



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON wewn. 5005/97

~~TAWNA~~  
~~WYSTRZECIOWE~~

Egz. Nr 199

## ORGANIZACJA DOWODZENIA JEDNOSTKAMI OPERACYJNYMI WOJSK LĄDOWYCH

CZEŚĆ III

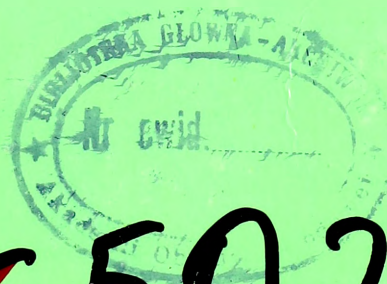
PROCES DOWODZENIA

Biblioteka Główna  
Akademii Sztuki Wojennej

50257



09-050257-000-0



~~9F~~ 50257

WARSZAWA

1998

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

## WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI

del. z poufnego na jawne.  
f. punkl. Uzup. nr 10 do Wyk. Aktual. Woj. Wyd. Wew.  
d. Gen. 1393/91 5.02.2002. P

AON wewn. 5005/97

JAWNA

Egz. nr 199

## ORGANIZACJA DOWODZENIA JEDNOSTKAMI OPERACYJNYMI WOJSK LĄDOWYCH

Część III

### PROCES DOWODZENIA



Opracował zespół oficerów i pracowników Katedry Dowodzenia i Łączności w składzie:

Kierownik zespołu: płk dr inż. Józef MICHNIAK

Zespół: płk dr Wiesław KULMA

ppłk dypl. Jerzy GOLEMIEC

~~Opracowanie~~ graficzne ppłk mgr inż. Jerzy SZEWCZYK

Opracowanie edytorskie Barbara KUĆ



## WSTĘP

Biorąc pod uwagę potrzebę poznania procesu dowodzenia, który byłby spójny z tym stosowanym w państwach paktu Północno-Atlantyckiego, opracowano projekt sposobu działania sztabów podczas przygotowania działań operacyjnych (taktycznych). Został on poddany badaniom podczas prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej różnego rodzaju ćwiczeniach i w dalszym ciągu znajduje się jeszcze w okresie weryfikacji i określania jego przydatności do pracy dowództw w polskich siłach zbrojnych.

Przedstawiona zostaje tu próba zaprezentowania działania sztabu podczas procesu dowodzenia z uwzględnieniem większości reguł obowiązujących w siłach zbrojnych państw będących członkami NATO. Prezentowane tu przykłady dokumentów dowodzenia są oparte na „STANAGACH”, które regulują układ i treść. W niniejszym opracowaniu wykorzystano STANAG-2014 i 1001.

W niniejszym opracowaniu skupiono się na najistotniejszych zdaniem autora problemach procesu dowodzenia

Niniejsze opracowanie nie stanowi dokładnego tłumaczenia regulaminu HDv 100/200 Bundeswehry. Niektóre informacje zostały zweryfikowane.

## PROCES DOWODZENIA

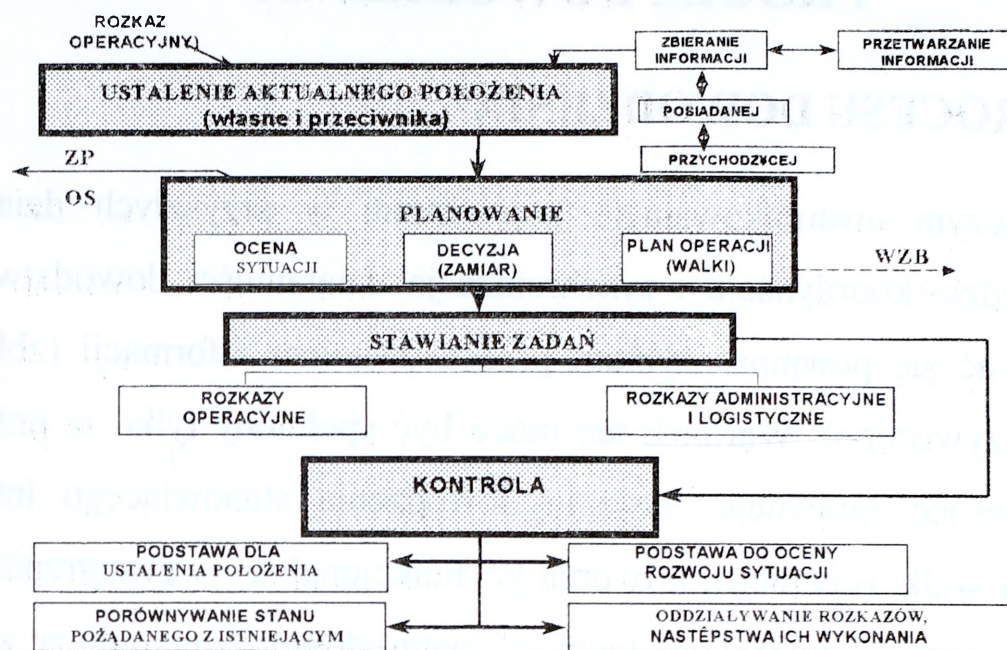
### I. FAZY PROCESU DOWODZENIA

Zasadniczym uwarunkowaniem powodzenia w przyszłych działaniach wojennych będzie koordynacja i synchronizacja działalności dowództw, która charakteryzować się powinna szybkim przekazywaniem informacji (zbliżonym do czasu rzeczywistego). Warunek ten może być spełniony tylko w przypadku posiadania wysoce sprawnego systemu dowodzenia stanowiącego integralną część systemu walki (operacji), a tworzą go funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie i materiałowe wzajemnie ze sobą powiązane i uzależnione od siebie. Zasadniczymi elementami składowymi systemu dowodzenia są: cele określone do realizacji (doktryna); organa dowodzenia (tzn. zespoły dowódczo-sztabowe z ich funkcjonalnymi procedurami działania i hierarchiczną strukturą podporządkowania) rozmieszczone w przygotowanych miejscach pracy (zorganizowanych jako: SD, ZSD, WSD, SDO, PDO, PPD itp.); infrastruktura informatyczna i telekomunikacyjna obszaru; siły i mobilne środki łączności oraz zabezpieczenia, w otoczeniu i w zderzeniu z dążeniami, ograniczeniami, chęciami i możliwościami działania.

Jednym ze składników tak pojmowanego systemu dowodzenia jest proces dowodzenia. Jest to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia.

**Przebiega on w czterech fazach:**

- ustalenie położenia;
- planowanie;
- stawianie zadań;
- kontrola.



Rys. 1. Proces dowodzenia

Przebieg procesu dowodzenia zależy od: zadania, rozwijających się działań operacyjnych, jak i również od posiadanej ilości czasu.

Podstawą do rozpoczęcia pracy na danym szczeblu dowodzenia jest m.in. rozkaz operacyjny, który dostarczany jest do sztabu. Pozwala on uruchomić działanie wszystkich komórek sztabu nad wypracowaniem decyzji dowódcy.

Pierwsza faza procesu dowodzenia to - ustalenie położenia polega m.in. na uzyskaniu przez wszystkie komórki organizacyjne sztabu aktualnego położenia zarówno wojsk własnych jak i przeciwnika.

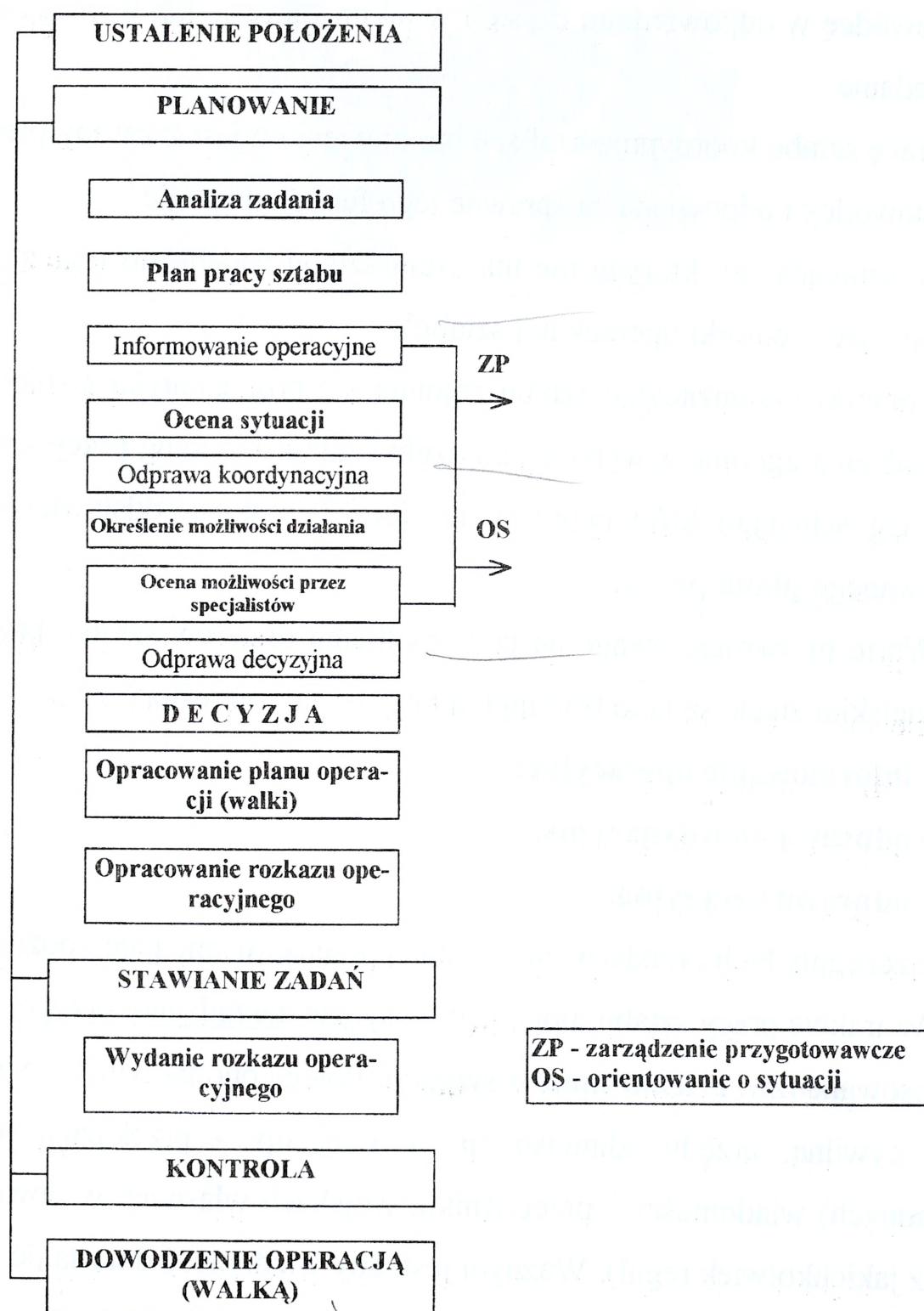
Faza druga to - planowanie, które składa się z trzech części tj.:

- oceny sytuacji;
- decyzji;
- planu operacji.

Faza trzecia to - stawianie zadań - może się ono odbywać poprzez wydawanie rozkazów (ustnego, pisemnego, graficznego), dla jednego wykonawcy lub ogólnego.

Faza czwarta to - kontrola - zamyka proces planowania i stawiania zadań, a jej istota polega na kontroli przez przełożonego realizacji zadania przez podwładnego.

## II. PRACA SZTABU



Rys. 2. Praca sztabu w operacji (walce)

Zadaniem sztabu jest wspieranie dowódcy we wszystkich obszarach dowodzenia. Powinien on rzeczowo informować dowódcę, doradzać mu, przygotowywać decyzje, rozkazy oraz nadzorować ich wykonanie.

Warunkiem skutecznego współdziałania dowódcy i sztabu jest wzajemne informowanie się. Dowódca informuje sztab o swoich ocenach zamiarach i decyzjach, a jeżeli uzna to za stosowne, to również o ich powodach. Sztab informuje z kolei dowódcę w odpowiednim czasie i w takim zakresie jak wymaga tego sytuacja i zadanie.

Pracę sztabu koordynuje szef sztabu, bowiem on jest z zasady pierwszym doradcą dowódcy i odpowiada za sprawne jego funkcjonowanie.

W sztabach, w których nie ma szefa sztabu zadanie to realizuje oficer operacyjny (szef komórki operacyjnej sztabu).

Komórki organizacyjne sztabu zajmują się problematyką swoich obszarów dowodzenia zgodnie z wytycznymi szefa sztabu. Przebieg pracy sztabu odbywa się wg schematu, który przedstawia (Rys. 2) oraz na podstawie wcześniej przygotowanego **planu pracy**.

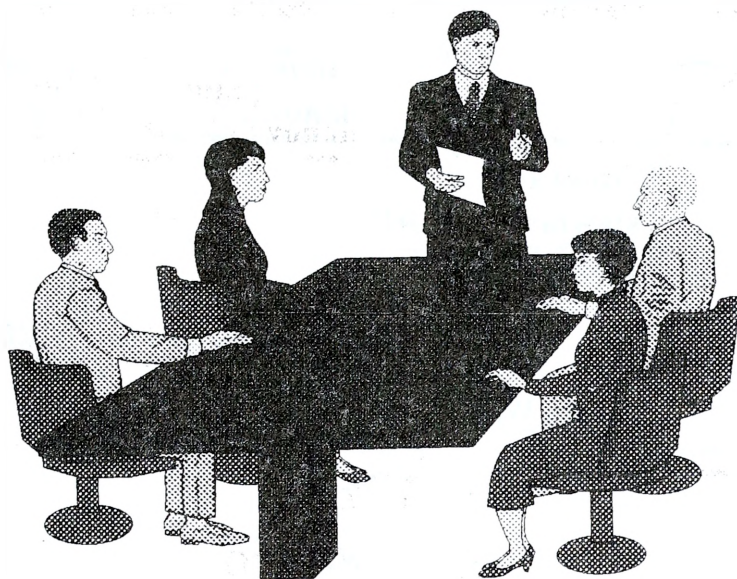
Warto tu zwrócić uwagę na tzw. spotkania oficerów sztabu, które w języku angielskim znane są jako briefingi, a tutaj zostały określone jako:

- **informowanie operacyjne;**
- **odprawa koordynacyjna;**
- **odprawa decyzyjna.**

Szczegóły tych przedsięwzięć zostaną przedstawione nieco później.

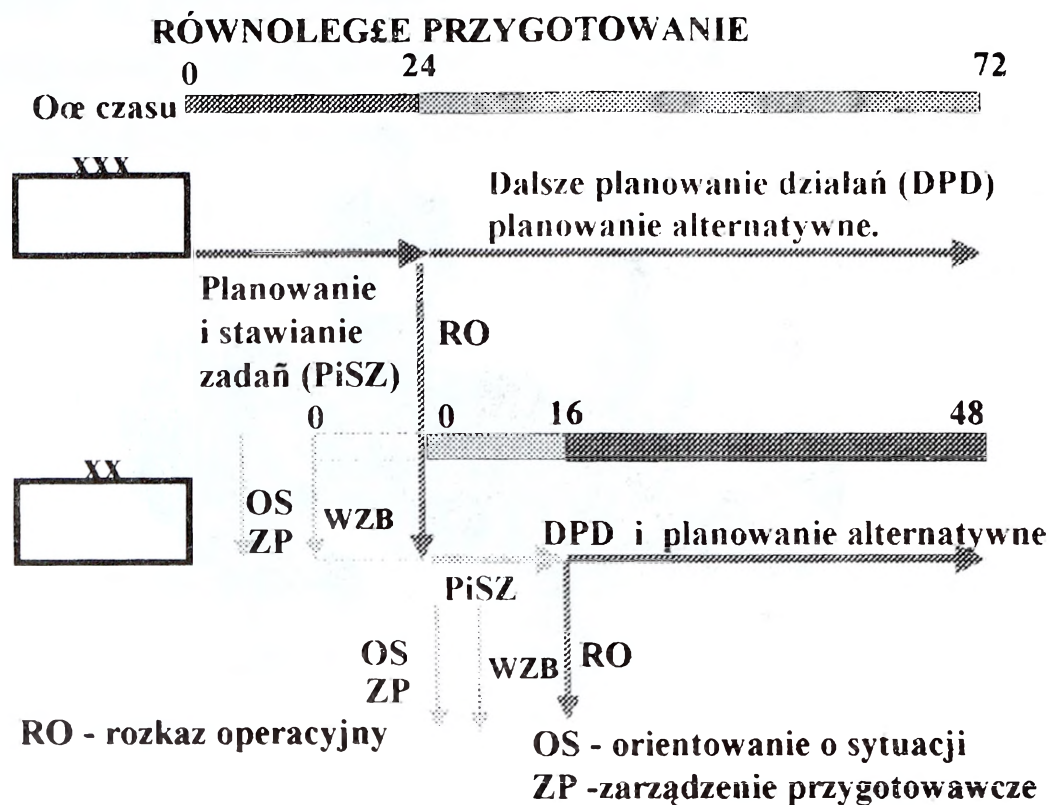
W trakcie pracy sztabu mogą być wysyłane zarządzenia przygotowawcze oraz stosowane tzw. **orientowanie o sytuacji**. Polega ono na tym, że przełożony, ludność cywilna, urzędy administracji cywilnej itp. - przekazują do wojsk (podwładnych) wiadomości o przeciwniku, wojskach własnych w dowolnej formie (bez jakichkolwiek reguł). Ważnym jest, aby wiadomość dotarła do adresata.

### III. PRZEBIEG PROCESU DOWODZENIA



Proces dowodzenia rozpoczyna się z reguły od momentu otrzymania zadania od przełożonego i trwa do chwili zakończenia działań operacyjnych tj. osiągnięcia celu operacji. Niekiedy podczas prowadzenia działań operacyjnych (taktycznych) może się on rozpoczynać z inicjatywy dowódcy.

Aby zrozumieć jego przebieg przyjrzyjmy się podziałowi czasu przeznaczonego na przygotowanie operacji na poszczególnych szczeblach dowodzenia.



Rys. 3. Równoległe przygotowanie operacji (walki)

Przewiduje się, że korpus może dysponować łącznym czasem około 72 godz. na przygotowanie działań operacyjnych, z tego 24 przeznaczają się zwykle na planowanie i stawianie zadań. Po tym okresie powinien być wysłany do dywizji rozkaz operacyjny. Ten moment stanowi początek planowania i stawiania zadań na szczeblu dywizji, który trwa 16 godz.. Należy pamiętać, że obowiązuje tu stała reguła - 1/3 czasu jest zawsze przeznaczona na planowanie i stawianie zadań niezależnie od szczebla dowodzenia. Podczas planowania i stawiania zadań może być przesyłane do podwładnych:

- zarządzanie przygotowawcze;
- orientowanie o sytuacji;
- wstępne zarządzanie bojowe.

Pozostały czas jest wykorzystywany głównie do planowania alternatywnego i przygotowania wojsk do działań.

## PODZIAŁ CZASU W KZ (WARIANT)

ANALIZA ZADANIA _____	- 1 GODZINA
INFORMOWANIE OPERACYJNE _____	- 30 MINUT
OCENA SYTUACJI _____	- 16 GODZIN
 ODPRAWA DECYZYJNA _____	 - 1 GODZINA
SPORZĄDZENIE PLANU OPERACJI, ZAKOŃCZENIE PRZYGOTOWYWANIA ROZKAZU OPERACYJNEGO ORAZ WYDANIE ROZKAZU _____	-5 GODZIN 30 MINUT
<b>RAZEM</b>	<b>- 24 GODZINY</b>

W przykładowym podziale czasu jego 2/3 przeznaczone zostało na ocenę położenia, tj. 16 godz., a na przygotowanie planu operacji i rozkazu operacyjnego 1/3 - tj. 5 godz. 30 min.

### 1. USTALENIE POŁOŻENIA

- Następuje ustalenie położenia wojsk w poszczególnych komórkach sztabu;
- Wyniki tego działania przedstawia się na mapach sytuacyjnych



Ustalenie położenia z reguły zapoczątkowuje proces dowodzenia ( a trwa stale) i tworzy warunki do dobrego opracowania planu. Ponieważ położenie wojsk często ulega zmianie może powstać przestarzały jego obraz, dlatego też

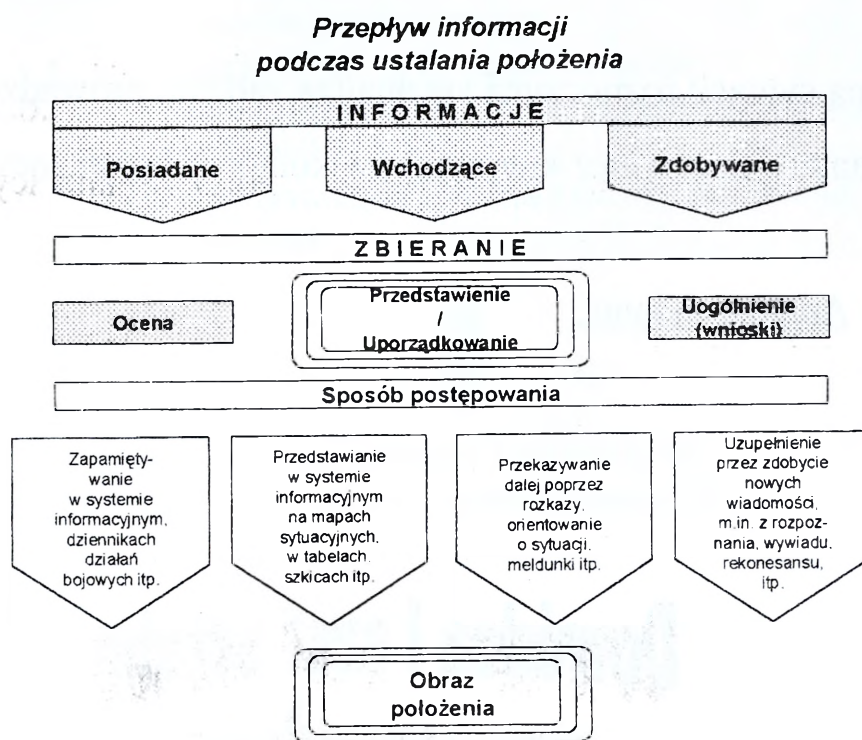
cały stan dowództwa powinien systematycznie uzupełniać wszelkie wiadomości niezbędne do planowania działań operacyjnych. Polegać to będzie na zdobywaniu informacji od przełożonego, podwładnych, sąsiadów i wojsk współdziałających oraz ludności cywilnej. Mogą do tego służyć meldunki, orientowania o sytuacji dokumenty dowodzenia. Aby to wykonać koniecznym jest wykorzystywanie do zbierania informacji wszelkich możliwych środków technicznych jak i również organów rozpoznawczych oraz mediów.

Podstawę do ustalenia położenia stanowią m.in. meldunki, np. o uzyskaniu styczności z przeciwnikiem, użyciu broni masowego rażenia, gwałtownych zmianach sytuacji na polu walki lub o nowych siłach przeciwnika. Ustalenie położenia uzupełnia lub poszerza obraz położenia. Wyniki przedstawia się na mapach sytuacyjnych.

Mapa sytuacyjna może zawierać:

- linie koordynacyjne oraz stanowiska dowodzenia;
- ugrupowanie wojsk;
- siły i środki przełożonego mające wpływ na wykonanie zadania;
- zadania sąsiadów i innych rodzajów wojsk we własnych obszarach zainteresowania;
- siły obrony terytorialnej mające wpływ na działanie własnych wojsk;
- kluczowy obszar terenu, zniszczenia i zapory;
- ważne urządzenia rodzajów wojsk;
- ważne zadania obrony cywilnej;
- kod terenu.

W komórkach specjalistycznych są prowadzone mapy sytuacyjne rodzajów wojsk.



Należy pamiętać, że dowodzenie żyje informacjami uzyskiwanymi z różnych źródeł. W sztabie są one zbierane, oceniane, weryfikowane, a następnie wykorzystywane w procesie dowodzenia.

We wszystkich fazach procesu dowodzenia informacje się porównuje aby utrzymać ciągłość dowodzenia, a ponadto śledzi się stale rozwój sytuacji aby móc ciągle dysponować bieżącymi danymi.

## 2. PLANOWANIE

### 2.1. Ocena sytuacji

Ocena sytuacji rozpoczyna się analizą zadania prowadzoną przez dowódcę i szefa sztabu, jak również kierowników komórek organizacyjnych sztabu.

#### 2.1.1. Analiza zadania.

**Dowódca i szef sztabu  
przeprowadzają  
analizę zadania.**



**ANALIZA ZADANIA**

- **zamiar przełożonego**
- **co jest istotą mojego zadania**
- **ograniczenia (co mnie ogranicza w swobodzie działania)**
- **czy nastąpiły istotne zmiany położenia**
- **wnioski**



**O czym należy zdecydować i do kiedy ?  
Jakie informacje należy jeszcze zdobyć ?**

Analizując otrzymane zadania dowódca rozpatruje:

- zamiar przełożonego, a w nim: - jaka jest moja rola w planie operacji przełożonego ?; - jaki jest zamiar działania przełożonego i w jaki sposób moje działanie musi bezpośrednio wesprzeć ten zamiar?;

- co jest istotą mojego zadania - co muszę zrobić aby wykonać moje zadanie?;

- ograniczenia - swoistymi ograniczeniami mogą być czas, przestrzeń zapasy, włączając w to wsparcie logistyczne, wpływające na sposób realizacji zadania przez dowódcę - co więc ogranicza moją swobodę działania?, czego nie mogę robić?, do kiedy muszę podjąć decyzję?;

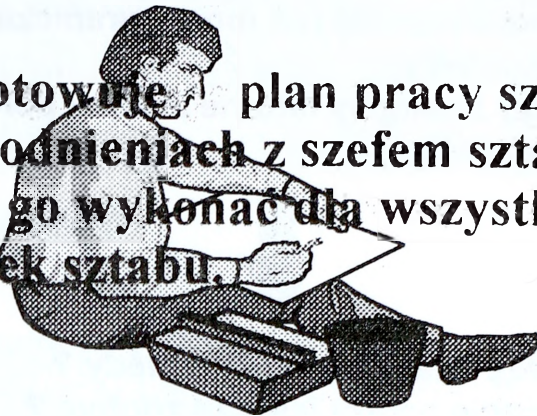
- czy nastąpiły istotne zmiany położenia - czy sytuacja zmieniła się i czy muszę podjąć inną decyzję?

Po zakończeniu analizy zadania dowódca precyzuje wytyczne do prowadzenia dalszej oceny sytuacji oraz zadania główne wsparcia logistycznego.

### 2.1.2. Plan pracy sztabu

#### KOMÓRKA OPERACYJNA

**(3) przygotowuje plan pracy sztabu po uzgodnieniach z szefem sztabu i poleca go wykonać dla wszystkich komórek sztabu.**



Komórka operacyjna zgodnie z wytycznymi przygotowuje plan pracy sztabu, a następnie kseruje się go i wręcza wszystkim kierownikom komórek organizacyjnych sztabu do realizacji. Niekiedy dopuszcza się nawet niewykonywanie takiego planu, lecz wówczas przestrzega się zasady - wszyscy powinni wiedzieć co i do kiedy mają zrobić i w czym uczestniczyć.

## Plan pracy sztabu

PLAN PRACY SZTABU														
JEDNOSTKA WOJSKOWA SZTAB ...						20 maj		21 maj						
STANOWISKO SŁUŻBOWE						22	23	24	1	2	3	4		
D-CA	Z-CA	SZEF		PROCEDURA / ZAKRES DZIAŁANIA		czas godz		Wojska bryg... dyw.						
/	/	/		Przyjęcie zadania (rozkazu) bojowego	0,5									
/	/	/		Zapoznanie sztabu z zadaniem i wnioskami z analizy zadania	0,5									

Plan pracy sztabu może być wykonywany w formie tabelarycznej. Zawiera on wówczas:

- wykonawców (ich stanowiska służbowe);
- zakres działania (wyszczególnienie czynności);
- terminy.

### 2.1.3. Informowanie operacyjne.

- **Cel** - zapoznanie osób funkcyjnych ze sprecyzowanym zadaniem, aktualnym stanem informacji, wytycznymi do pracy;
- **Uczestniczą** kierownicy komórek organizacyjnych, oficerowie specjaliści, prowadzi je szef sztabu;
- **Po zakończeniu** wysyła się zarządzenie przygotowawcze.

Po przygotowaniu planu pracy rozpoczyna się informowanie operacyjne. Podczas tego spotkania sztab dostarcza dowódcy dostępne informacje oparte na znajomości ostatnich wydarzeń oraz aktualnej sytuacji w zakresie zależnym od

wymagań dowódcy, posiadanego czasu, charakteru otrzymanego zadania i innych czynników.

### **Informowanie operacyjne**

- własne zadanie;
- położenie przeciwnika albo położenie wojsk biorących udział w konflikcie;
- położenie i zamiar przełożonego;
- położenie i zamiar sąsiadów (przy działaniu w strukturach koalicyjnych też położenie partnera koalicyjnego);
- własne położenie na wszystkich szczeblach dowodzenia wraz z zamiarem.

#### **W razie potrzeby mogą być referowane:**

- skutki przekazu przez media (jakie mogą być);
- szczególne problemy dowodzenia;
- wnioski i propozycje.

Informowanie operacyjne powinno być należycie przygotowane. Szef sztabu (lub oficer operacyjny) przygotowuje plan jego przebiegu. Powinno ono tylko to zawierać co słuchający do wypełnienia swoich zadań wiedzieć muszą. Może ono być również prowadzone w przypadkach; - przybycia przełożonego lub innych osób; - przekazywania zmiany na drugie stanowisko dowodzenia.

W końcowej fazie informowania wydawane są wytyczne przez dowódcę (szefa sztabu) do dalszej pracy - czyli kto, co i do kiedy ma wykonać.

Dowódcy podległych jednostek otrzymują w tym etapie informacje dotyczące przyszłego zadania w postaci - zarządzeń przygotowawczych.

#### 2.1.4. Zarządzenie przygotowawcze.

Zarządzenie przygotowawcze ma za zadanie ułatwić podwładnym rozpoczęcie przygotowania i wykonania nowego zadania poprzez podanie im najważniejszych szczegółów nadchodzących działań łącznie z czasem, którym dysponują do celów planowania.

Ilość szczegółów, które mogą być zawarte w tym zarządzeniu zależy od czasu i środków komunikacji oraz danych, które uważane są za niezbędne do przekazania podległym dowódcom.

Należy pamiętać o regule, że - zadanie nie powinno być podawane w zarządzeniu przygotowawczym.

### UKŁAD ZARZĄDZENIA PRZYGOTOWAWCZEGO (WARIANT)

KLAUZULA TAJNOŚCI

Egz nr ... z...  
wydający  
miejsce wydania  
grupa Data-Czas  
nr ych

#### ZARZĄDZENIE PRZYGOTOWAWCZE

*Położenie przeciwnika, jego działania i prawdopodobne zadanie;  
Charakter przyszłego działania, czas gotowości do podjęcia zadania przez siły główne (tzw. DEGREE OF NOTICE) lub prawdopodobny czas rozpoczęcia działań;  
Czas, miejsce i sposób postawienia zadania, wykaz potrzebnych map i ewentualnie czas otrzymania pisemnego rozkazu operacyjnego;  
Wytyczne co do podjęcia wstępnych działań, rekonesansu itp.;  
Wytyczne dotyczące zabezpieczenia logistycznego, potrzeb dodatkowego wyposażenia, zmiany rejonów rozmieszczenia.*

Potwierdzenie odbioru:                      stopień, nazwisko i podpis

Za zgodność:

.....

Rozdziałnik:

KLAUZULA TAJNOŚCI

## PRZYKŁAD ZARZĄDZENIA PRZYGOTOWAWCZEGO

DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO

Egz. nr 1 z 4  
1 DZ  
STARÓW (2524) POLSKA  
170800 1 MAJ 1996  
Z 29

### ZARZĄDZENIE

*Przeciwnik rozbudował obronę na rubieży rzeki GŁĘBOKA.  
W nocy 17 bm dywizja przemieszcza się do rejonu ROWY, KĄTY, LIPKI, gdzie  
przygotuje się do natarcia w kierunku JANKI, NOWE w celu opanowania przepraw  
na rzece GŁĘBOKA.*

*Czas gotowości do podjęcia zadania 4 godziny od 172200A.*

*Postawienie zadań 171300A na SD 1 DZ, dowódcy obecni osobiście.*

Potwierdzenie odbioru:

Plk KOWALSKI

Za zgodność:

NOWAK

.....

Rozdzielnik: 11 BZ  
12 BZ  
13 Bpanc  
1 pam

DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO

Zarządzenie przygotowawcze muszą zawsze zaczynać się słowami „Zarządzenie przygotowawcze (ZP)” w celu łatwego rozpoznania, jak i również powinny zawierać żądanie potwierdzenia.

Należy pamiętać, że dobre „ZP” pomaga podwładnym przygotować się do nowego zadania w najkrótszym możliwym czasie, unikając jednocześnie ryzyka pośpiechu lub pozostawania w bezczynności w niewygodnych warunkach przez długi czas.

Każde „ZP” szczególnie dotyczące przemieszczania powinno podawać czas, przed upływem którego nie będzie żadnego ruchu. Znaczy to, że przed upływem tego czasu musi być podany kolejny rozkaz podający terminy przemieszczania lub czas gotowości.

Jeżeli jednostka jest np. w gotowości dwugodzinnej od 8.00, to dowódca wie, że nie będzie od niego wymagane przemieszczanie się przed 10.00, ale do tego czasu musi poczynić przygotowania do przemieszczania się. Ma on więc

prawo oczekiwać 2 godz. czasu na przygotowanie się od momentu otrzymania rozkazu. Jeżeli więc jednostka jest np. w dwugodzinnej gotowości tzn., że rozkaz musi trafić do niej przynajmniej na 2 godz. przed rozpoczęciem marszu.

#### 2.1.5. Ocena sytuacji.

- **Ocena wojsk przeciwnika;**
- **Ocena środowiska;**
- **Ocena wojsk własnych.**



Ocena sytuacji prowadzona jest we wszystkich komórkach organizacyjnych sztabu. Jest to praca zespołowa i w znacznym stopniu jest prowadzona równolegle.

Jej celem jest określenie najlepszej drogi prowadzącej do wykonania zadania. Prowadzona w jej ramach systematyczna analiza wszystkich czynników wpływających na jego realizację ma umożliwić wyodrębnienie najlepszego sposobu działania wojsk własnych w aktualnej sytuacji.



Oceniając wojska przeciwnika – zespół rozpoznania dąży do jasnego określenia możliwości bojowych przeciwnika i prawdopodobnego zamiaru jego działania.

Podczas oceny środowiska prowadzonej m.in. przez zespół planowania szczegółowo rozważany jest teren, nie tylko na podstawie mapy, ale również informacje uzyskane z innych źródeł, jak np. z komputerowych map terenu.

Ocena wojsk własnych - zdecyduje o tym jak wykorzystać poszczególne jednostki do realizacji określonych do tej pory zadań. Dodatkowa ocena np. sąsiadów może prowadzić nie tylko do sprecyzowania ograniczeń jakie należy uwzględnić, ale również wskazuje możliwości uzyskania inicjatywy przy umiejętnym wykorzystaniu terenu.

W ocenie wojsk własnych powinno się rozpatrzyć m.in.:

- sytuację powietrzną i morską;
- możliwości wojsk własnych;
- wsparcie logistyczne;
- zdolność bojową;
- porównanie sił (stosunek sił);

- zabezpieczenie bojowe.

## **ODPRAWA KOORDYNACYJNA**

- Prowadzi się ją w razie potrzeby w celu omówienia ważnego problemu, np.:
  - zmiany sytuacji;
  - wprowadzenia w nowe zadanie itp.
- Uczestniczą kierownicy KO, a prowadzi szef sztabu.

W trakcie prowadzonej oceny sytuacji mogą być prowadzone odprawy koordynacyjne, których celem jest rozwiązanie określonego problemu. Ilość spotkań oficerów zależy od określonych potrzeb.

Służą one do:

- poinformowania;
- przydzielenia zadań dla oficerów;
- udzielenia instruktażu;
- wprowadzenia w określone zadanie;
- przedstawienia położenia;
- ustalenia możliwości działań;
- jasnego sprzeciwienia się odmiennym poglądom.

Prowadzi je szef sztabu. Na początek określa cel, reguluje przebieg i określa na końcu jak działać dalej. Wnioski z tych spotkań powinny być zaprotokolowane.

Należy przestrzegać zasady, że dobra odprawa jest wówczas gdy jest:

- krótka;
- logiczna;
- łatwa do zapamiętania.

#### Ocena terenu.

- ***Oficer operacyjny przygotowuje ocenę terenu (np. na folii), którą przekazuje do zespołu rozpoznania;***
- ***oficer rozpoznania przygotowuje możliwe warianty działania przeciwnika wraz z zaletami i wadami i jego przypuszczalnym zamiarem;***
- ***oficer rozpoznania dostarcza do zespołu planowania najbardziej prawdopodobny wariant działania przeciwnika;***
- ***oficer operacyjny wykonuje:***
  - ***zestawienie sił i środków;***
  - ***podział sił i środków.***

Oficer operacyjny (3) przygotowuje ocenę terenu, którą na folii przekazuje do komórki rozpoznania (2), celem wykorzystania jej do oceny przeciwnika. Ocena terenu jest dokonywana pod kątem jej wpływu na prowadzenie działań operacyjnych (taktycznych) przez obie walczące strony.

Różnego typu dodatkowe mapy, jak np. wodne, komputerowe, drogowe, mogą znacznie ułatwić zadanie. Mapy specjalne i zdjęcia lotnicze dają również pewność co do warunków działania. Przy tym powinna być uwzględniona pogoda, widoczność i siła wiatru. Ma to znaczenie podczas planowania działań operacyjnych (taktycznych) z użyciem lotnictwa.

Na podstawie tak dokonanej oceny terenu komórka rozpoznania (2) przygotowuje możliwe warianty działania przeciwnika, określając ich zalety i wady. Następnie wybiera ten najbardziej prawdopodobny wariant działania przeciwnika i dostarcza go do komórki operacyjnej (3) do dalszej oceny.

Komórka operacyjna (3) wykonuje w tym czasie zestawienie sił i określa możliwości wojsk własnych, które obejmują z zasady:

- organizację i wyposażenie ;
- dyspozycyjność i dostępność (w czasie i przestrzeni);
- ograniczenia w możliwości wykorzystania sił wynikające ze sposobu podporządkowania.

Ponadto określa potencjał wojsk, który zależy od:

- stanów oraz stanu zaopatrzenia;
- rodzaju wyposażenia;
- możliwości manewrowych;
- dysponowania amunicją specjalną;
- wsparcia przez lotnictwo, siły morskie.

Dodatkowo uwzględnia się: stopień wychowania i wykształcenie; fachowość dowódcy; stopień woli walki żołnierzy.




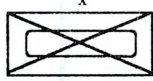
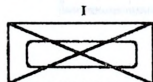
## Zestawienie sił i środków

### Zestawienie sił i środków

Komórka:

Stan: 101200

ZI/Oddział: 1 DPanc

Rodzaj Jednostka			
X 	12	3	10
I 	18	12	16




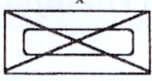
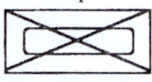
Następnie na podstawie tych danych dokonuje się podziału sił i środków biorących udział w działaniach operacyjnych (taktycznych).

## Zestawienie sił i środków

### Zestawienie sił i środków

Komórka:

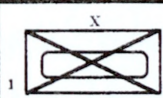
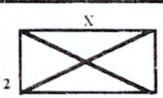
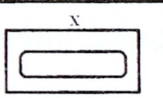
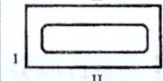
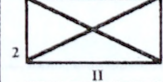
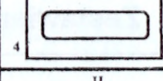
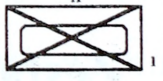

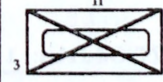

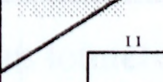
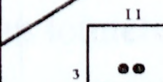
Stan: 101200 ZI/Oddział: 1 DPanc

Rodzaj / Jednostka			
X 	12	3	10
I 	18	12	16

Zestawienie sił i środków wykonuje zespół planowania w formie tabelarycznej, wymieniając: poszczególne jednostki; rodzaj uzbrojenia i ich stan o określonej godzinie.

## Podział sił i środków

Podział sił:

			
Podporządkowuje się	  		 
Wydziela się			
Współdziała	 		
Wsparcie ogniowe			

Podział sił i środków stanowi swego rodzaju tabelę, w której z lewej strony określa się co się komu podporządkowuje; co dla kogo się wydziela; z kim się współdziała i co wspiera.

W górnej części określa się elementy ugrupowania bojowego (graficznie-znakowo), a pod nimi przedstawia się te pododdziały, które z nimi działają.

#### 2.1.6. Wariantowanie działań.



Zespół planowania przygotowuje możliwe własne warianty działania. Każdy z nich powinien uwzględniać zgodność sił, którymi dysponujemy z siłami koniecznymi do wykonania zadania w świetle przewidywanej koncepcji operacji. Warianty, które nie są zgodne z zamiarem działania przełożonego powinny być odrzucone.

Jeżeli sztab dysponuje dużą ilością czasu, to w celu określenia prawdopodobnych reakcji i przeciwdziałań ze strony przeciwnika na działania wojsk własnych i odwrotnie powinno się przeprowadzić grę wojenną. Może ona również objąć możliwe konsekwencje wynikające z operacji prowadzonych przez sąsiadów.

- *Dowódca lub szef sztabu określa kryteria na podstawie, których będą porównywane warianty działania;*
- **Dokonyje się rozważania wariantów działania wojsk własnych i porównania ich z najbardziej prawdopodobnym działaniem przeciwnika w wyniku, którego otrzymujemy zalety i wady każdego z nich;**

Szef sztabu określa kryteria na podstawie których będą porównywane warianty działania.

W następnej kolejności rozważa się warianty działania wojsk własnych i dokonuje się ich porównania z prawdopodobnym działaniem przeciwnika w efekcie którego pojawiają się ich zalety i wady.

Zalety i wady każdego wariantu działania są z reguły rozpatrywane w odniesieniu do otrzymanego zadania i prawdopodobnego wariantu działania przeciwnika, biorąc pod uwagę jego możliwą reakcję na nasze działanie.





## Porównanie sił (stosunek sił)

Komórka .....

Porównanie sił
----------------

NIEBIESCY Stan: 101200

CZERWONI

Rodzaj	Jednostka		Suma niebieskich	Stosunek sił	Suma czerwonych	III 45	X 5	Rodzaj
	n 35	n 36						
	12	3	15	1 : 2	30	17	13	
	18	12	30	1 : 1,5	45	20	15	

Podczas porównywania wariantów działania oblicza się stosunek sił. Uwzględnia się w nim rodzaj sprzętu pancernego, bojowe wozy piechoty, środki przeciwpancerne, pododdziały piechoty i artylerię zarówno po stronie własnej i przeciwnika po czym oblicza się stosunek sił.

Przygotowując stosunek sił poddaje się ocenie słabości przeciwnika przy każdym własnym wariantcie działania. Przy ich opracowaniu mogą być wykorzystywane tabele dla określenia tempa i niezbędnej przewagi w poszczególnych rodzajach działań.

- **Zespół planowania przygotowuje tabelę możliwości działań do oceny wariantów;**
- **Wzywa się oficerów specjalistów do oceny możliwości użycia rodzajów wojsk w poszczególnych wariantach.**  
**Może to być robione w formie *odprawy koordynacyjnej*.**

Aby dokonać właściwej oceny poszczególnych wariantów działania jest przygotowywana tabela możliwości działań, w której mogą być również uwzględnione oceny ich zabezpieczenia przez rodzaje wojsk.

### Tabela możliwości działań

Komórka: .....

Kryteria Możliwości	Wielkość sil	Prawdopodo- bieństwo wykonania zadania	Straty	Możliwe straty (co może jeszcze dojść)	Główna zaleta	Główna wada	Uwagi
Wariant 1	5	1	5	4	5	0	
Wariant 2	0	0	3	2	4	1	
Ocena całościowa							

W takiej tabeli wymienia się kryteria, które wcześniej zostały przez szefa sztabu określone i w sposób punktowy określa się wartości dla każdego wariantu.

Następnie dokonuje się ich podsumowania i wybiera się ten, który z nich jest najlepszy.

- **Szef sztabu informuje, który wariant (ten zdaniem sztabu najlepszy) będzie rekomendowany dowódcy:**

W wyniku tak przeprowadzonej odprawy koordynacyjnej szef sztabu określa, który z wariantów będzie rekomendowany dowódcy.

#### 2.1.7. Odprawa decyzyjna.

## Odprawa decyzyjna

- **Uczestniczą: kierownicy KO a prowadzi ją dowódca**

Rozpoczyna się odprawa decyzyjna. Opiera się ona na strukturze i treści oceny położenia, a prowadzi ją dowódca.

Do jej realizacji należy przygotować plan jej przebiegu (robi to oficer operacyjny), po czym informuje się zainteresowane osoby funkcyjne.

Celem odprawy jest takie przedstawienie dowódcy wszystkich najbardziej ważnych i decydujących czynników, aby on na podstawie najlepszych otrzymanych informacji mógł podjąć swoją decyzję. Podczas jej trwania nie ma żadnej dyskusji, lecz tylko odbywa się wymiana zdań pomiędzy przedstawiającym określony problem, a dowódcą.

## **Odprawa decyzyjna**

- **ocena możliwości działań przeciwnika**
- **ocena możliwości działań wojsk własnych**
- **określenie i porównanie możliwych wariantów działania**
- **propozycje najlepszego wariantu**

Układ takiej odprawy może przedstawiać się następująco:

- w pierwszej kolejności występuje oficer operacyjny i przedstawia ocenę terenu po stronie przeciwnika i własnej pod kątem jego wpływu na działania wojsk;
- następnie oficer rozpoznawczy dokonuje oceny przeciwnika przedstawiając:
  - co on ma?
  - co może przypuszczalnie zrobić?
  - możliwe warianty działania;
  - najbardziej prawdopodobny wariant jego działania.
- kierownicy poszczególnych komórek sztabu mówią tylko to co jest najważniejsze do podjęcia decyzji z uwzględnieniem trzech czynników: obszaru, siły, czasu.
- z kolei oficerowie specjaliści (reprezentujący rodzaje wojsk) prezentują użycie rodzajów wojsk w poszczególnych wariantach;
- oficer operacyjny dokonuje porównania wariantów. Przedstawia on stosunek sił oraz tabelę możliwości działań podkreślając zalety i wady każdego z nich.

- szef sztabu prezentuje dowódcy wariant działania, który zdaniem sztabu, jest najlepszy.

W końcowej fazie dowódca podejmuje decyzję.

#### 2.1.7.1. Decyzja dowódcy.

### • **DOWÓDCA PODEJMUJE DECYZJĘ I FORMUJE ZAMIAR DZIAŁANIA, KTÓRY JEST PODSTAWĄ DO OPRACOWANIA PUNKTU 3A ROZKAZU OPERACYJNEGO**

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje dwa elementy: po pierwsze wybór wariantu działania - który może być modyfikacją proponowanego przez sztab wariantu, a po wtóre wyrażenie zamiaru przeprowadzania działań operacyjnych.

Decyzja dowódcy odzwierciedla jego wolę przeprowadzenia określonych działań, a rozwinięty na jej podstawie zamiar przedstawia sposób i kolejność ich wykonania.

Decyzja dowódcy powinna określać:

- zaangażowane siły (kto?)
- jego myśl przewodnią (dlaczego ?)
- zarys przyszłej operacji, wyrażony jako ogólny schemat manewru (co?, gdzie i kiedy?) oraz główny wysiłek.

### 2.1.7.2. Zamiar działania.

#### ZAMIAR DZIAŁANIA OBEJMUJE:

- **PODZIAŁ SIŁ;**
- **ELEMENTY KOORDYNACJI I KIEROWANIA DZIAŁANAMI (np. linie rozgraniczenia, obiekty ataku);**
- **ROZMIESZCZENIE ELEMENTÓW UGRUP. BOJ.;**
- **PODZIAŁ ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA DZIAŁANIA W OBSZARZE TYŁOWYM;**
- **PLANY ALTERNATYWNE;**
- **SPOSÓB UŻYCIA: OPL, WOJSK INŻ., LWLąd., WE; PRZYDZIELONEGO WYSIŁKU LOTNICTWA;**
- **ŁĄCZNOŚĆ I KOORDYNACJĘ DZIAŁAŃ.**

W efekcie podjętej przez dowódcę decyzji jest przez niego określany zamiar działania, który stanowi treść punktu 3a rozkazu operacyjnego.

Należy pamiętać, że decyzja - to wybór najlepszego wariantu działania. Na bazie tej decyzji rozwija się zamiar działania.

### 2.1.7.3. Plan operacji.

#### Plan operacji

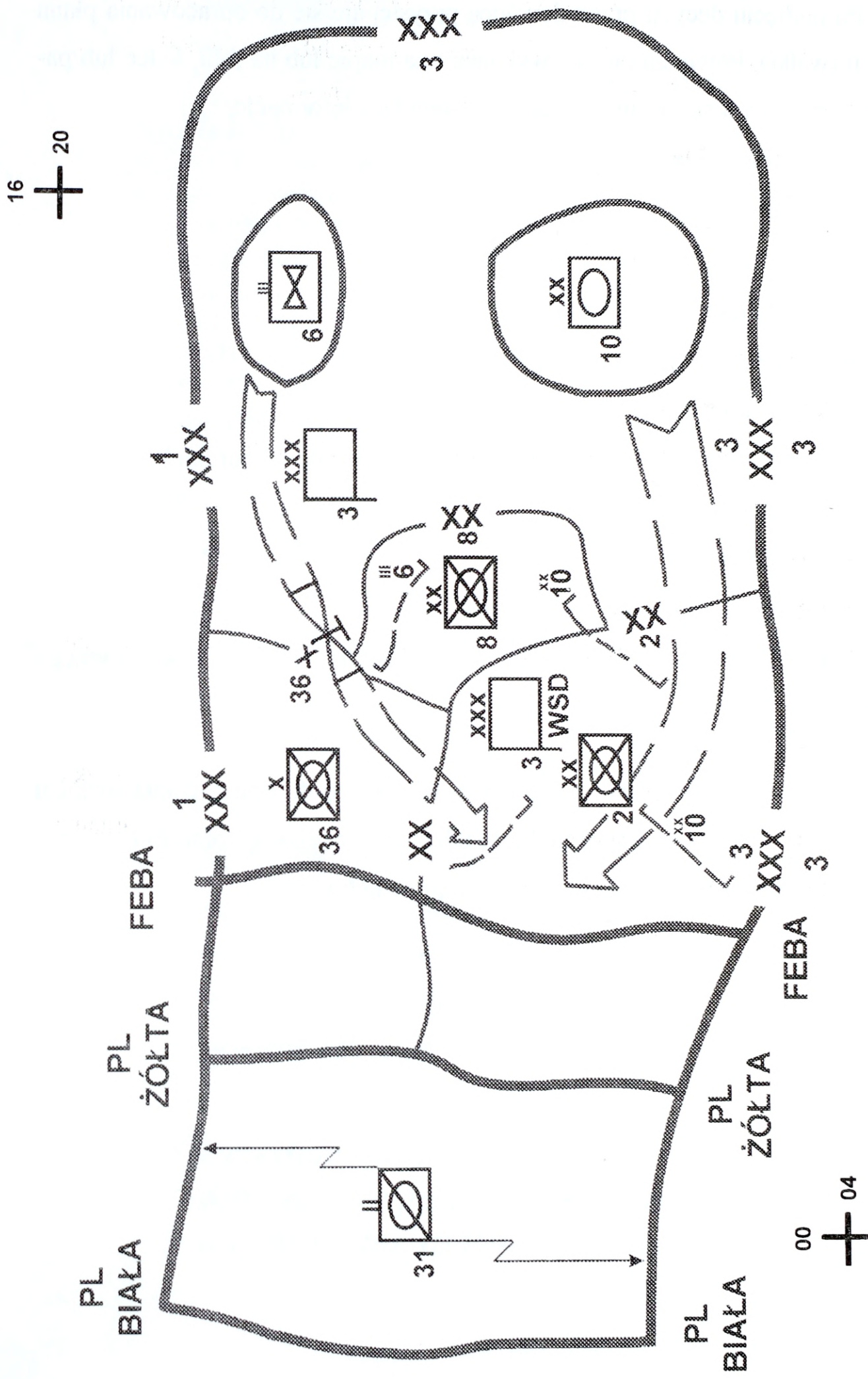
- *Opracowuje się plan operacji;*
- *Sporządza się rozkaz operacyjny, który przesyła się do wojsk.*
- *Przystępuje się do opracowania planów alternatywnych.*
- *Uczestniczą w wykonaniu tych dokumentów poszczególne komórki organizacyjne sztabu.*

Po podjęciu decyzji przez dowódcę przystępuje się do opracowania planu operacji (walki). Powinien on być wykonany na mapie lub na folii, kalce lub papierze. Przedstawia się w nim graficznie następujące informacje:

- pozycje obronne;
- drogi;
- rejony ześrodkowania;
- stanowiska dowodzenia;
- rubieże wyjściowe;
- kierunki natarcia;
- kierunek głównego uderzenia (głównego wyniku w obronie);
- linie koordynacyjne;
- obiekty ataku;
- rubieże (obiekty) do opanowania.

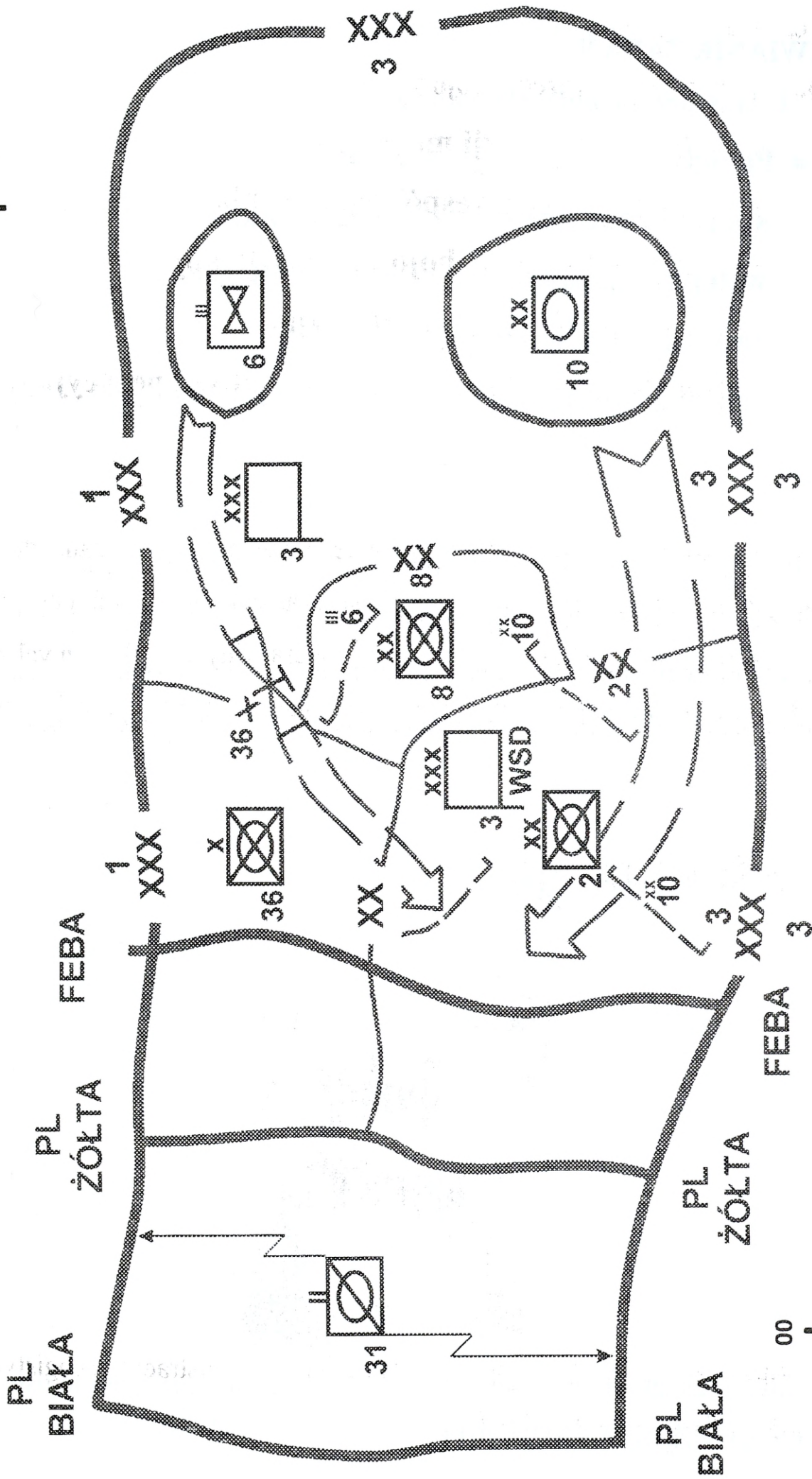
Plan operacji (walki) stanowi aneks do rozkazu operacyjnego (bojowego).

Po sporządzeniu planu operacji przystępuje się do opracowania rozkazu operacyjnego. Przy jego wykonaniu biorą udział poszczególne komórki organizacyjne sztabu. Następnie jest on wysyłany do podwładnych.



Plan operacji obronnej (wariant)

16  
+ 20



Plan operacji obronnej (wariant)

### 3. STAWIANIE ZADAŃ

#### 3.1. Wstępne zarządzenie bojowe.

- Po ogłoszeniu decyzji może być sporządzone przez zespół planowania wstępne zarządzenie bojowe (WZB), aby zapoznać podwładnych z decyzją, zanim zostanie wykonany pełny rozkaz operacyjny.

Po ogłoszeniu decyzji przez dowódcę może być przekazane do wojsk wstępne zarządzenie bojowe aby zyskać na czasie i umożliwić podwładnym szybkie rozpoczęcie przygotowanie działań operacyjnych (taktycznych). Jego układ jest zbliżony do rozkazu dla jednego wykonawcy i zarządzenia bojowego.

#### 3.2. Rozkaz operacyjny



Układ rozkazu operacyjnego, a wraz z nim administracyjno-logistycznego jest oparty na bazie STANAGU-2014.

Przyjrzyjmy się więc teraz jego układowi i treści RO.

## UKŁAD ROZKAZU OPERACYJNEGO (I) (OPERATION ORDER)

*KLAUZULA TAJNOŚCI  
(ZMIANY W STOSUNKU DO ROZKAZU USTNEGO, JEŚLI WYSTĘPUJĄ)*

*Egz nr ... z ...  
wydający  
miejsce wydania  
grupa data-czas  
nr kodowy*

**TYP I NUMER ROZKAZU:**

**Dokumenty odniesienia:**

**Strefa czasowa:**

**Podział sił:**

### 1. SYTUACJA

- a. Położenie przeciwnika
- b. Położenie wojsk własnych.
- c. Zmiany w podporządkowaniu.
- d. Ocena rozwoju sytuacji.

*KLAUZULA TAJNOŚCI*

Celem rozkazu operacyjnego jest przekazanie podległym dowódcom niezbędnych szczegółów do przeprowadzenia operacji. Powinien on zawierać tylko takie szczegóły, które są niezbędne dla dowódców podległych jednostek w celu wydania ich własnych rozkazów i zapewnienia koordynacji.

Mogą być one pisemne, ustne lub graficzne, a niekiedy kombinacją tych form.

Rozkaz operacyjny składa się z pięciu punktów, przy czym pierwszy z nich zawiera podpunkty a, b, c, d.

W górnej części podaje się klauzulę tajności zgodnie z zasadami klasyfikacji obowiązującymi w NATO oraz zmiany w stosunku do rozkazów ustnych. Jeżeli nie ma rozkazów ustnych ta przestrzeń jest pozostawiona pusta. Może w tym miejscu zostać podana data i czas wydania rozkazów ustnych.

Grupa czasowa oznacza datę i czas kiedy rozkaz został podpisany. Jest to także data i czas od którego rozkaz obowiązuje.

Rozkazowi operacyjnemu nadaje się numer kodowy aby umożliwić potwierdzenie jego otrzymania przez radio.

Typ rozkazu określa czy jest to rozkaz marynarki, wojsk lądowych, sił powietrznych lub połączony.

W dokumentach odniesienia wymienia się wszystkie dokumenty, które są potrzebne otrzymującemu rozkaz. Poniżej tych danych może być przedstawiony podział sił lub też w załączniku.

Punkt 1 to - sytuacja.

Podpunkt 1a - położenie przeciwnika. W nim przedstawia się; skład rozmieszczenie, przypuszczalny zamiar działania.

Podpunkt 1b - położenie wojsk własnych.

Podpunkt 1c - zmiany w podporządkowaniu. Można tu podać jednostki przydzielone do poszczególnych elementów ugrupowania bojowego.

Podpunkt 1d - ocena rozwoju sytuacji. Jest to krótka ocena sytuacji z punktu widzenia dowódcy.

## UKŁAD ROZKAZU OPERACYJNEGO (c.d. 2)

KLAUZULA TAJNOŚCI

2. ZADANIE
3. REALIZACJA
4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE
5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

Potwierdzenie:

Podpis dowódcy

Za zgodność:

.....

Aneksy:

Rozdzielnik:

KLAUZULA TAJNOŚCI

Drugi punkt to - zadanie. W nim przedstawia się krótko i zwięźle zadanie, które ma zostać wykonane.

Trzeci punkt to - realizacja. Zawiera on sposób realizacji operacji w celu wykonania zadania. Podpunkt 3a - to zamiar operacji. Kolejne podpunkty b, c, d..., zawierają zadania dla każdego elementu ugrupowania bojowego, a także szczegóły koordynacyjne.

Czwarty punkt to - zabezpieczenie logistyczne. Przedstawia się tu najważniejsze informacje dla wspieranych jednostek dotyczące zabezpieczenia logistycznego. Jeżeli niniejszy punkt jest zbyt obszerny lub nie przygotowany na czas może być wydany oddzielnie z odesłaniem do niego (np. jako załącznik) lub rozkaz administracyjno-logistyczny.

Punkt piąty to - dowodzenie i łączność. Podaje on lokalizację i sposób przemieszczania się dowództwa, ogólne zasady użycia środków łączności i wyposażenia elektronicznego.

Potwierdzenie oznacza, że został rozkaz odebrany i zrozumiany.

Podpis dowódcy. Nazwisko i stopień dowódcy umieszcza się na wszystkich egzemplarzach. Oryginał musi być podpisany przez dowódcę. Jeżeli egz. 1. jest podpisany to pozostałe mogą być przez upoważnionego oficera w „za zgodność” uwierzytelnione.

### **WYKAZ ANEKSÓW, KTÓRE MOGĄ BYĆ PRZYGOTOWANE WRAZ Z ROZKAZEM**

- A - Podział sił (Task Organization)
- B - Rozpoznanie (Intelligence)
- C - Plan operacji (folia) (Operation Overlay)
- D - Plany alternatywne (Contingency Plans)
- E - Wsparcie ogniowe (Fire Support)
- F - Obrona powietrzna (Air Defence)
- G - Zabezpieczenie inżynierii (Engineer)
- H - Walka radioelektroniczna (Electronic Warfare)
- I - Dezinformacja (Deception)
- J - Lotnictwo Wojsk Lądowych (Army Aviation)
- K - Ochrona tyłowego obszaru (Rear Area Protection)
- L - OPSEC (Operations Security)
- M - Działania psychologiczne (Psychological Operations)
- N - Zarządzanie przestrzenią powietrzną (Airspace Management)
- O - Zabezpieczenie logistyczne (Service Support)
- P - Współpraca wojskowo-cywilna (Civil Affairs)
- Q - Łączność i informatyka (Communications - Electronic)

Głównym celem aneksu (załącznika) jest skrócenie tekstu rozkazu operacyjnego. Jest on integralną częścią rozkazu. Liczby i typy użytych aneksów zależą od konkretnych potrzeb.

Aneks (załącznik) może mieć formę: tekstu, kalki, mapy itp. z naniesioną sytuacją, szkicu, planu, tabeli. Jest on oznaczony kolejnymi wielkimi literami alfabetu (A,B,C,D....) i mogą mieć jeden lub więcej apendyksów (uzupełnień) numerowanych cyframi arabskimi.

Po opracowaniu rozkazu operacyjnego i planu operacji sztab przystępuje do opracowywania planów alternatywnych wg potrzeb.

Po opracowaniu planu operacji przystępuje się do koordynacji działań. W tym etapie może być opracowana tabela synchronizacyjna.

Grupy łącznikowe sąsiadów, wojsk współdziałających i wspierających uczestniczą w tym etapie pracy sztabu. . Poszczególne zespoły prezentują:

- położenie wojsk;
- zadanie;
- plan operacji.

W dalszej kolejności dokonuje się w poszczególnych komórkach organizacyjnych danego sztabu ustaleń co do celu, miejsca i czasu działania wojsk, a szef sztabu dokonuje podsumowania uzgodnień.

#### **4. KONTROLA**

##### **• KONTROLA REALIZACJI ZAMIARU DOWÓDCY I WYKONYWANIA ZADAŃ**

Kolejnym etapem procesu dowodzenia jest kontrola właściwej realizacji zamiaru działań i wykonania zadań. Stanowi podstawę dla ustalenia położenia oraz rozwoju sytuacji. Istnieje przy tym konieczność porównywania stanu pożądanego z istniejącym. Kontrola w tym ujęciu traktowana jest jako nadzór.

Przedstawione wyżej etapy procesu dowodzenia realizowane są w podobny sposób na wszystkich szczeblach dowodzenia od Dowództwa Wojsk Lądowych do batalionu włącznie.

#### **IV. DOWODZENIE W TOKU OPERACJI (WALKI)**

Z chwilą rozpoczęcia działań operacyjnych rozpoczyna się dowodzenie operacją. Wykorzystuje się do tego zarządzenia bojowe lub rozkazu dla jednego wykonawcy przekazywane podwładnym.

Praca sztabu w tym okresie odbywa się zgodnie z wcześniej zaproponowanym wariantem, przy czym czasy przeznaczone na planowanie i stawianie zadań ulegają skróceniu

### **UKŁAD ZARZĄDZENIA BOJOWEGO (ROZKAZU DLA JEDNEGO WYKONAWCY)**

*KLAUZULA TAJNOŚCI*

*Egz. Nr ... z ...  
wydający  
miejsce wydania  
grupa Data-Czas  
nr wych.*

#### **ZARZĄDZENIE BOJOWE**

**Dokumenty odniesienia:**

**Strefa czasowa:**

**Podział sił:**

1. **SYTUACJA**
2. **ZADANIE**
3. **REALIZACJA**
4. **ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE**
5. **DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ**

Potwierdzenie odbioru:

Podpis dowódcy

.....

Za zgodność:...

## PRZYKŁAD ZARZĄDZENIA BOJOWEGO

*DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO*

*Egz. Nr 1 z 3  
1 DZ  
LIPKI (1527) POLSKA  
251200A LUTY 1996  
K 45*

### ZARZĄDZENIE BOJOWE

Dokumenty odniesienia: Rozkaz bojowy nr 3 1 DZ.

Podział sił: 1/4 BA przechodzi w podporządkowanie 3 BPanc od 251400 A.

**1. SYTUACJA:** Przeciwnik siłami około 1 BZ opóźnia natarcie 1 BZ.

**2. ZADANIE:** Bez zmian.

### **3. REALIZACJA:**

a. Dywizja kontynuuje natarcie. 3 BPanc przechodzi przez ugrupowanie 1 BZ i naciera dalej w jej pasie w celu opanowania obiektu ataku. 1 BZ przechodzi do odwodu i przemieszcza się za 3 BPanc. Główny wysiłek wsparcia ogniowego na rzecz 3 BPPanc.

b. 1 e/l Mi 24 na rzecz BPanc zgodnie z decyzją dowódcy od 251330A.

**4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE:** Bez zmian.

**5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ:** Bez zmian.

Potwierdzenie otrzymania: ... .

Za zgodność: ... .

Podpis dowódcy  
(stopień, imię i nazwisko)

*DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO*

## BIBLIOGRAFIA.

1. Regulamin Bundeswehry HDv 100/200 VS-NfD, Führungsunterstützung im Heer.
2. Stanagi 2014 i 1001.

Wydrukowano w 200 egz.

Egz. nr 1-198 – Bibl. Główna DZN

Egz. nr 199 – Bibl. Główna – Archiwum

Egz. nr 200 – Bibl. Nauk. Szt. Gen.

Wyk. Płk J. MICHNIAK + zespół

Druk B.K. dnia 24.11.97

Druk AON nr PF 754/WW

## SPIS TREŚCI

	Strona
W S T Ę P .....	3
I. FAZY PROCESU DOWODZENIA .....	5
II. PRACA SZTABU .....	7
III. PRZEBIEG PROCESU DOWODZENIA .....	9
1. USTALANIE POŁOŻENIA .....	11
2. PLANOWANIE .....	14
2.1. Ocena sytuacji .....	14
2.1.1. Analiza zadania .....	14
2.1.2. Plan pracy sztabu .....	16
2.1.3. Informowanie operacyjne .....	17
2.1.4. Zarządzenie przygotowawcze .....	19
2.1.5. Ocena sytuacji .....	21
2.1.6. Wariantowanie działań .....	27
2.1.7. Odprawa decyzyjna .....	31
2.1.7.1. Decyzja dowódcy .....	33
2.1.7.2. Zamiar działania .....	34
2.1.7.3. Plan operacji.....	34
3. STAWIANIE ZADAŃ .....	38
3.1. Wstępne zarządzenie bojowe .....	38
3.2. Rozkaz operacyjny .....	38
4. KONTROLA .....	43
IV. DOWODZENIE W TOKU OPERACJI (WALKI) .....	44
BIBLIOGRAFIA .....	46

