Ppłk dr inż. JAROSŁAW WOŁEJSZO
Ppłk dr inż. ZBIGNIEW FIOŁNA

DOWODZENIE BRYGADĄ ZMECHANIZOWANĄ (PANCERNĄ) W OBRONIE

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA

AON 5371/2001

Ppłk dr inż. Jarosław WOŁEJSZO

Ppłk dr inż. Zbigniew FIOŁNA

DOWODZENIE BRYGADĄ ZMECHANIZOWANĄ (PANCERNĄ) W OBRONIE

Warszawa 2002

Zespół autorski

ppłk dr inż. Jarosław Wołejszo – kierownik zespołu – wstęp, rozdz. 1, 2, 3.

ppłk dr inż. Zbigniew Fiołna – rozdz. 4

Projekt okładki

Ewa Wiśniewska

Druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, zam. nr 1503/2001

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

1. DOWODZENIE A SYSTEM DOWODZENIA BRYGADĄ ZMECHANIZOWANĄ (PANCERNĄ) 6

2. ORGANIZACJA DOWODZENIA BRYGADĄ ZMECHANIZOWANĄ (PANCERNĄ) W OBRONIE 12
2.1 Ogólne zasady działania brygady zmechanizowanej (pancernej) w obronie 12
2.2. Sposób organizacji dowództwa brygady (batalionów, dywizjonów) 17
2.3. Uprawnienia odpowiedzialność 21
2.4. Podział i struktura funkcjonalna brygady na stanowisko dowodzenia 24

3. PROCES DOWODZENIA BRYGADĄ ZMECHANIZOWANĄ (PANCERNĄ) W OBRONIE 29
3.1. Ustalenie położenia 32
3.2. Planowanie 34
3.2.1. Ocena sytuacji 34
3.2.2. Decyzja i zamiar dowódcy – (odprawa decyzyjna) 72
3.2.3. Opracowanie planu operacji 77
3.2.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego 79
3.3. Stawianie zadań 83
3.4. Kontrola 89

4. ŚRODKI DOWODZENIA 93
4.1. Charakterystyka środków dowodzenia 93
4.2. Środki łączności 94
4.2.1. Urządzenia końcowe 95
4.2.2. Sieci łączności 100
4.3. Środki informatyczne 106
4.4. Środki biurowe 107

WYKAZ SKRÓTÓW 109
LITERATURA 110
ZAŁĄCZNIKI 113

WSTĘP

Opracowanie dotyczące dowodzenia brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie przeznaczone jest dla studentów Akademii Obrony Narodowej oraz dla wszystkich, którzy chcą pogłębić wiedzę dotyczącą tej problematyki.

W rozdziale pierwszym przedstawiono ogólne wiadomości z zakresu dowodzenia i systemu dowodzenia oraz występujących między nimi relacjami.

W drugim rozdziale przedstawiono organizację dowodzenia brygadą zmechanizowaną (pancerną) jako składową systemu dowodzenia. Pokazano jej poszczególne składowe jakie mają wpływ na prowadzenie obrony przez brygadę zmechanizowaną (pancerną).

W trzecim rozdziale przedstawiono przebieg procesu dowodzenia w trakcie przygotowania i prowadzenia obrony ze szczególnym zwróceniem uwagi na sposób przebiegu etapu oceny sytuacji fazy planowania. W opracowaniu przedstawiono również zadania oraz sposób postępowania zespołów funkcjonalnych zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady w trakcie rozwiązywania podstawowych problemów dotyczących procesu dowodzenia.

Czwarty rozdział przedstawia środki dowodzenia, które mogą być zastosowane w trakcie organizowania obrony przez brygadę.

W opracowaniu autorzy przedstawili swój punkt widzenia na dowodzenie w obronie. Pomimo zastosowania wielu skrótów w opisie zasadniczych zadań sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygadą domniema się, iż przedstawiony materiał pomoże w opracowaniu, w nowych uwarunkowaniach, własnych rozwiązań usprawniających pracę na stanowisku dowodzenia brygady zmechanizowanej(pancernej. Mając to na uwadze, autorzy zwracają się z prośbą do wszystkich, których zainteresuje to opracowanie o przedstawienie uwag dotyczących tej problematyki.

Opracowanie to należy traktować jako materiał pomocniczy z przedmiotu „Dowodzenie" oraz przyczynek do dyskusji.

1. DOWODZENIE A SYSTEM DOWODZENIA BRYGADĄ ZMECHANIZOWANĄ (PANCERNĄ)

Prowadząc rozważania nad definicją dowodzenia dochodzimy do przekonania, iż nie jest ona jednoznaczna zarówno w literaturze polskiej jak i sojuszniczej.

Dowodzenie brygadą zmechanizowaną/pancerną możemy określić jako złożoną i wielofunkcyjną działalność dowództwa tejże brygady. Zadajmy więc sobie pytanie: *Czym zatem jest dowodzenie brygadą*? W literaturze polskiej za dowodzenie uznaje się:

Regulamin Działań Wojsk Lądowych[1] „... *dowodzenie* jest to proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania. Odpowiedzialność ***dowódcy*** jest ***niepodzielna i nie może być przekazywana***. To również *proces* w ramach którego dowódca wspomagany przez swój sztab planuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu sił poprzez użycie standartowych procedur działania i wszelkich środków przekazywania informacji....."

Z punktu widzenia psychologii walki i dowodzenia[2] – „... *dowodzenie* to szczególny rodzaj kierowania, sprawowany przez dowódców i sztaby wobec podległych im wojsk, oddziałów i pododdziałów w zakresie przygotowania, zabezpieczenia i prowadzenia działań bojowych.

Leksykon Wiedzy Wojskowej[3] definiuje *dowodzenie* jako: ...całokształt celowej działalności dowódcy i sztabów realizowanej w ramach określonego systemu kierowania...".

---

[1] Regulamin Działań Wojsk Lądowych, Warszawa DWLąd 1999, s. 49.
[2] J. CENDROWSKI, S. SWEBOCKI, Psychologia walki i dowodzenia, Warszawa 1973.
[3] Leksykon Wiedzy Wojskowej, Warszawa MON 1979, s. 90.

Dowodzenie możemy definiować również jako: „...proces[1], poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji".

Analizując literaturę sojuszniczą też dostrzegamy wiele różnic w definiowaniu pojęcia dowodzenie. Słownik terminów i definicji NATO AAP-6[2] podaje, iż *dowodzenie* (Command) to: „...władza (Authority) sprawowana przez jednostkę w celu stawiania zadań, koordynowania oraz sprawowania kontroli nad siłami wojskowymi...". Natomiast *kontrola* (Control) oznacza „...władzę sprawowaną przez dowódcę nad częścią działań podległych mu struktur lub tych struktur, które zwykle nie znajdują się pod jego dowództwem, obejmującą odpowiedzialność za wydawanie rozkazów lub dyrektyw...".

Doktryna wojsk lądowych ATP-35(B)[3], w której stosuje się ujednoliconą terminologię oraz niejednokrotnie odwołującej się do wspomnianego powyżej słownika, *dowodzenie* (*Command)* to: „...proces, w ramach którego dowódca zmusza podwładnych do działania zgodnie ze swoją wolą i zamiarami. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania...". Podobnie w wymienionym wydawnictwie zdefiniowano *kontrolę* (*Control*), którą uważa się za „...proces, w którym dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, stawia zadania i koordynuje działania podległych mu sił poprzez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji...".

---

[1] Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (praca zbiorowa), Warszawa AON 1999, s. 9.

[2] Por. *AAP-6*, s. 2-C-6; J. KRĘCIKIJ, Ustalenia standaryzacyjne sojuszu północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia, Warszawa AON 2001, s. 13.

[3] Por. *ATP-35(B)*, s. 2-1; J. KRĘCIKIJ, Ustalenia standaryzacyjne sojuszu północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia, Warszawa AON 2001, s. 13.

Doktryna sojuszniczych działań połączonych AJP-01(B)[1], której zapisy i ustalenia obowiązują wszystkie państwa NATO. Podkreśla, że pojęcia *Command i Control* są ściśle ze sobą powiązane, używane zwykle razem, ale nie należy ich traktować jako synonimów. *Dowodzenie (Command)* to „...władza nadana jednostce (dowódcy). Może być ona scharakteryzowana (lecz nie zdefiniowana) jako proces, poprzez który dowódca oddziałuje swą wolą i intencjami na podwładnych w celu spowodowania określonego działania. Zawiera się w nim władza i odpowiedzialność za użycie sił w celu wykonania zadania...". *Kontrola* (Control) to również „...władza sprawowana przez dowódcę. Opisuje się ją (lecz nie definiuje) jako proces, w ramach którego dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, stawia zadania i koordynuje działania wyznaczonych sił...".

Prowadząc analizę i syntezę powyższych definicji możemy uznać, iż **dowodzenie brygadą zmechanizowaną/pancerną** to: *proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działania pododdziałów brygady oraz wykorzystania przydzielonych im zasobów dla osiągnięcia określonych celów, związanych w czasie pokoju – z przygotowaniem, a w czasie wojny – z bezpośrednim prowadzeniem operacji (walki).* Stąd też przyjmuje się, że dowódca brygady dowodzi, najpierw w czasie pokoju przygotowaniem swoich podwładnych do prowadzenia operacji, a potem dowodzi podległymi sobie pododdziałami w czasie operacji (walki).

Jednym z podstawowych celów umożliwiających efektywne dowodzenie brygadą zmechanizowaną/pancerną w obronie jest stworzenie odpowiedniego *systemu dowodzenia*. Który stanowi integralną część systemu obrony organizowanego w celu sprawnego dowodzenia w czasie działań. Powinien zapewnić realizację takich funkcji dowodzenia jak: planowanie, organizowanie, Przewodzenie (motywowanie), kontrolowanie.

---

[1] Por. *AJP-01(B*, s. 4-1; J. KRĘCIKIJ, Ustalenia standaryzacyjne sojuszu północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia, Warszawa AON 2001, s. 15.

Należy więc zastanowić się w tym miejscu nad interpretacją samej definicji *systemu dowodzenia* zarówno w literaturze narodowej jak i sojuszniczej. Prowadzona analiza definicji systemu dowodzenia pozwala stwierdzić, iż tak jak przy analizie definicji dowodzenia istnieją różnice w interpretacji systemu dowodzenia.

Leksykon Wiedzy Wojskowej[1] podaje, że system dowodzenia to: „...uporządkowana, zgodnie z zasadami sztuki wojennej, całość złożona z organów dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniająca podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację...".

W Regulaminie Działań Wojsk Lądowych[2] czytamy, iż system dowodzenia to: „... wzajemnie ze sobą powiązane funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie i materiałowe, zgrupowane w trzy komponenty: organizacja dowodzenia, środki dowodzenia i proces dowodzenia...".

Analiza dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego pozwala na stwierdzenie, że system dowodzenia (*Command, control and information system – C2I system*) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO postrzegany jest jako zintegrowany system obejmujący[3]:

– doktrynę (*Doctrine*);

– procedury (*Procedures*);

– strukturę organizacyjną (*Organizational structure*);

– stany osobowe (*Personnel*);

– wyposażenie (*Equipment*);

– środki łączności i połączenia informacyjne (*Facilities and Communications*),

---

[1] Leksykon Wiedzy Wojskowej, Warszawa MON 1979, s. 426.
[2] Regulamin Działań Wojsk Lądowych, Warszawa DWLąd 1999, s. 280.
[3] Por. *AAP-6*, s. 2-C-6; J. KRĘCIKIJ, Ustalenie standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia, Warszawa AON 2001, s. 17.

Celem funkcjonowania tego systemu jest wspieranie dowódców wszystkich szczebli w zakresie zapewnienia terminowych i wystarczających informacji do planowania, stawiania zadań i koordynowania działań.

Analiza wybranych definicji systemu dowodzenia brygady zmechanizowanej/pancernej pozwala wyciągnąć następujące wnioski:

– powinien zapewnić sprawne dowodzenie brygadą w czasie pokoju, kryzysu i wojny;

– struktura systemu dowodzenia powinna być jednolita, nie zmieniająca się w zależności od stanu w jakim znajduje się wojska lądowe SZ RP oraz zapewniająca kompatybilność z wojskami lądowymi NATO, a zarazem elastyczna podatna na przekształcenia w wypadku prowadzenia działań nietypowych dla sił zbrojnych;

– system dowodzenia powinien być modułem, który powinien przejawiać się przede wszystkim w obszarze technicznych środków dowodzenia, jak również w uniwersalności struktur dowództw brygady jak również jednolitości metod ich pracy.

Konstatując, proponuję do dalszych rozważań przyjąć następującą definicję ***systemu dowodzenia brygady zmechanizowanej/pancernej***: – to wzajemnie powiązane ze sobą funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie i materiałowe, zgrupowane w trzy komponenty:

– ***organizacja dowodzenia*** (składająca się z ogólnych zasad działania – doktryny; sposobu organizacji dowództwa brygady oraz batalionów zmechanizowanych (czołgów (dywizjonów); relacji pomiędzy nimi; uprawnień i odpowiedzialności dowództw; podziału i struktury funkcjonalnej dowództwa brygady na stanowisko dowodzenia);

– ***proces dowodzenia*** (proces informacyjno-decyzyjny realizowany przez dowództwo brygady polegający na cyklicznym zbieraniu i opracowywaniu informacji oraz przetwarzania ich w decyzje, które w postaci zadania doprowadza się do wykonawców);

– ***środki dowodzenia*** (to zasoby techniczne i materiałowe wydzielone do działania w systemie dowodzenia zorganizowanego jako: stanowiska dowodzenia, sieci telekomunikacyjne, pocztowe, sygnalizacyjne, informatyczne).

W obronie brygady zmechanizowanej (pancernej) system dowodzenia powinien zapewnić: żywotność obiektów i środków dowodzenia, zdolność współdziałania, synchronizacji i koordynacji działań z innymi elementami ugrupowania bojowego dywizji, sąsiadów, wojsk lądowych NATO, zdolność reagowania i dostosowania do potrzeb dowodzenia w zależności od środowiska w jakim prowadzona jest obrona.

Rozpatrzmy więc:

Jaki wpływ mają poszczególne komponenty systemu dowodzenia na dowodzenie brygadą zmechanizowaną/pancerną w obronie?

2. ORGANIZACJA DOWODZENIA BRYGADĄ ZMECHANIZOWANĄ (PANCERNĄ) W OBRONIE

2.1. Ogólne zasady działania brygady zmechanizowanej(pancernej) w obronie

Brygada zmechanizowana/pancerna prowadzi obronę z zasady w ramach związku taktycznego. Odpowiednio wzmocniona może się bronić na samodzielnym kierunku. W zależności od sytuacji operacyjno-taktycznej może przechodzić do obrony w styczności z przeciwnikiem lub bez niej.

Dlatego też w zależności od zaistniałej sytuacji celem obrony brygady może być[1]:

- *w wymiarze rzeczowym* – zadanie nacierającemu maksymalnie dużych strat, aby pozbawić go możliwości kontynuowania działań zaczepnych i stworzyć warunki do rozbicia przeciwnika przy jak najmniejszych stratach własnych;
- *w wymiarze przestrzennym* – utrzymanie jak największej części bronionego obszaru, zapewniając jednocześnie warunki do odzyskania utraconych rejonów i odtworzenia pierwotnego położenia;
- *w wymiarze czasowym* – zyskanie czasu niezbędnego do stworzenia zgrupowań uderzeniowych przeznaczonych do wykonania zwrotu zaczepnego lub przejścia do przeciwnatarcia.

Końcowy rezultat obrony osiągnie się poprzez wykonanie wielu zadań cząstkowych rozłożonych w czasie i przestrzeni, wykonywanych dla jednego celu – zatrzymania natarcia przeciwnika i odzyskania utraconego terenu.

---

[1] Działania taktyczne wojsk lądowych, Warszawa AON 1995, s. 31.

Dlatego też obrona to nie wyczekiwanie na uderzenie, to mylenie co do rejonu kluczowego, manewr odwodami oraz wykonywanie uderzeń na podchodzącego i rozwijającego się przeciwnika.

Miejsce i rola brygady w obronie zależy przede wszystkim od otrzymanego zadania, miejsca w ugrupowaniu dywizji, posiadanych sił i środków oraz znaczenia bronionego rejonu. Z reguły będzie w pierwszym rzucie lub w odwodzie dywizji.

Brygada zmechanizowana może: bronić się w pierwszym rzucie, w rejonie kluczowym dywizji lub na kierunku pomocniczym, prowadzić działania w pasie osłony dywizji lub być w odwodzie dywizji.

Brygada pancerna z reguły będzie znajdować się w odwodzie dywizji, gdy dywizja będzie wykonywała kontratak, jak również może znajdować się w pierwszym rzucie w rejonie kluczowym dywizji.

Brygada broniąca się w pierwszym rzucie będzie miał zadanie zatrzymania natarcia przeciwnika przed przednią linią obrony, a w wypadku wdarcia się go w głąb obrony, stworzenie warunków do wykonania zwrotu zaczepnego przez przełożonego.

Określając zadanie dla brygady należy określić jego parametry przestrzenne. W opracowaniach doktrynalnych zaprzestano określania norm, jakie powinny przestrzegać oddziały i związki taktyczne przechodzące do obrony. Powinno się jednak wskazać jakie kryteria musi zastosować przełożony określając rejon obrony. Określa się, że głębokość obrony powinna: *„zapewnić potęgowanie przeciwdziałania natarcia wojsk przeciwnika, wzajemną więź taktyczną między elementami ugrupowania bojowego oraz manewr odwodami. Szerokość i głębokość obrony powinna umożliwić podjęcie skutecznej walki z przeciwnikiem prowadzącym natarcie w wymiarze powietrzno-lądowym"*[1].

---

[1] *Regulamin...*, wyd. cyt., s. 81.

Wynika z tego, że ***szerokość i głębokość*** określana jest przestrzenią, która powinna zapewnić:

- przyjęcie ugrupowania bojowego wojsk;
- prowadzenie obrony zgodnie z postawionym celem;
- efektywne wykorzystanie terenu.

Aby można było wypełnić powyższe wymogi powinno się uwzględnić:

- prawdopodobne siły przeciwnika;
- właściwości terenu w przyszłym pasie obrony;
- możliwości wojsk własnych;
- efekt końcowy prowadzonej walki obronnej.

Dowódca brygady określając sposób wykonania zadania decyduje się na przyjęcie stosownego do możliwości i charakteru działania przeciwnika ugrupowania bojowego, będącym celowym rozmieszczeniem sił i środków w terenie zapewniające wykonanie postawionego zadania

Na szczeblu *brygady* przyjmuje się, że ***elementami ugrupowania bojowego*** są: pierwszy rzut, odwód (odwody), zgrupowanie artylerii, pododdział przeciwlotniczy, elementy rozpoznania, odwód przeciwpancerny (w brygadzie zmechanizowanej), oddział zaporowy, stanowiska dowodzenia, odwody innych rodzajów wojsk, pododdziały i urządzenia logistyczne.

Dodatkowo można utworzyć: oddział wydzielony, taktyczny desant powietrzny, grupę desantowo-szturmową, odwód przeciwdesantowy, oddział ratunkowo-ewakuacyjny.

Tak duża ilość elementów ugrupowania bojowego nie może być organizowana w każdych warunkach pola walki. Dowódca brygady powinien każdorazowo określać te elementy ugrupowania, które pozwolą mu osiągnąć cel walki. Wynika to również z możliwości bojowych i struktury organizacyjnej brygady zmechanizowanej/pancernej.

Dowódca brygady po określeniu elementów ugrupowania przystępuje do ich rozmieszczania w nakazanym rejonie. W ten sposób tworzył będzie strukturę

obrony. Można zatem przyjąć, że ***struktura obrony*** to układ i wzajemne relacje elementów tworzących jej całość.

Struktura rejonu obrony[1] brygady powinna więc zawierać:

- ogień z zakrytych stanowisk ogniowych;
- strefy ognia przeciwpancernego, przeciwlotniczego i innych środków rażenia;
- strefy rażenia i pułapek ogniowych;
- siły i środki zdobywania, przetwarzania i przesyłania informacji;
- rejony lub pozycje obronne, pozycję przednią;
- pozycje ryglowe;
- rejony stanowisk ogniowych podporządkowanych oddziałów (pododdziałów) artylerii;
- rubieże ogniowe i kierunki planowanych kontrataków;
- rubieże ogniowe odwodów przeciwpancernych i odcinki (rubieże) minowania oddziałów zaporowych;
- węzły zapór i strefy zniszczeń;
- rejony rozmieszczenia odwodów i wojsk wspierających;
- rejony rozmieszczenia oddziałów (pododdziałów) i urządzeń logistycznych;
- lądowiska śmigłowców;
- stanowiska dowodzenia i węzły łączności;
- rejony zastrzeżone;
- drogi manewru, dowozu i ewakuacji.

Tworząc strukturę obrony w maksymalnym stopniu powinny zostać wykorzystane obiekty i urządzenia znajdujące się w nakazanym rejonie obrony brygady.

Wymienione elementy struktury obrony pozwolą oddziaływać na przeciwnika już w momencie przekroczenia przez jego oddziały linii przejęcia odpowiedzialności. Będzie on nękany ogniem, oporem na wybranych rubieżach tere-

---

[1] Taktyka ogólna wojsk lądowych, praca zbiorowa, Warszawa AON 2001, s. 56.

nowych, a jego działanie powinno być tak sterowane, aby zatrzymać go w określonym przez dowódcę rejonie.

Wyeksponować należy również w strukturze obrony brygady pozycje obrony. Są to przygotowane do obrony okrężnej batalionowe rejony obrony oparte o kompanijne i plutonowe punkty oporu osłonięte zaporami inżynieryjnymi i dowiązane do naturalnych przeszkód. One to będą decydowały o trwałości obrony na kierunkach natarcia przeciwnika. Również pozycje ryglowe będą uniemożliwiały przeciwnikowi rozprzestrzenianie się na skrzydła broniących się zgrupowań. Obroną na nich określamy obszar kontrolowanego włamania przeciwnika, gdzie wspólnie z odwodami specjalnymi tworzymy warunki do zatrzymania natarcia. Pozycje ryglowe będą zabezpieczać wykonywanie zwrotów zaczepnych.

Z chwilą przyjęcia określonego ugrupowania i rozmieszczenia wszystkich elementów w terenie oraz osiągnięciu gotowości do obrony, brygada zmechanizowana/pancerna może prowadzić walkę obronną.

W ***walce obronnej brygady*** wyróżnia się następujące ***etapy***:

- *walka przed przednią linią obrony* (rozpoczyna się z chwilą przekroczenia przez przeciwnika linii przejęcia odpowiedzialności brygady. Walkę przejmują pododdziały brygady –oddziały wydzielone, które prowadząc opóźnianie na wybranych kierunkach, zadają straty przeciwnikowi, kanalizując jego działanie);
- *walka o utrzymanie przedniej linii obrony* (rozpoczyna się z chwilą podejścia przeciwnika do przedniej linii obrony – FEBA, broniące się pododdziały brygady w rejonie pierwszej pozycji uniemożliwiają przeciwnikowi natarcie w głąb swego ugrupowania);
- *walka w głębi obrony* (rozpoczyna się z chwilą włamania się przeciwnika w głąb ugrupowania brygady, celem pododdziałów brygady jest zatrzymanie natarcia przeciwnika i odtworzenie przedniej linii obrony).

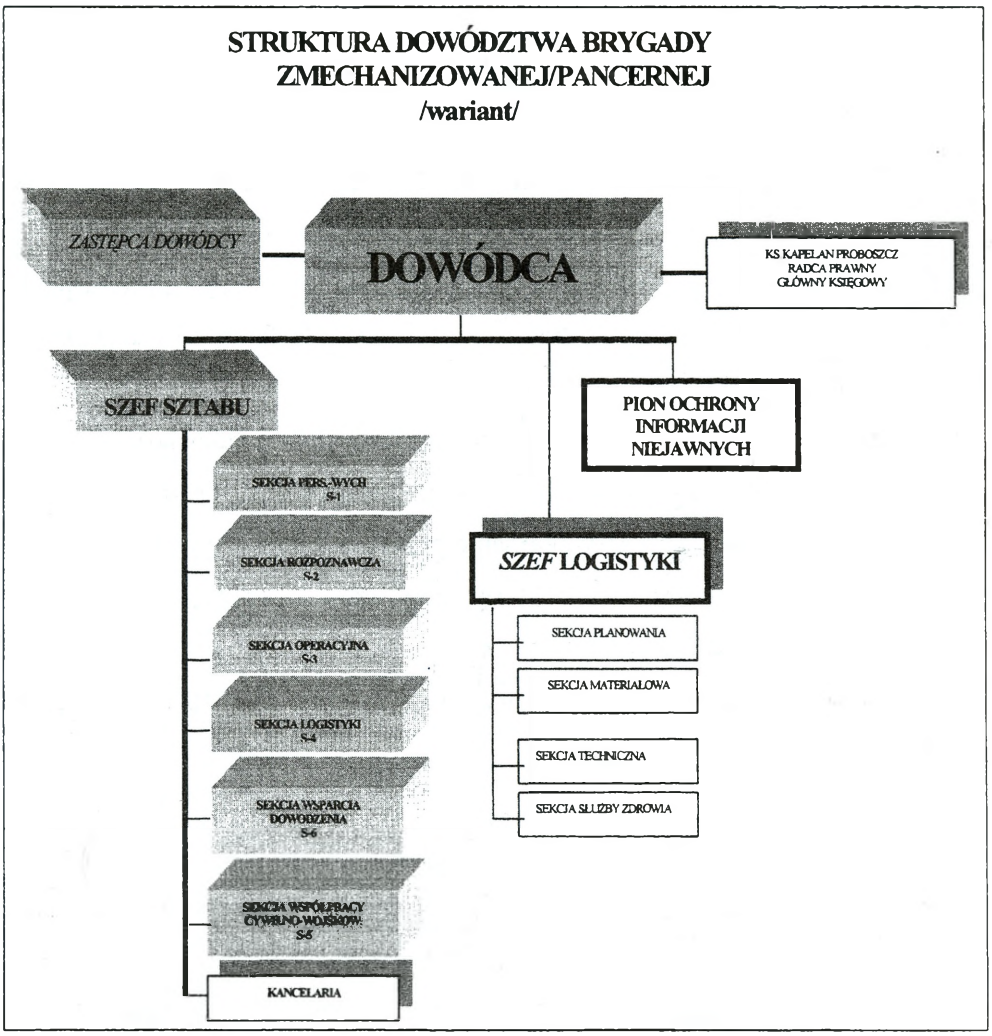
2.2. Sposób organizacji dowództwa brygady (batalionów, dywizjonów)

Zasadniczym uwarunkowaniem powodzenia w przyszłych działaniach wojennych będzie organizacja koordynacji i synchronizacji działalności dowództw. Warunek ten może być spełniony tylko w przypadku, kiedy struktura poszczególnych szczebli dowodzenia, będzie dostosowana do funkcji i zadań jaką mają one spełniać w walce i operacji.

Struktura organizacyjna dowództwa brygady traktowana jest jako podział dowództwa na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz uwzględnienie powiązań informacyjnych między tymi komórkami. Przykładową strukturę dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej przedstawia rys.2.2.1.

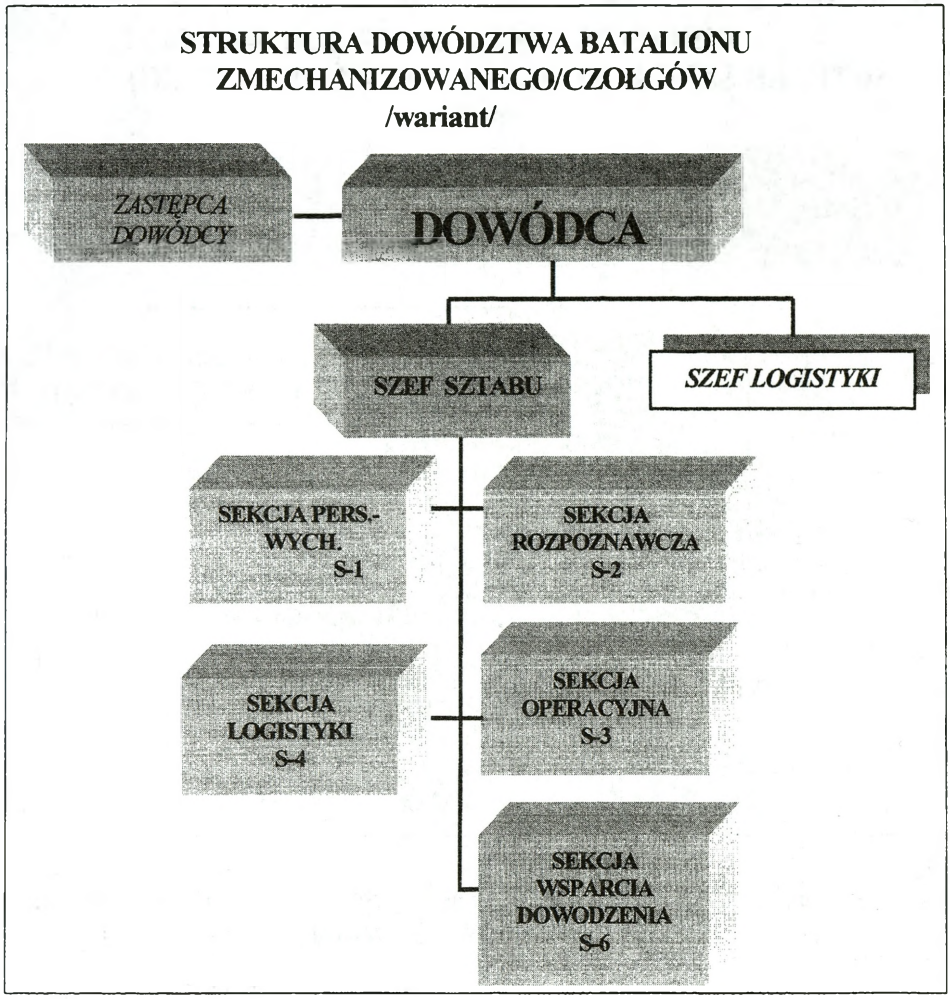
Ogólna struktura dowództwa brygady składa się z następujących elementów:

- dowódcy;
- zastępcy dowódcy;
- grupy dowódcy – która składa się z osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych z którymi pracuje bezpośrednio dowódca;
- sztabu – na czele którego stoi szef sztabu. W sztabie możemy wyodrębnić grupę główną, składającą się z poszczególnych komórek organizacyjnych od S1 do S6;
- szefa logistyki z podległymi mu komórkami;
- komórki zajmującej się ochroną tajemnicy niejawnej.

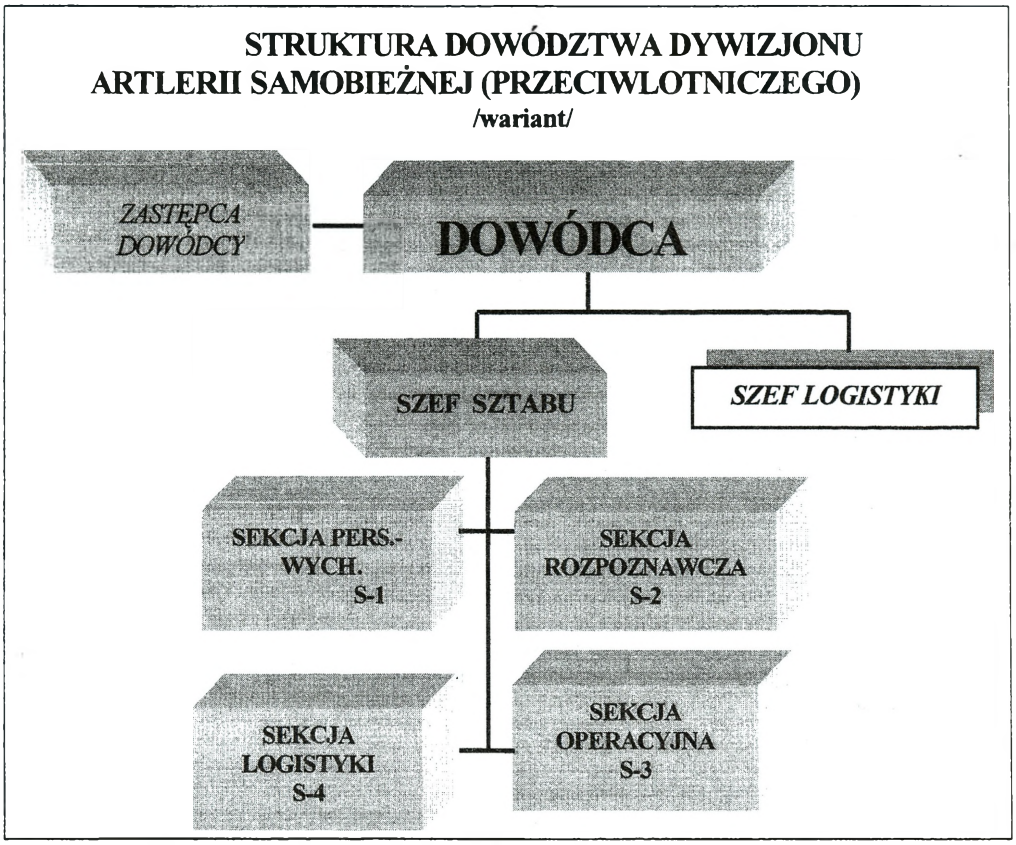


Rys. 2.2.1. Struktura organizacyjna dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej (wariant)

W nawiązaniu do struktury dowództwa brygady w podobny sposób powinna przedstawiać się struktura dowództwa batalionu zmechanizowanego/czołgów (rys.2.2.2.), oraz dywizjonu artylerii samobieżnej/dywizjonu przeciwlotniczego (rys.2.2.3.)



Rys. 2.2.2. Struktura dowództwa batalionu zmechanizowanego/czołgów brygady zmechanizowanej/pancernej – wariant



Rys. 2.2.3. Struktura dowództwa dywizjonu artylerii samobieżnej (dywizjonu przeciwlotniczego) brygady zmechanizowanej/pancernej – wariant

Obecne struktury organizacyjne dowództwa brygady (batalionów, dywizjonów), nie odbiegają zbyt od rozwiązań przyjętych w Sojuszu Północnoatlantyckim. Możemy zaobserwować pewne podobieństwa, ale mamy też również swoje aspekty narodowe.

Do podobieństw możemy zaliczyć:

- dowódcę;
- zastępcę dowódcy;
- grupę dowódcy;
- szefa sztabu wraz z grupą główną.

Do aspektów narodowych możemy zaliczyć wyodrębnienie pionu szefa logistyki poza grupę główną (w której występuje komórka S-4). Należało by się tylko zastanowić nad zadaniami jakie realizują te dwa tak zbliżone do siebie odpowiedzialnością piony.

2.3. Uprawnienia i odpowiedzialność

Poszczególne osoby funkcyjne dowództwa oraz komórki organizacyjne grupy głównej sztabu brygady zmechanizowanej/pancernej posiadają pewne uprawnienia i ponoszą odpowiedzialność za realizację zadań w swojej specjalności.

Dowódca brygady sprawuje władzę nad swoimi podwładnymi na mocy mianowania. Władza ta, wywodzi się z prawa i uregulowań wojskowych, jest połączona z akceptacją jego odpowiedzialności, która nie może być przekazywana.

Dowódca wydaje rozkazy i instrukcje zarówno przed jak i w trakcie działań. Gdy jest to możliwe, rozkazy te powinny być wydawane osobiście i często będą potwierdzane na piśmie. Wraz z rozpoczęciem działań, normalnym dla dowódcy będzie dokonywanie niezbędnych korekt w planie poprzez krótkie, jasne rozkazy.

Główne zadania dowódcy[1] *to:*

- znajomość zamiaru działania przełożonego;
- przewidywanie rozwoju sytuacji;
- podejmowanie decyzji;
- określanie zadań dla podwładnych;

[1] Por. AJP – 3.2; ATP-35 (B), J. KRĘCIKIJ, Ustalenie standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia, Warszawa AON 2001.

- podział sił i środków do wykonania zadania;
- dowodzenie podległymi siłami;
- utrzymanie zdolności bojowej podległych wojsk;
- motywowanie podwładnych;
- przywództwo.

Sztab istnieje w celu zapewnienia dowódcy brygady doradztwa, nie posiada władzy sam z siebie, czerpie władzę od dowódcy i sprawuje ją w jego imieniu. Pamiętać jednak należy, że sztab nie posiada uprawnień do dowodzenia. Zapewnia ciągły dopływ informacji dla dowódcy pozwalający podjąć decyzję oraz sprecyzować ogólny zarys planu działania.

Do głównych zadań sztabu należy:

- Gromadzenie informacji oraz ich przetworzenie;
- Przewidywanie rozwoju sytuacji;
- Informowanie dowódcy o zaistniałych problemach, sytuacji;
- Przedstawianie dowódcy propozycji wariantów działania;
- Wydawanie zarządzeń w imieniu dowódcy;
- Prowadzenie nadzoru;
- Koordynację działań.

Dowództwo brygady podzielone jest na określone komórki sztabowe, z których każda posiada jasno sprecyzowane funkcje i odpowiedzialność. Jednakże nie mogą one działać niezależnie jedna od drugiej, a ich wysiłki muszą być skoordynowane aby zapewnić by dowódca otrzymywał informacje i propozycje, których potrzebuje w celu podjęcia decyzji.

Przeznaczeniem i głównym zadaniem poszczególnych komórek organizacyjnych grupy głównej sztabu jest:[1]

S1 – *sekcja do spraw personalno-wychowawczych* :

- zarządzanie stanami osobowymi;

[1] Por. AJP – 3.2; ATP-35 (B), J. KRĘCIKIJ, Ustalenie standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia, Warszawa AON 2001.

- administrację zasobami ludzkimi (w tym rezerwami i uzupełnianiem strat);
- zapewnienie przestrzegania dyscypliny i porządku;
- opiekę nad jeńcami wojennymi;
- procedury związane z ponoszonymi stratami.

S2 – *sekcja rozpoznawcza*:

- zapewnia na potrzeby sztabu informacje rozpoznawcze pochodzące ze wszelkich dostępnych źródeł oraz monitorujące sytuację rozpoznawczą;
- prowadzi dystrybucję informacji;
- jest odpowiedzialną za systemy wsparcia rozpoznania oraz gromadzenia informacji.

S3 – *sekcja operacyjna*, koordynuje pracę wszystkich organizacyjno-funkcjonalnych elementów składowych w dowództwie i odpowiada za:

- dowodzenie w trakcie bieżących działań poprzez nadzór nad realizacją planu oraz nad komórkami realizującymi zadania walki o przewagę w obszarze dowodzenia;
- przygotowywanie meldunków dla dowódcy, sprawozdań i komunikatów;
- planowania działań i prowadzenia ocen sytuacji;
- planowania wyprzedzającego;
- planowania alternatywnego;

S4 – *sekcja logistyki*, odpowiada za problematykę:

- zabezpieczenia logistycznego;
- opieki medycznej;
- koordynację problematyki logistycznej w ramach wsparcia przez państwo – gospodarza;

S5 – *sekcja współpracy cywilno-wojskowej*, zapewnia współpracę z właściwymi władzami cywilnymi w zakresie:

- koordynacji wsparcia cywilno-wojskowego;
- koordynacji przedsięwzięć z narodowymi, cywilnymi strukturami planowania działań w przypadku sytuacji kryzysowych.

S6 – *sekcja wsparcia dowodzenia*, skupia swoją działalność na problematyce:

- zarządzania systemami łączności i informacyjnymi;

2.4. Podział i struktura funkcjonalna dowództwa brygady na stanowisko dowodzenia

Struktura organizacyjna dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej powinna umożliwić możliwie w najprostszy sposób konwersję na stanowisko dowodzenia. Należy pamiętać również o tym, iż pełna obsada stanowiska dowodzenia powinna zapewnić ***dwuzmianową pracę***.

Na szczeblu brygady stanowisko dowodzenia jest mobilne, tj. przygotowane jest do rozmieszczenia w każdych warunkach i rejonach, z wykorzystaniem i bez, obiektów stacjonarnych, a praca prowadzona na środkach autonomicznych.

Na szczeblu brygady wyróżniamy następujące rodzaje stanowisk dowodzenia:

– *stale funkcjonujące*:
  - główne stanowisko dowodzenia (SD)
  - zapasowe stanowisko dowodzenia (TSD)

– *doraźnie funkcjonujące*:
  - punkt dowódczo-obserwacyjny (PDO)

Stanowiska dowodzenia główne) – przeznaczone jest do planowania działań taktycznych (operacyjnych) oraz bezpośredniego dowodzenia pododdziałami brygady, stanowi zasadnicze miejsce pracy dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej). Praca na nim prowadzona jest w systemie dwuzmianowym. Powinna zapewniać:

- łączność dowodzenia ze wszystkimi elementami ugrupowania taktycznego (operacyjnego) oraz ze stanowiskiem organizowanym doraźnie (PDO);

- łączność z przełożonym i sąsiadami;
- ciągłe przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji;
- przygotowywanie planów i rozkazów;
- koordynację prowadzenia rozpoznania i analizę informacji rozpoznawczych ze wszelkich dostępnych źródeł;
- organizację i koordynację wsparcia ogniowego;
- koordynację potrzeb zabezpieczenia logistycznego;
- przygotowywanie i przesyłanie meldunków do przełożonego;
- dowodzenie wojskami i sterowanie środkami rażenia w toku walki (operacji);
- nadzór nad realizacją zadań;
- planowanie kolejnych (przyszłych) działań taktycznych (operacyjnych).

Tyłowe stanowisko dowodzenia – jest zorganizowane w rejonie tyłowym brygady w celu odciążenia SD od kierowania wsparciem personalnym i zabezpieczeniem logistycznym oraz ochrony strefy tyłowej.

Punkt Dowódczo-Obserwacyjny – organizuje się w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego dowodzenia podległymi pododdziałami.

W organizowanych stanowiskach dowodzenia wyróżniamy zawsze:

- **organa dowodzenia** – zorganizowane w zespoły funkcjonalne odpowiadające obszarom problemowym dowodzenia. Są głównym elementem stanowisk przeznaczonym do bezpośredniego dowodzenia;
- **węzeł łączności** – zapewnia przepływ informacji poprzez techniczne i pocztowe środki łączności wewnątrz stanowiska dowodzenia i pomiędzy stanowiskami dowodzenia zgodnie z zasadami organizacji łączności dowodzenia, współdziałania i powiadamiania;
- **grupę zabezpieczenia** – organizującą wszechstronne zabezpieczenie bojowe i logistyczne stanowiska dowodzenia.

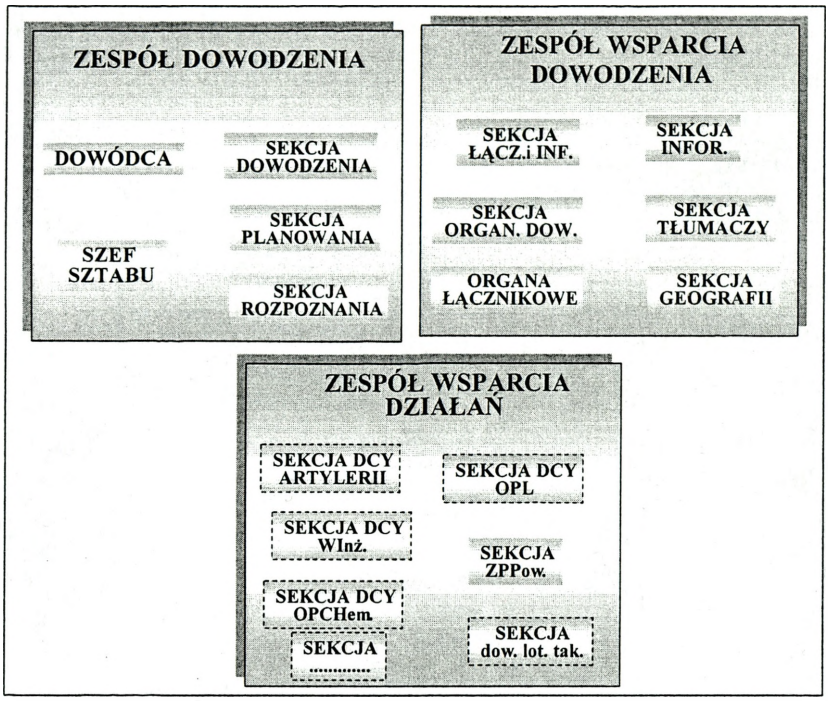
Ponadto w pobliżu rejonu stanowiska dowodzenia, w zależności od szczebla, organizuje się lądowisko dla śmigłowców łącznikowych i PPD.

Ilość poszczególnych komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia oraz wielkość obsady personalnej uzależniona jest od wielu czynników Można do nich zaliczyć:

- zadania, jakie ma realizować dany zespół osób funkcyjnych;
- stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia;
- wymogi określane przez zasady organizacji rozmieszczenia i pracy stanowisk dowodzenia;
- potrzebę zapewnienia ciągłości pracy podczas 24 godzin z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego;
- wytyczne dowódcy i szefa sztabu.

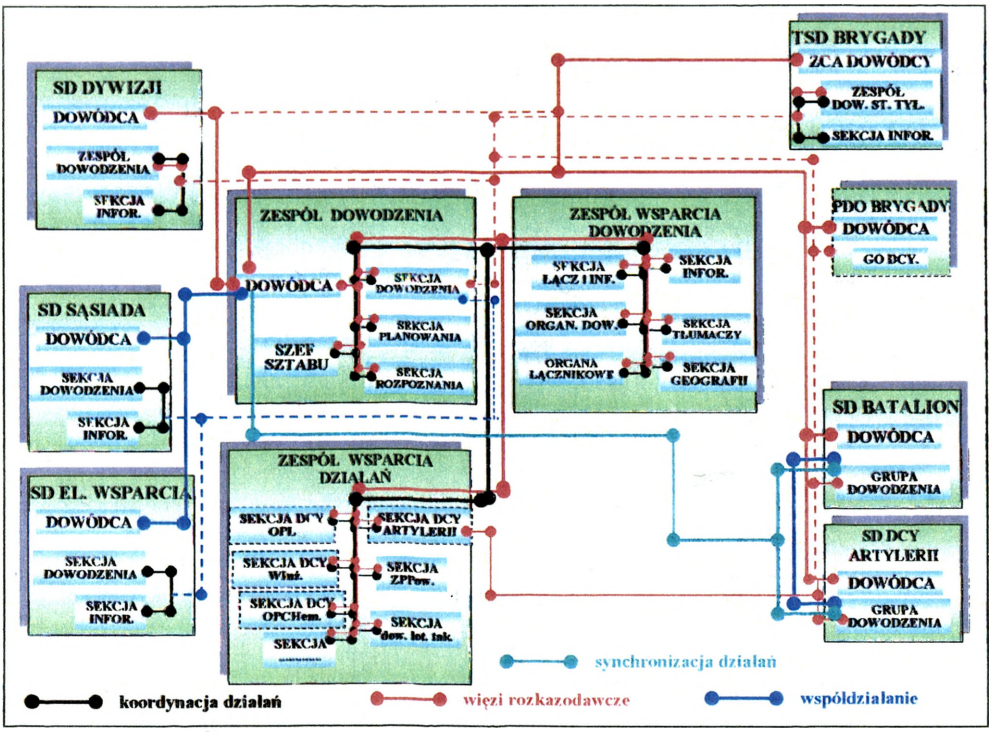
Szczegółowa strukturę organizacyjną stanowisk dowodzenia określa dowódca brygady, uwzględniając specyfikę działań, sytuację operacyjno-taktyczną i możliwości współdziałania w systemie sojuszniczym. Taką przykładową strukturę części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia przedstawiono na rysunku 2.4.1, natomiast tyłowego stanowiska dowodzenia przedstawia rysunek 2.4.2.

Dość interesująco przedstawiają się więzi informacyjne (zewnętrzne i wewnętrzne) głównego stanowiska dowodzenia brygady. Przyjęto, iż wewnątrz stanowiska dowodzenia występują więzi koordynacji dowodzenia (główny koordynator szef sztabu). Pomiędzy przełożonym a podwładnym więzi rozkazodawcze. Między sąsiadami występują więzi współdziałania (rys. 2.4.3).



Rys. 2.4.1. Przykładowa struktura części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej (pancernej) – wariant

Rys. 2.4.2. Przykładowa struktura części operacyjnej tyłowego stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej (pancernej) – wariant



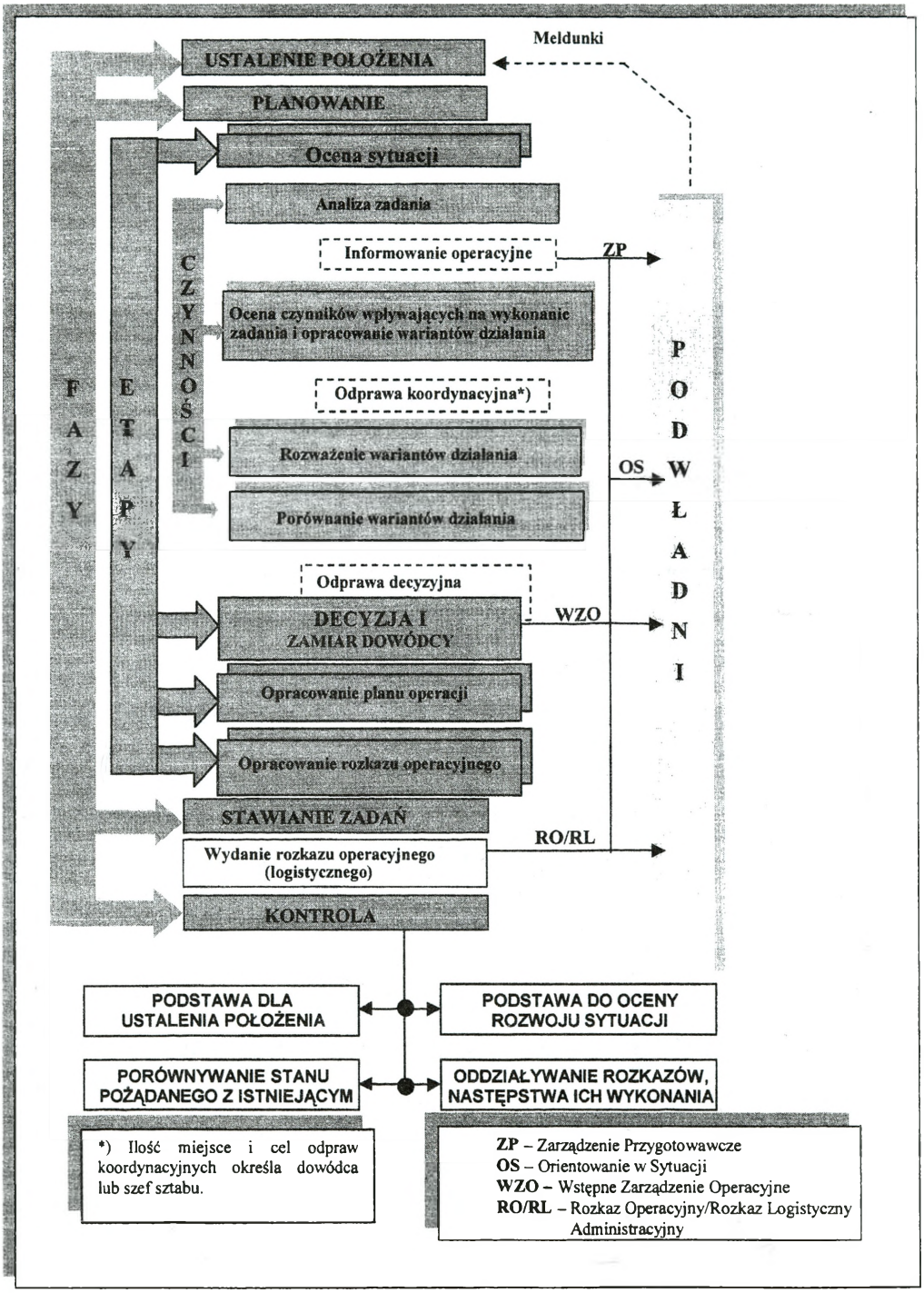
Rys. 2.4.3. Więzi informacyjne (zewnętrzne i wewnętrzne) głównego stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej (pancernej) – wariant

3. PROCES DOWODZENIA BRYGADĄ ZMECHANIZOWANĄ (PANCERNĄ) W OBRONIE

Całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia w ramach systemu dowodzenia, składa się na proces dowodzenia. Proces ten jest w ruchu przez ciągłe zdobywanie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji, w wyniku czego zostaje powzięta decyzja i opracowany plan działania. Na jego podstawie opracowuje się informacje dyrektywne w postaci zadań (dyrektyw, rozkazów, zarządzeń) i przekazuje się wykonawcom. Na ten „ruch" oddziaływają silnie informacje (dyrektywne) w postaci stawianych zadań oraz informacje o działaniu przeciwnika, położeniu i możliwościach wojsk własnych i warunkach działania (teren, pogoda itp.), zobowiązujące dowódcę do stworzenia i realizacji takiego planu, który istniejącą sytuację przekształciłby w sytuację nakazaną w zadaniu operacyjnym.

Metodyka i treść pracy dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej jest w ogólnym zarysie zgodna z przebiegiem cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Różnice mogą wynikać z konkretnej sytuacji, szczególnie w zakresie posiadanego czasu na przygotowanie działań. Spowodować to może przesunięcie głównego wysiłku pracy dowództwa z dowódcy na sztab.

Ogólny przebieg procesu dowodzenia brygadą w działaniach opóźniających ilustruje rysunek 3.1.



Rys. 3.1. Przebieg procesu dowodzenia brygadą

Proces dowodzenia to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania dowództwa brygady. Przebiega on w czterech łączących się nawzajem fazach:

- ustalania położenia;
- planowania;
- stawiania zadań;
- kontroli.

Praca dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) w obronie rozpoczyna się zwykle od otrzymania zadania od dowódcy dywizji zmechanizowanej (lub korpusu w przypadku samodzielnej brygady) lub samodzielnie w wyniku zaistniałej sytuacji na polu walki. Dowódca brygady zmechanizowanej/pancernej może otrzymać zadanie od dowódcy dywizji w formie:

- ustnego rozkazu operacyjnego (potwierdzonego następnie pisemnie);
- pisemno – graficznego wstępnego zarządzenia operacyjnego;
- pisemno – graficznego rozkazu operacyjnego;
- ustnego zarządzenia operacyjnego (potwierdzonego następnie pisemno – graficznym zarządzeniem operacyjnym).

Zadania *dowódcy* realizowane w trakcie jego pracy w poszczególnych zespołach wynikają z zadań, określonych w sojuszniczym dokumencie ATP-35B (Land Forces Tactical Doctrine) i Regulaminie Działań Wojsk Lądowych SZ RP. Zgodnie z tymi publikacjami, główne zadania dowódcy to: znajomość zamiaru przełożonego, przewidywanie rozwoju sytuacji, podejmowanie decyzji, określenie zadań dla podwładnych, podział sił i środków do wykonywania zadania, dowodzenie podległymi siłami, utrzymanie zdolności bojowej wojsk, motywowanie podwładnych, przywództwo.

3.1. Ustalenie położenia

Ustalenie położenia jest niezbędne dla wyciągnięcia właściwych wniosków co do przyszłych działań wojsk własnych. Położenie wojsk ulega nieustannym zmianom powodując, iż obraz sytuacji staje się w wielu przypadkach niepełny lub nieaktualny. Z tego też względu dowódca brygady wraz ze swoim sztabem zobowiązany jest do systematycznego uzupełniania i uaktualniania wszelkich informacji, aby posiadany zbiór danych o sytuacji był jak najbardziej kompletny i stanowił podstawę do planowania i kierowania działaniami opóźniającymi. W niektórych sytuacjach (posiadania dużej ilości czasu, działania o charakterze statycznym, bez gwałtownych zmian sytuacji, w okresie poprzedzającym wybuch konfliktu zbrojnego) dowódca brygady może zorientować się w sytuacji poprzez przyjęcie meldunków od dowódców pododdziałów przebywając na ich punktach dowódczo-obserwacyjnych. W sytuacji gdy dowódca brygady kieruje działaniami bieżącymi brygady obowiązek realizacji wszystkich czynności związanych z ustaleniem położenia oraz doprowadzeniem niezbędnych informacji do dowódcy brygady spoczywa na sekcji planowania (SP) zespołu dowodzenia (ZD).

DOWÓDCA BRYGADY zmechanizowanej/pancernej w trakcie ustalenia położenia nakazuje kierownikowi zespołu wsparcia dowodzenia (ZWDow) potwierdzenia otrzymania rozkazu operacyjnego (jeśli otrzymał go w postaci pisemno-graficznej), zapoznaje się z rozkazem a następnie z aktualną sytuacją.

SZEF SZTABU – zapoznaje się z aktualną sytuacją

SEKCJA DOWODZENIA (SD) zespołu dowodzenia (ZD) – ustala i przedstawia na mapie sytuacyjnej[1] aktualną sytuację poszczególnych elementów ugrupowania bojowego brygady na podstawie meldunków i sytuacji oraz infor-

---

[1] **Mapa sytuacyjna powinna zawierać:** linie rozgraniczenia, inne linie koordynacyjne oraz elementy dowodzenia i koordynacji działań, wybrane informacje na temat przełożonego i sąsiadów istotne dla prowadzonych działań, położenie wojsk własnych (dwa szczeble w dół), charakter działań wojsk własnych, rozmieszczenie stanowisk dowodzenia, położenie i działania przeciwnika, inne informacje ważne dla danej komórki SD.

macji z innych źródeł. Żąda od dowódców batalionów meldunków doraźnych, jeśli od ostatniego otrzymanego meldunku upłynęło dużo czasu lub mogły zaistnieć zasadnicze zmiany w sytuacji. Przekazuje do zespołu planowania aktualne dane o sytuacji poszczególnych elementów ugrupowania bojowego brygady, przygotowuje meldunek o sytuacji za brygadę, przedstawia dowódcy do podpisu następnie przesyła go w imieniu dowódcy brygady (poprzez zespół wsparcia dowodzenia – sekcji informacyjnej) do dywizji.

SEKCJA PLANOWANIA (SP ZD) – za pośrednictwem sekcji dowodzenia prowadzi monitoring sytuacji otrzymując od sekcji dowodzenia meldunek sytuacyjny (który przedstawia aktualny obraz wszystkich elementów ugrupowania bojowego) na podstawie którego prowadzona jest mapa sytuacyjna, może przygotowywać zestawienie sił i środków będących w dyspozycji dowódcy brygady oraz prowadzić inne kalkulacje związane z wykonywaniem zadania na potrzeby dowódcy i sekcji dowodzenia.

SEKCJA ROZPOZNANIA[1] *(SR ZD)* – gromadzi i opracowuje informacje o położeniu i ukompletowaniu przeciwnika oraz jego dotychczasowym działaniu. Zbiera informacje o otoczeniu pola walki (pokrycie terenu i infrastrukturę, demografię, przeszkody naturalne i sztuczne, aktualne warunki meteorologiczne). Określa braki informacyjne, luki w wiedzy o przeciwniku i terenie. W wyniku swojej pracy zespół rozpoznania centrum dowodzenia sporządza wstępną ocenę rozpoznawczą, dającą zespołowi i innym zespołom funkcjonalnym stanowiska dowodzenia niezbędne dane do dalszej pracy nad początkiem procesu rozpoznawczego przygotowania pola walki (RPPW).

---

[1] Koncepcja zautomatyzowanego systemu dowodzenia brygadą i dywizją, (praca zbiorowa), Warszawa PIT 1999, s.36.

3.2. Planowanie

3.2.1. Ocena sytuacji

Ocena sytuacji jest etapem fazy planowania składającej się z następujących czynności:

- analiza zadania;
- ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie wariantów działania;
- rozważanie wariantów działania;
- porównanie wariantów działania.

W trakcie realizacji tego etapu możemy również wyróżnić również różnego rodzaju odprawy, do których zaliczamy:

- informowanie operacyjne;
- odprawa koordynacyjna.

Analiza zadania jako pierwszą czynność oceny sytuacji stanowi zarówno o kierunku dalszej pracy całego dowództwa brygady jak i o efektach całej fazy planowania. Z tego też względu należy w procesie dowodzenia zwrócić szczególną uwagę na prawidłowość i jakość jej przeprowadzenia. Metoda przeprowadzenia analizy zadania może być różna i zależeć będzie od:

- modelu pracy przyjętego przez dowódcę;
- zgrania i wyszkolenia oficerów sztabu;
- posiadanego czasu;

DOWÓDCA BRYGADY może przeprowadzić analizę zadania wspólnie z szefem sztabu, wybranymi osobami funkcyjnymi poszczególnych zespołów SD lub też samodzielnie. Zazwyczaj prowadzić ją będzie w sekcji planowania zespołu dowodzenia.

Analiza zadania stanowi punkt krytyczny na drodze do osiągnięcia założonego celu. Sposób w jaki przeprowadzi się analizę zadania oraz wnioski do jakich dochodzi się w jej wyniku wpływają zasadniczo na organizację i dalszą pracę dowódcy i sztabu. Błędy popełnione podczas realizacji tej czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia mają negatywny wpływ na całokształt pracy dowództwa i w konsekwencji doprowadzić mogą nawet do niewykonania zadania.

Analiza zadania jako czynność w procesie oceny sytuacji precyzuje **co** i **w jakim celu** należy wykonać aby zrealizować otrzymane zadanie. Aby rozwiązać ten problem i wyciągnąć właściwe wnioski należy odpowiedzieć na szereg bardziej szczegółowych pytań, które powinny doprowadzić do określenia:

1. *Jakie jest zadanie i zamiar dowódcy dywizji i jaka jest rola mojej brygady zmechanizowanej/pancernej w realizacji jego planów ?*

Poszukując odpowiedzi na to pytanie dowódca brygady przeprowadza analizę obszaru prowadzenia przyszłych działań, dokonuje analizy zadania dowódcy dywizji i zamiaru prowadzenia przez niego działań zamieszczonego w rozkazie operacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem jego myśli przewodniej, zapoznaje się z podziałem sił w celu pełniejszego zrozumienia zarówno zadania jak i zamiaru działania. Niezbędne informacje zawarte są w odpowiednich punktach rozkazu operacyjnego (wstępnego zarządzenia operacyjnego, zarządzenia operacyjnego):

- zadanie i zamiar przełożonego o dwa szczeble wyżej – w punkcie 1.b[1].;
- zadanie przełożonego – punkt 2.;
- zamiar przełożonego (w tym jego myśl przewodnia) – punkt 3., (3.a.);
- podział sił – część nagłówkowa rozkazu operacyjnego lub odpowiedni aneks.

[1] Dotyczy rozkazu operacyjnego.

2. *Czego wymaga dowódca dywizji lub co muszę wykonać aby zrealizować jego zamiar?*

Rozwiązanie tego problemu polega na rozbiorze zadania postawionego przez dowódcę dywizji na zadania cząstkowe w nim zawarte oraz na nie zapisane wprost, ale wynikające z jego treści - czyli zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania, a następnie określeniu tych z nich, które mają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celu – tzw. zadań głównych. Wnioski z tej części analizy zadania pozwolą nam na sformułowanie **sprecyzowanego zadania własnego** oraz wytycznych do **zarządzenia przygotowawczego.** Ponadto wnioski te powinny umożliwić zidentyfikowanie **ważnych problemów**, na które sztab powinien zwrócić szczególną uwagę podczas oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowania wariantów działania.

3. *Czy i jeśli tak to jakie istnieją ograniczenia swobody działania?*

Ograniczenia stanowią także czynnik weryfikujący zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania (a będące częścią sprecyzowanego zadania własnego), gdyż może się okazać że niektórych z zadań cząstkowych nie można wykonać (dotyczy to wyłącznie **zadań wynikłych z analizy zadania,** a nie tych, które postawił nam bezpośrednio dowódca dywizji). Ograniczeniami tymi mogą być przestrzeń, siły i czas.

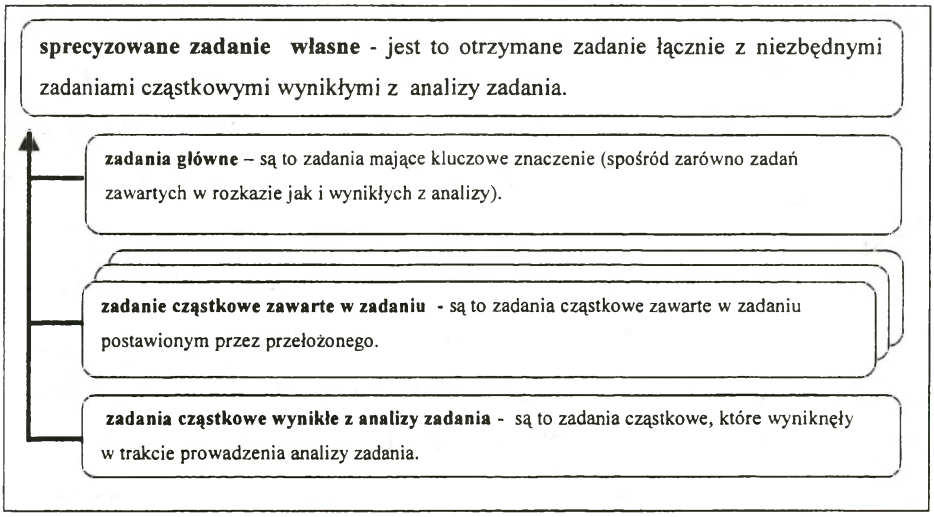
4. *Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez dowódcę dywizji ?, jeśli tak - to czy wiedząc o tych zmianach postawiłby on takie samo zadanie? ;*

Jeżeli odpowiedź na pierwsze z tych pytań jest twierdząca tzn. nastąpiły istotne zmiany w sytuacji i prawdopodobnie dowódca dywizji wiedząc o nich nie postawiłby tego samego zadania, należy skontaktować się z przełożonym. Jeżeli nie jest to możliwe dowódca brygady jest zobowiązany przeprowadzić ponownie analizę zgodnie z zadaniem i zamiarem działania przełożonego (ze szczególnym uwzględnieniem celu jego działania – czyli myśli przewodniej).

Jeżeli odpowiedź na to pytanie jest negatywna, wcześniej sformułowane wnioski kończą przeprowadzanie analizy zadania.

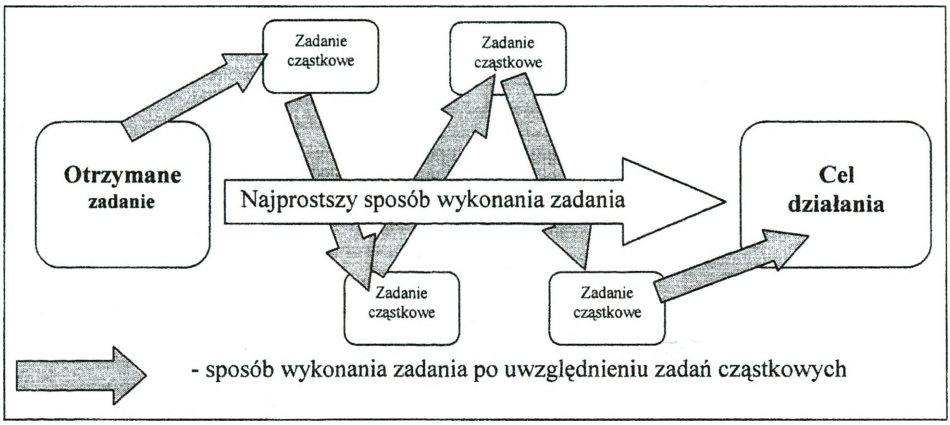
Najważniejszymi dla dalszego przebiegu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia ustaleniami w wyniku analizy zadania prowadzonej przez dowódcę brygady jest:

➢ **sprecyzowane zadanie własne** – stanowi podstawę do dalszej pracy sztabu. Ponadto zostanie ono zapisane w sporządzanym podczas dalszej pracy rozkazie operacyjnym, tworząc jego punkt 2. ZADANIE. Formułując sprecyzowane zadanie własne należy pamiętać, iż powinno ono uwzględnić wszystkie zadania cząstkowe zawarte w zadaniu otrzymanym od przełożonego. Ponadto będzie ono obejmować te zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania, których zaakcentowanie jest zdaniem dowódcy niezbędne dla jednoznacznego określenia **zadania własnego**. Należy pamiętać, iż w sprecyzowanym zadaniu własnym uwzględnia się tylko te zadania wynikające, których realizacja wymaga zaangażowania dodatkowych środków. Schemat konstrukcji tego zadania przedstawiono na rys 3.2.1.1.



Rys. 3.2.1.1. Sprecyzowane zadanie własne

Wszystkie zadania cząstkowe zawarte w **sprecyzowanym zadaniu własnym*** muszą być uwzględnione przez sztab w trakcie opracowywania wariantów wykonania zadania (rys.3.2.1.2).



Rys. 3.2.1.2. Wpływ zadań cząstkowych na sposób wykonania zadania

➢ **myśl przewodnia dowódcy** – w trakcie analizy zadania dowódca określa swoją ***myśl przewodnią***. Myśl przewodnią, jeżeli to konieczne, może ulec modyfikacji po jej skonfrontowaniu z całością wniosków z analizy zadania, szczególnie ze sprecyzowanym zadaniem własnym.

Myśl przewodnia dowódcy jest krótkim i jednoznacznym określeniem co podległe siły muszą zrobić aby wykonać zadanie, w odniesieniu do przeciwnika, terenu oraz pożądanego stanu końcowego. Myśl przewodnia stanowi swego rodzaju „oś" łączącą sprecyzowane zadanie własne i zamiar działania poprzez określenie istotnych zadań cząstkowych, które stanowić będą podstawę dla umożliwienia zachowania inicjatywy przez podwładnych, w przypadku nieprzewidzianych okoliczności, lub zachowania w sytuacji, gdy z różnych przyczyn określony później zamiar działania stanie się nieaktualny. Jeżeli dowódca w określonej sytuacji uzna, iż niezbędne jest przedstawienie celu (celów) dzia-

* Identyfikując zadania cząstkowe wynikające z analizy zadania należy pamiętać, iż ich ilość jest wprost proporcjonalna do stopnia ogólności otrzymanego zadania.

łania szerzej (bardziej szczegółowo) niż określił to w sprecyzowanym zadaniu własnym, może to uczynić. Myśl przewodnia powinna zamykać się w kilku zdaniach i powinna znaleźć się w każdym rozkazie. *Sprecyzowane zadanie własne* i *myśl przewodnia dowódcy* musi być zrozumiała przez dowódców ***dwa szczeble w dół*** (dowódca batalionu musi rozumieć myśl przewodnią do dywizji włącznie).

Wspomniane wcześniej istotne działania cząstkowe to zadania, które muszą być zrealizowane przez wojska lub też warunki, które muszą być spełnione, aby osiągnąć założony cel działań (tak jak określono go w punkcie 2. Rozkazu Operacyjnego). Owe zadania cząstkowe nie są powiązane z konkretnym wariantem działania. Należy je raczej postrzegać jako określenie co jest szczególnie ważne (musi być spełnione) aby z powodzeniem wykonać zadanie. W szybko zmieniających się warunkach pola walki, kiedy zdarzają się nieprzewidziane wcześniej sytuacje lub gdy wybrany wariant działania staje się nieaktualny, dla podwładnych zadania te będą wskazówką do podjęcia działań wspierających działanie przełożonego – będą zgodne z jego myślą przewodnią.

Przykładami takich istotnych zadań mogą być: tempo działania, czas trwania (walki, etapu działań), skutki oddziaływania na przeciwnika, obiekty terenowe nad którymi trzeba panować itp.

Myśl przewodnia dowódcy nie zawiera „sposobu" czy też „mechanizmu" działania, poprzez który podległe siły przejdą z aktualnego położenia do stanu końcowego. Sposób ten to nic innego jak zamiar działania, który dopiero będzie opracowany jako konsekwencja decyzji dowódcy.

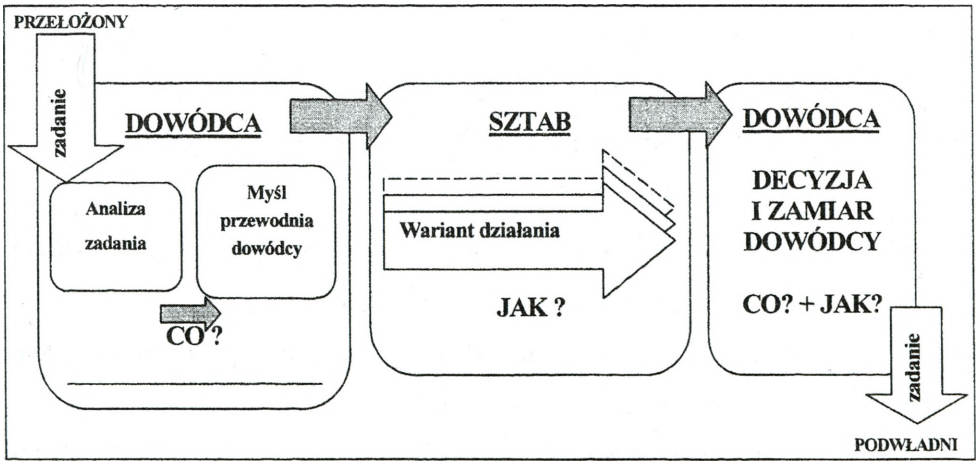
Jeżeli myśl przewodnia zawiera cel działania, nie powinien to być po prostu cel przepisany ze sprecyzowanego zadania własnego lecz raczej szerszy opis pożądanego stanu końcowego w kontekście zadania.

Dowódca osobiście przygotowuje swoją myśl przewodnią dla każdego przygotowywanego rozkazu bojowego (operacyjnego). Myśl przewodnia formułowana na każdym szczeblu dowodzenia musi nawiązywać (wspomagać) myśl

przewodnią przełożonego. W każdym rozkazie jest tylko jedna myśl przewodnia – myśl przewodnia dowódcy. Oznacza to, iż w aneksach i apendyksach do rozkazu nie ma myśli przewodniej – zawierają one koncepcję (zamiar) wsparcia (zabezpieczenia). Na przykład aneks „Wsparcie ogniowe" do rozkazu operacyjnego zawierać powinien „zamiar wsparcia ...", a nie myśl przewodnią. Oczywiście rozkaz operacyjny dowódcy pułku artylerii zawierać będzie myśl przewodnią – dowódcy pułku artylerii.

W rozkazie bojowym (operacyjnym) myśl przewodnia dowódcy wydającego ten rozkaz umieszczona jest w punkcie 3a. Zamiar działania, jako jego pierwszy podpunkt (1). Myśl przewodnią przełożonego zamieszcza się natomiast jako podpunkt punktu 1.b. Wojska własne.[1] (rys. 3.2.1.3.).

Stąd też myśl przewodnia dowódcy – jako wniosek z analizy zadania - spina fazę planowania i ogniskuje wokół siebie pracę całego dowództwa. Przykład myśli przewodniej przedstawiono w kolejnym rozdziale.



Rys. 3.2.1.3. Znaczenie myśli przewodniej w fazie planowania

[1] Na podstawie wykładu w Akademii Obrony Narodowej J. Kręcikij „Proces dowodzenia"

➢ **kryteria do porównania wariantów działania** – podstawowe kryteria, oraz ich znaczenie – czyli przypisane im wartości liczbowe lub procentowe, określa (jeżeli nie regulują tego odpowiednie dokumenty) dowódca lub w jego imieniu szef sztabu na informowaniu operacyjnym. Kryteria te podzielić można na trzy podstawowe grupy :

– *regulaminowe zasady działania* – do porównania wariantów można wykorzystać np. zasadę ekonomii sił, koncentracji wysiłku czy swobody działania dążąc do ustalenia, który z wariantów spełnia (stosuje) określoną zasadę w największym stopniu w stosunku do pozostałych;

– *rodzaje wojsk* – problematyka elementów wspierających i zabezpieczających działanie. Dowódca powinien określić wagę poszczególnego kryterium – rodzaju wsparcia i zabezpieczenia działań. Ustalenie wartości poszczególnych kryteriów wynika z dokonanej przez dowódcę analizy konkretnego zadania. Inną wagę będzie miało np. wsparcie ogniowe w działaniach manewrowych – gdzie będzie musiało umożliwiać „oderwanie się" od przeciwnika i będzie elementem decydującym o powodzeniu manewru, a tym samym całego zadania, inną zaś w prowadzeniu obrony stałej zakładającej uporczywe utrzymywanie terenu;

– *kryteria wynikłe z analizy zadania* – najważniejsza grupa kryteriów –będzie określać zasady, którymi powinien kierować się sztab opracowując i oceniając warianty wykonania konkretnego zadania. Nie jest to grupa stała – za każdym razem o rodzaju oraz wadze poszczególnego kryterium decydować będzie dowódca przeprowadzając analizę zadania. Kryteria te wynikające z istoty przyszłych działań mogą dotyczyć: prostoty w przejściu z obecnego ugrupowania w ugrupowanie do wykonania zadania, czasu opanowania obiektu ataku (utrzymania obszaru, pasa, rejonu obrony), stałego zachowanie odwodu (zdolności do spotęgowania uderzenia, wyzwolenia ruchu do przodu) i inne.

➢ **wytyczne do pracy sztabu wynikające z wstępnej kalkulacji czasu** (do podstawowych wniosków z kalkulacji czasu, które rzutują na dalszą pracę szta-

bu należą terminy, wydania rozkazu operacyjnego, odprawy decyzyjnej, pierwszej odprawy koordynacyjnej przeprowadzanej w celu przedstawienia opracowanych wariantów działania);

- **zadania do pracy sztabu i podległych wojsk – wytycznych wynikłych z analizy** (podaje się wszystkie inne informacje i zadania, które dowódca brygady uważa za niezbędne, np.: potrzeby informacyjne, minimalna lub maksymalna ilość wariantów działania wojsk własnych, szczególne problemy na które sztab powinien zwrócić uwagę podczas ustalania wariantów działania wojsk własnych i dalszej nad nimi pracy, wytyczne (informacje), które należy przekazać w **zarządzeniu przygotowawczym** – załącznik 3, inne dane).

SZEF SZTABU – analizę zadania najczęściej przeprowadza razem z dowódcą w sekcji planowania zespołu dowodzenia SD. W trakcie analizy zadania szef sztabu powinien przeprowadzić kalkulację czasu, gdyż wnioski z tego elementu przeprowadzanej analizy będą bezpośrednio wpływać na organizacje pracy na stanowisku dowodzenia, oprócz powyższego elementu szef sztabu może:

- przeprowadzić szczegółową analizę zadania;

uczestniczyć *w*:

- sformułowaniu sprecyzowanego zadania własnego;
- określenie myśli przewodniej;
- sprecyzowanie wytycznych do pracy sztabu, w tym informacji, które muszą być przekazane podwładnym w ramach zarządzeń przygotowawczych.

SEKCJA DOWODZENIA w trakcie analizy zadania kontynuuje kierowanie działaniami wynikającymi z uprzednio otrzymanego zadania, reaguje na zmiany sytuacji w ramach uprawnień udzielonych przez dowódcę brygady lub przedstawia dowódcy brygady propozycje rozwiązania problemów decyzyjnych wynikających z aktualnej sytuacji. Zapoznaje się z treścią otrzymanego rozkazu operacyjnego oraz przygotowuje dane do informowania operacyjnego dotyczących aktualnej sytuacji poszczególnych elementów ugrupowania bojowego brygady.

SEKCJA PLANOWANIA – zapoznaje się z treścią rozkazu operacyjnego dowódcy dywizji we wszystkich obszarach zainteresowania, przygotowuje niezbędne dane do kolejnych czynności etapu oceny sytuacji, przygotowanie danych do informowania operacyjnego.

SEKCJA ROZPOZNANIA – w trakcie analizy zadania dokonywana jest wstępna analiza i ocena rozpoznawcza posiadanych informacji o przeciwniku oraz środowisku pola walki w stosunku do postawionych zadań i wskazanie luk w rozpoznaniu. Do głównych zadań w tej czynności etapu planowania należy zapoznanie się z treścią rozkazu operacyjnego (aneks rozpoznanie wraz z apendyksami), wstępna analiza i ocena posiadanych informacji o przeciwniku, wstępna analiza i ocena posiadanych informacji o środowisku działań, wypracowanie wstępnej oceny rozpoznawczej, wypracowanie wniosków do dalszej pracy w procesie czynnego i biernego rozpoznawczego pola walki, przeprowadzenie niezbędnych kalkulacji czasowych, wykonywanie bieżących zadań wynikających z cyklu rozpoznawczego.[1]

Informowanie operacyjne jest jedną z odpraw, która powinna się odbyć po analizie zadania aby zapoznać wszystkich oficerów z otrzymanym zadaniem. W trakcie informowania operacyjnego przekazuje się oficerom sztabu dwie grupy informacji: *w pierwszej* przekazywane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania, w *drugiej* następuje organizacja pracy w sztabie dokonana przez szefa sztabu na podstawie wytycznych dowódcy.

Zakres i treść wytycznych może być różny, powinny one jednak zawierać co najmniej:

- sprecyzowane zadanie własne;
- myśl przewodnią dowódcy;

---

[1] Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia ... wyd cyt. s.427.

- zadania, które zapewnią skupienie pracy sztabu zgodnie z intencjami dowódcy;
- czas zakończenia oceny sytuacji, co w praktyce oznacza czas odprawy decyzyjnej i czas postawienia zadania podwładnym;
- kryteria do porównania wariantów działania.

Ponadto wytyczne mogą zawierać inne wskazówki w zależności od otrzymanego zadania, czynnika czasu oraz doświadczenia oficerów sztabu i jego zgrania jako całości.

DOWÓDCA BRYGADY – zazwyczaj nie bierze udziału w informowaniu operacyjnym. W tym czasie przebywać może w sekcji dowodzenia, kierując działaniami wynikającymi z realizacji **poprzedniego zadania**. W takiej sytuacji dowódca:

- ocenia bieżącą sytuację;
- identyfikuje pojawiające się problemy decyzyjne;
- podejmuje decyzje do ich rozwiązania (samodzielnie lub żąda od zespołu dowodzenia propozycji rozwiązania problemu);
- nakazuje kierownikowi zespołu dowodzenia sporządzenie zarządzeń operacyjnych i podpisuje je po ich przygotowaniu;
- zapoznaje się z nadchodzącymi od podwładnych meldunkami o sytuacji.

SZEF SZTABU – ustala układ pierwszego spotkania dowództwa – informowania operacyjnego, na którym przekazane zostaną wnioski z analizy zadania i zorganizowana dalsza praca na stanowisku dowodzenia. Jeżeli dowódca nie uczestniczy w informowaniu operacyjnym – szef sztabu prowadzi je osobiście.

SEKCJA DOWODZENIA – realizuje swoje stałe czynności związane z fazą kontroli (poprzedniego zadania) i ciągłego ustalania położenia.

W samym natomiast *informowaniu operacyjnym* uczestniczy kierownik sekcji (lub inny wyznaczone oficer), przedstawiając, zgodnie z porządkiem odprawy:

- sytuację sąsiadów (położenie, zadania i działania sąsiadów własnego szczebla dowodzenia);

- sytuację wojsk własnych (określenie gdzie znajdują się i jakie zadania wykonują poszczególne elementy własnego ugrupowania bojowego).

SEKCJA PLANOWANIA – realizuje czynności z zakresu przygotowania informowania operacyjnego, mogą między innymi przedstawiać :

- otrzymane zadanie;
- zadanie i zamiar przełożonego;
- wnioski z analizy zadania;

SP ponadto: protokołuje przebieg informowania operacyjnego w tym między innymi :

- wnioski z analizy zadania;
- wytyczne dowódcy/szefa sztabu do dalszego planowania.

Efektem informowania operacyjnego może być dokument rozkazodawczy przekazywany podwładnym – Zarządzenie Przygotowawcze.

SEKCJA ROZPOZNANIA – przygotowuje się do wystąpienia w trakcie informowania operacyjnego gdzie podaje ogólną sytuację przeciwnika wraz ze wstępną oceną rozpoznawczą.

Układ informowania operacyjnego w brygadzie może przedstawiać się następująco:

CZĘŚĆ PIERWSZA

przekazanie wniosków z ustalenia położenia i analizy zadania.

1. Rozpoczęcie i przedstawienie układu informowania operacyjnego – **SZSZT**;
2. Zadanie przełożonego – **SZSZT/SP**;
3. Myśl przewodnia przełożonego – **SZSZT/SP**;
4. Zadanie własne (otrzymane od przełożonego) – **SZSZT**;
5. Wstępna ocena terenu – **SR**;
6. Położenie/wstępna ocena przeciwnika – **SR**;
7. Zadanie i położenie sąsiadów – **SD**;
8. Wojska własne – **SD/oficerowie CWDz, CWdow, CZDz**;
9. Ograniczenia – **SP**.

CZĘŚĆ DRUGA

- **organizacja pracy sztabu** – SZSZT:
  1. wytyczne do pracy sztabu:
     - wnioski z kalkulacji czasu:
       - termin wydania Rozkazu Operacyjnego;
       - termin przeprowadzenia odprawy decyzyjnej;
       - termin wykonania wariantów działania;
     - **MYŚL PRZEWODNIA DOWÓDCY;**
     - **SPRECYZOWANE ZADANIE WŁASNE**;
- **wytyczne do pracy podwładnych** – SZSZT:
  - wytyczne do przekazania w Zarządzeniach Przygotowawczych;
- **zakończenie informowania operacyjnego** – SZSZT.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i określenie wariantów działania. Celem tej czynności, realizowanej w ramach etapu oceny sytuacji, jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena czynników, które w różny sposób wpływać będą na realizacje otrzymanego zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania czyli wariantów działania wojsk własnych.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje

- ocenę przeciwnika;
- ocenę wojsk własnych;
- ocenę otoczenia (warunki terenowe, atmosferyczne, ludność, kultura i religia w obszarze przyszłych działań);
- ocenę innych czynników, które należy wziąć pod uwagę (np. czas).

Kolejność ocen poszczególnych grup problemowych nie jest stała i zależy każdorazowo od istoty zadania otrzymanego do wykonania. *Sytuacja idealna jest zakończenie przez Sekcję Rozpoznania Zespołu Dowodzenia SD oceny przeciwnika, warunków terenowych i atmosferycznych zanim Sekcja Planowania Zespołu Dowodzenia SD rozpocznie ocenę pozostałych czynników*. Często jednak jest to niemożliwe. Toteż jako zasadę przyjmuje się, że:

- jeżeli wojska własne prowadzą obronę, w których z założenia w początkowym okresie inicjatywa należeć będzie do przeciwnika, Sekcja Planowania Zespołu Dowodzenia SD powinna rozpocząć pracę dysponując wystarczającą ilością informacji o przeciwniku, otrzymanych od Sekcji Rozpoznania Zespołu Dowodzenia.

Istotą *oceny przeciwnika* jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych. Sekcja Rozpoznania Zespołu Dowodzenia wykorzystuje w tym celu procedurę rozpoznawczego przygotowania pola walki (RPPW). Celem rozpoznawczego przygotowania pola walki jest opracowanie możliwych wariantów działania przeciwnika w aktualnych warunkach terenowych i atmosferycznych.

Cały proces rozpoznawczego przygotowania pola walki obejmuje dwie zasadnicze części.

Pierwsza to gromadzenie i przetwarzanie posiadanych danych o terenie i przeciwniku.** **Druga** to praktyczne wykorzystanie posiadanych danych do oceny terenu w obszarze działania i określenie zagrożeń w aspekcie potencjalnych możliwości rozpatrywanego przeciwnika.

Kolejność czynności w rozpoznawczym przygotowaniu pola walki:

- przygotowanie mapy terenu na którym prowadzone będą działania. Dokonanie oceny terenu w zakresie jego przekraczalności, infrastruktury, drożni, sieci rzek i kanałów, wzniesień terenowych, itp. (na podstawie oceny terenu nanoszone są na oleatę obszary trudno przejezdne, nieprzejezdne i ograniczające swobodę manewru).
- opracowanie warunków pogodowych w obszarze działania. Oleata wykonywana jest zazwyczaj od dywizji wzwyż. Określa się na niej miejsca w obszarze działania, na którym występują mgły (zielony kolor), niski pułap chmur (fiolet), opady (niebieski), charakteryzuje szybkość wiatru, wilgotność powietrza, temperaturę. Oleata wykorzystywana jest do planowania działań desantów powietrznych, przerzutu grup specjalnych, działań lotnictwa, bezpilotowych środków rozpoznawczych, wykorzystania jednostek artylerii, itd.
- wybór korytarzy manewru i dróg podejścia. Na podstawie oceny terenu w konkretnych warunkach hydrometeorologicznych określa się dogodne kierunki podejścia i korytarze manewru, oceniając jednocześnie pojemność każdego z nich.
- wykreowanie modelu doktrynalnego. Ilustruje on taktyczne lub operacyjne założenia prowadzenia określonych działań przez przeciwnika. Z zasady obrazuje działanie sił przeciwnika o dwa szczeble niżej tj. na szczeblu brygady do kompanii.

** Etap ten realizowany jest w Zespole Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD na podstawie posiadanych informacji.

➢ przygotowanie oleaty sytuacji bojowej. Wykonywana jest na podstawie aktualnej sytuacji przeciwnika, wzorca jego działań doktrynalnych w odpowiedniej skali mapy i z uwzględnieniem ograniczeń wynikających z oceny terenu. Na jej podstawie opracowuje się potencjalne sposoby działań przeciwnika. Można również zobrazować prawdopodobny wariant działania przeciwnika na tej oleacie. W tym wypadku oleat tego typu może powstać kilka. Dowódca brygady wybiera z nich najbardziej prawdopodobny lub dwa, trzy do których planuje się ogólnie użycie własnych sił, oraz jeden według którego planuje się szczegółowo operacje, walkę.

➢ wykonanie oleaty zdarzeń. Opracowana jest przez zespół oficerów z Zespołu Rozpoznania i Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia na podstawie przyjętego do planowania najbardziej prawdopodobnego (najgroźniejszego) wariantu działania przeciwnika z opisaniem tzw. linii czasowych ilustrujących jego aktywność bojową w czasie prowadzenia walki. Linie czasowe określają położenie elementów ugrupowania bojowego w terenie w stosunku do czasu. W Sekcji Rozpoznania Zespołu Dowodzenia wybiera się i nanosi na oleatę punkty kontrolne i obszary zainteresowania, które potwierdzą lub zasugerują konieczność zmiany przyjętego wariantu działania przeciwnika.

➢ sporządzenie wzorca wsparcia decyzji. Oleatę tę wykonuje w zasadzie oficer Sekcji Planowania Zespołu Dowodzenia. Rola Sekcji Rozpoznania sprowadza się do wsparcia informacyjnego wytwarzanego dokumentu. Obrazuje on działanie przeciwnika oraz możliwe przeciwdziałanie, według opracowanego wariantu i zawiera zazwyczaj:

- punkty kontrolne;
- obszary zainteresowania;
- obszary oddziaływania ogniowego (obszary zainteresowania celami);
- punkty zainteresowania celami;
- punkty decyzyjne.

W wyniku przeprowadzenia rozpoznawczego przygotowania pola walki określa się również luki w wiedzy o przeciwniku i terenie oraz stopień niepewności co do jego przyszłych działań. Wybiera się także wysoko opłacalne cele do porażenia. Dane te są podstawą do planowania działań rozpoznawczych.

W ramach *oceny wojsk własnych* w brygadzie poddaje się wnikliwej analizie zdolność bojową tych sił, to znaczy:

- stopień gotowości bojowej;
- ukompletowanie, stan morale i poziom wyszkolenia;
- w jakim stopniu wojska własne są ukompletowane w ludzi i sprzęt?;
- jaki jest poziom morale żołnierzy, czy są pod tym względem zdolni do wykonywania zadań o wysokim stopniu trudności?;
- czy poziom wyszkolenia jest wystarczający, czy pozwala na pełne wykorzystanie skomplikowanego sprzętu bojowego oraz prowadzenie działań w trudnych warunkach (np. w warunkach szczególnych)?;
- rodzaj posiadanego uzbrojenia i wyposażenia;
- czy w stosunku do przeciwnikach posiadany sprzęt bojowy posiada podobne (lepsze, gorsze) parametry?;
- czy jest adekwatny do otrzymanego zadania?;
- czy inne rodzaje wyposażenia są odpowiednie do zapewnienia wykonania zadania?;
- zakres i rodzaj dostępnego wsparcia bojowego;
    - na jakie wsparcie bojowe (środkami organicznymi, przydzielonymi i wspierającymi) mogą liczyć wojska własne?;
    - jakie są ograniczenia w wykorzystaniu tego wsparcia (np. ograniczony czas, limity amunicji, warunki atmosferyczne, terenowe itp.)
    - możliwości zabezpieczenia logistycznego;
    - czy posiadany potencjał logistyczny jest wystarczający do wykonania zadania?;

Bardzo istotnym dla prawidłowego przebiegu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest fakt, iż przygotowywane warianty działania wojsk własnych powinny w jednoznaczny sposób różnic się od siebie pod względem sposobu osiągnięcia założonego celu. *Jednocześnie muszą pozostawać w zgodzie z myślą przewodnią dowódcy dywizji oraz dowódcy brygady.*

W celu umożliwienia realistycznej i opartej na stanie rzeczywistym oceny wojsk własnych wykorzystuje się pomocniczy dokument dowodzenia o charakterze sprawozdawczo informacyjnym – ***zestawienie sił i środków*** (tab. 3.2.3.1). Jest on prowadzony i w sposób ciągły uaktualniany we wszystkich komórkach funkcjonalnych SD, przy czym zawartość informacyjna zestawienia uzależniona jest od zakresu odpowiedzialności danej komórki.

Tab. 3.2.3.1.

Przykład dokumentu „Zestawienie sił i środków" (wariant)

Stan na: 051030AWRZ2000 16BZ Sekcja Planowania

Zestawienie sił i środków							
Siły i środki / Pododział	Czołgi	BWP	Artyleria do ognia pośred-niego	Środki plot	Środki ppanc	Śmigłowce	Stan osobowy
1 bcz	43	-	-	-	-	-	138
2 bz	-	43	6	-	-	-	126
3 bz	-	43	6	-	-	-	284
4 das	-	-	12	-		-	112
4 dappanc	-	-	-	-	18	-	96
4 dplot	-	-	-	32	-	-	98
Razem	43	86	24	32	36	24 (TACOM)	1542

Dysponując wnioskami z oceny przeciwnika oraz wojsk własnych możliwe staje się dokonanie **porównania sił**. Porównanie to ma charakter globalny, to

znaczy obejmuje przeciwstawienie posiadanemu potencjałowi wojsk własnych potencjału przeciwnika, z uwzględnieniem zmian tych potencjałów w czasie i przestrzeni. Jako dokument o charakterze pomocniczym może być w tym zakresie wykorzystywana **tabela porównania sił** (tab. 3.2.3.2).

Tabela 3.2.3.2.

Przykład tabeli porównania sił (wariant)

Stan na: 051030AWRZ2000 16BZ Zespół Planowania

Wojska własne			**Tabela porównania sił**				Przeciwnik
Jednostka / Rodzaj	16 BZ	1 / 2 pa	Razem wojska własne	Stosunek sił	Razem przeciwnik	12 bz (+)	Jednostka / Rodzaj
	6	-	6	6 : 1	1	1	
	6	-	6	2 : 1	3	3	
	2	2	4	4 : 1	1	1	
	3	-	3	3 : 1	1	1	

Istotą **oceny otoczenia** jest zidentyfikowanie pozytywnego i negatywnego wpływu jaki warunki terenowe, atmosferyczne, widoczność i inne czynniki będą miały na działanie zarówno wojsk własnych jak i przeciwnika*.

Ocena czynnika czasu ma znaczenie szczególne dla rozwiązania przez dowództwo brygady problemu zsynchronizowania trzech elementów: sił, przestrzeni i czasu, to znaczy zidentyfikowania rozwiązań pozwalających mieć **wystarczające siły w odpowiednim miejscu** (przestrzeń), i **we właściwym cza-**

* Problematyka szczegółowej oceny warunków terenowych i atmosferycznych wchodzi w zakres RPPW.

sie. Czas stanowi zwykle czynnik ograniczający swobodę działania i musi być zawsze brany pod uwagę podczas ustalania wariantów działania wojsk własnych. Toteż szczególnie dokładnym ocenom poddaje się ramy czasowe każdego zidentyfikowanego zadania cząstkowego biorąc pod uwagę kolejność ich realizacji oraz czas trwania każdego z nich (tak dalece jak jest to możliwe do skalkulowania).

Wnioski z wymienionych ocen prowadzą do wyspecyfikowania kilku realnych wariantów działania wojsk własnych.

Ustalenie wariantów działania wojsk własnych

Na bazie wniosków z analizy zadania i oceny czynników wpływających na wykonanie zadania opracowywane są, na tym etapie jeszcze niezbyt szczegółowe „szkice – plany działania brygady w działaniach opóźniających". Każdy bowiem **wariant działania** jest niczym innym jak ogólnym zarysem planu jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. Oznacza to, iż w ramach tych czynności dowództwa powstaje, niejako równolegle, kilka przyszłych planów działania.

Wnioski z dokonywanych ocen pozwalają na **określenie kolejności wykonania zadania** oraz wiążące się z tym **określenie sposobu wykonania zadania** i w konsekwencji **ugrupowania operacyjnego (bojowego)**.

Określając kolejność wykonania należy w każdym wariancie określić **jakie etapy i w jakiej kolejności będą realizowane** oraz jeśli to konieczne wyznaczyć **cele pośrednie**. Kolejność wykonania zadania w obronie odnosi się zazwyczaj do:

- dezorganizacji podejścia przeciwnika i jego rozwinięcia w ugrupowanie operacyjne;
- walki o główny obszar obrony;
- użycia odwodów;

Określenie sposobu wykonania zadania polega na sprecyzowaniu jak realizowane będą wyspecyfikowane wcześniej etapy.

W każdej sytuacji, stosownie do kolejności i sposobu wykonania zadania określa się ugrupowanie operacyjne oraz dokonuje wstępnego podziału sił.

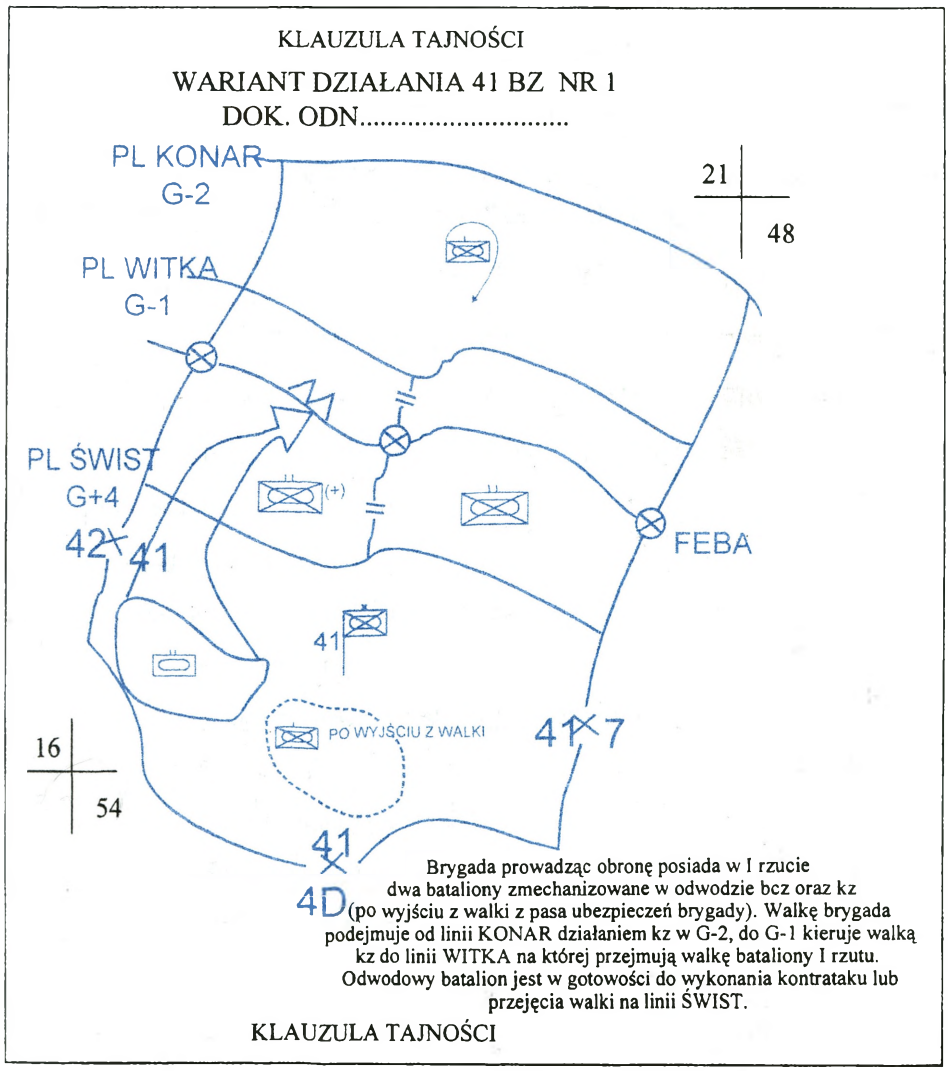
Ugrupowanie operacyjne jest konsekwencją przyjętego sposobu działania, nigdy odwrotnie!

Zgodnie z przyjętymi ustaleniami rozpatruje się następnie problemy **dowodzenia** oraz **synchronizacji działań**. W zakresie dowodzenia ustalić należy wstępne rozmieszczenie stanowisk dowodzenia i ich ewentualną oś przesunięcia. W graficznym wariancie działania przedstawia się zazwyczaj pierwsze oraz co najmniej jedno kolejne planowane położenie stanowiska dowodzenia. W odniesieniu do synchronizacji określić należy w każdym wariancie linie rozgraniczenia oraz niezbędne linie koordynacyjne (linię przebiegu przedniego skraju obrony, rubieże wprowadzania do walki odwodów itp.), a także inne elementy dowodzenia i koordynacji działań stosownie do potrzeb. Każdy ze sporządzonych tą drogą wariantów działania składa się ze szkicu i pisemnej notatki (legendy) wyjaśniającej istotę sposobu wykonania zadania oraz podającej informacje, których nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych).

Szkic (rys. 3.2.1.4.) przedstawia zazwyczaj:

- ugrupowanie bojowe;
- wstępny podział sił;
- sposób wykonania zadania, w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu);
- rozmieszczenie SD.

Ugrupowanie operacyjne oraz wstępny podział sił przedstawia się **jeden szczebel w dół.** W zasadzie nie podaje się na szkicu numerów (nazw) pododdziałów, oddziałów czy związków taktycznych, pozostawiając to decyzji dowódcy. Szkic zawiera tylko elementy ogólnowojskowe, chyba, że rozmieszczenie i sposób użycia elementów specjalistycznych jest szczególnie istotny dla sposobu wykonania zadania w danym wariancie działania.



Rys 3.2.1.4. Wariant I działania brygady podczas prowadzenia obrony – wariant

DOWÓDCA BRYGADY – jeżeli nie uczestniczy w ocenie czynników i ustaleniu wariantów działania wojsk własnych w sekcji planowania, jego praca ukierunkowana jest na dowodzeniu działaniami bieżącymi. Dowódca brygady może prowadzić ocenę czynników we własnym zakresie oraz opracować samodzielnie warianty działania równolegle lecz oddzielnie od sekcji planowania.

SZEF SZTABU – koordynuje prowadzeniem oceny czynników i ustaleniem wariantów działania. Niezbędna w trakcie tej czynności jest wymiana informacji – wniosków z zakresu możliwości użycia rodzajów wojsk pomiędzy zespołem planowania, a pozostałymi zespołami centrum wsparcia działań, centrum zabezpieczenia działań oraz centrum wsparcia dowodzenia.

Szef sztabu nie powinien uczestniczyć w bezpośrednim opracowywaniu wariantów działania.

SEKCJA DOWODZENIA – na żądanie sekcji planowania (lub innych sekcji funkcjonalnych SD) sekcja dowodzenia przekazuje aktualne informacje dotyczące sytuacji wojsk własnych. W tym celu dokonuje się powielenia mapy sytuacyjnej sekcji dowodzenia (folii z położeniem wojsk). Informacje, które nie mogą być przedstawione graficznie (lub ich graficzne zobrazowanie nie jest dość jednoznaczne) przygotowuje się w postaci pisemnego uzupełnienia (dokument niesformalizowany), które może być oparte na układzie meldunku o sytuacji.

SEKCJA PLANOWANIA – w trakcie tego etapu przeprowadza ocenę czynników, biorąc pod uwagę przede wszystkim teren, siły własne i zgodnie z wnioskami z analizy zadania (przede wszystkim **myślą przewodnią dowódcy)**, wytycznymi dowódcy, a także oceną czynników przeprowadzoną w innych zespołach (np.:SEKCJI Rozpoznania i wykonaną przez niego oceną terenu) przygotowuje warianty działania.

SEKCJA ROZPOZNANIA – jest to zasadniczy etap pracy zespołu rozpoznania, który w tej czynności przygotowuje rozpoznawcze przygotowanie pola walki (RPPW) związane z oceną terenu i przeciwnika oraz wypracowaniem jego wariantów działania.

Główne zadania zespołu rozpoznania polegają na:

- ocenie środowiska działań;
- ocenie zagrożeń;
- wypracowanie możliwych wariantów działania przeciwnika;
- określenie szczegółowych potrzeb informacyjnych;
- określenie zadań rozpoznawczych.

Po opracowaniu wariantów działania celowe jest zorganizowanie ***odprawy koordynacyjnej***, podczas której z opracowanymi wariantami działania zapoznawani są kierownicy wszystkich zespołów/sekcji funkcjonalnych stanowiska dowodzenia brygady. Celem takiej odprawy jest umożliwienie specjalistycznym sekcjom SD rozpoczęcia opracowywania – koncepcji wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia – odpowiednio do wariantów działania ustalonych przez Sekcję Planowania Zespołu Dowodzenia. Należy jednak pamiętać, iż stopień szczegółowości będzie różny w zależności od specyfiki rodzaju wojsk. Nie mogą one również odbierać inicjatywy i swobody działania dowódcom jednostek rodzajów wojsk. To właściwi dowódcy jednostek specjalistycznych, nie zaś oficerowie sztabu, podejmują ostateczne decyzje w zakresie wykorzystania podległych sobie sił.

Możliwe jest także, aby podczas tej odprawy dowódca zapoznał się z efektami dotychczasowej pracy sztabu w tym zakresie. Może on zaaprobować opracowane warianty działania, zgłosić swoje uwagi, spostrzeżenia, polecić je zmodyfikować lub nakazać niektóre z nich odrzucić.

Podkreślić należy, że warianty działania w toku planowania są *„organizmami żywymi"* i stosownie do prowadzonych analiz, kalkulacji oraz zmieniającej się sytuacji można (i należy) je modyfikować dążąc do identyfikacji najlepszych sposobów wykonania zadania.

Układ odprawy koordynacyjnej poświeconej zapoznaniu z wariantami działania wojsk własnych może być następujący:

1. **Wprowadzenie** – *szef sztabu.*
2. **Przypomnienie zadania własnego i myśli przewodniej dowódcy** – *szef sztabu.*
3. **Krótkie wnioski z oceny terenu oraz prawdopodobny sposób (sposoby) działania przeciwnika** – *kierownik Sekcji Rozpoznania Zespołu Dowodzenia.*
4. **Przedstawienie opracowanych wariantów działania wojsk własnych** – *kierownik Sekcji Planowania Zespołu Dowodzenia.*

   dla każdego wariantu określa się:

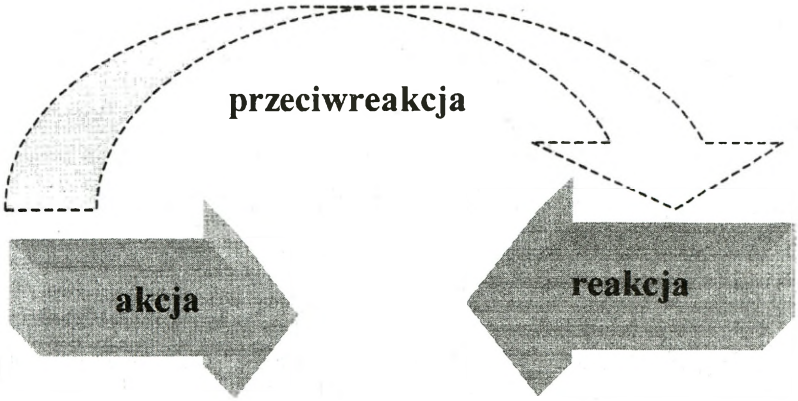
   a. Sposób wykonania zadania, w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu)

   b. Ugrupowanie bojowe (zazwyczaj bez wskazywania konkretnych jednostek) oraz wstępny podział sił (na zasadzie *bcz z kz, bz bez kz z kcz*).
5. **Pytania, wyjaśnienie niezbędnych szczegółów lub niejasności** – *oficerowie specjaliści obecni na odprawie, szef Sekcji Planowania Zespołu Dowodzenia.*
6. **Wytyczne do dalszej pracy, ewentualne uaktualnienie planu pracy dowództwa** – *szef sztabu*

Rozważenie wariantów działania metodą symulacji działań powstałych wariantów działania wojsk własnych, polega na wszechstronnej ich ocenie w stosunku do prawdopodobnych działań przeciwnika, sprawdzeniu ich zgodności z myślą przewodnią (przełożonego i własnego dowódcy) oraz ocenie realnych możliwości wsparcia i zabezpieczenia tych wariantów.

Celem tej czynności sztabu brygady jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika. Cel ten osiąga się to poprzez określenie zdarzeń jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania.

Najczęściej stosowaną techniką jest symulacja przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami, będąca próbą określenia przyszłych zdarzeń zgodnie z zasadą:



Uczestnikami symulacji są przede wszystkim członkowie Sekcji Planowania oraz Sekcji Rozpoznania Zespołu Dowodzenia SD brygady „prowadzący" sytuację po stronie wojsk własnych (SP) i przeciwnika (SR). Mogą w niej brać udział także przedstawiciele zespołów (w zależności od potrzeb) z Zespołu Wsparcia Działań oraz innych stosownie do ustaleń szefa sztabu lub szefa Sekcji

Planowania Zespołu Dowodzenia. W zależności od posiadanego czasu, można w ten sposób „rozegrać" wszystkie warianty w całości lub tylko ich wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Rezultatami symulacji (których przedstawienie może być celem kolejnej odprawy koordynacyjnej), są wnioski dotyczące :

- zmian potencjału wojsk własnych w czasie i przestrzeni;
- zmian w ugrupowania wojsk własnych;
- potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, rozpoznania, zabezpieczenia logistycznego;
- prawdopodobnego działania przeciwnika;
- wpływu terenu na działania wojsk własnych i przeciwnika;
- obszarów o kluczowym znaczeniu;
- decydujących wydarzeń i czasu itp.

Na podstawie powyższych wniosków warianty działania mogą zostać *przyjęte*, *zmodyfikowane* lub wręcz *odrzucone* jako nie spełniające wymaganych kryteriów.

Ustalone i zanotowane wyniki symulacji działań (szczególnie zidentyfikowane „plusy" i „minusy") dostarczają natomiast istotnych danych do kolejnej czynności pracy dowództwa jaką jest *porównanie wariantów działania*, i w konsekwencji ustalenie *wariantu rekomendowanego*.

Symulacja powinna przebiegać przy zachowaniu maksymalnego obiektywizmu i zgodnie z określonymi zasadami. Przebieg wszystkich etapów symulacji powinien być jak najbardziej zbliżony do przewidywanego przebiegu realnych działań. W trakcie symulacji należy rozważyć siły i możliwości, którymi dysponujemy, oraz wady i zalety własnych wariantów działania w porównaniu z możliwościami i prawdopodobnymi wariantami działania przeciwnika biorąc pod uwagę charakterystykę obszaru działania.

W symulacji powinny być zaangażowane niezbędne osoby funkcyjne – decyduje o tym prowadzący symulację (szef sztabu – który nie bierze czynnego udziału w opracowaniu wariantów działania w związku z czym może zachować obiektywizm). Zadaniem tych osób jest czuwanie nad symulowanymi zdarzeniami i ich logicznymi uzasadnieniami. Tworzyć to powinno ciągły wspomniany już algorytm: akcja – reakcja – przeciwreakcja.

W trakcie symulacji należy przestrzegać następujących zasad:

- obiektywizmu: należy unikać stronniczości lub też sugerowania się tym „co chce osiągnąć dowódca", nie należy też bronić bezkrytycznie opracowanych przez siebie wariantów działania;
- dokładne zapisywanie identyfikowanych wad i zalet każdego z wariantów jednak dopiero wtedy gdy staną się one oczywiste (w tym celu wykorzystuje się tabele wad i zalet wariantów działania);
- nieustanna ocena wykonalności i celowości wariantów działania, gdyż w wypadku gdyby którykolwiek z wariantów działania w jakimkolwiek etapie nie spełniał jednego z tych warunków należy go odrzucić;
- unikanie wyciągania przedwczesnych wniosków zanim nie zostaną one potwierdzone w trakcie przebiegu symulacji;
- unikanie porównania jednego wariantu działania z innym w trakcie symulacji gdyż ten krok będzie realizowany w trakcie następnej czynności – porównania wariantów działania.

Etapy postępowania w trakcie przygotowania i przeprowadzenia symulacji.

1. Przygotowanie symulacji. Etap ten, którym kieruje szef sztabu polega na technicznym i materiałowym przygotowaniu symulacji. Dotyczy to: przygotowania makiety terenu lub też map komputerowych , a także tabel, formularzy i innych niezbędnych dokumentów pomocniczych (tabela wad i zalet, tabela zdarzeń, plan współdziałania).
2. Przygotowanie zestawień sił i środków a także niezbędnych kalkulacji przez zespoły Rozpoznania i Planowania.

3. Przygotowanie zidentyfikowanych punktów krytycznych i decyzyjnych (informacje wypracowane przez ZR w trakcie realizacji RPPW).
4. Przygotowanie (jeżeli nie zostało to ustalone wcześniej) kryteriów do oceny wariantów.
5. Wybranie techniki przeprowadzenia symulacji.
6. Wybranie metody rejestracji i zobrazowania wyników symulacji.
7. Przeprowadzenie symulacji.
8. Wyciągnięcie wniosków z przeprowadzonej symulacji.

Podczas realizacji symulacji wariantów zastosować można jedną z kilku technik jej prowadzenia. Może to być:

- technika etapów;
- technika kierunków;
- technika obiektów.

Techniki te mogą być użyte pojedynczo lub w różnych kombinacjach. Wymienione powyżej techniki nie wykluczają zastosowania innych, właściwych dla danej sytuacji, zadania, specyfiki terenu oraz dysponowanych sił i środków. Zawsze jednak powinny one umożliwić rozpatrzenie:

- całego obszaru (rejonu, pasa) działania;
- wszystkich sił własnych i przeciwnika, które mogą wpłynąć na wynik przyszłego starcia.

Wybierając technikę symulacji należy kierować się rodzajem prowadzonych działań oraz czynnikiem czasu. Ten ostatni często zadecyduje o wybranej technice. Nie należy wykluczyć innego sposobu przeprowadzenia symulacji jeżeli tylko umożliwi ona osiągnięcie założonych celów.

Należy pamiętać, iż symulacja, jako dość czasochłonna metoda rozważania wariantów działania, nie zawsze będzie mogła być zastosowana. Nie oznacza to jednak, iż brak czasu powodować ma rezygnację z jednej z bardzo ważnych czynności oceny sytuacji jaka jest rozważenie wariantów. Trzeba jednak wówczas posłużyć się inną, mniej czasochłonną metodą prowadzącą do identyfikacji

wad i zalet rozważanych wariantów działania. Może ona polegać na konfrontacji przygotowanych wariantów z myślą przewodnią przełożonego i własnego dowódcy, zasadami walki (sztuki wojennej) oraz porównaniu potencjałów wojsk własnych i przeciwnika (oczywiście w zakresie nie tak kompleksowym jak w przypadku zastosowania symulacji). Sposób rozważenia wariantów działania w takiej sytuacji określa szef sztabu (kierownik Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia). Podkreślić należy, iż niezależnie od wybranego sposobu, musi on być zastosowany do wszystkich rozważanych wariantów. Niedopuszczalne jest użycie różnych sposobów dla poszczególnych z nich gdyż w konsekwencji prowadzi to do zatracenia obiektywności podczas porównywania wariantów.

DOWÓDCA BRYGADY – w zależności od przyjętej metody pracy dowódca może brać udział w rozważaniu wariantów działania lub realizować w tym czasie inne czynności.

SZEF SZTABU – odpowiedzialny jest za organizację pracy sztabu, w trakcie przygotowania i prowadzenia rozważenia wariantów działania. Nie bierze osobiście udziału w opracowaniu wariantów, co pozwala mu na zachowanie niezbędnego obiektywizmu, a tym samym na odgrywanie roli bezstronnego „arbitra" wobec uczestników symulacji. Jednocześnie jest on obciążony innymi obowiązkami wynikającymi z potrzeb kierowania pracą całego sztabu. Zasadniczym zadaniem kierującego procesem symulacji wariantów jest dopilnowanie przestrzegania przez uczestników zasad prowadzenia symulacji oraz nadzorowanie identyfikowania i zapisywania wniosków w miarę ich pojawiania się.

SEKCJA DOWODZENIA – na żądanie sekcji planowania i innych sekcji funkcjonalnych przekazuje aktualne informacje dotyczące sytuacji wojsk własnych.

SEKCJA ROZPOZNANIA – w czasie prowadzenia symulacji działań „odgrywa rolę" dowódcy wojsk przeciwnika. Swoimi posunięciami stara się doprowadzić do sytuacji w której przeciwnik osiąga powodzenie. Przygotowuje

prawdopodobne reakcje przeciwnika na każde określone działanie wojsk własnych zgodnie z:

- ocenionym wcześniej sposobem (sposobami) działania przeciwnika;
- jego zasadami walki;
- możliwościami sprzętu bojowego, który jest na wyposażeniu przeciwnika;
- warunkami terenowymi;
- warunkami atmosferycznymi itp.

Dokonuje także niezbędnych obliczeń potencjału bojowego przeciwnika w poszczególnych etapach działania, prognozuje jego straty i określa cele o wysokiej opłacalności zgodnie z procedurami RPPW odpowiednio do „punktu widzenia" strony przeciwnej.

SEKCJA PLANOWANIA – odpowiada za przygotowanie wariantów działania do symulacji, oraz za sporządzenie (uaktualnienie):

- zestawienia posiadanego potencjału bojowego (zestawienie sił i środków, które można wykorzystać do działania);
- stosunku sił i środków;
- tabeli synchronizacji do każdego wariantu działania;
- tabeli zdarzeń, które będą wypełniane treścią w trakcie symulacji.

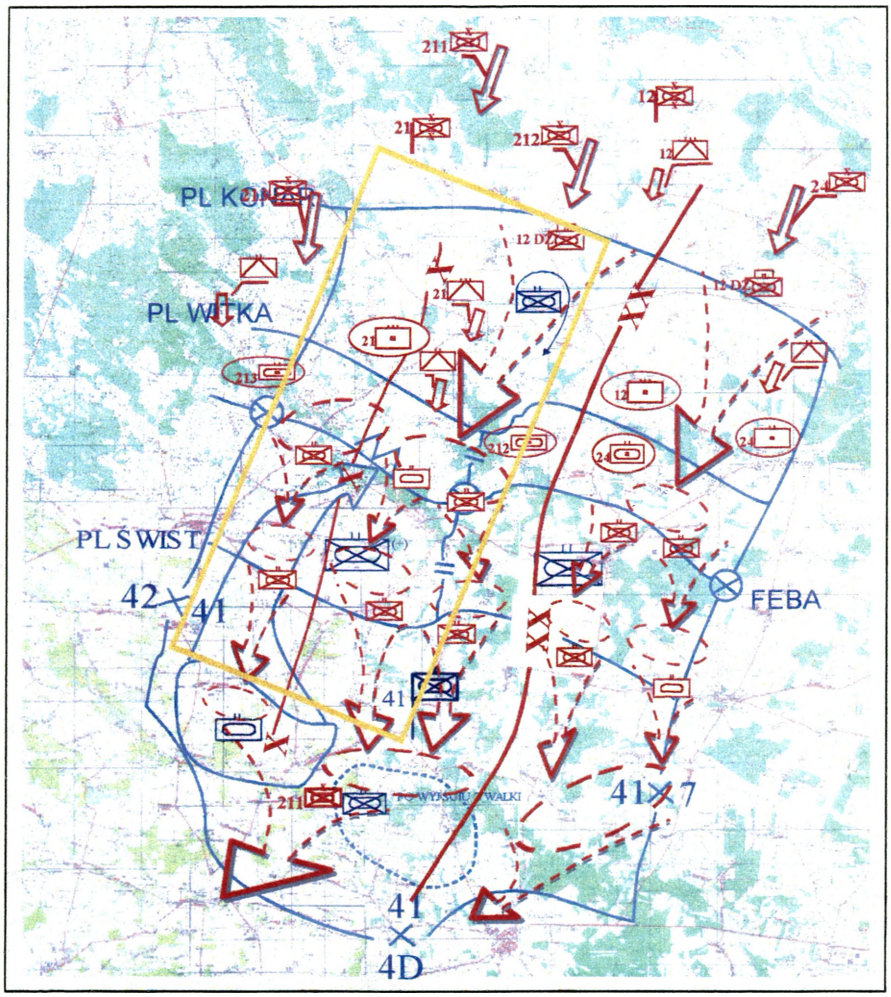
Wybiera także (jeśli wcześniej nie uczynił tego szef sztabu lub kierownik SP) jedną z technik do przeprowadzenia symulacji działań.

W trakcie samej symulacji oficerowie SP:

- odgrywają rolę dowódcy wojsk własnych;
- „prowadzenie" wojsk własnych zgodnie z symulowanym wariantem działania;
- reagowanie na posunięcia „przeciwnika";
- precyzują miejsca i terminy, gdzie niezbędne jest określone wsparcie wojsk własnych;
- identyfikują słabe punkty symulowanego wariantu.

Oficer SP na bieżąco zapisuje wyniki kolejnych kroków symulacji, wykorzystując w tym celu gotowe blankiety „tabeli zdarzeń".

Biorąc pod uwagę powyższe treści w praktyce będzie to wyglądało następująco (rys.3.2.1.5.):



Rys. 3.2.1.5. Przygotowanie do symulacji działań mapy terenu, oleaty wariantu działania przeciwnika i wojsk własnych wraz z wybraną techniką prowadzenia symulacji działań (kierunków)

Szef sztabu sprawdza czy wariant działania wojsk własnych jest zgodny z myślą przewodnią dowódcy 41 BZ oraz otrzymanym zadaniem (*myślą przewodnią jest, po przejęciu walki od sił walczących z przodu, zorganizować pozycję przednią, z rejonem kluczowym na prawym skrzydle brygady. Natomiast większością sił brygady zorganizować obronę w głównym obszarze obrony z rejonem kluczowym na lewym skrzydle ugrupowania brygady. Obronę prowadzić uporczywie i maksymalną ilością sił, tym samym stworzyć podstawowe warunki do wprowadzenia przez przełożonego odwodowej brygady*).

Następnie nakazuje oficerowi sekcji planowania (SP) oraz sekcji rozpoznania (SR) przedstawienie wariantu działania wojsk własnych i przeciwnika.

W kolejnym etapie oficer SP rozpoczyna „prowadzić" wojska własne od nawiązania kontaktu z przeciwnikiem.

....Na linii KONAR znajduje się bz, który wspólnie z sąsiadami przejął walkę od pododdziałów z przodu (batalion zorganizował pozycję przednią mając w pierwszym rzucie dwie kompanie zmechanizowane, w odwodzie jedną kompanię zmechanizowaną);

oficer SR – *natarcie prowadzone przez przeciwnika w godzinach wieczornych zostało załamane na linii KONAR, przeciwnik podciąga odwody (DZ oraz BZ), które prawdopodobnie w dniu następnym zostaną wprowadzone do walki;*

– w dniu następnym przeciwnik na rozpatrywanym kierunku wprowadzi do walki zgrupowanie taktyczne w sile wzmocnionego bz (z wojsk będących w styczności), mając w pierwszym rzucie trzy kompanie (dwie zmechanizowane + jedna czołgów);

oficer SP – *bz działając na pozycji przedniej przeciwstawił przeciwnikowi półtorej kompani zmechanizowanej, w danej chwili uzyskamy stosunek sił 3:1 (licząc środki opancerzone przeciwnika /30/ do wojsk własnych /13/), zakładam, iż bz opóźni podejście przeciwnika do linii WITKA 2 godziny;*

oficer SR – *w celu spotęgowania uderzenia przeciwnik wprowadza do walki kolejną kompanię zmechanizowaną, (stosunek sił wzrośnie 4:1);*

szef sztabu – *zwracając się do kierownika ZWDz – Czy na ten etap walki możemy wesprzeć działanie bz?*

kierownik ZWDz – *możemy wykonać jedne ZO, oraz postawić dwa pola minowe o szerokości 500m;*

oficer SP – *biorąc pod uwagę powyższe wzmocnienie, czas działania pomiędzy liniami KONAR i WITKA, zakładam wyniesie od 1 godz. do 1,5; na linii WITKA walkę z przeciwnikiem przejmie kolejny batalion zmechanizowany, bz z pozycji przedniej zostanie wycofany do odwodu gdzie w ciągu 2 godz. odtworzy zdolność bojową;*

oficer SR – *zgrupowanie taktyczne przeciwnika po dojściu do FEBA, zabezpiecza wejście do walki sił głównych, na rozpatrywanym kierunku przeciwnik prawdopodobnie wprowadzi do walki trzy bataliony (dwa zmechanizowane + jeden czołgów) należy się również liczyć z oddziaływaniem sąsiadów (do kampanii zmechanizowanej);*

oficer SP – *przeciwko siłom przeciwnika działania prowadzić będzie wzmocniony bz (kcz), mając w pierwszym rzucie trzy kompanie zmechanizowane, biorąc pod uwagę siły przeciwnika, stosunek sił wynosił będzie (60+10 środków opancerzonych przeciwnika do 30 BWP własnych) 2,1:1; biorąc pod uwagę powyższe parametry bz ma szansę prowadzić skuteczną walkę;*

oficer SR – *po napotkaniu oporu bataliony przeciwnika wprowadzą do walki odwodowe kompanie, stosunek sił wzrośnie (100 środków opancerzonych przeciwnika) 3,1:1, w celu spotęgowania uderzenia przeciwnik wprowadzi do walki odwodowy batalion zmechanizowany (30 BWP), stosunek sił wyniesie 4,2:1 na korzyść przeciwnika;*

oficer SP – *po wprowadzeniu do walki przez przeciwnika odwodowych kompanii oraz odwodu brygadowego, zakładam, iż pierwszorzutowe kompanie zmechanizowane przejdą na linie ryglowe, tworząc z odwodową kompanią czołgów tzw. „worek ogniowy", batalion posiadał będzie ok. 40 środków opancerzonych, stosunek sił zmniejszy się 3:1 na korzyść przeciwnika;*

szef sztabu – *kierownik ZWDz – czym możemy wzmocnić działanie rozpatrywanego batalionu?*

kierownik ZWDz – *jest to rejon kluczowy naszej obrony, proponuję użyć na tym kierunku OPpanc i OZap, co poprawi skuteczność naszego działania, dodatkowo mogę wykonać OZ i ZO das;*

szef sztabu – *zatwierdzam, oficer SP dokonać obliczeń kalkulacyjnych;*

oficer SP – *po doliczeniu OPpanc uzyskamy na rozpatrywanym kierunku, (przeciwnik 130 środków opancerzonych, wojska własne 58 środków opancerzonych) stosunek sil 2,1:1 na korzyść przeciwnika, bz ma szansę załamać natarcie przeciwnika w swoim rejonie obrony na rozpatrywanym kierunku;*

oficer SR – *z chwilą osłabienia tempa natarcia, przeciwnik na rozpatrywanym kierunku wprowadzi do walki odwodową brygadę pancerną mającą w pierwszym rzucie trzy bataliony (dwa czołgów + jeden zmechanizowany), w rejonie włamania przeciwnik uzyska około (130 ze styczności + 60 z odwodowej brygady środków opancerzonych) 190 środków opancerzonych, do 58 środków opancerzonych wojsk własnych, stosunek sił wynosił będzie 3,1:1 na korzyść przeciwnika. Ponadto przeciwnik może wprowadzić z odwodowej brygady odwód w sile batalionu, co podniesie stosunek sił do 3,5:1 na korzyść przeciwnika;*

oficer SP – *w celu załamania natarcia przeciwnika na omawianym kierunku dodatkowo należy wyprowadzić kontratak w sile bcz z linii ŚWIST i odtworzyć linię FEBA, stosunek sił w rejonie włamania będzie wynosił 2,1:1 na korzyść przeciwnika. Taki zachowany stosunek sił pozwoli nam wykonać zadanie załamać natarcie przeciwnika oraz zabezpieczyć wyprowadzenie kontrataku przez przełożonego;*

szef sztabu – *Panowie oficerowie, Czy są pytania do przedstawionej sytuacji przez oficerów SP i SR? Jeśli nie przystępujemy do prowadzenia rozważania kolejnego wariantu działania.*

PODOBNIE PROWADZIMY ROZWAŻANIE KOLEJNYCH WARIANTÓW DZIAŁANIA PRZY ZASTOSOWANIU TEJ SAMEJ METODY I TECHNIKI.

Po zakończeniu rozważania wariantów działania szef sztabu nakazuje dla oficera zespołu planowania robiącego notatki o przedstawieni wad i zalet omawianych wariantów działania.

WARIANT I

wady:

- brak wystarczających sił na linii przejęcia odpowiedzialności WITKA;
- brak sił na załamanie natarcia w rejonie głównym obrony batalionu w rejonie kluczowym;

zalety:

- manewrowy charakter prowadzenia walki;
- tworzenie linii ryglowych oraz tzw. „worka ogniowego"
- załamanie natarcia przeciwnika w głównym rejonie obrony brygady przy wsparciu odwodowego bcz.
- utrzymanie linii ŚWIST do czasu wyprowadzenia kontrataku dywizyjnego.

Celem ***porównania wariantów działania*** jest wyłonienie wariantu działania, który będzie rekomendowany dowódcy brygady.

Realizowane w tym etapie działania polegają na rzeczowym *porównaniu ze sobą* przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów. W czynności tej może, lecz nie musi uczestniczyć dowódca. Organizatorem porównania wariantów działania jest szef sztabu. Do prowadzonych ocen, oprócz Sekcji Planowania Zespołu Dowodzenia, czynnie włączają się przedstawiciele poszcze-

gólnych rodzajów wojsk (lub dowódcy jednostek wsparcia) z Zespołu Wsparcia Działań, Zespołu Zabezpieczenia Działań oraz Zespołu Wsparcia Dowodzenia SD. Istotne jest, aby na koniec omawianej czynności zainteresowane osoby funkcyjne uzgodniły, który z opracowanych wariantów działania jest zdaniem sztabu najlepszy, i zostanie zarekomendowany dowódcy przez szefa sztabu podczas odprawy decyzyjnej. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnorakich metod porównawczych sztab nie może osiągnąć konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje **szef sztabu**.

W celu porównania wariantów działania sztab może posłużyć się następującymi metodami :

- wad i zalet;
- głosowania;
- kryteriów.

Porównanie wariantów działania jest jedną z najważniejszych czynności w procesie pracy sztabu. Jednocześnie pamiętać należy, iż wyniki jakiejkolwiek metody porównawczej nie zastępują i nie są jednoznaczne z podjęciem decyzji! Wszystkie metody należy traktować jako narzędzia pomocne w wyborze wariantu rekomendowanego dowódcy oraz jako argumenty podczas prezentowania przyjętych rozwiązań.

Szczegółowe rozwiązania w zakresie organizacji porównania wariantów działania wojsk własnych **ustala szef sztabu**..

W trakcie porównania wariantów działania, prowadzonego przez szefa sztabu uczestniczą kierownicy wszystkich sekcji funkcjonalnych poszczególnych centrów SD. Każdy z nich musi być (na podstawie wyników poprzedniej czynności – rozważenia wariantów działania) przygotowany do rzeczowej argumentacji na temat porównywanych wariantów.

Układ takiej odprawy może być następujący:

1. **Wprowadzenie, porządek odprawy** – szef sztabu.
2. **Przypomnienie zadania i myśli przewodniej dowódcy dywizji oraz zadania i myśli przewodniej dowódcy brygady** – szef sztabu.
3. **Krótkie przypomnienie istoty każdego z wariantów działania** (są one znane wszystkim zainteresowanym, toteż nie ma potrzeby dokładnego ich charakteryzowania, wystarczające jest zaakcentowanie różnic pomiędzy nimi) – *oficer Sekcji Planowania* Zespołu Dowodzenia.
4. **Porównanie wariantów ze sobą** (z wykorzystaniem określonego narzędzia porównawczego) – biorą udział wszyscy uczestnicy odprawy, koordynuje szef sztabu.
5. **Ustalenie wariantu rekomendowanego** (osiągnięcie konsensusu lub decyzja szefa sztabu).
6. **Ewentualne wytyczne do przygotowania dodatkowych kalkulacji, zestawień, porównań na potrzeby odprawy decyzyjnej** – *szef sztabu.*

DOWÓDCA BRYGADY – w zależności od przyjętej metody pracy dowódca może brać udział w rozważaniu wariantów działania lub realizować w tym czasie inne czynności.

SZEF SZTABU –określa technikę oraz skład przeprowadzenia porównania wariantów działania. Na podstawie uzyskanych wniosków szef sztabu określa, który z wariantów działania będzie rekomendowany dowódcy na odprawie decyzyjnej.

SEKCJA PLANOWANIA – w zależności od wytycznych szefa sztabu, który określa technikę przeprowadzenia tej czynności wykonuje następujące zadania przygotowuje niezbędne narzędzia do jej przeprowadzenia np.:

– tabele do porównania wariantów działania;

– tabele lub arkusz wniosków;

inne w zależności od potrzeb.

SP ponadto protokołuje przebieg porównania wariantów działania.

SEKCJA DOWODZENIA – na żądanie sekcji planowania i innych sekcji funkcjonalnych, przekazanie aktualnych informacji dotyczących sytuacji wojsk własnych. Kierownik sekcji dowodzenia wyznacza oficera do udziału w trakcie odprawy decyzyjnej.

SEKCJA ROZPOZNANIA – podczas porównania możliwych wariantów działania przeciwnika zespół przygotowuje dane kalkulacyjne odnośnie ilości sił i środków, które przeciwnik może zaangażować w walce.

3.2.2.Decyzja i zamiar dowódcy – (odprawa decyzyjna)

Celem ***odprawy decyzyjnej*** jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji oraz samo jej podjęcie, czyli wybór przez dowódcę jednego z wariantów działania. Za organizację odprawy decyzyjnej odpowiedzialny jest szef sztabu. Odbywa się ona w *Sekcji Informacyjnej Zespołu* Wsparcia Dowodzenia lub w *Sekcji Planowania* Zespołu Dowodzenia SD. W odprawie, obok dowódcy brygady i szefa sztabu uczestniczą kierownicy sekcji organizacyjno-funkcjonalnych stanowiska dowodzenia.

Do chwili rozpoczęcia odprawy należy przygotować:

- oleaty z prawdopodobnym sposobem działania przeciwnika;
- oleatę oceny terenu;
- oleaty (szkice) wariantów działania wojsk własnych;
- niezbędne kalkulacje, tabele i inne pomocnicze dokumenty niezbędne dla uzasadnienia wariantów.

W widocznym dla uczestników odprawy miejscu umieszcza się *zadanie własne* (tak jak zapisano w p. 2 rozkazu operacyjnego) oraz *myśl przewodnia dowódcy brygady*. Rodzaj, ilość oraz sposób rozmieszczenia pomocniczych dokumentów zależy od organizatora odprawy, każdorazowo jednak mają one zadanie ułatwić przedstawianie problemów podczas odprawy.

W trakcie odprawy decyzyjnej szczególne znaczenie ma **przestrzeganie dyscypliny czasowej** oraz podawanie tylko tych informacji, które mają znaczenie z punktu widzenia konieczności zdecydowania się na sposób rozwiązania problemu decyzyjnego przez dowódcę.

Odprawa decyzyjna nie stanowi forum dla dyskusji oficerów sztabu, który wariant działania i z czyjego punktu widzenia jest lepszy – to już zostało przedyskutowane (podczas rozważania i porównania wariantów). Do momentu rozpoczęcia odprawy sztab już ustalił *wariant rekomendowany*.

Układ odprawy decyzyjnej (wariant):

*1) **Przedstawienie układu odprawy decyzyjnej** – szef sztabu;*

*2) **Przedstawienie wniosków z analizy zadania** – szef sztabu/kierownik sekcji planowania*

myśl przewodnia dowódcy;

sprecyzowane zadanie własne;

kryteria do oceny wariantów;

***Wnioski z oceny terenu** – kierownik sekcji rozpoznania;*

*3) **Wnioski z oceny przeciwnika (warianty działania przeciwnika)** - kierownik sekcji rozpoznania;*

*4) **Warianty działania wojsk własnych** - kierownik sekcji planowania*

a) jeżeli istnieje taka potrzeba - wystąpienia wybranych zespołów specjalistycznych;

*5) **Wariant rekomendowany** – szef sztabu;*

6) Czas dla dowódcy

a) pytania dowódcy do dowództwa – jeżeli istnieje taka potrzeba;

b) podjęcie przez dowódcę decyzji – wybór jednego z wariantów działania;

c) wygłoszenie przez dowódcę zamiaru dowódcy;

d) wytyczne do dalszej pracy dowództwa (np.: dotyczące Wstępnego Zarządzenia Operacyjnego).

Finałem odprawy decyzyjnej jest dokonanie przez dowódcę brygady wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab **wariantów działania** i ogłoszenie go jako swojej **decyzji**. Na bazie tej decyzji dowódca określa swój **zamiar działania**, który musi zawierać jego **myśl przewodnią**.

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje zatem dwa elementy: po pierwsze, **wybór wariantu działania** – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfikowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś wyrażenie ogólnej koncepcji przeprowadzenia operacji – czyli **określenie zamiaru działania**.

Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli prowadzenia działań w określony sposób, natomiast rozwinięty na jej podstawie zamiar stanowi zobrazowanie (opis) wykonania zadania, to znaczy krótkie i jednoznaczne przedstawienie w jaki sposób dowódca chce wykonać zadanie i co pragnie w konsekwencji osiągnąć. Tak więc **decyzja** to akt woli dowódcy w praktyce wyrażony w trakcie odprawy decyzyjnej, w którym dokonuje on świadomego wyboru jednego z możliwych sposobów osiągnięcia określonego celu.

Zamiar działania jest natomiast przedstawieniem przez dowódcę sposobu osiągnięcia celu, innymi słowy zobrazowanie jak, zgodnie z jego decyzją sztab ma zaplanować przyszłe działanie i co dowódca pragnie w wyniku tego działania osiągnąć.

Zamiar ten dowódca przedstawia oficerom sztabu na koniec odprawy decyzyjnej, udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy. Podczas jego przedstawiania, zamiar jest notowany przez wyznaczonego oficera Sekcji Planowania Zespolu Dowodzenia, sprawdzany przez dowódcę i w etapie czwartym fazy planowania (Sporządzenie rozkazu operacyjnego) stanowi podstawę do sformułowania podpunktu **3.a. rozkazu operacyjnego – zamiaru działania.**

Struktura zamiaru ogłaszanego przez dowódcę na koniec odprawy decyzyjnej nie jest sformalizowana, powinien on jednak obejmować następujące informacje:

- **myśl przewodnią dowódcy;**
- **sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy /etapy/), w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu).**
- **podział sił;**
- **priorytety wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia działań.**

DOWÓDCA – wysłuchuje wystąpień przedstawicieli poszczególnych zespołów funkcjonalnych, na koniec odprawy, po przedstawieniu mu możliwych wariantów wykonania zadania podejmuje decyzję – wybiera jeden z nich i ogłasza jako swój zamiar działania. W razie potrzeby podaje dodatkowe wytyczne do dalszej pracy dowództwa.

SZEF SZTABU – jeżeli dowódca nie określi układu i treści odprawy decyzyjnej, szef sztabu sam ustala jej przebieg. W trakcie odprawy szef sztabu najczęściej przedstawia wnioski z porównania wariantów działania i wariant rekomendowany.

SEKCJA DOWODZENIA – kierownik lub przedstawiciel sekcji dowodzenia bierze udział w odprawie decyzyjnej i przedstawia w jej trakcie informacje w zakresie:

- Położenia;
- Zadania;
- Aktualnego działania:
- Przełożonego;
- Wojsk własnych (– batalionów zmechanizowanych i czołgów);
- Sąsiadów (na szczeblu brygady – sąsiednich brygad).

SEKCJA PLANOWANIA – zgodnie z wytycznymi szefa sztabu przygotowuje i przeprowadza odprawę decyzyjną dla dowódcy w trakcie której wykonuje następujące zadania :

- przedstawia warianty działania i niezbędne wnioski zarówno z rozważenia jak i porównania wariantów działania;
- protokołuje przebieg odprawy decyzyjne w tym między innymi :
- zamiar dowódcy;
- wytyczne dowódcy do dalszego planowania.

3.2.3. Opracowanie planu operacji

Kolejnym etapem fazy planowania jest sporządzenie **planu operacji***. Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego** i uzupełniających go aneksów oraz planu synchronizacji działań.

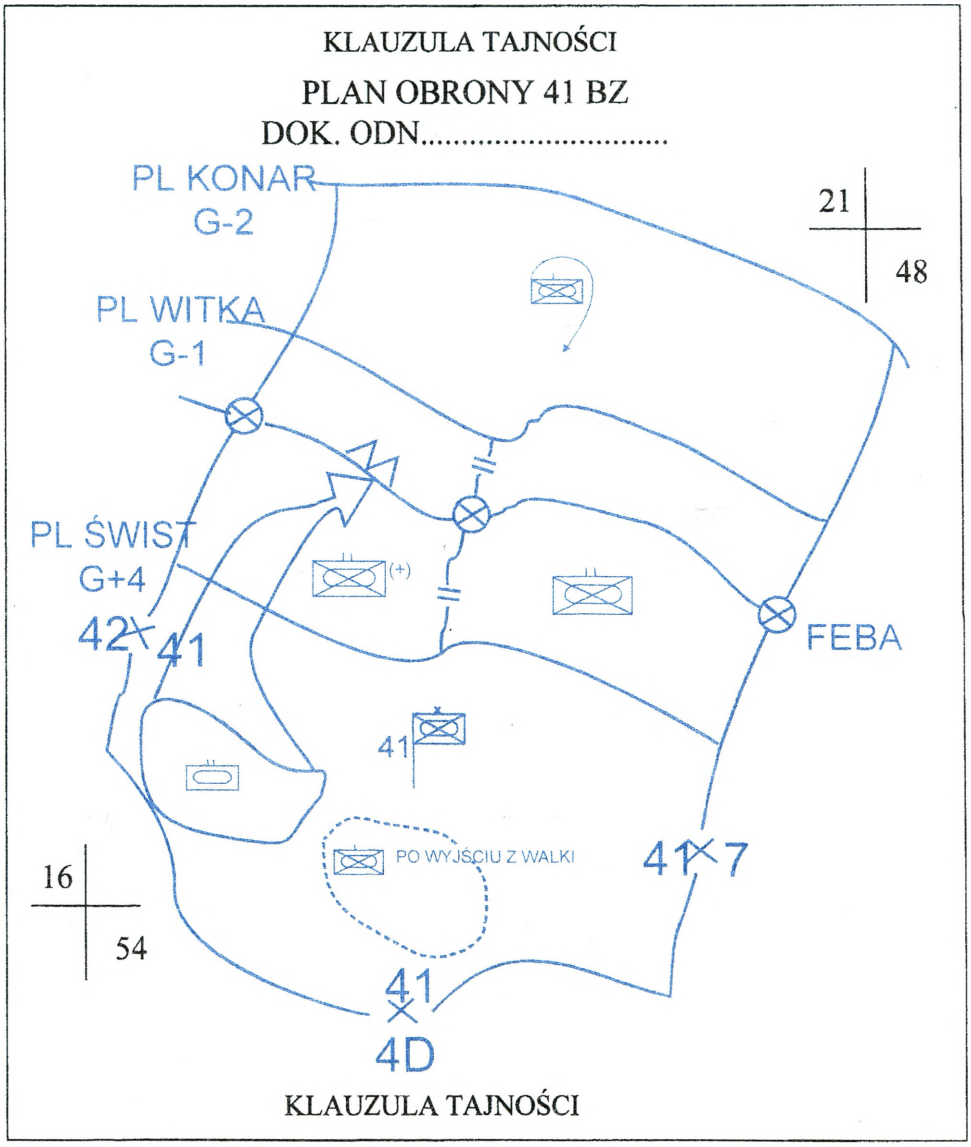
Plan operacji jest przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy. Toteż musi on zawierać wszystkie informacje wymienione przez dowódcę w trakcie ogłaszania zamiaru działania. W praktyce jest to wybrany (i ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze.

Plan operacji (rys. 3.2.3.1.) zawiera zazwyczaj:

- Linie rozgraniczenia;
- Linie koordynacyjne;
- Obiekty do opanowania;
- Inne elementy dowodzenia i koordynacji np. rejony zastrzeżone;
- Potrzebne informacje dotyczące wojsk w styczności;
- Informacje decyzyjne, wynikające z decyzji dowódcy:
  - **kto** (jakie siły);
  - **co** (jaki rodzaj działań);
  - **gdzie** (miejsce w ugrupowaniu i w przestrzeni);
  - **kiedy** (terminy np. osiągnięcia gotowości, przekroczenia linii koordynacyjnych, opanowania obiektów i inne o znaczeniu zasadniczym dla wykonania zadania);
  - **w jakim celu** będzie realizował (cel główny i ewentualne cele cząstkowe).

---

* część z** Wstępne zarządzenie operacyjne, jeżeli jest stosowane, przygotowywane jest również na podstawie planu operacji.



Rys. 3.2.3.1. Plan obrony 41 BZ (wariant)

DOWÓDCA – jeżeli dowódca nie bierze udziału w pracy sekcji planowania w zakresie sporządzania planu operacji, może wykonywać zadania w sekcji dowodzenia. Niezależnie od tego, po sporządzeniu na podstawie planu operacji wstępnego zarządzenia operacyjnego (przez sekcję planowania) dowódca po sprawdzeniu podpisuje je.

SZEF SZTABU – koordynuje sporządzeniem planu operacji, a w tym przede wszystkim zgodności planu operacji z zamiarem dowódcy ogłoszonym na odprawie decyzyjnej.

W następnej kolejności szef sztabu koordynuje sporządzeniem i przekazaniem wstępnego zarządzenia operacyjnego – jeżeli jest przygotowywane.

SEKCJA DOWODZENIA – realizuje stałe czynności jak w trakcie poprzednich etapów. W przypadku sporządzania w sekcji planowania wstępnego zarządzenia operacyjnego, sekcja dowodzenia aktualizuje dane niezbędne sekcji planowania do stworzenia tego dokumentu (układ jak punkt 1.b. wstępnego zarządzenia operacyjnego), po czym otrzymuje jedną kopię zarządzenia i zapoznaje się z nim.

SEKCJA PLANOWANIA – zgodnie z zamiarem dowódcy oraz jego wytycznymi przystępuje do opracowania planu operacji, w trakcie tej czynności SP udokładnia (modyfikuje) wariant działania (zgodnie z decyzją dowódcy) wykonując plan operacji.

SEKCJA ROZPOZNANIA – specjaliści tej sekcji udokładniają wariant działania przeciwnika. Wykonują również wspólnie z sekcją planowania oraz specjalistami zespołu wsparcia działań wzorzec wsparcia decyzji.

3.2.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego

Opracowanie rozkazu operacyjnego stanowi czwarty etap fazy planowania. Jego zrealizowanie pozwala na przejście do trzeciej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – stawiania zadań.

Rozkaz operacyjny składa się z **części głównej** oraz **aneksów**. Część główna rozkazu obejmuje:

– *nagłówek służbowy;*
– *część zasadniczą;*
– *część końcową.*

Część zasadnicza rozkazu operacyjnego zawiera pięć standartowych punktów:

1. Sytuacja.
2. Zadanie.
3. Realizacja.
4. Zabezpieczenie logistyczne.
5. Dowodzenie i łączność.

Rozkaz operacyjny opracowywany jest w formie dokumentu pisemnego uzupełnionego graficznymi i pisemnymi aneksami. Na szczeblu brygady dopuszczalne jest zamieszczenie części pisemnej rozkazu bezpośrednio na oleacie zawierającej informacje przedstawione w sposób graficzny.

Odpowiedzialnym za opracowanie rozkazu operacyjnego jest *Sekcja Planowania* Zespołu Dowodzenia, a personalnie kierownik tej sekcji (lub szef sztabu). W opracowaniu rozkazu współuczestniczą wszystkie zespoły organizacyjno-funkcjonalne dowództwa.

Właściwie opracowany rozkaz powinien być krótki i zrozumiały. Dowódca brygady określa w nim podwładnemu **CO** ma wykonać, nie precyzując **JAK** ma to zrobić. Zasada ta ma na celu zapewnienie podwładnym maksymalnej w danej sytuacji swobody działania i wyzwolenie w nich inicjatywy.

Rozkaz **MUSI** być przygotowany i dostarczony podwładnemu we właściwym czasie. Przyjmuje się, że z całego czasu przeznaczonego na przygotowanie działań opóźniających **1/3 przeznaczona jest na pracę własną** sztabu brygady. Ten przedział czasowy powinien być zakończony przekazaniem rozkazu (zadań) podwładnym. W wypadku skrajnie ograniczonego czasu zadania przekazuje się podwładnym w formie wstępnego zarządzenia operacyjnego (załącznik 4). Rozkaz operacyjny przekazuje się w takiej sytuacji w późniejszym terminie.

Integralną częścią rozkazu operacyjnego są aneksy sporządzane jako jego uzupełnienie, a także w celu zmniejszenia objętości jego części zasadniczej. Jeśli jest to konieczne aneksy uzupełnia się apendyksami .

DOWÓDCA – jeżeli dowódca nie uczestniczy osobiście w opracowaniu rozkazu operacyjnego jego praca przebiega analogicznie jak w poprzednim etapie. Po sporządzeniu rozkazu ma jednak obowiązek zapoznać się z nim i podpisać.

SZEF SZTABU – koordynuje sporządzeniem rozkazu operacyjnego, a następnie sprawdza jego poprawności, szczególnie w zakresie punktu 3. – zapis zamiaru działania i zadań dla wykonawców.

SEKCJA DOWODZENIA – zgodnie z potrzebami sekcja dowodzenia aktualizuje dane potrzebne zespołowi planowania do sporządzenia rozkazu. Po podpisaniu rozkazu przez dowódcę, sekcja dowodzenia otrzymuje jedną kopię dokumentu (zgodnie z rozdzielnikiem wewnętrznym – do wykonania). Sekcja zapoznaje się ze szczegółami rozkazu i nanosi na mapę sytuacyjną aneks „Plan działania" do rozkazu operacyjnego. W ten sposób, po otrzymaniu kopii rozkazu operacyjnego, mapa sytuacyjna zespołu dowodzenia składa się z:

- Mapy topograficznej obszaru działań;
- Folii (oleaty) z aktualna sytuacja podległych sił (wojska własne oznaczone kolorem niebieskim);
- Folii (oleaty) z aneksem „Plan działania" do rozkazu operacyjnego brygady (plan działań wojsk własnych wykonany kolorem czarnym).
- Ponadto, w zależności od potrzeb, mapa sytuacyjna sekcji dowodzenia uzupełniana jest:
  - Oleatą z oceną terenu, otrzymana od sekcji rozpoznania zespołu dowodzenia;
  - Oleatami z położeniem i działaniami rodzajów wojsk;

Różnica kolorów (czarny i niebieski) ułatwia następnie – w trakcie realizacji fazy kontroli - jednoznaczne odróżnienie, co jest stanem rzeczywistym (jaka jest rzeczywista sytuacja podległych sił) a co zaplanowanym (jak miało być – zgodnie z planem), co pozwala na szybką identyfikacje problemów decyzyjnych pojawiających się w trakcie działań.

Ponadto sekcja planowania przekazuje do sekcji dowodzenia kopię planu synchronizacji działań, która jest umieszczana w pobliżu mapy sytuacyjnej sekcji dowodzenia. Te dwa dokumenty dowodzenia – mapa sytuacyjna i plan synchronizacji działań – są podstawowymi „narzędziami" sekcji dowodzenia służącymi do kierowania walką.

SEKCJA PLANOWANIA – w trakcie tej czynności kończy opracowywanie Rozkazu Operacyjnego np.:

- uzupełnia następujące punkty zasadniczej części RO:
- pkt. 3 – o zadania i wytyczne koordynujące;
- pkt. 4 – zabezpieczenie logistyczne;
- pkt. 5 – dowodzenie i łączność;
- pkt. 1 – w zależności od potrzeb;
- dołącza aneksy przekazywane do SP przez inne zespoły funkcjonalne SD;
- uzupełnia część końcową (aneksy i rozdzielnik);
- przedstawia zakończony RO do podpisania dowódcy;
- kończy opracowywania planu synchronizacji.

SEKCJA ROZPOZNANIA – w trakcie tego etapu opracowuje niezbędne dokumenty rozkazodawcze. Specjaliści tej sekcji partycypują w opracowaniu 1 pkt rozkazu operacyjnego, zasilają w niezbędne informacje inne punkty rozkazu, opracowują aneks rozpoznanie oraz niezbędne apendyksy.

3.3. Stawianie zadań

Kolejną fazą cyklu procesu dowodzenia jest **stawianie zadań**. Celem tej fazy jest doprowadzenie do wykonawców zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę. Formalnie rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowywania pełnego rozkazu operacyjnego wraz z niezbędnymi aneksami i apendyksami. Jeśli jednak organizator pracy na SD – szef sztabu, lub osobiście dowódca brygady uzna za celowe zastosowanie wstępnych zarządzeń operacyjnych (WZO), wówczas faza ta rozpocznie się praktycznie nieco wcześniej – po sporządzeniu planu operacji i (na jego podstawie) niezbędnych WZO.

Sposób postawienia zadań może być różny i zależał będzie od następujących czynników:

- szczebla dowodzenia;
- stopnia doświadczenia i wyszkolenia dowództw;
- posiadanego czasu;
- posiadania i poziomu technicznych środków łączności i wspomagania procesu dowodzenia.

Przyjmuje się, iż najlepszym sposobem postawienia zadań jest osobiste ich przekazanie podwładnym przez dowódcę. Osobisty kontakt dowódcy brygady i podwładnego pozwala na dokładne przekazanie zadania oraz umożliwia szybkie i jednoznaczne wyjaśnienie niejasności lub wątpliwości. Daje też dowódcy możliwość sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli postawione im zadania.

Osobiste postawienie zadań podwładnym przez dowódcę brygady może mieć miejsce:

- na SD brygady (przyjmuje wówczas formę odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań);
- na SD podwładnego;
- w terenie *.

---

* Wyjątkowo na szczeblu brygady.

W celu skrócenia czasu stawiania zadań „u podwładnego" możliwe jest wykorzystanie zastępcy dowódcy brygady (oraz innych oficerów sztabu) do przekazania w imieniu dowódcy rozkazów innym podwładnym w tym samym czasie, kiedy dowódca osobiście stawia zadania np. w rejonie głównego wysiłku.

W przypadku, gdy postawienie zadań osobiście przez dowódcę jest niemożliwe, rozkazy mogą być dostarczone:

- przez oficerów łącznikowych;
- przy wykorzystaniu technicznych środków łączności (w tym także środków automatycznej transmisji danych).

Sposób realizacji tej fazy cyklu procesu dowodzenia każdorazowo ustala **dowódca brygady** lub **szef sztabu**. Miejsce, czas i sposób doprowadzenia zadań do podwładnych **powinno być jednoznacznie sprecyzowane podczas informowania operacyjnego i przekazane podwładnym w zarządzeniach przygotowawczych**.

Postawienie zadań ustnie przez dowódcę (osobę upoważnioną) lub przy wykorzystaniu technicznych środków łączności musi być potwierdzone pisemnym (pisemno – graficznym, graficznym) dokumentem dowodzenia dostarczonym adresatowi tak szybko, jak to jest możliwe.

Po opracowaniu planu i rozkazu operacyjnego w dogodnych warunkach dowódca może zarządzić przeprowadzenie kolejnej odprawy koordynacyjnej, która będzie miała na celu **postawienie zadań podwładnym** oraz koordynację działań pomiędzy podwładnymi jednostkami. Odprawa ta odbywa się na stanowisku dowodzenia wydającego rozkaz, gdzie przybywają podlegli dowódcy wraz ze swoimi grupami operacyjnymi. W odprawie tej oprócz dowódcy, szefa sztabu oraz podległych dowódców uczestniczą także:

- kierownicy sekcji funkcjonalnych obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia;
- przebywający na nim oficerowie łącznikowi.

Odpowiedzialnym za przygotowanie odprawy jest **szef sztabu**, natomiast bezpośrednim wykonawcom koordynującym poczynania wszystkich komórek organizacyjnych stanowiska dowodzenia jest szef Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia.

Odprawa odbywać powinna się w sali odpraw, a jeśli takiej nie ma w pomieszczeniu zespołu informacyjnego. Do czasu rozpoczęcia odprawy przygotować należy:

- komplet dokumentów dyrektywnych na każdego przybyłego podwładnego dowódcy;
- mapę sytuacyjną (oleatę) z aktualnym położeniem przeciwnika, jednostek własnych, sąsiadów, jednostek działających w naszym rejonie odpowiedzialności oraz innych ważnych elementów (może to być kilka map); oleatę z planem działania (np. Aneks C (PLAN OBRONY) do Rozkazu Operacyjnego nr 6 8DZ);
- oleaty z prawdopodobnymi wariantami działania przeciwnika;
- inne w zależności od potrzeb oraz przyjętej koncepcji prowadzonej odprawy;
- urządzenia, pomoce oraz materiały biurowe potrzebne do prezentacji oraz utrwalania przebiegu odprawy.

Pomieszczenie oraz materiały przygotowane do odprawy powinny zapewnić sprawny jej przebieg, a ich usytuowanie i rozwieszenie powinno ułatwić wszystkim uczestnikom zapoznanie i zrozumienie prezentowanych informacji. Unikać należy wszelkiego rodzaju przewieszania map, ich zdejmowania, przypinania, rolowania oraz innych czynności rozpraszających uczestników odprawy.

Przebieg każdej odprawy koordynacyjnej mającej na celu postawienie zadań powinien być protokołowany, a obowiązkowo zapisane muszą zostać:

– wszystkiego rodzaju wnioski dotyczące konieczności rozwiązania problemów wynikłych w toku;

– ustalenia oraz zadania wydane w toku odprawy;

– inne treści ważne dla dalszego planowania i prowadzenia działań.

Odpowiedzialnym za tę czynność jest szef Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia.

Układ odprawy (wariant).

1. Wstęp:
   - złożenie meldunku, przedstawienie celu i układu odprawy – *szef sztabu*;
2. Przedstawienie przebiegu aktualnego przebiegu linii styczności wojsk, podanie wniosków dotyczących prawdopodobnego dalszego działania przeciwnika, a w tym wariantu działania przyjętego jako najbardziej prawdopodobny lub najgroźniejszy dla wojsk własnych – *Kierownik Sekcji Rozpoznania* Zespołu Dowodzenia.
3. Podanie zadania dywizji i jego zamiaru działania (z zaakcentowaniem myśli przewodniej) – Kierownik Sekcji Planowania Zespołu Dowodzenia.
4. Przedstawienie położenia oraz zadań sąsiadów, zasadniczych jednostek działających w naszym rejonie odpowiedzialności (nie będących w podporządkowaniu dowódcy stawiającemu zadania) – *Kierownik Sekcji Informacyjnej* Zespolu Wsparcia (alternatywnie szef Sekcji Dowodzenia Zespołu Dowodzenia) lub oficerowie łącznikowi.
5. Przedstawienie zadania własnego, zamiaru działania – *dowódca* lub *szef sztabu*.
6. Postawienie zadań podległym dowódcom (w tym sprecyzowanie podziału sił i elementów dowodzenia i koordynacji działań) – ***dowódca***.
7. Określenie zasadniczych elementów w zakresie zabezpieczenia logistycznego – *Kierownik Zespolu Zabezpieczenia Działań*.
8. Przedstawienie organizacji dowodzenia i łączności – *szef sztabu, Kierownik Sekcji Łączności i Informatyki* Zespołu Wsparcia Dowodzenia.

9. Podsumowanie – *dowódca, szef sztabu.*
10. Przerwa – analiza zadań przez dowódców wraz z ich grupami operacyjnymi.
11. Pytania podległych dowódców do stawiającego zadania, szefa sztabu, oficerów sztabu.
12. Sprawdzenie zrozumienia zadań przez podwładnych (po opuszczeniu miejsca odprawy przez oficerów sztabu oraz grupy operacyjne), wytyczne dowódcy.
13. Zakończenie odprawy.

DOWÓDCA – w trakcie stawiania zadań dowódca stawia zadania dowódcom osobiście.

SZEF SZTABU – typowym rozwiązaniem jest postawienie zadań w ramach odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań. W takiej sytuacji do zadań szefa sztabu należy przygotowanie powyższej odprawy i w szczególnych przypadkach jej przeprowadzenie w imieniu dowódcy a w tym:

- Przedstawienie zadania własnego oraz zamiaru działania;
- Postawienie zadań podległym dowódcom – w przypadku gdy dowódca nie postawił zadania – (w tym także sprecyzowanie podziału sił i określenie zasadniczych elementów dowodzenia i koordynacji działań);
- Podsumowanie stawianie zadań;
- Wyjaśnienie wątpliwości i odpowiedzenie na pytania podległych dowódców, oficerów sztabu;
- Sprawdzenie zrozumienia zadań przez podwładnych (po opuszczeniu miejsca odprawy przez oficerów sztabu);
- Wydanie dodatkowych wytycznych, jeżeli jest taka potrzeba.

SEKCJA DOWODZENIA – jeżeli szef sztabu nakaże, przedstawiciel lub kierownik sekcji dowodzenia uczestniczy w stawianiu zadań. Wówczas, na odprawie koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań, przedstawia:

- Sytuację wojsk własnych innych niż te, których dotyczą stawiane zadania (położenie i realizowane zadania przełożonego, sąsiadów).

SEKCJA PLANOWANIA – w trakcie tego etapu:

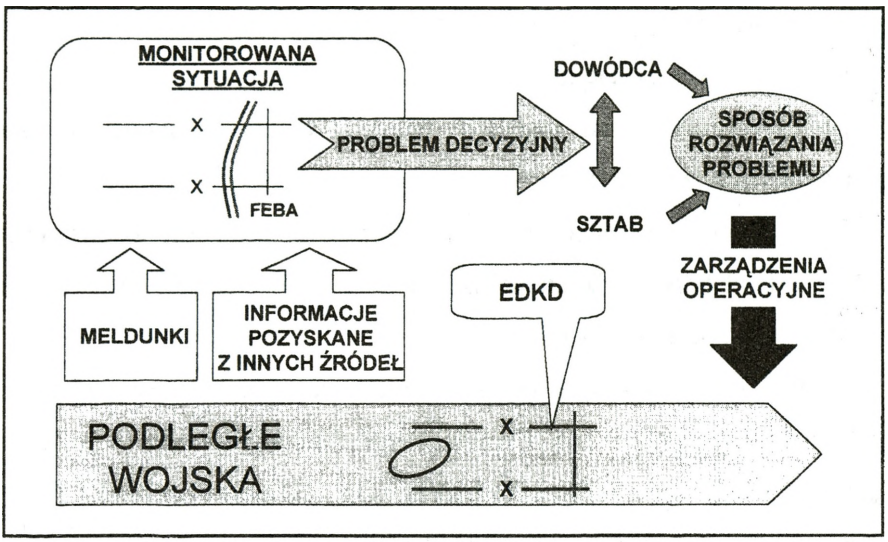
- protokołuje przebieg odprawy w trakcie której dowódca stawia zadania;
- kontynuuje – zgodnie a wytycznymi dowódcy- planowanie poszczególnych etapów rozegrania walki (np.: użycie odwodu, wyprowadzenie kontrataku itp.);
- a także przystępuje do planowania alternatywnego;

SEKCJA ROZPOZNANIA – kierownik tej sekcji nie ma kompetencji do stawiania zadań. Może jednak uczestniczyć w tym przedsięwzięciu i wyjaśnić niezbędne dane ujęte w rozkazie operacyjnym, dotyczące przeciwnika, terenu i prowadzenia rozpoznania.

3.4. Kontrola

Kontrola stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Jednocześnie zapewnia ona ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji – **ustalania położenia** i realizacji kolejnych faz cyklu.

Celem kontroli – fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie. Istotę procesu kontroli przedstawia rys. 2.4.1.



Rys. 2.4.1. Kontrola jako czwarta faza cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia

Za realizację procesu kontroli odpowiedzialny jest dowódca brygady zmechanizowanej/pancernej. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

- zapewnienie właściwego stopnia (zakresu) kontroli, biorąc pod uwagę niezbędną dla podwładnego swobodę działania wynikającą z istoty zasady dowodzenia przez określenie celów działania;
- zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania – osiągnięcia celu działania;
- udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.

Realizacja kontroli zawsze musi być starannie przygotowana. Użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli stanowi obszar odpowiedzialności całego dowództwa oraz **jedno z zasadniczych zadań sztabu** w zakresie wspomagania sprawowania dowodzenia przez dowódcę.

Kontrola realizowana jest poprzez:

- ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDKD);

- organizację synchronizacji działań;
- monitorowanie sytuacji;
- podejmowanie działań mających zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

Ułatwieniem dla skutecznego sprawowania kontroli jest jednoznaczny, wyraźny podział odpowiedzialności pomiędzy określonym szczeblem dowodzenia i podległymi mu dowódcami.

DOWÓDCA – typowym miejscem pracy dowódcy brygady w trakcie kontroli jest sekcja dowodzenia. Dowódca śledzi rozwój sytuacji (wynikający z realizacji nowego zadania) monitorowany przez sekcję dowodzenia. Identyfikuje osobiście (lub wysłuchuje problemów zidentyfikowanych przez oficerów zespołu) problemy decyzyjne pojawiające się w miarę rozwoju sytuacji. Osobiście podejmuje decyzje co do rozwiązywania tych problemów (wykorzystując oczywiście propozycje zespołu dowodzenia). Podpisuje przygotowywane przez zespół zarządzenia operacyjne i meldunki sytuacyjne. Zapoznaje się na bieżąco ze zmianami w sytuacji zgodnie z meldunkami składanymi przez podwładnych.

SZEF SZTABU – koordynuje realizacje czynności z fazy planowania (na przykład sporządzanie planów alternatywnych) , a także na potrzeby dowódcy przygotowywanie niezbędnych danych do podejmowania przez dowódcę decyzji w przypadku zaistnienia sytuacji decyzyjnych w trakcie fazy kontroli.

Kolejnym zadaniem szefa sztabu w trakcie tej czynności jest koordynacja wykonania i przekazania zarządzeń operacyjnych – jeżeli są sporządzane.

SEKCJA DOWODZENIA – w trakcie kontroli praca zespołu dowodzenia koncentruje się na trzech głównych grupach problemów:

- Monitorowaniu aktualnej sytuacji – identyfikacji problemów decyzyjnych;
- Proponowaniu dowódcy rozwiązań pojawiających się problemów decyzyjnych i doprowadzaniu do wykonawców decyzji dowódcy pod postacią zarządzeń operacyjnych;

➢ Meldowaniu przełożonemu (w imieniu dowódcy) o sytuacji w pasie (rejonie) działania.

W ramach pierwszej grupy problemów sekcja dowodzenia pozyskuje od podwładnych meldunki o sytuacji (przez zespół informacyjny). Podstawą do monitorowania sytuacji są meldunki terminowe składane przez podległych dowódców zgodnie z określonym reżimem czasowym. Niekiedy jednak zmiany w sytuacji mogą być tak gwałtowne, iż meldunki terminowe (składane na przykład co 4 godziny) nie będą odzwierciedlać rzeczywistości pola walki. W takiej sytuacji kierownik sekcji dowodzenia może (w imieniu dowódcy) zażądać od podległych dowódców meldunków doraźnych. Informacje przekazywane w meldunkach są nanoszone na mapę sytuacyjną sekcji dowodzenia oraz odnotowywane w dzienniku działań. Informacje z meldunków pozwalają także na uaktualnienie zestawienia sił i środków, umożliwiając w ten sposób ocenę rzeczywistych możliwości bojowych brygady (dywizji). Realny obraz sytuacji pozwala na porównywanie stanu rzeczywistego ze stanem zaplanowanym. Stwierdzone rozbieżności tych stanów tworzą problemy decyzyjne.

Po identyfikacji problemu decyzyjnego kierownik sekcji dowodzenia:

➢ Rozwiązuje te problemy w ramach sekcji, podejmując decyzje zgodnie z uprawnieniami udzielonymi przez dowódcę lub;

➢ Przedstawia problemy dowódcy wraz z propozycjami ich rozwiązania.

➢ Niezależnie od sposobu działania w tym zakresie, podjęte decyzje przetwarzane są w zespole dowodzenia na dokumenty dowodzenia – zarządzenia operacyjne i doprowadzane do podwładnych poprzez zespół informacyjny centrum wsparcia dowodzenia. Procedura pracy z zarządzeniem operacyjnym obejmuje:

➢ Sporządzenie zarządzenia operacyjnego zgodnie z decyzja dowódcy brygady lub kierownika sekcji dowodzenia;

➢ Przedstawienie dowódcy zarządzenia do podpisu;

➢ Naniesienie informacji dyrektywnych na mapę sytuacyjną sekcji dowodzenia;

- Przekazanie zarządzenia do sekcji informacyjnej;
- Odnotowanie tego faktu w dzienniku działań sekcji dowodzenia;
- Odebranie z sekcji informacyjnej potwierdzenia, iż zarządzenie zostało odebrane przez adresata.

Zgodnie z terminami narzuconymi przez przełożonego, sekcja dowodzenia sporządza meldunki o sytuacji brygady. Po ich podpisaniu przez dowódcę są one przekazywane przełożonemu przez sekcję informacyjną zespołu wsparcia dowodzenia zgodnie z procedurą przedstawioną na początku podrozdziału.

Ponadto, w wypadku wejścia w posiadanie informacji wymagających głębszych analiz i ocen, zespół dowodzenia przekazuje je do sekcji planowania zespołu dowodzenia.

Niezależnie od aktualnej fazy, etapu lub czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, fakt otrzymania jakiejkolwiek informacji oraz przekazania jej (meldunek, zarządzenie, aktualizacja danych) odnotowany zostaje w dzienniku działań zespołu dowodzenia.

SEKCJA PLANOWANIA – (oprócz kontynuacji zadań z poprzedniej fazy) pozostaje w tym czasie w gotowości do wykonywania wszelkich niezbędnych czynności planistycznych i kalkulacji przekazanych przez zespół dowodzenia, które wynikły najczęściej w czasie kontroli .

SEKCJA ROZPOZNANIA – do głównych zadań tej sekcji należeć będzie:

- ciągłe zbieranie, opracowywanie i rozpowszechnianie zdobytych informacji rozpoznawczych;
- kontrola efektów zaplanowanych działań rozpoznawczych i ewentualnie ich koordynowanie, wynikające z rozwoju sytuacji;
- terminowe składanie meldunków i zapotrzebowań na wiadomość do dywizji;
- bieżące informowanie dowódcy brygady o sytuacji przeciwnika i działalności rozpoznawczej;
- bieżące prowadzenie dokumentacji rozpoznawczej.

4. ŚRODKI DOWODZENIA

Środki dowodzenia, jako trzeci komponent systemu dowodzenia, spełniają zasadniczo dwie podstawowe funkcje:

- przekazywania informacji pomiędzy elementami (osobami funkcyjnymi lub komórkami funkcjonalnymi) systemu dowodzenia,
- wspomagania przetwarzania informacji w procesie dowodzenia.

Zastosowanie technicznych środków w procesie przekazywania informacji podyktowane jest strukturą systemu dowodzenia, w tym szczególnie topologią więzi informacyjnych oraz odległościami pomiędzy poszczególnymi stanowiskami dowodzenia a także pomiędzy komórkami wewnątrz SD. Zapewnienie wytworzenia i dostarczania aktualnych, wiarygodnych informacji (meldunków) oraz możliwość szybkiego przygotowania a następnie przekazywania treści podejmowanych decyzji i poleceń wykonawczych do podwładnych oraz wszelkich informacji niezbędnych do osiągnięcia celu walki warunkuje rodzaj, jakość jak również ilość użytych środków.

4.1. Charakterystyka środków dowodzenia

W zależności od stopnia nasycenia sprzętem technicznym pododdziałów łączności i informatyki wchodzących w skład batalionu dowodzenia brygady (aktualnie wyposażenie w środki łączności i informatyki poszczególnych brygad zmechanizowanych/pancernych jest różne, gdyż w większości z nich nie zakończono jeszcze procesu wymiany sprzętu starszych generacji na nowy i uzupełnienia wyposażenia etatowego w środki informatyczne i zautomatyzowane wozy dowodzenia), istnieją w poszczególnych brygadach różne możliwości zastosowania i wykorzystania w systemie dowodzenia środków zapewniających łączność oraz przyspieszających proces przetwarzania informacji i wspomagających procesy decyzyjne.

Zakładając pewną standaryzację wyposażenia pododdziałów dowodzenia szczebla brygady, przedstawione zostaną poniżej środki dowodzenia, które znajdują się lub w najbliższym czasie będą w wyposażeniu bdow.

Zgodnie z przeznaczęniem (funkcją) środków dowodzenia możemy podzielić je na:

- środki łączności,
- środki informatyczne,
- środki biurowe.

4.2. Środki łączności

Środki łączności powinny zapewniać dostarczanie aktualnych i wiarygodnych informacji (meldunków) oraz możliwość szybkiego przekazywania treści podejmowanych decyzji i poleceń wykonawczych do podwładnych oraz wszelkich informacji (do i od przełożonego, podwładnych, sąsiadów, współdziałających) niezbędnych do osiągnięcia celu operacji (walki). Środki łączności powinny zapewniać jednocześnie możliwość przekazywania informacji w różnych postaciach:

- fonicznej,
- tekstowej,
- graficznej,
- sformatowanych (standaryzowanych) sygnałów (lub danych),
- mieszanej,

przy czym powinna istnieć możliwość przekazania informacji w postaci sygnałów z wykorzystaniem sieci telekomunikacyjnej co zapewnia komunikację osób funkcyjnych (czy też np. środków sterowania uzbrojeniem) w czasie rzeczywistym (bez wnoszenia przez środki łączności opóźnienia) lub w postaci dokumentów źródłowych – z wykorzystaniem poczty polowej.

Współczesny system dowodzenia narzuca konieczność wymiany (przekazywania) dużej ilości informacji pomiędzy jego osobami funkcyjnymi. Jednocześnie warunki przekazywania informacji, a więc pracy systemu łączności, są związane z rozmieszczeniem osób funkcyjnych w terenie (skupienie dużych grup abonentów systemu łączności w oddalonych od siebie stanowiskach dowodzenia), ciągłymi zmianami położenia stanowisk dowodzenia, oddziaływaniem destrukcyjnym i działaniem rozpoznawczym przeciwnika, wpływem ukształtowania terenu i warunków klimatyczno-atmosferycznych, koniecznością zapewnienia przekazywania informacji do i od osób funkcyjnych znajdujących się w ruchu.

W takich warunkach istnieje konieczność wyposażenia osób funkcyjnych w różnorodne środki łączności i takiej organizacji sieci łączności, aby w niezbędnym zakresie i z zadaną jakością zapewnić wymianę informacji i maksymalnym stopniu wykorzystać możliwości współczesnej techniki. Dlatego, w zależności od potrzeb wymiany informacji na danym stanowisku służbowym, osoby funkcyjne systemu dowodzenia wyposaża się w urządzenia końcowe zapewniające łączność w ruchu: środki radiowe, oraz łączność na postoju (w rejonie rozwiniętego SD): środki kablowe.

4.2.1. Urządzenia końcowe

Do grupy radiowych urządzeń końcowych zaliczane są radiostacje osobiste osób funkcyjnych i radiostacje zespołów funkcjonalnych (np. sztabu). Radiostacje osób funkcyjnych brygady, to przede wszystkim radiostacje pokładowe, zamontowane w wozach dowodzenia (lub wozach dowódczo-sztabowych) oraz radiostacje przenośne (lub modułowe przenośno-przewoźne). Podstawowym środkiem łączności radiowej na szczeblu brygady są obecnie[1] pokładowe radio-

[1] Należy pamiętać, że w większości oddziałów i pododdziałów występują jeszcze radiostacje analogowe (np. R-123) ale są one wycofywane z eksploatacji i sukcesywnie zastępowane przez radiostacje typu TRC (RRC).

stacje UKF typu TRC 9500 (lub RRC 9500[1]). Środkiem radiowym zapewniającym pracę poza wozami dowodzenia (lub WDSz) w tym samym zakresie częstotliwości jest radiostacja przenośna TRC 9200 (RRC 9200). Uzupełnieniem środków radiowych w zakresie UKF jest radiostacja ręczna R-3501 mająca mniejszy zasięg i możliwości transmisyjne (przeznaczona do łączności na niewielkie odległości np. pomiędzy osobami funkcyjnymi SD: komendantem SD, posterunkiem ochrony, szefem węzła łączności). Podstawowe parametry tych radiostacji przedstawione są w tabeli 4.1.

Radiostacje UKF charakteryzuje dobra jakość łączności, możliwość zapewnienia szybkiej (jak na warunki łączności radiowej) transmisji danych, duża odporność na zakłócenia oraz niewielki zasięg łączności, co z jednej strony utrudnia przeciwnikowi rozpoznanie i zakłócenie pracy relacji łączności, z drugiej strony jednak łączność pomiędzy osobami funkcyjnymi (i stanowiskami dowodzenia) może być zapewniona tylko w przypadku małych odległości (rzędu kilku, kilkunastu km) lub, jedynie w sprzyjających warunkach, większych (do ok. 25÷30 km).[2]

Konieczność zapewnienia łączności na większe odległości (np. w marszu czy do elementów rozpoznawczych ugrupowania) oraz zapewnienia alternatywnego środka łączności (szczególnie do pracy w ruchu) implikuje wyposażenie osób funkcyjnych w radiostacje KF. Wprowadzane do eksploatacji radiostacje pokładowe (np. za wycofywane radiostacje R-130) i radiostacje średniej mocy (za R-140, wykorzystywaną np. w samodzielnych brygadach i na wyższych szczeblach dowodzenia) umożliwiają wymianę informacji fonicznych i wolną transmisję danych. Podstawowe parametry tych radiostacji zamieszczone są w tabeli 4.2.1.

---

[1] RRC jest radiostacją produkowaną w Polsce przez zakłady Radmor. TRC jest radiostacją firmy Thomson.

[2] Zapewnienie łączności w zakresie UKF na większe odległości (do ok. 70 km) realizowane było dotychczas przy pomocy radiostacji UKF średniej mocy (150 W) typu R-137. Była ona wykorzystywana jako radiostacja sztabu brygady do pracy w sieci przełożonego. Obecnie, dla zapewnienia łączności radiowej na większe odległości (z abonentem ruchomym) przewiduje się wykorzystywanie systemu dostępu radiowego UKF do sieci radioliniowo-kablowej.

Tabela 4.2.1.

Wybrane parametry radiostacji wykorzystywanych na szczeblu brygady.

Lp.	Typ radiostacji	Rodzaj radiostacji	Zakres częstotliwości pracy [MHz]	Moc [W]	Zasięg (orientacyjny) [km]	Rodzaje usług
1	R-3501	Ręczna UKF	30 - 88	0,3-2	0,5-1	Fonia
2	TRC-9200 RRC-9200	Plecakowa UKF	30 - 88	2-10	1-3	Fonia, TD, utajnianie
3	TRC-9300 RRC-9300	Modułowa UKF	30 - 88	2-10, 15-50	1-3 5-10	Fonia, TD, utajnianie
4	TRC-9500 RRC-9500	Pokładowa UKF	30 - 88	25-50	5-10 10-25	Fonia, TD, utajnianie
5	R-137*	Średniej mocy UKF	30 - 60	150	30-75	Fonia
6	PRC-138**	Pokładowa KF	1 - 88	20 (150)	50-75	Fonia, TD, utajnianie
7	RF-5200**	Średniej mocy KF	1 - 88	50 (1000)	ponad 200	Fonia, TD, utajnianie

* - wycofywana z eksploatacji,

** - prawdopodobnie będzie wprowadzona do eksploatacji.

Radiostacje osób funkcyjnych (pokładowe, przenośne) i zespołów funkcjonalnych umożliwiają bezpośrednią łączność i wymianę informacji fonicznych lub danych pomiędzy użytkownikami środków radiowych pracujących z wykorzystaniem tych samych danych radiowych – pracujących w tej samej sieci radiowej. Konieczność tworzenia sieci radiowych wynika z trudności wymiany informacji w sieciach o zbyt dużej ilości korespondentów,[1] specyfiki działania (podległości służbowej, konieczności współpracy, specjalistycznych grup, treści informacji) grup specjalistów (np. obrony przeciwchemicznej lub obrony prze-

[1] Na stanowisku dowodzenia brygady może być wykorzystywane przez osoby funkcyjne systemu dowodzenia ok. 47 radiostacji różnych typów. Na TSD – ok. 30. W całej brygadzie natomiast (we wszystkich pododdziałach do najniższego szczebla włącznie), może być wykorzystywanych ok. 680 radiostacji.

ciwlotniczej) lub osób funkcyjnych (dowódców i podwładnych) oraz dostępności (ograniczenia dostępności) informacji tylko dla wybranych osób funkcyjnych. Struktura sieci radiowych przedstawiona jest w podrozdz. 4.2.2.

Do grupy urządzeń końcowych łączności zalicza się również środki „kablowe" a więc urządzenia końcowe, które wymagają dołączenia do sieci łączności poprzez linię kablową (przewodową lub światłowodową).[1] Typowym takim urządzeniem jest aparat telefoniczny. Współczesne polowe aparaty telefoniczne, to:

- aparaty telefoniczne analogowe, umożliwiające współpracę z centralami automatycznymi (praktycznie dowolnego typu), zapewniające wymianę informacji fonicznej jawnej,
- aparaty telefoniczne cyfrowe, umożliwiające współpracę z polowymi centralami automatycznymi, zapewniające wymianę informacji fonicznej jawnej lub utajnionej,
- tzw. cyfrowe punkty abonenckie, umożliwiające współpracę z polowymi centralami automatycznymi, zapewniające wymianę informacji fonicznej jawnej lub utajnionej, umożliwiające korzystanie z wielu dodatkowych funkcji oferowanych przez centrale polowe.

Obecnie eksploatowane są różne typy aparatów telefonicznych (np. AP-92 i starsze typy aparatów analogowych, AC-16, CAT, AP-160, CPA) w zależności od wyposażenia batalionu dowodzenia brygady. Abonenci sieci telekomunikacyjnej (telefonicznej) mogą, przy pomocy swoich urządzeń końcowych, korzystać z takich usług jak:

- telekonferencja (dawniej tzw. połączenie „okólnikowe"),
- priorytetowe zestawianie połączeń,
- przeniesienie numeru (abonenta) w inny punkt sieci,

---

[1] Możliwe jest także przyłączenie ich drogą radiową (przy pomocy radiostacji), jednak istotą urządzeń „kablowych" jest konieczność wykorzystania dodatkowych urządzeń (zwanych urządzeniami transmisyjnymi lub teletransmisyjnymi) do przyłączenia ich do sieci łączności. Jest to warunek wykorzystania tych urządzeń do wymiany informacji.

- przeniesienie połączenia na inny numer (do innego abonenta),
- przekazanie informacji do nieobecnego abonenta (tzw. poczta głosowa, tylko w niektórych typach urządzeń),
- automatyczne przełączanie połączenia na inny aparat („numer") w przypadku, gdy wywoływany abonent nie zgłasza się,
- tworzenie zamkniętych grup abonentów (dostępność numerów w sieci),
- skrócone wybieranie numerów abonentów i wiele innych.

Urządzeniem końcowym „kablowym" umożliwiającym wymianę informacji w postaci graficznej jest aparat telekopiowy tzw. telefaks.[1] W zależności od typu aparatu, a właściwie stosowanego sygnału (analogowy lub cyfrowy), urządzenia telekopiowe mogą współpracować z różnymi polowymi centralami telefonicznymi. Zaletą telefaksów jest możliwość przesłania obrazu dokumentu przez sieć telekomunikacyjną w krótkim czasie i z wystarczającą jakością (np. zamiast przesyłki pocztowej). Wadą natomiast jest konieczność zapewnienia dobrej jakości łącza transmisyjnego (im gorsza jakość łącza tym wolniejsza transmisja a przy zbyt słabej jakości łącza transmisja jest niemożliwa) oraz czas trwania przekazu (np. czas przesłania obrazu kartki formatu A4 z tekstem to, w zależności od jakości łącza około 40 do 100 s).

Innym urządzeniem końcowym „kablowym", które umożliwia wymianę informacji w postaci obrazu jest aparat zwany fotofonem. Zapewnia on przekaz jednocześnie fonii i obrazu, przy czym obraz zbliżony jest jakością do obrazu telewizyjnego (znacznie mniejsza jest częstotliwość „klatek" obrazu – maksymalnie do kilku klatek na sekundę). Zastosowanie tego urządzenia wymaga jednak bardzo dobrej jakości połączenia o przepustowości co najmniej 32 kbit/s. Pomimo celowości wykorzystywania takich urządzeń na szczeblu brygady (także na niższych szczeblach), ze względu na wymagania techniczne (oraz ekono-

---

[1] Nazywany także (błędnie) „faksem". Nazwa ta dotyczy usługi realizowanej przy pomocy telefaksu, a więc przekazu informacji graficznej, jest jednak powszechnie stosowana.

miczne), jego zastosowanie w najbliższej perspektywie jest mało prawdopodobne.

Wymiana informacji pomiędzy osobami funkcyjnymi przy pomocy końcowych urządzeń „kablowych" odbywa się w sieci radioliniowo-kablowej.[1]

4.2.2. Sieci łączności

Osoby funkcyjne systemu dowodzenia wykorzystują swoje środki łączności w technicznym systemie wymiany informacji – sieci łączności. W zależności od wykorzystywanych środków łączności do budowy sieci wyróżnia się:

- sieć telekomunikacyjną;
- sieć pocztową;
- sieć sygnalizacyjną.

Sieć telekomunikacyjna służy do wymiany informacji fonicznej, tekstowej, graficznej oraz danych przy pomocy sygnałów (elektrycznych lub elektromagnetycznych) i charakteryzuje się niewielkimi czasami opóźnienia. Sieć telekomunikacyjna jest podstawowym środkiem wymiany informacji w systemie dowodzenia brygady.

Sieć pocztowa służy do wymiany informacji w postaci przesyłek (np. listów). Korzystanie z niej jest możliwe praktycznie przez wszystkich żołnierzy (z zasady nie wymaga urządzeń abonenckich). Istotną jej wadą jest natomiast znaczny czas opóźnienia (rzędu godzin lub np. przy wymianie korespondencji pomiędzy pododdziałami z różnych związków taktycznych nawet dni). Stanowi zatem uzupełnienie systemu łączności brygady, ważne lecz wykorzystywane przede wszystkim poza systemem dowodzenia.

Sieci sygnalizacyjne służą do przekazywania informacji (komend, haseł, sygnałów alarmowych, sygnałów w systemach czujnikowych itp.), których liczba

---

[1] We współczesnym polowym systemie łączności zapewniona jest także wymiana informacji z korespondentami ruchomymi w sieci radiodostępu.

jest niewielka i są możliwe do przekazania w postaci prostych krótkich sygnałów. Są wykorzystywane na szczeblu brygady sporadycznie (np. w systemie ochrony stanowiska dowodzenia).

Podstawowy środek wymiany informacji – sieć telekomunikacyjna zapewnia wykorzystanie jej przez osoby funkcyjne znajdujące się na rozwiniętych stanowiskach dowodzenia jak i w ruchu. Ponieważ wymiana informacji stanowi istotny warunek ciągłości dowodzenia, sieć telekomunikacyjna powinna spełniać swoją funkcję z określoną „jakością", o której decydują takie parametry jak: terminowość, skrytość, wierność, żywotność oraz mobilność.[1] Stąd też, w sieci telekomunikacyjnej brygady wyróżnia się jej elementy, którymi są:

- sieci radiowe UKF, przeznaczone przede wszystkim do zapewnienia łączności osobom funkcyjnym znajdującym się w ruchu (lub gdy przynajmniej jedna z nich przemieszcza się i nie może wykorzystywać sieci radioliniowo-kablowej) oraz do zapewnienia łączności w systemach sterowania środkami rażenia (ze względu na konieczną szybkość wymiany informacji i częstą zmianę stanowisk ogniowych środków rażenia),
- sieci radiowe KF, przeznaczone przede wszystkim do zapewnienia łączności osobom funkcyjnym znajdującym się w ruchu na odległościach przekraczających zasięg środków UKF (szczególnie np. w kolumnie marszowej lub dla potrzeb rozpoznania),
- sieć radioliniowo-kablowa, przeznaczona do wymiany informacji pomiędzy osobami funkcyjnymi stanowiska dowodzenia (sieć wewnętrzna SD) oraz pomiędzy stanowiskami dowodzenia.

Najczęściej wykorzystywanym sposobem łączności na szczeblu brygady będzie prawdopodobnie łączność radiowa. Sieci radiowe (UKF i KF) stanowią urządzenia grup korespondentów (osób funkcyjnych) posiadających wspólne

[1] Ze względu na tematykę opracowania nie zamieszczono charakterystyki tych parametrów, których dokładne określenie znajdzie Czytelnik w dostępnej literaturze.

dane radiowe. Tworzenie poszczególnych grup korespondentów, czyli struktura sieci radiowych, jest determinowane dwoma zasadniczymi ograniczeniami:

- wymaganiami systemu dowodzenia (szczególnie sprzężeniami informacyjnymi);
- możliwościami technicznymi sieci i urządzeń radiowych.

Wyodrębnia się zatem:

Sieci dowodzenia –stanowią zasadniczy rodzaj łączności radiowej z podległymi pododdziałami lub elementami ugrupowania, służą przede wszystkim do przekazywania krótkich informacji fonicznych. Jako praca uzupełniającą może być w nich realizowana transmisja danych.

Sieci specjalistyczne – stanowią radiowe sieci zintegrowanych, zautomatyzowanych systemów radiokomunikacyjnych: obrony przeciwlotniczej, artylerii, rozpoznania, obrony przeciwchemicznej, (w perspektywie także zarządzania siecią łączności). Zadaniem tych sieci jest przede wszystkim przesyłanie informacji (sygnałów, komend) w systemach sterowania środkami rażenia lub zautomatyzowanych systemach zbierania i przetwarzania informacji. Powinny one także posiadać odpowiednie interfejsy pozwalające na wymianę informacji z innymi sieciami radiowymi oraz w sieci radioliniowo-kablowej.[1]

Sieci radiodostępu – powinny funkcjonować jako sieci wielokanałowe (obecnie trwają zaawansowane badania dostępu jednokanałowego i wstępne - wielokanałowego), pozwalając przede wszystkim na przesyłanie informacji fonicznych oraz danych abonentom ruchomym znajdującym się w danym obszarze objętym zasięgiem stacji radiodostępu.

Sieci współdziałania – są sieciami doraźnie organizowanymi (zgodnie z zasadami organizowania współdziałania). W perspektywie możliwe będzie także wykorzystywanie sieci radiodostępu jako sieci współdziałania.

---

[1] Obecnie takie sieci są dopiero tworzone w zautomatyzowanych systemach sterowania środkami rażenia.

Elementami tworzącymi sieci radiowe są:

- radiostacje pola walki - osobiste, przenośne i pokładowe (na zautomatyzowanych wozach dowodzenia, wozach dowodzenia i wozach bojowych),
- radiostacje pola walki – zespołów funkcjonalnych, pokładowe lub przenośne,
- radiostacje stacji dostępowych (radiostacje małej lub średniej mocy), samodzielne lub umieszczone w aparatowniach łączności (np. RWŁC-10/T).

Sieci radiowe brygady zapewniają dowódcom każdego szczebla łączność dowodzenia w relacjach bezpośrednich (łączność w zakresie UKF) oraz poprzez szczebel (łączność w zakresach UKF i KF). Ogółem w systemie łączności brygady funkcjonuje (łącznie na wszystkich szczeblach) około 40÷50 sieci radiowych (w tym także sieci radiowych przełożonego, w których osoby funkcyjne brygady są korespondentami), w których pracuje ok. 680 korespondentów (w tym ok. 80 w sieci radiodostępu).

Uzupełnieniem sieci radiowych brygady jest sieć radioliniowo-kablowa.

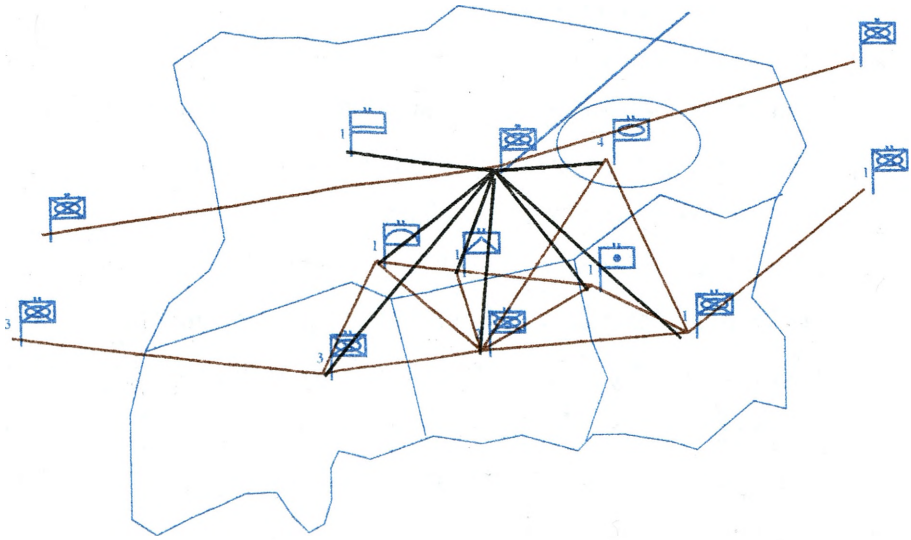
Sieć radioliniowo-kablowa, jako podsystem telekomunikacyjny wykorzystujący torowe środki transmisyjne, charakteryzuje się znaczną odpornością na rozpoznanie i oddziaływanie przeciwnika, ale wymaga odpowiedniego czasu i odpowiedniej ilości środków (w zależności od wielkości i charakterystyki obszaru działań) na rozwinięcie. Zapewnia za to praktycznie nieograniczone (zależne wyłącznie zastosowanego sprzętu, a więc od aktualnego stanu techniki) możliwości usługowe i przepustowości poszczególnych relacji. Jest zatem podstawowym środkiem wymiany informacji pomiędzy rozwiniętymi stanowiskami dowodzenia.

W zależności od szczebla taktycznego (uwzględnić należy sieć radioliniowo-kablową dywizji, w której funkcjonują węzły łączności stanowisk dowodzenia brygady i sieć radioliniowo-kablową brygady) sieć radioliniowo-kablowa ma różną strukturę, zarówno pod względem topologii jak i zastosowanego sprzętu.

Aktualna struktura sieci radioliniowo-kablowej związku taktycznego jest w zasadzie dostosowana do wymogów współczesnego pola walki. Konstrukcja

sieci oparta jest na 2÷6 pomocniczych węzłach łączności (PWŁ) połączonych między sobą i z węzłami sieci sąsiadów oraz przełożonego radiowymi liniami dalekosiężnymi. Do takiej pomocniczej sieci radioliniowo-kablowej dołączone są węzły łączności stanowisk dowodzenia ZT i oddziałów co zapewnia zwiększenie mobilności i skrytości SD, możliwość wykorzystywania alternatywnych dróg połączeniowych, możliwość wykorzystywania systemu radiodostępu, zwiększenie efektywności wykorzystywania sieci, mobilności i podatności na rekonfiguracje całej sieci ze względu na wykorzystywanie w większości połączeń linii radiowych.

Inaczej wygląda struktura sieci radioliniowo-kablowej brygady (rys.4.2.2.1.).



Rys.4.2.2.1. Topologia sieci radioliniowo-kablowej brygady

Konstrukcja sieci oparta jest w zasadzie na węźle łączności stanowiska dowodzenia brygady, dołączonym poprzez radiolinie do PWŁ sieci radioliniowo-kablowej przełożonego i, ewentualnie (w ramach organizacji łączności współdziałania), do węzłów łączności stanowisk dowodzenia sąsiednich brygad. Po-

zostałe relacje – pomiędzy WŁ SD brygady a węzłami łączności podległych pododdziałów oraz, w ramach łączności współdziałania, pomiędzy podległymi pododdziałami, budowane są liniami kablowymi. Taka struktura sieci radioliniowo-kablowej jest efektem niewielkich obecnie możliwości sprzętowych batalionu dowodzenia brygady i podległych pododdziałów. W perspektywie, zamiast linii kablowych (lub jako ich uzupełnienie) mogą być zastosowane radiowe linie dowiązania (tzw. stacje „minilink").

Z powyższego opisu wynika, iż sieć radioliniowo-kablową tworzą (poza urządzeniami końcowymi stanowiącymi wyposażenie osób funkcyjnych) dodatkowe urządzenia, które można podzielić na:

- ***urządzenia transmisyjne***, zapewniające tworzenie linii dalekosiężnych łączących poszczególne węzły łączności (stanowisk dowodzenia i PWŁ-y) oraz linii abonenckich. Podstawowymi urządzeniami transmisyjnymi są radiolinie horyzontowe, umożliwiające tworzenie traktów cyfrowych o przepustowości do 2 Mbit/s (120 kanałów telefonicznych) i zapewniające zasięg łączności do ok. 25 (maksymalnie, w sprzyjających warunkach 35) km. Ich zaletą, w porównaniu do linii kablowych jest krótki czas rozwijania. Drugim środkiem transmisyjnym jest kabel. W podstawowym wyposażeniu brygady znajduje się polowy kabel akustyczny (PKA), który zastępowany jest przez polowy kabel lekki dalekosiężny (PKLD). Budowane przy wykorzystaniu tych kabli linie łączności zapewniają transmisję sygnałów z szybkością (zależnie od długości linii) do 256 kbit/s. Ze względu na ograniczoną ilość kabla w brygadzie i czas rozwijania linii kablowych, zasadnym jest budowanie takich linii tylko na niewielkich odległościach, jako uzupełnienie sieci linii radiowych. W wyposażeniu brygady jest także polowy kabel lekki (PKL) służący do budowy kablowej sieci wewnętrznej stanowisk dowodzenia oraz kable światłowodowe – do budowy linii łączących zautomatyzowane wozy dowodzenia (i WDSz) z aparatowniami łączności.

➢ ***urządzenia komutacyjne***, umożliwiające zestawianie połączeń w sieci pomiędzy poszczególnymi abonentami oraz umożliwiające abonentom wykorzystywanie usług dostępnych w sieci. Jako podstawowe urządzenie komutacyjne, w brygadzie wykorzystywana jest łącznica ŁC-240 (w aparatowni RWŁC-10/T) wraz z krotnicami KX-30.

➢ ***urządzenia specjalne*** (utajniające), zapewniające wymaganą ochronę przekazywanych informacji.

Istotnymi elementami sieci radioliniowo-kablowej brygady są aparatownie łączności RWŁC-10/T[1], stanowiące podstawowe elementy łączności węzłów łączności stanowisk dowodzenia (SD, TSD). Umożliwiają one tworzenie dalekosiężnych traktów radioliniowych i kablowych oraz ich utajnienie, dołączenie i obsługę zautomatyzowanych wozów dowodzenia (i WDSz), dołączenie i obsługę abonentów telefonicznych, włączenie poprzez stację dostępu radiowego (TRC-9500 i Blok Sprzężenia Radiowego) uprawnionych abonentów w sieć radiodostępu a także dołączenie lokalnych sieci komputerowych do systemu łączności.

4.3. Środki informatyczne

Zastosowanie środków informatycznych w systemie dowodzenia umożliwia przede wszystkim automatyzację i przyspieszenie szeregu prac planistycznych związanych z wykorzystywaniem baz danych, przetwarzaniem informacji i wytwarzaniem standardowych dokumentów dowodzenia. Wyposażenie brygad w polowe środki informatyczne jest obecnie praktycznie na etapie projektowania lub wdrażania niektórych, wybranych elementów. Można jednak określić już pewne podstawowe cechy charakterystyczne polowych systemów informatycznych.

---

[1] Ruchomy węzeł łączności cyfrowej typ T (transmisyjny).

Środki informatyki dzielone są zazwyczaj na: sprzęt i oprogramowanie.

Sprzęt informatyki stanowi na stanowisku dowodzenia lokalną sieć komputerową (lub kilka podsieci), która posiada serwer (lub dwa serwery – drugi jako rezerwowy) umieszczony w zautomatyzowanym WDSz (lub wozie sztabowym[1]) oraz grupę urządzeń peryferyjnych (komputerów lokalnych, stacji graficznych) rozmieszczonych w miejscach pracy osób funkcyjnych (WD, WDSz, namiotach, kontenerach). Lokalna sieć komputerowa jest sprzężona z innymi sieciami (innych stanowisk dowodzenia) poprzez sieć radioliniowo-kablową lub sieć radiową UKF (jako alternatywa, w przypadku braku połączenia w sieci radioliniowo-kablowej).

Oprogramowanie, to, poza oprogramowaniem sieciowym i aplikacjami standardowymi systemu, wszelkiego rodzaju bazy danych, oprogramowanie symulacyjne, pakiety graficzne do obsługi i przetwarzania informacji „na mapach", oprogramowanie do przetwarzania i wytwarzania standardowych dokumentów dowodzenia.

4.4. Środki biurowe

Odrębną grupą środków dowodzenia są środki biurowe w tym np. urządzenia do kopiowania dokumentów (kserografy), urządzenia do rejestracji rozmów telefonicznych i transmisji wideo (magnetofony, magnetowidy) oraz inne, zależnie od potrzeb i wyposażenia danego oddziału.

Większość środków dowodzenia rozmieszczona jest w miejscach pracy osób funkcyjnych systemu dowodzenia. Poniższe zestawienie (tabela 4.4.1.) przedstawia przykładowe wyposażenie stanowiska dowodzenia brygady w środki dowodzenia.

---

[1] W projektach zautomatyzowanych systemów dowodzenia określenie „wóz sztabowy" dotyczy obiektu (kontenera) ze środkami łączności i informatyki, który stanowi miejsce pracy osób funkcyjnych SD.

Tabela 4.4.1.

Zbiorcze zestawienie środków dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady (wariant)

Rodzaj obiektu z miejscami pracy	Wóz dowodzenia	2
	Wóz dowódczo-sztabowy	6
	Odpowiednio przystosowany do pracy pojazd lub obiekt stacjonarny, ew. namiot	10
Liczba obiektów z miejscami pracy osób funkcyjnych łącznie		18
Liczba zautomatyzowanych miejsc pracy (ZMP) łącznie		39÷54
Liczba osób funkcyjnych w obiektach		50÷90
Liczba środków radiowych UKF		35 (min. 21)
Liczba środków radiowych KF		12
Liczba aparatowni RWŁC-10/T		1÷2
Liczba komputerów		39÷52
Liczba aparatów telefonicznych		30÷48
Liczba innych urządzeń	Drukarki	13÷21
	Telefaksy	7÷10
	Serwery	2
	Plotery	2
	Skanery	4
	Magnetofony	1
	Magnetowidy	1
	Kserokopiarki	2

WYKAZ SKRÓTÓW

ZD – zespół dowodzenia

ZWD – zespół wsparcia dowodzenia

ZWDz – zespół wsparcia działań

ZZDz – zespół zabezpieczenia działań

RPPW – rozpoznawcze przygotowanie pola walki

SD – stanowisko dowodzenia

TSD – tyłowe stanowisko dowodzenia

PDO – punkt dowódczo-obserwacyjny

PPD – powietrzny punkt dowodzenia

ZSD – zapasowe stanowisko dowodzenia

SP – sekcja planowania

SD – sekcja dowodzenia

SR – sekcja rozpoznania

LITERATURA

Allied Joint Operations Doctrine AJP-1 (A)

Command and Control of Land Forces AJP 3.2.1 .

Command and staff decision proces, Student text 101-5, Fort Leavenworth, Kansas 1995.

Klawitter Z., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Odprawa koordynacyjna.* AON Warszawa 2001.

Klawitter Z., Panek B., *Udział wsparcia personalnego /S1-G1/ w procesie dowodzenia brygady i dywizji*, AON, Warszawa 1999; S/4225.

Klawitter Z., Prusiński N., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Opracowanie planu działania i rozkazu operacyjnego.* AON Warszawa 2001.

Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, BKPanc) i dywizji (DZ, DKPanc), Warszawa AON 1999

Kręcikij J., *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 2000.

Kręcikij J., *Przygotowanie działań taktycznych NATO*, AON, Warszawa 1996.

Kręcikij J., Strzoda M., *Sporządzanie i wykorzystanie graficznych dokumentów dowodzenia. Aneks (Plan Działania) do rozkazu operacyjnego,* Warszawa AON 1999.

Kręcikij J., *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001.

Kręcikij J., **Wołejszo** J., *Rozważanie wariantów działania metodą symulacji*, Warszawa AON 1999.

Kręcikij J., *Zakres uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk*, Warszawa AON 2000.

Land Forces Tactical Doctrine ATP-35 (B)

Land Operations ATP 3.2.

Leksykon wiedzy wojskowej, MON, Warszawa 1979.

Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, główne problemy, praca zbiorowa, Warszawa 1999.

Michniak J. i inni, *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych*, Cz.IV, AON, Warszawa 1998.

Michniak J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, cz. II, Warszawa AON 2000.

NATO Glossary of term and Definitions AAP-6, Brussels 1995.

Pakiet norm obronnych regulujących zasady pracy oficera w procesie dowodzenia wojskami, Warszawa 1999.

Perspektywiczny model systemu dowodzenia brygadą, materiały z sympozjum naukowego, Warszawa AON 2000.

Podręcznik polowy 100-5. Działania wojsk lądowych armii USA, Warszawa AON 1994.

Prusiński N., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Kontrola*. AON Warszawa 2001.

Regulamin działań wojsk lądowych, Warszawa DWLąd 1999

Regulamin walki wojsk lądowych Bundeswehry HDV 100/100, Warszawa AON 1993

Skibiński F., *Pierwsza pancerna*, Warszawa 1968.

Słownik podstawowych terminów wojskowych, MON, Warszawa 1977; R/808.

Staff Officers Handbook 1999.

Strzoda M, Trembecki J., *Ocena wariantów działania*, AON, Warszawa 1999.

Strzoda M., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Opracowanie wariantów działania*. AON Warszawa 2001.

Strzoda M., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Porównanie wariantów działania.* AON Warszawa 2001.

Strzoda M., Prusiński N., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Ustalenie położenia i meldunek sytuacyjny.* AON Warszawa 2001.

Strzoda M., *Zmiany organizacyjno-funkcjonalne stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej w aspekcie wymogów przyszłego pola walki,* AON, Warszawa 2000

Taktyka i sztuka operacyjna sił zbrojnych głównych państw NATO, Warszawa 1988.

Toffler H., A., *Wojna i antywojna,* Warszawa Muza 1997.

Trembecki J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Odprawa decyzyjna. Decyzja i zamiar dowódcy.* AON Warszawa 2001.

Wiatr M., *Między strategią a taktyką*, Toruń Marszałek 1999.

Wołejszo J., *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną /pancerną/ w działaniach opóźniających*, AON, Warszawa 2000.

Wołejszo J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Rozważanie wariantów działania.* AON Warszawa 2001.

Wołejszo J., Trembecki J. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Analiza zadania i informowanie operacyjne.* AON Warszawa 2001.

Zweryfikowany projekt automatyzacji dowodzenia pododdziałami wojsk zmechanizowanych i wojsk pancernych, Warszawa AON 1999.

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1

PLAN PRACY DOWÓDZTWA ...

Lp.	PLANOWANE PRZEDSIĘWZIĘCIE	PLANOWANY CZAS	CZAS RZECZYWISTY
1.	Analiza zadania	Od G do G+0:15	
2.	Informowanie operacyjne	G+0:15 do G+0:45	
3.	Wydanie zarządzenie przygotowawcze	G+0:45 do G+1:00	
4.	Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania. Opracowanie wariantów działania.	G+1:00 do G+1:45	
5.	Rozważenie wariantów działania	G+2:00 do G+2:30	
6.	Porównanie wariantów działania	G+2:45 do G+3:30	
7.	Odprawa decyzyjna	G+3:30 do G+4:15	
8.	Sporządzenie planu operacji	G+4:30 do G+5:30	
9.	Sporządzenie rozkazu operacyjnego	G+5:30 do G+6:00	
10.	Podpisanie rozkazu przez dowódcę	G+6:00 do G+6:15	
11.	Powielenie rozkazu	G+6.20 do G+6:45	
12.	Stawianie zadań	G+7.00 do G+7:30	

Załącznik 2

Plan pracy dowództwa
(wariant)

KLAUZULA TAJNOŚCI

PLAN PRACY DOWÓDZTWA ...

Od 041500 do 060600 STYCZEŃ

CENTRUM DOWODZENIA					CENTRUM WSPARCIA DZIAŁAŃ						CENTRUM ZABEZPIECZENIA DZIAŁAŃ	CENTRUM WSPARCIA DOWODZENIA	CZYNNOŚCI	CZAS	
Dowódca	Szef sztabu	Planowania	Rozpoznania	Dowodzenia	WR i A	I.WL	Winż.	OPL	OPChem	Zabezp. ruchu wojsk				Trwania	Astronomiczny
■	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	Analiza zadania	30 min.	Od 041500 Do 041530
	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	Informowanie operacyjne	30 min.	Od 041530 Do 041600
		▒	■										Ocena terenu	60 min.	Od 041500 Do 041600
			■										Ocena przeciwnika, Możliwe sposoby działania przeciwnika		
		■	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	Ocena wojsk własnych		
		■											Ustalenie własnych wariantów działania		
	□	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	Odprawa koord. Zapoznanie sztabu z przyjętymi wariantami	20 min.	Od 041600 Do 041620
		▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	Rozważenie wariantów działania	100 min.	Do 041800
	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	Porówn. wariantów dział. i ustalenie wariantu rekomendowanego	35 min.	Od 041800 Do 041830

CENTRUM DOWODZENIA					CENTRUM WSPARCIA DZIAŁAŃ						CENTRUM ZABEZPIECZENIA DZIAŁAŃ	CENTRUM WSPARCIA DOWODZENIA	CZYNNOŚCI	CZAS	
Dowódca	Szef sztabu	Planowania	Rozpoznania	Dowodzenia	WR i A	I Wł.	Winż.	OPL	OPChem	Zabezp. ruchu wojsk				Trwania	Astronomiczny
■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	Odprawa decyzyjna	90 min.	Od 042000 Do 042130
		■	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	Przygotowanie i wydanie wstępnego zarządzenia operacyjnego	30 min.	Od 042130 Do 042200
		■	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	Przygotowanie Rozkazu operacyjnego	180 min.	Od 042130 Do 050030
■	□	□											Podpisanie rozkazu		050030
		■											Doprowadzenie rozkazu do wykonawców	30 min.	Od 050030 Do 050100
		■											Potwierdzenie otrzymania rozkazów		Do 050130
□	□	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	Kontrola		Od 050600 Do 060500
■													Meldunek o gotowości do działania		060600 ST

■ - główny wykonawca (odpowiedzialny za wykonanie)

□ - współuczestnik

▒ - wykonawca

KLAUZULA TAJNOŚCI

Załącznik 3

(Zmiany w odniesieniu do zarządzenia ustnego)

Egz. nr ... z ... egz.

Wydający

Miejsce wydania

Grupa Data-Czas

Numer kodowy (wychodzący

ZARZĄDZENIE PRZYGOTOWAWCZE NR ...

Dokumenty odniesienia Mapy, plany i inne dokumenty, do których odwołuje się wykonawca w części zasadniczej rozkazu.

Strefa czasowa: ... .

1. **SYTUACJA**
   a. Przeciwnik
   b. Wojska własne.
      (1) Położenie jednostek innych niż wydająca zarządzenie mających wpływ na realizację zadania.
      (2) Zadanie i zamiar przełożonego.
   c. Zmiany w podporządkowaniu

2. **ZADANIE**

   Krótkie i zrozumiałe określenie zadania własnego: KTO, CO, KIEDY, GDZIE, W JAKIM CELU WYKONUJE. Punkt ten nie zawiera podpunktów. W zasadzie nie używa się w nim trybu rozkazującego (np. być w gotowości do ...), a trybu oznajmującego.

3. **REALIZACJA**

a. Zadania dla podległych jednostek.

b. Zadania dla jednostek wspierających .

c. Wytyczne koordynacyjne.

(1) Czas rozpoczęcia działań (inne czasy).

(2) Miejsce postawienia zadania (czas, miejsce, skład grupy zadaniowej).

(3) Inne dane stosownie do potrzeb.

4. **ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE**

5. **DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ**

Potwierdzenie.

Nazwisko dowódcy

Stopień wojskowy

Za zgodność:

Rozdzielnik:

Załącznik 4

UKŁAD ROZKAZU OPERACYJNEGO

/wskazanie zespołów odpowiedzialnych za opracowanie poszczególnych punktów rozkazu i przekazanie ich do zespołu planowania/

Egz. nr ... z ... egz.
Wydający
Miejsce wydania
Grupa Data-Czas
Numer kodowy (wychodzący)

ROZKAZ OPERACYJNY N... .

ZESPÓŁ PLANOWANIA CENTRUM DOWODZENIA

Dokumenty odniesienia: Mapy, plany i inne dokumenty, do których odwołuje się wykonawca w części zasadniczej rozkazu.

Strefa czasowa... .

Podział sił: ... .

wyszczególnienie podległych sił, elementów ugrupowania wraz ze zmianami w podporządkowaniu;

określenie relacji dowodzenia (wsparcie ogólne, bezpośrednie, itp.);

podział sił może być załącznikiem **(Aneks A)** jeżeli jest zbyt długi;

terminy, które określają od kiedy dany podział sił obowiązuje, mogą być zawarte tutaj lub w podpunkcie „Zmiany w podporządkowaniu".

1. **SYTUACJA**

ZESPÓŁ ROZPOZNANIA CENTRUM DOWODZENIA

a. Przeciwnik.

(1) Informacje dotyczące najbardziej prawdopodobnych sposobów działania przeciwnika jeden szczebel w dół w stosunku do własnego szczebla dowodzenia;
Jeżeli sporządzany jest aneks „rozpoznanie", należy się do niego odwołać;
Możliwe jest także odwołanie się do innych dokumentów rozpoznawczych, które otrzymali podwładni.

ZESPÓŁ PLANOWANIA CENTRUM DOWODZENIA

b. Wojska własne

(1) Zadanie i krótkie wyjaśnienie (przedstawienie) zamiaru działania i myśli przewodniej przełożonego;

(2) Przedstawienie w kolejnych podpunktach ogólnych zadań sąsiadów i innych sił własnych (których nie dotyczy rozkaz), ważnych dla wykonania zadania.

c. Zmiany w podporządkowaniu

Nie powtarza się informacji zawartych w podziale sił;

Jeżeli podział sił jest kompletny, podaje się "Patrz Podział sił";

W razie potrzeby określa się od kiedy obowiązują ewentualne zmiany w podporządkowaniu.

2. ZADANIE

Krótkie i zrozumiałe określenie zadania własnego: KTO, CO, KIEDY, GDZIE, W JAKIM CELU WYKONUJE. Punkt ten nie zawiera podpunktów. W zasadzie nie używa się w nim trybu rozkazującego (np. być w gotowości do ...), a trybu oznajmującego.

3. REALIZACJA

a. Zamiar działania

(1) Myśl przewodnia dowódcy wydającego rozkaz.

(2) Sposób działania, Ogólne ramy manewru (sposobu działania jednostek „walczących" – zmechanizowanych, czołgów, aeromobilnych) od początku do końca walki (operacji), w razie potrzeby stosuje się podziała na etapy; wskazuje się miejsce i/lub sposób skupienia głównego wysiłku, ewentualne zmiany w tym zakresie podczas działań;

(3) Ugrupowanie bojowe

(4) Wsparcie i zabezpieczenie, krótkie wyjaśnienie istoty wsparcia i zabezpieczenia z zaakcentowaniem priorytetów. Ewentualne odwołania do właściwych aneksów.

(5) Inne informacje w zależności od potrzeb.

ZESPÓŁ PLANOWANIA CENTRUM DOWODZENIA

b. Zadania dla bz oraz bcz

zadania stawiane są w takiej samej kolejności jak poszczególne elementy pojawiły się w podziale sił, przy użyciu kolejnych podpunktów (b, c, d, itd.); nie powtarza się zadań przedstawionych wyraźnie w zamiarze walki, w sposób graficzny w załączniku lub określonych w „Wytycznych koordynujących"; nie podaje się zadań dotyczących dwóch i więcej elementów ugrupowania. Są one określane w zamiarze i w wytycznych koordynujących.

c. bz

d. bcz

e. bz

f. kr (**ZESPÓŁ ROZPOZNANIA CENTRUM DOWODZENIA**)

g. das;

h. dappanc;

i ksap

j OZap

k. daplot

l. kzaop

m. krem;

.... kmed.

poszczególne zespoły CENTRUM WSPARCIA DZIAŁAŃ

ZESPÓŁ PLANOWANIA CENTRUM DOWODZENIA

.... Wytyczne koordynujące.

ostatni podpunkt punktu nr 3;

terminy i czasy;

tylko informacje dotyczące dwóch i więcej elementów ugrupowania bojowego;

niezbędne współrzędne linii koordynacyjnych;

w planach – podanie terminu, w jakim plan staje się rozkazem.

wyszczególnienie aneksów, które występują w rozdzielniku, a do których nie odwoływano się w rozkazie;

inne dane.

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

CENTRUM ZABEZPIECZENIA DZIAŁAŃ

Krótkie przedstawienie koncepcji zabezpieczenia logistycznego w zakresie niezbędnym do jego zrozumienia, ewentualne odwołanie się do właściwego aneksu lub rozkazu logistycznego.

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

ZESPÓŁ PLANOWANIA CENTRUM DOWODZENIA

a. Dowodzenie.

(1) rozmieszczenie stanowiska dowodzenia, wysuniętego stanowiska dowodzenia i zapasowego stanowiska dowodzenia;

(2) określenie przynajmniej jednego przyszłego położenia każdego ze stanowisk, z wyjątkiem zapasowego;

(3) określenie kolejności przejęcia dowodzenia w wypadku obezwładnienia elementów systemu dowodzenia.

ZESPÓŁ PLANOWANIA
CENTRUM DOWODZENIA

b. Łączność

(1) Wyszczególnienie obowiązujących procedur łączności.

(2) Odwołanie do aneksu „łączność i informatyka", jeśli jest taka potrzeba.

Potwierdzenie.

Nazwisko dowódcy

.....

Stopień dowódcy

Za zgodność:

.....

Aneksy

Aneks A (Podział sił). **ZESPÓŁ PLANOWANIA**

Aneks B (Rozpoznanie). **ZESPÓŁ ROZPOZNANIA**

Aneks C (Plan działań opóźniających). **ZESPÓŁ PLANOWANIA**

poszczególne zespoły
CENTRUM WSPARCIA DZIAŁAŃ

Aneks D (Wsparcie ogniowe)

Aneks E (OPL).

Aneks F (WE).

Aneks G (Zabezpieczenie inżynieryjne).

Aneks H (OPChem).

Aneks I (Zabezpieczenie logistyczne).

Aneks J (Łączność).

Rozdzielnik:

ZESPÓŁ PLANOWANIA
CENTRUM DOWODZENIA

Zewnetrzny: Do realizacji:	Egz. nr
1 bcz	1-2
2 bz	3-4
3 bz	5
4 bz	6
bdow	7
dappanc	8

ZESPÓŁ PLANOWANIA CENTRUM DOWODZENIA

das	9
dapplot	10
kr	11
ksap	12
krem	13
kzaop	14
kmed	15

Do wiadomości:

Dowódca 2 DZ	16
4 DZ	17
21 BOT	18

Wewnętrzny:

Do realizacji:

Centrum dowodzenia	19-20
Centrum wsparcia działań	21-24
Centrum zabezpieczenia działań	25-26
Centrum wsparcia dowodzenia	27-28

Do wiadomości:

Dowódca	29
a/a	30
zapasowe	31

Załącznik 5

Egz. nr ... z ... egz.

Wydający

Miejsce wydania

Grupa Data-Czas

Numer kodowy (wychodzący)

ZARZADZENIE OPERACYJNE Nr ... .

Dokumenty odniesienia: Mapy, plany i inne dokumenty, do których odwołuje się wykonawca w części zasadniczej rozkazu.

Strefa czasowa: ... .

Podział sił: ... .

1. **SYTUACJA**
   a. Przeciwnik.
   b. Wojska własne.
   c. Zmiany w podporządkowaniu.

2. **ZADANIE**

   Krótkie i zrozumiałe określenie zadania własnego: KTO, CO, KIEDY, GDZIE, W JAKIM CELU WYKONUJE. Punkt ten nie zawiera podpunktów. W zasadzie nie używa się w nim trybu rozkazującego (np. być w gotowości do ...), a trybu oznajmującego.

3. **REALIZACJA**
   a. Zamiar działania.
   b. Zadania dla zmechanizowanych i pancernych elementów ugrupowania bojowego.

zadania stawiane są w takiej samej kolejności jak poszczególne elementy pojawiły się w podziale sił, przy użyciu kolejnych podpunktów (b, c, d, itd.); nie powtarza się zadań przedstawionych wyraźnie w zamiarze walki, w sposób graficzny w załączniku lub określonych w „Wytycznych koordynujących"; nie podaje się zadań dotyczących dwóch i więcej elementów ugrupowania. Są one określane w zamiarze i w wytycznych koordynujących.

c. .bcz.

d. .bz

g. kr;

h. das;

i. OPpanc;

j. ksap;

k. dapplot;

.... inne.

.... Wytyczne koordynujące.

ostatni podpunkt punktu nr 3;

terminy i czasy;

tylko informacje dotyczące dwóch i więcej elementów ugrupowania bojowego;

niezbędne współrzędne linii koordynacyjnych;

w planach - podanie terminu, w jakim plan staje się rozkazem.

wyszczególnienie aneksów, które występują w rozdzielniku, a do których nie odwoływano się w rozkazie;

inne dane.

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

Krótkie przedstawienie koncepcji zabezpieczenia logistycznego w zakresie niezbędnym do jego zrozumienia, ewentualne odwołanie się do właściwego aneksu lub rozkazu logistycznego.

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

a. Dowodzenie.

(1) rozmieszczenie stanowiska dowodzenia, wysuniętego stanowiska dowodzenia i zapasowego stanowiska dowodzenia;

(2) określenie przynajmniej jednego przyszłego położenia każdego ze stanowisk, z wyjątkiem zapasowego;

(3) określenie kolejności przejęcia dowodzenia w wypadku obezwładnienia elementów systemu dowodzenia.

b. Łączność.

(1) Wyszczególnienie obowiązujących procedur łączności.

(2) Odwołanie do aneksu „łączność i informatyka", jeśli jest taka potrzeba.

Potwierdzenie. **Nazwisko dowódcy**

Stopień dowódcy

Za zgodność:

.....

Aneksy:

Rozdzielnik:

Załącznik 6

DZIENNIK DZIAŁAŃ

.....

(Jednostka, komórka organizacyjna)

Za okres: od.....do.....

Lp.	DATA	CZAS	ZADANIE, POLECENIE, CZYNNOŚĆ, WYDARZENIE itp.	KTO PRZYJĄŁ	KOMU PRZEKAZAŁ	REALIZACJA/ OPIS DZIAŁANIA	UWAGI

Załącznik 7

Egz. nr ... z ... egz.

Wydający

Miejsce wydania

Grupa Data-Czas

Numer kodowy (wychodzący)

MELDUNEK O SYTUACJI Nr ...

Za okres: (*od – do*)

Dokumenty odniesienia: Mapy, plany i inne dokumenty, do których odwołuje się wykonawca w części zasadniczej rozkazu.

1. **PRZECIWNIK**
   a. Jednostki (siły) będące w styczności.
   b. Odwody przeciwnika, które mogą mieć wpływ na lokalną sytuację.
   c. Działanie przeciwnika (w okresie objętym meldunkiem).
   d. Ocena sił przeciwnika (w tym jego sytuacja logistyczna), morale i prawdopodobna znajomość sytuacji wojsk własnych.

2. **WOJSKA WŁASNE**
   a. Przebieg przedniego skraju.
   b. Położenie podległych jednostek, stanowisk dowodzenia i linii rozgraniczenia.
   c. Położenie sąsiadów i jednostek wspierających.
   d. Krótki opis i wynik działań prowadzonych w okresie objętym meldunkiem.
   e. Jednostki (siły), które utraciły zdolność bojową.

3. **ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE**

Ogólna charakterystyka zmian w sytuacji logistycznej, jeżeli zmiany te w pływają bezpośrednio na sytuacje meldującej jednostki

4. **INNE INFORMACJE**

Informacje nie występujące nigdzie indziej.

5. **OCENA ROZWOJU SYTUACJI .**

(*Jeśli przełożony będzie wymagać*)

Potwierdzenie. **Nazwisko dowódcy**

Stopień

Za zgodność:

Aneksy:

Rozdzielnik:

Załącznik 8

HARMONOGRAM PRACY

SEKCJI PLANOWANIA ZESPOŁU DOWODZENIA STANOWISKA DOWODZENIA

(wariant)

Lp.	Przedsięwzięcie	Specjaliści zespołu planowania					0110		0210		
		KZP	OZP	OZP	OZP	....	2300	2400	0100	0200	....
1	2	3	4	5	6	....	8	9	10	11	....
1.	**USTALENIE POŁOŻENIA** – monitoring sytuacji – prowadzenie mapy sytuacyjnej – prowadzenie niezbędnych kalkulacji dla dcy	x	x x								
2.	**PLANOWANIE** – ***OCENA SYTUACJI*** **analiza zadania** – zapoznanie się z rozkazem	x	x	x	x						
	– przygotowanie danych do informowania operacyjnego		x		x						
3.	**informowanie operacyjne** – przedstawienie treści: otrzymanego zadania zadania i zamiaru przełożonego – protokołowanie informowania operacyjnego – przygotowanie *zarządzenia przygotowawczego* – przygotowanie *planu pracy dowództwa*	x x	x x	x							

Lp.	Przedsięwzięcie	Specjaliści zespołu planowania					0110		0210		
		KZP	OZP	OZP	OZP	....	2300	2400	0100	0200	....
1	2	3	4	5	6	....	8	9	10	11	....
4	**ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie wariantów działania** – opracowanie wariantów działania		x	x	x						
5.	**rozważenie wariantów działania** – przygotowanie danych do: tabeli zdarzeń zestawienia sił i środków stosunku sił i środków tabeli synchronizacji tabeli lub arkuszu wniosków – prowadzenie rozważania (odgrywanie roli dcy wojsk własnych) – protokołowanie rozważenia wariantów działania	x	x	x							
6.	**porównanie wariantów działania** – przygotowanie danych do porównania wariantów działania: tabeli do porównania wariantów działania tabele lub arkusze wniosków – protokołowanie porównania wariantów działania		x	x							

Lp.	Przedsięwzięcie	Specjaliści zespołu planowania					0110		0210		
		KZP	OZP	OZP	OZP	....	2300	2400	0100	0200	....
1	2	3	4	5	6	....	8	9	10	11	....
7.	***DECYZJA I ZAMIAR DOWÓWCY*** **(odprawa decyzyjna)**										
	– przedstawienie wariantów działania		x	x	x						
	– przedstawienie wniosków z rozważenia i porównania wariantów działania	x									
	– protokołowanie odprawy decyzyjnej (zamiar dowódcy oraz wytyczne do dalszego planowania)		x								
8.	***OPRACOWANIE PLANU OPERACJI***				x						
9.	***OPRACOWANIE ROZKAZU OPERACYJNEGO***				x						
10.	**STAWIANIE ZADAŃ**										
	– protokołowanie stawiania zadań				x						
	– planowanie poszczególnych etapów walki		x	x	x						
	– rozpoczęcie planowania alternatywnego		x	x							
11.	**KONTROLA**										
	– kontynuowanie planowania alternatywnego		x	x							

NAJNOWSZE PUBLIKACJE AKADEMII OBRONY NARODOWEJ

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2
00-910 Warszawa, tel./faks 681 37 52

- Robert Bojarski – **Operacja obronna**
- Robert Bojarski – **Główne problemy działań operacyjnych**
- Jan Czaja – **Stolica apostolska wobec integracji europejskiej**
- Wojciech Drążczyk – **Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych**
- **Działania (operacje) połączone.** Materiały z konferencji naukowej
- Marek Gąska, Andrzej Ciupiński – **Międzynarodowe prawo humanitarne**
- Marek Gąska – **Obronność w aktach prawnych Rzeczypospolitej Polskiej**
- Jerzy Groskrejc – **Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów**
- Jerzy Groskrejc – **Nauczyciel w edukacji. Funkcje – kompetencje – koncepcje kształcenia**
- Henryk Herman – **Działania specjalne w wojnach i konfliktach zbrojnych po II wojnie światowej**
- Michał Huzarski (red.) – **Taktyka ogólna wojsk lądowych**
- Kuba Jałoszyński – **Terroryzm antyizraelski**
- Kuba Jałoszyński – **Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce?**
- Kuba Jałoszyński – **Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych**
- Tadeusz Jemioło – **Globalizacja. Szanse i zagrożenia**
- Jarosław Kardas, Krzysztof Loranty – **Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej**
- Waldemar Kitler (red.) – **Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP**
- Waldemar Kitler – **Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych**
- Stanisław Korzeniowski – **Żandarmeria wojskowa**
- Mirosław Koziński – **Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym**
- Marian Kozub – **Lotnictwo w operacjach połączonych**
- Roman Kwećka – **Informacja w walce zbrojnej**
- Zbigniew Lach, Julian Skrzyp, Andrzej Łaszczuk – **Wojskowo-geograficzna charakterystyka Niemiec**
- Leonard Łukaszuk – **Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa**
- Józef Marczak (red.) – **Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP**
- Zdzisław Maślak, Krzysztof Kozłowski, Piotr Krawczyk – **Podstawy użycia lotnictwa myśliwskiego**
- Wojciech Michalak – **Dominacja z powietrza**
- Ireneusz Nowak – **Wybrane problemy historii polskiej techniki wojskowej XX wieku. Sprzęt i środki wojsk chemicznych**
- Marek Obrusiewicz – **Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF**
- Janusz Płaczek – **Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000**
- Janusz Płaczek (red.) – **Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia**
- Adam Radomyski – **Zagrożenie śmigłowcowe dywizji zmechanizowanej**
- Adam Rejmak – **Ratownictwo lotnicze**
- Piotr Sienkiewicz – **5 wykładów**

- Aleksandra Skrabacz – **Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI wieku**
- Katarzyna Słaboń – **Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980–1988)**
- Jerzy Słowik – **Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w natarciu**
- **Słownik terminów z zakresu psychologii** (praca zbiorowa)
- Marek Sołoducha, Piotr Malinowski – **Użycie artylerii w szczególnych rodzajach działań bojowych**
- Henryk Spustek – **Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego**
- Zenon Stachowiak – **Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych)**
- Ryszard Szpyra – **Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw**
- Jarosław Wołejszo, Zbigniew Fiołna – **Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie**
- Janusz Wojtasik (red.) – **Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku**
- Jerzy Zieliński (red.) – **Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej**
- Janusz Zuziak – **Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997**

w przygotowaniu:

- Andrzej Ciupiński, Robert Białoskórski – **Wczesne ostrzeganie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego**
- Jerzy Gotowała – **Lotnictwo XXI wieku**
- Józef Halik – **Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej**
- Tadeusz Jemioło, Kazimierz Malak (red.) – **Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej**
- Edward Jan Nalepa – **Wojsko wobec polskiego października '56**
- Krzysztof Przeworski – **Ewakuacja jako sposób ochrony ludności**
- Sylwester Sadowski – **Podstawowe zagadnienia teorii walki zbrojnej**
- Zbigniew Skwarek – **Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania**
- Ryszard Stępień (red.) – **Edukacja w wyższych szkołach wojskowych**
- Wojciech Zawadzki, Tomasz Majewski, Norbert Prusiński – **Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego**