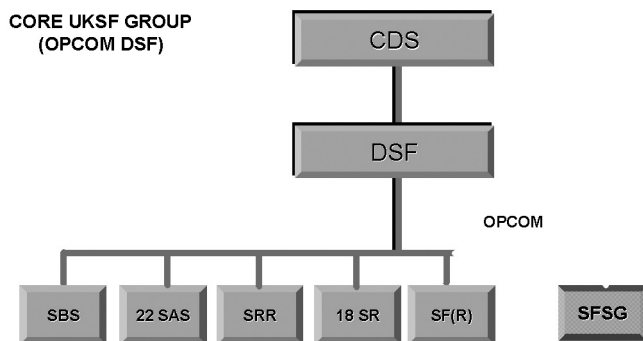


Gen. bryg. Roman Polko – Zastępca Szefa BBN

ALTERNATYWNE PODEJŚCIE DO PROBLEMATYKI ORGANIZACJI DOWODZENIA WOJSK SPECJALNYCH SZ RP

W kontekście nowych zadań, wyzwań i zagrożeń, przed którymi stoją nasze siły zbrojne, Wojska Specjalne odnajdują wreszcie właściwe, należne sobie miejsce. Cieszy planowane zwiększenie ich budżetu, które powinno znaleźć odzwierciedlenie w lepszym wyposażeniu i, być może, w przyszłości większej ich liczbie. Sytuacja taka generuje jednakże bardzo istotny problem, którego rozwiązanie będzie mało bezpośredni wpływ na skuteczność wykonywania zadań przez formacje specjalne. Problemem tym jest organizacja dowodzenia takimi siłami. Podjęte niedawno i już wdrażane w życie decyzje o powołaniu Dowództwa Wojsk Specjalnych z siedzibą w Bydgoszczy są z pewnością próbą rozwiązania tego problemu. Nie można jednak nie dostrzegać, iż sformowanie organu dowodzenia na prawach dowództwa rodzaju sił zbrojnych dla takiej liczby Wojsk Specjalnych, jaką obecnie dysponujemy (pamiętając o szczególnych zadaniach, szkoleniu i wyposażeniu) może budzić i budzi kontrowersje. Celem autora jest zatem próba przedstawienia innego podejścia do wspomnianego problemu, uwzględniająca istniejące już rozwiązania i doświadczenia armii innych państw – w tym wypadku Sił Specjalnych Wielkiej Brytanii. Organizacja dowodzenia Sił Specjalnych Wielkiej Brytanii jest przejrzysta i prosta (rys. 12). Ich struktury obejmują:



Rys. 12. Ogólny schemat organizacji dowodzenia Siłami Specjalnymi Wielkiej Brytanii

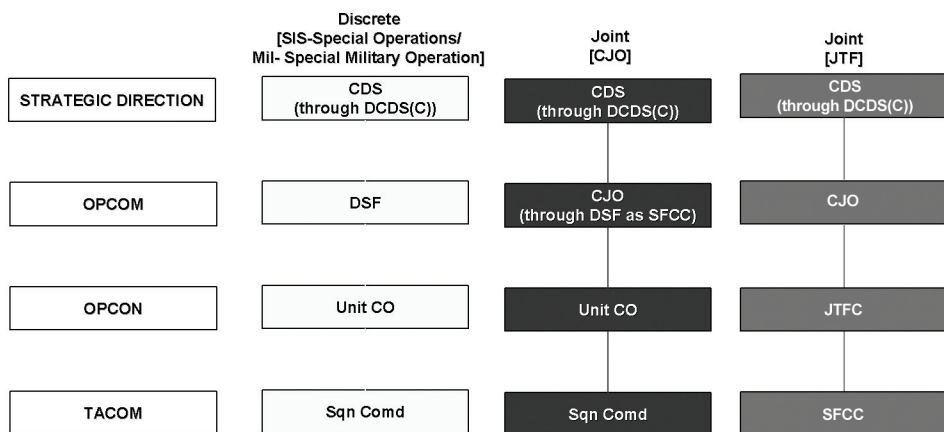
- dowódcę, podporządkowanego szefowi Sztabu Obrony;
- podległe mu bezpośrednio jednostki (SBS, 22SAS, SRR, 18SR, SF/R);
- grupę zabezpieczającą i wspierającą działania sił specjalnych (SFSG), wobec której dowódca sił posiada uprawnienia typu OPCOM.

Istotę podporządkowania i relacje dowodzenia w zależności od specyfiki wykorzystania sił specjalnych (samodzielnie, w ramach połączonych sił zadaniowych itd.) przedstawiono na rysunku 13.

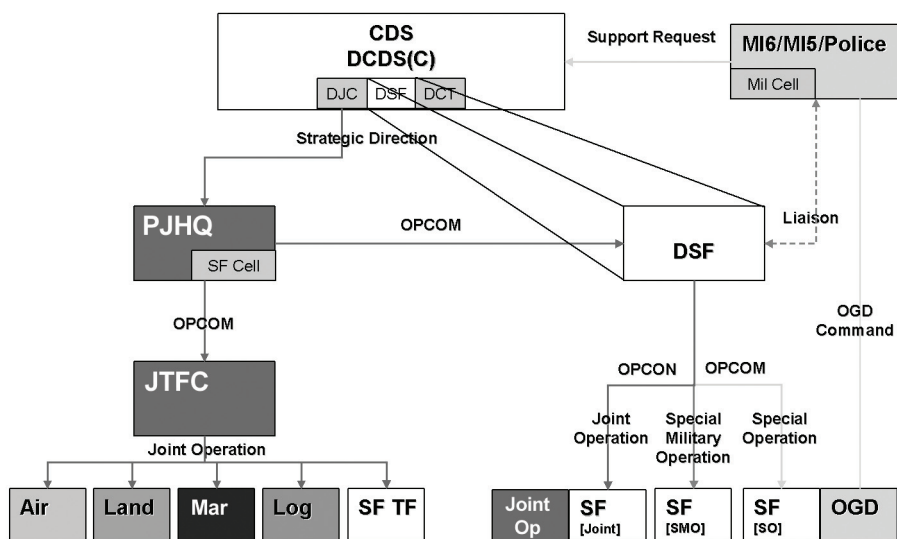
Umiejscowienie sił specjalnych w systemie dowodzenia wraz z rodzajami podległości przedstawiono na rysunku 14.

Dokonując analizy przedstawionych rozwiązań oraz porównania ze specyfiką polskich sił zbrojnych, ich struktury oraz łańcucha dowodzenia, można, poprzez analogię, porównania i uogólnienie zaproponować następujący sposób rozwiązania przedstawionego na początku problemu:

12) Przedstawione tu wnioski i propozycje stanowią wyraz poglądów autorów.



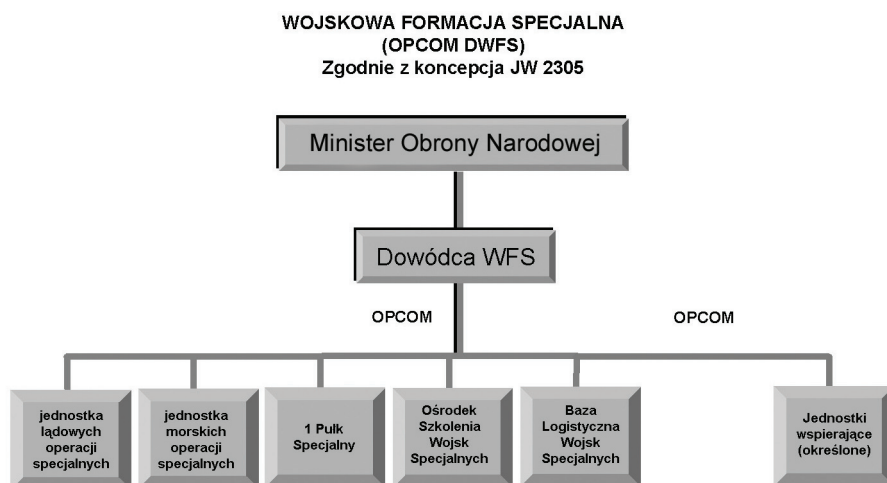
Rys. 13. Łańcuch dowodzenia Siłami Specjalnymi Wielkiej Brytanii w różnych typach działań (samodzielnych, połączonych itd.)



Rys. 14. Umiejscowienie Sił Specjalnych Wielkiej Brytanii w systemie dowodzenia

Ogólną organizację dowodzenia przedstawiono na rysunku 15.

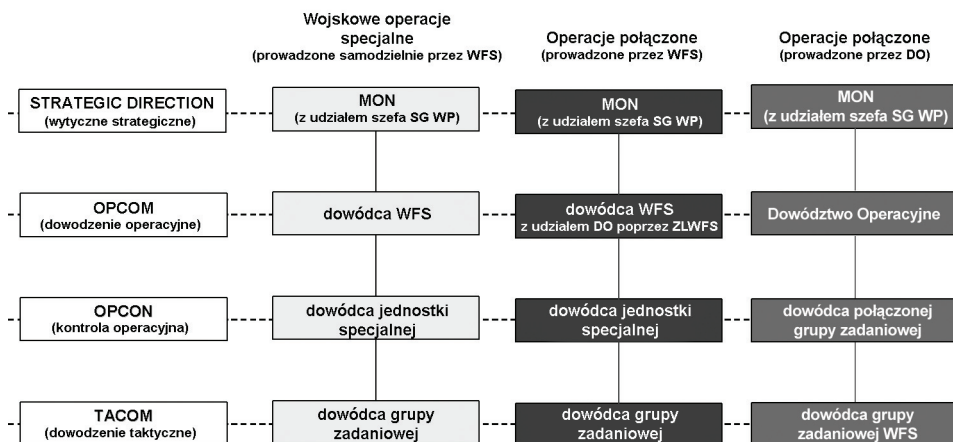
- Dowódca (dowódca Wojskowej Formacji Specjalnej – WFS) jest podporządkowany ministrowi obrony narodowej. Dowódcy WFS podlegają:
 - o jednostka lądowych operacji specjalnych,
 - o jednostka morskich operacji specjalnych,
 - o 1 Pułk Specjalny,
 - o ośrodek szkolenia Wojsk Specjalnych,
 - o baza logistyczna Wojsk Specjalnych.



Rys. 15. Proponowany ogólny zarys organizacji dowodzenia Wojskami Specjalnymi SZ RP

Ponadto, działania będą wspierane przez wyznaczone wcześniej, odpowiednio wyszkolone elementy wydzielane przez poszczególne rodzaje wojsk, zgodnie z potrzebami wynikającymi z konkretnego zadania. Dowódca WFS miałby uprawnienia dowodzenia tymi elementami, typu OPCOM.

Dowodzenie w różnych typach działań przedstawiono na rysunku 16.

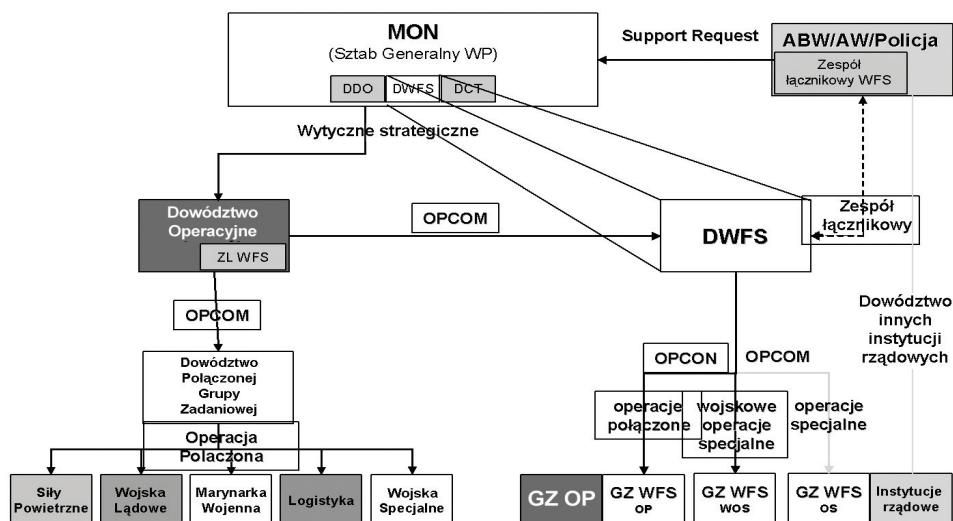


Rys. 16. Proponowane rozwiązania organizacji dowodzenia Wojsk Specjalnych w różnych typach działań

W przypadku prowadzenia samodzielnych działań przez Wojska Specjalne łańcuch dowodzenia obejmowałby:

- ministra obrony narodowej (z udziałem szefa SG WP),
- dowódcę WFS,
- dowódcę konkretnej jednostki specjalnej,
- dowódcę grupy zadaniowej.

Jeżeli byłyby prowadzone działania połączone, w których wiodącą rolę grywałyby Wojska Specjalne, wówczas łańcuch dowodzenia obejmowałby dodatkowo Dowództwo Operacyjne, zdolne do skoordynowania działań kilku rodzajów sił zbrojnych. Natomiast w sytuacji, gdy Wojska Specjalne brałyby udział w połączonej (i wielonarodowej) operacji, dowódca wykonujący zadanie grupy zadaniowej Wojsk Specjalnych byłby podporządkowany dowódcy połączonej grupy zadaniowej (JTFC). Istotę



Rys. 17. Proponowane umiejscowienie Wojsk Specjalnych SZ RP w systemie dowodzenia

umiejscowienia WS w systemie dowodzenia oraz łańcuch dowodzenia w różnych sytuacjach przedstawiono na rysunku 17.

Przedstawiona propozycja wymaga z pewnością dalszych studiów, zmierzających do ostatecznego wyjaśnienia wszystkich wątpliwości w zakresie podporządkowania, relacji dowodzenia i innych szczegółów, wynikających ze specyfiki polskich struktur militarnych (i polskiego prawa). Stanowi jednak z pewnością mniej kosztowną i bardziej przejrzystą alternatywę dla obowiązujących od niedawna rozwiązań.

KONSOLIDACJA I INTEGRACJA – DWA GŁÓWNE WYMAGANIA WOBEC TRANSFORMACJI SYSTEMU DOWODZENIA

Współczesne warunki użycia sił zbrojnych sprawiają, że anachroniczne stają się dziś „zamknięte” systemy kierowania i dowodzenia, w których decycent polityczny ma „wgląd” w sprawy wojska wyłącznie poprzez jednego głównego dowódcę (głównodowodzącego). Utrzymywanie takiego systemu musi oznaczać, że albo decycent polityczny będzie zmuszony łamać uświęconą od wieków w wojsku regułę jednolitości i jednoznaczności dowodzenia – pomijając lub wyręczając generalnego dowódcę w niektórych przynajmniej sytuacjach wymagających interwencji polityczno-wojskowej na niższych szczeblach dowodzenia, albo też najwyższy dowódca wojskowy będzie musiał wcielać się w o wiele większym wymiarze w rolę polityka. Obydwie ewentualności są niebezpieczne, niekorzystne dla sprawności funkcjonowania sił zbrojnych. I dlatego nowoczesny system kierowania i dowodzenia siłami zbrojnymi musi w większym niż dotychczas stopniu umożliwiać wnikanie decydenta politycznego do wnętrza procesu dowodzenia. Można to osiągnąć poprzez zamianę jednego głównodowodzącego na kilku szefów i dowódców funkcjonalnych, podporządkowanych bezpośrednio decydentowi politycznemu.

Jak wiadomo, całościowe dowodzenie siłami zbrojnymi obejmuje trzy podstawowe funkcje: planowanie strategiczne (planowanie przyszłego rozwoju i ewentualnego użycia wojska), dowodzenie bieżące (utrzymywanie i szkolenie), dowodzenie operacyjne (dowodzenie w toku kampanii i operacji). Logicznym krokiem jest więc ustanowienie trzech odrębnych centralnych organów wojskowych, odpowiedzialnych za te trzy funkcje. Warto zauważyć, że organizacja kierowania zgodna z taką właśnie filozofią już praktycznie istnieje w dwóch najbardziej nowoczesnie zorganizowanych systemach wojskowych, tj. w USA i w NATO.

Drugą wyraźną współcześnie tendencją w kształtowaniu się systemów wojskowych, mających wpływ na organizację oraz doktrynę kierowania i dowodzenia siłami zbrojnymi, jest zmierzanie do integracji, do łączenia różnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk w struktury połączone. Dzisiaj niemal wszystkie operacje wojskowe są operacjami połączonymi, prowadzonymi przez takie właśnie formacje wojskowe. Na razie są to z reguły struktury tworzone doraźnie, na potrzeby tylko danej operacji. Można jednakże przewidywać, że w przyszłości będą istnieć także na co dzień wojska zintegrowane, a po dzisiejszych rodzajach sił zbrojnych pozostanie jedynie nazwa i tradycje historyczne (tak jak np. po pospolitym ruszeniu lub kawalerii).

Takie tendencje powodują, że nowoczesne systemy dowodzenia w coraz większym stopniu składają się z dowództw i sztabów połączonych. Dotyczy to zarówno sztabów generalnych (głównych) jako organów połączanego planowania strategicznego, jak i połączonych dowództw operacyjnych, a także połączonych organów dowodzenia bieżącego (bazowego), łączących w sobie tradycyjne dowództwa rodzajów sił zbrojnych.

W sumie współczesne środowisko bezpieczeństwa i warunki użycia sił zbrojnych wymagają zmian w tradycyjnym systemie kierowania i dowodzenia wojskowego. Musi to być, z jednej strony, większe i głębsze otwarcie systemu na potrzeby kierowania polityczno-wojskowego, a z drugiej – konsolidacja i integracja funkcjonalna wokół podstawowych funkcji kierowania i dowodzenia, jakimi są: planowanie, dowodzenie bieżące i dowodzenie operacyjne. W naszych warunkach za te trzy funkcje mogłyby odpowiadać: Sztab Generalny, Połączone Dowództwo Rodzajów Sił Zbrojnych i Połączone Dowództwo Operacyjne. Wielka szkoda, że te perspektywiczne wymagania nie zostały uwzględnione w obecnym projekcie reformy systemu kierowania i dowodzenia, który w formie nowelizacji ustawy o powszechnym obowiązku obrony został skierowany do Sejmu.

PROPOZYCJE DOTYCZĄCE PROWADZENIA OBRONY TERYTORIUM KRAJU

PROPOZYCJE DO OPRACOWANIA KONCEPCJI OBRONY RP

1. Należy przyjąć tezę, że obrona terytorium RP będzie prowadzona samodzielnie w pierwszych dniach, a nawet tygodniach.
2. Niezbędne jest określenie potencjalnych kierunków zagrożeń terytorium RP:
 - a) granica wschodnia – ile kierunków operacyjnych (obwód kaliningradzki, Białoruś, Ukraina);
 - b) wybrzeże Morza Bałtyckiego – ile kierunków operacyjnych;
 - c) krytyczne centra kraju narażone na uderzenia rakietowe i lotnicze.
3. Trzeba opracować koncepcję obrony terytorium RP w pełnym zakresie, która będzie podstawą do naliczania wszystkich potrzeb systemu obronnego RP, w tym Sił Zbrojnych RP. Będzie ona bazą do określenia systemu kierowania obroną państwa i systemu dowodzenia siłami zbrojnymi w czasie prowadzenia działań zbrojnych. Określi ponadto struktury państwowe i strukturę sił zbrojnych na czas kryzysu i wojny. Sprecyzuje potrzeby materiałowe i konieczne zdolności gospodarki do zabezpieczenia potrzeb obronnych państwa polskiego. Przyczyni się też do dokonania kalkulacji, co kraj może zrobić, a także jak duża i kiedy jest potrzebna pomoc z zewnątrz, uwzględniając uwarunkowania polityczne. Ostatecznie spowoduje konieczność przeprowadzenia kalkulacji, w jaki sposób system obronny RP – w tym Siły Zbrojne RP – będzie funkcjonował w czasie pokoju. Określi ekonomię i zdolności przemysłu obronnego oraz konieczne nakłady finansowe.

we. Pozwoli na planowanie perspektywiczne w budowie systemów obronnych państwa i systemów walki, wsparcia i zabezpieczenia w siłach zbrojnych.

Uwaga: Dzięki temu procesowi, zaplecze naukowo-badawcze i gospodarka narodowa będą mogły skutecznie wspierać wysiłki władz państwowych w wyposażaniu struktur systemu obronnego państwa, w tym sił zbrojnych. Jednocześnie umożliwi to gospodarce przejście na tory gospodarki wojennej w czasie kryzysu i wojny.

STRUKTURA OBRONY TERYTORIUM RP (PROPOZYCJA)

Składa się z dwóch elementów.

1. Strategiczna strefa obrony terytorium, do której należą:

- a) taktyczna strefa obrony;
- b) operacyjny obszar prowadzenia obrony;
- c) tyłowe strefy obszaru prowadzenia operacji.

Uwaga: Należy dokonać podziału terytorium RP na obszary lub teatry, na których byłyby prowadzone działania operacyjne.

2. Tyłowa strefa obrony terytorium, która obejmuje:

- a) rozmieszczenie organów kierowania i dowodzenia strategicznego;
- b) rejon rozmieszczenia odwodów strategicznych;
- c) gospodarkę narodową zasilającą działania zbrojne;
- d) przyjęcie wojsk sojusznicych i przygotowanie ich do operacji na terytorium RP.

JAK BRONIĆ TERYTORIUM RP (PROPOZYCJA)

1. *Front.*

Strefa taktyczna – jednostki OT wkomponowane w system rozpoznania strategicznego i operacyjnego, w systemie dowodzenia dowódców operacyjnych, wspierane przez dowódców szczebla operacyjnego (lotnictwo, uderzenia rakietowe, działania specjalne).

2. *Wyposażenie:*

- a) system dowodzenia – jak w wojskach operacyjnych – nowoczesny;
- b) system rozpoznania taktycznego w systemie rozpoznania operacyjnego – nowoczesny;
- c) sprzęt pancerny starego typu, działa ppanc, moździerz, stare systemy artyleryjskie, broń maszynowa, granatniki ppanc, zestawy przeciwlotnicze;
- d) pojazdy samochodowe do transportu stanów osobowych i zapasów;
- e) zapasy środków materiałowych zgromadzone w czasie pokoju w miejscach skrytych.

Sposób działania: osłona granicy i operacyjnego rozwinięcia Sił Zbrojnych RP, przyjęcie pierwszego uderzenia przeciwnika, prowadzenie działań obronno-opóźniających, przejście do działań partyzanckich w taktycznej strefie obrony. Działania partyzanckie koordynowane przez dowódców operacyjnych odpowiedzialnych za operacje na danych obszarach prowadzenia obrony. Z taktycznej strefy obrony ewakuować ludność cywilną. Pozostawić lokalne władze i mężczyzn (18–50 lat). W okresie narastania kryzysu w taktycznej strefie obrony rozmieścić jednostki rozpoznawcze. Jednostki rozpoznawcze działają według takiego samego planu jak pododdziały Obrony Terytorialnej. Po rozpoczęciu konfliktu

zbrojnego jednostki rozpoznawcze pozostają na terytorium zajęтым przez przeciwnika, współdziałają z jednostkami OT i oddziałami partyzanckimi.

3. *Rola systemów:*

- a) system rozpoznania – prowadzenie rozpoznania na całą głębokość ugrupowania operacyjnego przeciwnika z możliwością monitorowania strefy strategicznej przeciwnika; działa na korzyść wojsk w taktycznej strefie obrony w czasie działań regularnych i partyzanckich;
- b) system rażenia
 - porażenie elektroniczne systemów dowodzenia, rozpoznania i naprowadzania na całą głębokość;
 - po rozpoczęciu konfliktu uderzenia lotnicze i rakietowe na całą głębokość ugrupowań operacyjnych przeciwnika (nawet na jego terytorium);
 - wspieranie działań partyzanckich uderzeniami lotniczymi i rakietowymi na wskazane cele wojsk przeciwnika;
 - obrona plot – jednostki OT, lotnictwo, jednostki rakietowe poza strefą taktyczną.

OPERACYJNY OBSZAR PROWADZENIA OBRONY

1. Rozsrodkowane wojska operacyjne (jednostki zmechanizowane, pancerne, artylerii, walki elektronicznej).
2. Obrona przestrzeni powietrznej – lotnictwo, jednostki rakietowe.
3. Sposób działania: rozsrodkowanymi jednostkami wykonywać skoordynowane zbieżne uderzenia z różnych kierunków na siły przeciwnika, które pokonały taktyczną strefę obrony.

a) Wymogi:

- system rozpoznania rzeczywistego – satelitarne, lotnictwo rozpoznawcze, bezzałogowe samoloty rozpoznawcze;
- sprawny jednolity system dowodzenia do prowadzenia operacji połączonych;
- sprawna, mobilna logistyka;
- ochrona wojsk;
- zapewnienie manewru.

b) Walka:

- pierwszorazowe jednostki przeciwnika niszczyć centrycznymi uderzeniami jednostek z różnych kierunków;
- odwody operacyjne przeciwnika niszczyć na całą głębokość uderzeniami lotnictwa, rakiet z precyzyjną amunicją kasetową, porażeniem elektronicznym systemów rozpoznania i dowodzenia przeciwnika; po rozbiciu jednostek przeciwnika dokonać rozśrodkowania jednostek i wychodzić z rejonów starć;
- obronę stałą organizować na dużych przeszkodach terenowych – rzeki, miejsca kanalizujące ruch, jako ciągłą linię frontu.

TYŁOWE STREFY OBSZARU PROWADZENIA OPERACJI

1. Gromadzenie odwodów – poza zasięgiem rakiet i lotnictwa taktycznego przeciwnika.
2. Przygotowywanie kontruderzeń w operacyjne obszary prowadzenia obrony w rejonach włamań przeciwnika.
3. Funkcjonowanie logistyki w zakresie zasilania wojsk w operacyjnym obszarze prowadzenia obrony.

Uwaga: Kontruderzenie i działanie wojsk w operacyjnym obszarze prowadzenia koordynuje sztab obrony.

DZIAŁANIA KOALICYJNE NA TERYTORIUM RP

1. Polscy dowódcy kierują działaniami zbrojnymi na terytorium Polski:
 - a) na poziomie strategicznym – prezydent przez dowódcę obrony;
 - b) w operacyjnych obszarach obrony
 - korpusy NATO – podporządkować polskiemu dowódcy operacyjnego obszaru obrony;
 - dywizje, brygady NATO – włączyć w skład wojsk polskich w operacyjnych obszarach obrony;
 - szczeble taktyczne – w ramach narodowych struktur w składzie polskich lub natowskich związków.

SYSTEM DOWODZENIA

1. Sejm – sprawuje swoje funkcje w czasie pokoju, kryzysu i wojny.
2. Prezydent RP:
 - a) w czasie kryzysu i wojny jest odpowiedzialny za bezpieczeństwo państwa i kierowanie obroną;
 - b) do jego dyspozycji należy oddać rząd w celu skrócenia drogi w kierowaniu obroną zewnętrzną oraz zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego;
 - c) podporządkować mu należy dowódcę obrony wraz ze sztabem obrony i Inspektorem Wsparcia Sił Zbrojnych (bez RSZ).

Funkcje Sztabu Obrony:

- planowanie działań zbrojnych;
- planowanie kolejnych operacji;
- koordynowanie połączonych operacji bieżących na terenie kraju;

- kalkulacja potrzeb materiałowych Sił Zbrojnych RP;
- planowanie manewru wojskami.

d) Ministerstwo Obrony Narodowej w składzie rządu – funkcje:

- polityka zewnętrzna (polityka zagraniczna w obszarze bezpieczeństwa, zamówienia UiSW, współdziałanie z wojskami koalicyjnymi);
- polityka wewnętrzna (współpraca międzyresortowa w obszarach produkcji zbrojeniowej, organizacji uzupełnień stanów osobowych, wykorzystanie systemu komunikacyjnego, utrzymywanie bezpieczeństwa i współdziałanie na obszarach objętych działaniami wojennymi itd.);
- kierowanie inspektoratami RSZ:
 - o formowanie nowych jednostek,
 - o szkolenie nowych jednostek;
 - o testowanie nowych systemów uzbrojenia i wyposażenia wojskowego,
 - o szkolenie kadr dowódczych,
 - o zgrywanie bojowe nowych jednostek wojskowych.

PROPOZYCJE WNIOSEKÓW DOTYCZĄCE POPRAWY EFEKTYWNOŚCI WYDATKOWANYCH ŚRODKÓW NA MODERNIZACJĘ TECHNICZNĄ

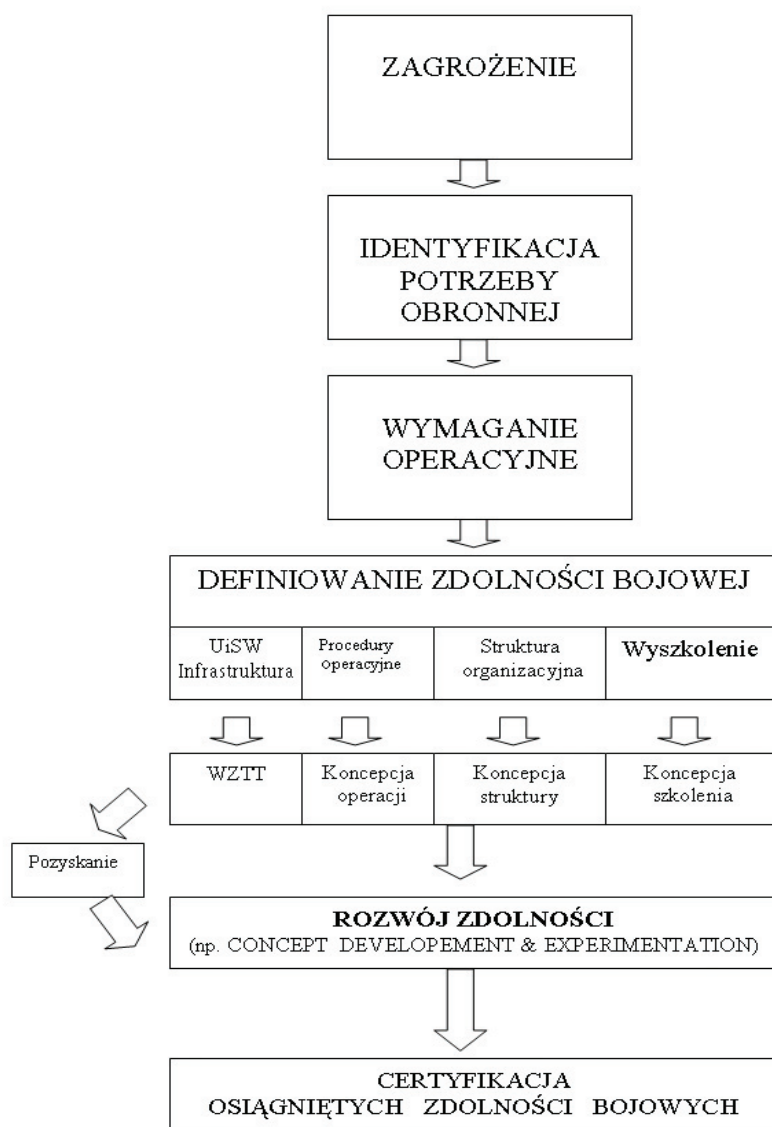
1. W procesie planowania modernizacji sił zbrojnych (tworzenia wymagań operacyjnych) powinniśmy sprecyzować i określić parametry zdolności bojowych, jakie siły zbrojne powinny osiągnąć, aby przeciwstawić się zidentyfikowanemu zagrożeniu.

Zdolności bojowe są wynikiem integracji UiSW, gotowości bojowej, procedur działania, wyszkolenia i zabezpieczenia. Przykładem zdolności bojowej dla lotnictwa może być głębokie uderzenie (do 2000 km). Na tę zdolność może się składać na przykład: *F-16*, uzbrojenie do niego, rozpoznanie, system zwalczania obrony powietrznej przeciwnika, tankowanie w powietrzu. Obecnie pojęcie „zdolność bojowa” nie istnieje w procesie planowania obronnego, a celem modernizacji Sił Zbrojnych RP jest pozyskanie UiSW. Jego konfiguracja i parametry nie są powiązane z przeciwdziałaniem potencjalnym zagrożeniom.

Przykład:

- a) mamy bojowe KTO, ale bez dodatkowego dopancerzenia nie nadaje się do takich operacji, jakie są prowadzone w Iraku i Afganistanie;
- b) kupowane ppk prawdopodobnie nie będzie skuteczne do zwalczania czołgów wyposażonych w aktywne systemy obrony (wiele rosyjskich czołgów takie systemy ma już od końca lat osiemdziesiątych).

Na rysunku 18 przedstawiono propozycję umiejscowienia zdolności bojowych w procesie planowania modernizacji sił zbrojnych.



Rys. 18. Propozycja umiejscowienia zdolności bojowych w procesie planowania modernizacji sił zbrojnych

2. Należy wydłużyć perspektywę planowania modernizacji sił zbrojnych. Wczesna identyfikacja potrzeby operacyjnej i odpowiednio wczesne zaplanowanie wymagań operacyjnych pozwoli na osiągnięcie realnego czasu rozwoju zdolności bojowych.

Celowe byłoby wprzęgnięcie w proces planowania środowisk naukowych i wykorzystanie wiedzy przedstawicieli polskich z ACT paneli RTO NATO oraz grup CNAD. Na rysunku 2 przedstawiono standardowy schemat rozwoju zdolności bojowej w kontekście rozwoju uzbrojenia.

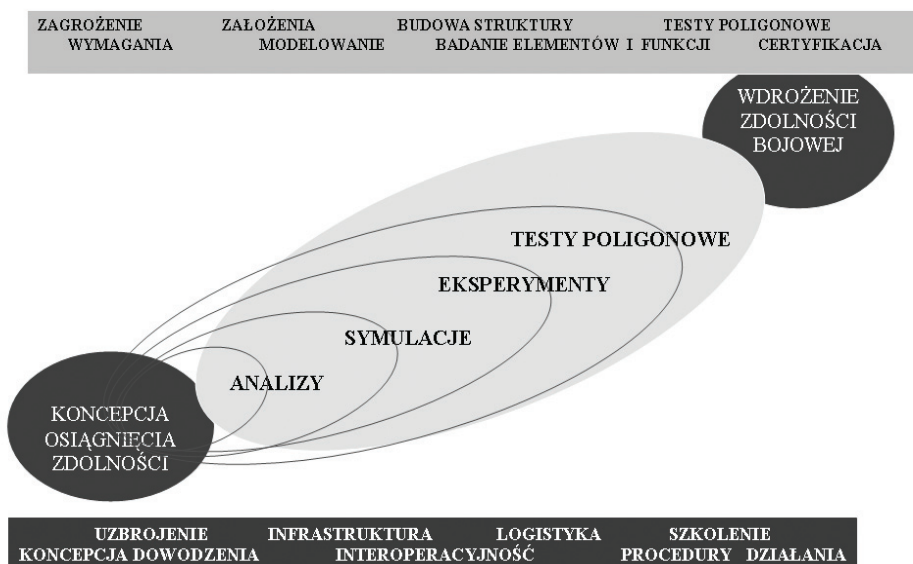


Rys. 19. Standardowy schemat rozwoju zdolności bojowej w kontekście rozwoju uzbrojenia

3. Do procesu tworzenia wymagań operacyjnych i określania możliwych do uzyskania zdolności bojowych powinny być włączone: modelowanie i symulacja komputerowa.

Znana metoda CD&E (*Concept Development & Experimentation*) jest stosowana w wielu krajach zachodnich do osiągnięcia zdolności

bojowych. Jest również wykorzystywana w procesie transformacji NATO przez ACT (*Allied Command Transformation*).



Rys. 20. Osiąganie zdolności bojowych metodą rozwoju i eksperymentowania (CD&E)

4. Wzorem wielu państw powinniśmy rozważyć możliwość spiralnego rozwoju zdolności bojowych sił zbrojnych zamiast jednoetapowego.

Wiązałoby się to ze zmianą sposobu kupowania głównego uzbrojenia. Zamiast jednego dużego przetargu, gdzie na wstępie precyzujemy konfigurację całego zamówienia z wyprzedzeniem na wiele lat, kupowalibyśmy uzbrojenie partiami, uwzględniając w późniejszych zakupach postęp technologiczny, zmianę zagrożeń i nasze doświadczenia z eksploatacji pierwszych partii.

Obecnie podpisujemy duże umowy na wieloletnie dostawy uzbrojenia (9–10 lat) bez żadnych doświadczeń z jego eksploatacji.

5. Na efektywność wydatkowanych środków bardzo istotny wpływ ma sprawność systemu pozyskania UiSW, na który składa się między innymi:
- a) profesjonalność przygotowania i liczba personelu obsługującego proces pozyskania UiSW; pożądanym jest podział na specjalistów branżowych i specjalistów od procedur udzielania zamówień. Obecnie nabór personelu jest przypadkowy, szkolenia organizowane są tylko z procedur zamówień, brakuje kursów przygotowania personelu z obszaru merytorycznego zamówień, ryzyka realizacji zamówienia, procedur dotyczących testów i badań itp. Liczba personelu zajmującego się rozwojem i zakupami w stosunku do roku 2000 zmalała dwukrotnie. W tym okresie istotnie skomplikowały się procedury udzielania zamówień oraz ponaddwukrotnie zwiększyła się ilość środków na modernizację techniczną;
 - b) możliwość i sposób wykorzystania konkurencyjności na rynku;
 - c) sposób zarządzania umowami (kontraktami) – należałoby zarządzać ryzykiem (czasowym i finansowym) oraz nadzorować organizację i rzetelność przetargów na wybór przez wykonawcę głównych podwykonawców;
 - d) sposób zarządzania ryzykiem technicznym w trakcie realizacji umów. Kompromis pomiędzy częstotliwością i zakresem badań oraz testów wyrobów jest istotny, ponieważ, jeśli jest za dużo badań i testów, powoduje to nadmierne koszty i opóźnienia, jeśli z kolei jest ich za mało, może to spowodować niedostateczną weryfikację uzbrojenia wprowadzanego do wyposażenia.

Zaproponowane rozwiązania są standardem w wielu krajach zachodnich NATO, ale u nas nie są stosowane. Przekonany jestem, że ich implementacja przyniosłaby szybki rezultat w postaci poprawy zdolności bojowych naszych wojsk.