

Dr hab. inż. Stanisław Smyk, prof. ASzWoj  
Akademia Sztuki Wojennej  
ORCID: 0000-0003-1804-4864  
e-mail: s.smyk@akademia.mil.pl

Pptk rez. mgr Andrzej Łydka  
ORCID: 0000-0002-0098-878X  
e-mail: andrzejlydka@wp.pl

# Narodowy element wsparcia jako specyficzny element systemu zabezpieczenia logistycznego polskich kontyngentów wojskowych<sup>1</sup>

*The national support element as a specific element  
of the logistic support system of Polish Military Contingents*

## Streszczenie

Niezwykle ważne jest gromadzenie doświadczeń międzynarodowych m.in. z zakresu zabezpieczenia logistycznego wojsk. Ostatnie doświadczenia z tym związane powstały w związku z uczestnictwem polskich kontyngentów wojskowych w operacjach poza granicami kraju, zróżnicowanych ze względu na ich charakter, czas trwania oraz warunki zewnętrzne funkcjonowania wydzielonych jednostek wojskowych. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej z nich została przedstawiona ogólna charakterystyka współczesnych operacji prowadzonych poza granicami kraju. W drugiej opisano charakterystyczne właściwości narodowego elementu wsparcia (NSE) funkcjonującego w ramach systemu zabezpieczenia logistycznego polskiego kontyngentu wojskowego (PKW). W konsekwencji ostatnia, trzecia część zawiera rozważania odnoszące się do możliwości doskonalenia funkcjonowania NSE, które zostały sformułowane na podstawie najnowszych wyników empirycznych badań naukowych. Przedstawienie wniosków w tej kwestii stanowi główny cel artykułu.

## Słowa kluczowe:

zabezpieczenie logistyczne polskich kontyngentów wojskowych, narodowy element wsparcia, zadania logistyczne w operacjach poza granicami kraju

## Abstract

It is extremely important to accumulate international experience, including in the field of logistics support for troops. Recent experiences related to this arose in connection with the participation of Polish Military Contingents in operations outside the country, differentiated by their nature, duration, and external conditions for the operation of separate military units. The article consists of three parts. The first one presents a general description of contemporary operations carried out abroad. The second describes the characteristic features of the national support element operating within the logistic support system of the Polish Military Contingent (PMC). Consequently, the last, third part contains content relating to the possibilities of improving the functioning of NSE, which were formulated on the basis of the latest results of empirical scientific research. The main aim of the article is to present conclusions on this issue.

## Keywords:

logistic support of Polish Military Contingents, national support element, logistic tasks in operations outside the country

JEL: H12, M10, O32

## Wstęp

Polskie kontyngenty wojskowe, jako jednostki wojskowe Sił Zbrojnych RP (SZ RP) uczestniczące

w operacjach prowadzonych poza granicami kraju, zajęły już trwale miejsce w historii tych operacji i będą wykorzystywane w przyszłości bez względu na zasadnicze założenia strategii bezpieczeństwa RP.

Aktualnie koncentruje się ona na przedsięwzięciach obronnych prowadzonych na terenie kraju. Jednak niepokoje na świecie zmuszają do reakcji państwa zdolne do stabilizacji sytuacji konfliktowych, kryzysowych, z czym wiąże się wysyłanie kontyngentów wojskowych często do odległych od kraju macierzystego części świata.

Funkcjonowanie organizacji, w tym sił zbrojnych, wymaga zachowania tzw. pamięci instytucjonalnej, co chroni decydentów przed „wyważaniem otwartych drzwi”. Zatem badania naukowe, zmierzające do utrwalenia rozwiązań już zastosowanych, utrwalenia wniosków wynikających z diagnozy sytuacji praktycznych, w ocenie autorów należy uznać za ważne i wartościowe.

Dostrzeżenie specyfiki rozwiązań logistycznych zastosowanych w ramach zabezpieczenia logistycznego PKW w operacjach poza granicami kraju wiąże się z rozwiązaniem następującego problemu badawczego: „Jakie uniwersalne i specyficzne właściwości cechują systemy zabezpieczenia logistycznego PKW uczestniczących w operacjach poza granicami kraju?”. Tym samym można przyjąć, że celem badań było określenie cech specyficznych narodowego elementu wsparcia jako elementu systemu zabezpieczenia logistycznego PKW.

Podstawowymi metodami badawczymi były studium przypadku i *desk research*. Jako zasadnicze źródło danych autorzy wykorzystali materiały empiryczne zgromadzone w związku z opracowaniem rozprawy doktorskiej pt. *Narodowy element wsparcia w systemach zabezpieczenia logistycznego Polskich Kontyngentów Wojskowych* (Łydka, 2021).

## Ogólna charakterystyka współczesnych operacji prowadzonych poza granicami kraju

Siły zbrojne są angażowane do prowadzenia operacji poza granicami kraju pod egidą ONZ, NATO lub Unii Europejskiej (UE). W przypadku operacji pokojowych ONZ Karta Narodów Zjednoczonych nie definiuje operacji pokojowych prowadzonych pod egidą ONZ. Dokumentem porządkującym problematykę operacji pokojowych jest m.in. *United Nations Peacekeeping Operations. Principles and Guidelines* (United Nations, 2008). Uważa się go za doktrynę operacji pokojowych ONZ. Według tego dokumentu wyróżnia się następujące operacje: zapobieganie konfliktom (*conflict prevention*); tworzenie pokoju (*peacemaking*); utrzymanie pokoju (*peacekeeping*); wymuszanie pokoju (*peace enforcement*); budowanie pokoju (*peacebuilding*). Zapobieganie konfliktom obejmuje między innymi misje „dobrych usług”, z czym wiąże się prewencyjne roz-

mieszczenie wojsk oraz użycie środków budowy zaufania (United Nations, 2008, s. 17). Tworzenie pokoju obejmuje środki konieczne do rozwiązania konfliktów oraz działania dyplomatyczne ułatwiające zawarcie porozumienia między wrogimi stronami. Zakłada się wykorzystywanie głównie środków pokojowych, ale wspomina się także o celowości pozyskania przez ONZ jednostek wojskowych, zdolnych do wymuszenia pokoju. Utrzymanie pokoju ma miejsce po przerwaniu ognia i rozdzieleniu sił stron konfliktu, zatem po przerwaniu walk. Wówczas siły pokojowe składają się z komponentów wojskowego, policyjnego i cywilnego, zaangażowanych w budowę fundamentów pod trwały pokój. Wymuszanie pokoju wiąże się z zastosowaniem środków przymusu, w tym przymusu zbrojnego. Do realizacji tej operacji Rada Bezpieczeństwa może wezwać regionalne organizacje i agencje, którym udzieli właściwego mandatu (United Nations, 2008). Budowanie pokoju ma na celu zmniejszenie ryzyka upadku struktur państwowych lub ponownego wybuchu konfliktu, co wymaga wzmocnienia zdolności państwa w zakresie zarządzania kryzysowego i zachowania trwałego pokoju. Tym samym komponent wojskowy jest odpowiedzialny za rozbrojenie stron konfliktu, zniszczenie uzbrojenia, szkolenie sił bezpieczeństwa. W skład sił pokojowych wchodzi zatem kontyngenty wojskowo-cywilne wyposażone w broń osobistą i lekkie pojazdy opancerzone.

Narody Zjednoczone nie dysponowały i nie dysponują sprzętem wojskowym oraz zapasami środków zaopatrzenia niezbędnymi do prowadzenia operacji pokojowych. Wobec powyższego B. Boutros-Ghali sformułował ogólne wymagania logistyczne tych operacji. Określił dwa rozwiązania. Pierwsze z nich zakłada zakupy sprzętu wojskowego i środków zaopatrzenia oraz ich utrzymywanie w gotowości do użycia przez ONZ. Drugie rozwiązanie zakłada, że państwa członkowskie ONZ utrzymują sprzęt wojskowy i zapasy środków zaopatrzenia asortymentu określonego przez Sekretarza Generalnego ONZ w gotowości do natychmiastowej sprzedaży, użyczenia lub darowizny na rzecz ONZ w razie konieczności rozpoczęcia operacji pokojowej (Boutros-Ghali, 1992, s. 11).

Uzasadnione jest stwierdzenie, że wsparcie i zabezpieczenie logistyczne operacji pokojowej ONZ jest bardziej złożone niż w czasie typowej operacji militarnej. W operacji pokojowej biorą udział określone kontyngenty narodowe o zróżnicowanym poziomie samowystarczalności, a co za tym idzie, generowane są różniące się od siebie (często znacznie) wymagania logistyczne elementów wojskowych lub policyjnych, obserwatorów wojskowych oraz specjalistów cywilnych. Należy podkreślić, że istnieje pewna „bezwładność” systemu logistycznego ONZ, co czyni wręcz niemożliwym wsparcie i zabezpieczenie

logistyczne szybkich i często krótkotrwałych operacji. System ten bazuje na kontraktach zawieranych z przedsiębiorstwami oraz na zdolnościach logistycznych narodowych kontyngentów wojskowych — uczestników danej operacji (Ficoń, 2015, s. 81). Istnieje zatem konieczność integracji zasobów logistycznych ONZ i narodowych zasobów logistycznych. Za zintegrowanie działań w tym zakresie odpowiedzialne jest Połączone Logistyczne Centrum Operacyjne (Joint Logistics Operations Centre — JLOC). Centrum koordynuje wsparcie logistyczne dla wszystkich komponentów określonej operacji (misji) (United Nations, 2008, 75–77).

Wymiar operacji NATO — operacji reagowania kryzysowego spoza artykułu 5. (*Non-Article 5 Crisis Response Operations* — NA5CRO) skłania nas do zapoznania się z polskim dokumentem doktrynalnym DD-3.4(A), w którym operacje te zostały zdefiniowane jako „operacje, których prowadzenie ma na celu wypełnienie mandatu ONZ, UE lub OBWE oraz innych organizacji regionalnych. Obejmują one działania dyplomatyczne, polityczne, wojskowe i cywilne, zainicjowane i wykonane zgodnie z prawem międzynarodowym. Przynajmniej one do zapobiegania konfliktom oraz umożliwiają zarządzanie sytuacjami kryzysowymi lub służą celom humanitarnym w osiągnięciu zadeklarowanych celów Sojuszu” (CDiS SZ, 2013, s. 9–10). Należy podkreślić, że państwa dobrowolnie decydują o udziale w tego typu operacjach, które są określane mianem operacji (działań) ekspedycyjnych. Działania ekspedycyjne wymagają zapewnienia zdolności „sił sojuszniczych do rozmieszczenia, w wymaganym miejscu i czasie, sprawnie funkcjonujących sił zadaniowych i (...) zorganizowania operacji militarnej poza obszarem terytorialnym Sojuszu”<sup>2</sup>. Ze względu na istotę wsparcia i zabezpieczenia logistycznego operacji reagowania kryzysowego należy zwrócić uwagę na inną definicję działań ekspedycyjnych jako stanu, „w którym sojusz może przemieścić i rozmieścić w wymaganym miejscu i czasie stosowne do zadania siły zbrojne (wojska), a następnie prowadzić bez lokalnego wsparcia, zsynchronizowane w przestrzeni i czasie, operacje poza granicami odpowiedzialności traktatowej i kreować efekty zmierzające do osiągnięcia zakładanego celu (stanu końcowego)” (Banasik, 2015, s. 22–23).

Według doktryny AJP-3.4 rozróżnia się dwie grupy operacji reagowania kryzysowego spoza artykułu 5. traktatu waszyngtońskiego, a mianowicie *operacje wsparcia pokoju*, takie jak: zapobieganie konfliktom; tworzenie pokoju; wymuszanie pokoju; utrzymywanie pokoju; budowanie pokoju, oraz *inne operacje o charakterze wsparcia*: przeciwdziałanie i zapobieganie działaniom nieregularnym; wsparcie dla władz cywilnych; operacje poszukiwania i ratownictwa; operacje ewakuacji personelu niewojskowego; operacje ewakuacyjne (NATO, 2010, s. 1–3).

W wypadku **zapobiegania konfliktom** siły zbrojne mogą być prewencyjnie rozmieszczone w rejonie tego konfliktu. Jest to najbardziej skuteczne, ale i kosztowne działanie stabilizacyjne w sytuacji kryzysowej. Wielonarodowe siły zadaniowe muszą dysponować potencjałem odstrasżającym, pozwalającym na zastosowanie w razie potrzeby przemocy zbrojnej.

**Operacja tworzenia pokoju** to przede wszystkim operacja cywilna, polega na tym, że siły wojskowe pełnią funkcje doradcze oraz prowadzą działania odstrasżające, przy czym nie można wykluczyć interwencji zbrojnej. Kontyngenty wojskowe państw NATO mogą realizować zadania rozpoznania, zapewnienia bezpieczeństwa, wymuszania sankcji, a doradcy wojskowi pomagają podmiotom cywilnym.

**Wymuszanie pokoju** wiąże się z zastosowaniem przemocy zbrojnej w celu zmuszenia stron konfliktu do przestrzegania ustanowionych zasad. Kontyngenty mogą dysponować ciężkim sprzętem, co wiąże się ze spełnieniem wysokich wymagań przez system logistyczny każdego kontyngentu.

**Utrzymanie pokoju** wymaga jedynie ograniczenia się do obrony własnej kontyngentu, zatem w operacji tego typu biorą udział kontyngenty wojskowe lekko uzbrojone, zdolne do szybkiego przetrzutu i rozmieszczenia na terenie państwa objętego kryzysem oraz państw sąsiednich (Marszałek, 2013, s. 103). Tym samym ułatwiona jest realizacja zadań zabezpieczenia logistycznego, chociaż należy brać pod uwagę krótki czas na przygotowanie zabezpieczenia logistycznego wojsk pierwszej zmiany, szczególnie personelu, który jest zmuszony do opanowania procedur znacznie różniących się od tych, które są realizowane w związku z zabezpieczeniem logistycznym wojsk funkcjonujących na terenie kraju w okresie pokoju.

**Budowanie pokoju** wiąże się z zaangażowaniem zespołów współpracy cywilno-wojskowej (*civil-military cooperation* — CIMIC), w ramach których funkcjonują m.in. doradcy wojskowi oraz zespoły szkoleniowe złożone z instruktorów poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, żandarmerii i policji. Żołnierze są wyposażeni w lekki sprzęt — zazwyczaj wywodzą się z pododdziałów piechoty górskiej, powietrzno-desantowych, kawalerii powietrznej, co ułatwia wykonywanie zadań zabezpieczenia logistycznego kontyngentu.

Przedstawione uwarunkowania prowadzenia operacji wsparcia pokoju wskazują na zróżnicowanie potrzeb logistycznych w zależności od charakteru operacji, a tym samym wyposażenia kontyngentu wojskowego w sprzęt wojskowy, z czym wiąże się utrzymywanie zapasów środków zaopatrzenia na adekwatnym poziomie. Podobnie można zróżnicować potrzeby logistyczne kontyngentów wojskowych uczestniczących w innych operacjach o charakterze wsparcia czy też w misjach i operacjach Unii Europejskiej.

## Narodowy element wsparcia jako element systemu zabezpieczenia logistycznego PKW

Identyfikacja istoty funkcjonowania NSE jako elementu systemu zabezpieczenia logistycznego PKW wymaga doprecyzowania dwóch pojęć: zabezpieczenia logistycznego wojsk i wsparcia logistycznego wojsk. Zgodnie z zapisami w normie obronnej możemy stwierdzić, że „zabezpieczenie logistyczne (wojsk) — (*logistic protection*) — to proces zabezpieczenia funkcjonowania sił zbrojnych przez integralny potencjał logistyczny w czasie planowania, organizowania oraz praktycznej realizacji zadań (logistycznych)”<sup>3</sup>. Z kolei wsparcie logistyczne (*logistic support*) (NATO, 2018, s. 1–7) to całokształt przedsięwzięć realizowanych przez potencjał logistyczny państwa, sił zbrojnych lub ich części na rzecz sił zbrojnych innego państwa lub innej części sił zbrojnych<sup>4</sup>.

Potencjał logistyczny i związane z nim zdolności logistyczne kreowane są w ramach systemu logistycznego SZ RP (Jałowiec, 2020, s. 174–175). Powszechnie stosowane jest określenie „system funkcjonalny logistyki SZ RP” jako „zbiór elementów struktury organizacyjnej (podsystemów oraz obszarów funkcjonalnych), których przeznaczenie, a także wzajemne relacje zapewniają warunki do właściwego funkcjonowania sił zbrojnych w czasie pokoju, kryzysu i wojny” (CDiS SZ, 2019, s. 18). W skład tego systemu wchodzi podsystemy: kierowania, materiałowy, techniczny, transportu i ruchu wojsk, infrastruktury wojskowej, medyczny. Wyróżnia się także dwa obszary funkcjonalne: wsparcia przez państwo-gospodarza (*host nation support* — HNS) oraz mobilizacji gospodarki i rezerw strategicznych. Podstawowym zadaniem systemu jest kompleksowe zaspokojenie potrzeb logistycznych SZ RP poprzez realizację zadań w ramach podsystemów i obszarów funkcjonalnych, w tym potrzeb PKW. Tym samym ciągłość wsparcia i zabezpieczenia logistycznego PKW jest jednym z celów systemu funkcjonalnego logistyki SZ RP. Ze względu na specyfikę potrzeb logistycznych PKW możemy wyodrębnić system zabezpieczenia logistycznego PKW jako uporządkowany zbiór podsystemów przeznaczonych do zapewnienia warunków do realizacji zadań logistycznych na rzecz PKW, adekwatnie do istoty operacji poza granicami kraju, w której uczestniczy. Możemy wyróżnić następujące podsystemy: kierowania, materiałowy, techniczny, transportu i ruchu wojsk, infrastruktury wojskowej, medyczny. W skład tych podsystemów wchodzi tylko niektóre elementy podsystemów systemu funkcjonalnego logistyki SZ RP, angażowane do realizacji przedsięwzięć logistycznych na rzecz PKW. Część tych elementów jest rozmieszczona na

terytorium Polski, a część w teatrze działań PKW, który może być znacznie oddalony od terytorium kraju (Zadorożny, 2016, s. 28).

Charakterystycznym elementem systemu zabezpieczenia logistycznego PKW funkcjonującym poza granicami kraju jest NSE, który zasila PKW dostawami środków zaopatrzenia i sprzętu wojskowego (SpW) pozyskiwanymi z zasobów krajowych poprzez wskazaną regionalną bazę logistyczną (RBLog). Ze względu na aspekty ekonomiczne (nieopłacalność dostaw z kraju) NSE pozyskuje środki zaopatrzenia, SpW i usługi z dwóch dodatkowych źródeł, a mianowicie **w ramach opcji logistyki wielonarodowej** (wsparcie przez inne państwo lub NSPA<sup>5</sup>) oraz **w ramach wsparcia przez kontraktorów zewnętrznych** (zakupy na rynku lokalnym).

Dotychczas pierwsza opcja obejmowała najczęściej wsparcie logistyczne przez wojska lądowe Stanów Zjednoczonych (US Army) w ramach ACSA<sup>6</sup>. Oczywiście było to możliwe wówczas, gdy PKW uczestniczył w operacji sojuszniczej lub koalicyjnej, w której jednym z uczestników była US Army. Innym rozwiązaniem było pozyskiwanie dostaw od państwa wiodącego (*lead nation* — LN), np. w klasie I, III środków zaopatrzenia czy usług żywienia zagwarantowanych stosownymi zapisami w Porozumieniu Technicznym (*Technical Arrangement* — TA). Stosowane było również rozwiązanie, w ramach którego NSPA zapewniało zakwaterowanie personelu PKW oraz świadczenie usług socjalno-bytowych. Rozliczenia finansowe z sojusznikami i koalicjantami także wykonuje NSE. Operacje finansowe są realizowane na bieżąco, a przez to prawo własności jest przenoszone na stronę polską. Część rozliczeń finansowych realizuje Pion Głównego Księgowego Dowództwa Operacyjnego Rodzajów Sił Zbrojnych (PGK DO RSZ). Otrzymane w ramach logistyki wielonarodowej środki zaopatrzenia i SpW, po zaewidencjonowaniu przez szefów służb, są dystrybuowane i wydawane polskim jednostkom wojskowym (PJW) i pododdziałom gospodarczym (PG) zgodnie z przepisami narodowymi, identycznie jak środki zaopatrzenia i SpW otrzymane z kraju.

Wsparcie przez kontraktorów zewnętrznych obejmuje zakup usług (głównie transportowych, zakwaterowania, serwisowania urządzeń) oraz środków zaopatrzenia niezbędnych do funkcjonowania PKW.

Należy podkreślić, że cały asortyment środków zaopatrzenia i SpW, który otrzymują PJW i PG, jest im przekazywany przez NSE (nie otrzymują wsparcia logistycznego z pominięciem NSE), który jest integralnym, organicznym elementem PKW, dlatego wyniki badań są skoncentrowane tylko na zabezpieczeniu logistycznym PKW, a nie na wsparciu i zabezpieczeniu logistycznym PKW.

## Możliwości doskonalenia funkcjonowania NSE w świetle wyników badań empirycznych

Określenie kierunków doskonalenia funkcjonowania NSE jest przedsięwzięciem złożonym chociażby ze względu na uwarunkowania międzynarodowe, rodzaj operacji, zakres zaangażowania systemu funkcjonalnego SZ RP, jak i podmiotów zagranicznych w realizację zadań logistycznych na rzecz PKW. Jednak należy podejmować próby tego rodzaju ze względu na potencjalne, przyszłe operacje prowadzone poza granicami (Pawlisiak, 2016, s. 131) i konieczność zachowania pamięci instytucjonalnej, co w wypadku SZ RP jest szczególnie ważne ze względu na odejścia wojskowego personelu logistycznego z tego systemu.

W ocenie autorów jedne z najnowszych badań naukowych pozwalają dostrzec możliwości racjonalizacji rozwiązań dotychczas stosowanych w ramach systemu zabezpieczenia logistycznego PKW (Łydka, 2021, s. 121–128). W naukach społecznych powszechnie wykorzystywaną metodą naukową jest sondaż diagnostyczny prowadzony z wykorzystaniem techniki ankietowania. W opisywanym przypadku w ankiecie wzięło udział 297 respondentów — żołnierzy, przy czym kwestionariusze ankiety wypełniło 230 aktualnie pełniących służbę oraz 67 będących w rezerwie lub w stanie spoczynku. Po spełnieniu warunków procedury badawczej można uznać uzyskane wyniki badań za wiarygodne, tym samym można twierdzić, że dysponuje się faktami naukowymi, uprawniającymi do formułowania określonych propozycji rozwiązań. Diagnoza niedoskonałości występujących w procesach zabezpieczenia logistycznego PKW została wykonana metodą studiów przypadków.

W większości operacji korzystano z możliwości logistyki wielonarodowej oraz potencjału logistycznego sojuszników. Dzięki temu możliwe było zmniejszenie potencjału logistycznego PKW, w tym stanu osobowego NSE (w ten sposób możliwe było zwiększenie liczby żołnierzy bezpośrednio wykonujących zadania mandatowe). Lokalne wsparcie logistyczne PKW odciążało elementy krajowe systemu zabezpieczenia logistycznego (BLog, RBLog, Szefostwo Transportu i Ruchu Wojsk — Centrum Kierowania Ruchem Wojsk (STiRW-CKRW)), dzięki czemu mogły w większym stopniu angażować się w realizację dostaw zaopatrzenia klasy II i V (Jałowiec i in., 2019, s. 51). Zidentyfikowano wiele przeszkód w funkcjonowaniu systemu zabezpieczenia logistycznego PKW, w tym NSE. Przeszkody te utrudniały sprawne i terminowe wykonywanie zadań przez NSE. Wynikają one z przepisów prawa krajowego oraz procedur wojskowych obowiązujących w czasie pokoju. Należy zdawać sobie sprawę z ist-

nienia specyfiki zabezpieczenia logistycznego PKW w operacjach poza granicami kraju (operacjach reagowania kryzysowego NATO, operacjach pokojowych ONZ, operacjach wojskowych UE) w porównaniu z zabezpieczeniem logistycznym wojsk funkcjonujących na terenie kraju w okresie pokoju (sposoby realizacji zadań logistycznych przez elementy krajowego systemu zabezpieczenia logistycznego PKW). Jedną z takich procedur jest postępowanie w sprawie szkody w mieniu wojskowym. Procedura jest identyczna zarówno w przypadku wystąpienia niewielkiej szkody, jak i szkody znaczącej. Zazwyczaj postępowanie szkodowe jest realizowane w trakcie rotacji kontyngentów i zajmuje bardzo dużo czasu, zwiększając koszty funkcjonowania kontyngentu. Zastosowanie uproszczonej procedury (skróconej) w przypadku szkód o niewielkiej wartości (należałoby określić graniczną wartość szkody o niewielkiej wartości) znacznie uprościłoby fazę zmiany kontyngentów. Zaproponowano, aby granicę tę stanowiły koszty prowadzonego postępowania (rysunek 1).

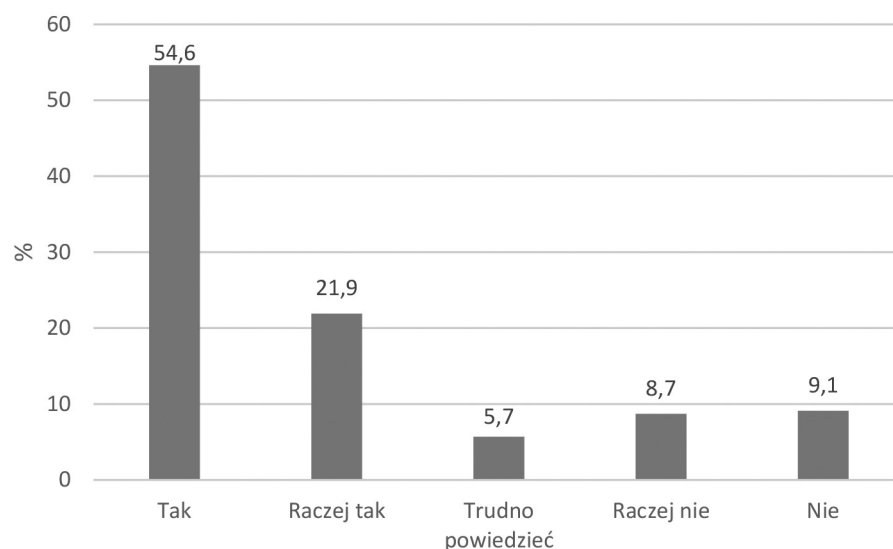
W opinii 76,5% ogółu respondentów celowe byłoby uznawanie danej szkody za stratę, gdy wartość szkody nie przekracza kosztów prowadzonego postępowania (54,6% odpowiedzi „tak” i 21,9% odpowiedzi „raczej tak”). Z kolei 17,8% respondentów nie zgodziło się z tą opinią (9,1% odpowiedzi „nie” i 8,7% odpowiedzi „raczej nie”).

Przeprowadzone studia przypadków wykazały, że istnieją sytuacje, które wymuszają szybki zakup usług logistycznych na rynku lokalnym, czemu nie sprzyjały przepisy ustawy z 29 stycznia 2004 r. — Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2004 nr 19, poz. 177) oraz nie sprzyjają przepisy aktualnie obowiązującej ustawy z 11 września 2019 r. — Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2019, poz. 2019). Prowadzenie postępowań o zamówienie publiczne według wymogów tej ustawy (na terenie UE) jest utrudnione w przypadku operacji realizowanych przez PKW poza terytorium Unii. Szereg przedsięwzięć koniecznych do wykonania — nawiązanie kontaktów z potencjalnymi kontraktorami, dostarczenie przez nich ofert, sprawdzenie zwycięzców-ofertentów usług przez służby — znacząco wydłuża czas realizacji zakupów w porównaniu z zakupami realizowanymi na terenie Polski. Zakupy prowadzone przez NSE w rejonie działania PKW są zakupami interwencyjnymi, koniecznymi ze względu na dynamiczne zmiany w sytuacji operacyjnej i logistycznej. Konieczność skrócenia czasu zaspokojenia potrzeb logistycznych PKW wymaga odstąpienia od wykonania zapisów PZP. Przeprowadzone badania potwierdzają taką potrzebę (rysunki 2 i 3).

Na pytanie o czas realizacji zakupów środków zaopatrzenia na rynku lokalnym najwięcej respondentów, bo 38,0%, wskazało odpowiedź „1 tydzień”, następnie 33,3% wskazało odpowiedź „2 tygodnie”, 12,5% — odpowiedź „1 miesiąc”, a 1,4% — odpo-

Rysunek 1

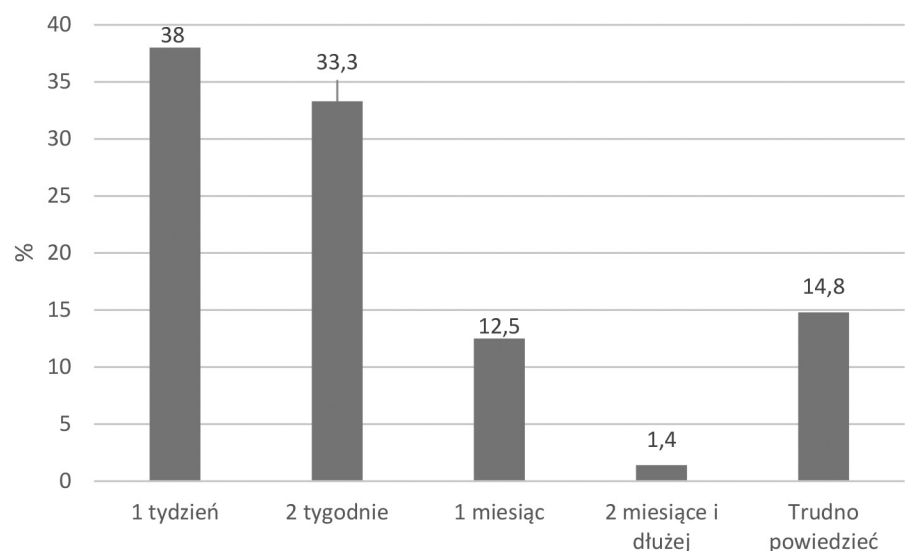
Koszty prowadzonego postępowania szkodowego jako granica straty i szkody w mieniu wojskowym PKW



Źródło: opracowano na podstawie: Łydka, 2021, opracowanie wyników badania sondażowego, pytanie 1.

Rysunek 2

Akceptowalny czas realizacji zakupów środków zaopatrzenia na rynku lokalnym



Źródło: opracowano na podstawie: Łydka, 2021, opracowanie wyników badania sondażowego, pytanie 2.

wiedź „2 miesiące i dłużej”. Ogółem 83,8% respondentów wskazało przedział od 1 tygodnia do 1 miesiąca jako akceptowalny czas realizacji zakupów środków zaopatrzenia na rynku lokalnym, a 71,3% ogółu respondentów zaakceptowało czas realizacji zakupów w wymiarze do 2 tygodni.

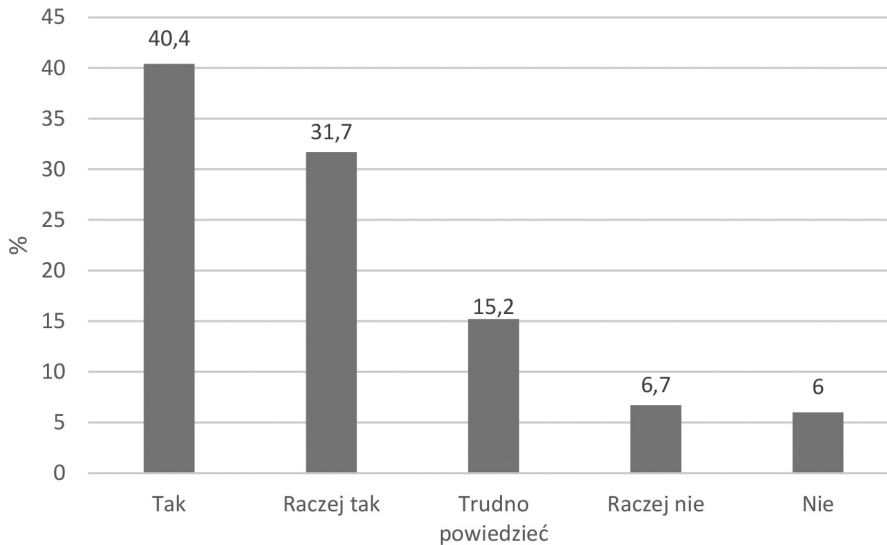
W opinii 72,1% ogółu respondentów celowe jest zwolnienie NSE, które funkcjonuje w strefie działań wojennych, ze stosowania ustawy PZP (40,4% od-

powiedzi „tak” i 31,7% odpowiedzi „raczej tak”). Z kolei 12,8% respondentów nie zgodziło się z tą opinią (6,0% odpowiedzi „nie” i 6,7% odpowiedzi „raczej nie”).

Kolejne wyzwanie logistyczne stanowi konieczność utrzymania SpW, eksploatowanego w ciężkich warunkach terenowo-klimatycznych, w ciągłej sprawności technicznej. Wiąże się to z dostarczaniem części zamiennych głównie z kraju macierzy-

Rysunek 3

Opinia respondentów na temat konieczności zwolnienia NSE ze stosowania ustawy —  
Prawo zamówień publicznych w strefie działań wojennych



Źródło: opracowano na podstawie: Łydka, 2021, opracowanie wyników badania sondażowego, pytanie 3.

stego. Naprawy najczęściej polegały na wymianie uszkodzonego elementu z wykorzystaniem zapasów technicznych środków materiałowych (TŚM) zgromadzonych w magazynie NSE, w którym nie utrzymywano pełnego asortymentu części zamiennych. Po otrzymaniu zapotrzebowania baza logistyczna (BLog) kompletowała zamówienie, korzystając ze źródeł krajowych, co znacząco wydłużało czas realizacji zamówienia. W związku z tym postuluje się utworzenie w BLog magazynu zapasów buforowych TŚM koniecznych do wykonywania napraw SpW PKW. Dodatkowych badań wymaga struktura zapasów TŚM zgromadzonych w tym magazynie oraz ich ilości. W kontyngencie o wielkości batalionu (PKW Czad) lub brygady (PKW ISAF<sup>7</sup>) strategiczne mosty powietrzne oraz doraźnie organizowane transporty lotnicze były wykonywane z dużą częstotliwością (w przypadku X zmiany PKW ISAF 6 razy w miesiącu). Zatem czas realizacji zapotrzebowania był w głównej mierze determinowany czasem zgromadzenia TŚM i skompletowania przesyłki w kraju (rysunki 4 i 5).

Na pytanie o czas realizacji zapotrzebowania na części zamienne 26,6% ogółu respondentów wskazało odpowiedź „do 2 miesięcy”, następnie 18,2% wskazało odpowiedź „do 3 miesięcy”, 12,5% — odpowiedź „do 5 miesięcy i dłużej”, 9,1% — odpowiedź „do 1 miesiąca”, a 6,0% — odpowiedź „do 4 miesięcy”; 27,6% respondentów zaznaczyło, że nie ma takich informacji. Ogółem 63,3% respondentów wskazało przedział od 2 do 5 miesięcy i dłużej jako czas realizacji zapotrzebowania na części zamienne.

Według 76,4% respondentów utworzenie magazynu buforowego zawierającego 80% pozycji asortymentowych części zamiennych do SpW eksploatowanego w PKW zapewni skrócenie czasu realizacji zapotrzebowania (35,7% odpowiedzi „tak” i 40,7% odpowiedzi „raczej tak”). Z kolei 12,1% respondentów nie zgodziło się z tą opinią (4,0% odpowiedzi „nie” i 8,1% odpowiedzi „raczej nie”).

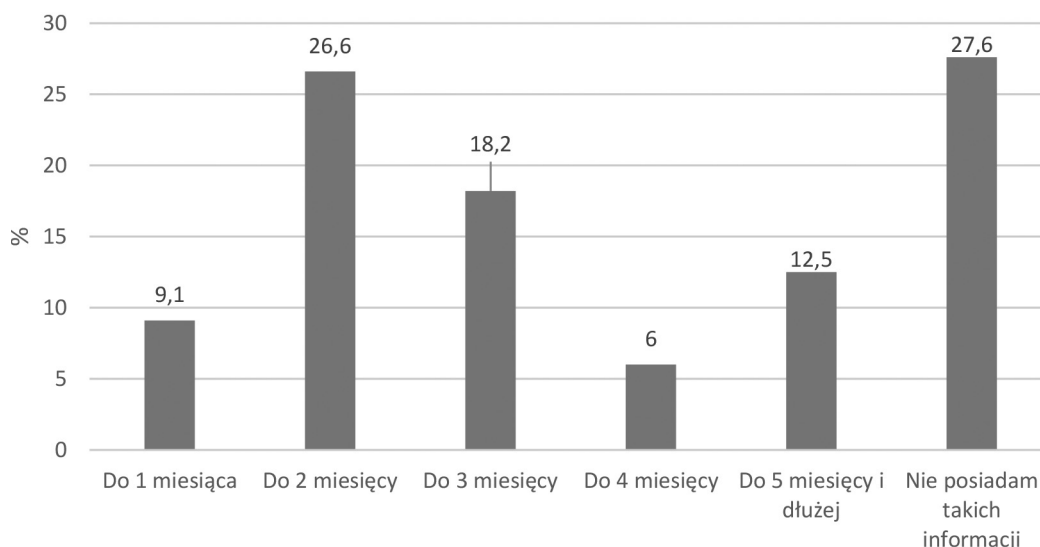
Stwierdzono różnicę w liczbie transportów organizowanych w związku z funkcjonowaniem dużych (o wielkości batalionu lub brygady np. PKW ISAF) i małych kontyngentów (o wielkości kompanii np. PKW KFOR<sup>8</sup> lub PKW UNIFIL<sup>9</sup>). W pierwszym przypadku organizowano nawet 6 połączeń transportowych, a w drugim jeden transport (drogowy lub powietrzny) w ciągu miesiąca. Zatem dostawy TŚM, koniecznych do naprawy uszkodzonego SpW, będącego na wyposażeniu małych kontyngentów, istotnie opóźniały powrót sprawnego sprzętu do wojsk. Słuszny wydaje się więc postulat wykorzystania firm kurierskich do dostaw części zamiennych bezpośrednio do baz PKW (rysunek 6).

W opinii 79,1% ogółu respondentów wykorzystanie firm kurierskich (w relacji kraj–NSE) powinno usprawnić i przyspieszyć proces zaopatrywania NSE rozmieszczonych poza strefami działań wojennych (41,1% odpowiedzi „tak” i 38,0% odpowiedzi „raczej tak”). Z kolei 10,1% respondentów nie zgodziło się z tą opinią (2,7% odpowiedzi „nie” i 7,4% odpowiedzi „raczej nie”).

Ze względu na odpowiedzialność narodową za zabezpieczenie logistyczne wojsk własnych istnieje konieczność realizacji dostaw zaopatrzenia dla PJW

Rysunek 4

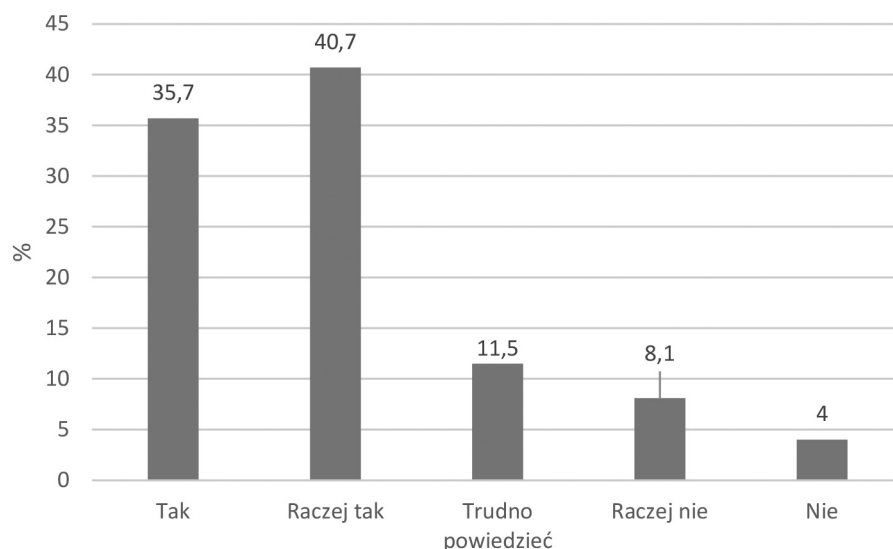
Odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące czasu realizacji zapotrzebowań (zamówień) na części zamienne składanych przez NSE do oddziału gospodarczego (BLog)



Źródło: opracowano na podstawie: Łydka, 2021, opracowanie wyników badania sondażowego, pytanie 4.

Rysunek 5

Odpowiedzi respondentów dotyczące wpływu skompletowania zapasów TŚM w oddziale gospodarczym (OG) na skrócenie czasu realizacji zapotrzebowań składanych przez NSE



Źródło: opracowano na podstawie: Łydka, 2021, opracowanie wyników badania sondażowego, pytanie 5.

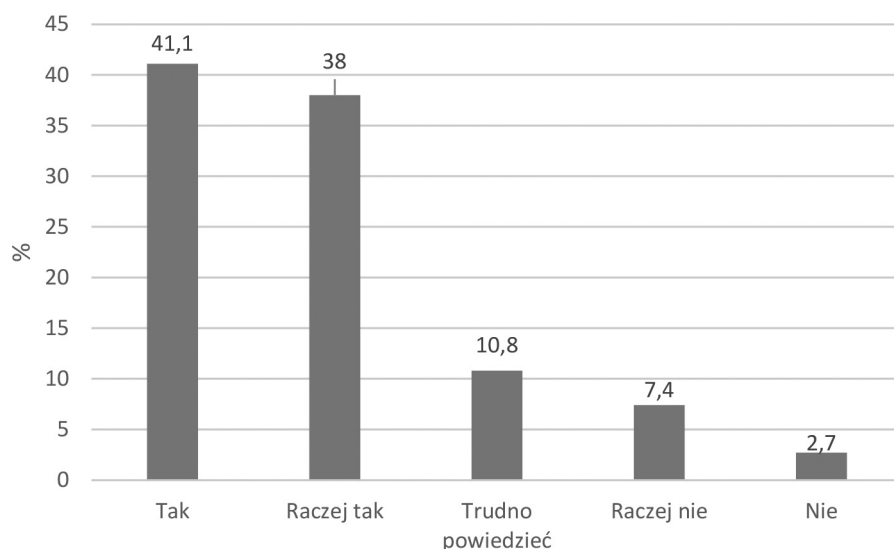
i PG przez NSE. W czasie dotychczasowych działań stabilizacyjnych z wykorzystaniem dużych PKW (PKW Irak; PKW ISAF) wykorzystywane były środki transportowe sił amerykańskich lub firm komercyjnych — kontraktorów. Brak organicznych zdolności transportowych NSE uzależniał terminy dostaw od możliwości koalicjanta — jego priorytetów

transportowych lub transportu kontraktowanego na rynku lokalnym. Niekiedy wykorzystywany był transport zaopatrywanych pododdziałów PKW. Występowały zatem trudności w realizacji planów zaopatrywania, szczególnie w zakresie wykonania przez NSE dostaw priorytetowych. Należy rozważyć zmianę struktury NSE pod kątem zorganizowania



Rysunek 6

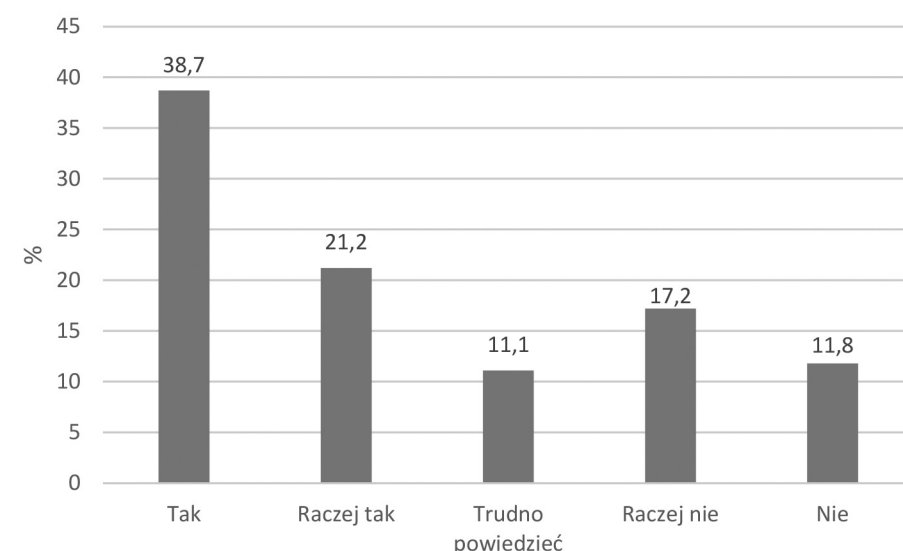
Odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące wykorzystania firm kurierskich do zaopatrywania NSE rozmieszczonych poza strefą działań wojennych



Źródło: opracowano na podstawie: Łydka, 2021, opracowanie wyników badania sondażowego, pytanie 6.

Rysunek 7

Odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące opóźnienia dostaw środków zaopatrzenia z NSE do PJW lub PG z powodu braku zdolności transportowych NSE



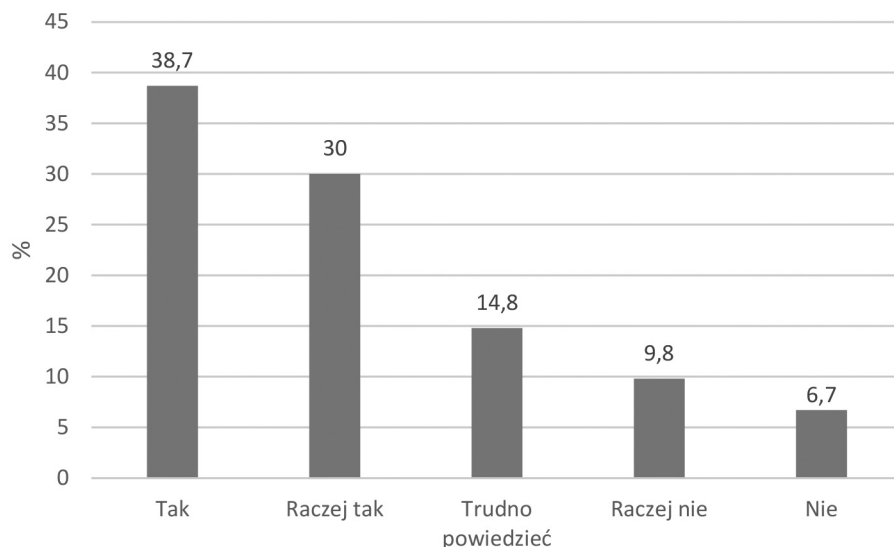
Źródło: opracowano na podstawie: Łydka, 2021, opracowanie wyników badania sondażowego, pytanie 7.

organicznego pododdziału transportowego wyposażonego w pojazdy ciężarowe z opancerzonymi kabinami oraz pododdziałem ochrony konwojów logistycznych, odpowiednio wyposażonego w uzbrojenie i środki transportu odporne na ataki (rysunki 7 i 8).

Z opinią, że z powodu braku zdolności transportowych NSE występują opóźnienia dostaw środków zaopatrzenia do PJW lub PG, zgodziło się 59,9% ogółu respondentów (38,7% odpowiedzi „tak” i 21,2% odpowiedzi „raczej tak”). Z kolei 29% respondentów nie zgodziło

## Rysunek 8

Odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące posiadania przez NSE organicznych zdolności transportowych koniecznych do zaopatrywania PJW lub PG rozmieszczonych poza miejscem lokalizacji NSE



Źródło: opracowano na podstawie: Łydka, 2021, opracowanie wyników badania sondażowego, pytanie 8.

się z tą opinią (11,8% odpowiedzi „nie” i 17,2% odpowiedzi „raczej nie”).

Aż 68,7% respondentów uważa, że posiadanie przez NSE organicznego pododdziału transportowego wraz z pododdziałem ochrony konwojów logistycznych jest niezbędne do realizacji zaopatrywania PJW lub PG rozmieszczonych w innych bazach. Na tę opinię złożyło się 38,7% odpowiedzi „tak” i 30,0% odpowiedzi „raczej tak”. Z kolei 16,5% respondentów nie zgodziło się z tą opinią (6,7% odpowiedzi „nie” i 9,8% odpowiedzi „raczej nie”).

Istnieje jeszcze wiele możliwości doskonalenia funkcjonowania NSE w operacjach prowadzonych poza granicami, a przytoczone wyniki badań autorzy uznali za najważniejsze.

## Podsumowanie

W ocenie autorów uzyskane wyniki badań pozwalają sformułować następujące wnioski końcowe:

1. Mimo zróżnicowania operacji prowadzonych poza granicami kraju z udziałem PKW istnieje szereg podobieństw — cech wspólnych operacji determinujących przedsięwzięcia konieczne do wykonania w ramach zabezpieczenia logistycznego

pododdziałów i oddziałów wojskowych wchodzących w skład określonego kontyngentu.

2. System zabezpieczenia logistycznego PKW składa się z elementów wchodzących jednocześnie w skład systemu funkcjonalnego logistyki SZ RP, przy czym należy wyróżnić elementy funkcjonujące na terenie kraju i elementy zlokalizowane poza granicami państwa.
3. Narodowy element wsparcia jest specyficznym elementem systemu logistycznego PKW ze względu na charakter i rodzaje zadań logistycznych — ich rozwiązania organizacyjne i sposoby wykonania uwzględniające złożone uwarunkowania operacyjne i międzynarodowe.
4. Istnieje wiele możliwości doskonalenia funkcjonowania NSE jako dostawcy zaopatrzenia i SpW oraz podmiotu świadczącego usługi na rzecz PKW, przy czym do głównych z nich należy zaliczyć wdrożenie rozwiązań prowadzących do skrócenia czasu realizacji dostaw i świadczenia usług.
5. Poprawę warunków funkcjonowania NSE można uzyskać poprzez modyfikację rozwiązań stosowanych w ramach krajowych elementów systemu logistycznego PKW, a także poprzez zapewnienie m.in. organicznych zdolności transportowych NSE, w tym ochrony konwojów logistycznych.

## Przypisy/Notes

<sup>1</sup> Publikacja dofinansowana ze środków finansowych na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego Akademii Sztuki Wojennej przyznanych przez Ministra Obrony Narodowej.

<sup>2</sup> *Concept Development and Experimentation Campaign Plan 2006–2008, Draft*, Allied Command Transformation, ACOS Implementation, 24 November 2005, s. 6.

<sup>3</sup> *Norma Obronna NO-04-A008:2016, Zabezpieczenie logistyczne. Terminologia*, WCNiJ, Warszawa 2016, s. 50.

<sup>4</sup> *Norma Obronna NO-04-A008:2016 ...*, jw., s. 47.

<sup>5</sup> Organizacja Wsparcia i Zamówień NATO składa się z Rady Nadzorczej (Agency Supervisory Board — ASB) i organu wykonawczego — Agencji Wsparcia i Zamówień NATO (NATO Support and Procurement Agency — NSPA).

<sup>6</sup> Umowa nabycia i usług wzajemnych (*Acquisition and Cross Service Agreement — ACSA*).

<sup>7</sup> PKW ISAF — Polski Kontyngent Wojskowy w Afganistanie

<sup>8</sup> KFOR (Kosovo Force) — międzynarodowe siły pokojowe NATO, działające na terenie Kosowa w ramach operacji wsparcia pokoju Joint Guardian.

<sup>9</sup> UNIFIL (United Nations Interim Force in Lebanon) — misja pokojowa ONZ działająca od 19 marca 1978 r. na terenie południowego Libanu.

## Bibliografia/References

- Banasik, M. (2015). *Teoria i praktyka działań ekspedycyjnych na przestrzeni wieków — perspektywa NATO*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Boutros-Ghali, B. (1992). *An Agenda for Peace, Preventive Diplomacy, Peacemaking and Peace-keeping*. UN Department of Public Information.
- CDiS SZ (2013). *Operacje reagowania kryzysowego spoza Artykułu 5., DD-3.4(A)*. Wydawnictwo Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych.
- CDiS SZ (2019). *Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych RP D-4(B) Wersja 2. (2019)*. Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych.
- Concept Development and Experimentation Campaign Plan 2006–2008, Draft*. (2005). Allied Command Transformation, ACOS Implementation.
- Ficoń, K. (2015). *Trzy logistyki. Wojskowa, kryzysowa, rynkowa*. BEL Studio.
- Jałowiec, T. (2020). *Paradygmaty logistyki wojskowej*. Difin.
- Jałowiec, T., Mitkow, Sz., Radomyski, A., Smal, T., Teska, K., & Woźniak, R. (2019). *System logistyczny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Raport 2019*. Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej.
- Łydka, A. (2021). *Narodowy element wsparcia w systemach zabezpieczenia logistycznego Polskich Kontyngentów Wojskowych. Materiały autorskie do rozprawy doktorskiej*. Akademia Sztuki Wojennej — Wydział Zarządzania i Dowodzenia.
- Marszałek, M. (2013). *Operacje reagowania kryzysowego NATO. Istota. Uwarunkowania. Planowanie*. Difin.
- NATO (2010). *Allied Joint Doctrine For Non-Article 5 Crisis Response Operations AJP-3.4, Ratification Draft 1*. (2010). North Atlantic Treaty Organization. NATO Standardization Agency.
- NATO (2018). *AJP-4 (B) Ver. 1. Allied Joint Doctrine for Logistics*. North Atlantic Treaty Organization. NATO Standardization Agency.
- Norma Obronna NO-04-A008: 2016, Zabezpieczenie logistyczne. Terminologia* (2016). Wydawnictwo WCNiJ.
- Pawliśiak, M. (2016). *System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*. Wydawnictwo Wojskowej Akademii Technicznej.
- United Nations (2008). *United Nations Peacekeeping Operations. Principles and Guidelines*. UN Department Peacekeeping Operations.
- Zadorożny, K. (2016). *Terytorialny system zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*. Wydawnictwo Akademii sztuki Wojennej.

*Dr hab. inż. Stanisław Smyk, prof. ASzWoj*

Profesor uczelni — Akademii Sztuki Wojennej, dyrektor Instytutu Logistyki Wydziału Zarządzania i Dowodzenia. Jest absolwentem Wojskowej Akademii Technicznej. Jego dorobek naukowy zawiera się w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz nauki o bezpieczeństwie. Wśród zainteresowań naukowych należy wyróżnić następującą problematykę z zakresu logistyki: systemy i procesy logistyczne; outsourcing logistyczny; zabezpieczenie logistyczne wojsk; zabezpieczenie logistyczne jednostek straży pożarnej; zarządzanie zasobami logistycznymi systemu gospodarczo-obronnego państwa. Jest autorem wielu publikacji naukowych zamieszczonych w wydawnictwach krajowych i zagranicznych. W swoich badaniach naukowych koncentruje się na determinantach integracji teorii i praktyki logistyki gospodarczej (cywilnej) i wojskowej, co znalazło odzwierciedlenie m.in. w monografii pt. *Outsourcing logistyczny w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*.

*Dr hab. inż. Stanisław Smyk, prof. ASzWoj*

Professor at the War Studies University, director of the Institute of Logistics at the Management and Command Faculty. Graduate of the Military University of Technology. His academic achievements are in the field of social sciences, in the discipline of management and quality, and security sciences. His scientific interests include the following logistic issues: logistic systems and processes; logistic outsourcing; logistic support of the army; logistic support of fire departments; management of logistic resources of the economic and defense system of the country. Author of numerous scientific publications in national and international journals. In his scientific research he mainly focuses on the determinants of integration of theory and practice of economic (civil) and military logistics, which is reflected, among others, in the monograph *Logistic Outsourcing in the Polish Armed Forces*.

**Pptk rez. mgr Andrzej Łydka**

Były pracownik, oficer Dowództwa Operacyjnego Rodzajów Sił Zbrojnych, weteran działań poza granicami państwa. Doktorant Akademii Sztuki Wojennej. Jest absolwentem Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Rakietowych i Artylerii oraz Uniwersytetu Opolskiego. Jego dorobek naukowy zawiera się w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie. Wśród zainteresowań naukowych należy wyróżnić następującą problematykę z zakresu logistyki oraz bezpieczeństwa międzynarodowego: zabezpieczenie logistyczne polskich kontyngentów wojskowych, logistyka wielonarodowa w operacjach NATO, UE i ONZ, polityka migracyjna Unii Europejskiej. Jest autorem sześciu artykułów w wydawnictwach krajowych. W swoich badaniach naukowych koncentruje się na problematyce narodowego i wielonarodowego wsparcia logistycznego polskich kontyngentów wojskowych funkcjonujących w operacjach reagowania kryzysowego NATO, operacjach wojskowych UE i operacjach pokojowych ONZ, co znajduje odzwierciedlenie w opracowywanej rozprawie doktorskiej pt. *Narodowy element wsparcia w systemach zabezpieczenia logistycznego Polskich Kontyngentów Wojskowych*.

**Pptk rez. mgr Andrzej Łydka**

Former employee, officer of the Armed Forces Operational Command, veteran of operations outside the country. A doctoral student at the War Studies Academy. He is a graduate of the College of Missile and Artillery Forces and Opole University. His academic achievements are in the field of social sciences, in the discipline of security sciences. His scientific interests include the following issues in the field of logistics and international security: logistic support of Polish military contingents, multinational logistic in NATO, EU and UN operations, migration policy of the European Union. He is the author of six articles in national publications. His scientific research focuses on the issue of national and multinational logistic support of Polish military contingents operating in NATO crisis response operations, EU military operations and UN peacekeeping operations, which is reflected in his doctoral dissertation entitled *National support element in the systems of logistic support of Polish Military Contingents*.



## Polecamy

Philip Kotler  
Giuseppe Stigliano

**RETAIL 4.0**

10 zasad  
handlu detalicznego  
w erze cyfrowej



Polskie  
Wydawnictwo  
Ekonomiczne

Revolucja technologiczna ostatnich kilkudziesięciu lat zmieniła wiele założeń, na których opierał się świat handlu detalicznego. Oczekiwania klientów rozwijają się z prędkością cyfrową: kupujący pragną coraz bardziej angażujących, spersonalizowanych doświadczeń. Informacje krążą z niezwykłą szybkością, rynek stał się bardziej poziomy, integracyjny i społeczny, a podróż klienta jest coraz mniej liniowa i przewidywalna. Ten, kto wcześniej był tylko „odbiorcą” kampanii marketingowych i komunikacyjnych, dziś staje się ich twórcą. Wiele firm postrzega to jako problem, a nawet „apokalipsę handlu detalicznego”, ale inne — jako niezwykłą okazję. Książka ma na celu przedstawienie ram interpretacyjnych do zrozumienia konsekwencji transformacji cyfrowej dla handlu detalicznego i skutecznego zarządzania nią.

Tezy i zasady zawarte w Retail 4.0 są wzbogacone o praktyczne wskazówki. Autorzy konfrontują swój punkt widzenia z prezesami i top menedżerami międzynarodowych firm, takich jak Amazon, Autogrill, Boggi, Bridgestone, Brooks Brothers, Brunello Cucinelli, Campari Group, Carrefour, Coccinelle, Disneyland Paris, Eataly, Henkel, HSBC, KIKO Milano, La Martina, Levi Strauss & Co., Marks & Spencer, Moleskine, Mondadori Retail, Natuzzi, Safilo Group, SEA Aeroporti di Milano, Shiseido Group. W książce opisano też 11 polskich startupów, które będą napędzać innowacje w handlu detalicznym.

Więcej informacji na stronie Wydawnictwa [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)