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

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ

Egz. Nr 2

płk prof. dr hab. Romuald MAŃKOWSKI
mjr dypl. mgr inż. Marek CHOJNACKI

ORGANY LOGISTYCZNE DOWÓDZTWA SIŁ POWIETRZNYCH RP W KIEROWANIU DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ

(studium operacyjno-logistyczne)

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid.
62717

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/4752
05-004752-002-0

WARSZAWA 2001

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

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 62717
II
Akademii Obrony Narodowej

Egz. Nr... 2

Płk prof. dr hab. Romuald MAŃKOWSKI

Mjr dypl. mgr inż. Marek CHOJNACKI

ORGANY LOGISTYCZNE DOWÓDZTWA SIŁ POWIETRZNYCH RP W KIEROWANIU DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ

(studium operacyjno-logistyczne)

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid.
IV
Działu Zbiorów Jawnych - Akademii Obrony Narodowej

Warszawa **2001**

SPIS TREŚCI

WSTĘP 3

1. METODOLOGICZNE I METODYCZNE ASPEKTY BADAŃ 6

2. PODSTAWY TEORII ORAZ ORGANIZACJI KIEROWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ SIŁ POWIETRZNYCH RP 15

2.1. Główne pojęcia i klasyfikacje oraz zasady w zakresie kierowania działalnością logistyczną Sił Powietrznych RP 15

2.2. Organy kierowania działalnością logistyczną Dowództwa Sił Powietrznych RP 25

2.3. Właściwości procesu planowania zabezpieczenia logistycznego przez organy logistyki Dowództwa Sił Powietrznych RP 41

2.4. Wnioski 45

3. ORGANIZACJA KIEROWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ SIŁ POWIETRZNYCH W OKRESIE PRZECHODZENIA DO MODELU 2012 SIŁ ZBROJNYCH RP 48

3.1.Organy kierowania działalnością logistyczną Dowództwa Sił Powietrznych w koncepcji systemu dowodzenia SP RP 48

3.2.Organy kierowania działalnością logistyczną Dowództwa Sił Powietrznych RP w koncepcji systemu wsparcia narodowego 68

3.3.Organy kierowania działalnością logistyczną w koncepcji Dowództwa Wsparcia Logistycznego SP RP 77

3.4. Wnioski 81

4. UOGÓLNIENIA I WNIOSKI KOŃCOWE 83

ZAKOŃCZENIE 85

BIBLIOGRAFIA 86

Opracował zespół w składzie:

płk prof. dr hab. Romuald MAŃKOWSKI – kierownictwo naukowe oraz wstęp, rozdział 1, zakończenie

mjr dypl. mgr inż. Marek CHOJNACKI – rozdział 2,3,4, bibliografię

Recenzent: dr hab. Zbigniew GROSZEK

WSTĘP

Od początku przemian ustrojowych w Polsce dążeniem decydentów było wstąpienie naszego kraju do struktur obronnych NATO. Wiązało się to ściśle z przeorientowaniem naszych sił zbrojnych do wymagań i potrzeb Sojuszu. Wymagania te Sojusz przedstawia w postaci celów dla sił zbrojnych, których realizacja ma doprowadzić do spełnienia jego standardów. W NATO funkcjonują cztery poziomy standaryzacji. Są to: kompatybilność (compatibility), interoperacyjność (interoperability), wzajemna wymienialność (interchangeability) i wspólnść (commonlity). Kompatybilność jest pierwszym poziomem standaryzacji, który dopuszcza funkcjonowanie (w tym samym systemie) dwu lub więcej składników wyposażenia, uzbrojenia, sprzętu czy tez obiektu, bez wzajemnego niekorzystnego oddziaływania. Kolejnym jest interoperacyjność. Często termin ten używany jest do określania wszystkich poziomów standaryzacji. Określa on zdolność systemów, jednostek, wojsk do świadczenia usług lub ich przyjmowania (od innych systemów, jednostek, wojsk) oraz wykorzystania tych usług w celu bardziej skutecznego, wspólnego działania. Następnym (trzecim) poziomem jest wzajemna wymienialność. Opisuje on warunki, które musza być spełnione w przypadku gdy dwa lub więcej obiektów posiada takie same lub równoważne charakterystyki fizyczne i funkcjonalne, mają taką samą trwałość i mogą być wzajemnie wymieniane, bez zmian swoich własności, oraz własności obiektów z nimi współdziałających, bez uzupełniania ich dodatkowymi obiektami za wyjątkiem dostrojenia, oraz bez dodatkowej selekcji w celu ich dopasowania i działania. Z kolei czwarty, najwyższy poziom standaryzacji – wspólność - opisuje stan, w którym grupy osób , organizacji lub państw posługują się wspólną doktryną, procedurami lub wyposażeniem. Wynika z tego jednoznacznie, że aby efektywnie funkcjonować w strukturach Sojuszu należałoby dążyć do unifikacji wyposażenia i jedności procedur. Termin procedury jest określany bardzo ogólnie i może dotyczyć zarówno procedur związanych z realizacją funkcji logistyki, w tym logistyki sił powietrznych, jak i procesów kierowania działalnością logistyczną. Kierowanie jakąkolwiek działalnością, aby było skuteczne i efektywne, musi być realizowane przez odpowiednio dobrane organy. Między nimi powinny zachodzić takie relacje, które pozwolą na optymalne – w danej chwili – wykorzystanie

posiadanego potencjału, a tym samym osiągnięcie założonego celu. W pierwszym kwartale 2000 roku w naszych siłach zbrojnych rozpoczęto proces wprowadzania nowych struktur organizacyjnych, którego celem miała być ich unifikacja ze strukturami NATO. Dokonano tego we wszystkich dowództwach rodzajów sił zbrojnych RP. Logistykę podzielono na planistyczną oraz wykonawczą. Jednak w zakresie organów kierowania działalnością logistyczną nie dokonano jednoznacznego podziału kompetencji. Prowadziło to do realizacji tych samych zadań przez oba te piony. Dotychczasowe wnioski wynikające z codziennej działalności, a także przeprowadzonych ćwiczeń przez ww organy, świadczą o potrzebie dokonania odpowiednich korekt w tym zakresie. Problematyka ta, w odniesieniu do dowództwa sił powietrznych RP, poddawana jest badaniom w Wydziale Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej (WWLOP) Akademii Obrony Narodowej (AON). W badaniach tych, prowadzonych od połowy lat dziewięćdziesiątych, uczestniczy m.in. katedra logistyki WWLOP AON, jako odpowiedzialna za problematykę narodowej logistyki sił powietrznych, jak i jej dostosowania do logistyki Sojuszu. Wymienione argumenty uzasadniają potrzebę i chęć podjęcia próby naukowego opracowania studium operacyjno-logistycznego na temat:

ORGANY LOGISTYCZNE DOWÓDZTWA SIŁ POWIETRZNYCH RP W KIEROWANIU DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ

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

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

Rozdział drugi to wyniki badań nad głównymi teoretycznymi oraz organizacyjnymi aspektami kierowania działalnością logistyczną przez organy Dowództwa SP , a także właściwości procesu planowania logistycznego w dowództwie SP RP. Konieczność przeprowadzenia badań i przedstawienia zasadniczych poglądów w tym zakresie jest wynikiem wprowadzenia na tym szczeblu, w pierwszym kwartale 2000 roku, nowych struktur organizacyjnych. W utworzonych

strukturach zaczęły funkcjonować dwa piony logistyki: logistyka planistyczna oraz logistyka wykonawcza. Pierwsza podlega szefowi sztabu, druga zaś szefowi logistyki.

Rozdział trzeci obejmuje zasadnicze kierunki i zakresy przemian w etapie przechodzenia do Modelu-2012 SZ RP.

Rozdział czwarty, ostatni, to uogólnienia i wnioski końcowe, które zawierają przede wszystkim wyniki analiz porównawczych badanych zagadnień kierowania działalnością logistyczną SP przez organy Dowództwa SP RP. Ze względu na cel badań stanowi on ważną część wynikową, weryfikacyjną założonych hipotez badań.

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

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

1. METODOLOGICZNE I METODYCZNE ASPEKTY BADAŃ

W rozdziale tym ujęto przegląd całościowego procesu badawczego, w tym ogólne wyniki weryfikacji założonych hipotez roboczych. Zakres i kolejność poszczególnych czynności badawczych przyjęliśmy na podstawie uznanej metodologii badań naukowych. Po pierwsze dokonaliśmy tzw. otwarcia problemu badawczego, w którym na tle ogólnej sytuacji problemowej określiliśmy problem naukowy i jego otoczenie oraz uzasadniliśmy celowość podjęcia badań. Później określiliśmy cel oraz zakres (problemowy, przedmiotowy i czasowy) badań, a także szczegółowe problemy badawcze i przyjęte do weryfikacji hipotezy robocze oraz określone na tej podstawie zadania badawcze. W części końcowej rozdziału przedstawiliśmy całościowy przebieg badań, w tym przyjętą procedurę badań właściwych i zastosowane metody badawcze, a także ogólną ocenę przeprowadzonych badań i zasadnicze wnioski sformułowane na podstawie wyników procesu weryfikacji hipotez roboczych.

Przemiany w naszych siłach zbrojnych dokonują się od początku lat dziewięćdziesiątych. W 2000 roku zaowocowały wprowadzeniem nowych struktur organizacyjnych w poszczególnych dowództwach, w tym w dowództwie sił powietrznych RP. W strukturach tych przewidziano funkcjonowanie dwóch pionów logistyki – planistycznej i wykonawczej. Jednak, z różnych przyczyn nie dokonano przejrzystego podziału kompetencji tych organów w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym SP RP. W związku z tym, podczas prowadzonych ćwiczeń, dochodziło do dublowania wykonywanych czynności przez ww organy logistyczne. Dodatkowo sytuację komplikował fakt funkcjonowania, na szczeblu dowództwa SP, stanowiska szefa logistyki wykonawczej na tym samym poziomie co szefa sztabu, któremu podlega szef logistyki planistycznej. Sytuację powyższą należy traktować jako złożoną **sytuację problemową**. Wnioski już ze wstępnej analizy powstałej sytuacji problemowej pozwalają na stwierdzenie, że w szerokim zakresie dotyczy ona tak ostatnio eksponowanych problemów nie tylko kierowania działalnością logistyczną w skali SP RP, ale również w skali SZ. Do podstawowych wad opracowywanych dotychczas modeli programów restrukturyzacyjnych można zaliczyć struktury organizacyjne dowództw, w tym organów logistycznych Dowództwa Sił Powietrznych. Oprócz, wydawałoby się, jednoznacznie określonego Modelu-2012 SZ RP, pojawiają się nowe koncepcje, które obejmują nowe

rozwiązania w zakresie logistyki SZ (koncepcja tworzenia Inspektoratu Terytorialnego Wsparcia), w tym oczywiście ich organów. Wydaje się jednak bardzo prawdopodobnym fakt, iż w koncepcjach tych uwzględniane są jedynie problemy struktur, natomiast zbyt mały nacisk kładzie się na zagadnienia związane z funkcjonowaniem tych organów podczas kierowania działaniami, w tym działalnością logistyczną. Faktem oczywistym jest, że każdy rodzaj sił zbrojnych posiada swoją specyfikę, również w działalności logistycznej. Szczególnie dotyczy to sił powietrznych, w których jednostki lotnicze (uwzględniając ich skromną ilość) muszą wykonywać szereg zadań, często w wielu odległych od siebie obszarach. I to właśnie lotnictwu należy zapewnić odpowiednie zabezpieczenie logistyczne. Jednak aby spełnić te wymogi lotnictwa należy spowodować, aby funkcjonował efektywny system kierowania działalnością logistyczną sił powietrznych. System ten m.in. opiera się na odpowiednio (skutecznie i efektywnie) funkcjonujących organach kierowania powiązanych właściwymi relacjami. Organa te, jak wspomnieliśmy wcześniej, powołano realizując „cel interoperacyjności". Wyżej przedstawiliśmy związane z tym problemy.

Opisana sytuacja problemowa jest zjawiskiem nowym. Jest ona omawiana na najwyższych szczeblach hierarchii sił zbrojnych RP. Próby rozwiązania tego problemu podejmowane są od chwili wprowadzenia nowych struktur organizacyjnych w dowództwach rodzajów sił zbrojnych[1].

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

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

JAKA POWINNA BYĆ STRUKTURA ORGANÓW LOGISTYCZNYCH

DOWÓDZTWA SIŁ POWIETRZNYCH RP

ABY EFEKTYWNIE KIEROWAĆ DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ

Tendencje do postrzegania wysokiej rangi logistyki w działaniach wojsk są bardzo widoczne, w tym potrzeba efektywnego nią kierowania nie odbiegająca od potrzeb (wymogów) w zakresie kierowania (dowodzenia i zarządzania) wojskami operacyjnymi[2]. Poza tym rola sił powietrznych, ze względu na ich skuteczność, zasięg oddziaływania oraz realizacje celów - nie tylko militarnych – jest nie do przecenienia (np. operacje w Iraku, Bośni i Hercegowinie, Serbii, Kosowie, Czeczeni i Timorze)[3]. Logistyka SP[4] obejmuje szerokie spektrum przedsięwzięć związanych z zaopatrywaniem oraz usługami specjalistycznymi oraz socjalno-bytowymi, które są nie tylko realizowane wobec SP, ale także dla pozostałych rodzajów sił zbrojnych. Oczywiście ważnym jest aby, odpowiednio i przez właściwe organy, przedsięwzięcia te były kierowane.

---

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

[3] W.DRĄZCZYK, M. CHOJNACKI. *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym sił powietrznych RP w działaniach sojuszniczych.* AON, Warszawa 2000, s.13 oraz informacje (Timor) uzyskane podczas seminarium zorganizowanego przez Centrum Studiów Obronnych, Rzym, 18-22.11.2000, w którym uczestniczyli przedstawiciele WWLOP, w tym Katedry Logistyki.

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

Założyliśmy, że badania pozwolą nam osiągnąć następujący **cel badawczy**:

Określenie zakresów rozbieżności pomiędzy wykładniami teorii oraz założeniami modeli organizacyjnych kierowania działalnością logistyczną w SP RP

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

1. **Jakie są aktualne wykładnie teorii, a także założenia modelu organizacyjnego kierowania działalnością logistyczną przez organy DSP RP oraz czy występują i jakie są tendencje w tych zakresach?**
2. **Czy występują i jakie są tendencje rozwojowe w zakresie założeń modeli organizacyjnych kierowania działalnością logistyczną przez organy Dowództwa Sił Powietrznych RP?**
3. **Jakie rozbieżności istnieją pomiędzy aktualną organizacją kierowania działalnością logistyczną przez organy DSP RP, a najnowszymi koncepcjami organizacji tej działalności?**

Ustalając następnie przedmiotowy zakres badań przyjęliśmy, że badaniami obejmiemy:

- organy logistyki Dowództwa Sił Powietrznych RP. Założyliśmy, że badania dotyczyć będą działań narodowych oraz sojuszniczych w aspekcie kierowania działalnością logistyczną;
- organy logistyki Dowództwa Sił Powietrznych RP w różnych konfiguracjach organizacyjnych w aspekcie kierowania działalnością logistyczną.

Założyliśmy również, że badania dotyczyć będą teorii kierowania działalnością logistyczną SP RP oraz jego praktyki organizacyjno-funkcjonalnej.

Przyjęliśmy, że badania ograniczymy do zagadnień o zasadniczym znaczeniu.

Za główne elementy badanych teorii kierowania działalnością logistyczną SP RP uznaliśmy następujące zagadnienia:

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

W zakresie praktyki kierowania działalnością logistyczną przez organy Dowództwa SP RP przyjęliśmy, że badaniom poddamy ich podstawowe założenia organizacyjne.

Przyjęliśmy też, że badania wszystkich przedmiotów ograniczymy w wymiarze czasowym do okresu, który nastąpił po wprowadzeniu nowych struktur organizacyjnych w Dowództwie Sił Powietrznych RP, a tym samym nowych organów logistyki. Jednak przewidzieliśmy przypadki, w których ograniczenie czasowe nie może mieć tak rygorystycznego charakteru i jeśli będzie to celowe przemiany badanych przedmiotów odniesiemy do innych okresów.

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

Teoria kierowania działalnością logistyczną SP RP przez organy logistyki Dowództwa SP RP mieści się w ogólnej teorii kierowania (dowodzenia i zarządzania) Siłami Zbrojnymi RP, a jej specyfika wynika z przedmiotu kierowania (zabezpieczenie logistyczne). Teoria ta dotyczy zagadnień podstawowych.

W ostatniej dekadzie, a także obecnie, trwa **proces zmian (rozwoju) w zakresie założeń modeli organizacyjnych kierowania działalnością logistyczną przez organy Dowództwa SP RP. Ulega również modyfikacji proces planowania zabezpieczenia logistycznego realizowanego przez organy logistyki SP RP.**

Aktualnie istnieją znaczne rozbieżności pomiędzy aktualną organizacją kierowania działalnością logistyczną SP RP, a najnowszymi koncepcjami tej organizacji. Związane jest to z próbami integracji logistyk poszczególnych rodzajów sił zbrojnych RP pod jednym dowództwem.

Zmiany koncepcji kierowania działalnością logistyczną, w tym organów logistyki Dowództwa SP RP, związane były i są z procesem, wcześniej, wchodzenia do struktur NATO oraz problemami wynikającymi z możliwościami utrzymania przez państwo danej ilości kadry zawodowej, a obecnie z unifikacją struktur organizacyjnych dowództw ze strukturami Sojuszu. Konieczność zmian koncepcyjnych w tym zakresie jest więc konsekwencją przyjęcia Polski do NATO oraz ogłoszenia nowej doktryny obronnej kraju, która zakłada integrację w ramach Sojuszu i uczestnictwo w działaniach wielonarodowych[5].

Dotychczas traktowane jako docelowe i wdrażane rozwiązania w zakresie organizacji kierowania działalnością logistyczną SP RP były założenia wynikające z ogólnej koncepcji i Modelu-2012 SZ[6] (opracowywane były w latach 1997-1998). Najnowsze jednak koncepcje (związane z tworzeniem Inspektoratu Terytorialnego Wsparcia) odbiegają zasadniczo od założeń ww Modelu i wymagają również dogłębnej analizy.

Na podstawie sformułowanych hipotez roboczych określiliśmy następujące zadania badawcze:

1. **Sprecyzować wykładnie zasadniczych zagadnień teorii kierowania działalnością logistyczną SP RP**
2. **Na podstawie założeń Modelu-2012 określić aktualnie wdrażany model organizacyjny kierowania działalnością logistyczną SP RP oraz tendencje rozwojowe w tym zakresie**
3. **Na podstawie nowych koncepcji logistyki SZ RP (m.in. tworzenia Inspektoratu Terytorialnego Wsparcia oraz Dowództwa Wsparcia Logistycznego SP RP) określić model organizacyjny kierowania działalnością logistyczną w Dowództwie SP RP oraz określić zasadnicze rozbieżności pomiędzy kierowaniem działalnością logistyczną przez organa DSP w tym modelu a Modelu-2012**

---

[5] W.DRĄZCZYK, M. CHOJNACKI. *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych RP w działaniach sojuszniczych.* AON, Warszawa 2000, s.17.
[6] Tamże, s.17.

4. **Sformułować uogólnienia i wnioski końcowe dotyczące zakresów i skali rozbieżności pomiędzy założeniami modeli organizacyjnych kierowania działalnością logistyczną SP RP, w tym ze szczególnym uwzględnieniem DSP RP.**

Następnym przedsięwzięciem wstępnego etapu badań było wypracowanie procedury badań właściwych. Przyjęliśmy, że badania obejmą dwa etapy tzn. formułowanie oraz weryfikację hipotez roboczych metodą wnioskowania indukcyjnego. Następnie po sformułowaniu hipotez roboczych, w pierwszej części badań zastosowaliśmy metody teoretyczne – analizę, syntezę, uogólnienie oraz porównanie.

Metoda analizy pozwoliła przede wszystkim na identyfikację systemu kierowania działalnością logistyczną SP jako części wojskowego systemu celowego działania. System ten jest częścią dwóch nadsystemów – logistyki SP oraz logistyki SZ. Wyniki tak przeprowadzonej analizy, w połączeniu z metodą abstrakcji, umożliwiły nam dobór faktów oraz ich odpowiednie usystematyzowanie. Do zbioru bazy faktów wykorzystaliśmy szereg źródeł. Podstawowym źródłem danych, szczególnie w zakresie badanych zagadnień teoretycznych, była literatura przedmiotowa. Składały się na nią różnego rodzaju opracowania, w tym o charakterze naukowym. Literatura ta dotyczyła jednak głównie zagadnień ogólnych. Bardzo przydatnymi okazały się specjalistyczne publikacje wojskowe i cywilne. W zakresie problematyki kierowania działalnością logistyczną naszych SP najcenniejszymi materiałami było częściowo studyjne opracowanie koncepcji i modelu logistyki wynikających z założeń „Modelu 2012" naszych SZ. Materiały te stanowiły przede wszystkim wykładnię dalszych zamiarów całościowych przemian w logistyce SZ, nie dając dostatecznego poglądu na szczegółowe zamiary dalszych przemian w logistyce SP oraz nie zawierają analiz dotychczasowych dokonań.

Problematyką całościowych zmian w naszych SP, w tym ich organów kierowania logistyką na szczeblu Dowództwa Sił Powietrznych, zajęto się w okresie nie tylko przystępowania Polski do NATO, ale również po zakończeniu tego procesu. Do obecnej chwili trwają prace nad opracowaniem nowych koncepcji logistyki SZ, w tym SP. Szczególnie istotnym jest fakt modernizacji naszego systemu dowodzenia SP i dostosowywania go do potrzeb Sojuszu. W systemie tym na bieżąco rozważane są

problemy związane z kierowaniem działalnością logistyczną. Prace te nabrały swoistego tempa po wprowadzeniu, w pierwszym kwartale 2000 roku, nowych struktur organizacyjnych w dowództwach rodzajów sił zbrojnych. Bardzo pomocne podczas badań nad problematyką związaną z kierowaniem działalnością logistyczną przez organy logistyki DSP RP okazały się wnioski z odbytych wcześniej wizyt i kursów zagranicznych (Turcja, Włochy, Niemcy oraz Czechy), a także kontaktów z przedstawicielami armii państw Sojuszu.

Kolejny etap badań dotyczył weryfikacji założonych hipotez roboczych. W etapie tym wykorzystaliśmy metody teoretyczne – syntezy i szeroko rozumianą metodę uogólnienia oraz porównania. Częściowo wykorzystaliśmy także empiryczną metodę obserwacji naukowej. Badania tego etapu pozwoliły na sformułowanie pewnych sądów i twierdzeń, będących podstawą do weryfikacji założonych hipotez roboczych. Wyniki tej fazy badań potwierdziły trafność zdecydowanej większości hipotez.

Metody syntezy i uogólnienia pozwoliły umiejscowić badane teorie oraz modele organizacyjne w otoczeniu systemowym, a także określić kierunki i tendencje ich zmian. Podstawowym wynikiem badań syntetyczno – uogólniających było stwierdzenie organicznego zawierania się teorii i praktyki organizacyjnej kierowania działalnością logistyczną SP w szerszych teoriach i organizacjach – SP oraz logistyce SZ RP, a jednocześnie posiadanie przez nie wyraźnej specyfiki.

Metoda porównania pozwoliła skonfrontować aktualną teorię i założenia modelu organizacyjno – funkcjonalnego kierowania działalnością logistyczną SP RP z wykładniami teorii i rozwiązaniami prezentowanymi w najnowszych koncepcjach kierowania, w tym kierowania działalnością logistyczną SP. Jako główne kryterium oceny przyjęliśmy stopień dopasowania, oddający potencjalne możliwości skutecznego kierowania działalnością logistyczną SP RP podczas wielu wariantów działań.

Metoda obserwacji naukowej pozwoliła przede wszystkim na weryfikację projektowanych, zasadniczych zagadnień koncepcji i wybranych elementów modelu organizacyjnego logistyki SP RP w różnego rodzaju działaniach. Badania te prowadziliśmy podczas treningów szczebla operacyjno – taktycznego SP (m.in. ćwiczenie pionu logistyki WLOP, w których uczestniczyła kierownicza kadra SP, które zostało przeprowadzone w kwietniu 2001 roku w m. Babimost) oraz ćwiczeń

dowódczo – sztabowych szczebla operacyjnego, które corocznie prowadzone są w Wydziale Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej AON ze studentami Podyplomowego Studium Operacyjno – Logistycznego.

Ostatnim przedsięwzięciem całościowego procesu badawczego było opracowanie oraz prezentacja wyników badań.

2. PODSTAWY TEORII ORAZ ORGANIZACJI KIEROWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ SIŁ POWIETRZNYCH RP

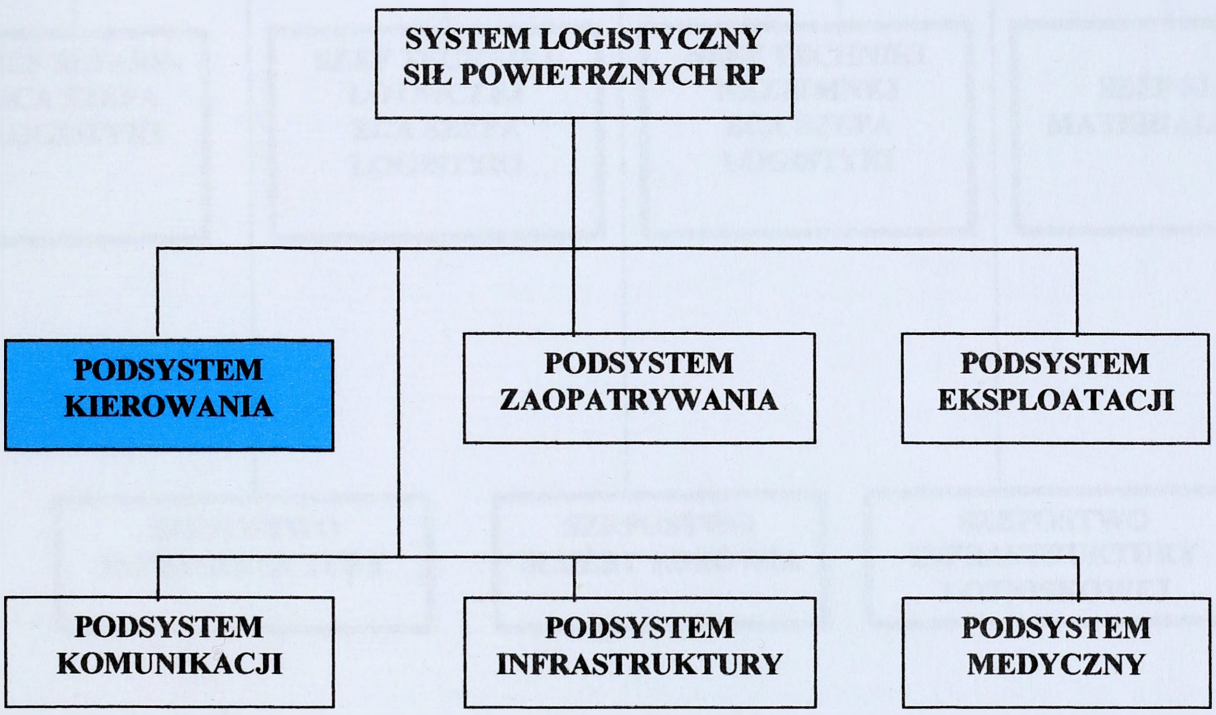
2.1. Główne pojęcia i klasyfikacje oraz zasady w zakresie kierowania działalnością logistyczną Sił Powietrznych RP

Od początku lat dziewięćdziesiątych kontynuowany jest proces przemian w polskich Siłach Zbrojnych (SZ), w tym również w Siłach Powietrznych (SP). Przeprowadzając go i tworząc coraz to nowe koncepcje nie zawsze uwzględniano podstawy teorii kierowania lub inaczej dowodzenia i zarządzania. Dotyczy to także kierowania działalnością logistyczną SP RP. Opracowując nowe struktury organizacyjne SZ, a w tym logistyki, należy wziąć pod uwagę uwarunkowania związane z jej sprawnym kierowaniem w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Szczególnie ważnym problemem jest kierowanie działalnością logistyczną SP RP ze względu na specyfikę działań najbardziej mobilnego i aktywnego rodzaju wojsk jakim jest lotnictwo. To od sprawnego kierowania procesami logistycznymi zależało będzie czy zabezpieczenie logistyczne SP realizowane będzie na czas, we właściwym miejscu, odpowiedniej jakości i ilości. Obecnie ważnym jest także, aby odbywało się ono lepiej, szybciej oraz taniej. Podczas konstruowania nowych struktur organizacyjno – funkcjonalnych dowództw, w tym organów logistyki, ich autorzy powinni porozumiewać się „wspólnym językiem", czyli terminologią typową dla danej dziedziny działalności. Tą dziedziną jest również kierowanie wojskami, w tym zabezpieczeniem logistycznym. Pomimo wstąpienia Polski i jej SZ do NATO nie należy zapominać, o dorobku naszych, polskich przedstawicieli nauk wojskowych. To m.in. oni tworzyli podstawy teorii kierowania wojskami.

Analizę treści podrozdziału rozpoczęliśmy od przedstawienia definicji systemu logistycznego.

System logistyczny sił zbrojnych definiowany jest jako organizacja wojskowa, złożona z organów kierowania oraz jednostek i urządzeń logistycznych sprzężonych ze sobą relacjami, przeznaczona do realizacji dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług dla wszystkich rodzajów sił zbrojnych. System logistyczny SZ RP tworzyły i tworzą podsystemy logistyczne poszczególnych rodzajów sił zbrojnych tzn. podsystem

logistyczny wojsk lądowych, sił powietrznych oraz marynarki wojennej. Organy kierowania, jednostki i urządzenia logistyczne działały w ramach pionów funkcyjnych, tworzących podsystemy: **kierowania**, zaopatrywania, eksploatacji, medyczny, a na szczeblu operacyjnym ponadto komunikacyjny i infrastruktury[1]. W niniejszej pracy badamy problematykę kierowania działalnością logistyczną przez organy Dowództwa Sił Powietrznych (DSP) RP i z uwagi na to, podsystem logistyczny sił powietrznych systemu logistycznego sił zbrojnych możemy traktować jako system logistyczny sił powietrznych i tak go dalej nazywaliśmy.

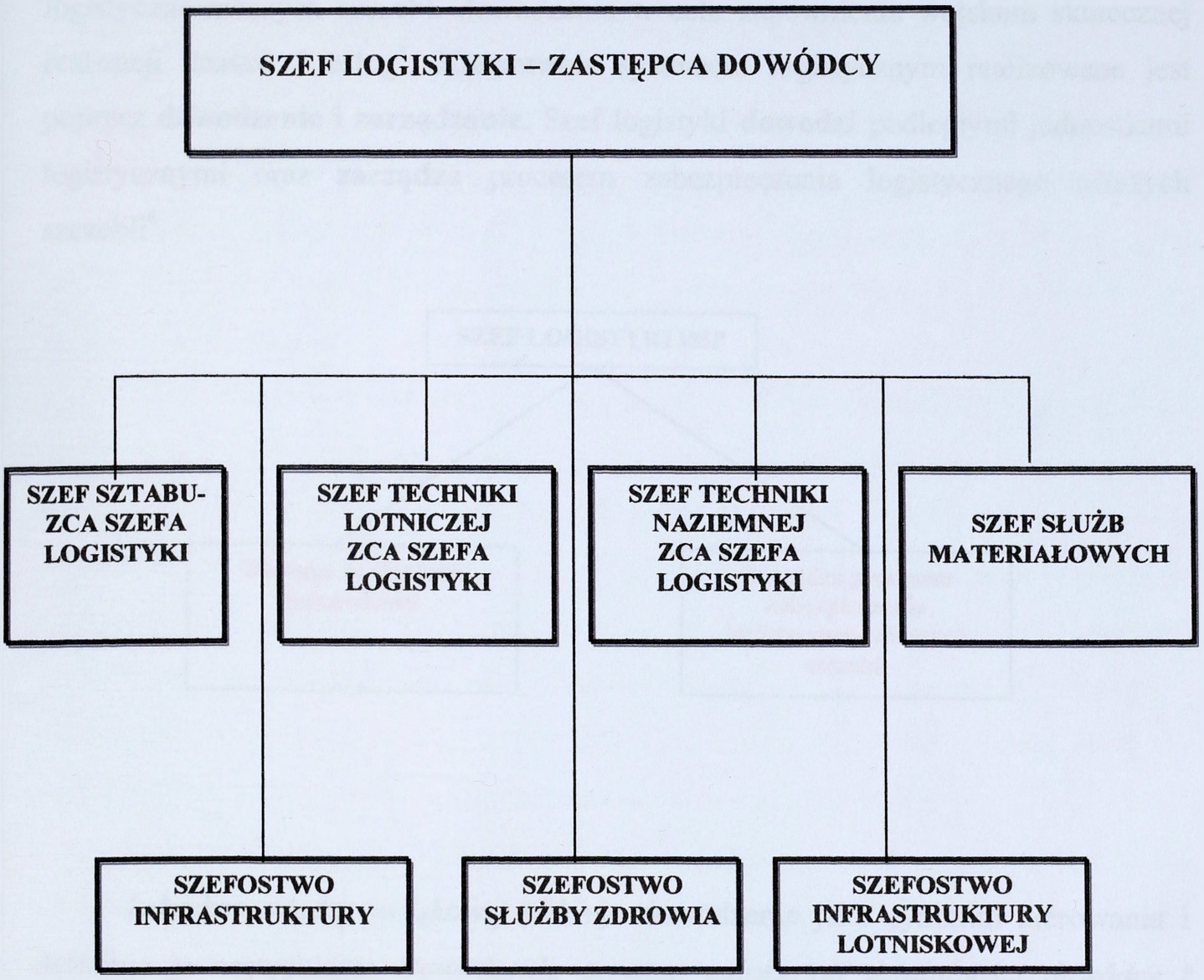


Rys.1. SYSTEM LOGISTYCZNY SP RP

Podsystem kierowania steruje działalnością poszczególnych pionów funkcyjnych oraz jednostek logistycznych. Wcześniej tworzyli go szefowie logistyki i ich zastępcy, sztaby logistyki, wydziały i sekcje właściwych dowództw i sztabów[2]. Przedstawiliśmy to na rys.2.

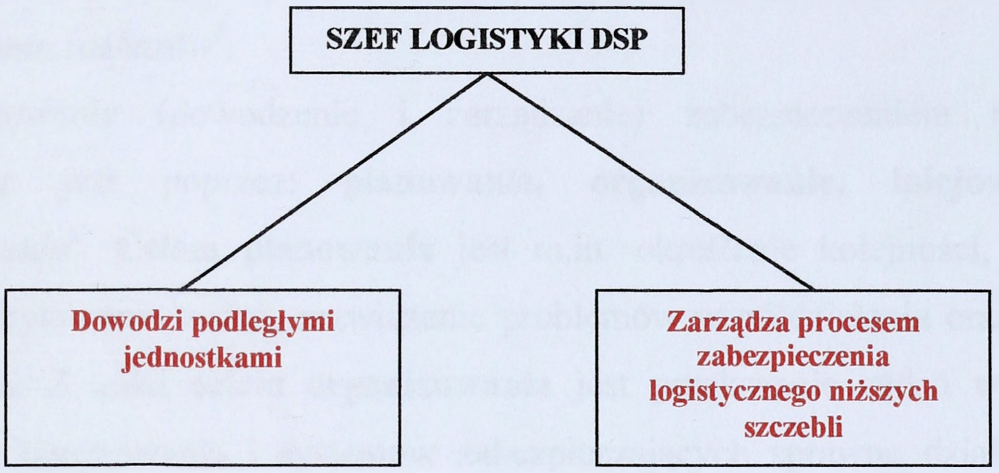
---

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



Rys.2. STRUKTURA LOGISTYKI DWLOP (do I kwartału 2000 roku)

Istota kierowania systemem logistycznym sił zbrojnych wyraża się w ciągłym i zorganizowanym oddziaływaniu szefa logistyki na bezpośrednio podległe mu organa logistyczne niższych szczebli dowodzenia w celu zapewnienia wojskom skutecznej realizacji dostaw i usług[3]. **Kierowanie** systemem logistycznym realizowane jest poprzez **dowodzenie i zarządzanie**. Szef logistyki **dowodzi** podległymi jednostkami logistycznymi oraz **zarządza** procesem zabezpieczenia logistycznego niższych szczebli[4].



Leksykon wiedzy wojskowej traktuje dowodzenie jako synonim kierowania i definiuje je następująco: ***Dowodzenie*** *oznacza całokształt działalności dowódcy i sztabów realizowany w ramach określonego systemu kierowania, zapewniającej wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do jak najlepszego osiągnięcia celów walki, bitwy lub operacji, sprawne wypracowanie decyzji, we właściwym czasie postawienie zadań bojowych, organizowanie i utrzymywanie współdziałania oraz bojowego lub operacyjnego zabezpieczenia działań, a także kontrola wykonania. W dowodzeniu zasadniczą rolę odgrywają: znajomość zadań sprecyzowanych przez przełożonego oraz jego zamiaru; operatywne i ciągłe zbieranie i opracowywanie informacji oraz terminowe ich przekazywanie zainteresowanym; wytyczanie kierunków i kierowanie podległymi dowódcami (sztabami, organami) dla jak najpełniejszego zrealizowania postawionego celu walki, bitwy lub operacji;*

[3] Tamże, s. 37.
[4] Tamże, s. 37.

rozsądne reagowanie na istotne zmiany w sytuacji taktyczno - operacyjnej wymagające podjęcia nowej decyzji lub wprowadzenia korekt do realizowanej.
*Natomiast **zarządzanie** w wojsku to kierowanie całokształtem spraw związanych z życiem i działalnością sił zbrojnych. W znaczeniu ogólnym forma decydowania, rozkazywania, kierowania, administrowania jednostkami i instytucjami wojskowymi. W ściślejszym znaczeniu zarządzanie to jeden z aspektów dowodzenia, obejmujący **kierowanie działami gospodarki i administracji wojskowej**. Zarządzanie jest atrybutem władzy dowódczej, wynikającym z uprawnień dowódcy (szefa, komendanta) do wydawania rozkazów*[5].

Kierowanie (dowodzenie i zarządzanie) zabezpieczeniem logistycznym realizowane jest poprzez: **planowanie, organizowanie, inicjowanie oraz kontrolowanie**[6]**. Celem planowania** jest m.in. określenie kolejności, sposobów i terminów wykonania zadań, rozwiązanie problemów współdziałania oraz organizacji dowodzenia. Z kolei **celem organizowania** jest przekazanie zadań wykonawcom, utworzenie ugrupowania i systemów zabezpieczających sprawne działanie wojsk[7]. **Inicjowanie** (pobudzanie, motywowanie) jest to wyzwalanie inicjatywy u podwładnych, a kontrolowanie sprawdzanie stopnia realizacji zadań.

Podczas kierowania zabezpieczeniem logistycznym SZ należy uwzględniać ogólne zasady dowodzenia wojskami[8].Są to: **zasada jednoosobowości kierowania, konkretności, efektywności i decydującego ogniwa**.

Zasada jednoosobowości kierowania w procesie realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego wyraża pełną odpowiedzialność szefa logistyki za całość procesu zasilania oraz świadczenia usług na rzecz wojska. Wynika z niej jednocześnie konieczność rozłożenia kompetencji między poszczególnych szefów pionów funkcyjnych systemu logistycznego. **Zasada konkretności** wyraża konieczność wyeliminowania szablonowych rozwiązań w kierowaniu systemem logistycznym przez uwzględnienie rzeczywistych treści procesu zasilania i świadczenia usług oraz warunków, miejsca i czasu ich realizacji. Nakazuje jednocześnie wnikliwe typowanie (wydzielanie) sił i środków logistycznych odpowiednio do rodzaju i założonego celu

---

[5] *Leksykon wiedzy wojskowej,* MON 1979, s. 90.
[6] *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP,* Sztab Generalny 1429/94, s.38.
[7] *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych,* Szt. Gen. 1422/94, s. 103.
[8] *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP,* Sztab Generalny 1429/94, s.39.

działań. **Zasada efektywności** kierowania systemem logistycznym oznacza dążenie do uzyskiwania najlepszych rezultatów w zarządzaniu procesem zabezpieczenia logistycznego wojsk oraz dowodzenia jednostkami logistycznymi przy najmniejszym nakładzie sił i środków. W działaniach bojowych wyraża się w wykonywaniu zadań logistycznych przy minimalnych stratach własnych oraz jak najmniejszym zużyciu potencjału logistycznego. **Zasada decydującego ogniwa** wyraża konieczność skupienia wysiłku organów, jednostek oraz wykorzystania urządzeń logistycznych w celu rozwiązywania i realizacji zadań zasadniczych (głównych), pomijając sprawy drugorzędne. Oznacza to potrzebę precyzyjnego określenia zadania głównego, którego wykonanie pozwoli osiągnąć założony cel[9]. W *Regulaminie działań taktycznych sił powietrznych* prezentowanych jest pięć zasad dowodzenia: **jedność, jednoosobowość, ciągłość, operatywność i skrytość[10].** W *Teorii dowodzenia siłami powietrznymi w systemie zintegrowanym* przytaczane też są takie zasady jak: **jednoosobowość, operatywność, centralizacja, ciągłość i żywotność, zapewnienie stałej i wysokiej gotowości** oraz **sprawności organów dowodzenia, efektywność[11]**.

Pierwszą rozumie się jako takie dowodzenie wojskami, podczas którego każdym organem wojskowym dowodzi odpowiedni dowódca skupiający funkcje dowódcze, logistyczne, administracyjne i kontrolne, za które ponosi pełną odpowiedzialność. Wynika z niej fakt, że dowodzenie powinno być scentralizowane, a jednocześnie połączone z racjonalnym podziałem funkcji i kompetencji między poszczególnymi szczeblami i organami dowodzenia. Zasada ta nie wykluczała wyzwalania inicjatywy oraz samodzielności podległych sztabów i wojsk podczas realizacji zadań. W miarę rozwoju systemów wsparcia dowodzenia (łączności, informatyki) rozważano potrzebę poszerzania i pogłębiania centralizacji w zakresie planowania i kierowania podległymi siłami, przy jednoczesnym przekazywaniu zadań dotyczących podejmowania bieżących decyzji na szczeble niższe[12].

Z **zasady ciągłości i żywotności** dowodzenia wynika potrzeba tworzenia, na wszystkich szczeblach dowodzenia, rozwinięcia zapasowych stanowisk dowodzenia.

---

[9] *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP,* Sztab Generalny 1429/94, s.40.
[10] *Regulamin działań taktycznych sił powietrznych,* DWLOP, Warszaw 1996,s.105.
[11] S. Antczak, K. Koliński, A.Bobkowski, J.Kozioł, *Teoria dowodzenia siłami powietrznymi w systemie zintegrowanym,* AON 1999, s. 103.
[12] Tamże, s.104.

Na szczeblu operacyjnym, w korpusach obrony powietrznej oraz na szczeblu taktycznym (PŁSD – połączone stanowisko dowodzenia), na zapasowych stanowiskach dowodzenia rozmieszczano zmiany bojowe o strukturze identycznej jak na zasadniczych stanowiskach bojowych. Rozwinięty system łączności zapewniał równoległy, do zasadniczego stanowiska dowodzenia, zbiór informacji. Z operatywności dowodzenia wynika, że dowodzenie musi być nieszablonowe. Sposobem do osiągnięcia założonego poziomu operatywności w SP RP było i jest ciągłe dążenie do skracania czasu realizacji cyklu informacyjno –decyzyjnego. Z zasady centralizacji dowodzenia w SP RP wynika, że w miarę rozwoju systemów dowodzenia dążono do zwiększania zakresu centralizacji w zakresie planowania i kierowania podległymi siłami przy jednoczesnym przekazywaniu zadań dotyczących decyzji bieżących na szczeble niższe. Z zasady wysokiej gotowości bojowej wynika, że organa dowodzenia powinny być w stanie osiągnąć gotowość bojową jeszcze przed atakiem potencjalnego przeciwnika. Wynikało to z konieczności zorganizowania w odpowiednim czasie i wprowadzenia do walki podległych sił. Problem ten rozwiązywano poprzez utrzymywanie wszystkich zasadniczych elementów systemu dowodzenia w odpowiedniej gotowości[13]. Zasadę efektywności dowodzenia analizowaliśmy wcześniej.

Dowodzenie i zarządzanie (kierowanie) zabezpieczeniem logistycznym SP przez organy logistyki DSP realizowane będzie w tzw. **wojennym systemie dowodzenia (WSyD)**. Stanowi on zasadniczy element **systemu kierowania obroną państwa**[14].

Zasadniczymi elementami strukturalnymi **systemu dowodzenia** są: **organy dowodzenia, stanowiska dowodzenia, systemy łączności, automatyzacja dowodzenia i infrastruktura informatyczna, siły i środki zabezpieczenia stanowisk dowodzenia**[15].

Po wprowadzeniu nowych struktur organizacyjno-funkcjonalnych w Dowództwie Sił Powietrznych RP, w pierwszym kwartale 2001 roku, powstały dwa

---

[13] Tamże, s.109.
[14] Regulamin pracy organów dowodzenia w SZ RP, Szt. Gen. 1471/96, Warszawa 1996, s. 5.
[15] Tamże, s. 8.

organy logistyki, funkcjonujące w dwóch różnych pionach: szefa sztabu DSP oraz szefa logistyki DSP.

Problemy związane z funkcjonowaniem tych dwóch organów rozważyliśmy w podrozdziale 2.2.

Stanowiska dowodzenia rozwija się na bazie obiektów stałych i środków ruchomych (okrętów, statków powietrznych, pojazdów terenowych itp.). W czasie działań organizuje się stanowiska dowodzenia: funkcjonujące stale (stanowiska dowodzenia – **SD**, zapasowe stanowiska dowodzenia – **ZSD**, pomocnicze stanowiska dowodzenia – **PSD** i stanowiska dowódczo - obserwacyjne) oraz organizowane stosownie do potrzeb (wysunięte stanowiska dowodzenia – **WSD**, powietrzne punkty dowodzenia – **PPD**, punkty dowódczo - obserwacyjne - **PDO**)[16]. Stanowisko dowodzenia to główne miejsce pracy dowódcy i podległych mu **organów dowodzenia**. Organizowane jest na wszystkich szczeblach dowodzenia i we wszystkich rodzajach sił zbrojnych (RSZ) w celu planowania działań oraz bezpośredniego dowodzenia wojskami (siłami). W zależności od spełnianej funkcji w RSZ i wojsk może również występować jako: centralne stanowisko dowodzenia (**CSD**) w siłach powietrznych, połączone stanowisko dowodzenia (**PŁSD**) na taktycznych szczeblach dowodzenia SP itd. Zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD, ZCSD, ZPŁSD) jest organizowane w celu zapewnienia ciągłości dowodzenia wojskami i przejęcia dowodzenia w wypadku utraty zdolności funkcjonowania SD lub sprawowania funkcji na oddzielnym kierunku działań wojsk[17]. Pomocnicze stanowisko dowodzenia było organizowane na wyższych szczeblach dowodzenia w celu rozwiązywania problemów zabezpieczenia logistycznego, uzupełniania wojsk i przeszkalania rezerw osobowych oraz utrzymywania współdziałania z pozamilitarnymi ogniwami obronnymi[18]. W czasie „P" system dowodzenia SP jest rozwinięty. Stanowi integralną część WSyD SZ RP oraz podstawę jednolitego systemu dowodzenia OP RP[19].

Organy dowodzenia są przeznaczone do planowania działań zbrojnych (operacji, walki) oraz przygotowania podległych wojsk do sprawnego wykonywania

---

[16] *Regulamin pracy organów dowodzenia w SZ RP,* s.20.
[17] Tamże,s.21.
[18] Tamże,s.21.

zadań zgodnie z ich przeznaczeniem, utrzymywania tych wojsk w wysokiej gotowości i zdolności bojowej oraz efektywnego kierowania nimi w działaniach zbrojnych. Każdy organ dowodzenia stanowi zespół ludzi, powołanych do sprawnej realizacji funkcji dowodzenia. Działalnością organów dowodzenia kierują ich dowódcy (szefowie). Rozważając organy kierowania należy stwierdzić, że w zależności od zakresu funkcji obejmują one: tzw. głównego kierownika (kierowników) oraz organ (organy) pomocnicze[20]. Dlatego na szczeblu DSP główny kierownik powinien posiadać odpowiednie, pomocnicze organy kierowania. W przypadku logistyki DSP ich ilość oraz specjalistyczne nazewnictwo powinno odpowiadać ilości i nazewnictwu poszczególnych rodzajów zabezpieczenia logistycznego, a ich ranga organizacyjna – randze zakresu odpowiedzialności i kompetencji[21].

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

Skład tych zmian musi zapewniać realizację zbioru i wstępnej analizy informacji o sytuacji powietrznej, stanie wojsk i ich działaniach[22]. W czasie działań bojowych centralne stanowisko dowodzenia SP składa się z następujących elementów

---

[19] S. ANTCZAK, K.KOLIŃSKI, J. KOZIOŁ. *Teoria dowodzenia Siłami Powietrznymi w systemie zintegrowanym* (studium operacyjne). AON, Warszawa 1999,s.118.

[20] W. DRĄŻCZYK. *Kierowanie działalnością logistyczną w Siłach Powietrznych RP (część I). AON, Warszawa 1996, s. 12.*

[21] Tamże, s. 13.

[22] Chodzi tu o: *Analizę podziału kompetencji między poszczególnymi szczeblami i stanowiskami dowodzenia obroną powietrzną NATO, ich struktury organizacyjno – funkcjonalne oraz określenie kierunków*

funkcjonalnych: centrum dowodzenia (zespół dowodzenia – dowódca SP i jego zastępcy, etatowa zmiana dyżurna grupy bojowej), centrum planowania działań bojowych (grupa szefa oddziału operacyjnego, **wyznaczeni oficerowie rodzajów wojsk i służb** – RWiS DSP), centrum informacyjno – rozpoznawcze (grupa szefa szefostwa WRt), ośrodek koordynacji SPiRL, zespół kierowania mobilizacją SP, **grupy szefów rodzajów wojsk i służb** – oficerowie komórek organizacyjnych RWiS SP, grupa szefa kontrwywiadu, centralne biuro hydrometeorologiczne, centralny ośrodek koordynacji ruchu lotniczego, grupa szefa wojsk obrony przeciwchemicznej, węzeł łączności oraz grupa zabezpieczenia funkcjonowania SD[23]. Do głównych zadań oficerów poszczególnych centrów i grup ,na tym stanowisku, podczas działań należy: planowanie strategicznej powietrznej operacji obronnej, nadzorowanie i kierowanie rozwijaniem systemu OP RP, organizację i nadzór nad funkcjonowaniem systemu OP RP, dowodzenie OP RP, planowanie wykonywania manewru sił i środków OP oraz użycia odwodów w toku walki, prowadzenie analizy skażeń na obszarze kraju oraz powiadamianie o niej wojsk własnych i współdziałających, **kierowanie wsparciem logistycznym** działań bojowych, gromadzenie, aktualizowanie, przetwarzanie i przekazywanie informacji dotyczących sytuacji hydrometeorologicznej wszystkim współdziałającym stanowiskom dowodzenia[24].

Jak wynika z powyższego opracowania w czasie prowadzenia działań centralne stanowisko dowodzenia SP jest zdolne do „*..prowadzenia procesu planowania, kierowania przygotowaniem i działaniami bojowymi*"[25].

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

Jest to tylko jeden z bardzo istotnych problemów, które należy na bieżąco rozwiązywać. Proces ten powinien dotyczyć również oficerów logistyki, których przedstawiciele poszczególnych pionów funkcjonalnych wchodzą w skład grup szefów rodzajów służb. Kolejnym problemem jest obsadzenie wszystkich stanowisk zmiany dowodzenia na zasadniczym i zapasowym SD w czasie prowadzenia działań.

---

dostosowania systemu dowodzenia WLOP do pracy w ramach Zintegrowanego Systemu OP NATO, WLOP 10. 1998, s. 24.

[23] Tamże, s.42.

[24] Tamże, s.43

[25] Tamże, s.44.

Wymusza to także konieczność utrzymywania odpowiednich stanów osobowych dowództw i sztabów w okresie pokoju, w tym w pionie logistyki. Zespoły te, jak wspomnieliśmy, powinny być odpowiednio zgrane w czasie pokoju, a jednocześnie struktura okresu pokoju nie powinna znacznie różnić się od struktury czasu wojennego.[26]

2.2. Organy kierowania działalnością logistyczną Dowództwa Sił Powietrznych RP

Od początku lat dziewięćdziesiątych polskie Siły Zbrojne objęte były permanentną restrukturyzacją. Tworzonych było wiele nowych koncepcji naszych sił, w tym Sił Powietrznych. Procesowi temu podlegała również logistyka Sił Zbrojnych. Sztab Generalny WP opracował w tym czasie wiele wariantów logistyki Sił Zbrojnych[27].

Były to próby kompleksowego i usystematyzowanego przedstawienia propozycji przyszłościowych rozwiązań w zakresie logistyki. Uwzględniały one problematykę integracji z NATO i w wielu przypadkach były zbieżne z rozwiązaniami stosowanymi w armiach Sojuszu. W koncepcji tej sformułowano kierunki doskonalenia systemu logistycznego SZ RP.

Zaproponowano wydzielenie z ogólnych struktur logistyki „logistyki konsumenta", która zgodnie ze standardami NATO stanowi część logistyki zajmującą się przyjmowaniem zaopatrzenia od dostawców, magazynowaniem, transportem, eksploatacją uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW), a także rozmieszczaniem, wykorzystywaniem i pozbywaniem się UiSW oraz środków materiałowych. Obejmuje ona również kierowanie zasobami, kierowanie przepływem ludzi i materiałów, ewidencję i sprawozdawczość itd. Jednym z priorytetów miało być wprowadzenie podziału w ramach logistyki konsumenta na „logistykę operacyjno-planistyczną" oraz „logistykę wykonawczą". Logistyka konsumenta miała podlegać Szefowi Sztabu Generalnego WP, w tym jej część operacyjno-planistyczna (J4) znajdować się miała w strukturach Sztabu, a część wykonawcza byłaby kierowana - na szczeblu centralnym –

---

[25] Tamże, s.44.
[26] S.E.DWORECKI. *Logistyka w wojsku.* ATKA, Warszawa 1996,s.64.

przez Dowództwo Materiałowo-Techniczne WP, któremu podporządkowane miały być cztery Rejony Logistyczne (w wariancie I). Natomiast na szczeblu rodzajów sił zbrojnych (RSZ) część wykonawcza logistyki konsumenta dowodzona byłaby przez Dowództwa Materiałowo-Techniczne RSZ podległe dowódcom danego RSZ. ***„Powyższe rozwiązanie zmierza w kierunku osiągnięcia wymogów interoperacyjności ze strukturami NATO oraz pozwala na realizację zabezpieczenia logistycznego w układzie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym"***[28].

Aby dokonać analizy organów kierowania działalnością logistyczną w DSP należy rozważyć w pierwszej kolejności ich organizację i kompetencje na szczeblu wyższym (centralnym – Sztabu Generalnego WP). Szef Zarządu Planowania Logistyki SG WP sugerował, że struktury organizacyjne naszych sztabów, dowództw i jednostek wojskowych będą – podobnie jak innych państw Sojuszu – funkcjonowały w zbliżonym do siebie układzie organizacyjnym i kompetencyjnym. Ten nowy układ miałby polegać na rozdzieleniu funkcji wykonawczych i planistycznych oraz wyraźnym zarysowaniu podziału na logistykę produkcji i logistykę konsumenta (dystrybucji)[29]. I dalej: „*...za planowanie działań logistycznych odpowiadał będzie jeden dowódca oraz podległy mu sztab, opracowujący zadania dla wszystkich jednostek, w tym bojowych i logistycznych.*

Struktury tego typu będą funkcjonowały na wszystkich szczeblach organizacyjnych naszych SZ, od najwyższego do pododdziału włącznie"[30]. *„...pion wojskowy odpowiedzialny byłby za logistykę konsumenta, czyli za pozyskiwanie, przechowywanie i utrzymywanie, konserwację, dystrybucję, transport i dostarczanie zaopatrzenia do użytkowników. W tym pionie ma być też wyodrębniona część planistyczno-koordynująca oraz wykonawcza. Pierwszą stanowić będą komórki odpowiadające natowskim organom J4/G4/S4, drugą zaś – dowództwa materiałowo-techniczne WP oraz rodzajów SZ"*[31].

Pion operacyjno-planistyczny logistyki miał kreować całościową działalność logistyczną . Określałby ogólne wymogi oraz identyfikowałby ograniczenia, a także

---

[27] M.in. Koncepcja Logistyki SZ RP opracowana we wrześniu 1998 przez SG WP.
[28] Tamże, s.4.
[29] Chodzi tu o: Wywiad z gen. bryg. S. FILIPIAKIEM, szefem Zarządu Planowania Logistycznego SG WP. Polska Zbrojna nr 30 s. 10, lipiec 1998.
[30] Tamże, s.10.
[31] Tamże, s.10.

wydawałby wytyczne dla poszczególnych komponentów systemu logistycznego SZ RP.

Pion ten opracowywałby **plany zabezpieczenia logistycznego** do planów przeprowadzenia określonych operacji. Generalnie organy tego pionu odpowiadałyby za całe spektrum planowania logistycznego. Ich zadaniem miało być również **koordynowanie planów logistycznych w ramach danego sztabu** (tj. sztabu, którego byłyby częścią składową) oraz w układzie sojuszniczym.

Miałby również zadanie określania ogólnych wymogów w zakresie zabezpieczenia logistycznego. Koordynowałby również i określał zadania w zakresie państwa gospodarza (HNS – Host Nation Support) oraz współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC – Civil Military Cooperation) w obszarze logistyki wojskowej. **Organy J4, G4 i S4 miałyby być organami szefów sztabów danego szczebla dowodzenia w zakresie logistyki, a nie organami dowodzenia logistyką wykonawczą. Miały one stanowić części składowe sztabów**[32].

Natomiast **pion wykonawczy** logistyki konsumenta miało stanowić Dowództwo Materiałowo – Techniczne, w którym znajdowałby się potencjał logistyczny. Dowództwa te miały pełnić funkcje organów dowodzenia i koordynowania realizacją zadań, zgodnie z opracowanymi przez organy planistyczne logistyki planami zabezpieczenia logistycznego. Zasadniczymi zadaniami tych dowództw miałoby być **organizowanie kompleksowego zabezpieczenia logistycznego**[33] .

I tak Dowództwo Materiałowo – Techniczne SP RP **organizowałoby** kompleksowe zabezpieczenie logistyczne na rzecz SP RP na obszarze całego kraju. Poza tym kierowałoby realizacją zadań zabezpieczenia logistycznego określonych jednostek wojskowych wydzielanych do zadań w ramach operacji sojuszniczych, również poza granicami kraju, a także dowodziłoby logistyczną jednostką rozwiniętą na czas „P" realizując cel SZ TG – 4120 – „zabezpieczenie ciągłości wsparcia logistycznego".

Organem planistycznym logistyki w SG WP jest **Generalny Zarząd Logistyki** (GZL - **P-4**). Analizę zakresu kompetencyjnego rozpoczęliśmy od ww Generalnego Zarządu. Jest on komórką organizacyjną właściwą w ustalaniu kierunków rozwoju

---

[32] M.in. Koncepcja Logistyki SZ RP opracowana we wrześniu 1998 przez SG WP.
[33] Tamże, s.5.

oraz wypracowywaniu modelu organizacyjno – funkcjonalnego logistyki SZ w czasie pokoju, kryzysu i na czas wojny. Nadzoruje gotowość operacyjną systemu logistycznego SZ. Ustala i wytycza główne kierunki oraz sposoby realizacji zadań wsparcia logistycznego w wymiarze narodowym i wielonarodowym. Do zadań P-4 należy: wypracowanie koncepcji wsparcia logistycznego oraz zasad kierowania i dowodzenia[34] wsparciem logistycznym SZ RP w okresie pokoju, kryzysu i wojny, koordynowanie planowania logistyczno – operacyjnego w SZ RP; nadzór nad realizacją przedsięwzięć związanych z utrzymaniem stałej i osiąganiem wyższych stanów gotowości bojowej; wypracowywanie zasad i koordynowanie wsparcia logistycznego sił sojuszniczych w ramach wsparcia przez państwo gospodarza (HNS – host nation support), wykonywanych prze SZ RP; określanie podstawowych kierunków działań w zakresie osiągania interoperacyjności z siłami Sojuszu oraz działań w zakresie wdrażania Celów SZ RP, procedur i rozwiązań standaryzacyjnych w NATO w dziedzinie logistyki; nawiązywanie i utrzymywanie współpracy z wybranymi strukturami organizacyjnymi NATO w sprawach dotyczących działalności Generalnego Zarządu, stosownie do przyznanych uprawnień.

W koncepcji tej określono również ramowy zakres działania **Zarządu Planowania Logistycznego GZL SG WP**, w którym określono jego zadania. W punkcie pierwszym stwierdza się, że Zarząd Planowania Logistycznego SG WP jest jednostką organizacyjną właściwą w zakresie **planowania zabezpieczenia logistycznego SZ w czasie pokoju, sytuacjach kryzysowych i na czas wojny w opcjach od narodowej do wielonarodowej**. Wypracowuje zasady i procedury zabezpieczenia logistycznego w poszczególnych jego rodzajach. Koordynuje planowanie logistyczne w układzie narodowym oraz współpracuje w tym zakresie z odpowiednimi strukturami logistycznymi NATO. W drugim zaś określa się szczegółowe zadania. Między innymi są to: wypracowanie koncepcji systemu zabezpieczenia logistycznego SZ RP i zasad jego funkcjonowania w okresie pokoju, kryzysu i na czas wojny; **wypracowywanie koncepcji i zasad kierowania oraz dowodzenia zabezpieczeniem logistycznym SZ RP**; koordynowanie przedsięwzięć utrzymania stałej i osiągania wyższych stanów

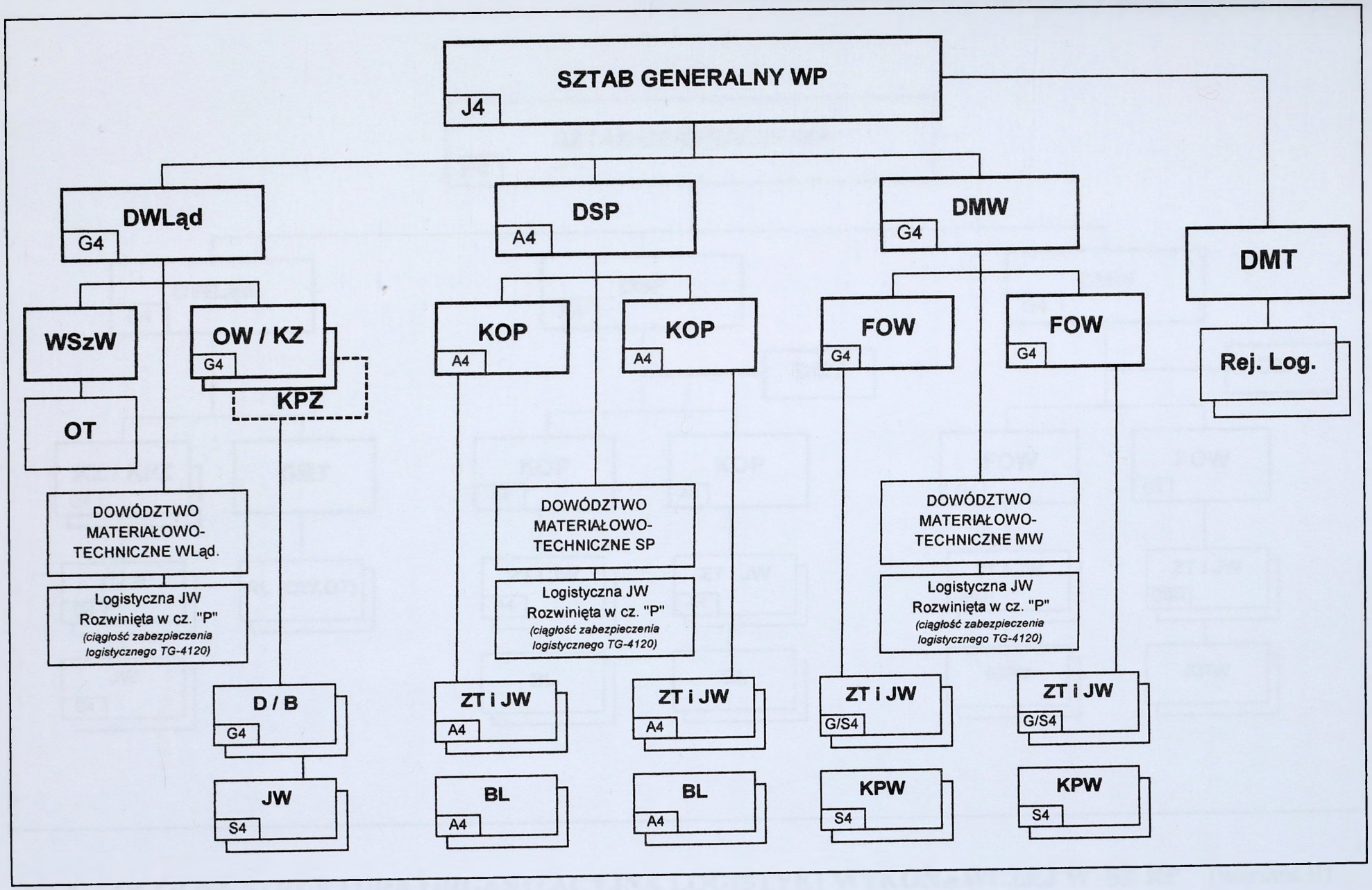
[34] Np. w *Zasadach funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP* stwierdza się, że „kierowanie systemem logistycznym realizowane jest przez dowodzenie i zarządzanie" , s.37.

gotowości bojowej w pionie logistyki; kierowanie wydzielaniem i rozwinięciem organów logistycznych WSyD; planowanie zabezpieczenia logistycznego w ramach HNS; doskonalenie ogólnego modelu struktur organizacyjnych logistyki, ich przeobrażanie stosownie do przyjętych koncepcji zabezpieczenia logistycznego; koordynowanie procesów dostosowywania logistyki SZ RP do standardów NATO; opracowywanie propozycji do programów i wieloletnich planów rozwoju SZ RP w zakresie doskonalenia systemu logistycznego.

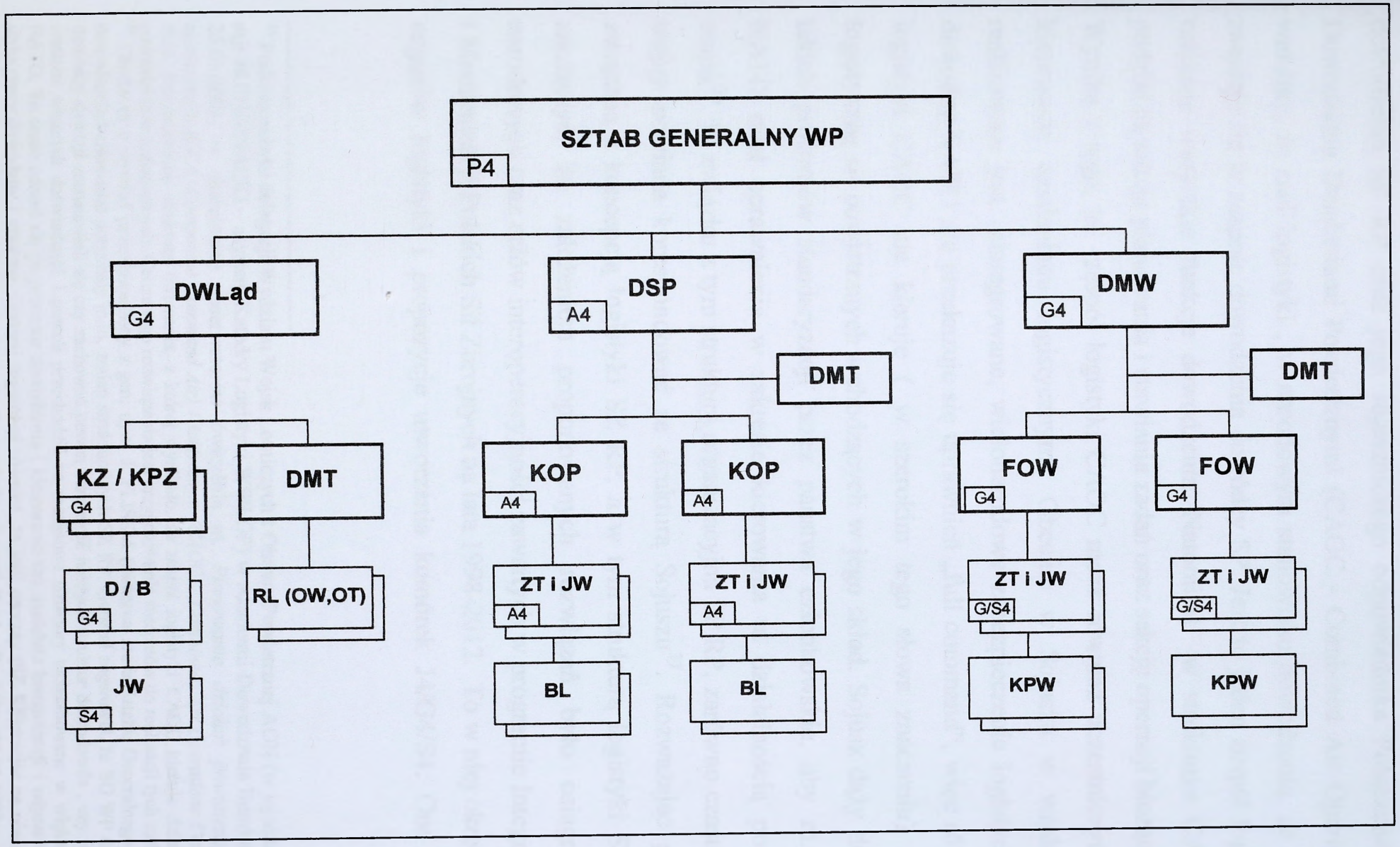
Logistyka wykonawcza miałaby znajdować się (w wariancie I) na szczeblu centralnym w Dowództwie Materiałowo-Technicznym (na bazie Zarządów Materiałowego i Technicznego SG WP oraz części logistyki RSZ), oraz w dowództwach poszczególnych RSZ w podległych im Dowództwach Materiałowo-Technicznych. Sztaby logistyki RSZ, w tym SP RP miały być traktowane jako G4, natomiast Dowództwa Materiałowo-Techniczne RSZ miały funkcjonować na bazie dotychczasowych struktur logistyki danego RSZ. Rozwiązanie te przedstawiono na rys.3 /wariant I/ oraz rys.4 /wariant II/[35].

---

[35] W.DRĄŻCZYK, M. CHOJNACKI *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych RP w działaniach sojuszniczych.* AON, Warszawa 2000, s 81,82.



Rys.3. OGÓLNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA LOGISTYKI WYKONAWCZEJ W SZ RP (wariant I)



Rys.4. OGÓLNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA LOGISTYKI WYKONAWCZEJ W SZ RP (wariant II)

Porównując funkcjonowanie poszczególnych zespołów na stanowiskach dowodzenia SP RP oraz jego sojuszniczego odpowiednika Połączonego Ośrodka Dowodzenia Działaniami Powietrznymi (CAOC - Combined Air Operation Centre) widzimy, że szef logistyki , w narodowym stanowisku dowodzenia, ze swoją grupą znajduje się w zespole dowodzenia dowódcy SP. Jest to jeden zespół logistyki, który realizuje wszystkie funkcje dowodzenia. Natomiast w strukturze CAOC istnieje podział na sekcje planowania i stawiania zadań oraz sekcję operacji bieżących.

Wynika z tego, że zespół logistyki CAOC może również uczestniczyć w procesie kierowania działaniami logistycznymi. Obecnie w Sojuszu w wąskim zakresie realizowane jest zintegrowane, wielonarodowe zabezpieczenie logistyczne, a także dowódcy NATO nie przekazuje się uprawnień „full command", więc również zespół logistyki CAOC nie kieruje (w szerokim tego słowa znaczeniu) działalnością logistyczną sił powietrznych wchodzących w jego skład. Sojusz dąży do osiągnięcia takich poziomów standaryzacji przez państwa członkowskie, aby m.in. dowódca NATO miał uprawnienia w zakresie kierowania ta działalnością podległych mu wojsk[36]. W związku z tym struktura organizacyjna SP RP, zarówno czasu pokoju jak i wojny powinna korespondować ze strukturą Sojuszu[37]. Rozważając problematykę związaną z koncepcją logistyki SZ RP, a w tym strukturą logistyki SP RP należy zaznaczyć, że założeniem proponowanych rozwiązań było osiągnięcie celów narodowych oraz celów interoperacyjności zawartych w programie Integracji z NATO i Modernizacji Polskich Sił Zbrojnych na lata 1998-2012. To w niej określono podział organów logistyki i propozycje utworzenia komórek J4/G4/S4. One właśnie, wg

---

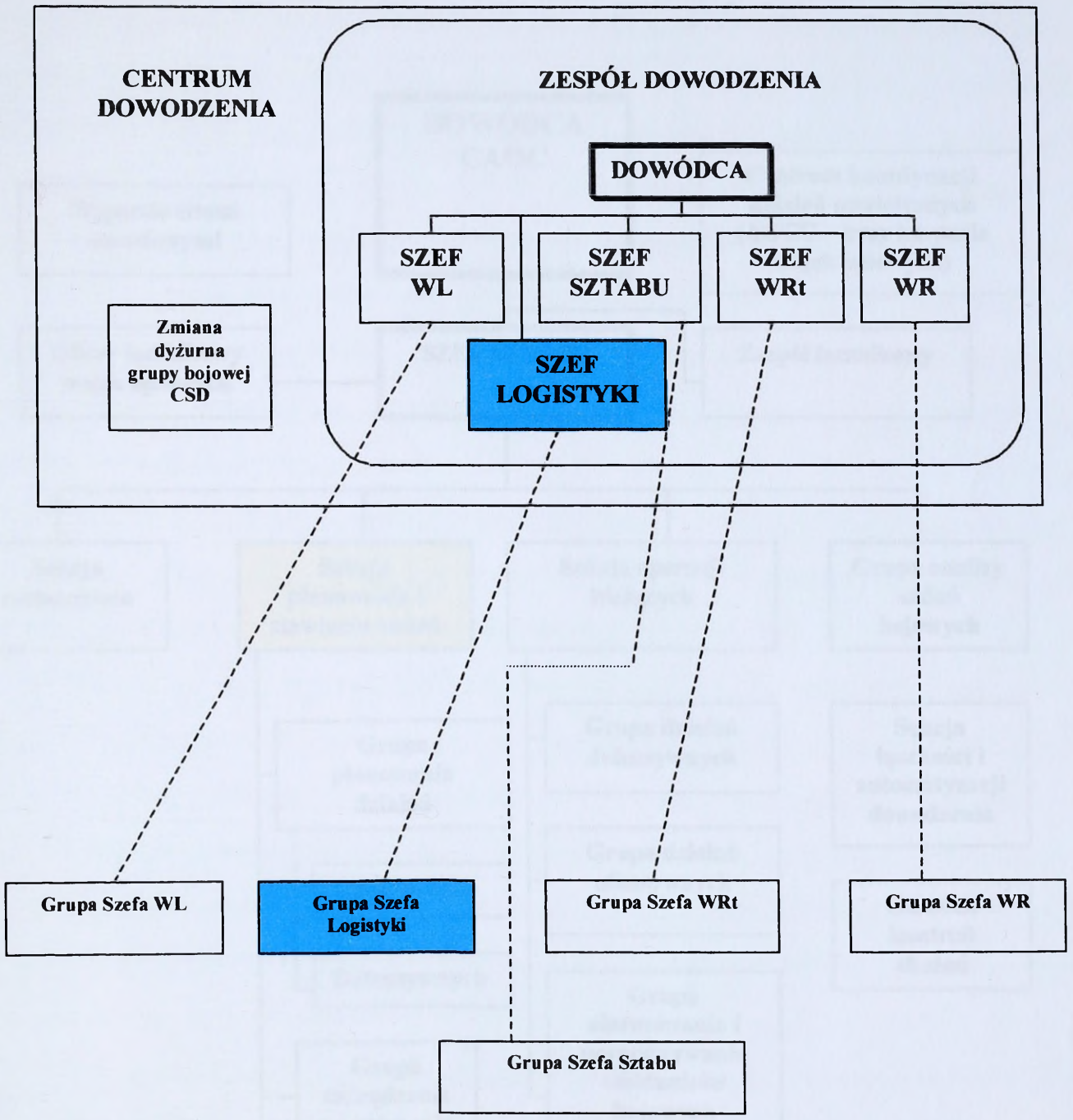
[36] Podczas pobytu delegacji Wydziału Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej AON (w jej składzie był również mjr M.CHOJNACKI – asystent Katedry Logistyki WWLOP) w Akademii Dowodzenia Bundeswehry, w dn.17-25.01.2001, w charakterze obserwatorów ćwiczenia nt. *Planowanie działań powietrznych na szczeblu operacyjnym (CCA -Component Command Air) i taktycznym (CAOC – Combined Air Operations Centre) NATO* została m.in. przedstawiona struktura ćwiczenia, z której wynikało, że zespół logistyki CAOC kieruje działaniami podległych pododdziałów logistycznych. Celem tego rozwiązania jest przygotowanie studentów do realizacji tych zadań w przyszłości.

[37] Chodzi tu o wywiad przeprowadzony z gen. dyw. J. FLISEM (zastępcą szefa Sztabu Generalnego WP ds. systemów dowodzenia i szkolenia) dotyczący m.in. zmian strukturalnych SZ RP. Generał sugerował, że SG WP oraz dowódcy RSZ i dowódcy dywizji zastanawiali się czy zachować pewną odrębność naszych struktur dowodzenia , czy też zamknąć pewien rozdział własnych doświadczeń i powoli przechodzić na modelowe struktury ukształtowane w większości armii państw NATO. To samo odnosi się do procedur dowodzenia i kierowania tzn. podziału kompetencji i odpowiedzialności, a także stylu pracy dowództw i sztabów. Generał sugerował również, że jeśli chcemy (SZ RP)przejść na nowe systemy (systemy NATO) to nie można poprzestać na obecnym etapie reorganizacji armii. Polska Zbrojna nr 15 04.1998, s. 10.

założeń, miały stawiać zadania dowództwom materiałowo-technicznym, które miały być utworzone na szczeblu centralnym oraz w rodzajach sił zbrojnych[38].

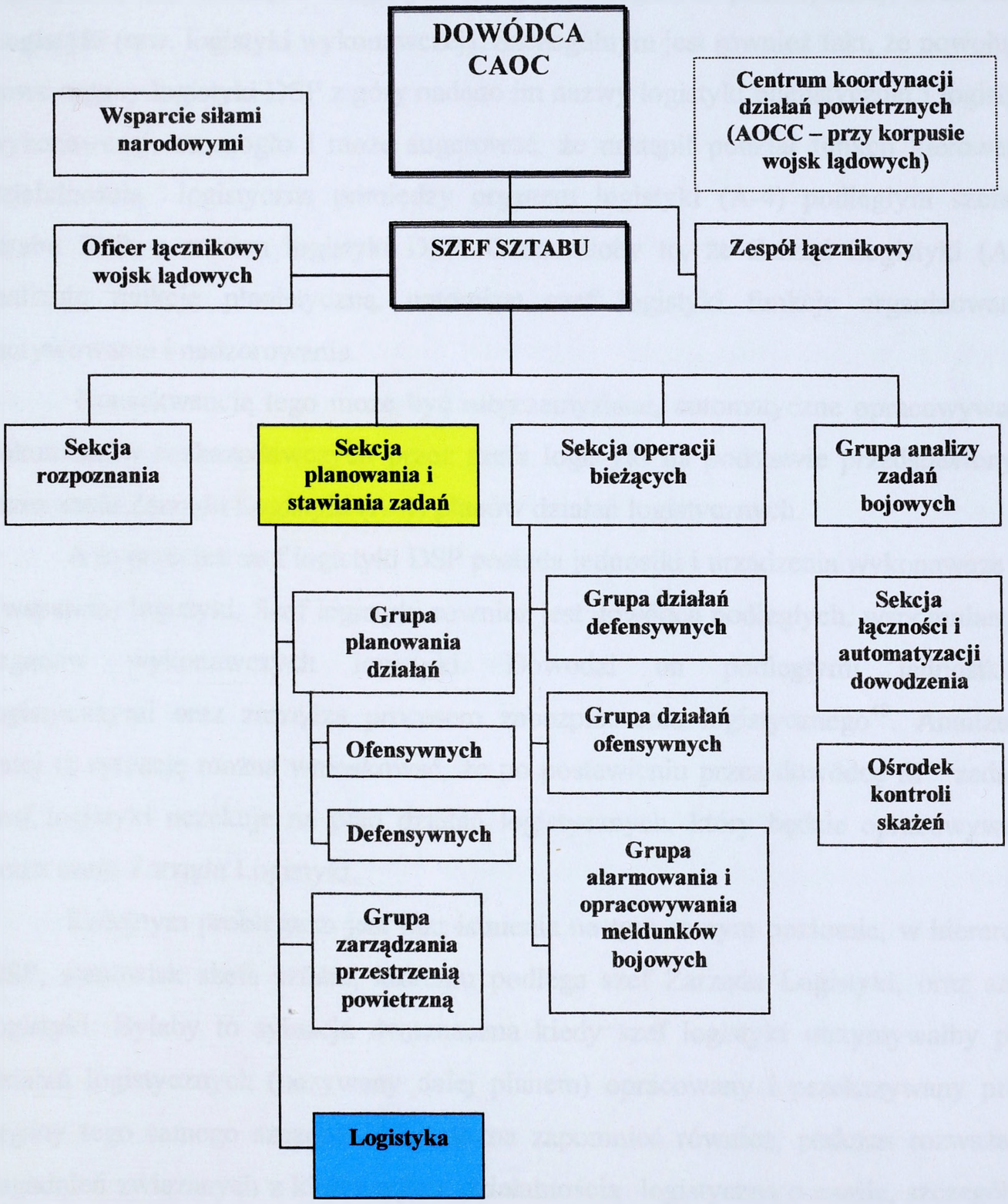
Narodowe i sojusznicze stanowisko dowodzenia przedstawiliśmy na rys.5 i 6.

[38] Chodzi tu o artykuł pt. *Dwie logistyki*, Polska Zbrojna nr 40, 10.1998. s.13



Rys.5. STRUKTURA ORGANIZACYJNA NARODOWEGO SD SP[39]

[39] Chodzi tu o: *Analizę podziału kompetencji między poszczególnymi szczeblami i stanowiskami dowodzenia obroną powietrzną NATO, ich struktury organizacyjno – funkcjonalne oraz określenie kierunków dostosowania systemu dowodzenia WLOP do pracy w ramach Zintegrowanego Systemu OP NATO,* WLOP 10. 1998, s. 45.



Rys.6. STRUKTURA ORGANIZACYJNA POŁĄCZONEGO OŚRODKA DOWODZENIA DZIALANIAMI POWIETRZNYMI (CAOC) CZASU „W”

(za *Dowodzenie siłami powietrznymi NATO* – część III, K.KOLIŃSKI, M. KOZUB, M.MARSZAŁEK, J.NOWAK, AON, Warszawa 1999, s.28)

Jednak w pierwszym kwartale 2000 roku, m.in. w DSP RP, wprowadzono takie struktury organizacyjne, w których znalazły się dwa ośrodki kierowania działalnością logistyczną tzn. **Zarządu Logistyki** (A-4, tzw. logistyki planistycznej) oraz **szefa Logistyki** (tzw. logistyki wykonawczej). Szczególnym jest również fakt, że powołując nowe organy logistyki DSP z góry nadano im nazwy logistyki planistycznej i logistyki wykonawczej, co mogło i może sugerować, że nastąpił podział funkcji kierowania działalnością logistyczną pomiędzy organem logistyki (A-4) podległym szefowi sztabu DSP, a szefem logistyki DSP. Oznaczałoby to, że Zarząd Logistyki (A-4) realizuje funkcję planistyczną, natomiast szef logistyki funkcje organizowania, motywowania i nadzorowania.

Konsekwencją tego może być nieprzemyślane, automatyczne opracowywanie dokumentów rozkazodawczych przez szefa logistyki na podstawie przedstawionych przez szefa Zarządu Logistyki (A-4) planów działań logistycznych.

A to przecież szef logistyki DSP posiada jednostki i urządzenia wykonawcze (wsparcia) logistyki. Szef logistyki również jest dowódcą podległych, wspomnianych organów wykonawczych logistyki. Dowodzi on podległymi jednostkami logistycznymi oraz zarządza procesem zabezpieczenia logistycznego[40]. Analizując dalej tą sytuację można wnioskować, że po postawieniu przez dowódcę SP zadania szef logistyki oczekuje na plan działań logistycznych, który będzie opracowywany przez szefa Zarządu Logistyki.

Kolejnym problemem jest fakt istnienia na tym samym poziomie, w hierarchii DSP, stanowisk szefa sztabu, któremu podlega szef Zarządu Logistyki, oraz szefa logistyki. Byłaby to sytuacja dwuznaczna kiedy szef logistyki otrzymywałby plan działań logistycznych (nazywany dalej planem) opracowany i przekazywany przez organy tego samego szczebla. Nie można zapomnieć również, podczas rozważania zagadnień związanych z kierowaniem działalnością logistyczną o czasie, szczególnie podczas wypracowywania decyzji logistycznej.

---

[40] Tamże, s.37.

Organy szefa Zarządu Logistyki musiałyby zdobywać informacje logistyczną m.in. od organów funkcjonalnych szefa logistyki. Jest oczywistym, że powodowałoby to niepotrzebną stratę czasu. Kolejnym i jednym z najbardziej istotnych problemów podczas kierowania działalnością logistyczną przez organy logistyki DSP jest wskazanie odpowiedzialnego za realizację procesu kierowania działalnością logistyczną. Jeżeli A-4 planuje , a szef logistyki wykonuje tzn. realizuje przedsięwzięcia zawarte w planie (nie mając wcześniej wpływu na jego treść) to kto ma ponosić odpowiedzialność za całość przedsięwzięć związanych z tą działalnością?

Mówiąc o organach kierowania należy stwierdzić, że w zależności od zakresu funkcji obejmują one: tzw. głównego kierownika (kierowników) oraz organ (organy) pomocnicze[41]. Dlatego na szczeblu DSP główny kierownik powinien posiadać odpowiednie, pomocnicze organy kierowania. Ich ilość oraz specjalistyczne nazewnictwo powinno odpowiadać ilości i nazewnictwu poszczególnych rodzajów działalności logistycznej, a ich ranga organizacyjna – randze zakresu odpowiedzialności i kompetencji[42]. Do czasu wprowadzenia nowych struktur organizacyjnych w dowództwach korpusów oraz dowództwie Sił Powietrznych główny kierownik (szef logistyki korpusu, szef logistyki DSP) odpowiedzialny za kierowanie logistyką był w randze zastępcy - dowódcy odpowiedniego szczebla. Było to zgodne z rolą jaką miał do spełnienia podczas różnego rodzaju działań realizowanych przez wojska tych szczebli oraz faktem funkcjonowania organów logistycznych w ich strukturach. Poza tym było to zgodne z zasadą jednoosobowego dowodzenia wojskami, która odnosi się również do kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Do momentu wprowadzenia nowych struktur, na szczeblu DSP, głównemu kierownikowi – szefowi logistyki – podlegały organy pomocnicze, które spełniały dwa rodzaje funkcji tj. organizacyjną i specjalistyczne. W praktyce działań logistycznych funkcje organizacyjne na szczeblu operacyjnym spełniały sztaby logistyki natomiast funkcje specjalistyczne poszczególne szefostwa.

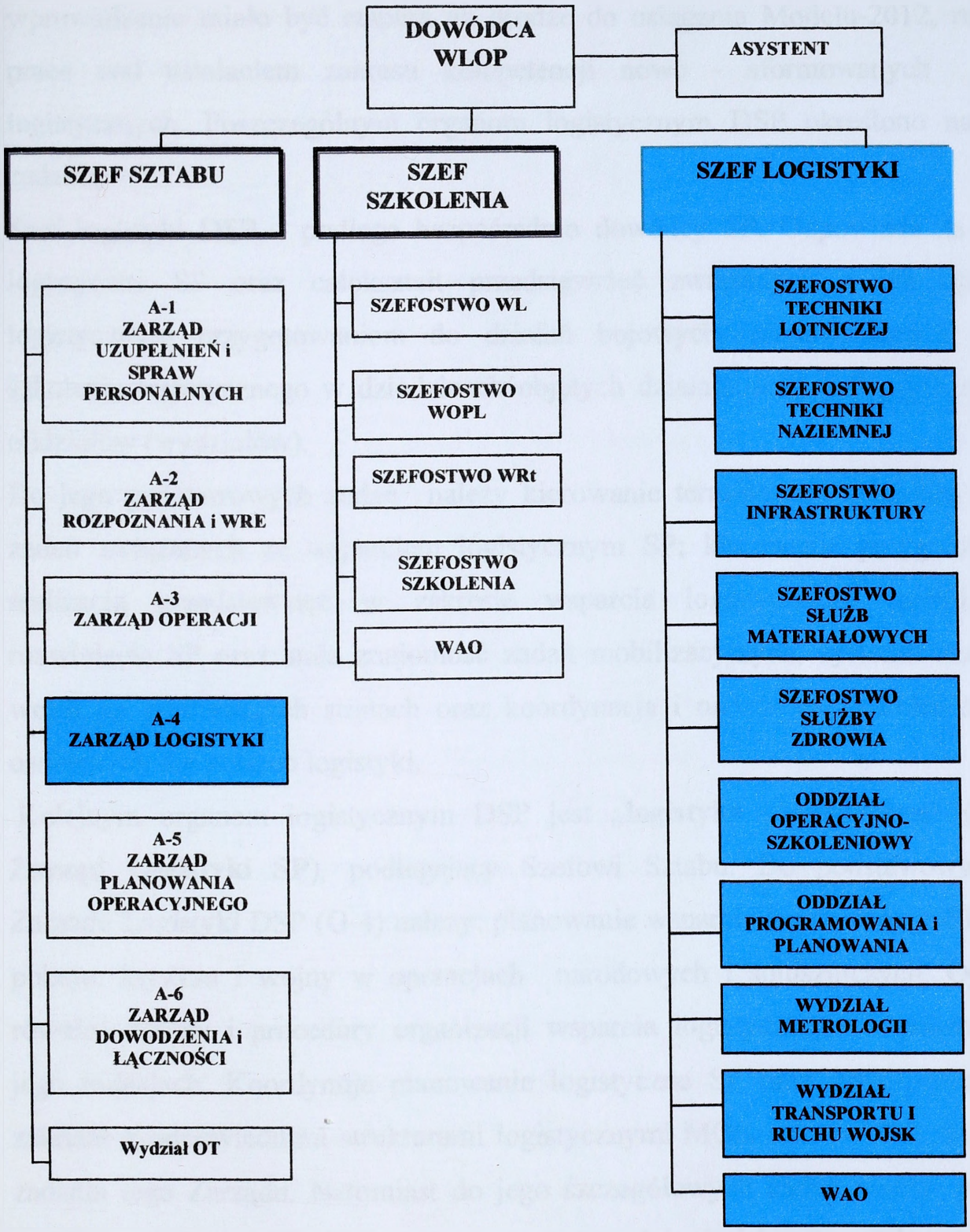
Do czasu wprowadzenia nowych struktur na szczeblu DSP szefowi logistyki podlegał: szef sztabu, szef techniki lotniczej, szef techniki naziemnej, szef służb

---

[41] W.DRĄŻCZYK. *Kierowanie działalnością logistyczną w Siłach Powietrznych RP* (część I). AON, Warszawa 1996, s.12.
[42] Tamże, s.13.

materiałowych, szef infrastruktury, szef służby zdrowia, szef infrastruktury lotniskowej – rys. nr 2.

Pomimo opracowywanych, przedstawionych przez nas wcześniej wariantów struktur organizacyjno – funkcjonalnych SG WP oraz dowództw RSZ, w pierwszym półroczu 2000 roku wprowadzono rozwiązania, które różnią się od rozpatrywanych wcześniej. W dowództwach RSZ, w tym w DSP wprowadzono zarówno „logistykę planistyczną", jak i „logistykę wykonawczą". Strukturę tę przedstawiliśmy na rys.7.



Rys.7. LOGISTYKA DOWÓDZTWA SIŁ POWIETRZNYCH - 2000

Po wprowadzeniu nowych struktur organizacyjnych w DSP RP, których to wprowadzenie miało być etapem na drodze do osiągania Modelu-2012, rozpoczęto prace nad ustalaniem zakresu kompetencji nowo - sformowanych organów logistycznych. Poszczególnym organom logistycznym DSP określono następujące zadania:

Szef logistyki DSP – podlega bezpośrednio dowódcy SP. Odpowiada za wsparcie logistyczne SP oraz całokształt przedsięwzięć związanych z ich operacyjno-logistycznym przygotowaniem do działań bojowych, planowaniem i realizacją szkolenia logistycznego w dziedzinach objętych działalnością podległych szefostw i oddziałów (wydziałów).

Do jego podstawowych zadań należy kierowanie terminową i właściwą realizacją zadań związanych ze wsparciem logistycznym SP; kierowanie przygotowaniem i realizacją przedsięwzięć w zakresie wsparcia logistycznego mobilizacyjnego rozwinięcia SP oraz stała znajomość zadań mobilizacyjnych, systemu uzupełniania wojsk po poniesionych stratach oraz koordynacja i nadzór nad szkoleniem rezerw osobowych dla potrzeb logistyki.

Kolejnym organem logistycznym DSP jest **„logistyka planistyczna"** (dokładnie **Zarząd Logistyki SP**), podlegający Szefowi Sztabu. Do podstawowych zadań Zarządu Logistyki DSP (G-4) należy: planowanie wsparcia logistycznego SP w czasie pokoju, kryzysu i wojny w operacjach narodowych i sojuszniczych. Opracowuje również zasady i procedury organizacji wsparcia logistycznego w poszczególnych jego rodzajach. Koordynuje planowanie logistyczne SP oraz współpracuje w tym zakresie z odpowiednimi strukturami logistycznymi MON oraz NATO. Są to ogólne zadania tego Zarządu. Natomiast do jego szczegółowych zadań należy: planowanie przedsięwzięć wsparcia logistycznego oraz uzgadnianie ich z logistyką wykonawczą DSP; koordynowanie planowania wsparcia logistycznego w korpusach obrony powietrznej (KOP) oraz jednostkach bezpośrednio podległych; koordynowanie przedsięwzięć logistycznych dotyczących utrzymania stałej i osiągania wyższych stanów gotowości bojowej SP; kierowanie wydzielaniem i rozwinięciem elementów logistyki dla potrzeb WSyD (wojennego systemu dowodzenia); planowanie wsparcia logistycznego w zakresie zadań realizowanych przez SP w ramach wsparcia przez państwo gospodarza (HNS - host nation support), koordynowanie procesów

dostosowywania logistyki SP do standardów NATO; współpraca z właściwymi instytucjami MON w zakresie planowania wsparcia logistycznego, opracowywanie odpowiednich wniosków, analiz i innych materiałów z zakresu problematyki wsparcia logistycznego, niezbędnych do podejmowania decyzji przez szefa Sztabu SP lub przygotowanych przez niego propozycji dla dowódcy SP.

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

Aktualnie w DSP RP trwa proces przekształcania CSD w celu zapewnienia interoperacyjności z systemem dowodzenia Sojuszu. Proces kierowania wojskami SP, w tym logistyką, do czasu zmodernizowania obecnego stanowiska dowodzenia i dostosowania go do wymogów NATO przebiega w sposób opisany przez nas w rozdziale drugim. Natomiast, wychodząc naprzeciw przyszłym wyzwaniom w tym zakresie, DSP podczas ćwiczeń i treningów stosuje procedury Sojuszu. Dowództwo wykorzystuje tu również doświadczenia z ćwiczeń przeprowadzanych w Wydziale Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej Akademii Obrony Narodowej. Szczególnie cennymi są wnioski z przeprowadzanej corocznie ze studentami drugiego roku studiów oraz Podyplomowego Studium Operacyjno Logistycznego Wydziałowej Gry Wojennej. Założenia tych ćwiczeń, w których przyjętą organizację procesu kierowania działalnością logistyczną narodowych SP przedstawiliśmy na rys. 10[43] odzwierciedlają niejako poglądy decydentów określających zakres obowiązków i kompetencji poszczególnych pionów funkcjonalnych logistyki DSP.

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

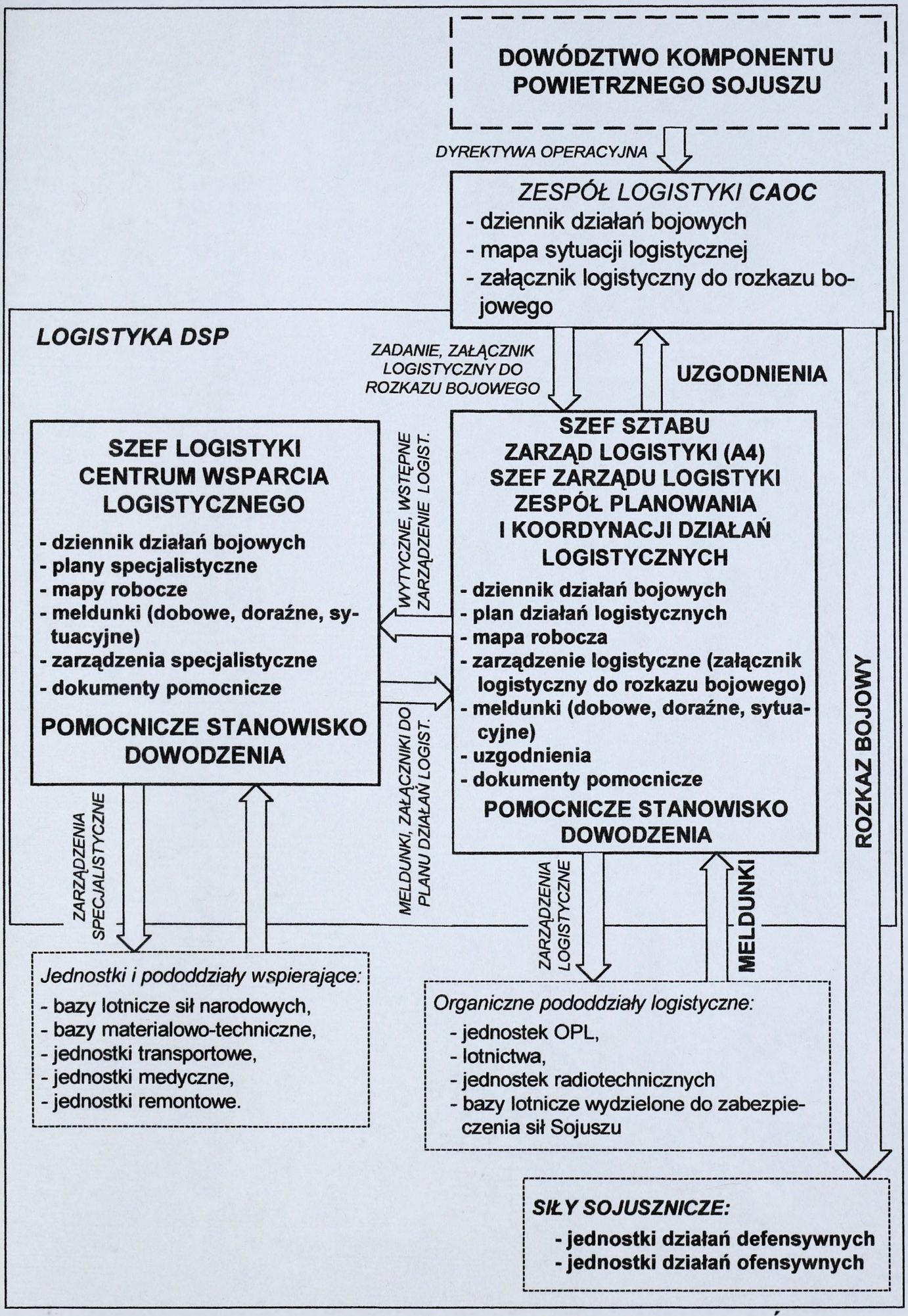
---

[43] W.DRĄŻCZYK, M. CHOJNACKI K*ierowanie zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych RP w działaniach sojuszniczych.* AON, Warszawa 2000, s.84

terminowe opracowanie i doprowadzanie zadań logistycznych do wykonawców. Koordynuje również realizację zadań logistycznych.

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

Organizację kierowania działalnością logistyczną DSP przedstawiliśmy na rys.8.



Rys.8. ORGANIZACJA PROCESU KIEROWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ PRZEZ ORGANY DSP RP

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

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

Proces przygotowania działań przez narodowe zespoły planowania i koordynacji działań logistycznych oraz centrum wsparcia logistycznego realizowany jest według procedur stosowanych w CAOC. Nie rzadziej niż raz na dobę, szef logistyki wykonawczej otrzymuje zarządzenie szefa logistyki planistycznej (zarządzenie logistyczne - załącznik do rozkazu bojowego Dowódcy SP). Również raz na dobę szef logistyki wykonawczej stawia zadanie (zarządzenie szefa logistyki) podporządkowanym mu logistycznym jednostkom wykonawczym. Ponadto dokonuje się podziału jednostek, częścią których (w ramach kierowania działalnością

logistyczną) zarządza szef Zarządu A-4 oraz szef logistyki wsparcia. Dotyczy to, jak wspomnieliśmy każdego szczebla dowodzenia SP, czyli operacyjnego, operacyjno-taktycznego i taktycznego. Proces kierowania działalnością logistyczną w Dowództwie Sił Powietrznych, w działaniach sojuszniczych, rozpoczyna się od przyjęcia AOD przez dowódcę SP. Jednocześnie, tą samą dyrektywę operacyjną otrzymuje dowódca CAOC. Dyrektywa ta, jak wspomnieliśmy wcześniej, zawiera również załącznik logistyczny (aneks lub apendix). Dyrektywa wraz z odpowiednimi załącznikami logistycznymi stanowi podstawę dla zespołów logistyki do uruchomienia procesu planowania działań logistycznych.

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

2.4. Wnioski

Dowodzenie, a tym bardziej jego struktury można organizować porządnie dopiero wtedy , gdy jest w miarę jasne: ***czym mamy dowodzić; w jakich warunkach, w jakim celu (celach)****..., czyli wtedy, gdy określimy sobie jasno strategię (doktrynę) działania (dowodzenia)*[44]. I dalej *... otóż w NATO już obecnie gołym okiem można dostrzec radykalne (podkreślam radykalne!) zmniejszenie liczby, a także liczebności sztabów, redefinicję terytorialności i eksterytorialności rozmieszczenia organów dowodzenia, tendencję do* ***spłaszczania*** *struktur, doskonalenie tego, co się nazywa* ***elastycznością dowodzenia***[45].

---

[44] Chodzi tu o artykuł gen. bryg. B. BALCEROWICZA pt. *Kłopoty z dowodzeniem*. Polska Zbrojna nr 2, 01. 1998, s. 9.

[45] Tamże, s.9.

...dzisiejsze kłopoty z dowodzeniem są oczywiście czysto praktycznej natury. Potrzeba tu zdrowego rozsądku, opierającego się nie tylko na prosto rozumianej praktyce, lecz na ***wiedzy pełnej i rzetelnej, a więc na dobrej teorii także****. I czasem myślę sobie, czy nie lepiej byłoby czas, który niejednemu upływa na mrówczej kalkulacyjnej robocie, sporządzeniu kolejnych schematów, poświęcić na dojrzałe przestudiowanie raz jeszcze np. T. Kotarbińskiego*[46].

Cytat ten stanowi niejako podsumowanie badań opisanych w rozdziale drugim. Jednak rozwijając przekaz w nim zawarty chcieliśmy dodać, że dorobek AON (wcześniej Akademii Sztabu Generalnego – ASG) w zakresie nauk wojskowych jest oparty na szeroko rozumianej wiedzy. W wyniku uzyskiwanych i analizowanych przez lata doświadczeń doskonalono teorię traktującą o kierowaniu, w tym dowodzeniu i zarządzaniu działalnością logistyczną. Chcieliśmy podkreślić, że w procesie kierowania niezbędnym jest stosowanie się do opisanych zasad, których nazwa niejednokrotnie ulega modyfikacjom, lecz interpretacja pozostaje niezmienna.

Kolejnym, ważnym elementem w kierowaniu działalnością wojsk, szczególnie w stanie kryzysu lub wojny, jest posiadanie odpowiedniego systemu dowodzenia. W dzisiejszych realiach Dowództwo Sił Powietrznych RP wykonuje ogromną pracę zmierzającą do spełnienia w tym zakresie standardów Sojuszu. Badając tę problematykę dostrzegliśmy, właściwie już na etapie rozważań teoretycznych, że opracowanie i wdrożenie konkretnej koncepcji systemu dowodzenia SP RP może spowodować (właściwie już powoduje) zmiany strukturalne wojsk. I tu znów można przytoczyć słowa cytatu, że ważnym jest, aby dowódca wiedział czym ma dowodzić, w jakich warunkach i w jakim celu. Przenosząc to na grunt DSP RP należy zauważyć, że zaistniała potrzeba utworzenia takiego stanowiska dowodzenia, które pozwoli na efektywne kierowanie SP, zarówno w układzie narodowym, jak i sojuszniczym. Konsekwencją przyjęcia danego rozwiązania w tym zakresie będzie miejsce i rola w nim (stanowisku dowodzenia SP RP) organów kierowania działalnością logistyczną. W działaniach narodowych na stanowisku tym mógłby znajdować się zespół logistyki, które stanowiłby centralny ośrodek kierowania działalnością logistyczną SP, natomiast w sojuszniczych, jako organ doradczy danego dowódcy NATO.

---

[46] Tamże, s.9.

Wówczas powstaje potrzeba utworzenia stanowiska do kierowania działalnością logistyki narodowej. W obecnej sytuacji, gdzie na jednym szczeblu DSP znajdują się dwa organy logistyki, jeden – Zarząd Logistyki (A-4) - podległy szefowi sztabu DSP, drugi szef logistyki wykonawczej (wsparcia) podległy bezpośrednio dowódcy tych sił, należy więc rozstrzygnąć, który organ logistyki DSP powinien stanowić obsadę stanowiska dowodzenia w działaniach narodowych i sojuszniczych. Konsekwencją tego będzie potrzeba zbudowania odpowiedniego systemu łączności, automatyzacji dowodzenia i infrastruktury informatycznej.

Podrozdział ten rozpoczęliśmy od cytatu i chcielibyśmy zakończyć go równie, dającym do myślenia, a zarazem stanowiącym końcowy wniosek, cytatem - *Jeśli chcesz być pewien, ze w jednostce, na ćwiczeniach, w nowej sytuacji wszystko „gra", sprawdź organizację dowodzenia*[47].

[47] Tamże, s. 9.

3. ORGANIZACJA KIEROWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ LOGISTYCZNĄ SIŁ POWIETRNYCH W OKRESIE PRZECHODZENIA DO MODELU 2012 SIŁ ZBROJNYCH RP

3.1. Organy kierowania działalnością logistyczną Dowództwa Sił Powietrznych w koncepcji systemu dowodzenia SP RP (kwiecień 2000 rok)

W wyniku reformowania SZ RP, w tym Sił Powietrznych, oraz przyjętych celów dla SZ RP system dowodzenia SZ wymaga dość istotnych przeobrażeń, zarówno w sferze organizacyjnej jak i technicznej[1]. Zmiany w naszym systemie dowodzenia, jak wspomnieliśmy wcześniej, powinny być zgodne z kierunkiem zmian dokonującym się w Sojuszu. Aktualnie poza procesem doskonalenia procedur i środków dowodzenia, dokonuje się kompleksowych zmian strukturalno – funkcjonalnych w całym systemie dowodzenia NATO. Dominuje tendencja **regionalizacji stanowisk dowodzenia szczebla strategicznego i operacyjnego** oraz zwiększania mobilności stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego, a ponadto: integracja dowodzenia wszystkimi rodzajami sił zbrojnych przez jeden połączony organ dowodzenia; **zmniejszenie liczby stanowisk dowodzenia**, a tym samym **skrócenie „łańcucha dowodzenia" i kierowania – od decydentów do wykonawców**; **uniwersalizacja procedur dowodzenia poprzez wdrożenie jednolitych systemów i programów**; podniesienie na wyższy poziom niezawodności i bezpieczeństwa łączności i informatyki itd. Zasadnicze przedsięwzięcia w zakresie integracji systemu dowodzenia SP z systemem OP NATO zawarte są w „ Programie Integracji z Organizacją Traktatu Północnoatlantyckiego i Modernizacji Sił Zbrojnych RP na lata 1998 – 2012. Zespół restrukturyzacyjny Systemu OP RP (powołany przez Szefa Sztabu Generalnego w 1995r.) przyjął, że docelowa organizacja obroną powietrzną RP powinna: zapewniać optymalne wykorzystanie (w ramach jednolitego systemu OP RP)

---

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

wszystkich sił i środków OP niezależnie od ich organizacyjnej podległości; zapewniać skuteczne dowodzenie siłami i środkami OP na wszystkich kierunkach zagrożenia oraz doraźnie tworzonymi zgrupowaniami sił i środków na wybranym kierunku zagrożenia; **posiadać prostą i elastyczną strukturę – odpowiednią do jednoznacznie określonych zadań i kompetencji dowódców poszczególnych szczebli dowodzenia i stanowisk dowodzenia – poprzez znaczne zmniejszenie liczby szczebli i stanowisk dowodzenia**; zapewniać pełną interoperacyjność z systemem dowodzenia OP NATO; wykorzystać w maksymalnym stopniu obecnie posiadaną infrastrukturę, a w tym obiekty specjalne i system łączności. Opracowany model docelowego systemu dowodzenia lotnictwem i obroną powietrzną jest stale modyfikowany i aktualizowany w miarę zdobywania informacji o strukturach i zasadach funkcjonowania Zintegrowanego Systemu OP NATO (NATO AIR DEFENCE SYSTEM – NATINADS). Celem tych modyfikacji jest osiągnięcie struktury docelowego systemu dowodzenia obroną powietrzną (OP) RP zbliżonej do perspektywicznej struktury systemu OP NATO opracowywanej w ramach programu ACCS (Air Command and Control System – system dowodzenia i kierowania SP)[2]. Zasadniczy wpływ na kształt docelowego systemu dowodzenia lotnictwem i OP RP, a szczególnie na koncepcję jego osiągania, miały rezultaty negocjacji z SHAPE (Supreme Headquarters Allied Powers Europe – Kwatera Główna Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie) trybu osiągania „Celów dla SZ RP", a szczególnie celu TG-2900 – „Integracja z NATINADS"[3]. **Najtrudniejszym i realizowanym najwolniej są przeobrażenia w sferze strukturalno - funkcjonalnej systemu dowodzenia**. Wdrożenie jednolitej struktury dowództw szczebla strategicznego i operacyjnego (cel TG – 2701) pozwoli na osiągnięcie wymaganego poziomu spójności rozwiązań organizacyjnych, a w konsekwencji możliwość sprawnego współdziałania ze strukturami NATO.

Ponadto **narodowy system dowodzenia powinien odznaczać się wysokim stopniem integracji oraz standaryzacji zasad i procedur działania, struktur organizacyjnych, sprzętu, obiektów oraz sytemu łączności zapewniających terminowe dostarczanie organom wszystkich szczebli odpowiednich danych**

---

[2] Tamże, s. 3.
[3] Tamże, s. 3.

niezbędnych do planowania, kierowania i kontroli działania[4]**.** Autorzy *Zasadniczych założeń* określili zakres problemów, które należy rozwiązać. Są to: określenie i przyjęcie optymalnych rozwiązań **strukturalno – funkcjonalnych** elementów składowych systemu dowodzenia w całych siłach zbrojnych na wszystkich szczeblach dowodzenia ze szczególnym uwzględnieniem poziomu strategicznego i operacyjnego; wypracowanie i przyjęcie właściwej roli strategicznych i operacyjnych organów dowodzenia oraz relacji pomiędzy nimi w **układzie narodowym i sojuszniczym; sprecyzowanie adekwatnych do standardów NATO i potrzeb dowodzenia w systemie narodowym struktur organizacyjno – funkcjonalnych organów dowodzenia na wszystkich szczeblach;** ustalenie niezbędnych sił i wyposażenia jednostek zapewniających sprawne rozwinięcie i zabezpieczenie pracy organów dowodzenia w miejscach do tego przeznaczonych.

Przystępując do konstruowania struktury systemu dowodzenia naszymi siłami zbrojnymi m.in. należy zaliczyć: obowiązujące podstawy prawne i zasady z nich wynikające oraz dokumenty normatywne wydane przez dowództwo NATO (np. Dyrektywa MC w sprawie nowej struktury dowodzenia – command and control - C2); strukturę naczelnych organów kierowania obronnością państwa, które będą kierować jego funkcjonowaniem w czasie kryzysu lub wojny; zapewnienie maksymalnie możliwej zbieżności w zakresie funkcji i struktury MON, w tym SG WP oraz dowództw i sztabów szczebla operacyjnego czasu pokoju, ze strukturami i zadaniami Systemu Dowodzenia SZ RP czasu kryzysu lub wojny; **zapewnienie możliwości dowodzenia zarówno w systemie narodowym jak i koalicyjnym**; zachowanie systemu dowodzenia na trzech poziomach: strategicznym, operacyjnym i taktycznym; uwzględnienie w realizacji tych zamierzeń polskich ograniczeń budżetowych; uwzględnianie udziału Organów Kierowania Reagowaniem Kryzysowym w etapie pośrednim pomiędzy czasem pokoju a wojny; zachowanie zasady jednoosobowego dowodzenia na wszystkich szczeblach dowodzenia[5].

---

[4] Tamże, s.3.
[5] Tamże, s.5.

Zasadniczym uwarunkowaniem funkcjonowania przyszłej połączonej struktury dowodzenia (integrującej rodzaje sił zbrojnych oraz ogniwa pozamilitarne) jest stworzenie możliwości przygotowania i prowadzenia operacji połączonych w całej ich rozciągłości / od pokojowych do bojowych, w kraju i poza jego granicami/, samodzielnie w układzie narodowym oraz układzie sojuszniczym[6]. Kolejnym (nowym) wymaganiem dla SZ RP, wynikającym z członkostwa w NATO, jest zasada zgodności działania z obowiązującymi doktrynami i dyrektywami oraz zdolność do realizacji przedsięwzięć w zakresie; współpracy cywilno-wojskowej; kształtowania odpowiednich relacji cywilno - wojskowych oraz przedsięwzięcia w zakresie wsparcia przez państwo gospodarza (HNS – host nation support)/.

3.1.1. Organy kierowania działalnością logistyczną Dowództwa Sił Powietrznych RP w działaniach narodowych

Analiza rozwiązań przyjętych w armiach państw NATO jednoznacznie wskazuje, że systemy dowodzenia państw członkowskich Sojuszu funkcjonują w dwóch płaszczyznach. **Płaszczyzna pierwsza** to system dowodzenia w ramach koalicji obejmujący dowództwa strategiczne, regionalne, podregionalne, komponentowe oraz organy przeznaczone do dowodzenia formacjami zbrojnymi poszczególnych państw podporządkowanych tym dowództwom. **Płaszczyzna druga** to narodowy system dowodzenia siłami zbrojnymi, jako integralna część systemu kierowania obroną państwa, przeznaczony do dowodzenia siłami zbrojnymi na obszarze własnego państwa, współdziałający z systemem sojuszniczym. Spełniałby on także rolę zabezpieczającą działania wojsk operacyjnych wydzielanych do zgrupowań sojuszniczych oraz dowodzenia wojskami pozostającymi na obszarze kraju[7]. W *Zasadniczych założeniach...* zakłada się również, że jednym z podstawowych warunków organizacji nowego systemu dowodzenia SZ RP jest bezkolizyjne wpisanie się w całościowy system dowodzenia NATO.

---

[6] Tamże, s.5.
[7] Tamże, s.7.

I dalej: *Narodowy system dowodzenia musi odznaczać się* ***wysokim stopniem standaryzacji zasad i procedur działania****, spójnością struktur organizacyjnych, wysoką jakością sprzętu, obiektów itp.* Kolejną grupą czynników determinujących konieczność przeobrażeń w systemie dowodzenia stanowią tzw. czynniki wewnętrzne związane z przeobrażeniami w SZ, głównie z ich restrukturyzacją, która w ostatnich latach spowodowała dość istotne zmiany organizacyjno – strukturalne **dezaktualizując w dużym stopniu dotychczasowe rozwiązania.** Jednym z najważniejszych czynników wpływających na proces organizowania i wdrażania nowego, wojennego systemu dowodzenia (WSyD) są decyzje określające docelowy kształt i liczebność SZ RP. W pewnym stopniu bazę do opracowania nowego WSyD stanowi struktura sił zbrojnych określona w *Założeniach do opracowania Planu Rozwoju SZ RP w latach 2001 – 2006* oraz *Program Integracji z Organizacją Traktatu Północnoatlantyckiego i Modernizacji Sił Zbrojnych RP na lata 1998 – 2012.* Oczywistym jest, że podczas rozwiązywania problemów nowego systemu dowodzenia należałoby korzystać z rozwiązań pozostałych państw członkowskich Sojuszu i przez analogię opracować jego koncepcję dla naszych sił zbrojnych. Jest to jednak niemożliwe, gdyż wojenne systemy dowodzenia tych państw stanowią ich tajemnicę[8]. Dowództwo Sił Powietrznych opracowując *Założenia...* nie posiadało wykonawczych aktów prawnych, które regulują kompetencje i odpowiedzialność naczelnych organów władzy państwa w czasie wojny. Nie pozwala to na jednoznaczne ich uwzględnienie w założeniach organizacyjnych WSyD SZ RP. Dlatego zawarte w założeniach jakiekolwiek odniesienie do Systemu Kierowania Obroną Państwa (SK OP) stanowi *hipotetyczną wizję autorów*[9], którzy rozważali niektóre akty prawne odnoszące się do czasu pokoju. Autorzy przewidują, że do realizacji zewnętrznych i wewnętrznych zadań obronnych, utrzymywany będzie w czasie pokoju i rozwijany na czas zagrożenia System Kierowania Obroną Państwa. Jego częścią składową jest Wojenny System Dowodzenia SZ RP.

---

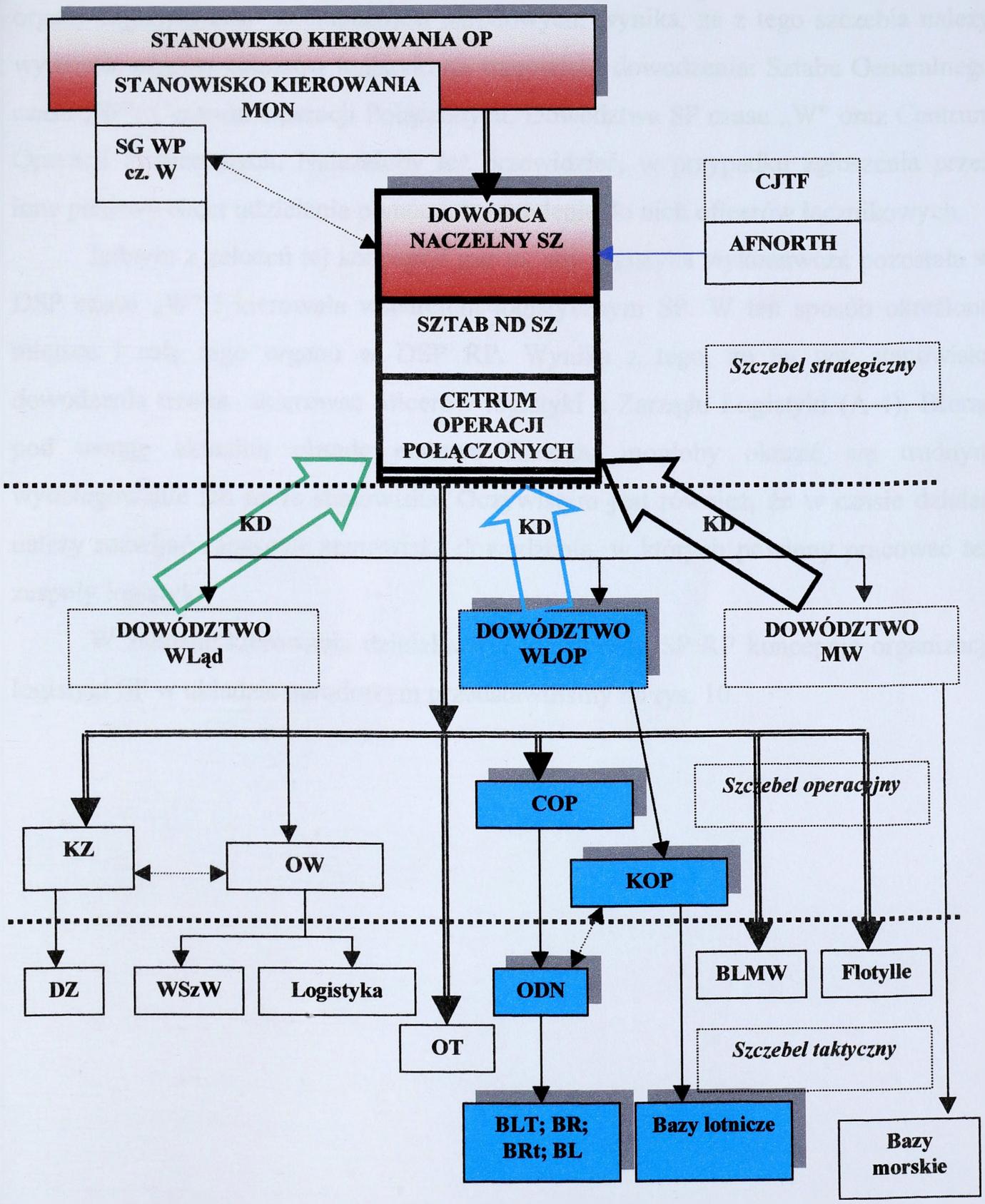
[8] Tamże, s. 8.
[9] Tamże, s. 8.

Opracowując *Założenia* autorzy kierowali się treściami zawartymi w: Konstytucji RP; Ustawie o Urzędzie MON; Rozporządzeniem Rady Ministrów w sprawie nadania Statutu MON; Rozporządzeniu RM w sprawie szczegółowego zakresu działania MON; Uchwale nr 02/97 Komitetu Obrony Kraju z dn. 28.04. 1997 r. w sprawie systemu stanowisk kierowania. Biorąc pod uwagę zapis w konstytucji RP wojenny system dowodzenia powinien obejmować trzy szczeble dowodzenia, z odpowiednio zorganizowanymi stanowiskami dowodzenia na wszystkich szczeblach organizacyjnych SZ RP. Zgodnie jednak z kierunkiem zmian w systemie dowodzenia NATO (chodzi tu o tendencje do „spłaszczania struktur dowodzenia"), należałoby poddać analizie możliwość przyjęcia takiego rozwiązania, w którym rozgraniczono by wyraźnie funkcje dowodzenia operacyjnego od funkcji kierowania *wszechstronnym zabezpieczeniem działań zbrojnych, dowodzenia obroną terytorialną itd.*[10] Koncepcję systemu dowodzenia przedstawia rys.9. Idea dowodzenia przedstawiona na poniższym rysunku polega na dowodzeniu wojskami operacyjnymi przez strategiczny organ dowodzenia bezpośrednio związkami operacyjnymi oraz związkami taktycznymi w systemie narodowym. Organ strategiczny – Sztab Naczelnego Dowódcy (ND) SZ stanowiłby autentycznie **Połączony Sztab** przeznaczony do **Planowania Połączonych Operacji** trzech rodzajów sił zbrojnych w wyniku włączenia w skład Sztabu ND komponentów RSZ z ich dowódcami włącznie. Komponenty te zawierałyby oddziały[11] niezbędne do planowania użycia i zabezpieczenia danego RSZ, w ramach połączonej operacji, na obszarze kraju, w systemie narodowym. Pozostała część dowództw RSZ na czele z zastępcą dowódcy RSZ podlegałaby bezpośrednio SG czasu „W" i spełniałaby ona rolę organu kierowania logistyką wykonawczą, wszechstronnym zabezpieczeniem wojsk operacyjnych oraz administracją wojskową, odtwarzaniem zdolności bojowej wojsk, HNS itd.

---

[10] Tamże, s. 10.

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



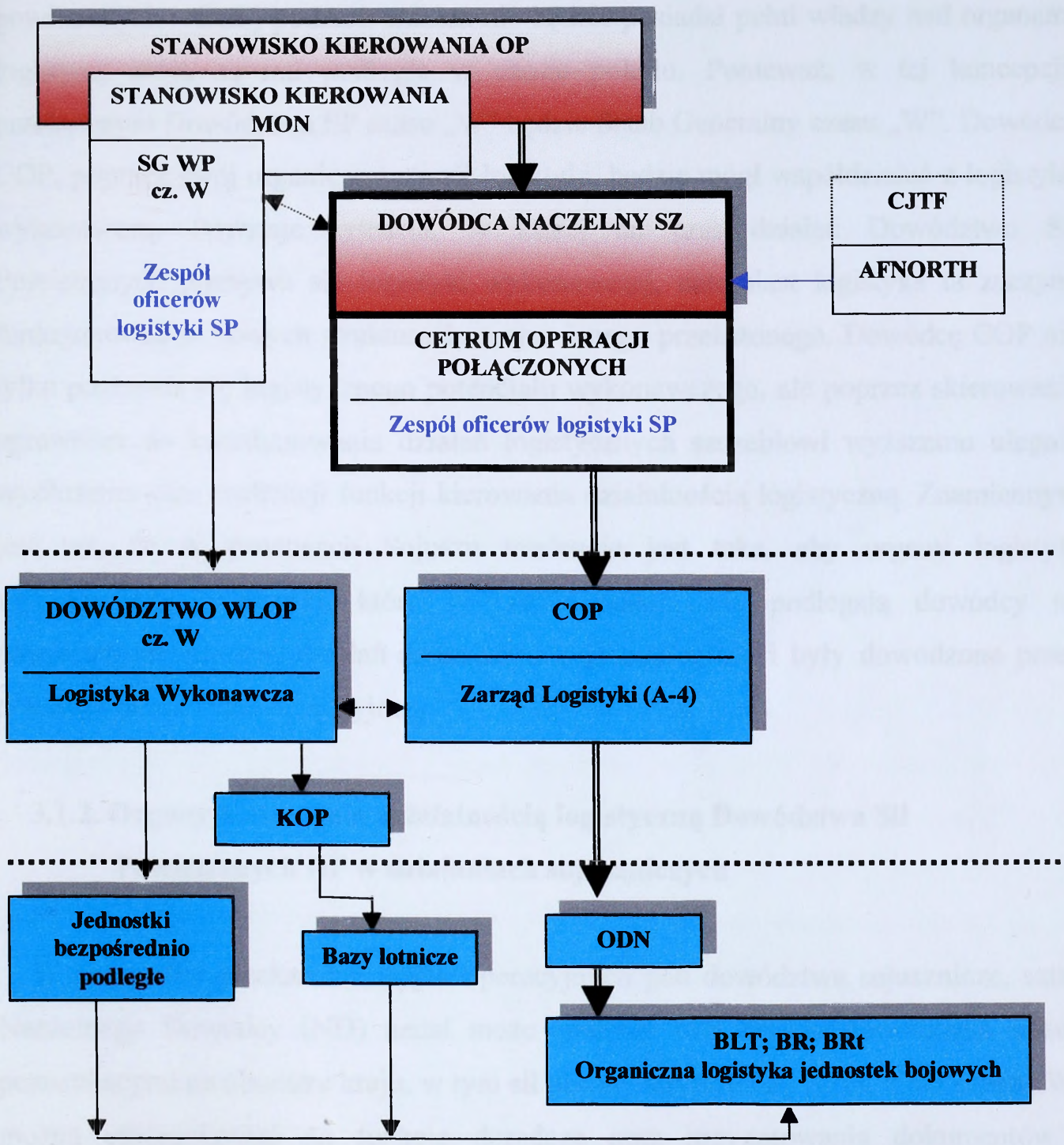
- element wsparcia sojuszniczych organów dowodzenia
- dowodzenie operacyjne
- współdziałanie
- kierowanie wszechstronnym zabezpieczeniem działań zbrojnych
- KD – komponent dowodzenia
-

Rys.9. KONCEPCJA ORGANIZACJI KIEROWANIA SP RP W UKŁADZIE NARODOWYM

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

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

W zakresie kierowania działalnością logistyczną SP RP koncepcję organizacji logistyki SP w układzie narodowym przedstawiliśmy na rys. 10.



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

Rys.10.KONCEPCJA ORGANIZACJI LOGISTYKI SP W UKŁADZIE NARODOWYM (wnioski z *Zasadniczych założeń i kierunków zmian w systemie dowodzenia WLOP – tezy na grę decyzyjną w dn. 04.04. 2000)*

Wynika z nich, że dowódca SP RP (lub dowódca centrum operacji powietrznych - COP) podczas działań nie będzie posiadał pełni władzy nad organami logistyki, które są mu podległe w czasie pokoju. Ponieważ, w tej koncepcji, przełożonym Dowództwa SP czasu „W" będzie Sztab Generalny czasu „W". Dowódca COP, poprzez swój organiczny zespół logistyki, będzie mógł współdziałać z logistyką wykonawczą. Powstaje sytuacja, w której na czas działań Dowództwo Sił Powietrznych pozbywa się logistyki wykonawczej, natomiast logistyka ta zaczyna funkcjonować w nowych strukturach, mając innego przełożonego. Dowódcę COP nie tylko pozbawia się logistycznego potencjału wykonawczego, ale poprzez skierowanie uprawnień do koordynowania działań logistycznych szczeblowi wyższemu ulegnie wydłużeniu czas realizacji funkcji kierowania działalnością logistyczną. Znamiennym jest też, że w państwach Sojuszu tendencja jest taka, aby organy logistyki wykonawczej (wsparcia), które w czasie pokoju nie podlegają dowódcy sił powietrznych, na czas działań zmieniały swoją podległość i były dowodzone przez dowódcę dowództwa operacyjnego[12].

3.1.2. Organy kierowania działalnością logistyczną Dowództwa Sił Powietrznych RP w działaniach sojuszniczych

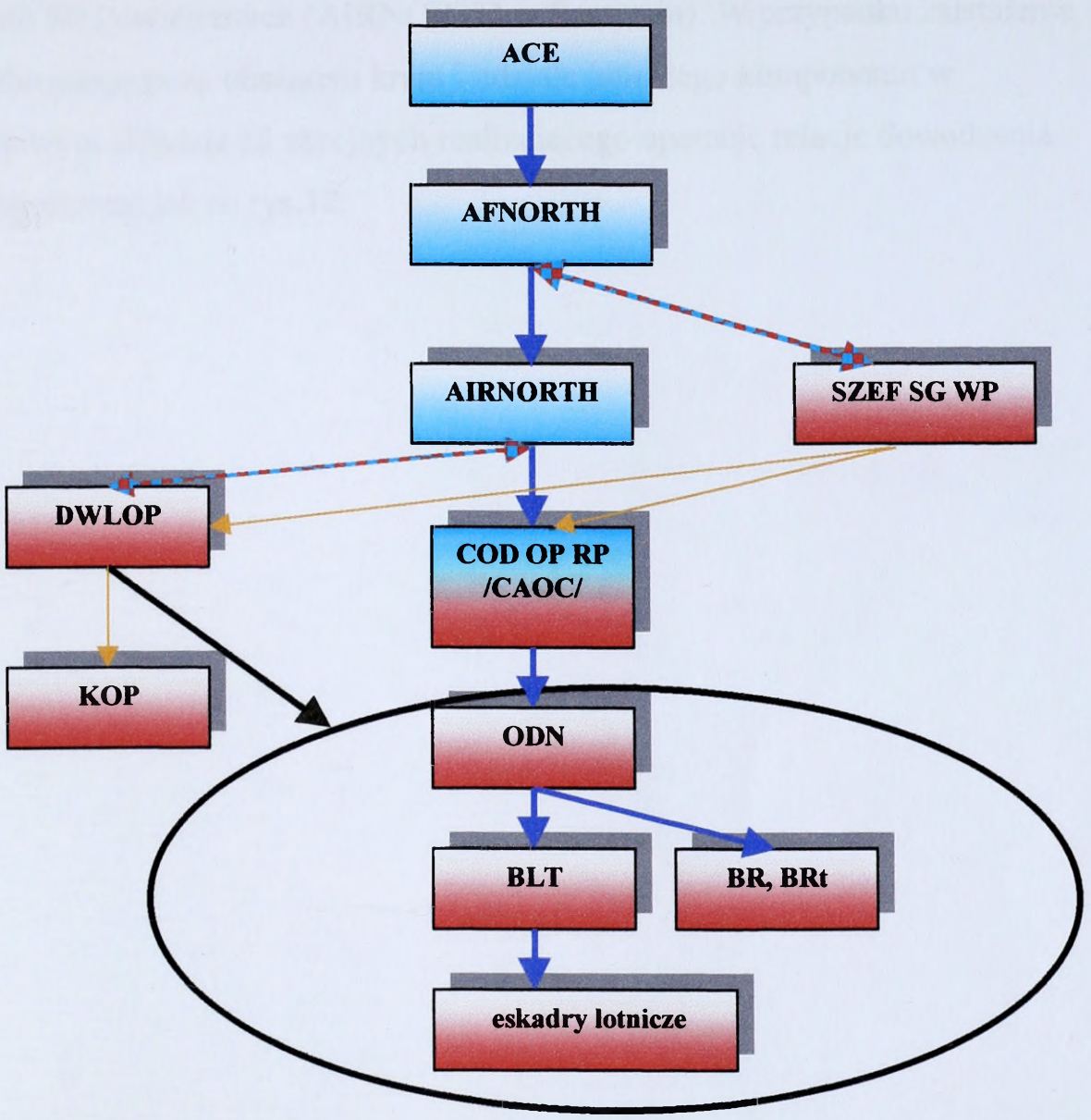
W przypadku przekazania wojsk operacyjnych pod dowództwa sojusznicze, sztab Naczelnego Dowódcy (ND) nadal może spełniać rolę organu dowodzenia siłami pozostającymi na obszarze kraju, w tym sił obrony terytorialnej (OT), a SG czasu „W" można ukierunkować na funkcje doradcze oraz przygotowania dokumentów i propozycji dla naczelnych organów państwa rozmieszczonych na stanowisku kierowania obroną państwa. Na poziomie strategicznym, zgodnie z *Założeniami*, mogłyby być organizowane stanowiska kierowania obroną państwa (SKOP), w skład których wejdą konstytucyjne organy władzy państwowej.

---

[12] Informacje uzyskane podczas wizyt przedstawicieli (uczestniczył w nich również asystent Katedry Logistyki WWLOP AON mjr dypl. mgr inż. M.CHOJNACKI) WWLOP AON w Centrum Studiów Obronnych listopad 2000 r. Rzym, Włochy oraz w Akademii Dowodzenia Bundeswehry - w dn.17-25.01.2001 Hamburg, Niemcy-w charakterze obserwatorów ćwiczenia nt. *Planowanie działań powietrznych na szczeblu operacyjnym (CCA -Component Command Air) i taktycznym (CAOC – Combined Air Operations Centre) NATO*, gdzie uzyskano informacje o strukturze dowodzenia niemieckimi siłami powietrznymi, a także o strukturze organizacyjnej logistyki tych sił.

Przewiduje się, iż jednym ze stanowisk będzie Stanowisko Kierowania MON, w ramach którego może funkcjonować część komórek organizacyjnych SG WP. **Jednym z zadań SK MON będzie zapewnienie wdrożenia decyzji konstytucyjnych władz państwa, dotyczących kierowania siłami zbrojnymi.** Zakres i rodzaj realizowanych zadań obronnych przez siły zbrojne na szczeblu strategicznym wskazuje, iż na tym poziomie powinien być zorganizowany organ wykonawczy MON w postaci SG czasu „W" oraz organ wykonawczy ND SZ RP w postaci Sztabu Naczelnego Dowódcy. Bazę do tworzenia ww organów dowodzenia powinien stanowić SG WP wsparty przez inne komórki organizacyjne MON i dowództwa RSZ. Na szczeblu operacyjnym autorzy proponują funkcjonowanie dwóch obszarów: **dowodzenia i kierowania. W pierwszym** realizowanoby funkcje dowodzenia operacyjnego przez dowództwa korpusów oraz COP (centrum operacji powietrznych) WLOP w procesie realizacji zadań stawianych im przez Naczelnego Dowódcę SZ RP w systemie narodowym oraz przez organa dowodzenia Sojuszu (w przypadku ich podporządkowania tym dowództwom). **Drugi obszar** dotyczyłby realizacji funkcji kierowania pozaoperacyjnego. Obejmowałby **dwa poziomy**. Pierwszy to dowództwa RSZ (dotyczy to tej części, która pozostałaby po wydzieleniu komponentów dowództw do SD ND SZ). **Drugi** natomiast to dowództwa okręgów wojskowych (OW) i korpusów obrony powietrznej (KOP). W ramach systemowych rozwiązań dowodzenia SZ RP , z uwagi na włączenie sił operacyjnych (bojowych) na stałe do zintegrowanego systemu obrony powietrznej obszaru NATO, w docelowej strukturze WLOP mogą funkcjonować **dwa spójne podsystemy dowodzenia**. **W pierwszym**, funkcjonującym w ramach zintegrowanego systemu obrony powietrznej (OP), powinny być w pełni rozwinięte stanowiska w postaci Centrum Operacji Powietrznych (COP), Ośrodków Dowodzenia i Naprowadzania (ODN) oraz stanowisk dowodzenia BLT, BR OP, BRt. **Drugi** obejmujący część Dowództwa SP na czele z zastępcą dowódcy, Dowództwo KOP oraz bazy lotnicze realizowałyby zadania dotyczące szkolenia, wszechstronnego zabezpieczenia wojsk oraz HNS. Przeobrażenia w wojennym systemie dowodzenia powinny również zapewnić wymagany poziom relacji dowodzenia i współpracy pomiędzy narodowym oraz sojuszniczym systemem dowodzenia, a także możliwość bezkolizyjnego wkomponowania narodowego systemu dowodzenia SZ (w szczególności dowodzenia operacyjnego) w struktury dowodzenia Sojuszu System

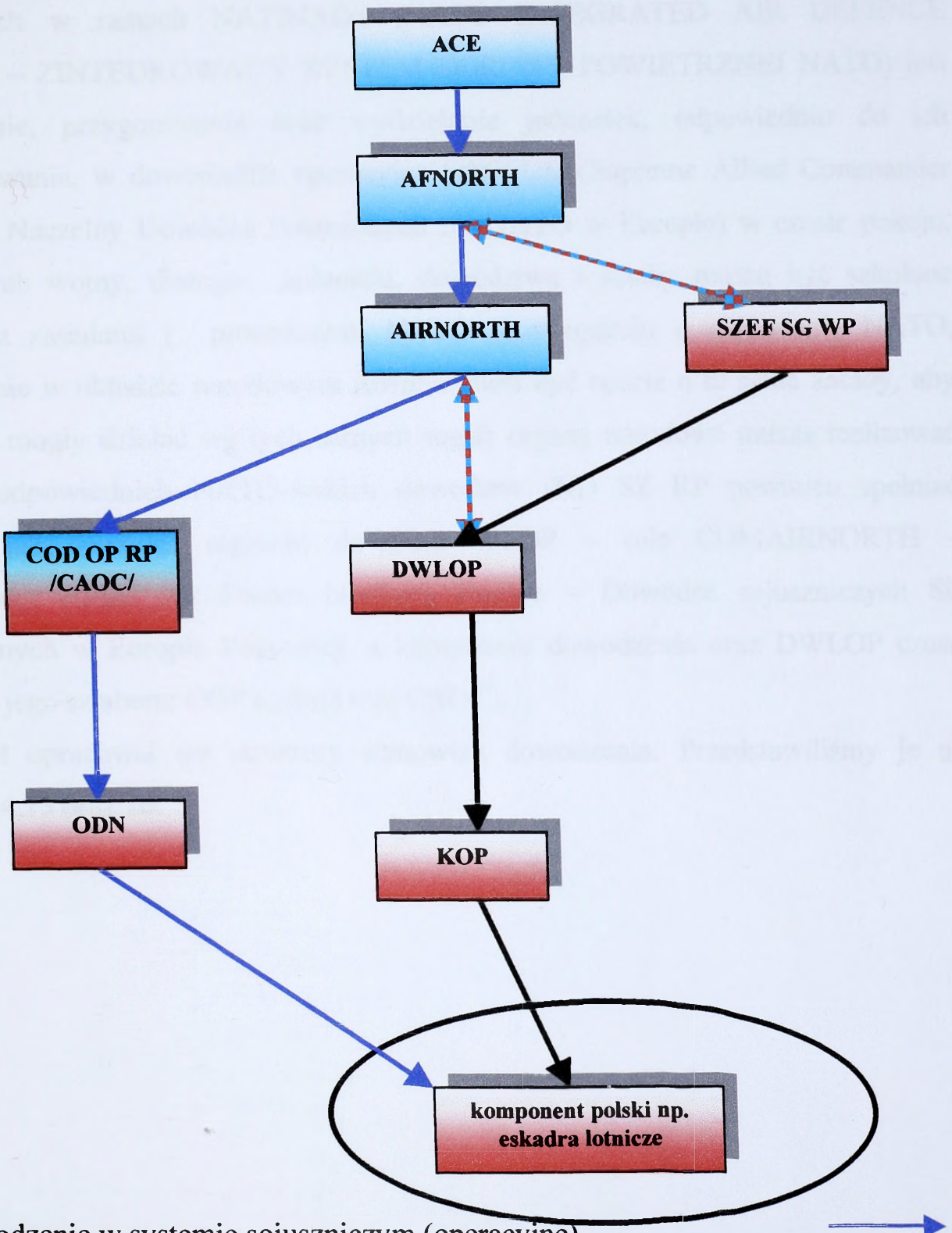
dowodzenia całością sił operacyjnych przez organa sojusznicze przedstawiliśmy na rys.11.



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

Rys. 11. KONCEPCJA SYSTEMU DOWODZENIA CAŁOŚCIĄ SP RP PRZEZ ORGANY SOJUSZNICZE POZA OBSZAREM KRAJU

Organy dowodzenia szczebla operacyjnego SP współdziałałyby z Dowództwem Komponentu Sił Powietrznych (AIRNORTH w Ramstein). W przypadku zaistnienia konfliktu zbrojnego poza obszarem kraju i udziale polskiego komponentu w wielonarodowym składzie sił zbrojnych realizującego operacje relacje dowodzenia mogą funkcjonować jak na rys.12.

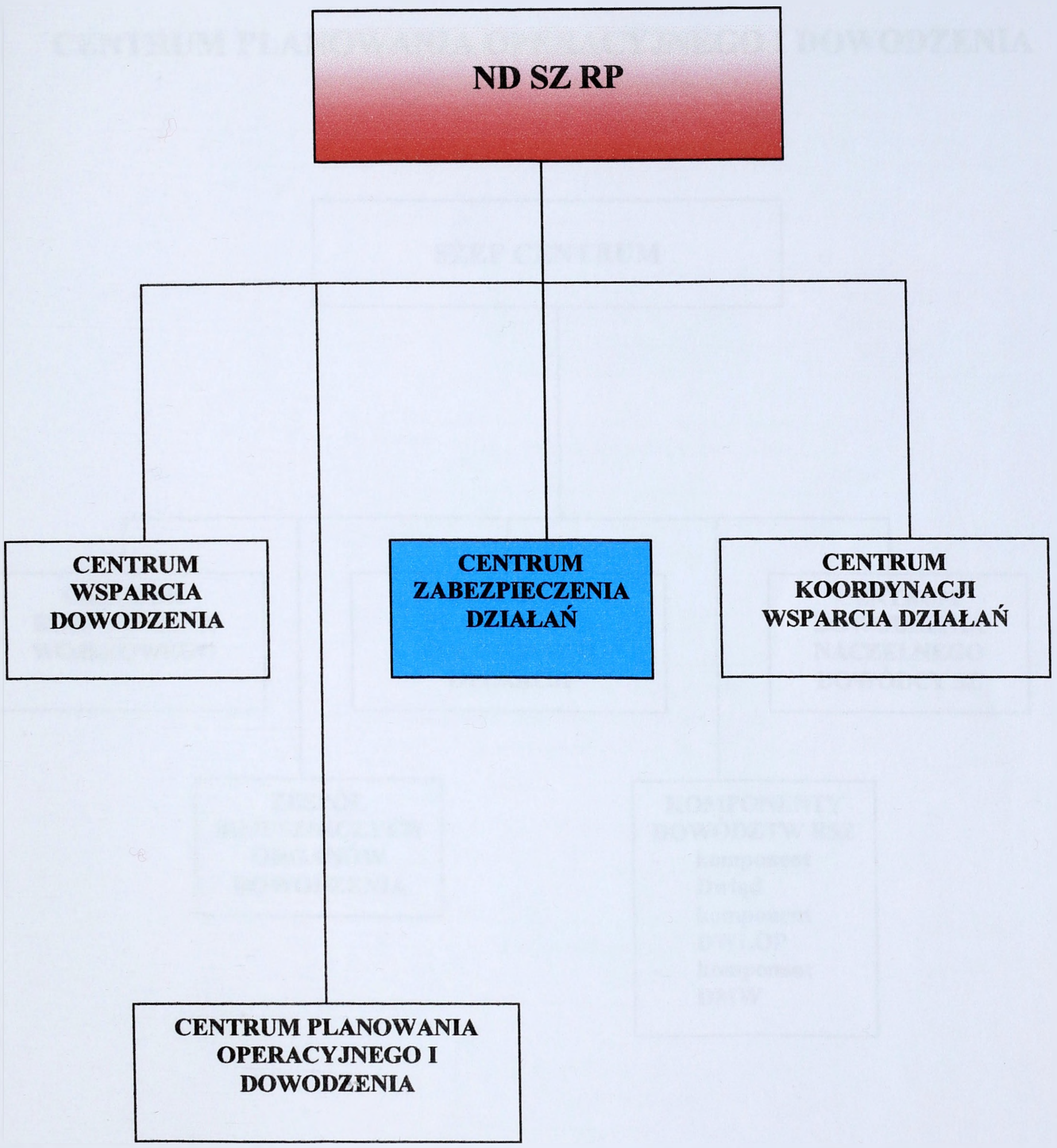


– dowodzenie w systemie sojuszniczym (operacyjne)
– dowodzenie w systemie narodowym (pozaoperacyjne)
– współpraca systemu narodowego i sojuszniczego

Rys. 12. KONCEPCJA SYSTEMU DOWODZENIA CZĘŚCIĄ SP RP PRZEZ ORGANY SOJUSZU POZA OBSZAREM KRAJU

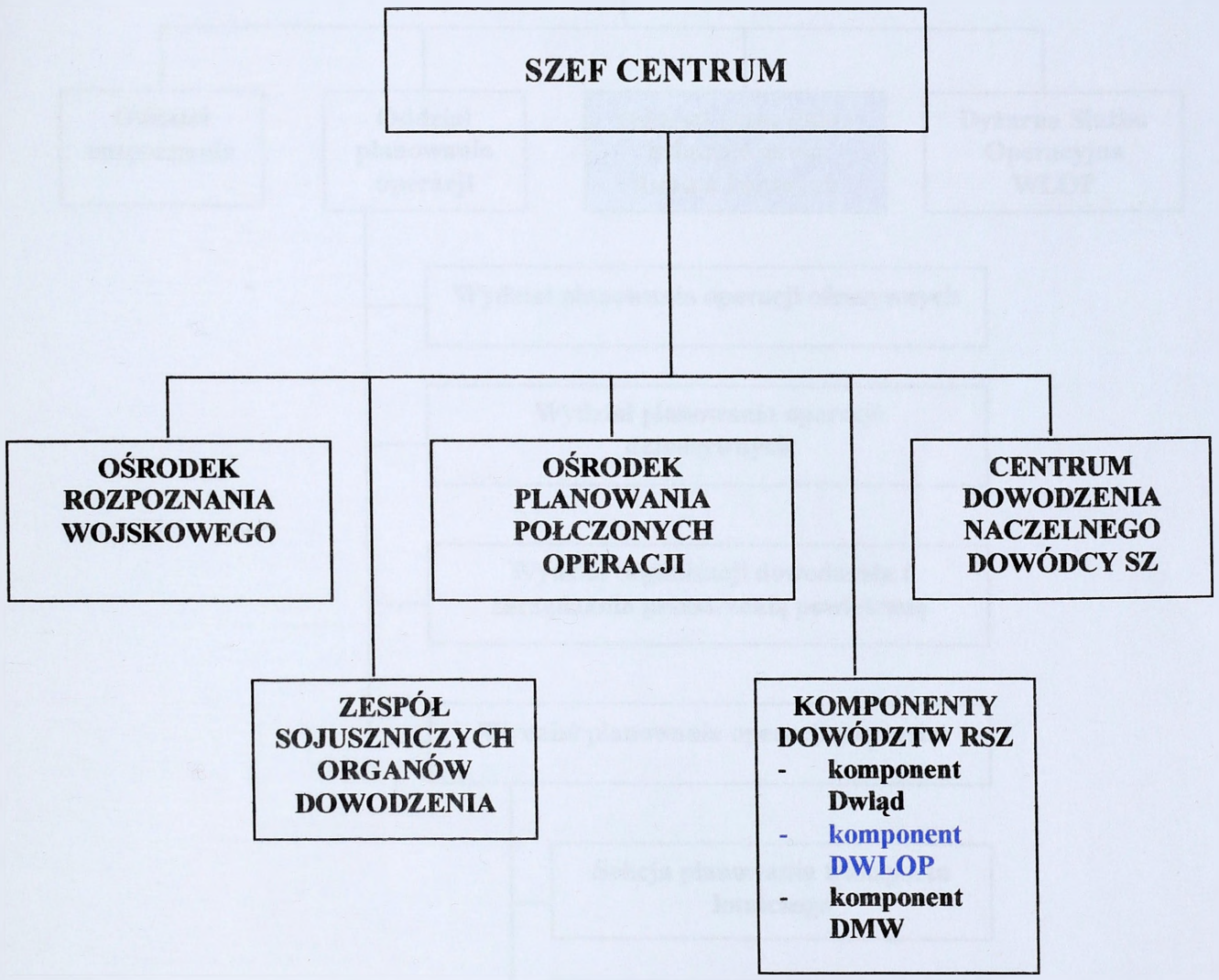
Zgodnie z zasadniczymi dokumentami NATO, zasadniczym zadaniem dowództw narodowych w ramach NATINADS (NATO INTEGRATED AIR DEFENCE SYSTEM – ZINTEDROWANY SYSTEM OBRONY POWIETRZNEJ NATO) jest wyszkolenie, przygotowanie oraz wydzielanie jednostek, odpowiednio do ich zaszeregowania, w dowodzenie operacyjne SACEUR (Supreme Allied Commander Europe – Naczelny Dowódca Połączonych Sił NATO w Europie) w czasie pokoju, kryzysu lub wojny, dlatego: jednostki, dowództwa i sztaby muszą być szkolone zgodnie z zasadami i procedurami NATO – w oparciu o dokumenty NATO; dowodzenie w układzie narodowym również musi być oparte o te same zasady, aby jednostki mogły działać wg tych samych reguł; organy narodowe muszą realizować funkcje odpowiednich NATO-wskich dowództw (ND SZ RP powinien spełniać zadania jak dowódca regionu; dowódca WLOP – rolę COMAIRNORTH – Commander Allied Air Forces Northern Europe – Dowódca sojuszniczych Sił Powietrznych w Europie Północnej, a komponent dowodzenia oraz DWLOP czasu „W" jest jego sztabem; COP spełnia rolę CAOC).

Zespół opracował też struktury stanowisk dowodzenia. Przedstawiliśmy je na rys.13, 14,15 oraz 16.



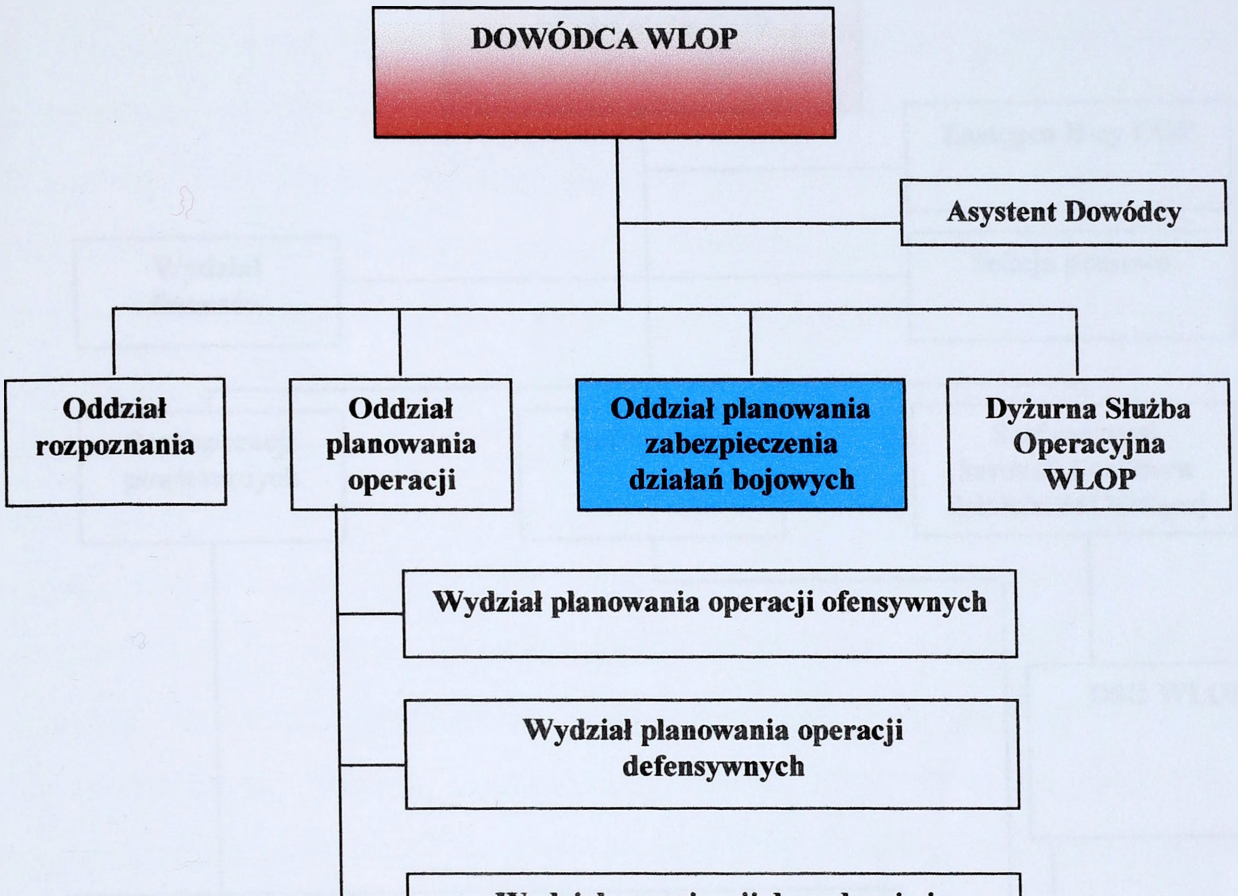
Rys.13. KONCEPCJA STRUKTURY STANOWISKA DOWODZENIA ND SZ RP

CENTRUM PLANOWANIA OPERACYJNEGO I DOWODZENIA



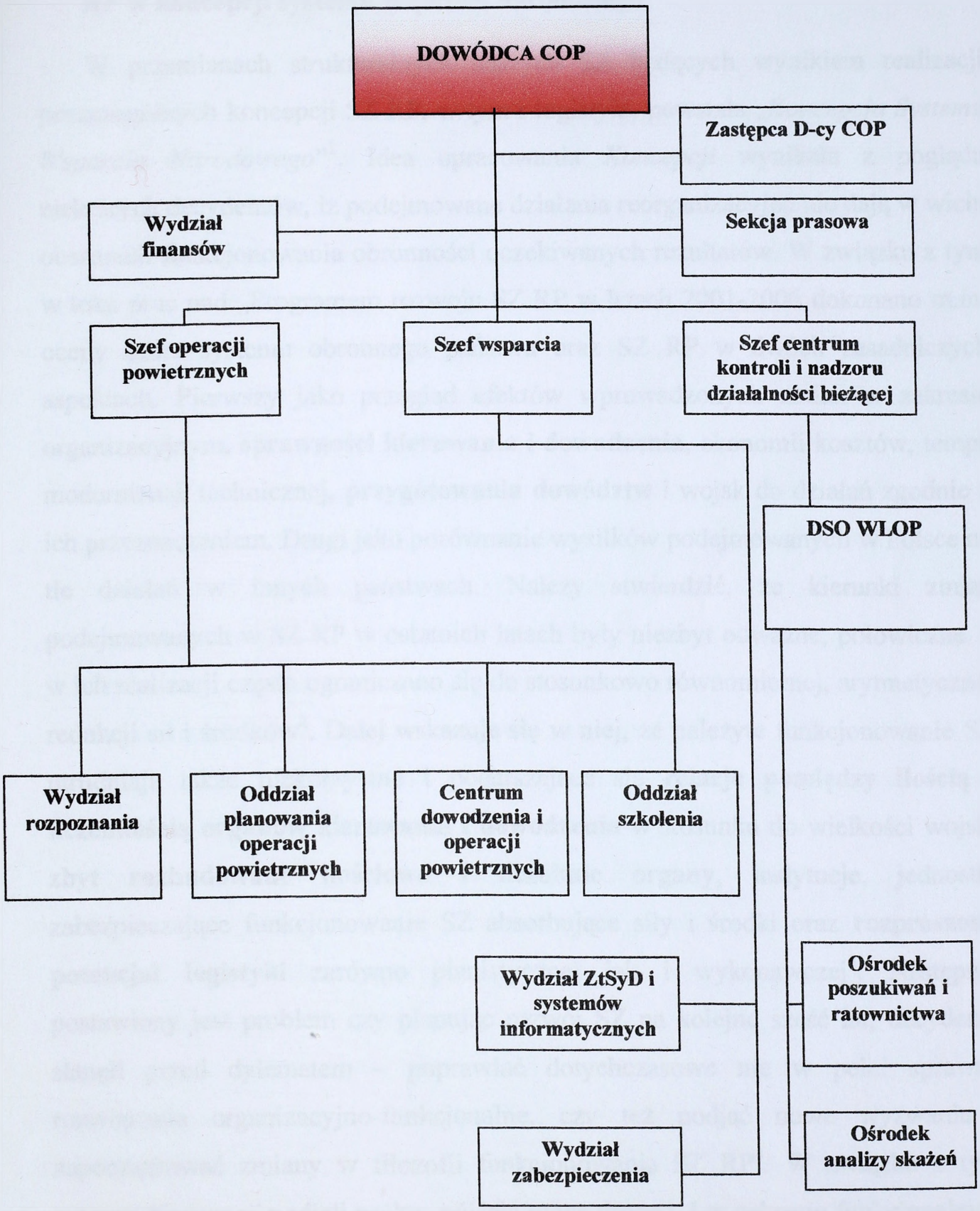
Rys.14. KONCEPCJA STRUKTURY CENTRUM PLANOWANIA OPERACYJNEGO I DOWODZENIA ND SZ RP[13]

[13] Tamże, s.19.



Rys.15. KONCEPCJA STRUKTURY KOMPONENTU DOWODZENIA WLOP[15]

[15] Tamże, s. 25.



Rys.16. KONCEPCJA STRUKTURY KOMPONENTU DOWODZENIA CENTRUM OPERACJI POWIETRZNYCH - COP

3.2. Organy kierowania działalnością logistyczną Dowództwa Sił Powietrznych RP w koncepcji systemu wsparcia narodowego

W przemianach strukturalnych naszych SZ będących wynikiem realizacji poszczególnych koncepcji SZ RP, w tym i logistyki, powstała „*Koncepcja Systemu Wsparcia Narodowego*"[1]. Idea opracowania *Koncepcji* wynikała z poglądu niektórych decydentów, iż podejmowane działania reorganizacyjne nie dają w wielu obszarach funkcjonowania obronności oczekiwanych rezultatów. W związku z tym w toku prac nad „Programem rozwoju SZ RP w latach 2001-2006 dokonano m.in. oceny stanu systemu obronnego państwa oraz SZ RP w dwóch zasadniczych aspektach. Pierwszy jako przegląd efektów wprowadzonych zmian w zakresie organizacyjnym, **sprawności kierowania i dowodzenia**, ekonomii kosztów, tempa modernizacji technicznej, **przygotowania dowództw** i wojsk do działań zgodnie z ich przeznaczeniem. Drugi jako porównanie wysiłków podejmowanych w Polsce na tle działań w innych państwach. Należy stwierdzić, że kierunki zmian podejmowanych w SZ RP w ostatnich latach były niezbyt odważne, połowiczne, a w ich realizacji często ograniczano się do stosunkowo równomiernej, arytmetycznej redukcji sił i środków[2]. Dalej wskazuje się w niej, że należyte funkcjonowanie SZ utrudniają także niekorzystne i pogarszające się **relacje pomiędzy ilością i liczebnością organów kierowania i dowodzenia** w stosunku do wielkości wojsk, **zbyt rozbudowane ilościowo i liczebnie organy**, instytucje, jednostki zabezpieczające funkcjonowanie SZ absorbujące siły i środki oraz **rozproszony potencjał logistyki** zarówno planistycznej jak i wykonawczej[3]. Następnie postawiony jest problem czy planując rozwój SZ na kolejne sześć lat, decydenci stanęli przed dylematem – poprawiać dotychczasowe nie w pełni sprawne rozwiązania organizacyjno-funkcjonalne, czy też podjąć nowe wyzwania i zapoczątkować zmiany w filozofii funkcjonowania SZ RP[4]. W związku z tym autorzy *Koncepcji* podjęli próbę „pójścia nowa drogą". I w zakresie funkcjonalnym i organizacyjnym przyjęli, że w dziale obrona narodowa funkcjonować winny dwa

---

[1] Chodzi tu o *Koncepcję Systemu Wsparcia Narodowego* opracowaną przez grupę organizacyjno-przygotowawczą do utworzenia Inspektoratu (Dowództwa) Wsparcia pod kierownictwem gen. dyw. J. FLISA, Warszawa 12.2000.
[2] Tamże, s.3.
[3] Tamże, s.3.
[4] Tamże, s.3.

wzajemnie uzupełniające się systemy, operacyjny – składający się z trzech rodzajów SZ, obejmujący wojska desygnowane do NATO oraz terytorialny – wspierający i zabezpieczający funkcjonowanie SZ własnych i sojuszniczych na obszarze kraju, w ścisłym współdziałaniu z organami administracji rządowej i samorządowej[5]. Założono, że Minister Obrony Narodowej – jako koordynator przygotowań obronnych – powinien posiadać organ umożliwiający mu, z racji pełnionej funkcji, centralne oddziaływanie na organy administracji rządowej, samorządowej, podmioty gospodarcze i inne jednostki organizacyjne w zakresie przygotowań obronnych, a przede wszystkim wsparcia działań SZ własnych i sojuszniczych na terytorium kraju. Taką rolę, organu umożliwiającego utworzenie i zarządzanie szeroko pojętym systemem wsparcia narodowego, mógłby spełniać „Inspektorat Wsparcia", bezpośrednio podporządkowany Ministrowi Obrony Narodowej. Autorzy wskazują, że wszystkie państwa sojusznicze budują swoje systemy obronne uwzględniając fakt, że członkostwo w Sojuszu **wzmacnia, ale nie zastępuje narodowych rozwiązań.** Omawiają również tendencje zmian w systemach obronnych państw europejskich, z których m. in. wynika, że podejmują one szerokie spektrum działań optymalizujących struktury i funkcjonowanie sił zbrojnych poprzez: **zmniejszenie liczby poziomów, ilości organów dowodzenia**; **rozdzielenie funkcji planistycznych od wykonawczych**; koncentrację funkcji zabezpieczających w jak najmniejszej liczbie organów; centralizację dystrybucji środków od decydenta do bezpośredniego użytkownika z pominięciem szczebli pośrednich; rezygnację przez siły zbrojne z funkcji, które mogą realizować na ich rzecz inne organizacje[6].

Autorzy proponują również, poza umownym podziałem systemu obronnego RP na siły operacyjne i system wsparcia narodowego, aby odstąpić od kreowanego dotychczas systemu obrony terytorialnej i traktowania go w znacznie węższym zakresie niż nowo rozumiany system wsparcia narodowego[7]. Można w tym miejscu zauważyć, że autorzy w **systemie obronnym RP** widzą funkcjonowanie kolejnego **systemu wsparcia narodowego**.

---

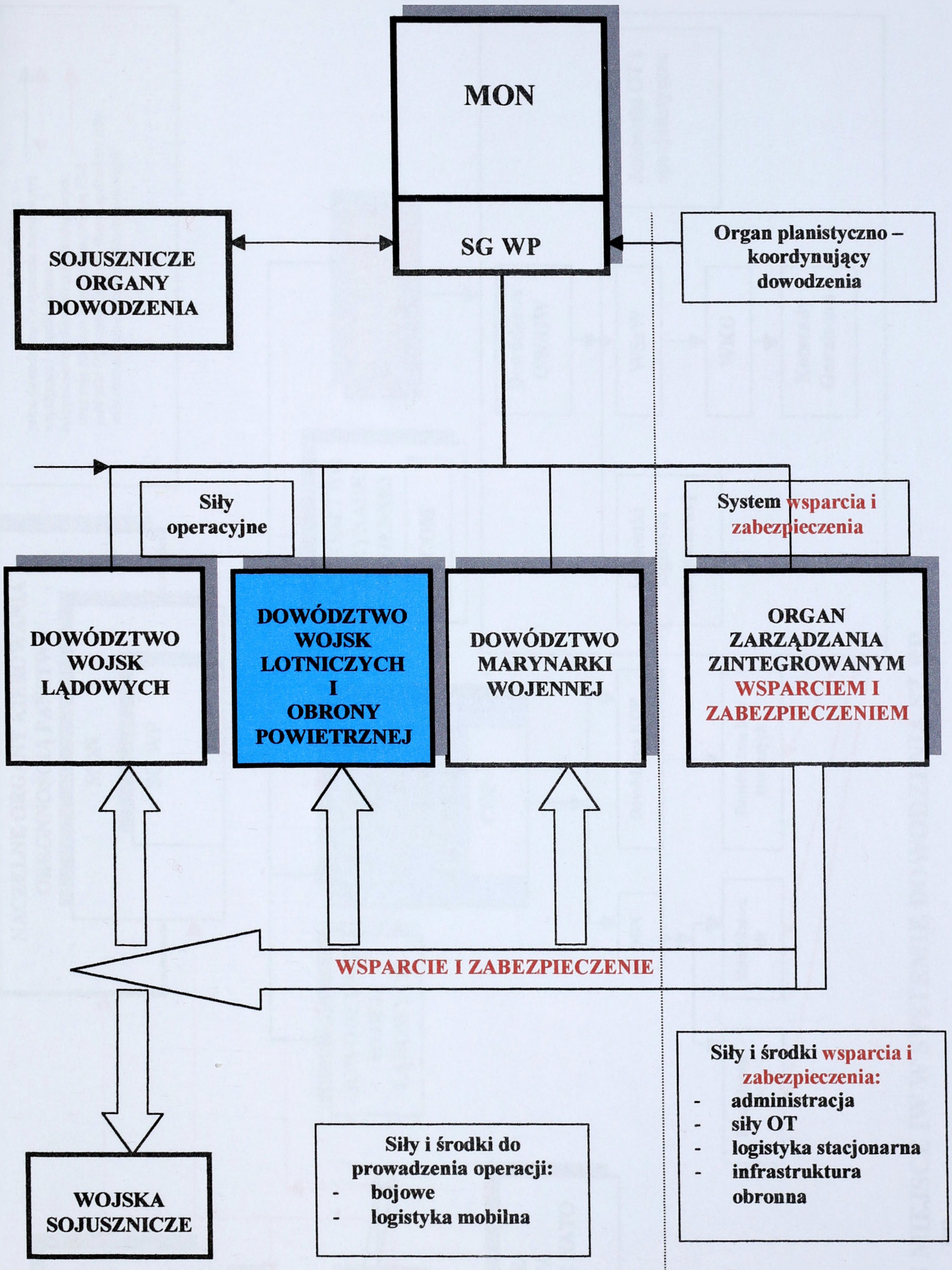
[5] Tamże, s.3.
[6] Tamże, s.3.
[7] Tamże, s.9.

Ten nowy system został zdefiniowany następująco: *System wsparcia narodowego to zespół elementów posiadających właściwości aktywnego, zbrojnego i poza zbrojnego oddziaływania na przeciwnika oraz kompleksowego wsparcia sił własnych i sojuszniczych oraz ochrony i obrony ludności w sytuacjach zagrożenia jej życia i mienia na terytorium RP w ścisłym współdziałaniu z organami administracji rządowej i samorządowej*[8]. W związku z powyższym autorzy podkreślają, że istotą i celem utworzenia tego systemu jest umożliwienie prowadzenia działań obronno - ochronnych na obszarze kraju oraz centralizacja wielorakiego wsparcia logistycznego na rzecz wojsk własnych i sojuszniczych, udziału w działaniach ratowniczych oraz likwidacji skutków klęsk żywiołowych, katastrof i awarii oraz patriotycznego i obronnego przygotowania społeczeństwa, a także realizacja zadań wynikających ze współpracy cywilno-wojskowej[9]. System ten obejmuje głównie: obroną terytorialną; administrowanie zasobami rezerw osobowych, współudział w pokojowym uzupełnianiu i mobilizacyjnym rozwinięciu SZ RP; przygotowanie i zarządzanie infrastrukturą obronną; **zarządzanie logistyką stacjonarną w części technicznej, materiałowej, transportu i służby zdrowia**; realizacja zadań wynikających z roli państwa gospodarza; topografia i hydrometeorologia wojskowa; obrona przed bronią masowego rażenia i inżynieria wojskowa. Wśród wielu zadań jakie autorzy przypisali temu systemowi należy zarządzanie **logistyką stacjonarną**. Prawdopodobnie sformułowania tego użyto jako synonimu logistyki, która nie jest organiczną logistyką pododdziałów i oddziałów bojowych (np. RBM – rejonowe bazy materiałowe, BMT – bazy materiałowo - techniczne, RWT – rejonowe warsztaty techniczne, SzW – szpitale wojskowe, WSPL – wojskowe specjalistyczne przychodnie lekarskie, WZL – wojskowe zakłady lotnicze itd.). Jednak ta tzw. logistyka stacjonarna będzie wydzielała ze swoich składów grupy remontowe (GR), zespoły ruchomych warsztatów (ZRW) oraz realizowała zaopatrywanie jednostek również swoim, organicznym transportem. W związku z tym uważamy, że nazwa ta nie w pełni odzwierciedla charakter ewentualnych, przyszłych zadań tej tzw. logistyki stacjonarnej i należałoby rozważyć jej modyfikację.

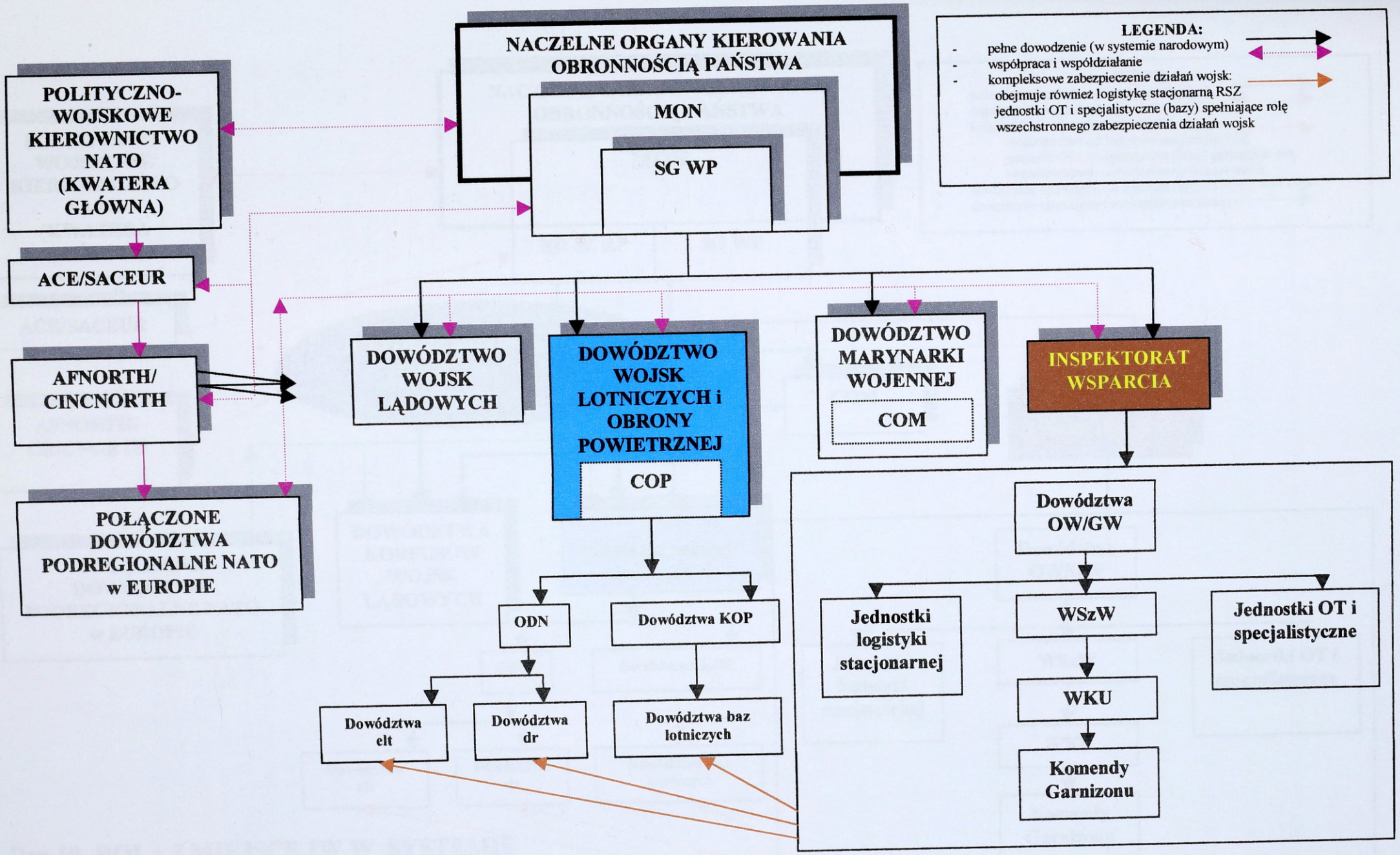
---

[8] Tamże, s.10.
[9] Tamże, s.10.

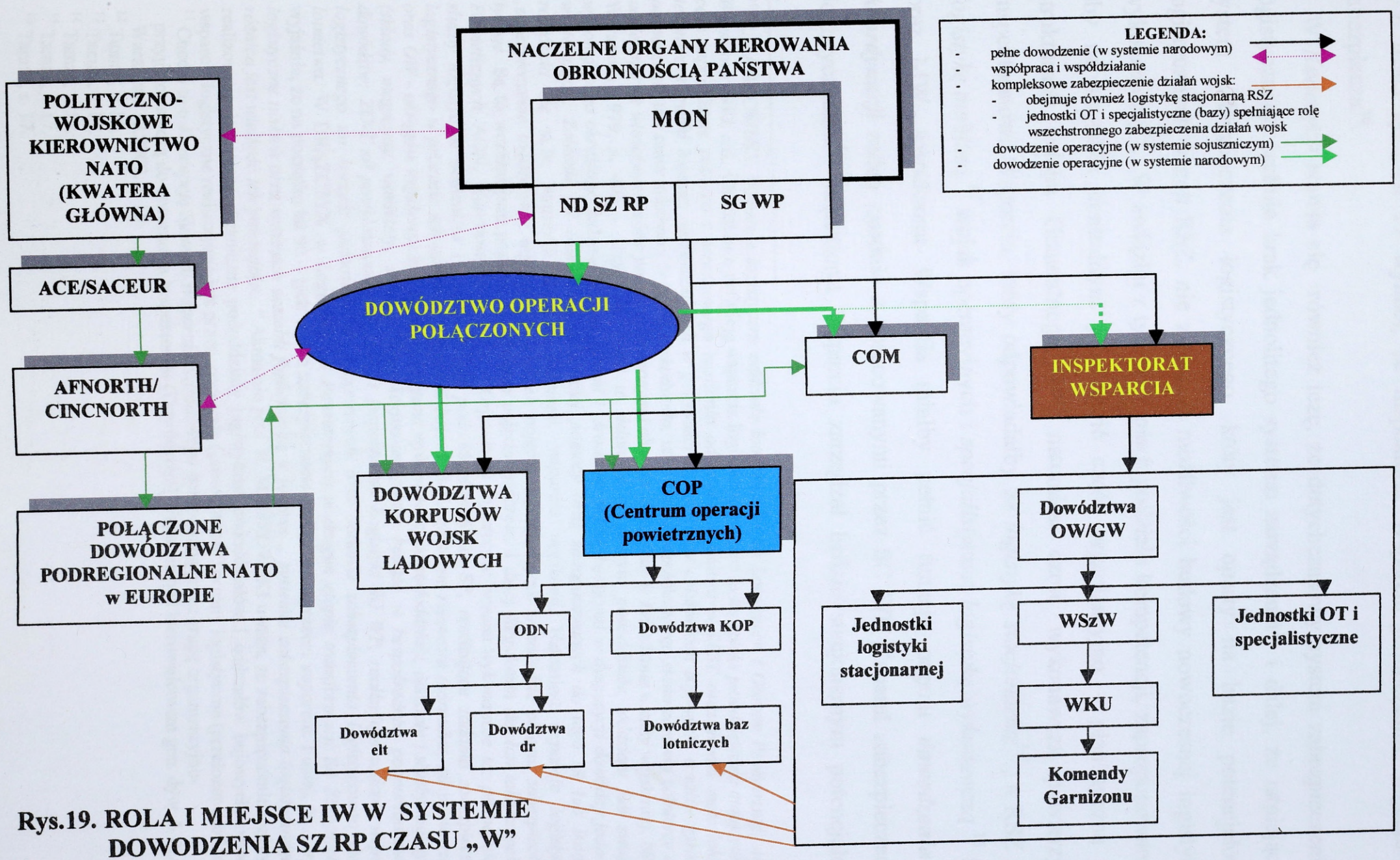
Aby podczas potencjalnych działań kierować taką organizacją, należy posiadać odpowiedni podsystem kierowania, z jego organami kierowania, stanowiskami dowodzenia (zasadniczymi, zapasowymi i w razie potrzeby pomocniczymi) oraz siecią łączności. Bardzo istotnym problemem, który należałoby rozważyć jest współdziałanie logistyki rodzajów sił zbrojnych z logistyką Inspektoratu Wsparcia, w tym szczególnie z logistyką dowództwa Sił Powietrznych RP (wcześniej wzmiankowaliśmy o potrzebie zapewnienia zasobów logistycznych w odpowiednim czasie, ilości, miejscu i jakości) ze względu na lotnictwo jako najbardziej mobilnego i wymagającego rodzaju wojsk. W sytuacji funkcjonowania Inspektoratu Wsparcia może zaistnieć sytuacja, że czas w procesie kierowania działalnością logistyczną SP może zostać przedłużony właśnie ze względu na współdziałanie z nim. W *Koncepcji Systemu Wsparcia Narodowego* przedstawiono potrzebę utworzenia *stosownych organów,* które kierowałyby podległymi wojskami. Przedstawiliśmy to na rys.17. Sugeruje się więc, że aktualnie takich organów nie ma. W związku z tym zasadnym jest rozważenie współdziałania pomiędzy organami kierowania działalnością logistyczną DSP, a (w ujęciu ogólnym) Inspektoratem Wsparcia podczas planowania działań SP. Należy rozważyć, które organy logistyki DSP i w jakim zakresie, podczas wymienionych działań, powinny współdziałać z odpowiednimi organami Inspektoratu, a także jaki organ powinien być koordynatorem w tym procesie. W celu przedstawienia problematyki związanej z możliwym przebiegiem procesu współdziałania pomiędzy organami kierowania działalnością logistyczną DSP, a organami kierowania zabezpieczeniem logistycznym Inspektoratu Wsparcia, przedstawiliśmy możliwą rolę i miejsce w systemie dowodzenia SZ czasu „P" i „W" na rysunkach 18 i 19.



Rys. 17. ORGANY KIEROWANIA W KONCEPCJI SYSTEMU WSPARCIA NARODOWEGO



Rys.18. ROLA I MIEJSCE IW W SYSTEMIE DOWODZENIA SZ RP CZASU „P”



Rys.19. ROLA I MIEJSCE IW W SYSTEMIE DOWODZENIA SZ RP CZASU „W"

Z treści rysunku 17 wynika, że Inspektorat Wsparcia jednocześnie wspiera i zabezpiecza[10].

W *Koncepcji* stawia się również tezę, że dotychczasowy system zabezpieczenia logistycznego cechuje brak jednolitego systemu zarządzania[11] i dalej, że istniejący system zabezpieczenia logistycznego, który jest oparty na bazie potencjałów logistycznych trzech RSZ, nie zapewnia możliwości budowy nowoczesnej logistyki wykonawczej[12]. W związku z tym, w ramach podziału kompetencji, zaproponowano, aby na szczeblu centralnym pozostawić część organizacyjno – planistyczną w strukturach Sztabu Generalnego WP, natomiast część wykonawczą powierzyć Inspektoratowi Wsparcia, który odpowiadałby za *logistykę stacjonarną*[13] , a RSZ za *logistykę mobilną* [14] wojsk operacyjnych i *specjalistyczną logistykę wykonawczą* [15] SP oraz MW. Inspektorat Wsparcia miałby pełnić funkcje organu ***dowodzenia i koordynacji*** zadań zgodnie z opracowanymi przez SG WP planami zabezpieczenia logistycznego.[16] Inspektorat Wsparcia zarządzał będzie stacjonarnym potencjałem

---

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

[11] Chodzi tu o *Koncepcję Systemu Wsparcia Narodowego* opracowaną przez grupę organizacyjno-przygotowawczą do utworzenia Inspektoratu (Dowództwa) Wsparcia pod kierownictwem gen. dyw. J. FLISA, Warszawa 12.2000, s. 16.

[12] Tamże, s. 16.

[13] Tamże, s. 17.

[14] Tamże, s. 17.

[15] Tamże, s. 17.

[16] Tamże, s. 17.

logistyki na obszarze kraju (z wyłączeniem specjalistycznej) bazy SP i MW w systemie zrejonizowanego zabezpieczenia wojsk własnych i sojuszniczych, wspartym niezbędnym potencjałem mobilnych jednostek logistycznych łączących źródła stacjonarne z wojskami[17]. Autorzy również uważają, że rozdzielenie funkcji planistycznych od wykonawczych ma pozwolić na uproszczenie **systemu dowodzenia logistyką** oraz zapewni sprawną realizację HNS[18]

[17] Tamże, s. 17.
[18] Tamże, s. 17.

3.3. Organy kierowania działalnością logistyczną w koncepcji Dowództwa Wsparcia Logistycznego

Od wprowadzenia nowych struktur organizacyjnych w DSP, w 2000 roku, trwają, jak wspominaliśmy wcześniej, próby rozwiązania niektórych problemów powstałych w wyniku umiejscowienia dwóch pionów logistyki na jednym, operacyjnym szczeblu. Problemy te zauważono już wkrótce po wprowadzeniu nowych struktur[1]. Wśród takich problemów jak: konieczność powiązania logistyki poszczególnych RSZ relacjami współdziałania; rozstrzygnięcie roli i miejsca logistyki okręgów wojskowych w systemie zabezpieczenia logistycznego SZ RP (w związku z planowanym rozformowaniem Rejonów Logistycznych); rozpatrzenie sposobów przyjęcia i wsparcia logistycznego wojsk sojuszniczych na terenie kraju; uszczegółowienia sposobu zabezpieczenia polskich kontyngentów wojskowych w misjach pokojowych, udziału w tworzeniu podstaw prawnych w zakresie zabezpieczenia logistycznego potrzeb obronnych, precyzowanie roli garnizonu (w ramach prowadzonego eksperymentu), bazy morskiej, bazy lotniczej w systemie logistycznym SZ RP; precyzowanie sposobu i zakresu wykorzystania potencjału logistycznego elementów gospodarki narodowej przez system logistyczny SZ RP; korygowanie zasad zabezpieczenia medycznego; zbudowanie systemu kierowania ruchem wojsk, jego organów i sił wykonawczych oraz osłony jego elementów w tyłowej strefie działań; uporządkowanie problematyki planowania zakupów i ich realizacji przez odpowiednie struktury (Sztab Generalny WP i Departament Zaopatrywania); uruchomienie systemu kodyfikacyjnego oraz utrzymanie i dystrybucja jednolitego indeksu materiałowego zasobów wojska; uporządkowanie problemów związanych z działalnością gestorów sprzętu i uzbrojenia wojskowego, centralnych organów logistycznych, użytkowników oraz organizatorów systemów; ustalenie podziału kompetencji w planowaniu potrzeb zapasów i ich utrzymaniu. Jednak przede wszystkim należy rozwiązać problemy związane z precyzyjnym **podziałem kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy logistyką planistyczną (G4/S4) oraz logistyką wykonawczą (pion szefa logistyki)**, a także dokończeniem

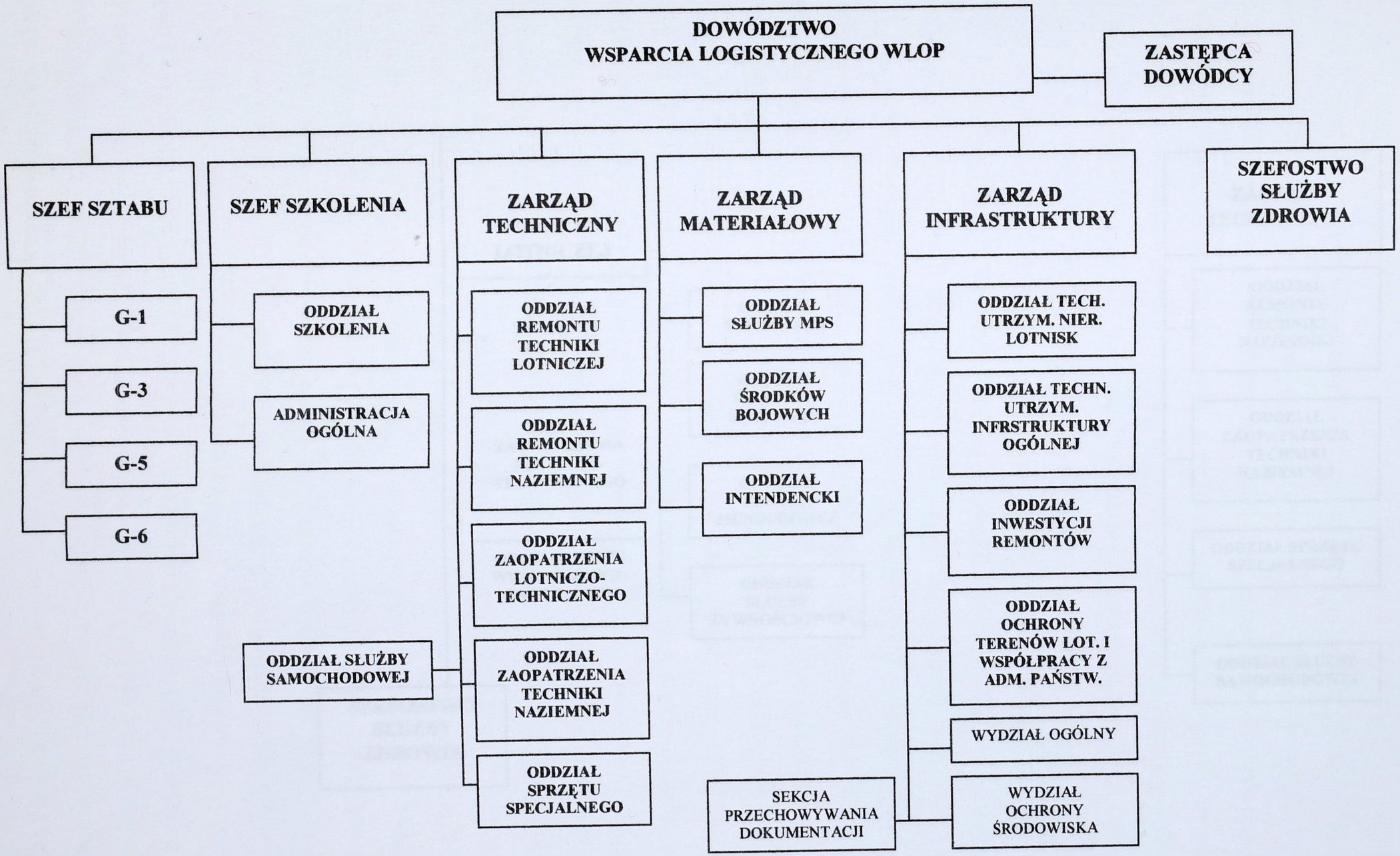
[1] Koncepcja zmian w logistyce SZ RP, Warszawa GZL SG WP, czerwiec 2000, s. 7.

procesu korygowania struktur organizacyjnych logistyki[2]. Problemy te zauważono tuż po wprowadzeniu nowych struktur, w tym m. in. w DSP RP. Niniejsza koncepcja logistyki DSP stanowi kolejną próbę ich rozwiązania. Głównym jej założeniem jest likwidacja pionu szefa logistyki (wykonawczej) na wszystkich szczeblach organizacyjnych SP oraz zwiększenie komórek organizacyjnych pionu G-4. Część potencjału logistyki wykonawczej DSP przekazana byłaby do Inspektoratu Wsparcia Terytorialnego (opisaliśmy tę strukturę w podrozdziale 3.2.), natomiast z pozostałej chce się utworzyć Dowództwo Wsparcia Logistycznego SP, które bezpośrednio podlegałoby dowódcy SP RP[3]. Przewiduje się, że struktury te zostaną wprowadzone do 2006 roku. Na rysunkach 21 i 22 przedstawiliśmy dwuwariantową ich propozycję. W każdym z nich, na szczeblu DSP funkcjonowałby Zarząd Planowania Logistycznego (G-4) i stanowił jeden ośrodek kierowania działalnością logistyczną SP na tym szczeblu. Na marginesie chcieliśmy zauważyć, że zasadniczą różnicą tych wariantów jest podległość baz lotniczych. W jednej z propozycji rozdziału potencjału logistyki wykonawczej DSP, jego G-4 miałby być wzmocniony poprzez włączenie do niego: 100% stanu osobowego oddziału planowania i programowania; 100% wydziału transportu i ruchu wojsk; 100% wydziału administracyjnego; po 1% z szefostwa techniki lotniczej, szefostwa techniki naziemnej, szefostwa służb materiałowych oraz szefostwa infrastruktury.

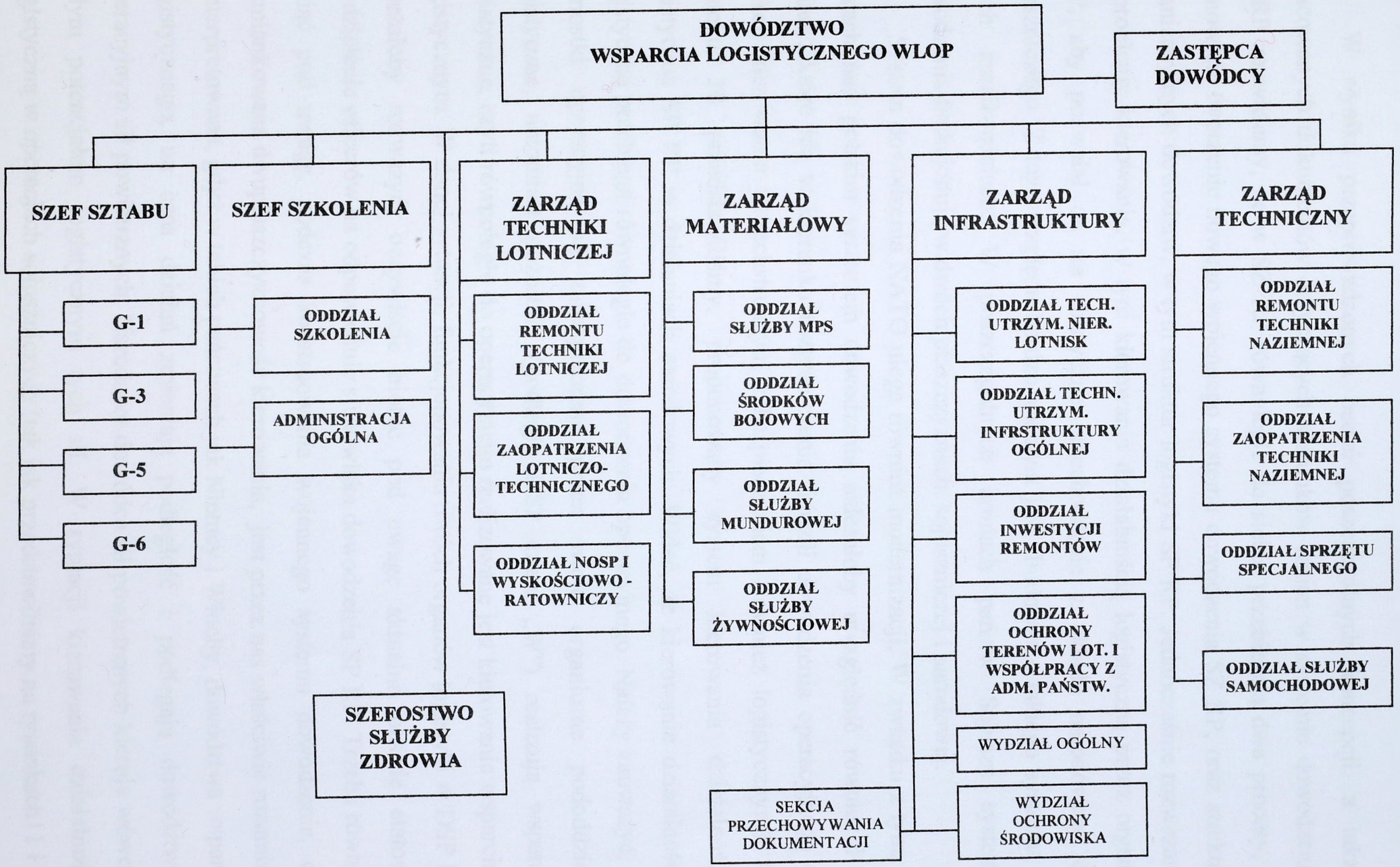
Założenia tej koncepcji rozwiązałyby problem funkcjonowania dwóch ośrodków kierowania działalnością logistyczną na jednym szczeblu (szczeblu operacyjnym). Wprowadzając jednak strukturę Dowództwa Wsparcia Logistycznego SP należałoby dokonać systematyki w nazewnictwie poszczególnych pionów funkcjonalnych. Nieodpowiednie ich nazwanie może po ich wprowadzeniu doprowadzić do kolejnych nieporozumień. Dotyczy to nazwy Zarządu Planowania Logistycznego (G-4) na szczeblu DSP oraz zarządów: technicznego, materiałowego, infrastruktury Dowództwa Wsparcia Logistycznego.

---

[2] Tamże, s. 8.
[3] Informacje uzyskane w DWLOP m.in. podczas szkolenia kierowniczej kadry logistyki WLOP, Babimost kwiecień 2001.



Rys. 20. STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA WSPARCIA LOGISTYCZNEGO SP RP (przewidywana na 2006 - wariant I)



Rys.21. STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA WSPARCIA LOGISTYCZNEGO SP RP (przewidywana na 2006 - wariant II)

3.4. Wnioski

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

System dowodzenia NATO ulega również modernizacji. W związku z tym, w pracach nad polskim systemem dowodzenia należałoby uwzględnić również i te zmiany, które idą w kierunku rozgraniczenia funkcji dowodzenia operacyjnego od funkcji kierowania wszechstronnym zabezpieczeniem (również logistycznym). Na rysunku 10 przedstawiliśmy, proponowany system kierowania działalnością logistyczną SP RP w działaniach narodowych. Widać, że kierowanie działalnością logistyczna przebiega równolegle do dowodzenia operacyjnego. Należy zauważyć, że jednostki operacyjne są zabezpieczane przez swoje organiczne pododdziały logistyczne, natomiast pozostałe (podległe DSP czasu „W") realizują wsparcie logistyczne, czyli równolegle do operacyjnego realizowane jest kierowanie wsparciem logistycznym. W danej sytuacji, funkcjonowania dwóch organów logistyki w DSP RP należałoby rozważyć, oczywiście biorąc pod uwagę aktualną obsadę etatową, wydzielenie oficerów na odpowiednie stanowiska dowodzenia SP RP. Trzeba również wziąć pod uwagę, podczas konstruowania wojennego systemu dowodzenia, czy wzmiankowana dwupłaszczyznowość kierowania, jest przez nas właściwie rozumiana i interpretowana, gdyż w takich państwach jak Niemcy i Włochy, dowództwa wsparcia logistycznego, na czas działań zmieniają podległość i podlegają dowództwom operacyjnym sił powietrznych. Narodowy dowódca sił powietrznych kieruje wówczas całym potencjałem logistycznym tych sił. W sytuacji kierowania działalnością logistyczną w operacjach sojuszniczych (tak jak przedstawiliśmy na rysunkach11 i 12)

organy logistyki DSP RP realizowałyby te przedsięwzięcia podobnie jak podczas kierowania tą działalnością w układzie narodowym. Jedną z koncepcji, która dotyczy potencjału logistycznego SP RP, a w tym i kierowania działalnością logistyczną, jest Koncepcja Systemu Wsparcia Narodowego. Zakłada ona, że tzw. stacjonarny potencjał logistyczny m.in. SP RP powinien wejść w struktury Inspektoratu Wsparcia. Założenia tej Koncepcji przedstawiliśmy w podrozdziale 3.2.Wynika z niej, że logistyka SP powinna znaleźć się w strukturach ww Inspektoratu. Aktualnie Inspektorat nie posiada stanowiska dowodzenia i wszelkich elementów, które składają się na system dowodzenia. Jedno z założeń wskazuje, że polskie SZ powinny modyfikować i dostosowywać wojenny system dowodzenia do systemu NATO, ale na bazie (ze względu m.in. na koszty) już funkcjonującego. Wdrożenie Koncepcji Systemu Wsparcia Narodowego może spowodować, że kierowanie działalnością logistyczną (wsparciem logistycznym) SP może być bardziej złożone. W tym przypadku należałoby określić relacje współdziałania i informacyjne pomiędzy organami logistyki DSP, a Inspektoratem Wsparcia.

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

4. UOGÓLNIENIA I WNIOSKI KOŃCOWE

Ostatni rozdział prezentowanego studium zawiera wyniki analiz porównawczych badanych zagadnień kierowania działalnością logistyczną przez organy logistyki DSP RP. Treści te pozwoliły zweryfikować pozostałe z założonych, we wstępnym etapie, badań hipotez roboczych i rozwiązać ostatni ze szczegółowych problemów badawczych, a tym samym problem główny oraz osiągnąć cel badań. W rozdziale tym przedstawiliśmy kolejno zakresy rozbieżności pomiędzy badanymi zagadnieniami teorii oraz założeniami modeli organizacyjnych kierowania działalnością logistyczną przez organy logistyki DSP RP. Wyniki tych analiz pozwoliły określić wymagania wobec tych organów szczebla operacyjnego, których spełnienie powinno umożliwić efektywne kierowanie logistyką SP.

Główne wyniki analiz wykładni badanych zagadnień teorii kierowania działalnością logistyczną SP RP pozwalają stwierdzić, że tworząc nowe struktury organizacyjno – funkcjonalne w DSP RP należy kierować się sprawdzonymi historycznie zasadami kierowania tj. dowodzenia i zarządzania, w tym przede wszystkim pierwszą z nich, która mówi o jednoosobowości kierowania, w tym kierowania logistyką. Zgodnie z tą zasadą za całość przedsięwzięć związanych z kierowaniem procesami zasilania SP powinien ponosić odpowiedzialność jeden szef logistyki (przełożony, kierownik) na danym szczeblu dowodzenia. Inaczej mówiąc na jednym szczeblu powinien funkcjonować jeden ośrodek kierowania działalnością logistyczną. Wynika stąd kolejny wniosek, że to przez ten ośrodek powinny być realizowane wszystkie funkcje dowodzenia począwszy od planowania na nadzorowaniu kończąc.

Po wprowadzeniu nowych struktur organizacyjnych w DSP (I kwartał 2000 roku) powstały nowe koncepcje struktur organizacyjno – funkcjonalnych w SZ RP, w tym w SP, które szczególnie dotyczą organów logistyki (Koncepcja Systemu Wsparcia Narodowego oraz Dowództwa Wsparcia Logistycznego). Zarówno w założeniach jednej jak i drugiej zasadniczym problemem jest odłączenie (oderwanie) organów logistyki wykonawczej od szczebla operacyjnego. Z tym, że w pierwszej z nich chodzi nie tylko o odłączenie organów kierowania działalnością logistyczną szczebla DSP, ale również podległych im organów wykonawczych (a przynajmniej ich części) i

przyłączenie ich do tzw. Inspektoratu Terytorialnego Wsparcia. W drugiej powrócono, w pewnym stopniu, do założeń koncepcji logistyki SZ RP z 1998 roku z zamiarem podziału organów kierowania logistyką wykonawczą szczebla DSP. Część z nich wzmocniła by, funkcjonujący aktualnie na tym samym szczeblu Zarząd Logistyki podległy szefowi sztabu DSP, natomiast pozostała stanowiłaby obsadę Dowództwa Wsparcia Logistycznego SP. W sumie, na jednym szczeblu - operacyjnym, pozostałby jeden ośrodek kierowania działalnością logistyczną.

Przeprowadzone badania pozwalają również na stwierdzenie, że równolegle do opracowywanych koncepcji nowych struktur organizacyjnych na szczeblu DSP, po implementacji których pozostanie tylko jeden organ kierowania działalnością logistyczną, opracowywane są koncepcje, które zakładają dwutorowość kierowania (oczywiście w wojennym systemie dowodzenia) tzn. dowodzenie operacyjne i pozaoperacyjne. W dowodzeniu pozaoperacyjnym, na osobnym stanowisku dowodzenia funkcjonowałyby organy kierowania działalnością logistyczną SP (logistyka wsparcia). Na czas działań organy te nie podlegałyby dowódcy na Centrum Operacji Powietrznych.

ZAKOŃCZENIE

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań stwierdzamy, że założony cel badań został osiągnięty, a dokonana ocena stopnia rozbieżności określonych zagadnień teorii i praktyki kierowania działalnością logistyczną przez organy Dowództwa Sił Powietrznych RP pozwoliła na rozwiązanie przyjętego problemu badawczego.

Stwierdzamy, że aktualny stan teorii w zakresie kierowania pozwala na takie opracowanie struktur organizacyjno – funkcjonalnych naszego DSP, które zapewni efektywne dowodzenie i zarządzanie działalnością logistyczną. Stosowanie się do jej zasad umożliwia też weryfikację powstałych niedoskonałości. Jednocześnie, w wyniku jej przestrzegania, można zbudować system dowodzenia, w tym kierowania logistyką, pozwalający na realizację tego procesu w działaniach narodowych i sojuszniczych. Chcieliśmy również zaznaczyć, że dowódca szczebla operacyjnego, jak na to wskazują kierunki zmian w siłach powietrznych pozostałych państw Sojuszu, w czasie prowadzonych działań dowodzi wszystkimi organami logistyki tego rodzaju sił zbrojnych.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na potrzebę ich kontynuacji. Dotyczy to zarówno potrzeby poszerzenia zakresu analizy badanych zagadnień, jak i innych, w tym podjęcia badań dedukcyjnych i prognostycznych. Ich ostatecznym celem powinno być rozwiązanie ujawnionych problemów wynikających z niedostatecznego korzystania z osiągnięć teorii kierowania podczas tworzenia nowych struktur organizacyjnych dowództw, a w nich organów kierowania działalnością logistyczną.

Wyrażamy także nadzieję, że wyniki przeprowadzonych badań będą również przydatne w trwającym procesie transformacji logistyki naszych SZ, w tym logistyki SP. Chcielibyśmy wykorzystywać je również w procesie dydaktycznym w AON opracowując stosowne skrypty i artykuły.

BIBLIOGRAFIA

1. Akademia Dowodzenia Bundeswehry: *Materiały o strukturach i kierunkach zmian w logistyce Sił Powietrznych Niemiec,* Hamburg: ADB 2001
2. ANTCZAK S., KOLIŃSKI K., BOBKOWSKI A, KOZIOŁ J.: *Teoria dowodzenia siłami powietrznymi w systemie zintegrowanym:* Warszawa: AON 1999
3. Centrum Studiów Obronnych w Rzymie: *Materiały dotyczące kierunków zmian we włoskich siłach powietrznych,* Rzym: CSO 2000
4. DRĄŻCZYK W., CHOJNACKI M.: *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym Sił Powietrznych RP,* Warszawa: AON 2000
5. DRĄŻCZYK W.: *Kierowanie działalnością logistyczną w Siłach Powietrznych RP (część I), Warszawa: AON 1996*
6. DWLąd.: *Regulamin działań wojsk lądowych,* Warszawa: DWLąd. 1999
7. DWORECKI S.E.: *Logistyka w wojsku,* Warszawa: ATKA 1996.
8. FLANEK CZ., KOPCZEWSKI M., KLIMKIEWICZ Z., NOWAK E., KORNACKI H.: *Dowodzenie – teoria i praktyka (wybrane problemy),* Warszawa: AON 1999
9. Generalny Zarząd Logistyki SG WP: *Koncepcja zmian w logistyce SZ RP,* Warszawa: GZL SG WP 2000
10. KIEŻUN W.: *Sprawne zarządzanie organizacją,* Warszawa: SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA 1998
11. KOLIŃSKI K., KOZUB M., MARSZAŁEK M., NOWAK J.: *Dowodzenie siłami powietrznymi NATO,* Warszawa: AON 1999
12. MAŃKOWSKI R., FILAR J., FORNAL M.: *Logistyka SP, część I – podstawy teorii działań logistycznych w SP,* Warszawa: AON 1997.
13. MAŃKOWSKI R.: *Logistyka Sił Powietrznych (część III) – kierowanie działalnością logistyczną w SP RP (szczebel operacyjny),* Warszawa: AON 1996
14. MAŃKOWSKI R.: *Wsparcie logistyczne oddziału lotnictwa WLOP,* Warszawa: AON 1993
15. MON: *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa: MON 1978
16. PELC M. : Wybrane problemy metodologiczne wojskowych badań naukowych., Warszawa: AON 1998
17. PIETER J. : *Zarys metodologii pracy naukowej,* Warszawa: PWN 1975

18. Polska Zbrojna: *Wywiad z gen. bryg. S. FILIPIAKIEM SZEFEM Zarządu Planowania Logistycznego SG WP,* Warszawa: PZ/30 1998

19. Polska Zbrojna: *Dwie logistyki,* Warszawa: PZ/40 1998

20. Polska Zbrojna: *Wywiad przeprowadzony z gen.dyw. J. FLISEM (zastępcą szefa Sztabu Generalnego WP ds. systemów dowodzenia iszkolenia) dotyczący m.in. zmian strukturalnych SZ RP,* Warszawa: PZ/15 1998

21. Polska Zbrojna: *Kłopoty z dowodzeniem (artykuł gen. bryg.B. BALCEROWICZA),* Warszawa: PZ/2 1998

22. PWN: *Słownik języka polskiego, Warszawa:* PWN 1989

23. PWN: *Encyklopedia powszechna* (wydanie III), Warszawa: PWN 1983

24. SG WP: *Koncepcja logistyki SZ RP.* SG WP, Warszawa 1998

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

26. SG WP: *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych.* Część I, Warszawa: SG WP 1994

27. SG WP: *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP,* Warszawa: SG WP 1994

28. SG WP: *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia SZ RP (WSyD),* Warszawa: SG WP 1995

29. SG WP: *Koncepcja logistyki SZ RP,* Warszawa: SG WP 1998

30. SG WP: *Regulamin pracy organów dowodzenia w SZ RP,* Warszawa: SG WP 1996

31. SG WP: *Koncepcja Systemu Wsparcia Narodowego (opracowana przez grupę organizacyjno – przygotowawczą do utworzenia Inspektoratu Wsparcia (Dowództwa) pod kierownictwem gen. dyw. J. FLISA,* Warszawa: SG WP 2000

32. SG WP: Materiały z VII Resortowej Konferencji Naukowej Logistyki SZ RP, Gdynia: AMW 2000

33. STONER A. F. J.: *Kierowanie,* Warszawa: PAŃSTWOWE WYDAWNICTWO EKONOMICZNE 1994

34. WIŚNIEWSKI E. : *Metodyka wojskowych badań naukowych (część I, zeszyt 4 – proces wojskowych badań naukowych),* Warszawa: AON 1990

35. WIŚNIEWSKI E. : *Wprowadzenie do metodyki wojskowych badań naukowych (wstępne wiadomości z metodologii nauk, metodologii nauk wojskowych i metodyki nauk wojskowych),* Warszawa: ASG WP 1984

36. WLOP: *Regulamin działań taktycznych SP RP,* Warszawa: WLOP 1996

37. WLOP: *Analiza podziału kompetencji między poszczególnymi szczeblami i stanowiskami dowodzenia obroną powietrzną NATO, ich struktury organizacyjno – funkcjonalne oraz określenie kierunków dostosowania systemu dowodzenia WLOP do pracy w ramach Zintegrowanego Systemu OP NATO,* Warszawa: WLOP 1998

38. WLOP: *Materiały ze szkolenia kierowniczej kadry logistyki WLOP (kwiecień 2001Babimost),* Warszawa: DWLOP 2001

39. WLOP: *Zasadnicze założenia i kierunki zmian w systemie dowodzenia WLOP (Tezy na grę decyzyjną w dn. 04.04.2000),* Warszawa: DWLOP 2000

40. ZAJAS S., KOZUB M., NOWAK J. : *Dowodzenie siłami powietrznymi NATO,* Warszawa: AON 1998