

Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



**AKADEMIA  
SZTABU GENERALNEGO**  
IM. GENERAŁA BRONI  
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

Do użytku  
służbowego

~~TAJNE~~

Egz. nr.....1

Pik dr Władysław JAKUBISIAK

KIEROWANIE ZABEZPIECZENIEM  
TYŁOWYM WOJSK ARMII  
OGÓLNOWOJSKOWEJ  
W ZINTEGROWANYM SYSTEMIE TYŁÓW

Rozprawa habilitacyjna



11707

WARSZAWA 1976





**AKADEMIA  
SZTABU GENERALNEGO**

IM. GENERAŁA BRONI  
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

Do użytku  
służbowego

Egz. nr.....1

Plk dr Władysław JAKUBISIAK

**KIEROWANIE ZABEZPIECZENIEM  
TYŁOWYM WOJSK ARMII  
OGÓLNOWOJSKOWEJ  
W ZINTEGROWANYM SYSTEMIE TYŁÓW**

Rozprawa habilitacyjna



11707

WARSZAWA 1976

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP  
im.gen.broni Karola Świerczewskiego

---

~~Do użytku  
służbowego~~

~~1~~  
Egz. nr... 1

Prekl. Prof. 320/21.03.95  
*[Signature]*

płk dr Władysław JAKUBISIAK

KIEROWANIE ZABEZPIECZENIEM TYŁOWYM WOJSK ARMII  
OGÓLNOWOJSKOWEJ W ZINTEGROWANYM SYSTEMIE TYŁÓW

/Rozprawa habilitacyjna/



---

WARSZAWA

1976 r.

## SPIS TREŚCI

	Str.
WSTĘP .....	7
 <b>CZĘŚĆ PIERWSZA</b>  <b>CHARAKTERYSTYKA SYSTEMU ZABEZPIECZENIA TYŁOWEGO WOJSK ARMII</b>	
1. Rozwój tyłowych organów dowodzenia .....	10
2. Wpływ zabezpieczenia tyłowego na gotowość i siłę bojową wojsk .....	21
3. Charakterystyka systemu zabezpieczenia tyłowego wojsk frontu zewnętrznego.....	23
4. Określenie funkcji organów dowodzenia tyłami .....	27
5. Charakterystyka współczesnego systemu kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii .....	30
5.1. Charakterystyka struktury organizacyjnej tyłowych organów dowodzenia armii /typ niezintegrowany/.....	34
5.2. Charakterystyka struktury organizacyjnej tyłowych organów dowodzenia armii /typ zintegrowany/.....	39
 <b>CZĘŚĆ DRUGA</b>  <b>ZADANIA ORGANÓW DOWODZENIA TYŁAMI ORAZ ORGANIZACJA ZABEZPIECZENIA TSD ARMII W POIU</b>	
6. Zadania liniowych i politycznych organów dowodzenia oraz obowiązki ważniejszych osób funkcyjnych w zakresie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii..	44
6.1. Obowiązki dowódcy armii w zakresie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii.....	44
6.2. Zadania sztabu armii w zakresie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii .....	45
6.3. Zadania szefostw rodzajów wojsk w zakresie kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii .....	46

6.4. Zadania zarządu politycznego armii i wydziału politycznego tyłów w zakresie dowodzenia tyłami armii..	47
7. Zadania tyłowych organów dowodzenia i obowiązki ważniejszych osób funkcyjnych w zakresie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii .....	49
7.1. Obowiązki szefa tyłów armii - zastępcy dowódcy armii	49
7.2. Zadania sztabu tyłów armii .....	50
7.2.1. Obowiązki szefa sztabu tyłów armii .....	51
7.2.2. Zadania oddziału organizacji tyłów i dowodzenia..	52
7.2.3. Zadania oddziału planowania zabezpieczenia materiałowego .....	53
7.2.4. Zadania wydziału planowania zabezpieczenia technicznego .....	53
7.2.5. Zadania wydziału łączności sztabu tyłów armii....	54
7.2.6. Zadania kancelarii sztabu tyłów .....	55
7.3. Zadania służb kwatermistrzowskich .....	55
7.3.1. Obowiązki kwatermistrza armii .....	55
7.3.2. Zadania oddziałów służby mps, wydziału służby żywnościowej, wydziału służby mundurowej i sekcji handlu wojskowego.....	56
7.4. Zadania służb technicznych .....	57
7.4.1. Obowiązki szefa służb technicznych armii .....	57
7.4.2. Zadania oddziału służby czołgowo-samochodowej....	58
7.4.3. Zadania oddziału służby uzbrojenia i elektroniki	59
7.4.4. Zadania oddziału zabezpieczenia materiałowo-technicznego rodzajów wojsk .....	60
7.4.5. Zadania wydziału ewakuacji i organizacji remontu sprzętu technicznego .....	61
7.5. Zadania oddziału służby zdrowia armii .....	62
7.6. Zadania oddziału służby komunikacji wojskowej armii	63
7.7. Zadania wydziału finansów.....	64

8. Wydzielenie tyłowych organów dowodzenia i jednostek zabezpieczenia TSD armii z okręgu wojskowego .....	66
9. Organizacja TSD armii w polu .....	70
9.1. Charakterystyka TSD armii i jego wydzielanych elementów.....	70
9.2. Rozmieszczenie TSD armii .....	74
9.3. Sposoby rozwinięcia TSD armii .....	75
9.4. Organizacja obrony i ochrony TSD armii .....	76
9.5. Organizacja przesuwania TSD armii .....	78
10. Wyposażenie i zabezpieczenie TSD armii .....	85
10.1. Organizacja łączności dowodzenia tyłami armii...	85
10.2. Zabezpieczenie tyłowych organów dowodzenia armii w środki elektronicznej techniki obliczeniowej oraz w organizacyjno-techniczne środki pracy sztabowo-biurowej.....	91
10.3. Organizacja zapewnienia tyłowym organom dowodzenia armii środków transportowych i materiałowych oraz obsługi bytowej TSD armii.....	100
11. Ogólne zasady, formy i metody kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii .....	105

### CZĘŚĆ TRZECIA

#### DZIAŁANIE TYŁOWYCH ORGANÓW DOWODZENIA W OKRESIE ORGANIZACJI OPERACJI ZACZEPNEJ ARMII

12. Ogólne warunki przechodzenia armii do operacji zaczepnej i ich wpływ na kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii .....	110
12.1. Warunki przechodzenia armii pierwszego rzutu frontu do pierwszej operacji zaczepnej wpływające na kierowanie zabezpieczeniem tyłowym jej wojsk .....	110

12.2. Warunki przechodzenia armii drugiego rzutu frontu do pierwszej operacji zaczepnej, wpływające na kierowanie zabezpieczeniem tyłowym jej wojsk.....	115
12.3. Warunki przechodzenia armii do drugiej operacji zaczepnej, wpływające na kierowanie zabezpieczeniem tyłowym jej wojsk .....	117
13. Kierowanie zabezpieczeniem tyłowym armii w okresie organizacji operacji zaczepnej .....	120
13.1. Metodyka pracy dowódcy i sztabu armii w okresie organizacji operacji zaczepnej .....	121
13.2. Metodyka pracy tyłowych organów dowodzenia armii w okresie organizacji operacji zaczepnej .....	123
13.2.1. Orientowanie operacyjne na SD /WSD/ armii.....	125
13.2.2. Analiza zadania tyłów .....	126
13.2.3. Orientowanie operacyjno-tyłowe na TSD /WTSD/ armii.....	130
13.2.4. Zarządzenia wstępne /przygotowawcze/.....	131
13.2.5. Ocena sytuacji tyłowej armii .....	133
13.2.6. Decyzja o zabezpieczeniu tyłowym operacji zaczepnej armii .....	137
13.2.7. Meldowanie decyzji o zabezpieczeniu tyłowym operacji zaczepnej armii .....	139
13.2.8. Wydanie rozkazu tyłowego i stawianie zadań.....	140
13.2.9. Kontrola oraz meldowanie gotowości wojsk i tyłów armii .....	143
13.2.10. Planowanie zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii.....	144
13.2.10.1. Opracowanie planu zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii .....	144
13.2.10.2. Ogólne zasady i zakres planowania zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii.....	145
13.2.10.3. Charakterystyka planu zabezpieczenia tyłowego armii w operacji zaczepnej .....	150

## CZĘŚĆ CZWARTA

### DZIAŁANIE TYŁOWYCH ORGANÓW DOWODZENIA W TOKU OPERACJI ZACZEPNEJ ARMII

14. Organizacja kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w toku operacji .....	158
14.1. Obieg informacji w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii .....	158
14.2. Operacyjna koncepcja organizacji kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w toku operacji....	158
15. Metodyka i sposoby kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii w toku operacji .....	164
15.1. Metodyka kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii w ramach dwudobowego cyklu organizacyjnego.....	164
15.1.1. Zbieranie i ewidencjonowanie informacji.....	165
15.1.2. Analiza i ocena informacji w procesie bieżącego kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii.....	168
15.1.3. Podejmowanie decyzji o zabezpieczeniu tyłowym wojsk armii w toku operacji.....	170
15.1.4. Planowanie zabezpieczenia tyłowego armii w toku operacji .....	170
15.1.5. Stawianie zadań tyłowych wykonawcom w toku operacji .....	181
15.1.6. Zasady organizacji współdziałania tyłów armii...	182
15.1.7. Kontrola i nadzór tyłów oraz składanie meldunków i sprawozdań tyłowych .....	187
15.1.8. Organizacja i kierowanie rozpoznaniem tyłowym w pasie armii w operacji zaczepnej.....	191
15.1.9. Organizacja kierowania bojowym zabezpieczeniem tyłów armii .....	194
ZAKOŃCZENIE .....	199
BIBLIOGRAFIA .....	208
ZAŁĄCZNIKI - w aneksie	

## W S T Ę P

Doskonalenie systemów kierowania, dowodzenia i zarządzania od wielu lat zajmuje szczególną uwagę Kierownictwa MON i teoretyków wojskowych.

Znaczenie problemu doskonalenia systemu dowodzenia dobitnie odzwierciedla rozkaz MON nr 019/oper. z dnia 15.11.1972 r., w którym czytamy:

"Rozkazuję, opierając się na długofalowym programie działania, wzmóc wysiłki nad usprawnieniem systemów kierowania na wszystkich szczeblach dowodzenia sił zbrojnych, kontynuować realizację przedsięwzięć zmierzających do dalszego usprawnienia organizacji pracy, dowodzenia i zarządzania".

Mając na uwadze zalecenia i rozkazy Kierownictwa MON, wyważające potrzebę doskonalenia systemów dowodzenia, pokrywającą się z moimi zainteresowaniami zawodowymi, podjąłem próbę opracowania rozprawy na temat "Kierowanie zabezpieczeniem tyłowym armii w operacji zaczepnej". W ten sposób pragnę dostarczyć słuchaczom kursów dyplomowych i podyplomowych oraz kadrze dydaktyczno-naukowej ASG WP kompleksowo ujętą wiedzę z tego tematu.

Najważniejsze treści rozprawy, w obszernym skrócie, zostały zawarte w wydanym przez ASG WP w 1975 r. Zeszytach Naukowym nr 4 /7/ jako rozdział szerszego opracowania pt. "Zintegrowane tyły armii ogólnowojskowej" i dzięki temu stały się dostępne również oficerom instytucji centralnych oraz dowództw rodzajów sił zbrojnych, OW i ZT, a także uczelni wojskowych.

Treść rozprawy została podzielona na cztery części:

1. Rys historyczny rozwoju tyłowych organów dowodzenia oraz określenie tematu i operacyjnych uwarunkowań kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii.
2. Struktura organizacyjna tyłowych organów dowodzenia oraz organizacja i zabezpieczenie TSD armii w polu.
3. Organizacja, formy i metodyka pracy tyłowych organów dowodzenia armii w okresie organizacji operacji.

4. Organizacja, formy i metodyka pracy tyłowych organów dowodzenia w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w toku operacji.

Ponadto treść rozprawy uzupełniają zawarte w aneksie wzory dokumentów kierowania zabezpieczeniem tyłowym oraz wiele schematów, wykresów i tabel dopełniających lub ilustrujących konkretne zagadnienia.

Poszczególne elementy systemu kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii, zwłaszcza nowe ich ujęcia, zostały poddane weryfikacji w procesie szkolenia w ASG, lecz tylko w takim zakresie i stopniu, w jakim jest to możliwe w warunkach uczelni, tzn. na ćwiczeniach grupowych oraz dowódczo-sztabowych na mapach i w terenie. Z powyższych względów niektóre zagadnienia, np. zintegrowana struktura organizacyjna tyłowych organów dowodzenia, powinny być poddane dalszym badaniom i studiom.

Przedstawione w rozprawie myśli są wynikiem wieloletnich badań i studiów autora. Mają tu również swój wkład oficerowie Katedry Taktyki Tyłów i innych komórek dydaktyczno-naukowych ASG, bez których pomocy nie powstałaby niniejsza rozprawa.

Pragnę serdecznie podziękować moim przełożonym: komendantowi ASG WP - generałowi dywizji Bolesławowi CHOCHA i szefowi Katedry Taktyki Tyłów - generałowi brygady Mieczysławowi CYGANOWI za stworzenie warunków do zakończenia rozprawy i jej wydania.

Szczególne podziękowanie składam generałowi brygady doc.dr.hab. Lesławowi DUDKOWI, memu promotorowi z okresu doktoryzacji i życzliwemu opiekunowi w procesie habilitacji.

Serdecznie dziękuję również oficerom z Katedry Taktyki Tyłów za zachęcający stosunek do podjętego przeze mnie wysiłku, udzielanie konsultacji, nierzadko życzliwą krytykę, a także pomoc techniczną. Składam podziękowanie oficerom Katedry Sztuki Operacyjnej i Katedry Taktyki Wojsk Łączności oraz Instytutu Dowodzenia ASG i tym wszystkim oficerom, z których opracowań i publikacji korzystałem.

C Z Ę Ś Ć P I E R W S Z A

CHARAKTERYSTYKA SYSTEMU ZABEZPIECZENIA TYŁOWEGO  
WOJSK ARMII

## 1. ROZWÓJ TYŁOWYCH ORGANÓW DOWODZENIA

Problem zabezpieczenia tyłowego wojsk istnieje tak długo, jak długo istnieją wojska i walki zbrojne.

W starożytnej Grecji sprawy zaopatrzenia, stały na dość wysokim poziomie. W wojsku spartańskim zespół bojowy 15 bojowników stanowił jednocześnie zespół wyżywienia. Każdy z bojowników obowiązany był wnieść co miesiąc określoną ilość artykułów żywnościowych, które spożywano wspólnie.

W Atenach od V w. p.n.e. wodzowie organizowali wypłacanie żołnierzom żołdu, a kawalerii dostawę zaopatrzenia w naturze.

W okresie wojen perskich wodzowie organizowali dowóz żywności drogą morską i lądową z uprzednio przygotowanych magazynów. Za wojskiem postępowały kolumny taborów z zapasami żywności. Prosperowali już wówczas markietani i jarmarki dla wojska, gdzie wodzowie dokonywali zakupów zaopatrzenia. Rozliczenia finansowe wodzów były egzekwowane z ogromną surowością.

Znakomitym wodzem i administratorem był Aleksander Wielki, zwany Macedońskim /336-323 p.n.e./. Wojnę z Persją rozpoczął mając trzydziestodniowy zapas żywności, a na terenie przeciwnika zaopatrywanie wojsk oparł na zasobach miejscowych i miejscowej administracji cywilnej, co utrudniało samowolę żołnierzy w tym względzie.

W Rzymie organizacja zaopatrywania wojska stała na bardzo wysokim poziomie. Stanowiło to jedną z ważniejszych podstaw jego zwycięstw. Plany zaopatrywania wojska były ważnym czynnikiem zamiarów strategicznych wodzów.

Pierwotnie żołnierz rzymski żył ze zdobyczy wojennych, a o wyżywienie starał się sam; dopiero od IV w. p.n.e. zaopatrywaniem wojska zajęło się państwo, uzyskując środki materiałowe z rekwizycji na tyłach i na linii marszu, a czasem i przed przesuwającą się armią. Podczas dalekich wypraw wodzowie rzymscy organizowali również dowóz i tworzyli magazyny przejściowe wzdłuż dróg marszu oraz składnice etapowe na węzłowych punktach ubezpieczeń linii komunikacyjnych. Magazynowali także żywność w obozach, a żołnierzy wyposażali w 10-17-dniowy zapas żywności.

Finanse na zaopatrzenie armii uchwalał senat, a pokrywał je skarb państwa. Fundusze na wyprawy wojenne rozchodowywali i kontrolowali kwestorzy. Urząd kwestora, składający się z wielu urzędników, towarzyszył każdemu wodzowi w wyprawach wojennych. Warto nadmienić, że na terenie obozu urząd kwestora otrzymywał oddzielny namiot rozwinięty na wydzielonym placu. Urząd kwestora to historyczny załączek tyłowych organów kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk, warto więc znać jego przeznaczenie, a było ono następujące: zarządzanie kasą polową, regulowanie wypłat żołdu, przydział i licytacja zdobyczy wojennych, ściąganie kontrybucji, dokonywanie zakupów, rozdział markietanów na legiony, czuwanie nad jakością materiałów żywnościowych itp. Warto także nadmienić, że kwestorzy byli ściśle wtajemniczeni w plany wojenne swoich zwierzchników, dzięki czemu stawali się zastępcami dowódców.

W Europie we wczesnym średniowieczu zaopatrzenie wojska zostaje oparte na gospodarce naturalnej. Żołnierz otrzymuje za swą służbę ziemię i sam musi się uzbroić oraz wyżywić. Lennicy feudalni, powołując żołnierzy w ramach pospolitego ruszenia i prowadząc swe zastępy na wojnę, obowiązani byli żywić je sami. Zadanie to spychano na niższe szczeble hierarchii feudalnej. Państwo przestało zajmować się zaopatrywaniem żołnierzy, co doprowadziło do tego, że zaopatrywali się oni na własną rękę w sposób dość chaotyczny.

Od XIV w. królowie zamiast pospolitego ruszenia wprowadzają wojska zaciężne. Wraz z tym powstają organa mające zapewnić wojskom środki do życia drogą rekwizycji, bądź też podziału zdobyczy wojennej, bądź wreszcie przez dowóz z kraju. Panująca wówczas zasada, że "wojna żywi wojnę" powodowała niemiłosierne łupienie ludności cywilnej przez żołnierzy, a organa administracyjne stanowiły dopiero załączek prawdziwej administracji wojskowej.

Jedynie Mongołowie potrafili stworzyć w tych czasach sprawną organizację zaopatrywania swoich wojsk. Czyngis-chan /1155-1227 - okres panowania/ żywił wojsko z rekwizycji. Stworzył on korpus oficerów administracyjnych należących niejako do trzech służb. Pierwsza grupa oficerów wybierała miejsca na obozy i urzędzała je oraz ustalała ilość zapasów potrzebnych

dla wojska, druga grupa to oficerowie żywnościowi, zaś trzecia miała obowiązek podziału zdobyczy wojennej.

W armii mongolskiej, przed wyprawą wojenną, starannie rozpoznawano zasoby żywnościowe kraju będącego celem wyprawy. Zebrane informacje skrupulatnie rejestrowano.

W okresie wojny trzydziestoletniej /1618-1648/ nie istniał właściwie żaden system zaopatrywania wojsk; żywiły się one z grabieży i rabunku. Jedynie Gustaw II Adolf /1594-1632/ oparł wyżywienie wojska na zasadach klasycznych, wprowadzając system mieszany, obejmujący wykorzystanie zasobów miejscowych w sposób wykluczający rabunki bądź stosowanie dowozu z magazynów stałych lub też odpłatne żywienie żołnierzy u mieszkańców. Do realizacji zaopatrywania wojsk stworzył specjalne organa.

Doświadczenia wojny trzydziestoletniej wykorzystali państwa Europy i Azji również i w dziedzinie zaopatrywania wojsk.

W XVII i XVIII w. powstawanie tyłowych organów dowodzenia wiąże się ściśle z powstawaniem sztabów.

W armii perskiej powstaje "sztab generalnego kwatermistrza", w armii rosyjskiej - "sztab polowy" z generalnym kwatermistrem na czele oraz "sztab korpusu", w którym był "organ kwatermistrzowski" spełniający funkcje operacyjne i "organ dyżurowania" wykonujący funkcje ewidencyjno-administracyjne.

W XVII w. w armii francuskiej stworzono silny organ intendentów wojskowych i cywilnych, do których należała kontrola działalności administracyjnej dowódców i całość spraw związanych z zaopatrywaniem żołnierzy.

Za czasów Wielkiej Rewolucji Francuskiej wzrosło znaczenie funkcji organizatorskiej w zaopatrywaniu wojsk. Napoleon osobiście kierował zaopatrywaniem swych armii, kierując rozkazy w sprawach gospodarczych bezpośrednio do dowódców i intendentów. Powołał generalnego intendenta i obarczył go odpowiedzialnością za wyżywienie i umundurowanie wojsk oraz szpitalnictwo polowe. Odpowiednio do szerebła centralnego w korpusach powołałno intendentów podległych dowódcom tych związków wojskowych.

W XIX i XX w., w wyniku rozwoju kapitalizmu przemysłowego, powstały masowe armie uzbrojone w broń produkcji przemysłowej, wymagające olbrzymich dostaw zaopatrzenia z własnego zaplecza oraz różnorodnej obsługi, a szczególnie obsługi medycznej i technicznej.

W wieku XIX i XX wzrasta rola sztabów w dowodzeniu wojskami w walce i kierowaniu ich zabezpieczeniem tyłowym. Sztaby wojskowe z "technicznego pomocnika dowódcy", jakimi były do XIX w., przekształciły się w wieku XIX w "pomocniczy organ dowodzenia", a w wieku XX stały się "mózgiem armii".

W sztabach ogólnowojskowych powstają w XIX i XX w. komórki administracji i intendentury wyspecjalizowane w obsłudze sanitarnej i technicznej oraz w zaopatrywaniu wojsk w uzbrojenie, pojazdy bojowe i transportowe, umundurowanie, oporządzenie, żywność, finanse itp.

Przytoczony wzrost roli sztabów w czasach współczesnych jest równoznaczny ze wzrostem roli tyłowych /administracyjnych, intendenckich i technicznych/ organów dowodzenia.

Tyłowe organa dowodzenia w składzie sztabów przetrwały do II wojny światowej, a w niektórych armiach państw zachodnich pozostają do dnia dzisiejszego.

W Armii Czerwonej tyłowe organa dowodzenia znajdowały się w składzie sztabu ogólnowojskowego do 1942 r. W roku tym zreorganizowano sztaby ogólnowojskowe, wydzielając z ich składu tyłowe organa dowodzenia, które ukształtowały się w oddzielny układ podporządkowany bezpośrednio dowódcy i rozmieszczały się oddzielnie od stanowiska dowodzenia /SD/, tworząc kwatermistrzowskie stanowisko dowodzenia /KSD/ w oddziałach, związkach taktycznych i operacyjnych.

Reorganizacja organów dowodzenia w Armii Czerwonej spowodowana była koniecznością usprawnienia dowodzenia wojskami i kierowania ich zabezpieczeniem tyłowym. Reorganizacja ta, mimo że została dokonana w czasie ciężkiej wojny ZSRR z Niemcami faszystowskimi, okazała się słuszną, bowiem nowy układ organizacyjny tyłowych organów dowodzenia zdał egzamin w ostatnich trzech latach wojny.

Struktura organizacyjna tyłowych organów dowodzenia armii ogólnowojskowych i APanc, doskonalona w wyniku doświadczeń Armii Radzieckiej zdobytych w latach II wojny światowej, ukształtowała się następująco.<sup>1/</sup>

<sup>1/</sup> Struktura z roku 1962. Przytaczam ją z większą dokładnością z uwagi na jej wzorcowy charakter dla tyłowych organów dowodzenia w polskich armiach.

Całokształtem zabezpieczenia tyłowego wojsk armii kieruje dowódca armii za pośrednictwem kwatermistrza armii /zastępcy do spraw tyłów/, pomocnika dowódcy do spraw technicznych, szefów wojsk: raketowych i artylerii, wojsk inżynieryjnych, chemicznych, szefa łączności i szefa oddziału finansowego, a także szefa oddziału politycznego armii.

Kwatermistrzowi armii podlega sztab kwatermistrzostwa, dziewięć służb kwatermistrzowskich, inspekcja i zastępca do spraw politycznych z oddziałem politycznym tyłów armii.

Sztab kwatermistrzostwa składa się z oddziałów: organizacji tyłów, planowania zabezpieczenia materiałowego, przewozów i transportu oraz szefa łączności tyłów i kancelarii. Na czele sztabu kwatermistrzostwa stoi szef sztabu.

Wśród służb kwatermistrzowskich znajdują się oddziały i wydziały: komunikacji wojskowej, drogowy, materiałów pędnych i smarów, żywnościowy, mundurowy, medyczny, handlu wojskowego, weterynaryjny oraz sekcja kwaterunkowa. Na czele każdej służby stoi szef służby.

Pomocnikowi dowódcy do spraw technicznych podlegają oddziały dwóch służb, tj. ozołgowej oraz samochodowej i traktorowej.

Zaopatrywaniem wojsk armii w broń i amunicję kieruje dowódca armii za pośrednictwem szefa wojsk raketowych i artylerii, któremu podlega oddział uzbrojenia armii, natomiast zaopatrywaniem w sprzęt i materiały inżynieryjno-saperskie, chemiczne, łączności i kulturalno-oświatowe - za pośrednictwem szefów rodzajów wojsk i szefa oddziału politycznego armii, którym podlegają sekcje zaopatrzenia.

Na tle historycznego rozwoju tyłowych organów dowodzenia w różnych liczących się armiach naszego kontynentu choć przedstawić rozwój tych organów w polskich siłach zbrojnych od początków naszej państwowości.

W Polsce drużyna pierwszych Piastów była /wraz ze swoimi rodzinami/ na całkowitym utrzymaniu książęcym. Ośrodkiem administracyjnym był wtedy gród, na czele którego stał kasztelan. Organizował on gromadzenie w grodzie zapasów żywności, taroz i innego sprzętu wojennego na wypadek wojny. Źródłem dostaw tego zaopatrzenia do grodu oraz ludzi do wypieku chleba, uboju

bydła itp. były okoliczne wsie. W razie wojny kasztelan zbierał rycerstwo i prowadził je pod komendą księcia. Rycerz przybywał na wojnę ze swoim poczem wystawianym na koszt własny i zaopatrzeniem na 8 dni.

Po upadku drużyny książęcej siła zbrojna, tak jak i w innych państwach, składała się z pospolitego ruszenia rycerzy i posiadaczy ziemi, którzy zaopatrywali się z własnych dóbr.

Już za Kazimierza Jagiellończyka /1427-1492/ pospolite ruszenie, walcząc o przywileje stanowe, zatracą swe znaczenie jako siła bojowa i zostaje zastąpione wojskiem zaciężnym powoływany na czas wojny /zwykle na trzy kwartały/.

Wojskiem tym dowodzili hetmani, dowódcy chorągwi i rotmistrze.

Organizatorami zaopatrywania chorągwi i rot byli dowódcy chorągwi, a przeważnie rotmistrze, którzy zakupywali niezbędne zaopatrzenie z żołdu żołnierzy, którego część potrącali na utrzymanie i wyposażenie. Hetmani, dowódcy chorągwi i rotmistrze nie mieli żadnych wykwalifikowanych administratorów wojskowych. Dlatego organizacja zaopatrywania i samo zaopatrzenie było bardzo prymitywne. Dopiero w połowie XVIII w. Stanisław August Poniatowski próbuje stan ten poprawić, powołując komisje wojskowe dla Korony i Litwy; komisje te miały stanowić pierwsze ministerstwo wojny. Komisje wojskowe wprowadziły pewien ład w administracji wojskowej, powołując między innymi dyrekcję lazaretową.

W 1870 roku powołano Komisariat Wojskowy, pierwszy w Polsce centralny organ służby intendentury, nie na wiele się to jednak zdało, bowiem wkrótce nastąpił upadek państwa.

W powstałym Księstwie Warszawskim /1807-1815/ w każdej z trzech legii, na które było podzielone Księstwo, powołano radę gospodarczą, a w każdym korpusie i pułku - radę gospodarczą szczególną.

Centralną władzę stanowiło Ministerstwo Wojny, w którym między innymi były wydziały: funduszów, opatrzenia /nazwa historyczna/ wojska, do którego należały sprawy żywności i furazżu, transportu, szpitali i opatrzenia koszar, ubioru, oporządzenia ludzi i koni, remontu oraz komunikacji wojennych.

Z powstaniem Królestwa Kongresowego /1815-1915/ organizację zaopatrywania wojska oparto na wzorach rosyjskich, gdzie

jednostką gospodarczą był pułk, a za gospodarkę odpowiadał jego dowódca. Pieniądze na utrzymanie wojska dowódca otrzymywał od płatnika dywizyjnego. Z żołdu przeznaczanego dla żołnierzy ponad połowę dowódca zatrzymywał na ich wyżywienie. Na bieliznę, ekwipunek, obuwie itp. dla żołnierzy dowódca otrzymywał ryczałt, z którego musiał się wyliczyć. Sukno na mundury pułk otrzymywał z komisariatu ubiorczego, a szycie organizowano we własnym zakresie. Zasada bowiem było, że pułk zaspokajał swoje potrzeby gospodarcze własnymi siłami. Organizowali to dowódcy pułków, kontrolowani i nadzorowani przez dowódców brygad lub dywizji.<sup>2/</sup>

Po odzyskaniu pierwszej niepodległości, wzorując się na ustawach francuskich, w Wojsku Polskim w 1921 roku zapoczątkowano tworzenie administracji wojskowej, którą doskonalono w okresie międzywojennym.

Struktura organizacyjna tyłowych organów dowodzenia w siłach zbrojnych wynikała z ogólnych zasad budownictwa tych sił na czas pokoju i wojny.

W czasie pokoju istniały szczeble dowodzenia, które organizowały zaopatrywanie i obsługę wojsk, tj: szczebel centralny, dziesięć dowództw okręgów korpusów, dywizje /brygady/, pułki /bataliony, dywizjony/. Armie polowe i samodzielne grupy operacyjne były mobilizacyjnie zorganizowane na bazie okręgów korpusów. Po mobilizacji, ZT i oddziały wchodziły w skład armii lub samodzielnej grupy operacyjnej, których dowództwa, w tym i tyłowe organa dowodzenia tworzone były z dowództw i organów administracyjnych okręgów korpusów.

W armii polskiej, przed rokiem 1939 za zaopatrywanie i obsługę tyłową wojsk na każdym szczeblu dowodzenia odpowiadał szef sztabu.

Na szczeblu armii z ramienia dowódcy i szefa sztabu zabezpieczeniem tyłowym kierował kwatermistrz armii, który był zastępcą szefa sztabu do spraw tyłów. Kwatermistrzowi armii podlegały

następujące organa:

2/ Materiały do przedstawionej części historycznej czerpałem z następujących źródeł:

- Encyklopedia wojskowa tom I, II i IV, wyd. Towarzystwo Wiedzy Wojskowej i Wojskowy Instytut Naukowo-Wojskowy, Warszawa 1931-1934 r.;
- Mała Encyklopedia Wojskowa, tom I-III, wyd. MON, Warszawa 1970 r.

a/ Oddziały sztabu armii:

- Oddział I - organizacyjno-mobilizacyjny;
- Oddział IV - planowania, zaopatrywania i przewozów /szef tego oddziału był zastępcą kwatermistrza armii/;

b/ Służby kwatermistrzowskie i administracyjne:

- intendentury w składzie trzech referatów /żywnościowy, mps, pieniężno-rachunkowy/;
- uzbrojenia;
- zdrowia;
- weterynaryjna;
- taborów i remontu;
- sprawiedliwości;
- żandarmerii;
- duszpasterstwa;
- dyrekcja poczty polowej;

c/ Komenda kwatery głównej z płatnikiem, oficerem żywnościowym oraz pododdziałami obsługi i ochrony dowództwa.

Kwatermistrz armii ściśle współdziałał z dowódcą etapów armii w sprawach bezpieczeństwa tyłów, wykorzystania zasobów i komunikacji na terenie okręgu korpusu oraz z szefem komunikacji armii należącym do sztabu armii.

Podobną strukturę organizacyjną tyłowych organów dowodzenia miały wszystkie szczeble dowodzenia, od sztabu głównego do oddziału administracyjnego /pułk/.

Zapasy środków materiałowych w oddziałach, ZT i ZO były niewielkie, stanowiły one raczej rezerwę dowódców różnych szczebli. Dlatego źródłem zaopatrzenia wojsk armii był dowóz środków materiałowych ze składnic okręgowych lub centralnych oraz zasoby miejscowe i zdobycze wojenne. Zdobyczy wojennych jednak nie było, bowiem działania miały charakter obronny i odwrotowy. Z zasobów miejscowych można było wykorzystać dużo żywności, ale szybkie tempo działań odwrotowych uniemożliwiło organizację eksploatacji zasobów przez dowództwa okręgów korpusów /dowództwa etapów/. Dowóz oparty na transporcie kolejowym i taborowym oraz częściowo samochodowym był skutecznie paraliżowany przez lotnictwo hitlerowskie. W rezultacie,

wojska armii i samodzielnych grup operacyjnych odczuwały brak amunicji, żywności, paliwa i innych środków materiałowych. Chociaż struktura organizacyjna dowództw i tyłowych organów dowodzenia, jak na owe czasy, nie była najgorsza, to jednak organa te nie spełniły roli do jakiej były powołane.<sup>3/</sup>

Powstające w roku 1943 Wojsko Polskie na terytorium ZSRR przejęło z doświadczeń radzieckich strukturę organizacyjną wojsk, a w tym - organizację dowództw liniowych, politycznych i tyłowych.

W 1 armii WP zorganizowanej w 1944 roku - istniały organa dowodzenia tyłami, które zbudowane były według niżej podanych zasad.

Dowódcy 1 armii podlegał kwatermistrz armii, szef służby uzbrojenia i zastępca dowódcy do spraw techniczno-czołgowych.<sup>4/</sup>

Kwatermistrzowi 1 armii podlegało kwatermistrzostwo składające się z:<sup>5/</sup>

a/ Sztabu kwatermistrzostwa w składzie:

- oddziału organizacji;
- wydziału ewidencji materiałowo-technicznego zaopatrzenia;
- wydziału kadr;
- inspektorów.

b/ Służb kwatermistrzowskich, do których należały:

- oddział ewidencji szeregowych i podoficerów;
- oddział służby komunikacji wojskowej;
- oddział służby samochodowej;<sup>6/</sup>
- oddział służby drogowej;
- oddział służby medycznej;
- oddział służby finansowej;
- oddział zdobywczy wojennych;
- wydział służby żywnościowej;

-----  
3/ Treści dotyczące armii polskiej z 1939 r. opracowano na podstawie następujących źródeł:

- Feryniec Stanisław, Wojenny system zaopatrywania polskiej armii przedwrześniowej, Myśl Wojskowa Nr 9, 1967 r.;
- CAW: II/11/2, II/8/1, II/13/33, II/18/12.

4/ Struktura powołana w maju 1944 roku.

5/ Kwatermistrzostwo LWP w latach 1943-1945, wyd. WIH, W-wa 1973 r.

6/ C.NOWICKI. Służba samochodowa LWP 1943-66, s.32-33, wydanie MON, W-wa 1975 r. Autor określa tę komórkę jako wydział służby samochodowej.

- wydział służby mundurowej;
- wydział służby zaopatrywania mps;
- wydział weterynaryjny.

Przedstawiona struktura organizacyjna tyłowych organów dowodzenia 1AWP spełniła swoją rolę w działaniach wojennych i w swoich fundamentalnych założeniach przetrwała po dzień dzisiejszy. Współczesną strukturę organizacyjną tyłowych organów dowodzenia armii przedstawiliśmy w punkcie 4.1. oraz w załącznikach 4 i 5.

Porównując strukturę organizacyjną tyłowych organów dowodzenia współczesnej armii ze strukturą tyłowych organów dowodzenia 1AWP, dostrzeżemy bez trudu dość istotne różnice, będące rezultatem doskonalenia tych organów dowodzenia w powojennym trzydziestoleciu budownictwa sił zbrojnych PRL. Uznając za oczywiste przyczyny rozwoju sił zbrojnych, w tym organów dowodzenia, w minionym trzydziestoleciu, chcemy jednak wskazać w dalszym ciągu na kierunki zmian dokonywanych w procesie doskonalenia tyłowych organów dowodzenia armii, zmian, które doprowadziły je do współczesnej struktury organizacyjnej.

Kwatermistrzostwo armii w minionym trzydziestoleciu przeszło pewne przemiany organizacyjne, polegające na zmianie nazw komórek sztabu i służb kwatermistrzostwa, likwidacji, połączeniu lub powstaniu nowych komórek służb.

W sztabie kwatermistrzostwa armii zlikwidowano wydział kadr, którego zadania przejął oddział kadr podległy dowódcy armii oraz rozwiązano komórkę inspektorów, a jej funkcje przejęły oddziały i wydziały służb kwatermistrzowskich. Włączono natomiast do sztabu kwatermistrzostwa armii wydział łączności tyłów, który przejął od szefostwa wojsk łączności armii zadania związane z organizowaniem łączności dla celów dowodzenia tyłami armii.

Zlikwidowano również oddział ewidencji szeregowców i podoficerów, przekazując agendy z tym związane oddziałowi organizacji i uzupełnień armii.

Wśród służb kwatermistrzowskich armii likwidacji uległy lub odeszły z podporządkowania kwatermistrza armii: oddział służby samochodowej, oddział służby drogowej, oddział zdobyczy wojennej i wydział weterynaryjny.

Oddział służby samochodowej w połączeniu z oddziałem techniczno-czołgowym utworzył szefostwo służby czołgowo-samochodowej podporządkowane zastępcy dowódcy armii do spraw technicznych, a obecnie - szefowi służb technicznych armii. Funkcje organizowania transportu samochodowego dla celów dowozu zaopatrzenia w armii przejął od oddziału służby samochodowej oddział służby komunikacji wojskowej.

Oddział służby drogowej został włączony, jako wydział eksploatacji dróg do oddziału służby komunikacji wojskowej.

Oddział zdobywczy wojennych rozwiązano, a jego zadaniami obciążono sztab kwatermistrza i służby tyłowe.

Wraz z likwidacją koni, jako siły pociągowej w armii, zasadniczemu ograniczeniu uległa rola wydziału weterynaryjnego co stało się powodem zlikwidowania go. Część lekarzy weterynarii włączono do oddziału służby zdrowia, a następnie do szefostwa ruchomej bazy armii /RBA/. Tak więc obecnie w tyłowych organach dowodzenia armii służba weterynarii zanikła zupełnie.

Nowo powstałą komórkę kwatermistrzowską w armii stanowi sekcja handlu wojskowego, która przez długi czas należała do służby żywnościowej.

Wraz ze wzrostem utechnicznienia wojsk armii kształtowała się współczesna struktura służb technicznych, do których należy szefostwo służby czołgowo-samochodowej oraz szefostwo służby uzbrojenia i elektroniki armii.

W czasie wojny i do 1963 roku w armiach polskich służba uzbrojenia należała do dowództwa artylerii armii. Z kolei przeszła w bezpośrednie podporządkowanie dowódcy armii, a od roku 1967 należy do zintegrowanych służb technicznych, na czele których stoi szef służb technicznych - zastępca dowódcy armii. Wraz z tym służba uzbrojenia zmieniła nazwę na szefostwo służby uzbrojenia i elektroniki.

W zintegrowanych służbach technicznych armii powstał wydział koordynacji służb technicznych, spełniający pewne funkcje sztabowe.

W wyniku przytoczonych zabiegów organizacyjnych powstała współczesna struktura organizacyjna tyłowych organów dowodzenia armii, która niezupełnie odpowiada charakterowi przyszłego pola walki i warunkom działania tyłów w procesie zabezpieczenia tyłowego wojsk armii w bitwie i operacji.

## 2. WPLYW ZABEZPIECZENIA TYLOWEGO NA GOTOWOSC I SILĘ BOJOWĄ WOJSK

Na polach walk i bitew zwyciężała w przeszłości i zwyciężać będzie w przyszłości strona mająca przewagę siły.

Silę bojową wojsk tworzą następujące potencjały:<sup>7/</sup>

- potencjał ilości i jakości żołnierzy /Pijż/;
- potencjał ilości i jakości techniki bojowej /Pijt/;
- potencjał terenu działań /Pt/;
- potencjał zabezpieczenia tyłowego /Pzt/;
- potencjał dowodzenia /Pd/.

Siła bojowa wojsk jest iloczynem liczbowych wartości potencjałów tworzących ją. Wielkość siły bojowej wojsk /Sbw/ można wyrazić wzorem:

$$Sbw = /Pijż/ \cdot /Pijt/ \cdot /Pt/ \cdot /Pzt/ \cdot /Pd/;$$

Siła bojowa wojsk, wynikająca z możliwości ludzkich i technicznych musi mieć odpowiednie zabezpieczenie materiałowe, techniczne i medyczne. Potencjał zabezpieczenia tyłowego wojsk, tkwiący w zapasach środków materiałowych oraz możliwościach ewakuacyjno-remontowych i ewakuacyjno-leczniczych, może zwiększać lub zmniejszać siłę bojową wojsk: zwiększać na tyle, na ile tyły są w stanie zaspokoić potrzeby materiałowe, techniczne i medyczne wojsk w działaniach bojowych zaś zmniejszać na tyle, na ile nie są one w stanie zaspokoić potrzeb wojsk; tyły mogą sprowadzić siłę bojową wojsk do zera, jeżeli potencjał zabezpieczenia tyłowego wynosi zero.

Teren ma znaczący wpływ na siłę bojową wojsk z punktu widzenia prowadzonych działań bojowych. Wywiera on również istotny wpływ na zdolność tyłów do zabezpieczenia wojsk przez swoje ukształtowanie, powierzchnię, pokrycie i infrastrukturę.

Potencjał dowodzenia odnosi się do wszystkich czynników siły bojowej wojsk. Dopiero dzięki dowodzeniu poszczególne potencjały stają się realnymi czynnikami siły bojowej wojsk. W intelekcie i woli dowódcy oraz sprawności systemu dowodze-

-----  
7/ Potencjał - siła ukryta, występująca dopiero przy sposobności; utajona zdolność do wykonywania pracy, ujawniająca się jako energia kinetyczna /energia ruchu/, gdy przeszkoda zostanie usunięta. M. ARCT - słownik wyrazów obcych, str. 269, wydanie S.ARCTA, Warszawa 1946.

nia tkwi potencjalna siła zdolna pomnożyć siłę niezbyt licznych wojsk do takiego stopnia, aby zadać klęskę liczniejszym wojskom strony przeciwnej. Słaby potencjał dowodzenia może pomniejszać siłę bojową wojsk wynikającą z przewagi ludzkiej i technicznej i może doprowadzić do klęski na polu bitwy.

Dowodzenie tyłami i kierowanie zabezpieczeniem tyłowym, jako część dowodzenia, wywierają również wpływ na siłę bojową wojsk pośrednio, przez potencjał tkwiący w możliwościach tyłów. Od sprawności systemu zabezpieczenia tyłowego wojsk i systemu kierowania nim zależy więc czy tyły wszystkich szczebli organizacyjnych wojsk spełnią swoją rolę i czy ich możliwości znacznie wpłyną na siłę bojową wojsk w walce lub bitwie.<sup>8/</sup>

Rozprawa ta, dotycząca doskonalenia systemu kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w operacji, poprzez sprawne funkcjonowanie systemu zabezpieczenia tyłowego może się przyczynić do pomnażania siły bojowej wojsk armii na polu bitwy.

---

8/ Czytelników zainteresowanych takim ujęciem roli tyłów i wpływem zabezpieczenia tyłowego na siłę bojową wojsk oraz przedstawioną metodą określania siły bojowej odsyłamy do artykułu Wł. Jakubisiaka pt. Siła bojowa wojsk i metody jej określania, Myśl Wojskowa nr 7, 1975 r.

### 3. CHARAKTERYSTYKA SYSTEMU ZABEZPIECZENIA TYŁOWEGO WOJSK FRONTU ZEWNĘTRZNEGO

System zabezpieczenia tyłowego wojsk jest to wieloszczeblowy, spójny układ sił i środków zaopatrzenia i obsługi, zbudowany odpowiednio do struktury i wyposażenia wojsk, ich potrzeb i charakteru działań oraz celowo i harmonijnie funkcjonujący według zasad taktyki i sztuki operacyjnej /taktyki tyłów/.

W rozprawie na temat: "Kierowanie zabezpieczeniem tyłowym armii ogólnowojskowej" nie ma w zasadzie miejsca na analizę i ocenę systemu zabezpieczenia tyłowego. Krótka charakterystyka tego systemu wydaje się jednak niezbędna i to nie tylko ze względów metodologicznych, lecz przede wszystkim rzeczowych. Co jest więc charakterystyczne dla systemu zabezpieczenia tyłowego Polskich Sił Zbrojnych frontu zewnętrznego?

Podstawową cechą charakterystyczną tego systemu jest to, że jest to system armii państwa socjalistycznego, powiązanego Układem Warszawskim z sąsiednimi państwami socjalistycznymi, co stwarza głębokie i potężne lądowe zaplecze dla wojsk walczących na froncie zewnętrznym, z jednoczesną możliwością sojuszniczego wsparcia tyłowego.

System zabezpieczenia tyłowego wojsk lądowych Polskich Sił Zbrojnych charakteryzuje się istnieniem w czasie pokoju tyłów szczebli taktycznych i części tyłów związków operacyjnych oraz mobilizacyjnej organizacji podstawowej ilości jednostek tyłowych wojsk szczebli operacyjnych.

Charakteryzowany system jest spójny między szczeblami organizacyjnymi wojsk, a jednocześnie szczeblowo podzielny. Poszczególne szczeble organizacyjne wojsk mają określony stopień samodzielności pod względem zabezpieczenia tyłowego, ale są też zależne od jednostek nadrzędnych, których możliwości tyłowe są zawsze większe. Jednostki tyłowe oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych są rytmicznie urzutowane w głąb tyłów, od linii styczności wojsk własnych z przeciwnikiem aż do zaplecza /kraju/.

Właściwością naszego systemu zabezpieczenia materiałowego jest oparcie zaopatrywania wojsk na zapasach posiadanych w wojskach /przy użytkownikach/ i składach oddziałów i ZT

oraz w składach armii i frontu, a także na dostawach zaopatrzenia z zaplecza do wojsk walczących przy kompleksowym użyciu transportu samochodowego, kolejowego, wodnego i lotniczego. Ponadto nie wyklucza się możliwości wykorzystania zasobów miejscowych i zdobyczy wojennych jako uzupełniających źródeł zaopatrzenia wojsk walczących.

W odniesieniu do leczenia porażonych ludzi i remontu sprzętu przewiduje się realizację tych zadań siłami i środkami tyłów w obszarze działań bojowych z możliwością wykorzystania miejscowej bazy szpitalnej i przemysłowej oraz częściową ewakuację na obszar kraju.

Wszystkie jednostki tyłowe od szczebla pododdziału do frontu włącznie są w pełni ruchome /z wyjątkiem tylnej bazy frontu i obłożonych porażonymi baz szpitalnych frontu/ dzięki wyposażeniu ich w transport samochodowy.

Jednoosobowa odpowiedzialność dowódcy każdego szczebla dowodzenia za zabezpieczenie tyłowe postawionego wojskom zadania bojowego czyni ten system centralistyczny, gwarantujący jedność decyzji oraz jedność działania wojsk i tyłów. Zatem podstawę zaopatrywania i obsługi wojsk stanowią plany i prognozy potrzeb oraz tylko w niewielkim stopniu - zapotrzebowania na środki tyłowe lub meldunki niższych szczebli co do potrzeb materiałowych, medycznych i technicznych wojsk.

Modele systemu zabezpieczenia tyłowego wojsk frontu w działaniach zaczepnych przedstawiają załączniki:

- 1.- system zabezpieczenia materiałowego;
- 2 - system zabezpieczenia ewakuacyjno-leczniczego;
- 3 - system zabezpieczenia ewakuacyjno-remontowego w systemie zabezpieczenia tyłowego.

Szczebel armii spełnia rolę ogniwa pośredniego między tyłami związków taktycznych a tyłami frontu.

W skład tyłów armii wchodzi dwie bazy zaopatrzenia: materiałowa /RBA/ i rakietowa /APTBR/ oraz baza remontowa /ABR/, a także jednostki medyczne i drogowe. Jednostki transportowe ogólnego przeznaczenia, transportu paliw i rakiet należą organicznie do APTBR i RBA.

Armijne jednostki tyłowe liczą około 9400 ludzi, co stanowi około 11% składu osobowego armii i mają około 3200 pojazdów mechanicznych.

W składach RBA utrzymywane są zapasy środków materiałowych o ciężarze około 7 tys. ton. ABR może wyremontować w ciągu doby 24 czołgi i 24 transportery opancerzone oraz 36 samochodów wymagających remontu bieżącego lub 8 czołgów i 8 transporterów opancerzonych oraz 12 samochodów wymagających remontu średniego, ponadto wykonać wiele remontów, w zakresie bieżącym lub średnim sprzętu uzbrojenia, inżynieryjnego, chemicznego, łączności i kwatermistrzowskiego. Armijne jednostki medyczne mogą udzielić pomocy średnio na dobę 3200 porażonym i chorym.

Z charakterystyki systemu zabezpieczenia tyłowego wojsk frontu i armii wynika, że w najważniejszych sprawach jest on dostosowany do wymagań współczesnego pola bitwy. Spełni swoją rolę jednak dopiero wówczas, gdy dowodzenie tyłami i kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk przebiegać będzie bardzo sprawnie.

Zabezpieczenie tyłowe wojsk armii można klasyfikować według kryteriów: charakteru świadczeń tyłów na rzecz wojsk, rodzajów zabezpieczenia tyłowego i zakresu odpowiedzialności służb tyłowych.

Rozpatrując zabezpieczenie tyłowe według charakteru świadczeń tyłów na rzecz wojsk, można wyodrębnić funkcję zaopatrywania wojsk w rakiety, amunicję, mps, żywność, umundurowanie, części zamienne i materiały remontowe, materiały sanitarne i inne zaopatrzenie oraz funkcję obsługi medycznej, technicznej, komunikacyjnej itp.

W zabezpieczeniu tyłowym, dzielonym na rodzaje, występuje zabezpieczenie materiałowe /w tym i rakiety/, medyczne, techniczne i komunikacyjne.

Podział zabezpieczenia tyłowego według zakresu odpowiedzialności służb tyłowych przedstawia się następująco:

- zabezpieczenie w rakiety i amunicję - odpowiedzialna służba uzbrojenia i elektroniki;
- zabezpieczenie żywnościowe - odpowiedzialna służba żywnościowa;
- zabezpieczenie w mps - odpowiedzialna służba mps;
- zabezpieczenie czołgowo-samochodowe - odpowiedzialna służba czołgowo-samochodowa;

- zabezpieczenie medyczne - odpowiedzialna służba zdrowia, itd.

Niezależnie od kryterium, według którego zostanie podzielone zabezpieczenie tyłowe, zawsze powyższe funkcje będą wchodzić w jego zakres. Żadna jednak z nich nie będzie realizowana, jeżeli jednostki tyłowe do tego przeznaczone nie zostaną zorganizowane, rozmieszczone i przesuwane na polu walki oraz jeśli nie zapewni się im odpowiedniej sieci dróg i bezpieczeństwa. Z kolei zaopatrywanie i obsługa, a także organizacja tyłów nie będą realizowane bez odpowiedniego kierowania zabezpieczeniem tyłowym, a zatem w zakres pojęcia "zabezpieczenie tyłowe" wchodzi:

- zaopatrywanie i obsługa wojsk;
- organizacja tyłów na polu walki, bitwy;
- kierowanie zabezpieczeniem tyłowym.

#### 4. OKREŚLENIE FUNKCJI ORGANÓW DOWODZENIA TYŁAMI

Dla określenia funkcji kierowniczej dowódcy i sztabu ogólnowojskowego w odniesieniu do tyłów oraz funkcji kierowniczej tyłowych organów dowodzenia istnieją w literaturze przedmiotu następujące definicje: "dowodzenie tyłami", "kierowanie zabezpieczeniem tyłowym", "zarządzanie tyłami", "administrowanie" co również odnosi się i do tyłów, "sterowanie tyłami" wywodzące się ze sztuki operacyjnej, prakseologii, teorii organizacji i zarządzania oraz cybernetyki.

Zbyt dużą ilość określeń dla tych samych zjawisk, aczkolwiek świadczy o bogactwie języka powoduje trudności w komunikowaniu się ludzi zajmujących się dowodzeniem, szkoleniem i publicystyką.

Spełnianie kierowniczych, tyłowych czynności przez organa dowodzenia tyłami - zgodnie z regulaminami oraz przez analogię do terminologii z dziedziny taktyki i sztuki operacyjnej - celowo jest nazywać: "dowodzeniem tyłami" i "kierowaniem zabezpieczeniem tyłowym".

W taktyce i sztuce operacyjnej używa się określeń: "dowodzenie wojskami", ale w odniesieniu do funkcji tych wojsk, którą jest walka lub bitwa, używa się określenia: "kierowanie walką /bitwą/". Analogiczne w odniesieniu do tyłów, które są częścią wojsk, właściwe jest określenie: "dowodzenie tyłami", tak jak w stosunku do wojsk - "dowodzenie wojskami". Funkcją tyłów jest zabezpieczenie tyłowe wojsk, tak jak funkcją wojsk jest walka, bitwa, a zatem logiczne jest w odniesieniu do zabezpieczenia tyłowego używanie określenia: "kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk", tak jak - "kierowanie walką /bitwą/".

W tym miejscu nasuwają się pytania: co to jest "dowodzenie tyłami" oraz co to jest "kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii"?

Dowodzenie tyłami armii jest to działalność organów dowodzenia tyłami,<sup>9/</sup> polegająca na jednoczesnym kierowaniu zabez-

---

9/ Do organów dowodzenia tyłami /ODT/ należą: liniowe organa dowodzenia tyłami /LODT/, tj. dowódca, sztab i szefowie rodzajów wojsk; tyłowe organa dowodzenia /TOD/, tj. szef tyłów, jego zastępcy, sztab tyłów oraz komórki służb tyłowych.

pieczeniem tyłowym wojsk armii i spełnianiu funkcji /czynności/, których celem jest zorganizowanie, przygotowanie i utrzymanie jednostek tyłowych w gotowości do wykonania zadań.

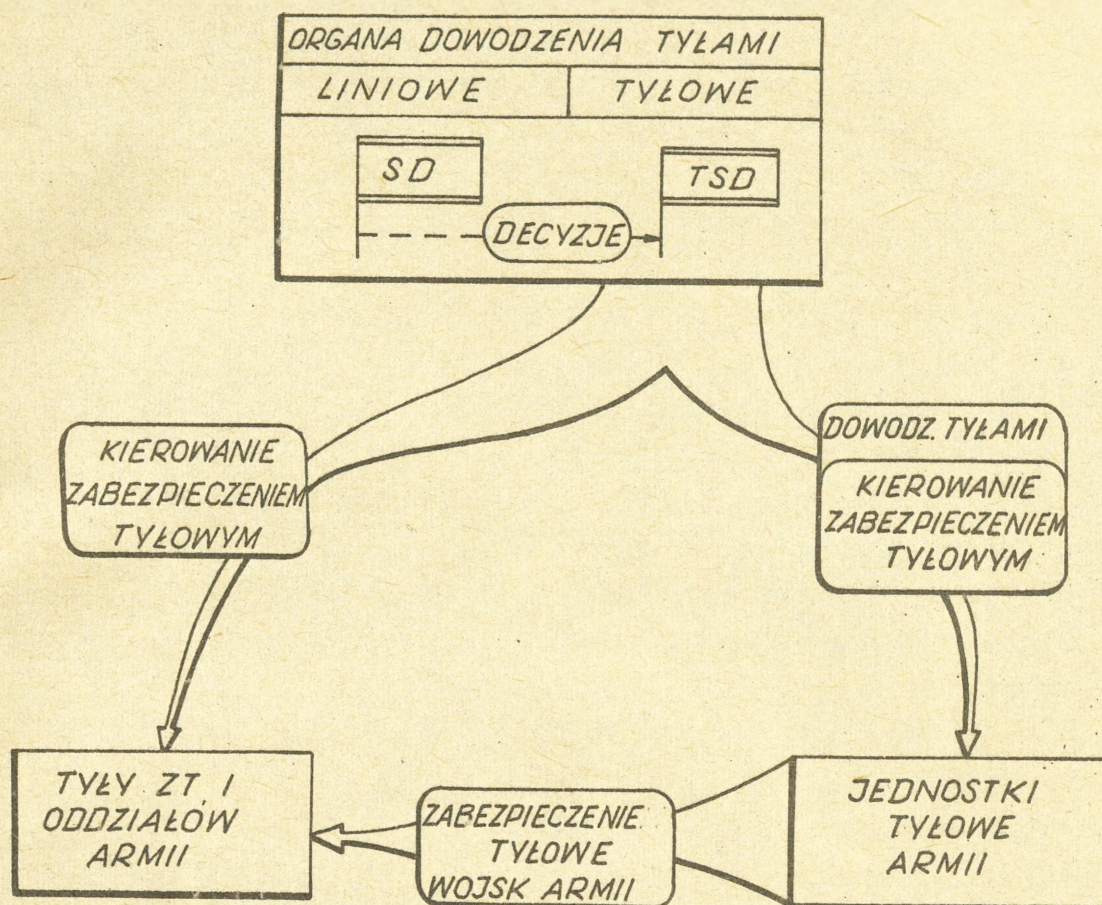
Funkcje dowodzenia tyłami są następujące: organizowanie uzupełniania jednostek tyłowych ludźmi i sprzętem oraz utrzymania ich w gotowości bojowej i zdolności do wykonywania zadań; organizowanie, realizowanie i nadzorowanie szkolenia politycznego, bojowego i fachowego żołnierzy tyłów; dbanie o wysoki poziom dyscypliny i stan moralno-polityczny oraz bezpieczeństwo i warunki socjalno-bytowe żołnierzy tyłów. Funkcje dowodzenia tyłami armii spełnia dowódca armii za pośrednictwem szefa tyłów armii, któremu bezpośrednio podlegają armijne jednostki tyłowe.

Kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii jest to operacyjna działalność organów dowodzenia tyłami, polegająca na spełnianiu funkcji kierowniczych w procesie zabezpieczenia tyłowego wojsk armii z jednoczesnym spełnianiem funkcji dowodzenia tyłami, mająca na celu zapewnienie wojskom armii pełnego oraz terminowego zaopatrzenia i obsługi, a ponadto jednostkom tyłowym - bezpieczeństwa i warunków działania.

Funkcje kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii są następujące: podejmowanie decyzji o zabezpieczeniu tyłowym wojsk; planowanie zabezpieczenia tyłowego wojsk armii; stawianie zadań jednostkom tyłowym armii oraz tyłowych zadań ZT i oddziałom armii; organizowanie współdziałania tyłów ich działania; kontrola działalności i stanu tyłów armii oraz egzekwowanie wykonania zadań.

Jak wynika z powyższych określeń, cele dowodzenia tyłami i kierowania zabezpieczeniem tyłowym są różne, ale realizowane jednocześnie i przez te same organa dowodzenia tyłami. W praktyce powoduje to, że trudno jest odróżnić, kiedy dowodzi się np. jednostkami tyłowymi armii, a kiedy kieruje ich działalnością w zakresie zabezpieczenia tyłowego wojsk armii. Kierownicza działalność tyłowych organów dowodzenia armii w stosunku do tyłów ZT i oddziałów armii bez wątpienia jest "kierowaniem zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii", bowiem dowodzenie tyłami ZT i oddziałów armii należy do organów dowodzenia tyłami tych właśnie szczebli organizacyjnych.

Powyższe rozważania ilustruje rysunek 1.



Rys. 1. Dowodzenie tyłami i kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii

Jedność dowodzenia tyłami i kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk usprawiedliwia używanie w praktyce jednego określenia: "dowodzenie tyłami" jako funkcji organów dowodzenia tyłami - zwłaszcza, że jest to określenie zwarte, komunikatywne i co najważniejsze - już stosowane. Od nazwy tej funkcji biorą określenia inne pojęcia, jak: organa dowodzenia tyłami, tyłowe organa dowodzenia, dokumenty dowodzenia tyłami, łączność dowodzenia tyłami itp.

## 5. CHARAKTERYSTYKA WSPÓŁCZESNEGO SYSTEMU KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM TYŁOWYM WOJSK ARMII

System kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk jest to wieloszczeblowy, spójny układ organów dowodzenia tyłami wraz z ich wyposażeniem w sprzęt łączności, urządzenia i materiały do prac sztabowych, transport itp. odpowiednio rozmieszczonych na polowych stanowiskach dowodzenia - celowo zbudowany i harmonijnie funkcjonujący według określonych zasad, metod i form dowodzenia.

Układ tyłowych organów dowodzenia wraz z wyposażeniem powinien być budowany odpowiednio do przeznaczenia i zadań wynikających z zakresu kierowania zabezpieczeniem tyłowym. Kierowanie zabezpieczeniem tyłowym określają następujące czynniki:

- ilość związków operacyjnych lub taktycznych i oddziałów, których zabezpieczeniem tyłowym należy kierować;
- ilość jednostek tyłowych bezpośrednio podległych i przydzielonych, którymi należy dowodzić i kierować ich działalnością w ramach zabezpieczenia tyłowego wojsk;
- ilość relacji dowodzenia tyłami i kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk;
- ilość utajnionych kanałów łączności w relacjach dowodzenia tyłami;
- stopień automatyzacji i mechanizacji prac sztabowych;
- częstotliwość stawiania zadań tyłowych zabezpieczanym wojskom i jednostkom tyłowym oraz częstotliwość składania nakazanych meldunków i sprawozdań;
- dynamika i natężenie działań.

Zakres kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii ogólnowojskowej przedstawiają niżej podane parametry.<sup>10/</sup>

Armia ogólnowojskowa składa się z<sup>11/</sup>: 5 dywizji, 7 jednostek WRiA, 2 jednostek OPL, 4 jednostek WINż, 1 jednostki WChem, 2 jednostek WŁ, 1 jednostki rozpoznania, 1 jednostki zabezpieczenia SD. Razem - 23 jednostki<sup>11/</sup>, w tym: 9 ZT i 14 oddziałów rzędu pułk, batalion, dywizjon. Ponadto wśród jed-

10/ Według zasad przyjmowanych w procesie szkolenia w ASG w roku akademickim 1974/75.

11/ Trzy DZ, dwa DPanc, ABROT, ABA, trzy dah, apappanc, adra, paplot, prplot, BSap, oppont, bdp, bbm, BCh, pł, prlk, brrel, pz SD.

nostek tyłowych armii jest 30 samodzielnych oddziałów gospodarczych.<sup>12/</sup> Ogółem armia posiada 53 ZT i oddziały gospodarcze samodzielne. Każda z wymienionych jednostek podlega oddzielnemu kierowaniu pod względem zabezpieczenia tyłowego przez tyłowe organy dowodzenia armii, tzn., że każda z nich musi być umiejscowiona w ewidencji i planach zabezpieczenia tyłowego oraz rozdzielnikach sprzętu i materiałów, każdej należy postawić zadanie tyłowe i egzekwować jego wykonanie, od każdej należy otrzymywać meldunki o stanie tyłów i analizować ich treść itd. Jednostki rodzajów wojsk i jednostki tyłowe nie będące samodzielnymi oddziałami gospodarczymi /OG/ muszą być przydzielone na zaopatrywanie i obsługę do innych, wspólnie działających samodzielnych OG. Zadaniem tym obciąża się sztab tyłów armii.

Tyłowym organom dowodzenia armii podlega bezpośrednio, a więc wymaga bezpośredniego dowodzenia i kierowania działalnością w ramach zabezpieczenia tyłowego wojsk armii - 21 jednostek tyłowych,<sup>13/</sup> w tym: 15 jednostek medycznych, APTBR, RBA, ABR, bde, bzab, TSD i kł TSD.

Nie licząc relacji współdziałania z tyłowymi organami dowodzenia sąsiednich armii, wojsk sojusznicznych, OTK, stałych ośrodków przetwarzania informacji itp. - ilość relacji dowodzenia tyłami i kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii<sup>14/</sup> wyraża liczba 50, w tym relacji od TSD armii do:

- ZT i oddziałów armii, będących samodzielnymi związkami gospodarczymi i oddziałami gospodarczymi - 23;
- jednostek tyłowych armii bezpośrednio podległych szefowi tyłów armii - 21;
- przekazanych po linii służbowej /SD i WSD armii/ - 2;
- przekazanych po linii fachowej /TSD frontu/ - 1;
- frontowych źródeł zaopatrzenia i obsługi /RBF, FBR, BSzF/ - 3;

12/; 13/ Jak w załączniku 6, rubryka 3 i 4.

14/ Relacja dowodzenia tyłami i kierowania zabezpieczeniem tyłowym jest to sprzężenie między tyłowymi organami dowodzenia /TOD/ armii /TSD armii/ i tyłowym organem dowodzenia zabezpieczanego ZT lub oddziału armii bądź organu dowodzenia podległej jednostki tyłowej lub dowódcą armii lub szefem tyłów frontu itp. W relacjach dowodzenia tyłami przekazywane są informacje rozkazodawcze, sprawozdawcze i współdziałania tyłów.

Dąży się do zmniejszenia ilości relacji dowodzenia tyłami armii przez zmiany strukturalne jednostek tyłowych, np. przez: utworzenie pułku transportowego na bazie oddzielnych batalionów transportowych i włączenie go w organiczny skład RBA; utworzenie ABR na bazie dotychczasowych oddzielnych batalionów ewakuacyjno-remontowych. Mimo to armia nadal ma zbyt dużo samodzielnych jednostek medycznych.

Ilość ZT i oddziałów armii, tworzących z TSD oddzielne relacje kierowania zabezpieczeniem tyłowym można zmniejszać przez tworzenie oddzielnego "zgrupowania zaopatrzenia i obsługi" na bazie dywizji działającej na samodzielnym kierunku. Zgrupowanie zaopatrzenia i obsługi może stanowić dywizja oraz wszystkie przydzielone jej do wzmocnienia jednostki rodzajów wojsk i tyłów armii, pod jednym kierownictwem tyłowych organów dowodzenia dywizji.

Dla sprawnego obiegu informacji w relacjach dowodzenia tyłami buduje się łączność dowodzenia tyłami za pomocą środków radiowych, radioliniowych i przewodowych. Relacjom dowodzenia tyłami odpowiadają relacje łączności tyłów armii.

Wykorzystanie technicznych środków łączności i stopień utajnienia kanałów łączności w poszczególnych relacjach dowodzenia tyłami przedstawia załącznik 7.

Obecny system kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii, pod względem stopnia mechanizacji i automatyzacji prac sztabowych, należy sklasyfikować jako tradycyjny, z wykorzystaniem urządzeń małej i średniej mechanizacji oraz próbami wykorzystania kilkunastu programów na stacjonarnych EMC.

Obecnie w armii obowiązuje zasada, że ZT i oddziały armii oraz jednostki tyłowe otrzymują zadania na jedną dobę. Za jedną dobę działania obowiązują również meldunki i sprawozdania tyłowe przekazywane służbowym i fachowym przełożonym we wszystkich relacjach dowodzenia tyłami armii. Treść meldunków i sprawozdań dotyczy zwykle stanów z godzin wieczornych każdego dnia. Jednak mogą być wymagane meldunki, składane technicznymi środkami łączności, w godzinach rannych z działań nocnych, jak również składane do sztabu armii co kilka godzin działań.

Częstotliwość regularnych meldunków określają przełożeni służbowi i fachowi tyłowych organów dowodzenia armii.

Niezależnie od meldunków regularnych, tyłowe organa dowodzenia armii obowiązane są do składania meldunków doraźnych, w razie konieczności.

Na zakres kierowania zabezpieczeniem tyłowym wywiera wpływ także tempo i natężenie działań. Tempo działań armii wynoszące 40-60 km na dobę, powoduje konieczność zmiany położenia TSD armii, stanowisk dowodzenia jej jednostek tyłowych oraz TSD ZT i oddziałów wojsk armii, z którymi TSD armii tworzy relacje dowodzenia tyłami i kierowania zabezpieczeniem tyłowym. Manewrowy charakter działań powoduje konieczność dynamicznej organizacji tyłów armii na polu bitwy i dynamicznej organizacji zaopatrywania oraz obsługi wojsk armii.

Natężenie działań z kolei powoduje konieczność zwiększenia wysiłku tyłów dla zaspokajania w maksymalnym stopniu materiałowych, medycznych i technicznych potrzeb wojsk.

Najważniejszym elementem systemu kierowania zabezpieczeniem tyłowym jest struktura organów dowodzenia tyłami, w tym struktura organizacyjna tyłowych organów dowodzenia.

Obecnie w lądowych siłach zbrojnych istnieje struktura organizacyjna tyłowych organów dowodzenia, którą zwykle się określać jako "niezintegrowaną" i od 1972 roku w procesie studiów w ASG WP został wprowadzony<sup>15/</sup> model "zintegrowanej" struktury organizacyjnej tyłowych organów dowodzenia armii.

-----  
15/ Pismo Sztabu Generalnego WP nr 057 z 22.04.1972 r.  
/wchodzący nr pisma do ASG 0986 z dnia 26.04.1972 r./.

## 5.1. Charakterystyka struktury organizacyjnej tyłowych organów dowodzenia armii /typ "NIEZINTEGROWANY"/

Bezpośrednim organizatorem zabezpieczenia tyłowego wojsk z ramienia dowódcy są tyłowe organa dowodzenia<sup>16/</sup>, rozmieszczone na KSD armii i kierowane przez zastępców dowódcy: kwatermistrza oraz szefa służb technicznych.

Podział kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy pion kwatermistrzowski i techniczny przedstawia się następująco.

Kwatermistrz - zastępca dowódcy armii - odpowiada za:

- polityczno-partyjne zabezpieczenie wszystkich jednostek tyłowych, ponieważ jemu podlega aparat partyjno-polityczny KSD i jednostek tyłowych;
- organizację całości tyłów, a więc ich ugrupowanie rozmieszczenie i przegrupowanie oraz obronę i ochronę;
- dowodzenie bezpośrednio podległymi mu związkami i jednostkami tyłowymi;
- organizację przygotowania i eksploatacji dróg, organizację transportu oraz terminowy dowóz wszystkich rodzajów środków materiałowych i sprzętu technicznego;
- zabezpieczenie medyczne i materiałowe wojsk armii w zakresie podległych mu służb;
- organizacja wykorzystania zasobów w pasie działania armii na potrzeby wojsk i ludności cywilnej.

Szef służb technicznych - zastępca dowódcy armii odpowiada z kolei za:

- właściwą eksploatację i obsługę sprzętu technicznego, wspólnie ze wszystkimi dowódcami, szefami rodzajów wojsk i służb posiadających w wyposażeniu sprzęt techniczny;
- ewakuację i remont niesprawnego i uszkodzonego sprzętu technicznego;
- zaopatrywanie wojsk armii w rakiety, amunicję, części zamienne i inne środki materiałowe w zakresie podległych mu służb;
- dowodzenie i kierowanie fachową działalnością podległych mu jednostek technicznych.

16/ Schemat struktury organizacyjnej niezintegrowanych organów dowodzenia tyłami armii przedstawia załącznik 4, a wykaz osób funkcyjnych - załącznik 5.

Kierowanie realizacją powyższych zadań kwatermistrzowi armii podlegają: sztab kwatermistrzostwa, organa partyjno-polityczne oraz służby: komunikacji wojskowej, zdrowia, mps, żywnościowa, mundurowa i finansów. Szefowi służb technicznych podlegają: wydział koordynacji służb technicznych i służby: czołgowo-samochodowa oraz uzbrojenia i elektroniki.

Sztab kwatermistrzostwa jest głównym organem wykonawczym kwatermistrza w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk i dowodzenia jednostkami tyłowymi. Sztab kwatermistrzostwa armii ponosi odpowiedzialność za: rozmieszczenie wszystkich elementów ugrupowania tyłów armii, ich przemieszczanie oraz obronę i ochronę; opracowanie planów i ich realizację w zakresie zabezpieczenia materiałowego; organizację łączności dowodzenia tyłami dla wszystkich służb tyłowych, organizację KSD, zapewnienie mu warunków bytowych, warunków do pracy i bezpieczeństwa.

Ponadto sztab kwatermistrzostwa armii spełnia funkcję:

- organizatora współpracy służb tyłowych na KSD i współpracy KSD ze sztabem oraz szefostwami rodzajów wojsk na SD;
- koordynatora współdziałania jednostek tyłowych podczas wykonywania zadań w zakresie zabezpieczenia materiałowego, technicznego i medycznego wojsk armii;
- wykonawcy dokumentów kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii oraz dokumentów dowodzenia jednostkami tyłowymi podległymi kwatermistrzowi;
- egzekutora wykonania zadań przez służby i jednostki kwatermistrzowskie.

Oddział koordynacji służb technicznych zajmuje się koordynacją działalności służb technicznych armii i ich współpracy z szefostwami rodzajów wojsk, a także ze służbami kwatermistrzowskimi w zakresie zabezpieczenia technicznego wojsk; opracowuje dokumenty planu zabezpieczenia technicznego armii oraz zarządzenia, sprawozdania i meldunki szefa służb technicznych; współpracuje ze sztabem kwatermistrzostwa armii w zakresie organizacji oraz obrony i ochrony jednostek zabezpieczenia technicznego.

Do bezpośredniego kierowania zaopatrywaniem wojsk w różne środki materiałowe i szeroko rozumianą obsługę wojsk armii są przeznaczone służby tyłowe, jak: uzbrojenia i elektroniki, mps, żywnościowa, czołgowo-samochodowa, zdrowia, komunikacji wojskowej i inne.

Służby tyłowe odpowiadają za:

- wyposażenie wojsk w sprzęt techniczny, jego ukompletowanie, właściwą eksploatację i sprawność techniczną;
- określenie potrzeb materiałowych, technicznych i medycznych związków taktycznych i oddziałów armii;
- zapewnianie wojskom na czas, we właściwym miejscu, ilości i asortymencie środków materiałowych i technicznych zgodnie z potrzebami, tabelami należności i decyzjami przełożonych; utrzymanie normatywnych zapasów środków materiałowych w polowych składach armii;
- organizowanie środków materiałowych, leczniczych, remontowych i transportowych z zasobów własnych, przydzielonych i miejscowych oraz pochodzących ze zdobyczy wojennej - do pełnego zaspokojenia potrzeb wojsk;
- prowadzenie terminowej ewakuacji porażonych i chorych żołnierzy oraz sprzętu technicznego i innego mienia wojskowego powierzonego ich pieczy;
- organizację udzielania terminowej i właściwej pomocy porażonym i chorym na punktach medycznych wojsk armii;
- organizowanie remontu bojowego i tyłowego sprzętu technicznego na wysokim poziomie technologicznym oraz odpowiadają za szybkie zwracanie go użytkownikom w wojskach i tyłach;
- organizowanie wydajnej produkcji, przetwórstwa i remontów w jednostkach tyłowych oraz urządzeniach i zakładach miejscowych;
- prowadzenie ewidencji środków materiałowych w zakresie swoich służb;
- organizowanie szkolenia specjalistów i obsady stanowisk w swoich służbach.

W systemie zabezpieczenia tyłowego wojsk armii bierze również udział szefostwo wojsk inżynieryjnych, chemicznych i łączności armii. Szefostwa te, zabezpieczając operację zaczepną armii pod względem inżynieryjnym, chemicznym i łączności,

zabezpieczają także wojska pod względem materiałowym i technicznym. Do tego celu mają odpowiednie komórki zaopatrzeniowe oraz eksploatacyjno-remontowe, a także jednostki remontowe i składy polowe.

W przedstawionej strukturze organizacyjnej tyłowych organów dowodzenia na uwagę zasługują dwie sprawy: pierwsza to wyodrębnienie się dwóch pionów służb tyłowych - kwatermistrzowskich i technicznych - z oddzielnymi sztabami i szefami pionów - kwatermistrzem oraz szefem służb technicznych, którzy są równorzędnymi zastępcami dowódcy armii, i druga - to nie oddzielone funkcje tyłowe od szefostw rodzajów wojsk /inżynierskich, chemicznych i łączności/.

"Niezintegrowana" struktura organizacyjna tyłowych organów dowodzenia istnieje w warunkach całkowitego i od dawna zintegrowanego układu tyłów na polu bitwy. Czynnikiem, które wpłynęły na zintegrowanie tyłów wojsk wszystkich szczebli, są: wspólny cel działania służb i jednostek zabezpieczenia materiałowego, medycznego i technicznego; wspólny dla wszystkich jednostek tyłowych teren i drogi w pasie działania armii; jedna dyrektywa tyłowa frontu i decyzja dowódcy armii na operację jako podstawa do działania tyłów armii.

W obecnej "niezintegrowanej" strukturze tyłowych organów dowodzenia armii istnieją elementy struktury "zintegrowanej", wyrażające się w zwiększonych kompetencjach kwatermistrza armii w stosunku do wszystkich służb i jednostek tyłowych, niezależnie od tego, do którego pionu służb lub szefostwa rodzaju wojsk armii organicznie należą. Kwatermistrz armii odpowiedzialny jest przed dowódcą armii nie tylko za działalność podległych mu służb i jednostek tyłowych, lecz także za całość tyłów w zakresie:

- funkcjonowania KSD armii i jego bezpieczeństwa oraz łączności tyłów armii;
- rozmieszczania, przesuwania, obrony i ochrony elementów ugrupowania tyłów armii oraz organizacji ratownictwa w wypadku użycia przez przeciwnika BMR;
- wykorzystania dróg w pasie armii do dowozu i ewakuacji oraz manewru jednostek tyłowych;

- organizacji i realizacji dowozu zaopatrzenia, z wyjątkiem dowozu rakiet transportem specjalistycznym.

W tym miejscu należy odpowiedzieć na nasuwające się pytania: czy obecna "niezintegrowana" struktura tyłowych organów dowodzenia armii jest odpowiednia? czy istniejący stopień integracji służb tyłowych w obydwóch pionach oraz w całości tyłów jest wystarczający? Na czym ma polegać pełna integracja tyłowych organów dowodzenia i czy jest ona postępowaniem organizacyjnym?

Obecna struktura organizacyjna tyłowych organów dowodzenia armii stwarza taki stan, że dowódca armii integrujący tyłowe organa dowodzenia znajduje się na SD lub WSD, zaś na KSD armii znajdują się zastępcy: kwatermistrz i szef służb technicznych armii, przy czym pierwszy ma pewne ogólniejsze i szersze kompetencje w stosunku do całych tyłów armii. Taka struktura nie jest organizacją doskonałą. Jest ona jak gdyby nie dokończona i zahamowana na drodze do pełnej integracji. Struktura niezintegrowana może być przyczyną braku możliwości współpracy między sztabami i służbami pionu kwatermistrzowskiego i technicznego, tym bardziej że dowódca armii /wspólny przełożony/ jest zawsze poza KSD. Powoduje to, że dowódca armii kieruje zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii za pośrednictwem dwóch zastępców, co nadmiernie zajmuje jego czas, ograniczając skupienie uwagi na kierowaniu bitwą i wykonaniu zadań operacyjnych. Ponadto struktura ta często powoduje podwajanie obiegu informacji między SD i KSD armii: raz na użytek sztabu i służb kwatermistrzowskich i drugi - na użytek pionu służb technicznych. Dwutorowość ta występuje również i w pionie organizacyjnym wojsk, tj. od KSD armii do KSD ZT i oddziałów armii oraz do KSD frontu i w innych, zewnętrznych relacjach kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii.

Jeżeli uznać za prawdziwe twierdzenie, że zabezpieczenie tyłowe działań wojsk jest jednolitą i niepodzielną funkcją tyłów, to tej jedności funkcji powinna odpowiadać jedność instytucjonalna tyłowych organów dowodzenia, a - jak wyżej wykazano - tak nie jest.

W doskonaleniu struktury organizacyjnej tyłowych organów dowodzenia armii idzie o wyeliminowanie zjawisk wadliwych, a także i o to, żeby KSD było zdolne sprawnie kierować nie tylko zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii, lecz i działaniami bojowymi na jej tyłach, a w razie potrzeby - na pewien czas przejąć funkcję SD armii.

## 5.2. Charakterystyka struktury organizacyjnej tyłowych organów dowodzenia armii /typ "ZINTEGROWANY"/

Bardziej nowoczesna jest w pełni "zintegrowana" struktura organizacyjna tyłowych organów dowodzenia armii i pozostałych szczebli dowodzenia.

Integracja tyłowych organów dowodzenia armii polega na udoskonaleniu ich struktury przez:<sup>17/</sup>

- utworzenie stanowiska szefa tyłów armii, który odpowiada przed dowódcą armii za całość zabezpieczenia tyłowego wojsk armii;
- włączenie wydziału koordynacji służb technicznych do sztabu tyłów jako "wydziału planowania zabezpieczenia technicznego";
- wyłączenie z pionu służb kwatermistrzowskich i podporządkowanie bezpośrednio szefowi tyłów armii oddziału służby zdrowia, oddziału służby komunikacji wojskowej oraz wydziału służby finansów;
- uwolnienie szefów wojsk inżynieryjnych, chemicznych i łączności od funkcji zaopatrywania, ewakuacji i remontu sprzętu w tych rodzajach wojsk, a wraz z tym odejście od tych szefostw komórek zaopatrzenia, eksploatacji i remontu i włączenie ich do pionu służb technicznych jako "oddziału zaopatrzenia materiałowo-technicznego rodzajów wojsk" i "wydziału ewakuacji i organizacji remontu sprzętu technicznego". Szefostwa rodzajów wojsk zachowują przy tym prawo i obowiązek dysponowania zaopatrzeniem w odnośnych składach RBA, a realizuje ten obowiązek za pośrednictwem oddziału zaopatrzenia materiałowo-technicznego rodzajów wojsk;

---

17/ Strukturę organizacyjną zintegrowanych TOD armii przedstawia załącznik 8, a wykaz osób funkcyjnych załącznik 9. Strukturę organizacyjną TOD armii, DZ /DPanc/ oraz pz/pcz/ przedstawia załącznik 10.

- służbowe podporządkowanie szefowi tyłów armii wszystkich jednostek tyłowych armii, z prawem i obowiązkiem kwatermistrza i szefa służb technicznych, oraz komórek służb tyłowych do sprawowania fachowego nadzoru nad działalnością odpowiednich jednostek tyłowych armii.

Badania "zintegrowanej struktury organizacyjnej tyłowych organów dowodzenia armii" podczas ćwiczeń prowadzonych w ASG<sup>18/</sup> pozwalają oceniać tę strukturę jako doskonalszą w stosunku do "niezintegrowanej..." i potwierdzają jej zalety.

Kierowanie zabezpieczeniem tyłowym armii przez dowódcę armii, za pośrednictwem jednej osoby - szefa tyłów, rzeczywiście odciąża dowódcę i sztab od nadmiernego zajmowania się tą problematyką i pozwala na większe skupienie uwagi na sprawach operacyjnych. Podczas obserwacji ćwiczeń stwierdzono, że dowódca armii musi czasami rozstrzygać między szefem tyłów i szefem wojsk raketowych i artylerii kwestie sporne, związane z ilością amunicji artyleryjskiej, raketowej i moździerzowej gromadzonej na SO artylerii na OPN, szczególnie przy wejściu wojsk armii do bitwy w pierwszej operacji zaczepnej armii, oraz sposobem jej dowozu, użyciem w tym celu transportu, zapewnieniem siły roboczej do jej przeładunku itp. Jednakże tego rodzaju ingerencja dowódcy armii jest niezależna od typu struktury organizacyjnej tyłowych organów dowodzenia, lecz wynika z potrzeby organizowania współdziałania między tyłami i artylerią armii.

Przy centralizacji funkcji tyłowych w kompetencjach tyłowych organów dowodzenia armii, również i tych funkcji, które tradycyjnie należały do szefostw rodzajów wojsk, daje się zaobserwować śmiałość działania szefa tyłów sztabu i służb tyłowych armii oraz zanik zahamowań w działaniu/wynikających z obawy wchodzenia w zakres kompetencji innych organów dowodzenia i kierowania zabezpieczeniem tyłowym/ jakie towarzyszyło słuchaczom ćwiczącym na zasadach zdezintegrowanej struktury TOD.

18/ Ćwiczenia szkioletowe ze środkami łączności w terenie na zakończenie roku akademickiego 1972/73 w ASG, poświęcone w całości problematyce zabezpieczenia tyłowego i kierowania nim przez zintegrowane, tyłowe organa dowodzenia armii. Wszystkie pozostałe ćwiczenia w ASG od roku 1970 na szczeblach taktycznych i od 1972 r. na szczeblach operacyjnych prowadzone są według zintegrowanej struktury TOD.

Podporządkowanie szefowi tyłów wszystkich jednostek tyłowych armii otworzyło tym jednostkom prostą drogę służbową, głównie dzięki likwidacji wielu źródeł władzy.

Z podległości jednostek tyłowych pod względem służbowym, organizacji tyłów w pasie /rejonie/ działania armii i pod względem fachowym - w nowej, zintegrowanej strukturze - pozostaje tylko podległość służbowa szefowi tyłów i fachowemu nadzorowi odpowiednich służb, które również podlegają szefowi tyłów armii. Służbowa i fachowa podległość jednostek tyłowych jest zjawiskiem normalnym, wynika bowiem z liniowo-sztabowo-funkcjonalnego typu budowy struktury organizacyjnej wojsk, który jest powszechny w siłach zbrojnych i na razie najdoskonalszy.

Włączenie do sztabu tyłów<sup>19/</sup> armii wydziału planowania zabezpieczenia technicznego uczyniło sztab ten bardziej reprezentatywny dla służb tyłowych i zdolniejszy do spełniania wyznaczonych mu funkcji.

Zachowanie w strukturze organizacyjnej tyłowych organów dowodzenia armii pionu służb technicznych i kwatermistrzowskich na czele z szefem służb technicznych i kwatermistrzem, jako zastępcami szefa tyłów armii, jest próbą i swego rodzaju formą zmniejszenia nadmiernej ilości służb tyłowych. W "zdeintegrowanym" modelu struktury występuje 8 służb tyłowych plus 3 szefostwa rodzajów wojsk czyli 11 wyspecjalizowanych organów zaopatrywania i obsługi, nie licząc zarządu politycznego armii oraz sztabu armii, które także mają swoje składy i są organami zaopatrującymi.<sup>20/</sup>

W "zintegrowanym" modelu struktury organizacyjnej szefowi tyłów armii podlegają bezpośrednio 3 służby tyłowe plus 2 szefów pionów służb tyłowych czyli 5 wyspecjalizowanych organów zaopatrywania i obsługi, nie licząc zarządu politycznego i sztabu armii.<sup>21/</sup> Szef tyłów armii i podlegli mu bezpośrednio zastępcy są w stanie podejmować wszelkie decyzje nawet bez udziału

19/ W zintegrowanym systemie struktury organizacyjnej TOD nazwa: "sztab tyłów" jest odpowiednia do stanowiska: "szef tyłów", do określenia: "służby tyłowe" i ogólnie do określenia: "tyłowe organa dowodzenia".

20/ patrz załącznik 4.

21/ patrz załącznik 8.

pozostałych służb tyłowych, których problematykę reprezentuje szef służb technicznych i kwatermistrz.

Integracja tyłowych organów dowodzenia jest odbiciem rosnącej roli zabezpieczenia tyłowego wojsk w działaniach bojowych i operacjach. Usprawnienie kierowania tym zabezpieczeniem w wojskach lądowych możliwe jest również przez integrację tyłowych organów, tak jak w tyłach lotnictwa operacyjnego i marynarki wojennej. Integracja tyłów lotnictwa i marynarki wojennej wskazuje na prawidłowość rozwojową polegającą na tym, że w miarę wzrostu stopnia utechnicznienia wojsk zwiększa się konieczność integracji ich tyłów. Współczesne wojska lądowe taki stopień utechnicznienia najwidoczniej osiągnęły i wraz z tym powstały warunki i konieczność pełnej integracji ich tyłów.

Zasadą dobrej organizacji systemu dowodzenia tyłami i kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk jest jednorodny układ struktury tyłowych organów dowodzenia na wszystkich szczeblach dowodzenia i we wszystkich jednostkach rodzajów wojsk. Przykłady takiej struktury pułku, dywizji i armii, przyjętej do szkolenia w ASG WP, przedstawia załącznik 10.

C Z Ę Ś Ć   D R U G A

ZADANIA ORGANÓW DOWODZENIA TYŁAMI ORAZ  
ORGANIZACJA ZABEZPIECZENIA TSD ARMII  
W POLU

## 6. ZADANIA LINIOWYCH I POLITYCZNYCH ORGANÓW DOWODZENIA ORAZ OBOWIĄZKI WAŻNIEJSZYCH OSÓB FUNKCYJNYCH W ZAKRESIE KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM TYŁOWYM WOJSK ARMII

W rozdziale tym chcę wykazać, że kierowanie zabezpieczeniem tyłowym armii jest udziałem nie tylko tyłowych organów dowodzenia, lecz także wszystkich komórek i osób należących do dowództwa i sztabu armii, tj. liniowych i politycznych organów dowodzenia. Znajomość tych zadań i ich realizowanie przez zainteresowane osoby i zespoły może być dla tyłowych organów dowodzenia bardzo pomocne w kierowaniu zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii.

### 6.1. Obowiązki dowódcy armii w zakresie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii

Dowódca armii ponosi całkowitą odpowiedzialność zarówno za wychowanie, szkolenie i działalność bojową podległych mu wojsk, jak i za wszechstronne i terminowe ich zabezpieczenie, w tym i za zabezpieczenie tyłowe. Dowódca armii kieruje zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii za pośrednictwem szefa tyłów armii stojącego na czele tyłowych organów dowodzenia oraz współpracującego ze sztabem, zarządem politycznym i szefostwami rodzajów wojsk armii.

W związku z tym dowódca armii jest zobowiązany:

- znać stan zabezpieczenia tyłowego wojsk armii, możliwości tyłów armii i zakres wsparcia tyłowego przez front oraz uwzględniać to przy podejmowaniu decyzji operacyjnej i stawianiu wojskom armii zadań bojowych;
- stwarzać tyłom armii warunki operacyjne, terenowe i czasowe do wykonania zadań, a w razie potrzeby wzmacniać tyły siłami i środkami bojowymi, transportem, siłą roboczą do przeładunków itp.;
- na wniosek szefa tyłów stawiać ZT armii zadania zdobycia polowych obiektów tyłowych przeciwnika i obiektów infrastruktury w pasie działania armii;
- informować w porę szefa tyłów armii o zadaniach armii, swoich zamiarach i decyzjach operacyjnych oraz zmianach w tym zakresie;

- wysłuchiwać meldunków szefa tyłów, wniosków i projektów decyzji tyłowych, podpisywać rozkazy tyłowe i zatwierdzać plany zabezpieczenia tyłowego;
- wydawać szefowi tyłów wytyczne w zakresie zabezpieczenia tyłowego operacji.

Treść wytycznych dowódcy dla szefa tyłów armii może dotyczyć następujących zagadnień:

- kierunku skupienia głównego wysiłku tyłów przed i w toku operacji;
- wielkości i terminów nagromadzenia rakiet i głowic w jednostkach rakietowych armii oraz amunicji na SO artylerii na OPN;
- terminów i kolejności odtwarzania gotowości bojowej wojsk w zakresie tyłowym;
- rejonów i terminów przesunięcia ważniejszych jednostek tyłowych oraz wykorzystania dróg i przepraw w pasie armii na potrzeby tyłów;
- wskazówek co do obrony i ochrony tyłów oraz gdzie, kiedy i jakie siły będą działać dla bojowego zabezpieczenia tyłów;
- gotowości tyłów armii do zabezpieczenia tyłowego operacji /dotyczy szczególnie pierwszej operacji początkowego okresu wojny/.

## 6.2. Zadania sztabu armii w zakresie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii

Sztab armii odpowiada za stworzenie tyłom warunków do wykonania zadań w zakresie zabezpieczenia tyłowego wojsk. Ponadto spełnia on rolę: organizatora zespołów i odpraw dowódcy dla informowania operacyjnego, oceny położenia, opracowania decyzji z udziałem szefa tyłów; koordynatora planowania operacyjnego i tyłowego; organizatora działania wojsk armii na rzecz tyłów i egzekutora właściwego współdziałania wojsk i tyłów oraz współpracy szefostw rodzajów wojsk ze sztabem i służbami tyłowymi w procesie organizowania i realizacji zabezpieczenia tyłowego. Sztab armii ponadto zapewnia tyłom środki łączności i dane do ich wykorzystania oraz siły i środki bojowego zabezpieczenia tyłów.

W tym zakresie sztab armii ma następujące zadania:

- znać stan zabezpieczenia materiałowego podstawowych ZT armii;
- znać położenie, stan i możliwości armijnych baz tyłowych, planowane rejonu ich przesunięcia i nie dopuszczać do zajęcia tych rejonów przez inne elementy ugrupowania armii;
- w porę informować sztab tyłów o sytuacji operacyjnej, nowych zadaniach armii, zmianach decyzji i planu operacyjnego armii, zmianach w składzie wojsk armii, danych o sytuacji skażeń, danych meteorologicznych i o innych zdarzeniach ważnych dla tyłowych organów dowodzenia;
- określać limit zużycia i przydział dla wojsk armii amunicji strzeleckiej, czołgowej i PPK;
- uzgadniać ze sztabem tyłów miejsce, terminy i sposoby przesuwania TSD armii oraz organizację systemu łączności tyłów;
- stwarzać warunki pracy na SD tyłowej grupie operacyjnej;
- zaopatrywać TSD i jednostki tyłowe armii w mapy i inne dokumenty topograficzne.

### 6.3. Zadania szefostw rodzajów wojsk w zakresie kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii

Do szefostw rodzajów wojsk, odgrywających określoną rolę w kierowaniu zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii należą:

- szefostwo wojsk raketowych i artylerii;
- szefostwo wojsk obrony przeciwlotniczej;
- szefostwo wojsk inżynieryjnych;
- szefostwo wojsk chemicznych;
- szefostwo wojsk łączności<sup>22/</sup>.

W zintegrowanym systemie kierowania zabezpieczeniem tyłowym żadne z wymienionych szefostw nie spełnia już funkcji organu zaopatrywania i obsługi według swojej specjalności. Żadnemu też szefostwu nie podlega odpowiedni skład środków materiałowych ani też jednostka ewakuacyjno-remontowa. Jednakże szefostwa powyższe mają prawo i obowiązek określać limity zużycia i przydziały środków materiałowych dla ZT i od-

22/ Szefostwo wojsk łączności ma szczególny udział w stwarzaniu warunków kierowania zabezpieczeniem tyłowym, ale jego zadania w tym zakresie podano w zadaniach sztabu armii.

działów armii oraz ustalać kolejność dowozu dla wojsk armii: rakiet, amunicji rakietowej, artyleryjskiej, moździerzowej, przeciwlotniczej, materiałów i sprzętu inżynierskiego, chemicznego i łączności.

Ponadto szefostwa te powinny w kontaktach służbowych z TSD armii dbać o odpowiednie, wszechstronne tyłowe zabezpieczenie podległych im oraz przydzielonych armii ZT i oddziałów. Z kolei sztab i służby tyłowe armii mogą za pośrednictwem szefostw rodzajów wojsk armii otrzymywać meldunki i stawiać zadania tyłowe jednostkom rodzajów wojsk, szczególnie przy okazji stawiania zadań bojowych, kontroli i innych kontaktów.

Oprócz tego odpowiednie szefostwa współpracują z tyłowymi organami dowodzenia armii w zakresie: wykorzystania ich sił do bojowego zabezpieczenia obiektów tyłowych, utrzymania dróg i przepraw dla tyłów, organizacji ratownictwa w rejonach porażek jądrowych; dostarczanie informacji do sztabu tyłów armii o zagrożeniu z powietrza, sytuacji pożarowej, skażeń, zakażeń, zatopień, nie usuniętych zaporach w pasie działania armii itp.

#### 6.4. Zadania zarządu politycznego armii i wydziału politycznego tyłów w zakresie dowodzenia tyłami armii

Zarząd polityczny - z ramienia dowództwa armii, a wydział polityczny tyłów - z ramienia szefa tyłów armii - mają następujące zadania w zakresie dowodzenia tyłami armii:

- ciągła znajomość sposobów, metod, środków i form prowadzenia przez przeciwnika wojny psychologicznej i walki zbrojnej, jej skutków wśród żołnierzy tyłów oraz opracowywanie przedsięwzięć w celu niedopuszczenia do osłabienia stanu moralnego żołnierzy tyłów;
- stała znajomość zadań tyłów armii, ich warunków bezpieczeństwa, warunków pracy i warunków bytowych;
- określanie kierunków i głównych treści działania politycznego na tyłach odpowiednio do charakteru i warunków prowadzonej operacji;
- zapewnianie dopływu dla tyłów armii materiałów informacyjnych i propagandowych;

- ozuwanie nad czystością szeregów partyjnych w organizacjach partyjnych jednostek tyłowych, dyscypliną partyjną i służbową, przestrzeganiem zasad etyki partyjnej oraz tajemnicy państwowej i służbowej wśród żołnierzy tyłów;
- organizowanie uroczystych pogrzebów żołnierzy zmarłych podczas ewakuacji, w armijnych punktach medycznych oraz poległych żołnierzy jednostek tyłowych armii;
- organizowanie i realizacja kontroli jednostek tyłowych w zakresie partyjno-politycznego zabezpieczenia warunków działania jednostek tyłowych i wykonania przez nie zadań tyłowych;
- opracowywanie meldunków i analiz dla szefa tyłów i dowódcy armii o stanie moralno-politycznym jednostek tyłowych armii.

## 7. ZADANIA TYŁOWYCH ORGANÓW DOWODZENIA I OBOWIĄZKI WAŻNIEJSZYCH OSÓB FUNKCYJNYCH W ZAKRESIE KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM TYŁOWYM WOJSK ARMII

Tyłowe organa dowodzenia armii, do których należą: szef tyłów, sztab i służby tyłowe armii,<sup>23/</sup> są wyspecjalizowanymi organami kierowania, odpowiedzialnymi za zabezpieczenie tyłowe wojsk armii w każdej operacji i sytuacji bojowej. Specjalizacja oficerów tyłowych organów dowodzenia armii obejmuje wyjątkowo szeroki wachlarz specjalności. Oficerowie należący do tyłowych organów dowodzenia muszą się znać na taktyce i sztuce operacyjnej oraz po mistrzowsku opanować taktykę tyłów, teorię organizacji i kierowania, a w zakresie specjalności swoich służb muszą znać: medycynę i farmację; technologię: żywności, paliw, materiałów wybuchowych i tkanin; inżynierię: konstrukcji, eksploatacji i remontu olbrzymiej ilości różnych rodzajów i typów sprzętu mechanicznego, elektrycznego i elektronicznego oraz inżynierię budowy i eksploatacji dróg, mostów i różnego rodzaju transportu itp. Tak wyspecjalizowane tyłowe organa dowodzenia armii swoją kierowniczą działalność opierają na przepisach wydanych przez MON oraz dyrektywach i zarządzeniach dowództwa frontu, jak również na rozkazach, wytycznych i decyzjach dowódcy armii, z uwzględnieniem realnych sytuacji operacyjnych i tyłowych armii.

Tyłowe organa dowodzenia armii spełniają funkcje kierowania zabezpieczeniem przez realizację niżej podanych obowiązków i zadań.

### 7.1. Obowiązki szefa tyłów armii - zastępcy dowódcy armii

Szef tyłów armii podlega bezpośrednio dowódcy armii, a pod względem fachowym - szefowi tyłów frontu. Jest on odpowiedzialny za całokształt zabezpieczenia tyłowego wojsk armii, a w tym szczególnie za:

- organizację tyłów, tj. ich ugrupowanie, rozmieszczenie i przesuwanie oraz za obronę i ochronę wszystkich elementów ugrupowania tyłów armii, dróg dowozu i innych stałych obiektów ważnych dla tyłów armii;

<sup>23/</sup> Strukturę organizacyjną i wykaz osób funkcyjnych tyłowych organów dowodzenia zawierają załączniki 8 i 9.

- materiałowe, techniczne i medyczne zabezpieczenie wojsk armii;
- dowóz wszystkich środków materiałowych w armijnym ogniwie dowozu i innych ogniwach nakazanych przez szczebel nadrzędny;
- utrzymanie wysokiego stopnia ukończenia wojsk i tyłów armii w zakresie podległych mu służb;
- zapewnienie prawidłowej eksploatacji sprzętu i utrzymanie go w stanie gwarantującym niezawodność działania;
- przygotowanie oraz utrzymanie jednostek tyłowych w wysokiej gotowości bojowej, polityczno-moralnej i zdolności do pracy;
- kierowanie funkcjonalną pracą tyłowych organów dowodzenia armii i jej wojsk oraz dowodzenie armijnymi jednostkami tyłowymi;
- przygotowanie, ciągłą gotowość do pracy i wszechstronne zabezpieczenie TSD armii.

## 7.2. Zadania sztabu tyłów armii

Sztab tyłów armii jest głównym organem wykonawczym szefa tyłów armii w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii i dowodzeniem jednostkami tyłowymi.

Sztab zintegrowanych tyłów armii, dzięki swojemu składowi, jest w stanie planować i przygotowywać projekty decyzji tyłowych dla szefa tyłów armii we współpracy ze służbami tyłowymi, a w nagłych sytuacjach nawet bez udziału tych służb.

W swojej kierowniczej działalności sztab tyłów armii spełnia funkcje:

- organizatora pracy i współpracy służb tyłowych na TSD oraz współpracy służb tyłowych ze sztabem armii i szefostwami rodzajów wojsk;
- koordynatora współdziałania jednostek tyłowych podczas wykonywania zadań zabezpieczenia tyłowego;
- wykonawcy dokumentów kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii i dowodzenia jednostkami tyłowymi armii przez szefa tyłów armii;
- egzekutora wykonania zadań przestrzegania regulaminów i instrukcji oraz decyzji dowódcy armii, szefa tyłów frontu i szefa tyłów armii przez służby i jednostki tyłowe.

Pracą sztabu tyłów armii kieruje szef sztabu tyłów armii, któremu bezpośrednio podlegają:

- oddział organizacji tyłów i dowodzenia;
- oddział planowania zabezpieczenia tyłowego;
- wydział planowania zabezpieczenia technicznego;
- wydział łączności;
- kancelaria;
- batalion zabezpieczenia TSD i kompania łączności TSD.

#### 7.2.1. Obowiązki szefa sztabu tyłów armii

Szef sztabu tyłów podlega szefowi tyłów. W swojej działalności kieruje się wytycznymi szefa tyłów oraz szefa sztabu ogólnowojskowego armii i szefa sztabu tyłów frontu. Szef sztabu jest zastępcą szefa tyłów armii. W czasie nieobecności szefa tyłów na TSD przejmuje jego kompetencje i obowiązki w zakresie dowodzenia tyłami armii i kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk.

Szef sztabu tyłów armii jest odpowiedzialny za:

- kierowanie pracą sztabu tyłów i koordynację pracy służb tyłowych oraz komórek administracyjnych dowództwa armii znajdujących się na TSD;<sup>24/</sup>
- terminowe opracowywanie analiz sytuacji operacyjnej i tyłowej oraz projektów decyzji tyłowych dla szefa tyłów armii;
- terminowe opracowywanie dokumentów kierowania zabezpieczeniem tyłowym;
- sprawne doprowadzenie decyzji tyłowych dowódcy i szefa tyłów armii do wykonawców;
- terminowy napływ informacji na TSD i ich obieg między sztabem i służbami tyłowymi oraz terminowe przekazywanie informacji na SD armii, TSD frontu i do sąsiadów;
- zapewnienie ciągłej łączności TSD armii we wszystkich relacjach kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii;
- organizację rozmieszczenia i przesuwania TSD armii, jego obrony i ochrony oraz zapewnianie warunków pracy i warunków bytowych składowi osobowemu TSD;

24/ Z dowództwa armii, stałe miejsce pracy mają na TSD: oddz. org.-ewid. i uzupełnień, oddz.kadr, sąd i prokuratura. Poza tym mogą być i inne komórki.

- bezpośrednie kierowanie działalnością batalionu zabezpieczenia i kompanii łączności TSD;
- kierowanie organizacją tyłów armii oraz ich obroną i ochroną;
- organizowanie szkolenia bojowego i fachowego tyłów armii.

#### 7.2.2. Zadania oddziału organizacji tyłów i dowodzenia

Oddział organizacji tyłów i dowodzenia jest głównym organem planowania zabezpieczenia tyłowego armii, koordynatorem opracowania i redaktorem dokumentów kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii oraz egzekutorem zawartych w nich decyzji i postanowień, a także organem wykonawczym w zakresie organizacji tyłów armii. Oddział organizacji tyłów i dowodzenia jest komórką sztabu tyłów bezpośrednio odpowiedzialną za ugrupowanie, rozmieszczenie i przesuwanie oraz obronę i ochronę jednostek tyłowych armii. Szef tego oddziału jest zastępcą szefa tyłów i dlatego w czasie nieobecności szefa sztabu na TSD przejmuje całość jego obowiązków i kompetencji.

Do zasadniczych, stałych zadań oddziału należy:

- ciągłe posiadanie aktualnych i niezbędnych informacji o sytuacji operacyjnej wojsk i ich zadaniach, o sytuacji i prognozie skażeń w strefie armii oraz prognozie meteorologicznej, a także informacji o położeniu tyłów armii oraz tyłów szczebla nadrzędnego i podległego;
- prowadzenie map roboczych i dziennika działań bojowych;
- analiza sytuacji operacyjnej i tyłowej armii, meldowanie jej szefowi sztabu wraz z wnioskami co do przegrupowania i przesuwania jednostek tyłowych armii, ich zabezpieczenia bojowego, wykorzystanie dróg samochodowych, organizacji dowodzenia tyłami itp.;
- opracowywanie planu zabezpieczenia tyłowego operacji armijnej i innych planów odcinkowych;
- redagowanie projektów rozkazów i zarządzeń tyłowych dla wojsk i armijnych jednostek tyłowych, przekazywanie ich wykonawcom oraz opracowywanie sprawozdań i meldunków dla dowództwa armii i TSD frontu;

- systematyczne zapoznawanie oficerów TSD z sytuacją operacyjną wojsk i położeniem tyłów oraz udostępnianie im w niezbędnym zakresie danych o stanie wojsk i tyłów.

#### 7.2.3. Zadania oddziału planowania zabezpieczenia materiałowego

Oddział planowania zabezpieczenia materiałowego jest głównym organem planowania i egzekutorem wykonania zadań w zakresie zabezpieczenia materiałowego wojsk armii oraz koordynatorem pracy służb zaopatrujących, służby komunikacji wojсковej i szefostw armijnych baz zaopatrzenia.

Do zasadniczych zadań oddziału należy:

- prowadzenie operacyjnej ewidencji stanu podstawowych środków materiałowych w wojskach i składach armii;
- systematyczna analiza istniejącego i prognozowanego stanu środków materiałowych;
- opracowywanie propozycji w zakresie rozdziału środków materiałowych dla wojsk, gromadzenia zapasów, podziału limitu zużycia środków materiałowych, wykorzystania zasobów miejscowych i zdobyczy wojennych itp.;
- przedstawianie propozycji w zakresie organizacji dowozu środków materiałowych i zmian przydziałów jednostek na zaopatrzenie oraz w zakresie organizacji przyjęcia zaopatrzenia z frontu i potrzeb siły roboczej;
- opracowywanie planów zabezpieczenia materiałowego, odpowiednich zagadnień do rozkazu i zarządzeń tyłowych oraz do meldunków i sprawozdań tyłowych;
- uzgodnienie ze służbami zaopatrującymi stanów środków materiałowych i projektów decyzji oraz nadzór i egzekwowanie wykonania zadań w zakresie zabezpieczenia materiałowego.

#### 7.2.4. Zadania wydziału planowania zabezpieczenia technicznego

Wydział planowania zabezpieczenia technicznego podlega szefowi sztabu tyłów. Jest on organem planowania zabezpieczenia technicznego i egzekutorem wykonania zadań w tym zakresie.

Do jego zasadniczych zadań należy:

- we współpracy ze służbami pionu technicznego opracowywanie zagadnień zabezpieczenia technicznego do planu zabezpieczenia tyłowego operacji armii, rozkazu tyłowego i zarządzeń szefa tyłów oraz do meldunków i sprawozdań tyłowych armii;
- koordynacja współdziałania służb technicznych armii z pozostałymi komórkami sztabu tyłów, służbami kwatermistrzowskimi i szefostwami rodzajów wojsk armii w zakresie technicznego zabezpieczenia operacji armii;
- prowadzenie ewidencji podstawowej bojowego sprzętu technicznego, prognozowanie jego strat i remontu oraz przedstawienie analiz wraz z wnioskami z tej dziedziny;
- czuwanie nad przestrzeganiem terminów wykonania zadań zabezpieczenia technicznego i kontrola ich realizacji.

#### 7.2.5. Zadania wydziału łączności sztabu tyłów armii

Wydział łączności podlega bezpośrednio szefowi sztabu tyłów, a pod względem fachowym szefowi wojsk łączności armii.

Wydział odpowiada za organizację łączności tyłów dla celów dowodzenia i alarmowania wszystkimi posiadanymi środkami łączności, we wszystkich ogniwach dowodzenia tyłami armii oraz za organizację wewnętrznej łączności TSD armii, a także sprawuje nadzór nad organizacją łączności w jednostkach tyłowych.

Szefowi wydziału łączności podlega kompania łączności TSD, a poza tym sprawuje on fachowy nadzór nad wyposażeniem i działalnością pododdziałów łączności wszystkich jednostek tyłowych armii.

Do zasadniczych zadań wydziału należy:

- prowadzenie ewidencji stanu osobowego i technicznych środków łączności w kompanii łączności TSD armii i pododdziałach łączności jednostek tyłowych armii oraz dbanie o pełne ich wyposażenie w sprzęt i jego techniczną sprawność;
- posiadanie aktualnych danych z planu /zarządzenia/ szefa wojsk łączności armii oraz opracowywanie i uaktualnianie dokumentów planu łączności tyłów armii;

- organizowanie węzła łączności TSD armii i stacji poczty polowej oraz zasad ich funkcjonowania w rejonie rozmieszczenia i podczas przesuwania TSD;
- organizowanie i nadzorowanie systemu utajniania informacji przekazywanych z TSD armii technicznymi środkami łączności.

#### 7.2.6. Zadania kancelarii sztabu tyłów

Kancelaria podlega bezpośrednio szefowi sztabu i przeznaczona jest do przyjmowania dokumentów, ich ewidencjonowania i dostarczania do adresatów. Ponadto jej zadaniem jest organizowanie pracy maszynopisowni i kreślarni, jak również zaopatrywanie sztabu i służb tyłowych w materiały kancelaryjno-sztabowe.

#### 7.3. Zadania służb kwatermistrzowskich

Na czele służb kwatermistrzowskich stoi kwatermistrz - zastępca szefa tyłów armii. Podlegają mu bezpośrednio:

- oddział służby materiałów pędnych i smarów ;
- wydział służby żywnościowej;
- wydział służby mundurowej;
- sekcja handlu wojskowego.

##### 7.3.1. Obowiązki kwatermistrza armii

Kwatermistrz armii odpowiada przed szefem tyłów armii za działalność podległych mu służb. Do zakresu jego odpowiedzialności należy organizowanie pełnego i terminowego zaopatrywania wojsk armii w sprzęt i materiały służby mps, żywnościowej, mundurowej i polowy sprzęt kwaterunkowy oraz nadzór nad właściwą eksploatacją sprzętu kwatermistrzowskiego, a także organizacją handlu wojskowego.

W związku z tym do zasadniczych obowiązków kwatermistrza armii należy:

- znajomość zadania operacyjnego armii, decyzji dowódcy i położenia wojsk, potrzeb materiałowych wojsk armii, a także limitów zużycia i przydziału środków materiałowych z frontu oraz możliwości wykorzystania zasobów miejscowych;

- przedstawianie szefowi tyłów armii propozycji i podejmowanie decyzji w zakresie podległych służb i stawianie im zadań;
- koordynowanie pracy podległych służb, kontrolowanie ich działalności i egzekwowanie wykonania zadań oraz organizowanie współdziałania z innymi służbami tyłowymi i sztabem tyłów armii;
- przyjmowanie i analizowanie meldunków szefów podległych służb oraz referowanie szefowi tyłów armii sytuacji w tych służbach.

### 7.3.2. Zadania oddziału służby materiałów pędnych i smarów, wydziału służby żywnościowej, wydziału służby mundurowej i sekcji handlu wojskowego

Powyższe komórki służb podlegają bezpośrednio kwatermistrzowi armii, a pod względem fachowym odpowiednim szefom służb frontu. Odpowiadają one /każda według swojej specjalności/ za: zaopatrywanie wojsk armii w sprzęt i materiały; sprawowanie nadzoru nad eksploatacją sprzętu i użytkowaniem oraz naprawą trwałego zaopatrzenia wojsk, jego dezaktywacją i odkazaniem; organizowanie eksploatacji zasobów miejscowych i zdobyczy wojennej oraz organizowanie wykonania zadań produkcyjno-usługowych przez jednostki tyłowe do tego przeznaczone i przez odpowiednie urządzenia miejscowe.

- Aby powyższe funkcje mogły być sprawnie realizowane, każda ze służb kwatermistrzowskich armii ma następujące zadania:
- znajomość zadania armii, jej związków taktycznych i oddziałów, aktualnego położenia i potrzeb materiałowych;
  - znajomość stanu zabezpieczenia w sprzęt i materiały wojsk armii zgodnie ze specjalnością swoich służb oraz położenia, stanu i możliwości podległych im składów polowych, jednostek i urządzeń produkcyjno-usługowych;<sup>25/</sup>
  - znajomość limitów i przydziałów materiałowych ze szczebla frontu oraz terminów dowozu, a także możliwości wykorzystania zasobów miejscowych;
  - składanie zapotrzebowań na sprzęt i materiały do właściwych szefów służb frontu;

-----  
25/ Podległych tylko pod względem fachowym.

- planowanie i organizowanie pełnego i terminowego zaopatrzenia wojsk armii w sprzęt i środki materiałowe według specjalności swoich służb;
- składanie kwatermistrzowi meldunków i propozycji, podejmowanie decyzji i stawianie zadań wykonawcom oraz egzekwowanie ich wykonania;
- organizowanie rekonesansu, zbiórki i ewakuacji uszkodzonego i zbędnego sprzętu oraz zasobów miejscowych i zdobyczy wojennych;
- opracowywanie dla sztabu tyłów zagadnień do planu zabezpieczenia tyłowego, rozkazów, zarządzeń i meldunków oraz zapotrzebowań na transport do dowozu i ewakuacji;
- sprawowanie fachowego nadzoru nad działalnością komórek służb zgodnie ze swoją linią organizacyjną w wojskach armii oraz nad działalnością podległych im składów, jednostek i urzędzeń produkcyjno-usługowych armii;
- składanie meldunków i sprawozdań właściwym szefom służb frontu.

#### 7.4. Zadania służb technicznych

Na czele służb technicznych stoi szef służb technicznych będący jednocześnie zastępcą szefa tyłów armii. Podlegają mu bezpośrednio:

- oddział służby czołgowo-samochodowej;
- oddział służby uzbrojenia i elektroniki;
- oddział zabezpieczenia materiałowo-technicznego rodzajów wojsk;
- wydział ewakuacji i organizacji remontu sprzętu technicznego.

##### 7.4.1. Obowiązki szefa służb technicznych armii.<sup>26/</sup>

Szef służb technicznych podlega szefowi tyłów armii, a pod względem fachowym - szefowi służb technicznych frontu.

---

<sup>26/</sup> Pion techniczny w wojskach lądowych powstał w latach 67-68 z połączenia służb: techniczno-czołgowej, samochodowej oraz uzbrojenia i elektroniki pod kierownictwem zastępcy dowódcy do spraw technicznych. Nazwa: "szef służb technicznych - zastępca dowódcy" powstała w 1970 r. Obecny skład służb technicznych został ustalony przez Sztab Gen.WP w 1972 r.

Odpowiada on za organizację pełnego i terminowego zaopatrzenia wojsk armii w sprzęt techniczny i środki materiałowe należące do kompetencji podległych mu służb, za nadzór nad właściwym użytkowaniem sprzętu i materiałów oraz ewakuację i remont uszkodzonego sprzętu technicznego.

- Do obowiązków szefa służb technicznych armii należy:
- znajomość zadania operacyjnego armii, decyzji dowódcy i położenia wojsk oraz ich potrzeb materiałowych i technicznych, a także znajomość limitów zużycia i przydziału rakiet, amunicji i innych środków materiałowych z frontu w zakresie podległych mu służb;
  - znajomość stanu zabezpieczenia materiałowego i technicznego wojsk armii, położenia, stanu i możliwości armijnych baz raketowych, polowych składów i jednostek ewakuacyjno-remontowych armii, a także położenia frontowych baz remontowych, źródeł zaopatrzenia oraz frontowych etapów ewakuacji technicznej;
  - analizowanie i prognozowanie stanu zabezpieczenia technicznego i materiałowego oraz przedstawianie szefowi tyłów armii propozycji i podejmowanie decyzji w zakresie podległych mu służb;
  - koordynowanie pracy podległych służb, kontrolowanie ich działalności i egzekwowanie wykonania zadań oraz organizowanie współdziałania z innymi służbami tyłowymi, sztabem tyłów i szefostwami rodzajów wojsk;
  - przyjmowanie i analizowanie meldunków szefów podległych mu służb i referowanie szefowi tyłów armii sytuacji w zakresie zabezpieczenia technicznego.

#### 7.4.2. Zadania oddziału służby czołgowo-samochodowej

Oddział służby czołgowo-samochodowej odpowiada za zaopatrzenie wojsk i tyłów armii w sprzęt czołgowy, samochodowy i transportery opancerzone, za zaopatrzenie w materiały eksploatacyjne i remontowe oraz za eksploatację i remont sprzętu technicznego, a także za szkolenie kierowców i mechaników - kierowców wozów bojowych.

Do zasadniczych zadań oddziału należy:

- znajomość zadania armii i zadań jej wojsk oraz sytuacji operacyjnej armii;
- prowadzenie ewidencji i ciągła znajomość stanu ilościowego i technicznego pojazdów mechanicznych /wozów bojowych, samochodów itp./ oraz stanu i możliwości podległych składów polowych i jednostek armijnej bazy remontowej;
- znajomość położenia i stanu funduszu remontowego<sup>27/</sup>PZUS /armijnych i szczebla taktycznego/, aktualnie wykonywanych zadań remontowych oraz znajomość położenia frontowych PZUS działających na rzecz armii;
- opracowanie planu zabezpieczenia technicznego w zakresie służby czołgowo-samochodowej;
- opracowywanie meldunków o stanie zabezpieczenia czołgowo-samochodowego, zapotrzebowań do szefa służby czołgowo-samochodowej frontu na brakujące pojazdy, części zamienne i materiały;
- analizowanie i prognozowanie stanu zabezpieczenia czołgowo-samochodowego wojsk armii oraz opracowywanie meldunków i propozycji dla szefa służb technicznych, a także podejmowanie decyzji w zakresie wykorzystania jednostek remontowo-ewakuacyjnych, organizacji remontów, ewakuacji sprzętu itp.;
- sprawowanie fachowego nadzoru nad eksploatacją i obsługą techniczną pojazdów w wojskach i tyłach, jakością remontów w wojskach armii i armijnej bazie remontowej;
- współdziałanie z wydziałem ewakuacji i organizacji remontu sprzętu technicznego /rodzajów wojsk/ oraz sztabem i służbami tyłowymi w zakresie eksploatacji, ewakuacji i remontów własnych i zdobytych pojazdów mechanicznych.

#### 7.4.3. Zadania oddziału służby uzbrojenia i elektroniki

Oddział służby uzbrojenia i elektroniki jest odpowiedzialny za zaopatrywanie wojsk armii w sprzęt uzbrojenia i elektroniki /z wyjątkiem sprzętu łączności/, w maszyny i urządzenia biurowo-sztabowe, rakiety "z-z" i "z-p",<sup>28/</sup> w amunicję, w materiały konserwacyjne, eksploatacyjne i remontowe oraz za

27/ Funduszem remontowym nazywa się uszkodzony, nadający się do remontu techniczny sprzęt wojskowy.

28/ "z-z" - ziemia-ziemia, "z-p" - ziemia-powietrze.

organizację eksploatacji i remontu sprzętu uzbrojenia i elektroniki.

Do zasadniczych stałych zadań oddziału należy:

- znajomość zadania armii i zadań jej wojsk oraz sytuacji operacyjnej i potrzeb wojsk armii w zakresie rakiet i amunicji;
- znajomość położenia baz raketowych i PSA oraz prowadzenie ewidencji stanu sprzętu uzbrojenia, elektroniki, rakiet i amunicji w wojskach, bazach raketowych i polowym składzie amunicji;
- znajomość źródeł zaopatrywania armii w broń, rakiety i amunicję oraz limitów zużycia, przydziału i terminów ich dowozu dla armii;
- planowanie i organizowanie terminowego zaopatrywania wojsk armii w broń, rakiety i amunicję, dokonywanie analizy i prognozy stanu zabezpieczenia, składanie meldunków i propozycji szefowi służb technicznych oraz podejmowanie decyzji w tym zakresie, doprowadzenie zadań do wykonawców i egzekwowanie ich wykonania;
- współdziałanie ze sztabem armii, szefostwem wojsk raketowych i artylerii oraz szefostwem OPL w zakresie podziału limitów rakiet i amunicji; ze sztabem tyłów armii i oddziałem służby komunikacji wojskowej w zakresie manewru podległych jednostek i dowozu amunicji; z wydziałem ewakuacji i organizacji remontu w zakresie ewakuacji i remontu własnego i zdobycznego sprzętu uzbrojenia;
- składanie szefowi uzbrojenia i elektroniki frontu meldunków i zapotrzebowań na sprzęt i materiały;
- sprawowanie fachowego nadzoru nad działalnością komórek służby uzbrojenia i elektroniki w wojskach armii, armijnych baz raketowych, polowego składu amunicji oraz batalionu remontu uzbrojenia.

#### 7.4.4. Zadania oddziału zabezpieczenia materiałowo-technicznego rodzajów wojsk

Oddział ten powstał kosztem komórek materiałowo-technicznych szefostw wojsk: łączności, inżynierskich i chemicznych i odpowiada za zaopatrywanie wojsk armii w sprzęt i materiały łączności, inżynierskie i chemiczne. Tym samym odnośne szefostwa

uwolnione zostały od funkcji zaopatrywania wojsk armii w sprzęt i materiały tradycyjne do nich należące. Szefostwa wojsk łączności, inżynieryjnych i chemicznych armii zachowały nadal obowiązki dysponowania /rozdzielania/ zapasami środków materiałowych i sprzętu znajdującego się w armijnych polowych składach sprzętu: łączności, inżynieryjnego i chemicznego oraz materiałami wykorzystanymi z zasobów miejscowych i pochodzących ze zdobyczy wojennej.

Do zasadniczych zadań oddziału należy:

- znajomość zadania armii i decyzji dowódcy oraz zadań i położenia związków taktycznych i oddziałów wojsk łączności, inżynieryjnych i chemicznych armii, a także ich potrzeb co do sprzętu i materiałów ;
- znajomość stanu zabezpieczenia wojsk armii w odnośny sprzęt i materiały oraz znajomość położenia i możliwości podległych armijnych polowych składów sprzętu chemicznego, inżynieryjnego i łączności;
- znajomość źródeł zaopatrywania w odnośny sprzęt i materiały oraz przydziału i terminów dowozu dla armii;
- planowanie i organizowanie terminowego zaopatrywania wojsk armii w sprzęt i materiały inżynieryjno-saperskie, chemiczne i łączności; dokonywanie w tym celu analizy stanu zabezpieczenia w sprzęt i materiały, składanie meldunków i propozycji odpowiednim szefom rodzajów wojsk i szefowi służb technicznych, opracowywanie dyspozycji dla podległych składów, a także składanie do sztabu tyłów zapotrzebowań na transport w celu dokonania dowozu zaopatrzenia dla wojsk;
- składanie meldunków i zapotrzebowań na konkretny sprzęt i materiały do odpowiedniej komórki na TSD frontu.

#### 7.4.5. Zadania wydziału ewakuacji i organizacji remontu sprzętu technicznego

Wydział ten jest głównym organizatorem i koordynatorem kompleksowej ewakuacji i remontu sprzętu technicznego rodzajów wojsk i służb armii. Jest on zarazem głównym wykonawcą zadań stawianych przez szefa służb technicznych w tym zakresie.

Do jego zadań należy:

- znajomość zadań armii i związków taktycznych oraz sytuacji operacyjnej i położenia PZUS wojsk armii, jednostek remontowo-ewakuacyjnych armijnej bazy remontowej i ich możliwości oraz rozmieszczenia frontowej bazy remontowej działającej na kierunku armii;
- znajomość stanu i rozmieszczenia funduszu remontowego;
- ustalanie sposobów wykorzystania jednostek ewakuacyjno-remontowych armijnej bazy remontowej, określenie zakresu, kolejności ewakuacji i remontu sprzętu oraz składanie szefowi służb technicznych meldunków i propozycji z tej dziedziny;
- organizowanie ewakuacji sprzętu technicznego rodzajów wojsk do urzędzeń i jednostek remontowych armii lub frontu /stosownie do ich możliwości/, a także organizowanie przekazania wojskom armii sprzętu wyremontowanego;
- dbałość o pełne wyposażenie w sprzęt oraz materiały i części zamienne jednostek armijnej bazy remontowej;
- współdziałanie ze sztabem tyłów armii, ze służbami tyłowymi i szefostwami rodzajów wojsk w celu organizacji kompleksowej ewakuacji sprzętu technicznego i jego remontu.

#### 7.5. Zadania oddziału służby zdrowia armii

Szef oddziału służby zdrowia podlega bezpośrednio szefowi tyłów armii, zaś pod względem fachowym - szefowi służby zdrowia frontu.

Oddział służby zdrowia odpowiada za zabezpieczenie wojsk armii pod względem leczniczo-ewakuacyjnym, przeciwepidemicznym, weterynaryjnym oraz za zaopatrywanie wojsk armii w materiały i sprzęt medyczny.

Do zasadniczych zadań oddziału należy:

- znajomość zadania armii i decyzji dowódcy armii, położenia wojsk armii i ich potrzeb w zakresie zabezpieczenia medycznego;
- znajomość rozmieszczenia, stanu, aktualnie wykonywanych zadań i możliwości armijnych jednostek służby zdrowia i wojsk armii, a także zakresu wsparcia medycznego armii ze szczebla frontu;

- planowanie i organizowanie zabezpieczenia medycznego wojsk armii; w tym celu: analizowanie stanu zabezpieczenia medycznego wojsk, składanie meldunków i propozycji szefowi tyłów armii, podejmowanie decyzji w zakresie ewakuacji porażonych i chorych, segregacji i zakresu pomocy medycznej na punktach medycznych, wzmocnienia związków taktycznych jednostkami i środkami medycznymi armii, prowadzenia zabiegów sanitarnych i przedsięwzięć profilaktycznych oraz stawianie zadań wykonawcom i egzekwowanie ich wykonania;
- organizowanie zabezpieczenia medycznego jeńców wojennych;
- sprawowanie nadzoru nad działalnością służby zdrowia wojsk i jednostek medycznych armii;
- organizowanie rozpoznania sanitarnego wojsk armii i ludności cywilnej w pasie działania armii oraz oczyszczanie pola walki;
- opracowywanie zagadnień zabezpieczenia medycznego do planu zabezpieczenia tyłowego, rozkazu tyłowego oraz zarządzeń, meldunków i sprawozdań;
- składanie zapotrzebowań do sztabu tyłów na transport powietrzny i ogólnego przeznaczenia do ewakuacji medycznej, a także współdziałanie ze służbą żywnościową, mundurową i komunikacji wojskowej w zakresie zabezpieczenia medycznego wojsk armii;
- składanie meldunków, sprawozdań i zapotrzebowań szefowi służby zdrowia frontu.

#### 7.6. Zadania oddziału służby komunikacji wojskowej armii

Szef oddziału służby komunikacji wojskowej podlega bezpośrednio szefowi tyłów armii, a w sprawach fachowych - szefowi służby komunikacji wojskowej frontu.

Oddział służby komunikacji odpowiada za zabezpieczenie drogowe armii, za fachowe kierowanie jednostkami drogowo-eksploatacyjnymi i organizowanie kompleksowego wykorzystania transportu armii do dowozu zaopatrzenia.

Do zasadniczych zadań oddziału należy:

- ogólna znajomość zadania armii i decyzji dowódcy oraz sytuacji operacyjnej i tyłowej armii;

- znajomość rozmieszczenia, stanu i możliwości jednostek samochodowo-transportowych i drogowo-eksploatacyjnych armii;
- znajomość dróg i obiektów komunikacyjnych w pasie działania armii, ich stanu i możliwości wykorzystania w toku operacji, możliwości odbudowy i wykorzystania przepraw, a ponadto znajomość dróg i terminów manewru wojsk armii;
- znajomość zadań przewozowych armii w armijnym i frontowym ogniwie dowozu i ewakuacji;
- planowanie i organizowanie zabezpieczenia drogowego i przewozów materiałowych armii, a w tym celu: analizowanie zabezpieczenia drogowego i transportowego armii, składanie meldunków i propozycji szefowi tyłów lub podejmowanie samodzielnych decyzji w zakresie wykorzystania i naprawy dróg oraz ich podziału do obsługi przez pododdziały drogowo-eksploatacyjne, a także w zakresie kompleksowego użycia transportu samochodowego RBA i wojsk armii do wykonania przewozów, obrony i ochrony obiektów drogowych i kolumn transportowych na armijnych drogach itp.;
- stawianie zadań wykonawcom i egzekwowanie ich wykonania;
- opracowywanie zagadnień zabezpieczenia drogowego i transportowego do planu zabezpieczenia tyłowego operacji armijnej oraz do rozkazu i zarządzeń tyłowych;
- współdziałanie ze sztabem tyłów i służbami tyłowymi oraz z szefostwem wojsk inżynieryjnych i chemicznych armii, a także z sąsiednimi armiami w sprawach zabezpieczenia drogowego;
- opracowywanie zapotrzebowań do szefa służby komunikacji wojskowej na przewozy transportem kolejowym, wodnym i powietrznym na potrzeby armii oraz pomoc w obsłudze dróg armijnych i budowy przepraw siłami frontu.

#### 7.7. Zadania wydziału finansów

Szef wydziału finansów podlega w czasie wojny szefowi tyłów armii, a pod względem fachowym szefowi oddziału finansów frontu. Zasadnicze zadania wydziału finansów są następujące: zaopatrywanie wojsk armii w środki pieniężne i druki ścisłego zarachowania, załatwianie deklaracji kadry dotyczących zaopatrzenia pieniężnego rodzin, przyjmowanie w depozyt

osobistych wartościowych przedmiotów żołnierzy, przechowywanie i przekazywanie rodzinom rzeczy pamiątkowych po poległych żołnierzach, przyjmowanie i przekazywanie na skarb państwa zdobytych walorów pieniężnych i innych wartościowych rzeczy i dokumentów.

x        x        x

Oprócz przedstawionego w tym rozdziale zakresu odpowiedzialności i ogólnych zadań tyłowych organów dowodzenia armii, każdy oficer na stanowisku kierowniczym ma następujące stałe zadania w stosunku do podległej mu komórki, pionu organizacyjnego służby i jednostek tyłowych:

- realizowanie wychowania patriotycznego i ideologicznego oraz wysokiego stanu moralnego i ducha bojowego;
- utrzymanie wysokiej dyscypliny i przestrzeganie tajemnicy wojskowej;
- dbałość o pełne ukończenie stanów osobowych, w tym szczególnie kadr i specjalistów, oraz wyposażenie w sprzęt i inne zaopatrzenie zgodnie z etatami i tabelami należności;
- dbałość o pełne i terminowe zaopatrzenie i obsługę tyłową jednostek;
- szkolenie bojowe i specjalistyczne.

## 8. WYDZIELENIE TYŁOWYCH ORGANÓW DOWODZENIA I JEDNOSTEK ZABEZPIECZENIA TSD ARMII Z OKRĘGU WOJSKOWEGO

Wydzielenie tyłowych organów dowodzenia armii następuje w drodze /w zasadzie/ podziału istniejących w czasie pokoju kwatermistrzowskich i technicznych organów dowodzenia OW.<sup>29/</sup> W wyniku tego podziału funkcję kwatermistrza armii i kwatermistrza OW /czasu "W"/ oraz funkcję szefa służb technicznych armii i szefa służb technicznych OW /czasu "W"/ obejmują: kwatermistrz i szef służb technicznych /czasu "P"/ oraz ich zastępcy, w tym również szef sztabu kwatermistrzostwa OW. Jest mało prawdopodobne, aby którąś z tych funkcji zajmował inny oficer z tzw. "przydziału mobilizacyjnego" nie znający warunków danego OW. Również służby kwatermistrzowskie i techniczne armii oraz OW czasu "W" powstają z podziału odpowiednich służb OW czasu "P". Sztab tyłów armii powstaje z podziału sztabu kwatermistrzostwa OW oraz mobilizacyjnie przydzielonych oficerów ze sztabu ogólnowojskowego i szefostw rodzajów wojsk, a także innych komórek dowództwa OW.

Do tyłowych organów dowodzenia armii powinno wchodzić nie mniej niż 2/3 ich stanu spośród oficerów kadrowych kwatermistrzostwa i służb technicznych OW; 1/3 może rekrutować się z oficerów sztabu i innych komórek dowództwa OW, a także nieznaczna część oficerów rezerwy.

Do organów tyłowych armii powinni być wyznaczani oficerowie cieszący się dobrym zdrowiem, ze szczególnie starannym przygotowaniem operacyjnym i taktycznym oraz fachowym, a także nie zaawansowani wiekiem i znający język rosyjski - jako język dowodzenia siłami koalicyjnymi przyjęty przez Układ Warszawski.

Wszystkie czynności związane z wydzieleniem tyłowych organów dowodzenia są ujęte w planie mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk oraz odpowiednio zabezpieczone.

Każdy oficer, chorąży i podoficer przydzielony mobilizacyjnie do tyłowych organów dowodzenia armii powinien znać swoją funkcję, tj. spisany zakres odpowiedzialności i obowiązków

29/ Przedstawione zasady dotyczą istniejącej realnie, a więc niezintegrowanej struktury organizacyjnej armijnych i okręgowych, tyłowych organów dowodzenia.

oraz znać swoich przełożonych i podwładnych, a także swoje miejsce pracy i środek transportu w warunkach polowych.

Każdy oficer, oprócz osobistego wyposażenia polowego, zgodnie z tabelami należności, powinien mieć teczkę z materiałami i przyborami kancelaryjno-sztabowymi niezbędnymi do pracy w polu. Ponadto każda komórka sztabu i służb tyłowych oraz kancelarie powinny zgromadzić, utrzymywać w sprawności eksploatacyjnej i uzupełniać: zapas materiałów kancelaryjno-sztabowych, organizacyjno-techniczne środki sztabowo-biurowe<sup>30/</sup> zabezpieczone przed uszkodzeniem podczas transportu, mapy na przegrupowanie i ewentualne działania bojowe, blankiety dokumentów kierowania zabezpieczeniem tyłowym, instrukcje wykorzystania programów na EMC, regulaminy, instrukcje itp. oraz inne akty normatywne, a także literaturę fachową niezbędną do dowodzenia tyłami armii i kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w polu.

W ten sposób zorganizowane tyłowe organa dowodzenia armii ćwiczy się w szybkim i pełnym osiągnięciu gotowości bojowej oraz szkoli się je w sprawnym kierowaniu zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w różnych operacjach i działaniach bojowych.

Do zabezpieczenia tyłowych organów dowodzenia armii pod względem transportowym, bytowym i ochrony przeznaczony jest batalion zabezpieczenia TSD, zaś kompania łączności TSD zapewnia tyłowym organom dowodzenia różnego rodzaju środki łączności, utajniania i transmisji danych. Powyższe jednostki obsługi TSD są zorganizowane w czasie pokoju i ukompletowane prawie w 100%. Szkolą się one według obowiązujących programów oraz przez realną obsługę TSD armii podczas różnych ćwiczeń w polu.

Połączenie tyłowych organów dowodzenia armii z jednostkami obsługi TSD armii odbywa się w rejonie alarmowym. Rejon alarmowy TSD zajmuje kompania łączności i batalion zabezpieczenia wraz z grupą rekonesansową tyłowych organów dowodzenia armii. Batalion zabezpieczenia TSD wysyła swoją kompanię samochodową, która zgodnie z ustalonym podziałem podstawia autobusy sztabowe i samochody ciężarowe pod siedzibę dowództwa

-----  
30/ Patrz punkt 10.2.

OW w celu załadowania i wywiezienia poszczególnych komórek tyłowych organów dowodzenia wraz z wyposażeniem do rejonu alarmowego TSD.

Marsz do rejonu operacyjnego rozwinięcia wojsk armii TSD wykonuje według zasad obowiązujących inne jednostki /kolumny/ wojsk i tyłów armii.

W tym miejscu jest okazja do odpowiedzi na pytania:

- jaki jest udział tyłowych organów dowodzenia armii w mobilizacyjnym rozwinięciu jednostek tyłowych armii?
- jaki jest udział tyłowych organów dowodzenia armii w kierowaniu przegrupowaniem jednostek tyłowych armii i gdzie one mogą być przyjęte przez te organa?

Za zorganizowanie i przeprowadzenie mobilizacji wojsk i tyłów armii, zabezpieczenie przegrupowania na drogach oraz uruchomienie przejścia wojsk do rejonu wyjściowego działań odpowiada dowództwo OW /czasu "P", a następnie czasu "W"/, w tym i tyłowe organa dowodzenia OW. Do czasu wyjścia tyłowych organów dowodzenia armii z garnizonu mogą one pomagać tyłowym organom dowodzenia OW w organizowaniu i nadzorze przebiegu skrytej mobilizacji jednostek tyłowych i zabezpieczaniu tyłowym przegrupowania wojsk, dokonywanego na przykład pod pozorem ćwiczeń. Z chwilą rozpoczęcia przegrupowywania się TSD armii do rejonu wyjściowego wojsk armii do operacji i trwania w tym czasie powszechnej mobilizacji - TSD armii traci możliwość wpływania na przebieg mobilizacji nawet własnych jednostek tyłowych.

Przegrupowaniem ZT i oddziałów oraz jednostek tyłowych armii i frontu z obszarów okręgów wojskowych do rejonów operacyjnego rozwinięcia wojsk kieruje Sztab Generalny WP przy pomocy personelu stref kierowania ruchem i innych organów OTK. Każda przegrupowująca się jednostka otrzymuje na mapie zadanie z elementami planu marszu, zabezpieczenia tyłowego marszu itp.

Każda jednostka tyłowa armii ma obowiązek składania meldunków o osiągnięciu gotowości bojowej i podczas marszu /w nakazanych terminach/, o swoim położeniu i przebiegu marszu. Jeżeli meldunki te składane są drogą radiową, to TSD armii ma możliwości odbierania ich tak jak i dowództwo OW. Jeśli natomiast meldunki jednostek są przekazywane do dowództwa OW inny-

mi środkami łączności, to TSD armii może otrzymywać informacje o przebiegu marszu jednostek tyłowych tylko z SD dowództwa OW.

Dokładniejsze informacje o każdej jednostce tyłowej armii, tj. co do stopnia ukończenia i wyposażenia oraz terminu przybycia do nakazanego rejonu TSD armii może uzyskać po przybyciu jednostek tyłowych w rejon wyjściowy armii do operacji.

Przyjęcie jednostek tyłowych przez tyłowe organa dowodzenia armii jest możliwe w zasadzie dopiero w rejonie wyjściowym armii do operacji, gdzie dowódca każdej jednostki tyłowej przybędzie na TSD w celu zameldowania wykonania marszu, zajęcia rejonu rozmieszczenia jednostki i swego SD oraz stanu jednostki i ewentualnych strat.

Innymi możliwymi miejscami przyjmowania jednostek tyłowych armii przez TSD armii są rejony zgrupowania jednostek tyłowych lub określone rubieże, np. przeprawy przez przeszkodę wodną. Dalsze przegrupowanie jednostek tyłowych przyjętych przed pierwotnie nakazanym rejonem odbywa się według rozkazów TSD armii.

## 9. ORGANIZACJA TSD ARMII W POLU 31/

Tyłowe organa dowodzenia wydzielone z kwatermistrzostwa i służb technicznych okręgu wojskowego lub powołane /awaryjnie/ z odpowiednich uczelni wojskowych i zbudowane według przedstawionej struktury organizacyjnej, przybywają na pole bitwy z odpowiednimi kompetencjami, obowiązkami i zadaniami, gdzie wraz z jednostkami zabezpieczenia tworzą TSD armii.

### 9.1. Charakterystyka TSD armii i jego wydzielanych elementów

Tyłowe stanowisko dowodzenia można teoretycznie zaliczyć do dwóch układów. W pierwszym układzie - stanowisk dowodzenia - TSD armii można określać jako jedno ze stanowisk dowodzenia wojskami armii z tego powodu, że tyły to również część wojsk armii, a także i dlatego, że na TSD armii znajduje się na stałe część politycznych i administracyjnych organów dowództwa armii. W drugim układzie - tyłów armii - TSD armii można zaliczyć do elementów ugrupowania tyłów armii. Przemawia za tym cel jego tworzenia - dowodzenie tyłami armii i kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii.

W systemie armijnych stanowisk dowodzenia TSD stanowi główny punkt dowodzenia tyłami armii, ale w razie obezwładnienia SD może czasowo spełniać jego funkcje.

Na TSD rozmieszczają się: tyłowe organa dowodzenia armii; komórki administracyjne dowództwa armii takie jak: sąd, prokuratura, oddział kadr, oddział org.-ewid. i uzupełnień oraz częściowo zarząd polityczny armii i wydział topograficzny sztabu armii, a także jednostki zabezpieczenia TSD i stacja obliczeniowo-analityczna skażeń. Na TSD mogą też znajdować się specjalne organa ochrony.

Stałym zespołem wydzielanym z TSD armii na czas operacji jest tyłowa grupa operacyjna /TGO/. TGO armii jest delegowana

-----  
31/ W treści opracowania, szczególnie w części pierwszej, używano określenia "KSD" armii, właściwego dla "niezintegrowanej" struktury organizacyjnej TOD. W systemie zintegrowanej struktury organizacyjnej TOD logiczną konsekwencją jest określenie ich miejsca pracy jako tyłowe stanowisko dowodzenia /TSD/.

na SD armii w celu rozśrodkowania tyłowych organów dowodzenia oraz wymiany informacji między SD i TSD. Część oficerów TGO może wykonywać zadania w składzie WSD armii, jeżeli będzie to uzasadnione względami operacyjnymi lub względami kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk.

Skład TGO może być różny, zależnie od potrzeb i możliwości TSD armii.

Mogą do niej wchodzić np.:

- kierownik grupy - kwatermistrz - zastępca szefa tyłów;
- pomocnicy:
  - oficer z oddziału organizacji tyłów i dowodzenia;
  - oficer z oddziału planowania zabezpieczenia materiałowego;
  - oficer z oddziału komunikacji wojskowej;
  - oficer służby zdrowia;
  - oficer z wydziału łączności tyłów;
  - 1-2 oficerów ze służb technicznych.

Do zadań TGO należy:

- przekazywanie z SD na TSD informacji o sytuacji operacyjnej wojsk, ich stanach osobowych i wyposażeniu /jeśli nie można tych danych uzyskać na TSD/, informacji o zadaniach armii, decyzjach operacyjnych i tyłowych dowódcy armii oraz informacji tyłowych, które wpłynęły na SD z pominięciem TSD;
- przekazywanie dowódcy armii, sztabowi ogólnowojskowemu, szefostwom rodzajów wojsk i służb informacji o sytuacji tyłowej wojsk, stanie tyłów armii i ich położeniu oraz przekazywanie decyzji szefa tyłów;
- uzgadnianie współpracy sztabu i służb tyłowych ze sztabem ogólnowojskowym oraz szefostwami rodzajów wojsk;
- branie udziału w opracowaniu projektów decyzji tyłowych, planów zabezpieczenia tyłowego i planów operacji /tylko w zakresie zagadnień tyłowych/, rozkazów i zarządzeń tyłowych, które ze względu na pilność nie są wykonane na TSD lecz na SD armii.

Tyłowa grupa operacyjna, na czele z szefem tyłów armii, powinna znajdować się w składzie WSD /SD/ armii już w rejonie wyjściowym do pierwszej operacji z zadaniem: a/ nawiązania kontaktów z tyłowymi organami dowodzenia wojsk osłonowych

i władzami administracyjnymi w pasie armii, tyłowymi organami dowodzenia ZT i oddziałów armii oraz dowództwami jednostek tyłowych armii przybywającymi z kraju do rejonów wyjściowych a także z TGO frontu na WSD frontu; b/ informowania dowódcy i sztabu armii o sytuacji tyłowej w pasie armii i przebiegu przegrupowania tyłów armii.

Tyłowa grupa operacyjna powinna pozostawać w ciągłej gotowości do przejęcia kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii i likwidacji skutków uderzenia jądrowego przeciwnika na TSD armii. W celu utrzymania TGO w ciągłej gotowości do realizacji powyższych zadań sztab tyłów obowiązany jest udostępniać jej dokumenty kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii oraz informować o decyzjach szefa tyłów armii.

Warunki bytowe, miejsce rozmieszczenia, ukrycia ziemne i maskowanie TGO na SD lub WSD zapewnia jej sztab armii. TGO korzysta również ze środków łączności SD armii. Środki transportowe dla TGO zapewnia TSD armii.

Do kierowania zabezpieczeniem tyłowym oddzielnego zgrupowania wojsk armii oraz kierowania ratownictwem elementów ugrupowania wojsk i tyłów rażonych bronią jądrową itp. tworzy się pomocnicze stanowisko dowodzenia, w skład którego może wchodzić grupa oficerów z TSD armii lub też pomocnicze, oddzielne tyłowe stanowisko dowodzenia /PTSD/.

W sytuacjach wymagających szybkiego działania tyłowych organów dowodzenia na miejscu zdarzeń, np. do kierowania /kontroli/ przegrupowaniem tyłów lub ich przeprawą - tworzy się powietrzny element dowodzenia tyłami /PEDT/ na śmigłowcu. Zależnie od celu w jakim się go tworzy, może on składać się z oficerów sztabu i szefostw rodzajów wojsk, oficerów politycznych i tyłowych z TGO lub tylko z oficerów wyłonionych z TSD armii. PEDT nie jest stałym elementem dowodzenia tyłami. Tworzy się go doraźnie i wyposaża w radiostację UKF do łączności z TSD lub SD armii czy też innym punktem dowodzenia, niezależnie od istnienia radiostacji pokładowej śmigłowca. Start PEDT odbywa się z lądowiska TSD lub SD armii. Po wykonaniu zadania PEDT powraca do jednego z tych lądowisk, będących miejscem bazowania śmigłowców. Za zapewnienie PEDT warunków organizacyjnych, technicznych i bytowych, niezbędnych do wykonania jego zadań,

odpowiada szef sztabu tyłów, jeśli nie realizuje tego sztab armii.

Tyłowa grupa operacyjna /TGO/, pomocnicze tyłowe stanowisko dowodzenia /PTSD/ i powietrzny element dowodzenia tyłami /PEDT/ nie są elementami stałymi, lecz tworzy się je podczas operacji armijnych, w sytuacjach tego wymagających.

Wydzielanie z TSD armii tyłowej grupy operacyjnej i różnych elementów dowodzenia tyłami, jak PSDT i PEDT, powoduje rozśrodkowanie i zbliżenie tyłowych organów dowodzenia armii do jednostek tyłowych oraz do wojsk armii. Sprzyja to żywotności TOD i zwiększa operatywność, a zatem i sprawność systemu kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii.

Działania koalicyjne armii państw członków Układu Warszawskiego będą potrzebowały szczególnej organizacji współdziałania z powodu różnic językowych oraz pewnych narodowych właściwości w strukturze organizacyjnej wojsk i tyłów, formach dokumentów, systemie zabezpieczenia tyłowego itp.

We współdziałaniu polskiej armii ogólnowojskowej z wojskami armii sojusznicznych można wyodrębnić następujące warianty:

1. W skład armii polskiej wchodzi czasowo podporządkowany związek taktyczny armii sojusznicznej;
2. Armia polska współdziała ze ZO armii sojusznicznej, mając go za sąsiada na skrzydle lub wchodząc do bitwy w jego pasie, bądź też sojuszniczny związek operacyjny wchodzi do bitwy w pasie armii polskiej;
3. Armia ogólnowojskowa polska wchodzi /jako czasowo podporządkowana/ w skład wyższego związku operacyjnego sił sojusznicznych.

W pierwszym wariantcie konieczne jest wydzielenie "przedstawicielskiej grupy operacyjnej" /PGO/ z dowództwa armii na SD sojusznicznego związku taktycznego wchodzącego czasowo w skład armii. Drugi wariant wymaga wymiany przedstawicielskich grup operacyjnych między współdziałającymi sojusznicznymi związkami operacyjnymi. Do PGO, wydzielonych w pierwszym i drugim wariantcie, deleguje się również oficera tyłowych organów dowodzenia armii w celu koordynacji zabezpieczenia tyłowego, pomocy w zrozumieniu dokumentów, w planowaniu i innych czynnościach.

W trzecim wariantcie należy się liczyć z tym, że z takim samym celem przybędzie na SD armii PGO nadrzędnego, sojuszniczego związku operacyjnego, np. frontu. W jej składzie będzie również przedstawiciel tyłowych organów dowodzenia. Może on przebywać na SD lub TSD armii polskiej i udzielać pomocy jej tyłowym organom dowodzenia w kierowaniu zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w operacji.

## 9.2. Rozmieszczenie TSD armii

Tyłowe stanowisko dowodzenia armii rozmieszcza się w miejscu, które powinno zapewnić możliwość utrzymania łączności, za pomocą radiowych i radioliniowo-przewodowych środków z SD armii, z TSD związków taktycznych i oddziałów armijnych, z SD poszczególnych jednostek tyłowych armii oraz z TSD frontu. Miejscem rozmieszczenia TSD, najbardziej odpowiadającym powyższym założeniom jest rejon odległy 10-15 km - z tyłu - za SD armii. /Z tyłu dlatego, że będzie to zwykle w pobliżu armijnej osi łączności, co z kolei ułatwi powiązanie węzłów łączności SD i TSD armii/.

W odróżnieniu od ZT i oddziałów, których TSD zasadniczo rozmieszczają się razem z drugimi rzutami tyłów, TSD armii wiąże się z SD armii. Odległość rozmieszczenia TSD od SD armii powinna zapewnić: niemożliwość rażenia obydwóch stanowisk dowodzenia jednym ładunkiem jądrowym /o średnim wagomiarze/; łatwość nawiązania łączności, przede wszystkim przewodowej i radioliniowej między tymi stanowiskami dowodzenia oraz łatwość bezpośredniego /osobistego/ komunikowania się między znajdującymi się na nich organami dowodzenia.

Teren w rejonie rozmieszczenia TSD armii powinien ułatwiać jego obronę i ochronę oraz stwarzać dogodne warunki pracy. Wymogi w tym zakresie są następujące:

- odpowiednia przestrzeń, o powierzchni 3-4 km<sup>2</sup> dla rozmieszczenia autobusów sztabowych, namiotów do pracy i odpoczynku, środków łączności i jednostek obsługi oraz 2-3 rejony do rozmieszczenia radiostacji średniej mocy odległe od ścisłego rejonu TSD o 5-10 km;

- naturalne warunki maskowania i ukryć przed jądrowymi i konwencjonalnymi środkami rażenia;
- wygodne drogi dojazdu do TSD i dogodny układ dróg w jego rejonie;
- grunt nadający się do wykonania ukryć dla ludzi, samochodów i innego sprzętu;
- występowanie źródeł wody potrzebnej do konsumpcji i dla pojazdów mechanicznych lub możliwość jej szybkiego i stałego dowozu.

Rejon rozmieszczenia TSD armii nie powinien znajdować się w pobliżu obiektów mogących stanowić cel dla broni jądrowej i lotnictwa nieprzyjaciela. Takimi obiektami mogą być: większe zgrupowania wojsk, a szczególnie raketowych, radiotechnicznych, lotniczych itp.; duże miejscowości i mosty, węzły dróg kołowych i kolejowych, duże zakłady przemysłowe i energetyczne oraz źródła promieniowania elektromagnetycznego powodujące zakłócenia pracy radiowych środków łączności. Ponadto rejon TSD armii powinien być wolny od min, skażeń i zakazań.

Rejon rozmieszczenia TSD wybiera sztab tyłów armii i uzgadnia go ze sztabem ogólnowojskowym armii.

### 9.3. Sposoby rozwinięcia TSD armii

Rozwinięcie TSD armii, czyli rozmieszczenie poszczególnych jego elementów w terenie, powinno spełniać następujące warunki:

- ułatwiać współdziałanie poszczególnych komórek tyłowych organów dowodzenia;
- zapewniać maksimum bezpieczeństwa zespołom kierującym tyłami, posiadającym przez nich dokumentom, środkom łączności /a głównie urządzeniom transmisji danych/ i elektronicznym urządzeniom przetwarzania informacji/;
- stwarzać warunki do wyraźnego oznaczenia podziału rejonu na sektory okrężnej obrony i ochrony w oparciu o istniejące linie terenowe /drogi, dukty, itp./;
- łatwość zajmowania sektorów i wyprowadzania z nich pojazdów do marszu.

W rejonie rozwinięcia TSD można wyodrębnić trzy zasadnicze rejonny: pierwszy zajmują organa dowodzenia, drugi - kompania łączności TSD, a trzeci - batalion zabezpieczenia TSD.

Przykładowy plan rozwinięcia TSD armii w ogólnych zarysach przedstawia schemat - załącznik 11 oraz schemat rozmieszczenia TSD armii z elementami obrony i ochrony, zawarty w planie obrony i ochrony - załącznik 12. Obydwa schematy zawierają przykładowe warianty rozmieszczenia elementów TSD. Obydwa warianty wydają się spełniać wyżej podane postulaty rozwinięcia TSD, przy czym wariant bardziej typowy przedstawia załącznik 11.

Obydwa przykłady przedstawiają warianty rozmieszczenia TSD armii w terenie tylko lesistym, ale TSD może się rozmieszczać również w osiedlach i innych terenach zabudowanych /dotyczy to zwłaszcza organów dowodzenia tyłami wykazanych w załączniku 11 w rejonie pierwszym/. Pododdziały obsługi, tj. kompania łączności /bez węzła łączności/ oraz batalion zabezpieczenia /bez kasyna, bufetu, hotelu i pododdziału ochrony/ - mogą się rozwijać sposobem biwakowym poza osiedlem, tworząc podobozia TSD armii.

Właściwe rozwinięcie TSD armii w wybranym i uzgodnionym rejonie realizuje oddział organizacji tyłów i dowodzenia na podstawie wytycznych szefa sztabu armii, a także stosownie do warunków terenowych, wymagań bezpieczeństwa oraz obrony i ochrony.

#### 9.4. Organizacja obrony i ochrony TSD armii

Bezpieczeństwo TSD armii zapewnia dowództwo i sztab ogólnowojskowy armii w ramach zabezpieczenia bojowego stanowisk dowodzenia oraz elementów ugrupowania wojsk i tyłów armii. TSD armii korzysta w tym zakresie z obecności i pomocy sąsiednich elementów ugrupowania operacyjnego wojsk i tyłów armii, z systemu OPL wojsk armii i frontu, z systemu rozpoznania skażeń, zakażeń i pożarów, jak również z rozpoznania i likwidacji grup dywersyjno-rozpoznawczych przeciwnika w pasie działania armii. Jako uzupełnienie zabezpieczenia bojowego TSD armii organizuje własną, bezpośrednią obronę i ochronę.

Tyłowe stanowisko dowodzenia armii rozmieszcza się w ugrupowaniu operacyjnym wojsk armii zwykle w bezpośrednim sąsiedztwie związków taktycznych drugiego rzutu, odwodów specjalnych armii oraz elementów ugrupowania tyłów armii, które stanowią dla TSD niejako ubezpieczenie pośrednie. Sąsiednie wojska i tyły, po nawiązaniu z nimi współdziałania, mogą uchronić TSD armii od zagonów pancernych przeciwnika, desantów powietrznych i grup dywersyjnych oraz ataków kawalerii powietrznej.

Przed atakiem lotnictwa przeciwnika elementy ugrupowania wojsk i tyłów armii /w tym i TSD/ są chronione przez lotnictwo frontu oraz przez bezpośrednią obronę przeciwlotniczą organizowaną siłami pułków artylerii i rakiet przeciwlotniczych armii. Należy więc tak rozmieszczać TSD armii, aby znajdowało się ono w zasięgu ognia armijnego pułku rakiet przeciwlotniczych, a w miarę możliwości i ognia artylerii przeciwlotniczej.

Prognozowanie i rozpoznanie skażeń i zakażeń oraz rozpoznanie pożarów w strefie armii prowadzą siły i środki wojsk chemicznych, przekazując informacje z tego zakresu wszystkim zainteresowanym, w tym i TSD armii. Oprócz tego sztab tyłów armii może /i powinien/ zgłaszać zapotrzebowanie do szefostwa wojsk chemicznych armii na wstępne rozpoznanie skażeń i sytuacji pożarowej w planowanych rejonach przesunięcia TSD oraz pozostałych elementów grupowania tyłów armii.

Do prowadzenia rozpoznania skażeń i dezaktywacji oraz rozpoznawania pożarów i ich gaszenia w rejonie rozwinięcia TSD - batalion zabezpieczenia TSD ma pluton chemiczny i straż przeciwpożarową.

Rozpoznanie i likwidacja grup dywersyjno-rozpoznawczych działających w ugrupowaniu operacyjnym i na tyłach armii należy do wszystkich rodzajów wojsk i tyłów armii. Zajmuje się tym sztab ogólnowojskowy i sztab tyłów, a szczególnie organa WSW armii.

Do bezpośredniej obrony i ochrony TSD wykorzystuje się specjalne pododdziały z batalionu zabezpieczenia TSD, a w razie bezpośredniego zagrożenia - cały stan osobowy TSD. W batalionie zabezpieczenia TSD armii znajdują się /między innymi/ następujące pododdziały przeznaczone zasadniczo do obrony

i ochrony TSD.<sup>32/</sup> kompania ochrony i regulacji ruchu, kompania zabezpieczenia inżynierskiego oraz pluton chemiczny i straż ppoż.

Za obronę i ochronę TSD odpowiada bezpośrednio komendant TSD, należący etatowo do bzap.TSD. Opracowuje on plan ochrony i obrony TSD i egzekwuje wykonanie jego przedsięwzięć przez wszystkie pododdziały i elementy składowe TSD. Plan powinien być dokumentem możliwie "uniwersalnym", przewidującym wszystkie położenia TSD w terenie, wymagającym tylko uaktualniania odpowiednio do właściwości terenu i innych warunków położenia TSD. Takie potraktowanie planu obrony i ochrony jest możliwe z uwagi na względną stałość:

- składu i wzajemnego sąsiedztwa komórek TOD rozmieszczanych w poszczególnych sektorach i rejonach TSD;
- potrzeb wykonania ukryć ziemnych dla ludzi i sprzętu;
- ilości posterunków wartowniczych i patroli;
- osób odpowiedzialnych za obronę i ochronę poszczególnych sektorów i rejonów TSD;
- sygnałów alarmowych;
- zasad obrony i ochrony oraz sposobów postępowania w wypadku zagrożenia TSD.

Plan obrony i ochrony TSD może wymagać każdorazowo uaktualnienia tylko w zakresie granic rejonów, granic sektorów obrony i ochrony oraz w zakresie ilości prac ziemnych i maszynowych. Za traktowaniem go jako dokumentu względnie stałego przemawia również ruchliwość TSD na polu walki, a zatem brak lub zbyt krótki czas na jego ciągłe opracowywanie od nowa.

Przykładowy wariant planu obrony i ochrony przedstawia załącznik 12.

## 9.5. Organizacja przesuwania TSD armii

Przesuwanie TSD armii może być spowodowane dwoma względami: po pierwsze - dla zachowania ciągłości dowodzenia i po drugie - dla uniknięcia wykrycia go i rażenia przez przeciwnika. W związku z tym zmiana położenia TSD armii może mieć miej-

32/ Patrz schemat - struktura organizacyjna batalionu zabezpieczenia TSD - załącznik 13, oraz zestawienie stanu osobowego, wyposażenia i transportu bzap TSD - załącznik 14.

sce zarówno podczas pobytu wojsk armii w rejonie ześrodkowania, jak i w toku operacji armijnej. Podczas pobytu wojsk armii w rejonie ześrodkowania przesunięcie TSD wynika z potrzeby zachowania jego bezpieczeństwa, natomiast w toku operacji TSD armii przesuwa się dla utrzymania łączności z SD armii oraz TSD związków taktycznych pierwszego rzutu armii. Każde przesunięcie TSD armii jest równocześnie manewrem przeciwoatomowym, stanowiącym podstawowy warunek jego bezpieczeństwa /naturalnie przy założeniu, że będzie dokonane skrycie/. Przesunięcie TSD armii nie może w żadnym wypadku powodować przerwy w kierowaniu zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii.

Z powyższych postulatów wynikają sposoby i zasady przesuwania TSD armii, które można by określić jako przesunięcia: "skokami", "częściami", "skrycie" /SCS/.

Przesunięcia "skokami" zapewniają najdłuższą /możliwą/ pracę TSD w rejonie rozwinięcia i możliwie najkrótszy czas przemarszu do nowego rejonu rozmieszczenia.

Marsz TSD zmniejsza obieg informacji i efektywność pracy sztabowej, mimo zachowania ciągłej łączności w relacjach dowodzenia tyłami armii. Przesuwanie TSD "skokami" i w dwóch częściach, tj. wysuniętego TSD /WTSD/ i TSD, pozwala ponadto zachować ciągłość dowodzenia tyłami na przemian z tych dwóch stanowisk. Przesunięcie TSD w nocy i w innych warunkach ograniczonej widoczności, w połączeniu z przestrzeganiem innych zasad maskowania, pozwala na ukrycie TSD przed obserwacją przeciwnika.

Tyłowe stanowisko dowodzenia armii przesuwa się wraz ze zmianą położenia jej SD. Częstotliwość przesuwania TSD armii, tak jak i SD, zależy od wielu czynników, a przede wszystkim od tempa operacji zaczepnej. Przy tempie natarcia wojsk 40-60 km na dobę TSD może przesuwać się raz na dobę, a przy tempie niższym, np. 20-30 km - raz na dwie doby.

Niewskazane jest przesuwanie TSD armii /jeśli nie zagraża mu bezpośrednio niebezpieczeństwo/ w okresach bardzo wyczerpanej pracy tyłowych organów dowodzenia, np. podczas planowania operacji, przejmowania dowodzenia tyłami w rejonie operacyjnego rozwijania wojsk armii, forsowania barierowych przeszkód wodnych, odpierania przeciwouderzenia nieprzyjaciela i w podobnych sytuacjach.

O zmianie położenia SD i TSD decyduje dowódca armii. Za sprawne przesunięcie TSD odpowiada szef tyłów armii, który uzgadnia związane z tym kwestie z szefem sztabu armii.

W wypadku skażenia rejonu TSD, pożaru lub innego niebezpiecznego zagrożenia szef tyłów armii rozkazuje przenieść TSD do rejonu zapasowego i melduje o tym dowódcy armii. O każdym planowym lub wymuszonym przeniesieniu TSD należy powiadomić sztab ogólnowojskowy, szefa tyłów frontu i TSD podległych wojsk armii oraz dowódców /szefów/ jednostek tyłowych armii. Bezpośrednim organizatorem przesuwania TSD armii jest szef sztabu tyłów armii, a do pomocy ma oddział organizacji tyłów i dowodzenia oraz komendę TSD.

Każde przesunięcie TSD do nowego rejonu ma stronę organizacyjną i wykonawczą. Organizacja przesunięcia TSD to podjęcie decyzji co do przesunięcia, określenia nowego, zasadniczego i zapasowego rejonu rozmieszczenia oraz dróg przemarszu i terminów z tym związanych. Sprawy te należą do obowiązków szefa tyłów armii i stanowią wytyczne dla sztabu tyłów armii. Sztab tyłów armii, na podstawie decyzji szefa tyłów opracowuje plan przesunięcia TSD i po jego zatwierdzeniu stawia zadanie grupie rekonesansowej, komendantowi TSD oraz komendantom sektorów i dowódcom jednostek obsługi TSD. Następnie reguluje i nadzoruje realizację planu przesunięcia TSD przez wszystkich wykonawców.

Plan przesunięcia TSD opracowuje oddział organizacji tyłów i dowodzenia, z udziałem komendanta TSD. Przykładowy wzór planu przesunięcia TSD armii przedstawia załącznik 15. Analiza załączonego wariantu planu przesunięcia TSD wykazuje, że - z wyjątkiem przebiegu i długości drogi przesunięcia TSD oraz ustalonego na podstawie mapy schematu rozwinięcia TSD - wszystkie pozostałe zagadnienia planu mają charakter względnie stały, a zatem wzór planu, do szybkiego wypełnienia /na każde przesunięcie TSD/ może być opracowany przez sztab tyłów w czasie pokoju.

Przesunięcie TSD armii musi być poprzedzone rekonesansem. Nowy, zasadniczy i zapasowy rejon rozmieszczenia TSD rozpoznaje się w zasadzie dwukrotnie. Pierwszego, wstępnego rozpoznania skażeń i zniszczeń dokonuje się z powietrza i przeważnie

środkami szefostwa wojsk chemicznych. Wyniki rozpoznania otrzymuje sztab tyłów armii. Drugie rozpoznanie przeprowadza grupa rekonesansowa TSD armii. Grupa rekonesansowa, powinien to być stały, wyspecjalizowany /nieetatowy/ zespół, wyłoniony spośród tyłowych organów dowodzenia armii oraz jednostek obsługi TSD. Jej skład może być następujący:

- starszy pomocnik szefa oddziału organizacji tyłów i dowodzenia do spraw TSD - dowódca grupy rekonesansowej;
- po jednym oficerze z poszczególnych komórek służb i dowództw jednostek obsługi TSD /rozmieszczających się w oddzielnych rejonach i sektorach TSD/;
- zespół oficerów wysuniętego TSD /tylko w wypadku gdy zapadła decyzja przesunięcia WTSD wraz z grupą rekonesansową/;
- odwodowy pododdział łączności z kompanii łączności TSD - dla rozwinięcia węzła łączności w nowym rejonie;
- pododdział obrony i ochrony, w tym i do rozpoznania skażeń;
- część batalionu zabezpieczenia TSD /sekcja kasyna, bufet, hotel itp./.

Zadaniem grupy rekonesansowej TSD armii jest:

- rozpoznanie drogi przemarszu TSD oraz wystawienie na niej posterunków regulacji ruchu i znaków informacyjnych, jeśli droga przesunięcia TSD nie jest obsługiwana siłami bde;
- rozpoznanie rejonu rozwinięcia TSD i sporządzanie szkicu rozmieszczenia poszczególnych jego elementów /rejonów i sektorów/ wraz z elementami obrony i ochrony;
- wystawienie posterunków ochrony i regulacji ruchu oraz znaków regulacji ruchu i tablic informacyjnych w rejonach, sektorach i na wewnętrznych drogach TSD;
- zapewnienie sprawnego wejścia kolumn TSD do rejonu rozwinięcia i poszczególnych pojazdów do ich sektorów /miejsca/ rozmieszczenia;
- rozwinięcie węzła łączności, kasyna, bufetu i hotelu aby zapewnić warunki pracy i bytowe składowi osobowemu WTSD /TSD/;
- przekazanie TSD sygnału o gotowości do przyjęcia go w nowym rejonie.

Z uwagi na brak czasu, albowiem grupa rekonesansowa wyjeżdża zwykle z TSD z wyprzedzeniem 4-6 godzinnym przed TSD, niektóre zadania, takie jak rozpoznanie zapasowego rejonu rozwi-

nięcia TSD oraz dróg dojazdu do niego i do SD armii, może ona wykonywać po wprowadzeniu kolumn TSD do nowego rejonu oraz złożeniu meldunku i szkicu rozwinięcia TSD szefowi tyłów armii lub szefowi sztabu tyłów armii.

Rozpoznania zasadniczego oraz zapasowego rejonu rozmieszczenia TSD grupa rekonesansowa powinna dokonać w porze dziennej.

Tyłowe stanowisko dowodzenia armii, nie licząc grupy rekonesansowej, może przemieszczać się w dwóch rzutach: najpierw część TSD jako wysunięte tyłowe stanowisko dowodzenia /WTSD/, a następnie pozostałość TSD.

W skład WTSD może wchodzić:

- szef tyłów armii i szef służb technicznych armii;
- szef oddziału organizacji tyłów i dowodzenia z jednym oficerem;
- szef oddziału planowania zabezpieczenia materiałowego;
- szef wydziału planowania zabezpieczenia technicznego;
- po 1-2 oficerów ze służb: komunikacji wojskowej, mps, zdrowia, uzbrojenia i elektroniki oraz ozołgowo-samochodowej;
- pododdział obrony i ochrony;
- środki łączności, w tym wóz dowodzenia szefa tyłów armii /WD-R-3/ do utrzymywania łączności z SD i TSD armii/ na starym miejscu/.

Wysunięte TSD wyjeżdża z rejonu TSD do nowego rejonu po otrzymaniu sygnału od grupy rekonesansowej lub i bez tego, z opóźnieniem kilku godzin niezbędnych na rozpoznanie nowego rejonu TSD i rozwinięcie węzła łączności.

Wysunięte TSD po przybyciu do nowego rejonu przejmuje kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii, podając umowny sygnał na TSD, informujący o tym fakcie oraz stanowiący podstawę do zwijania i przesunięcia TSD /drugiego rzutu TSD/ do nowego rejonu.

W skład drugiego rzutu TSD wchodzi pozostałe tyłowe organa dowodzenia i komórki administracyjne dowództwa armii oraz reszta kompanii łączności i batalionu zabezpieczenia TSD. Rzut ten pod kierownictwem szefa sztabu tyłów armii kieruje zabezpieczeniem tyłowym wojsk do czasu przejęcia tej funkcji przez WTSD.

Zwijaniem elementów TSD, wyjazdem samochodów na drogi formowania kolumn i rzutów TSD, a także ich odjazdem do nowego rejonu steruje za pomocą sygnałów umownych szef sztabu tyłów armii.

Dowodzenie kolumnami marszowymi TSD odbywa się za pomocą sieci radiowej zorganizowanej w rzutach TSD na czas marszu oraz sygnałów i znaków regulaminowych. Również ubezpieczenie tych kolumn /rzutów TSD/ organizuje się według obowiązujących zasad.

Na zakończenie zagadnienia "Organizacja przesuwania TSD" wydaje się celowe podanie kilku drobniejszych uwag, mających jednak wpływ na sprawność wykonania tego przedsięwzięcia. Oto one:

1. Oznakowanie samochodów TSD podwójnymi numerami, oznaczającymi numer sektora, do którego należy dany samochód, oraz jego kolejny numer w danym sektorze /np. II/3, co oznacza: II-sektor drugi, -3 trzeci samochód w kolumnie drugiego sektora/ - ułatwia formowanie kolumn do marszu, a następnie wprowadzenie samochodów do poszczególnych sektorów w nowym rejonie rozmieszczenia.

2. Przed wyruszeniem poszczególnych kolumn TSD na drogę przesunięcia należy przeprowadzić instruktaż z kierowcami, podając im rejon docelowy, drogę marszu i zasady dyscypliny ruchu oraz sposoby obrony i ochrony.

3. Na drodze przesunięcia nie wolno pozostawiać uszkodzonych samochodów z dokumentami, urządzeniami łączności, urządzeniami do przetwarzania informacji, agregatów prądotwórczych itp.

4. Do nowego rejonu rozwinięcia TSD należy wjeżdżać od tyłu /w stosunku do linii frontu/, a samochody znajdujące się na czole kolumny powinny mieć swoje sektory rozmieszczenia w przodzie rejonu TSD. Dzięki takiej kolejności ustawiania pojazdów w kolumnach unika się zatarasowań dróg w rejonie TSD oraz umożliwia się szybkie ukrycie samochodów w wyznaczonych miejscach.

5. Jak już nadmieniałem kolumny TSD powinny zajmować nowy rejon w nocy. W tych warunkach przedstawiciele poszczególnych sektorów /służb i dowództw jednostek obsługi/ wchodzący w

skład grupy rekonesansowej powinni czekać na swoje samochody przy wjeździe kolumn do rejonu rozwinięcia TSD w celu doprowadzenia ich do miejsca postoju w poszczególnych sektorach. Przy rozwijaniu TSD w porze dziennej mogą do tego wystarczyć posterunki regulacji ruchu, wskaźniki na wewnętrznych drogach w rejonie TSD oraz tablice z numerami sektorów i samochodów wystawione w miejscach postoju poszczególnych samochodów przez oficerów z grupy rekonesansowej.

6. Zadaniem poszczególnych komendantów rejonów i sektorów TSD po zajęciu nowego rejonu jest: złożenie meldunku do sztabu tyłów armii o przebiegu marszu, zajęciu rejonów oraz zadbanie o nawiązanie łączności z węzłem łączności TSD, zainstalowanie oświetlenia, a także organizacja maskowania i budowy ukryć ziemnych dla ludzi i sprzętu.

## 10. WYPOSAŻENIE I ZABEZPIECZENIE TSD ARMII

Kierowniczą działalność TSD armii należy zabezpieczyć w: łączność dowodzenia tyłami, transport tyłowych organów dowodzenia, środki obrony i ochrony, sprzęt i materiały do prac sztabowych, sprzęt i materiały zabezpieczenia socjalno-bytowego, medycznego i kulturalno-oświatowego.

Zabezpieczenie działania TSD armii organizuje sztab tyłów armii, wydział polityczny tyłów i komenda TSD armii. Wykonawcą są jednostki obsługi TSD armii, tj.:

- kompania łączności TSD armii /kł TSD/;
- batalion zabezpieczenia TSD armii /bzab.TSD/.

### 10.1. Organizacja łączności dowodzenia tyłami armii

Celem łączności dowodzenia tyłami jest zapewnienie organom dowodzenia tyłami szybkiego i skrytego przekazywania informacji w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii.

Łączność dowodzenia tyłami jest częścią składową systemu łączności armii. Obejmuje ona wszystkie relacje łączności organizowane między TSD armii a TSD związków taktycznych i oddziałów armii oraz między TSD armii a punktami dowodzenia jej jednostek tyłowych. Łączność między TSD armii, a TSD frontu należy do systemu dowodzenia tyłami frontu, natomiast między SD a TSD armii zalicza się do łączności dowodzenia armii.

Do kierowania zabezpieczeniem tyłowym wykorzystuje się również łączność dowodzenia wojskami armii.

System łączności tyłów armii obejmuje łączność TSD armii i łączność jednostek tyłowych armii. Jednostki tyłowe armii mają w swoim składzie pododdziały łączności rzędu drużyna - pluton, a szefostwo RBA - kompanię łączności. Pododdziały łączności jednostek tyłowych wyposażone są w radiowe, przewodowe i pocztowe środki łączności, zaś RBA i APTBR mają ponadto środki radioliniowe i radiotelefoniczne.

Łączność TSD armii można podzielić na:

- łączność z przełożonymi /z SD armii i TSD frontu/;

- łączność z podwładnymi /z jednostkami tyłowymi armii oraz z TSD związków taktycznych i oddziałów armii/;
- łączność wewnętrzną na TSD, tj. między poszczególnymi służbami i komórkami organizacyjnymi oraz stanowiskami pracy ważniejszych osób funkcyjnych .

Łączność TSD armii zapewnia kompania łączności, wydzielona z pułku łączności armii.<sup>33/</sup> Kompania łączności TSD dysponuje środkami ruchomymi, radiotelefonicznymi, radioliniowymi, przewodowymi i pocztą polową. Ilość tych środków i struktura organizacyjna kompanii pozwalają na jednoczesne rozwinięcie dwóch węzłów łączności. Umożliwia to zachowanie ciągłości kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii podczas przesuwania jej TSD. Strukturę organizacyjną, skład osobowy i wyposażenie w sprzęt kompanii łączności TSD według etatów ćwiczebnych na rok 1976 przedstawia załącznik 16.

Kompania łączności w czasie 3-4 godzin rozwija węzeł łączności TSD armii, w którego skład wchodzi:

- zespół środków radiowych;
- zespół środków radioliniowych i teletransmisyjnych;
- zespół środków utajnających i szyfrujących;
- stacja telefoniczna;
- stacja telegraficzna;
- wojskowa stacja pocztowa.

Zespół środków radiowych WŁ TSD armii obejmuje grupę środków nadawczych i grupę środków odbiorczych oraz grupę radiostacji małej mocy. Grupę środków nadawczych tworzą nadajniki KF dużej i średniej mocy /np. R-102, R-118/ oraz aparatownie zdalnego sterowania/AZS/.

Nadajniki radiowe średniej mocy rozmieszcza się poza centrum dowodzenia TSD /w odległości 5-10 km/, w grupach odległych od siebie 3-5 km. Sterowanie tymi nadajnikami z miejsc pracy ich dysponentów odbywać się może centralnie, z wykorzystaniem aparatowni zdalnego sterowania lub indywidualnie, za pomocą urządzeń będących na stanowisku pracy dysponenta, takich jak radiostacja UKF małej mocy i przewodowe urządzenia wynośne.

-----  
 33/ Kompania łączności nie jest samodzielną jednostką gospodarczą. Pod względem tyłowym zabezpiecza macierzysty pułk łączności lub przydziela się ją w tym celu do bżab. TSD.

Do grupy środków odbiorczych zalicza się wóz odbiorczy radiostacji dużej mocy /R-102/, aparatownię radioodbiorczą oraz aparatownię zdalnego sterowania. Radiowe środki odbiorcze rozmieszcza się na WŁ TSD armii.

Radiostacje małej mocy - przewoźne lub przenośne - rozmieszcza się bezpośrednio przy stanowiskach pracy ich dysponentów.

Zespół środków radioliniowych i teletransmisyjnych tworzą: stacja radioliniowa R-404, R-405 i stacja radioliniowa z WD szefa tyłów oraz aparatownia łączności dalekosiężnej /AŁD-1/. Rozmieszcza się je w rejonie rozwinięcia WŁ TSD armii.

Zespół środków utajniających i szyfrowych składa się z odpowiednich urządzeń przeznaczonych do automatycznego utajniania wychodzących z TSD i odtajniania napływających do TSD informacji oraz do rejestrowania i kierowania do adresatów korespondencji pisemnej przekazywanej dla TSD technicznymi środkami łączności.

Stacja telefoniczna przeznaczona jest do zapewnienia dalekosiężnej i wewnętrznej łączności telefonicznej TSD armii. Składa się z centrali telefonicznej dalekosiężnej, centrali telefonicznej wewnętrznej i telefonicznej aparatowni dowodzenia oraz pomiarowni teletechnicznej. Urządzenia te rozwija się w rejonie WŁ TSD, a aparatownię dowodzenia przy miejscu pracy szefa tyłów armii.

Stacja telegraficzna przeznaczona jest do zapewnienia dalekosiężnej łączności telegraficznej TSD armii z TSD frontu, SD armii, szefostwami RBA, APTBR i ABR oraz z TSD związków taktycznych. W jej skład wchodzi centrala telegraficzna, aparatownia dalekopisowa i stacja zasilania. Stację telegraficzną rozmieszcza się na WŁ TSD. Przyjmowaniem telegramów od oficerów do nadania i doręczaniem odebranych telegramów do adresatów na TSD zajmuje się ekspedycja centrum kryptograficznego.

Wojskowa stacja pocztowa przeznaczona jest do przyjmowania, rejestracji i doręczania służbowej poczty tajnej i jawnej, korespondencji prywatnej składu osobowego TSD i jednostek tyłowych armii oraz materiałów propagandowych dla TSD i jednostek tyłowych.

Za organizację węzła łączności TSD armii odpowiada szef WŁ, którym jest dowódca kompanii łączności TSD. Zadanie rozwi-

nięcia WŁ TSD otrzymuje się od szefa sztabu tyłów armii lub od szefa wydziału łączności tyłów armii.

Organizację łączności dowodzenia tyłami armii przedstawia "schemat wykorzystania technicznych środków łączności i stopnia ich utajnienia w relacjach dowodzenia tyłami armii" - załącznik 7.

Łączność radiowa w relacji TSD armii - TSD frontu organizuje sztab tyłów frontu. TSD armii wydziela tylko do tej relacji odpowiednie radiostacje dla łączności szefa tyłów armii z szefem tyłów frontu oraz łączności szefów służb tyłowych armii z odpowiednimi szefami służb tyłowych frontu.

Łączność szefa tyłów armii z szefem tyłów frontu zapewnia się w sieci radiowej szefa tyłów frontu, za pomocą radiostacji dużej mocy /R-102/, z możliwością przejścia na kierunek radiowy literodruku.

Dzięki tej sieci radiowej tyłowe organa dowodzenia armii mogą wymieniać informacje z TSD sąsiednich armii oraz dowództwem armii lotniczej.

Do sieci radiowych służb tyłowych frontu z jednostronnymi szefami służb tyłowych armii wydziela się na TSD armii odbiorniki radiowe z aparatu radioodbiorczej /ARO/ i współpracujące z ARO nadajniki radiowe średniej mocy /R-118/. W ten sposób szefowie służb tyłowych armii mają bezpośrednią łączność radiową ze swoimi przełożonymi na szczeblu frontu oraz mogą wymieniać informacje z odpowiednimi szefami służb tyłowych pozostałych armii frontu.

Łączność radiową pomiędzy TSD a SD armii organizuje sztab armii. Najczęściej łączność w tej relacji zapewnia się w sieci radiowej punktów dowodzenia za pomocą radiostacji KF średniej mocy /R-118/. Z łączności radiowej między SD a TSD armii korzysta sztab tyłów i służby tyłowe w kolejności określonej przez szefa sztabu tyłów armii.

Łączność radiową TSD armii z TSD związków taktycznych i oddziałów armii organizuje się w dwóch sieciach radiowych szefa tyłów armii. Pierwsza składa się z radiostacji KF średniej mocy /R-118/, znajdującej się na TSD armii i z takich samych radiostacji wydzielonych do tej sieci na TSD wszystkich DZ i DPanc armii. W drugiej sieci utrzymuje się łączność

radiową za pomocą takiego samego sprzętu, między TSD armii a TSD armijnych związków taktycznych i oddziałów rodzajów wojsk, jak: ABROT, ABAA, ABSap, ABChem, prplot, apappanc. Ponadto zachodzi potrzeba organizowania trzeciej sieci radiowej szefa tyłów armii na radiostacjach KF średniej mocy z tyłowymi organami dowodzenia takich jednostek armijnych, jak: paplot, samodzielne dah, adra, appont, abdp, abbm, abrrel i inne.

Do łączności radiowej z jednostkami tyłowymi i elementami ugrupowania tyłów armii organizuje się oddzielne sieci radiowe. Dla dowodzenia ruchomą bazą armii i jej wydzielonymi elementami organizuje się sieć radiową szefa tyłów armii, używając radiostacji KF średniej mocy /R-118/. Oprócz tego organizuje się następujące sieci łączności radiowej:

- szefa komunikacji wojskowej,
- szefa służby zdrowia /1-2 sieci/,
- szefa służb technicznych,
- szefa uzbrojenia i elektroniki.

Oprócz przedstawionych sieci łączności szefa tyłów armii i sieci łączności szefów służb tyłowych, mogą być doraźnie organizowane kierunki radiowe TSD armii z pomocniczym TSD armii, powietrznym elementem dowodzenia, grupami rekonesansowymi oraz sieć radiowa dowodzenia rzutami /kolumnami/ TSD podczas jego przegrupowania.

Łączność radioliniowa i przewodowa jest podstawowym środkiem kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii i dowodzenia jednostkami tyłowymi. Dla TSD armii buduje się oddzielne relacje łączności radioliniowej i przewodowej, a oprócz tego tyłowe organa dowodzenia szeroko wykorzystują łączność radioliniową i przewodową SD armii /łączność dowodzenia i współdziałania/.

Na kierunku SD-TSD armii, staraniem i środkami szefa wojsk łączności armii, buduje się wielokanałowe połączenie radioliniowe używając stacji radioliniowych R-404. Na tym kierunku może funkcjonować około 30 kanałów, w tym około 4/5 kanałów telefonicznych i 1/5 telegraficznych. Zarówno wśród kanałów telefonicznych jak i telegraficznych występują kanały utajnione.

Pomiędzy SD i TSD armii, siłami i środkami wydzielonymi przez sztab armii, buduje się zwykle kierunek przewodowy. Na kierunku tym, przy zastosowaniu aparatury telefonii i telegrafii wielokrotnej, może być utrzymana łączność w około 18 kanałach. W tym 2/3 w kanałach telefonicznych i 1/3 - telegraficznych. Kierunek przewodowy SD-TSD armii stanowi odcinek osi łączności w pasie armii.

Bardzo efektywnym środkiem łączności w relacji TSD armii - TSD związków taktycznych jest łączność radioliniowa, ale posiadane obecnie do tego celu środki pozwalają na budowę połączeń radioliniowych z TSD jednej - dwóch dywizji walczących w pierwszym rzucie i na głównym kierunku uderzenia /głównego wysiłku obrony/ armii. Z TSD pozostałych dywizji TSD armii może nawiązywać łączność przez węzły łączności SD armii i SD danych dywizji.

Łączność radioliniową lub radioliniowo-przewodową tyłowych organów dowodzenia armii organizuje się z szefostwami baz materiałowych /RBA, ORBA/ i rakietowych /APTBR/. Do tego celu wykorzystuje się stacje radioliniowe R-405 i polowy kabel akustyczny. Na każdym z tych kierunków zapewnia się łączność w dwóch kanałach telefonicznych i jednym kanale telegraficznym.

Łączność przewodowa TSD armii ze wszystkimi jednostkami tyłowymi armii, oparta na polowych liniach kablowych nie jest w pełni realna, przekracza bowiem możliwości pododdziałów łączności tyłów armii. Wszędzie jednak tam, gdzie są dogodne warunki i możliwości należy dążyć do rozbudowy łączności przewodowej i wiązać ją z łącznością radioliniową, a na terenach własnych lub sojuszniczych wiązać ją ponadto ze stałą łącznością telekomunikacyjną cywilną i ewentualnie międzygarnizonową.

Łączność poczty polowej TSD armii zapewnia wojskowa stacja pocztowa /WSP/ rozwijana na WŁ TSD. Do przekazywania korespondencji służbowej, tajnej i jawnej, tyłowej i propagandowej oraz prywatnej korespondencji żołnierzy tyłów służą łącznicy /polowi doręczyciele/ na samochodach osobowo-terenowych i na motocyklach. Ponadto wykorzystuje się do tego celu śmigłowce łącznikowe sztabu armii i frontu, które, zgodnie z planem

wymiany korespondencji, przybywają na TSD armii. Łączność pocztą polowej organizuje się na oddzielnych kierunkach oraz po drogach określonych.

#### 10.2. Zabezpieczenie tyłowych organów dowodzenia armii w środki elektronicznej techniki obliczeniowej oraz w organizacyjno-techniczne środki pracy sztabowo-biurowej

Obecnie tyłowe organa dowodzenia armii /w warunkach polowych/ mogą wykorzystywać EMC typu "MIŃSK-22"/32/ produkcji radzieckiej i "ODRA-1304" produkcji polskiej, które znajdują się w wojskowych i cywilnych ośrodkach przetwarzania informacji /OPI/. Wojskowe OPI mają biblioteki programów, w których znajdują się, między innymi, programy opracowane na użytek tyłowych organów dowodzenia armii. Wykaz i ogólną charakterystykę tych programów zawarto w załączniku 26. Wykorzystanie cywilnych OPI wymaga skierowania do tych ośrodków pracowników wojskowych OPI wraz z odpowiednimi programami.

Korzystanie z EMC, znajdujących się zarówno w wojskowych, jak i cywilnych OPI, przez tyłowe organa dowodzenia armii w polu wymaga posiadania łączności przewodowej lub radioliniowo-przewodowej między TSD armii i OPI oraz urządzeń transmisji danych /UTD/ typu "KACZENIEC" przy TSD i przy wykorzystywanym OPI. Ponadto na TSD armii konieczne są urządzenia do drukowania tabulogramów wynikowych, jak drukarka wierszowa lub dalekopis.

Obecny sposób wykorzystania EMC polega na tzw. "metodzie wsadowej". Znaczy to, że należy wczytać do pamięci EMC /niejako "wsadzić"/ określony program wzięty z biblioteki oraz tzw. "dane zmienne" wzięte z formularza wypełnionego przez użytkownika.

Przyszły, zautomatyzowany podsystem kierowania zabezpieczeniem tyłowym będzie miał w pamięci polowej EMC, znajdujących się również na TSD armii, zapisane na stałe magnetycznie odpowiednie programy uruchamiane za pomocą tzw. "programu zarządzającego" oraz zapisane na stałe informacje w tzw. "banku danych", niezbędne do kierowania zabezpieczeniem tyłowym za pomocą właściwych programów. W systemie tym użytkownik, tj.

tyłowe organa dowodzenia, aby uzyskać odpowiednie wyniki będzie musiał wprowadzić do EMC dane zmienne, składające się z pewnej ilości współczynników, przeważnie natury taktyczno-operacyjnej.

Polowe EMC na różnych SD i TSD będą połączone właściwymi środkami łączności i transmisji danych, natomiast określone stanowiska pracy na TSD będą miały wewnętrzną łączność z EMC. Na tych stanowiskach pracy będą się znajdowały urządzenia do wprowadzania i uzyskiwania informacji z "banku danych" oraz urządzenia do wydruku i obrazowania informacji.

Budowa polowego zautomatyzowanego podsystemu dowodzenia tyłami nie wyeliminuje potrzeby wyposażenia TSD armii i innych szczebli organizacyjnych wojsk lądowych w urządzenia zwane organizacyjno-technicznymi środkami pracy sztabowo-biurowej. Autorzy pracy wymienieni w odnośniku 34 w porozumieniu z dowódczami OW i po zaczerpnięciu opinii kompetentnych, centralnych instytucji MON, proponują wyposażenie tyłowych organów dowodzenia armii w następujące rodzaje i ilości organizacyjno-technicznych środków pracy sztabowo-biurowej:

	Służby techniczne	Sztab i służby kwat.
<b>WOZY DOWÓDCZO-SZTABOWE:</b>		
1. Autobus sztabowy AS-3	2	4
2. Autobus kancelaria tajna		2
3. Autobus hala maszyn		2
4. Aparatownia A-2 /UTD "KACZENIEC" i drukarka szerokowierszowa/		1
5. Autobus - stacja przygotowania danych do przetwarzania na EMC		1
<b>ŚRODKI ŁĄCZNOŚCI WEWNĘTRZNEJ:</b>		
6. Urządzenie konferencyjno-dyspozytorskie		1
7. Mikrofony nagłowne	7	10
8. Radiotelefony miniaturowe	5	10
9. Tuby akustyczne	2	5
10. Telekopia		1
11. Telewizja wewnętrzna		1
12. Aparaty telefoniczne ze wzmacn.	2	3

	Służby techniczne	Sztab i służby kwat.
URZĄDZENIA DO MAGNETYCZNEGO ZAPISU INFORMACJI:		
13. Magnetofony sieciowe	2	3
14. Magnetofony bateryjne	2	3
15. Dyktafony	1	2
MASZYNY DO PISANIA:		
16. Maszyny biurowe /mechaniczne/	3	5
17. Maszyny biurowe /elektryczne/	1	2
18. Maszyny walizkowe	3	5
19. Maszyny z alfabetem cyrylicą		1
20. Maszyny z dziurkarką taśmy	1	1
MASZYNY DO LICZENIA:		
21. Maszyny kalkulacyjne elektroniczne /bez zapisu/	12	22
22. Maszyny kalkulacyjne elektroniczne /z zapisem/	2	4
23. Maszyny kalkulacyjne elektroniczne /z urządzeniami peryferyjnymi/	1	2
URZĄDZENIA DO REPRODUKCJI DOKUMENTÓW		
24. Powielacze spirytusowe ręczne	1	2
25. Powielacze spirytusowe elektryczne		1
26. Powielacze offsetowe		1
27. Kserografy		1
28. Światłokopiarki		1
29. Termokopiarki lub fototermokopiarki	1	1
30. Kopiarki elektrostatyczne		1
31. Aparaty fotograficzne		1
32. Kamery filmowe /16 mm/		1
ŚRODKI ORGANIZACYJNE:		
33. Kalkulatory operacyjno-taktyczne	7	9
34. Kalkulatory marszu	7	9
35. Kalkulatory KAUZ	7	9
36. Kalkulatory ogólnego przeznaczenia	7	9
37. Kalkulatory prognozowania i wykry- wania uderzeń jądrowych	7	9

	Służby techni- czne	Sztab i służby kwat.
38. Kalkulatory skażeń stanu osobowego, sprzętu podczas pokonywania terenu skażonego po naziemnych wybuchach jądrowych	7	9
39. Kalkulatory strat ludności od uderzeń jądrowych i skażeń promieniotwórczych	7	9
40. Kalkulatory otrzymywania dawek promieniowania podczas pokonywania stref skażonych	7	9
41. Teczki oficera sztabu	5	10
42. Mapy na folii	20% przydziału	
43. Mapy pokryte powłoką ochronną	15% przydziału	
<b>URZĄDZENIA DO ZOBRAZOWANIA INFORMACJI:</b>		
44. Epidiaskopy		1
45. Rzutnik do powiększania schematów	1	1
46. Rzutnik mikrofilmów		1
47. Aparaty projekcyjne przenośne		1
<b>POMOCNICZE URZĄDZENIA I MASZYNY BIUROWE:</b>		
48. Dziurkacze	4	10
49. Maszyny do niszczenia akt		1
50. Maszyny do niszczenia matryc metal.		1
51. Datowniki elektryczne		4
52. Adresarki ręczne		4
53. Mazaki z grubą i cienką końcówką		

Niektóre z wyżej podanych urządzeń charakteryzują się następującymi cechami i możliwościami.

a/ Urządzenie łączności wewnętrznej

Urządzenia konferencyjne służą do organizowania bezpośredniej łączności dowódcy /szefa, dyspozytora/ z podległymi komórkami lub osobami funkcyjnymi w obrębie danego stanowiska dowodzenia lub sztabu /jednostki, garnizonu, instytucji itp./. Umożliwiają one nawiązywanie łączności w różnych relacjach, m.in.:

- uzyskiwanie /bezpośrednie/ połączeń indywidualnych z dowolnie wybranymi abonentami;

- tworzenie jednego lub kilku połączeń grupowych w układzie konferencyjnym dla wszystkich lub dowolnie wybranych abonentów;
- przełączanie dowolnego abonenta z rozmowy konferencyjnej na indywidualną i przeprowadzenie z nim rozmowy oraz możliwość ponownego włączenia go do konferencji;
- uzyskiwanie połączeń z abonentami central systemu MB, CB i CA.

Prowadzone rozmowy można nagrywać i odtwarzać za pomocą magnetofonu.

Możliwość uzyskiwania bezpośrednich połączeń, a tym samym znacznego przyspieszenia obiegu informacji akustycznych, jest zasadniczym czynnikiem określającym potrzebę stosowania tych urządzeń na stanowiskach dowodzenia.

Radiotelefony miniaturowe są urządzeniami radiokomunikacyjnymi, nadawczo-odbiorczymi, umożliwiającymi prowadzenie dwustronnych rozmów. Pracują w zakresie fal ultrakrótkich. W zależności od warunków terenowych /ukształtowanie i pokrycie/ mają zasięg od 1 do 5 km. W odróżnieniu od urządzeń konferencyjnych /opartych na łączach przewodowych/ radiotelefony umożliwiają nawiązywanie łączności w ruchu oraz z dowolnego punktu znajdującego się w strefie zasięgu.

Radiotelefony mogą być wykorzystywane w następujących okolicznościach:

- w czasie rozwijania i zwijania stanowiska dowodzenia, kiedy brak jest łączności telefonicznej;
- w czasie przesunięć stanowiska dowodzenia do łączności pomiędzy pojazdami lub grupami pojazdów;
- do łączności z ochroną i obroną stanowiska dowodzenia;
- do łączności z osobami funkcyjnymi wykonującymi okresowo zadania w rejonie stanowiska dowodzenia.

Telewizja wewnętrzna służy do przekazywania, po łączach stałych, obrazów statycznych i dynamicznych oraz towarzyszącego im dźwięku. Przekazywane informacje, bez stosowania dodatkowych urządzeń i zabiegów, nie są automatycznie utrwalane. Ze względu na małą zdolność rozdzielczą aparatury telewizyjnej nie są czytelne informacje wyrażone w postaci małych znaków graficznych, bardzo zagęszczonych oraz obserwowanych kamerą

pod zbyt małym kątem widzenia. Mimo występujących w telewizji wad, umożliwia ona szybkie przekazywanie dużych zbiorów informacji w postaci wizualnej. Z tego względu powinna znaleźć zastosowanie w wymianie informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami na stanowiskach dowodzenia wyższego szczebla.

Telekopia jest środkiem łączności służącym do przekazywania informacji wyrażonych w postaci tekstowej i graficznej, kiedy kopia jest wiernym odbiciem treści i formy oryginału. Zasięg łączności telekopiowej uzależniony jest od jakości łącz i w przybliżeniu odpowiada zasięgowi łączności fonicznej uzyskiwanej na danych łączach. Zasadniczą zaletą tych urządzeń jest możliwość przekazywania różnorodnych rysunków w wiernej postaci graficznej i w stosunkowo krótkim czasie.

Telekopia może być wykorzystywana do przekazywania treści dokumentów bojowych i pomocniczych pomiędzy punktami dowodzenia od szczebla frontu do dywizji, a nawet pułku.

#### b/ Urządzenia do magnetycznego utrwalania informacji

Magnetofony służą do utrwalania informacji akustycznych na nośnikach magnetycznych /taśmach magnetycznych/. Umożliwiają one wierne i szybkie zapisywanie i odtwarzanie informacji.

Do najbardziej nadających się do zastosowania dowodzenia należą magnetofony kasetowe wyposażone w automatykę poziomu zapisu, wejścia do podłączenia końcówek urządzeń łączności, wskaźnik /licznik/ miejsca zapisu oraz dodatkowe urządzenie sterowania nożnego.

Magnetofony sieciowe mogą być zainstalowane w wozach dowodzenia i wykorzystywane do utrwalania informacji przekazywanych technicznymi środkami łączności oraz zapisywania wytycznych i zadań stawianych bezpośrednio przez przełożonych, składanych meldunków i przedstawianych propozycji oraz protokółowania odpraw.

Magnetofony bateryjne /o jak najmniejszych gabarytach/ mogą spełniać rolę notatników służących do zapisywania zadań i poleceń oraz innych ważnych informacji zawierających wiele danych liczbowych.

Dyktafony są urządzeniami /pracującymi na tej samej zasadzie co magnetofony/ przeznaczonymi do sporządzania rękopisów.

Ich zastosowanie skraca cykl wykonywania pisma /sporządzania rękopisu i napisania na maszynie/ średnio do 50%.

Treść pisma może być utrwalona za pomocą dyktafonu znajdującego się u autora lub przekazana telefonicznie do dyktafonu w hali maszyn.

Uzyskiwane efekty świadczą o potrzebie szerokiego stosowania dyktafonów w pracy sztabów, tym bardziej że wykonywane dokumenty mają jednolity układ.

#### c/ Maszyny do pisania

Maszyny do pisania z dziurkarką i czytnikiem taśmy służą do wykonywania taśmy dziurkowanej jednocześnie i zgodnie z treścią pisemnego dokumentu oraz automatycznego odtwarzania /napisania/ treści dokumentu z dziurkowanej taśmy. Powyższe właściwości umożliwiają przygotowanie na taśmach stałych elementów dokumentów, a następnie automatycznego ich przepisywania, co znacznie skraca i upraszcza pisanie.

Przygotowana taśma dziurkowana może posłużyć również do przekazywania informacji za pomocą urządzenia transmisji danych, do jednego lub równolegle kilku adresatów, którzy stosując te maszyny odtworzą otrzymaną treść w postaci pisemnej.

#### d/ Maszyny do liczenia

Analizując zadania obliczeniowe występujące w komórkach organizacyjnych omawianych szczebli dowodzenia oraz możliwości wykonywania tych obliczeń można stwierdzić, że większość obliczeń może być wykonywana za pomocą kalkulatorów elektronicznych.

Spośród prac poszczególnych szczebli dowodzenia w warunkach polowych wyróżnia się dwa kierunki potrzeb w zakresie prowadzenia kalkulacji. Jeden - to zastosowanie elektronicznych kalkulatorów do obliczeń operacyjno-taktycznych. Wiąże się to z potrzebami obliczeniowymi w czasie np. planowania działań, obliczania stosunku sił itp. Drugi kierunek zastosowań polega na wykorzystywaniu tych urządzeń w komórkach zajmujących się zabezpieczeniem materiałowo-technicznym, planowaniem itp.

Uwzględniając warunki polowe w projektach tabel należy proponuje się wykorzystywać kalkulatory elektroniczne zasilane z baterii.

#### e/ Urządzenia do reprodukcji dokumentów

Powielacze offsetowe powielają na zasadzie druku płaskiego. Matrycę stanowi najczęściej cienka folia aluminiowa. Z jednej matrycy można uzyskać od kilku do kilkudziesięciu tysięcy odbitek o wysokiej jakości druku. Technika offsetowa umożliwia powielanie w wielu kolorach. Wydajność powielaczy offsetowych waha się od 3000 do 7000 odbitek na godzinę.

Kserograf jest urządzeniem kopiującym, wykorzystującym właściwości rozkładowywania się pod wpływem światła uprzednio naelektryzowanej płyty selenowej, spełniającej rolę matrycy. Z jednego wywołania obrazu na płycie można wykonać do 6 kopii. Wydajność kserografu waha się w granicach od 30 do 60 kopii na godzinę. Zasadniczą jego zaletą jest wykonywanie kopii na zwykłym papierze biurowym, a podstawową wadą duży wpływ wilgotności powietrza na jakość kopiowania.

Termokopiarka jest urządzeniem kopiującym wykorzystującym właściwości pochłaniania promieniowania podczerwonego przez pigmenty stosowane do utrwalania informacji. Kopie wykonuje się na papierze termoczułym, biurowym, z wykorzystaniem kalki na przezroczystej folii oraz matrycy do powielania spirytusowego. Ponadto można za jej pomocą wykonywać foliowanie dokumentów. Proces kopiowania jest jednostopniowy i suchy. Czas wykonania jednej kopii - od kilku do kilkunastu sekund. Gabaryty małe, obsługa bardzo prosta. Nadaje się do wykorzystania na wszystkich szczeblach dowodzenia.

Termofotokopiarka jest urządzeniem wykonującym kopie wyłącznie na specjalnym papierze. Proces kopiowania obejmuje wykonanie "negatywu", a następnie "pozytywu". Z jednego "negatywu" można wykonać tylko jeden "pozytyw". Termofotokopiarka umożliwia kopiowanie oryginałów półtonowych. Kopie mają wysoką jakość jeżeli są wykonywane po kilku próbnym ekspozycjach. Czas wykonania jednej kopii wynosi kilka minut.

#### f/ Środki organizacyjne

Urządzenia te stanowią zespół prostych urządzeń, służących do obliczeń, prognozowania itp. Wykonywane są w postaci różnego rodzaju suwaków, linijek i tablic. Umiejętne posługiwanie się nimi przez oficerów różnych specjalności czyni pracę wydajniejszą i dokładniejszą.

Uwzględniając doświadczenia z ćwiczeń można powiedzieć, że suwaki-kalkulatory powinny się stać narzędziami pracy każdego oficera sztabu. Skracają one czas wykonywania potrzebnych obliczeń około 50% w stosunku do metod tradycyjnych i w wielu przypadkach eliminują potrzebę korzystania z instrukcji, wykresów i monogramów. Będą one spełniać ważną rolę, gdy nie można będzie wykonywać prac obliczeniowych za pomocą innych urządzeń liczących.

#### g/ Urządzenia do zobrazowywania informacji

Rzutniki służą do zobrazowania informacji z taśmy filmowej, klisz szklanych, jak również z materiałów nieprzeźroczystych, np. fotografie, szkice, mapy itp. Najbardziej nadają się do stosowania w procesach dowodzenia rzutniki małaobrazkowe, które mogą być stosowane do współpracy z systemami mikrofilmowymi. Uwzględniając to, w projektach tabel należności przewidziano odpowiednie ilości tych urządzeń.

Systemy mikrofilmowe są przeznaczone do przechowywania znacznych zbiorów informacji i ich szybkiego wyszukiwania. Podstawowym czynnikiem decydującym o przydatności mikrofilmu jest możliwość uzyskiwania informacji w krótkim czasie i dostarczenie jej, w odpowiedniej postaci, bezpośrednio do wykonawcy. Odpowiednie zestawy systemów mikrofilmowych mogą być stosowane na wyższych szczeblach dowodzenia według potrzeb. Zalety techniki mikrofilmowej można wykorzystać bez większej rozbudowy zaplecza, wykorzystując do tego celu jedynie urządzenia fotolaboratorium.<sup>34/</sup>

---

34/ Podstawowe zasady, rodzaje środków organizacyjno-technicznych i ich ilości zawarte w tym zagadnieniu wykorzystano z opracowania płka doc.dra Tadeusza STAWSKIEGO i płka mgra inż. Witolda CICHOMSKIEGO pt. "Koncepcja wyposażenia punktów dowodzenia wojsk lądowych szczebla dywizji, armii i frontu w organizacyjno-techniczne środki pracy sztabowo-biurowej", wydanie Instytutu Dowodzenia ASG WP, Warszawa, listopad 1974 r.

### 10.3. Organizacja zapewnienia tyłowym organom dowodzenia armii środków transportowych i materiałowych oraz obsługi bytowej TSD armii

Wszystkie potrzeby tyłowych organów dowodzenia armii /z wyjątkiem tyłowej grupy operacyjnej na SD/ oraz komórek organów politycznych i administracyjnych dowództwa armii z zasady rozmieszczanych na TSD - zaspokaja batalion zabezpieczenia TSD armii.

Batalion zabezpieczenia TSD armii podlega szefowi sztabu tyłów. Jest on samodzielnym oddziałem gospodarczym, który pod względem norm zapasów środków materiałowych przyrównuje się go do związku taktycznego. Ludzie i pojazdy bżab TSD wykonują swe zadania obsługowe i ochronne w całym rejonie TSD armii. Tylko dowództwo batalionu, pododdziały kwatermistrzowskie i techniczne zajmują na TSD armii oddzielny rejon zwany "podoboziem TSD".

Ważną potrzebą tyłowych organów dowodzenia na TSD jest transport. Źródłem transportu samochodowego dla TSD armii jest kompania samochodowa bżab TSD, a powietrznego - pułk lotnictwa wojsk lądowych.

Kompania samochodów, oprócz samochodów ciężarowych, ma dla celów dowodzenia samochody osobowe, osobowo-terenowe, opancerzony wóz dowodzenia, autobusy pasażerskie, autobusy sztabowe /AS/, autobus sztabowy z rozkładanym nadwoziem i motocykle z wózkiem. Pojazdy te rozdzielone według etatów dla kierowniczych osób oraz według potrzeb dla komórek sztabu i służb tyłowych armii, tworzą stanowiska pracy /autobusy sztabowe/ lub znajdują się przy miejscach pracy osób i zespołów tyłowych organów dowodzenia. Dzięki takiemu rozmieszczeniu transportu na TSD znacznie wzrasta jego mobilność.

O wyjeździe samochodów dowodzenia z rejonu zajmowanego przez TSD decydują:

- samochodów dyspozycyjnych /osobowe i osobowo-terenowe/ - dysponenci etatowi;
- dyżurnych samochodów i motocykli - szef sztabu tyłów lub osoba przez niego wyznaczona;
- autobusów /sztabowych, pasażerskich/ i innych - szef sztabu i tylko w zasadzie przy zmianie rejonu TSD.

O ruchu innych samochodów/gospodarcze, techniczne, sanitarne itp./ decyduje dowódca bżab TSD lub komendant TSD armii.

O użyciu śmigłowców dla celów dowodzenia tyłami decyduje szef sztabu armii na zapotrzebowanie szefa tyłów lub szefa sztabu tyłów armii. Do znacznego zwiększenia operatywności kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk przyczyniłoby się oddanie części śmigłowców do stałej dyspozycji szefa tyłów armii.

Za zaopatrywanie materiałowo-techniczne oraz obsługę techniczną i remont pojazdów mechanicznych, uzbrojenia i sprzętu inżynierskiego oraz urządzeń mechanizacji prac sztabowych TSD armii odpowiada szef służb technicznych bżab TSD, który, w tym celu dysponuje plutonem remontu samochodów, drużyną remontu uzbrojenia i drużyną remontu sprzętu inżynierskiego, a także składami: uzbrojenia, sprzętu technicznego, inżynierskim i chemicznym.

Sprzęt techniczny wymagający remontu średniego, ewakuuje się ciągnikami bżab TSD do PZUS armijnej bazy remontowej.

Za zaopatrywanie tyłowych organów dowodzenia armii w materiały kancelaryjno-sztabowe odpowiada szef zaopatrzenia mundurowego bżab TSD, który utrzymuje w tym celu odpowiednie zapasy w składzie mundurowym. Szef zaopatrzenia mundurowego wydaje materiały kancelaryjno-sztabowe według rozdzielników zatwierdzonych przez szefa sztabu tyłów lub na oddzielne zlecenia. Materiały te mogą być dostarczane sztabowi i służbom tyłowym oraz innym komórkom dowodzenia za pośrednictwem kancelarii lub bezpośrednio.

Szef zaopatrzenia mundurowego bżab TSD zaopatruje cały stan osobowy TSD armii w osobiste przedmioty mundurowe, namioty, śpiwory, koce, bieliznę pościelową, łóżka polowe, polowy sprzęt kwaterunkowy, środki higieniczne, materiały naprawkowe i inne zaopatrzenie mundurowe. Ponadto organizuje pranie, kąpiele, usługi szewsko-krawieckie i fryzjerskie.

Służba mundurowa bżab TSD do wykonania wyżej wymienionych zadań posiada skład mundurowy oraz pralnię, łaźnię i drużynę gospodarczą.

Zaopatrywaniem pojazdów mechanicznych, maszyn inżynierskich, agregatów prądotwórczych i ogrzewczych w paliwo i smary kieruje szef zaopatrzenia mps bzab TSD. Dysponuje on do tego składem mps, cysternami i samochodami do przewozu mps w drobnej tarze oraz sprzętem rozlewczym. Przeważająca ilość pojazdów i agregatów TSD armii pobiera mps, w miarę potrzeb, w stałym punkcie tankowania przy składzie mps batalionu zabezpieczenia. Natomiast pojazdy rozmieszczone na stanowiskach pracy zespołów kierowniczych lub obsługujących ich pracę na zasadzie ciągłości, jak autobusy sztabowe, samochodowe urządzenia łączności, samochodowe urządzenia kasynowe, medyczne itp. powinny otrzymywać mps na stanowiskach postoju, zwykle po każdym przesunięciu TSD na odległość nie mniejszą niż zużycie kanistra benzyny.

Za zabezpieczenie żywnościowe składu osobowego TSD odpowiada szef zaopatrzenia żywnościowego bzab TSD. Do wykonania zadań z tego zakresu bzab TSD armii ma skład żywnościowy, kasyno polowe składające się z dwóch sekcji żywienia i dwóch bufetów na samochodach, plutonu wydobycia i oczyszczania wody, kuchni polowych, chłodni oraz transportu do dowozu z RBA produktów żywnościowych i chleba. Dwie sekcje kasyna oraz siedem kuchni polowych i siedem cystern na wodę w bzab TSD oraz dwie kuchnie polowe i dwie cysterny na wodę w kł TSD pozwalają na organizowanie żywienia ludzi TSD w dwóch położeniach, a ponadto na zapewnienie kadrze gorącej wody do celów toaletowych.<sup>35/</sup>

Na TSD armii żywi się ludzie trzy razy dziennie gorącą strawą. Ponadto cały stan osobowy ma przy sobie w zapasie jeden suchy posiłek. Kadra, oprócz należności "W", otrzymuje przy śniadaniu należność dodatku polowego "DP".

Terminy wydawania posiłków na TSD powinny być ustalone na stałe. Ewentualne zmiany, np. w wypadku przesuwania TSD, określa szef sztabu tyłów. Oficerowie wyjeżdżający poza TSD na czas wydawania posiłku mogą otrzymać suchy prowiant oraz herbatę lub kawę. Możliwe jest również pozostawienie w kasynie posiłków dla spóźnionych konsumentów, jeżeli tylko poszcze-

---

357 Łączny stan ludzi na TSD armii może wynosić 900-1000. Jedna kuchnia wypada średnio na około 100 ludzi. Pojemność kotłów kuchni polowych - 320 litrów.

gólne zespoły tyłowych organów dowodzenia zgłoszą zawczasu te potrzeby do kierownictwa kasyna.

Za zabezpieczenie kwaterunkowe TSD armii odpowiada oficer kwaterunkowy bżab TSD /lub dowódca plutonu obsługi/, który do wykonania swoich zadań ma: skład kwaterunkowy, straż przeciwpożarową i dwie drużyny obsługi sztabu. Zabezpieczenie kwaterunkowe TSD armii obejmuje: zaopatrywanie w stoły, taborety, łóżka polowe, piece ogrzewcze na paliwo płynne i stałe, skrzynie na dokumenty, oświetlenie awaryjne, sprzęt przeciwpożarowy itp.; obsługę obejmującą: rozwijanie namiotów do pracy i urządzenie hotelu do odpoczynku, zapewnienie służby dyżurnej do nadzorowania urządzeń ogrzewczych w namiotach, schronach lub budynkach do pracy i odpoczynku, dostarczanie wody do mycia, sprzątanía pomieszczeń, dostarczanie opału do urządzeń ogrzewczych, ochronę przeciwpożarową, usługi portierskie itp.

Oświetlenie elektryczne miejsc pracy i odpoczynku składu osobowego TSD armii zapewnia pluton elektrowni bżab TSD, który ma do tego celu urządzenia spalinowo-elektryczne 16,4 i 1 KW, instalacje elektryczne i punkty oświetleniowe. Linie elektryczne od urządzeń prądowórczych rozwija się do tych miejsc pracy, w których instaluje się aparaty telefoniczne, a ponadto do hotelu, kasyna, bufetu, świetlicy, punktu medycznego, warsztatów itp. Urządzenia spalinowo-elektryczne należy ustawiać w wykopach i z dala od miejsc pracy i odpoczynku.

Zabezpieczenie medyczne TSD armii organizuje starszy lekarz bżab TSD. Odpowiada on za pomoc lekarską i stomatologiczną składowi osobowemu, stan sanitarno-higieniczny składu osobowego i rejonu TSD armii oraz sprawuje nadzór nad żywieniem, źródłami wody dla celów konsumpcyjnych i higienicznych. Do realizacji tych zadań starszy lekarz bżab TSD ma pluton medyczny /o możliwościach kompanii medycznej/, a w nim salę opatrunkową na samochodzie, ambulans dentystyczny na samochodzie i dwa wielonoszowe samochody sanitarne oraz odpowiednie zestawy sprzętu i materiału sanitarnego.

Pluton medyczny rozwija, w pobliżu kasyna punkt medyczny. Na czas przesuwania TSD dzieli się na dwie części obsługujące wysunięte TSD i TSD armii. Ewakuację porażonych i chorych składu osobowego TSD prowadzi się do najbliższych rozwiniętych mbw lub BSzF.

Batalion zabezpieczenia TSD armii otrzymuje środki materiałowe i sprzęt na podstawie zapotrzebowań składanych do odpowiednich służb tyłowych armii i pobiera zaopatrzenie własnym transportem z polowych składów RBA.

## 11. OGÓLNE ZASADY, FORMY I METODY KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM TYŁOWYM WOJSK ARMII

Współczesny manewrowy charakter działań bojowych, z obustronnym użyciem BMR, wymaga by kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk było stanowcze, ciągłe, elastyczne i tajne oraz by stanowiło jedność z kierowaniem bitwą armii.

Zasada jedności dowodzenia wojskami i tyłami oraz jedności kierowania bitwą armii i jej tyłowym zabezpieczeniem jest jedynie słuszna i potwierdzona doświadczeniem bitew i walk w wojnach współczesnych. Jedność tę realizuje dowódca, któremu podlegają tyłowe organa dowodzenia. Znajduje ona swój wyraz w strukturze organizacyjnej organów dowodzenia oraz w metodach i formach dowodzenia. W praktyce jedność tę dowódca armii realizuje przez stawianie zadań i wytycznych szefowi tyłów armii, zatwierdzanie decyzji i planów zabezpieczenia tyłowego, wydawanie rozkazu tyłowego itp.

Stanowczość kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk polega na zdecydowanym i konsekwentnym realizowaniu podjętych decyzji i opracowanych planów w każdych warunkach operacji. Osiąga się to przez jasne i zdecydowane stawianie zadań wykonawcom, konsekwentne egzekwowanie pełnego i terminowego wykonania tych zadań oraz systematyczną i wnikliwą kontrolę pracy tyłów podległych wojsk i działania własnych jednostek tyłowych.

Ciągłość kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii polega na stwarzaniu przez dowódcę i sztab tyłowym organom dowodzenia armii dogodnych warunków do ciągłego spełniania operacyjnych funkcji kierowniczych, a także na zapewnianiu sprawnego obiegu informacji między armijnymi organami dowodzenia tyłami a jednostkami tyłowymi armii oraz tyłami ZT i oddziałów armii. Z kolei sprawność obiegu informacji osiąga się przez:

- terminowe przekazywanie wykonawcom rozkazów i zarządzeń oraz umówionych sygnałów, a także przez szybkie reagowanie na powstałe sytuacje;
- systematyczne zbieranie meldunków;
- właściwą budowę systemu łączności tyłów, jego odtwarzanie i dublowanie za pomocą innych form dowodzenia;

- przesuwanie TSD armii i punktów dowodzenia jednostek tyłowych stosownie do wymagań sytuacji operacyjnej i tyłowej.

Na ciągłość dowodzenia ma również znaczący wpływ utrzymanie przez TSD armii rezerw organizacyjnych w postaci awaryjnych zespołów kierowniczych, odwodu sił i środków łączności i sprawne odtwarzanie dowodzenia w razie jego zerwania.

Elastyczność kierowania zabezpieczeniem tyłowym polega na przewidywaniu rozwoju sytuacji i szybkim reagowaniu na zmiany w sytuacji operacyjnej, mające wyraz w korektach decyzji i planu operacji, oraz na zmiany w sytuacji tyłowej, a także na korygowaniu uprzednio podjętych decyzji, posiadanych planów i postawionych wykonawcom zadań. Warunkiem elastyczności jest szybki obieg informacji, dobór właściwych dla danej sytuacji form dowodzenia, dobre wykształcenie i doświadczenie tyłowych organów dowodzenia oraz przejawianie inicjatywy.

Tajność dowodzenia tyłami i kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii osiąga się przez maskowanie TSD armii i SD jednostek tyłowych, utajnianie i ochronę dokumentów dowodzenia, szyfrowanie informacji przekazywanych technicznymi środkami łączności i przestrzeganie dyscypliny ich wykorzystania oraz stopni wtajemniczenia składu osobowego tyłowych organów dowodzenia i dowództw jednostek tyłowych armii do zakresu niezbędnego dla pełnionej funkcji i wykonywanych zadań.

Do organizacyjnych form przekazywania treści kierowniczych należą sposoby indywidualne i zbiorowe. Do indywidualnych można zaliczyć: bezpośrednie i pośrednie, osobiste lub za pomocą technicznych środków łączności stawianie zadań podwładnym lub wysłuchiwanie ich meldunków. Z kolei do zbiorowych sposobów przekazywania treści kierowniczych należą odprawy, bezpośrednie lub pośrednie przez urządzenia konferencyjne, radiostacje w sieci /na okólnik/ itp.

Sztabowe formy kierowania zabezpieczeniem tyłowym są to odnośne dokumenty, ich układ i treść. Zależnie od przeznaczenia dokumenty te dzielą się na planistyczne, rozkazodawcze, sprawozdawcze i pomocnicze.

W procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym stosuje się metody psychologiczne, logiczne, matematyczne oraz tzw. techniki prac sztabowych, np. do utrwalania oraz obrazowania informacji graficznych i alfanumerycznych, dokonywania analiz i kalkulacji liczbowych itp.

Od nowoczesności form, metod i technik stosowanych w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii zależy głównie sprawność i skuteczność systemu dowodzenia, co z kolei gwarantuje ZT i oddziałom armii ciągłość zaopatrywania i obsługi.

Sprawność systemu dowodzenia tyłami i kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk zależy również od właściwej organizacji zespołów funkcjonalnych na TSD. W tym celu tworzy się zespoły: dowodzenia, organizacji i planowania oraz informacyjno-kierunkowy. Skład zespołów nie jest stały. Zależnie od zadań i rozwiązywanych problemów kierowniczych mogą one różnić się zarówno ilością osób, jak i ich specjalizacją.

W skład zespołu dowodzenia wchodzi szef tyłów armii, kwartmistrz, szef służb technicznych, szef sztabu tyłów, szef wydziału politycznego oraz szefowie służby zdrowia i służby komunikacji /a w miarę potrzeby i inni/. Przeznaczeniem tego zespołu jest określenie celów i podejmowanie decyzji w zakresie zabezpieczenia tyłowego. Zespół dowodzenia jest ponadto głównym egzekutorem wykonania zadań tyłów.

Zespół organizacji i planowania pracuje pod kierownictwem szefa sztabu tyłów. W jego skład wchodzi oficerowie sztabu tyłów armii i przedstawiciele służb tyłowych oraz komórka elektronicznego przetwarzania informacji. Zespół ten wykonuje następujące zadania:

- przygotowuje analizy i wnioski do decyzji szefa tyłów /dla zespołu dowodzenia/;
- opracowuje pod względem sztabowym podjęte decyzje, plany, rozkazy i zarządzenia;
- organizuje doprowadzenie decyzji do wykonawców;
- organizuje współdziałanie wojsk i tyłów oraz współdziałanie między jednostkami tyłowymi;

Zespół informacyjno-kierunkowy składa się z oficerów sztabu tyłów i służb tyłowych armii oraz stacji obliczeniowo-

analitycznej skażeń. Ponadto w jego pomieszczeniach pracują oficerowie kierunkowi do wojsk i jednostek tyłowych armii.

Zespół informacyjno-kierunkowy wykonuje następujące zadania:

- zbiera i opracowuje informacje o zadaniach, położeniu oraz o potrzebach wojsk i tyłów armii;
- zbiera informacje o sytuacji pożarowej, skażeń i zakażeń oraz o sytuacji komunikacyjnej;
- prowadzi mapę sytuacyjną i udostępnia niezbędne informacje komórkowe sztabu i służb tyłowych;
- opracowuje projekty zarządzeń dla związków taktycznych i jednostek tyłowych armii oraz organizuje przekazanie ich wykonawcom;
- opracowuje meldunki i sprawozdania tyłowe dla szczebla nadrzędnego i sztabu armii;
- prowadzi dziennik obiegu informacji.

Przedstawione zespoły funkcjonalne tworzą na TSD centrum dowodzenia.

x

W poszczególnych rozdziałach pierwszej i drugiej części rozprawy przedstawiono elementy systemu dowodzenia tyłami na tle systemu zabezpieczenia tyłowego wojsk armii. Przedstawiono też strukturę organizacyjną organów dowodzenia tyłami, zakres ich odpowiedzialności i zadania oraz organizację TSD armii, jego wyposażenie i wszechstronne zabezpieczenie w polu, a także ogólne zasady, formy i metody kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii. Przedstawiono więc w dotychczasowej treści wszystko to, z czym tyłowe organa dowodzenia armii przychodzą na pole bitwy. Natomiast treści kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w operacji, stosowane w tym celu szczegółowe zasady, metody i formy działania tyłowych organów dowodzenia armii znalazły odzwierciedlenie w następnych częściach rozprawy.

C Z Ę Ś Ć   T R Z E C I A

DZIAŁANIE TYŁOWYCH ORGANÓW DOWODZENIA W OKRESIE  
ORGANIZACJI OPERACJI ZACZEPNEJ ARMII

## 12. OGÓLNE WARUNKI PRZECHODZENIA ARMII DO OPERACJI ZACZEPNEJ I ICH WPŁYW NA KIEROWANIE ZABEZPIECZENIEM TYŁOWYM WOJSK ARMII

Każdą operację armijną poprzedza okres organizacji operacji. Współcześnie zarysowała się wyraźna tendencja do jego skracania. Okres organizacji operacji armijnej w końcu II wojny światowej trwał kilka dni, a obecnie został skrócony do około jednej doby, a nawet kilkunastu godzin. Niezależnie od tego, jak długo będzie on trwał, tyłowe organa dowodzenia armii w tym okresie będą zawsze miały dwie grupy zadań: pierwsza - to przygotowanie wojsk pod względem zabezpieczenia tyłowego do rozpoczęcia operacji i druga - organizacja tyłów do zaopatrywania i obsługi wojsk armii w toku operacji. Zorganizowanie realizacji powyższych grup zadań tyłowe organa dowodzenia wykonują z uwzględnieniem warunków przechodzenia armii do operacji zaczepnej. Warunki te wyrażają się głównie w miejscu armii zajmowanym w ugrupowaniu operacyjnym frontu oraz w charakterze i głębokości zadań operacyjnych armii. Ilustrację możliwego miejsca oraz zadania operacyjnego armii ogólnowojskowej i armii pancerniej w pierwszej operacji zaczepnej frontu przedstawia załącznik 17.

### 12.1. Warunki przechodzenia armii pierwszego rzutu frontu do pierwszej operacji zaczepnej wpływające na kierowanie zabezpieczeniem tyłowym jej wojsk

Armie pierwszego rzutu ugrupowania operacyjnego frontu - wchodzące do bitwy po marszu na dużą odległość, tj. do pierwszej operacji zaczepnej, i to zarówno armia ogólnowojskowa, jak i pancerna - będą miały jednakowe lub podobne warunki organizacji i realizacji zabezpieczenia tyłowego.<sup>36/</sup>

Głównym czynnikiem stwarzającym niepowtarzalne warunki przechodzenia armii do pierwszej operacji zaczepnej w składzie pierwszego rzutu frontu jest fakt, że armie te muszą być wydzielone z okręgów wojskowych oraz przegrupowane do rejonu operacyjnego rozwinięcia, gdzie wejdą do bitwy. "Operacja" wydzielienia, przegrupowania i rozwinięcia wojsk armii do bitwy jest  
36/ Ilustrację tego zagadnienia zawiera załącznik 17, przykład 1 i 2.

działaniem najbardziej dynamicznym przebiegającym w krótkim czasie i wysokim tempie marszu. W czasie przegrupowania wojsk armii do rubieży wejścia do bitwy planowany jest 4-8 godzinny postój ZT i oddziałów armii w rejonach wyjściowych do natarcia, a ponadto istnieje możliwość zahamowań marszu wojsk, spowodowanych oddziaływaniem nieprzyjaciela. Płynność ruchu wojsk i tyłów armii, zarówno na terenie własnym, jak i sojuszniczym zabezpieczają siły i środki wojskowe układu terytorialnego i funkcjonalnego oraz siły i środki maszerujących wojsk. Płynności ruchu wojsk sprzyja doskonale rozwinięta i jeszcze niewiele zniszczona infrastruktura komunikacyjna.

Przyjmując za podstawę założenia doktryny "elastycznego reagowania", przyjętej przez państwa NATO, można przypuszczać, że wydzielanie, przegrupowanie i wejście wojsk armii pierwszego rzutu frontu do operacji zaczepnej może przebiegać w działaniach wojennych bez użycia BMR. Stan i ukończenie wojsk i tyłów armii na tym etapie działań będą prawdopodobnie niepowtarzalnie duże, równe lub może nieco mniejsze od 100% stanu etatowego.

Armii pierwszego rzutu frontu, przed jej wejściem do bitwy, mogą być przydzielone frontowe jednostki rodzajów wojsk, głównie artylerii do ognia pośredniego i ogólnowojskowe, sojusznicze ZT, prowadzące działania bojowe w pasie armii do czasu jej podejścia. Jednostki te mogą być przydzielone armii również na zabezpieczenie tyłowe.

Wejście głównych sił armii do bitwy poprzedza ogniowe przygotowanie natarcia, w którym bierze udział artyleria armijna i ZT armii, wymagająca zgromadzenia na SO około 1 jo amunicji. Wojska raketowe armii i tyły wojsk raketowych muszą mieć amunicję raketową gotową do wykonania pierwszego uderzenia i dowozu rakiet na uderzenia kolejne.

Zadania zabezpieczenia tyłowego wojsk armii, przypadające na czas organizacji pierwszej operacji, wykonują tyłowe organa dowodzenia armii siłami i środkami tyłów ZT i oddziałów armii oraz siłami i środkami zgromadzonymi zawczasu w rejonie wyjściowym armii staraniem MON PRL i Dowództwa Zjednoczonych

Sił Zbrojnych Państw UW. 37/

37/ Zabezpieczenie tyłowe wojsk armii na terytorium PRL organizują tyłowe organa dowodzenia właściwego OW i realizują je przy użyciu okręgowych sił i środków.

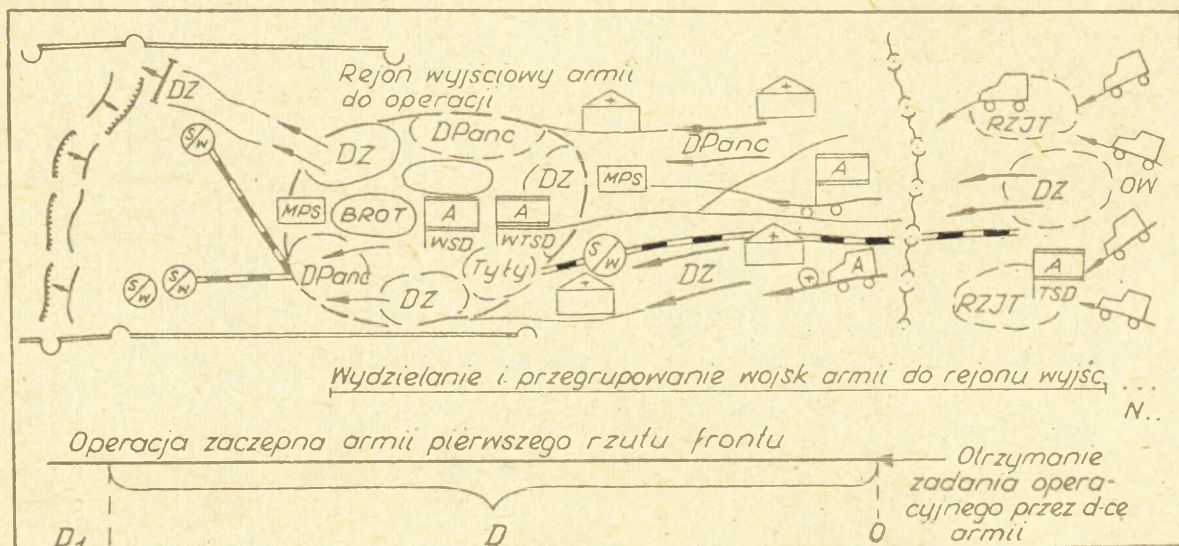
W wykonaniu tych zadań, z wyjątkiem APTBR<sup>38/</sup>, nie biorą udziału /lub biorą w ograniczonym zakresie/<sup>39/</sup> jednostki tyłowe armii, które po zmobilizowaniu w OW przegrupowują się za wojskami armii i mogą włączyć się do polowego systemu zabezpieczenia tyłowego wojsk armii w pierwszym dniu operacji. Z tego samego powodu armia w okresie organizacji operacji nie otrzyma wsparcia z tyłów frontu.

Okres organizacji pierwszej operacji zaczepnej armii pierwszego rzutu frontu rozpoczyna się od momentu dostarczenia dyrektywy operacyjnej i tyłowej frontu na WSD armii /w rejonie wyjściowym armii/ na około doby przed wprowadzeniem głównych sił do bitwy. W momencie dostarczenia dyrektywy operacyjnej i tyłowej frontu na WSD armii lub na wysuniętym TSD armii powinna znajdować się tyłowa grupa operacyjna na czele z szefem tyłów, zawczasu wydzielona i wysunięta wraz z niezbędnymi środkami dowodzenia do rejonu wyjściowego armii.

---

38/ APTBR istnieje już w czasie pokoju i przegrupowuje się do rejonu wyjściowego armii wraz z głównymi siłami wojsk rakietowych armii.

39/ Jest konieczne i możliwe użycie w tym czasie, spośród jednostek tyłowych armii, części jednostek medycznych i transportowych z amunicją artyleryjską.



Rys.2. Stosunek "operacji" wydzielenia i przegrupowania wojsk armii do rejonu wyjściowego do okresu organizacji operacji zaczepnej, a także możliwe w tym czasie położenie wojsk, organów dowodzenia armii oraz elementów zabezpieczenia tyłowego.

Tyłowe organa dowodzenia w tym etapie działań muszą zorganizować: rozdział źródeł zaopatrzenia /stacji wyładowniczych, składów stacjonarnych i innych/ między ZT i oddziały armii, nakazując im pobranie przydzielonego zaopatrzenia własnym transportem i siłą przeładunkową dla pokrycia braków i nagromadzenia amunicji artyleryjskiej na OPN; przyjęcie w skład APTBR /jeśli to nie nastąpiło wcześniej/ baterii przygotowania i przechowywania głowic; rozdział etapów ewakuacji medycznej /szpitali stacjonarnych i innych/ oraz etapów ewakuacji technicznej /punkty zbiórki uszkodzonego sprzętu/ w rejonie wyjściowym między ZT i oddziały armii w celu ich zwolnienia od porażonych i funduszu remontowego oraz uregulowanie sposobu ewakuacji; przejście na zabezpieczenie tyłowe ewentualnie

przydzielonych armii ZT i oddziałów oraz kierowanie bieżącym zaopatrzeniem i obsługą części walczących wojsk armii; Powyższe zadania zalicza się do typu "zadań pilnych". Zorganizowanie ich realizacji, tzn.: podjęcie decyzji, postawienie zadań i egzekwowanie wykonania odbywa się w warunkach<sup>40/</sup> istnienia ograniczonej ilości oficerów na WTSD, braku łączności we wszystkich relacjach dowodzenia tyłami, ograniczeń w korzystaniu z technicznych środków łączności oraz silnych zakłóceń radiowych. Maszerujące i rozciągnięte wojska armii na dużych przestrzeniach, a także liczne i rozproszone na dużych przestrzeniach stacje wyładowcze, składy stacjonarne, szpitale, punkty zbiórki uszkodzonego sprzętu komplikują kierowanie odtwarzaniem gotowości wojsk armii do bitwy.

Ponadto przed tyłowymi organami dowodzenia armii w okresie organizacji omawianej operacji będzie stało zadanie przyjęcia od OW jednostek tyłowych armii w rejonach zgrupowania jednostek tyłowych /RZJT/, kierowanie ich dalszym przegrupowaniem do rejonu wyjściowego armii, zorganizowanie ich rozmieszczenia i odtwarzania gotowości do działań na rzecz wojsk walczących armii. Zorganizowanie wykonania tych zadań może być powierzone przegrupowującemu się TSD armii. Przedstawiona grupa możliwych zadań, które - w okresie organizacji pierwszej operacji zaczepnej armii, pierwszego rzutu frontu - tyłowe organa dowodzenia armii będą musiały zorganizować, w zasygnalizowanych warunkach, wymaga 12-17 godzin, w tym na organizację wykonania tych zadań potrzeba 4-5 godzin i na realizację 8-12 godzin. Z tyłowego punktu widzenia jest to minimalny czas trwania okresu organizacji operacji zaczepnej armii pierwszego rzutu frontu.

Druga grupa zadań stojących przed tyłowymi organami dowodzenia armii - do jednoczesnej realizacji z pierwszą grupą zadań - to zorganizowanie i zaplanowanie zabezpieczenia tyłowego wojsk armii na okres realizacji operacji, której podstawowe parametry rozmachu zawiera załącznik 17, przykład 1 i 2.

-----  
40/ Ilustruje to rys. 2.

## 12.2. Warunki przechodzenia armii drugiego rzutu frontu do pierwszej operacji zaczepnej wpływające na kierowanie zabezpieczeniem tyłowym jej wojsk

Wiele właściwości przedstawionych w poprzednim zagadnieniu można zaliczyć również do warunków wpływających na zabezpieczenie tyłowe, a zatem i kierowanie tym zabezpieczeniem wojsk armii drugiego rzutu frontu w jej pierwszej operacji zaczepnej. Będą jednak cechy specyficzne, właściwe dla tego przypadku.

Armia drugiego rzutu frontu będzie wchodzić do bitwy w głębi operacyjnej obrony nieprzyjaciela i w warunkach względnej jasności sytuacji operacyjnej.<sup>41/</sup> Zabezpieczenie wejścia armii drugiego rzutu frontu do bitwy zapewniają armii jednostki rodzajów wojsk i tyłów frontu oraz armia pierwszego rzutu, w pasie której wchodzi do bitwy drugi rzut frontu. W porównaniu z operacją zaczepną armii pierwszego rzutu, rozmach operacji zaczepnej armii drugiego rzutu, biorącej udział w wykonaniu zadania dalszego frontu, jest w podstawowych parametrach większy i wynosi: głębokość operacji 300-500 km, czas jej trwania 8-12 dni, a średnie tempo działań 40-60 km/dobę. Operacja armii drugiego rzutu prawdopodobnie będzie organizowana i realizowana w działaniach z użyciem broni jądrowej, co może powodować konieczność likwidacji skutków uderzeń jądrowych nieprzyjaciela na wojska armii, przed ich wejściem do bitwy i w toku operacji.

Teren w pasie działania armii drugiego rzutu frontu będzie się charakteryzował bogato rozbudowaną infrastrukturą,<sup>42/</sup> w dużym stopniu zniszczoną uderzeniami własnej broni jądrowej i przez wycofującego się nieprzyjaciela. Pod względem ukształtowania może to być teren górzysto-lesisty, nizinny i depresyjny, gęsto pocięty przeszkodami wodnymi.

Armia drugiego rzutu frontu otrzymuje zadanie operacyjne w rejonie ześrodkowania położonym w obszarze tyłów frontu

41/ Ilustrację zagadnienia zawiera załącznik 17, przykład 3.

42/ Przy założeniu, że operacja zaczepna frontu będzie prowadzona na europejskim teatrze działań wojennych.

/może to być na terenie przeciwnika/i przegrupowuje się na rubież wejścia do bitwy w pasie działania armii pierwszego rzutu. Założenia te mają istotny wpływ na zabezpieczenie tyłowe wojsk armii, z czym tyłowe organa dowodzenia armii powinny się liczyć oraz uwzględniać w procesie kierowania tym zabezpieczeniem.

Wojska armii drugiego rzutu frontu - przed wejściem do bitwy, podobnie jak w armii pierwszego rzutu - będą wymagały odtworzenia gotowości bojowej również i w zakresie tyłowym oraz nagromadzenia amunicji na SO artylerii wydzielonej do OPN. Warunki realizacji tych zadań będą jednak inne, w odróżnieniu od warunków wchodzenia do bitwy armii pierwszego rzutu; o tyle inne, że istnieją już w tym czasie zorganizowane na obszarze tyłów frontu i włączone do polowego systemu zabezpieczenia tyłowego materiałowe, techniczne i medyczne bazy frontu, które będą stanowić dla armii główne źródła zaopatrzenia i etapy ewakuacji. Również gromadzenie amunicji na SO artylerii przeznaczonej na OPN może być realizowane z zapasów i transportem frontu.

W zaopatrywaniu i obsłudze przegrupowania wojsk armii drugiego rzutu z rejonu wyjściowego do operacji na rubież rozwinięcia mogą uczestniczyć tyły armii pierwszego rzutu, zabezpieczającej jej wejście do bitwy.

Stosunkowo głębokie zadania i duże tempo natarcia armii - wprowadzonej do bitwy dla wykonania zadania dalszego frontu /wspólnie z innymi armiami i desantem operacyjnym/ - może powodować odrywanie się wojsk armii od jej tyłów i baz frontu, wydłużanie się ramion dowozu i ewakuacji, ponadto użycie BMR i wymieszanie się w walce wojsk armii i przeciwnika może powodować niszczenie elementów ugrupowania tyłów armii oraz przecinanie armijnych i frontowych dróg samochodowych. Wprowadzona do bitwy armia drugiego rzutu ma duże możliwości zdobywania środków materiałowych w składach polowych i stacjonarnych. Trzeba je tylko wykryć i zdobyć bez zniszczeń.

Warunki kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii drugiego rzutu będą zbliżone do warunków wprowadzanej do bitwy armii pierwszego rzutu frontu. Mogą wystąpić jednak pewne różnice polegające na tym, że: okres organizacji operacji armii

drugiego rzutu może trwać kilka dni, tj. od ogłoszenia dyrektywy operacyjnej i tyłowej dowódcy frontu podczas organizacji operacji frontu; dowództwo armii będzie planować operację i jej zabezpieczenie w paru wariantach; system łączności dowodzenia tyłami armii będzie wdrożony i sprawdzony, a tyłowe organa dowodzenia i jednostki tyłowe będą w pełni przygotowane do działań jeśli tylko nie poniosą zbyt dużych strat od BMR nieprzyjaciela podczas przegrupowania z kraju i przebywania /razem z wojskami armii/ w drugim rzucie frontu.

### 12.3. Warunki przechodzenia armii do drugiej operacji zaczepnej, wpływające na kierowanie zabezpieczeniem tyłowym jej wojsk

Warunki operacyjne, terenowe i warunki zabezpieczenia tyłowego armii przechodzącej do drugiej, kolejnej operacji zaczepnej będą w wielu zagadnieniach podobne do warunków prowadzenia operacji przez armię wprowadzoną z drugiego rzutu frontu. Różnice mogą występować w stanach wojsk i tyłów armii spowodowanych dużymi stratami w pierwszej operacji, zużyciem i wyczerpaniem sił i środków zabezpieczenia tyłowego szczebla armijnego oraz ZT i oddziałów armii.

Istotne różnice w kierowaniu zabezpieczeniem tyłowym armii wystąpią w okresie organizacji drugiej operacji zaczepnej. Ciągłość działań, brak przerwy między operacjami armijnymi spowodują, że okres organizacji drugiej operacji przypadnie na ostatnie 1-2 dni pierwszej operacji. Wyniknie stąd konieczność podzielenia wysiłku tyłowych organów dowodzenia armii na bieżące kierowanie zabezpieczeniem tyłowym walczących wojsk oraz organizowanie i planowanie zabezpieczenia tyłowego armii w następnej operacji. Należy przy tym podkreślić, że w organizowaniu i planowaniu kolejnej operacji zaczepnej dowództwo armii, w tym i tyłowe organa dowodzenia, powinno wykorzystać zdobyte doświadczenie i wnioski z dotychczasowych działań w zakresie zasad, metod i form dowodzenia tyłami armii i kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk.

Do warunków przechodzenia armii do operacji zaczepnej, w każdym z przedstawionych czterech przykładów, należy dodać częste zjawisko zmiany w składzie ZT i oddziałów armii, które /ze względów operacyjnych/ będą przekazywane między sąsiednimi armiami lub włączone do składu armii z odwodu frontu czy też będą przechodzić do odwodu frontu. Dotyczy to również ZT armii sojuszniczych. Możliwe są również zmiany w podporządkowaniu armii między frontami sojuszniczymi. Zmiany operacyjnego podporządkowania ZT i ZO nie zawsze i nie automatycznie pociągają za sobą przyjęcie lub przekazanie tych wojsk na zabezpieczenie tyłowe. Sprawy te każdorazowo musi oddzielnie uregulować dowództwo wspólnego szczebla nadrzędnego. Tyłowe organa dowodzenia - zarówno szczebla przyjmującego, jak i przekazującego - sprawę zabezpieczenia tyłowego przekazywanych wojsk powinny traktować ze szczególną odpowiedzialnością, bowiem w różnych ćwiczeniach obserwuje się nie dobrą tendencję, polegającą na tym, że: przekazujący dąży do szybkiego pozbycia się tych wojsk, bez odtworzenia ich gotowości bojowej w zakresie tyłowym, a szczególnie gdy nie sprzyjały temu warunki operacyjne i terenowe, zaś przyjmujący skłonny jest uważać, że przydzielone mu wojska są w pełni zabezpieczone pod względem tyłowym i nie spieszy się z ich zaopatrywaniem oraz obsługą. Jeżeli nawet tak nie sądzi to zorganizowanie i realizacja dowozu oraz ewakuacji zajmuje stosunkowo dużo czasu, w toku którego w przekazywanym ZT lub ZO może powstać ciężka sytuacja spowodowana brakiem zaopatrzenia.

Z przedstawionego przeglądu warunków przygotowania i prowadzenia operacji zaczepnej armii, w aspekcie kierowania zabezpieczeniem tyłowym jej wojsk, można uogólnić następujące sprawy:

- okres organizacji operacji przypada na końcową fazę poprzedniej operacji lub działania związanego z przegrupowaniem wojsk armii;
- w okresie organizacji operacji tyłowe organa dowodzenia mają do wykonania dwie grupy zadań: pierwsza - to zorganizowanie odtworzenia gotowości bojowej wojsk i przygotowanie ich do rozpoczęcia działań i druga zorganizowanie i zaplanowanie zabezpieczenia tyłowego wojsk armii na okres trwania operacji;

- terminy wykonania zadań tyłów są zbyt krótkie i realizacja tych zadań możliwa jest przy dobrej organizacji kierowniczej pracy tyłowych organów dowodzenia armii na TSD, dobrej znajomości sztuki operacyjnej i kunsztownemu stosowaniu zasad taktyki tyłów;
- kierowniczej działalności tyłowych organów dowodzenia będzie ciągle towarzyszyć oddziaływanie przeciwnika, przemęczenie i obciążenie psychiczne wynikające z odpowiedzialności za pełne i terminowe wykonanie zadań tyłów na rzecz walczących wojsk armii oraz wynikające z odpowiedzialności za bezpieczeństwo podległych jednostek tyłowych.

Jak organizować działalność tyłowych organów dowodzenia armii, jakie stosować metody i formy dowodzenia tyłami w okresie organizacji operacji, aby wykonać zadania tyłów przypadające na ten okres? Odpowiedź na te i inne pytania zawiera dalsza treść tej części rozprawy.

### 13. KIEROWANIE ZABEZPIECZENIEM TYŁOWYM ARMII W OKRESIE ORGANIZACJI OPERACJI ZACZEPNEJ

Przykłady organizacji i realizacji operacji zaczepnej armii, przedstawione na schemacie - załącznik 17, wyróżniają się nie tylko miejscem armii w ugrupowaniu operacyjnym frontu, ale i warunkami organizacji i realizacji operacji zaczepnej armii, a przede wszystkim jej horyzontem czasowym i przestrzennym. Posługując się średnimi wielkościami liczbowymi czasu trwania operacji i głębokości jej zadań zależności te wyrażano za pomocą diagramów, jak w załączniku 18.

Dla dowództwa oraz tyłów armii, w tym i tyłowych organów dowodzenia, okres organizacji operacji stanowi początek operacji, jej etap organizacyjno-przygotowawczy. Okres ten, zależnie od miejsca oraz zadania armii w operacji zaczepnej frontu, liczony od momentu postawienia skonkretyzowanego zadania, może trwać od 12-17 godzin do 1-2 dni, natomiast liczony od momentu postawienia armii ogólnego, zvariantowanego zadania - 7-9 dni.

Okres organizacji operacji zaczepnej armii, trwający 12-17 godzin, jest - z tyłowego punktu widzenia - zbyt krótki, szczególnie w pierwszej operacji zaczepnej armii pierwszego rzutu frontu. Armia powinna otrzymać ostatecznie spreycyzowane zadanie na dobę przed wejściem do bitwy, z czego 1/3 czasu, tj. około 8 godzin, wykorzysta dowództwo armii, pozostawiając ZT i oddziałom oraz tyłom armii 2/3 czasu, czyli 16 godzin, na organizację wykonania zadania i przygotowanie wojsk armii do działań. Znajomość zadania, a nawet tylko zamiaru dowódcy frontu odnośnie użycia armii przez dowództwo danej armii na kilka, np. 7-9 dni, przed rozpoczęciem jego realizacji pozwala na doskonalszą organizację operacji i przygotowanie wojsk do bitwy.

W dalszej treści tego zagadnienia za podstawę rozważań przyjmuje się krótki, trwający około doby, okres organizacji operacji. W tak krótkim czasie zorganizowanie operacji zaczepnej wymaga szczególnie doskonałej organizacji i metodyki pracy dowództwa armii.

### 13.1. Metodyka pracy dowódcy i sztabu armii w okresie organizacji operacji zaczepnej

Metodyka dowodzenia jest to zbiór organizacyjnych, logicznych, matematycznych, prawnych, psychologicznych i innych metod stosowanych do rozwiązywania zadań kierowniczych przez organa dowodzenia.

Dla celów kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii interesują nas szczególnie metody organizacyjne pracy dowódcy i sztabu nad organizowaniem i planowaniem operacji, w tym głównie - jakie funkcje /czynności/ kierownicze wykonuje dowódca i sztab armii, w jakiej kolejności i w których z tych czynności bierze udział szef tyłów armii.

Według pła prof. dra Kazimierza NOŹKI<sup>43/</sup> w pracy dowódcy i sztabu armii można - po otrzymaniu dyrektywy operacyjnej dowódcy frontu - wyodrębnić czynności realizowane w następującej kolejności:

- a/ wyjaśnienie celu operacji i analiza zadania, z elementami oceny położenia, oraz sprecyzowanie zamiaru operacyjnego dowódcy, a także opracowanie przez sztab harmonogramu przygotowania operacji;
- b/ orientowanie operacyjne dla oficerów dowództwa i sztabu armii; w tym przedsięwzięciu bierze udział szef tyłów armii;
- c/ wydanie zarządzeń wstępnych dla ZT i oddziałów armii;
- d/ ocena sytuacji /położenia/ z wysłuchaniem meldunków oficerów dowództwa i sztabu armii, a tym i szefa tyłów armii;
- e/ sformułowanie i meldowanie decyzji przełożonemu;
- f/ postawienie zadań ZT i oddziałom armii oraz organizacja współdziałania;
- g/ organizacja i realizacja kontroli /pomocy/ dowództwom podległych ZT i oddziałów armii;
- h/ meldowanie gotowości do rozpoczęcia działań.

---

43/ Metodyka i treść pracy dowódcy armii /i jego sztabu/ podczas wypracowania decyzji do operacji zaczepnej  
wyd. ASG, październik 1974 r., nr biblioteczny Pf 44.

Z kolei, według płka doc.dra. Bogusława BIDZIŃSKIEGO<sup>44/</sup> czynności dowódcy i sztabu podczas organizowania operacji zaczepnej są następujące /z uwzględnieniem czasu ich trwania/:

godz.	Otrzymanie dyrektywy operacyjnej i tyłowej		
1	Analiza zadania, wrysowanie zadań na mapę, kalkulacja czasu i orientowanie operacyjne		Opracowanie i podjęcie decyzji
2	Przekazanie zarządzeń wstępnych		
3	Opracowanie mapy decyzji i map roboczych	Ocena położenia	
4	Meldowanie decyzji przełożonemu		
5	Przekazanie zadań bojowych, wytycznych współdziałania i zabezpieczenia działań		Opracowanie planów wykorzystania jednostek rodzajów wojsk
6			
7			
8			
9	Pomoc dowództwom wojsk armii oraz kontrola wykonania zarządzeń wstępnych, gotowości wojsk itp.		
10			
11			
12			
13			
14			
15	Przekazanie sygnałów do przesunięcia wojsk		Precyzowanie planu operacji
16	Sprecyzowanie zadań dla WRiA oraz lotnictwa		
17			
godz. G	atak sił głównych armii		

Rys. 3

44/ "Kierunki doskonalenia dowodzenia dywizją zmechanizowaną /pancerną/ w polu", wyd.ASG WP, marzec 1975 r., nr biblioteczny 0102, załącznik 4.

W obydwóch wariantach, jednocześnie z wymienionymi czynnościami trwa planowanie operacji, zbieranie informacji o nieprzyjacielu, położeniu sąsiadów i własnych wojsk armii oraz bieżące kierowanie ich aktualnie wykonywanymi zadaniami. Wśród czynności dowódcy armii może również występować osobisty rekonesans określonego terenu.

W okresie organizacji pierwszej operacji zaczepnej armii planowanie tej operacji może polegać na zapoznaniu się z odpowiednim wariantem planu operacji i planami jej zabezpieczenia opracowanymi w czasie pokoju oraz na opracowaniu do tych planów odpowiednich korekt, wynikających z aktualnej sytuacji operacyjnej. Sytuacja strategiczna i operacyjna zaistniała już w pierwszym dniu wojny może spowodować konieczność zaniechania wykorzystania zawczasu opracowanych planów operacji frontowej i operacji armijnych, a w związku z tym może zachodzić konieczność planowania operacji od podstaw, z pełnym zastosowaniem przedstawionych wariantów pracy dowództwa armii.

### 13.2. Metodyka pracy tyłowych organów dowodzenia armii w okresie organizacji operacji zaczepnej

Zasada jedności dowodzenia wymaga jednolitej metodyki pracy wszystkich organów dowodzenia armii. Metodykę tę określa dowódca armii, a sztab armii opracowuje harmonogram realizacji tych czynności i przekazuje go do wiadomości komórkom sztabu, szefom rodzajów wojsk i szefowi tyłów armii oraz egzekwuje terminy realizacji poszczególnych zadań kierowniczych.

Metodykę i formy organizacyjne pracy tyłowych organów dowodzenia w procesie organizowania i planowania zabezpieczenia tyłowego operacji określa szef tyłów armii stosownie do ustaleń dowódcy i sztabu armii, natomiast sztab tyłów armii opracowuje harmonogram działania TSD na okres organizacji operacji.

Kolejne czynności szefa tyłów armii, sztabu i służb tyłowych w okresie organizacji operacji mogą być następujące:

Kolejność czynności	Funkcja kierowania zabezpieczeniem tyłowym		"Czynności technologiczne"	Czynności organizacyjne	
	zewnętrzne	wewnętrzne	wewnętrzne	wewnętrzne	zewnętrzne
Stałe posiadanie przez tyłowe organa dowodzenia informacji o aktualnym położeniu wojsk armii i stanie zabezpieczenia tyłowego armii					
1			2. Analiza zadania tyłów		Orientowanie operacyjne na SD /WSD/ armii
2					
3					Orientowanie operacyjno-tyłowe TSD
4	Przekazanie zarządzeń wewnętrznych				
5		Opracowanie i podjęcie decyzji o zabezpieczeniu tyłowym operacji	5. Ocena sytuacji tyłowej		
6			11. Planowanie zabezpieczenia tyłowego operacji		
7					Meldowanie decyzji tyłowej dla dowódcy armii
8	Wydanie rozkazu tyłowego i stawianie zadań		11. Skonkretyzowanie planu zabezpieczenia tyłowego operacji i jego zatwierdzenie		
9	Pomoc ZT i jednostkom tyłowym oraz kontrola ich gotowości				
10					Meldowanie tyłowej gotowości armii do operacji

- Funkcje i czynności: - **"wewnętrzne"** - czyli realizowane na TSD i na użytek tyłowych organów dowodzenia armii;
- **"zewnętrzne"** - realizowane lub podlegają przekazaniu poza TSD.

W dalszych rozważaniach, dla jasności przedstawienia rozpatrywanej metodyki pracy tyłowych organów dowodzenia w okresie organizacji operacji, pominiemy te sprawy, które powinny być ciągle przestrzegane i realizowane, jak: zbieranie i ewidencjonowanie niezbędnych informacji oraz reagowanie na zdarzenia tego wymagające, utrzymywanie w ciągłej gotowości do pracy ludzi i techniki TSD armii, posiadanie łączności w relacjach dowodzenia tyłami i kierowania zabezpieczeniem tyłowym, dbanie o bezpieczeństwo i warunki pracy oficerów na TSD itp. Dokonamy natomiast charakterystyki poszczególnych funkcji i czynności kierowniczych tyłowych organów dowodzenia.

### 13.2.1. Orientowanie operacyjne na SD /WSD/ armii

Szef tyłów armii powinien obowiązkowo uczestniczyć w orientowaniu operacyjnym na SD /WSD/ armii. Powiadomienie go o tym przedsięwzięciu obciąża sztab armii. Podczas orientowania szef tyłów armii powinien:

- zapoznać się z dyrektywą operacyjną /zadaniem armii/ oraz otrzymać dyrektywę tyłową dowódcy frontu;
- zapoznać się z sytuacją operacyjną w pasie armii i zamiarem operacyjnym dowódcy armii;
- uzyskać wytyczne dowódcy do tyłowego przygotowania wojsk armii przed rozpoczęciem operacji /wydania zarządzeń wstępnych/ oraz przygotowania decyzji zabezpieczenia tyłowego operacji armii;
- uzyskać od sztabu harmonogram pracy dowódcy i sztabu armii oraz terminy wykonania czynności należących do tyłowych organów dowodzenia;
- uzyskać inne informacje od sztabu i szefów rodzajów wojsk, wynikające z istniejącej sytuacji, a niezbędne do wydania zarządzeń wstępnych i organizowania pracy na TSD.

W czasie orientowania operacyjnego szef tyłów armii powinien być przygotowany do zameldowania dowódcy lub poinformowania szefa sztabu armii o aktualnym stanie zabezpieczenia tyłowego ZT i oddziałów oraz o stanie i położeniu jednostek tyłowych armii. Po zakończeniu orientowania operacyjnego szef tyłów armii powinien mieć opracowaną mapę i notatki z informacjami, które uzyskał w toku orientowania. Mapę i odpowiednie notatki przygotowuje dla szefa tyłów tyłowa grupa operacyjna znajdująca się na SD lub oficerowie z TSD towarzyszący szefowi tyłów.

W dalszej pracy szefa tyłów armii powinien brać udział sztab i służby tyłowe, i należy ją realizować na TSD /WTSD/ armii. W przypadku zbyt krótkiego czasu organizacji operacji i wynikających stąd napiętych terminów szef tyłów armii może kontynuować pracę na SD /WSD/ armii wspólnie z rozszerzoną tyłową grupą operacyjną.

### 13.2.2. Analiza zadania tyłów

Analiza zadania jest to proces badawczy: zadania armii i zamiaru operacyjnego dowódcy, ustalonej przez front organizacji zabezpieczenia tyłowego oraz czasu - w celu określenia roli, miejsca i zadań tyłów armii w operacji.

Badanie wymienionych czynników, będących przedmiotem analizy zadania, polega na ich zrozumieniu we wzajemnym związku i uwarunkowaniach. Jako metody i techniki badawcze podczas analizy zadania stosuje się logiczne myślenie kategoriami operacyjnymi i tyłowymi,<sup>45/</sup> analizę liczbową, tworzenie obrazów graficznych<sup>46/</sup> i inne.

-----  
45/ Myślenie kategoriami operacyjnymi i tyłowymi polega na spostrzeganiu czynników operacyjnych, terenowych, czasu itd. oraz czynników zabezpieczenia tyłowego z punktu widzenia współorganizatora wykonania zadania bojowego i organizatora zabezpieczenia tyłowego działań.

46/ Tworzenie obrazów graficznych, szczególnie w skali /np. na mapie/ należy uznać za naukową technikę badawczą powszechnie stosowaną w wojsku w działaniach bojowych.

Analiza zadania zapoczątkowuje proces opracowania decyzji zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii. Rozpoczyna ją osobiście szef tyłów armii na SD podczas orientowania operacyjnego, a następnie kontynuuje na TSD z szefem sztabu tyłów i pozostałymi zastępcami.

Celem i końcowym rezultatem analizy zadania jest sprecyzowanie zamiaru zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii, jako podstawy do dalszej organizacyjnej i planistycznej pracy sztabu i służb tyłowych oraz przygotowania dla szefa tyłów armii propozycji do decyzji zabezpieczenia tyłowego operacji. Treścią zamiaru zabezpieczenia tyłowego mogą być następujące zagadnienia:

- ocena największych trudności w zabezpieczeniu tyłowym wojsk i ocena zagrożenia tyłów;
- ustalenie kierunku skupienia głównego wysiłku tyłów;
- zadania tyłów armii, w tym pilne zadania do wykonania w okresie organizacji operacji oraz sposób ich wykonania;
- miejsce rozmieszczenia podstawowych elementów ugrupowania tyłów armii w pasie jej natarcia.

Wśród różnych zadań tyłów można wyodrębnić dwie grupy, tj. zadanie odgórne, sformułowane w dyrektywie tyłowej frontu i wytycznych dowódcy armii, oraz zadania wynikające z przeznaczenia tyłów i ich aktualnej sytuacji. Zadania sformułowane odgórnie szef tyłów armii musi wyjaśnić i gruntownie zrozumieć, natomiast zadania wynikające z przeznaczenia i położenia tyłów szef tyłów musi sprecyzować sam podczas analizy zadania.

Przykładową treść zadań tyłów w okresie organizacji pierwszej operacji zaczepnej armii przedstawiono w punkcie 12.1. Szef tyłów armii, wyjaśniając i precyzując zadania tyłów armii przypadające na okres organizacji operacji i podejmując decyzję o sposobie ich wykonania, szczególnie zadań pilnych, powinien również określić wytyczne do wydania zarządzeń wstępnych, tj. określić, jakim ZT i oddziałom armii /liniowych i tyłowym/ oraz w jakiej kolejności wydać zarządzenia wstępne, a także jakie tymi zarządzeniami uregulować sprawy.

Rozmieszczenie i przesuwanie podstawowych elementów ugrupowania tyłów armii w operacji opracowuje się na mapie z tłem

operacyjnym. Ujmowanie tego zagadnienia w zamiarze zabezpieczenia tyłowego stwarza jednolitą podstawę i ukierunkowuje oficerów sztabu oraz służb tyłowych armii do przygotowania propozycji do decyzji zabezpieczenia tyłowego operacji. W wyniku dokonania oceny sytuacji tyłowej i propozycji szefów służb - zamiar organizacji tyłów w operacji może ulec częściowym zmianom. Przykładowe miejsce tyłów w operacji zaczepnej armii przedstawia schemat - załącznik 25.

Po analizie zadania tyłów szef tyłów armii, przygotowują się do operacyjno-tyłowego orientowania na TSD i oceny sytuacji tyłowej armii w operacji, powinien określić:

- organizację /w tym harmonogram/ pracy tyłowych organów dowodzenia armii na okres organizacji operacji;
- wytyczne dla szefów służb tyłowych do przygotowania propozycji do decyzji zabezpieczenia tyłowego operacji;
- decyzję wykonania zadań pilnych i wytyczne do zarządzeń wstępnych;
- porządek orientowania operacyjno-tyłowego na TSD armii.

Harmonogram pracy tyłowych organów dowodzenia armii<sup>47/</sup> powinien opracowywać sztab tyłów armii. Dokument ten opracowuje się na podstawie harmonogramu pracy dowódcy i sztabu armii oraz wytycznych szefa tyłów armii. Szef tyłów armii w tym zakresie powinien ustalić kolejność i terminy czynności własnych oraz czynności sztabu i służb tyłowych, jak również powinien zdecydować o wydzieleniu na okres organizacji operacji doraźnych zespołów do wykonania zadań kierowniczych TSD. Mogą to być następujące zespoły:

- zespół do organizacji i planowania zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii;
- zespół do bieżącego kierowania zabezpieczeniem tyłowym walczących ZT i oddziałów armii;
- zespół do kierowania odtworzeniem gotowości bojowej wojsk armii i przygotowania ich /pod względem tyłowym/ do rozpoczęcia operacji;
- zespół do przejęcia od OW jednostek tyłowych i organizacji ich przegrupowania lub zespół do likwidacji skutków uderzeń jądrowych przeciwnika na tyły i podobne zespoły.

47/ Wzór harmonogramu pracy tyłowych organów dowodzenia armii przedstawia załącznik 19.

Wytyczne dla szefów służb tyłowych do przygotowania propozycji do decyzji zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii opracowuje osobiście szef tyłów armii z udziałem swych zastępców: kwatermistrza i szefa służb technicznych. Ustalenie przedmiotowej treści takich wytycznych, w teoretycznej rozprawie, nastrocza wiele trudności ze względu na ich stałą zależność od konkretnej operacyjnej i tyłowej sytuacji armii. Można natomiast ustalić zagadnienia, których wytyczne te mogą dotyczyć, wychodząc z układu treści decyzji zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii. Biorąc to za podstawę, można napisać, że wytyczne szefa tyłów armii w omawianej kwestii mogą obejmować nakaz oceny, meldowania i proponowania przez każdą służbę tyłową następujących zagadnień:

- skupienie głównego wysiłku służby w poszczególnych etapach /czasie/ operacji na rodzajach wojsk armii lub elementach ugrupowania operacyjnego armii, kierunku uderzenia armii itp.;
- ocena szczególnych trudności w realizacji zadań służby w poszczególnych etapach operacji i kierunkach uderzeń armii oraz propozycje ich uniknięcia lub złagodzenia;
- prognoza potrzeb materiałowych, ewakuacyjno-remontowych i ewakuacyjno-leczniczych armii w poszczególnych etapach operacji;
- stan i możliwości zaspokojenia potrzeb wojsk armii w okresie organizacji i w toku operacji posiadanymi i przydzielonymi siłami i środkami oraz możliwości uzyskania do tego celu sił i środków z innych źródeł zaopatrzenia i obsługi;
- przydział sił i środków zabezpieczenia tyłowego przez służby dla poszczególnych ZT i oddziałów liniowych oraz tyłowych armii;
- organizacja dowozu i ewakuacji oraz zakres remontu i leczenia;
- stosunek do zamiaru lub propozycje ugrupowania tyłów armii w operacji oraz propozycje przedsięwzięć o zakresie obrony i ochrony jednostek tyłowych, a także obiektów komunikacyjnych w pasie armii;
- inne zagadnienia podyktowane konkretną sytuacją armii.

Zagadnienia powyższe mogą być przydatne szefowi tyłów armii przy formułowaniu wytycznych dla szefów służb w celu przygotowania danych do decyzji zabezpieczenia tyłowego operacji. Również szefowie służb tyłowych armii mogą je wykorzystywać podczas przygotowywania propozycji dla szefa tyłów armii, jeśli nie otrzymali do tego żadnych wytycznych.

Porządek informowania operacyjnego ustala szef sztabu tyłów na podstawie wytycznych szefa tyłów armii. Organizację i treść orientowania operacyjnego przedstawia kolejny punkt rozprawy.

### 13.2.3. Orientowanie operacyjno-tyłowe na TSD /WTSD/ armii

Orientowanie operacyjno-tyłowe przeprowadza się na TSD /WTSD/ armii z zastępcami szefa tyłów, szefami oddziałów i wydziałów sztabu tyłów oraz szefami oddziałów i wydziałów służb tyłowych.

W orientowaniu operacyjno-tyłowym na TSD mogą niekiedy uczestniczyć zastępcy do spraw techniki i zaopatrzenia wybranych dywizji oraz szefowie baz tyłowych armii. Uczestnictwo tych oficerów w orientowaniu na TSD może być pożądanym, jeśli tylko czas na to pozwoli, a sytuacja operacyjna i tyłowa armii nie będzie stwarzała do tego przeciwwskazań. O uczestnictwie w operacyjno-tyłowym orientowaniu oficerów spoza TSD decyduje szef tyłów, a sztab tyłów organizuje ich terminowe przybycie na TSD armii.

Podczas orientowania operacyjno-tyłowego uczestników zapoznaje się z:

a/ informacjami /tylko w niezbędnym zakresie/ uzyskanymi podczas orientowania operacyjnego u dowódcy armii, tj.:

- zadaniem armii i organizacją zabezpieczenia tyłowego armii ustaloną w dyrektywie tyłowej frontu;
- sytuacją operacyjną w pasie armii i zamiarem operacyjnym dowódcy armii;

Powyższe informacje może przekazać uczestnikom orientowania oficer sztabu tyłów towarzyszący szefowi tyłów armii w wyjeździe na SD;

b/ zamiarem zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii /jak w punkcie 13.2.2./:

- zadaniami tyłów armii w okresie organizacji operacji i sposobem ich wykonania;
- miejscem rozmieszczenia podstawowych elementów ugrupowania tyłów armii w pasie natarcia armii;

c/ organizacją /w tym i z harmonogramem/ pracy tyłowych organów dowodzenia na okres organizacji operacji;

d/ wytycznymi dla szefów służb tyłowych do przygotowania propozycji do decyzji zabezpieczenia tyłowego operacji.

Zamiar zabezpieczenia tyłowego operacji i pozostałe zadania przekazuje uczestnikom orientowania osobiście szef tyłów armii lub z jego ramienia szef sztabu tyłów.

#### 13.2.4. Zarządzenia wstępne /przygotowawcze/

Zarządzenia wstępne wydaje się w okresie organizacji operacji w dwóch celach:<sup>48/</sup> po pierwsze - dla uregulowania realizacji pilnych zadań tyłów, związanych zwykle z odtworzeniem gotowości bojowej wojsk armii i przygotowania ich pod względem tyłowym do rozpoczęcia operacji oraz - po drugie - dla wcześniejszego dania podstaw tyłom ZT i oddziałów armii oraz jednostkom tyłowym armii do rozpoczęcia organizowania i planowania zabezpieczenia tyłowego ich działań, czyli wydłużenia ich okresu organizacji działań. Za pomocą zarządzeń wstępnych realizuje się postulat międzyszczeblowej równoległości pracy dowództw w organizowaniu działań i postulat równoległości tyłowego przygotowania armii do rozpoczęcia operacji.

Treść zarządzeń wstępnych będzie zależała od warunków przejścia armii do operacji zaczepnej i od stanu zabezpieczenia tyłowego armii w momencie otrzymania przez jej dowódcę zadania operacyjnego. Ponadto zarządzenia wstępne dla tyłów ZT i oddziałów będą się różnić treścią od zarządzeń wstępnych dla jednostek tyłowych armii.

Treść zarządzenia wstępnego dla tyłów określonego ZT lub oddziału armii może obejmować:

-----  
48/ Biuletyn Informacyjny nr 1/71/, zarządzenia wydawane dla realizacji pierwszego celu określa mianem "przygotowawcze", a zarządzenia wydawane dla osiągnięcia celu drugiego nazwą "wstępne".

- odtworzenie lub zgromadzenie zapasów środków materiałowych do określonych wielkości, z podaniem źródła zaopatrzenia, sposobu i terminu dowozu;
- doprowadzenie sprzętu technicznego do gotowości bojowej oraz uwolnienie jednostek ewakuacyjno-remontowych od funduszu remontowego, z podaniem etapów, sposobu i terminu ewakuacji;
- ewakuowanie porażonych i przygotowanie jednostek medycznych do wykonania nowych zadań, z podaniem etapów, sposobu i terminu ewakuacji;
- inne sprawy wynikające z realnej sytuacji.

Poza tym niezbędne informacje o nowym zadaniu bojowym tyłowe organa dowodzenia ZT lub oddziałów armii mogą uzyskać od swych dowódców i sztabów, które otrzymują również zarządzenia wstępne /przygotowawcze/.

Z kolei treścią zarządzeń wstępnych dla jednostek tyłowych armii i ewentualnie przydzielonych jej składów stacjonarnych oraz stacji wyładowczych może być nakaz:

- wydania lub przygotowania się do wydania określonej ilości środków materiałowych dla określonych ZT i oddziałów armii, z podaniem terminów wykonania zadania;
- przyjęcia /pobrania/ lub przygotowania się do przyjęcia /pobrania/ określonej ilości i rodzaju zaopatrzenia ze wskazanych źródeł, z podaniem terminów wykonania zadania;
- ewakuowania z wojsk armii porażonych i uszkodzonego sprzętu technicznego oraz sposobu uwolnienia się od porażonych i funduszu remontowego z podaniem terminów wykonania tych zadań;
- ustalenia terminu odtworzenia gotowości poszczególnych jednostek tyłowych do wykonania nowych zadań, przegrupowania się do nowego rejonu lub tylko przygotowanie się do tego itp.;
- zaniechania wykonania określonych zadań na rzecz wojsk armii z uwagi na zmianę ich zadań bojowych.

Przekazania zarządzeń wstępnych można dokonywać z TSD lub SD armii technicznymi środkami łączności, przez oficerów łącznikowych lub kontakt osobisty zastępcom do spraw techniki i zaopatrzenia ZT i oddziałów armii oraz szefom i dowódcom

jednostek tyłowych armii, w kolejności ustalonej przez szefa tyłów armii. Zarządzenia wstępne w pierwszej kolejności należy przekazywać ZT przewidzianym do pierwszego rzutu armii i jednostkom rodzajów wojsk zabezpieczającym wejście pierwszego rzutu armii do bitwy.

### 13.2.5. Ocena sytuacji tyłowej armii /patrz schemat - załącznik 20/

Ocena sytuacji tyłowej jest to badanie sił i środków oraz warunków zabezpieczenia tyłowego armii pod kątem widzenia zadań tyłów w celu określenia sposobu ich realizacji.

Podstawowymi metodami badawczymi w procesie oceny sytuacji tyłowej jest logiczne myślenie kategoriami operacyjno-tyłowymi, kalkulacje i porównywania liczbowe.

Podobnie jak analizę zadania tyłów, tak i ocenę sytuacji tyłowej przeprowadza szef tyłów armii przy twórczym udziale oficerów sztabu tyłów odpowiedzialnych za redakcję decyzji tyłowej, rozkazu tyłowego i planu zabezpieczenia tyłowego armii oraz przy udziale dochodzących /we właściwym czasie, zgodnie z harmonogramem pracy/ szefów służb tyłowych w celu zameldowania propozycji i wniosków w zakresie zabezpieczenia armii w operacji po linii poszczególnych służb.

W trakcie oceny sytuacji tyłowej wyłaniają się warianty możliwych sposobów zabezpieczenia tyłowego operacji.

Oceny sytuacji tyłowej należy dokonywać pod kątem ustalonych zadań tyłów i w kolejności zagadnień układu decyzji tyłowej na szczeblu armii.<sup>49/</sup>

W ocenie sytuacji tyłowej armii należy brać pod uwagę:<sup>50/</sup>

- położenie, stan i możliwości tyłów ZT i oddziałów armii;
- położenie, stan i możliwości jednostek tyłowych armii i ewentualnie jednostek tyłowych przydzielonych armii ze szczebla nadrzędnego;
- organizację i zakres zabezpieczenia tyłowego armii przez szczebel frontu;

49/ Wzór decyzji zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii przedstawia załącznik 21 oraz mapa z treścią jak na schemacie - załącznik 25.

50/ Patrz również załącznik 20, tabela III.

- możliwości wykorzystania zasobów materiałowych i urządzeń miejscowych, zdobyczy wojennych i innych źródeł zaopatrzenia oraz obsługi wojsk;
- możliwości komunikacyjne;
- zakres zabezpieczenia bojowego tyłów przez wojska armii, frontu i ewentualnie OTK;
- możliwości kierowania zabezpieczeniem tyłowym i inne.

Z kolei, oceniając i analizując warunki zabezpieczenia tyłowego armii w konkretnej operacji, należy badać i brać pod uwagę następujące grupy czynników:<sup>51/</sup>

a/ operacyjne:

- skład armii - ilość, rodzaj ZT i oddziałów armii, ich ukompletowanie i potrzeby: materiałowe, zabezpieczenia technicznego i medycznego;
- rozmach operacji - ugrupowanie armii i położenie wojsk, kierunki uderzeń, szerokość pasa, głębokość zadań, czas trwania operacji i tempo natarcia;
- przeciwnik i jego możliwości - położenie, charakter działań, środki i sposoby oddziaływania na wojska i tyły itp.;

b/ teren w pasie armii - ukształtowanie, pocięcie przeszkodami, pokrycie, urbanizacja i infrastruktura, rozbudowa inżynieryjna, deformacja w wyniku działań bojowych itp. zarówno po stronie własnej, jak i nieprzyjaciela;

c/ czas trwania okresu organizacji operacji oraz zadania bliższego i dalszego armii, terminy wykonania zadań tyłów w okresie organizacji operacji, terminy wykonania zadań organizacyjnych i planistycznych oraz terminy składania meldunków i sprawozdań na SD armii i TSD frontu;

d/ czynnik geopolityczny - czy operacja armii będzie realizowana na terenie własnym, sojusznika czy też potencjalnego przeciwnika, stopień obronnego zorganizowania społeczeństwa, jego struktura klasowa i demograficzna itp.;

51/ Patrz również załącznik 20, tabela I.

e/ czynnik klimatyczny - pora roku i warunki meteorologiczne.

Analizy zadania oraz oceny sytuacji tyłowej można dokonywać dwiema metodami: "badania i wnioski" oraz "rozwiązywania i badania".

Metoda pierwsza - "badanie i wnioski" polega na możliwie gruntownym poznaniu poszczególnych czynników tworzących warunki zabezpieczenia tyłowej operacji zaczepnej armii, a także na analizie liczbowej i ocenie sił i środków zabezpieczenia tyłowego. Metoda ta pozwala na sformułowanie zadań tyłów i wyciągnięcie wniosków do decyzji tyłowej, którą w następnym czasie należy opracować i podjąć. Opracowanie decyzji tyłowej po analizie zadania i ocenie sytuacji tyłowej powoduje konieczność powtórnego badania lub tylko częściowego powracania do czynników determinujących rozwiązanie poszczególnych zagadnień decyzji. Jest to więc metoda pozwalająca na opracowanie decyzji, ale wymagająca stosunkowo dużo czasu, co nie w każdym warunkach przygotowania operacji będzie możliwe - z uwagi na terminy.

Metoda druga - "rozwiązywania i badania" polega na przystąpieniu do opracowania poszczególnych zagadnień decyzji o zabezpieczeniu tyłowym operacji i przy tym jednoczesnego badania tylko tych czynników, które wydatnie wpływają na sposób rozwiązania poszczególnych zagadnień decyzji. Pozwala ona na opracowanie decyzji zabezpieczenia w krótszym czasie, bowiem szef tyłów, sztab i służby tyłowe armii nie tracą czasu na nie zawsze konieczne rozważania i obliczenia, robią zaś to, co faktycznie do opracowania decyzji jest niezbędne.

Posługując się tą metodą szef tyłów armii ma opracowaną decyzję zabezpieczenia tyłowej operacji jednocześnie z zakończeniem analizy zadania i oceny sytuacji tyłowej.<sup>52/</sup> Metoda ta nie wyklucza możliwości kolektywnego opracowania decyzji, bowiem na czas rozwiązywania poszczególnych zagadnień decyzji, np. zakresu organizacji tyłów, zabezpieczenia w rakiety i amunicję, mps, zabezpieczenia technicznego, medycznego itd. włączają się ze swoimi propozycjami i wnioskami właściwi oficerowie sztabu i służb tyłowych armii.

---

52/ Należy przy tym pamiętać o wyznaczeniu do współpracy z szefem tyłów zespołu redakcyjnego decyzji, który oprócz roli doradczej spełnia funkcję redaktora decyzji na piśmie i mapie.

Podczas oceny sytuacji tyłowej, w razie możliwości dostępu do EMC MIŃSK-22 i ODRA 1304, należy wykorzystać dla dokonania analiz i ocen:<sup>53/</sup>

- zabezpieczenia armii w amunicję, mps i żywność - program: "OMOT-MAT-11A" pt. "Ocena możliwości zabezpieczenia materiałowego wojsk armii";
- ponadto do zabezpieczenia tylko w mps - program: "POLAR-MPS-OA-1" pt. "Ocena możliwości zabezpieczenia wojsk armii w mps";
- zabezpieczenia technicznego - program: "TEZA-3FA" pt. "Ocena stanu i możliwości służby czołgowo-samochodowej w zakresie zabezpieczenia technicznego wojsk armii w operacji";
- zabezpieczenia medycznego - program: "POLAR-ZAMED-1A" pt. "Plan zabezpieczenia medycznego"/dokument ten w istocie jest oceną, a nie planem/.

W przedstawionej metodyce pracy tyłowych organów dowodzenia w okresie organizacji operacji zostały wyodrębnione i oddzielnie potraktowane takie czynności, jak: "analiza zadania" i "ocena sytuacji tyłowej".

Uznając tak przedstawioną sprawę za wytyczną do działania szefa tyłów armii, mamy obowiązek odnotować, że czynności te zostały wyodrębnione i nazwane - dla wprowadzenia metodologicznej jasności w ten złożony proces kierowniczej pracy szefa tyłów armii i podległych mu organów. W praktyce kierowniczej dla sprecyzowania zadań zabezpieczenia tyłowego nie wystarczy tylko "analiza zadania", trzeba w tym celu dokonać również częściowej "oceny sytuacji tyłowej". Z kolei dla opracowania całej decyzji zabezpieczenia tyłowego nie wystarczy dokonanie tylko "oceny sytuacji tyłowej", ale konieczne jest także uwzględnianie czynników badanych w trakcie "analizy zadania".

Jednoczesna analiza zadania i ocena sytuacji tyłowej armii będzie dokonywana przez szefa tyłów w warunkach zbyt ograniczonego czasu na opracowanie decyzji tyłowej - w warunkach, gdy szef tyłów armii osobiście lub tylko przy pomocy, np. tyłowej grupy operacyjnej będzie zmuszony na SD /WSD/ do opracowania decyzji tyłowej i meldowania jej dowódcy armii.

-----  
53/ Patrz również załącznik 26, pozycje: 1 do 3 i 15.

W takim wariancie pracy orientowanie operacyjno-tyłowe będzie miało nieco inny cel, a mianowicie: zapoznanie sztabu i służb tyłowych z aktualnym położeniem wojsk armii, zadaniem armii i zamiarem operacyjnym dowódcy; ogłoszenie decyzji o zabezpieczeniu tyłowym operacji i przekazanie wytycznych do wydania zarządzeń wstępnych i dalszej pracy TSD.

Również stosowanie elektronicznych maszyn cyfrowych do oceny podejmowania decyzji i planowania zabezpieczenia tyłowego powoduje potrzebę łącznego dokonywania "analizy zadania i oceny sytuacji tyłowej". Wymaga tego np. przygotowanie formularzy do programów na EMC, a następnie weryfikacja tabulogramów wynikowych.

Tak więc "analizę zadania" i "ocenę sytuacji tyłowej" należy traktować jako etap pracy szefa tyłów, w którym musi być opracowana i podjęta decyzja o zabezpieczeniu tyłowym. Celowi opracowania decyzji w posiadanym do tego czasie musi być podporządkowana organizacja pracy własnej szefa tyłów oraz sztabu i służb tyłowych, a także metodyka "analizy zadania i ocena sytuacji tyłowej".

#### 13.2.6. Decyzja o zabezpieczeniu tyłowym operacji zaczepnej armii

Decyzja o zabezpieczeniu tyłowym jest końcowym rezultatem pracy szefa tyłów, sztabu i służb tyłowych armii w procesie realizacji czynności 1-6 zawartych w tabeli kolejnych czynności /patrz pkt 13.2./, a głównie w wyniku realizacji analizy zadania i oceny sytuacji tyłowej.<sup>54/</sup>

Decyzja o zabezpieczeniu tyłowym operacji zaczepnej armii jest to wyrażenie optymalnego dla danych warunków sposobu, w jaki szef tyłów armii zamierza realizować to zabezpieczenie. Może być wyrażona ustnie, na piśmie lub na taśmie magnetycznej, a ponadto na mapie. Decyzję o zabezpieczeniu tyłowym każdej operacji armii opracowuje szef tyłów armii, z udziałem oficerów sztabu i służb tyłowych armii, w dwóch etapach: podczas analizy zadania - opracowuje zamiar zabezpieczenia

54/ Patrz pkt 13.2.2. - Analiza zadania tyłów i pkt 13.2.5 ocena sytuacji tyłowej armii.

tyłowego, tj. I-III punkt decyzji, według niżej podanego układu /patrz pkt 12.2.2./ i podczas oceny sytuacji tyłowej opracowuje organizację /sposób/ zabezpieczenia tyłowego armii w toku operacji, czyli IV i V pkt decyzji. Decyzję tę zatwierdza dowódca armii. Stanowi ona podstawę do opracowania rozkazu tyłowego armii i zarządzeń tyłowych oraz planu zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii.

W decyzji o zabezpieczeniu tyłowym operacji zaczepnej armii opracowuje się następujące zagadnienia:<sup>55/</sup>

I. Podstawa decyzji.

II. Wnioski z oceny sytuacji w zakresie:

1. Skupienia głównego wysiłku tyłów armii.
2. Możliwości wystąpienia szczególnych trudności w zabezpieczeniu tyłowym wojsk armii.
3. Możliwości szczególnego zagrożenia tyłów armii.

III. Zadania tyłów armii w okresie organizacji operacji i sposób ich wykonania oraz zadania tyłów w toku operacji.

IV. Organizacja zabezpieczenia tyłowego armii w toku operacji.<sup>56/</sup>

1. Zabezpieczenie drogowe.
2. Zabezpieczenie w rakiety.
3. Zabezpieczenie materiałowe.
4. Zabezpieczenie techniczne.
5. Zabezpieczenie medyczne.
6. Zabezpieczenie bojowe tyłów.
7. Zabezpieczenie jeńców wojennych.
8. Organizacja kierowania zabezpieczeniem tyłowym.

V. Wnioski o zdolności tyłów armii do zabezpieczenia wojsk armii w toku operacji oraz ewentualne prośby do dowódcy armii i szefa tyłów frontu.

---

55/ Kanwę tekstu decyzji zawiera załącznik 21 oraz mapa - załącznik 25.

56/ Rozmieszczenie i przesuwanie elementów ugrupowania tyłów armii jak: APTBR, RBA, ABR itd. dla uniknięcia powtórzeń ujmuje się w treści: zabezpieczenia w rakiety, zabezpieczenia materiałowego, technicznego, medycznego.

### 13.2.7. Meldowanie decyzji o zabezpieczeniu tyłowym operacji zaczepnej armii

Decyzję o zabezpieczeniu tyłowym operacji melduje dowódca armii osobiście szef tyłów na SD /WSD/ armii podczas przeprowadzania oceny sytuacji /położenia/ przez dowództwo armii<sup>57/</sup>. Celowa jest przy tym obecność szefa sztabu armii, odpowiedzialnego za koordynację zabezpieczenia operacyjnego i tyłowego wojsk armii, a także pożądana obecność szefów rodzajów wojsk armii.

Szef tyłów armii meldując decyzję posługuje się mapą i tekstem decyzji, która może być opracowana według wyżej podanego układu.

Szef tyłów armii, udając się do dowódcy armii w celu zameldowania decyzji zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii, powinien zabrać ze sobą asystenta /oficera sztabu lub adiutanta/, który podczas meldowania decyzji wskazywałby odpowiednie treści na mapie oraz notowałby wszelkie uwagi dowódcy, szefa sztabu armii i innych oficerów dotyczące zabezpieczenia tyłowego operacji.

Meldunek decyzji tyłowej szefa tyłów dla dowódcy armii zastępuje meldunek tzw. "propozycji szefa tyłów dla dowódcy" lub meldunek "danych do decyzji operacyjnej".

Meldowanie "decyzji tyłowej" lub inaczej - "decyzji o zabezpieczeniu tyłowym operacji" przez szefa tyłów spełnia obydwie wyżej podane funkcje, dostarcza bowiem dowódcy informacji tyłowych niezbędnych do podjęcia decyzji operacyjnej, a ponadto stanowi propozycję sposobów realizacji zabezpieczenia tyłowego operacji, podlegającą akceptacji dowódcy armii:<sup>58/</sup>

-----  
57/ Pojęcie "decyzja o zabezpieczeniu tyłowym" lub "decyzja szefa tyłów armii" odzwierciedla strukturę dowództwa armii i zintegrowaną strukturę tyłowych organów dowodzenia armii oraz ich kompetencje zakładające całkowitą i niepodzielną odpowiedzialność szefa tyłów przed dowódcą armii za zabezpieczenie tyłowe wojsk armii.

58/ Meldowanie decyzji przełożonemu i zatwierdzenie jej przez niego jest regulaminową zasadą systemu dowodzenia w WP.

Szef tyłów armii, udając się do dowódcy armii w celu zameldowania projektu decyzji tyłowej, powinien mieć opracowane /na oddzielnym dokumencie/ jej streszczenie, aby przekazać dowódcy armii, który z kolei wykorzysta ten tekst w swoim meldunku decyzji operacyjnej i jej zabezpieczenia składanym dowódcy frontu. Przykładową kanwę streszczenia decyzji tyłowej przedstawiono na końcu załącznika 21.

W warunkach bojowych, a szczególnie w czasie prowadzenia ćwiczeń, zachodzi niekiedy doraźna potrzeba meldowania przez szefa tyłów armii decyzji o zabezpieczeniu tyłowym armii szefowi tyłów frontu lub jego przedstawicielowi.

Przełożonemu z wyższego szczebla dowodzenia decyzję tyłową należy meldować według wyżej podanego układu, rozwijając szczególnie punkt I, tj. na początku /dodatkowo/ należy zameldować:<sup>59/</sup>

- aktualne położenie ZT i tyłów armii;
- streszczenie zadania armii;
- zamiar lub streszczenie decyzji operacyjnej dowódcy armii.

Po zameldowaniu dowódcy armii decyzji o zabezpieczeniu tyłowym i uzyskaniu jej akceptacji, szef tyłów armii udostępnia jej tekst sztabowi i służbom tyłowym armii jako podstawę do organizowania i planowania zabezpieczenia tyłowego operacji lub ogłasza ją w formie ustnej. Treść decyzji szefa tyłów, ogłaszanej na TSD /WTSD/ armii, może mieć taki układ jak referat dla dowódcy, z dodaniem ewentualnych zmian i uściśleń dowódcy, lecz bez punktu V /ostatniego/. Zamiast V punktu decyzji należy przekazać oficerom sztabu i szefom służb tyłowych wytyczne do dalszej pracy.

### 13.2.8. Wydanie rozkazu tyłowego i stawianie zadań

Rozkaz tyłowy jest zasadniczym dokumentem kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w działaniach bojowych.<sup>60/</sup>

-----  
59/ Na tym tle przełożony ze szczebla nadrzędnego lepiej zrozumie treść meldowanej decyzji tyłowej. Celowo jest również zapytać odbierającego meldunek decyzji o zagadnienia szczególnie go interesujące.

60/ Kanwę tekstu rozkazu tyłowego armii przedstawia załącznik 22.

Podstawę do opracowania rozkazu tyłowego stanowi decyzja o zabezpieczeniu tyłowym operacji zaczepnej armii.

Rozkaz tyłowy powinien regulować taktyczno-organizacyjne sprawy zabezpieczenia tyłowego. Nie powinien natomiast zawierać treści technologiczno-eksploatacyjnych oraz innych stałych lub regularnie powtarzalnych spraw zabezpieczenia tyłowego wojsk.

61/

W rozkazie tyłowym opracowuje się następujące zagadnienia:

1. Skupienie głównego wysiłku tyłów armii.
2. Rozmieszczenie i przesuwanie elementów ugrupowania tyłów armii.
3. Armijne drogi samochodowe.
4. Zabezpieczenie w rakiety.
5. Nagromadzenie zapasów środków materiałowych.
6. Limit zużycia środków materiałowych.
7. Organizacja dowozu środków materiałowych.
8. Organizacja zabezpieczenia medycznego.
9. Organizacja ewakuacji i remontu sprzętu technicznego.
10. Organizacja bojowego zabezpieczenia tyłów.
11. Organizacja ewakuacji jeńców wojennych.
12. Termin gotowości tyłów.
13. Organizacja kierowania zabezpieczeniem tyłowym.

W rozkazie tyłowym armii mogą być ujęte i inne zagadnienia wynikające z realnej potrzeby, a wymagające uregulowania ich przez dowódcę armii.

Rozkaz tyłowy wydaje, przez podpisanie, dowódca armii, a podpisuje również szef tyłów armii. Wydaje się go w trzech egzemplarzach i przesyła do sztabu armii oraz sztabu tyłów frontu, zaś jeden egzemplarz pozostawia w sztabie tyłów armii.

Rozkaz tyłowy reguluje zabezpieczenie tyłowe armii w operacji w zasadzie tylko do zadania bliższego armii, a sprawy dotyczące zabezpieczenia materiałowego /punkty 3-6/ reguluje tylko na okres organizacji operacji i pierwszy dzień bitwy. W kolejnych dniach operacji szef tyłów armii wydaje codziennie zarządzenia tyłowe.

-----  
61/ W zależności od potrzeb, w rozkazie tyłowym mogą być zawarte i inne zagadnienia.

Za opracowanie rozkazu tyłowego armii odpowiada szef sztabu tyłów. W opracowaniu rozkazu biorą udział komórki sztabu i służb tyłowych armii, które odpowiednie punkty do rozkazu /zredagowane w pełnej treści/ przekazują w określonym terminie wyznaczonemu oficerowi sztabu tyłów.

Doprowadzenie rozkazu tyłowego do wojsk i tyłów armii wykonuje się w formie:

- rozkazów tyłowych - dla poszczególnych dywizji, za podpisem dowódcy i szefa tyłów armii;
- zarządzeń tyłowych - dla jednostek rodzajów wojsk oraz jednostek tyłowych armii, za podpisem szefa tyłów, właściwego zastępcy szefa tyłów /szefa służby/.

Rozkaz tyłowy przyjmują do wiadomości - przez przeczytanie i potwierdzenie tego podpisem:

- szefowie komórek sztabu armii i szefowie rodzajów wojsk - podpis składają na egzemplarzu przekazanym do sztabu armii;
- szefowie komórek sztabu i służb tyłowych armii - podpis składają na egzemplarzu pozostającym w aktach TSD armii.

Jednocześnie z opracowaniem rozkazu tyłowego armii przygotowuje się rozkazy tyłowe i zarządzenia dla poszczególnych ZT i oddziałów oraz jednostek tyłowych armii. Rozkazy tyłowe dla poszczególnych ZT zawierają wyciąg odpowiedniej treści z rozkazu tyłowego armii. Wzór rozkazu tyłowego dla dywizji przedstawia załącznik nr 23.

Podobną treść i formę mają zarządzenia tyłowe dla jednostek rodzajów wojsk armii. Wzory zarządzeń dla jednostek tyłowych armii przedstawiają załączniki od 2 do 36.

Przekazanie rozkazów i zarządzeń tyłowych dla wojsk i tyłów armii odbywa się różnymi formami i sposobami, a mianowicie: przez oficerów łącznikowych z wojsk i tyłów, oficerów sztabu i służb tyłowych armii oraz przez stację poczty polowej i techniczne środki łączności.

### 13.2.9. Kontrola oraz meldowanie gotowości wojsk i tyłów armii

Prowadzenie kontroli stanu zabezpieczenia tyłowego ZT i oddziałów armii i ich gotowości do działań /ze względu na ten stan/ oraz gotowości jednostek tyłowych do zaopatrywania i obsługi wojsk w toku operacji jest stałym zadaniem tyłowych organów dowodzenia armii. Kontrola wojsk i tyłów armii prowadzona w okresie organizacji operacji może mieć trzy cele:

a/ stwierdzenie stanu zabezpieczenia tyłowego i gotowości do działań; b/ egzekwowanie wykonania zadań nakazanych w zarządzeniach wstępnych, rozkazach i zarządzeniach tyłowych; c/ udzielanie pomocy tyłowym organom dowodzenia ZT i oddziałów armii oraz dowództwom jednostek tyłowych armii w organizowaniu ich działań.

Wyżej wymienione cele kontroli osiąga się przez bezpośredni przegląd przedmiotu kontroli w kontrolowanej jednostce lub przez nakazanie złożenia odpowiedniego meldunku, przy czym w tej ostatniej formie kontroli nie zakłada się okazania organizatorskiej pomocy kontrolowanemu.

Zależnie od stanu oficerów tyłów na TSD w okresie organizacji operacji oraz zadań stojących przed tyłowymi organami dowodzenia w tym czasie, na kontrolę do wojsk i tyłów armii mogą być wysłani oficerowie wraz z zarządzeniami wstępnymi, a następnie rozkazami i zarządzeniami tyłowymi. Termin wysłania oficerów kontrolujących do wojsk i tyłów armii zależy od sytuacji i zadań tyłowych postawionych kontrolowanemu jednostkom.

W pierwszej kolejności należy wysyłać oficerów kontrolujących do ZT pierwszego rzutu armii i jednostek zabezpieczających ich działanie np. do wojsk rakietowych i artylerii oraz jednostek tyłowych biorących udział w odtwarzaniu gotowości bojowej wojsk, jak: APTBR, RBA, ABR, stacje wyładownicze, stacjonarne składy itp.

Oficerowie kontrolujący pozostają w jednostkach kontrolowanych do momentu osiągnięcia celu kontroli, po czym wracają w nakazanym terminie na TSD /WTSD/ armii, składając szefowi tyłów armii meldunki z przeprowadzonej kontroli. Na tej podstawie szef tyłów armii osobiście składa dowódcy armii ustny meldunek o stanie gotowości wojsk armii do bitwy w zakresie

zabezpieczenia tyłowego oraz o gotowości tyłów armii do zaopatrzenia i obsługi wojsk armii w toku operacji.

### 13.2.10. Planowanie zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii

Planowanie zabezpieczenia tyłowego wojsk armii jest procesem racjonalnego projektowania sposobów działania tyłów dla osiągnięcia ich celów /wykonania zadań/ z uwzględnieniem posiadanych oraz przewidywanych stanów sił i środków tyłowych, a także z uwzględnieniem istniejących i przyszłych warunków działania wojsk i tyłów w operacji.

#### 13.2.10.1. Opracowanie planu zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii

Proces planowania zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii przez jej tyłowe organa dowodzenia rozpoczyna się od zapoznania szefa tyłów armii z zadaniem operacyjnym armii i zamiarem dowódcy oraz dyrektywą tyłową frontu, czyli od orientowania operacyjnego na SD /WSD/ armii, a kończy się zatwierdzeniem planu przez dowódcę armii w końcu okresu organizacji operacji. Rozwijanie, konkretyzowanie i uzupełnianie planu trwa do końca operacji.

Plan zabezpieczenia tyłowego pierwszej operacji zaczepnej armii jest opracowany w czasie pokoju,<sup>62/</sup> a w okresie jej organizacji dokonywane są w nim ewentualne zmiany odpowiednio do zmian w planie operacji zaczepnej, jeśli zostały dokonane.

W zintegrowanym systemie tyłów, tyłowe organa dowodzenia armii opracowują dwa zasadnicze rodzaje planów, tj. ogólny plan zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii i plany zabezpieczenia w każdej służbie tyłowej armii. Nie opracowują oddzielnych planów zastępcy szefa tyłów armii - kwatermistrz i szef służb technicznych.

Ogólny plan zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii opracowuje sztab tyłów z udziałem komórek służb tyłowych

---

62/ Podręcznik: "Tyły szczebla operacyjnego wojsk operacyjnych", strona 119 wyd. ASG, Katedra TT, Warszawa lipiec 1970 r., nr biblioteczny 015821.

armii. Plan ten w całości może znać tylko ograniczona ilość oficerów i podlega on szczególnej ochronie. Nie wolno go przekazywać żadnemu wykonawcy poza TSD /z wyjątkiem przewiezienia na SD armii w celu zatwierdzenia przez dowódcę/, ani też w ramach TSD armii. Za redakcję i przechowanie planu zabezpieczenia tyłowego odpowiada szef oddziału organizacji tyłów i dowodzenia sztabu tyłów armii.

Dla sprawnego opracowania planu zabezpieczenia tyłowego operacji celowe jest posiadanie ustalonych zawczasu wzorów poszczególnych jego dokumentów <sup>63/</sup> i wyspecjalizowanie oficerów sztabu i służb tyłowych w jego opracowywaniu.

Średni czas opracowania planu zabezpieczenia tyłowego - przy podziale rozdziałów planu pomiędzy różnych oficerów i bez zastosowania ETO - wynosi około 10 godzin, a z zastosowaniem maszyn cyfrowych - 3-4 godziny. <sup>64/</sup> Czas opracowania planu zależy również od posiadania na czas jego podstaw, wzorów dokumentów planu i wzorów formularzy danych do wykorzystania określonych programów na EMC, a także posiadania sprawnych urządzeń do prac sztabowych rodzaju posiadanych środków łączności z OPI, jakości urządzeń wydruku tabulogramów wynikowych itp.

#### 13.2.10.2. Ogólne zasady i zakres planowania zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii

Ostatecznym efektem planowania jest plan. Opracowując plan zabezpieczenia tyłowego operacji, tyłowe organa dowodzenia armii powinny mieć na uwadze pewne ogólne zasady planowania operacyjnego i wymogi w stosunku do treści oraz formy planu.

Bez planu zabezpieczenia tyłowego szef tyłów armii nie jest w stanie skutecznie kierować zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii, tak jak dowódca armii bez planu operacji, nie jest w stanie skutecznie kierować działaniem wojsk armii i wy-

---

63/ Projekt wzoru planu zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii przedstawia załącznik 24.

64/ Przy założeniu, że TSD armii korzysta z EMC znajdującej się w stałym /garnizonowym/ ośrodku przetwarzania informacji /OPI/.

konać stojących przed nią zadań. W powyższym stwierdzeniu wyraża się zasada konieczności, a co najmniej celowości posiadania planu lub inaczej - zasada planowego działania tyłowych organów dowodzenia.

Plan zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii powinien być zgodny z operacyjną częścią planu operacji i planami zabezpieczenia operacji przez rodzaje wojsk, a szczególnie z planami: użycia wojsk raketowych i artylerii, obrony przeciwlotniczej, inżynieryjnego zabezpieczenia operacji oraz z planem łączności armii.

Zgodność planu zabezpieczenia tyłowego z operacyjną częścią planu operacji zaczepnej armii osiąga się w rezultacie współpracy sztabu tyłów armii ze sztabem i szefostwami rodzajów wojsk armii. Podczas planowania zabezpieczenia tyłowego operacji szczególnego uzgadniania wymagają takie sprawy, jak:

- rejony rozmieszczenia elementów ugrupowania tyłów armii;
- wybór oraz wykorzystanie ADS i przepraw;
- rozdział i terminy dowozu rakiet;
- rozdział limitów zużycia oraz wielkości i kolejność dowozu amunicji, środków inżynieryjnych, chemicznych i łączności;
- kolejność remontu sprzętu bojowego;
- bojowe zabezpieczenie tyłów armii przez wojska armii i osłona tyłów przez wojska frontu;
- rejony i terminy przesuwania SD i TSD armii;
- inne.

Zgodność planu zabezpieczenia tyłowego z planem operacji zaczepnej armii pozwalają osiągać: wspólne podstawy ich opracowania; zatwierdzenie decyzji szefa tyłów przez dowódcę armii, która dzięki temu zyskuje moc obowiązującą i staje się podstawą planowania nie tylko dla tyłowych organów dowodzenia, ale i dla sztabu oraz szefostw rodzajów wojsk armii, równoległość opracowywania tych planów i wymiana danych do planu. Sztab tyłów armii zobowiązany jest przekazać na SD, do legendy operacyjnej części planu operacji następujące dane: rozmieszczenie i przesuwanie ważniejszych elementów ugrupowania tyłów armii, ważniejsze zagadnienia z zakresu zabezpieczenia materiałowego oraz istniejący i oczekiwany stan podstawowych rodzajów techniki wojskowej.

Za zgodność planu zabezpieczenia tyłowego z planem operacji odpowiada szef sztabu tyłów armii, a swoim podpisem potwierdza to również szef sztabu armii.

Z kolei zgodność planów zabezpieczenia operacji po linii poszczególnych służb tyłowych z ogólnym planem zabezpieczenia tyłowego operacji osiąga się w wyniku współpracy służb ze sztabem tyłów i wspólnej podstawy planów, jaką jest głównie decyzja szefa tyłów armii. Za zgodność planów zabezpieczenia tyłowego w zakresie poszczególnych służb tyłowych z ogólnym planem zabezpieczenia tyłowego odpowiadają właściwi szefowie tych służb, a potwierdza to również podpisem szef sztabu tyłów armii.

Plan zabezpieczenia tyłowego powinien być realny, możliwy do wykonania. Oznacza to, że w konkretnych warunkach prowadzenia operacji założonym w planie celom /zadaniom/ odpowiadają posiadane i przydzielone siły i środki tyłowe oraz sposoby ich wykorzystania. Realność planu zabezpieczenia tyłowego rzuca na realność planu operacji.

Operatywność planu zabezpieczenia tyłowego możemy oceniać na podstawie jego wariantowości i zakresu treści planistycznej.

Wariantowanie rozwiązań spraw zawartych w planie zabezpieczenia tyłowego jest celowe, bowiem pozwala na szybkie reagowanie na zdarzenia, które uniemożliwiają wykonanie zadań według zasadniczego wariantu działania. Inne aniżeli zasadnicze sposoby realizacji zagadnień zabezpieczenia tyłowego niekiedy nie muszą być udokumentowane w planie. W stosunku do niektórych spraw wystarczy, że są przemyślane, tzn. uświadomione i zhierarchizowane według kryterium optymalności.

Zakres planowania zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii powinien odpowiadać zakresowi operacyjnej części planu operacji zaczepnej armii.

Zakres planowania zabezpieczenia tyłowego dotyczy takich treści planu, jak: <sup>65/</sup>

-----  
65/ Opracowanie wzoru planu zabezpieczenia tyłowego armii w zakresie formy i treści, które by zadowoliło wszystkich potencjalnych użytkowników, jest bardzo trudne. Każda armia może go opracowywać w nieco różnej formie i treści, zależnie od zdobytych doświadczeń jej tyłowych organów dowodzenia, posiadanego czasu na planowanie oraz stopnia posiadania i wykorzystania do tego programów na EMC. Nie uważa się tego zjawiska za zbyt negatywne, jest to bowiem dokument użytku wewnętrznego.

- stopień dokładności formułowania w planie zadań tyłów i wykorzystanie poszczególnych jednostek tyłowych armii;
- głębokość planowania organizacji tyłów i stopień wyszczególnienia jednostek tyłowych oraz obiektów komunikacyjnych w pasie armii;
- stopień wyszczególnienia w planie zaopatrywanych i obsługiwanych ZT i oddziałów armii;
- stopień wyszczególnienia rodzajów, typów i nomenklatur środków zaopatrzenia, transportu, łączności, broni itp.;
- stopień wyszczególnienia rodzajów i czynności obsługi wojsk armii;
- granice czasu, na który planuje się zabezpieczenie tyłowe wojsk armii, i stopień podziału tego czasu na okresy, etapy, dni itp.

Plan zabezpieczenia tyłowego można opracowywać w zakresie szczegółowym, ogólnym i selektywnie szczegółowo - ogólnym.

Szczegółowy plan zabezpieczenia tyłowego operacji "zakłada z góry" stabilność organizacyjną zabezpieczenia tyłowego wojsk armii. Jego zaletą jest to, że kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii - według posiadanego szczegółowego planu - nie wymaga od szefa tyłów armii ciągłej i pełnej analizy i oceny sytuacji przy podejmowaniu nowych decyzji o zabezpieczeniu tyłowym wojsk armii. Dla skutecznego kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii wystarczy, w zasadzie konsekwentna realizacja planu.

W pełni szczegółowy plan zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii jest jednak bardzo "wrażliwy" na ciągłe zmiany warunków zabezpieczenia tyłowego oraz zmiany sił i środków tyłowych armii w toku operacji, a ponadto szczegółowy plan hamuje inicjatywę tyłowych organów dowodzenia w toku jego realizacji.

Fundament szczegółowego planu, tj. "stabilność organizacyjna operacji", a zatem i "stabilność organizacyjna zabezpieczenia tyłowego" - jest nierealny we współczesnych działaniach.

Współczesną operację zaczepną armii charakteryzuje "dynamiczna stabilność organizacyjna", tzn. taka, w której nie ulegają zmianie tylko cele operacji, i to przede wszystkim cele operacji zaczepnej frontu, w którego składzie występuje armia. Natomiast wszystko inne, jak: siły i środki, pas i zadania armii, czas trwania operacji, siły i środki zabezpieczenia tyłowego itp. - może ulegać zmianom. Niezmienny będzie tylko cel działania tyłów, tj. zapewnienie wojskom armii pełnego i terminowego zaopatrzenia oraz obsługi.<sup>66/</sup>

W świetle tego celowe wydawałoby się posiadanie przez szefa tyłów armii, ogólnego planu zabezpieczenia tyłowego, który można szybciej opracować, a ponadto plan ogólny dłużej zachowuje aktualność. Ogólny plan zabezpieczenia tyłowego wymaga jednak codziennego konsultowania szefa tyłów przez dowódcę/sztab/armii w sprawach operacyjnych oraz zabezpieczenia tyłowego i z kolei udzielania sztabowi oraz służbom tyłowym wytycznych do rozwijania i uszczegółowiania planu na krótsze przedziały czasu, w których działanie wojsk i tyłów armii dadzą się przewidzieć.

Uogólniając powyższe rozważania można stwierdzić, że plan zabezpieczenia tyłowego armii w operacji zaczepnej powinien być opracowywany w zakresie selektywnie szczegółowo-ogólnym, tj. zawierać ogólne treści poszczególnych jego zagadnień /rozdziałów/ z możliwością ich rozwijania i uszczegółowiania na tych samych dokumentach w toku jego realizacji. Opracowanie takiego planu zabezpieczenia tyłowego w okresie organizacji operacji sprowadza się do wykonania jego dokumentów w zakresie ogólnym i "założenia /otwarcia/ dokumentów planu" w celu dalszego rozwijania go w toku operacji. Charakterystykę i propozycję takiego planu przedstawia się w następnym punkcie rozprawy.

-----  
66/ Powyższe stwierdzenia są wynikiem wieloletnich obserwacji przez autora dziesiątków ćwiczeń prowadzonych w wojskach i w procesie szkolenia słuchaczy w ASG, w których autor brał czynny udział. Zmiany te powodowały kierownictwa ćwiczeń, dążąc do możliwie wiernego modelowania charakteru przyszłych działań bojowych ZT i charakteru operacji związków operacyjnych.

### 13.2.10.3. Charakterystyka planu zabezpieczenia tyłowego armii w operacji zaczepnej

Plan zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii jest zsynchronizowanym układem celów i zadań tyłów, stanu istniejących w armii i spodziewanych sił i środków tyłowych oraz sposobów ich użycia na tle istniejących i przyszłych warunków prowadzenia operacji.

Plan zabezpieczenia tyłowego armii stanowi wyodrębnioną część planu operacji zaczepnej armii.

W zintegrowanym systemie tyłów, w zakresie rzeczowym, obejmuje on całość problematyki zabezpieczenia tyłowego armii. W zakresie metodycznym może on mieć następujący układ rozdziałów /patrz również na wzór planu - załącznik 24/:

- I. Główne zadania tyłów i sposób ich wykonania.
- II. Plan organizacji tyłów armii.
- III. Plan zabezpieczenia materiałowego.
- IV. Plan zabezpieczenia medycznego.
- V. Plan zabezpieczenia technicznego.
- VI. Organizacja bojowego zabezpieczenia tyłów armii.
- VII. Organizacja dowodzenia tyłami.

#### I. Główne zadania tyłów i sposób ich wykonania

Ten rozdział planu okazuje się celowy, bowiem w sposób komunikatywny streszcza i uzupełnia dalsze rozdziały. Opracowuje go szef tyłów lub szef sztabu tyłów podczas analizy zadania i oceny zabezpieczenia tyłowego armii. Treść rozdziału może być taka, jaką zawiera kanwa rozdziału w załączniku 24, ale może też zawierać układ i treść decyzji zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii przedstawionej w załączniku nr 21.

#### II. Plan organizacji tyłów armii

Plan organizacji tyłów armii wykonuje się na mapie w skali 1:200 000, która jest jednym z dokumentów planu zabezpieczenia tyłowego. Opracowuje go oddział organizacji tyłów i dowodzenia sztabu tyłów armii na podstawie zamiaru zabezpieczenia tyłowego. Jest to ta sama mapa, którą sztab tyłów przygotował do decyzji zabezpieczenia tyłowego.

Treść planu organizacji tyłów opracowuje się na głębokość całej operacji, z wyjątkiem operacji APanc, w której plan organizacji tyłów może być wykonany, w okresie organizacji operacji, tylko do rubieży zadania bliższego.<sup>67/</sup>

W planie organizacji tyłów armii opracowuje się /patrz również załącznik 25/:

a/ elementy operacyjne:

- linie rozgraniczenia pasa armii;
- położenie nieprzyjaciela na przednim skraju i na tyłach armii oraz pasy min jądrowych;
- położenie wojsk własnych, będących w kontakcie z przeciwnikiem;
- zadania bojowe armii: bliższe i dalsze z opisem rozmachu operacji;
- rubieże wejścia do bitwy sił głównych armii;
- oznaczenie sąsiadów;
- oś przesuwania SD armii;
- pas min jądrowych w pasie działania armii;

b/ elementy ugrupowania tyłów frontu, działające w pasie armii i inne tyłowe obiekty zabezpieczające operację armii:

- stacje wyładownicze, składy stacjonarne, szpitale miejscowe, punkty zbiórki sprzętu itp.;
- rejony rozmieszczenia /w położeniu wyjściowym i w toku operacji/ RBF, BSzF, FBR i ich wysuniętych elementów oraz TSD frontu;
- frontowe drogi samochodowe w pasie armii oraz drogi dojazdowe do baz, TRP i ważniejsze obiekty komunikacyjne;

c/ elementy ugrupowania tyłów armii:

- zasadnicze i zapasowe rejony rozmieszczenia /w położeniu wyjściowym i w toku operacji/ RBA, APTBR, ABR, odvodu medycznego, bde oraz ich wydzielonych elemen-

---

67/ Zakres planu organizacji tyłów APanc /w czasie i głębokości/ zależy od tego, na jaki czas i głębokość planuje operację dowódca i sztab armii. W ćwiczeniach prowadzonych w ASG na temat APanc planowano do rubieży zadania bliższego, pokrywającego się z zadaniem bliższym frontu.

- tów,<sup>68/</sup> a także TSD armii i SD jednostek tyłowych;
- armijne drogi samochodowe z oznaczeniem przepraw na przeszkodach wodnych oraz drogi dojazdowe do rejonów rozmieszczenia elementów ugrupowania tyłów armii i innych źródeł zaopatrzenia oraz miejsc obsługi;
- d/ elementy ugrupowania tyłów ZT i oddziałów armii:
- rejony rozmieszczenia /w rejonie wyjściowym armii do bitwy/ tyłów dywizji, brygad i pułków rodzajów wojsk oraz TSD ZT i oddziałów armii;
  - rubieże rozwinięcia batalionów zaopatrzenia dywizji pierwszego rzutu, odpowiadające rubieży ataku i zadaniom bojowym armii, ale tylko w wypadku gdy rozmieszczenie to będzie wymagało odejścia od zasad.

W planie organizacji tyłów mogą być odzwierciedlone i inne zagadnienia ważne z tyłowego punktu widzenia, np. niedostępne dla tyłów rejony terenu, ważne elementy infrastruktury w pasie armii po stronie przeciwnika i po stronie własnej itp.

III. Dokumenty planu zabezpieczenia materiałowego składają się z planów zabezpieczenia w rakiety, amunicję, mps, RMN i żywność oraz planu dowozu środków materiałowych.

Plan zabezpieczenia materiałowego opracowuje oddział planowania zabezpieczenia materiałowego sztabu tyłów armii z udziałem służby UiE, mps, żywnościowej i komunikacji wojskowej. Wzory dokumentów rozdziału III - "plan zabezpieczenia materiałowego" - zawiera załącznik 24, rozdział III, pkt 1-4.

W razie możliwości wykorzystania EMC typu MIŃSK-22 i ODR-1304 do opracowania planu zabezpieczenia materiałowego można wykorzystać programy: "PLAZMA-31A", "POLAR-KISMET" i inne - jak załącznik 26.

IV. Plan zabezpieczenia medycznego opracowuje oddział służby zdrowia armii i dostarcza go do sztabu tyłów armii. Również dalsze rozwijanie planu należy do szefa służby zdrowia.

-----  
68/ Nie planuje się miejsc rozwinięcia mbw przydzielonych do dywizji. Decydują o tym właściwi zastępcy dowódców do spraw techniki i zaopatrzenia.

Wzory dokumentów rozdziału IV - "plan zabezpieczenia medycznego"- zawiera załącznik 24, rozdział IV, pkt 1-3.

Do opracowania liczbowej części planu zabezpieczenia medycznego przy użyciu EMC MIŃSK-22 może służyć program "POLAR-ZAMED-1A".

V. Plan zabezpieczenia technicznego opracowuje wydział planowania zabezpieczenia technicznego we współpracy z komórkami służb technicznych, a szczególnie z oddziałem służby czołgowo-samochodowej. Wzory dokumentów rozdziału V - "plan zabezpieczenia technicznego" - zawiera załącznik 24, rozdział V, pkt 1-3.

Do opracowania liczbowej części planu zabezpieczenia technicznego z wykorzystaniem EMC ODRA-1304 służy program "TEZA-3FA".

#### VI. Organizacja bojowego zabezpieczenia tyłów armii

Opracowanie tego rozdziału planu zabezpieczenia tyłowego należy do oddziału organizacji tyłów i dowodzenia sztabu tyłów armii. We wzorze tego rozdziału na użytek szefa tyłów armii przewidziano następujące zagadnienia:

- wytyczne dowódcy armii w zakresie bojowego zabezpieczenia oraz obrony i ochrony tyłów armii;
- zasady i zadania obrony i ochrony tyłów oraz sposób ich wykonania;
- sygnały alarmowe /powiadamianie/;
- wydzielenie sił i środków tyłowych do grup /oddziałów/ awaryjno-ratunkowych;
- organizacja obrony i ochrony elementów ugrupowania tyłów i obiektów komunikacyjnych.

Treść i formy dokumentów rozdziału V - zawiera załącznik 24, rozdział V, pkt 1-5.

#### VII. Organizacja dowodzenia tyłami

Rozdział ten opracowuje oddział organizacji tyłów i dowodzenia oraz wydział łączności sztabu tyłów armii. Przewidziano w nim opracowywanie następujących zagadnień:

- rozmieszczenie i przesunięcia punktów dowodzenia tyłami armii;

- skład tyłowej grupy operacyjnej na SD armii;
- łączność radiową oraz radioliniowo-przewodową dowodzenia tyłami;
- sygnały dowodzenia tyłami armii;
- terminarz składania meldunków;
- plan odtwarzania TSD armii.

Treść i formy dokumentów rozdziału VII - zawiera załącznik 24, rozdział VII, pkt 1-7.

Plan zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii podpisują szef tyłów armii, szef sztabu tyłów armii, kwatermistrz i szef służb technicznych oraz szef sztabu armii, a zatwierdza dowódca armii, który przez zatwierdzanie ważniejszych decyzji szefa tyłów, planu zabezpieczenia tyłowego sprawuje nadzór prewencyjny nad działalnością tyłów.

Przedstawiony wzór planu zabezpieczenia tyłowego armii stwarza formalną możliwość rozwijania go w toku operacji, czyli możliwość stosowania tzw. "planowania kroczącego".

Główne zagadnienia planu zabezpieczenia tyłowego zawiera ją rozdziały I do V, tj.:

- główne zadania tyłów i sposób ich wykonania;
- plan organizacji tyłów armii;
- plan zabezpieczenia materiałowego;
- plan zabezpieczenia medycznego i
- plan zabezpieczenia technicznego.

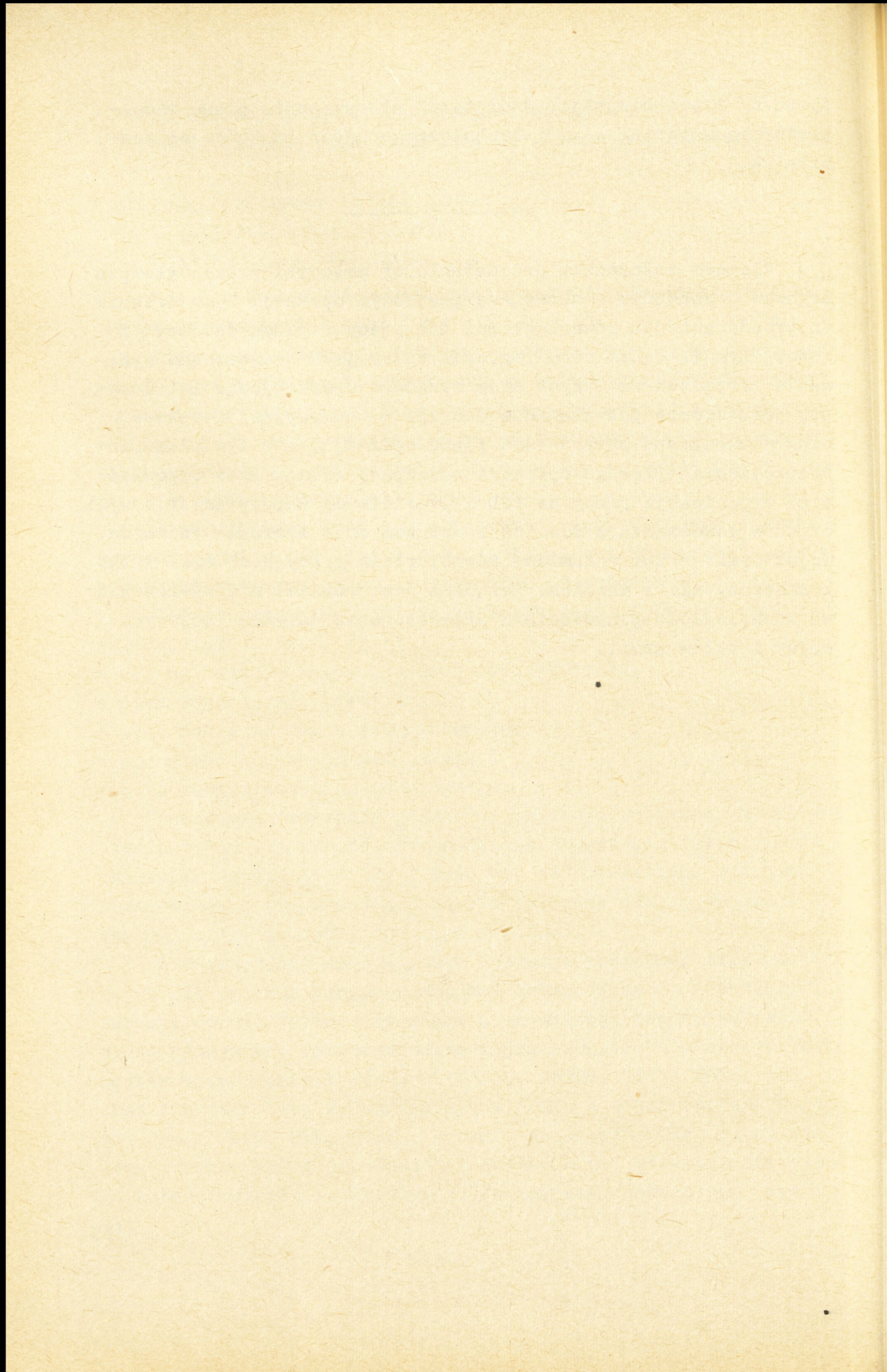
Pozostałe rozdziały planu: "organizacja bojowego zabezpieczenia tyłów armii" oraz "organizacja dowodzenia tyłami" mają charakter względnie stały i mogą być /z niewielkimi zmianami/ przenoszone z planu zabezpieczenia tyłowego jednej operacji do analogicznego kolejnej operacji armijnej.

W operacyjnej części planu operacji zaczepnej armii umieszcza się /między innymi rodzajami zabezpieczenia/ również i zabezpieczenie tyłowe. Na mapie stanowiącej operacyjną część planu ujmuje się rozmieszczenie i przesuwanie podstawowych elementów ugrupowania tyłów armii /TSD, APTBR, RBA i ABR/, ADS oraz frontowe bazy zabezpieczające armię i rozmieszczane w pasie armii /RBF, FBR, BSzF/. Ponadto do legendy tego planu należy przygotować i przekazać do sztabu armii streszczenie planu zabezpieczenia materiałowego /w rakiety, amunicję, mps i

żywność/ i technicznego. Wzór tabel streszczenia planu zabezpieczenia materiałowego i technicznego ujęto na końcu załącznika 24.

— x —

Głównym założeniem przedstawionej metodyki pracy tyłowych organów dowodzenia w okresie organizacji operacji było dążenie do przedstawienia równoległości ich pracy z pracą dowódcy i sztabu armii. Celem równoległości pracy jest jednoczesne wydawanie zarządzeń wstępnych oraz rozkazów operacyjnego i tyłowego, jednoczesne podejmowanie decyzji - operacyjnej i tyłowej oraz jednoczesne opracowanie planu operacji, a w tym planu zabezpieczenia tyłowego operacji zaczepnej armii. Przy odpowiedniej organizacji pracy na TSD i prawidłowej współpracy tyłowych organów dowodzenia z dowódcą i sztabem oraz szefami rodzajów wojsk armii - tak rozumiana równoległość pracy jest nie tylko konieczna, ale i możliwa. Pożądana jest również międzyszczeblowa równoległość planowania i organizowania działań bojowych wojsk i tyłów armii.



C Z Ę Ś Ć   C Z W A R T A  
DZIAŁANIE TYŁOWYCH ORGANÓW DOWODZENIA  
W TOKU OPERACJI ZACZEPNEJ ARMII

## 14. ORGANIZACJA KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM TYŁOWYM WOJSK ARMII W TOKU OPERACJI

Organizacja kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii w toku operacji przejawia się w przedstawionym systemie dowodzenia tyłami, tj. strukturze organizacyjnej tyłowych organów dowodzenia wraz z ich wyposażeniem w niezbędne środki dowodzenia, w obowiązujących zasadach rozmieszczania i manewru TSD armii w pasie działania armii, w zasadach spełniania funkcji kierowniczych przez tyłowe organa dowodzenia w okresie organizacji operacji. Dla dopełnienia tego systemu zamierzamy w tej części rozprawy przedstawić, między innymi, model obiegu informacji oraz właściwości spełniania podstawowych funkcji kierowniczych tyłowych organów dowodzenia w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w toku operacji.

### 14.1. Obieg informacji w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii

Obieg informacji polega na celowym przekazywaniu wiadomości operacyjnych i tyłowych między osobami i komórkami organów dowodzenia tyłami, zarówno w pionie, jak i poziomie, w formie rozkazów, zarządzeń, wytycznych i sygnałów oraz sprawozdań, meldunków i propozycji za pomocą różnych środków łączności oraz form organizacyjnych.

Uproszczony model obiegu informacji w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w toku operacji przedstawia schemat - załącznik 27 oraz opis czynności do tego schematu - załącznik 28.

Podstawą przedstawionego modelu obiegu informacji jest operacyjna koncepcja organizacji i metodyka kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii w toku działań, którą przedstawiono w kolejnych punktach rozprawy.

### 14.2. Operacyjna koncepcja organizacji kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w toku operacji

Operacyjna koncepcja organizacji<sup>69/</sup> kierowania zabezpie-

<sup>69/</sup> Przymiotnika "operacyjna" użyto dla odróżnienia jej od "taktycznej" lub "strategicznej" koncepcji kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk.

czaniem tyłowym polega na:

- kierowaniu zabezpieczeniem tyłowym według posiadanego planu;
- kierowaniu z wyprzedzeniem organizacyjnym;
- doraźnym reagowaniu na nieprzewidziane zdarzenia w wojskach i tyłach oraz pasie działania armii.

Kierowanie zabezpieczeniem tyłowym zgodnie z /udokumentowanym/planem właściwe jest w zasadzie operacyjnym i strategicznym szczeblom dowodzenia. Plany zabezpieczenia tyłowego poszczególnych szczebli organizacyjnych wojsk różnią się zakresem treści planistycznych, horyzontem czasowym i stopniem szczegółowości. Charakterystyka armijnego planu zabezpieczenia tyłowego została zawarta w punkcie 13.2.10 i kolejnych punktach będących rozwinięciem wymienionego punktu.

Istotą kierowania zabezpieczeniem tyłowym według posiadanego planu jest:

- rozwijanie planu zgodnie z jego ogólnymi założeniami;
- porównywanie sytuacji tyłów armii i stanów zabezpieczenia tyłowego wojsk rzeczywistych z zaproponowanymi w planie;
- w razie niezgodności elementów rzeczywistego zabezpieczenia tyłowego armii z programowanym - planowanie przedsięwzięć dla doprowadzenia przebiegu i stanu zabezpieczenia tyłowego zgodnego z planem. Oczywiście zaplanowanie przedsięwzięć naprowadzających zabezpieczenie tyłowe na tory planowe jest możliwe po uprzednim postawieniu trafnej diagnozy istniejącej i nieoczekiwanej sytuacji tyłów armii lub stanu zabezpieczenia tyłowego wojsk armii.

Kierowanie zabezpieczeniem tyłowym armii z określonym "wyprzedzeniem organizacyjnym" jest zabiegiem organizacyjnym, który nadaje temu kierowaniu charakter operacyjny, a jednocześnie planowy.

W zależności od szczebla dowodzenia czas wyprzedzenia organizacyjnego może być różny, dla armii dobowe wyprzedzenie wydaje się być optymalne. 70/

Istota dobowego wyprzedzenia organizacyjnego polega na tym, że użycie określonych sił i środków tyłowych armii dla zabezpieczenia wojsk w określonej dobie działania powinno być

70/ Patrz również załącznik 29 punkt a.

zorganizowane w dobie poprzedzającej. Tak więc powstaje "dwudobowy cykl organizacyjny", składający się z pierwszej "doby organizacyjnej" /do/ i drugiej kolejnej "doby wykonawczej" /dw/. Cykle organizacyjne zazębiają się w ten sposób, że każda doba operacji armijnej jest dobą organizacyjną dla tyłowych organów dowodzenia armii i jednocześnie jest dobą wykonawczą dla jednostek tyłowych armii oraz tyłów ZT i oddziałów armii.<sup>71/</sup>

Konieczność kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w toku operacji w ramach dwudobowych cykli organizacyjnych jest podyktowana faktem, że dla ZT i oddziałów armii planuje się i stawia zadania bojowe oraz zadania tyłowe na jedną dobę i z dobowym wyprzedzeniem. Dwudobowy cykl organizacyjny określa również powtarzalny dobowy rytm organizacji i pracy tyłów armii, jak: codzienne przegrupowanie jednostek tyłowych<sup>72/</sup>, dowóz zaopatrzenia do wojsk, ewakuacja, wznawianie wzmocnienia ZT armii nowymi jednostkami tyłowymi itp., które także wymagają kierowniczego uregulowania z dobowym, a co najmniej kilkunastogodzinnym wyprzedzeniem.

Wyodrębnienie w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w toku operacji dwudobowego cyklu organizacyjnego powoduje celowość podzielenia oficerów sztabu i służb tyłowych na dyżurne zespoły kierownicze /DZK/<sup>73/</sup>, których zadaniem byłoby - w dobie organizacyjnej - zaplanowanie i zorganizowanie, pod kierownictwem szefa tyłów armii, zabezpieczenia tyłowego wojsk armii i w dobie wykonawczej - nadzór i egzekwowanie realizacji tego zabezpieczenia. Z uwagi na konieczność zapewnienia oficerom DZK dłuższego /np. dobowego/ odpoczynku<sup>74/</sup> po dwóch dobach pracy, wydaje się celowe powoływanie trzech takich zespołów. Na czele każdego DZK mogliby stać zastępcy szefa tyłów, tj.: szef sztabu ty-

71/ Ilustracją podziału operacji zaczepnej armii na dwudobowe cykle organizacyjne jest schemat - załącznik 29 punkt b i c.

72/ Przy istnieniu odpowiedniego tempa natarcia wojsk.

73/ Patrz również załącznik 29 punkt b.

74/ Nie dotyczy to okresu organizacji operacji, w którym pracuje cały skład osobowy TSD armii tyle, ile trzeba do zaplanowania i zorganizowania zabezpieczenia tyłowego operacji.

łów, kwatermistrz i szef służb technicznych. Zdanie i objęcie służby między dyżurnymi zespołami kierowniczymi powinno odbywać się codziennie w godzinach wieczornych, po ewentualnym przesunięciu TSD i podczas informowania operacyjno-tyłowego.<sup>75/</sup>

Koncepcja kierowania przez szefa tyłów armii zabezpieczeniem tyłowym w toku operacji przy pomocy trzech dyżurnych zespołów zakłada, że każdej doby jednocześnie pracują na TSD dwa zespoły /około 2/3 sztabu i służb tyłowych/, a jeden odpoczywa. Spośród dwóch dyżurnych zespołów jeden organizuje zabezpieczenie tyłowe wojsk armii na dobę następną /wykonawczą/, a drugi w tym czasie dzieli się na dwie grupy, z czego: pierwsza kieruje z TSD armii bieżącą realizacją dobowych planów i decyzji zabezpieczenia tyłowego, ustalonych i nakazanych w dobie poprzedniej, zaś druga, działając w wojskach i tyłach armii, egzekwuje wykonanie tych zadań.

Codziennie, zasadnicze czynności szefa tyłów armii w toku operacji, a także czynności dyżurnych zespołów kierowania oraz ilustrację powyższej koncepcji organizacyjnej zawarto w załączniku 30.

Szczegółowe zadania DZK wystąpią przy przedstawianiu /w kolejnym punkcie/ właściwości metodyki pracy tyłowych organów dowodzenia w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii w toku operacji.<sup>76/</sup>

W dalszym ciągu kwestii dwudobowego cyklu organizacyjnego chcieliśmy wykazać korzyści wynikające z jego świadomego stosowania w procesie kierowania zabezpieczeniem armii, w toku operacji.

Stosowanie dwudobowego cyklu organizacyjnego podnosi na znacznie wyższy poziom sprawność dowodzenia tyłami i kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk, a dzięki temu, szczególnie terminowość tego zabezpieczenia. Stwierdzenie powyższe wy-

75/ Stosowanie dwudobowego cyklu organizacyjnego i praca tyłowych organów z dobowym wyprzedzeniem były świadomie stosowane w ćwiczeniach ze słuchaczami III KT, między innymi, w ćwiczeniu szkieletowym /z tyłowymi celami badawczymi/ w roku 1973, co spotkało się z pozytywną oceną Komendanta ASG WP gen.dyw.B.CHOCHY.

76/ Sprawę dyżurnych zespołów kierowania /DZK/ należy traktować jako propozycję wymagającą zbadania na kilku ćwiczeniach armijnych z wojskami i tyłami.

nika stąd, że:

- ze środkami zabezpieczenia tyłowego tyły armii przybywają do wojsk wraz z otrzymaniem przez te wojska nowego, dobowego zadania bojowego lub jeszcze wcześniej, tj. kilkanaście godzin przed przystąpieniem do jego wykonania;
- daje szefowi tyłów armii niezbędną rezerwę czasu na skorygowanie dobowej decyzji tyłowej w wypadku zdarzeń nieprzewidzianych;
- wnosi do pracy oficerów sztabu i służb tyłowych świadomość czekających ich zadań i czynności, eliminuje przez to niepewność zadań i potrzebę ciągłego, doraźnego organizowania pracy sztabu i służb tyłowych, wnosi do pracy harmonijność, metodyczność i spokój oraz pozwala na zorganizowanie regularnego odpoczynku.

Stosowanie dobowego wyprzedzenia przez tyłowe organa dowodzenia armii ma w zasadzie tylko jeden warunek, tj. aby dowództwo armii i tyłowe organa dowodzenia frontu dowodziły również z takim wyprzedzeniem. Jeśli zabezpieczenie tyłowe ma być pełne i realizowane w terminie, to zadanie dowódcy i szefa tyłów frontu o wykonaniu tego zabezpieczenia musi być przekazane z odpowiednim wyprzedzeniem. Z rozgoryczeniem wspomina<sup>77/</sup> kwatermistrz kilku Frontów Armii Radzieckiej BRIAŃSKIEGO, CENTRALNEGO, BIAŁORUSKIEGO, a do końca Wielkiej Wojny Narodowej Związku Radzieckiego - 1 FRONTU BIAŁORUSKIEGO/ - gen. ANTYPIENKO, jak to zdarzało się, że dowódca o 2-3 godz. w nocy stawiał mu zadania i do 9.00 rano nakazywał meldowanie ich wykonania, mówiąc: "Działajcie i zameldujcie o wykonaniu o godzinie 9 rano!" i pisze dalej autor od siebie: "Jest zrozumiałe, że w ciągu 5-6 godzin żadnych szczególnych środków się nie przedsięwzię, jeśli do tego czasu nie zrobiono wszystkiego, co było konieczne, naturalnie chociażby w ogólnych zarysach. Jednakże do rana mogłem sprawdzić, co zrobiono stosownie do uprzednio wydanych poleceń oraz zdopingować wykonawców".

Planowanie zabezpieczenia tyłowego oraz podejmowanie decyzji tyłowej na okres jednej doby działań bojowych armii i z

77/ Nikołaj ANTYPIENKO "NA GŁOWNYM KIERUNKU", wyd. MON, Bibl. Wiedzy Wojskowej, Warszawa 1970 r., str. 387-388.

wyprzedzeniem jednej doby opiera się na przewidywaniu rozwoju działań i tyłowych potrzeb wojsk armii. Mimo, że dobowe wyprzedzenie planowania i decydowania o zabezpieczeniu tyłowym jest w tym wypadku bardzo małe, to jednak nie sposób przewidzieć wszystkich możliwych w tym czasie zdarzeń i sytuacji dotyczących tyłów armii bezpośrednio lub wymagających określonego działania tyłów na rzecz wojsk armii. Stąd wynika konieczność stosowania w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii, a więc związkiem operacyjnym, zasady właściwej przede wszystkim szczeblom taktycznym, tj. doraźnego reagowania na nieprzewidziane zdarzenia<sup>78/</sup> lub często określanej pojęciem "dowodzenie taktyczne" albo "kierowanie taktyczne".

W określonych sytuacjach, np. nieposiadania przez tyłowe organa dowodzenia planu zabezpieczenia tyłowego na całą operację lub planu na najbliższą dobę operacji armijnej, taktyczne /doraźne/ kierowanie zabezpieczeniem tyłowym może stanowić jedyny sposób kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii do czasu, gdy organa te nadrobią utracony czas i zaczną dowodzić tyłami z wyprzedzeniem najpierw dobowym, a następnie na dłuższy okres operacji.

---

78/ Ilustruje to schemat - załącznik 29, punkt d.

## 15. METODYKA I SPOSOBY KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM TYŁOWYM ARMII W TOKU OPERACJI

Dla jasnego i wyczerpującego przedstawienia treści tego rozdziału zamierzam ująć go następująco: najpierw przedstawić metodykę kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii w jednym dwudobowym cyklu organizacyjnym, sądząc że jest ona powtarzalna dla cykli pozostałych; następnie przedstawić metodykę postępowania tyłowych organów dowodzenia w sytuacjach nieprzewidzianych; w dalszym ciągu oddzielnie potraktować takie ważne dla kierowania zabezpieczeniem tyłowym problemy, jak rozpoznanie tyłowe w pasie armii oraz kierowanie obroną i ochroną tyłów.

### 15.1. Metodyka kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii w ramach dwudobowego cyklu organizacyjnego

Każdego dnia i nocy w czasie prowadzenia operacji armijnej trwa organizowanie żywienia bitwy. Trwa w tym celu kreślenie na mapach, pisanie, meldowanie, kodowanie, obsługiwanie różnych maszyn i urządzeń, uczestnictwo w odprawach, stawianie zadań itp. Nieprzygotowany obserwator takiego działania miałby zapewne trudności w metodologicznym uporządkowaniu działania całości tyłowych organów dowodzenia na TSD armii, tj. trudności w wyodrębnieniu określonych czynności, ich nazwaniu i ułożeniu w celowej kolejności.

Czynności te są następujące:

- zbieranie i ewidencja informacji;
- analiza i ocena informacji;
- planowanie zabezpieczenia tyłowego;
- podejmowanie decyzji dobowych i doraźnych;
- stawianie zadań;
- organizacja współdziałania tyłów;
- kontrola i nadzór tyłów;
- składanie meldunków i sprawozdań.

### 15.1.1. Zbieranie i ewidencjonowanie informacji

Bez odpowiednich informacji niemożliwe jest skuteczne kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii, tak jak w ogóle niemożliwe jest wszelkie kierowanie, dowodzenie i zarządzanie, a także działanie. Parafrazując motto książki A.TWARDOWSKIEGO pt. "Informatyka klucz do dobrobytu", można by powiedzieć: "Nie ten kieruje zabezpieczeniem tyłowym, kto ma określone kompetencje, lecz ten, kto posiada niezbędne do tego informacje". Zarówno brak wiarygodnych i pełnych informacji, jak też posiadanie nadmiaru informacji szczegółowych lub posiadanie ich w niewłaściwym miejscu i czasie czyni to kierowanie wysoce niesprawnym.<sup>79/</sup>

Dla TSD armii potrzebne są informacje o sytuacji operacyjnej i tyłowej wojsk oraz informacje o położeniu, stanie i możliwościach jednostek tyłowych armii i zakresie wsparcia tyłowego ze szczebla frontu, a także informacje o terenie, elementach jego infrastruktury, zasobności, deformacjach itp. w pasie działania armii.<sup>80/</sup>

Tyłowe organa dowodzenia armii uzyskują te informacje z różnych źródeł, tj. z SD armii i TSD frontu, z meldunków i sprawozdań ZT i oddziałów oraz jednostek tyłowych armii, z kontroli i nadzoru tyłów oraz uzyskane w wyniku rekonesansu itp.

Zbieranie informacji odbywa się za pomocą tych samych form oraz środków, które służą do kierowania zabezpieczeniem tyłowym.

Dyżurny zespół kierowania uzyskuje niezbędne informacje do rozwinięcia planu i opracowania projektu decyzji zabezpieczenia tyłowego na kolejną dobę operacji z wytycznych szefa tyłów i studiowania dokumentów /mapy roboczej, planu i zarządzeń, sprawozdań i meldunków oraz dziennika działań bojowych/ oraz ustnych relacji oficerów pełniących służbę DZK.

---

79/ Gen.bryg. Mieczysław CYGAN "Wybrane problemy zabezpieczenia tyłowego Sił Zbrojnych PRL" - Zbiór Prac ASG nr 1/59/, wyd.ASG WP 1973 r.

80/ Patrz również załącznik 20 tabela I i III.

Ewidencję informacji prowadzi się przeważnie graficznie, numerycznie i opisowo. Prowadzi ją sztab tyłów i służby tyłowe armii.

Informacje graficzne wrysowuje się za pomocą znaków taktycznych na jednakowe mapy robocze szefa tyłów armii i sztabu tyłów armii. Na taką mapę roboczą wrysowuje się: informacje o nieprzyjacielu /rubież styczności, kierunki kontrataków i przeciuderzeń, położenie i charakter działania w głębi ugrupowania wojsk własnych/; informacje o położeniu i zadaniach wojsk własnych /położenie pierwszego rzutu i jednostek osłaniających tyły, linie rozgraniczenia, rubieże zadań, rubieże wejścia do walki drugiego rzutu lub odwodu, rozmieszczenie stanowisk dowodzenia i środków OPL/; deformacje terenu oraz strefy skażeń, pożarów itp; eksploatowane przez armię frontowe i armijne drogi samochodowe, armijne drogi dojazdowe, drogi dowozu i ewakuacji ZT pierwszego rzutu; rejony rozmieszczenia i kolejny rejon przesunięcia elementów ugrupowania tyłów własnych i tyłów ZT oraz samodzielnych oddziałów armii, a także elementów ugrupowania tyłów frontu zabezpieczające działanie armii; informacje o zasobach miejscowych, zdobyczach wojennych i obozach jenieckich; rejony uderzeń BMR, punkty zbiórki sił i środków tyłowych do likwidacji skutków w składzie grup i oddziałów awaryjno-ratunkowych i inne niezbędne rzeczy.

Informacje graficzne mogą być również utrwalane i ewidencjonowane w formie szkiców, zdjęć i na taśmie magnetycznej.

Informacje numeryczne /liczbowe/ dotyczące przeważnie wszelkich stanów, np. ludzi, techniki, zaopatrzenia itd. ewidencjonuje się w zakresie operacyjnym, zarówno w sztabie, jak i w służbach tyłowych. W tym celu prowadzi się wykazy lub książki ewidencyjne oraz odnotowuje w zeszytach pracy odpowiedzialnych oficerów. W zautomatyzowanym systemie dowodzenia tyłami będą one zapisywane w pamięci EMC, tworząc z innymi informacjami "bank danych".

Informacje o treści alfanumerycznej utrwalają się i ewidencjonują przez zapis w różnych dokumentach przechowywanych w kancelariach, w osobistych zeszytach pracy oficerów oraz w dziennikach działań bojowych prowadzonych w sztabie i służbach tyłowych. Forma dziennika działań bojowych może być następująca:

Lp.	Czas przekazania inform. dzień, godz.	Kto przekazał informacje	Treść informacji	Uwagi /komu przekazano itp/

Ponadto tego rodzaju informacje mogą być utrwalone i ewidencjonowane na taśmach magnetycznych.

Przy zbieraniu, ewidencjonowaniu i przekazywaniu informacji należy pamiętać, że wiele z nich będzie podlegało szczególnej ochronie.

Zbieranie i ewidencjonowanie oraz analiza i ocena informacji należy do szefa tyłów armii i dyżurnego zespołu kierowania /DZK/ lub do sztabu i służb tyłowych, jeśli DZK nie stworzono. W wypadku uderzenia przez przeciwnika BMR na określone elementy ugrupowania tyłów armii, informacje o skutkach można ewidencjonować w następującym wykazie:

Lp.	Nazwa jednostki tyłowej	Uderzenie jądrowe		Prognoza strat				Straty jednostek tyłowych np.:				Pododdziały podlegające zabiegom specjalnym	U w a g i	
		Powietrz. ilość i moc /KT/	Naziemna ilość i moc /KT/	ludzi	samocho- d.	ambulancji /ton	mps/ton/ itp.	APTBR	btr	mbw	PSA			itp.
1.	...													
2.	...													
itd.														
Razem:														

### 15.1.2. Analiza i ocena informacji w procesie bieżącego kierowania zabezpieczeniem tyłowym armii

Analiza i ocena informacji w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym może być dokonywana w dwóch celach:

- dla rozwinięcia planu opracowania i podjęcia decyzji tyłowej /kompleksowej/ na kolejną dobę operacji i
- dla opracowania oraz podjęcia decyzji doraźnej /częstkowej/, będącej reakcją na nieprzewidziane określone zdarzenie.

Analizy i oceny informacji w celu opracowania kompleksowej decyzji tyłowej na kolejną dobę operacji dokonuje DZK w pierwszej dobie swojej służby /dobie organizacyjnej/. Natomiast analizy i oceny informacji dla podjęcia częściowej /doraźnej/ decyzji dokonuje kończący służbę DZK w drugiej dobie pracy, czyli w dobie wykonawczej.

W warunkach nietworzenia DZK analizy i oceny informacji dla obydwóch celów dokonuje sztab i służby tyłowe.

Analizy i oceny informacji dokonuje się według schematu zawartego w załączniku 20.

Informacje bieżąco napływające na TSD armii należy wstępnie przeanalizować i ocenić z następującego punktu widzenia:

- czy są to sytuacje /zdarzenia/ "powtarzalne", "zmienne" lub "awaryjne" ?
- czy wiarygodne?
- kto jest kompetentny do decydowania i komu przekazać do wiadomości?

Klasyfikacja napływających na TSD armii informacji na powtarzalne, zmienne i awaryjne ma diagnostyczne znaczenie w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym.

Sytuacje "powtarzalne" są to zdarzenia występujące nieregularnie, które mieszczą się w wielkościach liczbowych i ustaleniach planu oraz decyzji dobowej. Reakcja na te zdarzenia w zasadzie nie wymaga użycia rezerw materiałowych lub odwodów sił i środków tyłowych. Niekiedy sytuacja taka nie wymaga żadnej reakcji, a jeśli już wymaga oddzielnych rozwiązań to będą to rozwiązania, które we własnym zakresie może załatwić właściwa służba lub komórka sztabu tyłów albo też DZK /jeśli takie zespoły utworzono/, bez angażowania do tego szefa tyłów.

Pamiętać jednak należy, że określona suma sytuacji powtarzalnych może się przekształcić z ilości w nową jakość, powodując w wyniku sytuację zmienną.

Sytuacje "zmienne" są zwykle spowodowane przez takie zdarzenia tyłowe, które również występują nieregularnie i nie zostały przewidziane, a jeśli nawet z nimi się liczone, to nie zaplanowano w tym celu sił i środków poza rezerwą materiałową lub odwodem sił i środków tyłowych. Sytuacja zmienna z reguły wymaga korekty planu i zmiany decyzji dobowej oraz użycia rezerw materiałowych i odwodów sił i środków tyłowych dla zachowania pełnego i terminowego zabezpieczenia wojsk walczących armii. Analizy i oceny sytuacji tyłowej zmiennej dokonuje osobiście szef tyłów armii i do niego należy doraźnie podejmowana decyzja. Uczestniczy w tym sztab i szef właściwej służby tyłowej armii lub DZK, jeśli takie były utworzone na czas operacji.

Sytuacje "awaryjne" są to takie zdarzenia tyłowe, które występują rzadko, lecz powodują niezdolność funkcjonowania systemu zabezpieczenia materiałowego, medycznego lub technicznego czy też systemu dowodzenia tyłami w rezultacie skutecznego uderzenia przeciwnika na tyły armii BMR, zmasowanym lotnictwem, desantem, zagonem pancernym itp. lub w wyniku odcięcia tyłów od wojsk armii. Sytuację awaryjną należy likwidować niezwłocznie, co zwykle przekracza możliwości własne tyłów armii. Po zaistnieniu sytuacji awaryjnej konieczne jest szybkie zebranie możliwie wyczerpujących informacji o zdarzeniach, gruntowna ich analiza i ocena, podjęcie decyzji i szybkie postawienie zadań wykonawcom oraz złożenie meldunków przełożonym. Dla wykonania tych czynności przerywa się odpoczynek niezbędnych oficerów sztabu i służb tyłowych lub DZK.

Podczas analizy i oceny sytuacji awaryjnej opracowuje się plan jej likwidacji, zmieniając odpowiednie ustalenia z planu i decyzji dobowej. Szef tyłów doraźnie podejmuje decyzję w zakresie swoich możliwości i uruchamia działania likwidacyjne oraz melduje dowódcy armii zaistniałą sytuację, podjęte działanie i prośbę o pomoc.

Organizując likwidację sytuacji awaryjnej w części /rodzaju/ systemu zabezpieczenia tyłowego, należy również wzmocnić nadzór nad działaniem tej części systemu, która nie została rażona.

### 15.1.3. Podejmowanie decyzji o zabezpieczeniu tyłowym wojsk armii w toku operacji

W toku operacji szef tyłów armii jest zobowiązany do podejmowania dwojakiego rodzaju decyzji. Pierwszy rodzaj - to decyzje regulujące zabezpieczenie tyłowe wojsk armii na jedną dobę bitwy i drugi - decyzje podejmowane doraźnie dla uregulowania jednej lub więcej spraw z dziedziny zabezpieczenia tyłowego.

Metodologiczny układ decyzji szefa tyłów na kolejny dzień walki jest analogiczny jak w decyzji tyłowej na całą operację.<sup>81/</sup> Pomocniczy wzór dobowej decyzji szefa tyłów armii w operacji zaczepnej zawiera załącznik 31.

Decyzja dobową szefa tyłów armii w zasadzie nie podlega zatwierdzeniu przez dowódcę armii, jeżeli opiera się na wytycznych dowódcy lub jeśli dowódca nie postanowił w tej sprawie inaczej. Codzienna i bez większego odpoczynku praca szefa tyłów armii powoduje potrzebę przygotowywania projektu dobowej decyzji zabezpieczenia tyłowego przez sztab tyłów lub DZK i meldowanie jej szefowi tyłów w godzinach rannych każdego dnia trwania operacji armijnej. Tak więc szef tyłów armii, dając zadania i rzeczowe wytyczne sztabowi tyłów armii lub DZK dla przygotowania projektu decyzji, nie uczestniczy osobiście w jej opracowaniu. Również projekty decyzji doraźnych w sytuacjach powtarzalnych i zmiennych powinien przygotowywać sztab i właściwe służby tyłowe, meldując ich projekty szefowi tyłów armii do którego należy prawo i obowiązek ich podejmowania.

Decyzje doraźne, w sytuacjach krytycznych, powinny być opracowywane kolektywnie przez oficerów sztabu i szefów służb tyłowych pod kierownictwem szefa tyłów, a może nawet zatwierdzone przez dowódcę armii. Zależać to będzie od stopnia awarii systemu zabezpieczenia tyłowego oraz potrzebnych sił i środków do likwidacji skutków awarii.

### 15.1.4. Planowanie zabezpieczenia tyłowego armii w toku operacji

W trzeciej części rozprawy<sup>82/</sup> stwierdziliśmy, że plan zabezpieczenia tyłowego operacji wymaga rozwijania z dnia na

<sup>81/</sup> Patrz punkt 13.2.6

<sup>82/</sup> Patrz punkt 13.2.10 i dalsze punkty będące jego rozwinięciem.

dzień w toku operacji. Stopień codziennego rozwijania i uszczegółowienia planu zabezpieczenia tyłowego powinien być taki, aby był nie tylko prognozą zabezpieczenia tyłowego wojsk armii w następnym dniu bitwy, lecz i decyzją w tej sprawie. Znaczy to, że sztab i służby tyłowe powinny mieć możliwość czerpania z tego planu danych do stawiania zadań wykonawcom zabezpieczenia tyłowego.

Rozpatrzmy podstawowe rozdziały planu zabezpieczenia tyłowego pod kątem ich rozwijania.<sup>83/</sup>

#### A. Rozwijanie planu w zakresie zadań tyłów i sposobu ich wykonania

Formą rozwinięcia pierwszego punktu planu - "główne zadania tyłów i sposób ich wykonania" - jest decyzja dobowy szefa tyłów armii, której wzór przedstawia załącznik 31.

#### B. Rozwijanie planu organizacji tyłów

Planując organizację tyłów armii /punkt II/ na kolejny dzień operacji, należy uzyskać potwierdzenie ewentualnego zamiaru wysunięcia na dany dzień elementów ugrupowania tyłów frontu, zabezpieczających operację armii oraz uzgodnić ewentualne przekazanie jednostkom tyłowym frontu pewnych rejonów i odcinków ADS w pasie armii.

W porozumieniu ze sztabem armii i szefem wojsk inżynierskich należy skonkretyzować planowane rejonu rozwinięcia elementów ugrupowania tyłów armii, TSD armii i ADS, ze szczególnym uwzględnieniem ich przebiegu oraz przepraw na przeszkodach wodnych, duże węzły dróg, pasy min jądrowych itp.

Ustalenia powyższe należy odnotować na mapie - "plan organizacji tyłów armii" lub na mapie roboczej szefa tyłów oraz udostępnić oddziałom i wydziałom służb tyłowych armii do wrysowania na ich mapach roboczych.

#### C. Rozwijanie planu zabezpieczenia materiałowego

Rozdział III - "Plan zabezpieczenia materiałowego" rozwija się przez opracowanie liczbowych wielkości "limitu zużycia", "dowozu i oczekiwanego stanu" /określonych również w tabelach planistycznych jako: R - rozchód, P - przydział i S - stan/  
83/ Patrz wzór planu - załącznik 24.

w grupach poszczególnych typów rakiet, rodzajów amunicji, mps, żywności i innych. Wszystko w odniesieniu tylko do poszczególnych ZT i oddziałów armii, ponieważ ruch środków materiałowych - "razem w wojskach", "w składach armii" i "ogółem w armii" został zaplanowany w okresie organizacji na całą operację.

Najwięcej trudności organom planującym nastręcza właściwe zaplanowanie limitu zużycia /R/ i dowozu środków materiałowych /P/ dla ZT i oddziałów armii. Określenie oczekiwanego stanu określonego środka materiałowego na koniec każdego dnia działań /np.  $S_{D3}$ / jest zwykłą, algebraiczną sumą rozchodu / $R_{D3}$ / i przydziału / $P_{D3}$ / w danym dniu oraz stanu z dnia poprzedniego / $S_{D2}$ /, tak więc:  $S_{D3} = P_{D3} + S_{D2} - R_{D3}$ .

Trudności w planowaniu limitu zużycia /R/ i przydziału /P/ środków materiałowych do ZT i oddziałów armii wynikają z konieczności uzgadniania tych wielkości ze sztabem armii i szefostwami rodzajów wojsk oraz niekiedy z braku umiejętności planowania.

Planowanie rozchodu i przydziału środków materiałowych dla poszczególnych ZT i oddziałów armii z dnia na dzień, w toku operacji, polega na rozdziale odpowiednich wielkości zaplanowanego już rozchodu i przydziału w skali armii, w ogólnej części planu /razem w wojskach/.

Rozpatrzmy, jakimi metodami może posługiwać się organ planujący przy rozdziale między ZT i oddziały armii zaplanowanego wcześniej, armijnego limitu zużycia amunicji i mps na dany dzień operacji,<sup>84/</sup>

Najprostszą metodą służącą do tego celu jest "metoda równomiernego rozdziału". Polega ona na tym, że organ planujący wielkość armijnego limitu, wyrażoną w armijnej jednostce kalkulacyjnej /ko/, równomiernie dzieli na takie same wielkości między ZT i oddziały, lecz w ich jednostkach ko, np. limit armii 0,2 jo amunicji strzeleckiej dzieli po 0,2 jo dla każdej dywizji niezależnie od ich zadań, dla każdej jednostki rodzajów wojsk i każdej jednostki tyłowej armii. Metoda ta nie powinna być stosowana w praktyce planistycznej.

84/ Zwracamy uwagę, że nie chodzi tu o metody określenia potrzeb amunicji na wykonanie zadania dobowego przez ZT i oddziały armii, w tym i jednostki rodzajów wojsk.

Druga metoda, zwana "szacunkową", polega na tym, że organ planujący przy rozdziale dziennego limitu armijnego między ZT i oddziały armii uwzględnia ich zadanie i skład bojowy, np. armijny limit zużycia = 0,2 jo dzieli: dla xDZ - 0,3 jo, bowiem xDZ jest w pierwszym rzucie i na głównym kierunku uderzenia armii, dla yDZ - 0,2 jo, gdyż yDZ naciera na kierunku pomocni - czym, a dla zDZ przydziela limit tylko - 0,1 jo, jako że zDZ wchodzi do bitwy w połowie doby planowania. Widzimy stąd, że organ planujący zaplanował zwiększenie limitu zużycia dla xDZ, o tyle, o ile limit ten zmniejszył dla zDZ.

Metoda szacunkowa podziału limitu jest dokładna, ale tylko w wypadku podziału między równorzędne /pod względem stanów bojowych/ ZT lub oddziały. Jej niedoskonałość ujawnia się wtedy, gdybyśmy chcieli zwiększać lub zmniejszać limit zużycia między jednostkami nierównorzędnymi, np. zwiększać dywizjom o tyle, o ile brygadam lub pułkom czy dywizjom samodzielnych armii odjęto, bowiem nierówne /pod względem sztuk czy ton/ są ich zbiorowe jo. Doświadczony planista potrafi bez większych błędów stosować metodę szacunkową również w tym ostatnim przypadku. Tajemnica doświadczenia polega na tym, że planista ten ma utrwalone w pamięci lub oblicza stosunek liczbowy 1 jo amunicji danego rodzaju wyrażonej w ciężarze dla jednej jednostki wojskowej do tej samej amunicji dla innej jednostki armii, między którymi kosztem jednej chce zwiększyć limit zużycia drugiej jednostce wojskowej armii.

W metodzie tej oszacowaniu podlegają: o ile i którym jednostkom armii zwiększyć limit zużycia i kosztem których jednostek to uczynić.

Obliczenie to można wykonać za pomocą wzoru:

$$X = \frac{W1 \cdot Z1}{W2} ; \text{gdzie:}$$

- x - przyrost limitu zużycia dla jednostki wojskowej armii zwanej tu W2 /uzyskany wynik będzie wyrażony w jo/;
- W1 - ciężar jo /wyrażonej w tonach/ jednostki wojskowej, kosztem której chcemy zwiększyć limit zużycia dla jednostki wojskowej W2;

W2 - ciężar jo /wyrażony w tonach/ jednostki wojskowej, której chcemy powiększyć limit zużycia kosztem jednostki wojskowej zwanej W1;

Z1 - wielkość /wyrażona w jo/, o którą chcemy pomniejszyć limit zużycia jednostki wojskowej W1 na rzecz jednostki wojskowej W2.

P r z y k ł a d :

a/ założenie:

- limit zużycia amunicji strzeleckiej dla armii wynosi 0,2 jo,
- brygadzie chemicznej armii chcemy zostawić limit zużycia tylko 0,05 jo, a o 0,15 jo /0,2 - 0,05 jo/ chcemy zwiększyć limit zużycia dla jednej DZ,
- ciężar i jo amunicji strzeleckiej DZ wynosi 154 tony, a BChem - 12,5 tony.

b/ Zadanie: O ile wzrośnie limit zużycia amunicji strzeleckiej DZ, który przy równym podziale wynosiłby 0,2 jo?

c/ Obliczenie za pomocą wyżej podanego wzoru:

$$x = \frac{12,5 \text{ ton} \cdot 0,15 \text{ jo}}{154 \text{ ton}} = 0,012 \text{ jo}$$

d/ Odpowiedź:

Z zaokrąglonego wyniku widać, że ujęty brygadzie chemicznej limit zużycia = 0,15 jo dla DZ stanowi przyrost limitu tylko o 0,012 jo, czyli powiększony limit zużycia amunicji strzeleckiej dla DZ będzie wynosił w zaokrągleniu 0,21 jo.

Odmianą metody szacunkowej stosowanej do rozdziału limitu zużycia amunicji jest "metoda szacunkowa z zastosowaniem wskaźników wagowych". W metodzie tej odpowiednie wskaźniki jednocyfrowe określają wagę zadania bojowego poszczególnych ZT i oddziałów armii. Metoda ta wymaga stosunkowo dużej ilości obliczeń i dlatego zastosowana jest w programach na EMC, opracowanych dla celów dobowego planowania zabezpieczenia materiałowego, w tym i do rozdziału armijnego, dobowego limitu zużycia amunicji, mps i żywności. Są to następujące programy:<sup>85/</sup>

- ELTA-21A - "Plan uzupełnienia zapasów środków materiałowych armii na ... dzień" ;

85/ Patrz również załącznik 26 pozycja 9, 10, 11, 14.

- POLAR-UA-UA-1 - "Plan uzupełnienia w amunicję wojsk armii";
- POLAR-MPS-UA-2 - "Plan uzupełnienia MPS w wojskach armii".

Przy rozdziale armijnego, dobowego limitu zużycia mps należy brać pod uwagę głębokość zadań bojowych ZT, zasięg planowanego manewru bojowego, wysiłek dobowy transportu jednostek tyłowych armii, teren i stan dróg itp. Czynniki te mogą w znaczący sposób wpływać na wielkość zużycia mps przez ZT i oddziały bojowe i tyłowe armii.

Rozdział limitu zużycia żywności jest bardzo prosty, ponieważ żywność jest zracionowana na jedną dobę. Może tu jednak występować potrzeba limitowania zużycia suchych racji dziennych.

Inne rodzaje zaopatrzenia w zasadzie nie są limitowane i nie planuje się ograniczonego ich zużycia, lecz zużywa się z posiadanego zapasu tyle, ile trzeba, z utrzymaniem określonej rezerwy.

Drugą ważną sprawą w codziennym rozwijaniu planu zabezpieczenia materiałowego, obok rozdziału limitu zużycia jest przydział /P/ środków materiałowych dla ZT i oddziałów armii na kolejną dobę operacji.

"Przydział" środków materiałowych stanowi wielkość, którą rzeczywiście otrzyma ZT lub oddział armii z RBA, albo z innych źródeł zaopatrzenia, niezależnie od tego, czym i jakim transportem będzie wykonany dowóz. Przydział /P/ może pozostawać w następującym stosunku do limitu zużycia /Lz/:

P jest równy Lz, gdy stan wyjściowy zapasów /Sw/ ma być równy stanowi końcowemu zapasów /Sk/;

P jest większy od Lz, gdy Sw jest mniejszy od Sk;

P jest mniejszy od Lz, gdy Sw jest większy od Sk.

Planując przydział zaopatrzenia dla wojsk na kolejną dobę działań bierzemy do podziału istniejący w składach armii stan środków materiałowych oraz awizowane dostawy dla armii na dzień poprzedzający działanie, czyli stan i awizo dostaw w dobie organizacyjnej. Wynika z tego, że często dzielimy to, czego jeszcze nie mamy i dopiero w danym dniu otrzymamy, ale w warunkach ciągłego ruchu zapasów /w wyniku zużycia i dowozu/ inaczej być nie może. Aby uniknąć przykrych bojowych konsekwencji takiej sytuacji, w której ma wystąpić przydział bez pokrycia materia-

łowego w RBA, należy dla ZT i oddziałów armii, najbardziej wpływających na przebieg operacji, planować przydział z posiadanych już zapasów w RBA i określać je /te wojska/ pierwszą kolejnością dowozu. Planując przydział i dowóz zaopatrzenia do wojsk armii należy pamiętać o planowaniu i utrzymywaniu określonej rezerwy środków materiałowych w każdym składzie armii, do dyspozycji szefa tyłów, dla zaspokojenia nie planowanych potrzeb armii.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że planujemy tylko przydział tzw. środków masowego zużycia, jak: rakiety, amunicja, mps i żywność. Przydział innego zaopatrzenia odbywa się w rezultacie zapotrzebowań z wojsk armii.

Innym problemem związanym z planowaniem przydziału dla wojsk armii, a w ślad za tym i z dowozem zaopatrzenia, jest pytanie: czy całe zaopatrzenie i dla wszystkich ZT i oddziałów armii codziennie planować jako przydział i dowóz? Najogólniej można dać negatywną odpowiedź na to pytanie, bowiem nie wytrzymają takiego obciążenia poszczególne, pojedynczo występujące w RBA składy, z których każdy musiałby obsłużyć ponad 50 jednostek wojskowych każdego dnia.

Codziennie trzeba planować przydział i dowóz amunicji dla ZT pierwszego rzutu, wojsk raketowych i artylerii oraz OPL, innym zaś tylko w miarę potrzeb.

Codziennie trzeba planować przydział i dowóz mps dla ZT pierwszego rzutu, jednostek tyłowych, obsługi stanowisk dowodzenia i innym zgłaszającym potrzeby. Pozostałym natomiast można planować przydział i dowóz mps co drugi, a może nawet co trzeci dzień. Pozwalają na to duże zapasy, które wojska posiadają /jeżeli nie miały braków/.

Przydział i dowóz żywności każdemu ZT lub oddziałowi armii można planować co 2-3 dzień, oczywiście planujemy wtedy przydział i dowóz po 2-3 rdz.

Przy określaniu wielkości przydziału i dowozu zaopatrzenia mogą nam posłużyć metody:

- przydział do norm zapasów ruchomych lub ponadto nakazanych wielkości zapasów doraźnych;
- przydział równy limitowi zużycia;

- przydział według zasady koncentracji sił i środków;
- przydział z uwzględnieniem limitu zużycia i braków w stanie zapasów w wojskach armii;
- planowanie maszynowe.

Celem każdego przydziału i w każdych warunkach jest zgromadzenie określonego stanu zaopatrzenia w ZT i oddziałach armii w dobie wykonawczej. Ten stan zaopatrzenia może być określony normami zapasów ruchomych lub dla określonego ZT i jednostek rodzajów wojsk armii, np. - artylerii, mogą być ponadto planowane nakazane do zgromadzenia określone wielkości zapasów doraźnych. Mogą być też sytuacje, że stan na początek kolejnego dnia działań - we wszystkich lub części ZT i oddziałów armii, we wszystkich rodzajach zaopatrzenia lub tylko ich części będzie określony małymi możliwościami przydziału nie pozwalającymi nawet na dopełnienie zapasów ruchomych.

Świadomość - z jednej strony, potrzeb środków materiałowych poszczególnych ZT i oddziałów armii na początek kolejnego dnia działań i z drugiej - świadomość możliwości przydziału tego zaopatrzenia dla wojsk przez tyły armii - jest niezbędnym warunkiem właściwego podziału /przez organ planujący/ tego, co do podziału posiadamy.

Posługiwanie się dwoma pierwszymi metodami przy określaniu wielkości przydziału zaopatrzenia, tj. metodą przydziału do norm zapasów ruchomych lub doraźnych oraz metodą przydziału równego limitowi zużycia - nie nastrocza większych trudności od strony planistycznej, ale wymaga posiadania w RBA wystarczająco dużej ilości zapasów podlegających podziałowi.

Dokonanie przydziału zaopatrzenia na zasadzie koncentracji sił i środków występuje w razie niedostatku zaopatrzenia. O przydziale i dowozie zaopatrzenia w takich sytuacjach decyduje niekiedy osobiście dowódca armii, tworząc np. rozstrzygające i wystarczająco zaopatrzone zgrupowania uderzeniowe wojsk na jednym kierunku, kosztem wojsk i środków materiałowych na kierunkach pozostałych.

Przydział zaopatrzenia, z uwzględnieniem limitu zużycia i braków w stanie zapasów ZT i oddziałów armii, będzie w planowaniu, w toku operacji zjawiskiem częstym i dlatego metodzie takiego podziału celowo jest poświęcić nieco więcej uwagi. Uczynimy to na przykładzie uproszczonego modelu.

Nr operacji	Wyszczególnienie danych i operacji rachunkowych	DZ /n1/	DZ /n2/	DPanc /n3/	ABAA /n4/	Razem
1	Ciężar jo amunicji strzel.w tonach /Cjo/	150	120	100	20	
2	Brak do norm zapasów ruchomych	bjo	0,3	0,4	0,2	0,5
		bton	45	48	20	10
3	Wskaźnik określający wagę zadania bojowego od 1 do 5 /Wz/	4	5	3	1	
4	Technologiczny wskaźnik rozdziału /twr/	180	240	60	10	$\frac{1-4}{n} \text{twr} = 490$
5	Stan amunicji strzeleckiej do rozdziału w tonach /Sr/					Sr = 735 t
6	Wskaźnik rozdziału w tonach /Wr=Sr: $\frac{1-4}{n} \text{twr}$ /	0,7	0,7	0,7	0,7	
7	Końcowy wynik przydział w tonach /Pton = $\text{twr} \cdot \text{wr}$ /	126	168	42	9	
8	Końcowy wynik przydział w jo / $P_{jo} = P_{ton} : C_{jo}$ /	0,84	1,4	0,42	0,45	

UWAGI: ad 3. Przyjęto do przykładu, że wskaźniki będą przypisane ZT i oddziałom wykonującym następujące typy zadań bojowych:

- ZT w I rzucie i na głównym kierunku uderzenia - 5
- ZT w I rzucie i na pomocniczym kierunku uderzenia - 4
- ZT w II rzucie wchodzące do bitwy na głównym kierunku - 3

- ZT w II rzucie wchodzące do bitwy na pomoc-  
niczym kierunku - 2
- ZT i oddziały zabezpieczające działanie  
wojsk armii, ale nie przy użyciu dzielo-  
nego środka mat. - 1
- W ogóle nie przydziela się danego zaopa-  
trzenia - 0.

ad 6. Wskaźnik rozdziału /wr/ jest wynikiem dzielenia stanu  
zapasów przeznaczonych do podziału /Sr/ przez sumę te-  
chnologicznego wskaźnika podziału /twr/

ad 7. Jest wynikiem iloczynu twr /pozycja 4/ i wr /pozycja 6/.

ad 8. Wynik jest określony w jo przykładowych ZT i powstał  
z podzielenia  $P_{ton}$  /pozycja 7/ przez  $C_{jw}$  /pozycja 1/.

Przedstawiona w tabeli metoda pozwala na rozdzielenie  
zapasów w składach i określenie przydziału środków materiało-  
wych dla ZT i oddziałów armii w wielkościach proporcjonalnych  
do zadania bojowego i stanu /braku/ zapasów w danej jednostce  
wojskowej armii. Omawiana metoda, przed zastosowaniem jej do  
planowania wymaga przypisania ZT i oddziałom wskaźników okre-  
ślających wagę zadania /np. od 0 do 5/, uzgodnionych ze szta-  
bem i szefostwami rodzajów wojsk armii.

Niedogodnością w praktycznym stosowaniu omawianej metody  
do planowania przydziału środków materiałowych dla wojsk jest  
konieczność dokonywania zbyt dużej ilości obliczeń, co może  
być nieopłacalne nawet przy użyciu maszyn kalkulacyjnych nale-  
żących do średniej mechanizacji.

Trudność tę łatwo pokonuje się stosując metodę najdosko-  
nalszą, tj. planowania maszynowego. Oczywiście organ planują-  
cy musi mieć dostęp do EMC i posiadać do tego celu odpowiednie  
programy.

Programy na EMC, służące do codziennego planowania zabez-  
pieczenia materiałowego, wymienione przy omawianiu planowania  
limitów zużycia,<sup>86/</sup> pozwalają na maszynowe planowanie przydzia-  
łu środków materiałowych.

Codziennie planowane limity zużycia i przydziały amuni-  
cji na kolejny dzień operacji armii wymagają uzgadniania ich  
wielkości:

867-~~EITA-21A~~, POLAR-UA-UA-1 i POLAR-MPS-UA-2.

- rakiet i amunicji artyleryjskiej z szefostwem wojsk rakietowych i artylerii;
- amunicji przeciwlotniczej z szefostwem wojsk OPL,
- amunicji strzeleckiej, czołgowej i PPK z oddziałem operacyjnym sztabu armii.

Uzgadnianie powinno polegać na tym, że sztab tyłów armii, wspólnie z oddziałem służby UiE /albo DZK, jeśli takie stworzono/ opracowują projekt takiego planu i przedstawiają wymienionym organom na SD do akceptacji /za podpisem/.<sup>87/</sup> Na tej podstawie wpisuje się odpowiednie liczby do właściwych tabel planu zabezpieczenia materiałowego i wykorzystuje do opracowania planu dowozu, zarządzeń i rozdzielników.

D. Rozwijanie pozostałych zagadnień planu zabezpieczenia tyłowego według wzorów przedstawionych w załączniku 24 nie wymaga w zasadzie znajomości szczególnych metod planowania. Wystarczy do tego pewne doświadczenie sztabowe /w zakresie zabezpieczenia tyłowego/ oraz posiadanie wytycznych szefa tyłów i właściwych danych w sprawach dotyczących pozostałych rozdziałów planu zabezpieczenia tyłowego.

Celowe wydaje się przedstawienie poglądu autora na zagadnienie rozwijania planu bojowego zabezpieczenia tyłów armii /VI punkt planu zabezpieczenia tyłowego - załącznik 24/.

Bojowe zabezpieczenie głównych elementów ugrupowania tyłów armii, jak: TSD armii, RBA, APTBR, ABR i innych odzwierciedla operacyjna część planu operacji oraz plany szefostw rodzajów wojsk, a także plan organizacji tyłów armii, opracowany na całą operację, z uwzględnieniem bezpieczeństwa tyłów armii. Tak więc planem szefa tyłów armii w zakresie bojowego zabezpieczenia tyłów w operacji armijnej jest plan organizacji tyłów armii na mapie /II punkt planu zabezpieczenia tyłowego załącznik 25/ oraz organizacja bojowego zabezpieczenia tyłów armii /VI punkt planu zabezpieczenia tyłowego armii/.

Rozwijanie planu bojowego zabezpieczenia tyłów armii w toku operacji można dokonywać: na mapie roboczej szefa tyłów i

87/ Wzór dziennego planu zabezpieczenia wojsk armii w amunicję zawiera załącznik 32.

sztabu tyłów armii oraz w formie codziennych wytycznych szefa tyłów armii dla dowódców jednostek tyłowych w zakresie obrony i ochrony.

Mapa robocza odzwierciedla między innymi aktualne i najbliższe, planowane położenie elementów ugrupowania tyłów armii w stosunku do siebie, położenie wojsk armii, frontu i przeciwnika, sytuacji w terenie itp.<sup>88/</sup>

Na podstawie aktualnej sytuacji operacyjnej, stanu bojowego zabezpieczenia tyłów armii i wytycznych dowódcy armii szef tyłów rozwija plan bojowego zabezpieczenia tyłów, doprowadzając go do jednostek tyłowych armii w formie codziennych wytycznych co do obrony i ochrony.<sup>89/</sup>

#### 15.1.5. Stawianie zadań tyłowych wykonawcom w toku operacji

Zadania tyłowe dla ZT i oddziałów oraz jednostek tyłowych armii należy stawiać niezwłocznie, po podjęciu decyzji przez szefa tyłów, w godzinach od 12.00 do 20.00 każdej doby organizacyjnej.<sup>90/</sup>

Najpierw należy przekazywać zadania jednostkom tyłowym armii, w kolejności uwarunkowanej ważnością zadania i stopniem trudności w bezpośredniej organizacji jego wykonania.

Zadania tyłowe dla poszczególnych ZT i oddziałów armii należy przekazywać jednocześnie z zadaniami bojowymi.

Zadania tyłowe, zarówno dla wojsk armii, jak i dla tyłów powinny być przekazywane: w formie udokumentowanych zarządzeń przez pocztę polową lub technicznymi środkami łączności, za pomocą sformalizowanych blankietów zarządzeń; albo też w kontaktach osobistych, do zanotowania w dzienniku działań bojowych lub zeszytzie pracy oficera odpowiedzialnego za wykonanie zadań.

Niezależnie od formy i sposobu stawiania określonego wykonawcy zadania tyłowego, jego treść powinna być wyczerpująca i jasna.

Przykładową treść i formę zarządzeń tyłowych przedstawiają następujące załączniki:

88/ Patrz treść mapy roboczej - punkt 15.1.1.

89/ Patrz treść wytycznych - punkt 15.1.9.

90/ Patrz załącznik 30.

- zarządzenie tyłowe dla dywizji - jak wzór rozkazu tyłowego dla dywizji - załącznik 23,
- zarządzenie tyłowe dla APTBR - załącznik 33,
- zarządzenie tyłowe dla RBA - załącznik 34,
- zarządzenie tyłowe dla bde - załącznik 35,
- zarządzenie tyłowe dla mbw - załącznik 36,
- zarządzenie tyłowe dla ABR - załącznik 37.

#### 15.1.6. Zasady organizacji współdziałania tyłów armii

Organizowanie współdziałania tyłów jest jedną z kierowniczych funkcji organów dowodzenia tyłami armii. Działają i współdziałają jednostki tyłowe, a organizują to działanie i współdziałanie ich wspólni przełożeni. Współdziałanie tyłów odbywa się na podstawie rozkazu przełożonego, ale mogą być przypadki, że - w sytuacjach krytycznych - jednostki tyłowe armii współdziałają z własnej inicjatywy. Inicjatorem i zwykle organizatorem współdziałania jest wtedy dowódca jednostki tyłowej potrzebującej pomocy przy wykonaniu zadania lub likwidacji jej zagrożenia.

Organizatorem współdziałania tyłów armii ze ZT i oddziałami w procesie ich zaopatrywania i obsługi jest dowódca lub szef sztabu armii albo szef tyłów armii. Natomiast organizatorem współdziałania tylko jednostek tyłowych armii jest zawsze szef tyłów armii lub oficer przez niego wyznaczony, np. stawiający zadanie.

Współdziałanie tyłów nie może być aktem jednorazowym. Nie można np. na początku operacji zorganizować współdziałania tyłów i mieć z tym spokój do końca operacji. Należy je organizować ciągle, tak jak ciągle musi być organizowane indywidualne działanie jednostek tyłowych i takie też musi być kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii.

Współdziałanie przy wykonywaniu pojedynczego i niepowtarzalnego zadania tyłowego paru jednostek tyłowych może być zorganizowane jednorazowo, natomiast współdziałanie jednostek przy wykonywaniu wielu zadań tyłowych musi być podtrzymywane i doskonalone z woli szefa tyłów lub inicjatywy współdziałających jednostek.

Co to znaczy, że współdziałanie tyłów musi być być odpowiednio zorganizowane? Odpowiedzią na to pytanie jest definicja współdziałania tyłów.<sup>91/</sup> Zorganizować współdziałanie tyłów to znaczy, że organizując je szef tyłów armii lub oficer do tego upoważniony powinien określić i podać współdziałającym jednostkom cel wspólnego działania, zadania wspólnie działających jednostek i głównego wykonawcę. Ponadto organizator współdziałania tyłów musi skoordynować wspólne działanie jednostek w zakresie miejsca, czasu i sposobu działania, a niekiedy również musi określić siły i środki, jakie należy użyć do wspólnego działania, oraz wszechstronne zabezpieczenie wykonania zadania.

W tym miejscu nasuwają się kolejne pytania: czy każde wspólne działanie tyłów musi być poprzedzone organizacją współdziałania i jak organizować współdziałanie tyłów na współczesnym polu walki?

Określenie, które z licznych zadań tyłów wymaga organizacji współdziałania, należy do szefa tyłów armii.

Zadania tyłów, z punktu widzenia organizacji współdziałania, można podzielić na dwie grupy.

Do pierwszej należą zadania, których wspólne wykonanie nie wymaga specjalnej organizacji współdziałania przez przełożonego. Do tej grupy zadań należą działania tyłów powtarzające się codziennie i w zasadzie w niezmiennych warunkach bojowych, gdzie współdziałającymi są te same jednostki tyłowe i te same jednostki liniowe, znające swe miejsce, kompetencje, obowiązki i sposoby działania. Do tej grupy można zaliczyć zadania tyłów wykonywane w relacjach:

- między tyłami armii a zaopatrywanymi i obsługiwanymi ZT i oddziałami armii;
- między jednostkami tyłowymi armii różnego przeznaczenia;
- między jednostkami tyłowymi i wojsk armii oraz tyłami armii i frontu.

---

91/ Współdziałanie tyłów jest to skoordynowane co do celu, miejsca, czasu i sposobu - działanie jednostek tyłowych w procesie zabezpieczenia tyłowego wojsk.

Może zachodzić jednak potrzeba organizacji współdziałania tyłów i w wymienionych relacjach, w warunkach odbiegających od normalnych, nawet jak na warunki bojowe, np. na początku funkcjonowania polowego systemu tyłowego zabezpieczenia armii lub szczególnie trudnych sytuacjach bojowych, terenowych i innych, nadmiernie komplikujących wykonanie zadań tyłów armii.

W zasadzie dla sprawnego wykonania wspólnych zadań tyłów, zaliczonych do grupy pierwszej - wystarczy dokładne postawienie zadań wykonawcom, którzy z kolei ustalą i uzgodnią zagadnienia wspólnego działania. W tym wypadku szczególna rola przypada głównemu wykonawcy wspólnego zadania i dlatego, stawiając zadania wykonawcom wspólnego działania należy zawsze określić głównego wykonawcę zadania.

Uwzględniając powyższe zasady i w zależności od charakteru wykonywanych wspólnych zadań, podejmiemy próbę określenia pewnych zasad, dla wskazania głównego wykonawcy wspólnych zadań tyłów, a zatem odpowiedzialnego za ich wykonanie, niekiedy i organizatora wspólnego działania, jeśli wspólny przełożony tego nie dokonał.

W relacji współdziałania tyłów z jednostkami liniowymi w procesie ich bezpośredniego zaopatrywania i obsługi - głównym wykonawcą wspólnego zadania tyłowego jest dowódca oddziału lub pododdziału liniowego.

W relacji współdziałania pomiędzy jednostkami tyłowymi armii głównego wykonawcę wskażemy na przykładzie dowozu zaopatrzenia do ZT i oddziałów armii. Dowóz zaopatrzenia w każdym ogniwie jest zadaniem wspólnym co najmniej trzech jednostek tyłowych i składa się z trzech oddzielnych zadań:

- przygotowanie, skompletowanie i załadowanie zaopatrzenia na odpowiedni transport; udział w wykonaniu tego zadania mogą brać dwie, a nawet trzy jednostki tyłowe, tj. skład danego zaopatrzenia, jednostka transportowa i być może jednostka przeładunkowa; głównym wykonawcą tego zadania powinno być kierownictwo składu zaopatrzenia;
- przewóz zaopatrzenia do odbiorcy; udział w wykonaniu tego zadania może brać jedna lub dwie jednostki, tj. jednostka transportowa i jednostka drogowo-eksploatacyjna lub jednostka wojsk inżynieryjnych; głównym wykonawcą tego zadania powinna być jednostka transportowa /samochodowa/;

- przyjęcie zaopatrzenia przez odbiorcę; zadanie to występuje w relacji współdziałania tyłów dwóch szczebli organizacyjnych wojsk; w odebraniu zaopatrzenia dowiezionego do ZT lub oddziałów armii uczestniczą: skład zaopatrzenia jednostki odbierającej i dowożąca jednostka transportowa; głównym wykonawcą tego z kolei zadania powinna być jednostka odbierająca zaopatrzenie, ona bowiem ma siłę roboczą i urządzenia do przeładunku; odbiorca powinien mieć prawo dysponowania transportem dowożącym, na czas przeładunku, jeśli nawet transport ten miałby pokonać dodatkową drogę do rejonu rozładowania.

Sprawa głównego wykonawcy wspólnego zadania tyłów w procesie ewakuacji może być ustalona na zasadach proponowanych w dowozie.

Druga grupa zadań tyłów armii, wyodrębniona z punktu widzenia organizacji współdziałania, występuje w relacji współdziałania: pomiędzy tyłami a jednostkami ogólnowojskowymi i jednostkami rodzajów wojsk, w zakresie zabezpieczenia bojowego tyłów. Współdziałanie w zakresie bojowego zabezpieczenia tyłów zawsze wymaga organizacji współdziałania, z uwagi na to, że są to zadania o charakterze bojowym, różne i nie powtarzające się tak często jak wspólne zadania samych tyłów. Głównym wykonawcą zadań z zakresu bojowego zabezpieczenia tyłów powinna być jednostka liniowa lub inna, która ma największe możliwości ich realizacji.

Przed odpowiedzią na pytanie: jak organizować współdziałanie na współczesnym polu walki? pragnę zwrócić uwagę na główne zagadnienia organizacji współdziałania i zagadnienia ujmowane zwykle w zarządzeniach dla indywidualnego wykonawcy zadania:

ZAGADNIENIA ORGANIZACJI WSPÓŁDZIAŁANIA	ZAGADNIENIA ZARZĄDZENIA DLA INDYWIDUALNEGO WYKONAWCY
- główny wykonawca zadania i jednostki współdziałające	- wykonawca zadania i jednostki współdziałające
- cel wspólnego działania	- zwykle nie określa się, gdyż wynika to z treści zadania
- treść zadań jednostek współdziałających	- treść zadania
- miejsce i czas /termin/ wykonania zadania	- miejsce i czas /termin/ wykonania zadania
- wydzielenie sił i środków do wykonania zadania	- zwykle nie określa się, gdyż wykonawca decyduje o tym sam
- sposoby działania przy wykonywaniu zadania	- w zasadzie nie określa się, wykonawca decyduje o tym sam
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zabezpieczenie działania,</li> <li>- gotowość do działania,</li> <li>- miejsce składania, nazwa i termin złożenia meldunku o wykonaniu zadania</li> </ul>	

Z powyższego porównania wynika, że zarządzenie dla indywidualnego wykonawcy zadania tyłowego zawiera wiele elementów stanowiących treść organizacji współdziałania tyłów, ale nie zawsze i nie każde zadanie tyłów może się obyć bez organizacji współdziałania.

Idealną formą organizacji współdziałania tyłów byłoby zebranie dowódców mających współdziałać przy wykonaniu zadania - w jednym miejscu, najlepiej na rekonesansie w terenie i postawienie im zadań wobec wszystkich oraz omówienie zagadnień stanowiących treść współdziałania. Na współczesnym polu walki zarówno czas, jak i inne warunki nie zawsze pozwolą na organizowanie współdziałania w formie odprawy na punkcie dowodzenia lub odprawy z rekonesansem. Wydaje się, że na przyszłym polu walki współdziałanie tyłów można będzie organizować metodą: "pojedynczo - w kontakcie osobistym" lub metodą: "pojedynczo - technicznymi środkami łączności". W praktyce działań bojowych będą wykorzystywane do tego celu różne formy i metody, o czym decydować będzie szef tyłów organizujący współdziałanie tyłów armii.

### 15.1.7. Kontrola i nadzór tyłów oraz składanie meldunków i sprawozdań tyłowych

Cel i sposoby kontroli tyłów w okresie organizacji operacji /punkt 13.2.9/ są aktualne również w toku operacji.

W okresie organizacji pierwszej armijnej operacji zaczepnej tyłowe organa dowodzenia armii główny wysiłek skupiają na przygotowaniu ZT i oddziałów armii, pod względem tyłowym, do rozpoczęcia operacji. Temu celowi służy również prowadzona kontrola ZT i oddziałów armii. W toku operacji wysiłek tyłowych organów dowodzenia w zakresie kontroli powinien być przeniesiony z wojsk na tyły armii dlatego, że na kontroli i nadzorze wojsk armii, również i pod względem tyłowym, skupiona będzie przede wszystkim uwaga dowódcy i sztabu armii oraz szefostw rodzajów wojsk i zarządu politycznego, natomiast kontrola i nadzór jednostek tyłowych może być wyłącznym zadaniem szefa tyłów, sztabu i służb tyłowych armii oraz armijnych organów ścigania.

Celem kontroli i nadzoru, realizowanego przez tyłowe organa dowodzenia w toku operacji, jest ustalenie stanu zabezpieczenia tyłowego wojsk armii oraz stanu gotowości jednostek tyłowych do zaopatrywania i obsługi wojsk, a także ich gotowości do obrony i ochrony, jak również ustalenie stanu dróg i innych obiektów infrastruktury, wykorzystywanych przez tyły.

Do zasadniczych form sprawowania kontroli i nadzoru należy przegląd oraz meldunki i sprawozdania. Możliwe są też i inne formy, jak nadzór organów ścigania, nasłuch radiowy i inne.

Przegląd jako forma kontroli bezpośredniej jest szczególnie odpowiedni dla niższych szczebli dowodzenia, np. dla dowództw /szefostw/ jednostek tyłowych armii, ale może być stosowany z powodzeniem przez tyłowe organa dowodzenia armii do kontroli wybranych jednostek lub obiektów tyłowych. Szef tyłów armii może kontrolować tyły armii przez przegląd osobisty lub za pośrednictwem oficerów sztabu i służb tyłowych, a także jednoosobowo lub z dobranymi oficerami, specjalistami w przedmiocie kontroli. Przedmiot kontroli może być kontrolowany z punktu widzenia stanu gotowości do działania lub sprawności działania. Sprawność działania kontrolowanej jednostki

należy sprawdzać przez obserwację rzeczywistego działania, np: dowozu, ewakuacji, remontu, marszu, walki z nieprzyjacielem lub żywołem itp., a jeśli takiej możliwości brak, to należy to ćwiczebne działanie spowodować.

Przeglądu można dokonywać jawnie bądź skrycie, z uprzedzeniem kontrolowanego lub bez zapowiedzi, z ziemi lub z powietrza /np. ze śmigłowca/, z jednego punktu, np. przegląd maszerującej kolumny, lub też z samochodu, w ruchu, przy przeglądzie dużych jednostek i obiektów.

Każdy przegląd powinien kończyć się podaniem oceny i wytycznych do usunięcia ewentualnie stwierdzonych braków oraz meldunkiem dla szefa tyłów w wypadku, gdy przegląd prowadzili tylko oficerowie sztabu i służb tyłowych.

Pośrednią formą kontroli i nadzoru jest składanie meldunków i sprawozdań. Meldunki i sprawozdania tyłowe, ze względu na formę i sposób ich składania, można podzielić na ustne, pisemne i przekazywane technicznymi środkami łączności. Meldunki pisemne mogą mieć treść każdorazowo redagowaną od nowa według ustalonych zagadnień, jak np. w załączniku 38 lub też mogą być opracowywane na blankietach sformalizowanych które bardzo ułatwiają przekazywanie ich /w sposób utajniony/ technicznymi środkami łączności pod warunkiem, że takimi samymi blankietami dysponuje nadający i odbierający meldunek.

Meldunki i sprawozdania tyłowe, ze względu na organizację obiegu informacji, można podzielić na regularne i nieregularne /doraźne/.

Do regularnych należą meldunki i sprawozdania okresowe i związane z zadaniami. Z kolei meldunki i sprawozdania okresowe mogą być dobowe lub obejmujące dłuższe okresy /sprawozdania/ i składane co kilka godzin /meldunki/, natomiast meldunki związane z zadaniem mogą być składane przez wykonawcę, po wykonaniu zadania lub przed otrzymaniem nowego zadania, na żądanie stawiającego zadanie.

Meldunki nieregularne wynikają z doraźnej potrzeby przełożonego, regulaminowego obowiązku lub inicjatywy podwładnego, do którego należy uznanie o jakich nieprzewidzianych zdarzeniach należy meldować przełożonemu.

Klasyfikację meldunków i sprawozdań przedstawia niżej podana kompozycja.

P I S E M N E			MELDUNKI ZA POMOCĄ TECHN. ŚRODKÓW ŁĄCZNO- SCI
/o treści i formie zmiennej lub na blankietach sformalizowanych/			
U S T N E /bezpośrednie i pośrednie/	NAKAZANE	OKRESOWE SPRAWOZDANIA za dobę lub dłuższe okresy co kilka godzin ZWIĄZANE Z ZADA- NIEM po wykonaniu zadania, przed postawieniem nowego zadania	
	NIEREGU- LARNE /dorażne/	Z DORAŻNEJ POTRZEBY przełożo- nego Z INICJATYWY podwładnego	

Okresy sprawozdawcze oraz terminy składania meldunków i sprawozdań regularnych określają przełożeni w swoich rozkazach lub zarządzeniach. Sprawa ta może być również uregulowana jako względnie stała przez opracowanie tabeli obowiązujących meldunków i sprawozdań oraz przekazanie jej do realizacji i przestrzegania tyłowym organom dowodzenia ZT i oddziałów armii oraz dowództwom /szefostwom/ jednostek tyłowych armii.

Na szczeblu armii najważniejszym dokumentem sprawozdawczym, przesyłanym z TSD armii do SD armii i do TSD frontu po każdej dobie operacji, jest sprawozdanie tyłowe, którego wzór przedstawia załącznik 38. Sprawozdanie tyłowe armii w zintegrowanym systemie tyłów zawiera następujące zagadnienia:

- rozmieszczenie elementów ugrupowania tyłów armii;
- armijne drogi samochodowe;
- stan transportu samochodowego przeznaczonego do dowozu zaopatrzenia;
- stan zabezpieczenia materiałowego;
- stan zabezpieczenia medycznego;
- stan zabezpieczenia technicznego;

- straty w siłach i środkach tyłowych armii;
- zdobycze;
- wnioski i prośby.

Źródło informacji niezbędnych do opracowania sprawozdania tyłowego armii stanowią odpowiednie meldunki i sprawozdania tyłowe z wojsk i tyłów armii.

Opracowanie sprawozdania tyłowego armii to nie tylko uporządkowane zestawienie odpowiednich informacji napływających z wojsk i tyłów armii, lecz także ich przetworzenie z rzędu jednostek kalkulacyjnych /jk/ ZT i oddziałów armii na armijne jk.

Nie można wykluczyć sytuacji, że na TSD armii nie wpłyną w nakazanym terminie meldunki lub sprawozdania tyłowe z niektórych ZT i oddziałów armii lub jednostek tyłowych. Nie może to jednak w żadnym wypadku opóźnić przekazania przełożonym sprawozdania tyłowego armii. Brak udokumentowanej części informacji, niezbędnych do sprawozdania tyłowego armii, można uzupełniać metodą szacunkową na podstawie posiadanych danych o danej jednostce wojskowej z niezbyt odległego terminu oraz przez analogię do posiadanych informacji z podobnej jednostki, wykonującej podobne zadanie. Ewentualne niedokładności wynikłe z braku pełnych danych należy korygować w kolejnym sprawozdaniu.

Za terminowe składanie meldunków i sprawozdań tyłowych armii odpowiada sztab tyłów armii, który zadanie to musi traktować z należąną powagą i odpowiedzialnością.

Organizacyjnie sprawę opracowywania i przekazywania meldunków i sprawozdań można w sztabie tyłów armii rozwiązywać w ten sposób, że wyznacza się oficerów specjalizujących się w szybkim zbieraniu danych, umiejętnym opracowywaniu meldunków i sprawozdań, ich drukowaniu i przekazywaniu do sztabów nadrzędnych. Z załączonego wzoru sprawozdania wynika, że jest to dokument mogący zawierać do sześciu stron i w takiej postaci może być przesyłany do adresatów tylko przez łączników poczty polowej. Z uwagi jednak na stosunkowo powolny obieg informacji przez pocztę polową należy wybrane /jako ważne i pilne dla sztabu tyłów frontu/ informacje ze sprawozdania tyłowego armii przekazywać na TSD frontu za pomocą utajnionych kanałów technicznych środków łączności i sformalizowanych blankietów sprawozdania.

#### 15.1.8. Organizacja i kierowanie rozpoznaniem tyłowym w pasie armii w operacji zaczepnej

Rozpoznanie tyłowe jest to ogół organizacyjno-technicznych przedsięwzięć, mających na celu zdobywanie wiadomości o siłach i środkach logistycznych przeciwnika oraz zasobach miejscowych i infrastrukturze terenu po stronie własnej i przeciwnika w pasie armii, a mogących posłużyć do:

- powiększania sił i środków tyłowych armii o zdobycze i zasoby miejscowe;
- optymalnego rozmieszczania elementów ugrupowania tyłów oraz wykorzystania obiektów komunikacji do zaopatrywania i obsługi wojsk armii;
- uchronienia własnych sił i środków tyłowych od zniszczenia i strat;
- podjęcia decyzji o skutecznym niszczeniu, obezwładnianiu i izolacji tyłów nieprzyjaciela od jego wojsk.

Tak jak rozpoznanie jest jednym z najważniejszych rodzajów zabezpieczenia operacji armii, tak rozpoznanie tyłowe jest jednym z bardzo ważnych rodzajów zabezpieczenia działania tyłów armii, czyli zabezpieczenia tyłowego wojsk armii.

Organizatorem rozpoznania tyłowego jest szef sztabu armii i szef tyłów armii. Szef sztabu armii, organizując swoimi siłami i środkami rozpoznanie przeciwnika w pasie armii, uwzględnia również rozpoznanie terenu, położenie polowych i stałych elementów /obektów/ logistycznych i infrastruktury przeciwnika na użytek dowódcy i szefa tyłów armii, który powinien skłądać do sztabu armii zapotrzebowanie na te informacje.

Organizatorem tyłowego rozpoznania terenu po stronie wojsk własnych jest szef tyłów armii. Nie ma on specjalnych, etatowych sił i środków rozpoznawczych, lecz wykorzystuje w tym celu sztab i służby tyłowe armii oraz tyłowe organa dowodzenia ZT, szczególnie nacierających w pierwszym rzucie i znających dobrze teren w swoich pasach działania, a także wykorzystuje do rozpoznania terenu jednostki tyłowe armii, które działając na rzecz wojsk będą gromadziły odpowiednie informacje oraz niektóre z nich będą otrzymywały od szefa tyłów /lub szefów służb/ zadania rozpoznawcze, np.: batalion przeciwepidemiczny, batalion drogowo-eksploatacyjny, szefostwo RBA, szefostwo ABR i inne.

Rozpoznanie terenu po stronie wojsk własnych w pasie armii prowadzi szefostwo wojsk chemicznych i inne organa należące do dowództwa armii, współpraca z którymi może dać szefowi tyłów armii wiadomości o skażeniach, zniszczeniach i deformacji terenu, o sytuacji pożarowej, dywersyjnej i politycznej w pasie armii, o zasobności terenu, sytuacji medycznej i bytowej ludności cywilnej w pasie armii itp.

Wiele informacji tyłowe organa dowodzenia z zakresu rozpoznania nieprzyjaciela i terenu mogą otrzymywać od tyłowych organów dowodzenia frontu. Również jeńcy i ludność cywilna, a szczególnie władze miejscowe /jeśli będą one w pasie armii/ mogą dostarczyć pewnych informacji, które jednak muszą być potwierdzone z innych źródeł.

Bogatym źródłem informacji o rozwoju ekonomicznym i infrastruktury terenu w pasie armii są wojskowe opisy geograficzne i inne opracowania teoretyczne, które powinny się znajdować w kancelarii sztabu tyłów. Czas, który upływa od opracowania tych materiałów, a głównie działania wojenne, w dużym stopniu dezaktualizują te informacje. Również własne mapy sztabowe oraz zdobyte dokumenty, dostarczające informacji interesujących szefa tyłów armii, wymagają potwierdzenia innym sposobem zdobywania wiadomości z zakresu rozpoznania tyłowego.

Najlepszym sposobem rozpoznania terenu po stronie wojsk własnych jest rekonesans tyłowy. Rekonesans tyłowy w armii jest to rozpoznanie terenu prowadzone przez szefa tyłów, oficerów sztabu i służb tyłowych oraz dowództwa jednostek tyłowych armii w celu skonfrontowania wniosków do decyzji tyłowej z rzeczywistością w terenie, a także w celu wyszukania odpowiednich dróg i obiektów komunikacyjnych, dogodnych rejonów do rozmieszczenia jednostek tyłowych armii oraz miejscowych źródeł zaopatrzenia, przetwórstwa, remontu i leczenia. Rekonesans tyłowy armii, w zależności od jego celu, prowadzi się w grupach oficerów o jednej lub kilku specjalnościach. Grupy rekonesansowe muszą być wyposażone w odpowiedni transport, środek łączności z TSD oraz zawsze odpowiednio do potrzeb ubezpieczone pod względem bojowym i wyposażone w odpowiedni sprzęt badawczy /medyczny, chemiczny, inżynierski i inny/.

Kierowanie rozpoznaniem tyłowym zawiera się w ogólnych zasadach i organizacji, metodach i formach kierowania zabezpieczeniem tyłowym. Rozpoznanie tyłowe, w tym i rekonesans tyłowy, jest organizacyjnym przedsięwzięciem zdobywania informacji, które w zasadzie nie wpłyną na TSD armii systemowymi drogami obiegu informacji i przeważnie trzeba te informacje zdobyć drogą rozpoznania, a następnie przeanalizować, ocenić i wykorzystać w podejmowanych decyzjach o zabezpieczeniu tyłowym. Ponadto informacje pochodzące z rozpoznania tyłowego należy posegregować według przydatności dla niższego i wyższego szczebla dowodzenia oraz przydatności dla sztabu armii, szefostw rodzajów wojsk, służb i jednostek tyłowych armii, i z kolei przekazać tym organom do wiadomości, zwracając uwagę, aby informacje nie wracały z powrotem do tych organów i jednostek, z których zostały przekazane na TSD armii.

Kierowanie rozpoznaniem tyłowym przez szefa tyłów polega więc na:

- zapotrzebowaniu i dokonaniu odpowiednich przedsięwzięć rozpoznawczych przez sztab armii, szefostwo wojsk chemicznych i inne organa dowództwa armii na potrzeby tyłów armii oraz na zapotrzebowaniu w sztabie tyłów frontu odpowiednich, konkretnych informacji lub dokumentów, które tam tylko można uzyskać;
- egzekwowaniu wykonywania obowiązku składania niezwłocznych meldunków przez ZT o zdobyczach elementów logistycznych przeciwnika oraz o zdobyczach magazynów, obiektów przemysłowych, elementów infrastruktury, ich miejscu, stanie i przedsięwzięciach zabezpieczających;
- stawianiu zadań rozpoznawczych jednostkom tyłowym armii, a nawet tyłowym organom dowodzenia drugorzutowych ZT i oddziałów armii;
- organizowaniu rekonesansu tyłowego przez grupy oficerów sztabu i służb tyłowych armii;
- organizowaniu rozmów /przesłuchań/ z ludnością miejscową, ewentualnymi władzami lub ich przedstawicielami w celu uzyskania informacji o rozpoznawanych obiektach oraz organizowaniu studiowania przez sztab i służby tyłowe odpowiednich dokumentów traktujących o rozpoznawanych obiektach.

Tak więc celem kierowania rozpoznaniem tyłowym jest zebranie wiarygodnych informacji o położeniu i stanie terenu, obiektów logistycznych, gospodarczych i komunikacyjnych oraz możliwości ich wykorzystania dla zabezpieczenia tyłowego wojsk własnych.

#### 15.1.9. Organizacja kierowania bojowym zabezpieczeniem tyłów armii

Bojowe zabezpieczenie tyłów /BZT/ armii jest to całość przedsięwzięć podejmowanych w czasie operacji mających na celu: niedopuszczenie do niespodziewanego napadu naziemnego i powietrznego nieprzyjaciela na jednostki tyłowe i obiekty komunikacyjne, prowadzenie skutecznej walki z przeciwnikiem i żywiołami bezpośrednio zagrażającymi tyłom oraz uchronienie tyłów przed zniszczeniem lub izolacją od wojsk armii i tyłów frontu.

Bojowe zabezpieczenie tyłów jest najważniejszym rodzajem zabezpieczenia działań tyłów.<sup>92/</sup> Z operacyjnego punktu widzenia jest ono częścią operacyjnego /bojowego/ zabezpieczenia działania armii /w tym i jej tyłów/, a z tyłowego punktu widzenia - częścią organizacji tyłów w pasie armii. BZT armii obejmuje: rozpoznanie nieprzyjaciela na tyłach armii, obronę przed bronią masowego rażenia /obronę przeciwatomową, obronę przed bronią biologiczną, obronę przeciwpożarową/<sup>93/</sup>, obronę przeciwlotniczą, ubezpieczenie, zabezpieczenie inżynieryjne, maskowanie, przeciwdziałanie radioelektroniczne i inne.

Bojowe zabezpieczenie tyłów planuje się i organizuje niezależnie od sytuacji, celu i charakteru działań wojsk i tyłów armii. BZT armii organizuje się w stosunku do kolumn tyłowych wykonujących dowóz i ewakuację oraz kolumn przegrupowujących się jednostek tyłowych, w stosunku do jednostek tyłowych pracujących w rejonach rozmieszczenia, w rejonach przeładunkowych oraz w terenowych urządzeniach stałych, eksploatowanych przez tyły armii jako dodatkowe źródła zaopatrzenia i obsługi wojsk

92/ Spośród takich rodzajów zabezpieczenia jak: rozpoznanie tyłowe, polityczno-partyjne, komunikacyjne, materiałowe, medyczne, techniczne.

93/ Zakres OPBMR przyjęto według MEW, s.584.

armii, a także w stosunku do wykorzystywanych dróg i innych obiektów komunikacyjnych w pasie armii.

W bojowym zabezpieczeniu tyłów armii uczestniczą siły i środki:

a/ frontowe:

- lotnictwo i artyleria przeciwlotnicza /rakietowa i lufowa/ zabezpieczająca osłonę przeciwlotniczą ugrupowania operacyjnego wojsk frontu i armii, a w tym ich tyłów oraz frontowe obiekty komunikacyjne;
- jednostki ochronno-porządkowe i drogowe frontu, mogące działać w pasie armii;

b/ siły i środki OTK, uzupełniające wymienione siły i środki frontu, jeśli ugrupowanie wojsk i tyłów armii będzie znajdować się na terytorium PRL lub kraju sojuszniczego;

c/ armijne siły i środki liniowe:

- ZT armii, szczególnie drugiego rzutu i jednostki rodzajów wojsk, jak: OPL, inżynieryjne, chemiczne i inne, w ich sąsiedztwie powinny rozmieszczać się jednostki tyłowe, które w razie potrzeby mogą korzystać z pomocy silniejszego sąsiada na zasadzie rozkazu dowódcy armii lub w ramach wzajemnej pomocy oraz współdziałania wojsk i tyłów armii;
- specjalnie tworzone z jednostek rodzajów wojsk armii elementy rozpoznawcze do prowadzenia na tyłach armii, również na ich użytek, rozpoznania: skażeń i zakażeń terenu, dróg i wody; sytuacji pożarowej i pól minowych; grup dywersyjnych, zrzuconych materiałów propagandy specjalnej i nadajników jednorazowego użytku, zakłócających łączność radiową itp.;
- siły i środki wykrywania i powiadamiania wojsk i tyłów armii o zagrożeniu z powietrza.

Wymienione wyżej armijne oraz frontowe i OTK siły i środki zapewniają tyłom armii osłonę i wsparcie, które jest realizowane według decyzji i planów dowództw tych szczebli dowodzenia.

Tyłom armii mogą być, w uzasadnionych przypadkach, przydzielone przez dowódcę armii liniowe siły i środki wzmocnienia tyłów, które będą działać według decyzji i

planu szefa tyłów. Ilość i rodzaj tych sił będą określone realnymi potrzebami. Mogą to być siły ogólnowojskowe, OPL, chemiczne, inżynieryjne i inne.

d/ siły i środki tyłów armii, realizujące bezpośrednią własną ochronę i obronę<sup>94/</sup> oraz ochronę ADS i innych obiektów komunikacyjnych. Wśród jednostek tyłowych armii znajdują się:

- siły i środki przeznaczone wyłącznie do obrony i ochrony, jak pododdziały wartownicze, przeciwpożarowe, inżynieryjne, chemiczne, przeciwlotnicze;
- siły i środki przeznaczone do zaopatrywania i obsługi wojsk, które wykonują czynności ochronne na własne potrzeby i tylko w wypadku bezpośredniego zagrożenia.

Organiczne oraz przydzielone siły i środki tyłów armii realizują zabezpieczenie bojowe działania tyłów według decyzji i planu szefa tyłów armii.

Siły i środki poszczególnych jednostek tyłowych realizują ochronę i obronę własną według decyzji i planów dowódców /szefów/ tych jednostek. Podstawą do organizowania obrony i ochrony w jednostkach tyłowych armii są regulaminy, taktyczne zasady obrony i ochrony tyłów oraz zarządzenia /wytyczne/ szefa tyłów armii.

W bojowym zabezpieczeniu tyłów armii biorą udział siły i środki armijne i frontowe. Spośród armijnych sił i środków mogą to być jednostki ogólnowojskowe, a szczególnie należące do rodzajów wojsk armii, i wszystkie jednostki tyłowe armii. Organizatorem zabezpieczenia bojowego tyłów jest dowódca armii i z jego ramienia szef tyłów armii. Bezpośrednim organizatorem i wykonawcą przedsięwzięć obrony i ochrony każdej jednostki tyłowej jest jej dowódca /szef/. Pewną rolę w zakresie bojowego zabezpieczenia tyłów armii spełniają również

-----  
94/ Ochrona tyłów jest to ta część przedsięwzięć bojowego zabezpieczenia tyłów, którą może zrealizować szef tyłów armii własnymi oraz przydzielonymi siłami i środkami w tym celu, dla którego organizuje się BZT /patrz na wstępie punkt 15.1.9/. Obrona tyłów jest to bezpośrednia działalność bojowa zagrożonych przez przeciwnika lub żywioł jednostek tyłowych, organizowana i kierowana przez ich dowódców.

sztab i szefostwa rodzajów wojsk armii. Jak stąd wynika w związku z dość złożoną sprawą bojowego zabezpieczenia tyłów armii, istnieje szczególna potrzeba wyraźnego określenia zakresu odpowiedzialności za bezpieczeństwo tyłów armii na polu bitwy. Próbę ujęcia odpowiedzialności wraz z obowiązkami stąd wynikającymi podjęto w projekcie instrukcji kierowania bojowym zabezpieczeniem tyłów armii - załącznik 39.

Bojowym zabezpieczeniem tyłów armii w operacji zaczepnej armii kieruje szef tyłów zgodnie z ustalonym zakresem odpowiedzialności i zatwierdzonym przez dowódcę armii planem zabezpieczenia tyłowego, którego częścią składową jest plan bojowego zabezpieczenia tyłów, rozwijany codziennie stosownie do potrzeb tyłów i możliwości armii.

Szef tyłów armii, wraz z podejmowaniem codziennej decyzji o zabezpieczeniu tyłowym armii, powinien wydawać wytyczne w zakresie obrony i ochrony tyłów.

W codziennych wytycznych szefa tyłów armii odnośnie do obrony i ochrony mogą być zawarte następujące kwestie:

- a/ zwrócenie jednostkom uwagi na ważność jednego lub kilku przedsięwzięć z zakresu obrony i ochrony przez omówienie:
  - użycia przez przeciwnika nowych środków oddziaływania lub nowych sposobów oddziaływania na wojska i tyły;
  - rażenia przez przeciwnika określonych jednostek tyłowych i powstałych strat;
  - stwierdzonych podczas kontroli braków w zakresie obrony i ochrony itp.;
- b/ wskazanie jednostkom tyłowym wniosków z oceny możliwości działania nieprzyjaciela na tyły armii, np.:
  - rubieże, miejsca, kierunki i pora największego zagrożenia;
  - środki zagrożenia tyłów itp.;
- c/ wzmocnienie i wsparcie jednostek tyłowych:
  - kto i jakie otrzymuje wzmocnienie;
  - gdzie i czym wyższe dowództwo zapewnia osłonę tyłów i terenu;
  - jakie jednostki tyłowe armii otrzymują "bojowy patronat" wojsk armii /frontu/, gdzie te jednostki się znajdują i jakimi środkami utrzymywać z nimi łączność;

- które jednostki tyłowe z kim i gdzie powinny współdziałać również i w zakresie obrony i ochrony itp.;

d/ zadania jednostek tyłowych, np:

- poprawienie położenia lub maskowania operacyjnego;
- manewr przeciwtomowy;
- inżynierska rozbudowa rejonu;
- maskowanie;
- wyposażenie w bojowe środki ochronne;
- rozpoznanie, izolacja ludzi lub terenu, oczyszczenie pola bitwy, dokonanie zabiegów specjalnych i profilaktycznych;
- szkolenie;
- ewentualnej zmiany sygnałów alarmowych i powiadamiania.

e/ terminy i sposoby meldowania przez określone jednostki tyłowe wykonania zadań.

Wytyczne szefa tyłów armii w sprawie obrony i ochrony tyłów są przekazywane jednostkom tyłowym w zakresie ich dotyczącym, podczas stawiania im zadań tyłowych.

Niezależnie od wytycznych do obrony i ochrony tyłów na kolejną dobę działań, szef tyłów armii, a niekiedy może nawet i dowódca armii oraz szef tyłów frontu będą zmuszeni do podejmowania doraźnych decyzji w celu likwidacji zagrożenia lub skutków uderzenia przeciwnika na określone elementy ugrupowania tyłów armii lub obiekty komunikacyjne, ważne dla zachowania ciągłości zaopatrywania i obsługi wojsk.

Kierowanie bojowym zabezpieczeniem tyłów /obroną i ochroną tyłów/ armii było traktowane z należąca uwagą we wszystkich częściach tej rozprawy. Uznano jednak za celowe poświęcić mu nieco więcej uwagi w tym właśnie, kończącym rozprawę zagadnieniu.

Przesłanką wyodrębnionego ujęcia sprawy kierowania bojowym zabezpieczeniem tyłów jest fakt, że nie ma w tyłowych organach dowodzenia służby, która by sprawy te załatwiała, a robi to jeden oddział sztabu tyłów, mający wiele innych spraw w swoich obowiązkach. Ponadto brak jest doskonałej organizacji oraz form i metod kierowania tym rodzajem zabezpieczenia tyłów, co przy szczupłości sił i środków tyłowych armii do tego celu przeznaczonych może się odbić ujemnie na bezpieczeństwie tyłów i ich zdolności do tyłowego zabezpieczenia operacji, a z kolei na sile bojowej wojsk armii.

## Z A K O Ń C Z E N I E

W zakończeniu rozprawy zamierzam przedstawić pokrótce podstawowe sądy dotyczące elementów systemu kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii, określając stopień ich zbadania, a także zwrócić uwagę na problemy, które wymagają dalszych badań i opracowań, oraz scharakteryzować system dowodzenia tyłami z uwzględnieniem różnych jego stron i warunków.

Elementy systemu dowodzenia stanowią ludzie i sprzęt oraz cel, zasady budowy i funkcjonowania tego systemu.

Sprawność systemu dowodzenia tyłami armii zależy od stopnia doskonałości struktury organizacyjnej tyłowych organów dowodzenia, zasad ich organizacji i zabezpieczenia w parcie działania armii oraz zasad, metodyki i form funkcjonowania w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w operacji.

Najważniejszym elementem systemu dowodzenia tyłami armii jest struktura organizacyjna tyłowych organów dowodzenia. Oficerowie tyłów wyposażeni w sprzęt techniczny i elektroniczny, połączeni w funkcjonalne zespoły i sprzężeni stosunkami służbowymi tworzą strukturę organizacyjną tyłowych organów dowodzenia.

Cel działania jednostek tyłowych /tj. zabezpieczenie tyłowe wojsk/ wyodrębnia je spośród wojsk armii /których celem jest walka/ w oddzielny układ tyłów. Również miejsca ich działania są różne: wojska walczą na froncie, a jednostki tyłowe pracują na ich tyłach.

Ze względu na cel i miejsce działania wojska armii dzielą się na liniowe i tyłowe. Zgodnie z tym podziałem wyodrębnione zostały organa dowodzenia wojskami armii. Liniowe organa dowodzenia /sztab i szefostwa rodzajów wojsk/ skupione na SD kierują walką, a tyłowe organa dowodzenia /sztab i służby tyłowe/ rozmieszczone na TSD kierują zaopatrywaniem i obsługą wojsk armii.

Pracą liniowych organów dowodzenia na SD kieruje szef sztabu, a tyłowych organów dowodzenia na TSD - szef tyłów armii. Obydwaj szefowie działają według decyzji i wytycznych

dowódcy, który odpowiada za stan i działanie wojsk armii.

Zabezpieczenie tyłowe działań jest niepodzielną funkcją tyłów, której powinna odpowiadać jedność instytucjonalna tyłowych organów dowodzenia.

Obecna "niezintegrowana" struktura organizacyjna polega na tym, że w tyłowych organach dowodzenia istnieją dwa piony służb tyłowych: kwatermistrzowski i techniczny z oddzielnymi sztabami i szefami pionów - kwatermistrem oraz szefem służb technicznych, którzy są równorzędnymi zastępcami dowódcy armii; polega ona również na nie oddzielnym sprawowaniu funkcji bojowych i tyłowych przez szefostwa rodzajów wojsk /inżynieryjnych, chemicznych i łączności/.

Osobą integrującą całość funkcji tyłowych i tyłowe organa dowodzenia jest dowódca armii znajdujący się na SD lub WSD armii, zaś na KSD znajdują się zastępcy: kwatermistrz i szef służb technicznych, przy czym pierwszy ma pewne ogólniejsze i szersze kompetencje w stosunku do całych tyłów armii. Zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii kieruje dowódca za pośrednictwem zastępców i szefów rodzajów wojsk, wskutek czego nie może skoncentrować całej uwagi na kierowaniu bitwą i wykonaniu zadań operacyjnych armii. Ponadto struktura ta powoduje wielotorowość obiegu informacji między SD i KSD oraz w pionie organizacyjnym armii.

Dotychczasowa dezintegracja tyłowych organów dowodzenia armii nie odpowiada również od dawna zintegrowanym tyłom w pasie działania armii. Czynnikiem, które wpłynęły na naturalne zintegrowanie tyłów wojsk lądowych wszystkich szczebli są: wspólny cel i przedmiot działania służb i jednostek tyłowych; wspólne dla wszystkich jednostek tyłowych teren i drogi działania w pasie armii; rozmieszczenie służb kwatermistrzowskich i technicznych na jednym stanowisku dowodzenia - KSD armii; jedna dyrektywa tyłowa frontu, decyzja dowódcy i rozkaz jako podstawy działania tyłów.

Zintegrowana struktura organizacyjna tyłowych organów dowodzenia eliminuje wadliwość struktury niezintegrowanej i jest odpowiednia do "zintegrowanych tyłów" w pasie operacji armii.

Integracja tyłowych organów dowodzenia wymaga jednak ścisłej współpracy między liniowymi i tyłowymi organami dowodzenia.

Liniowe organa dowodzenia muszą zrozumieć, że współcześnie tyłowe organa dowodzenia są współorganizatorem operacji; kierują one zabezpieczeniem materiałowym, technicznym i medycznym wojsk armii oraz dowodzą jednostkami tyłowymi, od których możliwości w dużym stopniu zależy rozmach operacji i decyzje dowódcy.

Z kolei tyłowe organa dowodzenia powinny być świadome służebnej roli w stosunku do dowódcy i wojsk armii oraz tego, że sztab armii dostarcza informacji, bez których nie można kierować zabezpieczeniem tyłowym wojsk, a szef sztabu jest organizatorem działań wojsk i koordynatorem wszelkiego ich zabezpieczenia.

Do zintegrowanej struktury organizacyjnej tyłowych organów dowodzenia autor rozprawy twórczo dostosował inne elementy organizacji dowodzenia tyłami armii. Uzupełnił w ten sposób braki w publikowanych pracach dotyczących szczególnie przeznaczenia i zadań komórek organizacyjnych oraz odpowiedzialności ważniejszych osób funkcyjnych dowodzących tyłami armii, jak również zasad rozmieszczenia i przesuwania TSD w pasie działania armii, a także wszechstronnego wyposażenia i zabezpieczenia jego funkcjonowania.

Najwięcej uwagi autor poświęcił organizacji pracy szefa tyłów sztabu i służb tyłowych na TSD, metodyce i formom kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w okresie organizacji i w toku operacji. Sprawy te, aczkolwiek oficerom tyłów szczebla armijnego /OW/ zapewne są znane, to jednak publikacje o nich mają charakter fragmentaryczny i niewystarczający do zdobycia pełnej wiedzy.

Sposób organizacji pracy kierowniczej na TSD armii określa struktura organizacyjna tyłowych organów dowodzenia. Tymczasem, jak wykazuje praktyka ćwiczeń, zachodzi potrzeba tworzenia ze składu osobowego TSD różnych doraźnych lub względnie stałych zespołów funkcjonalnych.

W praktyce ćwiczeń dowódczo-sztabowych spotyka się tworzenie na TSD armii zespołów: dowodzenia, organizacji i planowania

oraz informacyjno-kierunkowego, które pracują jednocześnie i ciągle. Do kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk armii w toku operacji mogą być tworzone na TSD dyżurne zespoły kierowania pracujące na zmianę. Ponadto TSD wydziela na SD armii stałą tyłową grupę operacyjną- a w razie potrzeby - również doraźne grupy operacyjne do wykonania konkretnych zadań kierowniczych.

Metodyka pracy tyłowych organów dowodzenia w okresie organizacji i w czasie prowadzenia operacji musi być równoległa /tzn. zgodna pod względem kolejności i terminów wykonywania czynności/ do metodyki pracy dowódcy i sztabu armii.

Wśród czynności kierowniczych szefa tyłów, sztabu i służb tyłowych armii najważniejsze jest stawianie zadań wykonawcom: tyłom wojsk i jednostkom tyłowym armii. Ważność stawiania zadań tyłowych wynika z tego, że uruchamiają one proces zaopatrzenia i obsługi wojsk armii w operacji. Zadania tyłowe muszą być stawiane wykonawcom w takim czasie, aby mogły być wykonane w ustalonych terminach; powinny być one pełne pod względem informacji, a zawarte w nich decyzje - optymalne.

Celowi temu powinny służyć wszystkie inne czynności kierownicze tyłowych organów dowodzenia. Powinny mu również być podporządkowane organizacyjne i sztabowe formy dowodzenia, tj. sposoby przekazywania informacji w zewnętrznych i wewnętrznych relacjach dowodzenia tyłami armii przez TSD oraz dokumenty dowodzenia tyłami armii.

Przedstawione tu sprawy, jak się wydaje, zostały w zamierzonym zakresie rozwiązane, a ich słuszność wystarczająco udowodniona.<sup>95/</sup>

Szczebel, którego dotyczy temat, oraz systemowe ujęcie tematu, a zatem duża jego merytoryczna pojemność, czas wymagający zamknięcia pewnego etapu badań i przedstawienia stanu wiedzy w tej dziedzinie spowodowały, że autorowi rozprawy nie udało się zgłębić wszystkich zagadnień i opracować ich wyczerpująco.

-----  
95/ Choć w wielu przypadkach dowody pozytywnego rozwiązania pozostają w domyśle, bowiem nie jest to rozprawa typu analitycznego, lecz syntetyczno-porządkującego.

Zupełnie pominał w rozprawie problem kierowania zaopatrzeniem wojsk armii w rakiety przeciwlotnicze. Na etapie pracy nad rozprawą nie było pełnych podstaw do rozwiązywania tego problemu, który obecnie powinien stać się przedmiotem badań i zostać opracowany.

Przedstawiony w rozprawie system łączności dowodzenia tyłami armii wydaje się dostosowany do potrzeb przyszłego pola bitwy. Uważa się jednak za konieczne dalsze badanie i doskonalenie tego systemu zarówno od strony technicznej, jak i organizacyjnej. Badania i rozwiązania w tej dziedzinie powinny się skoncentrować na środkach i organizacji łączności w zautomatyzowanym systemie dowodzenia tyłami w warunkach stosowania przez przeciwnika dywersji, generatorów laserowych i zakłóceń oraz jonizacji powietrza po wybuchach jądrowych.

Tworzenie zautomatyzowanego systemu dowodzenia tyłami dostarczyło na wiele lat bogatej problematyki badawczej. Jak i gdzie zastosować urządzenia przechowywania, przetwarzania i obrazowania informacji dla organów dowodzenia tyłami armii i jej wojsk oraz dowództw i szefostw jednostek tyłowych? Jak opracować programy elektronicznego przetwarzania informacji? Jak zautomatyzowany system dowodzenia tyłami wpłynie na strukturę organizacyjną tyłowych organów dowodzenia i ich organizację w pasie operacji armii? itp.

W rozprawie opracowano wzory planów, rozkazów i zarządzeń oraz sprawozdania tyłowego armii odpowiadające tradycyjnemu systemowi kierowania zabezpieczeniem tyłowym. Jest to także twórcze osiągnięcie porządkujące sprawę dokumentów. Jednak i w tej kwestii konieczne są dalsze badania idące w kierunku doskonalenia planów zabezpieczenia tyłowego, wykonywanych sposobem "ręcznym" i "komputerowym", na użytek szefa i sztabu tyłów oraz służb tyłowych armii.

Przedstawione w rozprawie wzory rozkazów i zarządzeń oraz sprawozdania tyłowego armii nadają się do przekazywania ich adresatom za pośrednictwem poczty polowej lub w kontaktach osobistych oficerów. Przekazywanie tych dokumentów w relacjach dowodzenia tyłami przez techniczne środki łączności jest utrudnione, gdyż wymaga kodowania ich treści. Doskonalszym rozwiązaniem są blankiety "sformalizowanych dokumentów". Opracowanie

wzorów tych blankietów jest planowym zadaniem sztabu Głównego Kwatermistrzostwa WP przy udziale Katedry Taktyki Tyłów ASG WP.

Podstawowy problem badawczy, wymagający niezwłocznego rozwiązania, można sformułować następująco: jak uchronić przed wykryciem i zniszczeniem TSD armii posiadające około 860 ludzi oraz 270 samochodów i przyczep, w tym 15 samochodowych stacji radiowych i radioliniowych, w warunkach gdy przeciwnik ma duże możliwości rozpoznania i niszczenia. Rozwiązanie tego problemu najlepiej usprawniłoby dowodzenie tyłami, bowiem doskonale zbudowany, lecz obezwładniony system staje się układem najgorszym.

W dotychczasowych publikacjach dużo uwagi poświęca się samoobronie i ochronie tyłów wojsk szczebli taktycznych i operacyjnych, natomiast za mało - zasadom, sposobom i formom kierowania tym przedsięwzięciem przez tyłowe organa dowodzenia.

Autor rozprawy problem samoobrony i ochrony tyłów podniósł do rangi bojowego zabezpieczenia tyłów oraz podjął próbę opracowania zasad i form kierowania tym zabezpieczeniem przez dowódcę, sztab i tyłowe organa dowodzenia armii. Mimo tej próby uważa, że kierowanie bojowym zabezpieczeniem tyłów przez dowództwo armii i innych szczebli dowodzenia stanowi problem wymagający pełnego rozwiązania.

Przedstawione sprawy uznane za wymagające dalszych badań i opracowań nie wyczerpują wszystkich problemów badawczych tematu. Również zagadnienia, które wydają się rozwiązane, mogą posłużyć za podstawę do dalszych badań i opracowań, a przynajmniej jako punkty odniesienia do krytycznej analizy.

Dowodzenie tyłami i kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk w działaniach bojowych ma stronę organizacyjną, informacyjną, techniczną i psychologiczną.

W rozprawie najwięcej uwagi poświęcono organizacyjnemu aspektowi tematu. Wynika to stąd, że czynnik organizacji i celowego działania organów dowodzenia tyłami - obok czynnika ludzkiego i technicznego - stanowi najważniejszy element systemu dowodzenia tyłami i kierowania zabezpieczeniem tyłowym walczących wojsk. Czynnik organizacji spaja wszystkie elementy systemu dowodzenia w celowo i harmonijnie działający układ.

Kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk na współczesnym polu walki będzie miało charakter wybitnie dynamiczny, tak jak wybitnie dynamiczne będą walki, bitwy i operacje. Takiemu charakterowi działania wojsk i tyłów powinien odpowiadać system dowodzenia i kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk. Tyłowe organa dowodzenia, jako organizujący, aktywny element systemu, spełnią swoją rolę, jeżeli potrafią przewidzieć i określić potrzeby tyłowe wojsk, zapewnić niezbędną ilość tyłowych sił i środków, dotrzeć do wojsk we właściwym miejscu i czasie z zapatrzeniem i obsługą tyłową oraz uchronić jednostki tyłowe przed zniszczeniem lub stratami.

Wykonywaniu tak złożonych zadań kierowniczych, realizowanych w bardzo trudnych warunkach, mogą sprostać tylko doskonali organizatorzy zabezpieczenia tyłowego, znający jego istotę i rozumiejący znaczenie, znający system i teorię dowodzenia, taktykę tyłów i sztukę operacyjną.<sup>96/</sup> Bez tego nie ma sprawnej organizacji i skutecznego działania tyłów.

Kierownicze funkcje tyłowych organów dowodzenia skutecznie wspiera informatyka i technika. Mimo że informatyka swoimi metodami cybernetycznymi i matematycznymi, komputerami i prostszymi urządzeniami opracowywania informacji nigdy nie zastąpi

96/Przynajmniej w podtekście chciałbym przedstawić kilka uwag o przygotowywaniu organizatorów zabezpieczenia tyłowego - współorganizatorów działań bojowych wojsk armii i innych szczebli dowodzenia.

Podstawową zasadą kształcenia kadr tyłowych na każdym szczeblu dowodzenia powinno być szkolenie na tle warunków taktyczno-operacyjnych i tyłowych, terenowych i czasowych, jakie będą istniały na atomowym polu walki. Organizatorzy i realizatorzy szkolenia różnych szkół i kursów, a następnie dowództw i sztabów wojsk i instytucji zasady tej powinni przestrzegać, odrzucając /w tym względzie/ zasadę stopniowania trudności w procesie szkolenia taktyczno-operacyjnego.

Przy egzekwowaniu wiedzy i umiejętności szkolonych należy szczególnie preferować inicjatywę, odwagę i szybkość działania oraz odporność fizyczną i psychiczną. Te bowiem cechy i umiejętności kadr będą rozstrzygać o powodzeniu wojsk na przyszłym polu walki, przy zrównoważonych potencjach siły bojowej wojsk walczących.

Z przeprowadzonych przez Katedrę Taktyki Tyłów ASG WP w 1976 r. badań jej absolwentów z lat 1972-75 wynika, że najlepszymi formami kształcenia teoretycznego słuchaczy są zbiorowe dyskusje i studiowanie literatury, natomiast najskuteczniej słuchacze uczą się taktyczno-operacyjnego /w tym i tyłowego/ myślenia oraz zdobywają umiejętności dowodzenia podczas ćwiczeń: z wojskami, szkieletowych w terenie i do-wódczo-sztabowych na mapach.

myślącego człowieka - dowódcy, to jednak wspiera umysł ludzki, rozszerzając jego pamięć i wydolność intelektualną. Informatyka i technika swoimi urządzeniami łączności, radarowymi i innymi wspomaga wzrok, słuch i głos, a urządzeniami mechanicznymi - pracę ludzkich mięśni w walce i ruchu.

Jak dotąd, nowoczesne metody matematyczne i nowoczesna elektronika komputerowa należą do kategorii myśli twórczych w dziedzinie teorii kierowania i dowodzenia, które można by nazwać "desantem" znacznie wyprzedzającym możliwości naukowe, kadrowe i ekonomiczne kraju, a ponadto przełamującym psychiczną barierę naturalnej niechęci ludzi do tego, co nowe i nieznanne.

Do opłacalnego spożytkowania informatyki w procesie kierowania zabezpieczeniem tyłowym i połączenia się z "komputerowym desantem" jesteśmy na dobrej /acz uparcie bronionej przez niewiedzę/ drodze. Rolę jednego z "oddziałów wydzielonych" w tym naukowym zmaganiu spełnia również ASG WP, a szczególnie jej Instytut Dowodzenia. Dostępny i znany autorowi stan osiągnięć ID w zakresie oprogramowania EMC na użytek kierowania zabezpieczeniem tyłowym wojsk znalazł odzwierciedlenie w rozprawie.

Zabezpieczenie tyłowe wojsk realizują ludzie. Dowodzenie żołnierzami tyłów wymaga więc uwzględnienia zasad psychologii kierowania, psychologii wojskowej. Również oficerowie kierujący, należący do tyłowych organów dowodzenia, będą ciągle wystawiani na ciężkie próby natury psychicznej. Tyłowe organa dowodzenia w czasie organizowania i prowadzenia operacji będą pracowały dzień i noc, na postoju i w marszu TSD, robiąc przerwy tylko w czasie alarmów bojowych i w razie konieczności prowadzenia działań obronnych. Towarzyszyć im będą również fizyczne efekty i skutki atomowego pola walki. Tak więc praca oficerów na TSD będzie przebiegać wśród napięć nerwowych, niekiedy w warunkach skrajnego wyczerpania fizycznego i psychicznego spowodowanego brakiem snu, przepracowaniem, a także może i brakiem niezbędnych wygód.

Psychologiczna strona dowodzenia wykracza poza założenia tematu rozprawy, a powyższe uwagi poczynione zostały dla zasygnalizowania i tej strony dowodzenia.

Dowodzenie wojskami, jak wykazano w drugim punkcie rozprawy, tworzy potencjalną, "piątą siłę bojową wojsk". Dowodzenie tyłami i kierowanie zabezpieczeniem tyłowym wojsk jest więc częścią tej siły bojowej wojsk, siłą intelektualną, której należy użyć, żeby wyzwolić fizyczną - "trzecią siłę bojową wojsk", jaką bez wątplenia stanowi zabezpieczenie tyłowe, bez którego z kolei nie może urzeczywistnić się siła żywa w działaniu i siła techniki bojowej wojsk armii.

Wydrukowano w 30 egz

Egz. nr 1-30 B.Gł.OZS  
Wyk. płk dr Wł. Jakubisiak  
Druk S.Cz.  
Nr 0613/01661/WW  
Kor. Zespół

## B I B L I O G R A F I A x/

- ABRAMOW S.A., BATRAKOW W.A.: "Zastosowanie elektronicznych maszyn cyfrowych w dziedzinie zaopatrzenia wojsk", Warszawa 1964 r.
- ANDRUSZKIEWICZ J.A., TARAN S.: "Naukowe podstawy i kierunki dalszego doskonalenia dowodzenia wojskami", Myśl Wojskowa nr 4, 1970 r.
- ANTYPIENKO N.: "Na głównym kierunku", wyd. MON 1970 r.
- APONOWICZ A.: "Dowodzenie", wyd. MON 1961 r.
- APONOWICZ A.: "O genezie i istocie dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 12, 1959 r.
- BAGIŃSKI S.: "Problem modernizacji przetwarzania informacji w służbach kwatermistrzowskich", część I - Przegląd Kwatermistrzowski nr 1, 1968 r., część II - Przegląd Kwatermistrzowski nr 2, 1968 r.
- BIEŃ A.: "Uwagi o dowodzeniu wynikające z praktyki szkoleniowej sztabów", Myśl Wojskowa nr 10, 1968 r.
- BOBECKI Z.: "Współczesne dowodzenia wojskami", Myśl Wojskowa /tajna/ nr 2, 1963 r.
- BOBECKI Z.: "O usprawnieniu dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 9, 1967 r.
- BOBECKI Z.: "Przygotowanie automatowych układów dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 5, 1969 r.
- BARTUSZEK St.: "Propozycja skróconej drogi przekazywania rozkazów", Myśl Wojskowa nr 1, 1959 r.
- BIDZIŃSKI B.: "Istota współczesnego dowodzenia wojskami", Myśl Wojskowa nr 6, 1973 r.
- BRANATH L.: "System informacji w pracy sztabu", Myśl Wojskowa nr 9, 1973 r.

-----  
x/ Ponadto do bibliografii należą programy na EMC wykazane w załączniku nr 26.

- BIELAN B.: "Współdziałanie tyłowe", Przegląd Kwatermistrzowski nr 3/140/, 1975 r.
- CHOCHA B.: "Naukowa organizacja pracy w wojsku", Żołnierz Wolności nr 269, 1971 r.
- CIECHANOWICZ M.: "Niektóre aspekty systemu dowodzenia wojskami", Myśl Wojskowa nr 5, 1973 r.
- CIECHANOWICZ M.: "Naukowe podstawy wypracowania decyzji", Myśl Wojskowa nr 10, 1970 r.
- CICHOMSKI W.: "Wykorzystanie urządzeń telekopiowych w systemie dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 2, 1971 r.
- COMPA K.: "Uwagi o pracy sztabów w początkowym okresie wojny", Myśl Wojskowa nr 11, 1962 r.
- COMPA K.: "Powstanie i rozwój sztabów", Myśl Wojskowa nr 6, 1960 r.
- SWETSCH J.: "Problemy dowodzenia na przełomie pokoju i wojny w czasie przesunięcia wojsk z głębi kraju do strefy działań bojowych", Myśl Wojskowa nr 2, 1964 r.
- CYGAN M.: "Wybrane problemy zabezpieczenia tyłowego Sił Zbrojnych PRL" /tezy referatu na sympozjum naukowe przeprowadzone z okazji jubileuszu XXV-lecia działalności ASG WP, wyd. ASG, 1972 r./.
- CYGAN M.: "Tyłowe obbezpieczenie obszczewojskowej armii Wojska Polskiego diejstwujuszczzej w soztawie fronta Sowieckoj Armii w nastupatielnoj opieracji" /rozprawa doktorska/, wyd. 1974 r. /znajduje się w Bibliotece Naukowej ASG WP/.
- CZARNECKI W.: "Niektóre zagadnienia naukowego podejścia do dowodzenia", Wojskowy Przegląd Lotniczy nr 9/1971 i nr 10/1971 r.
- DRZEWIECKI J.: "Tendencje rozwojowe dowodzenia w operacji zaczepnej", Myśl Wojskowa nr 8, 1955 r.
- DRZEWIECKI J.: "Automatyka i Cybernetyka - przyszłość dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 4, 1960 r.

- DUDEK L.: "Uwagi o obronie i ochronie tyłów", Przegląd Wojsk Lądowych nr 10, 1960 r.
- DUDEK L.: "Warunki pracy tyłów w działaniach zaczepnych prowadzonych bez użycia broni jądrowej", Myśl Wojskowa nr 9, 1964 r.
- DUDEK L.: "Rzut oka na kwatermistrzostwo Wojska Polskiego w tysiącleciu", część I-III Przegląd Kwatermistrzowski nr 3,4 i 5, 1966 r.
- DUSZYŃSKI Z.: "Dowodzenie i komputery", Myśl Wojskowa nr 7, 1967 r.
- DYREKTYWA Ministra Obrony Narodowej do szkolenia sił zbrojnych w roku 1971, wyd. MON 1970 r.
- FERET St.: "Wojenny system zaopatrywania polskiej armii przedwrześniowej", Myśl Wojskowa nr 9, 1967 r.
- FILAR W.: "Organizacja i planowanie dowozu na szczeblu frontu i armii przy wykorzystaniu EMC" /rozpr. habil./, wyd. Instytut Dowodzenia ASG WP, 1969 r.
- FILAR W.: "Polowy zautomatyzowany podsystem dowodzenia tyłami operacyjnymi", wyd. ASG WP, 1970 r.
- FILAR W.: "Dowodzenie i kierowanie tyłami w świetle cybernetyki i naukowej organizacji",  
 część I - Przegląd Kwatermistrzowski nr 1/140/,  
 1975 r.  
 część II - Przegląd Kwatermistrzowski nr 2/141/,  
 1975 r.
- FRĄCKOWICZ J.: "Podstawy racjonalnej organizacji pracy", wyd. związkowe, Warszawa 1961 r.
- FILAR W.: "Niektóre wnioski dotyczące organizacji pracy tyłów I AWP w operacji berlińskiej", Przegląd Kwatermistrzowski nr 5, 1968 r.
- GAŁUSZKO I.: "O teorii tyłów sił zbrojnych", Myśl Wojskowa nr 9, 1974 r.
- GILE H.: "Zarys historyczny intendentury i administracji wojskowej", Warszawa 1929 r.

- GLINSKI M.: "Kierowanie, dowodzenie i zarządzanie w świetle ogólnej teorii organizacji oraz praktyki sił zbrojnych", Myśl Wojskowa nr 1, 1970 r.
- GLIŃSKI M.: "O niektórych aspektach centralizacji i decentralizacji kierowania /dowodzenia, zarządzania/ w siłach zbrojnych", Warszawa 1971 r.
- GOŁAB Z., KOŁCZ S.: "Współczesne dowodzenie wojskami", wyd. MON, 1974 r.
- HITLLE J.D.: Sztab Wojskowy, wyd. MON 1961 r.
- HUBBARD W.H.: "Sztab a współczesna wojna", Wojskowy Przegląd Zagraniczny nr 4/60.
- INSTRUKCJA o organizacji i pracy tylnej bazy frontu i ruchomych baz frontu i armii", wyd. MON, sygn. Sztab Kwat. 79/75.
- IWANOW A., SAWIELIEW W.P., SZEMANSKI P.W.: "Zasady dowodzenia wojskami", Warszawa 1973 r.
- JAKUBISIĄK Wł.: "Dowodzenie tyłami pododdziałów, oddziałów i dywizji ogólnowojskowej oraz sposoby jego usprawnienia w świetle istniejących możliwości i wymagań współczesnych działań bojowych" /rozpr.dokt./, wyd. ASG WP, 1967 r.
- JAKUBISIĄK Wł.: "O pracy sztabu kwatermistrzowskiego szczebla operacyjnego", Myśl Wojskowa nr 10, 1967 r.
- JAKUBISIĄK Wł.: "Kierowanie zabezpieczeniem tyłowym armii" /skrypt/, wyd. ASG WP, 1972 r.
- JAKUBISIĄK Wł.: "Siła bojowa wojsk i metody jej określania", Myśl Wojskowa nr 7, 1975 r.
- JANKOWSKI K.: "System banków danych", Informatyka nr 11, 1972 r.
- JEDNOLITA, perspektywiczna koncepcja budowy polowego zautomatyzowanego systemu dowodzenia tyłami lądowymi na szczeblu dywizji - armii - frontu", Opracowanie Sztabu Zjednoczonych Sił Zbrojnych Państw Uczestników Układu Warszawskiego, 1971 r.

- JEDNOLITE taktyczno-techniczne wymagania na polowy zautomatyzowany system dowodzenia wojskami frontu", Opracowanie Sztabu ZSZ Państw Uczestników Układu Warszawskiego, 1971 r.
- JEMIELIANOW Ł.: "Naukowe zasady opracowania decyzji", Myśl Wojskowa nr 2, 1970 r.
- JUREWICZ Zb.: "O naukowym kierowaniu wojskami", Myśl Wojskowa nr 11, 1967 r.
- J.K.: "O potrzebie teorii dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 12, 1967 r.
- KACZMAREK J.: "Usprawnienie obiegu informacji", Myśl Wojskowa nr 7, 1969 r.
- KANGUROW J.: "Niektóre kierunki zwiększenia efektywności dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 4, 1971 r.
- KARPIŃSKI A.: "Dowodzenie Armii Radzieckiej podczas II wojny światowej", Warszawa 1973 r.
- KARPIŃSKI A.: "Warunki pracy tyłów Armii Radzieckiej w początkowym okresie Wielkiej Wojny Narodowej", Przegląd Kwatermistrzowski nr 6, 1967 r.
- KAMIŃSKI E.: "O sztabach i dowodzeniu", Myśl Wojskowa nr 1, 1965 r.
- KLAMPEL W.:, BECHLER B.: "O teorii dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 5, 1967 r.
- KIERUNKI usprawnienia pracy sztabów w polu ,  
część I - Zbiór Prac ASG WP nr 3/61/, 1973 r.,  
część II - Zbiór Prac ASG WP nr 4/62/, 1974 r.
- KOLUPA M. /praca zbiorowa/: "Programowanie matematyczne i ekonometria w wojsku", Warszawa 1974 r.
- KOŁODZIEJSKI J.: "Sztab jako organ dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 4, 1950 r.
- KIRSZYN J.: "O istocie i treści naukowej organizacji pracy w wojsku", Myśl Wojskowa nr 7, 1969 r.

- KOPEĆ K.: Kilka znanych prawd o dowodzeniu", Myśl Wojskowa nr 11, 1959 r.
- KOPEĆ H.: "Praca kwatermistrza na tle pracy dowódcy w zakresie wypracowania decyzji do działań", Przegląd Kwatermistrzowski nr 2, 1973 r.
- KOPEĆ H.: "Metodyka pracy kwatermistrza w czasie prowadzenia analizy zadania bojowego i oceny położenia tyłów", Przegląd Kwatermistrzowski nr 1/134/, 1974 r.
- KOPEĆ H.: "Znaczenie funkcji decydowania i organizowania w kierowaniu i dowodzeniu tyłami w działaniach bojowych", Przegląd Kwatermistrzowski nr 4, 1974 r.
- KORABOW W., BIELAJEW A.: "Wykorzystanie leninowskich twierdzeń metodologicznych w dowodzeniu wojskami", Myśl Wojskowa nr 7, 1968 r.
- KRZYŻANOWSKI K.: "Problemy kierowania", Myśl Wojskowa nr 9, 1969 r.
- KRZYŻANOWSKI K.: "Teoria organizacji i zarządzania a dowodzenie", Myśl Wojskowa nr 4, 1969 r.
- KOTARBIŃSKI T.: "Traktat o dobrej robocie", wyd. Zakład Naukowy im. Ossolińskich, Wrocław 1958 r.
- KULESZYŃSKI L.: "Istota rodzaje i właściwości decyzji", Myśl Wojskowa nr 5, 1964 r.
- KULESZYŃSKI L.: "Dowodzenie wojskami a cybernetyka", wyd. MON, 1967 r.
- KULIŃCZYK B.: "Podstawy naukowe i techniczne doskonalenie procesów dowodzenia wojskami", Myśl Wojskowa nr 3, 1964 r.
- KULIŃCZYK B.: "W poszukiwaniu dróg usprawnienia systemów dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 12, 1965 r.
- KULIŃCZYK B.: "Usprawnienie dowodzenia w teorii i praktyce", Myśl Wojskowa nr 9, 1968 r.

- KULINCZYK B.: "Metodologiczne aspekty projektowania usprawnień systemów dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 6, 1970 r.
- KURNAL J.: "O kierowaniu, dowodzeniu i zarządzaniu", Kilka uwag na marginesie opracowania M. GLIŃSKIEGO, Myśl Wojskowa nr 1, 1970 r.
- KUNZE G.: "Podstawowe zasady budowy zautomatyzowanego systemu dowodzenia wojskami", Myśl Wojskowa nr 2, 1967 r.
- KWIATKOWSKI Z.: "Rozwijanie, wyposażenie i praca sztabu armii", Myśl Wojskowa /tajna/ nr 2, 1962 r.
- LEŚ R.: "Dowodzenie tyłami", Myśl Wojskowa nr 11, 1969 r.
- LUTZE W., REICHE H.: "Problemy badania operacji w wojsku", Myśl Wojskowa nr 7/1974 r., 9/1974 r.
- ŁASKI A.: "Decydowanie a badania wojskowe", Myśl Wojskowa nr 7, 1967 r.
- ŁASKI Wł.: "O usprawnieniu nanoszeniu sytuacji bojowej na mapę", Myśl Wojskowa nr 5, 1972 r.
- ŁOMOW N.: "Niektóre problemy kierowania we współczesnej wojnie", Myśl Wojskowa nr 7, 1966 r.
- MADEJSKI A.: "Metoda i treść pracy nad podjęciem decyzji operacyjnej w warunkach masowego użycia broni jądrowej", Myśl Wojskowa nr 2, 1962 r.
- MACKIEWICZ J.: "Łączność w zautomatyzowanym systemie dowodzenia wojskami lądowymi", Myśl Wojskowa nr 12, 1966 r.
- MAŁA Encyklopedia Wojskowa, wyd. MON 1970 r.
- MATERIAŁY z sympozjum naukowego poświęconego problematyce zabezpieczenia tyłowego Sił Zbrojnych PRL , Zbiór Prac ASG WP nr 1/59/, 1973 r.

- MATERIAŁOWO-techniczne zabezpieczenie operacyjnego rozwinięcia i wejścia wojsk frontu do bitwy w warunkach stosowania przez nieprzyjaciela broni jądrowej, Biuletyn Informacyjny nr 2/120/, wyd. MON, 1975 r.
- MIASOJEDOW P.: "Naukowa organizacja pracy a organa dowodzenia wojskami", Myśl Wojskowa nr 9, 1967 r.
- MRÓZ Wł.: "O usprawnieniu dowodzenia", Żołnierz Wolności nr 10 1970 r.
- MRÓZ Wł.: "Jednoosobowo, kolegialnie, kolektywnie. Teoria zarządzania i praktyka wojska", Żołnierz Wolności nr 140/1970 r.
- NIEKTÓRE problemy organizacji i prowadzenia operacji zaczepnej armii z rejonów wyjściowych położonych w głębi, Zbiór Prac ASG WP nr 1, 1958 r.
- NIEKTÓRE właściwości dowodzenia tyłami, Biuletyn Informacyjny nr 2/86/, 1968 r.
- NOWAK J.: "Znaczenie informatyki w wojsku i jej zastosowanie w służbach tyłów," Przegląd Kwatermistrzowski nr 3/142/, 1975 r.
- NOWAKOWSKI J.: "O teorii dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 3, 1971 r.
- NOWAKOWSKI J.: "Wybrane zagadnienia cybernetyki ogólnej i wojskowej", Warszawa 1971 r.
- NOWICKI J.: "Zautomatyzowane systemy dowodzenia i kierowania w armiach zachodnich" /skrypt/ wyd. Instytut Dowodzenia ASG WP, 1969 r.
- NOŻKO K.: "O przewidywaniach operacyjnych", Myśl Wojskowa nr 1, 1966 r.
- NOŻKO K. "Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej", wyd. MON, 1973 r.
- NOŻKO K.: "Metodyka i treść pracy dowódcy /i jego sztabu/ podczas wypracowania decyzji do operacji zaczepnej" /skrypt/, wyd. ASG WP, 1974 r.
- OBIEDZIŃSKI M.: "Zaplecze i tyły w wojnie współczesnej", wyd. MON 1969 r.

- OBIEDZIŃSKI M.: "Ogólne zasady i system zabezpieczenia tyłowego sił zbrojnych w czasie pokoju i wojny", wyd. ASG WP, 1971 r.
- OBIEDZIŃSKI M.: "Węzłowe problemy zabezpieczenia tyłowego na współczesnym polu walki", Przegląd Wojsk Lądowych nr 10, 1968 r.
- OGÓLNE zasady realizacji przez sztab zasadniczych przedsięwzięć /zadań/ w procesie dowodzenia w warunkach polowych, wyd. ASG WP, 1974 r.
- OGÓLNE zasady zabezpieczenia technicznego wojsk w działaniach bojowych, wyd. ASG WP, 1971 r.
- OKĘCKI St.: "Lenin o sztuce wojennej", Myśl Wojskowa nr 4, 1970 r.
- OLEKSIŃSKI St. "Zapewnienie żywotności i ciągłej pracy polowych punktów dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 3, 1968 r.
- ORGANIZACJA pracy sztabu oraz szefostw rodzajów wojsk i służb armii /frontu/ w warunkach polowych, Biuletyn Informacyjny nr 1/119/, 1975 r.
- ORZECZOWSKI J.: "Dowodzenie i sztaby", wyd. MON, 1974 r.
- PASZKOWSKI F.: "Problemy psychologiczne w kierowaniu wojskami", Myśl Wojskowa nr 12, 1974 r.
- PIETRASIŃSKI Z.: "Sprawne kierownictwo", wyd. Wiedza Powszechna, 1962 r.
- POPŁAWSKI T.: "Łączność w zautomatyzowanym systemie dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 1, 1969 r.
- PODSUMOWANIE dyskusji o teorii dowodzenia, Myśl Wojskowa nr 9, 1967 r.
- PROBLEMY tyłowego zabezpieczenia operacyjnego rozwinięcia i wejścia wojsk frontu do bitwy w warunkach zaskakującej operacji z użyciem broni jądrowej, Biuletyn Informacyjny nr 2/120/, 1975 r.

- PRZEWŁOCKI P.: "Psychologiczne właściwości decyzji", Myśl Wojskowa nr 12, 1968 r.
- PROBLEMY automatyzacji dowodzenia tyłami, Sygn.Sztab Kwat. 61/67, wyd.MON 1969 r.
- REGULAMIN służby polowej sztabów, sygnatura Sztab Gen.382/66, wyd. MON, 1966 r.
- RICHTER R.: "O problemie efektywności w dowodzeniu", Myśl wojskowa nr 10, 1967 r.
- ROGALA F.: "Automatyzacja systemów dowodzenia a nowoczesne metody pracy", Myśl Wojskowa nr 5, 1973 r.
- ROKOSSOWSKI K.: "Żołnierski obowiązek", wyd. MON, 1973 r.
- RYZNER Z.: "Co to jest bank danych?", Informatyka nr 11, 1972 r.
- SIEMIONOW G., PROCHOROW W.: "O metodzie podejmowania decyzji", Myśl Wojskowa nr 9, 1970 r.
- SKIBIŃSKI F.: "Nowe czynniki decyzji /podejmowanych zarówno na operacyjnym, jak i taktycznym szczeblu dowodzenia/", Myśl Wojskowa nr 2, 1961 r.
- SKIBIŃSKI J.: "Technika analizy sieciowej w służbie planowania, /Metoda PERT/", Myśl Wojskowa nr 1, 1964 r.
- SKOPCOW M., WASILENKOW M.: "Niektóre aspekty naukowej organizacji pracy w siłach zbrojnych", Myśl Wojskowa nr 6, 1969 r.
- SKOROBOGATKIN K.: "O solidną naukową podstawę dowodzenia wojskami", Myśl Wojskowa nr 3, 1967 r.
- SOKOŁOWSKI St.: "Logika w dowodzeniu i kierowaniu", wyd.MON.
- SOKOŁOWSKI St.: "Decyzja a działanie", wyd. MON, 1975 r.
- STANKIEWICZ W.: "Kierunki doskonalenia systemu planowania wojskowego", Przegląd Kwatermistrzowski nr 2/141/, 1975 r.
- STAWSKI T., CICHOMSKI W., SZYDŁOWSKI T.: "Usprawnienie procesów dowodzenia i zarządzania przy wykorzystaniu operacyjno-technicznych środków pracy biurowo-sztabowej", Myśl Wojskowa nr 8/28/, 1970 r.

- SZYSZKOWSKI J.: "Doskonalenie dowodzenia - procesem ustawicznym", Myśl Wojskowa nr 9, 1974 r.
- SYSTEM zabezpieczenia logistycznego sił lądowych RFN, sygnat. Szt.Gen. 720/74, wyd. MON 1974 r.
- TOKARCZYK St.: "Rozmieszczenie /rozwiniecie/ i przesunięcie stanowisk dowodzenia w wojskach operacyjnych", Myśl Wojskowa nr 4, 1966 r.
- TYŁY szczebla operacyjnego wojsk operacyjnych /podręcznik/, wyd. ASG WP, 1970 r.
- USZYŃSKI Z.: "Podstawowe wiadomości z teorii organizacji i zarządzania", Warszawa 1973 r.
- WAICZUK E.: "Kolegialność w warunkach jednoosobowego dowodzenia", Wojska Lądowe nr 8, 1971 r.
- WĄTRUCKI Z.: "Sztab - organ dowodzenia wojskami", Myśl Wojskowa nr 5, 1973 r.
- WIECZORKO M.: "O roli i zadaniach sztabu w procesie dowodzenia wojskami", Myśl Wojskowa nr 12, 1971 r.
- WILDSTEIN P., POPLAWSKI T.: "Technika łączności w świetle zautomatyzowanego systemu dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 1, 1967 r.
- WIŚNIEWSKI F., SKIBIŃSKI J.: "Prakseologiczne i cybernetyczne aspekty usprawnienia procesów dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 5, 1968 r.
- WRÓBLEWSKI L.: "Zabezpieczenie medyczne armii ogólnowojskowej /we współczesnych działaniach wojennych/, " wyd. CKP WAM, 1974 r.
- WYBRANE problemy zabezpieczenia tyłowego Sił Zbrojnych PRL /materiały z sympozjum naukowego zorganizowanego z okazji jubileuszu XXV-lecia ASG WP, Zbiór Prac ASG WP nr 1/59/, 1973 r.
- WÓJTOWICZ W.: "Zabezpieczenie tyłowe współczesnej operacji obronnej armii", wyd. ASG WP, 1963 r.

- WYSOKIŃSKI E.: "Analiza kierunków doskonalenia organizacji i organów dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 4, 1971 r.
- WYSOKIŃSKI E.: "Dowodzenie jako proces kierowania w kategoriach naukowej organizacji oraz praktyki wojskowej", Myśl Wojskowa nr 10, 1969 r.
- ZACHAROW M.: "Wzrastanie roli naukowego kierowania wojskami", Myśl Wojskowa nr 5, 1967 r.
- ZASADY organizacji łączności tyłów wojsk operacyjnych. Zasady planowania obrony i ochrony tyłów, Biuletyn Informacyjny nr 2/86/, wyd. MON 1968 r.
- ZALEWSKI Zb.: "Rola osobowości dowódcy w procesie dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 10, 1971 r.
- ZIELIŃSKI Z.: "Dowodzenie i praca sztabu", Myśl Wojskowa /tajna/ nr 1, 1959 r.
- ZIELIŃSKI Z.: "Problemy usprawnienia dowodzenia", Myśl Wojskowa nr 1, 1961 r.
- ZIELIŃSKI Z.: "Organizacja punktów dowodzenia w dobie obecnej", Myśl Wojskowa /tajna/ nr 4, 1962 r.
- ZIELIŃSKI Z., NOWAKOWSKI J.: "Cybernetyka wojskowa", Myśl Wojskowa nr 6, 1964 r.
- ZIELIŃSKI Z.: "Niektóre problemy automatyzacji dowodzenia wojskami", Myśl Wojskowa nr 8, 1965 r.
- ZINTEGROWANE tyły taktyczne, Zbiór Prac ASG WP nr 1/50/, 1971 r.
- ZINTEGROWANE tyły dywizji, Zbiór Prac WP nr 2/56/, 1972 r.
- ZINTEGROWANE tyły armii ogólnowojskowej, Zbiór Prac ASG WP nr 4, 1975 r.

162  
"keli 17 por"

