, Szt. Gen., Warszawa 1984.
220. Zabezpieczenie logistyczne w siłach zbrojnych NATO, Szt. Gen., Warszawa 1981.
221. Zalewski Z., Logistyka - próba bilansu, (w:) Wojskowy Przegląd Techniczny i Logistyczny z 1994r., nr 1.
222. Zasady funkcjonowania systemu logistyki sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Szt. Gen., Warszawa 1994.
223. Zdyb M., Organizacja i zarządzanie, Zagadnienia wybrane, Wydział Prawa i Administracji UMCS, Lublin 1993.
224. Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, PWE, Warszawa 1969.
225. Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1979.
226. Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania, PWE, Warszawa 1976.
227. Ziemniewicz K., Nauka o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1990.
228. Ziemski S., Problemy dobrej diagnozy, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.
229. Zmiany do „Ramowego zakresu działania szefa Inspektoratu Logistyki - zastępcy szefa SG WP", MON, Warszawa 1994.
230. Zmiany do „Ramowego zakresu działania szefa Inspektoratu Logistyki - zastępcy szefa SG WP", MON, Warszawa 1995.
231. Zmiany do „Ramowego zakresu działania wiceministra ON ds. Uzbrojenia i Infrastruktury Wojskowej", MON, Warszawa 1994.
232. Zmiany do „Ramowego zakresu działania wiceministra ON ds. Uzbrojenia i Infrastruktury Wojskowej", MON, Warszawa 1995.
233. Żurek K., Zmiany organizacyjne i ich uwarunkowania, (w:) Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach z 1990r., nr 110.

Załącznik 2

ORGANY KIEROWANIA OBRONĄ TERYTORIALNĄ

I. CENTRALNE ORGANY KIEROWANIA OT

1. MON: Inspektorat OT jako docelowy organ koncepcyjno-koordynacyjny Ministra ON ds. planowania i koordynowania współdziałania układu pozamilitarnego oraz na rzecz kompleksowo organizowanej obronności.

2. Sztab Generalny: Wydział OT - organ planistyczno-organizacyjny OT szefa SG;

3. Dowództwo rodzajów SZ: zastępcy dowódcy ds. OT oraz Oddziały OT – organ planistyczno-koordynacyjny w zakresie OT dowódców rodzajów sił zbrojnych.

TERYTORIALNE ORGANY DOWODZENIA

- **Dowództwa OW** (zastępca dowódcy ds. OT z podległym mu organem operacyjnym Oddziałem OT) – jako najwyższy organ organizowania współdziałania w skali operacyjnej (lub operacyjno-strategicznej) pomiędzy (1)układem pozamilitarnym a (2)wojskami operacyjnymi i (3)siłami OT, a jednocześnie [B]zasadniczy oraz najważniejszy organ (4) kierowania OT i (5)dowodzenia wojskami OT;
- **Dowództwo Wojewódzkie OT** (DWOT) – szczebel regionu (dużego województwa);
- **Dowództwo Powiatowe OT** (DPOT – na bazie WKU lub WSzw) – szczebel powiatu;
- **Dowództwo (Komenda) Garnizonu** - w miastach mających istotne znaczenie obronne.

JEDNOSTKI WOJSK OBRONY TERYTORIALNEJ

(w czasie pokoju: ośrodki szkolenia poborowych i rezerwistów bądź tylko ośrodki mobilizacyjne)

- **Brygady OT (BOT)** – na szczeblu województwa;
- **Bataliony OT (bOT)** – w powiatach i mniejszych miastach;
- **Bataliony ochrony i obrony obiektów (boo)** – w rejonie ważnych obiektów;
- **Pułki, bataliony rodzajów wojsk** (np. wojsk inż., pchem.) – przywiązane do rejonu wykonywania zadań wsparcia (zabezpieczenia), w tym wojsk operacyjnych (np.: oddziały mostowo-drogowe w rejonach przewidywanych przepraw) – podporządkowania wojewódzkiego.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA – ARCHIWUM
Akademii Obrony Narod
Nr ewid. 60982
II

20,20 п