

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Egz. Nr1

MODEL FUNKCJONALNY SYSTEMU KIEROWANIA LOGISTYKĄ WOJSK LĄDOWYCH

Zadanie naukowe nr 1

DOWODZENIE

WOJSKAMI LĄDOWYMI WE WSPÓŁCZESNYCH
OPERACJACH ORAZ WYNIKAJĄCE Z NIEGO
OCZEKIWANIA WOBEC SYSTEMU KIEROWANIA
LOGISTYKĄ WOJSK LĄDOWYCH

61078

Opracowanie wykonane w ramach projektu badawczego
nr 0T00A 04819 finansowanego przez Komitet Badań
Naukowych



PNB

WARSZAWA

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S / 55



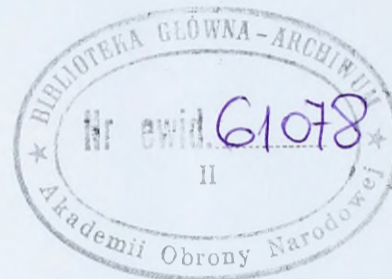
05-005556-001-0

2000



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Egz. nr 1



MODEL FUNKCJONALNY SYSTEMU KIEROWANIA LOGISTYKĄ WOJSK LĄDOWYCH

Zadanie naukowe Nr 1

DOWODZENIE WOJSKAMI LĄDOWYMI WE WSPÓŁCZESNYCH OPERACJACH ORAZ WYNIKAJĄCE Z NIEGO OCZEKIWANIA WOBEC SYSTEMU KIEROWANIA LOGISTYKĄ WOJSK LĄDOWYCH



Opracowanie wykonane w ramach projektu badawczego 0 T00A 048 19
finansowanego przez Komitet Badań Naukowych



Ex. nr 1



MODEL
FUNKCJONALNY SYSTEM KIEROWANIA
LOGISTYKA WOJSK LĄDOWYCH

Kierownik projektu badawczego

plk prof. dr hab. inż. Eugeniusz NOWAK



Opracowanie wykonane w ramach projektu badawczego 6 T09A 018 19
finansowanego przez Komitet Badań Naukowych

Spis treści

Wstęp

1. WŁAŚCIWOŚCI OGÓLNE DOKUMENTÓW W OBLASCIACH WYKŁADZIE

2. ORGANIZACJA I PROCEDURY W OBLASCIACH WYKŁADZIE
W UKŁADZIE KOALICYJNYM

2.1. Organizacja dowodzenia w działaniach wojskowych

2.1.1. Organizacja dowodzenia

Skład zespołu autorskiego

1. płk prof. dr hab. Zbigniew **ŚCIBIOREK**
2. płk dr Zdzisław **KURASIŃSKI**

3. WNIOSKI

4. WŁAŚCIWOŚCI OGÓLNE KIEROWANIA W OBLASCIACH WYKŁADZIE
LOGISTYCZNYM W OBLASCIACH WYKŁADZIE

5. OCZEKIWANI
LADOWYCH W OBLASCIACH WYKŁADZIE

Skład komputerowy oraz korekta techniczna:

- ppłk dr inż. Stanisław **SMYK**
- p. Krystyna **NOWAK**

5.1.2. Uwarunkowania sprzętowe i techniczne

5.1.3. Uwarunkowania logistyczne

5.1.4. Uwarunkowania terenowe i klimatyczne

5.2. Zadania jakie powinny realizować organy dowodzenia i logistyki w czasie operacji

5.2.1. Zadania jakie powinny realizować organy dowodzenia i logistyki w czasie operacji
północna

5.2.2. Zadania jakie powinny realizować organy dowodzenia i logistyki w czasie operacji
zachodnia

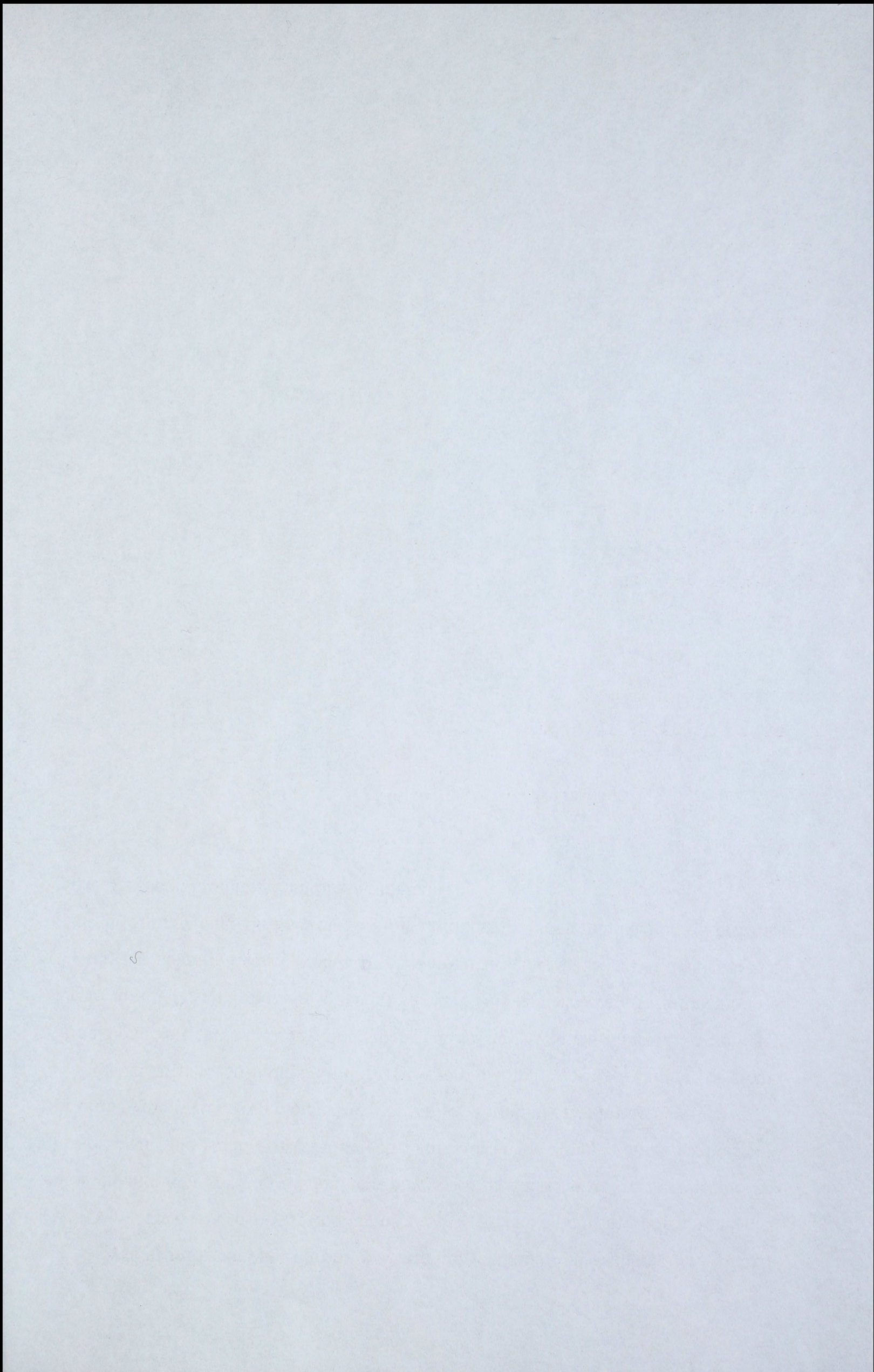
5.2.3. Zadania jakie powinny realizować organy dowodzenia i logistyki w czasie operacji
południowa

5.2.4. Zadania jakie powinny realizować organy dowodzenia i logistyki w czasie operacji
wschodnia

5.3. Struktura organizacyjna, przebieg i zadania w czasie operacji

5.3.1. Struktura organizacyjna

5.3.2. Struktura organizacyjna



Spis treści

Wstęp	7
1. WŁAŚCIWOŚCI OGÓLNE DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI	19
2. ORGANIZACJA I PROCEDURY DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI W OPERACJACH PROWADZONYCH SIŁAMI NARODOWYMI ORAZ W UKŁADZIE KOALICYJNYM	37
2.1. Organizacja dowodzenia w działaniach narodowych wojsk lądowych	39
2.1.1. Organizacja dowodzenia	39
2.2. Narodowe procedury dowodzenia	59
2.2.1. Ustalenie położenia	62
2.2.2. Planowanie działań	66
2.2.3. Stawianie zadań	99
2.2.4. Kontrola prowadzenia działań	100
2.3. Organizacja dowodzenia wojskami lądowymi w układzie koalicyjnym	104
3. WNIOSKI	131
4. WŁAŚCIWOŚCI OGÓLNE KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM WOJSK LĄDOWYCH W OPERACJACH	137
5. OCZEKIWANIA WOBEC SYSTEMU KIEROWANIA LOGISTYKĄ WOJSK LĄDOWYCH W OPERACJACH	151
5.1. Determinanty funkcjonowania systemu kierowania logistyką wojsk lądowych w operacjach	151
5.1.1. Uwarunkowania organizacyjne	151
5.1.2. Uwarunkowania operacyjne i taktyczne	156
5.1.3. Uwarunkowania logistyczne	158
5.1.4. Uwarunkowania terenowe i klimatyczne	160
5.2. Zadania jakie powinien realizować system kierowania logistyką wojsk lądowych ...	164
5.2.1. Zasadnicze zadania logistycznych organów kierowania w fazie ustalania położenia	165
5.2.2. Zasadnicze zadania logistycznych organów kierowania w fazie planowania zabezpieczenia logistycznego	166
5.2.3. Zasadnicze zadania logistycznych organów kierowania w fazie stawiania zadań	170
5.2.4. Zasadnicze zadania logistycznych organów kierowania w fazie kontroli	170
5.3. Struktura organizacyjna, przestrzenna i funkcjonalna systemu kierowania logistyką wojsk lądowych	171
5.3.1. Struktura organizacyjna	171
5.3.2. Struktura przestrzenna	180

5.3.3. Struktura funkcjonalna	182
5.4. Miejsce systemu kierowania logistyką w systemie dowodzenia wojskami lądowymi	186
6. WNIOSKI DOTYCZĄCE OCENY KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM WOJSK LĄDOWYCH	193
6.1. Wnioski ogólne	193
6.2. Wnioski dotyczące struktury organizacyjnej, funkcjonalnej i przestrzennej logistycznych organów kierowania Wład	193
6.3. Wnioski dotyczące udziału szefa G4/S4 i szefa logistyki w procesie decyzyjnym dowódcy	194
6.4. Wnioski dotyczące planowania zabezpieczenia logistycznego wojsk lądowych w operacjach (walce)	195
6.5. Wnioski dotyczące organizowania zabezpieczenia logistycznego wojsk lądowych ..	196
6.6. Wnioski dotyczące udziału logistycznych organów kierowania w stawianiu zadań logistycznych	196
6.7. Wnioski dotyczące informatyzacji procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych w operacjach (walce)	197
ZAKOŃCZENIE	199
Literatura przedmiotu	203

WSTĘP

Zmiany w dziedzinie bezpieczeństwa europejskiego oraz obronności RP spowodowały, że wojska lądowe (WLąd) powinny być współcześnie przygotowane do realizacji szerokiego spektrum zadań. Ich treść i zakres uzależniona będzie niejednokrotnie od konieczności wywiązania się ze zobowiązań sojuszniczych, sytuacji polityczno-militarnej oraz operacyjno-taktycznej. Mogą one bowiem zostać użyte do obrony przed agresją potencjalnego przeciwnika, prowadzonej w ramach wojny globalnej, ale także do wykonania zadań związanych z bezpieczeństwem lokalnym i utrzymaniem pokoju. Wychodząc z powyższego można stwierdzić, że działania WLąd prowadzone będą zazwyczaj w ramach operacji połączonych, które będą rozłożone w czasie i przestrzeni, nie łącząc się ze sobą w żaden sposób oraz toczyć się ze zmienną intensywnością.

Doświadczenia historyczne oraz wnioski z ćwiczeń wskazują, że niezależnie od posiadanej władzy (kompetencji) oraz relacji w zakresie dowodzenia i kontroli, dowódca wojskowego komponentu lądowego powinien posiadać zdolność do przewidywania rozwoju sytuacji, tworzenia z posiadanych sił ugrupowania operacyjnego (zgrupowań operacyjnych), szybkiej reakcji na zmieniającą się sytuację operacyjno-taktyczną oraz płynnego przechodzenia od działań o charakterze defensywnym (obronnym) do ofensywnych (zaczepnych) i na odwrót. Jednocześnie niezależnie od podporządkowania posiadać będzie narodowe uprawnienia sądownicze oraz niezależność logistyczną. Stawia to przed WLąd wymóg utrzymania wszechstronności i elastyczności wydzielanych komponentów oraz ich pełnego zabezpieczenie logistycznego. Powyższe wymogi dotyczą w równym stopniu działań prowadzonych podczas wojny (konfliktu zbrojnego), jak i działań prowadzonych w ramach operacji innych niż wojna (operacji pokojowych). Jak jednoznacznie wykazały wnioski prowadzonych badań oraz doświadczenia z działań prowadzonych przez NATO na terenie Bałkanów, we wszystkich tych działaniach problemy związane z logistyką zajmowały znaczące miejsce i były traktowane priorytetowo przez organy dowodzenia na poziomie strategicznym, operacyjnym i taktycznym.

Przedstawione uwarunkowania w odniesieniu do roli i znaczenia logistyki skłaniają do zadania następujących pytań: Jak przeobrażenia w obszarze dowodzenia wpłynęły na treść i zakres pracy dowództw szczebla operacyjnego i taktycznego na realizację procesu dowodzenia? W jaki sposób „wkomponować” należy zagadnienia logistyki we współczesne procesy informacyjno-decyzyjne aby sprostać identyfikowanym wymaganiom? Jak w obliczu

ekspansji i dynamicznego rozwoju nowoczesnej technologii oraz rozszerzenia obszaru operacji i walki sprostać wzrastającym potrzebom logistycznym wojsk?

Powyższe pytania oraz chęć zgłębiania jakże interesującego obszaru korelacji współczesnego dowodzenia z zagadnieniami logistyki były przyczynkiem do przestudiowania szeregu historycznych i współczesnych publikacji traktujących między innymi o prowadzeniu działań operacyjnych i taktycznych oraz roli i znaczenia dowodzenia podczas realizacji zadań wynikających z wymagań współczesnego pola walki.

Na tej podstawie określono cel zadania naukowego *„Scharakteryzować proces dowodzenia wojskami oraz proces kierowania zabezpieczeniem logistycznym tych wojsk we współczesnych operacjach i na ich podstawie wyspecyfikować oczekiwania wobec systemu kierowania logistyką wojsk lądowych”*.

Analiza publikacji pozwoliła na wyciągnięcie szeregu wniosków, które w swojej istocie stworzyły sytuację problemową będącą „motorem” prac badawczych. Jako jeden z zasadniczych uznać należy fakt, że formułowane wobec dowodzenia i logistyki wymagania przenikają się wzajemnie wraz z szeregiem innych dziedzin stanowiących obszar funkcjonowania rodzajów sił zbrojnych (RSZ), rodzajów wojsk (RW), wydzielanych komponentów oraz poszczególnych jednostek.

W części pierwszej zadania badawczego, w odniesieniu do nakreślonych uwarunkowań poznawczych oraz zaistniałej sytuacji problemowej zdefiniowano cel główny badań, którym jest: **„Sprecyzowanie właściwości oraz założeń funkcjonowania wybranych elementów narodowego i sojuszniczego systemu dowodzenia wojskami lądowymi z zaakcentowaniem problematyki logistyki podczas prowadzenia wielonarodowych działań połączonych.”**

Osiągnięcie przedstawionego celu zdeterminowało ukierunkowanie procedury badawczej na rozwiązanie następujących problemów badawczych, przedstawionych w formie pytań:

- ◆ W jaki sposób organizowane jest dowodzenie WLąd w układzie narodowym i koalicyjnym?
- ◆ Jak przebiega współcześnie proces decyzyjny realizowany w dowództwach WLąd?
- ◆ Jakie współczesne inne właściwości dowodzenia wpływają na realizację koncepcyjno-wykonawczych procesów logistycznych?

Złożoność i rozległość obszaru badań spowodowały iż w odniesieniu do przedstawionych problemów proces badawczy składał się z dwóch etapów.

Etap I - obejmował wstępną część badań, w którym określono szczegółowe założenia badawcze, dokonano oceny i weryfikacji dostępnej literatury i materiałów badawczych oraz określono cząstkowe obszary i problemy badawcze.

Etap II - obejmował badania właściwe zmierzające do rozwiązania poszczególnych cząstkowych problemów badawczych.

Przyjęte w toku prac badawczych problemy wynikają w znacznej mierze z przestudiowanej literatury i materiałów. Zastosowane metody badawcze i przyjęta procedura pozwoliła na rozwiązanie sformułowanych problemów badawczych i ostatecznie umożliwiła przedstawienie zasadniczych wniosków dotyczących obszaru badań.

W odniesieniu do narodowych i sojuszniczych założeń teorii i praktyki dowodzenia wojskami dokonano w toku prac badawczych szeregu porównań definicji i rozwiązań przyjmowanych w dokumentach normatywnych. Otrzymane wyniki wzbogacono o wnioski opracowane na podstawie ćwiczeń dowódczo-sztabowych realizowanych w Akademii Obrony Narodowej oraz wybranych jednostkach wojskowych. Za szczególnie przydatne uznano doświadczenia i wnioski otrzymane w trakcie wymiany doświadczeń z Akademią Dowodzenia Bundeswehry w Hamburgu oraz uczelniami wojskowymi innych państw NATO.

W części drugiej zadania badawczego, celem badań było: **”Na tle procedur stosowanych w armiach przodujących państw NATO, dokonać analizy i oceny obowiązujących rozwiązań w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych (w operacjach i walce) i na ich podstawie wypracować wnioski niezbędne do określenia modelu kierowania tym zabezpieczeniem Wład SZ.”**

W toku prowadzonych badań dążono do zweryfikowania następujących hipotez badawczych:

1. Kształtowanie procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych zdeterminowane jest uwarunkowaniami organizacyjnymi, operacyjno-taktycznymi i logistycznymi.

Uwarunkowania organizacyjne wynikają z przyjęcia (wiosną 1999 roku) Polski do NATO oraz z procesu przygotowań, które doprowadziły do utworzenia związków operacyjnych (korpusów) o strukturze międzynarodowej, w skład których wejdą m.in. polskie związki taktyczne (tak jak np. 12 DZ ze Szczecina, która jest w składzie korpusu polsko-niemiecko-duńskiego).

Uwarunkowania operacyjno-taktyczne warunkują: czas i sposób przygotowania i przechodzenia wojsk do operacji (działań bojowych), stosunek sił walczących stron, miejsce związku operacyjnego (ZO) lub związku taktycznego (ZT) w ugrupowaniu strategicznym

(operacyjnym), metodę i styl pracy dowództwa i sztabu ZO i ZT, treść decyzji dowódcy, a także planowany sposób prowadzenia (rozegrania) operacji (prowadzenia walki).

Uwarunkowania logistyczne wynikają z: aktualnej sytuacji logistycznej wojsk; prognozowanego zużycia środków bojowych i materiałowych (ŚBiM), strat w uzbrojeniu i sprzęcie wojskowym (UiSW) oraz strat sanitarnych w planowanej operacji (walce); rodzaju i zakresu przedsięwzięć logistycznych realizowanych na rzecz ZO (ZT) przez przełożonego; przewidywanego (możliwego) zakresu współdziałania wojskowo-cywilnego oraz zakresu i sposobu wykorzystania terenowej infrastruktury logistycznej; poziomu wyszkolenia specjalistycznego logistycznych organów kierowania oraz dowództw i pozostałego stanu osobowego jednostek logistycznych.

2. Skuteczność kierowania zabezpieczeniem logistycznym WŁąd w operacjach i walce uwarunkowana jest następującymi czynnikami:

- ◆ **zewnętrznymi**, do których należą: struktura organizacyjna wojsk własnych i państw sojuszniczych, struktura organizacyjna i kompetencyjna organów dowodzenia rozwijanych w ramach Wojennego Systemu Dowodzenia (WSyD), styl pracy dowódcy ZO (ZT), wyposażenie dowództw (sztabów) w jednostki, sprzęt i środki dowodzenia itp.
- ◆ **wewnętrznymi**, do których należą: struktura organizacyjna i kompetencje organów logistycznych ZO (ZT), a także Logistyki DWŁąd, stan wyszkolenia stanów osobowych logistycznych organów kierowania oraz dowództw i jednostek logistycznych, usytuowanie szefa G4 i szefa logistyki w strukturze dowództw i sztabów oraz styl pracy szefów pionów funkcjonalnych logistyki itp.

Powyższa formuła celu badań oraz przyjęte hipotezy badawcze usytuowały rozważania zespołu autorskiego na płaszczyźnie teoretycznej. Oczekiwania wobec nich zostały sprowadzone do udzielenia odpowiedzi na szereg pytań dotyczących aktualnie obowiązujących rozwiązań z zakresu kierowania zabezpieczeniem logistycznym WŁąd w operacji i walce (także roli i zadań w tym procesie Logistyki DWŁąd) oraz opracowania wniosków i zgrupowania wizji (koncepcji) docelowej co do rozwiązania tego problemu w aktualnych (i najbliższej przyszłości) uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych SZ RP.

W badaniach za podstawę w badaniach przyjęto system dowodzenia wojskami SZ RP i systemy logistyczne wojsk lądowych (na szczeblu związku operacyjnego i związku taktycznego) z jednoczesnym uwzględnieniem roli i zadań Logistyki DWŁąd.

Badania podjęte w niniejszym opracowaniu sprowadzone zostały do następującego układu:

Wstęp – uwagi metodyczne

Założenia metodologiczne badań procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych.

Część I. Dowodzenie wojskami lądowymi w operacji (walce)

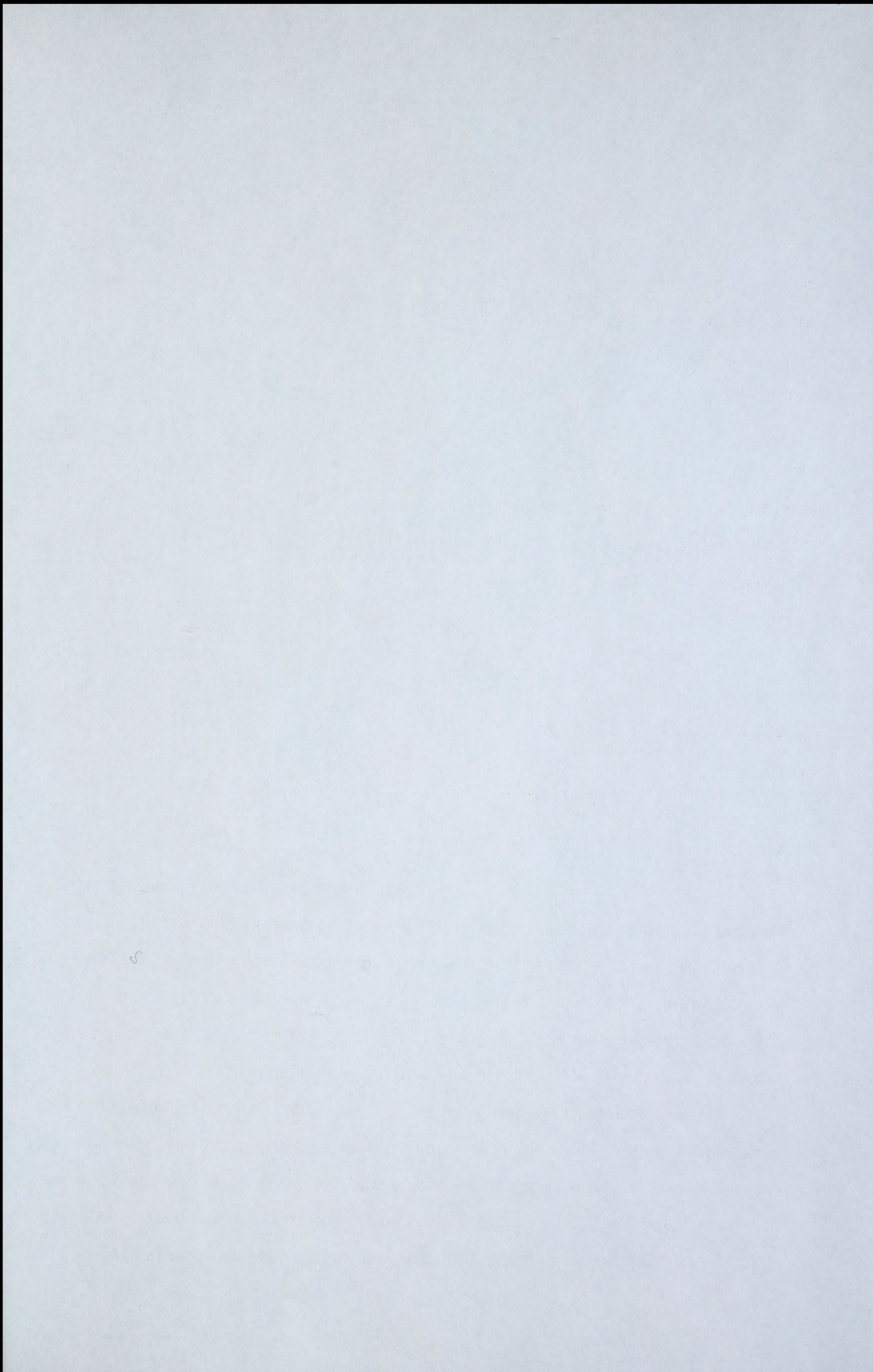
1. Właściwości ogólne dowodzenia wojskami lądowymi.
2. Organizacja i procedury dowodzenia wojskami lądowymi w operacjach prowadzonych siłami narodowymi i w układzie koalicyjnym.
3. Wnioski.

Część II. Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych w operacji (walce)

4. Właściwości ogólne kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych w operacjach.
5. Oczekiwania wobec systemu kierowania logistyką wojsk lądowych w operacjach.
6. Wnioski dotyczące oceny kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych.

Zakończenie

Literatura przedmiotu



ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ PROCESU KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM WOJSK LĄDOWYCH

W badaniach system kierowania logistyką wojsk lądowych traktowano jako organizację (organizm) prakseologiczny, bowiem **nadrzędnym celem tych badań jest zapewnienie organom, jednostkom i urządzeniom logistycznym wojsk lądowych wysokiej skuteczności¹ działania.** Wobec tego problematyka prakseologiczna w badanym systemie rozpatrywana jest przez pryzmat teorii organizacji oraz teorii prowadzenia operacji. Wykorzystanie wymienionych teorii umożliwiło:

- a) **teorii organizacji** – poszukiwanie warunków sprawności funkcjonowania logistycznych organów kierowania, w tym przede wszystkim dotyczących **kooperacji pozytywnej** pomiędzy poszczególnymi pionami funkcjonalnymi logistyki;
- b) **teorii prowadzenia operacji (walki)** – weryfikację skuteczności działania logistycznych organów kierowania w zakresie zarządzania zabezpieczeniem logistycznym walczących wojsk oraz dowodzenia jednostkami logistycznymi w warunkach zagrożenia wojennego i wojny, widzianych jako szczególnego rodzaju współdziałania przeciwstawnych (walczących ze sobą) stron, a więc w aspekcie ich **kooperacji negatywnej**.

Zderzenie obu wymienionych powyżej opcji, tj. kooperacji pozytywnej (odnoszącej się do spójności wewnętrznej systemu kierowania logistyką wojsk lądowych) oraz kooperacji negatywnej (odnoszącej się do otoczenia zewnętrznego jakim dla systemu kierowania logistyką wojsk lądowych jest walka zbrojna), umożliwiło dokonanie wnikliwej analizy i oceny istniejących rozwiązań w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym WLąd.

Analiza i ocena obowiązujących w SZ RP rozwiązań w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym WLąd objęła:

- a) strukturę organizacyjną, funkcjonalną i przestrzenną logistycznych organów kierowania na szczeblu taktycznym i operacyjnym WLąd;
- b) proces planowania zabezpieczenia logistycznego WLąd w operacjach i walce;
- c) koordynowanie zabezpieczenia logistycznego WLąd w operacjach i walce;
- d) udział logistycznych organów kierowania w stawianiu zadań logistycznych ich wykonawcom w okresie przygotowania i w toku operacji i walki;
- e) nadzór i monitorowanie przedsięwzięć logistycznych w wojskach;

¹ Zespół autorski działania systemu kierowania logistyką wojsk lądowych uważa za skuteczne jeżeli dostawy zaopatrzenia oraz usługi (specjalistyczne i gospodarczo-bytowe) realizowane są we: właściwym czasie, we właściwych ilościach, o

f) informatyzację procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym Wład w operacjach, walce i działaniach logistycznych.

W analizie i ocenie procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym Wład w operacjach i walce zastosowano następujące kryteria:

a) sprawności organizacyjnej, które posłużyło do oceny:

- zgodności struktur organizacyjnych logistycznych organów kierowania w Wład z realizowanymi funkcjami i zadaniami;
- stopnia złożoności struktur organizacyjnych logistycznych organów kierowania;
- rozpiętości kierowania występującej w zarządzeniu zabezpieczeniem logistycznym Wład oraz dowodzenia jednostkami logistycznymi.

b) skuteczności, które służyło do skalkulowania:

- „wydajności” logistycznych organów kierowania Wład w zakresie wypracowania (opracowania) dokumentacji planistycznej, w tym głównie czasu niezbędnego na jej wykonanie oraz postawienie zadań wykonawcom;
- możliwość elastycznego oddziaływania logistycznych organów kierowania Wład na zmieniającą się sytuację operacyjną i logistyczną,

c) mobilności, które użyto do określenia czasu reakcji logistycznych organów kierowania na zgłaszane przez wojska potrzeby w zakresie dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług, a także terminowego reagowania na zmieniającą się sytuację operacyjną i logistyczną;

Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym Wład w operacjach i walce w procesie badań rozpatrywano jako składową funkcji związanych z:

a) planowaniem zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacjach i walce;

b) organizowaniem zabezpieczenia logistycznego wojsk w okresie przygotowania i w toku operacji;

c) udziału organów logistycznych w stawianiu zadań logistycznych ich wykonawcom;

d) monitorowaniem realizacji zadań logistycznych.

Analizę i ocenę funkcjonowania logistycznych organów kierowania na szczeblu taktycznym i operacyjnym Wład prowadzono pod kątem sprawowania przez nie funkcji **zarządzania** procesem dostaw i usług realizowanych na rzecz walczących wojsk.

Punktem wyjścia do formułowania wszystkich pożądaných warunków funkcjonowania logistycznych organów kierowania Wład była świadomość istnienia **celu**

właściwej jakości oraz właściwemu odbiorcy.

nadrzędnego i jego wyraźna artykulacja. W kierowaniu zabezpieczeniem logistycznym Wład w operacjach i walce jest nim **zapewnienie walczącym wojskom wysokiej skuteczności dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług** (na szczeblu operacyjnym są to głównie usługi specjalistyczne).

Opowiedzenie się za taką formułą celu nadrzędnego zmusiło autorów do wyartykułowania zestawu hierarchicznie uporządkowanych celów cząstkowych.. Istotną kwestią przy określeniu tych celów było dążenie do udzielenia odpowiedzi na szereg pytań – poczynając od **dlaczego?**, poprzez **co?**, **kiedy?**, **kto?**, **jak?** Procedura ta obowiązywała również przy rozwiązywaniu wszystkich innych problemów badawczych. Powyższe uwarunkowania konkretyzowane są w opracowaniu (z różnym nasileniem) przez pryzmat uwarunkowań wynikających z obowiązujących obecnie w SZ RP oraz armiach przodujących państw NATO systemów dowodzenia wojskami, stanu wyposażenia sztabów i wojsk w techniczne środki dowodzenia, przyjętych kryteriów ocen, a także uwarunkowań czasowych. Pozwoliło to zespołowi autorskiemu określić pożądane wizje i koncepcje współczesnych i perspektywicznych warunków planowania dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług na szczeblu operacyjnym i taktycznym Wład oraz dowodzenie jednostkami logistycznymi.

Najistotniejszym tworzywem do formułowania (w części pracy poświęconej wnioskom) powyższych wizji i koncepcji był obszar uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych systemu kierowania logistyką Wład. Ze strony uwarunkowań zewnętrznych zasadniczy wpływ miało przyjęcie w 1999r. RP do NATO, doświadczenia jednostek SZ wyniesione z pełnienia misji pokojowych pod patronatem ONZ i NATO, a także utworzenie korpusu północno-wschodniego w Szczecinie o składzie międzynarodowym, do składu którego weszła polska 12 DZ. Natomiast ze strony uwarunkowań wewnętrznych stanowi o nich obecna i planowana struktura organizacyjna logistycznych organów kierowania i jednostek logistycznych szczebla operacyjnego i taktycznego, zachodzące (obowiązujące) w systemie kierowania logistyką relacje służbowe, funkcjonalne i współdziałania, potencjał logistyczny (materiałowy, techniczny, medyczny, transportowy) jednostek logistycznych, podział zadań i obszarów odpowiedzialności, w tym specjalizacja logistyczna na poszczególnych szczeblach dowodzenia, stan wyszkolenia logistycznych organów kierowania, dowództw i stanów osobowych jednostek i urządzeń logistycznych, problematyka legislacyjna przepisów prawa dotyczących obronności, informatyzacja i dowództw itp.

System kierowania logistyką wojsk lądowych rozpatrywano każdorazowo w odniesieniu do współczesności, jak też bliższej i dalszej przyszłości związanej udziałem SZ RP w strukturach NATO

I. WŁASCIWOŚCI OGÓLNE DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI

Roznorodność współczesnych form działań operacyjnych i taktycznych powoduje nowe jakościowo zadania stawiane przed Wład. Należą one szczególnie do sfery wchłonięcia konieczności dostosowania się do zmieniającego się środowiska operacyjnego, wymagającego osiągnięcia kompatybilności i interoperacyjności z siłami bezpieczeństwa państw sojuszu.

Przyjęcie do rozważań w obszarze dowodzenia warto zatem zadać sobie pytanie: Jakimi właściwościami charakteryzować się powinny w nowych warunkach dowodzenie i przysła dowodzenie wojskami lądowymi?

Postawione odwołanie ma być zidentyfikowany problem przeprowadzenia analizy literatury przedmiotowej, która powinna się wyrażać w następujących wnioskach:

Duża rozbieżność między formami działań powoduje konieczność znacznego poszerzenia zakresu zakreślenia i zdefiniowania organizacyjnego i funkcjonalnego przygotowania i prowadzenia dowodzenia w warunkach operacyjnych i taktycznych, uwzględniając różnorodność i zmienność warunków operacyjnych i taktycznych, a także różnorodność i zmienność warunków operacyjnych i taktycznych, uwzględniając różnorodność i zmienność warunków operacyjnych i taktycznych.

CZĘŚĆ I

DOWODZENIE WOJSKAMI LĄDOWYMI W OPERACJI (WALCE)

Kolejną ważną właściwością współczesnego dowodzenia jest realizacja jego funkcji zgodnie z systemem dowodzenia i dowodzenia w warunkach operacyjnych i taktycznych, uwzględniając różnorodność i zmienność warunków operacyjnych i taktycznych, a także różnorodność i zmienność warunków operacyjnych i taktycznych.

Wyodrębnienie się Wład. przewiduje różnorodność form operacyjnych, które mogą być realizowane w różnych dziedzinach. Mogą to być operacje o charakterze dowodzenia, dowodzenia o woli i gotowości do obrony granic lub wymuszenia i utrzymania porządku w rejonie odpowiedzialności NATO. W innych przypadkach mogą to być operacje mające na celu likwidację lokalnego konfliktu zbrojnego. Może to być również interwencja w obszarze objętym niepokojami albo zamieszkaniami. Nie wyklucza się również udziału w operacji zbrojnej, rozpoczęcia lub opóźnienia oraz innego charakteru działań zbrojnych, których realizacja jest ściśle związana z prowadzeniem w obszarze operacyjnym lub taktycznym. Każda z tych operacji wymaga od organów dowodzenia właściwego zaangażowania, przy czym odpowiedni wpływ na realizację dowodzenia i dowodzenia w warunkach operacyjnych i taktycznych, uwzględniając różnorodność i zmienność warunków operacyjnych i taktycznych, a także różnorodność i zmienność warunków operacyjnych i taktycznych.

W przedstawił powyższe uwagi, które stanowią ostateczną ocenę i ocenę literatury przedmiotowej, która powinna się wyrażać w następujących wnioskach:

1. WŁAŚCIWOŚCI OGÓLNE DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI

Różnorodność współczesnych form działań operacyjnych i taktycznych powoduje nowe jakościowo zadania stawiane przed Wład. Nabierają one szczególnego znaczenia w obliczu konieczności dostosowania wielu aspektów działalności wojsk lądowych do wymagań osiągnięcia kompatybilności i interoperacyjności z odpowiednikami pozostałych państw Sojuszu.

Przystępując do rozważań w obszarze dowodzenia warto zatem zadać sobie pytanie: Jakimi właściwościami charakteryzować się powinno w nowych warunkach współczesne i przyszłe dowodzenie wojskami lądowymi?

Poszukując odpowiedzi na tak zidentyfikowany problem przeprowadzono analizę literatury przedmiotu, która pozwoliła na wyciągnięcie szeregu interesujących wniosków.

Duża rozpiętość rodzajów i form działań powoduje konieczność znacznego poszerzenia zakresu wiedzy i umiejętności organów dowodzenia. Potrzeba ta nie odnosi się już tylko do umiejętnego przygotowania i prowadzenia różnorodnych operacji, lecz przede wszystkim umiejętnego wykorzystania, skorelowania i zastosowania nowoczesnych narzędzi przetwarzania i przesłania informacji oraz użycia środków walki w złożonych i jakże nieprzewidywalnych warunkach.

Kolejną ważną właściwością współczesnego dowodzenia jest realizacja jego funkcji zarówno w systemie narodowym jak też sojuszniczym i międzynarodowym w odniesieniu do zadań wynikających z zobowiązań koalicyjnych i różnych zagrożeń zewnętrznych.

Wywiązywanie się Wład porozumień sojuszniczych, że ich komponenty mogą brać udział w różnych działaniach. Mogą to być operacje o charakterze demonstracyjnym, świadczące o woli i gotowości do obrony granic lub wymuszania i utrzymania porządku w rejonie odpowiedzialności NATO. W innych przypadkach mogą to być operacje mające na celu likwidację lokalnego konfliktu zbrojnego. Może być to również interwencja w obszarze objętym niepokojami albo zamieszkami. Nie wyklucza się ponadto udziału w operacji obronnej, zaczepnej lub opóźniającej oraz innego charakteru działań zbrojnych, których treścią jest starcie zbrojne z przeciwnikiem w skali operacyjnej lub taktycznej. Każda z tych operacji wymaga od organów dowodzenia właściwego zorganizowania, przyjęcia odpowiednich procedur postępowania, posiadania odpowiednich środków przetwarzania i przesłania informacji oraz wyspecjalizowanej, właściwej dla siebie, wiedzy i umiejętności.

W przedstawionych warunkach organy dowodzenia wojsk lądowych realizować będą swoje zadania zarówno w okresie pokoju, jaki i zagrożenia oraz wojny. Nieprzewidywalność,

a zarazem niepowtarzalność mogących zaistnieć sytuacji, w których działać mogą wojska lądowe lub ich wydzielone komponenty, determinuje efektywne przygotowanie organów dowodzenia wszystkich szczebli do właściwego opracowania planów operacji. Zwłaszcza, że mogą być one różne pod względem celów, form, rozmachu, realizowane w różnorodnych warunkach. Zmienność sytuacji determinuje także skuteczne dowodzenie podległymi jednostkami w czasie prowadzenia operacji.

Jednym z zasadniczych wniosków jaki otrzymano w toku prac badawczych jest także to, iż w odniesieniu do właściwości dowodzenia jako jedne z zasadniczych wyróżników wymieniano najczęściej **skuteczność, sprawność i efektywność** dowodzenia. Jednocześnie formułowano je wobec **systemu dowodzenia Wład**, w którym dowodzenie, jako proces informacyjno – decyzyjny zachodzi. Podejście takie owocuje stwierdzeniami, iż jako kolejne determinanty, czy wręcz właściwości dowodzenia określa się **zasady i wymagania** dowodzenia identyfikowane wobec wszystkich, materialnych oraz niematerialnych, elementów systemu dowodzenia. Tak więc następnym wnioskiem jest to, że nie sposób przedstawić właściwości dowodzenia bez wykazania roli i znaczenia czynników decydujących o funkcjonowaniu systemu dowodzenia, a zwłaszcza: wzrostu roli i znaczenia informacji; potrzeby ciągłego kontrolowania procesów wykonawczych i sytuacyjnych; dążenie do skracania procesów koncepcyjnych i przekazania ich wyników do realizacji; zwiększenie ilości realizowanych zadań przez poszczególne podzespoły systemu oraz skomplikowanie wzajemnych relacji elementów systemu. Stwierdzono także, że o właściwościach dowodzenia decyduje także cała gama zewnętrznych i wewnętrznych czynników mających wpływ na właściwe funkcjonowanie systemu dowodzenia i realizacji jego zasadniczych funkcji.

Kolejnym ważnym wnioskiem otrzymanym w toku analizy literatury jest stwierdzenie faktu wielokrotnego zamiennego używania w odniesieniu do tych samych elementów systemu dowodzenia terminów „sprawność”, „skuteczność” i „efektywność”.

Otrzymane wyniki badań wskazują także, że terminy „sprawność”, „skuteczność” i „efektywności dowodzenia” używane są zamiennie w wyniku braku ich jednoznacznych mierników, czy wręcz wyznaczników klasyfikacyjnych. Inną przyczyną takiego stanu rzeczy może być również wysoki stopień złożoności tych terminów² oraz różnorodność ich definicji. Jak wskazują badania sytuacja taka wynika z zastosowania różnych kryteriów przy definiowaniu tych samych terminów na użytek różnych dziedzin. Warto zatem przystępując

² *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*. Tom 2. AON 1996, s. 58.

do rozważań nad właściwościami dowodzenia przedstawić zasadnicze aspekty terminologiczne przedstawionych powyżej terminów, właściwych dla przyjętego obszaru badań.

W *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* skuteczność jest definiowana jako „pozytywnie oceniana zgodność wysiłku z celem; skuteczność jest sprawnością w znaczeniu uniwersalnym oraz podstawowym składnikiem sprawności w sensie syntetycznym...”³. Z kolei profesor Sienkiewicz postrzega skuteczność jako zasadnicze kryterium operacyjne podczas oceny efektywności systemu „... wyrażone jako zdolność systemu do działania prowadzącego do skutku zamierzonego jako cel końcowy dla działania”⁴.

Natomiast J. Zieleniewski przedstawia skuteczność jako „działanie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”⁵.

Pomimo dużej różnorodności definicji sprawności, jest ona zwykle przedstawiana w ujęciu uniwersalnym, syntetycznym i metodologicznym.

O sprawności działania w ujęciu uniwersalnym mówimy wówczas, gdy stopień osiągnięcia celu uznany zostanie za pozytywny przynajmniej co do jednego z następujących kryteriów: skuteczności, ekonomiczności, korzystności. Pozytywny wynik ogółu wymienionych kryteriów decyduje o sprawności działania w rozumieniu syntetycznym. Natomiast w znaczeniu metodologicznym „działanie odznacza się maksymalną, możliwą w danych warunkach sprawnością, jeżeli działający podmiot uczynił wszystko, co (...) mógł uczynić, aby zapewnić działaniu maksymalną pod każdym względem sprawność rzeczywistą”⁶.

Efektywność (łac. *effectus* = skutek) definiuje się natomiast jako dodatnią cechę działań dających wynik oceniany pozytywnie bez względu na to, czy był on zamierzony czy nie zamierzony⁷. Ponadto efektywność działania *ex post* rozumiana jest jako relacja pomiędzy wynikami i nakładami potrzebnymi, aby te wyniki uzyskać. Z kolei efektywność *ex ante* postrzega się jako relację pomiędzy celami działania, a przewidywanymi środkami potrzebnymi, aby cele te zrealizować.⁸

³ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum, Wrocław 1978, s. 219.

⁴ P. Sienkiewicz, *Teoria efektywności systemów*, Ossolineum, Wrocław 1987, s. 57-58.

⁵ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*. PWN 1979, s. 223-225.

⁶ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. PWN 1965, s. 305.

⁷ *Mały słownik cybernetyczny*, Wiedza Powszechna. 1973, s. 93.

⁸ T. Pszczołowski: op. cit. s. 60.

Można zatem stwierdzić, że dowodzenie jest wtedy skuteczne, jeżeli dysponując określonym potencjałem osiągnięty zostanie zamierzony cel działania.⁹ Sama zaś skuteczność dowodzenia to zdolność **systemu dowodzenia** do działania, prowadzącego do osiągnięcia założonego celu, czyli wykonania postawionego zadania.

Osiągnięcie zakładanych celów w obecnych warunkach funkcjonowania wymaga porównania narodowego i sojuszniczego ujęcia **systemu dowodzenia** oraz ich elementów składowych. Ma to szczególne znaczenie wobec konieczności osiągnięcia kompatybilności i interoperacyjności pomiędzy tymi systemami.

Narodowe podejście do systemu dowodzenia przedstawiane jest w szeregu opracowaniach. Najczęściej jednak definicje te sprowadzają się do przedstawienia systemu dowodzenia jako uporządkowanej, zgodnie z zasadami sztuki wojennej, całości złożonej z organów i środków dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniającej podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację. Stanowi on integralną część systemu operacji tworzoną przez funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie, proceduralne i materiałowe wzajemnie ze sobą powiązane i uzależnione od siebie.

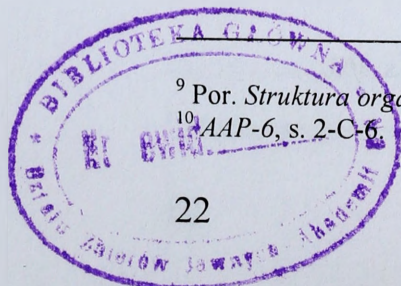
Interesujących wniosków dostarcza w tym zakresie analiza dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego. Pozwala ona na stwierdzenie, że system dowodzenia (*Command, control and information system - C2I system*) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO postrzegany jest jako zintegrowany system obejmujący¹⁰:

- doktrynę;
- procedury;
- struktury organizacyjne;
- stany osobowe;
- wyposażenie;
- środki łączności i połączenia informacyjne,

System ten wspiera dowódców wszystkich szczebli w zakresie zapewnienia terminowych i wystarczających informacji do planowania, stawiania zadań i koordynowania działań.

⁹ Por. *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*. Tom 2, s. 61.

¹⁰ AAP-6, s. 2-C-6.



Potrzeba osiągnięcia interoperacyjności przez poszczególne państwa sojuszu powoduje iż definicja ta stanowi **podstawę do funkcjonowania narodowych ustaleń w tym zakresie**. Zawarte są one we właściwych regulaminach i instrukcjach. Warto zatem zapoznać się z założeniami przyjętymi w armiach wiodących państw Sojuszu.

W wojskach lądowych Sił Zbrojnych USA przyjęto, że na system dowodzenia (*Command and control system*) składają się¹¹:

- **stany osobowe** (*Personnel*), rozumiane jako sztab i organa łącznikowe, wspomagające dowódcę w sprawowaniu jego funkcji;
- **łączność** (*Communications*), obejmująca wszelkiego rodzaju sprzęt i sieci łączności;
- **wyposażenie** (*Equipment*), postrzegane jako środki automatyzacji dowodzenia oraz zapewniające wsparcie dowodzenia;
- **miejsca pracy** (*Facilities*), to znaczy stanowiska dowodzenia zapewniające bezpieczną pracę dowódcy i sztabu oraz działalność administracyjną i militarną prowadzoną w celu ochrony, zapewnienia funkcjonowania, przemieszczenia i rozmieszczenia dowódców i sztabów;
- **procedury** (*Procedures*), w tym sposób realizacji procesu decyzyjnego, wykorzystania zasad doktrynalnych, taktyki, środków technicznych i Stałych Procedur Operacyjnych.

Jednocześnie w odniesieniu do elementów wymienionych w powyższej definicji regulamin *FM 101-15 Działania korpusu (Corps Operations)* system ten ujmuje jako całość integrującą w sobie¹²:

- **organizację dowodzenia** (*C2 organization*), oznaczającą zadania dowództw i relacje pomiędzy nimi, ich strukturę organizacyjno-funkcjonalną, w tym także zakres władzy i odpowiedzialności poszczególnych osób i komórek;
- **proces dowodzenia** (*C2 process*), obejmujący proces decyzyjny oraz procedury i techniki działania, stosowane podczas pracy przez dowództwo w celu: oceny sytuacji, podjęcia decyzji, postawienia zadań i nadzorowania ich wykonania. Zawiera on także dokumenty dowodzenia;
- **środki dowodzenia** (*C2 facilities*), pod znaczeniem których rozumie się:
 - stanowiska dowodzenia jako miejsce pracy dowództw;
 - systemy automatyzacji dowodzenia;
 - systemy łączności.

¹¹ *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Washington 1997, s. 1-2.

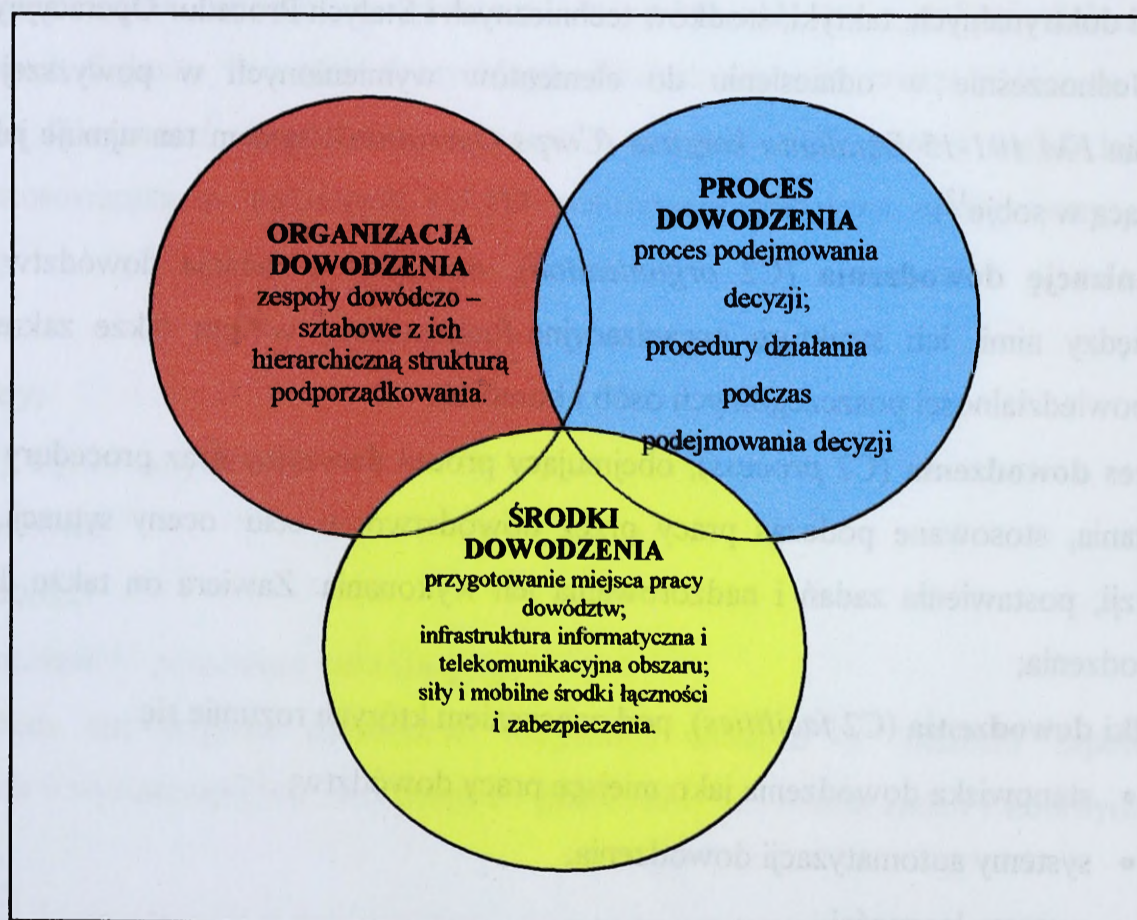
¹² *FM 101-15 Corps Operations*. Department of the Army, Washington 1989, s. 4-10.

W podobny sposób system dowodzenia postrzegany jest w wojskach lądowych Bundeswehry. W dokumentach normatywnych ujmuje się go jako:

- **organizację dowodzenia**, rozumianą jako podział na szczeble dowodzenia, funkcjonalne obszary działalności osób funkcyjnych, jak również strukturę i rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;
- **proces dowodzenia**, polegający na stosowaniu odpowiednich procedur w celu podejmowania decyzji i wprowadzania ich w życie. Wspomniane procedury regulują także zasady współpracy w ramach dowództw;
- **środki dowodzenia**, traktowane jako urządzenia mające sprawnie i w sposób ciągły zapewnić przepływ informacji niezbędnych do dowodzenia działaniami podległych sił¹³.

Narodowe doświadczenia w zakresie definiowania roli i miejsca systemu dowodzenia i jego elementów składowych oraz wnioski z badań dotyczących rozwiązań sojuszniczych pozwoliły na wypracowanie obowiązującej definicji systemu dowodzenia.

W ujęciu tym system dowodzenia postrzegany jest jako spójna całość obejmująca trzy podstawowe komponenty, tak jak przedstawiono to na rys. 1.



Rys. 1. Komponenty systemu dowodzenia.

¹³ HDv 100/200 - *Führungsunterstützung im Heer (TF/FU)*. Bonn 1996, par. 301.

Rozwiązanie takie zapewniło, między innymi, wykorzystanie dorobku teoretycznego WP, a w szczególności Akademii Obrony Narodowej w zakresie problematyki dowodzenia, zgodność merytoryczną rozwiązania z zapisami w ogólnoukładowych dokumentach normatywnych, komunikatywność w kontaktach z oficerami innych armii NATO.

Niezależnie od wieloaspektowego podejścia do skuteczności i efektywności dowodzenia oraz oceny pod tym względem systemów dowodzenia, oraz jego poszczególnych elementów, analiza literatury przedmiotu umożliwia wyróżnienie dwóch grup determinantów rzutujących na taką skuteczność. Są to mianowicie:

- czynniki wewnętrzne;
- czynniki zewnętrzne.

Do czynników wewnętrznych zaliczyć można przede wszystkim:

- strukturę systemu dowodzenia i jego charakterystykę;
- zasady funkcjonowania (metody pracy, reguły realizacji funkcji i procesu dowodzenia);
- technologie zastosowane do wspomaganie funkcjonowania systemu;
- żywotność systemu, w tym także stopień odporności systemu dowodzenia na zakłócenia;
- umiejętności (poziom wykszolenia) uczestników procesów informacyjnych zachodzących w poszczególnych elementach systemu.

Natomiast zasadnicze czynniki zewnętrzne to:

- przeciwnik (jego działania, w tym oddziaływanie informacyjne i radioelektroniczne);
- możliwości zasilania systemu dowodzenia przez inne systemy, w tym niemilitarny;
- możliwości ekonomiczne państwa pozwalające na wdrażanie nowych rozwiązań technicznych;
- warunki prowadzonych działań (atmosferyczne, terenowe, pora roku, doby)¹⁴.

Przedstawione determinanty oraz warunki realizacji dowodzenia przez system dowodzenia powoduje potrzebę racjonalnej realizacji funkcji dowodzenia. Jednocześnie jakość procesów informacyjno-decyzyjnych staje się jednym z głównych składników powodzenia w operacji. Sztuka dowodzenia zawsze miała bowiem wpływ na efekty działania wojsk. Współcześnie należy również, w ślad za marszałkiem Ferdynandem Fochem przyjąć stwierdzenie, że „sprawne dowodzenie jest koniecznym, lecz nie wystarczającym warunkiem zwycięstwa, natomiast dowodzenie niesprawne jest wystarczającym warunkiem niepowodzenia”. Ma ono szczególne znaczenie w warunkach, gdy nowoczesne środki walki umożliwiają rozbiście

przeciwnika w dowolnym czasie i miejscu tylko wtedy gdy wykorzystamy umiejętnie intelekt i zdolności ludzi, którzy te działania przygotowują, a następnie koordynują działania sił i środków w czasie prowadzenia operacji i walki. Działania koncepcyjne organów dowodzenia stają się zatem nie tylko nieodzowne ale i decydujące. „Walka” intelektualna stron i uzyskanie przewagi w tym względzie przez jedną z nich, to jeden z głównych składników decydujących o powodzeniu.

Wyrazem wysokiej jakości dowodzenia jest przede wszystkim optymalna i w terminie sformułowana przez dowódcę koncepcja operacji (walki), racjonalne i w odpowiednim czasie zaplanowanie działań, efektywne i terminowe postawienie zadań do operacji (walki) oraz operatywne i ciągłe dowodzenie w czasie jej prowadzenia. Procesy te i ich rezultaty oraz inne działania dowódców i organów dowodzenia powinny opierać się głównie na rzetelnych kalkulacjach i obliczeniach, obiektywnej ilościowo-jakościowej ocenie możliwości stron oraz racjonalnych przewidywaniach operacyjnych. W tym względzie niezbędna jest również intuicja i doświadczenie dowódcy i oficerów sztabu oraz wykalkulowane ryzyko. Wzrastająca rola obliczeń, kalkulacji i symulacji operacyjno-taktycznych w procesie planowania, a w tym podejmowania decyzji oraz ciągłego oddziaływania na podwładnych wynika również z dużej różnorodności stosowanych środków walki, ich właściwości taktyczno-technicznych, zmieniających się warunków przygotowania i prowadzenia operacji, posiadanego czasu oraz stale zmieniającego się charakteru operacji i walki.

Efektywność synergicznego działania różnych elementów wojsk lądowych, a zwłaszcza zsynchronizowanie porażenia ogniowego przeciwnika, wykonania uderzeń i manewru musi być poprzedzone wszechstronną analizą i oceną możliwości ogniowych i manewrowych różnorodnych sił i środków. Zastosowanie w operacji (walce) różnych rodzajów rakiet i artylerii naziemnej, przeciwpancernej i przeciwlotniczej, czołgów i BWP oraz samolotów, śmigłowców itp., może być najskuteczniejsze tylko pod warunkiem szczegółowego podziału obiektów (celów) między poszczególne środki rażenia oraz skoordynowania czasu rozpoznania i wykonania uderzeń ogniowych z czasem i kierunkiem działania wojsk własnych.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że z wielu względów, a głównie z uwagi na złożoność pola walki i olbrzymi wzrost roli informacji, czasu jej przetworzenia duże znaczenie we współczesnym dowodzeniu posiada **czynnik czasu**. Wynika to przede wszystkim ze stale wzrastającej szybkości i zasięgu skutecznego działania współczesnych

¹⁴ *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*. Tom 2. AON 1996, s.63.

środków walki, dużej ruchliwości wojsk, ich zdolności osiągnięcia w krótkim czasie gotowości do działań bojowych oraz możliwości szybkiego wykonania manewru i niespodziewanego uderzenia.

W toku prowadzenia operacji i walki ilość czasu przeznaczona na realizację przedsięwzięć związanych z dowodzeniem będzie zwykle ograniczona lub nawet skrajnie ograniczona. Odnosi się to szczególnie w zakresie opracowania i postawienia zadań.

Stwierdzono także, że współcześnie intelekt ludzi realizujących procesy dowodzenia musi być wspomagany osiągnięciami nauki i techniki informatycznej. Aktualny stan nauki wojennej i innych nauk przez nią wykorzystywanych oraz poziom techniki pozwalają wydajnie wspomagać dowódcę i oficerów sztabu, zwłaszcza w zakresie kontrolowania pola bitwy, przetwarzania informacji sytuacyjnych w decyzyjne oraz wpływania na rozwój sytuacji. Powodować to powinno kształtowanie rozwoju sytuacji według własnej woli. Współcześnie można już z dużą wiarygodnością prognozować przebieg operacji i jej wyniki. Poziom wiedzy i umiejętności ludzi oraz stan urządzeń technicznych stwarza możliwości generowania w bardzo krótkim czasie wielowariantowych możliwości osiągnięcia celu, ze wskazaniem rozwiązania najkorzystniejszego, przy założonych kryteriach. W toku prac koncepcyjnych należy bowiem całość opracowanych wariantów działania, bądź ich fragmenty, poddać sprawdzeniu jakie przyniosą efekty, implikacje oraz jaka może być w takiej sytuacji reakcja przeciwnika. Stwarza to możliwość wprowadzania w życie rozwiązań najkorzystniejszych.

We współczesnych konfliktach zbrojnych potwierdzony został dalszy stały **wzrost roli i znaczenia informacji** oraz potrzeby stałego kontrolowania pola walki. Czynniki powodujące złożoność operacji i walki znacznie komplikują procesy informacyjne. Wynika to stąd, że informacja zespala wszystko to co dzieje się i będzie dziać na polu walki w zharmonizowaną całość. Informacja jako czynnik niematerialny stanowi fundament dowodzenia i sterowania środkami walki. Sprawność dowodzenia zatem zależy również od zdobycia i posiadania w odpowiednim czasie stosownych informacji oraz terminowego ich przetworzenia.

Stałe kontrolowanie pola walki przez dowództwo jest jednym z podstawowych elementów zapewniających warunki wykonania zadania przez podległe wojska. Ciągłość tego procesu wynika z dynamicznej i stale zmieniającej się sytuacji. Ponadto pozwala to nie tylko przewidywać jej rozwój, ale również kształtować ją z uwzględnieniem aktualnych i perspektywicznych potrzeb wojsk i dowództw.

W przypadku braku informacji trudne, a nawet wręcz niemożliwe, jest skuteczne użycie środków, np. rażenia oraz efektywne wykonanie uderzenia i manewru, jak też stawianie zdecydowanego oporu. We współczesnej operacji i walce niezależnie od ich formy potrzeba precyzyjnie, nawet bardziej dokładnie niż to miało miejsce w przeszłości, łączyć ogień i manewr różnych środków. Czyni to dowódca i sztab na podstawie posiadanych informacji. Potrzeba znajomości ciągle zmieniającego się położenia obiektów i celów oraz dokonywania podziału zadań dla wykonawców powoduje konieczność posiadania sprawnego systemu pozyskiwania, analizowania, weryfikowania i przesyłania informacji. Powodowane jest to tym, że wykryte cele i obiekty powinny być rażone nadzwyczaj precyzyjnie. Potrzeba taka wynika z dwóch powodów. Po pierwsze – cel nierażony pierwszym pociskiem (pierwszą salwą), zwykle razi środek ogniowy, który usiłował zniszczyć jego. Po drugie - rażenie celu (obiektu) przeciwnika nie powinno pociągać za sobą dużych ujemnych skutków w środowisku.

Doświadczenia i wnioski otrzymane w toku współczesnych konfliktów zbrojnych pozwalają na stwierdzenie, że informacja stała się również obszarem bezpośrednich zmagania stron. Osiągnięte w tej sferze rezultaty, sukcesy bądź porażki, mogą zdecydowanie wpłynąć na przebieg oraz końcowe rezultaty operacji i walki. Efekty rozpoznania, maskowania i walki radioelektronicznej są bowiem tymi dziedzinami, które nie rzadko decydować mogą o osiągnięciu jej celu oraz wielkości poniesionych strat i kosztów.

Kolejną, jakże ważną właściwością dowodzenia jest stale **zwiększający się zakres zadań i przedsięwzięć związanych z dowodzeniem**. Łączy się to z wieloma zagadnieniami. Obecnie zachodzi potrzeba realizowania wielu nowych, dotychczas nie wykonywanych zadań i przedsięwzięć z zakresu dowodzenia. Jest to rezultatem przede wszystkim innego niż dotychczas podejścia do elementów systemu dowodzenia, realizowanych czynności informacyjno – decyzyjnych oraz wymagań technicznych. Zobowiązania sojusznicze, potrzeba osiągnięcia interoperacyjności to również realizacja szeregu zadań w nowych obszarach funkcjonowania.

Udział wojsk lądowych we współczesnych operacjach wymaga także zaplanowania i skoordynowania działań jednostek różnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk, np. sił powietrznych, marynarki wojennej, lotnictwa wojsk lądowych, grup specjalnych oraz innych jednostek.

Znaczne zwiększenie zakresu zadań i innych przedsięwzięć związanych z dowodzeniem wynika również z zaangażowania w dziedzinie obronności państwa szeregu obszarów

społeczeństwa. Oprócz sił zbrojnych zadania te będą realizować zatem organy administracji państwowej i samorządowej, organizacje paramilitarne, różnego rodzaju organizacje społeczne i inne o zasięgu krajowym, regionalnym itp.

Cechą szczególną współczesnego dowodzenia jest także to, że system dowodzenia jest w doktrynach działania sił zbrojnych wielu państw **obiektem pierwszej kolejności rażenia** zarówno w skali strategicznej oraz operacyjnej i taktycznej.

Ujęcie elementów realizujących dowodzenie w takich kategoriach podyktowane jest olbrzymią rolą i decydującym ich znaczeniem we współczesnej wojnie, operacji i walce. W skład tych systemów wchodzi bowiem dowódcy, sztaby, a więc zespoły ludzkie decydujące o użyciu oraz działaniu sił i środków.

Zniszczenie bądź obezwładnienie albo nawet zakłócenie pracy elementów systemu dowodzenia, względnie któregoś z ich komponentów, może naruszyć ciągłość i operatywność dowodzenia. Może to również spowodować wiele innych ujemnych następstw, łącznie z przegraniem bitwy lub walki.

Analiza cech szczególnych dowodzenia we współczesnej operacji i walce stawia przed nim kolejne wymagania. Można do nich zaliczyć między innymi:

- elastyczne stosowanie metod i technik dowodzenia;
- zachowanie stałej gotowości bojowej systemów dowodzenia i kierowania środkami walki;
- zwiększenie wymagań w zakresie operatywności i ciągłości dowodzenia;
- zapewnienie wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do wykonania zadania;
- konieczność posiadania przez dowództwo, sztab i każdy inny organ dowodzenia odpowiedniej i ciągle uaktualnianej bazy danych;
- przyjęcie procedur postępowania umożliwiających osiągnięcie najlepszych efektów działania.

Elastyczne stosowanie metod i technik dowodzenia jest jednym z czynników warunkujących powodzenie. Współcześnie w warunkach dynamicznie zmieniającej się na polu walki sytuacji operacyjnej, jak też warunków przygotowania oraz prowadzenia operacji i walki, stosować należy różnorodne metody i techniki zarówno dla jej zaplanowania, postawienia zadań oraz w czasie jej prowadzenia. Ponadto perspektywiczne planowanie operacji i walki powinno się cechować znaczną ogólnością. Zasadniczym celem tych przedsięwzięć na szczeblu operacyjnym powinno być bowiem poszukiwanie i ustalenie sił

i środków zapewniających osiągnięcie celu operacji. Na szczeblach taktycznych zaś zwykle optymalizuje się zadania dla podległych sił i środków. Dla podwładnych należałoby więc na szczeblu operacyjnym określać cel operacji, zaś na szczeblach taktycznych - zadania bojowe zawierające cel końcowy. Należy preferować te metody i techniki dowodzenia, które zapewniają podwładnemu swobodę w planowaniu i podejmowaniu decyzji w pełnym zakresie. To podwładny określać powinien samodzielnie jak ma osiągnąć cel lub wykonać zadania. Wyzwała to w pełni inicjatywę wykonawcy i jego zaangażowanie w wykonaniu zadania. Wymagana jest jednak w niezbędnym stopniu odpowiednia wiedza i umiejętności podwładnych.

Aby procesy informacyjno - decyzyjne przebiegały sprawnie należy odpowiednio wcześniej wykonać szereg przedsięwzięć, które umożliwiają przede wszystkim szybkie przystąpienie sztabu do działania w wypadku otrzymania nowego zadania lub zmiany sytuacji. Osiągnąć to można poprzez **operatywne** i **ciągłe** dowodzenie, kolejne właściwości dowodzenia. Zasadniczymi kryteriami ich oceny jest czas reakcji i realizacji przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, czas reagowania wojsk, jakość realizacji zadań w zakresie dowodzenia, zdolność systemu dowodzenia do stałego dowodzenia wojskami i wpływania na rozwój sytuacji. Operatywność dowodzenia wyraża się głównie poprzez przygotowanie operacji w czasie umożliwiającym zorganizowane odparcie uderzenia przeciwnika lub zapewniającym wyprzedzenie go w wykonaniu uderzenia oraz reagowanie wojsk na polu walki w odpowiednim czasie. Wymogi te spełni się wówczas gdy zapewni się także efektywne wykorzystanie możliwości bojowych wojsk własnych. Aby to osiągnąć należy między innymi zorganizować zdobywanie, przesyłanie i przetwarzanie informacji umożliwiających stałe kontrolowanie rozwoju sytuacji, jak też wpływanie na zapewnienie sprawnego przygotowania operacji i nieprzerwane dowodzenie w czasie jej prowadzenia. W tym celu niezbędnym jest również skrócenie czasu realizacji procedur dowodzenia. Chodzi głównie o to, aby w terminie, szybko i na bardzo wysokim poziomie realizować takie przedsięwzięcia, jak: zdobywanie, zbieranie, analizowanie i ocenianie danych o sytuacji; określenie koncepcji i zaplanowanie operacji i walki oraz przekazanie zadań wykonawcom. Z uwagi na potrzebę zachowania operatywności dowodzenia preferować należy określanie podwładnemu tylko celu lub zadania bez wskazywania sposobu jego wykonania.

Ciągłość dowodzenia osiąga się przede wszystkim poprzez zorganizowanie na każdym szczeblu dowodzenia odpowiedniej ilości stale funkcjonujących stanowisk dowodzenia i wysokoodpornego na zakłócenia podsystemu łączności oraz zapewnienie im wysokiego

stopnia żywotności. System dowodzenia powinien również mieć zdolność szybkiego przystosowania się do powstałych zmian. Poszczególne jego elementy powinny charakteryzować się także umiejętnością uchylania się spod uderzeń przeciwnika i łatwością odtwarzania. Zwłaszcza w wypadku naruszenia jego zdolności bojowej. Dla zachowania ciągłości dowodzenia potrzeba również stosować odpowiednie metody i techniki dowodzenia, a organa dowodzenia muszą znać aktualną sytuację i umieć oddziaływać na wojska, aby zapobiegać powstawaniu sytuacji krytycznych. Kolejnym, bardzo ważnym, wymaganiem w stosunku do dowodzenia jest **zapewnienie wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do wykonania zadania**. Istota tego działania wyraża się między innymi w zapewnieniu podwładnym korzystnego. Należy również zapewnić im dogodne warunki terenowe i inne, w jakich będą przygotowywać i prowadzić operacje, a przede wszystkim czas pozwalający im na zaplanowanie i zorganizowanie tych działań oraz przygotowanie miejsca, rubieży, pozycji, rejonu i wojsk do wykonania zadania. Należy także zapewnić podwładnym odpowiednie, stosownie do przewidywanego dla nich zadania, oraz zgodnie z potrzebami i czasem, zabezpieczenie logistyczne.

Aby to osiągnąć dowództwo, stosownie do szczebla dowodzenia, powinno przede wszystkim znać stale aktualną sytuację operacyjną lub taktyczną oraz wpływać na jej rozwój. Ponadto należy umiejętnie prognozować rozwój sytuacji i stosownie do tego ukierunkowywać działanie podległych dowództw i wojsk. W planowaniu zadań przełożony powinien uwzględniać nie tylko możliwości bojowe podwładnych, ale również ich stan, położenie itp. czynniki w momencie otrzymania nowego zadania.

Jak określa się w wielu publikacjach dowodzenie jest także sztuką twórczą bazującą na charakterze, możliwościach i sile duchowej dowódcy. Jako najważniejsze zadanie dowodzenia podczas działań podaje się złamanie woli walki i siły bojowej przeciwnika oraz narzucenie mu swojej woli. Następuje to zazwyczaj poprzez umiejętne wykorzystanie zasad działania, które scharakteryzowane być także mogą jako zbiór wyznaczników dotyczących właściwości procesów koncepcyjno – wykonawczych.

Analiza literatury przedmiotu, w tym dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz publikacji w czasopiśmie fachowych wykazała, że wyodrębniane są w nich **dwie zasadnicze zasady dowodzenia**, Traktowane wręcz jako prawa lub właściwości dowodzenia. Zasadami tymi są: **jednoosobowości i jedności dowodzenia**. W praktyce wzajemnie się one uzupełniają i przenikają.

Istota **jednoosobowości** dowodzenia wyraża się w sposobie podejmowania decyzji, a zarazem ponoszenia odpowiedzialności przez dowódców za powzięte decyzje. „Stanowi ona

zaprzeczenie kolegialności i mieści się w obszarze zakresu kompetencji osób funkcyjnych organów dowodzenia. Wiąże się ona zatem z zagadnieniami organizacji dowodzenia.”¹⁵ Odgrywa szczególną rolę w warunkach równorzędnego traktowania wszystkich rodzajów sił zbrojnych.

Wartym podkreślenia jest fakt, punktem wyjścia do sformułowania zasady jedności dowodzenia jest uznanie za prawdziwe twierdzenia, że złożone działania bojowe różnych rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk), które planuje się realizować w jednym rejonie (obszarze), i które połączone są jednym, wspólnym celem będą bardziej skuteczne i efektywne wówczas, gdy będą przebiegały w myśl **jednej koncepcji (jednego zamiaru)**. W praktyce zasada jedności dowodzenia sprowadza się do tego, że określony obszar działań może znajdować się w gestii tylko jednego dowódcy. Oznacza to, że realizacja tej zasady w praktyce sprowadza się do wyznaczenia głównodowodzącego, który sprawuje dowodzenie nad całością sił przeznaczonych do użycia w operacji. W stosunku do tych sił głównodowodzący sprawuje zwykle tzw. dowodzenie operacyjne (ang. Operational Command). Natomiast pozostałe siły różnych rodzajów wojsk, które znajdują się w obszarze operacyjnym przeznaczonym do prowadzenia podlegają głównodowodzącemu na zasadzie tzw. kontroli operacyjnej (*Operational Control*).”¹⁶

Jedność dowodzenia jest fundamentalną właściwością dowodzenia na operacyjnym i taktycznym poziomie wojny. Jest ona nieodzowna do skutecznego i ekonomicznego użycia sił i środków. Osiąga się ją poprzez przekazanie uprawnień do dowodzenia i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy. Na wszystkich szczeblach jedność dowodzenia zapewnia niezbędną spójność planowania i wykonania zadania. W koalicyjnych bądź sojuszniczych operacjach połączonych mogą być wprowadzane pewne ograniczenia w zakresie podporządkowania narodowych komponentów jednemu dowódcy. Jako minimum zachowania jedności dowodzenia przyjmuje się przez dowódcę koalicyjnych połączonych sił sprawowanie kontroli operacyjnej nad wszystkimi siłami.

Przedstawiana już uprzednio **ciągłość dowodzenia** determinuje realizację przedsięwzięć w szeregu obszarach, których wspólnym mianownikiem jest zapewnienie utrzymania więzi pomiędzy przełożonym, a podwładnymi przez cały czas trwania operacji. Aby to osiągnąć, dowódca powinien ustalić w pierwszej kolejności zastępców oraz zapasowe stanowiska dowodzenia. Regułą jest także to, iż ten kto planuje, powinien ten plan realizować, okoliczności mogą zmuszać jednak do zmian.

¹⁵ S. Sadowski: *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*. AON. 1997, s. 26.

Przedstawiając współczesne właściwości dowodzenia koniecznym jest szersze zaprezentowanie **dowodzenia przez cele**. Zwłaszcza, że zapisy w dokumentach normatywnych wskazują, że jest ono najważniejszym priorytetem wojsk lądowych zarówno w czasie wojny jak i pokoju. Zapewnia ono podwładnemu swobodę działania podczas realizacji zadania. Stopień tej swobody uzależniony jest jednak od wielu czynników, w tym od rodzaju wykonywanego zadania. Dowódca informuje podwładnych o swoim zamiarze, określa jasne i osiągalne cele oraz daje do dyspozycji wykonawcy konieczne siły i środki. Nie określa natomiast sposobu osiągnięcia celu. Szczegóły wykonania podaje tylko wtedy, gdy zachodzi konieczność skoordynowania przedsięwzięć służących osiągnięciu wspólnego celu przez różnych wykonawców lub gdy wymagają tego ograniczenia polityczne albo wojskowe. Swoboda działania podwładnych w realizacji zadania jest warunkiem szybkiego, zdecydowanego działania i służy zwiększeniu ich poczucia odpowiedzialności. Dowodzenie przez cele oznacza też godzenie się położonych na ewentualne błędy podwładnych. Ma to, oczywiście swoje granice, zwłaszcza gdy grozi niewykonaniem zadania lub niepotrzebnie naraża zdrowie i życie żołnierzy. Opiera się na ono wzajemnym zaufaniu przełożonego do podwładnego i odwrotnie. Wymaga od wszystkich nie tylko należytego wypełniania obowiązków i woli osiągnięcia nakazanych celów, lecz także gotowości do przejęcia odpowiedzialności, współpracy oraz samodzielnego, twórczego działania. Podstawą dowodzenia przez zadania i warunkiem sukcesu jest zgodność działań koncepcyjnych i wykonawczych.

Pomimo hierarchicznej **struktury systemu** dowodzenia wskazać należy na sytuacje, w których rozkazy dla podwładnych mogą zawierać zadania dla konkretnych sił lub elementów struktury, ograniczenia narodowe lub dodatkowe zadania. Sytuacja taka będzie miała zazwyczaj miejsce w przypadku organizowania nietatowych zgrupowań wojsk przewidzianych do realizacji określonych zadań. Najlepsze wykorzystanie zdolności poszczególnych komponentów rodzajów wojsk do wspólnego osiągnięcia celu walki zapewnić powinna wtedy właściwa **integracja dowodzenia**. Wyraża się ona między innymi w tym, że jeżeli wymagane jest oddzielne stanowisko dowodzenia określonego komponentu sił połączonych, to powinno ono być zorganizowane. Nie może jednak ono dezorganizować funkcjonowania dotychczasowego systemu, a być efektywnym elementem wszechstronnej wymiany informacji sytuacyjnych i decyzyjnych.

¹⁶ Tamże, s. 27-29.

Przyjęta hierarchiczna struktura dowodzenia wymaga jednak czasami **decentralizacji**. Może to jednak nastąpić tylko w wyjątkowych sytuacjach. Zwłaszcza wtedy gdy rozkazy dla kolejnych podwładnych zawierają zadania do wybranego elementu ich sił. Zasadą jest przekazywanie podwładnym uprawnień i odpowiedzialności za realizację zadań wynikających z zamiaru wyższego przełożonego. Poprzez przekazanie uprawnień dowódcy zapewniają podwładnym swobodę działania, umożliwiając im wykazanie inicjatywy i wykorzystania nadarzających się okazji na polu walki.

Przyjmuje się, że skuteczna decentralizacja wymaga w tych warunkach spełnienia dwóch warunków :

- podwładny dowódca musi w pełni zrozumieć zamiar wyższego przełożonego (np. dowódca batalionu działa wg zamiaru dowódcy dywizji np. jako dowódca oddziału wydzielonego);
- wyższy przełożony musi znać w każdym momencie operacji sytuację w swoim obszarze odpowiedzialności w odniesieniu do elementów którym postawił zadania).

Współdziałanie i szacunek, bazujący na wzajemnym zrozumieniu mocnych i słabych punktów poszczególnych komponentów rodzajów sił zbrojnych i wojsk jest w wielu przypadkach podstawą sukcesu. Dlatego niezbędna staje się znajomość procedur stosowanych przez inne komponenty.

Stosowanie przedstawionych zasad nie jest kategoryczne, dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia w każdym z państw członkowskich mogą kłaść większy nacisk na niektóre z nich. Ujęcie takie daje im jednak możliwość elastycznego dowodzenia na polu walki.

Oprócz przedstawionych właściwości dowodzenia przy opisie poszczególnych generalnych, czy też szczegółowych zasad prowadzenia operacji wymienia się wielokrotnie także inne właściwości mające wpływ na osiągnięcie powodzenia. Jako na najważniejsze można wskazać: **elastyczność** określającą, że opracowane plany powinny być na tyle elastyczne, aby w sytuacjach nie przewidzianych umożliwić dowódcy podjęcie decyzji stosownej do zmienionych warunków prowadzonej operacji. Realizacja tej właściwości dowodzenia wymaga właściwego zrozumienia celu działania przełożonego, elastycznego myślenia, szybkiego podejmowania decyzji, właściwej organizacji dowodzenia oraz funkcjonowania systemu łączności.¹⁷

¹⁷ AJP – 01 ..., s. 2-5.

Właściwie opracowane, **proste** plany i jasne rozkazy zmniejszają w znacznym stopniu prawdopodobieństwo niezrozumienia i popełnienia błędu oraz prowadzą do prostoty działania.

Analiza teoretycznych aspektów czynników określających właściwości dowodzenia w operacjach sojuszniczych pozwala stwierdzić, postrzega się je jako fundament współczesnego dowodzenia i osiągnięcia celów działania. Ich wyartykułowanie w dokumentach normatywnych jest jedynie drogowskazem wskazującym kierunki i sposoby osiągnięcia sprawnego dowodzenia. Należy także podkreślić, że przytoczone właściwości wielokrotnie postrzegane są także jako ogóle zasady i wymagania dowodzenia. Czasami bowiem potrzeba stosowania lub respektowania określonej zasady stanowi w istocie spełnienie ogólnego wymagania. Odnosi się to zwłaszcza do konieczności spełnienia szeregu wymagań cząstkowych dotyczących wielu dziedzin, nawet nie związanych bezpośrednio z dowodzeniem, odnoszących się do poszczególnych zasad.

Dowodzenie w układzie koalicyjnym stanowi specyficzny przypadek, w którym pod jednolitym dowództwem znajdują się komponenty narodowe pochodzące z różnych państw. Analiza doświadczeń historycznych w tym zakresie wskazuje na szereg uwarunkowań powodujących trudności w sprawowaniu dowodzenia w takich sytuacjach.

Analiza treści zawartych w sojuszniczych dokumentach normatywnych wskazuje, że w obszarze dowodzenia dokonane zostały ustalenia w zakresie: przebiegu procesu planowania działań wraz z opisem poszczególnych etapów pracy dowództw¹⁸; struktury dowództw w działaniach połączonych wraz z charakterystyką zadań ich poszczególnych komórek funkcjonalnych¹⁹; treści podstawowego dokumentu dowodzenia - rozkazu dowódcy sił połączonych²⁰; zasad dowodzenia; relacji dowodzenia; specyfiki funkcjonowania narodowych komponentów w połączonym systemie dowodzenia.

Charakterystyka właściwości dowodzenia wojskami lądowymi wykazała jak złożone procesy zachodzą w skomplikowanej strukturze systemu dowodzenia. Odnosiła się ona do właściwości ogólnych, zwłaszcza operacyjnych odnoszących się do elementów organizacyjnych, proceduralnych i technicznych. Pominięto natomiast całą sferę technicznych parametrów sprzętu wykorzystywanego podczas dowodzenia wojskami będącą poza obszarem niniejszych badań.

¹⁸ *AJP-1(A)*, s. 3-1 - 3-5.

¹⁹ Tamże, s. 4A1-1 - 4A1-3.

²⁰ Tamże, s. 4-8.

Proces badawczy wykazał także konieczność posiadania narodowych rozwiązań oraz dokumentów normatywnych regulujących skomplikowane działania (różnych rodzajów sił zbrojnych, pochodzących z różnych państw).

Analiza właściwości dowodzenia wskazuje także, iż ich znajomość daje dowódcy całą gamę możliwości modelowania systemu dowodzenia w trakcie przygotowania i prowadzenia operacji oraz wpływania na procesy w nim zachodzące.

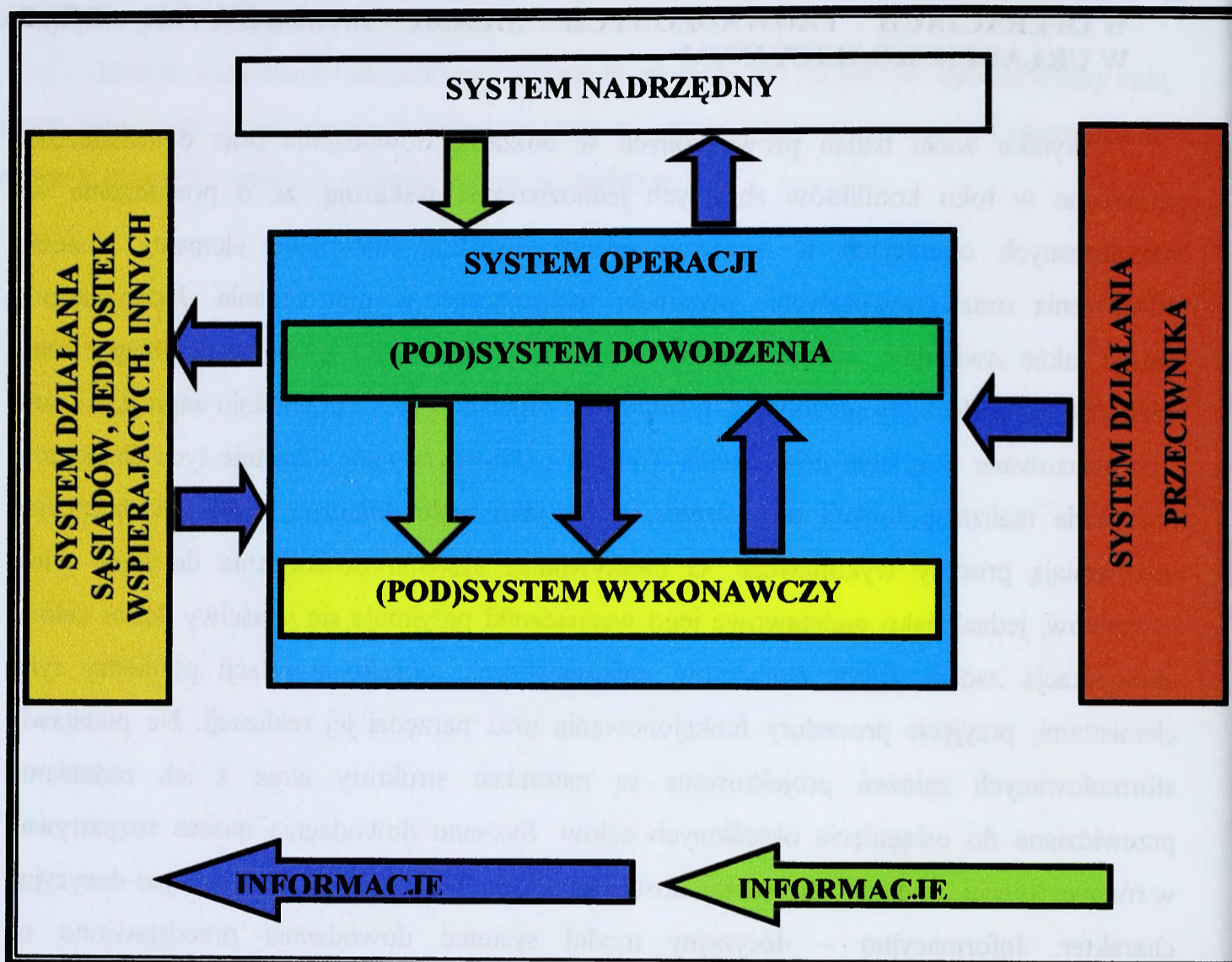
2. ORGANIZACJA I PROCEDURY DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI W OPERACJACH PROWADZONYCH SIŁAMI NARODOWYMI ORAZ W UKŁADZIE KOALICYJNYM

Wyniku wielu badań prowadzonych w obszarze dowodzenia oraz doświadczenia otrzymane w toku konfliktów zbrojnych jednoznacznie wskazują, że o powodzeniu we współczesnych operacjach w znacznej mierze decydują materialne elementy systemu dowodzenia oraz przygotowanie personelu realizującego w nim zadania. Jednocześnie można także stwierdzić, że dowodzenie jako proces, aby mogło sprawnie przebiegać musi mieć jako bazę elementy personalne, techniczne i organizacyjne odpowiednio zaprojektowane i zorganizowane w system dowodzenia. Celowe i skoordynowane działanie tych elementów umożliwia realizację funkcji dowodzenia, które jako technologiczne procesy koncepcyjne uruchamiają procesy wykonawcze. O efektywności systemu dowodzenia decyduje wiele czynników, jednak jako podstawowe jego wyznaczniki przyjmuje się właściwy dobór celów, identyfikacja zadań, dobór elementów wykonawczych, określenie relacji pomiędzy tymi elementami, przyjęcie procedury funkcjonowania oraz narzędzi jej realizacji. Na podstawie sformułowanych założeń projektowane są natomiast struktury wraz z ich zadaniami, przewidziane do osiągnięcia określonych celów. Systemu dowodzenia można rozpatrywać w różnym ujęciu. Jednak najczęściej dostrzegany jest jednak jego informacyjno-decyzyjny charakter. Informacyjno – decyzyjny model systemu dowodzenia przedstawiono na rysunku 2.1.

Wymienione wcześniej materialne i niematerialne elementy systemu dowodzenia systemu dowodzenia grupowane są i klasyfikowane w trzech zasadniczych komponentach:

- organizacji dowodzenia;
- procesie (procedurach) dowodzenia;
- środkach dowodzenia.

Definiując poszczególne komponenty stwierdza się, że na **organizację dowodzenia** składają się ogólne zasady działania dowództw, sposób ich zorganizowania, relacje pomiędzy dowództwami w przyjętej strukturze hierarchicznej oraz funkcjonalnej, uprawnienia, odpowiedzialność i zadania poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych oraz podział i struktura funkcjonalna dowództw na stanowiskach dowodzenia.



Rys. 2.1. Model systemu dowodzenia w ujęciu informacyjno-decyzyjnym.

Proces dowodzenia jest to natomiast proces informacyjno-decyzyjny realizowany przez dowództwa polegający na cyklicznym zbieraniu i opracowywaniu informacji oraz przetwarzaniu ich w decyzje, które w postaci zadania doprowadza się do wykonawców. Czynności realizowane w ramach procesu dowodzenia normowane są przyjmowanymi **procedurami** postępowania.

Środki dowodzenia to zasoby techniczne i materiałowe wydzielone do działania w systemie dowodzenia zorganizowane jako miejsca pracy dowództw - stanowiska dowodzenia, sieci telekomunikacyjne, pocztowe, sygnalizacyjne, informatyczne itp. zapewniające realizację funkcji dowodzenia.

Wnioski otrzymane w wyniku analizy literatury przedmiotu wskazują na wielokrotne formułowanie wobec systemu dowodzenia oraz jego poszczególnych elementów szeregu

wymagań jakie powinny być spełnione aby osiągnąć pożądany wynik realizowanych zadań. Najczęściej formułowanymi wymaganiami jest między innymi: potrzeba zachowania dużej żywotności obiektów i środków dowodzenia; zdolność systemu do współdziałania (synchronizacji) i koordynowania działań z innymi rodzajami sił zbrojnych, różnymi rodzajami wojsk oraz komponentami sił zbrojnych państw sojusznicznych, administracją w kraju lub kraju państwa – gospodarza; duża zdolność reagowania i dostosowania do potrzeb dowodzenia w zależności od rodzaju i intensywności prowadzonej operacji; warunków ich prowadzenia, w tym zwłaszcza przy intensywnym oddziaływaniu przeciwnika.

Wymienione wymagania systemu dowodzenia oraz współczesne warunki funkcjonowania wojsk lądowych pozwalają na wyciągnięcie wniosku, iż swoje zadania system dowodzenia wojsk lądowych realizował będzie w warunkach działań narodowych i koalicyjnych. Warto zatem przeanalizować jak realizowane będą zadania przez poszczególne elementy systemu dowodzenia w tych dwóch przypadkach.

2.1. Organizacja dowodzenia w działaniach narodowych wojsk lądowych

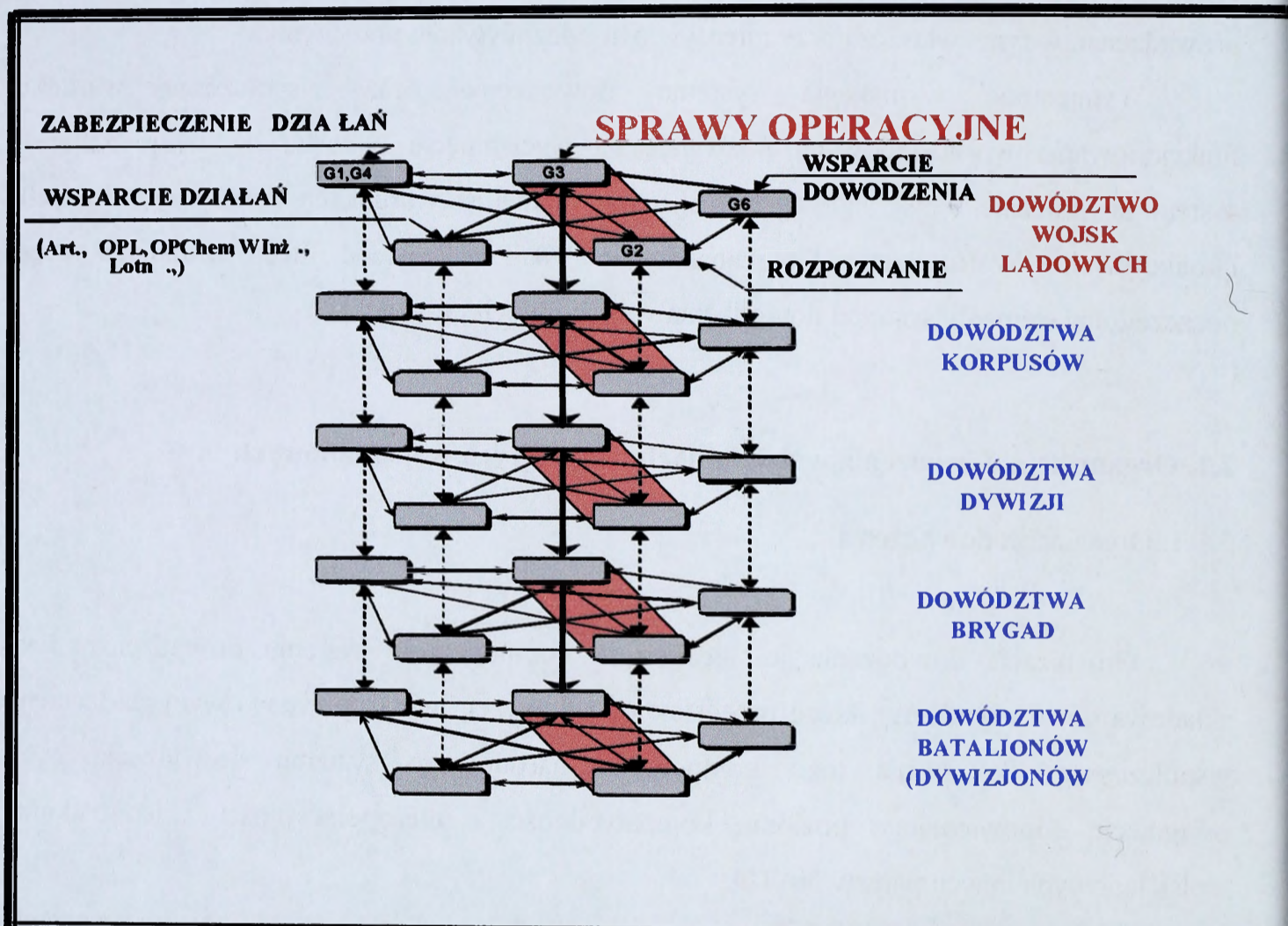
2.1.1. Organizacja dowodzenia

Organizacja dowodzenia jest jednym z komponentów systemu dowodzenia. Jest składową wielu czynników, które przedstawiono powyżej, jednak podstawowym założeniem współczesnego kreowania tego komponentu narodowego systemu dowodzenia było osiągnięcie odpowiedniego poziomu kompatybilności i interoperacyjności z jednostkami wojsk lądowych innych państw NATO.

W odniesieniu do tych wymagań oraz w wyniku analizy dotychczasowego systemu dowodzenia stwierdzono, że zasadniczym uwarunkowaniem powodzenia w przyszłych działaniach wojennych będzie w pierwszej kolejności koordynacja i synchronizacja działalności dowództw. Jednocześnie uświadomiono sobie, że warunek ten może być spełniony w obecnych warunkach tylko w przypadku, kiedy:

- struktura poszczególnych szczebli dowodzenia, tzn. dowództw będzie dostosowana do roli, jaką one mają spełniać w walce i operacji;
- działalność dowództw pogrupowana zostanie w pewne obszary, czy nawet pionory funkcjonalne dowodzenia, odpowiadające zasadniczym dziedzinom funkcjonowania jednostek wojsk lądowych.

Otrzymane w toku prac badawczych wnioski wykazały także, że jako obszary funkcjonowania dowództw przyjęto: działalność operacyjną, rozpoznanie; zabezpieczenie działań, wsparcie działań, i wsparcie dowodzenia. Podział ten traktowany jest obecnie jako podstawa kreowania fundamentów materialnych elementów systemów dowodzenia oraz określania relacji pomiędzy jego elementami. Ideowy schemat struktury elementów wymienionych obszarów oraz relacji pomiędzy nimi przedstawiono na rysunku 2.2.



Rys. 2.2. Obszary (piony) funkcjonalne uwzględniane w pracy dowództw oraz powiązania pomiędzy nimi w wymiarze narodowym.

Struktura organizacyjna dowództw traktowana jest jako podział dowództwa na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz uwzględnieniem powiązań informacyjnych między tymi komórkami. Ponadto w zakres problematyki wchodzi również transformacja dowództwa na stanowiska dowodzenia, a w tym podział stanowisk dowodzenia na komórki organizacyjno-funkcjonalne oraz powiązania informacyjne pomiędzy nimi.

Uwzględniając powyższe przyjęto, że w narodowym systemie dowodzenia ogólna struktura dowództwa od szczebla batalionu (równorzędnego) wzwyż powinna być taka sama, a różnić się tylko odpowiednio rozbudowanymi komórkami specjalistycznymi.

Ogólna organizacja dowództwa opiera się zatem na następującej konstrukcji szkieletowej:

1. Grupa dowódcy - składa się z osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, które podlegają bezpośrednio dowódcy.

2. Sztab - na czele którego stoi szef sztabu.

W sztabie, w zależności od szczebla dowodzenia, wyróżnia się komórki zorganizowane w zarządy, oddziały, wydziały, sekcje, specjalistów pogrupowane jako:

a) Grupa główna, w składzie:

1. komórka personalna;
2. komórka rozpoznawcza;
3. komórka operacyjna;
4. komórka logistyczna;
5. komórka współpracy z administracją cywilną i wojskową (tylko podczas działań na terytorium innego państwa);
6. komórka wsparcia dowodzenia i łączności.

b) Grupa specjalistyczna – obejmująca komórki organizacyjne odpowiedzialne głównie za problematykę wykorzystania rodzajów wojsk i służb, tj. WRiA, WInż, WOPL, WOPChem, LWŁąd. itp.

c) Grupa oficerów łącznikowych – do nich zalicza się: oficerów łącznikowych, grupy operacyjne RSZ, łączników, kurierów, itp.

Nowe podejście do zagadnień kształtowania wewnętrznych elementów systemu dowodzenia zaowocowało wykorzystaniem w trakcie realizacji funkcji dowodzenia **oficerów specjalistów**, którzy nie należą etatowo do danego sztabu. Są to zazwyczaj **dowódcy jednostek wsparcia i zabezpieczenia**, (artylerii, obrony przeciwlotniczej, saperów, lotnictwa wojsk lądowych, łączności, logistyki) odpowiedzialni za problematykę swego obszaru specjalistycznego. Podlegają dowódcy danego szczebla dowodzenia, a współpracują z odpowiednimi wg zadań komórkami sztabu.

W tak skonstruowanych dowództwach, każda z komórek organizacyjnych sztabu spełnia określoną funkcję i w jej ramach realizuje określone zadania. Jako zadania podstawowe poszczególnych komórek grupy głównej sztabu przyjęto:

a) komórka 1 - personalna:

- zarządzanie zasobami ludzkimi;
- uzupełnianie stanów osobowych;
- dbałość o poziom dyscypliny, morale;
- przestrzeganie prawa, porządku i przepisów bezpieczeństwa oraz zapobieganie wypadkom;
- wykorzystanie personelu cywilnego;
- organizacja pomocy dla jeńców wojennych, internowanych, itp.

b) komórka 2 - rozpoznania i przeciwdziałania rozpoznaniu:

- przygotowanie i koordynację przedsięwzięć rozpoznania i wywiadu oraz kontrwywiadu;
- planowanie i koordynację szkolenia dowództw i wojsk w przedstawionych powyżej obszarach zainteresowania w ścisłym współdziałaniu z komórką operacyjną;

c) komórka 3 - operacyjna:

- zapewnienie sprawnego i terminowego przebiegu procesu przygotowania i prowadzenia operacji (walki);
- planowanie, organizowanie, realizację i kontrolę procesu szkolenia wojsk i dowództw;
- analizę, planowanie i wprowadzanie:
 - nowych struktur organizacyjnych wojsk;
 - nowych wzorów wyposażenia;
 - zmian w dyslokacji jednostek;

d) komórka 4 - zabezpieczenia logistycznego:

- planowanie i koordynację wszelkich przedsięwzięć dotyczących zabezpieczenia logistycznego, to znaczy:
 - zabezpieczenia materiałowego;
 - zabezpieczenia technicznego;
 - zabezpieczenia medycznego;
 - zabezpieczenia transportowego.

e) komórka 5 - współpracy z administracją cywilno-wojskową:

- organizowanie wykorzystania środków należących do państwa, na terenie którego prowadzone są działania wojenne, np. środków materiałowych, ruchomości, nieruchomości itp. na rzecz wykonania zadania;

f) komórka 6 - wsparcia dowodzenia i łączności:

- planowanie i nadzór nad: siecią łączności dowodzenia i działalnością komórki łączności wewnętrznej stanowiska dowodzenia;
- zapewnienie bezpieczeństwa informacji;
- reprodukcja i dystrybucja dokumentów wewnątrz SD;
- zarządzanie informacją wychodzącą i wychodzącą z SD;
- planowanie i nadzór nad systemami automatyzacji;
- planowanie i nadzór nad przedsięwzięciami obrony radioelektronicznej systemu dowodzenia i łączności;
- planowanie, organizowanie i kontroli systemu dowodzenia.

Osoby funkcyjne **grupy specjalistycznej** sztabu wspomagają dowódcę i grupę główną sztabu w zawodowych, technicznych i innych funkcjonalnych obszarach działalności. Zorganizowane są w zależności od szerebła w wydziały, sekcje itp., zgodnie z ich zawodowym przygotowaniem. Ich szczegółowe zadania uzależnione są przede wszystkim od:

- przyjętych dokumentów normatywnych;
- szerebła dowodzenia;
- ustaleń i decyzji dowódcy oraz szefa sztabu.

Do zadań tej grupy należy między innymi:

- pomoc grupie głównej sztabu w przygotowaniu planów, rozkazów i meldunków;
- kreowania koncepcji użycia danego rodzaju wojsk lub służb;
- planowanie i nadzór szkolenia ich własnych komórek oraz realizacji nadzoru z ramienia sztabu w ich obszarach odpowiedzialności;
- konsultacja i koordynowanie działań z innymi oficerami (komórkami) w dziedzinach ich specjalności.

Realizacja tych zadań wymaga ciągłej współpracy z różnymi komórkami grupy głównej. Np. oficer żandarmerii wojskowej sztabu koordynuje między innymi:

- problemy dyscypliny, prawa i porządku z komórką personalną (1);
- realizację ochrony tajemnicy z komórką rozpoznania (2);
- realizację ochrony obszaru tyłowego z komórką operacyjną (3);
- ochronę transportów z komórką logistyczną (4);
- ochronę stanowiska dowodzenia w rejonie rozmieszczenia i w trakcie przemieszczania z komórką wsparcia dowodzenia (6).

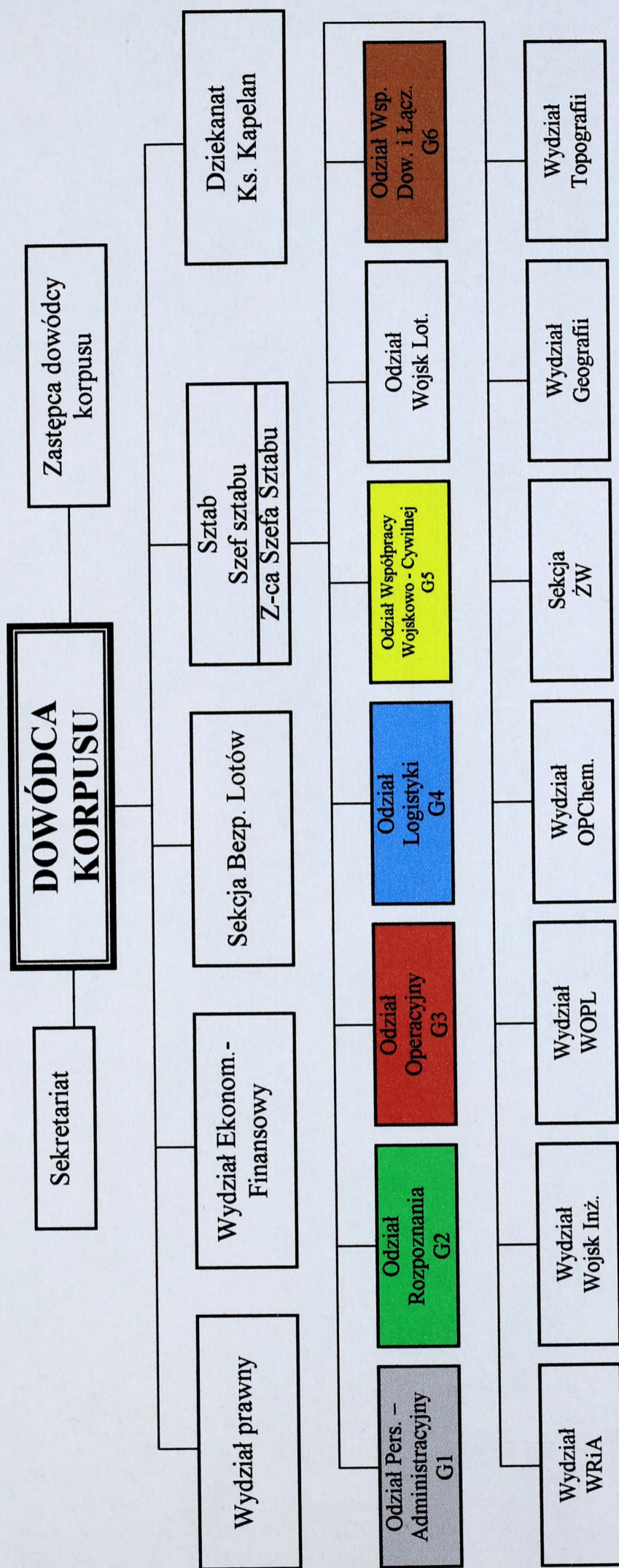
Ważne miejsce w strukturze dowództwa zajmują także **grupy łącznikowe**. Ich personel reprezentuje dowódcę na stanowiskach dowodzenia innych jednostek. Poprzez kontakt osobisty zapewniają współdziałanie z innymi jednostkami oraz wzajemną wymianę informacji. Utrzymują ciągłą wymianę informacji między dowódcami i sztabami. Pracą ich kieruje szef sztabu, szef komórki 3 lub inny wyznaczony oficer. W zależności od szczebla organizacyjnego oraz realizowanych zadań mogą to być:

Grupy łącznikowe - mogą być wysyłane w razie potrzeby i mogą wykonywać takie same zadania jak oficerowie łącznikowi.

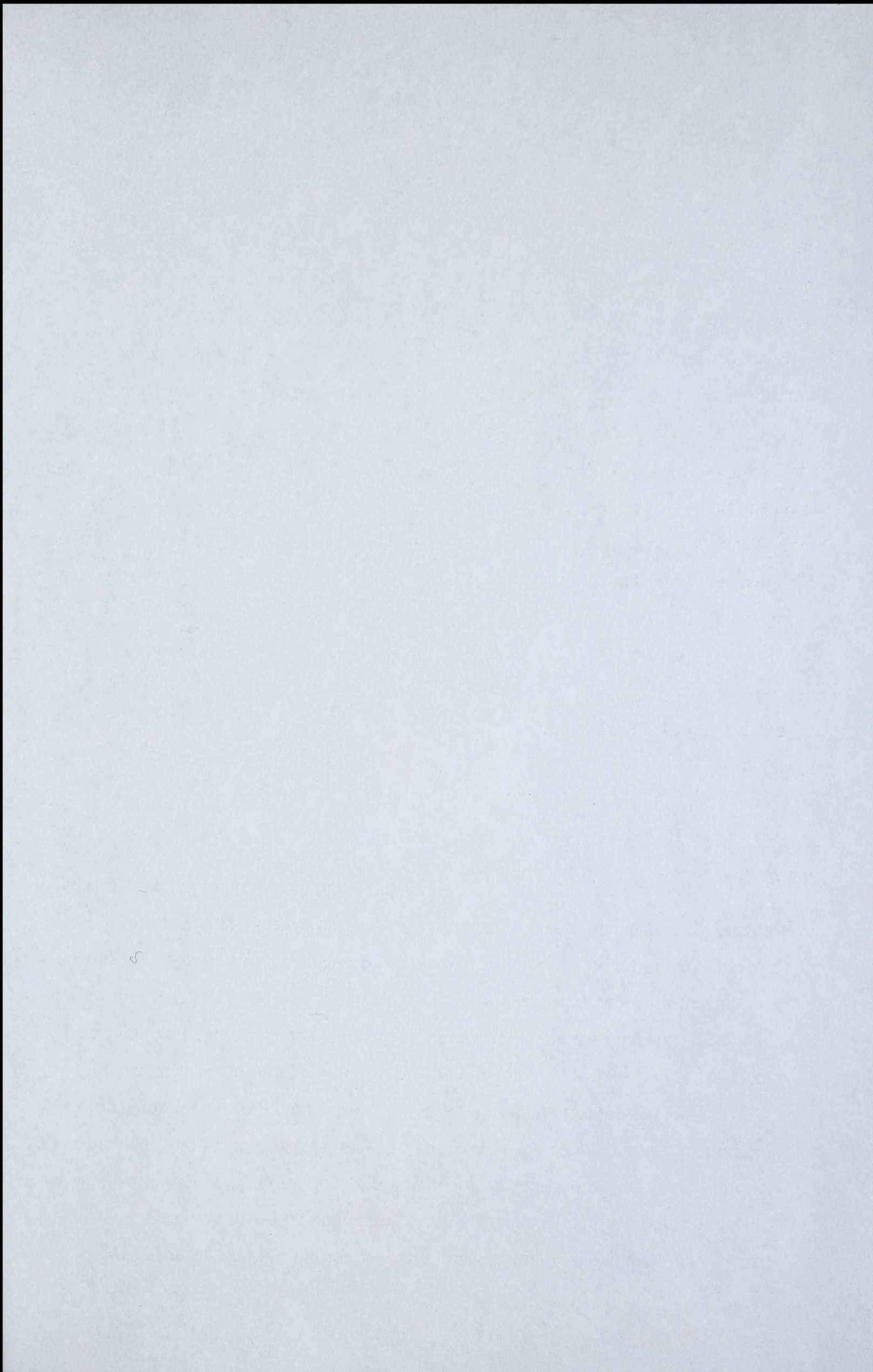
Łącznicy i kurierzy - doręczają rozkazy i meldunki, które innymi drogami nie mogą być doręczone.

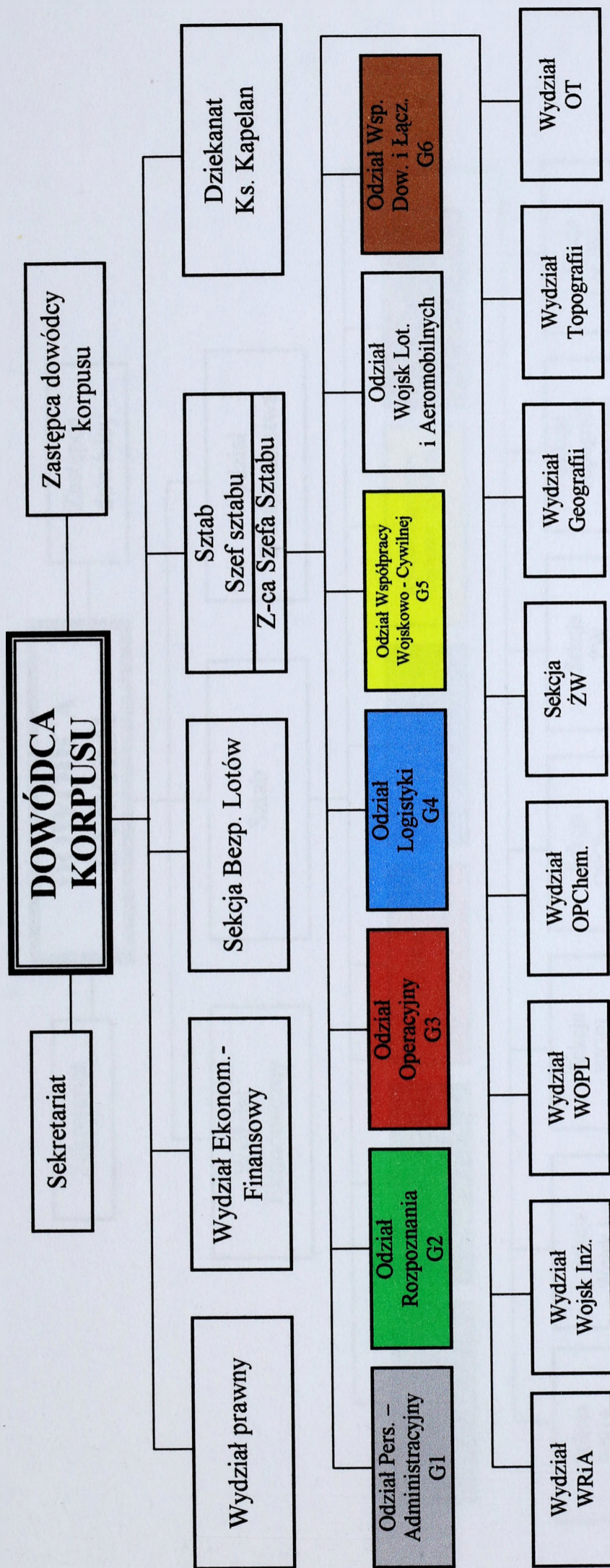
Łącznicy – oficerowie - doręczają na polecenie swych dowódców szczególnie ważne rozkazy i meldunki.

Przykładowe struktury organizacyjne dowództw zbudowane na bazie przedstawionego wcześniej układu przedstawiono na kolejnych rysunkach.

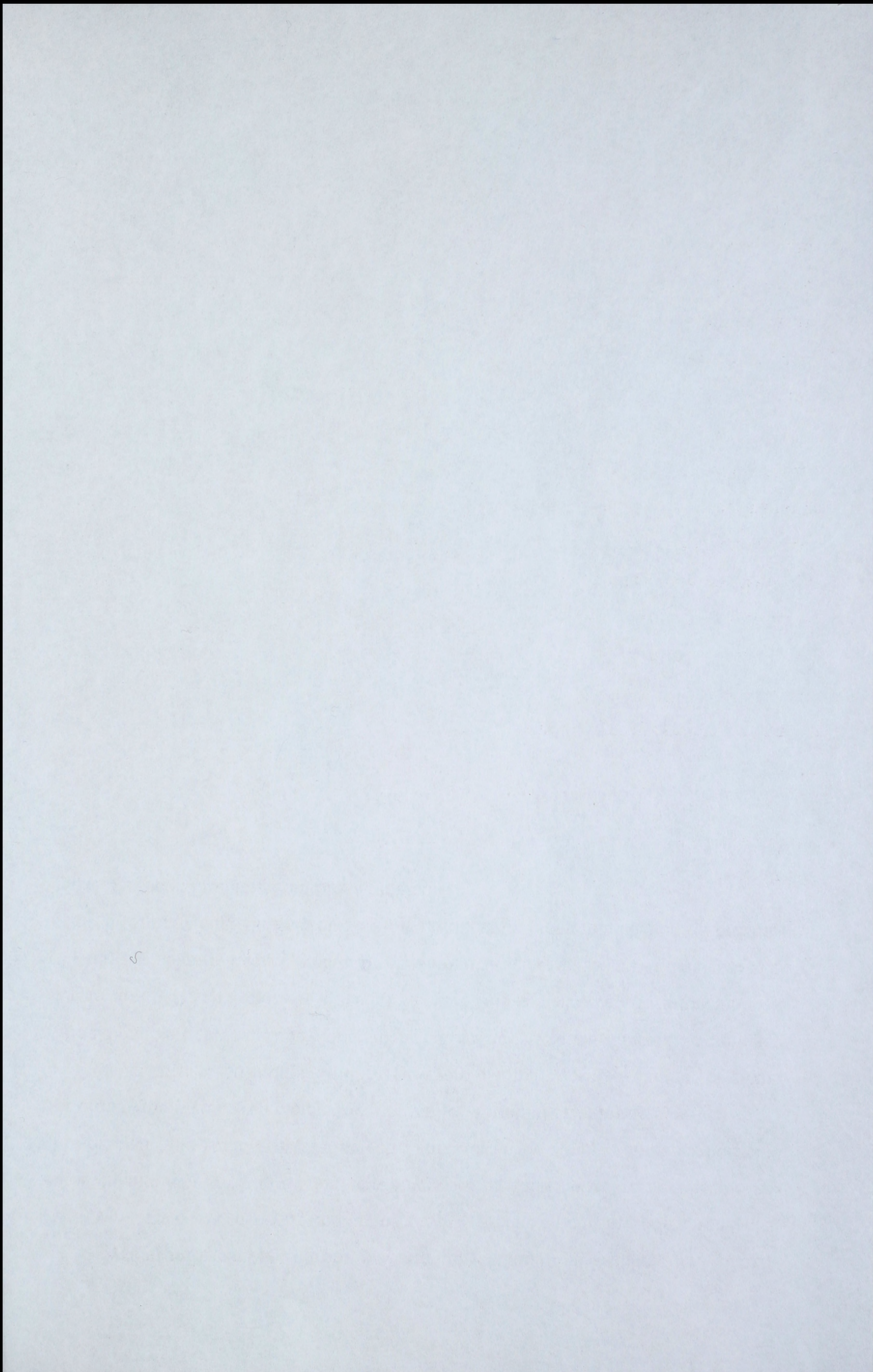


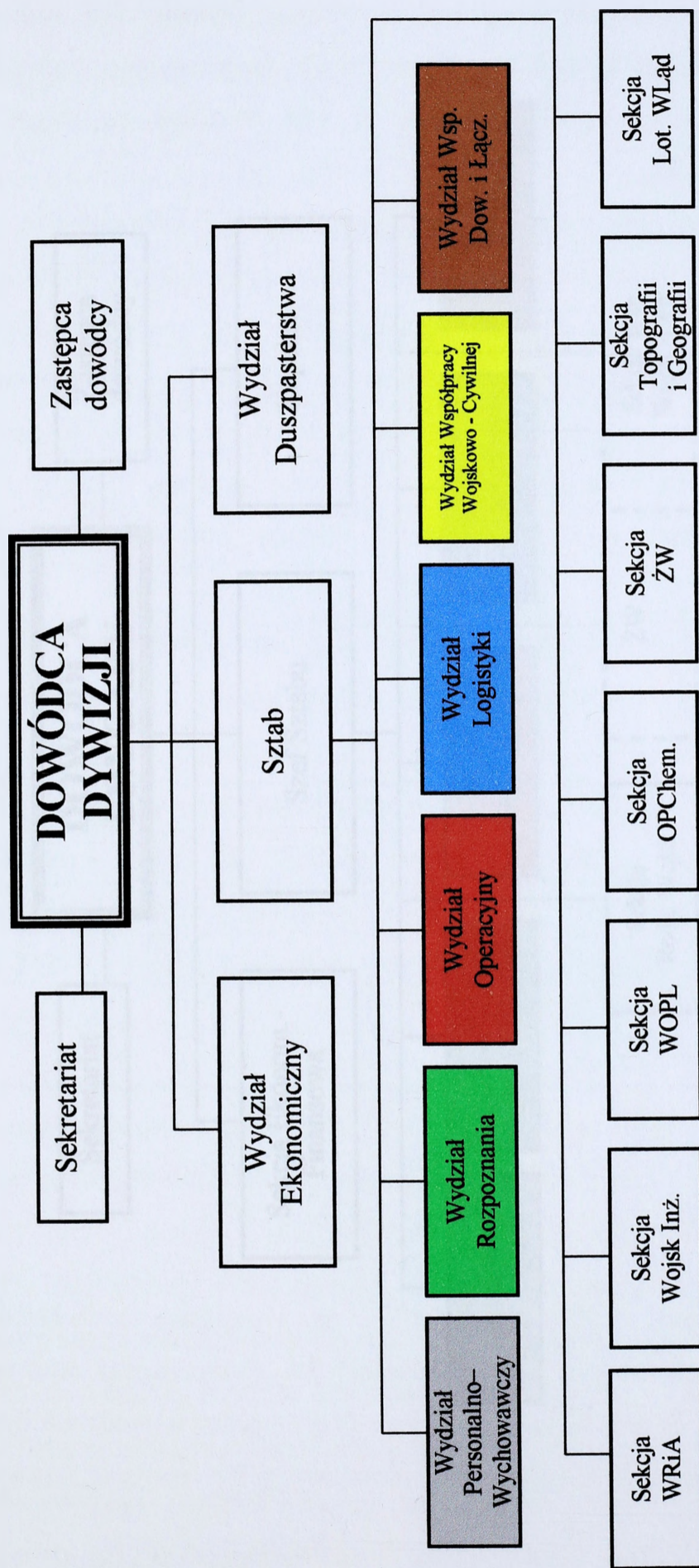
Rys. 2.3. Struktura organizacyjna dowództwa korpusu zmechanizowanego (Wariant).



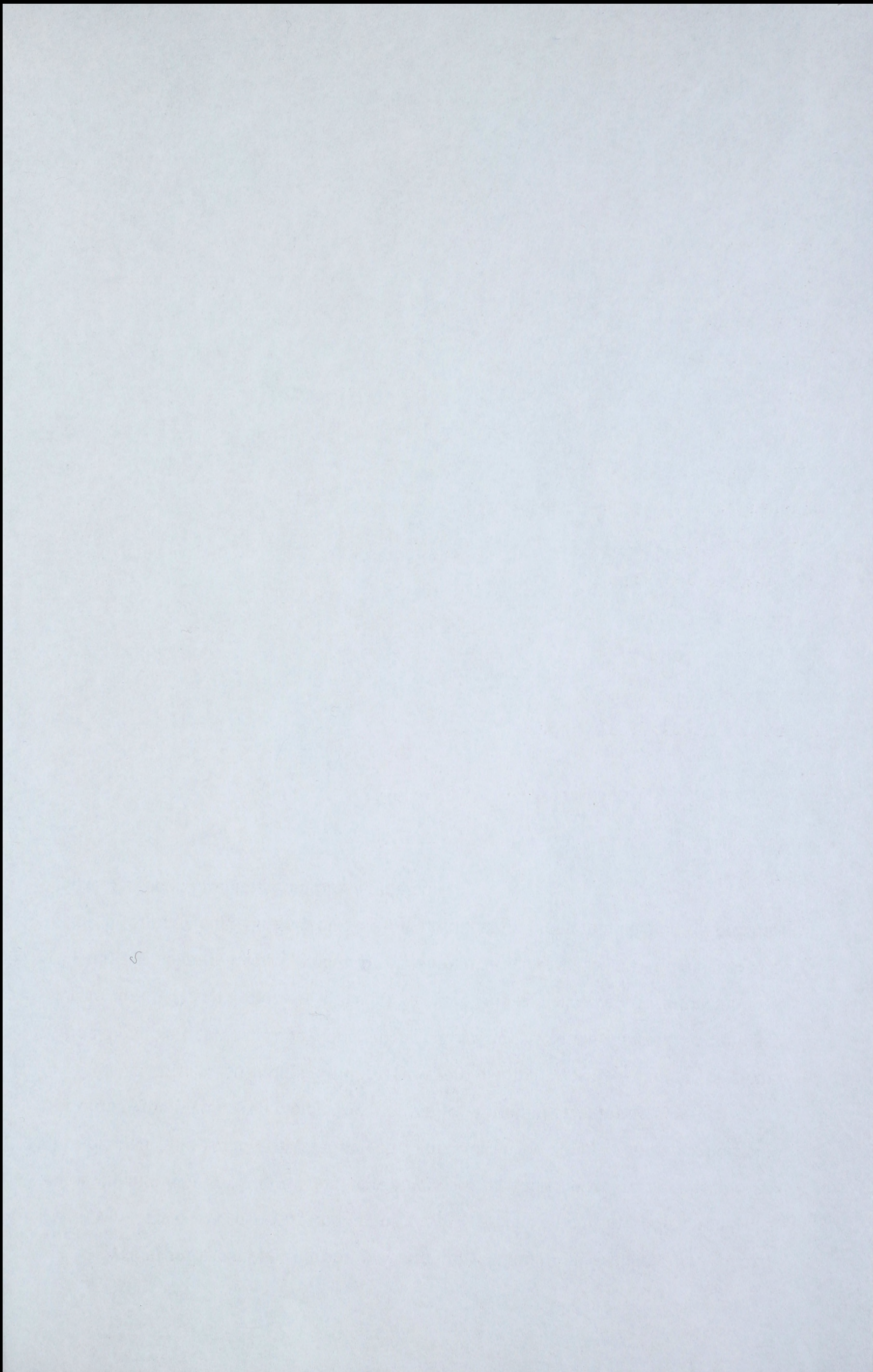


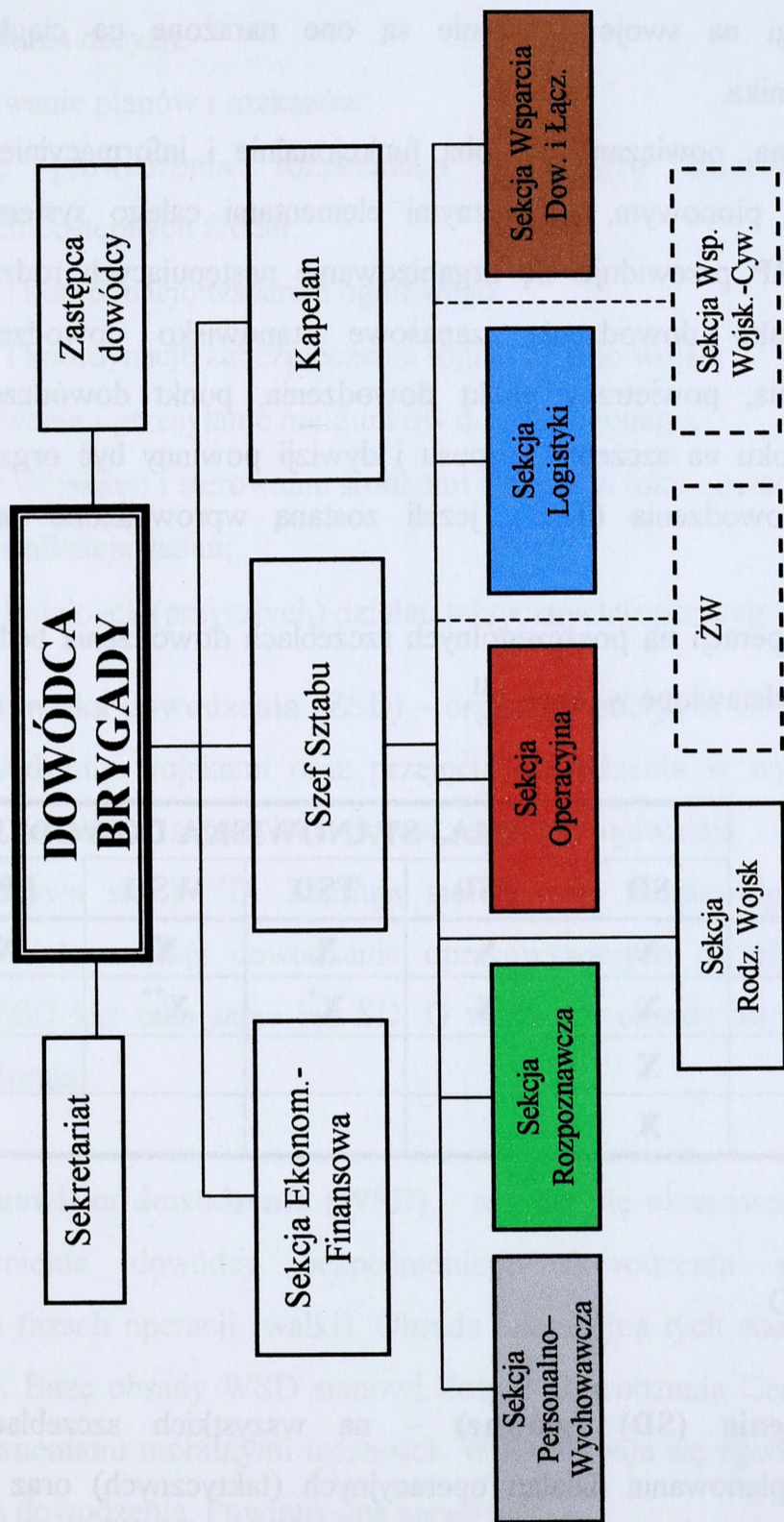
Rys. 2.4. Struktura organizacyjna dowództwa korpusu powietrzno-zmechanizowanego (Wariant).





Rys. 2.5. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji (DZ, DKPanc). (Wariant).





Sekcje występujące podczas wykonywania zadań poza obszarem kraju

Rys. 2.6. Struktura organizacyjna brygady (BZ, BKPanc.). (Wariant).

Kolejnym ważnym elementem organizacji dowodzenia są stanowiska dowodzenia. Stanowią one materialne ośrodki integrujące materialne i niematerialne, ludzki i techniczne elementy systemu dowodzenia komponenty realizujące koncepcyjne i wykonawcze funkcje dowodzenia. Z uwagi na swoje znaczenie są one narażone na ciągłe, destrukcyjne oddziaływanie przeciwnika.

Stanowiska dowodzenia, powiązane ze sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie poziomym i pionowym, są ważnymi elementami całego systemu dowodzenia. W Siłach Zbrojnych RP przewiduje się organizowanie następujących rodzajów stanowisk dowodzenia: stanowisko dowodzenia, zapasowe stanowisko dowodzenia, wysunięte stanowisko dowodzenia, powietrzny punkt dowodzenia, punkt dowódczo-obszerny. Natomiast po 2001 roku na szczeblu korpusu i dywizji powinny być organizowane także tylne stanowiska dowodzenia (TSD), jeżeli zostaną wprowadzone zautomatyzowane systemy dowodzenia.

Przyjmuje się, że w operacji na poszczególnych szczeblach dowodzenia będą organizowane rodzaje stanowisk przedstawione w tabeli 1²¹.

Tabela 1

SZCZEBEL DOWODZENIA	RODZAJ STANOWISKA DOWODZENIA					
	SD	ZSD	TSD	WSD	PPD	PDO
KZ/KPZ	X	X	X	X	X	
Dywizja	X	X	X*	X**		X
Brygada	X					X
Batalion	X					X

* po 2001 r.

** alternatywnie z PDO

Stanowiska dowodzenia (SD) (główne) – na wszystkich szczeblach dowodzenia przeznaczone są do planowania działań operacyjnych (taktycznych) oraz bezpośredniego dowodzenia wojskami. Stanowią one zasadnicze miejsce pracy dowództwa danego szczebla. Praca na nich prowadzona jest w systemie dwuzmianowym. Powinny one zapewniać:

²¹ *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000.

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

Zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD) – organizowane są w celu zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia wojskami oraz przejęcia dowodzenia w wypadku obezwładnienia głównego SD. Zapasowe stanowiska dowodzenia nie ujawniają swojej działalności, gdy dowodzenie odbywa się z SD. Zajmują się głównie monitoringiem rozwoju sytuacji, pozyskiwaniem dokumentów dowodzenia opracowywanych na głównym SD. Struktura organizacyjna ZSD jest taka sama jak SD. O wielkości obsady decyduje dowódca danego szczebla dowodzenia.

Wysunięte stanowiska dowodzenia (WSD) – rozwija się okresowo, stosownie do potrzeb w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego dowodzenia podległymi wojskami w decydujących fazach operacji (walki). Obsada operacyjna tych stanowisk wydzielana jest z głównego SD. Bazę obsady WSD stanowi Zespół Dowodzenia Centrum Dowodzenia SD uzupełniony elementami mobilnymi łączności. WSD rozwija się zgodnie z decyzją dowódcy danego szczebla dowodzenia. Powinny one zapewnić:

- nadzór nad prowadzonymi działaniami bojowymi;
- nadzór i koordynację manewru i wsparcia ogniowego;
- koordynację wsparcia powietrznego i obrony przeciwlotniczej;
- koordynację zabezpieczenia logistycznego wojsk;

- możliwość szybkiej zmiany rejonu rozmieszczenia stanowiska;
- ciągłą łączność z podległymi wojskami, głównym i zapasowym SD oraz z przełożonym i sąsiadami.

Punkt Dowódczo-Obszerwacyjny (PDO) organizuje się, w zależności od potrzeb, na szczeblu brygada, pułk, batalion w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego dowodzenia podległymi pododdziałami.

Powietrzne punktu dowodzenia (PPD) – stanowią element składowy stanowiska dowodzenia i wykorzystywane są do zapewnienia dowodzenia w czasie: przemieszczania się dowódcy, przegrupowania (przemieszczania) związków operacyjnych i taktycznych, wyprowadzania wojsk z rejonów zmasowanych uderzeń przeciwnika itp.

W wojskach lądowych SZ RP występują następujące typy stanowisk dowodzenia:

- stacjonarne;
- stacjonarno-mobilne;
- mobilno-stacjonarne;
- mobilne.

Stanowisko dowodzenia stacjonarne rozmieszczane być powinno w obiektach w pełni przygotowanych i dostosowanych do potrzeb realizowanych zadań. Zazwyczaj w dotychczasowych miejscach postoju lub innych obiektach wojskowych – specjalnych.

Stacjonarno-mobilne stanowisko dowodzenia rozmieszcza się w wybranych i przygotowanych wcześniej obiektach, a środki mobilne łączności uzupełniają tylko docelowe potrzeby w zakresie łączności i informatyki.

Stanowisko dowodzenia mobilno-stacjonarne powinno być rozmieszczane w obiektach, które nie pokrywają potrzeb w zakresie łączności, a mobilne środki łączności stanowią główną bazę w zakresie potrzeb łączności i informatyki.

Stanowisko dowodzenia mobilne będzie przygotowane do rozmieszczenia w każdych warunkach i rejonach, z wykorzystaniem i bez, obiektów stacjonarnych, a praca prowadzona na środkach autonomicznych łączności i informatyki.

W organizowanych stanowiskach dowodzenia wyróżniamy zawsze:

- **organa dowodzenia** (grupę operacyjną) – zorganizowane w zespoły funkcjonalne odpowiadające obszarom problemowym dowodzenia. Są głównym elementem stanowisk przeznaczonym do realizacji funkcji dowodzenia;

- **węzeł łączności** – zapewnia przepływ informacji poprzez techniczne i pocztowe środki łączności wewnątrz stanowiska dowodzenia i pomiędzy stanowiskami dowodzenia zgodnie z zasadami organizacji łączności dowodzenia, współdziałania i powiadamiania;
- **grupę zabezpieczenia** – organizującą wszechstronne zabezpieczenie bojowe i logistyczne stanowiska dowodzenia.

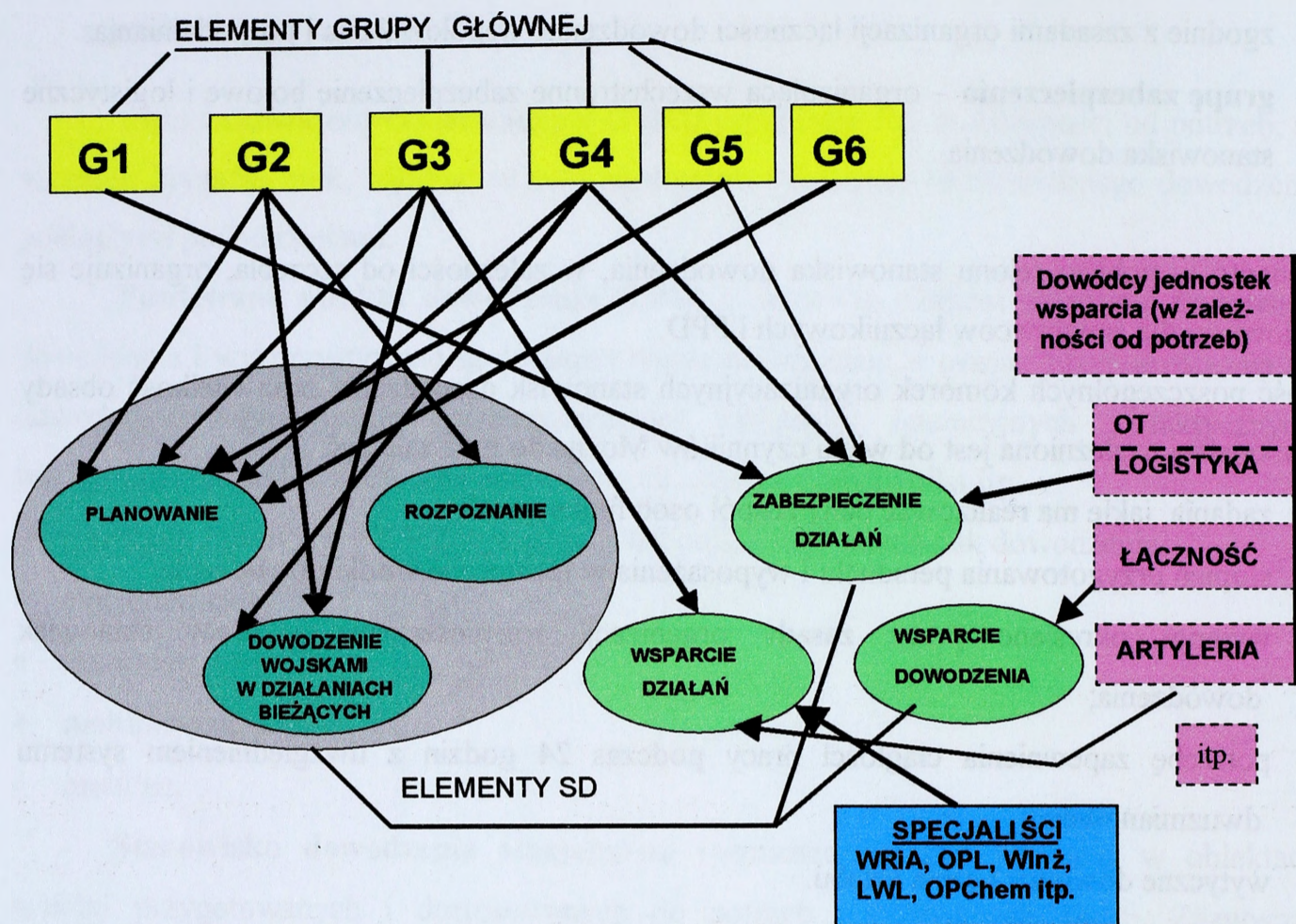
Ponadto w pobliżu rejonu stanowiska dowodzenia, w zależności od szczebla, organizuje się lądowisko dla śmigłowców łącznikowych i PPD.

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

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

W zależności od szczebla i przeznaczenia stanowiska dowodzenia, jego strukturę wewnętrzną tworzą elementy funkcjonalne wydzielane z jednej lub kilku komórek organizacyjnych dowództwa (rys. 2.7.) tworząc zespoły, grupy połączone w odpowiednie centra jako zasadnicze komponenty stanowisk dowodzenia, tj.:

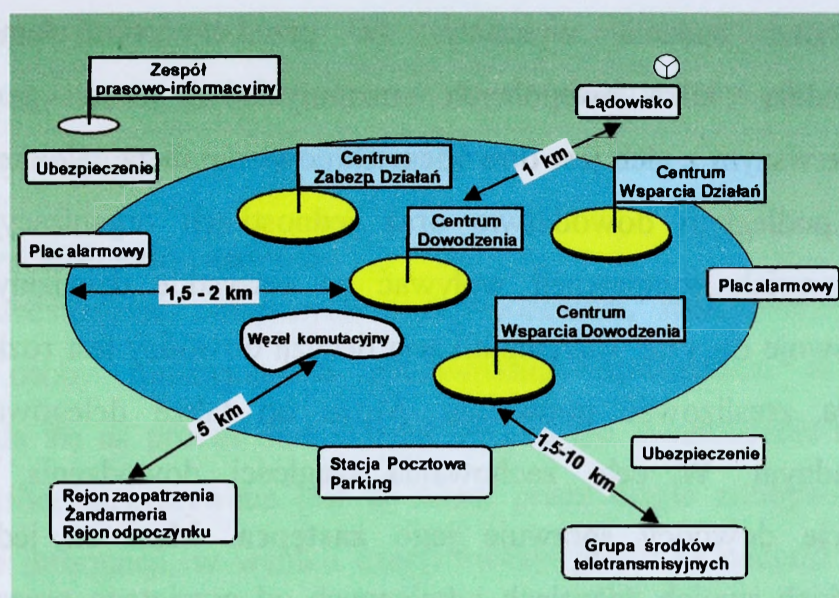
- **centrum dowodzenia** – spełniające funkcję planistyczną w zakresie prowadzonych działań. Koordynuje ono działania powstałych komponentów SD, określa potrzeby na informacje lub dane potrzebne do powzięcia decyzji przez dowódcę;
- **centrum wsparcia dowodzenia** – spełniające funkcje wsparcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia w różnych relacjach i obszarach. Organizuje, zabezpiecza i nadzoruje przepływ i bezpieczeństwo informacji pomiędzy poszczególnymi komponentami SD i na zewnątrz;
- **centrum wsparcia działań** – spełniające funkcję koordynatora wsparcia lotniczego i ogniowego. Planuje użycie sił lotnictwa wojsk lądowych i innych specjalistycznych zgrupowań w wymiarze lądowo-powietrznym. Koordynuje wysiłek działania innych rodzajów wojsk na rzecz sił głównych;



Rys.2.7. Schemat transformacji sztabu dowództwa na stanowisko dowodzenia.

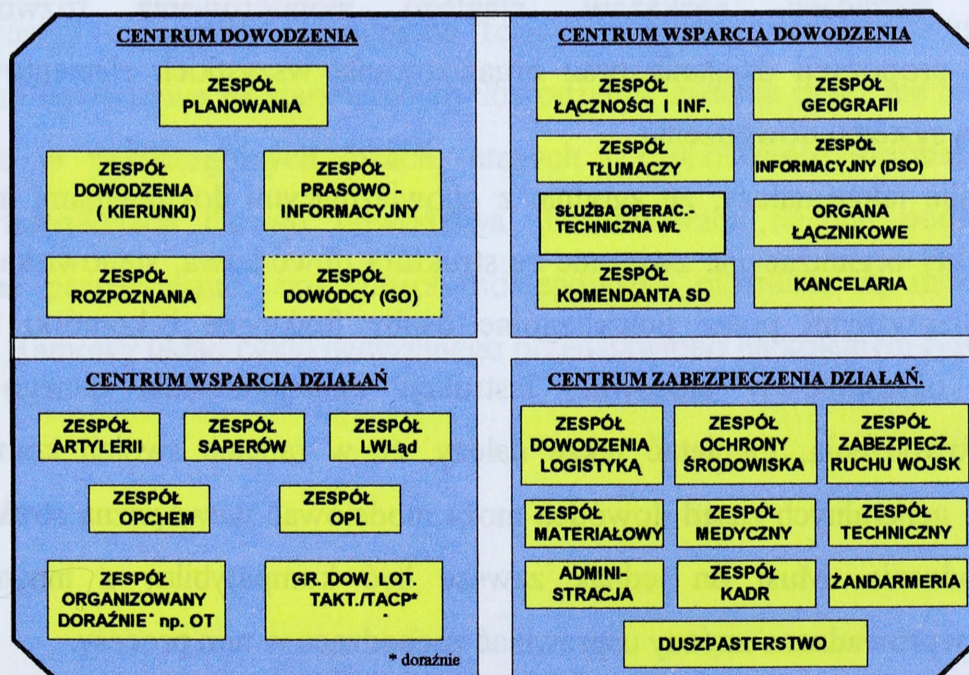
– **centrum zabezpieczenia działań** – realizujące funkcje planistyczno-koordynujące zabezpieczenia logistycznego działań wojsk lądowych oraz administratora zasobów działalności personalnej i wsparcia dowodzenia wewnętrznego.

Ogólne komponenty struktury organizacyjnej stanowisk dowodzenia wszystkich szczebli organizacyjnych wojsk lądowych SZ RP przedstawiono na rysunku 2.8.



Rys.2.8. Ogólne elementy struktury organizacyjnej stanowisk dowodzenia wojsk lądowych.

Szczegółową strukturę organizacyjną stanowisk dowodzenia określają dowódcy w odniesieniu do podległych dowództw, uwzględniając specyfikę działań, sytuację operacyjno-taktyczną i możliwości współdziałania w systemie sojuszniczym. Taką przykładową strukturę szczegółową poszczególnych centrów stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych przedstawiono na rysunku 2.9.



Rys. 2.9. Szczegółowa struktura centrów SD szczebla taktycznego wojsk lądowych. (Wariant)

Przeprowadzone badania wykazały, że przedstawione elementy organizacji dowodzenia posiadają kilka wspólnych mianowników oraz generalnych zasad funkcjonowania. Pierwszym z nich jest **dowódca**. Odpowiada on za całokształt przedsięwzięć realizowanych w podległym dowództwie oraz jednostkach organizacyjnych. Może on w odniesieniu do swoich kompetencji wpływać na wszystkie dziedziny funkcjonowania jednostki poprzez swoje decyzje. Egzemplifikacją decyzji dowódcy jest rozkaz, który określa zadania jakie mają zrealizować podwładni. Może on także delegować część swoich uprawnień podwładnym. W celu zachowania ciągłości dowodzenia, w trakcie jego nieobecności funkcje dowódcy sprawuje jego **zastępca**. Musi on jednak powiadomić dowódcę o wszystkich swoich decyzjach odmiennych od przyjętego przez dowódcę planu. W trakcie prowadzenia działań bojowych zastępca dowódcy może organizować i przebywać na zapasowym stanowisku dowodzenia, wdrażać plan operacji na wysuniętym stanowisku dowodzenia lub realizować inne zadania zlecone przez dowódcę.

Jedną z wiodących funkcji w każdym dowództwie pełni **szef sztabu**. Oprócz wielu zadań jako najważniejsze wskazać należy przewodzenie i koordynację funkcjonowania komórek organizacyjnych sztabu w okresie pokoju oraz komórek funkcjonalnych stanowiska dowodzenia w działaniach bojowych. W swojej istocie jego rola sprowadza się do realizacji wszystkich koncepcyjnych funkcji dowodzenia zmierzających do opracowania planu operacyjnego, zarządzeń, rozkazów, ciągłego monitorowania rozwoju sytuacji, przedstawiania propozycji działania oraz organizowania wszystkich elementów sprawnego funkcjonowania systemu dowodzenia.

Podkreślić także należy, że zgodnie z obowiązującymi dokumentami normatywnymi wszystkie aspekty organizacyjne związane ze strukturą dowództwa, stanowiska dowodzenia, zadaniami realizowanymi przez poszczególne osoby funkcyjne i komórki organizacyjne powinny być określone w stosownej instrukcji funkcjonowania danego dowództwa i stanowiska dowodzenia. Pamiętać także należy, że w ramach swoich kompetencji oraz z zachowaniem generalnych zasad dowódca może modelować wewnętrzną strukturę swojego systemu dowodzenia. Musi on jednak zawsze być kompatybilny z innymi systemami dowodzenia, a wprowadzane zmiany usprawniać zachodzące w nim procesy.

Zawsze także zachować należy jednakowy status wszystkich komórek organizacyjnych, przy nadaniu uprawnień koordynacyjnych komórce operacyjnej sztabu (3) oraz zespołowi planowania na stanowiskach dowodzenia.

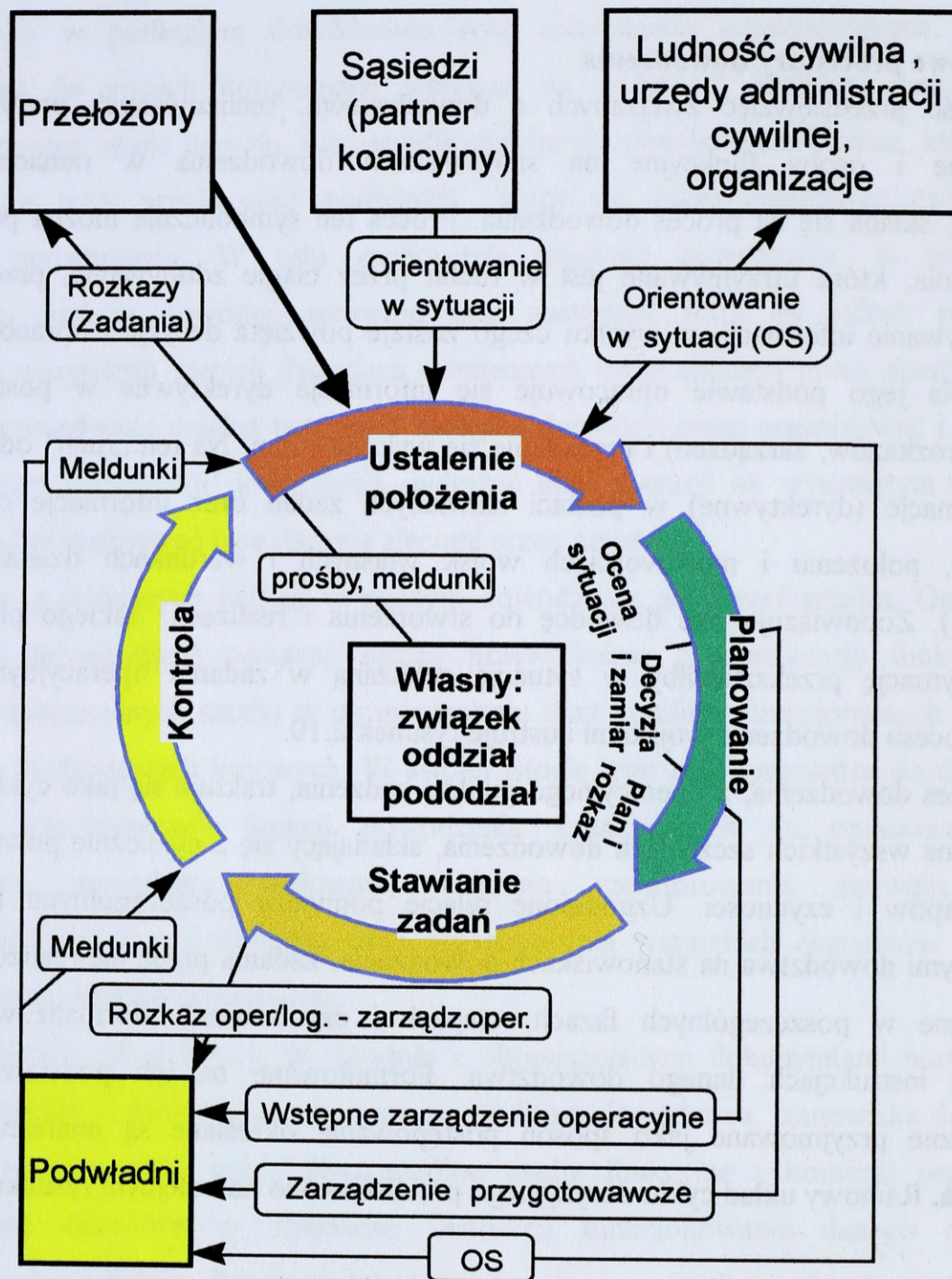
Przedstawione w niniejszym podrozdziale uwarunkowania organizowania narodowego systemu dowodzenia wojskami lądowymi odpowiadać powinny współczesnym

determinantom jego funkcjonowania. W zależności od zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych powinien on być udoskonalany aby spełniać aktualne wymagania operacyjne, proceduralne i techniczne.

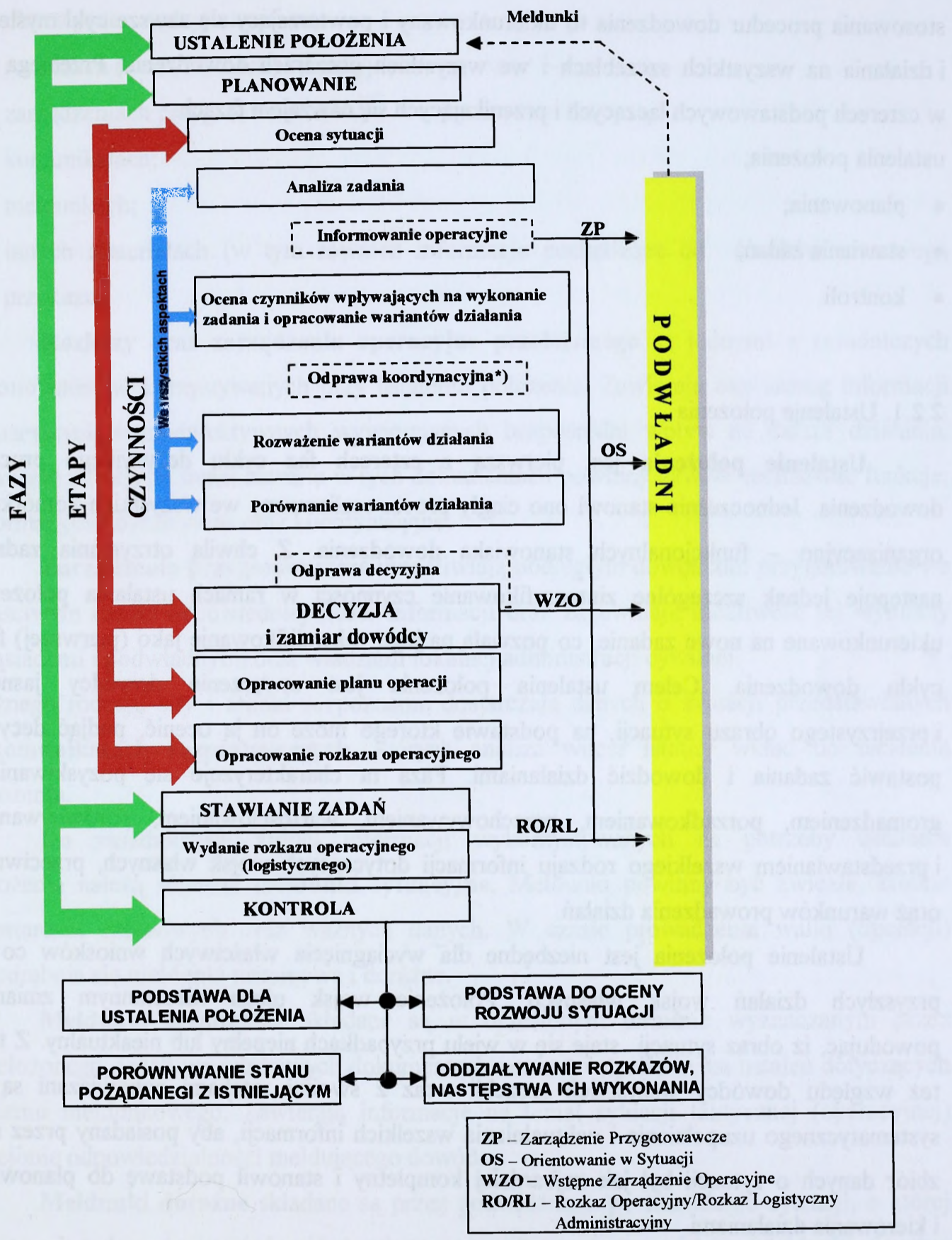
2.2. Narodowe procedury dowodzenia

Całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia w ramach systemu dowodzenia, składa się na proces dowodzenia. Proces ten symbolicznie można przedstawić w postaci koła, które utrzymywane jest w ruchu przez ciągłe zdobywanie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji, w wyniku czego zostaje powzięta decyzja i opracowany plan działania. Na jego podstawie opracowuje się informacje dyrektywne w postaci zadań (dyrektyw, rozkazów, zarządzeń) i przekazuje się wykonawcom. Na ten „ruch” oddziałują silnie informacje (dyrektywne) w postaci stawianych zadań oraz informacje o działaniu przeciwnika, położeniu i możliwościach wojsk własnych i warunkach działania (teren, pogoda itp.). Zobowiązują one dowódcę do stworzenia i realizacji takiego planu, który istniejącą sytuację przekształciłby w sytuację nakazaną w zadaniu operacyjnym. Ogólny przebieg procesu dowodzenia wojskami ilustruje rysunek 2.10.

Proces dowodzenia, z operacyjnego punktu widzenia, traktuje się jako cykl decyzyjny jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia, składający się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności. Uzgodnione relacje pomiędzy poszczególnymi komórkami funkcjonalnymi dowództwa na stanowiskach dowodzenia, zadania przez nie realizowane oraz cele osiągnięte w poszczególnych fazach, etapach i czynnościach sformalizowane są w stosownych instrukcjach danego dowództwa. Formułowane na ich podstawie procesy technologiczne przyjmowane jako sposób postępowania określane są mianem **procedur dowodzenia**. Ramowy układ cyklu decyzyjnego przedstawiono na kolejnym rysunku 2.11.



Rys.2.10. Ogólny przebieg procesu dowodzenia wojskami.



Rys.2.11. Ramowy układ cyklu decyzyjnego.

Przeprowadzone badania wykazały, że cykliczność procesu dowodzenia, a także stosowania procedur dowodzenia to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia. Przebiega on w czterech podstawowych łączących i przenikających się nawzajem fazach:

ustalenia położenia;

- planowania;
- stawiania zadań;
- kontroli.

2.2.1. Ustalenie położenia

Ustalenie położenia jest pierwszą z czterech faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Jednocześnie stanowi ono ciągły proces realizowany we wszystkich komórkach organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Z chwilą otrzymania zadania następuje jednak szczególne zintensyfikowanie czynności w ramach ustalania położenia, ukierunkowane na nowe zadanie, co pozwala na jego zakwalifikowanie jako (pierwszej) fazy cyklu dowodzenia. Celem ustalenia położenia jest stworzenie dowódcy jasnego i przejrzystego obrazu sytuacji, na podstawie którego może on ją ocenić, podjąć decyzję, postawić zadania i dowodzić działaniami. Faza ta charakteryzuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań.

Ustalenie położenia jest niezbędne dla wyciągnięcia właściwych wniosków co do przyszłych działań wojsk własnych. Położenie wojsk ulega nieustannym zmianom powodując, iż obraz sytuacji staje się w wielu przypadkach niepełny lub nieaktualny. Z tego też względu dowódcy wszystkich szczebli wraz z swoimi sztabami zobowiązani są do systematycznego uzupełniania i uaktualniania wszelkich informacji, aby posiadany przez nich zbiór danych o sytuacji był jak najbardziej kompletny i stanowił podstawę do planowania i kierowania działaniami.

W trakcie ustalenia położenia analizowane i przedstawiane są następujące grupy informacji:

- sytuacyjne;
- dyrektywne;
- instruktywne i posiadane.

Informacje sytuacyjne są w sposób ciągły uzupełniane na mapach sytuacyjnych. Zawarte są one między innymi w:

- rozkazach (zarządzeniach) operacyjnych;
- zarządzeniach przygotowawczych²²;
- komunikatach;
- meldunkach;
- innych materiałach (w tym również informacje pochodzące od środków masowego przekazu).

Rozkazy oraz zarządzenia operacyjne przełożonego są jednymi z zasadniczych dokumentów wykorzystywanych przy ustaleniu położenia. Zawierają one szereg informacji sytuacyjnych oraz dyrektywnych wywierających bezpośredni wpływ na dalsze działania. Pamiętać należy, że treści zawarte w tych dokumentach powinny zawsze realizować funkcje; informacyjne, dyrektywne oraz koordynacyjne.

Zarządzenia przygotowawcze umożliwiają podległym dowódcom przygotowanie we właściwym czasie odpowiedniej ilości informacji oraz zapewniają możliwość jej wymiany z sąsiadami i podwładnymi oraz władzami lokalnej administracji cywilnej.

Różnego rodzaju siły i środki rozpoznania dostarczają danych o sytuacji przedstawianych w **komunikatach rozpoznawczych**, których analiza wnosi istotny wkład do ustalenia położenia.

Do zasadniczych źródeł informacji wykorzystywanych na potrzeby ustalenia położenia należą również **meldunki sytuacyjne**. Meldunki powinny być zwięzłe, krótkie i dostarczać rzeczowych oraz ważnych danych. W czasie prowadzenia walki (operacji) wyodrębnia się meldunki terminowe i doraźne.

Meldunki terminowe składane są w określonym terminie wyznaczanym przez przełożonego, jeżeli we właściwych dokumentach normatywnych nie ma ustaleń dotyczących systemu meldunkowego. Zawierają informacje na temat sytuacji taktycznej (operacyjnej) w rejonie odpowiedzialności meldującego dowódcy.

Meldunki doraźne składane są przez podwładnego po zaistnieniu sytuacji, o której należy niezwłocznie powiadomić przełożonego, lub na jego żądanie. Meldunki doraźne

²² Zarządzenie przygotowawcze nie jest jednorazowym dokumentem wysyłanym po przeprowadzeniu analizy zadania. Może być stosowane w całym cyklu procesu dowodzenia w celu przekazywania informacji ważnych dla podwładnych – ma wówczas charakter informacji „do wiadomości”.

przekazywane ustnie przez środki łączności powinny być następnie potwierdzone w formie pisemnej.²³

Z chwilą otrzymania zadania bierze się także pod uwagę **informacje instruktywne i posiadane**. Informacje te zawarte są między innymi w dokumentach normatywnych, regulaminach oraz literaturze fachowej. Istotną grupę stanowią także informacje nabyte podczas wcześniejszego działania, ćwiczeń, szkolenia, studiów oraz w innych sytuacjach. Często informacje te wynikające z doświadczenia oficerów zaangażowanych w ustalanie położenia.

Analiza czynności realizowanych podczas ustalania położenia pozwala na stwierdzenie, że zasadniczymi celami ustalania położenia po otrzymaniu nowego zadania jest:

- **zebranie informacji potrzebnych do realizacji czynności wynikających z cyklu decyzyjnego;**
- **określenie potrzeb informacyjnych, obszarów funkcjonowania z których brak informacji potrzebnych do realizacji dalszych czynności.**

Jeżeli zaistnieje potrzeba pozyskania dodatkowych informacji, dowódca danego szczebla dowodzenia powinien:

- zwrócić się z prośbą do przełożonego o dostarczenie informacji w wymaganym zakresie;
- zarządzić rozpoznanie przeciwnika i terenu własnymi środkami;
- zażądać kolejnych meldunków od podwładnych;
- pozyskać informacje od jednostek współdziałających, elementów układu niemilitarnego lub innych możliwych źródeł.

Podczas działań wielonarodowych obraz sytuacji może zostać uzupełniony wynikami rozpoznania pochodzącymi ze źródeł sił zbrojnych państw członkowskich NATO lub innych sojuszników. Ważną rolę odgrywa wówczas zdolność współpracy środków łączności i systemów informacyjnych, które muszą zapewnić możliwość wymiany informacji.

Dla uzyskania rzeczywistego obrazu sytuacji oprócz informacji dotyczących wojsk własnych i przeciwnika istotne są także dane dotyczące warunkach środowiska w jakich prowadzone będą działania. Podstawowym źródłem wiedzy w tym zakresie jest geografia wojskowa oraz informacje pozyskane poprzez rozpoznanie terenu.

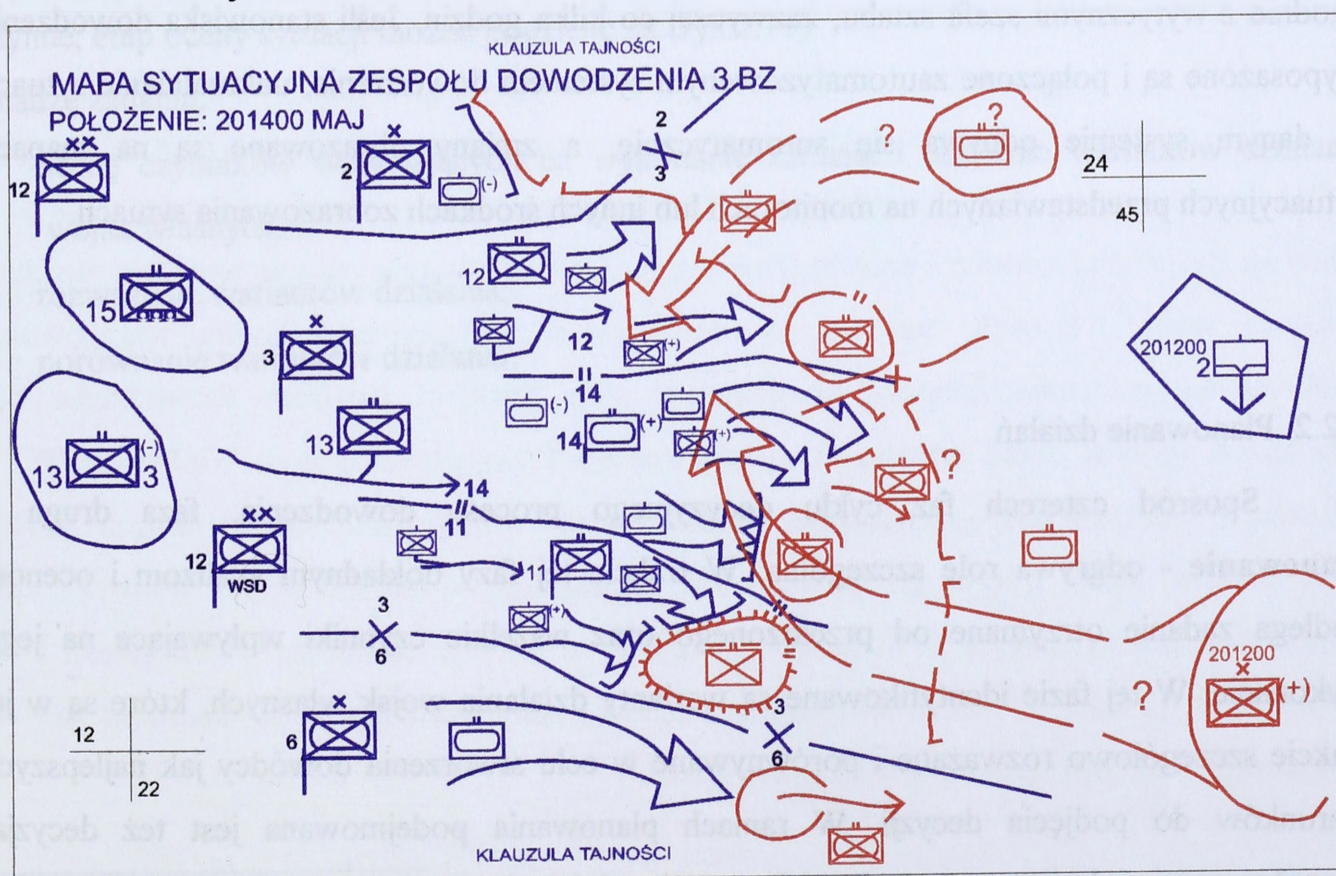
²³ Układ meldunku sytuacyjnego zawiera opracowanie Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych. Cz. IV Znaki i dokumenty dowodzenia. AON. 1997 oraz STANAG 2020.

Otrzymane informacje tworzą obraz sytuacji, który przedstawia się w postaci **map sytuacyjnych**. Mapy te uzupełnia się tabelami, diagramami, schematami organizacyjnymi, innymi dokumentami pomocniczymi.

Mapy sytuacyjne (Rys.2.12) opracowywane są we wszystkich komórkach organizacyjno – funkcjonalnych stanowisk dowodzenia. Każda komórka stanowiska dowodzenia eksponuje, nanosząc na mapę sytuacyjną, tylko te informacje, które są potrzebne dla jej funkcjonowania. Na niższych szczeblach dowodzenia oraz w warunkach statycznej sytuacji, dopuszcza się wykorzystywanie wspólnej mapy sytuacyjnej przez więcej niż jednego użytkownika. Właściwe rozwiązania w tym zakresie ustala szef sztabu.

Niezależnie od komórki, w której mapa jest wykonywana powinna ona zawierać:

- linie rozgraniczenia;
- inne linie koordynacyjne oraz elementy dowodzenia i koordynacji działań;
- wybrane informacje na temat przełożonego i sąsiadów istotne dla prowadzonych działań;
- położenie wojsk własnych (dwa szczeble w dół);
- charakter działań wojsk własnych;
- rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;
- wybrane informacje dotyczące położenia i działania przeciwnika;
- inne informacje ważne dla danej komórki SD.



Rys.2.12. Przykład mapy sytuacyjnej Zespołu Dowodzenia Centrum Dowodzenia 3 BZ.

Ilość i stopień szczegółowości informacji eksponowanych na mapach sytuacyjnych zależy od specyfiki pracy komórki (osoby funkcyjnej), decyzji szefa danej komórki oraz przyjętych procedur postępowania. Dokumenty te służyć mają ułatwieniu procesów planistycznych, kontrolnych i wykonawczych, dlatego dążyć do obrazowania w tych dokumentach tylko informacji niezbędnych do pracy, stosując zasadę - nie „zaciemniania” obrazu położenia na nich przedstawianych.

W celu zachowania czytelności mapy sytuacyjnej zaleca się stosowanie kilku nakładanych na siebie folii zawierających określone grupy informacji (np. przeciwnik, wojska własne – jednostki bojowe, zabezpieczenia logistycznego, ocena terenu itp.) Dane nie wykorzystywane w sposób ciągły lecz użyteczne powinny być obrazowane na oddzielnych foliach lub w postaci szkiców, tabeli oraz podobnych dokumentów pomocniczych.

W wypadku funkcjonowania na danym szczeblu dwóch lub trzech stanowisk dowodzenia, mapy sytuacyjne prowadzone są równoległe we wszystkich komórkach organizacyjno-funkcyjnych tych stanowisk. Jeżeli obsada operacyjna nie pełni dyżuru bojowego (np. obsada zapasowego stanowiska dowodzenia), to mapa sytuacyjna prowadzona jest przez dyżurną służbę operacyjną lub dyżurnego oficera zespołu informacyjnego. Jednocześnie mapy poszczególnych komórek organizacyjno - funkcyjnych uzupełniane są zgodnie z wytycznymi szefa sztabu, zazwyczaj co kilka godzin. Jeśli stanowiska dowodzenia wyposażone są i połączone zautomatyzowanym systemem dowodzenia, uaktualnianie sytuacji w danym systemie odbywa się automatycznie, a zmiany obrazowane są na mapach sytuacyjnych przedstawianych na monitorach lub innych środkach zobrazowania sytuacji.

2.2.2. Planowanie działań

Spośród czterech faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, faza druga – **planowanie** - odgrywa rolę szczególną. W trakcie tej fazy dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W tej fazie identyfikowane są warianty działania wojsk własnych, które są w jej trakcie szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja, formułowany i ogłaszany przez dowódcę zamiar działania. Powstaje w tym czasie również

plan operacji, a także zasadniczy dokument dowodzenia o charakterze dyrektywnym – rozkaz operacyjny.

Faza planowania podzielona jest na cztery następujące po sobie w logicznej kolejności etapy. Są to:

- ocena sytuacji;
- podjęcie decyzji;
- sporządzenie planu operacji;
- sporządzenie²⁴ rozkazu operacyjnego.

Tak jak faza planowania w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia, tak etap oceny sytuacji zajmuje w tej fazie specjalne miejsce. Czynności realizowane w tym etapie związane są bowiem bezpośrednio z analizami i ocenami problemów mających zasadniczy wpływ na przyszłe działania wojsk własnych.

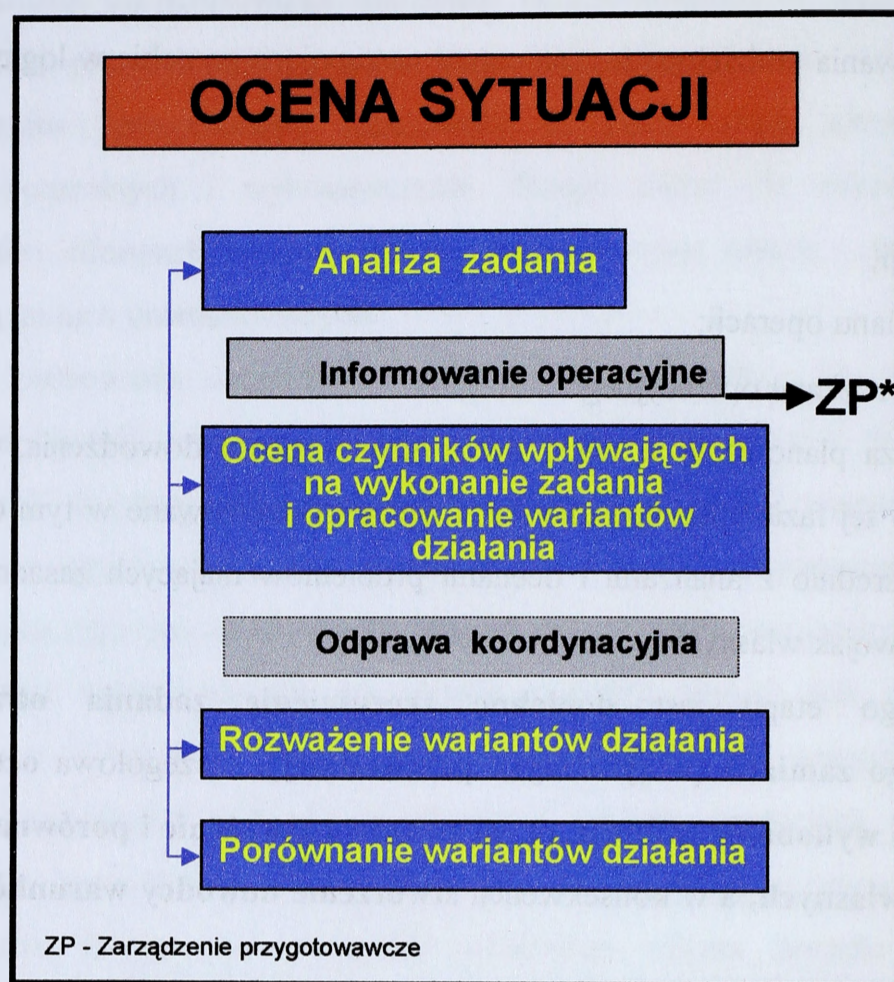
Celem tego etapu jest **dogłębne zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (w tym myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów działania wojsk własnych, a w konsekwencji stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji.**

Choć poszczególne czynności zachodzą na siebie i granice pomiędzy nimi są dość płynne, etap oceny sytuacji można podzielić na (rys.2.13):

analizę zadania;

- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych;
- rozważenie wariantów działania;
- porównanie wariantów działania.

²⁴ Termin *sporządzenie* jest pojęciem umownym. W rzeczywistości rozkaz operacyjny jest w tym czasie uzupełniany, kończony, gdyż jego sporządzenie rozpoczyna się w praktyce z chwilą otrzymania zadania od przełożonego, kiedy pojawiają się informacje, które można umieścić we własnym rozkazie operacyjnym (np. punkt 1.a, b, punkt 2).



Rys.2.13. Podstawowe czynności realizowane w ramach etapu oceny sytuacji

W realizację etapu ocena sytuacji zaangażowane są wszystkie komórki organizacyjno - funkcjonalne stanowiska dowodzenia. Jednakże szczególną, wiodącą i koordynującą rolę odgrywa Zespół Planowania Centrum Dowodzenia. Właśnie w tym zespole powstają warianty działania wojsk własnych, tam też są rozważane i porównywane. Istotne jest również podkreślenie znaczenia Zespołu Rozpoznania jako komórki Centrum Dowodzenia SD realizującej główną część procesu Rozpoznawczego Przygotowania Pola Walki (RPPW)²⁵. Informacje pozyskiwane, gromadzone, opracowywane i rozprowadzane w ramach RPPW mają bardzo duży wpływ na powstawanie wariantów działania wojsk własnych, ich rozważanie, porównanie, a w konsekwencji także na decyzję dowódcy. Toteż należy mieć świadomość, iż choć to Zespół Rozpoznania ogrywa zasadniczą rolę w prowadzeniu RPPW, to proces ten **nie jest sprawą tylko tego zespołu.**

²⁵ Odpowiednik *Intelligence preparation of the Battlefield* (IPB).

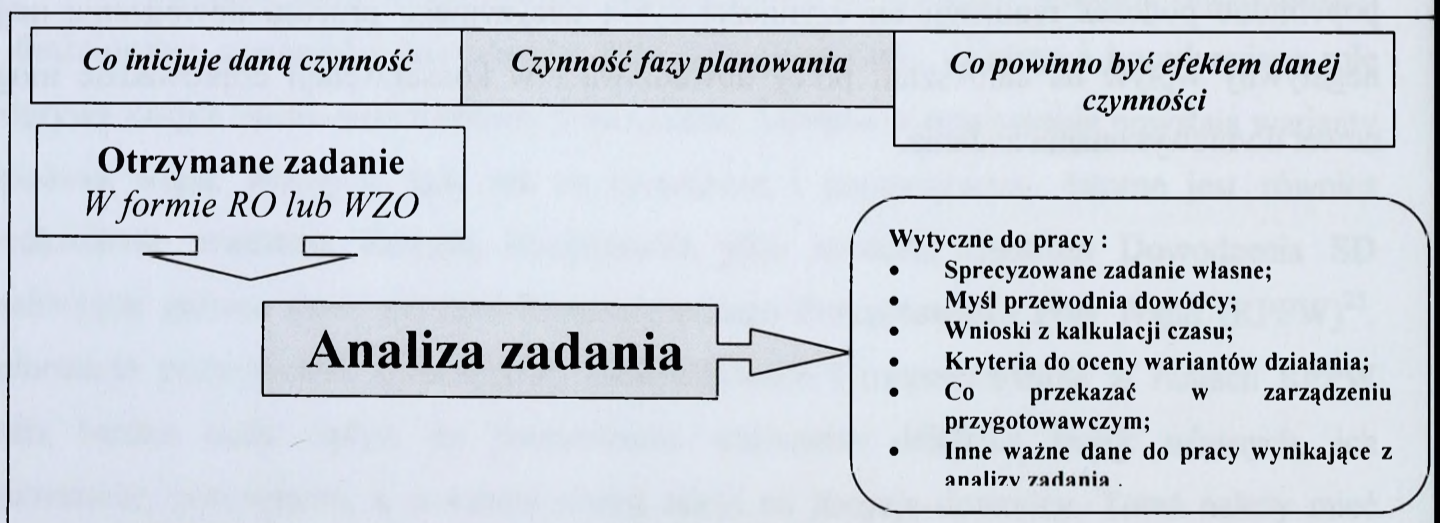
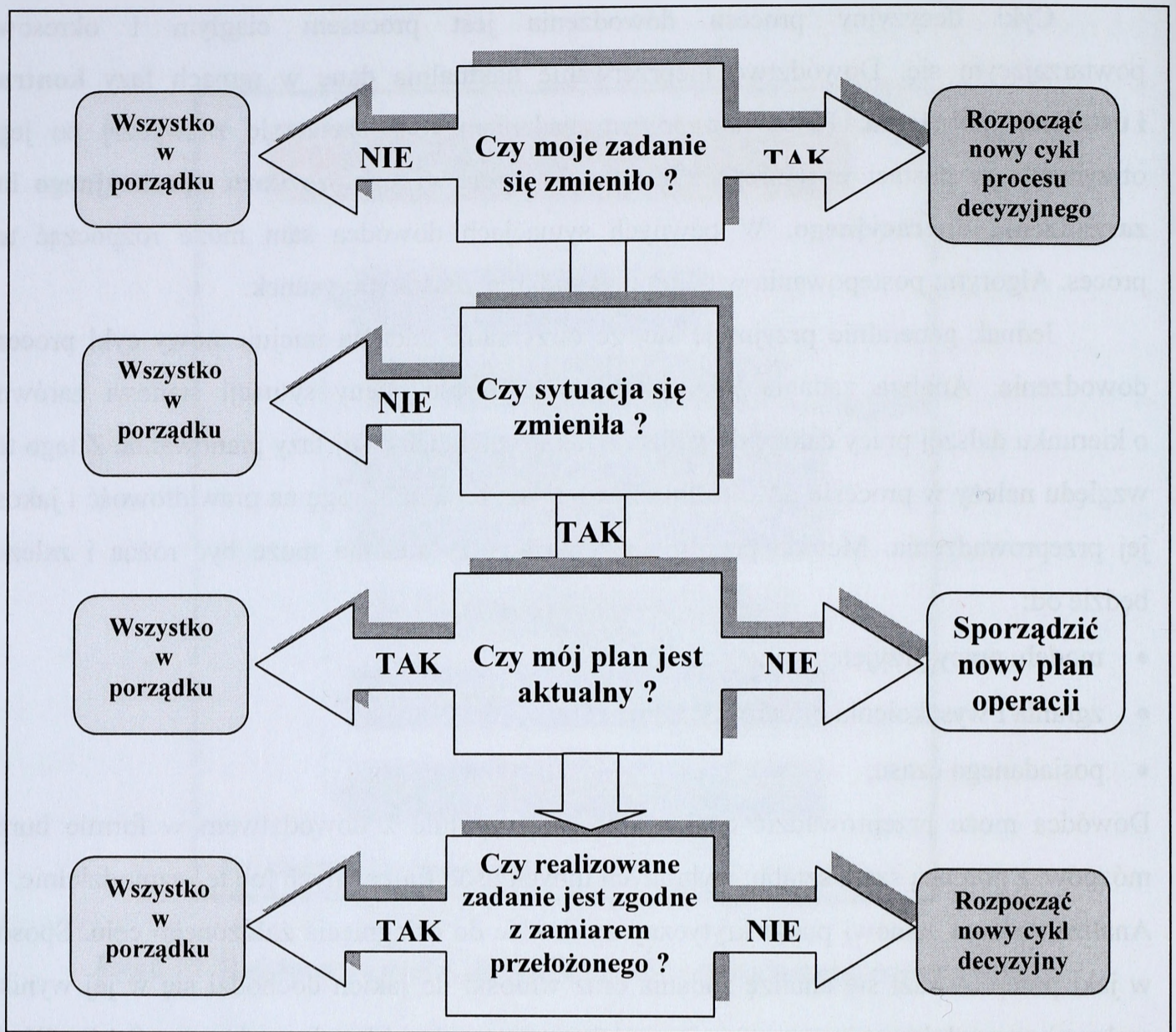
Cykl decyzyjny procesu dowodzenia jest procesem ciągłym i okresowo powtarzającym się. Dowództwo nieprzerwanie uaktualnia dane w ramach fazy **kontroli i ustalania położenia**. Praca nad nowym zadaniem rozpoczyna się zazwyczaj po jego otrzymaniu w postaci **wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego lub zarządzenia operacyjnego**. W pewnych sytuacjach dowódca sam może rozpocząć ten proces. Algorytm postępowania w takim przypadku przedstawia rysunek.

Jednak generalnie przyjmuje się, że otrzymanie zadania inicjuje nowy cykl procesu dowodzenia. Analiza zadania jako pierwsza czynność oceny sytuacji stanowi zarówno o kierunku dalszej pracy całego dowództwa jak i o efektach całej fazy planowania. Z tego też względu należy w procesie dowodzenia zwrócić szczególną uwagę na prawidłowość i jakość jej przeprowadzenia. Metoda przeprowadzenia analizy zadania może być różna i zależeć będzie od:

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

Dowódca może przeprowadzić analizę zadania wspólnie z dowództwem w formie burzy mózgów, z pomocą szefa sztabu, wybranych innych osób funkcyjnych lub też samodzielnie.

Analiza zadania stanowi punkt krytyczny na drodze do osiągnięcia założonego celu. Sposób w jaki przeprowadzi się analizę zadania oraz wnioski do jakich dochodzi się w jej wyniku wpływają zasadniczo na organizację i dalszą pracę dowódcy i sztabu (rys.2.14). Błędy popełnione podczas realizacji tej czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia mają negatywny wpływ na całokształt pracy dowództwa i w konsekwencji doprowadzić mogą nawet do niewykonania zadania.



Rys.2.14. Algorytm postępowania inicjującego nowy cykl decyzyjny bez otrzymania zadania od przełożonego oraz efekty analizy zadania.

Analiza zadania jako czynność w procesie oceny sytuacji precyzuje **co i w jakim celu** należy wykonać aby zrealizować otrzymane zadanie. Aby rozwiązać ten problem i wyciągnąć

właściwe wnioski należy odpowiedzieć na szereg bardziej szczegółowych pytań, które powinny doprowadzić do określenia:

1. Jakie jest zadanie i zamiar przełożonego i jaka jest rola mojego związku operacyjnego (taktycznego, oddziału, pododdziału) w realizacji jego planów ?
2. Czego wymaga przełożony lub co muszę wykonać aby zrealizować jego zamiar?
3. Czy i jeśli tak to jakie istnieją ograniczenia swobody działania?
4. Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego ?, jeśli tak - to czy wiedząc o tych zmianach postawiłby on takie samo zadanie?

Tak sformułowane pytania pozwalają na przeprowadzenie analizy zadania w logicznie uporządkowany sposób, co przedstawiono w tabeli 2.

Poszukując odpowiedzi na pierwsze pytanie należy w pierwszej kolejności przeprowadzić analizę obszaru prowadzenia przyszłych działań, dokonać analizy zadania przełożonego i zamiaru prowadzenia przez niego działań zamieszczonego w rozkazu operacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem jego myśli przewodniej, zapoznać się z podziałem sił w celu pełniejszego zrozumienia zarówno zadania jak i zamiaru działania.

Niezbędnymi w tym przypadku są informacje zawarte są w odpowiednich punktach rozkazu operacyjnego (wstępnego zarządzenia operacyjnego, zarządzenia operacyjnego), w tym zwłaszcza zadanie i zamiar przełożonego o dwa szczeble wyżej – w punkcie 1.b., zadanie przełożonego – punkt 2., zamiar przełożonego (w tym jego myśl przewodnia) – punkt 3., (3.a.), podział sił – część nagłówkowa rozkazu operacyjnego lub odpowiedni aneks.

Tabela 2.

Przebieg analizy zadania

CZYNNIK	PYTANIE	CEL
<p>Zadanie i zamiar działania przełożonego (pkt.1, 2 i 3 RO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> jaki jest zamiar działania przełożonego?, jaka jest moja rola w planie operacji przełożonego? w jaki sposób moje działanie może wpłynąć na wykonanie zadania przez przełożonego? 	<ul style="list-style-type: none"> Zrozumienie celu działania przełożonego, określenie swojej roli w zamiarze przełożonego,
<p>ANALIZA WŁASNEGO ZADANIA (odpowiednie podpunkty pkt3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> co jest istotą mojego działania? co muszę zrobić aby wykonać moje zadanie? 	<ul style="list-style-type: none"> określenie zadań częściowych wynikających z zadania zawartego w rozkazie operacyjnym, określenie zadań wynikających z analizy zadania, określenie zadań głównych
<p>OGRANICZENIA W SWOBODZIE DZIAŁANIA</p> <p>CZAS</p> <p>PRZESTRZEŃ</p> <p>SIŁY</p>	<ul style="list-style-type: none"> jakie czynniki ograniczają moją swobodę działania? czego nie mogę zrobić? <u>do kiedy muszę podjąć decyzję?</u> 	<p>kalkulacja czasu</p> <p>SPRECYZOWANE ZADANIE</p> <p>MYŚL PRZEWODNIA DOWÓDCY</p>
<p>CZY SYTUACJA ULEGŁA ZMIANIE</p> <p>TAK</p> <p>Przereadować zadanie zgodnie z zamiarem przełożonego</p> <p>NIE</p>	<ul style="list-style-type: none"> czy nastąpiły istotne zmiany w położeniu, które wpłynęłyby na zmianę postawionego zadania przez przełożonego? 	<p>WYTYCZNE DO PRACY:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sprecyzowane zadanie własne; Myśl przewodnią; Wnioski z kalkulacji czasu. Inne wnioski;

Wnioski z analizy zadania przełożonego, zamiaru działania oraz możliwych do użycia sił i środków, włączając w to dane ze składu sił wyznaczonych do realizacji zadania, pozwalają na znalezienie odpowiedzi na pytanie dotyczące zarówno sposobu wykonania zadania przyjętego przez przełożonego jak i własnej roli w jego zamiarze.

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

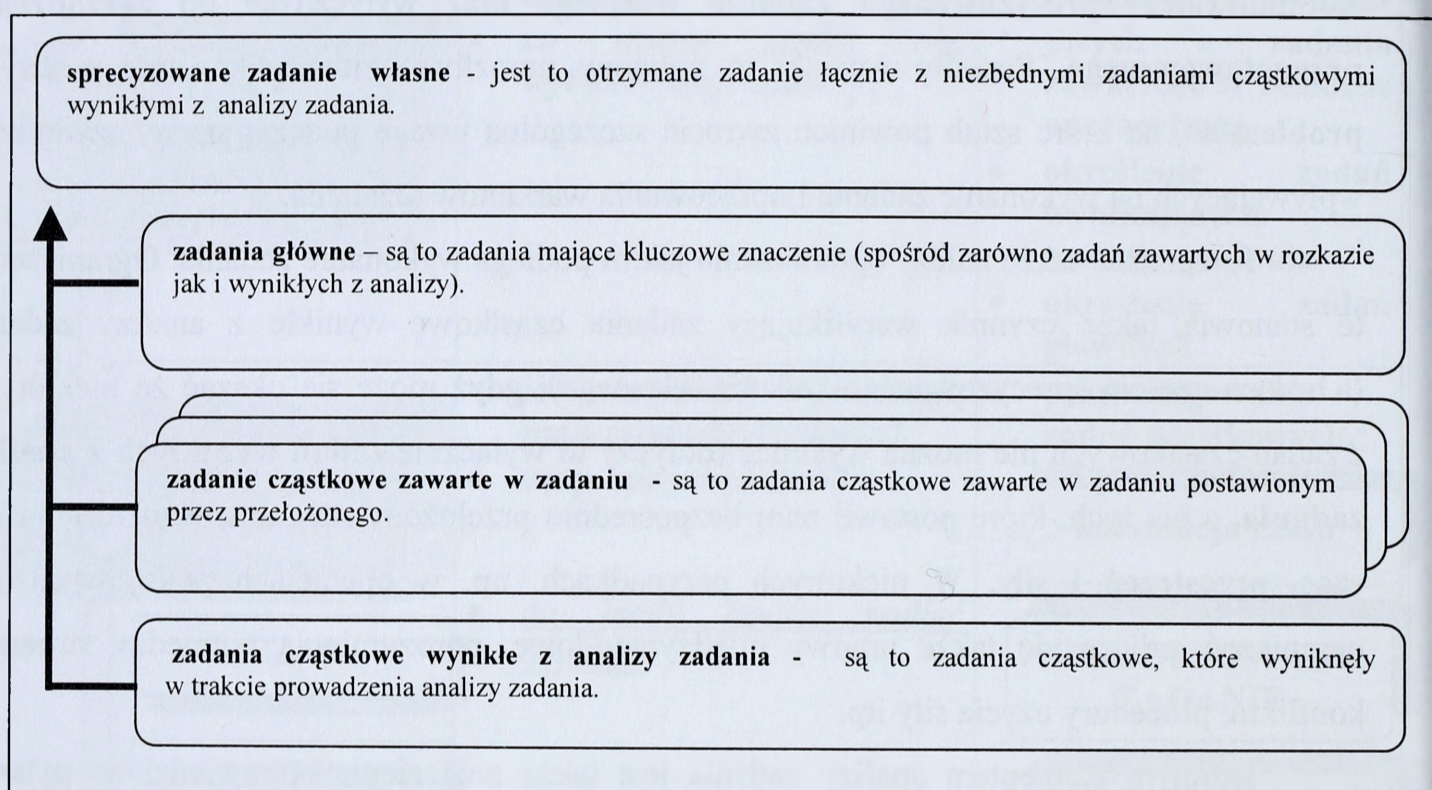
Rozpoznać także należy ograniczenia jakim podlega wykonanie zadania. Ograniczenia te stanowią także czynnik weryfikujący zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania (a będące częścią sprecyzowanego zadania własnego), gdyż może się okazać że niektórych z zadań cząstkowych nie można wykonać (dotyczy to wyłącznie **zadań wynikłych z analizy zadania**, a nie tych, które postawił nam bezpośrednio przełożony). Ograniczeniami tymi są: **czas, przestrzeń i siły**. W niektórych przypadkach, np. w operacjach pokojowych, do ograniczeń zalicza się także umowy międzynarodowe, porozumienia pomiędzy stronami konfliktu, procedury użycia siły itp.

Istotnym elementem analizy zadania jest także znalezienie odpowiedzi na pytanie dotyczące znaczących zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego do chwili obecnej (prowadzenia analizy). Jeżeli nastąpiły istotne zmiany w sytuacji i prawdopodobnie przełożony wiedząc o nich nie postawiłby tego samego zadania, należy skontaktować się z przełożonym. Jeżeli nie jest to możliwe dowódca jest zobowiązany przeprowadzić ponownie analizę zgodnie z zadaniem i zamiarem działania przełożonego (ze szczególnym uwzględnieniem celu jego działania – czyli myśli przewodniej). Jeżeli odpowiedź na to pytanie jest negatywna, wcześniej sformułowane wnioski kończą przeprowadzanie analizy zadania. Wnioski te formułuje się w formie :

- sprecyzowanego zadania własnego;
- myśli przewodniej dowódcy;
- kryteriów do porównania wariantów działania;

- wytycznych do pracy sztabu wynikłych z wstępnej kalkulacji czasu;
- zadań do pracy sztabu i podległych wojsk - wytycznych wynikłych z analizy.

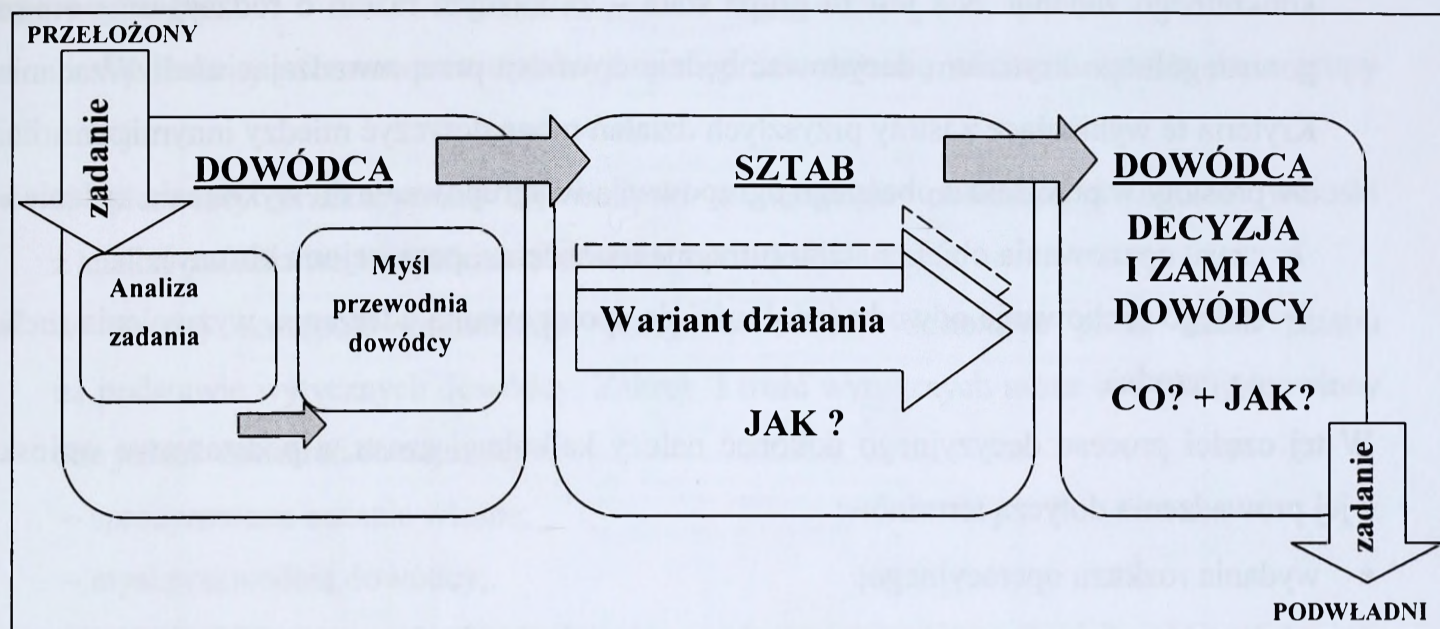
Sprecyzowane zadanie własne stanowi podstawę do dalszej pracy sztabu. Ponadto zostanie ono zapisane w sporządzanym podczas dalszej pracy rozkazie operacyjnym, tworząc jego punkt 2. ZADANIE. Formułując sprecyzowane zadanie własne należy pamiętać, iż powinno ono uwzględnić wszystkie zadania cząstkowe zawarte w zadaniu otrzymanym od przełożonego. Ponadto będzie ono obejmować te zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania, których zaakcentowanie jest zdaniem dowódcy niezbędne dla jednoznacznego określenia **zadania własnego** (rys.2.15).



Rys.2.15. Konstrukcja sprecyzowanego zadania własnego.

Wszystkie zadania cząstkowe zawarte w **sprecyzowanym zadaniu własnym** muszą być uwzględnione przez sztab w trakcie opracowywania wariantów wykonania zadania. **Myśl przewodnia dowódcy** opisuje stan końcowy do jakiego dąży dowódca. Jest to związane wyrażenie celu działania. Myśl przewodnia powinna ogniskować wysiłek podwładnych - jednak nie powinna stwierdzać **jak działać** lecz **co należy osiągnąć**. Dzięki temu, w zmienionej nagle sytuacji, kiedy dotychczasowy plan okaże się do niej nieadekwatny, podwładni nadal będą wiedzieć jaki cel mają osiągnąć. Myśl przewodnia dowódcy powinna być zwięzła i jasna, a wskazując cel jaki należy osiągnąć nie może ograniczać inwencji podwładnych.

Stąd też myśl przewodnia dowódcy – jako wniosek z analizy zadania - spina fazę planowania i ogniskuje wokół siebie pracę całego dowództwa (rys.2.16).



Rys.2.16. Myśl przewodnia dowódcy w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia.

Jednym z zasadniczych wniosków otrzymanych w toku prac badawczych jest stwierdzenie znaczącej roli jaką odgrywają podczas identyfikacji i wyborze sposobu osiągnięcia celu **kryteria wyboru**. Podstawowe kryteria, oraz ich znaczenie – czyli przypisane im wartości liczbowe lub procentowe, określa (jeżeli nie regulują tego odpowiednie dokumenty) dowódca lub w jego imieniu szef sztabu na informowaniu operacyjnym. Kryteria te podzielić można na trzy podstawowe grupy :

- **regulaminowe zasady działania** – do porównania wariantów można wykorzystać np. zasadę ekonomii sił, koncentracji wysiłku czy swobody działania dążąc do ustalenia, który z wariantów spełnia (stosuje) określoną zasadę w największym stopniu w stosunku do pozostałych;
- **dotyczące działania rodzajów wojsk** – problematyka elementów wspierających i zabezpieczających działanie. Dowódca powinien określić wagę poszczególnego kryterium – rodzaju wsparcia i zabezpieczenia działań. Ustalenie wartości poszczególnych kryteriów wynika z dokonanej przez dowódcę analizy konkretnego zadania. Inną wagę będzie miało np. wsparcie ogniowe w działaniach manewrowych – gdzie będzie musiało umożliwić „oderwanie się” od przeciwnika i będzie elementem decydującym o powodzeniu manewru, a tym samym całego zadania, inną zaś w prowadzeniu obrony stałej zakładającej uporczywe utrzymywanie terenu.

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

W tej części procesu decyzyjnego dokonać należy kalkulacji czasu, a podstawowe wnioski z jej prowadzenia dotyczą terminów:

- wydania rozkazu operacyjnego;
- odprawy decyzyjnej;
- pierwszej odprawy koordynacyjnej przeprowadzanej w celu przedstawienia opracowanych wariantów działania.

Przedstawione powyżej czynności zastały wymienione w odwrotnej kolejności w stosunku do tej, w jakiej występują w trakcie cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Jest to podyktowane tym ponieważ terminem, od którego rozpoczyna się kalkulację jest termin otrzymania przez podwładnych zadania w formie rozkazu operacyjnego (zgodnie z zasadą 2/3 czasu dla podwładnego, 1/3 dla siebie).

Dowódca może podać także inne czasy, które uzna za niezbędne. Terminy podane powyżej stanowią minimum informacji, które powinny zostać wygenerowane w wyniku kalkulacji czasu przeprowadzonej w trakcie analizy zadania. Stanowią one podstawę do sporządzenia planu pracy dowództwa.

W odniesieniu do zadań dla sztabu i podległych wojsk wytyczne wynikające z analizy zadania dotyczyć powinny informacji, które dowódca uważa za niezbędne, np.:

potrzeby informacyjne;

minimalna lub maksymalna ilość wariantów działania wojsk własnych;

szczególne problemy na które sztab powinien zwrócić uwagę podczas ustalania wariantów działania wojsk własnych i dalszej nad nimi pracy;

wytyczne (informacje), które należy przekazać w **zarządzeniu przygotowawczym**;

inne dane;

Bez względu na sposób przeprowadzenia analizy zadania, wnioski z niej stanowią podstawę do sformułowania wytycznych przekazywanych w trakcie **informowania operacyjnego**.

W trakcie informowania operacyjnego przekazuje się oficerom sztabu dwie grupy informacji:

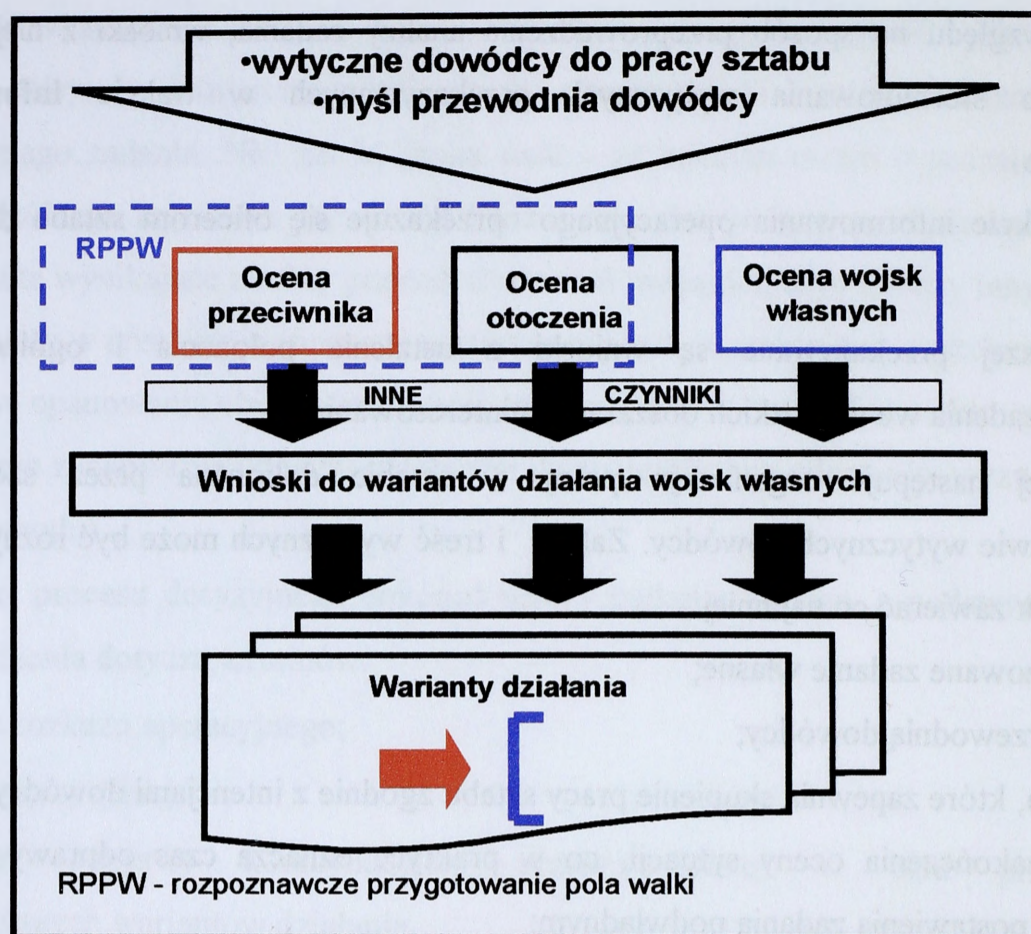
- w pierwszej przekazywane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania;
- w drugiej następuje organizacja pracy w sztabie dokonana przez szefa sztabu na podstawie wytycznych dowódcy. Zakres i treść wytycznych może być różny, powinny one jednak zawierać co najmniej:
 - sprecyzowane zadanie własne;
 - myśl przewodnią dowódcy;
 - zadania, które zapewnią skupienie pracy sztabu zgodnie z intencjami dowódcy;
 - czas zakończenia oceny sytuacji, co w praktyce oznacza czas odprawy decyzyjnej i czas postawienia zadania podwładnym;
 - kryteria do porównania wariantów działania.

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

Kolejną czynnością oceny sytuacji jest **ocena czynników i opracowanie wariantów działania**. Celem oceny czynników wpływających na wykonanie zadania jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena czynników, które w różny sposób wpływać będą na realizację otrzymanego zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania czyli **wariantów działania wojsk własnych**.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje (rys.2.17):

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



Rys.2.17. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie wariantów działania wojsk własnych.

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

- jeżeli wojska własne prowadzić mają działania o charakterze zaczepnym, Zespół Planowania Centrum Dowodzenia SD rozpoczyna ocenę czynników nie czekając na pełne informacje z Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD, gdyż narzucenie przeciwnikowi własnej inicjatywy jest jednym z zasadniczych warunków powodzenia przyszłych działań. Podstawą do rozpoczęcia pracy są w takiej sytuacji dotychczas zdobyte informacje. Istotną rolę odgrywa również ich wymiana w ramach informowania operacyjnego;
- jeżeli wojska własne prowadzić będą działania obronne, w których z założenia w początkowym okresie inicjatywa należeć będzie do przeciwnika, Zespół Planowania

Centrum Dowodzenia SD powinien rozpocząć pracę dysponując wystarczającą ilością informacji o przeciwniku, otrzymanych od Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia.

Istotą **oceny przeciwnika** jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych. Zespół Rozpoznania Centrum Dowodzenia wykorzystuje w tym celu procedurę rozpoznawczego przygotowania pola walki (RPPW).

Celem rozpoznawczego przygotowania pola walki jest opracowanie możliwych wariantów działania przeciwnika w aktualnych warunkach terenowych i atmosferycznych. Proces ten realizowany jest na wszystkich szczeblach dowodzenia. Zakres jego realizacji warunkowany jest przez czas jakim dysponują jednostki i ich sztaby oraz szczeblem dowodzenia. Można stwierdzić, iż w dywizji i korpusie proces rozpoznawczego przygotowania pola walki ma charakter ciągły²⁶. Natomiast w brygadzie i batalionie poszczególne etapy łączone są w całość według zaistniałych potrzeb i możliwości. Cały proces rozpoznawczego przygotowania pola walki obejmuje **dwie zasadnicze części**.

Pierwsza to gromadzenie i przetwarzanie posiadanych danych o terenie i przeciwniku.²⁷

Druga to praktyczne wykorzystanie posiadanych danych do oceny terenu w obszarze działania i określenie zagrożeń w aspekcie potencjalnych możliwości rozpatrywanego przeciwnika.

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

- stopień gotowości bojowej;
- ukończenie, stan morale i poziom wyszkolenia;
- rodzaj posiadanego uzbrojenia i wyposażenia;
- zakres i rodzaj dostępnego wsparcia bojowego;
- możliwości zabezpieczenia logistycznego;
- możliwości rozpoznania;
- wsparcie przez inne siły (sąsiedzi, sojusznicy);
- wyszkolenie i doświadczenie dowódców:

W celu umożliwienia realistycznej i opartej na stanie rzeczywistym oceny wojsk własnych wykorzystuje się szereg pomocniczych dokumentów dowodzenia o charakterze sprawozdawczo informacyjnym, w tym zwłaszcza **zestawienie sił i środków** (rys.2.18).

²⁶ Oznacza to, że wykonywane są wszystkie kolejne etapy.

²⁷ Etap ten realizowany jest w Zespole Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD na podstawie posiadanych informacji.

Zestawienie sił i środków							
Sily i środki Pododdział	Czołgi	BWP	Artyleria do ognia pośredniego	Środki plot	Środki ppanc	Śmigłowce	Stan osobowy
1 bcz	34	6	6	-	-	-	138
2 bcz	30	4	-	-	-	-	126
3 bz	-	30	12	-	-	-	284
4 bz	-	26	12	-	-	-	276
5 bpzmot	-	12	16	-	6	-	264
4 das	-	12	12	-	12	-	112
4 dappanc	-	-	-	-	18	-	96
4 dplot	-	-	-	32	-	-	98
Razem	64	80	58	32	36	24 (TACOM)	1542

Rys.2.18. Zestawienie sił i środków. (Wariant)

Jest on prowadzony i w sposób ciągły uaktualniany we wszystkich komórkach funkcjonalnych SD, przy czym zawartość informacyjna zestawienia uzależniona jest od zakresu odpowiedzialności danej komórki.

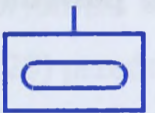
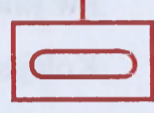

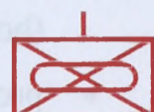
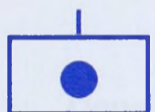



Dysponując wnioskami z oceny przeciwnika oraz wojsk własnych możliwe staje się dokonanie **porównania sił**. Porównanie to ma charakter globalny, to znaczy obejmuje przeciwstawienie posiadanemu potencjałowi wojsk własnych potencjału przeciwnika, z uwzględnieniem zmian tych potencjałów w czasie i przestrzeni. Jako dokument o charakterze pomocniczym może być w tym zakresie wykorzystywana **tabela porównania sił** (Tab.3.).

Tabela 3.

Przykład tabeli porównania sił (wariant)

Stan na : 050930 A MAJ 1999

4BZ Zespół Planowania

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

Istotą oceny otoczenia jest zidentyfikowanie pozytywnego i negatywnego wpływu jaki warunki terenowe, atmosferyczne, widoczność i inne czynniki będą miały na działanie zarówno wojsk własnych jak i przeciwnika²⁸.

Ocena czynnika czasu ma znaczenie szczególne dla rozwiązania przez dowództwo problemu zsynchronizowania trzech elementów: sił, przestrzeni i czasu, to znaczy zidentyfikowania rozwiązań pozwalających mieć wystarczające siły w odpowiednim miejscu (przestrzeń), i we właściwym czasie. Czas stanowi zwykle czynnik ograniczający swobodę działania i musi być zawsze brany pod uwagę podczas ustalania wariantów działania wojsk własnych. Toteż szczególnie dokładnym ocenom poddaje się ramy czasowe każdego zidentyfikowanego zadania cząstkowego biorąc pod uwagę kolejność ich realizacji oraz czas trwania każdego z nich (tak dalece jak jest to możliwe do skalkulowania).

²⁸ Problematyka szczegółowej oceny warunków terenowych i atmosferycznych wchodzi w zakres RPPW.

Wnioski z wymienionych ocen prowadzą do wyspecyfikowania kilku realnych wariantów działania wojsk własnych, które są z reguły ogólnym zarysem planu jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. Oznacza to, iż w ramach tych czynności dowództwa powstaje, niejako równolegle, kilka przyszłych planów działania.

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

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

- dezorganizacji podejścia przeciwnika i jego rozwinięcia w ugrupowanie operacyjne (bojowe);
- prowadzenia działań osłonowych;
- walki o przedni skraj obrony;
- walki w głębi ugrupowania, a w tym:
- użycia odwodów;
- prowadzenia działań w obszarze tyłowym.

Podczas planowania natarcia możliwości wykonania zadania rozpatruje się w odniesieniu do:

- walki z elementami osłonowymi przeciwnika;
- zmylenia go co do kierunku głównego uderzenia;
- walki w taktycznej strefie obrony;
- kierunków, rubieży i czasów wprowadzenia do walki własnych odwodów;
- rozbicia odwodów przeciwnika
- osiągnięcia celów natarcia.

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

W każdej sytuacji, stosownie do kolejności i sposobu wykonania zadania określa się ugrupowanie operacyjne (bojowe) oraz dokonuje wstępnego podziału sił. W pracy dowództwa pamiętać należy, że **ugrupowanie operacyjne (bojowe) jest konsekwencją przyjętego sposobu działania, nigdy odwrotnie**.

Zgodnie z przyjętymi ustaleniami rozpatruje się następnie problemy **dowodzenia** oraz **synchronizacji działań**. W zakresie dowodzenia ustalić należy wstępne rozmieszczenie

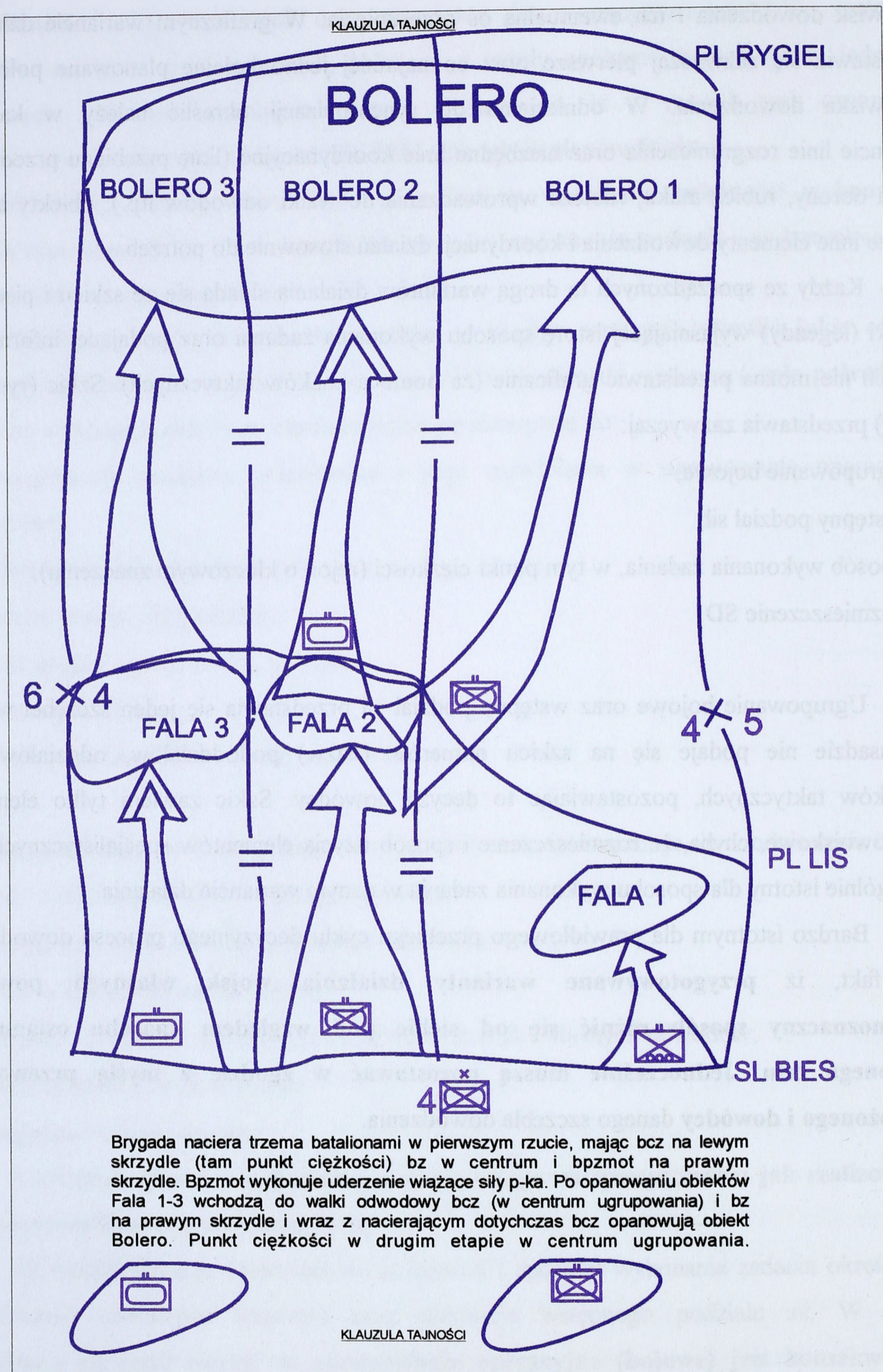
stanowisk dowodzenia i ich ewentualną oś przesunięcia. W graficznym wariancie działania przedstawia się zazwyczaj pierwsze oraz co najmniej jedno kolejne planowane położenie stanowiska dowodzenia. W odniesieniu do synchronizacji określić należy w każdym wariancie linie rozgraniczenia oraz niezbędne linie koordynacyjne (linię przebiegu przedniego skraju obrony, rubież ataku, rubieże wprowadzania do walki odwodów itp.), obiekty ataku, a także inne elementy dowodzenia i koordynacji działań stosownie do potrzeb.

Każdy ze sporządzonych tą drogą wariantów działania składa się ze szkicu i pisemnej notatki (legandy) wyjaśniającej istotę sposobu wykonania zadania oraz podającej informacje, których nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych). Szkic (rys.2.19 i 2.20) przedstawia zazwyczaj:

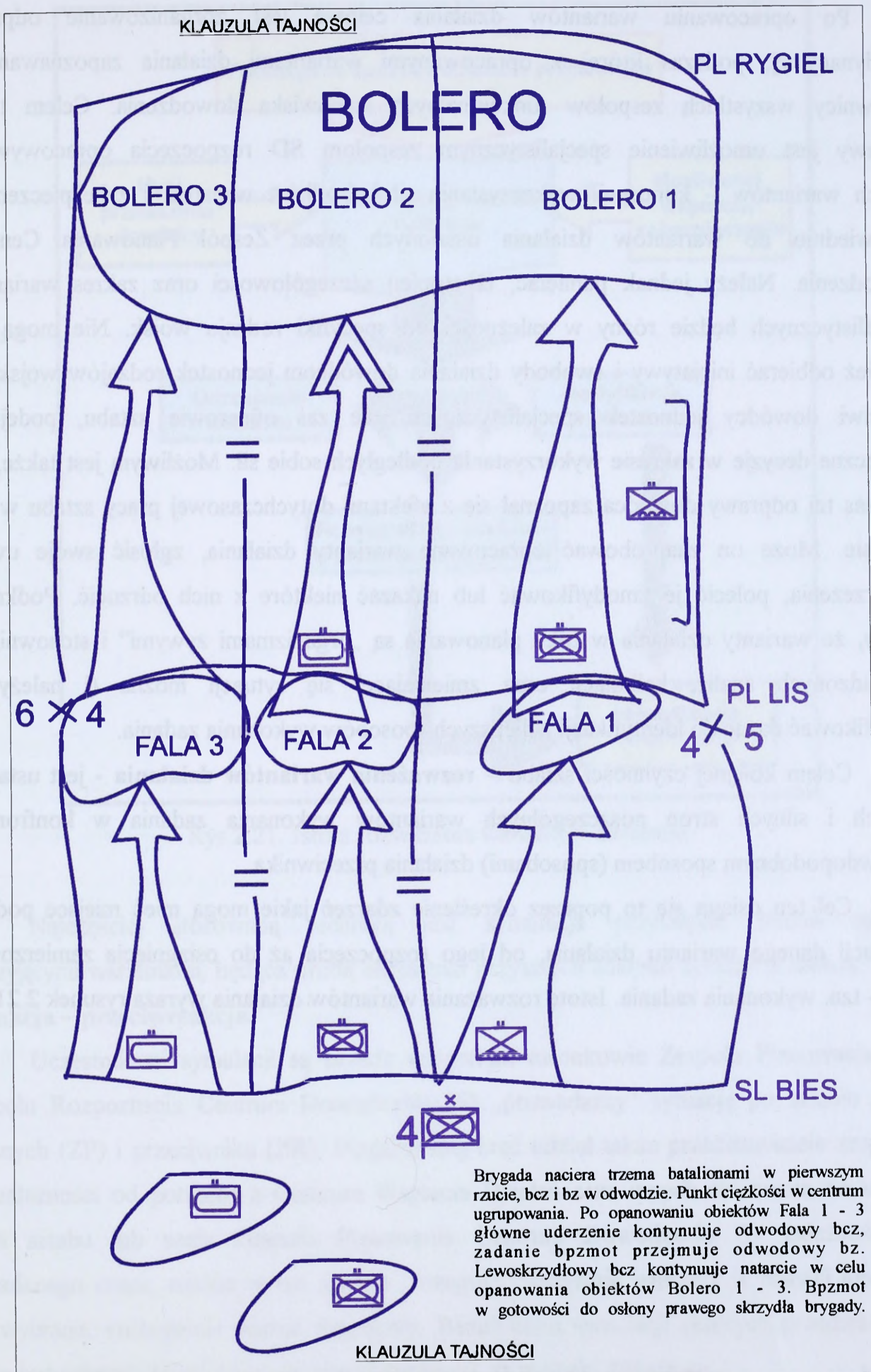
- ugrupowanie bojowe;
- wstępny podział sił;
- sposób wykonania zadania, w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu);
- rozmieszczenie SD.

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

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



Rys. 2.19. Przykład wariantu działania brygady w natarciu.
(Wariant 1)

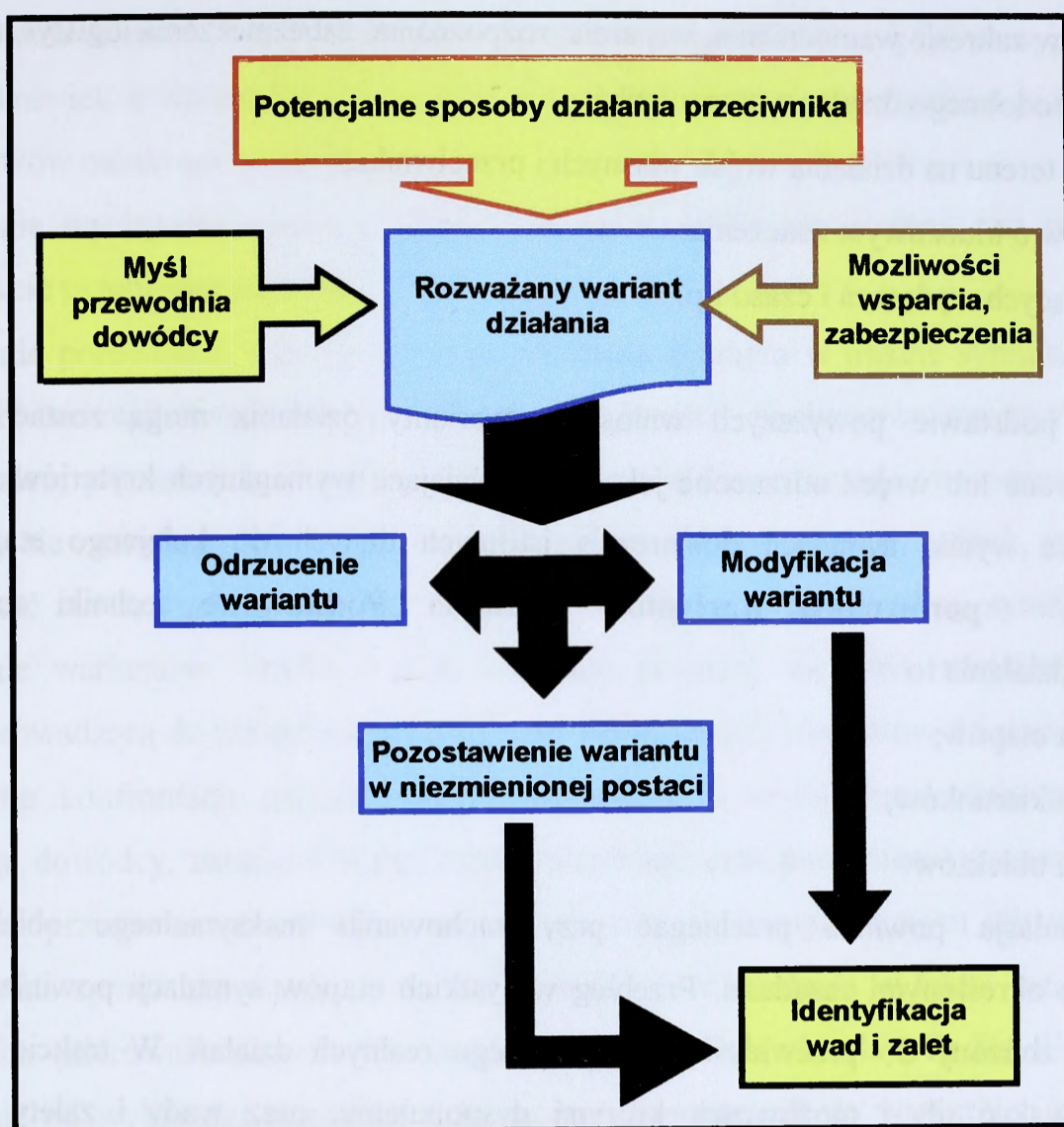


Rys. 2.20. Przykład wariantu działania brygady w natarciu.
(Wariant 2)

Po opracowaniu wariantów działania celowe jest zorganizowanie odprawy koordynacyjnej, podczas której z opracowanymi wariantami działania zapoznawani są kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Celem takiej odprawy jest umożliwienie specjalistycznym zespołom SD rozpoczęcia opracowywania swoich wariantów – koncepcji wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia – odpowiednio do wariantów działania ustalonych przez Zespół Planowania Centrum Dowodzenia. Należy jednak pamiętać, iż stopień szczegółowości oraz zakres wariantów specjalistycznych będzie różny w zależności od specyfiki rodzaju wojsk. Nie mogą one również odbierać inicjatywy i swobody działania dowódcom jednostek rodzajów wojsk. To właściwi dowódcy jednostek specjalistycznych, nie zaś oficerowie sztabu, podejmują ostateczne decyzje w zakresie wykorzystania podległych sobie sił. Możliwym jest także, aby podczas tej odprawy dowódca zapoznał się z efektami dotychczasowej pracy sztabu w tym zakresie. Może on zaaprobować opracowane warianty działania, zgłosić swoje uwagi, spostrzeżenia, polecić je zmodyfikować lub nakazać niektóre z nich odrzucić. Podkreślić należy, że warianty działania w toku planowania są „organizmami żywymi” i stosownie do prowadzonych analiz, kalkulacji oraz zmieniającej się sytuacji można (i należy) je modyfikować dążąc do identyfikacji najlepszych sposobów wykonania zadania.

Celem kolejnej czynności sztabu – **rozważenia wariantów działania** - jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika.

Cel ten osiąga się to poprzez określenie zdarzeń jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania. Istotę rozważania wariantów działania wyraża rysunek 2.21.



Rys.2.21. Istota rozważenia wariantów działania.

Najczęściej stosowaną techniką jest symulacja przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami, będąca próbą określenia przyszłych zdarzeń zgodnie z zasadą: **akcja – reakcja – przeciwwreakcja**.

Uczestnikami symulacji są przede wszystkim członkowie Zespołu Planowania oraz Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD „prowadzący” sytuację po stronie wojsk własnych (ZP) i przeciwnika (ZR). Mogą w niej brać udział także przedstawiciele zespołów (w zależności od potrzeb) z Centrum Wsparcia Działań oraz innych stosownie do ustaleń szefa sztabu lub szefa Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia. W zależności od posiadanego czasu, można w ten sposób „rozegrać” wszystkie warianty w całości lub tylko ich wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Rezultatami symulacji (których przedstawienie może być celem kolejnej odprawy koordynacyjnej), są wnioski dotyczące:

- zmian potencjału wojsk własnych w czasie i przestrzeni;
- zmian w ugrupowania wojsk własnych;

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

Na podstawie powyższych wniosków warianty działania mogą zostać przyjęte, zmodyfikowane lub wręcz odrzucone jako nie spełniające wymaganych kryteriów. Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają istotnych danych do kolejnego etapu pracy dowództwa – **porównania wariantów działania**. Podstawowe techniki rozważenia wariantów działania to:

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

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

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

W trakcie symulacji należy przestrzegać następujących zasad:

- obiektywizm; należy unikać stronniczości lub też sugerowania się tym „co chce osiągnąć dowódca”, nie należy też bronić bezkrytycznie opracowanych przez siebie wariantów działania;
- dokładne zapisywanie identyfikowanych wad i zalet każdego z wariantów jednak dopiero wtedy gdy staną się one oczywiste (w tym celu wykorzystuje się tabele wad i zalet wariantów działania);

- nieustanna ocena wykonalności i celowości wariantów działania, gdyż w wypadku gdyby którykolwiek z wariantów działania w jakimkolwiek etapie nie spełniał jednego z tych warunków należy go odrzucić;
- unikanie wyciągania przedwczesnych wniosków zanim nie zostaną one potwierdzone w trakcie przebiegu symulacji;
- unikanie porównania jednego wariantu działania z innym w trakcie symulacji gdyż ten krok będzie realizowany w trakcie następnej czynności - porównania wariantów działania.

Należy pamiętać, iż symulacja, jako dość czasochłonna metoda rozważania wariantów działania, nie zawsze będzie mogła być zastosowana. Nie oznacza to jednak, iż brak czasu powodować ma rezygnację z jednej z bardzo ważnych czynności oceny sytuacji jaka jest rozważenie wariantów. Trzeba jednak wówczas posłużyć się inną, mniej czasochłonną metodą prowadzącą do identyfikacji wad i zalet rozważanych wariantów działania. Może ona polegać na konfrontacji przygotowanych wariantów z myślą przewodnią przełożonego i własnego dowódcy, zasadami walki (sztuki wojennej) oraz porównaniu potencjałów wojsk własnych i przeciwnika (oczywiście w zakresie nie tak kompleksowym jak w przypadku zastosowania symulacji). Sposób rozważenia wariantów działania w takiej sytuacji określa szef sztabu (kierownik Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia). Podkreślić należy, iż niezależnie od wybranego sposobu, musi on być zastosowany do wszystkich rozważanych wariantów. Niedopuszczalne jest użycie różnych sposobów dla poszczególnych z nich gdyż w konsekwencji prowadzi to do zatracenia obiektywności podczas porównywania wariantów.

Symulacja przyszłych działań może mieć miejsce także na innym etapie procesu dowodzenia. Jeżeli ograniczony czas na przygotowanie działań nie pozwala na przeprowadzenie symulacji poszczególnych wariantów, rozważenie prowadzi się innymi sposobami. Po podjęciu przez dowódcę decyzji należy wówczas dążyć do przeprowadzenia symulacji wybranego przez dowódcę wariantu działania. Taka symulacja ma na celu:

- sprawdzenie wybranego wariantu;
- ewentualna jego modyfikację i usunięcie błędów, które nie zostały wcześniej zauważone;
- identyfikację danych do planu synchronizacji działań, który będzie sporządzany.

W trakcie symulacji identyfikowane są również fakty i przewidywania niezbędne do sporządzenia planu synchronizacji działań. Jeżeli sztab dysponuje wystarczającą ilością czasu, sporządza się (w Zespole Planowania Centrum Dowodzenia) wstępny zarys graficzno – tabelarycznego **planu synchronizacji** – po jednym dla każdego wariantu działania. Po podjęciu decyzji przez dowódcę, praca w tym zakresie koncentruje się na planie

synchronizacji dotyczącym wybranego przez dowódcę wariantu działania – uszczegóławia się go w miarę potrzeb i możliwości. W sytuacji ograniczeń czasowych symulacja działań jako czasochłonne przedsięwzięcie może nie być prowadzona i plan taki sporządzany jest od podstaw po podjęciu decyzji przez dowódcę, do konkretnego wariantu działania.

Celem ostatniej czynności oceny sytuacji – porównania wariantów działania - jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy.

Realizowane w tym etapie działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów. W czynności tej może, lecz nie musi uczestniczyć dowódca. Organizatorem porównania wariantów działania jest szef sztabu. Do prowadzonych ocen, oprócz Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia, czynnie włączają się przedstawiciele poszczególnych rodzajów wojsk z Centrum Wsparcia Działań, Centrum Zabezpieczenia Działań oraz Centrum Wsparcia Dowodzenia SD. Istotne jest, aby na koniec omawianej czynności zainteresowane osoby funkcyjne uzgodniły, który z opracowanych wariantów działania jest zdaniem sztabu najlepszy, i zostanie zarekomendowany dowódcy przez szefa sztabu podczas odprawy decyzyjnej. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych sztab nie może osiągnąć konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje **szef sztabu**.

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

- wad i zalet;
- głosowania;
- kryteriów.

Najprostszą metodą porównania poszczególnych wariantów jest **metoda „wad i zalet”**. W celu oceny i porównania poszczególnych wariantów wykorzystywane są tabele wad i zalet wariantów działania, wypełnione treścią w trakcie poprzedniej czynności - ich rozważania.

Dla dokonania porównania może być zorganizowana odprawa koordynacyjna, w której uczestniczą przedstawiciele zespołów Rozpoznania i Planowania oraz specjaliści z Centrum Wsparcia Działań, Centrum Zabezpieczenia Działań i Centrum Wsparcia Dowodzenia SD – skład każdorazowo wynikał będzie z potrzeb i istoty rozpatrywanych problemów.

Metoda wad i zalet jest prosta, jasna i szybka w stosowaniu, lecz jednocześnie stosunkowo mało obiektywna. Trudno jest bowiem określić, niezbędną dla dokonania porównania, wartość poszczególnych wad i zalet. Stosowana jest zazwyczaj w przypadku krótkiego czasu na przygotowanie walki. Jej prostota powoduje, iż celowe jest użycie jej

każdorazowo, jako uzupełnienie innych metod porównawczych. Wady i zalety każdego wariantu działania mogą być wówczas przedstawiane dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

Jest ona ponadto szczególnie użyteczna w sytuacji, gdy brak czasu nie pozwala na przeprowadzenie symulacji przyszłych działań w ramach rozważania wariantów działania. Identyfikowane innymi sposobami wady i zalety poszczególnych wariantów, na bieżąco w miarę ich ustalania wpisywane do tabeli, pozwalają na przeprowadzenie kolejnej czynności – porównania wariantów działania.

Istotą **metody głosów** jest procedura głosowania przez poszczególnych członków sztabu (zazwyczaj kierowników komórek) za jednym z wariantów – przy założeniu, że każdemu przysługuje jeden głos (Tab.4.)

Tabela 4.

Tabela głosów

	WARIANT 1	WARIANT 2	WARIANT 3
Osoba I	X		
Osoba II	X		
Osoba III		X	
Osoba IV			X
Osoba V	X		
SUMA	3	1	1

Metoda ta jest bardzo prosta i możliwa do stosowania w warunkach skrajnie ograniczonego czasu. Jego słabą stroną jest subiektywność ocen poszczególnych uczestników głosowania wynikająca ze stosowania przez nich różnych kryteriów oceny.

W **metodzie kryteriów** przyjęcie poszczególnych kryteriów oraz ich wartościowanie uzależnione jest od wykonywanego zadania i określa je (na podstawie przeprowadzonej analizy zadania) dowódca. Są one następnie przekazywane oficerom sztabu (osobiście lub poprzez szefa sztabu) w trakcie Informowania Operacyjnego.

Pierwsza wersja tej metody polega na założeniu, iż suma wartości poszczególnych kryteriów stanowi 100%. Każdemu z przyjętych kryteriów dowódca przyznaje określoną wartość wyrażonej w procentach, która odzwierciedla jego znaczenie w osiągnięciu celu (tab.5, kolumna pierwsza).

Wariantom przypisuje się punkty w skali od 0 do 10 – gdzie 10 oznacza wariant najlepszy według danego kryterium (Tab.5, kolumny 2 – 4). Całkowitą wartość wariantu stanowi suma iloczynów przyznanych mu punktów i procentowego znaczenia kryteriów – wyniki te sumuje się w dolnym wierszu tabeli.

Tabela porównania wariantów działania (wariant)

Kryterium / wartość w %	WARIANT „A”	WARIANT „B”	WARIANT „C”
1	2	3	4
K – I / 25%	4 / 1*	2 / 0,5	6 / 1,5
K – II / 50%	7 / 3,5	5 / 2,5	3 / 1,5
K – III / 25%	2 / 0,5	4 / 1	4 / 1
SUMA / 100%	13 / 5	11 / 4	13 / 4

Tabela 6. przedstawia inną wersję tej metody, w której znaczenie poszczególnych kryteriów określa się stosując wartości liczbowe w przedziale od 1 do 5 (gdzie 5 oznacza kryterium najważniejsze). Wariantom przypisuje się wartości w przedziale 1-3, tzn. 3 otrzymuje wariant najlepszy, 1 - najgorszy. Istota sumowania wartości pozostaje taka sama.

Przedstawione sposoby porównania wariantów obrazują jak sztab może wybrać wariant, który będzie rekomendowany dowódcy na odprawie decyzyjnej, a jednocześnie jak dążyć do zobiektywizowania swojego wyboru.

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

Tabela 6.

Tabela porównania wariantów działania (wariant)

Kryterium	Znaczenie Kryterium	WARIANT „A”	WARIANT „B”	WARIANT „C”
1	2	3	4	5
Prostota	2	2 / 4	1 / 2	3 / 6
Zaskoczenie	3	1 / 3	3 / 9	2 / 6
Czas	5	1 / 5	2 / 10	3 / 15
Ekonomia sił	1	1 / 1	2 / 2	1 / 1
Wsparcie logistyczne	2	1 / 2	3 / 6	2 / 4
Działania połączone	1	1 / 1	2 / 2	1 / 1
Suma / Suma po uwzględnieniu kryterium		7 / 16	13 / 31	12 / 32

Szczegółowe rozwiązania w zakresie organizacji porównania wariantów działania wojsk własnych **ustala szef sztabu**. Można w tym celu zorganizować **odprawę koordynacyjną** podczas której warianty zostaną porównane ze sobą, a sztab ustali, który z nich będzie rekomendowany dowódcy podczas odprawy decyzyjnej. W odprawie takiej, prowadzonej przez szefa sztabu uczestniczą kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych poszczególnych centrów SD. Każdy z nich musi być (na podstawie wyników poprzedniej czynności – rozważenia wariantów działania) przygotowany do rzeczowej argumentacji na temat porównywanych wariantów.

Celem kolejnej, jakże ważnej czynności procesu planowania - **odprawy decyzyjnej** jest **stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji** oraz samo jej podjęcie, czyli **wybór przez dowódcę jednego z wariantów działania**. Za organizację odprawy decyzyjnej **odpowiedzialny jest szef sztabu**. Odbywa się ona w Zespole Informacyjnym Centrum Wsparcia Dowodzenia lub w Zespole Planowania Centrum Dowodzenia SD. W odprawie,

obok dowódcy i szefa sztabu uczestniczą kierownicy zespołów organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia.

Do chwili rozpoczęcia odprawy należy przygotować:

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

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

W trakcie odprawy decyzyjnej szczególne znaczenie ma **przestrzeganie dyscypliny czasowej** oraz podawanie tylko tych informacji, które mają znaczenie z punktu widzenia konieczności zdecydowania się na sposób rozwiązania problemu decyzyjnego przez dowódcę. **Odprawa decyzyjna nie stanowi forum dla dyskusji oficerów sztabu, który wariant działania i z czyjego punktu widzenia jest lepszy – to już zostało przedyskutowane (podczas rozważania i porównania wariantów). Do momentu rozpoczęcia odprawy sztab już ustalił wariant rekomendowany.**

Układ odprawy decyzyjnej:

1. Wprowadzenie, zapoznanie z przebiegiem odprawy – szef sztabu.
 - a. Przypomnienie zadania własnego i myśli przewodniej dowódcy.
 - b. Przedstawienie porządku odprawy.
2. Krótka charakterystyka sytuacji²⁹ w swoich obszarach odpowiedzialności przez:
 - a. Szefa Zespołu Dowodzenia Centrum Dowodzenia - położenie, zadania i aktualne działania przełożonego, wojsk własnych (jednostek pancernych i zmechanizowanych) oraz sąsiadów (na własnym szczeblu dowodzenia).
 - b. Szefa Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia (elementy rozpoznawcze).
 - c. Szefa Centrum Wsparcia Działań (jednostki WRiA, inżynierijno – saperskie, OPL, LWL, OPChem).
 - d. Szefa Centrum Wsparcia Dowodzenia (jednostki dowodzenia).

²⁹ Punkt ten pomija się w przypadku, gdy dowódca jest wystarczająco zorientowany w sytuacji, jeśli czas jest ograniczony lub jeżeli te informacje nie mają istotnego wpływu na warianty przyszłego działania wojsk własnych.

- e. Szefa Centrum Zabezpieczenia Działań (jednostki logistyczne).
 - f. Inne osoby funkcyjne według potrzeb (np. oficer odpowiedzialny za współpracę cywilno – wojskową, jeżeli działania są prowadzone poza granicami kraju).
3. Przedstawienie wpływu terenu na działania własne i przeciwnika – szef Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia (krótkie sprecyzowanie) jaki, w sensie pozytywnym i negatywnym (czy utrudni, czy też ułatwi wykonanie zadania), wpływ będzie miał teren na działania wojsk własnych i prawdopodobne działania przeciwnika.
 4. Przedstawienie prawdopodobnego sposobu (sposobów) działania przeciwnika - szef Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia.
 5. Przedstawienie wariantów działania wojsk własnych – szef Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia. W stosunku do każdego z przedstawianych wariantów określa się:
 - a. Sposób („mechanizm”) działania zasadniczych elementów ugrupowania w celu wykonania zadania, w razie potrzeby podzielony na fazy (etapy), ze wskazaniem punktu ciężkości (rejonu o kluczowym znaczeniu).
 - b. Ugrupowanie bojowe jednostek pancernych i zmechanizowanych (piechoty, piechoty górskiej). Jednostki specjalistyczne wskazuje się tylko w sytuacji, gdy ich działanie wpływa w sposób decydujący na powodzenie przyszłego działania (np. osłonięcie luki w ugrupowaniu przez OPpanc i OZap, osłona skrzydła przez br itp).
 - c. Silne i słabe strony wariantu.
 6. Wskazanie wariantu rekomendowanego – szef sztabu.
 7. Pytania do oficerów sztabu dotyczące wariantów działania – dowódca.
 8. Wybór wariantu (decyzja), **ogłoszenie zamiaru działania**, podanie ewentualnych dodatkowych wytycznych do dalszej pracy, pytania dotyczące koncepcji wsparcia i zabezpieczenia wybranego wariantu działania – dowódca.

Jeżeli dowódca tego wymaga, po punkcie piątym oficerowie odpowiedzialni za rodzaje wojsk **mogą** krótko scharakteryzować sposób wsparcia i zabezpieczenia przygotowanych wariantów działania przez poszczególne rodzaje wojsk.

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

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje zatem dwa elementy: po pierwsze, **wybór wariantu działania** – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfikowanego przez

dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś wyrażenie ogólnej koncepcji przeprowadzenia operacji – czyli **określenie zamiaru działania**.

Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli prowadzenia działań w określony sposób, natomiast rozwinięty na jej podstawie zamiar stanowi zobrazowanie (opis) wykonania zadania, to znaczy krótkie i jednoznaczne przedstawienie w jaki sposób dowódca chce wykonać zadanie i co pragnie w konsekwencji osiągnąć.

Tak więc **decyzja** to akt woli dowódcy w praktyce wyrażony w trakcie odprawy decyzyjnej, w którym dokonuje on świadomego wyboru jednego z możliwych sposobów osiągnięcia określonego celu.

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

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

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

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

Przedostatnim, trzecim etapem fazy planowania jest **sporządzenie planu operacji**³⁰. Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego³¹ i uzupełniających go aneksów oraz planu synchronizacji działań.

Plan operacji jest przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy. Toteż musi on zawierać wszystkie informacje wymienione przez dowódcę w trakcie ogłaszania

³⁰ Nie należy mylić tej nazwy z planem operacyjnym, będącym dokumentem dowodzenia o układzie podobnym do rozkazu operacyjnego, dotyczącym działań znacznie wybiegających w przyszłość.

³¹ Wstępne zarządzenie operacyjne, jeżeli jest stosowane, przygotowywane jest również na podstawie planu operacji.

zamiaru działania. W praktyce jest to wybrany (i ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze.

Sporządzenie planu operacji umożliwia również przygotowanie **wstępnych zarządzeń operacyjnych**, szczególnie jeżeli czas posiadany na przygotowanie działań jest ograniczony. Umożliwiają one wcześniejsze postawienie zadań podwładnym zanim pełny rozkaz operacyjny i niezbędne aneksy zostaną przygotowane, sprawdzone, podpisane i doprowadzone do wykonawców. Układ zarządzenia operacyjnego jest taki sam jak rozkazu operacyjnego. Różnica polega na zawarciu w nim (we właściwych punktach) informacji, które już są znane i umożliwią podwładnym rozpoczęcie procesu planowania. Punkty, których nie można na tym etapie pracy wypełnić treścią, pozostawia się puste.

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

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

- nagłówek służbowy;
- część zasadniczą;
- część końcową.

Część zasadnicza rozkazu operacyjnego zawiera pięć standardowych punktów:

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

Rozkaz operacyjny opracowywany jest w formie dokumentu pisemnego uzupełnionego graficznymi i pisemnymi aneksami. Na niższych szczeblach dowodzenia dopuszczalne jest zamieszczenie części pisemnej rozkazu bezpośrednio na oleacie zawierającej informacje przedstawione w sposób graficzny. Rozkaz przyjmuje wówczas formę **rozkazu na oleacie**.

Odpowiedzialnym za opracowanie rozkazu operacyjnego jest Zespół Planowania Centrum Dowodzenia, a personalnie szef tego zespołu (zazwyczaj szef G/S 3 lub szef sztabu). W opracowaniu rozkazu współuczestniczą wszystkie zespoły organizacyjno - funkcjonalne dowództwa.

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

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

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

Celem sporządzania aneksów jest zmniejszenie objętości zasadniczego dokumentu. Zazwyczaj aneksy zawierają treści dotyczące przedsięwzięć specjalistycznych dotyczących jednostek bojowych, mogą także zawierać wskazówki dla dowódców jednostek wsparcia, specjalistycznych lub dowódców innych rodzajów wojsk.

Zasadą jest, że aneks nie powinien być rozkazem dla jednostek wsparcia, specjalistycznych czy innych rodzajów wojsk, tzn. podległy dowódca nie może wysłać go podwładnym jako rozkazu operacyjnego, lecz na jego podstawie opracować własny rozkaz operacyjny.

Aneks może posiadać uzupełnienia nazywane apendyksami. Aneksy są oznaczone kolejnymi wielkimi literami alfabetu (A, B, C. itd.), natomiast apendyksy numerowane są kolejnymi cyframi arabskimi.

W zależności od ilości opracowanych aneksów nadaje się im w kolejności poszczególne litery alfabetu. Trzy pierwsze aneksy na wszystkich szczeblach dowodzenia mają zazwyczaj następującą stałą kolejność (jeśli występują):

A – Podział sił;

B – Rozpoznanie;

C – Plan (obrony, natarcia, marszu).

Pozostałe aneksy nie mają na stałe „przypisanej” kolejności.

Wyróżnia się trzy rodzaje aneksów (apendyksów):

- pisemne;
- graficzne;

- tabelaryczne.

2.2.3. Stawianie zadań

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

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

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

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

- na SD przełożonego (przyjmuje wówczas formę odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań);
- na SD podwładnego;
- w terenie (na szczeblu batalionu i niższym)³².

W celu skrócenia czasu stawiania zadań „u podwładnego” możliwe jest wykorzystanie zastępcy dowódcy (oraz innych oficerów sztabu) do przekazania w imieniu dowódcy

³²Wyjątkowo na szczeblu brygady.

rozkazów innym podwładnym w tym samym czasie, kiedy dowódca osobiście stawia zadania np. w rejonie głównego wysiłku.

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

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

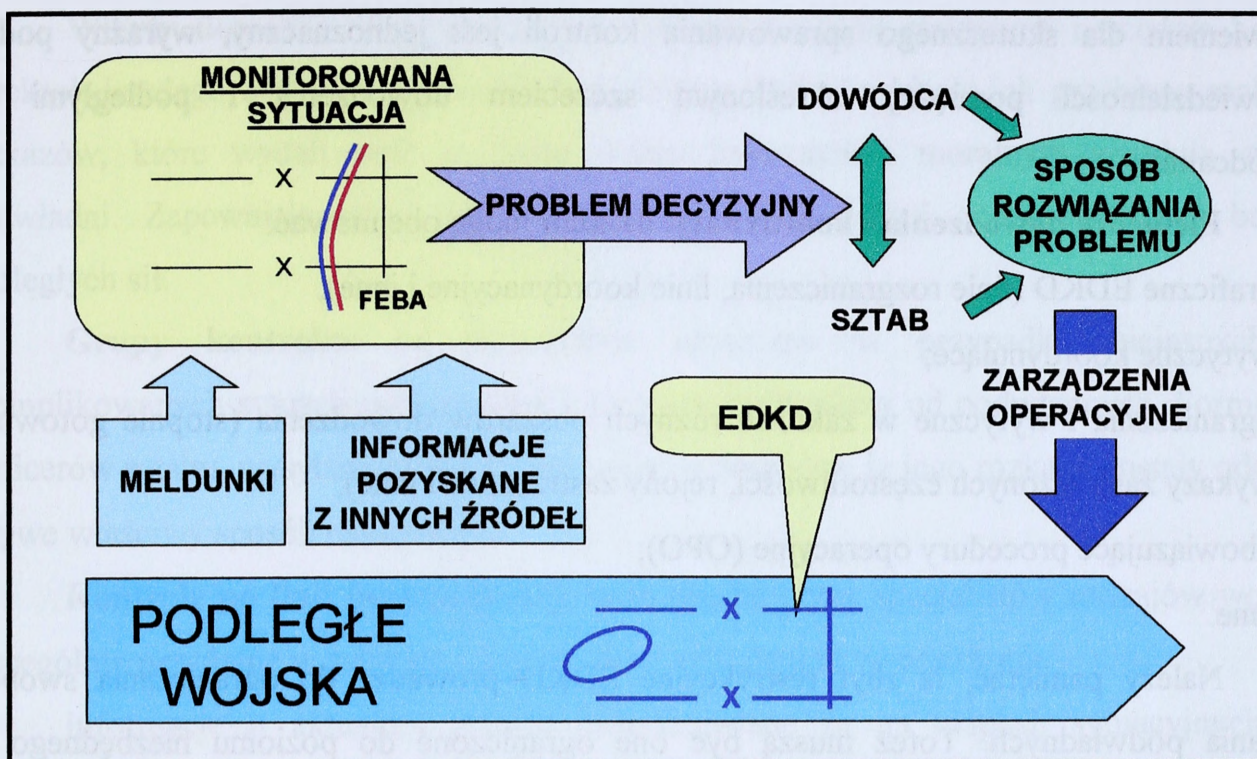
Sposób realizacji tej fazy cyklu procesu dowodzenia każdorazowo ustala **dowódca** lub **szef sztabu**. Miejsce, czas i sposób doprowadzenia zadań do podwładnych **powinno być jednoznacznie sprecyzowane podczas informowania operacyjnego i przekazane podwładnym w zarządzeniach przygotowawczych**.

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

2.2.4. Kontrola prowadzenia działań

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

Celem kontroli – fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie. Istotę procesu kontroli przedstawia rys. 2.22.



Rys.2.22. Kontrola jako czwarta faza cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.

Za realizację procesu kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

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

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

Kontrola realizowana jest poprzez:

- ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDKD);
- organizację synchronizacji działań;
- monitorowanie sytuacji;
- podejmowanie działań mających zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

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

Elementy dowodzenia i koordynacji działań mogą obejmować:

- graficzne EDKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne i inne);
- wytyczne koordynujące;
- ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne);
- obowiązujące procedury operacyjne (OPO);
- inne.

Należy pamiętać, iż zbyt restrykcyjne EDKD prowadzą do ograniczania swobody działania podwładnych. Toteż muszą być one ograniczone do poziomu niezbędnego dla skutecznego sprawowania dowodzenia.

Skutecznym narzędziem sztabu w realizacji kontroli **jest organizacja synchronizacji działań** realizowana w celu:

sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania;
upewnienia dowódcy, czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w zasadniczych etapach działań nie budzi zastrzeżeń.

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficzno – tabelaryczny plan synchronizacji.

Synchronizacji działań z udziałem podległych dowódców, jeżeli czas na to pozwala, poświęca się odrębną odprawę koordynacyjną.

Monitorowanie sytuacji obejmuje całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem rzeczywistym (*jak jest*). Zasadnicze sposoby pozyskiwania informacji niezbędnych do sprawnego i ciągłego monitorowania sytuacji to:

- zbieranie meldunków od podwładnych;
- wizyty dowódcy w podległych mu wojskach;
- wysyłanie grup kontrolnych;
- prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.

Meldunki od podwładnych obejmują zarówno meldunki terminowe jak i doraźne i stanowią podstawę do ciągłej aktualizacji danych o sytuacji.

Wizyty dowódcy w podległych wojskach stanowią efektywne narzędzie kontroli w rękach każdego dowódcy. Pozwalają im przekonać się osobiście jak przebiega realizacja rozkazów, które wydali oraz w jakim stanie fizycznym i moralnym znajdują się ich podwładni. Zapewniają także warunki do najbardziej realnej oceny zdolności bojowej podległych sił.

Grupy kontrolne są szczególnie użyteczne w przypadku niejasnych lub skomplikowanych sytuacji potęgowanych brakiem meldunków od podwładnych. Formowane z oficerów sztabu, wysyłane są w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane i są we właściwy sposób realizowane.

Kontrole po linii funkcjonalnej, prowadzone przez specjalistów rodzajów wojsk są szczególnie przydatne w zakresie kontroli stanu uzbrojenia i wyposażenia.

Informacje o aktualnej sytuacji przedstawiane są na mapach sytuacyjnych oraz dokumentach pomocniczych (zestawienia, tabele, szkice itp.) każdej organizacyjno – funkcjonalnej komórki stanowiska dowodzenia. Kierownicy tych komórek są osobiście odpowiedzialni za aktualność informacji zawartych w prowadzonych przez nich dokumentach dowodzenia.

Ustanowienie EDKD oraz monitorowanie sytuacji pozwalają dowódcy **podejmować działania mające zmniejszyć różnicę (rozbieżności) pomiędzy stanem rzeczywistym a zaplanowanym.**

Sytuacja monitorowana jest na **mapach sytuacyjnych**. W celu ułatwienia porównania stanu zaplanowanego z rzeczywistym, należy jako jednej z folii na mapie sytuacyjnej używać aneksu „Plan działania” do własnego rozkazu operacyjnego – co pozwala na łatwe ustalenie stopnia realizacji planu³³.

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz innych źródeł (np. zespołów kontrolnych) są zapisywane w **dziennikach działań**. Te z nich, których nie można (lub nie jest to celowe) zobrazować na mapach sytuacyjnych, a są potrzebne dla pracy zespołów funkcjonalnych powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi szefa danej komórki SD.

³³ Pomocne jest również stosowanie innego koloru (np. niebieskiego) do „prowadzenia” bieżącej sytuacji i innego (np. czarnego) do planu działania.

Monitorowane informacje stanowią podstawę do oceny czy różnice te wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie są niezbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony plan.

W przypadku gdy zmiany są konieczne, dowódca, wspomagany przez swój sztab ustala jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą **zarządzeń operacyjnych**, których układ jest taki sam jak rozkazu operacyjnego.

* * *

Przedstawiony układ procesu dowodzenia ujęty w technologiczne procedury dowodzenia ma za zadanie sprawić, aby wynik działania dowództwa na stanowisku dowodzenia osiągnął zakładane cele. Jednocześnie osiągnięto kompatybilność przedstawionej procedury z rozwiązaniami stosowanymi w jednostkach innych państw Sojuszu. Ważne jest także powoduje to, że nie jest ona różna w zależności od tego, w jakiej kolejności, za pomocą jakich środków, jakimi metodami, czy przy pomocy jakich procedur są realizowane poszczególne czynności.

Znając prawidłowości rządzące działaniem organów dowodzenia, można w ich pracy stosować odpowiednie metody oraz organizować ją tak, aby otrzymać pożądane efekty. Ograniczony obszar badawczy spowodował, że przedstawione procedury zawężono do metodyki pracy pionu operacyjnego.

2.3. Organizacja dowodzenia wojskami lądowymi w układzie koalicyjnym

Analiza właściwości, zasad dowodzenia oraz odniesień do systemu dowodzenia obowiązujących podczas działań sojuszniczych NATO skłania do wniosku, że są one rozumiane i stosowane podobnie jak w naszej narodowej sztuce dowodzenia. Zasadnicze różnice dotyczą natomiast: terminów określających podobne lub te same treści; różnej klasyfikacji i przyporządkowania tych samych terminów (do zasad lub wymagań); szczegółowości oraz odmiennego definiowania kwestii podobnych. Różnice te nie stanowią jednak znaczącej przeszkody w prowadzeniu wspólnych operacji wielonarodowych oraz stosowania sojuszniczych i narodowych procedur dowodzenia. Aby to było możliwe wymagana jest jednak znajomość założeń teoretycznych oraz umiejętne ich wdrażanie w praktyce.

Dowodzenie w układzie koalicyjnym stanowi specyficzny przypadek, w którym pod jednolitym dowództwem znajdują się komponenty narodowe pochodzące z różnych państw. Analiza doświadczeń historycznych w tym zakresie wskazuje na szereg uwarunkowań powodujących trudności w sprawowaniu dowodzenia w takich sytuacjach.

Zjawisko dowodzenia wojskami koalicji (podobnie jak same koalicje militarne) nie jest wytworem naszych czasów. Działania wojenne przy użyciu sił wielonarodowych prowadzono już w zamierzchłej historii. Dobrym przykładem wydają się być wyprawy krzyżowe, realizowane przez armie reprezentujące prawie całą ówczesną Europę. Już wtedy można było dostrzec pewną specyfikę kierowania tego rodzaju wielonarodowymi strukturami. Odczuły to w roku 1386, podczas ostatniej krucjaty, połączone siły francusko - węgierskie, które w bitwie pod Nikopolis uległy armii tureckiej przede wszystkim z powodu **braku wzajemnego zaufania** sojuszników oraz niezrozumienia **różnic w mentalności narodowej**³⁴. W tym konkretnym przypadku zabrakło również **jednego naczelnego dowódcy połączonych sił**.

Na początku XX wieku, podczas pierwszej wojny światowej, państwa Ententy potrzebowały trzech lat krwawych zmaganiań, aby zrozumieć potrzebę **jednoosobowego kierowania działaniami koalicji**. Funkcjonująca od 1917 roku Najwyższa Rada Wojenna okazała się być tylko nieudolnym substytutem naczelnego dowódcy. Dopiero marcowe ofensywa niemiecka wyniosła marszałka Focha na to stanowisko, co przyniosło znaczną poprawę jakości dowodzenia³⁵.

Specyficzną cechą, z którą musi się liczyć dowódca takich sił, są ambicje narodowe. Kiedy w 1943 roku przygotowywano inwazję na Europę, strona amerykańska nie chciała oddać swoich wojsk pod dowództwo brytyjskiego generała³⁶. Powołany wreszcie, po sporach polityków, naczelnym dowódcą - gen. Dwight Eisenhower do końca wojny usiłował, z różnym powodzeniem, pogodzić różnice poglądów, zasady postępowania, metody pracy czy wręcz różnice charakterów amerykańskich i brytyjskich oficerów pracujących w jego połączonym sztabie³⁷. Charakterystyczna dla dowodzenia realizowanego w tych warunkach była również konieczność liczenia się z opinią publiczną własnego kraju. Takie dążenia były zresztą powodem licznych problemów generała Deversa, dowódcy amerykańskiej grupy armii,

³⁴ G. Reagan, *Błędy militarne*, VASCO, Warszawa 1992, s. 64.

³⁵ J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, Tom 2, BWW, Warszawa 1975, s.424.

³⁶ Tamże, Tom 4, s. 320.

³⁷ Tamże, s. 318-323.

z francuskim generałem de Taissigny, który będąc dowódcą jednej z armii, znacznie chętniej wykonywał rozkazy swego rządu niż bezpośredniego amerykańskiego przełożonego³⁸.

Z problemami charakterystycznymi dla dowodzenia siłami wielonarodowymi spotkano się również podczas wojny w Zatoce Perskiej. Konieczność dowodzenia działaniami wojsk różnych rodzajów sił zbrojnych reprezentujących kilkadziesiąt krajów wymusiła na dowództwie sojuszniczym powołanie do życia specjalnej komórki - Sojuszniczego Centrum Koordynacji, Łączności i Integracji (C3IC - *Coalition Coordination Communications and Integrations Center*). Jego zadaniem było zapewnienie współpracy pomiędzy strukturami dowodzenia sił zbrojnych państw islamskich (w ramach których funkcjonowały różnorodne systemy dowodzenia) i nieislamskich, z których znaczna część należała do NATO lub (jak Francja) dysponowała zbliżonymi do natowskich systemami dowodzenia³⁹.

Wszystkie te historyczne i współczesne doświadczenia spowodowały, że w zasadniczych dokumentach normatywnych NATO znalazły się zapisy charakteryzujące podstawowe problemy dowodzenia działaniami w układzie koalicyjnym. Najczęściej specyfika dowodzenia siłami wielonarodowymi postrzegana jest w nich przede wszystkim poprzez:

- różnice w strukturach wojsk i zasadach ich działania;
- różne systemy uzbrojenia i rozpoznania;
- różnice w strukturze dowództw i systemów dowodzenia;
- problemy językowe;
- różnice kulturowe;
- nie zawsze tożsame interesy narodowe poszczególnych sojuszników.

Potwierdzenie powyższych ustaleń można znaleźć w obszernej literaturze fachowej państw zachodnich. Jej znajomość to współcześnie jedno z ważniejszych wyzwań stojących przed przedstawicielami ośrodków akademickich, dowództw rodzajów sił zbrojnych oraz jednostek przewidzianych do działania w ramach Połączonych Sił Zbrojnych Sojuszu.

Literatura ta (dokumenty normatywne o charakterze „sojuszniczym” - *Allied Publications* oraz porozumienia standaryzacyjne czyli *Standardizations Agreements* - STANAGs) obejmuje całe spektrum problematyki militarnej, w zakresie której szczególną rolę, zdaniem decydentów NATO, odgrywa ujednoczenie zasad, procedur i sprzętu itp. Ważne miejsce zajmuje tam również problematyka dowodzenia. Analiza tych wydawnictw

³⁸ F. Skibiński, *O sztuce wojennej na północno-zachodnim teatrze działań wojennych*, wyd. 2, BWW, Warszawa 1977, s. 413-415.

³⁹ *Podręcznik polowy 100-5. Działania Wojsk Lądowych Armii Stanów Zjednoczonych*, AON 1994, s. 307.

wydaje się mieć szczególne znaczenie dla rozwiązania rozpatrywanego problemu badawczego, gdyż zawierają one ustalenia, wytyczne czy wręcz wzory postępowania, jakie powinny być stosowane przez państwa członkowskie NATO. Są więc one istotnym źródłem informacji pozwalającym na zidentyfikowanie problemów z obszaru dowodzenia, które regulowane są na szczeblu układu militarnego, a tym samym umożliwiającym określenie czynników determinujących sprawność dowodzenia w układzie narodowym i koalicyjnym.

Analiza tematyki porozumień standaryzacyjnych NATO przekazanych Siłom Zbrojnym RP oraz formalnie dopuszczonych do wykorzystania przez państwa uczestniczące w przedsięwzięciach Partnerstwo dla Pokoju⁴⁰ pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż w ramach problematyki dowodzenia działania zmierzające w kierunku standaryzacji⁴¹ dotyczą przede wszystkim **dokumentów dowodzenia**.

Interesującą grupę ogólnoukładowej literatury angielskojęzycznej stanowią regulaminy sojusznicze. Wśród nich do działań wojsk lądowych odnoszą się:

- *ATP-35(B) Doktryna taktyczna wojsk lądowych (Land Force Tactical Doctrine)*;
- *AJP-1(A) Sojusznicza doktryna działań połączonych (Allied Joint Operations Doctrine)*;
- *AAP-6 Znaki taktyczne wojsk lądowych (Military Symbols for Land Based Systems)*.

ATP-35(B) jest podręcznikiem działań operacyjnych i taktycznych wojsk lądowych armii NATO. Państwa członkowskie zadeklarowały stosowanie zawartych w nim zasad podczas prowadzenia wszelkiego rodzaju działań militarnych⁴².

Analiza treści wymienionego opracowania prowadzi do następujących wniosków:

- przedstawione tam ustalenia i zasady dotyczą dwóch głównych obszarów:
 - **struktury dowództw i zadań głównych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych**⁴³;
 - **procesu dowodzenia**;
- informacje dotyczące dowodzenia mają charakter ogólnego wzorca, do którego powinny dążyć państwa członkowskie NATO tworząc lub modyfikując własne dokumenty normatywne w tym zakresie.

AJP-1(A) Doktryna sojuszniczych działań połączonych (Allied Joint Operations Doctrine) nie dotyczy tylko wojsk lądowych, co wynika w sposób jednoznaczny z tytułu opracowania. Ma ono jednak szczególne znaczenie, jako normatywny dokument NATO

⁴⁰ *Release of unclassified documents to Pfp nations*, Brussels 1995.

⁴¹ Zawarte w STANAGach. Przyp. aut.

⁴² *ATP-35(B) Doktryna taktyczna wojsk lądowych*, tłum z j. ang. J. Szydłowski, Warszawa 1998.

ustalający zasady działania także tych wojsk w operacjach połączonych. Analiza zawartych w nim treści wskazuje, że w obszarze dowodzenia dokonane zostały ustalenia w zakresie:

- przebiegu procesu planowania działań wraz z opisem poszczególnych etapów pracy dowództw⁴⁴;
- struktury dowództw w działaniach połączonych wraz z charakterystyką zadań ich poszczególnych komórek funkcjonalnych⁴⁵;
- treści podstawowego dokumentu dowodzenia - rozkazu dowódcy sił połączonych;
- zasad dowodzenia;
- relacji dowodzenia;
- specyfiki funkcjonowania narodowych komponentów w połączonym systemie dowodzenia⁴⁶.

Szczególne wartości na użytek rozwiązania problemu posiada część opracowania dotycząca lądowego komponentu sił połączonych, która zawiera wytyczne dotyczące:

- struktury dowództwa tego komponentu oraz zadania poszczególnych jego elementów⁴⁷;
- przebiegu procesu planowania i kierowania działaniami wojsk lądowych (jako składowej sojuszniczych sił połączonych);
- charakterystyki obowiązujących elementów dowodzenia i koordynacji działań⁴⁸.

Precyzyjna charakterystyka wymienionych powyżej rozwiązań w opracowaniu regulującym wysoce skomplikowane działania (różnych rodzajów sił zbrojnych pochodzących z różnych państw) stanowi kolejne potwierdzenie hipotezy o szczególnym ich znaczeniu dla sprawności dowodzenia w układzie koalicyjnym.

Dokumenty dowodzenia, a konkretnie ich graficzna część (mapy sytuacyjne, plany działania, aneksy, apendyksy, rozkazy i zarządzenia sporządzane na oleatach), omawiane są także w innym wydawnictwie NATO - *APP-6 Znaki taktyczne wojsk lądowych*⁴⁹. Jest ono opracowane przez specjalną agendę Paktu, Wojskową Agencję Standaryzacyjną⁵⁰, na podstawie STANAGu 2019⁵¹. Reguluje się w nim zasady pracy z graficznymi dokumentami dowodzenia oraz podaje zbiór znaków taktycznych, które są stosowane przez wszystkie państwa NATO. Choć nie zabrania się w nim opracowywania dodatkowych, umownych

⁴³ Tamże, s. 2-1 do 2-4 oraz 2-4 do 2-9.

⁴⁴ *AJP-1(A)*, s. 3-1 - 3-5.

⁴⁵ Tamże, s. 4A1-1 - 4A1-3 oraz 4-8.

⁴⁶ Tamże, s. 4-5.

⁴⁷ Tamże, s. 12-4 - 12-5.

⁴⁸ *Land Area of Operations Control Measures*. Tamże, s. 12-6.

⁴⁹ *APP-6 Military Symbols for Land Based Systems*, Brussels 1986.

⁵⁰ *Military Agency for Standardization (MAS)*. Przyp. aut.

znaków taktycznych⁵², to *APP-6* odgrywa bardzo dużą rolę w ujednoczeniu graficznych i pisemno-graficznych dokumentów dowodzenia. Wpływa też na narodowe ustalenia w tym zakresie⁵³.

Problematyka dowodzenia działaniami sił wielonarodowych poruszana jest także w publikacjach sił zbrojnych poszczególnych państw NATO. Na przykład regulamin *FM 101-5 Organizacja i praca sztabów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych USA* poświęca tej problematyce odrębny podrozdział, precyzując przede wszystkim strukturę dowództw w działaniach wielonarodowych (czyli typu *combined*⁵⁴) podając szereg możliwości w tym zakresie⁵⁵.

Regulamin działań wojsk lądowych tejże armii⁵⁶ zawiera stwierdzenie, iż dowodzenie siłami wielonarodowymi jest w znacznym stopniu ułatwione, jeżeli struktura dowództw komponentów narodowych uczestniczących w tego rodzaju działaniach jest zbliżona.

To samo odnosi się do przebiegu procesu dowodzenia (a szczególnie planowania). Rozwiązanie takie pozwala także na uproszczenie szkolenia i ułatwienie pracy oficerów łącznikowych, których działalność wywiera niebagatelny wpływ na obieg informacji pomiędzy poszczególnymi dowództwami, a tym samym na skuteczność dowodzenia⁵⁷.

Analiza treści jednego z zasadniczych dokumentów normatywnych Wojsk Lądowych Wielkiej Brytanii *ADP-1 Działania operacyjne (Operations)* wskazuje, że problematyka dowodzenia w działaniach wielonarodowych także tam postrzegana jest przez pryzmat wielonarodowych dowództw, do określenia ich struktur organizacyjno-funkcjonalnych włącznie⁵⁸. Podkreśla się także wzajemne relacje pomiędzy dowództwami narodowymi, które to relacje będą znacznie utrudnione w przypadku występowania pomiędzy nimi (dowództwami) zasadniczych różnic strukturalnych. Oczywiście akcentowana jest także problematyka wspólnego języka dowodzenia oraz rola oficerów łącznikowych, którzy wykazywać się muszą nie tylko znajomością doktryny, ale i procedur dowodzenia stosowanych w dowództwach, do których zostali oddelegowani. W takiej sytuacji poważne rozbieżności w tym zakresie prowadziłyby do utrudnienia przekazywania wszelkiego

⁵¹ STANAG 2019 *Znaki taktyczne (Military Symbols)*, Brussels 1983.

⁵² Chociaż jednoznacznie podkreśla się konieczność stosowania objaśnień tego rodzaju znaków w legendzie, jeśli dokument używany będzie także przez sojuszników. Por. STANAG 2014 *Operations Orders, Warning Orders and Administrative/Logistics Orders*, Brussels 1992, s. I-2-2.

⁵³ Por. *FM 101-5-1*.

⁵⁴ *Combined operations* - działania wielonarodowe (sojusznicze) - działania prowadzone wspólnie przez siły dwóch lub więcej państw sojuszniczych w celu wykonania jednego zadania. *AAP-6*, s. 2-C-6.

⁵⁵ *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Washington 1984, rozdział 2, podrozdział V.

⁵⁶ *FM 100-5 Działania operacyjne (Operations)*, Washington 1993.

⁵⁷ Tamże, str. 5-5.

⁵⁸ *ADP-1 Operations*, 1994, s. 6-2.

rodzaju informacji wynikających z udziału oficerów łącznikowych w procesie dowodzenia. Jak gdyby dla podkreślenia tych spostrzeżeń regulamin zawiera stwierdzenie, że wspólne procedury w bardzo dużym stopniu ułatwiają współpracę pomiędzy siłami różnych państw w działaniach wielonarodowych.⁵⁹

Wartym podkreślenia jest także fakt, że ostatnich latach także polska literatura wojskowa wzbogaciła się o szereg interesujących publikacji odnoszących się między innymi do problematyki dowodzenia w nowych warunkach polityczno-militarnych, ze szczególnym uwzględnieniem integracji z NATO, a co za tym idzie - udziału w działaniach o charakterze wielonarodowym. Analiza tych wydawnictw pozwala dostrzec nowe spojrzenie na rozpatrywaną problematykę. Podkreśla się w nich potrzebę przyjęcia wybranych rozwiązań stosowanych w siłach zbrojnych państw-członków koalicji. I tak, we wspólnym opracowaniu naukowo-badawczym Akademii Obrony Narodowej i Centrum Informatyki Sztabu Generalnego WP pt. *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, stwierdza się potrzebę adaptacji procedur dowodzenia obowiązujących w NATO⁶⁰, a także konieczność integracji własnych struktur dowodzenia z właściwymi strukturami Sojuszu Północnoatlantyckiego⁶¹. Podobnie w tomie drugim wymienionego opracowania autorzy proponują ujednoczenie procesu dowodzenia oraz podstawowych dokumentów dowodzenia, przyjmując za podstawę obowiązujące w NATO ustalenia w tym zakresie⁶². Z kolei przygotowane przez pracowników naukowo-dydaktycznych Akademii Obrony Narodowej opracowanie *Kierunki przemian w procesie dowodzenia Sił Zbrojnych RP* zawiera nie tylko sugestie, ale konkretne propozycje rozwiązań w wybranych obszarach, to znaczy: procesie dowodzenia, strukturze dowództw oraz dokumentów dowodzenia⁶³. Konieczność spełnienia warunku kompatybilności systemu dowodzenia z analogicznymi systemami potencjalnych państw sojuszniczych podkreślał także w swoich opracowaniach B.Tarasiuk⁶⁴.

Tego rodzaju podejście do problemu przemian w obszarze dowodzenia zostało również zdefiniowane jako celowość działań zmierzających do:

- jednolitego rozumienia terminów dotyczących problematyki dowodzenia;
- jednolitego podejścia do zagadnienia organizacji dowodzenia, charakteru podległości i rodzaju zależności;

⁵⁹ Tamże, s. 6-3 do 6-5.

⁶⁰ A. Tomaszewski i inni, *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, Tom 1, AON 1997, s. 127.

⁶¹ Tamże, str. 133.

⁶² *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, Tom 2, s. 113.

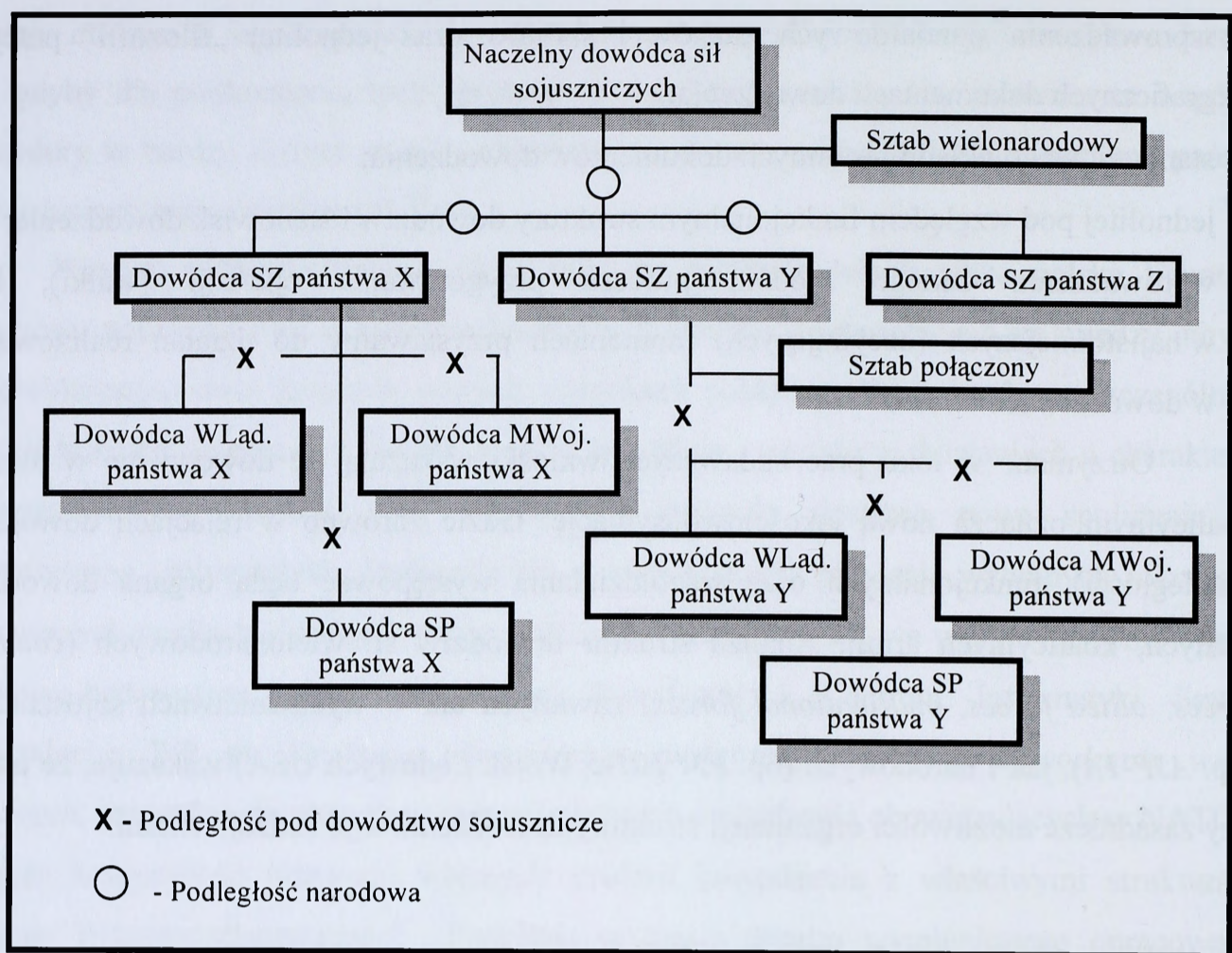
⁶³ A. Tomaszewski i inni, *Kierunki przemian w procesie dowodzenia w świetle rozwoju Sił Zbrojnych RP*. AON 1996, s. 27, 86-121.

- wprowadzenia standardowych znaków i skrótów oraz jednolitej „filozofii” pracy na graficznych dokumentach dowodzenia;
- standardowego układu pisemnych dokumentów dowodzenia;
- jednolitej pod względem funkcjonalnym struktury dowództw i stanowisk dowodzenia;
- wprowadzenia takiego modelu procesu przygotowania operacji (walki), który w najistotniejszych (decydujących) momentach przystawałby do działań realizowanych w dowództwach NATO⁶⁵.

Otrzymane w toku prac badawczych wnioski wskazują, że dowodzenie w układzie koalicyjnym oznacza nową jakościowo sytuację. Gdzie zarówno w relacjach dowodzenia (podległości), funkcjonalnych oraz współdziałania występować będą organa dowodzenia różnych, koalicyjnych armii. Analiza struktur dowództw sił wielonarodowych (*combined forces, allied forces, multinational forces*) zawartych tak w wydawnictwach sojuszniczych (np. *AJP-1A*), jak i narodowych (np. *FM 101-5* Wojsk Lądowych USA) wskazuje, że istnieją trzy zasadnicze możliwości organizacji struktury dowodzenia tego rodzaju siłami.

⁶⁴ B. Tarasiuk, *Organizacja i funkcjonowanie systemu dowodzenia na szczeblu operacyjnym*. AON 1992, s. 12.

⁶⁵ Materiały z sympozjum naukowego na temat: *Struktura organizacyjno - funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*. AON 1997, s. 37-39.

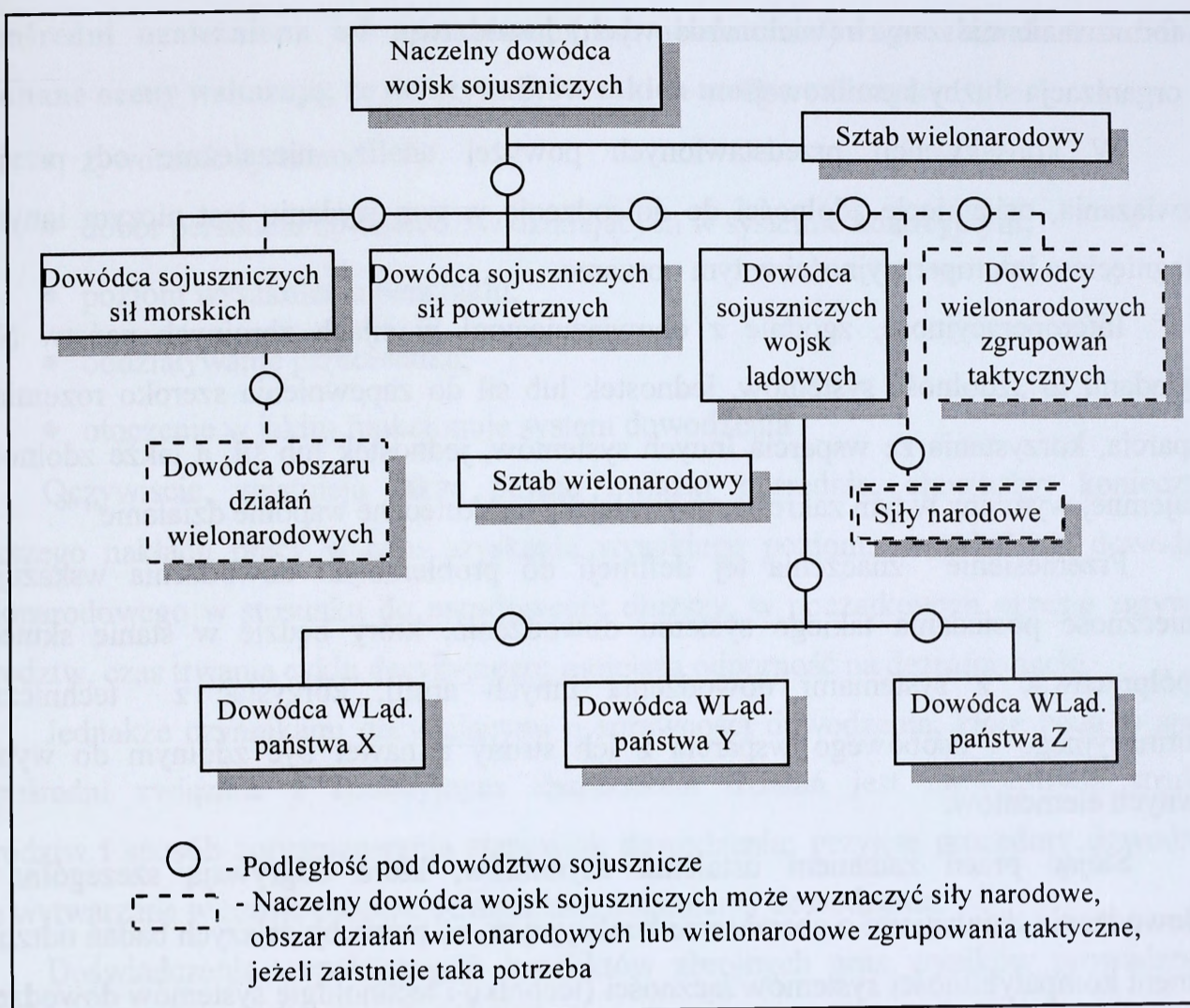


Rys.2.23. Struktura dowodzenia w działaniach wielonarodowych.
 Wariant 1 – siły narodowe pod dowództwami narodowymi.

Pierwszy wariant, przedstawiony na rys. 2.23., przewiduje wystawienie równorzędnych sił przez uczestniczące w sojuszu państwa, które to siły odpowiadają zwykle za określony obszar działania i podlegają naczelnemu dowódcy wojsk sojuszniczych.

W takiej sytuacji dowództwo wielonarodowe organizowane jest tylko dla tego właśnie naczelnego dowódcy.

Drugi wariant przewiduje podporządkowanie kontyngentów danego rodzaju sił zbrojnych dwóch lub więcej krajów dowódcy sojuszniczemu, co zobrazowano na rys. 2.24.



Rys.2.24. Struktura dowodzenia w działaniach wielonarodowych.

Wariant 1 – siły narodowe podległe pod właściwe sojuszniczne dowództwa rodzajów sił zbrojnych.

Wymaga to organizacji dowództw międzynarodowych aż do najniższego szczebla dowodzenia, w którym partycypują dwie lub więcej narodowości.

Wariant trzeci stanowi kombinację dwóch poprzednich. Na przykład dowódca sojusznicy może podzielić obszar działania na kilka mniejszych obszarów działań wielonarodowych, wewnątrz których dysponowane siły zorganizowane zostają według „klucza narodowego”.

W każdym z możliwych rozwiązań wystąpi (choć nie zawsze na tym samym szczeblu) sytuacja współdziałania (lub zależności przełożony-podwładny) dowództw różnych armii, a tym samym zaistnieje całe spektrum przedsięwzięć wynikających z tego rodzaju kontaktów. Do najważniejszych należeć będzie:

- wymiana informacji (obieg dokumentów dowodzenia) pomiędzy dowództwami w różnych relacjach;
- współdziałanie pokrewnych funkcjonalnie komórek różnych organów dowodzenia;

- formowanie mieszanych (wielonarodowych) dowództw;
- organizacja służby łącznikowej.

W konsekwencji przedstawionych powyżej analiz, niezależnie od przyjętego rozwiązania, osiągnięcie zdolności do dowodzenia w tym wydaniu jest niczym innym jak osiągnięciem interoperacyjności w tym obszarze.

Interoperacyjność, zgodnie z obowiązującymi w siłach zbrojnych państw NATO poglądami to „zdolność systemów, jednostek lub sił do zapewnienia szeroko rozumianego wsparcia, korzystania ze wsparcia innych systemów, jednostek lub sił, a także zdolność do wzajemnej wymiany w tym zakresie, pozwalająca na skuteczne wspólne działanie”⁶⁶.

Przeniesienie znaczenia tej definicji do problematyki dowodzenia wskazuje na konieczność posiadania takiego systemu dowodzenia, który będzie w stanie skutecznie współpracować z systemami dowodzenia innych armii, korzystać z technicznego, informacyjnego i osobowego wsparcia z ich strony a nawet być zdolnym do wymiany pewnych elementów.

Stojąc przed zadaniem ustalenia czynników, które odgrywają szczególną rolę w dowodzeniu działaniami o charakterze koalicyjnym, na potrzeby dalszych badań odrzucono element kompatybilności systemów łączności (technikę i technologię systemów dowodzenia), jako warunek oczywisty. Podobnie potraktować należy konieczność znajomości wojskowego języka angielskiego przez zasadnicze osoby funkcyjne w stopniu umożliwiającym wymianę podstawowych informacji, przyjmowanie i stawianie zadań, składanie meldunków oraz organizację współdziałania. Niebagatelną rolę odgrywa także konieczność tłumaczenia (od pewnego szczebla) dokumentów dowodzenia, co z konieczności wydłuża czas planowania działań. Może także ze względu na narodowe różnice doktrynalne i pojęciowe stanowić zagrożenie dla właściwego i jednoznacznego zrozumienia przekazywanej informacji⁶⁷. Pamiętać należy o randze tego zjawiska, które jest mocno akcentowane w różnego rodzaju opracowaniach tak narodowych jak i sojuszniczych. Problem ten dotyka także sił zbrojnych od lat funkcjonujących w sojuszniczych strukturach. Świadczy o tym fakt, że jednym z zadań ciężących na pionie funkcjonalnym G(S)6 (wsparcie dowodzenia) jest szybkie tłumaczenie wchodzących i wychodzących dokumentów dowodzenia, jeżeli zostały one, lub mają zostać, sporządzone w języku innym niż ojczysty.

W świetle powyższych analiz można uznać, że pewna grupa czynników decydujących o sprawności dowodzenia będzie występowała zawsze, nie będąc w sposób

⁶⁶ AAP-6, s. 2-I-6.

bezpośredni uzależniona od narodowego lub wielonarodowego charakteru działań.

Dokonane oceny wskazują, że do czynników takich można zaliczyć:

- żywotność systemu;
- dobór personelu do dowództw działających w systemie koalicyjnym;
- poziom wyszkolenia personelu;
- oddziaływanie przeciwnika;
- otoczenie w jakim funkcjonuje system dowodzenia.

Oczywiście, zaistnieją także pewne związki pośrednie, chociażby: konieczność większego nakładu pracy w celu uzyskania wysokiego poziomu wyszkolenia dowództwa wielonarodowego w stosunku do narodowego; dłuższy, w początkowym okresie zgrywania dowództw, czas trwania cyklu decyzyjnego; mniejsza odporność na dezinformację.

Jednakże czynnikami decydującymi o sprawności dowodzenia, które będą w sposób bezpośredni związane z koalicyjnym charakterem działań jest niewątpliwie struktura dowództw i sposób zorganizowania stanowisk dowodzenia; przyjęte procedury dowodzenia oraz wytwarzane w czasie procesu dowodzenia dokumenty dowodzenia.

Doświadczenia współczesnych konfliktów zbrojnych oraz wyników prowadzonych badań dobitnie wskazują, że na przebieg i wynik starcia zbrojnego zależą w pierwszym rzędzie od jakości żołnierzy po obu walczących stronach. Szczególną zaś rolę odgrywa **dowódca**, decydent i organizator walki zbrojnej. Wiedza ogólna i zawodowa, umiejętności organizatorskie i osobowość dowódcy – to wyjątkowo ważne składniki wartości bojowej danego oddziału, związku taktycznego lub operacyjnego, czy też wreszcie całości sił zbrojnych. Stanowią zatem o wartości mającej istotny wpływ na powodzenie na polu walki.

W odniesieniu do personalnych uwarunkowań systemu dowodzenia dąży się do doboru personelu, a zwłaszcza dowódców o cechach osobowych, niezbędnych do wykonania określonych zadań, zdolnych sprostać szczególnym wyzwaniom wynikającym z konkretnej sytuacji polityczno-militarnej. Ma to szczególne znaczenie w operacjach połączonych, w których wymagane jest myślenie w kategoriach wykraczających poza własny rodzaj sił zbrojnych i interes narodowy.

W uwarunkowaniach dowodzenia w sojuszniczych operacjach połączonych dowódca musi posiadać dogłębną wiedzę o słabych i silnych stronach każdego komponentu, a w wielonarodowych operacjach połączonych powinien także znać możliwości sił

⁶⁷ *FM 100-5 Operations*, Department of the Army, Washington 1993, s. 5-2.

wydzielonych przez inne kraje. Wymaga to od niego politycznej świadomości połączonej ze znajomością historii, kultury i współczesnych uwarunkowaniach innych krajów.

Dowódca musi spoić wszystkie połączone i narodowe komponenty w jeden silny zespół i własnym przykładem motywować go do działania. W momentach kryzysowych, a takie niewątpliwie pojawiają się w każdej operacji, dowódca musi wykorzystać swoje umiejętności przywódcze w celu odbudowy morale wojsk i wzajemnego zaufania członków koalicji bądź sojuszu.

Musi on także podejmować decyzje, które mają doprowadzić do osiągnięcia określonego celu. Nie może rozpraszać swojego wysiłku na osiągnięcie doraźnych korzyści. Musi być zdolny do zidentyfikowania kluczowych czynników zapewniających osiągnięcie celu operacji (np. środek ciężkości przeciwnika, decydujące punkty) i umieć wykorzystać nadarzające się sytuacje. Powinien zachować spokój w sytuacjach niejasnych, a także wówczas, gdy starcie osiągnęło punkt kulminacyjny. W przypadku operacji połączonych możliwość wystąpienia przedstawionych powyżej sytuacji będzie oczywiście kilkakrotnie wyższa niż w działaniach jednego rodzaju sił zbrojnych. Dlatego też musi występować wzajemne zrozumienie między dowódcą połączonych sił i dowódcami komponentów w celu zapewnienia jedności wysiłku. Dowódca operacyjny powinien zapewnić każdemu dowódcy komponentu takie same możliwości prezentowania swojego stanowiska i nie może preferować żadnego rodzaju sił zbrojnych. Powinni oni być w pełni zaangażowani w proces planowania operacji i mieć niezbędne środki i swobodę działania umożliwiające osiągnięcie postawionych im zadań.

Można z dużym stopniem prawdopodobieństwa założyć, że w obecnych warunkach wojska lądowe Sił Zbrojnych RP mogą zostać zaangażowane:

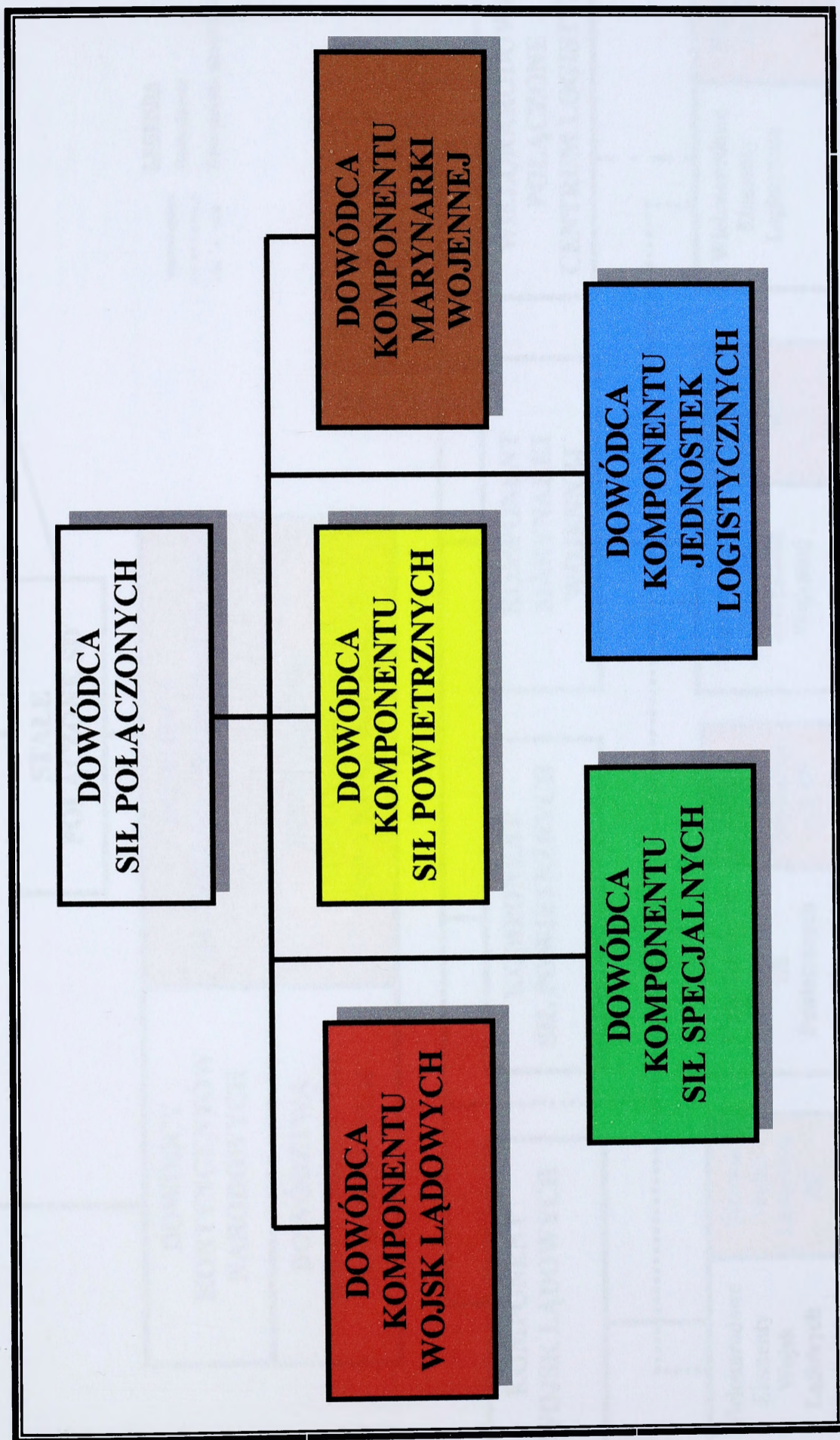
- w operacjach połączonych prowadzonych przez narodowe komponenty rodzajów sił zbrojnych (rys. 2.27);
- w wielonarodowych operacjach połączonych gdzie jako kraj wiodący lub tworzący ramy struktur dowodzenia występuje Polska (rys. 2.28);
- w wielonarodowych operacjach gdzie Polska jako państwo uczestniczące wydzielające kontyngent narodowy (rys. 2.29).⁶⁸

Z powyższych uwarunkowań wynika, iż dowódca operacyjny i jego dowództwo opracowują i realizują plan kampanii. Muszą doskonale rozumieć współzależności występujące pomiędzy strategicznym, operacyjnym i taktycznym poziomem działań

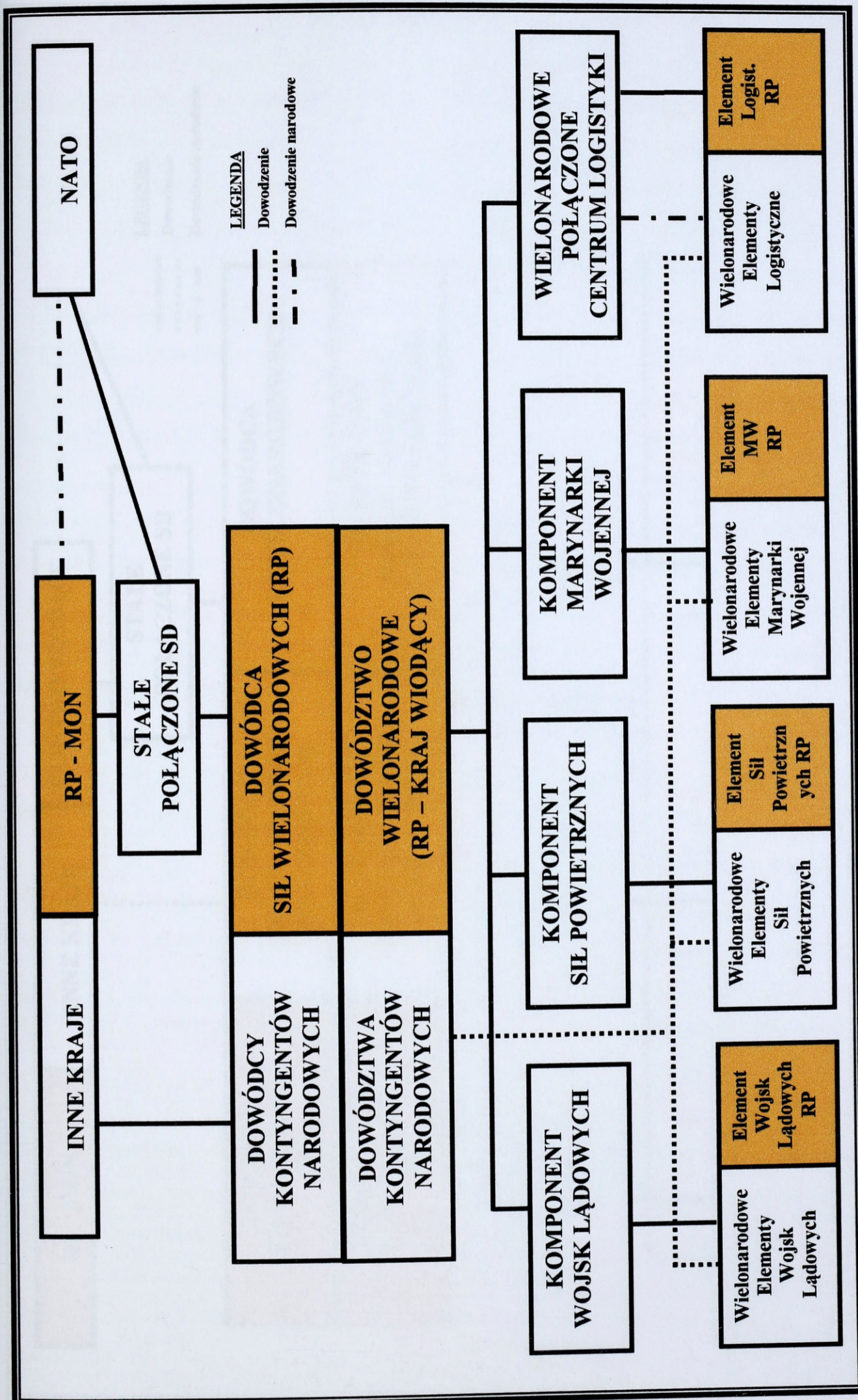
⁶⁸ *Podstawowe założenia operacji połączonych*, AON, Warszawa 2000.

wojennych. Muszą także znać i respektować odpowiedzialność dowódców komponentów w zakresie planowania i prowadzenia narodowych i wielonarodowych operacji.

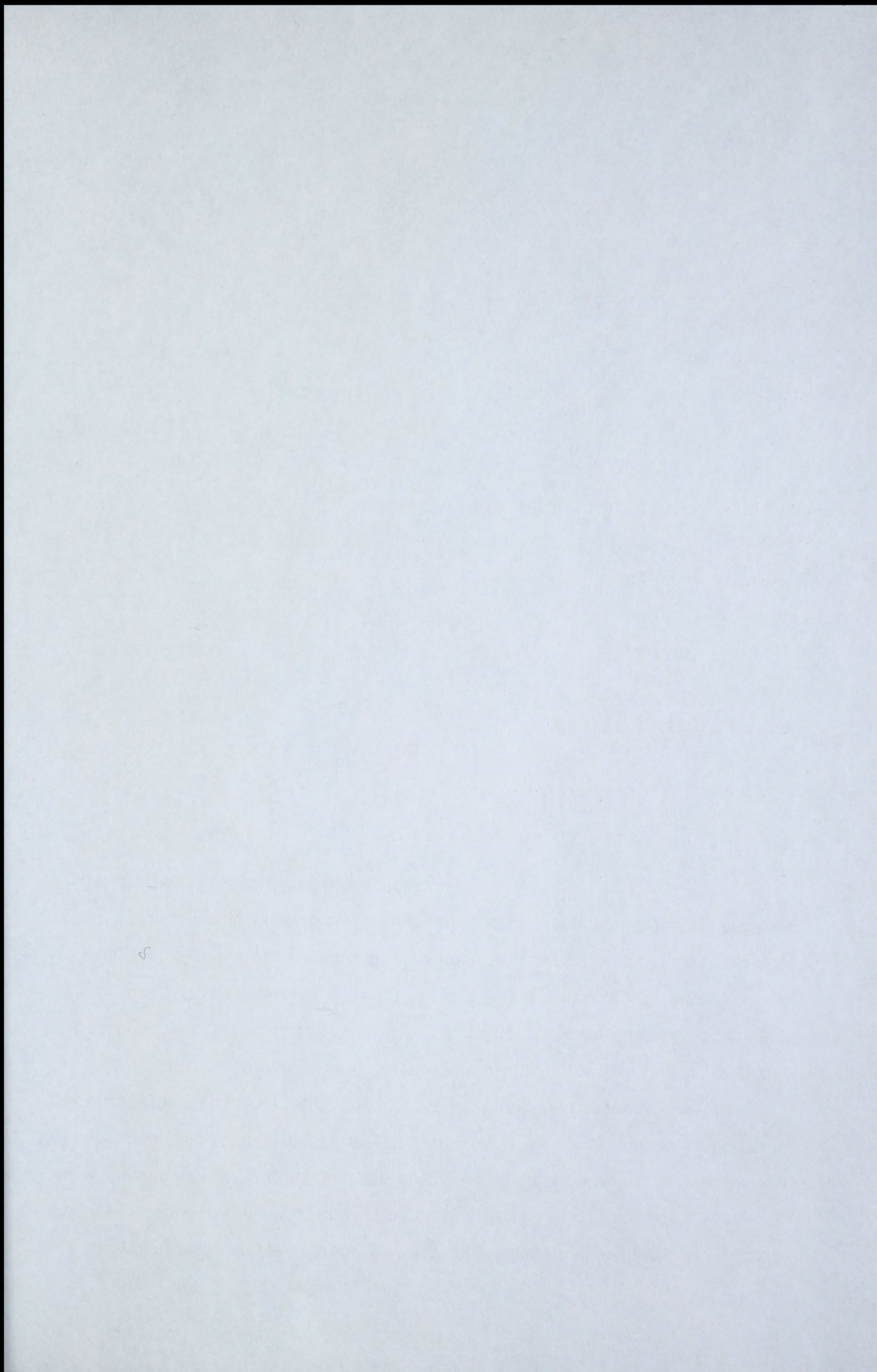
Rola dowódcy szczebla operacyjnego w dużej mierze zależy będzie od tego, czy podległe mu wojska są zaangażowane w narodowej operacji połączonej czy też w operacji wielonarodowej, w której jego kraj jest państwem wiodącym bądź też dowodzi kontyngentem narodowym w operacjach kierowanych przez inny kraj. Można zatem przyjąć, że w operacjach narodowych lub operacjach połączonych w których Polska jest co najmniej państwem spełniającym decydującą rolę, dowódca operacyjny będzie pełnił obowiązki dowódcy połączonych sił. W operacjach wielonarodowych, w których wiodącą rolę spełnia inny kraj dowódca szczebla operacyjnego będzie dowódcą kontyngentu narodowego.

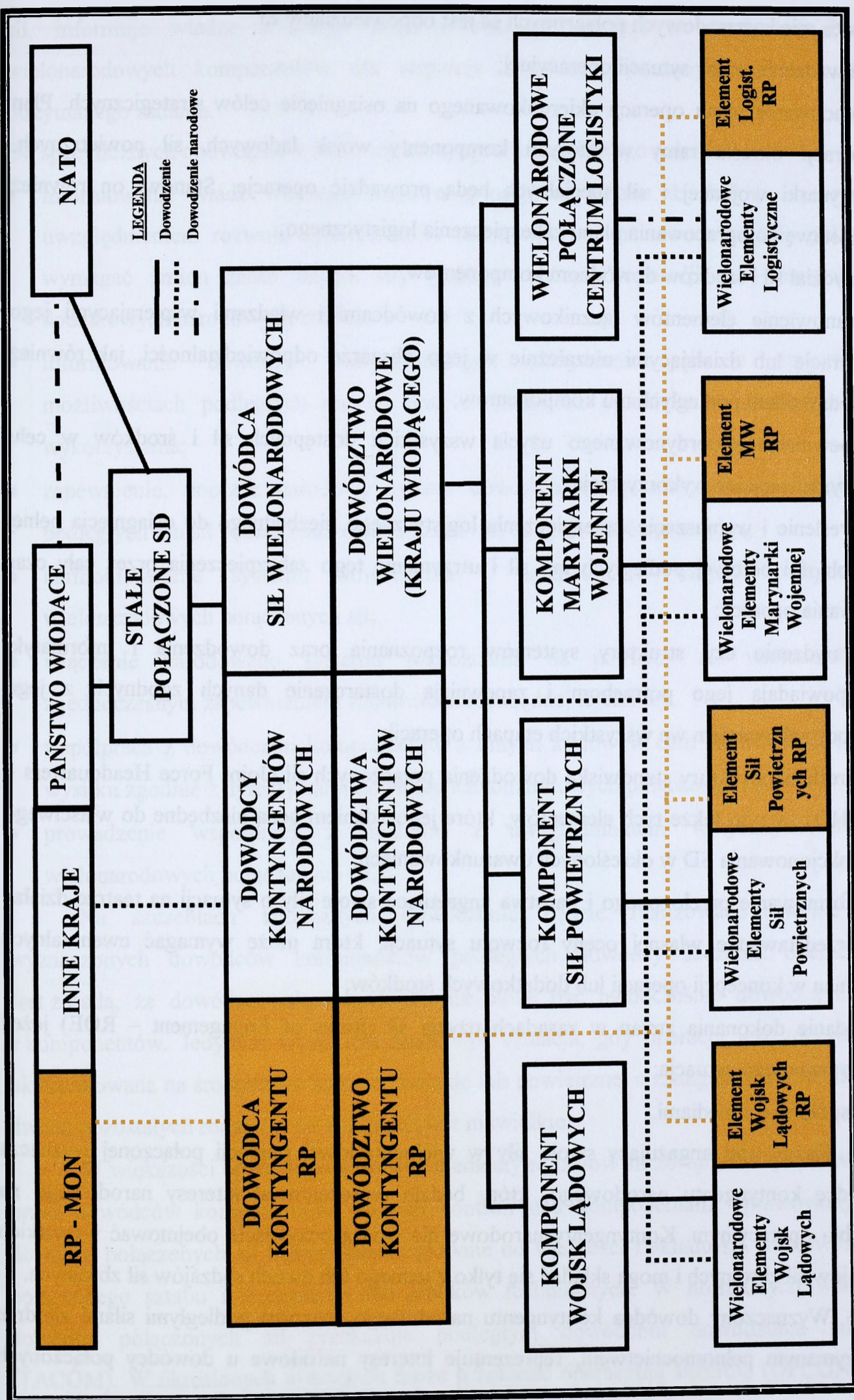


Rys. 2.25. Struktura narodowych komponentów rodzajów sił zbrojnych.



Rys. 2.26. Struktura dowodzenia w operacji wielonarodowej, gdzie wiodącą rolę odgrywa Polska.





Rys. 2.27. Struktura dowodzenia w operacji wielonarodowej, gdzie Polska wydziela component narodowy.

Dowódca międzynarodowych połączonych sił jest odpowiedzialny za:

- prowadzenie oceny sytuacji operacyjnej;
- opracowanie planu operacji ukierunkowanego na osiągnięcie celów strategicznych. Plan operacji określa ramy w których komponenty wojsk lądowych, sił powietrznych, marynarki wojennej i sił specjalnych będą prowadziły operację. Stanowi on również podstawę do opracowania planu zabezpieczenia logistycznego;
- przydział sił i środków dowódcom komponentów;
- ustanowienie elementów łącznikowych z dowódcami i władzami wspierającymi jego operację lub działającymi niezależnie w jego obszarze odpowiedzialności, jak również między siłami podległymi mu komponentów;
- zapewnienie skoordynowanego użycia wszystkich dostępnych sił i środków w celu optymalizacji ich wykorzystania;
- określenie i wymuszenie zabezpieczenia logistycznego niezbędnego do osiągnięcia pełnej zdolności bojowej podległych mu sił i utrzymanie tego zabezpieczenia przez cały czas trwania operacji;
- sprawdzenie czy struktury systemów rozpoznania oraz dowodzenia i informatyki odpowiadają jego potrzebom i zapewniają dostarczenie danych zgodnych z jego zapotrzebowaniem we wszystkich etapach operacji;
- określenie struktury stanowiska dowodzenia połączonych sił (Joint Force Headquarters – JFHQ), w tym także tych elementów, które jego zdaniem będą niezbędne do właściwego funkcjonowania SD w określonych uwarunkowaniach;
- informowanie przełożonego i państwa angażujące swoje siły o sytuacji na teatrze działań i przedstawianie własnej oceny rozwoju sytuacji, która może wymagać ewentualnych zmian w koncepcji operacji lub dodatkowych środków;
- żądanie dokonania zmian w zasadach użycia sił (Rules of Engagement – ROE) jeżeli wymaga tego sytuacja;
- współpracę z mediami.

Każdy kraj angażujący swoje siły w wielonarodowej operacji połączonej wyznacza dowódcę kontyngentu narodowego, który będzie reprezentował interesy narodowe na szczeblu operacyjnym. Kontyngenty narodowe nie muszą oczywiście obejmować wszystkich rodzajów sił zbrojnych i mogą składać się tylko z jednego lub dwóch rodzajów sił zbrojnych.

Wyznaczony dowódca kontyngentu narodowego dowodzi podległymi siłami zgodnie z otrzymanym pełnomocnictwem, reprezentuje interesy narodowe u dowódcy połączonych

sił, informuje władze własnego kraju o rozwoju sytuacji i koordynuje działania wielonarodowych komponentów dla wsparcia dowódcy połączonych sił w realizacji otrzymanego zadania.

Do specyficznych obowiązków dowódcy kontyngentu narodowego należy:

- informowanie władz własnego kraju o sytuacji na teatrze działań ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju sytuacji, która może wpływać na narodowe cele polityczne, wymagać zmian zasad użycia siły (ROE), koncepcji operacji lub zaangażowania dodatkowych narodowych środków;
- informowanie dowódcy wielonarodowych połączonych sił o specyficznych możliwościach podległych mu sił oraz o wszelkich ograniczeniach w zakresie ich wykorzystania;
- zapewnienie, poprzez narodowy system dowodzenia, że zabezpieczenie logistyczne podległych mu sił będzie realizowane i zapewni ich gotowość operacyjną;
- harmonizowanie systemu dowodzenia i łączności z innymi komponentami wielonarodowych połączonych sił;
- włączenie narodowego systemu rozpoznania na potrzeby sił wielonarodowych z jednoczesnym zapewnieniem zachowania niezbędnej tajemnicy;
- współpraca z dowódcami komponentów z innych krajów w celu zapewnienia jedności wysiłku zgodnie z dyrektywami dowódcy wielonarodowych połączonych sił;
- prowadzenie współpracy z mediami z uwzględnieniem wytycznych dowódcy wielonarodowych połączonych sił.

Na szczeblach taktycznych dowodzenie będzie realizowane zwykle przez wyznaczonych dowódców komponentów podległych dowódcy szczebla operacyjnego. Jest zasadą, że dowódca połączonych sił nie może być jednocześnie dowódcą któregoś z komponentów. Jedynym wyjątkiem może być sytuacja, gdy operacja jest zdecydowanie ukierunkowana na środowisko lądowe, morskie lub powietrzne, a zaangażowanie jednego lub dwóch pozostałych rodzajów sił zbrojnych jest niewielkie.

W większości operacji połączonych elementy rodzajów sił zbrojnych będą dowodzone przez dowódców komponentów. Stopień kontroli nad komponentami sprawowany przez dowódcę połączonych sił będzie zależał głównie od wielkości i składu sił, możliwości jego połączanego sztabu i dostępnych mu środków technicznych. W normalnych warunkach dowódca połączonych sił przekazuje podległym dowódcom dowodzenia taktyczne (TACOM). W określonych sytuacjach może przekazać operacyjną kontrolę (OPCON) jeżeli

uważa, że jest to niezbędne dla jednego z jego dowódców komponentów do wykonania specyficznego zadania. Nadrzędną zasadą jest, żeby status dowodzenia każdego komponentu pozwalał wykorzystać wszystkie siły w najbardziej efektywny sposób.

Dowódcy komponentów wojsk lądowych, sił powietrznych, marynarki wojennej i sił specjalnych mogą być wyznaczeni przez dowódcę połączonych sił (możliwe tylko w narodowej operacji połączonej) lub przez władze państwa wysyłającego własne siły po konsultacji z dowódcą połączonych sił i jego przełożonym.

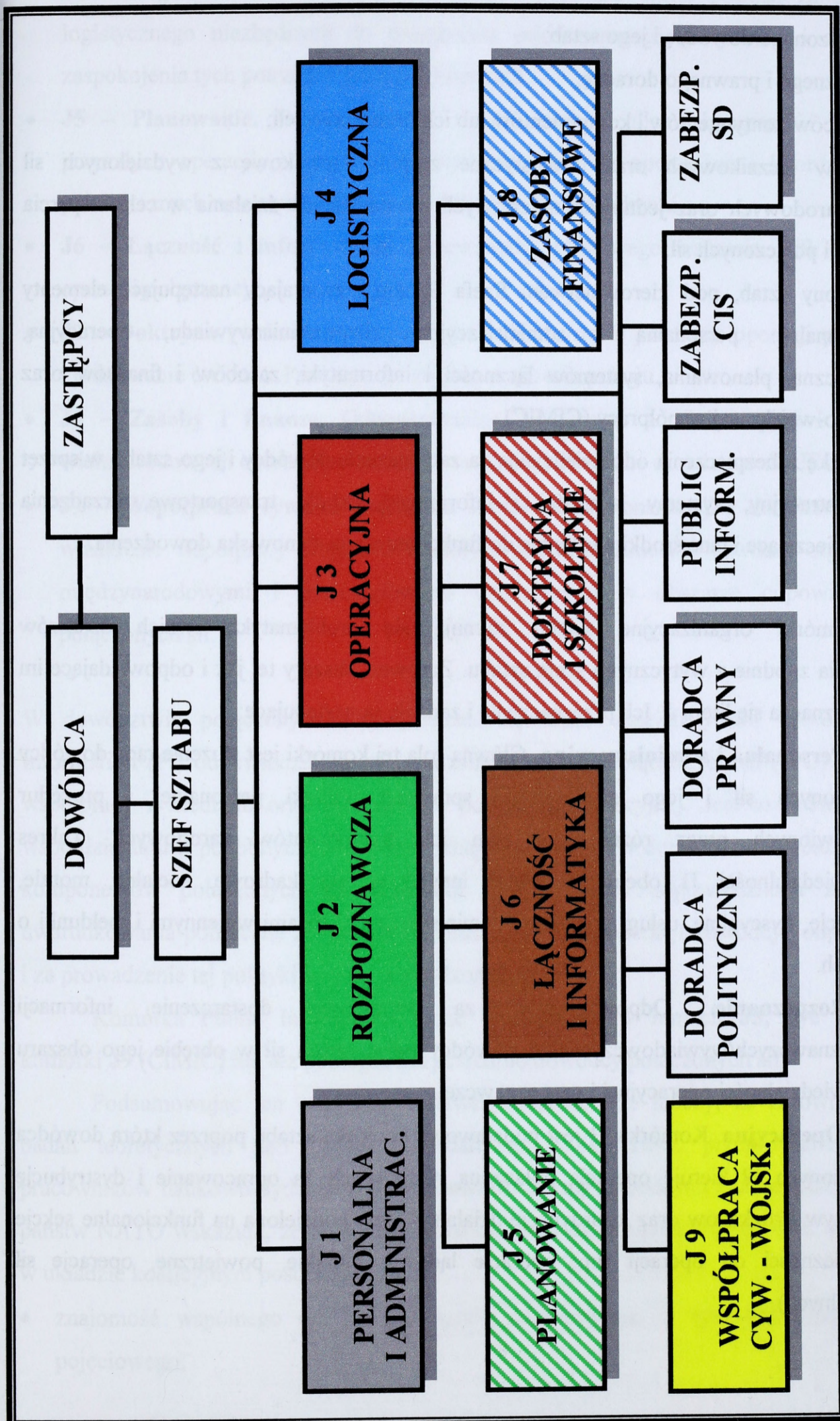
Dowódca komponentu wojsk lądowych jest odpowiedzialny przed dowódcą połączonych sił za wszelkie aspekty użycia wojsk lądowych, planowanie i koordynowanie operacji lądowej oraz realizację wszelkich zadań jakie mogą być mu przydzielone.

Żeby sprostać wszystkim przedstawionym wcześniej zadaniom, dowódca połączonych sił będzie wymagał sztabu, w tym środków dowodzenia i zabezpieczenia logistycznego, niezbędnego do dowodzenia i nadzorowania realizacji jego planu operacji w najbardziej efektywny sposób. Liczebność i skład sztabu zależy głównie od charakteru i skali operacji.

Dowódca połączonych sił musi rozwinąć swoje stanowisko dowodzenia na teatrze operacji w takim czasie jaki uzna za najbardziej odpowiedni. Wybór miejsca rozwinięcia SD powinien uwzględniać z jednej strony najlepsze warunki do dowodzenia operacją, z drugiej zaś, zapewnić warunki bezpieczeństwa.

Może on również zażyczyć rozwinięcia swojego stanowiska dowodzenia razem lub blisko do stanowisk dowodzenia jednego lub więcej dowódców komponentów.

Struktura organizacyjna połączonego dowództwa zależy w dużym stopniu od charakteru operacji, zadania oraz składu sił wydzielonych do jego realizacji. Stosownie do potrzeb, w połączonym sztabie powinni być przedstawiciele poszczególnych państw i rodzajów sił zbrojnych. Dowództwo połączonych sił zawiera zazwyczaj następujące podstawowe elementy (strukturę przedstawiono na rys. 2.28):



Rys. 2.28. Struktura dowództwa połączonych sił.

- wyznaczonego dowódcę i jego sztab;
- politycznego i prawnego doradcę;
- dowódców kontyngentów i komponentów lub ich przedstawicieli;
- oficerów łącznikowych oraz logistyczne zespoły łącznikowe z wydzielonych sił wielonarodowych oraz jednostek narodowych prowadzących działania w celu wsparcia operacji połączonych sił;
- połączony sztab, pod kierownictwem Szefa Sztabu, zawierający następujące elementy funkcjonalne: personalną i administracyjną, rozpoznania/wywiadu, operacyjną, logistyczną, planowania, systemów łączności i informatyki, zasobów i finansów oraz cywilno-wojskowej współpracy (CIMIC);
- jednostkę zabezpieczenia odpowiedzialną za zaopatrzenie dowódcy i jego sztabu w sprzęt administracyjny, systemy łączności i informatyki, środki transportowe, urządzenia zabezpieczające i inne środki niezbędne do funkcjonowania stanowiska dowodzenia.

Komórki organizacyjne sztabu zajmują się problematyką swoich obszarów dowodzenia zgodnie z wytycznymi szefa sztabu. Zarówno obszary te, jak i odpowiadające im komórki oznacza się literą **J**. Ich przeznaczenie i zadania są następujące:

- **J1 – Personalna i administracyjna.** Główną rolą tej komórki jest służenie radą dowódcy połączonych sił i jego sztabowi w sprawach polityki personalnej i procedur ustanowionych przez różne kraje dla ich komponentów narodowych. Zakres odpowiedzialności J1 obejmuje między innymi sprawy kadrowe, socjalne, morale, rekreację, dyscyplinę, usługi pocztowe, administrowanie jeńcami wojennymi i meldunki o stratach.
- **J2 – Rozpoznanie.** Odpowiedzialna za terminowe dostarczenie informacji rozpoznawczych/wywiadowczych dla dowódcy połączonych sił w obrębie jego obszaru odpowiedzialności operacyjnej i rozpoznawczej.
- **J3 – Operacyjna.** Komórka J3 jest podstawowa komórka sztabu poprzez którą dowódca połączonych sił kieruje operacją połączoną. Odpowiada za opracowanie i dystrybucję dyrektyw i rozkazów oraz koordynację działań. J3 jest podzielona na funkcjonalne sekcje w zależności od operacji (np. operacje lądowe, morskie, powietrzne, operacje sił specjalnych).

- **J4 – Logistyka.** Zakres odpowiedzialności obejmuje ocenę potrzeb zabezpieczenia logistycznego niezbędnych do osiągnięcia celów operacji połączonej i zapewnienie zaspokojenia tych potrzeb w toku całej operacji.
- **J5 – Planowanie.** Odpowiedzialna za opracowanie planu kampanii i planowanie przyszłych operacji, planowanie alternatywne, analizy operacyjne i koordynację prac planistycznych wewnątrz JFHQ, z przełożonym i podwładnymi.
- **J6 – Łączność i informatyka.** Zapewnienie właściwego wsparcia CIS dla potrzeb operacji połączonej.
- **J7 – Doktryna i szkolenie.** Odpowiedzialna za rozwój doktryny operacji połączonych i planowanie ćwiczeń. Funkcjonuje zwykle w okresie pokoju.
- **J8 – Zasoby i finanse.** Odpowiedzialna za aspekty administracyjne i budżetowe wielonarodowych operacji połączonych oraz specjalistyczne doradztwo dla JFC.
- **J9 – Współpraca cywilno-wojskowa.** Zapewnienie konsultacji i doradztwa dla JFC w zakresie współpracy wojska z lokalnym rządem, ludnością cywilną, organizacjami międzynarodowymi i pozarządowymi działającymi w obszarze odpowiedzialności połączonych sił.

W dowództwie połączonych sił wyznacza się także specjalistyczną komórkę Public Information (PI) odpowiedzialną za doradzanie dowódcy połączonych sił (JFC) w zakresie współpracy z mediami oraz prowadzenia polityki informacyjnej. Jest to prowadzone we współdziałaniu z podobnymi komórkami znajdującymi się w dowództwach poszczególnych komponentów połączonych sił. Komórka PI jest także odpowiedzialna za to, aby uwarunkowania polityczne zostały uwzględnione w planie operacji dowódcy połączonych sił i za prowadzenie tej polityki w toku prowadzonej operacji.

Komórka Public Information może występować w ramach **J3**, być elementem komórki **J9** (CIMIC) lub też podlegać bezpośrednio dowódcy połączonych sił.

Podsumowując ten etap prac badawczych stwierdzić należy, że zarówno wnioski badań teoretycznych jak i wyniki badań opinii ekspertów, przeprowadzone wśród pracowników naukowo-dydaktycznych Akademii Obrony Narodowej oraz oficerów różnych państw NATO wskazują, że jako zasadnicze czynniki determinujące sprawność dowodzenia w układzie koalicyjnym postrzegają oni:

- znajomość wspólnego dla koalicji języka wojskowego, w tym jednolitego aparatu pojęciowego;

- znajomość zasad i sposobów prowadzenia działań przez wojska sojusznicze;
- podobne procedury podejmowania i obrazowania decyzji (w tym także tzw. Stałe Procedury Operacyjne - *Standard Operating Procedures* - SOP, regulujące kolejność i sposoby działania oraz określające odpowiedzialnych w wielu typowych, powtarzających się sytuacjach);
- znajomość i pełne zrozumienie tych procedur;
- zbliżone struktury organizacyjne dowództw (w tym kompetencje osób funkcyjnych) i wojsk;
- znajomość dokumentów dowodzenia wspólnych dla wszystkich państw koalicyjnych (także jednolitych znaków taktycznych, skal używanych map, sposobów opisywania współrzędnych);
- właściwa organizacja, wyszkolenie i działanie oficerów (grup) łącznikowych delegowanych do pracy przy innych dowództwach;
- kompatybilność sprzętu łączności i systemów dowodzenia;
- wspólne ćwiczenia na różnych szczeblach dowodzenia pozwalające poznać specyfikę działania, szczegóły różnic organizacyjno-proceduralnych, a także mentalność i odmienności kulturowe sojuszników.

Powyższe wnioski potwierdzają wcześniejsze ustalenia i stanowią ich rozwinięcie. Wytyczają one ogólne obszary prowadzenia prac dostosowawczych oraz określają zasób informacji wymaganych do osiągnięcia pożądanego stopnia kompatybilności i interoperacyjności umożliwiających prowadzenie wspólnych operacji przez komponenty rodzajów sił zbrojnych wydzielane przez poszczególne państwa Sojuszu.

3. WNIOSKI

Jak wykazał proces badawczy pomiędzy założeniami organizacji i procedurami dowodzenia poszczególnych państw brak istotnych różnic. Wynika to z podstawowej zasady funkcjonowania sojuszniczego systemu dowodzenia, która przewiduje stosowania rozwiązań i procedur narodowych. Istotnym jest także fakt, iż w świetle dokonanych analiz stwierdzić można, że cykl decyzyjny procesu dowodzenia opracowany w Akademii Obrony Narodowej i uprawomocniony zapisami w Regulaminie Działań Wojsk Lądowych nie odbiega w zasadniczych aspektach od rozwiązań przyjętych w dowództwach NATO i innych państwach Sojuszu. Znajomość tego cyklu, połączona ze znajomością języka angielskiego pozwala na współpracę z sojusznikami podczas wspólnych działań.

Szeregu interesujących wniosków dostarczyły materiały zawierające syntezy wniosków doświadczeń z działań bojowych prowadzonych w końcu XX w. Są one między innymi zawarte w amerykańskich i sojuszniczych opracowaniach, których celem było określenie priorytetowych dla sił zbrojnych technologii i kierunków badań naukowych na potrzeby planowania obronnego w pierwszych latach XXI w. Opublikowany w marcu 1999 roku raport do tyczący operacji wojsk lądowych do 2020 r pk. LO 2020 (ang. *Land Operations in the Year 2020*) zawiera założenia, w myśl których, między innymi, dla systemów uzbrojenia, zweryfikowanych z punktu widzenia wykonalności, możliwe będzie **zorganizowanie silnego zabezpieczenia logistycznego**, rozwijanego równolegle do projektowania oraz produkcji systemów uzbrojenia.⁶⁹ W raporcie tym podkreśla się, że jednym z zasadniczych zadań wojskowych systemów logistycznych jest współcześnie kształtowanie składowej zdolności bojowej wojsk, określanej jako zdolność podtrzymywania wojsk na polu walki (ang. *Sustainability*). Obejmuje ona między innymi:

- podtrzymywanie żołnierzy (ang. *Sustain the Soldier*);
- podtrzymywanie środków materiałowych (ang. *Sustain the Material*);
- zaopatrywanie i dystrybucją (ang. *Supply and Distribute*);
- zapewnienie urządzeń infrastruktury (ang. *Provide Infrastructure Facilities*);
- zapewnienie wsparcia G5 (ang. *Provide G5 Support*).

W odniesieniu do przestrzeni walki w raporcie sformułowano trzy wnioski dotyczące bezpośrednio logistyki:

⁶⁹ W. Miszański, *Konsekwencje logistyczne nowych możliwości i uwarunkowań użycia wojsk*, Myśl Wojskowa nr 3, Warszawa 2000.

1. Rozwój technologii doprowadzi do zacierania się granic pomiędzy walką, zabezpieczeniem bojowym i zabezpieczeniem logistycznym.
2. Rozbudowana organiczna logistyka jednostek wojskowych jest osłabieniem możliwości manewrowych, dlatego należy dążyć do identyfikowania, rozwijania i wykorzystywania technologii umożliwiających zmniejszenie balastu logistycznego.
3. Na równowagę pomiędzy strategiczną i taktyczną mobilnością wojsk wpływać będzie dostępność wsparcia ze strony Państwa Gospodarza.

Wspominane dokumenty zawierają także szereg zaleceń dotyczących kierunków przekształceń i rozwoju logistyki produkcji, logistyki konsumenta, logistyki kooperacyjnej oraz wielonarodowej. Do najważniejszych postulatów wdrożeń uznano między innymi:

- konieczność zmniejszenia zapasów (także zmniejszenia ciężaru oraz gabarytów);
- redukcję ilościową (po poprawie jakościowej) logistyki organicznej na rzecz terytorialnej – bazy logistycznej;
- tworzenie podstaw systemowych (zwłaszcza formalnoprawnej);
- większe wykorzystanie logistyki cywilnej (infrastruktury, zasobów ludzkich i materiałowych).

Przedstawione implikacje proponowanych rozwiązań są między innymi związane z dążeniem do zwiększenia niezawodności eksploatacyjnej uzbrojenia i sprzętu wojskowego, rozwoju systemów i urządzeń zautomatyzowanej eksploatacji, doskonalenie i automatyzację napraw uszkodzonego sprzętu oraz standaryzacji i wprowadzania konstrukcji modułowych.

Zabezpieczenie logistyczne musi w związku z tym być odpowiednio dostosowane do strategicznych, operacyjnych i taktycznych potrzeb. Szeroki wachlarz opcji działania Sojuszu wymaga elastyczności w zaspokajaniu potrzeb logistycznych. Dotyczy to:

- odpowiedniego poziomu zabezpieczenia logistycznego;
- aktualizowania terminowej dostępności zasobów;
- zdolności przewozowej sprzętu i wyposażenia;
- zagwarantowania wojskom optymalnego zabezpieczenia logistycznego w różnych warunkach ich rozwijania i zapewnienia wykonania zadań bojowych;
- zapewniania dowódcom NATO - na określonych szczeblach niezbędnych uprawnień w zakresie rozmieszczenia i wykorzystania przez nich zasobów logistycznych z uwzględnieniem sytuacji operacyjnej;
- zapewnienia zgodności planowania logistycznego z planowaniem obronnym na odpowiednich szczeblach dowodzenia.

Kolejnym ważnym wnioskiem dotyczącym założeń funkcjonowania logistyki w wielonarodowych operacjach połączonych jest koncepcja organizowania wspólnych jednostek logistycznych oraz organów dowodzenia i kierowania logistyką.

Jednym z większych wyzwań jakim musi sprostać system dowodzenia i kontroli w operacjach połączonych jest **kierowanie zabezpieczeniem logistycznym**. Wynika to ze specyfiki zabezpieczenia logistycznego wielonarodowych sił (siły narodowe rozwijają się z własnym narodowym zabezpieczeniem logistycznym), które jest koordynowane przez wielonarodowe połączone centrum logistyczne (Multinational Joint Logistic Centre – MJLC). Zadaniem centrum jest koordynowanie, w imieniu dowódcy połączonych sił, zabezpieczenia logistycznego jest między komponentami i narodowymi elementami zabezpieczenia (National Support Elements – NSEs). W ramach każdego komponentu (wojsk lądowych, sił powietrznych, marynarki wojennej) może być utworzone wielonarodowe centrum logistyczne (Multinational Logistic Centre – MNLC) podległe MJLC dla koordynowania różnych narodowych elementów logistycznych w ramach danego komponentu. Każdy dowódca komponentu będzie sprawował taktyczną kontrolę (TACON) nad własnymi jednostkami logistycznymi. Odpowiada on także za zapewnienie, poprzez narodowy system dowodzenia, że zabezpieczenie logistyczne podległych mu sił będzie realizowane i zapewni ich gotowość operacyjną;

Plany zabezpieczenia logistycznego wojsk dowódcy połączonych sił i dowódców komponentów narodowych obejmują koncepcję organizacji tego zabezpieczenia oraz szczegółowe dokumenty wykonawcze dotyczące: składów uzbrojenia i amunicji; MPS; żywności, zaopatrzenia w wodę, transportu, zabezpieczenia medycznego, wsparcia przez państwo-gospodarza (Host Nation Support – HNS). Może także zawierać oddzielne aneksy logistyczne wojsk lądowych, sił powietrznych i marynarki wojennej.

Sprostanie wszystkim przedstawionym wcześniej zadaniom, będzie wymagało utworzenia sztabu, w tym wydzielenia środków dowodzenia i zabezpieczenia logistycznego, niezbędnego do dowodzenia i nadzorowania realizacji planu operacji. Liczebność i skład sztabu zależy głównie od charakteru i skali operacji.

Koncepcja zabezpieczenia logistycznego wielonarodowych formacji powinna brać pod uwagę następujące kryteria:

- ich efektywność bojową;
- rodzaj wykonywanego zadania, do którego należy odpowiednio dostosować specyfikę zabezpieczenia logistycznego wojsk z uwzględnieniem odpowiedzialności narodowej opartej na indywidualnych lub zbiorowych umowach;

- samowystarczalność logistyczną kontyngentów narodowych w okresie początkowym z możliwością dalszego ich zabezpieczenia - na zasadzie uzgodnień - między dowódcami NATO a państwami wysyłającymi;
- przyznania uprawnień dowódcom NATO w zakresie wykorzystywania określonych zasobów logistycznych w myśl zawartych porozumień między państwami a dowódcami NATO.

Uzyskane obecnie wnioski oraz zdobywane ciągle doświadczenia pozwalają określić ogólne kierunki rozwoju zasad funkcjonowania wojskowych systemów logistycznych, nie dają jednak odpowiedzi na pytania jak szczegółowo organizować i wprowadzać rozwiązania narodowe. Zdać sobie należy sprawę, że nieregularny, asymetryczny i często zróżnicowany z punktu widzenia dynamiki, skali oraz ciągłości czasowej i przestrzennej charakter działań wymagał będzie elastycznej logistyki, zdolnej sprostać współczesnym wymaganiom i przyszłym wyzwaniom.

Ewaluacja polskiej służby zdrowia... w roku 2002...
Bezpieczeństwo Narodowe...
głównie na obszarze...
rozwiązani...
wielkości...
organizacji...

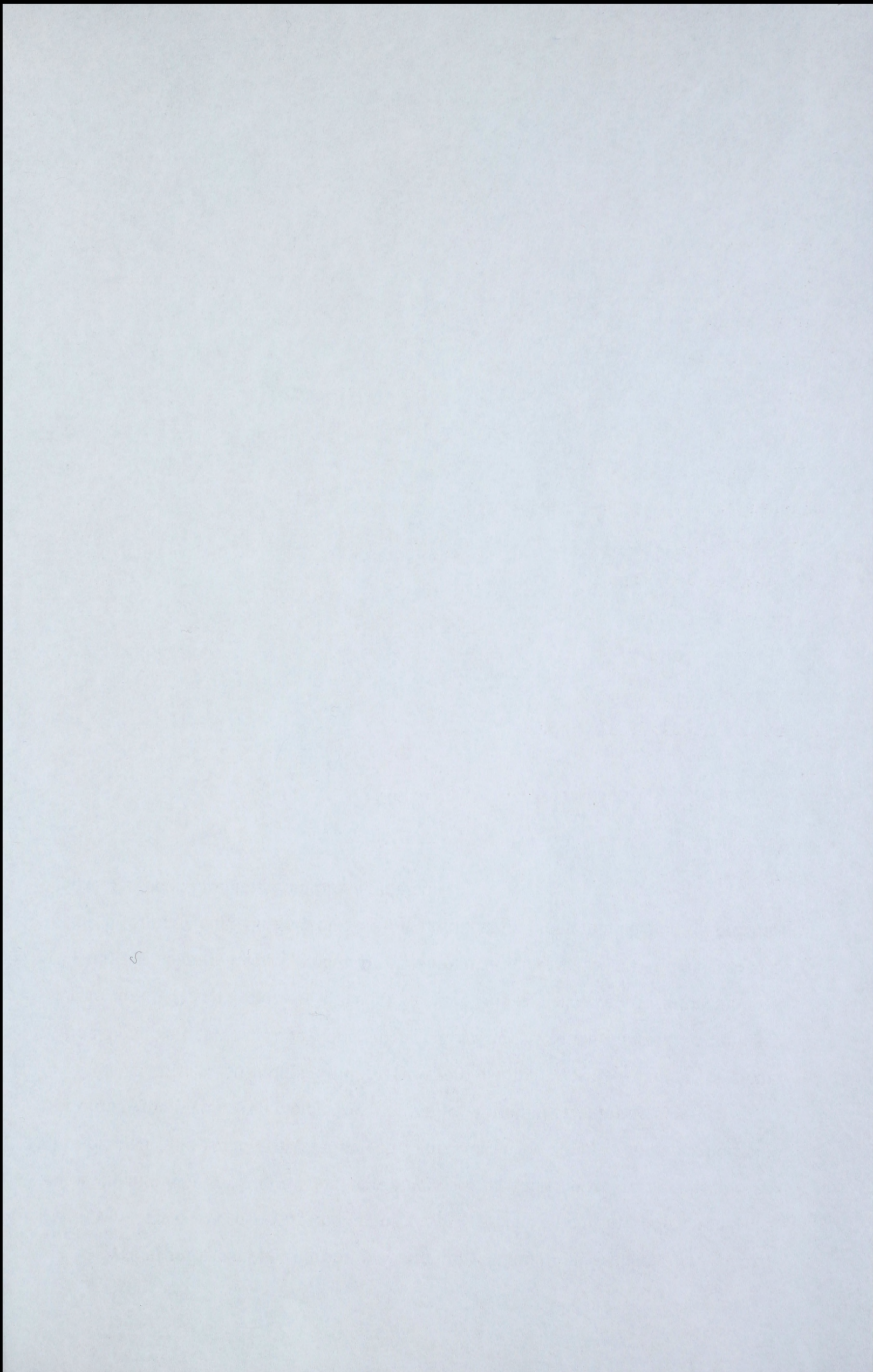
Organizacja...
jak wyznaczył...
Aljancja...
skompletować...
wyposażenie...
zastosowanie...

Część II

KIEROWANIE ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM WOJSK LĄDOWYCH W OPERACJI (WALCE)

WILW. W tych...
nowych...
in...
metod...
wykorzystania...
medycyna...
organizacji...
organizacji...

Dział...
w...
organizacji...
organizacji...



4. WŁAŚCIWOŚCI OGÓLNE KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM WOJSK LĄDOWYCH W OPERACJACH

Ewolucja polskiej doktryny obronnej i przyjęcie w roku 2000 nowej „Strategii Bezpieczeństwa Narodowego”, w której zakłada się między innymi prowadzenie działań głównie na froncie wewnętrznym spowodowało potrzebę wprowadzenia jakościowo nowych rozwiązań systemowych w zabezpieczeniu logistycznym wojsk. Dotyczą one głównie wielkości niezbędnego potencjału obronnego, struktur organizacyjnych oraz kompetencji organów kierowania wojskami.

Organizacja zabezpieczenia logistycznego wojsk we współczesnych operacjach wojsk lądowych, jak wykazują doświadczenia minionych wojen w tym m.in. w Wietnamie, Afganistanie, w rejonie Zatoki Perskiej i byłej Jugosławii, stała się niezwykle skomplikowana. Wynika to przede wszystkim z: szybkiego tempa wprowadzania do wyposażenia wojsk coraz to nowych generacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego, rosnącego zużycia środków materiałowych, zespolenia działań lądowych i powietrznych, gwałtownego wydłużenia się strefy ogniowego oddziaływania przeciwnika, dużej manewrowości walczących wojsk oraz rozmachu prowadzonych przez nie operacji itp. Uwarunkowania te, w tym szczególnie powszechne użycie przez strony walczące broni precyzyjnego rażenia powodują, że wojska mogą ponosić m.in. bardzo duże straty w sile żywej, ŚBiM oraz w UiSW. W tych warunkach zabezpieczenie logistyczne wojsk nabiera systematycznie nowych treści, a zakres realizowanych w jego ramach przedsięwzięć stale wzrasta. Powoduje to potrzebę poszukiwania nowych, bardziej skutecznych niż dotychczasowe, sposobów i metod działania organów i dowództw jednostek logistycznych, zapewniających racjonalne wykorzystanie posiadanego potencjału wykonawczego (zaopatrzeniowego, technicznego, medycznego i transportowego). Ponadto warunkiem koniecznym, zapewniającym spełnienie się powyższych oczekiwań, jest wysoki profesjonalizm, którym powinny wykazywać się organy, dowództwa i sztaby jednostek logistycznych na wszystkich szczeblach organizacyjnych WŁąd.

Istota kierowania zabezpieczeniem logistycznym WŁąd w operacjach wyraża się w ciągłym i zorganizowanym oddziaływaniu dowódcy na podległe organy kierowania oraz jednostki logistyczne, w celu zapewnienia walczącym pododdziałom (oddziałom) skutecznej realizacji dostaw zaopatrzenia oraz świadczenia usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych.

We współczesnych operacjach profesjonalizm organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym i sztabów jednostek logistycznych wyrażał będzie się przede wszystkim w umiejętności zapanowania nad „potokiem informacji” docierających na stanowiska dowodzenia oraz stosowaniu skutecznych procedur dowodzenia.

Gromadzenie, opracowanie i przekazywanie danych o sytuacji logistycznej na wszystkich szczeblach organizacyjnych Wład stało się obecnie podstawowym warunkiem planowania ich użycia w walce. Szczególne znaczenia zwłaszcza w ostatnim czasie nabierają dwie podstawowe cechy jakimi są terminowość przygotowania informacji oraz ich wiarygodność. Wzrasta bowiem liczba informacji oraz częstotliwość przekazywania, przy jednoczesnym skracaniu czasu przeznaczanego na ich opracowanie.

Zdaniem zespołu autorskiego, mimo wielu zabiegów usprawniających - organizacyjnych, metodologicznych, technicznych i technologicznych - logistyczne organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk nie otrzymują jeszcze informacji zapewniających im operatywne działanie. Informacje te nie są wystarczająco zwarte, a bardzo często zdarza się, że występują w nich zniekształcenia. Jest to więc poważny problem, którego skuteczne rozwiązanie warunkuje dalszy postęp w pracy organów logistycznych oraz kierowaniu zabezpieczeniem logistycznym wojsk.

Opanowanie potoków informacyjnych stało się więc jednym z podstawowych warunków sprawnej działalności logistycznych organów kierowania oraz dowództw pododdziałów i oddziałów logistycznych. Potrzebą "chwili" stało się także szybsze niż dotychczas pozyskiwanie informacji, przy jednoczesnym zapewnieniu jej dostatecznej wiarygodności i komunikatywności. Tylko taka bowiem informacja umożliwia wypracowanie we właściwym czasie racjonalnych koncepcji zabezpieczenia logistycznego wojsk walczących stanowiących podstawę dla planowania, organizowania i koordynowania dostaw środków bojowych i materiałowych oraz świadczenia usług logistycznych niezbędnych wojskom na współczesnym polu walki.

Sposób opracowywania i zobrazowania informacji logistycznej w wojskach wynika przede wszystkim ze znajdującego się dyspozycji komórek logistycznych oprzyrządowania. Może mieć to różne formy od wypełnienia określonych wzorów dokumentów przygotowywanych specjalnie na określoną godzinę do okresowego uaktualnianiu bazy danych posiadanych na danym szczeblu środków bojowych i materiałowych, uzbrojenia i sprzętu wojskowego itp. Przy czym przy zastosowaniu tego ostatniego w przypadku niedoboru jakiegoś środka materiałowego do wielkości ustalonej normami traktowane mogłoby to być jako swoiste zapotrzebowanie na jego dostarczenie.

W ocenie zespołu autorskiego informacja o stanie posiadanych środków materiałowych, ilości i stanie sprawności uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz sytuacji medycznej w wojskach stanowi podstawę planowania ich użycia przez komórkę operacyjną G3. Zachodzi zatem konieczność zapewnienia ciągłości jej przepływu pomiędzy komórkami G3 i G4.

Nowym pojawiającym się w ostatnim czasie zjawiskiem jest potrzeba pozyskiwania informacji logistycznej, również ze źródeł rozpoznania, szczególnie wtedy gdy dotyczy to obszarów, na które planujemy wejście i działanie naszych wojsk. Dotyczyć będzie to grup informacji związanych z:

- topografią wojskową obszaru działania;
- klimatem;
- systemem logistycznym przeciwnika;
- infrastrukturą logistyczną znajdującą w pasie działania (wojskową i cywilną);
- dostępnością i możliwością wykorzystania źródeł wody, energii elektrycznej oraz materiałów pędny i smarów;
- produkcją wojskową realizowaną dotychczas w obszarze planowanych działań;
- wielkością miast;
- możliwościami wykorzystania miejscowej siły roboczej;
- prawem obowiązującym na obszarze działania (w przypadku działania poza obszarem kraju);
- wielkościami norm zaopatrzenia dla oddziałów i pododdziałów;
- problematyką usuwania odpadów;

Zakres i przepływ powyższych informacji będzie oczywiście różny dla poszczególnych szczebli dowodzenia, nie mniej jednak zawsze powinny charakteryzować się one dużą szczegółowością i dokładnością.

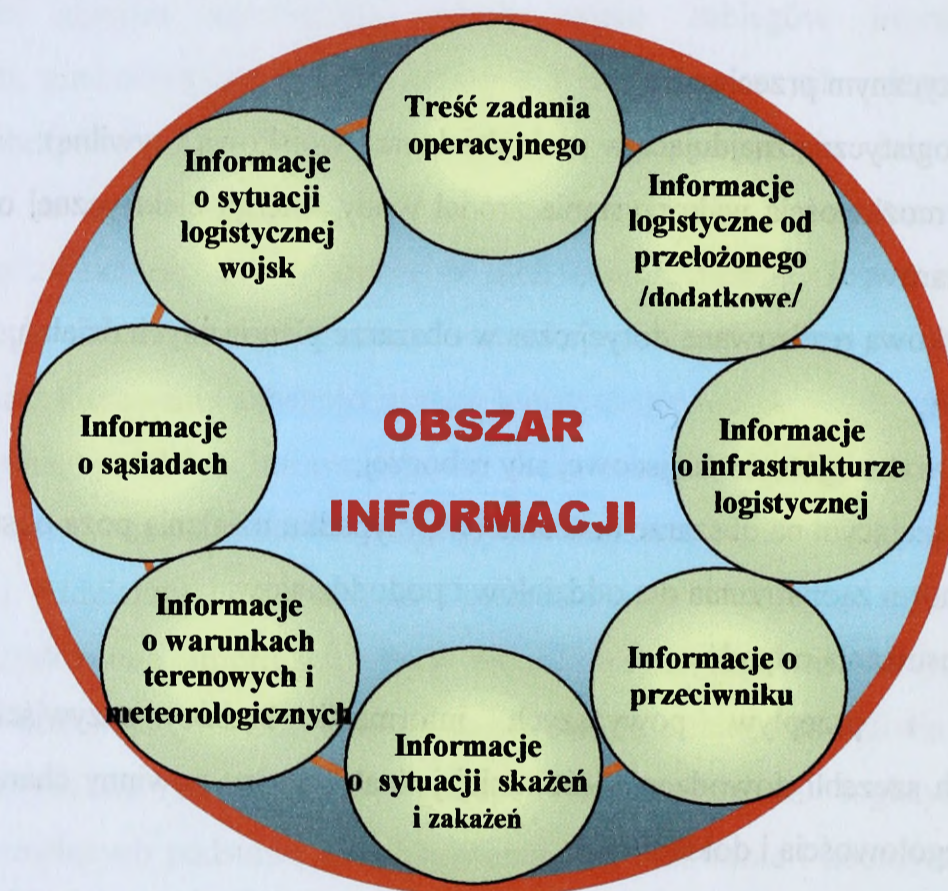
Skuteczne i efektywne zabezpieczenie logistyczne Wład w operacjach wymaga od szefa G4 wyboru optymalnego wariantu działania jednostek logistycznych. Aby tego dokonać powinien on posiadać niezbędne informacje i to zarówno ogólnowojskowe jak i specjalistyczne (logistyczne). Zakres tych informacji i stopień ich szczegółowości zależne będą od konkretnych warunków podejmowania decyzji przez dowódcę, sytuacji operacyjnej i logistycznej.

Uważa się, że informacje niezbędne do przygotowania wojsk do działania oraz skutecznego koordynowania działań logistycznych powinny zawierać dane przede wszystkim o:

- treści zdania operacyjnego otrzymanego od przełożonego;

przeciwniku;
sytuacji logistycznej (materiałowej, technicznej, medycznej i transportowej) wojskach;
sąsiadach;
sytuacji skażeń i zakażeń;
warunkach terenowych;
warunkach hydrometeorologicznych.

Zebrane informacje powinny być wiarygodne, kompletne aktualne i komunikatywne oraz zawierać wyłącznie takie dane, jakie są niezbędne szefowi G4 do planowania i kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk w operacji (walce).



Rys. 4.1. Obszar informacji stanowiących podstawę do planowania zabezpieczenia logistycznego wojsk.

Wprowadzanie nowego systemu dowodzenia wojskami wynikającego z członkostwa Polski w strukturach militarnych NATO, rodzi potrzebę określenia miejsca i sprecyzowania zadań organów dowodzenia (w tym i organów logistycznych) w tym systemie na wszystkich szczeblach dowodzenia. Znacznym przeobrażeniom uległy także poglądy na sposoby prowadzenia operacji siłami koalicyjnymi przy udziale w nich Wład SZ RP.

W wielonarodowych (sojuszniczych) operacjach połączonych, Wład mogą składać się z jednostek różnych kontyngentów narodowych. Stopień wyszkolenia i przygotowania jednostek Wład SZ RP, w tym poziom ich zabezpieczenia logistycznego, nie powinien różnić się od innych kontyngentów, tak aby mogły one prowadzić wspólne działania. Zdaniem zespołu autorskiego powinno osiągać się to poprzez prowadzenie wspólnych ćwiczeń i szkoleń, organów i jednostek logistycznych, zakładając, że podstawą przygotowania i prowadzenia efektywnych operacji przez Wład w ramach operacji połączonych, jest osiągnięcie wysokiego poziomu interoperacyjności logistycznej z pozostałymi armiami Sojuszu.

Mając na uwadze fakt, że tylko kilka państw na świecie stać jest na samodzielne prowadzenie operacji militarnych, wymagać to będzie współpracy międzynarodowej i tworzenia sił wielonarodowych, stwarzając tym samym warunki m.in. do efektywniejszego wykorzystania zasobów logistycznych i możliwości operacyjnych poszczególnych kontyngentów, wzrostu efektywności zabezpieczenia logistycznego wojsk oraz unikania dublowania struktur. Pomimo tego, że z reguły logistyka w działaniach koalicyjnych przyporządkowana jest elementom narodowym wydzielanych do związku wielonarodowego, to coraz częściej w miarę osiągania w wojskach wydzielanych do sojuszu interoperacyjności i kompatybilności staje się ona „logistyką wielonarodową”.

Z logistycznego punktu widzenia, przedstawiony przez zespół autorski w części pierwszej niniejszego opracowania, charakter współczesnych i przyszłych operacji Wład, stawia nowe jakościowo wyzwania przed organizatorami zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk. Jeszcze bardziej niż dotychczas obowiązywać będzie zasada mówiąca o **konieczności nadążania logistyki za walczącymi wojskami**. W pierwszym przypadku to konieczność zapewnienia jednostkom logistycznym wysokiej mobilności (w wymiarze lądowym i powietrznym) umożliwiającej terminowe dostawy ŚBiM oraz świadczenie usług specjalistycznych (remontowych, medycznych, transportowych) i gospodarczo-bytowych. Natomiast drugi przypadek „nadążania logistyki” to przede wszystkim podołanie zadaniom związanym z zaspokojeniem coraz to większych (asortymentowo, jakościowo i wagowo) potrzeb walczących wojsk na dostawy zaopatrzenia i świadczone usługi.

Skuteczna realizacja dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług na rzecz Wład we współczesnych operacjach wymaga również nowych rozwiązań w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym walczących wojsk. Nowość tych rozwiązań winna wyrażać się przede wszystkim w: wysokiej profesjonalizacji logistycznych organów kierowania; dostosowaniu ich struktury organizacyjnej – do pracy dwuzmianowej, kompetencyjnej – do

struktury ogólnowojskowych organów dowodzenia, a struktury przestrzennej – do ugrupowania operacyjnego wojsk, w tym jednostek i urzędzeń logistycznych; szerokim wspomaganium informatycznym procesu planowania zabezpieczenia logistycznego wojsk, stawiania zadań logistycznych wojskom i jednostkom logistycznym, a także procesu oceny sytuacji (w tym i sytuacji logistycznej) oraz kontroli i nadzoru nad realizacją zadań logistycznych.

Prowadzenie operacji (obronnych i zaczepnych) na obszarze własnego kraju, w tym szczególnie samodzielnie siłami narodowymi, wymaga racjonalnego (gospodarskiego) dysponowania (rozporządzania) posiadanym wojskowym potencjałem logistycznym. Racjonalność ta powinna wyrażać się przede wszystkim w dążeniu do jego utrzymania w dyspozycyjności przez jak najdłuższy okres prowadzonych operacji. Można to osiągnąć przez szerokie i umiejętne wykorzystanie zasobów terenowej infrastruktury logistycznej (materiałowej, technicznej, medycznej, transportowej), które powinny być wyzyskiwane przez wojska w pierwszej kolejności. Wymaga to realizacji szeregu przedsięwzięć mających na celu racjonalną dystrybucję tych zasobów, a także ich ochronę przed zniszczeniem (szczególnie w wypadku prowadzenia przez przeciwnika tzw. „działań pośrednich”).

Współczesne właściwości i tendencje zmian w prowadzeniu przez Wład operacji powodują, że wraz z tymi zmianami wzrasta zapotrzebowanie na dostawy różnorodnego zaopatrzenia i świadczenia różnorodnych usług logistycznych oraz to, że będą musiały one być realizowane w krótkich terminach. Powoduje to, że organy, jednostki i urzędzenia logistyczne muszą realizować swoje zadania w sposób wysoce zorganizowany, a przede wszystkim skuteczny. Warunkiem wysokiej skuteczności jest posiadanie przez wojska na wszystkich szczeblach dowodzenia racjonalnie zbudowanych i efektywnie działających systemów logistycznych, w tym przede wszystkim systemów kierowania nimi.

W warunkach funkcjonowania SZ RP zasadniczym czynnikiem powodującym konieczność dostosowania do nowych uwarunkowań geopolitycznych, posiadanych na poszczególnych szczeblach dowodzenia systemów logistycznych, jest udział Polski w strukturach NATO. Powoduje to pilną potrzebę podjęcia działań zmierzających do kompleksowej integracji SZ RP ze strukturami wojskowymi tego Sojuszu. Potrzeba taka dotyczy również systemów logistycznych Wład, w tym przede wszystkim systemów logistycznych, tych ZT i ZO, których oddziały i pododdziały już zostały do NATO przekazane lub zostaną przekazane w najbliższym czasie. Wymaga to więc realizacji wielu przedsięwzięć dostosowawczych, tym bardziej, że wydzielone do tego Sojuszu oddziały

i pododdziały Wład nie będą działały samodzielnie, lecz w składzie związków wielonarodowych, biorących udział w operacjach połączonych.

Nowym zjawiskiem, wynikającym z tworzenia w Europie ZO o składzie wielonarodowym (np. tworzenie korpusu Polsko-Niemiecko-Duńskiego z siedzibą dowództwa w Szczecinie), jest „logistyka wielonarodowa”. Jej istota wyraża się w dążeniu do realizacji wzajemnych dostaw i usług logistycznych przez armie państw sojusznicych. Wymaga to jednak posiadania interoperacyjności logistycznej. W początkowym okresie interoperacyjność ta będzie dotyczyła tylko niektórych rodzajów zadań takich jak np. zaopatrywanie w materiały pędne i smary; pomoc medyczna; ewakuacja, remont i zaopatrywanie w zestawy i części zamienne określonych marek techniki wojskowej; przewozy w ramach kontenerowych systemów transportowych itp⁷⁰.

Generalne ramy funkcjonowania logistyki w ZO i ZT oraz oddziałach i pododdziałach wydzielanych do NATO określone zostały w „Doktrynie logistycznej sił lądowych” ALP – 9(B)⁷¹, która określa podstawy optymalizacji użytkowania zasobów logistycznych, udostępnianych przez państwa członkowskie w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Przewiduje się, że pomimo różnic występujących w procedurach i terminologii stosowanej w tej dziedzinie w poszczególnych państwach NATO, to powinny one jednak przestrzegać podstawowych zasad logistycznych (*principles*), do których należą: odpowiedzialność (*responsibility*), pozyskiwanie zasobów logistycznych (*provision*), kompetencje (*authority*), współdziałanie (*cooperation*), koordynacja (*coordination*), wystarczalność (*sufficiency*), ekonomiczność (*economy*), elastyczność (*flexibility*) i jasność sytuacji logistycznej (*visibility*).

1. Odpowiedzialność (*responsibility*). Zasada ta nakłada na rządy poszczególnych państw oraz kierownictwo Sojuszu (*nations and NATO authorities*) wspólną odpowiedzialność za zabezpieczenie logistyczne (*logistics support*) wielonarodowych sił NATO.
2. Pozyskiwanie zasobów (sił i środków) logistycznych (*provision*). Istotą tej zasady jest nałożenie na poszczególne państwa obowiązku zapewnienia (indywidualnie lub drogą kooperacyjnych porozumień międzynarodowych) sił i środków - zasobów (*resources*) logistycznych do zabezpieczenia wojsk własnych, wydzielonych do dyspozycji NATO, zarówno w czasie pokoju jak i kryzysu oraz wojny.

⁷⁰ E. NOWAK.: Logistyka w operacjach. Materiały z sympozjum naukowego. AON, Warszawa 1998.

⁷¹ ALP – 9(B) Allied Logistic Publication – Stanag 2406 - jest uzupełnieniem ATP 35(B).

3. Kompetencje (authority). Zasada ta zakłada, że dowódca NATO określonego szczebla organizacyjnego wojsk musi otrzymać odpowiednie kompetencje (uprawnienia) do wykorzystywania narodowych zasobów logistycznych, niezbędnych do prowadzenia przez podległe/podporządkowane mu na okres działań wojska i utrzymywania (**sustain**) ich w zdolności bojowej. Wymóg ten odnosi się również do innych dowódców (z poza systemu dowodzenia NATO), dowodzących jednostkami wchodzącymi w skład wielonarodowych sił NATO.
4. Współdziałanie (cooperation). Istotą tej zasad jest współdziałanie pomiędzy poszczególnymi państwami-członkami NATO, a kierownictwem Sojuszu. Obejmuje ona również inne państwa, nie będące członkami NATO oraz organizacje o ile zachodzi potrzeba współdziałania z nimi. DO organizacji tych zalicz się: Organizację Narodów Zjednoczonych – ONZ (*United Nations - UN*), Unię Europejską – UE (*European Union - EU*), Organizację Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie – OBWE (*Organization of Security and Cooperatuion in Europe - OSCE*), a także inne organizacje pozarządowe (*non-governmental organizations – NGO*).
5. Koordynacja (coordination). Zasada ta podkreśla, że koordynacja zabezpieczenia logistycznego pomiędzy NATO, a przedstawicielami poszczególnych państw ma zasadnicze znaczenie i musi być realizowana na odpowiednich poziomach również z państwami nie będącymi członkami NATO, ONZ, UE, OBWE, a także innymi organizacjami, o ile zachodzi taka potrzeba.
6. Wystarczalność (sufficiency). Według tej zasady w celu zapewnienia wymaganych możliwości bojowych (*military capability*) podczas pokoju, kryzysu i wojny, siły i środki logistyczne muszą być rozdzielone na poszczególne poziomy organizacyjne wojsk w stopniu wystarczającym do osiągnięcia przez nie odpowiedniego (określonego) poziomu zdolności (*sustainability*) i gotowości bojowej (*readiness*) oraz mobilności (*mobility*).
7. Ekonomiczność (economy). Istotą tej zasady zawiera się w nakazie wykorzystywania zasobów logistycznych nie tylko efektywnie (*effectively*) i sprawnie (*efficiently*) ale również w sposób ekonomiczny (*economically*).
8. Elastyczność (flexibility). Zasada to określa, że zabezpieczenie logistyczne realizowane zarówno własnymi (*organic*) jak i przydzielonymi (*dedicated*) siłami i środkami musi być realizowane tak samo dynamicznie, elastycznie i mobilnie jak działają jednostki bojowe oraz w sposób umożliwiający szybką reakcję na zmiany sytuacji (*responsive*).

9. Jasność sytuacji logistycznej (visibility). W myśl tej zasady dla zapewnienia sprawnego kierowania i koordynowania zabezpieczeniem logistycznym wielonarodowych sił NATO niezbędnym jest dysponowanie pełnymi i aktualnymi informacjami o narodowych siłach i środkach (*assets*) logistycznych oraz ich możliwościach wykonawczych.

W ocenie zespołu autorskiego z powyższych zasad wynika, że system logistyczny powinien charakteryzować się mobilnością, inicjatywą, prostotą, zdolnością szybkiej reakcji i elastycznością. Wobec tego system ten powinien bazować na modelu „wypychania do przodu” tzn. jeżeli jest to tylko możliwe, przełożony swoimi jednostkami zabezpiecza działanie podwładnego przez co umożliwia mu skoncentrowanie się na zadaniach operacyjnych. Jest to działanie w myśl zasady:

„Zaopatrzyć wojska we wszystko co jest potrzebne do wykonania zadania i odciążyć je od wszystkiego co przeszkadza w realizacji tego zadania”.

Bardzo duża liczba planowanych do realizacji przedsięwzięć logistycznych związanych z przygotowaniem i kompleksowym wsparciem sił wielonarodowych w ograniczonym czasie nie zapewnia możliwości dokładnego planowania kontyngentów narodowych, w tym ich zabezpieczenia logistycznego. Przewiduje się potrzebę wcześniejszego planowania użycia wojsk NATO, w tym przede wszystkim planowania logistycznego, opartego na uzgodnionych zobowiązaniach państw w ramach HNS. Aby podołać tym zadaniom dostrzega się potrzebę tworzenia **wielonarodowych centrów kierowania zabezpieczeniem logistycznym poszczególnych RSZ** (*Combined Logistic Centre – CLC*) oraz **wielonarodowego połączonego (wspólnego) centrum kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk w operacjach połączonych** (*Combined Joint Logistic Centre – CJLC*).

Powyższe rozwiązania określono mianem „Nowej” koncepcji logistyki, w której zakłada się między innymi, że:

każde państwo ponosi pełną odpowiedzialność za dostarczanie zaopatrzenia i usług do własnych sił wydzielonych do składu kombinowanych połączonych sił zadaniowych -

CJTF (*Combined Joint Task Forces*);

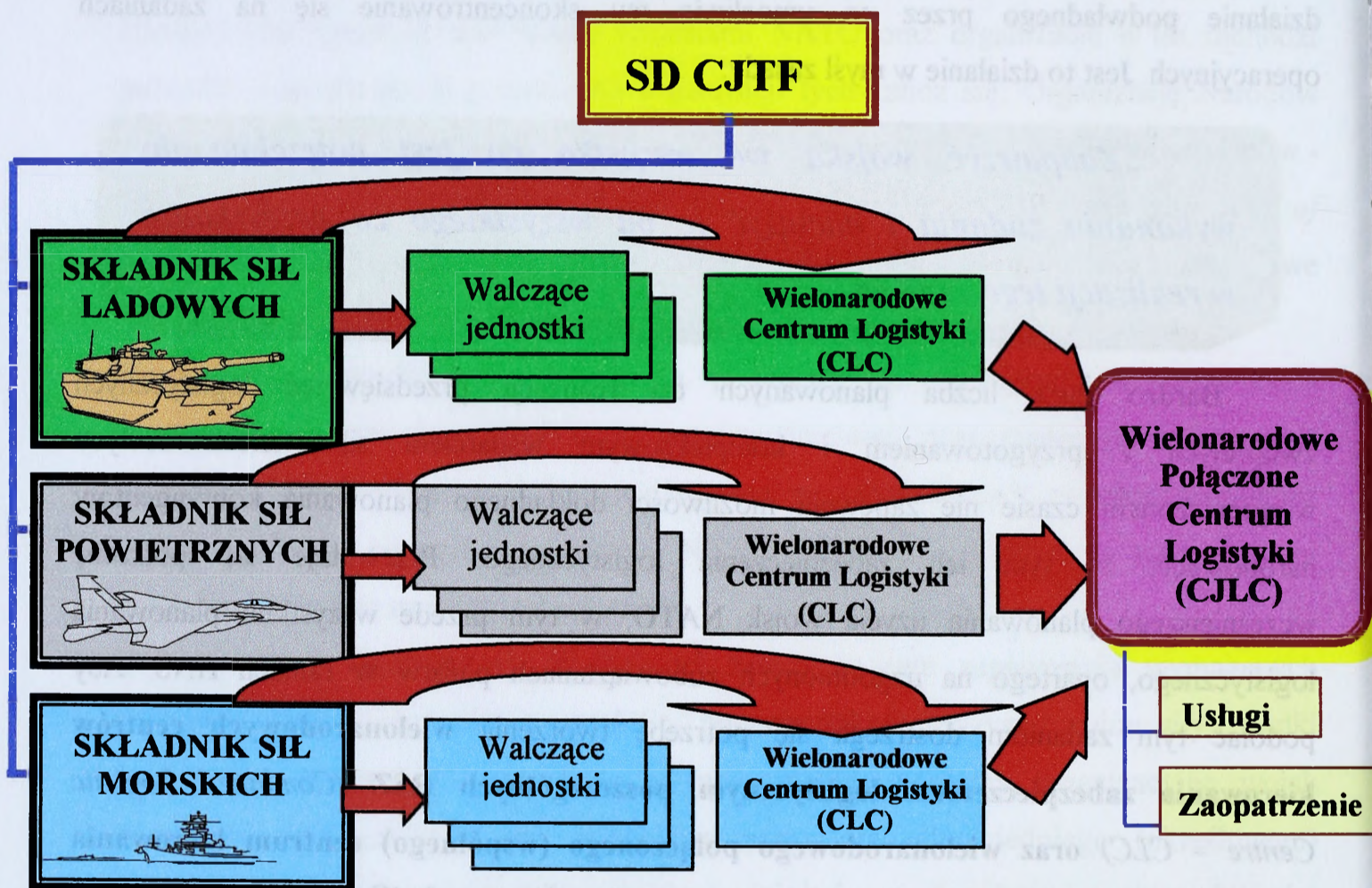
organizowana będzie wielonarodowa kooperacja w celu utworzenia wspólnego funduszu zasobów logistycznych koordynowanych przez wyznaczonego dowódcę;

jedno z państw będzie przewodziło w procesie koordynowania i dostarczania zasobów logistycznych oraz ich refundacji od innych zabezpieczanych państw na określonym obszarze działań;

zabezpieczenie logistyczne wojsk realizowane będzie w ramach narodowych zadań specjalistycznych;

efektywność i elastyczność zabezpieczenia logistycznego wojsk może wymagać łączenia kilku z wymienionych powyżej wariantów rozwiązań w ramach systemu logistycznego tworzonego na potrzeby CJTF.

Strukturę „Nowej” koncepcji zabezpieczenia logistycznego CJTF przedstawia rysunek 4.2.

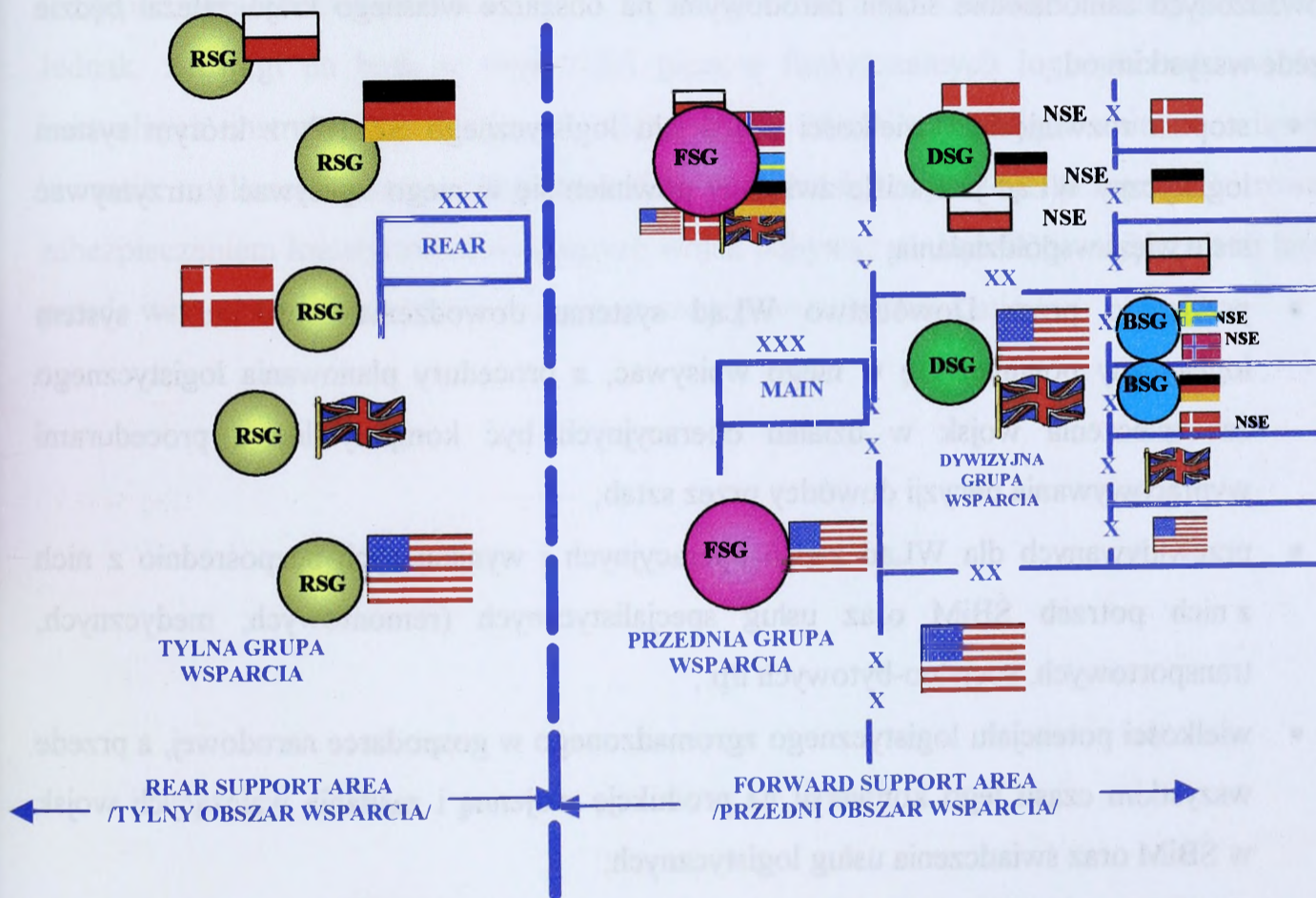


Rys. 4.2. Koncepcja organizacji zabezpieczenia logistycznego Połączonych (wielonarodowych) Sił Zadaniowych CJTF.

Z ustaleń polityki logistycznej NATO wynika, że z chwilą zgłoszenia jednostki (kontyngentu wojskowego) do sił tego Sojuszu, powinien zostać wydzielony i przygotowany do realizacji zadań logistycznych na jej korzyść Narodowy Element Wsparcia (NSE - **National Support Element**), który wspólnie z podobnymi elementami armii pozostałych państw wydzielających swoje wojska do danych sił Sojuszu utworzy Grupę Wsparcia Logistycznego (SG - **Support Group**). W jej skład wchodzi także, wspólne dla wszystkich

państw, elementy kierowania realizacją zadań logistycznych, transportu, zaopatrzenia i zapewnienia funkcjonowania SG. Grupy takie w zależności od odległości od macierzystego kraju i wielkości wydzielanego kontyngentu wojskowego mogą być organizowane na wszystkich szczeblach dowodzenia, zarówno w przednim jak i tylnym obszarze wsparcia, a ich liczba jest każdorazowo dostosowywana do wykonywanego zadania i np. dla korpusu o składzie wielonarodowym ich liczba zależy od składu brygad i dywizji.

Organizację grup wsparcia (SG) w korpusie o składzie wielonarodowym przedstawia rysunek 4.3.



LEGENDA:

NSE – narodowy element zaopatrzenia
 BSG – brygadowa grupa wsparcia
 DSG – dywizyjna grupa wsparcia
 FSG – przednia grupa wsparcia

RSG – tylna grupa wsparcia
 MAIN – główne stanowisko dowodzenia korpusu
 REAR – tylne stanowisko dowodzenia korpusu

Rys 4.3. Organizacja Grup Wsparcia w korpusie o składzie wielonarodowym (Wariant).

Organizacja kierowania zabezpieczeniem logistycznym oddziałów i pododdziałów Wład w operacjach prowadzonych siłami koalicyjnymi wymagać będzie wielu przedsięwzięć organizacyjno-przygotowawczych określających odpowiednio zadania zabezpieczenia logistycznego wojsk na poszczególnych jego poziomach i uprawnienia dowódców w tym zakresie.

W operacjach sojuszniczych Narodowe Elementy Wsparcia (NSE) będą działały w strukturach wielonarodowych. Wspólna „logistyka wielonarodowa” może w przyszłości wpisywać się w różnorodne obszary pola walki, nie zawsze dokładnie określone czy zdefiniowane.

Konstruowany obecnie model zabezpieczenia logistycznego Wład w operacjach prowadzonych samodzielnie siłami narodowymi na obszarze własnego kraju zależeć będzie przede wszystkim od:

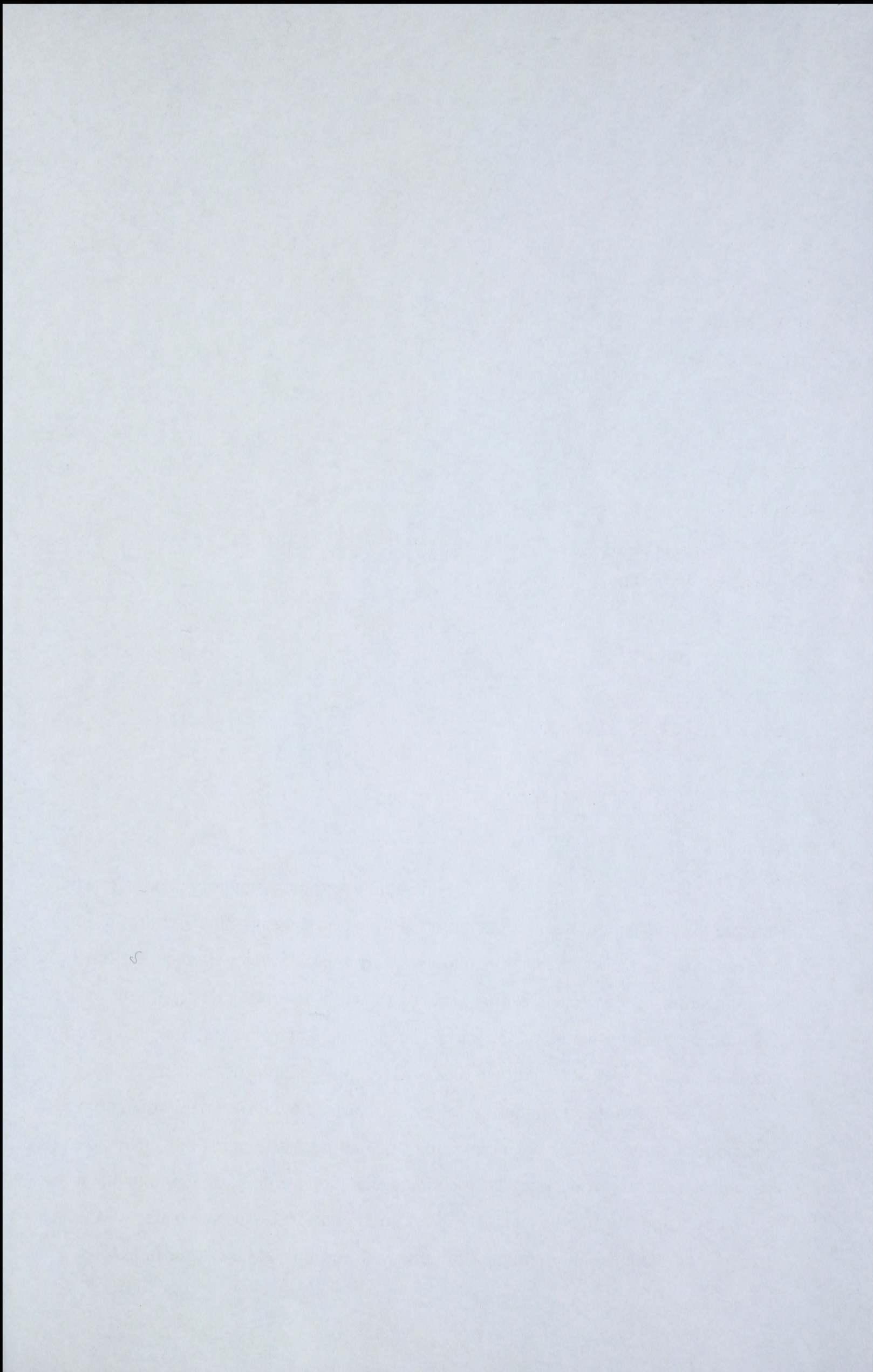
- stopnia rozwinięcia i wielkości potencjału logistycznego SZ RP, z którym system logistyczny Wład jest ściśle związany powinien się w niego wpisywać i utrzymywać stałe więzi współdziałania;
- przyjętego przez Dowództwo Wład systemu dowodzenia wojskami – system logistyczny powinien się w niego wpisywać, a procedury planowania logistycznego zabezpieczenia wojsk w działaniach operacyjnych być kompatybilne z procedurami wypracowywania decyzji dowódcy przez sztab;
- przewidywanych dla Wład zadań operacyjnych i wynikających bezpośrednio z nich z nich potrzeb ŚBiM oraz usług specjalistycznych (remontowych, medycznych, transportowych, socjalno-bytowych itp.);
- wielkości potencjału logistycznego zgromadzonego w gospodarce narodowej, a przede wszystkim czasu jego konwersji na produkcję wojenną i zasilania walczących wojsk w ŚBiM oraz świadczenia usług logistycznych;
- możliwości (zasobności) terenowej infrastruktury logistycznej znajdującej się na przewidywanych obszarach prowadzenia operacji przez Wład;
- możliwości dostaw dla Wład ŚBiM oraz UiSW w ramach umów koalicyjnych zawartych pomiędzy Polską a pozostałymi krajami NATO;

Budowany system logistyczny Wład powinien w każdym przypadku uwzględniać potrzebę kompatybilności i interoperacyjności z armiami państw NATO, bowiem zawsze może zaistnieć konieczność wspólnego realizowania zadań logistycznych i to zarówno

podczas operacji prowadzonych samodzielnie i w układzie sojusznicznym na obszarze własnego kraju jak i poza terytorium RP.

Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym walczących wojsk w zależności od profesjonalizmu logistycznych organów, stanu wiedzy oraz umiejętności i wypracowanych nawyków wykonawców zadań logistycznych (zintegrowanych dowództw jednostek logistycznych), a także stopnia unifikacji realizowanych przedsięwzięć logistycznych może odbywać się: **przez cele, przez zadania lub przez czynności (instruowanie).**

Dokonanie przez zespół autorski analizy obowiązujących w SZ RP aktów normatywnych (regulaminów, zarządzeń i ustaleń) dotyczących kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk jednoznacznie pozwala określić właściwie ich stan jako niezadowalający. Dostępne opracowania pochodzą tylko z jednego źródła tj. Akademii Obrony Narodowej. Jednak, z uwagi na brak w większości pionów funkcjonalnych logistyki, odpowiednich i aktualnych instrukcji zawierających szczegółowe procedury postępowania obowiązujące w czasie realizacji poszczególnych zadań i przedsięwzięć logistycznych, kierowanie zabezpieczeniem logistycznym walczących wojsk odbywać się będzie (w najbliższych latach) przede wszystkim przez zadania oraz przez szczegółowe instruowanie.



5. OCZEKIWANIA WOBEC SYSTEMU KIEROWANIA LOGISTYKĄ WOJSK LĄDOWYCH W OPERACJACH

5.1. Determinanty funkcjonowania systemu kierowania logistyką wojsk lądowych w operacjach

Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym wojsk w operacjach i walce realizowane jest w formie zarządzania i dowodzenia. Zakres i sposób kierowania zabezpieczeniem logistycznym Wład w operacjach i walce determinowany jest obecnie wieloma zmiennymi uwarunkowaniami organizacyjnymi, operacyjnymi, logistycznymi oraz terenowymi i klimatycznymi⁷².

5.1.1. Uwarunkowania organizacyjne

Do zasadniczych czynników organizacyjnych warunkujących zakres i sposób kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych w siłach zbrojnych RP obecnie i w najbliższej przyszłości należy przyjęcie Polski do NATO oraz rozpoczęty już proces utworzenia związków operacyjnych (korpusów) o strukturze międzynarodowej, w skład których wchodzi również polskie związki taktyczne.

Wstąpienie RP do NATO powoduje potrzebę realizacji wielu przedsięwzięć zmierzających do integracji polskich sił zbrojnych ze strukturami wojskowym tego Sojuszu. Potrzeba ta dotyczy również systemów logistycznych wojsk lądowych. Przedsięwzięcia dostosowawcze realizowane obecnie w siłach zbrojnych RP mają na celu uzyskanie przez nie niezbędnego poziomu standaryzacji. Standaryzacja ta związana jest z formułowaniem, uzgadnianiem, implementacją oraz aktualizacją stosowanych norm do potrzeb NATO. Pomimo, że standaryzacja w NATO jest dobrowolna i nie jest celem samym w sobie, to państwa członkowskie powinny (zobowiązane są) dążyć do możliwie najwyższego poziomu standaryzacji.

Ogólnym celem standaryzacji NATO-wskiej jest zwiększenie efektywności militarnej tego Sojuszu oraz powiększenie dostępności w wykorzystaniu zasobów obronnych państw członkowskich.

W procesie standaryzacji stosowane są standardy: operacyjne (dotyczą one doktryny, taktyki, meldunków, map, planów itp.), materiałowe (dotyczą one zaopatrzenia np.:

⁷² Zabezpieczenie logistyczne związku operacyjnego w operacji zaczepnej. AON 1998.

uzbrojenia, części zamiennych, materiałów konsumpcyjnych), administracyjne (ułatwiające administrowanie agendami Sojuszu) itp.

W NATO zdefiniowane są cztery poziomy standaryzacji:

- Kompatybilność
- Interoperacyjność
- Wzajemna zamiennność
- Wspólność

Pierwszy poziom - Kompatybilność (*Compatibility*) jest to możliwość dwu lub więcej obiektów lub składowych wyposażenia lub materiału, istnienia lub funkcjonowania w tym samym systemie czy środowisku bez wzajemnego oddziaływania.

Drugi poziom - Interoperacyjność (*Interoperability*) jest to zdolność systemów, jednostek lub wojsk do świadczenia usług, przyjmowania usług od innych systemów, jednostek lub wojsk oraz wykorzystania wzajemnych usług w celu skutecznego, wspólnego działania.

Trzeci poziom - Wzajemna zamiennność (*Interchangeability*) oznacza spełnienie warunków, gdy dwa lub więcej obiektów mają takie same charakterystyki fizyczne i funkcjonalne (są równoważne), mają taką samą trwałość i mogą być wzajemnie zamieniane bez zmian swych własności lub bez uzupełniania ich dodatkowymi obiektami.

Czwarty poziom - Wspólność (*Commonality*) jest stanem osiąganym gdy grupy osób, organizacji lub państw posługują się wspólnymi doktrynami, procedurami lub wyposażeniem.

Spośród powyższych czterech poziomów standaryzacji obowiązujących w NATO, na obecnym etapie przygotowania systemów logistycznych SZ RP wymagane jest osiągnięcie poziomu pierwszego i drugiego tj. kompatybilności i interoperacyjności. Polegać to będzie na osiągnięciu przez te systemy zdolności do świadczenia i przyjmowania usług logistycznych w wypadku wspólnego prowadzenia działań. Ma to szczególny wymiar przy prowadzeniu operacji kombinowanych i połączonych operacji kombinowanych.

W NATO znaczną uwagę przywiązuje się do obniżenia kosztów prowadzonych operacji poprzez wzajemne świadczenie usług logistycznych na rzecz wojsk sojuszniczych przebywających na terytorium poszczególnych państw tego Sojuszu. Określane jest to mianem „Wsparcia przez państwo-gospodarza” (**HNS – Host Nation Support**)⁷³. Przewiduje

⁷³ Wsparcie przez państwo-gospodarza (*HNS*) jest to cywilna i wojskowa pomoc, świadczona w okresie pokoju, kryzysu i wojny przez państwo-gospodarza dla Sojuszniczych sił zbrojnych i organizacji NATO, które są rozmieszczone na/lub są w trakcie przemieszczania się przez terytorium danego państwa - gospodarza. *HNS* uzupełnia organiczne zabezpieczenie

się, że wiele z tych zadań realizować będą między innymi i jednostki logistyczne Wład co implikuje konieczność wypracowania procedur planowania ich wykorzystania i stawiania im zadań.

Generalne założenia logistyki NATO ustalają zasadę, że każde państwo jest zobowiązane zapewnić dostarczanie zasobów logistycznych w celu zabezpieczenia swoich wojsk wydzielanych do tego Sojuszu, ponadto jest ono odpowiedzialne za zabezpieczenie strategicznego przegrupowania, transportu i przemieszczenia wojsk. Sposób organizacji zabezpieczenia logistycznego wydzielanych sił pozostaje więc w gestii państwa wydzielającego. W NATO obowiązuje zasada narodowego zabezpieczenia logistycznego wydzielanych do jego składu sił, co koresponduje z zasadą podporządkowania sił narodowych dowódcy NATO tylko na okres działania operacyjnego. Jednak wraz z wydzielanymi siłami, do dyspozycji NATO musi nastąpić przekazanie uzgodnionych wielkości zasobów logistycznych.

Mając na uwadze powyższe uwarunkowania w Sztabie Generalnym WP opracowano i rozpoczęto pod koniec lat dziewięćdziesiątych wdrażanie „Koncepcji logistyki Sił Zbrojnych RP do 2012 roku”, jednak wiele jej założeń i planowanych do wprowadzenia zmian zostało wstrzymanych, a od niektórych, z różnych przyczyn w ogóle odstąpiono. Zdaniem zespołu autorskiego w wielu obszarach tej koncepcji zrobiono to zbyt pochopnie, bowiem przyjęte i zaakceptowane przez kierownictwo MON rozwiązania były adekwatne do oczekiwań wobec systemu kierowania logistyką Wład. Zgodnie z koncepcją zabezpieczenie logistyczne Wład przewidywano oprzeć na układzie zrejonizowanym mając za podstawę stacjonarną infrastrukturę logistyczną, a wdrażany model systemu logistycznego SZ funkcjonować miał w oparciu o stacjonarne i mobilne (polowe) jednostki logistyczne oraz zasoby logistyczne układu niemilitarnego (wydzielone z gospodarki narodowej).

Wprowadzane w systemie logistycznym zmiany szczególnie przejawiać miały się w:

- dostosowaniu struktur organizacyjnych jednostek logistycznych szczebla taktycznego do struktur organizacyjnych logistyki obowiązujących w armiach przodujących państw NATO (USA, WB, RFN) przez wprowadzenie:
 - w batalionie - dowództwa kompanii logistycznej (klog);
 - w brygadzie - dowództwa batalionu logistycznego (blog);
 - w dywizji - dowództwa pułku logistycznego (plog).

i umożliwia jego szybsze rozwinięcie bądź zaopatrzenie w większej ilości. Podstawa zobowiązań HNS wynika z członkostwa w NATO lub z bilateralnych, bądź wielostronnych porozumień zawartych między państwami-gospodarzami i wojskami działającymi na terytorium danego państwa gospodarza. Doktryna Logistyczna Sił lądowych ALP-9.

- podzieleniu organów logistycznych na dwie zasadnicze części:
 - pierwszą o charakterze planistycznym podporządkowaną szefowi sztabu jako komórka G4(S4);
 - drugą o charakterze wykonawczym, który stanowić miały jednostki logistyczne (klog, blog, plog).
- przeniesieniu przedsięwzięć formowania od nowa mobilnych jednostek logistycznych z wojsk operacyjnych i gospodarki narodowej (przedsiębiorstw) na stacjonarne jednostki logistyczne, z jednoczesnym uwzględnieniem zmienionych potrzeb operacyjnych oraz zmian w zasobach mobilizacyjnych przekształcającej się gospodarki kraju;
- takim przemieszczeniu posiadanych zapasów ŚBiM, które:
 - dostosuje ich rozmieszczenie do nowych potrzeb operacyjnych w ramach posiadanej bazy magazynowej;
 - poprawi rozśrodkowanie niektórych asortymentów środków taktycznych (między innymi min, amunicji przeciwpancernej, lotniczych środków bojowych) i materiałowych;
 - umożliwi stworzenie w ramach rejonowych baz materiałowych (RBM) składów wielobranżowych poprzez adaptację istniejącej bazy magazynowej do nowych potrzeb i przeniesienie zapasów;
 - zlikwidowaniu zbędnych składnic (z punktu widzenia potrzeb oraz położenia operacyjnego).

Szczególne rolę w projektowanym systemie logistycznym Wład spełniać miały Rejony Logistyczne (RLog). Podporządkowane im miały zostać stacjonarne i ruchome (mobilne) jednostki logistyczne szczebla operacyjnego stacjonujące i mobilizowane na obszarze danego RLog. W roku 2000 zakończono formowanie dwóch RLog Warszawa i Kraków, które osiągnęły one gotowość do realizowania zadań logistycznych w swoich rejonach odpowiedzialności. Podporządkowano im jednak tylko stacjonarne jednostki logistyczne szczebla operacyjnego, pozostawiając mobilne w podporządkowaniu szefów logistyki OW. Formowanie dwóch pozostałych RLog(Wrocław i Bydgoszcz) nie zostało zapoczątkowane, z powodu zmiany koncepcji struktury SZ RP.

Stacjonarne jednostki logistyczne zgrupowane są:

- jednostki pionu materiałowego (zaopatrzenia) w Rejonowych Bazach Zaopatrzenia (RBM);

- jednostki pionu technicznego w Okręgowych Warsztatach Technicznych (OWT) i Rejonowych Warsztatach Technicznych (RWT);
- jednostki pionu medycznego (wojskowe szpitale stacjonarne i wojskowe szpitale rezerwowe) w Wojskowych Rejonach Leczniczych (WRL).

Ruchome (mobilne) jednostki logistyczne szczebla operacyjnego (bzaop, bzmps, btr, brem, bes, btsc, bwmed, bas, bpepid, krd, kmt, krp itp.) zintegrowane mają zostać przez dwa dowództwa brygad logistycznych (BLog). Przewiduje się utworzenie takiego dowództwa BLog w każdym OW, które wraz z podporządkowanymi jednostkami logistycznymi, po mobilizacyjnym i operacyjnym rozwinięciu, przydzielane byłoby do korpusu i realizowałoby wszystkie zadania logistyczne na rzecz jego ZT i oddziałów.

W założeniach RLog miały realizować wszystkie zadania logistyczne (dowozy i usługi) niezbędne stacjonującym na jego obszarze wojskom (jednostkom wojskowym) do bieżącego funkcjonowania i szkolenia niezależnie od podległości RSZ, tj. Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej (WLOP) oraz Marynarki Wojennej (MW). Miały także stanowić bazę mobilizacyjną dla wszystkich nowo formowanych jednostek logistycznych, organizując dla nich zabezpieczenie logistyczne w czasie ich mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia.

Komenda RLog, znając potrzeby logistyczne zabezpieczanych wojsk oraz aktualny potencjał logistyczny podległych jednostek logistycznych (stacjonarnych i mobilnych), miała formułować potrzeby w zakresie wykorzystania przez wojska zasobów terenowej infrastruktury logistycznej i zgłaszać je wojewódzkim organom administracji państwowej znajdującym się na jej obszarze.

W ocenie zespołu autorskiego rezygnacja z koncepcji tworzenia RLog wydaje się być przedwczesna, bowiem ogrom zadań logistycznych jakie są w związku z tym planowane do przejścia przez OW, powoduje że będą one znacznie spłycone lub w ogóle nie będą planowane i realizowane co w konsekwencji spowodować może znaczne obniżenie potencjału logistycznego WLąd.⁷⁴ Uważa się ponadto, że projektowana struktura BLog wydzielanych do KZ (KPZ) powinna być zmienna i zależeć od zadań operacyjnych realizowanych przez poszczególne ZO.

Według opinii zespołu autorskiego istotny wpływ na proces kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych w operacjach i działaniach taktycznych będzie miał również podział kompetencji pomiędzy organami i jednostkami logistycznymi poszczególnych szczebli dowodzenia. Na przykład, szczególnie charakterystyczny podział

⁷⁴ Problem tworzenia i funkcjonowania BLog zostanie przedstawiony w dalszych etapach badań.

tych kompetencji występuje w logistyce armii Stanów Zjednoczonych gdzie logistyka szczebla dywizyjnego odpowiada bezpośrednio tylko za realizację zadań logistycznych na rzecz dywizyjnych jednostek rodzajów wojsk, pełniąc jednocześnie rolę organizatora i koordynatora dostaw i usług realizowanych na rzecz podległych brygad (BZ/BPanc) bezpośrednio przez związek operacyjny (korpus).

Powyższa uwaga zespołu autorskiego może mieć szczególne znaczenie w procesie dostosowywania logistyki 12 DZ (Szczecin), a późniejszym okresie logistyki 11 DKPanc (Żagań) do wymagań i standardów NATO w związku ich wejściem w skład związków operacyjnych (korpusów) o strukturze międzynarodowej.

5.1.2. Uwarunkowania operacyjne i taktyczne

Do zasadniczych czynników operacyjnych i taktycznych warunkujących zakres i sposób kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych w operacji i walce należą: czas i sposób przygotowania oraz przechodzenia wojsk do operacji (działań taktycznych), stosunek sił walczących stron, miejsce (związku operacyjnego, związku taktycznego) w ugrupowaniu strategicznym (operacyjnym) metoda i styl pracy dowództwa i sztabu (ZO,ZT) oraz treść decyzji dowódcy, a także planowany sposób prowadzenia (rozegrania) operacji (prowadzenia działań taktycznych).

Z uwagi na czas i sposób przygotowania oraz przechodzenia wojsk do operacji (działań taktycznych) to wojska mogą robić to w warunkach zagrożenia wojennego, w początkowym okresie wojny lub w jej toku. Ponadto operacja (działania taktyczne) może być pierwszą lub kolejną w danej wojnie, a poza tym może być przygotowywana w styczności lub bez styczności z przeciwnikiem.

Najkorzystniejsze warunki do kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk występują w przypadku gdy operacja (działania taktyczne) przygotowywana będzie w okresie narastania zagrożenia wojennego. W tym wypadku logistyczne organy kierowania i dowództwa jednostek logistycznych mogą być w pełni ukompletowane stanem osobowym oraz posiadać odpowiednio dużo czasu na przygotowanie i realizację przedsięwzięć związanych z planowaniem, organizowaniem, opracowaniem oraz kontrolą zadań związanych z realizacją dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług na rzecz wojsk.

Mniej korzystne warunki do kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk wystąpią w przypadku przechodzenia (przygotowywania) do operacji (działań taktycznych) po wybuchu wojny, w tym szczególnie gdy okres narastania zagrożenia wojennego był krótki

lub wojna wybuchła z zaskoczenia. W tym przypadku logistyczne organy kierowania i dowództwa jednostek logistycznych mogą być nie w pełni ukompletowane (może na przykład trwać proces ich mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia), a potencjał wykonawczy podległych jednostek logistycznych ograniczony.

Jeszcze bardziej skomplikowane kierowanie zabezpieczeniem logistycznym wojsk może być w przypadku przechodzenia ich do operacji obronnej (obrony) w warunkach styczności z przeciwnikiem i niepowodzenia prowadzonej wcześniej operacji zaczepnej (natarcia). W tym wypadku logistyczne organy kierowania i dowodzenia jednostek logistycznych będą planowały i organizowały zabezpieczenie logistyczne wojsk w planowanej operacji obronnej (obronie) organizując i realizując jednocześnie dostawy zaopatrzenia i usługi na rzecz walczących (prowadzących dotychczasowe działania) wojsk. Będzie się to dziać z reguły w sytuacji potrzeby zmiany ugrupowania i rozmieszczenia jednostek i urzędzeń logistycznych stosownie do nowego ugrupowania operacyjnego (bojowego) wojsk.

Stosunek sił walczących stron, a konkretnie wielkość przewagi nad przeciwnikiem (w działaniach obronnych wielkość przewagi przeciwnika) determinować będzie wszelkie działania dowódcy i sztabu, a więc i logistycznych organów kierowania i dowództw jednostek logistycznych. Od niej bowiem będzie zależała treść decyzji dowódcy oraz sposób przygotowania i rozegrania operacji (walki). Jednak z logistycznego punktu widzenia często rozpatrywana jest ona jako zasadnicza determinanta „swobody” działania logistycznych organów kierowania oraz jednostek i urzędzeń logistycznych. Od niej bowiem może zależeć termin rozpoczęcia operacji (działań taktycznych), a więc czas planowania i organizowania zabezpieczenia logistycznego wojsk, a także intensywność oddziaływania (uderzeń) przeciwnika na jednostki, urządzenia i infrastrukturę logistyczną. W przypadku znacznej przewagi przeciwnika szczególnie intensywnych uderzeń i towarzyszących im strat w potencjale logistycznym wojsk należy oczekiwać podczas prowadzenia przez niego tzw. „działań pośrednich”. W tych warunkach szczególne znaczenie będzie miała organizacja skutecznej obrony i ochrony jednostek i urzędzeń logistycznych.

Natomiast w przypadku posiadania przez ZO (ZT) przewagi nad przeciwnikiem i prowadzenia działań zaczepnych obowiązkiem logistycznych organów kierowania będzie pilne śledzenie sytuacji logistycznej przeciwnika oraz inicjowanie działań zmierzających do przechwytywania (przez nacierające wojska) jego zasobów logistycznych lub też ich niszczenie.

Z uwagi na **miejsce ZO (ZT) w ugrupowaniu strategicznym (operacyjnym)**, może on przygotowywać działania operacyjne będąc w pierwszym lub odwodzie, a także na głównym lub pomocniczym kierunku obrony (natarcia). Miejsce ZO (ZT) w ugrupowaniu, strategicznym (operacyjnym) będzie warunkowało przede wszystkim czas organizowania zabezpieczenia logistycznego wojsk i wielkość ich potrzeb na dostawy zaopatrzenia oraz świadczenie usług specjalistycznych. Oczywistym jest bowiem to, że od roli jaką spełnia ZO (ZT) w planowanej operacji (działaniach taktycznych) będzie zależała ilość zużywanych przez niego środków taktycznych i materiałowych, wielkość ponoszonych strat w stanie osobowym, w UiSW oraz potencjale logistycznym, a w związku z tym również wysiłek logistycznych organów kierowania i dowództw jednostek logistycznych.

Od metody i stylu pracy dowództwa i sztabu (ZO, ZT) oraz treści decyzji dowódcy zależać będzie cały proces planowania, organizowania, opracowania zadań dla wykonawców i kontroli ich wykonania. Inaczej mówiąc, zakres i sposób kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk są „logistyczną kreacją decyzji dowódcy”.

Decyzja dowódcy warunkuje czas planowania i organizowania zabezpieczenia logistycznego wojsk, sposób ugrupowania i rozmieszczenia jednostek i urządzeń logistycznych, wielkość potrzeb zaopatrzeniowych wojsk (np. manewrowy sposób prowadzenia operacji (działań taktycznych) wiąże się ze zwiększonym zużyciem większości środków taktycznych i materiałowych) i sposób ich zaspokajania, organizację ewakuacji i remontu UiSW, organizację pomocy medycznej rannym i chorym, organizacja przewozów wojskowych, sposób i zakres wykorzystania zasobów terenowej infrastruktury logistycznej itp. Dlatego też bardzo ważnym jest aktywny udział szefa G4 i zespołu dowodzenia logistyką w procesie wypracowania decyzji przez sztab ZO (ZT). Gwarantuje to bowiem adekwatność treści podjętej przez dowódcę decyzji posiadany potencjał logistycznym.

5.1.3. Uwarunkowania logistyczne

Do zasadniczych **czynników logistycznych**, które warunkują zależność i sposób kierowania zabezpieczeniem logistycznym ZO (ZT) zalicza się przede wszystkim: aktualną sytuację logistyczną wojsk; prognozowane zużycie środków bojowych i materiałowych, straty w UiSW oraz straty sanitarne w planowanej operacji (walce); rodzaj i zakres przedsięwzięć logistycznych realizowanych na rzecz ZO (ZT) przez przełożonego; przewidywany (możliwy) zakres współdziałania wojskowo-cywilnego oraz zakres i sposób wyzyskania terenowej infrastruktury logistycznej; a także poziom wykształcenia

specjalistycznego logistycznych organów kierowania oraz dowództw i pozostałego stanu osobowego jednostek logistycznych.

Aktualna (w momencie organizowania operacji) **sytuacja logistyczna ZO (ZT)** może być bardzo różna. Organy logistyczne zawsze powinny dążyć do tego, aby była ona dobra tzn. ZO (ZT) posiadał wysoki poziom zapasów zaopatrzenia, wysoki stopień zdatności technicznej UiSW oraz małą liczbę rannych i chorych w punktach opatrunkowych. Jest to stan pożądany ale na pewno nie w każdych warunkach możliwy do osiągnięcia. W wypadku dużych różnic w stosunku do stanu oczekiwanego sytuacji logistycznej czas jego osiągnięcia (dojścia do pożądanego stanu) będzie funkcją czasu, zasobność źródeł zaopatrzenia i wydajność urządzeń logistycznych świadczących usługi specjalistyczne i gospodarczo-bytowe, a także zakresu pomocy udzielonej przez przełożonego. Zdaniem zespołu autorskiego szczególnego znaczenia w planowanej operacji nabiera racjonalne pogodzenie uwarunkowań operacyjnych sugerujących zazwyczaj skracanie czasu przygotowania operacji, z czasem realizacji przedsięwzięć logistycznych, który bardzo często jest bardzo długi.

Prognoza zużycia środków bojowych i materiałowych, strat w UiSW oraz strat sanitarnych w planowanej operacji jest przede wszystkim pochodną zależną od rodzaju prowadzonych działań (np. czy to będą działania obronne, czy zaczepne), stosowanych środków rażenia oraz stosunku sił walczących stron. W ocenie zespołu autorskiego teza ta jest oczywista i oczywistym jest, że przy dużej prognozie zużycia środków zaopatrzenia oraz wysokich strat w UiSW i strat sanitarnych zakres przedsięwzięć logistycznych będzie bardzo duży. Rzutować to będzie na wysiłek m.in. logistycznych organów kierowania oraz dowództw jednostek logistycznych oraz znacznie wydłuży się czas realizacji przedsięwzięć logistycznych.

Zakres przedsięwzięć logistycznych realizowanych przez przełożonego na rzecz ZO (ZT) zależy głównie od treści otrzymanego przez niego zadania operacyjnego oraz jego miejsca w ugrupowaniu strategicznym (operacyjnym). Wynika to z samej istoty podporządkowania jednostek i urządzeń logistycznych bezpośrednio dowódcom na poszczególnych organizacyjnych WŁąd. Jednostki te służą właśnie do wzmacniania (wspierania) sił logistycznych na niższych szczeblach dowodzenia oraz potęgowania wysiłku logistycznego na wybranych kierunkach i w pożądanym czasie.

W ramach **współdziałania wojskowo-cywilnego** z przedstawicielami administracji państwowej i terenowej organizowany jest przede wszystkim udział sił układu niemilitarnego w realizacji przedsięwzięć logistycznych na rzecz ZO(ZT), w likwidacji skutków uderzeń

przeciwnika na jednostki i obiekty logistyczne, a także w prowadzeniu akcji ratunkowych w czasie klęsk żywiołowych.

Racjonalnemu **wykorzystaniu terenowej infrastruktury logistycznej** sprzyja przygotowanie i prowadzenie operacji na obszarze własnego kraju, szczególnie gdy ma to miejsce w okresie zagrożenia wojennego lub w początkowym okresie wojny i prowadzenia działań opóźniających. Infrastruktura ta bowiem może być zawczasu odpowiednio rozpoznana i przygotowana, a jej zniszczenia mogą jeszcze nie wystąpić lub być niewielkie. Pozyskiwane z niej mogą być znaczne zasoby różnorodnych środków materiałowych (np. żywność, woda, paliwa płynne, bielizna, leki, opał itp.), a także mogą być wykorzystywane różnorodne obiekty i urządzenia do świadczenia wojskom usług specjalistycznych (remontowych, leczniczych, transportowych) i gospodarczo-bytowych (np. kąpielowych, pralniczych, handlowych itp.). Powyższe działania w znacznym stopniu mogą łagodzić niedobory zaopatrzenia, sprzyjać oszczędzaniu zapasów wojskowych, a także uzupełniać zakres usług świadczonych walczącym wojskom.

Skuteczność zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk, szczególnie w początkowym okresie wojny, w dużej mierze zależy będzie również od **poziomu wyszkolenia logistycznych organów kierowania, a także dowództw i stanów osobowych jednostek logistycznych**. W tym przypadku zalety początkowego okresu wojny wyrażające się m.in. wysokim poziomem zapasów zaopatrzenia oraz dobrym stanem zdolności technicznej UiSW, mogą być pomniejszone słabym wyszkoleniem organizatorów i realizatorów przedsięwzięć logistycznych. Niestety, jak wykazują doświadczenia prowadzonych w ZT kontroli, umiejętności związane z planowaniem zabezpieczenia logistycznego wojsk przez zespoły G4 wg procedur obowiązujących w NATO są jeszcze bardzo małe⁷⁵. Ocenia się, że będą one szczególnie potrzebne przede wszystkim dowództwom i sztabom jednostek logistycznych szczebla operacyjnego, które to są jednostkami najczęściej nowo formowanymi.

5.1.4. Uwarunkowania terenowe i klimatyczne

Operacje prowadzone przez ZO na obszarze RP mogą być prowadzona w terenie o dużym zróżnicowaniu pod względem jego ukształtowania (rzeźby), pokrycia, a także

⁷⁵ Autor jest nieetatowym inspektorem Departamentu Kontroli MON.

charakteryzującym się znaczną zmiennością warunków atmosferycznych. Z operacyjnego punktu widzenia głównym kryterium klasyfikacji terenu jest jego dostępność dla wojsk.

Jeżeli teren jest równinny lub pocięty wzniesieniami, których wysokość względna nie przekracza 50 m, a ich stoki są dogodne do pokonywania przez czołgi i BWP oraz gdy pokrycie terenu, tj. zalesienie, bagna, rzeki, jeziora lub zabudowa, nie przekracza 50% ogólnej powierzchni, mówi się wówczas o warunkach normalnych (przeciętnych). Ponadto za normalne uznaje się warunki, w których widoczność nie jest mniejsza niż 4 km, temperatura otoczenia waha się w granicach -5° do $+30^{\circ}\text{C}$, a pokrywa śnieżna nie przekracza 15 cm. Natomiast warunki terenowe i atmosferyczne, których charakterystyka nie mieści się w powyższych wskaźnikach, uznawane są za specyficzne. Przyjmując powyższe uwarunkowania wyróżnia się operacje w terenie zabudowanym, górzystym, w terenie leśno-jeziornym, na wybrzeżu morskim, w zimie oraz w nocy (w warunkach ograniczonej widoczności)⁷⁶.

Charakterystyczną wspólną cechą operacji prowadzonych w specyficznych środowiskach walki jest to, że wojska, a tym samym organy kierowania logistyką i jednostki logistyczne muszą realizować wiele dodatkowych przedsięwzięć mających na celu pokonanie trudności wynikających z ich specyficznych właściwości oraz dostosowania do nich sposobów działania. Ponadto organy i jednostki logistyczne ZO w zależności od istniejących warunków terenowych oraz panujących warunków atmosferycznych, będą musiały dostosowywać swoje sposoby działania w procesie pozyskiwania (wykorzystywania) zasobów terenowej infrastruktury materiałowej, technicznej, medycznej i komunikacyjnej.

W ocenie zespołu autorskiego wszystkie wyróżnione wcześniej warunki terenowe i atmosferyczne zaliczane do specyficznych środowisk walki, oceniane są pod względem:

- możliwości (podatności) rozmieszczenia jednostek oraz rozwinięcia urządzeń logistycznych;
- zapewnienia dobrych warunków funkcjonowania (pracy) organom i urządzeniom logistycznym;
- układu oraz rozwinięcia sieci drogowej (sieci komunikacyjnej);
- sposobu przygotowania pojazdów mechanicznych do jazdy w terenie;
- możliwości pozyskiwania (wydobywania) wody;

⁷⁶ Regulamin działań WLąd. Rozdz. 17, s. 190

- sposobu organizacji dostaw zaopatrzenia walczącym wojskom, a także ewakuacji z nich rannych i chorych oraz uszkodzonego UiSW;
- zakresu dodatkowych usług specjalistycznych, a w ZT i samodzielnych oddziałach również gospodarczo-bytowych;
- sposobu i zakresu organizacji obrony i ochrony jednostek i urządzeń logistycznych itp.

Przygotowanie i realizacja zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacjach prowadzonych specyficznych środowiskach walki charakteryzują się znaczną odmiennością.

W terenie zabudowanym, do którego zaliczane są okręgi przemysłowe, rejony kopalniano-przemysłowe, porty (miasta portowe), aglomeracje, różnej wielkości miasta, a także osiedla i wioski, najczęściej występuje dobrze rozwinięta sieć komunikacyjna, znajdują się liczne składy i magazyny paliw, żywności, leków oraz liczne hurtownie produktów i wyrobów gotowych. Ponadto jest zazwyczaj duża baza remontowa, lecznicza i kwaterunkowa. Natomiast ujemną stroną terenu zurbanizowanego jest duże niebezpieczeństwo pożarów, powstawania zawałów miejskich utrudniających bądź uniemożliwiających dostawy zaopatrzenia walczącym wojskom oraz ewakuację medyczną i techniczną, znaczne rozproszenie w terenie jednostek i urządzeń logistycznych, które mogą być narażone na działanie zbrojnych grup przeciwnika.

W terenie górzystym poważnym problemem może być organizacja dowozu zaopatrzenia oraz ewakuacji technicznej i medycznej. Teren ten z uwagi na urozmaiconą rzeźbę oraz pokrycie posiada zwykle słabo rozwiniętą sieć drogową (komunikacyjną). Drogi są najczęściej bardzo kręte i wąskie oraz posiadają duże kąty nachylenia (wniesienia i spadki). Sytuację tę komplikują ponadto surowe warunki klimatyczne (długie zimy, częste i obfite opady atmosferyczne, niskie temperatury, silne wiatry, częste mgły itp.), które powodują, że drogi te często są śliskie (oblodzone) oraz pokryte grubą warstwą śniegu. Znaczne różnice temperatur występujące w poszczególnych porach roku, a nawet doby powodują potrzebę dodatkowego zaopatrywania wojsk w specjalną odzież, środki ochronne przeciw odmrożeniom, okulary przeciwsłoneczne, sprzęt narciarski, wyposażenie wysokogórskie, wysokokaloryczne wyżywienie itp. W terenie górzystym zaostrzone wymagania obowiązują również w zakresie obrony i ochrony jednostek i urządzeń logistycznych, ponieważ teren ten sprzyja prowadzeniu działań dywersyjnych.

W terenie lesisto-jeziornym poważnym problemem dla jednostek i urządzeń logistycznych jest przede wszystkim niebezpieczeństwo powstawania pożarów. W związku

z tym należy unikać ich rozmieszczenia (rozwijania) w dużych kompleksach leśnych, a także korzystania z biegnących przez nie wąskich i podmokłych w okolicach jezior dróg. Mogą wystąpić trudności z korzystania z dróg leśnych, szczególnie w okresie dużych opadów deszczu i śniegu. Ponadto teren lesisto-jeziorny sprzyja prowadzeniu działań dywersyjnych.

Na wybrzeżu morskim organizacja zabezpieczenia logistycznego wojsk zdeterminowana jest ich specyficznym ugrupowaniem (większość sił utrzymywana jest w odwodzie) oraz układem istniejącej sieci drogowej (komunikacyjnej). Powoduje to, że jednostki i urządzenia logistyczne utrzymywane (rozmieszczane) są wzdłuż dróg w gotowości do realizacji dostaw zaopatrzenia oraz świadczenia usług specjalistycznych na rzecz wojsk wykonujących przeciwuderzenia. Z uwagi na duże zagrożenie ze strony desantów (morskich i powietrznych) oraz grup dywersyjno-rozpoznawczych powinny być one rozmieszczane wewnątrz zgrupowań wojsk prowadzących działania na wybrzeżu morskim.

Zima zaliczana jest do szczególnie trudnych pór roku, w których organizowanie i realizacja zabezpieczenia logistycznego wojsk wymaga dużego wysiłku od organów, jednostek i urządzeń logistycznych. Powodują to przede wszystkim ciężkie (czasami ekstremalne) warunki atmosferyczne utrudniające dostawy zaopatrzenia, ewakuację techniczną i medyczną, prowadzenie remontów oraz udzielanie pomocy medycznej rannym i chorym. Ponadto warunki te powodują, że zwiększa się awaryjność sprzętu, wzrasta zużycie paliw płynnych oraz zachorowalność stanów osobowych. Niskie temperatury powodują potrzebę organizacji dodatkowych dostaw ciepłego umundurowania, wysokokalorycznego żywienia oraz opału. Wiele z wymienionych powyżej przedsięwzięć musi być wykonywanych w nocy (zimą mamy przecież krótkie dni) oraz w warunkach złej widoczności (zamiecie, mgły itp.).

Noc charakteryzująca się ograniczoną widocznością (z powodu ciemności) z logistycznego punktu widzenia ma co najmniej dwa aspekty. Z jednej strony utrudnia wykonywanie wielu przedsięwzięć logistycznych (dostawy zaopatrzenia, remonty, prace przeładunkowe itp.) oraz dotarcie z nimi do właściwego adresata, natomiast z drugiej strony – stwarza dobre warunki maskowania. Powoduje to, że dla organów i jednostek logistycznych jest ona podstawową porą doby, w czasie której wykonywana jest większość zadań logistycznych na rzecz walczących wojsk.

5.2. Zadania jakie powinien realizować system kierowania logistyką wojsk lądowych

Zadania jakie mogą realizować współcześnie WLąd⁷⁷, przyjęcie i wdrażanie w nowych procedur dowodzenia nimi w operacjach, wymusiło także konieczność innego spojrzenia na problematykę ich zabezpieczenia pod względem logistycznym. Powoduje to potrzebę poszukiwania skuteczniejszych niż dotychczasowe, sposobów i metod działania organów i dowództw jednostek logistycznych, zapewniających przede wszystkim efektywniejsze, racjonalne wykorzystanie posiadanego potencjału wykonawczego (zaopatrzeniowego, technicznego, medycznego i transportowego).

Zadania systemu kierowania logistyką wojsk lądowych wynikają zatem bezpośrednio z zadań systemu dowodzenia wojskami lądowymi w operacjach. Obejmować one powinny takie działania, które pozwolą oddziaływać logistycznym organom kierowania i wpływać na:

- przygotowanie oraz utrzymanie jednostek (pododdziałów, oddziałów) i urzędzeń logistycznych w gotowości do realizacji zadań logistycznych;
- opracowanie informacji o stanie posiadanych sił i środków logistycznych;
- precyzowanie celu i koncepcji zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacjach;
- ustalenie etapów i wariantów działania jednostek i urzędzeń logistycznych oraz podejmowanie decyzji w tym zakresie;
- pozyskiwaniem ludzi dla organów, jednostek i urzędzeń logistycznych, a także pozyskiwanie (gromadzenie) środków taktycznych i materiałowych (ŚBiM) oraz uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW) dla zabezpieczanych wojsk;
- planowanie zabezpieczenia logistycznego wojsk, przygotowywanie zadań dla wykonawców przedsięwzięć logistycznych oraz monitorowanie ich realizacji;
- udział organów logistycznych w organizowaniu współdziałania wojskowo-cywilnego;
- zapewnianie właściwego zrozumienia (przez wszystkich uczestników procesu zabezpieczenia logistycznego wojsk) celu i sposobu realizacji zadań logistycznych;
- pobudzanie podwładnych do działania oraz wyzwalanie u nich inicjatywy;
- organizowanie procesu kierowania oraz sprawowaniem funkcji kierowniczych w systemie logistycznym ZO (ZT, oddziału, itp.).

Zgodnie z przedstawionym w części pierwszej opracowania - modelem dowodzenia wojskami, powyższe przedsięwzięcia realizowane są w następujących fazach: **ustalenia**

⁷⁷ Patrz część I niniejszego opracowania.

położenia, planowania, stawiania zadań oraz kontroli. Ogólny przebieg procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk powinien zatem być współbieżny z procesem dowodzenia wojskami⁷⁸.

W prezentowanym układzie proces kierowania zabezpieczeniem logistycznym, z operacyjnego punktu widzenia, traktuje się jako cykl decyzyjny jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia, składający się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności. Uzgodnione relacje pomiędzy poszczególnymi komórkami funkcjonalnymi dowództwa na stanowiskach dowodzenia, zadania przez nie realizowane oraz cele osiągnięte w poszczególnych fazach, etapach i czynnościach powinny być sformalizowane są w stosownych instrukcjach danego dowództwa. Formułowane na ich podstawie procesy technologiczne przyjmowane jako sposób postępowania określane są mianem **procedur kierowania zabezpieczeniem logistycznym.**

5.2.1. Zasadnicze zadania logistycznych organów kierowania w fazie ustalania położenia

Ustalenie położenia z reguły zapoczątkowuje proces dowodzenia (choć jest procesem trwającym stale), w tym i kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk. Etap ten tworzy warunki itd. do poprawnego opracowania planu zabezpieczenia logistycznego wojsk. Zasadniczym jego zadaniem jest stworzenie rzetelnego obrazu posiadanego potencjału logistycznego. Polegać to będzie na zdobywaniu informacji logistycznych od przełożonego, podwładnych, sąsiadów i wojsk współdziałających oraz urzędów administracji cywilnej i ludności miejscowej. Zdobywanie pełnych informacji logistycznych w niezautomatyzowanym systemie pracy SD będzie znacznie utrudnione i czasochłonne. Meldunki bowiem będą dostarczane tylko za pomocą łączności telefonicznej lub radiowej co znacznie ograniczy ich objętość. Dostarczanie ich z wykorzystaniem poczty polowej spowoduje znaczne wydłużenia czasu ich doręczania szczególnie informacji przedstawianych w formie graficznej.

We wszystkich fazach procesu dowodzenia informacje te są przez organa kierowania zabezpieczeniem logistycznym porównywane i porządkowane. Dokonuje on ich oceny a ponadto śledzi się stale rozwój sytuacji, tak aby na bieżąco dysponować aktualnymi danymi. Pozyskane informacje wrysowywane są na mapy sytuacyjne lub zapisywane w

⁷⁸ Patrz rys 2.10. w cz. I niniejszego opracowania.

dziennikach działań taktycznych. Zebrane w czasie ustalania położenia informacje przekazywane są zainteresowanym poprzez rozkazy, orientowanie o sytuacji, meldunki itd.

W czasie prowadzenia ustalania położenia nanosi się na mapie sytuacyjnej (olacie) uzyskane informacje, rozpoczynając tym samym tworzenie części graficznej planu zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacji (walce).

5.2.2. Zasadnicze zadania logistycznych organów kierowania w fazie planowania zabezpieczenia logistycznego

Dla logistycznych organów kierowania podstawą do planowania zabezpieczenia logistycznego wojsk stanowią: rozkaz operacyjny (zarządzenie operacyjne) przełożonego, rozkaz logistyczny (lub aneks logistyczny do rozkazu operacyjnego) przełożonego (jeżeli jest wydawany), wytyczne dowódcy, ustalenie położenia i uzgodnienia dokonywane z szefem sztabu, szefami zespołów stanowiska dowodzenia, a także z przedstawicielami administracji terenowej.

Planowanie zabezpieczenia logistycznego wojsk rozpoczyna się w okresie przygotowania do operacji (walki). Przebieg tego planowania w dużym stopniu zależy od przyjętej w dowództwie i sztabie metody pracy tzn. czy stosowana jest metoda kolejnego, czy też równoległego przygotowania działań.

W przypadku zastosowania metody równoległego przygotowania działań, planowanie zabezpieczenia logistycznego wojsk rozpoczyna się z chwilą wpłynięcia do SD rozkazu operacyjnego (wstępnego zarządzenia operacyjnego) wraz z aneksem logistycznym. Podstawową zasadą pracy każdego sztabu na wszystkich szczeblach organizacyjnych wojsk lądowych powinna być stosowana w państwach NATO reguła że:

Planowanie operacyjnego użycia wojsk przez sztab nie może być zakończone bez uwzględnienia planowania logistycznego.

W związku z powyższym szczególnego znaczenia nabiera współpraca pomiędzy organami kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk a pozostałymi komórkami sztabu. Szczególnie podczas pracy sztabu w nieautomatyzowanym systemie pracy powinna ona być traktowana jako sprawa o podstawowym znaczeniu, mająca

decydujące znaczenie dla właściwego zorganizowania zabezpieczenia logistycznego wojsk w walce. Planowanie logistyczne przez cały okres jego trwania musi być współbieżne z planowaniem operacyjnym i prowadzić powinno do określenia potrzeb logistycznych wojsk. Brak możliwości spełnienia tego warunku było między innymi przyczyną zrezygnowania z tworzenia w wojskach logistycznych stanowisk dowodzenia⁷⁹.

Zasadniczymi zadaniami realizowanymi w etapie planowania działań przez organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym będą: ocena sytuacji logistycznej, wypracowanie koncepcji zabezpieczenia logistycznego oraz opracowanie planu zabezpieczenia logistycznego wojsk.

Niezależnie od przyjętej metodzie przygotowania działań, z chwilą rozpoczęcia procesu planowania operacji (walki) szef G4/S4 zostaje zapoznany na SD (w czasie informowania operacyjnego) z zadaniem operacyjnym i aktualnym stanem informacji oraz otrzymuje wytyczne do dalszej pracy od szefa sztabu. Na tej podstawie (jeżeli zachodzi taka potrzeba) przygotowuje dane logistyczne do zarządzenia przygotowawczego (ZP).

Szczególnie ważnym w tym okresie jest wnikliwe zapoznanie się szefa G4/S4 z informacjami logistycznymi zawartymi w rozkazie operacyjnym (aneksie) lub rozkazie logistycznym przełożonego jeżeli jest wydawany. Zawarte w tych dokumentach informacje mają dla organów kierowania logistyką priorytetowe znaczenie.

Po informowaniu operacyjnym prowadzonym z reguły przez szefa sztabu organy kierowania logistyką przystępują do analizy zadania operacyjnego (bojowego) w wyniku której powinny zrozumieć zamiar działań podjętych przez wyższego przełożonego i wynikającej z nich roli logistyki w ich zabezpieczeniu. Szczególnym zadaniem organów logistyki w tym okresie jest wyartykułowanie przedsięwzięć zabezpieczenia logistycznego, których realizacja powinna zostać zakończona do czasu rozpoczęcia operacji (walki).

Wnioski z analizy zadania i ustalenia położenia stanowią podstawę dla organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk do opracowania wytycznych logistycznych zawartych w zarządzeniach przygotowawczych wydawanych wojskom po informowaniu operacyjnym.

Szczególnie ważnym zadaniem szefa G4/S4 jest w początkowym okresie planowania przeprowadzenie informowania operacyjno-logistyczne, którego celem jest zapoznanie

⁷⁹ Znaczne odległości pomiędzy SD i TSD (do 10 km w dywizji i 20 km w korpusie) uniemożliwiały dokonywanie szeregu uzgodnień pomiędzy zespołami centrów i znacznie wydłużały obieg informacji.

szefów i zespołów logistycznych z posiadanymi informacjami oraz wydanie im wytycznych do planowania zabezpieczenia logistycznego wojsk. Opracowany w tym okresie czasu plan pracy organów logistycznych powinien być, swoistą kalkulacją czasu przeprowadzaną w celu określenia terminów wykonania zasadniczych przedsięwzięć zabezpieczenia logistycznego wojsk. Powinien on być ściśle skorelowany z planem pracy pozostałych komórek sztabu w tym przede wszystkim z G3. Zawarte w nim ustalenia z reguły dotyczą: czasu przeznaczony na dokonanie analizy zadania i przeprowadzenie informowania operacyjnego-logistycznego, terminu odprawy koordynacyjnej, czasu przewidziany na opracowanie i sprecyzowanie wariantów zabezpieczenia logistycznego wojsk, terminu odprawy decyzyjnej, terminu opracowania treści logistycznych dokumentów rozkazodawczych i czasu przeznaczonego na opracowanie planu zabezpieczenia logistycznego wojsk.

Jednym z ważniejszych zadań realizowanych przez organy kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk jest w tym okresie ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie pod względem logistycznym przygotowanych przez G3 wariantów działania wojsk.

Rozpatrywanie wpływu sytuacji operacyjnej na procesy zabezpieczenia logistycznego wojsk organy kierowania logistyką powinny rozpoczynać zawsze oceną warunków terenowych i atmosferycznych pod względem:

- możliwości (podatności) do rozmieszczenia jednostek oraz rozwinięcia urządzeń logistycznych;
- zapewnienia dobrych warunków funkcjonowania (pracy) rozwijanych urządzeń logistycznych;
- układu i rozwinięcia sieci drogowej (komunikacyjnej);
- możliwości pozyskiwania (wydobywania) wody;
- sposobu dostarczenia zaopatrzenia wojskom;
- ewakuacji rannych i chorych do punktów opatrunkowych i szpitali oraz uszkodzonego UiSW do dróg ewakuacji i punktów zbiórki uszkodzonego (PZUS);
- sposobu i zakresu organizacji obrony i ochrony jednostek logistycznych i rozwijanych przez nie urządzeń logistycznych.

Najważniejszym zadaniem logistycznych organów kierowania podczas oceny sytuacji logistycznej wojsk powinno być ustalenie ogólnych danych dotyczących:

- bilansu zaopatrzenia z uwzględnieniem aktualnego stanu zapasów ŚBiM w wojskach, planowanych dowozów (dostarczania) zaopatrzenia oraz nakazanych w rozkazie operacyjnym norm zużycia i wielkości posiadania zapasów na koniec operacji (dnia walki);
- czasu zgromadzenia zapasów zaopatrzenia;
- bilansu zasadniczego UiSW, obejmującego jego aktualny stan zdatności technicznej, planowany odzysk z remontu, ewentualne uzupełnienie dostawami nowego UiSW oraz prognozowane straty;
- liczby rannych i chorych w punktach opatrunkowych, czasu niezbędnego na ich ewakuację oraz prognozowanych strat sanitarnych jakie wojska mogą ponosić w toku prowadzenia operacji (w czasie walki);
- potrzeb i możliwości uzupełnienia wojsk żołnierzami określonych specjalności logistycznych;
- bilansu potrzeb i możliwości transportowych jednostek logistycznych.

Logistyczne organy kierowania etap oceny sytuacji logistycznej powinny zakończyć generalnymi wnioskami dotyczącymi możliwości zabezpieczenia logistycznego wojsk w planowanej operacji (walce).

Głównym zadaniem logistycznych organów kierowania podczas fazy planowania pozostaje jednak opracowanie proponowanych przez G3 wariantów użycia wojsk pod względem zabezpieczenia logistycznego.

Precyzując warianty zabezpieczenia logistycznego powinno określić się dla każdego z nich: wielkość potrzeb ŚBiM (w jakim miejscu i w jakim czasie mogą one wystąpić z największym natężeniem?), ugrupowanie jednostek i urządzeń logistycznych oraz słabe i mocne punkty danego wariantu (gdzie istnieje największe ryzyko?).

Podczas opracowywania przez organy kierowania logistyką poszczególnych wariantów użycia wojsk, wiele zagadnień i problemów zabezpieczenia logistycznego musi być zsynchronizowanych z planem operacji (walki). Wymagają one więc szeregu uzgodnień z poszczególnymi komórkami sztabu oraz z przedstawicielami administracji terenowej. W systemie pracy niezautomatyzowanej wymagać będzie to wielu kontaktów osobistych pomiędzy oficerami odpowiedzialnymi za planowanie szczególnie dostaw ŚBiM a specjalistami rodzajów wojsk, którzy są dysponentami tych środków i określają normy ich zużycia przez wojska. Szczególnie w tym okresie planowania występuje zjawisko

„wzajemnego przeszkadzania sobie w pracy”, bowiem dla każdego opracowującego jakąś część planu jego problem wydaje się najważniejszy.

Precyzowanie wariantów zabezpieczenia logistycznego wojsk powinno zakończyć się ich porównaniem oraz opracowaniem wniosków i propozycji logistycznych rekomendowanych dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

Opracowanie planu zabezpieczenia logistycznego wojsk, który stanowi integralną część planu operacji (walki), a jednocześnie stanowi podstawę do opracowania części logistycznej w dokumentach rozkazodawczych wydawanych przez dowódcę jest podstawowym zadaniem organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk w końcowej fazie planowania. Na jego podstawie organy kierowania logistyką opracowują punkt 4. rozkazu operacyjnego i aneks logistyczny do tego rozkazu lub osobny rozkaz logistyczny.

5.2.3. Zasadnicze zadania logistycznych organów kierowania w fazie stawiania zadań

W nowym uwarunkowaniach systemu decyzyjnego dowódcy organy logistyczne nie posiadają kompetencji stawiania zadań wojskom ale uczestniczą podczas ich stawiania przez dowódcę po zakończeniu odprawy decyzyjnej. Jest to bardzo pożądane szczególnie w systemie pracy niezautomatyzowanej, bowiem w bezpośrednim kontakcie szef G4/S4 ma możliwość wyjaśnienia przyjętego sposobu realizacji priorytetowych przedsięwzięć zabezpieczenia logistycznego. Szczególnie ważny jest kontakt z dowódcami jednostek logistycznych, którzy będą realizowali wypracowane przez organy kierowania logistyką zadania logistyczne.

5.2.4. Zasadnicze zadania logistycznych organów kierowania w fazie kontroli

W tej organy kierowania logistyką uczestniczą na pozór biernie, bowiem ich działanie sprowadza się w zasadzie do monitorowania rozwoju sytuacji logistycznej. W systemie pracy niezautomatyzowanej jest to bardzo utrudnione ponieważ wszystkie meldunki wpływają do SD. Szczególna rola w tym okresie przypada oficerowi koordynującemu zabezpieczenie logistyczne, stale przebywającemu w zespole planowani CD, który powinien zapoznawać się ze wszystkimi informacjami wpływającymi na SD i analizować je pod względem logistycznym. W przypadkach występowania zakłóceń w realizacji planu zabezpieczenia

logistycznego wojsk, powinien wzywać do CD SD szefa G4/S4 lub zapewnić im wszelkimi dostępnymi środkami dostarczenie informacji.

W fazie kontroli sztab zobowiązany jest składać meldunki przełożonemu zawierające również treści logistyczne dotyczące potencjału logistycznego podległych wojsk. Za ich przygotowanie odpowiadają organy kierowania logistyką.

5.3. Struktura organizacyjna, przestrzenna i funkcjonalna systemu kierowania logistyką wojsk lądowych

Logistyczne organy kierowania WLąd oraz związków operacyjnych i związków taktycznych stanowią swego rodzaju aparat wykonawczy dowódców w zakresie planowania i zarządzania łańcuchem dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług walczącym wojskom oraz koordynowania działalności jednostek i urzędzeń logistycznych.

5.3.1. Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna logistyki WLąd SZ RP powinna wynikać przede wszystkim z potrzeby uzyskania przez nią interoperacyjności z logistykami armii państw NATO. Dlatego, podobnie jak w armiach państw tego Sojuszu, w WLąd opracowano koncepcję podzielenia dotychczas funkcjonującej logistyki na wszystkich szczeblach organizacyjnych na logistykę planowania i logistykę wykonawczą.

Logistyka planowania, podporządkowana szefowi sztabu, realizować będzie zadania związane z planowaniem zabezpieczenia logistycznego wojsk oraz koordynować działalność wszystkich organów i jednostek logistycznych. Począwszy od dowództwa WLąd, do batalionu włącznie, mają być to zespoły (zarządy, oddziały, wydziały, sekcje) G4/S4.

W chwili obecnej struktury logistyki wykonawczej WLąd, w związku ze wstrzymaniem reorganizacji logistyki zgodnie z koncepcją „2012”, znajdują się w różnych stadiach organizacji. Na szczeblu DWLąd jest to logistyka Dowództwa Wojsk Lądowych, na szczeblu OW logistyka działa w dotychczasowych strukturach – bez podziału na logistykę planowania i wykonawczą, w KZ (KPZ) – logistyka korpusu, w ZT – logistyka dywizji, w oddziale (brygadzie) – logistyka oddziału (brygady), a w samodzielnym batalionie – logistyka batalionu.

Logistykę wykonawczą, zdaniem zespołu autorskiego, powinny stanowić – zintegrowany organ logistyczny na szczeblu DWLąd i zintegrowane dowództwa jednostek

logistycznych na wszystkich pozostałych szczeblach dowodzenia WŁąd, realizujące dostawy zaopatrzenia oraz świadczące usługi logistyczne na rzecz wojsk.

Z chwilą rozwinięcia Wojennego Systemu Dowodzenia Wojskami (WSyD) logistyka planowania WŁąd, zgodnie z podległością służbową, rozwijać się powinna na głównym stanowisku dowodzenia (SD) – w ramach Centrum zabezpieczenia działań (CZDz), wydzielając swoich przedstawicieli na zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD). Natomiast logistykę wykonawczą planuje się rozwinąć na ZSD. Nie sprecyzowano natomiast w jaki sposób ma działać logistyka wykonawcza na wszystkich szczeblach organizacyjnych, nie określono jej zadań w ramach WSyD, jak również nie określono zakresu działania, współpracy i wzajemnej zależności pomiędzy logistyką planowania a logistyką wykonawczą.

W Dowództwie Wojsk Lądowych

Logistyczne organy kierowania WŁąd to Zarząd Logistyki G4 sztabu DWŁąd i Logistyka DWŁąd. Zarząd Logistyki G4 sztabu DWŁąd stanowi logistykę planowania.

Zarząd Logistyki G4 podlega Szefowi Sztabu DWŁąd. Realizuje zadania związane z planowaniem i koordynowaniem zabezpieczenia logistycznego WŁąd w operacjach oraz organizowaniem szkolenia logistycznego dowództw i sztabów wojsk operacyjnych.

Zarząd Logistyki składa się z następujących komórek organizacyjnych:

- Oddziału planowania logistyki;
- Oddziału materiałowo technicznego;
- Wydziału transportu i ruchu wojsk.

Oddział planowania logistyki przeznaczony jest do koordynacji przedsięwzięć związanych z planowaniem zabezpieczenia logistycznego WŁąd. Opracowuje dokumenty planistyczne oraz propozycje dokumentów rozkazodawczych, a także organizuje i prowadzi działalność szkoleniową dowództw i sztabów WŁąd.

Oddział materiałowo - techniczny realizuje zadania związane z bilansowaniem potrzeb i możliwości zaopatrzenia wojsk w ŚBiM oraz bilans potrzeb i możliwości prowadzenia ewakuacji technicznej, wykonywania remontów uszkodzonego UiSW oraz zaopatrywania wojsk w techniczne środki materiałowe (TŚM). Prowadzi kalkulacje czasowo-przestrzenne związane z zabezpieczeniem materiałowym i technicznym wojsk oraz opracowuje propozycje dotyczące wykorzystania potencjału materiałowego i technicznego.

Wydział transportu i ruchu wojsk realizuje zadania związane z planowaniem przewozów uwzględniających aktualny stan sieci transportowej, środków transportu oraz inne czynniki warunkujące realizację tych zadań.

Wszystkie komórki organizacyjne Zarządu Logistyki G4 biorą udział w realizacji zadań szkoleniowych w odniesieniu do podległych dowództw i sztabów, określając tematykę szkolenia, uczestnicząc w opracowaniu dokumentacji szkoleniowej oraz w realizacji procesu szkolenia.

Ocenia się, że aktualna struktura organizacyjna Zarządu G4 nie zapewnia możliwości komplementarnego opracowania, pod względem logistycznym, wypracowanych przez Zarząd G3 wariantów użycia WLąd w planowanych operacjach jak i wykonania pełnej dokumentacji rozkazodawczej Dowódcy WLąd. Wynika to przede wszystkim ze zbyt małej obsady osobowej (19 żołnierzy zawodowych i 6 pracowników cywilnych). Uniemożliwia to również pracę zespołów logistycznych CZDz SD w systemie dwuzmianowym. Zauważa się także tzw. brak kompetencji strukturalnej, np. w obsadzie G4 brak jest komórki do planowania zabezpieczenia medycznego, wykorzystania infrastruktury, ochrony środowiska itp. Ponadto, zdaniem zespołu autorskiego, należałoby poddać rozważaniom podział oddziału materiałowo - technicznego na materiałowy i techniczny ujednolicając w ten sposób struktury organizacyjne pionu logistyki planowania na wszystkich szczeblach organizacyjnych WLąd. Umożliwiłoby to również bezkolizyjny podział poszczególnych oddziałów i wydziałów Zarządu G4 na zespoły pracujące w Centrum Zabezpieczenia Działań (CZDz) SD DWLąd w ramach WSyD.

Logistyka Dowództwa Wojsk Lądowych kieruje realizacją zadań logistycznych na rzecz wojsk w czasie pokoju, w okresie mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia wojsk, a także w operacjach. Sprawuje nadzór nad gospodarowaniem ŚBiM, UiSW oraz realizacją usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych.

Logistyka DWLąd jest organem szczebla operacyjnego. Przeznaczona jest do planowania i realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego wojsk w wymiarze operacyjno-szkoleniowym i gospodarczym świadczącym usługi w pełnym zakresie, a także działającym na korzyść pozostałych RSZ. Jest centralnym organem logistycznym (COL) w odniesieniu do sprzętu wojskowego oraz środków materiałowych WLąd, a także świadczenia usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych. Dowodzenie mobilnymi jednostkami logistycznymi szczebla operacyjnego WLąd oraz stacjonarnymi jednostkami i urządzeniami logistycznymi odbywa się za pośrednictwem dowództw OW i RLog.

Zasadnicze zadania, związane bezpośrednio z zabezpieczeniem logistycznym wojsk, realizowane są przez mobilny potencjał wykonawczy logistyki DWLąd oraz OW, ZO, ZT i oddziałów, a także przez stacjonarną bazę logistyczną.

System logistyczny WLąd zbudowany jest z elementów stacjonarnej infrastruktury wojska i gospodarki narodowej (GN) uzupełniony mobilnymi jednostkami logistycznymi.

Stacjonarny wojskowy potencjał logistyczny stanowią Rejonowe Bazy Materiałowe (RBM), specjalistyczne składnice, Okręgowe i Rejonowe Warsztaty Techniczne (OWT, RWT), Szpitale wojskowe (SzW), Wojskowe Specjalistyczne Przychodnie Lekarskie (WSPLeK), Stacje Sanitarno-Epidemiologiczne (SSE) oraz Komendy Komunikacji Wojskowej (KKW). Potencjał stacjonarny na czas wojny jest uzupełniany jednostkami nowo formowanymi, w skład których wchodzi: bataliony zaopatrzenia (bzaop), bataliony transportowe (btr), kompanie masowego tankowania (kmt), kompanie rurociągów dalekosiężnych (krd), bataliony remontowe (brem), bataliony ewakuacji sprzętu (bes), bataliony wzmocnienia medycznego (bwmed), bataliony autobusów sanitarnych (bas), batalion przeciwepidemiczny (bpepid), kompanie samochodów sanitarnych (kss), wojskowe szpitale rezerwowe (WSzR), tymczasowe rejony przeładunkowe (TRP) w składzie: batalion przeładunkowo-transportowy (bprzeł tr), kompania drogowo-eksploatacyjna (kde) oraz kompania rurociągów przeprawowych (krp).

Kierowanie systemem logistycznym WLąd obecnie realizowane jest przez dowodzenie i zarządzanie. Szef logistyki, bez względu na szczebel organizacyjny, dowodzi podległymi jednostkami i zarządza procesem zabezpieczenia logistycznego realizowanym na niższych szczeblach organizacyjnych.

Po zorganizowaniu WSyD, logistyczne organy kierowania realizują zadania kierownicze w składzie zespołów logistycznych na poszczególnych stanowiskach dowodzenia.

Szef Logistyki Wojsk Lądowych (OW, ZO, ZT) jest bezpośrednim przełożonym właściwych dla danego szczebla dowódców, szefów oraz kierowników mobilnych i stacjonarnych jednostek logistycznych. Natomiast szefowie pionów funkcjonalnych (materiałowego, technicznego, medycznego, transportowego), każdy w swoim pionie są przełożonymi funkcjonalnym dla dowódcy specjalistycznej jednostki logistycznej.

W ocenie zespołu autorskiego jest to znaczne odstępstwo od przyjętego i wdrażanego w WLąd systemu dowodzenia, w tym procedur pracy sztabów i wypracowania decyzji dowódcy oraz stawiania zadań podległym jednostkom. Odbiega to również znacznie od przyjętych w armiach przodujących państw NATO procedur kierowania zabezpieczeniem logistycznym WLąd w operacjach.

Logistyka DWLąd składa się z następujących komórek organizacyjnych:

- Szefostwa służb materiałowych;

- Szefostwa służb technicznych;
- Szefostwa służby zdrowia;
- Oddziału operacyjno-szkoleniowego;
- Oddziału programowania i planowania;
- Oddziału transportu i ruchu wojsk;
- Oddziału infrastruktury;
- Wydziału ochrony środowiska;
- Wydziału administracji.

Szefostwo służb materiałowych przeznaczone jest do realizacji zadań związanych z organizacją systemu zaopatrzenia wojsk w czasie szkolenia, mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia oraz w operacjach.

Szefostwo służb materiałowych jest Centralnym Organem Logistycznym (COL) w odniesieniu do żywności, umundurowania, materiałów pędnych i smarów, środków taktycznych (bez środków specjalistycznych MW i WLOP) oraz sprzętu „kwatremistrzowskiego”, w tym środków do transportu i dystrybucji paliw. Pełni funkcję gestora w procesie zaopatrzenia wojsk w żywność, umundurowanie WLąd, materiały pędne i smary oraz sprzęt kwatermistrzowski.

Szefostwo służb technicznych jest przeznaczone do zabezpieczenia technicznego WLąd w czasie pokoju i wojny. Pełni ono funkcję COL w odniesieniu do techniki lądowej całych sił zbrojnych, a ponadto do samochodów ogólnego przeznaczenia, podwozi kołowych i gaśnicowych pod zabudowę specjalną; ruchomych warsztatów obsługowo-remontowych oraz sprzętu przeznaczonego do ewakuacji technicznej.

Szefostwo służb technicznych kieruje systemem obsługowo-remontowym WLąd, w tym sprawuje nadzór nad obsługiwaniem, remontem i przechowywaniem UiSW, a także organizuje zaopatrzenie wojsk w TŚM. Odpowiada również za prowadzenie analiz techniczno-ekonomicznych procesów eksploatacji UiSW, prowadzenie centralnej rejestracji i ubezpieczeń komunikacyjnych wojskowych pojazdów mechanicznych; opracowywanie aktów normatywnych związanych z eksploatacją UiSW, generowanie potrzeb wymagających uwzględnienia w planowaniu budżetowym oraz w centralnym Programie Mobilizacji Gospodarki (PMG).

Szefostwo służby zdrowia przeznaczone jest do realizacji zadań związanych z kierowaniem i nadzorowaniem procesu udzielania pomocy medycznej oraz kontrolą stanu sanitarnohigienicznego i epidemicznego w miejscach stałej i czasowej dyslokacji WLąd.

Szef służby odpowiada za funkcjonowanie jednostek służby zdrowia w czasie pokoju i ich przygotowanie do działania w czasie zagrożenia i wojny.

Oddział operacyjno-szkoleniowy jest przeznaczony do organizowania i koordynowania działalności logistycznej w zakresie gotowości bojowej i mobilizacyjnej, szkolenia logistycznego i działalności bieżącej.

Oddział programowania i planowania przeznaczony jest do planowania materiałowego i technicznego oraz wykonywania analiz techniczno-ekonomicznych na potrzeby bieżącego funkcjonowania systemu logistycznego WLąd. Realizuje zadania związane z planowaniem potrzeb rzeczowo-finansowych zgłaszaniem propozycji do projektu budżetu WLąd, planowaniem ich zbiorczych potrzeb materiałowych, technicznych i medycznych w czasie pokoju i wojny; działalnością sprawozdawczą oraz doskonaleniem systemu informatycznego na potrzeby Logistyki WLąd.

Oddział transportu i ruchu wojsk realizuje zadania związane z przewozem wojsk i zaopatrzenia przy kompleksowym wykorzystaniu różnych rodzajów transportu. Planuje i organizuje przewozy na rzecz bieżącego funkcjonowania WLąd, w okresie ich mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia oraz w toku działań. Ponadto sprawuje nadzór nad przygotowaniem bazy mobilizacyjnej jednostek transportowych i przeładunkowych.

Oddział infrastruktury przeznaczony jest do zarządzania zasobami infrastruktury pozostającymi w dyspozycji WLąd. Planuje potrzeby rzeczowe i finansowe dotyczące zasobów infrastruktury. Ponadto określa wymagania techniczno-użytkowe stosownie do założeń rozwoju WLąd oraz wymogów związanych z bytowaniem wojsk w miejscach stałej dyslokacji (MSD) i w warunkach polowych.

Wydział ochrony środowiska przeznaczony jest do planowania potrzeb rzeczowych i finansowych dotyczących ochrony środowiska.

Wydział administracji przeznaczony jest do obsługi administracyjnej i gospodarczej pionu Logistyki DWLąd. Jego zasadniczym zadaniem jest zapewnienie sprawnego i zgodnego z zasadami ochrony tajemnicy obiegu dokumentów i korespondencji w tym pionie.

W wyniku przeprowadzonych badań zespół autorski uważa, że struktura organizacyjna pionu Logistyki Dowództwa WLąd zapewnia realizację zadań logistycznych realizowanych na rzecz wojsk w okresie pokoju. Natomiast w ocenie zespołu szczególna rola pionu logistyki DWLąd wynika z tego, że z jednej strony pełnić będzie rolę logistyki wykonawczej WLąd, zaś z drugiej stanowić będzie logistykę planowania dla podległych mu pod względem służbowym i funkcjonalnym logistyki OW i Komend RLog. Również koncepcja rozwijania do pracy pionu logistyki wykonawczej DWLąd na ZSD wydaje się nie w pełni uzasadniona.

Z zadań stanowisk dowodzenia i ich funkcji w zakresie dowodzenia wojskami wynika bowiem, że zapasowe SD, jest stanowiskiem nieczynnym („uśpionym”) do czasu przybycia na nie dowódcy wraz ze sztabem. Z powyższego wynika, że na tym stanowisku dowodzenia, pion logistyki wykonawczej WLąd nie będzie miał zagwarantowanych warunków przepływu informacji zarówno z głównego SD jak i przyjmowania informacji i przekazywania zadań dla logistyk OW i Komend RLog. Zatem w skład ZSD WLąd powinno wchodzić, obok pozostałych komórek, zgodnie z ustaleniami ok. 20% obsady etatowej Zarządu G4. Powinny być to osoby funkcyjne z poszczególnych zespołów G4, przygotowujące bazę danych i miejsce pracy dla zasadniczego trzonu CZDz w przypadku zmiany stanowiska dowodzenia.

Z zadań jakie realizuje logistyka wykonawcza na szczeblu DWLąd, wynika jej wspierająca rola w stosunku do wojsk operacyjnych. Bardzo ściśle powiązania i bezpośrednie relacje zadań realizowanych dla WLąd w czasie pokoju z zadaniami realizowanymi w warunkach prowadzenia przez wojska operacji predestynują ten pion do tego, aby, zdaniem zespołu autorskiego, stał się on Dowództwem Wsparcia Logistycznego.

Ponadto w pionie logistyki WLąd nie został zachowany próg sterowalności kierowania. Wynika to ze zbyt dużej liczby jednostek logistycznych (stacjonarnych i mobilnych) podlegających bezpośrednio szefowi logistyki DWLąd (ok. 60 jednostek). Powoduje to powstawanie przesłanek do utraty sterowalności kierowania przede wszystkim w zakresie wypracowania i przekazania zadań wykonawcom. Zgodnie z przyjmowanym powszechnie kryterium sterowalności,⁸⁰ szefowi logistyki WLąd powinny podlegać nie więcej jak trzy do czterech komend Rejonów Logistycznych oraz jedna – dwie brygady logistyczne. Wypracowane przez zespół autorski propozycje zmian w tym zakresie przedstawione zostaną w dalszych etapach pracy naukowej.

W dowództwach okręgów wojskowych

W dowództwach okręgów wojskowych, jak przedstawiono powyżej, logistyka nie została dotychczas poddana restrukturyzacji i funkcjonuje w dotychczasowych strukturach.

Zasadnicza różnica w strukturach organizacyjnych i realizowanych zadań logistycznych wynika przede wszystkim z tego, że z chwilą rozwijania SZ RP, OW ze swojego składu wydziela korpus zmechanizowany.

⁸⁰ Zgodnie z zasadami teorii organizacji i zarządzania jednemu kierownikowi (dowódcy) nie powinno podlegać więcej jak 5-6 osób funkcyjnych (jednostek organizacyjnych).

Logistyką OW kieruje szef logistyki wraz z podległymi mu sztabem i szefostwami: materiałowym, techniki i służby zdrowia, infrastruktury oraz oddziałami transportu i infrastruktury. Logistyczny potencjał wykonawczy OW stanowią stacjonarne jednostki logistyczne takie jak: RBM, OWT, RWT, RL, RZI, KKW i mobilne jednostki szczebla operacyjnego, przeważnie nowo formowane.

Sztab Logistyki OW jest organem wykonawczo-koordynacyjnym szefa logistyki. Do jego zasadniczych zadań należy planowanie, organizowanie i utrzymanie ciągłości kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk poprzez opracowanie planów zabezpieczenia logistycznego oraz logistycznych dokumentów rozkazodawczych. Organizatorem pracy w sztabie logistyki jest szef sztabu, który realizuje zadania związane z planowaniem zabezpieczenia logistycznego wojsk OW oraz organizowaniem szkolenia logistycznego dowództw i sztabów wojsk operacyjnych.

Z chwilą wydzielenia ze składu OW - korpusu przewiduje się wydzielenie z poszczególnych organów logistycznych sił i środków w celu utworzenia logistyki planowania G4 sztabu korpusu. Ponadto przewiduje się w tym okresie również podporządkowanie dowódcy korpusu części jednostek logistycznych OW do zabezpieczenia jego działań w czasie prowadzenia operacji.

Ocenia się, że taka struktura organizacyjna logistyki OW nie zapewnia realności planowania użycia wojsk OW. Wnika to przede wszystkim z powodu rozdzielności planowania ich użycia pod względem operacyjnym i planowania ich zabezpieczenia logistycznego w operacjach. Jest to realizowane w starym systemie wypracowania decyzji przez sztab, zdecydowanie różniące się od przyjętego na pozostałych szczeblach organizacyjnych Wład. Ponadto zbyt duża ilość jednostek logistycznych stacjonarnych i przewidywanych do mobilizacyjnego rozwinięcia podległych bezpośrednio szefowi logistyki OW (od 50 do 60 jednostek) powoduje powstawanie przesłanek do utraty sterowalności kierowania nimi przede wszystkim w zakresie wypracowania i przekazania dla nich zadań do wykonania na rzecz wojsk operacyjnych.

W związku operacyjnym

W związku operacyjnym (korpusie) wstępnie zakłada się, że występować będzie logistyka planowania Oddział G4 w sztabie ZO i logistyka wykonawcza, którą stanowić ma szef logistyki z podległymi mu służbami. Natomiast – jednostki logistyczne mają być

przydzielone korpusowi z chwilą jego wydzielenia z OW, podczas osiągania gotowości bojowej.

Logistyczne organy kierowania ZO z chwilą rozwinięcia WSyD planuje rozwijać się na dwóch stanowiskach dowodzenia. Oddział logistyki (G4) na głównym SD w Centrum Zabezpieczenia Działań z jednoczesnym wydzieleniem swoich przedstawicieli na ZSD. Podobnie jak na szczeblu DWŁąd nie określono dotychczas zakresu działania, współpracy i wzajemnej zależności pomiędzy logistyką planowania a logistyką wykonawczą związku operacyjnego. Nie określono także, miejsca rozwinięcia ramach WSyD logistyki wykonawczej.

W ocenie zespołu autorskiego na szczeblu ZO powinna występować tylko logistyka planowania co wynika z funkcji jaką pełni sztab korpusu w dowodzeniu wojskami. Logistykę wykonawczą powinny stanowić wydzielone z OW do dyspozycji korpusu jednostki logistyczne podległe zintegrowanym dowództwom logistycznym typu brygada lub pułk logistyczny.

W związku taktycznym (oddziale)

W dowództwie ZT (oddziale) występuje logistyka planowania i logistyka wykonawcza. Logistykę planowania wydział logistyczny G4 (sekcja S4) podporządkowany szefowi sztabu. Natomiast logistykę wykonawczą - szef logistyki związku taktycznego (oddziału) wraz z podległymi mu wydziałami (sekcjami) planowania, materiałowym, technicznym i sekcją służby zdrowia oraz batalionami zaopatrzenia, remontowym i medycznym (batalionem logistycznym).

Logistyka planowania ZT stanowiąca integralną część sztabu przeznaczona jest do planowania zabezpieczenia logistycznego oddziałów i samodzielnych pododdziałów.

Logistyka wykonawcza ZT w działaniach taktycznych wspierana będzie przez pion logistyczny ZO i OW (RLog), a ponadto wykorzystywać zasoby terenowej infrastruktury logistycznej wydzielonej do jej dyspozycji z OW lub rejonu logistycznego.

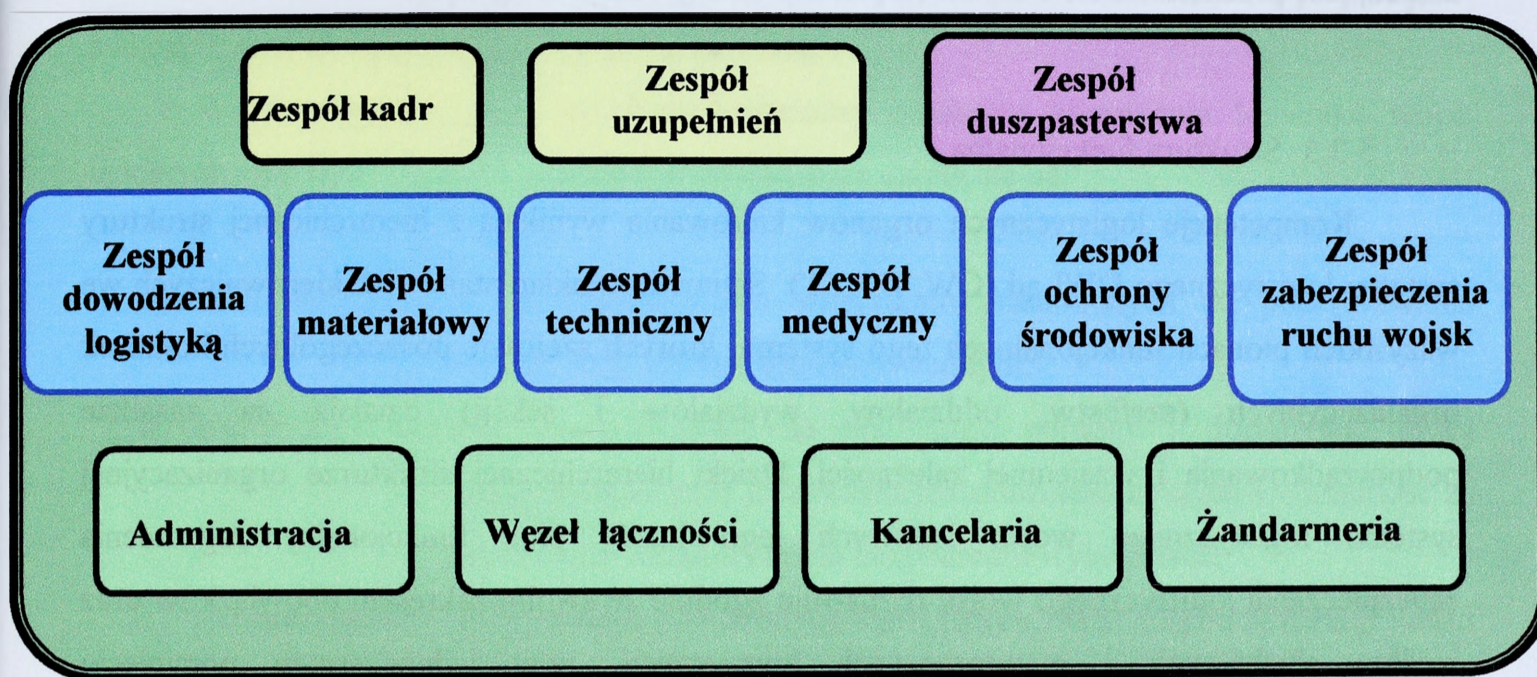
Logistyczne organy kierowania ZT z chwilą rozwinięcia WSyD rozwijają się na dwóch stanowiskach dowodzenia. Wydział planowania logistycznego (G4) na głównym SD w CZDz z jednoczesnym wydzieleniem swoich przedstawicieli na ZSD. Podobnie jak na wyższych szczeblach nie określono dotychczas zakresu działania, współpracy i wzajemnej zależności pomiędzy logistyką planowania a logistyką wykonawczą związku taktycznego. Nie określono także, miejsca rozwinięcia do pracy logistyki wykonawczej w ramach WSyD.

Zdaniem zespołu autorskiego tak przyjęta struktura organizacyjna logistyki ZT może być traktowana tak jak na szczeblu operacyjnym jako „struktura przejściowa” funkcjonująca do czasu przejęcia zadań zabezpieczenia logistycznego jednostek operacyjnych WŁąd przez Logistyczne Bazy Garnizonowe. Zastrzeżenia może budzić także brak w organach planowania zabezpieczenia logistycznego ZT specjalistycznych komórek, które zajęłyby się problemami ochrony środowiska, wykorzystania wydzielonej do dyspozycji infrastruktury logistycznej wojskowej i cywilnej oraz planowania wykorzystania transportu w obszarze działania dywizji. Propozycje zmian w tym zakresie przedstawione zostaną w dalszych etapach opracowania pracy naukowej.

5.3.2. Struktura przestrzenna

Logistyczne organy kierowania w ramach elementów wojennego systemu dowodzenia funkcjonują w Centrach Zabezpieczenia Działań (CZDz) na głównym stanowisku dowodzenia WŁąd (ZO, ZT i oddziałów). Uwzględniając model pracy stanowisk dowodzenia obowiązujący w armiach państw NATO, logistyczne organy kierowania (*logistyka planowania i logistyka wykonawcza*) powinny rozwijać się na dwóch stanowiskach dowodzenia – Zarząd G4 DWŁąd (oddział, wydział, sekcja) na głównym stanowisku dowodzenia (SD), a dowództwa i sztaby jednostek logistycznych na swoich SD. Ponadto na ZSD wysyłany będzie ze składu G4 zespół zabezpieczenia logistycznego (ZZL).

Logistyczne organy kierowania rozmieszczone na głównym SD (*logistyka planowania*) w CZDz organizują wspólnie z Zarządem G1 DWŁąd (oddziałem, wydziałem, sekcją) następujące zespoły: dowodzenia logistyka, materiałowy, techniczny, medyczny, ruchu wojsk, kadr, duszpasterstwa, żandarmerii i administracji. Organizację centrum zabezpieczenia działań dywizji (DZ, DKPanc) przedstawiono na rysunku 5.1.



Rys.5.1. Struktura Centrum Zabezpieczenia Działania SD szczebla taktycznego. (*Wariant*).

Skład poszczególnych zespołów będzie różnił się liczbą wchodzących w ich skład liczbą osób funkcyjnych, co wynika z ilości realizowanych zadań na poszczególnych szczeblach organizacyjnych WLąd. Na szczeblu dywizji przewiduje się np. między innymi organizowanie dodatkowo w stosunku do brygady zespołu uzupełnień oraz zespołu ochrony środowiska.

Kompetencje zespołów logistycznych CZDz wynikają z ich usytuowania w strukturze organizacyjnej sztabu. Powoduje to, że szef G4/S4 występuje (w imieniu szefa sztabu i dowódcy) jako osoba funkcyjna zarządzająca i koordynująca zadania logistyczne realizowane na rzecz walczących wojsk. Kierowane przez niego Centrum Zabezpieczenia Działania jest organem planistyczno-organizacyjnym szefa sztabu w sprawie zabezpieczenia logistycznego i personalnego walczących wojsk. Uczestniczy on w procesie planowania i organizowania operacji (działań taktycznych), tzn. jest współwykonawcą dokumentów operacyjnych (taktycznych) oraz wykonawcą dokumentacji planistycznej i rozkazodawczej (w części dotyczącej zabezpieczenia logistycznego). Na ZSD, które z reguły rozwijane jest w zapasowym miejscu pracy, funkcjonuje zespół zabezpieczenia logistycznego (ZZL).

Zespół ten „prowadzi” pełną dokumentację logistyczną, którą zwykle otrzymuje z SD. Umożliwia to przejście w razie potrzeby funkcji ZDL SD w sytuacji, gdy stanowisko

dowodzenia utraci zdolność skutecznego dowodzenia wojskami. W składzie ZZL ZSD znajdują się przedstawiciele wszystkich pionów funkcjonalnych logistyki..

5.3.3. Struktura funkcjonalna

Kompetencje logistycznych organów kierowania wynikają z hierarchicznej struktury systemu logistycznego DWLąd (OW, ZO,ZT). Stanowi on układ stanowisk kierowniczych we wszystkich pionach funkcjonalnych tego systemu, których szefowie poszczególnych komórek organizacyjnych (szefostw, oddziałów, wydziałów i sekcji) działają na zasadzie podporządkowania i wzajemnej zależności. Dzięki hierarchicznej strukturze organizacyjnej systemu logistycznego wojsk lądowych jego każdy pion funkcjonalny zagadnienia zabezpieczenia logistycznego wojsk rozpatruje zgodnie ze swoim zakresem obowiązków oraz według służbowych i merytorycznych kompetencji, przy jednoczesnym pominięciu nieistotnych - mało znaczących szczegółów.

Zarząd G4 sztabu DWLąd w strukturze hierarchicznej logistycznych organów kierowania występuje jako organ planistyczno-koordynujący na szczeblu logistyki RSZ, sztab logistyki OW (G4 ZO) na szczeblu operacyjnym, a wydział G4/S4 – na szczeblu taktycznym.

Zdaniem zespołu autorskiego relacje wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi organami planowania logistycznego i poszczególnymi szefami pionów funkcjonalnych logistyki wykonawczej są trudne, a właściwie niemożliwe do zdefiniowania we wdrażanym systemie dowodzenia wojskami. Hierarchiczna struktura organizacyjna sztabów powoduje bezwzględne podporządkowanie logistycznych organów planowania G4/S4 szefowi sztabu. Oznacza to, że większość informacji logistycznych komórka G4/S4 pozyskiwać będzie z Centrum Dowodzenia własnego SD, ale powinna ona posiadać również zagwarantowaną tzw. więź koordynacyjną (ułatwiająca funkcjonowanie) wymiany informacji z komórkami G4/S4 przełożonego i podwładnego.

Przypisane dotychczas wszystkim logistycznym organom kierowania zakresy działania i zakresy obowiązków oparte są na zasadzie zorganizowanego wspólnego działania w procesie kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk powinny ulec w ocenie zespołu autorskiego modyfikacji, bowiem we wdrażanym systemie dowodzenia wojskami tylko dowódca przysługuje prawo podejmowania decyzji, a w procesie planowania i przygotowania działań logistyka odgrywać będzie coraz bardziej znaczącą rolę. Stosowanie w praktycznej działalności wymienionej zasady zapewniają występujące w procesie kierowania więzi organizacyjne oparte na przepływie informacji logistycznych przedstawionych we wstępnych

zarządzeniach operacyjnych (bojowych) i zarządzeniach operacyjnych (bojowych) oraz rozkazach operacyjnych (bojowych) i logistycznych opracowywanych przez sztab, a akceptowanych i podpisywanych przez dowódców.

Więzi organizacyjne zachodzące pomiędzy organami kierowania logistyką wojsk lądowych na poszczególnych szczeblach dowodzenia dzielą się na:

- a) służbowe - wyrażające prawo wszystkich przełożonych do podejmowania decyzji i stawiania zadań podwładnym;
- b) koordynacji działań - polegające na udzielaniu pomocy i doradztwie przez przełożonych, przy jednoczesnym założeniu, że odpowiedzialność za wykonanie zadania ponosi bezpośredni wykonawca;
- c) technologiczne - wynikające z ustalonych i przyjętych zasad i trybu realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego wojsk w toku szkolenia, bieżącego funkcjonowania i walki;
- d) informacyjne - wynikające z obowiązku wzajemnego informowania się i wymiany danych pomiędzy wszystkimi organami kierowania logistyką w celu skutecznej realizacji zabezpieczenia logistycznego WŁąd.

Wdrożenie nowych procedur pracy sztabu, podejmowania decyzji przez dowódcę i zmiana podległości logistycznych organów planowania i koordynowania zabezpieczenia logistycznego wojsk powoduje, że więzi organizacyjne nie będą przebiegać już w układzie „dół - góra” i „góra - dół” lecz przede wszystkim w poziomie, a także po liniach skośnych.

W ocenie zespołu autorskiego w „Nowym” układzie szef G4 powinien sprawować osobiście merytoryczny nadzór i ponosić odpowiedzialność za planowanie i koordynowanie wykonania zadań zabezpieczenia logistycznego wojsk. Przedstawiać dowódcy propozycję użycia (wykorzystania) potencjału logistycznego we wszystkich rodzajach działań operacyjnych (taktycznych). Koordynować przedsięwzięcia związane z realizacją dostaw zaopatrzenia oraz świadczeniem usług na rzecz wojsk oraz ustalać formy i sposoby działania wszystkich logistycznych organów kierowania.

Informacje dotyczące rodzaju, terminu, miejsca i czasu realizacji przedsięwzięć zabezpieczenia logistycznego wojsk przekazywane są podwładnym w odpowiednich punktach rozkazów(zarządzeń) dowódcy. Zadania dla jednostek logistycznych przekazywane są w tak samo jak dla wszystkich innych jednostek wojskowych.

W okresie przygotowania i organizacji oraz w toku działań operacyjnych (walce) szef G4 współuczestniczy w pracy sztabu, a także w razie potrzeby z przedstawicielami terenowej administracji wojskowej, państwowej i samorządowej w celu dokonywania stosownych uzgodnień umożliwiających wykorzystanie zasobów terenowej infrastruktury logistycznej.

Problemom współpracy (dokonywania uzgodnień, wymiany informacji) pomiędzy wszystkimi pionami funkcjonalnymi sztabu ogólnowojskowego w tym szczególnie z pionem logistyki nadawana jest w armiach państw NATO szczególna ranga. Uzgodnienia dokonywane są przeważnie z wykorzystaniem sieci komputerowej sztabu, w której pracują wszystkie piony funkcjonalne np. szef G4 może w każdej chwili po wczytaniu odpowiedniego kodu wejść w sieć pionu operacyjnego lub szefa artylerii i zapoznać się z wypracowanymi przez nie danymi, jednak bez prawa ich zmiany. Innym sposobem szeroko stosowanym jest tzw. „faxowa” wymiana informacji i kontakt utajnionymi kanałami telefonicznymi. Kontakt osobisty stosowany jest rzadko i tylko w sytuacjach mających szczególne znaczenie dla rozważanych problemów.

Do zadań szefa G4/S4 należy również nadzorowanie i monitorowanie wykonywania zadań przez wszystkie organy (szefostwa, oddziały, wydziały) jednostki i urzędnia logistyczne podległe dowódcy określonego szczebla. Ponadto stałym zadaniem sztabu (w tym i organów logistycznych) jest organizowanie i utrzymywanie ciągłości zarządzania procesami logistycznymi na rzecz wojsk.

W ocenie zespołu autorskiego szczególnego znaczenia, na wszystkich szczeblach organizacyjnych Wład, nabiera szybkość przekazywania informacji logistycznej. Szczególnie pracochłonny proces planowania zabezpieczenia w środki bojowe i materiałowe (amunicja), konieczność dokonywania nieustannych bilansów ich posiadania i zużywania, wyga aby przepływ ten realizowany był bez opóźnień to znaczy w czasie rzeczywistym.

Jednym z ważniejszych zdanem autora problemów na wszystkich szczeblach organizacyjnych Wład wydaje się być konieczność operowania tymi samymi danymi przez CD i ZDLog CZD, przy czym niezmiernie ważnym jest aby dane te były aktualizowane w miarę napływu nowych meldunków. Wydaje się że, dość dobre rozwiązania w tym zakresie wdrożono w armii amerykańskiej, gdzie już na szczeblu każdej kompanii znajduje się specjalnie wydzielona osoba funkcyjna tzw. XO (Executive Officer), której zadaniem jest co sześć godzin wprowadzenie do baz danych aktualnego stanu środków taktycznych i materiałowych oraz wyposażenia kompanii. Pozwala to szefowi S4 batalionu na otrzymywanie w czasie rzeczywistym zestawienia zbiorczego za batalion, po wczytaniu

określonych kodów każdej wybranej kompanii. Automatycznie z tej samej bazy korzysta brygada, dywizja, i korpus. Pozwala to:

- korzystać z tej samej bazy danych, w czasie rzeczywistym przez wszystkich zainteresowanych mających na to dopuszczenie (kody dostępu);
- wyeliminować konieczność opracowywania pracochłonnych meldunków logistycznych;
- wyeliminować konieczność przeliczania kompanijnych jednostek kalkulacyjnych na batalionowe (brygadowe, dywizyjne, korpuśne) np. (ognia, napełnienia) itp.;
- otrzymywać zestawienia sumaryczne stanu środków materiałowych, uzbrojenia i sprzętu wojskowego w rzeczywistym czasie;
- wprowadzić automatyzację naliczenia potrzeb w stosunku do stanów normatywnych zaopatrzenia – dzielenia na transporty zaopatrzeniowe itp.

W wyniku takiej automatyzacji stanowiska dowodzenia znika problem składania meldunków okresowych tzw. przełożonym funkcyjnym np. szef S4 brygady - szefowi G4 dywizji itp. Pozwala ona zapewnić jasność i klarowność sytuacji logistycznej w każdym momencie działania, a w efekcie na znaczne zaoszczędzenie niektórych deficytowych rodzajów środków bojowych (np. amunicji), obecnie naliczanych prognostycznie.

Ocenia się wobec powyższego, że sprawność systemu logistycznego zależeć będzie w znacznej mierze od jego zautomatyzowania i to zarówno w zakresie przygotowania i przekazywania informacji logistycznej jak i w planowania zabezpieczenia logistycznego wojsk. Zastosowanie środków zautomatyzowanych w logistyce powinno umożliwić:

- automatyzację procesów kierowania i zarządzania logistyką;
- automatyzację procesów zdobywania informacji logistycznych ich opracowania i przesyłania zainteresowanym;
- znaczne przyspieszenie procesu planowania zabezpieczenia logistycznego wojsk szczególnie w środki materiałowe masowego zużycia (amunicja);
- prognozowanie wielkości zużycia środków taktycznych i materiałowych, strat stanach osobowych oraz w uzbrojeniu i sprzęcie wojskowym;
- zobrazowanie i utrwalenie informacji logistycznej;
- optymalizację wykorzystania sił i środków logistycznych;
- zwiększenie bezpieczeństwa przekazywanych informacji logistycznych.

5.4. Miejsce systemu kierowania logistyką w systemie dowodzenia wojskami lądowymi

Badania prowadzone w obszarze kierowania zabezpieczeniem logistycznym oraz doświadczenia wynikające z konfliktów zbrojnych jednoznacznie wskazują, że o powodzeniu we współczesnych operacjach w znacznym stopniu decydować będzie właściwie planowanie zabezpieczenia logistycznego wojsk biorących w nich udział oraz sprawne koordynowanie jego realizacją.

System kierowania logistyką WŁąd będzie zatem wpisował się w ogólny system dowodzenia wojskami lądowymi w operacjach. Można także stwierdzić, że kierowanie zabezpieczeniem logistycznym wojsk jako proces, aby mogło sprawnie przebiegać musi mieć, podobnie jak system dowodzenia wojskami, jako bazę elementy personalne, techniczne i organizacyjne odpowiednio zaprojektowane i zorganizowane w system kierowania zabezpieczeniem logistycznym. O efektywności systemu kierowania logistyką WŁąd decydować będą bowiem takie jego elementy składowe jak: określenie celu działania, jasne i dokładne sprecyzowanie zadań oraz właściwy dobór ich wykonawców, określenie relacji pomiędzy tymi elementami i przyjęcie określonych procedur. Można zatem stwierdzić, że system kierowania logistyką wojsk lądowych zawiera się w trzech komponentach:

organizacji kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk;

przyjętych procedurach kierowania;

środkach kierowania (oprzyrządowania) możliwych do zastosowania przez organy kierowania logistyką .



Rys. 5.2. Komponenty systemu kierowania logistyką.

Opisując przedstawione powyżej komponenty można określić, że na organizację kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk składają się ogólne zasady działania

komórek logistycznych w sztabach, sposób ich zorganizowania, relacje pomiędzy poszczególnymi elementami w przyjętej strukturze hierarchicznej oraz funkcjonalnej, uprawnienia, odpowiedzialność i zadania poszczególnych osób funkcyjnych zespołów logistycznych oraz ich podział na stanowiskach dowodzenia.

Całość przedsięwzięć związanych z kierowaniem zabezpieczeniem logistycznym wojsk, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne zespołów logistycznych na stanowiskach dowodzenia w ramach systemu dowodzenia, jest jednym z elementów procesu dowodzenia wojskami. We współczesnych uwarunkowaniach przyjętego i wdrażanego systemu dowodzenia wojskami, należałoby przyjąć generalną tezę, której powinien być podporządkowany cały proces kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk.

Systemu kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych w operacjach powinny wy pływać bezpośrednio z przyjętego systemu dowodzenia wojskami.

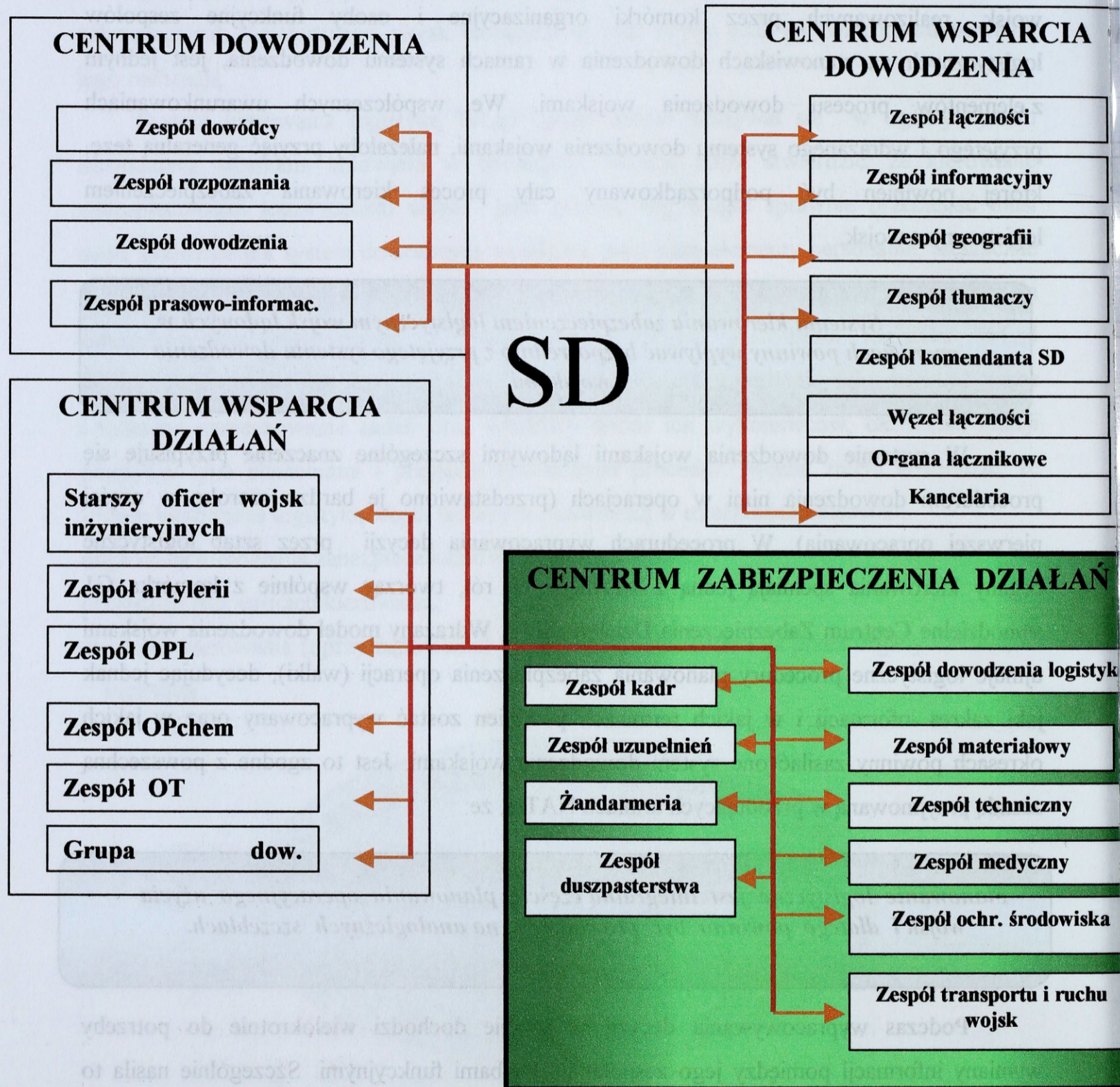
W systemie dowodzenia wojskami lądowymi szczególne znaczenie przypisuje się procedurom dowodzenia nimi w operacjach (przedstawiono je bardzo szeroko w części pierwszej opracowania). W procedurach wypracowania decyzji przez sztab logistyczne organy kierowania spełniają jedną z ważniejszych ról, tworząc wspólnie z komórką G1 samodzielne Centrum Zabezpieczenia Działań SD⁸¹. Wdrażany model dowodzenia wojskami ujmuje logistyczne procedury planowania zabezpieczenia operacji (walki), decydując jednak jaki zakres informacji i w jakich terminach powinien zostać wypracowany oraz w jakich okresach powinny zasilać one system dowodzenia wojskami. Jest to zgodne z powszechną zasadą przyjmowaną w przodujących armiach NATO, że:

Planowanie logistyczne jest integralną częścią planowania operacyjnego użycia wojsk i dlatego powinno być prowadzone na analogicznych szczeblach.

Podczas wypracowywania decyzji w sztabie dochodzi wielokrotnie do potrzeby wymiany informacji pomiędzy jego zespołami i osobami funkcyjnymi. Szczególnie nasila to w okresie planowania, a punktem kulminacyjnym jest okres opracowywania wariantów zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacji. Następnym okresem zacieśniania kontaktów

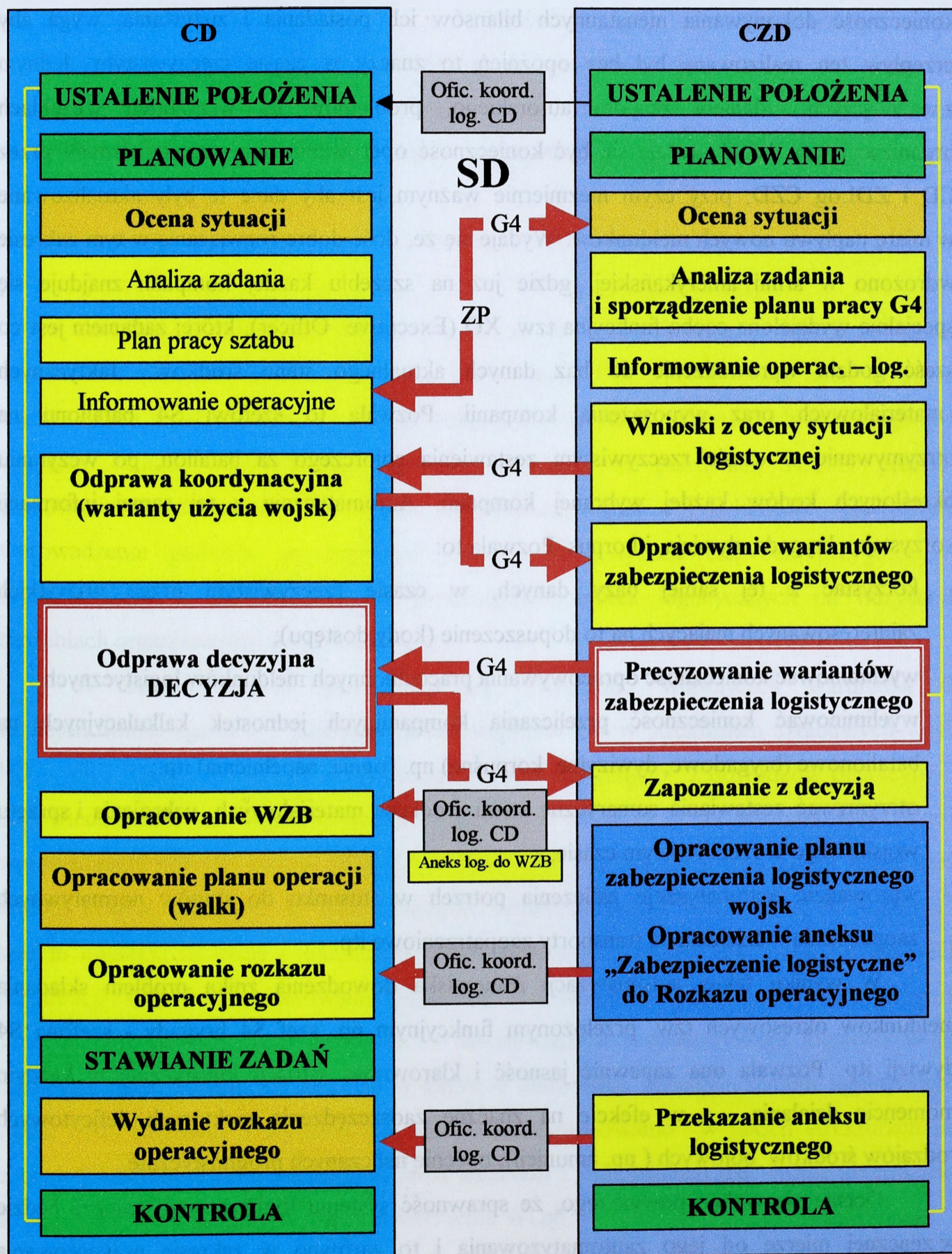
⁸¹ Patrz rys. 8 cz. I niniejszego opracowania

pomiędzy CZDz i poszczególnymi zespołami SD jest okres opracowywania dokumentów rozkazodawczych dowódcy, których treści logistyczne wypracowują organy kierowania logistyką. Ideowy schemat kontaktów zespołów funkcyjnych CZDz z zespołami i osobami funkcyjnymi innych centrów SD na przykładzie ZT przedstawiono na rysunku 5.3.



Rys. 5.3. Ideowy schemat kontaktów zespołów funkcyjnych CZDz z zespołami innych centrów SD ZT. (Wariant)

Ramowy układ cyklu decyzyjnego realizowanego przez organa kierowania zabezpieczeniem logistycznym i przedsięwzięcia realizowane wspólnie z organami dowodzenia wojsk przedstawiono na rysunku 5.4.



ZP- zarządzenia przygotowawcze

WZO – wstępne zarządzenia operacyjne

Rys. 5.4. Organizacja pracy sztabu i organów logistycznych w operacji (walce).

W ocenie zespołu autorskiego szczególnego znaczenia, na wszystkich szczeblach organizacyjnych Wład, nabiera szybkość przekazywania informacji logistycznej. Szczególnie pracochłonny proces planowania zabezpieczenia w środki bojowe i materiałowe (amunicja), konieczność dokonywania nieustannych bilansów ich posiadania i zużywania, wyga aby przepływ ten realizowany był bez opóźnień to znaczy w czasie rzeczywistym. Jednym z ważniejszych, zdaniem zespołu autorskiego, problemów na wszystkich szczeblach organizacyjnych Wład wydaje się być konieczność operowania tymi samymi danymi przez CD i ZDLog CZD, przy czym niezmiernie ważnym jest aby dane te były aktualizowane w miarę napływu nowych meldunków. Wydaje się że, dość dobre rozwiązania w tym zakresie wdrożono w armii amerykańskiej, gdzie już na szczeblu każdej kompanii znajduje się specjalnie wydzielona osoba funkcyjna tzw. XO (Executive Officer), której zadaniem jest co sześć godzin wprowadzenie do baz danych aktualnego stanu środków taktycznych i materiałowych oraz wyposażenia kompanii. Pozwala to szefowi S4 batalionu na otrzymywanie w czasie rzeczywistym zestawienia zbiorczego za batalion, po wczytaniu określonych kodów każdej wybranej kompanii. Automatycznie z tej samej informacji korzystają: brygada, dywizja, i korpus. Pozwala to:

- korzystać z tej samej bazy danych, w czasie rzeczywistym przez wszystkich zainteresowanych mających na to dopuszczenie (kody dostępu);
- wyeliminować konieczność opracowywania pracochłonnych meldunków logistycznych;
- wyeliminować konieczność przeliczania kompanijnych jednostek kalkulacyjnych na batalionowe (brygadowe, dywizyjne, korpuśne) np. (ognia, napełnienia) itp.;
- otrzymywać zestawienia sumaryczne stanu środków materiałowych, uzbrojenia i sprzętu wojskowego w rzeczywistym czasie;
- wprowadzić automatyzację naliczenia potrzeb w stosunku do stanów normatywnych zaopatrzenia – dzielenia na transporty zaopatrzeniowe itp.

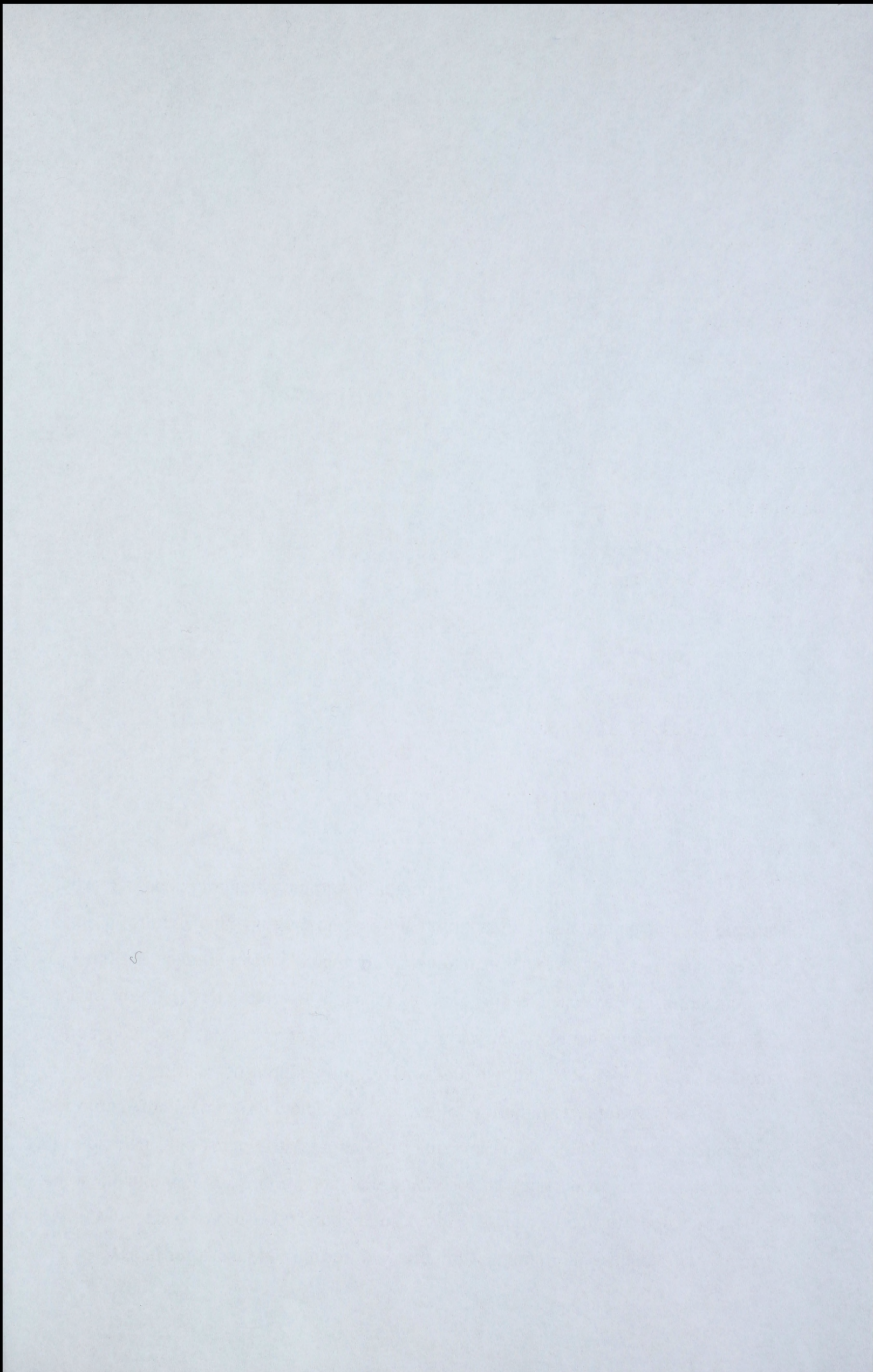
W wyniku takiej automatyzacji stanowiska dowodzenia znika problem składania meldunków okresowych tzw. przełożonym funkcyjnym np. szef S4 brygady - szefowi S4 dywizji itp. Pozwala ona zapewnić jasność i klarowność sytuacji logistycznej w każdym momencie działania, a w efekcie na znaczne zaoszczędzenie niektórych deficytowych rodzajów środków bojowych (np. amunicji), obecnie naliczanych prognostycznie.

Ocenia się wobec powyższego, że sprawność systemu logistycznego zależeć będzie w znacznej mierze od jego zautomatyzowania i to zarówno w zakresie przygotowania i przekazywania informacji logistycznej jak i planowania zabezpieczenia logistycznego wojsk. Przewiduje się, że w logistyce powinno umożliwić to:

- automatyzację procesów kierowania i zarządzania logistyką;
- automatyzację procesów zdobywania informacji logistycznych ich opracowania i przesyłania zainteresowanym;
- znaczne przyśpieszenie procesu planowania zabezpieczenia logistycznego wojsk szczególnie w środki materiałowe masowego zużycia (amunicja);
- prognozowanie wielkości zużycia środków bojowych i materiałowych, strat stanach osobowych oraz w uzbrojeniu i sprzęcie wojskowym;
- zobrazowanie i utrwalenie informacji logistycznej;
- optymalizację wykorzystania sił i środków logistycznych;
- zwiększenie bezpieczeństwa przekazywanych informacji logistycznych.

Zdaniem zespołu autorskiego wdrażany w naszych siłach zbrojnych proces dowodzenia wojskami lądowymi, w tym i kierowania logistyką napotyka wiele utrudnień wynikających między innymi ze starych przyzwyczajeń obsad personalnych poszczególnych komórek sztabu, słabej znajomości obowiązujących w państwach NATO procedur planowania logistycznego i kierowania działalnością organów i jednostek logistycznych, wprowadzenia podziału na logistykę planowania i wykonawczą bez przygotowania organizacyjnego i kadrowego obsad tworzonych komórek logistycznych na wszystkich szczeblach organizacyjnych wojsk lądowych.

W ocenie zespołu autorskiego nie stworzono właściwych warunków do funkcjonowania zgodnie z przeznaczeniem zespołów G4 w strukturach sztabowych wojsk lądowych i wypaczenie sensu ich istnienia, bowiem nie „zdjęto” z dowódców operacyjnych odpowiedzialności za logistykę czasu pokojowego. Zmusiło to, w początkowym okresie wprowadzenia nowych etatów jednostek wojskowych, do przejścia tych zadań przez szefa sztabu. Powrót następnie do wcześniejszych struktur organów wykonawczych logistyki z szefem logistyki na czele i jednocześnie funkcjonowanie zespołów G4 spowodowało wiele perturbacji w zakresie kierowania logistyką i dowodzenia jednostkami logistycznymi. Trwająca już od dziesięciu lat w takich zawirowaniach restrukturyzacja logistyki wojsk lądowych spowodowała, że jest ona w zakresie kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk mało klarowna i wyraźna, jak również funkcjonowanie w takich strukturach jak obecnie (szefa logistyki z podległymi jemu służbami i jednostkami) nie wydaje się możliwe do przyjęcia we wdrażanym system dowodzenia WLąd.



6. WNIOSKI DOTYCZĄCE OCENY KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM WOJSK LĄDOWYCH

6.1. Wnioski ogólne

Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym WLąd w operacjach i walce w SZ RP pod względem merytorycznym (treści) nie odbiega w zasadzie od rozwiązań stosowanych w armiach przodujących państw NATO (tj. USA, RFN, WB). Istniejące różnice wynikają przede wszystkim z: odmiennej struktury organizacyjnej logistycznych organów kierowania G4 oraz organów wykonawczych i ich usytuowania w hierarchicznej strukturze dowództw (sztabów) DWLąd, OW (ZO) i ZT; innego podziału (przypisaniem niektórych obszarów i kompetencji) w sprawie wykorzystania terenowej infrastruktury logistycznej na obszarze państw sojuszników i ochrony środowiska; braku procedur dotyczących umiejscowienia szefa logistyki w procesie decyzyjnym dowódcy; sposobów i faz opracowania planów zabezpieczenia logistycznego wojsk, rozkazów logistycznych, obiegu informacji itp. Ponadto znaczącą różnicą w pracy logistycznych organów kierowania WLąd SZ RP jest relatywnie bardzo małe wspomaganie informatyczne w porównaniu z powszechną informatyzacją organów kierowania (G4) i dowództw wsparcia logistycznego w innych armiach państw NATO.

6.2. Wnioski dotyczące struktury organizacyjnej, funkcjonalnej i przestrzennej logistycznych organów kierowania WLąd

Logistyczne organy kierowania w SZ RP (w DWLąd, ZO (OW) i ZT) dzielą się na organy **planistyczno-organizacyjne** czyli *logistykę planowania* podporządkowaną szefowi sztabu oraz na **organy wykonawcze** (logistykę wykonawczą), którymi mają być docelowo zintegrowane dowództwa jednostek logistycznych. Podział ten sprzyja profesjonalizacji poszczególnych zespołów (komórek) logistycznych zarządzających procesem dostaw zaopatrzenia i świadczeniem usług dla walczących wojsk. Jednak obecnie, oprócz zespołów (komórek) logistycznych G4 (S4), występuje szef logistyki wraz z podległym mu personelem. Ma on być realizatorem zadań logistycznych. Nie jest to rozwiązanie korzystne, bowiem nie wiadomo co szef logistyki ma robić w przypadku rozwinięcia WSyD. Nie ma podziału kompetencji pomiędzy tymi organami kierowania.

Tymczasem w tzw. „starych” armiach państwach NATO szef G4 jest szefem logistyki pomimo, że jest podporządkowany szefowi sztabu. Obecna sytuacja w strukturze organizacyjnej logistycznych organów kierowania oraz podziale kompetencji wymaga zmian. Na szczeblu DWŁąd powinien być utworzony silny organ planowania organizujący CZDZ SD i ZSD oraz powinno zostać utworzone dowództwo wsparcia logistycznego (dowództwo materiałowo-techniczne) zajmujące się bezpośrednim wykonawstwem (realizacją) zadań logistycznych na rzecz wojsk. Natomiast na pozostałych szczeblach dowodzenia powinny być silne zespoły logistyki planowania oraz zintegrowane dowództwa logistyczne.

Korzystnym i nie wymagającym jakiegokolwiek zmiany (według opinii zespołu autorskiego) jest usytuowanie szefa służby zdrowia w pionie logistyki. Umożliwia to szefowi logistyki w razie potrzeby wspieranie służby zdrowia oraz upraszcza proces koordynowania działalności jednostkami medycznymi.

6.3. Wnioski dotyczące udziału szefa G4/S4 i szefa logistyki w procesie decyzyjnym dowódcy

Udział (rola) szefa G4 w procesie decyzyjnym dowódcy w WŁąd SZ RP oraz w armiach przodujących państw NATO jest podobny. Podobieństwo wynika głównie ze zbieżności celu i treści informacji logistycznych przekazywanych dowódcy w procesie wypracowania decyzji. Natomiast różnice wynikają:

- z braku podziału logistycznych organów kierowania na planistyczno-organizacyjne (wchodzące jako zespoły G4 w skład sztabów ogólnowojskowych) oraz wykonawcze (realizacyjne) na szczeblu okręgu wojskowego;
- z innego niż w armiach państw NATO usytuowania szefa logistyki w strukturze dowództw i sztabów wojsk lądowych (w SZ RP szef logistyki jest szefem osobnego pionu i wchodzi w skład dowództwa związku operacyjnego lub związku taktycznego, natomiast w armiach państw NATO szef logistyki jako kierownik zespołu G4 podlega szefowi sztabu);

Według opinii zespołu autorskiego, udział szefa logistyki (jako szefa G4) wraz z szefem sztabu w procesie decyzyjnym dowódcy, po wprowadzeniu nowych struktur organizacyjnych dowództw (zgodnych z rozwiązaniami obowiązującymi w armiach państw NATO) należy traktować jako regułę. Potwierdza to praktyka dowódcza stosowana w armiach przodujących państw NATO (np. USA, Niemiec), a także wynika to ze szczególnego wpływu sytuacji logistycznej wojsk na pomyślność prowadzenia operacji

(walki). Powoduje to, że informacje przekazywane przez szefa G4 w formie tzw. „meldunku danych” do CD lub bezpośrednio dowódcy zawsze będą stanowić część składową „danych” szefa sztabu, za których opracowanie i treść merytoryczną odpowiedzialny będzie szef G4.– szef logistyki.

6.4. Wnioski dotyczące planowania zabezpieczenia logistycznego wojsk lądowych w operacjach (walce)

Zakres i kolejność pracy logistycznych organów kierowania WLąd w czasie planowania zabezpieczenia logistycznego ZO i samodzielnych ZT nie jest obecnie w pełni zdefiniowana. Według opinii zespołu autorskiego może być to przyczyną takiego działania logistycznych organów kierowania, w tym poszczególnych pionów funkcjonalnych logistyki wykonawczej DWLąd, które w dużej mierze spowoduje powstanie chaosu, dublowanie zadań logistycznych lub wydawanie sprzecznych zarządzeń.

Zakres i sposób planowania zabezpieczenia logistycznego WLąd w SZ RP, nie są całkowicie zgodne z rozwiązaniami i procedurami stosowanymi w armiach przodujących państw NATO. Związane jest to przede wszystkim z mało precyzyjnymi zadaniami sformułowanymi dla logistyki wykonawczej na wszystkich szczeblach dowodzenia WLąd.

Proces planowania zabezpieczenia logistycznego w WLąd powinien być kompatybilny z procesem podejmowania decyzji przez dowódcę. Według procedur stosowanych w armiach „starych” państw NATO koncepcję zabezpieczenia logistycznego wojsk opracowuje się dla każdego wariantu działania (z reguły 2-3) określając jej mocne i słabsze strony. W ten sposób pion logistyki przedstawiając swoją ocenę możliwości zabezpieczenia przyjętych przez sztab ogólnowojskowy wariantów użycia wojsk określa, który z nich jest najlepszy lub najbardziej ryzykowny.

Zachodzi pilna potrzeba obudowania wszystkich pionów funkcjonalnych logistyki WLąd w systemy informatyczne wspomagające procesy planowania i wymiany informacji. W państwach NATO tym problemom (dokonywania uzgodnień, wymiany informacji pomiędzy wszystkimi pionami funkcjonalnymi sztabu ogólnowojskowego, w tym szczególnie z pionem logistyki) nadawana jest szczególna ranga.

6.5. Wnioski dotyczące organizowania zabezpieczenia logistycznego wojsk lądowych

Organizowanie zabezpieczenia logistycznego Wład w SZ RP pod względem merytorycznym realizowane jest w zasadzie podobnie jak w pozostałych armiach państw NATO. Jednak w armiach przodujących państw tego Sojuszu w procesie wypracowania decyzji i planowania – DMP (Decision Making and Planning Process⁸²) nie wyróżnia się oddzielnego etapu, jakim w SZ RP było dotychczas „organizowanie”. Z oceny DMP wynika, że większość czynności (przedsięwzięć) odnoszących się do „organizowania” realizowana jest w etapie „planowanie”.

W armiach przodujących państw NATO szczególnie wysoko stawiane są problemy związane z obroną i ochroną jednostek logistycznych. W większości jednostki logistyczne szczebla operacyjnego w swoich strukturach posiadają etatowe siły i środki, do bezpośredniej obrony i ochrony oraz konwojowania kolumn.

6.6. Wnioski dotyczące udziału logistycznych organów kierowania w stawianiu zadań logistycznych

W procesie stawiania zadań logistycznych w Wład SZ RP zasadniczym problemem, na szczeblu operacyjnym, jest brak jednolitych wzorów dokumentów rozkazodawczych. Wykorzystywane przez logistyczne organy kierowania dokumenty są z reguły opracowywane doraźnie przed kolejnymi ćwiczeniami. Zachodzi zatem pilna potrzeba ich opracowania przy jednoczesnym uwzględnieniu ich kompatybilności z procedurami obowiązującymi w armiach państw NATO.

Treści zawarte w obecnie stosowanych dokumentach logistycznych są w zasadzie wystarczające i pozwalają zainicjować proces zabezpieczenia logistycznego wojsk oraz umożliwiają jednostkom logistycznym wykonać zadania zgodnie z wolą przełożonego. Zastrzeżenia natomiast budzą stosowane procedury, forma, zakres merytoryczny, obieg informacji, stan informatyzacji itp.

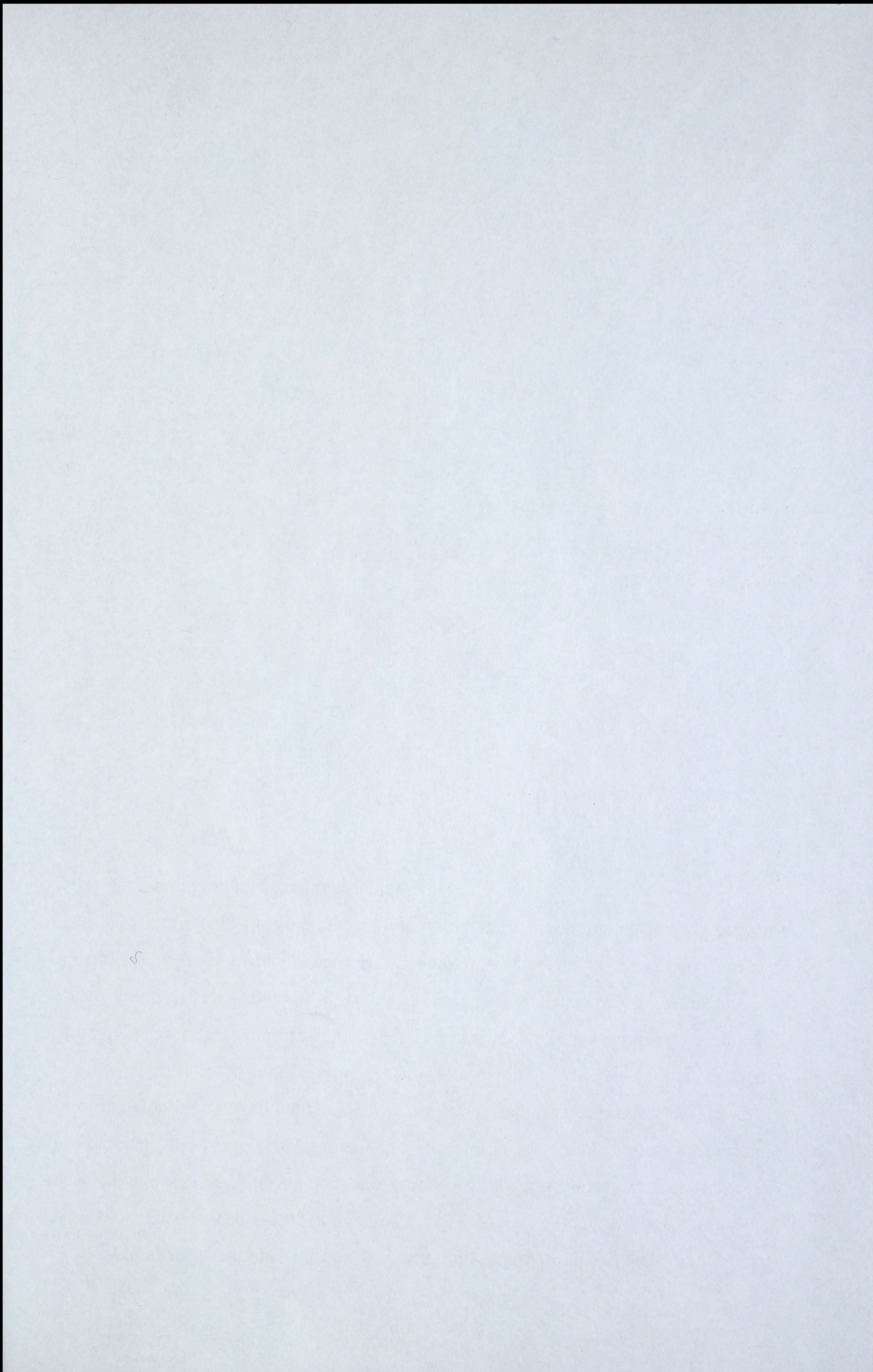
⁸² DMP obejmuje cztery etapy (grupy przedsięwzięć), którymi są: ocena sytuacji (położenia), planowanie, stawianie zadań (rozkazodawstwo i kontrola).

6.7. Wnioski dotyczące informatyzacji procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych w operacjach (walce)

Eksplloatowane obecnie w Logistyce WŁąd systemy informatyczne przeznaczone są głównie do wspomagania procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk w czasie pokoju. Ich możliwości operacyjne dotyczą głównie ewidencji i sprawozdawczości, zatem mogą stanowić jedynie tzw. „statystyczną” bazę danych wyjściowych. Nie przewiduje się przez to ich wykorzystania w warunkach bojowych bowiem nie są one do tego przystosowane. Również liczba oraz jakość użytkowanych terminali ogranicza zakres korzystania z istniejących i eksploatowanych systemów informatycznych.

Konieczność pracy w warunkach polowych, wymóg skrócenia czasu podejmowania decyzji oraz wysokiej wiarygodności dokonywanych prognoz, bilansów i kalkulacji w jednoznaczny sposób potwierdzają potrzebę informatyzacji procesów kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk już od szczebla od oddziału.

Przygotowanie programów (systemów) informatycznych wspomagających działalność logistycznych organów kierowania w wojskach lądowych według opinii zespołu autorskiego powinno uwzględniać ich docelowy podział na („logistykę planowania”) oraz organy wykonawcze („Dowództwa wsparcia logistycznego”). Programy informatyczne organów logistycznych powinny pracować w systemach dowodzenia funkcjonujących na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Na przykład w Bundeswehrze wykorzystywany system dowodzenia „HEROS” składający się z komputera centralnego oraz końcówek rozmieszczonych w poszczególnych zespołach sztabu, w tym również w zespole G4. Służą on do pozyskiwania, przetwarzania i przesyłania informacji w formie sformalizowanych dokumentów.



ZAKOŃCZENIE

Badania nad niniejszym tematem są jednym z wielu poczynań zmierzających do dostosowania sposobów i procedur funkcjonowania systemu kierowania logistyką Wład w operacjach (walce) do wymagań współczesnego pola walki oraz funkcjonowania SZ RP w nowych układach międzynarodowych.

W toku przeprowadzonych badań dokonano analizy systemu kierowania logistyką Wład na szczeblu DWład, ZO i ZT w celu wyłonienia występujących w nim różnic (oraz ewentualnych mankamentów – tzw. „wąskich gardeł”) w porównaniu ze sposobami i procedurami funkcjonowania takich systemów w armiach przodujących państw NATO. W badaniach wykorzystano więc dostępne zespołowi autorskiemu materiały (dokumenty) pochodzące z sił zbrojnych USA, RFN i WB, a także materiały Zarządu Planowania Logistycznego Sztabu Generalnego WP i DWład.

Za podstawę w badaniach przyjęto obowiązujące w SZ RP „Zasady funkcjonowania systemu logistycznego sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej” Szt.Gen. 1429/94, a także literaturę przedmiotu dostępną w Akademii Obrony Narodowej, dokumenty z ćwiczeń dowódczo-sztabowych i treningów sztabowych organów logistycznych Sztabu Generalnego WP i byłego WOW, a także ćwiczeń prowadzonych ze studentami Akademii Obrony Narodowej.

Analizę i ocenę procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym Wład przeprowadzono z uwzględnieniem jego podziału na etapy wyróżniając: etap ustalenia położenia, planowania, w tym organizowania zabezpieczenia logistycznego wojsk, etap uczestniczenia logistycznych organów kierowania w stawianiu zadań oraz kontroli i nadzoru (monitorowania) nad realizacją zadań i przedsięwzięć logistycznych.

W procesie badań systemu kierowania logistyką Wład starano się koncentrować tylko na tych zagadnieniach (problemach) kierowania zabezpieczeniem logistycznym Wład w operacjach i walce, które w obliczu zmian zachodzących na współczesnym polu walki i otoczeniu zewnętrznym SZ RP ulegają dezaktualizacji lub też nie są kompatybilne i interoperacyjne ze sposobami i procedurami stosowanymi w armiach przodujących państw NATO. Do problemów (zagadnień) tych zespół autorski zaliczył:

- a) w strukturach organizacyjnych logistycznych organów kierowania:

- inne hierarchiczne usytuowanie szefa logistyki i organów logistycznych (zespołów i komórek G4/S4) w dowództwach (sztabach) Wład niż ma to miejsce w armiach przodujących państw NATO;
- występowanie w armiach przodujących państw NATO zintegrowanego dowództwa logistycznego (Dowództwa wsparcia logistycznego) dysponującego siłami i środkami dowodzenia, które odpowiedzialne jest za realizację zadań logistycznych na rzecz wojsk (zespoły i komórki G4/S4 sztabów odpowiadają natomiast za planowanie i organizowanie zadań logistycznych);

b) w procesie planowania zabezpieczenia logistycznego Wład:

- brak w armiach przodujących państw NATO oddzielnego dokumentu jakim w Wład SZ RP jest „Plan zabezpieczenia logistycznego wojsk” w operacji (walce), natomiast w armiach „stałych” państw NATO zamiast tego planu wykonywany jest na oleacie (z reguły na folii) „Załącznik do rozkazu administracyjno/logistycznego”;
- brak (w armiach przodujących państw NATO) sformalizowanej legendy do „Planu zabezpieczenia logistycznego wojsk” w operacji (walce);

W armiach przodujących państw NATO w modelu procesu dowodzenia (kierowania) wojskami nie wyróżnia się etapu „organizowanie zabezpieczenia logistycznego wojsk”. Przedsięwzięcia tego etapu, w armiach „starych” państw NATO w większości są rozpatrywane w etapie „planowanie”.

- c) w stawianiu zadań logistycznych, cel i treść tego etapu w armiach przodujących państw NATO w zasadzie nie odbiega od rozwiązań stosowanych w Wład SZ RP. Jednak jest inna forma i obieg dokumentów rozkazodawczych opracowywanych przez logistyczne organy kierowania sztabów (G4/S4). Wynika to jednak głównie z innego usytuowania (niż np. w SZ RP) tych organów w sztabie, w tych ich podporządkowania szefowi sztabu.
- d) proces kontroli i nadzoru nad realizacją zadań logistycznych, logistyczne organy kierowania Wład armii „starych” państw NATO realizują głównie w formie nadzoru (służbowego). Zadaniem tego procesu jest przede wszystkim monitorowanie (śledzenie) zgodności sposobów realizacji zadań logistycznych z wcześniej opracowywanymi planami i postawionymi wykonawcom zdaniami.

W wyniku analizy i oceny procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym Wład SZ RP w operacjach i walce oraz porównania go ze sposobami i procedurami stosowanymi

w armiach przodujących państw NATO, zespół autorski zgodnie stwierdza, że **problematyka ta na szczeblu operacyjnym i taktycznym organizowana jest dobrze.** Natomiast występujące różnice i sposoby traktowania niektórych zagadnień (problemów) kierowania wynikają głównie z różnej struktury organizacyjnej logistycznych organów kierowania i ich hierarchicznego usytuowania w strukturze dowództw (sztabów) WŁąd; innej formy opracowywania dokumentów operacyjnych oraz ich obiegu itp. Mając to na uwadze, zespół autorski swoje wnioski i propozycje zmian, dotyczące kierowania zabezpieczeniem logistycznych wojsk na szczeblu DWŁąd, związku operacyjnego i związku taktycznego, formułował z myślą dostosowania tego procesu do rozwiązań obowiązujących w armiach przodujących państw NATO.

Pomimo dobrej oceny procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym WŁąd na szczeblu operacyjnym i taktycznym, zespół autorski dostrzega w nim jednak również mankamenty. Do głównych z nich zalicza:

- brak na wielu szczeblach dowodzenia podziału logistycznych organów kierowania na organy planistyczne oraz organy wykonawcze;
- odstąpienie w WŁąd SZ RP od podporządkowania jednostek logistycznych bezpośrednio dowódcy i dowodzenia nimi wg ogólnie przyjętych procedur dowodzenia wojskami (są one dowodzone przez szefa logistyki);
- zbyt małą obsadę etatowych zespołów (komórek) G4/S4 co powoduje zbyt duże obciążenie logistycznych organów kierowania zadaniami związanymi z opracowaniem dokumentacji planistycznej i rozkazodawczej oraz znacznie ograniczanie ich udziału w pracy na stanowiskach dowodzenia w systemie dwuzmianowym;
- pobieżne i bardzo ogólne traktowanie problemów współdziałania logistycznych organów kierowania z pozostałymi komórkami (zespołami) dowództw (sztabów), w tym szczególnie z Centrum Wsparcia Działań SD;
- niski stopień informatyzacji logistycznych organów kierowania (informatycznego wspomaganie tych organów).

Zespół autorski ocenia, że wprowadzenie w WŁąd SZ RP procedur obowiązujących w armiach przodujących państw NATO, w tym również do procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym walczących wojsk, w sposób znaczący może przyczynić się do zmniejszenia tzw. "biurokracji sztabowej". Dzięki temu obciążenie logistycznych organów kierowania pracami związanymi z opracowaniem dokumentacji planistycznej oraz częściowo

rozkazodawczej powinno się zmniejszyć, co korzystnie wpłynie na dyspozycyjność tych organów.

Istotnym czynnikiem, gwarantującym wysoką skuteczność zabezpieczenia logistycznego wojsk walczących, jest dobrze zorganizowane współdziałanie logistycznych organów kierowania ze: wszystkimi zespołami (komórkami) sztabu, szefami rodzajów wojsk i służb, logistycznymi organami sąsiadów oraz organami administracji państwowej i terenowej (w tym również państwa sojuszniczego, na terenie którego mogą być prowadzone operacje lub działania taktyczne) zarządzającymi zasobami terenowej infrastruktury logistycznej (chodzi tu o tzw. współdziałanie wojskowo-cywilne). Współdziałanie to powinno mieć charakter nie problemowy (ogólny), a merytoryczny. Wobec tego aktywnie powinny w nim uczestniczyć wszystkie pionory funkcjonalne logistyki, a każde przedsięwzięcie wymagające współdziałania powinno mieć przypisanych imiennie „kooperantów”.

Niski stopień informatyzacji logistycznych organów kierowania Wład, w tym szczególnie brak informatycznej bazy danych stanowiących podstawę do pracy systemów informatycznych wykorzystywanych przez wszystkie pionory funkcjonalne logistyki, powoduje ich przeciążenie pracami o charakterze „biurowym” oraz poważnie wydłuża czas planowania zabezpieczenia logistycznego wojsk i stawiania zadań wykonawcom.

* * *

Przedstawione przez zespół autorski, w niniejszym opracowaniu, wnioski i propozycje odnoszące się do koncepcji budowy modelu kierowania logistyką Wład w operacjach i walce nie mają ostatecznego charakteru. Będą one w kolejnych etapach badań poddawane weryfikacji. Prezentowany materiał jest jednym z pierwszych opracowań teoretycznych traktujących tak szeroko problematykę kierowania zabezpieczeniem logistycznym Wład w SZ RP na tle rozwiązań stosowanych w armiach przodujących państw NATO.

LITERATURA PRZEDMIOTU

1. AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions, 1995.
2. Analiza kierunków rozwoju środków obrony wojsk lądowych. Praca zbiorowa. AON 1995.
3. Doktryna Operacyjna Wielonarodowych Połączonych Sił Sojuszu – AJP-01. Tłum. z j. ang. A. Jagiełło. Warszawa 1997.
4. Doktryna Taktyczna Sił Lądowych ATP –35(B). Tłum. z j. ang. A. Szydłowski. Warszawa 1997.
5. Duties and responsibilities of the G4/S4. Materiał z brifingu w Katedrze Logistyki Wojsk Lądowych AON z okazji wizyty delegacji oficerów armii Stanów Zjednoczonych. Kwiecień 1998.
6. FM 101-5 Staff Organization and Operations. HQ Department of the Army. Washington 1997.
7. Hdv 100/200 - Führungsunterstützung im Heer (TF/FU). Bonn 1996.
8. Hofeditz K. M.: Dowódca i dowodzenie. Myśl Wojskowa nr 5, Warszawa 1998.
9. Knetki J.: Operacje połączone. AON 1997.
10. Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym brygady i dywizji w obronie i natarciu. Podręcznik. Szt.Gen. 1463/96.
11. Kręcikij J.: Przygotowanie działań logistycznych w NATO. (Na przykładzie Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych USA). AON 1996.
12. Kurasiński Z.: Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych w operacjach prowadzonych samodzielnie siłami narodowymi na obszarze kraju. AON 2000.
13. Kurasiński Z.: Współczesne trendy rozwoju zabezpieczenia logistycznego wojsk lądowych w operacjach. Myśl Wojskowa nr 3. Warszawa 2000.
14. Kurasiński Z.: Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych w operacjach. Myśl Wojskowa 1/166. Warszawa 1999.
15. Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych. AON 2000.
16. Miszalski W.: Konsekwencje logistyczne nowych możliwości i uwarunkowań użycia wojsk. Myśl Wojskowa nr 3. Warszawa 2000.
17. Nowak E.: Logistyka w operacjach. Materiały z sympozjum naukowego. AON 1998.
18. Nowak E.: Logistyka wojskowa – zarys teorii. AON 2000.
19. Nowak E. i inni: Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym wojsk na szczeblu operacyjnym. Kryptonim „KIERUNEK - 2”. AON 1998.
20. Nowak E.: Problemy zabezpieczenia logistycznego wojsk w walce i operacji. Część III. AON 1997.
21. Oracz E.: Analiza porównawcza procesu kierowania zabezpieczeniem dywizji zmechanizowanej Bundeswehry i Wojska Polskiego. Praca studyjna. AON 1995.
22. Praca zespołów logistycznych G4 (S4) w procesie dowodzenia wojskami lądowymi na szczeblu taktycznym. (Batalion, brygada, dywizja). AON 1999.
23. Poradnik oficera logistyki do ćwiczeń i treningów sztabowych. (Związek taktyczny, oddział, pododdział). AON 1998.

24. Problemy zabezpieczenia logistycznego wojsk w walce i operacji. (Praca zespołowa). Część I i II. AON 1994.
25. Procedury funkcjonowania zespołów logistycznych G4 (S4) w procesie dowodzenia wojskami lądowymi w armiach państw NATO i możliwości ich wykorzystania w siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Kryptonim „ACOS”. AON 1999.
26. Proces dowodzenia w wybranych armiach państw NATO. AON 1996.
27. Pszczołowski T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum. Wrocław 1978.
28. Regulamin Działań Wojsk Lądowych. DWLąd, Warszawa 1999.
29. Sadowski S.: Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej. AON 1997.
30. Sienkiewicz P. (red.): Teoria dowodzenia. Cz.1. AON 1994.
31. Strategii bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej. Warszawa 2000.
32. Sun Tzu: Sztuka wojny. Wydawnictwo Przedświt. Warszawa 1994.
33. Ścibiorek Z.: Pole walki 2000. Zeszyty Naukowe AON 4(17) z 1994.
34. Tomaszewski A. (red.): Podstawowe kategorie sztuki wojennej. AON 1996.
35. Tomaszewski A., Zieliński J.: Wojska lądowe w systemie obronnym kraju. AON 1996.
36. Troop Leading Procedures. Materiał z wizyty w Gwardii Narodowej Stanu ILLINOIS. Marzec 1998.
37. Wróblewski R.: Przygotowanie i prowadzenie strategicznej operacji obronnej. AON 1995.
38. Zabezpieczenie logistyczne sił zbrojnych Republiki Federalnej Niemiec. Szt.Gen. 1171/81.
39. Zabezpieczenie logistyczne związku operacyjnego w operacji obronnej. AON 1997.
40. Zabezpieczenie logistyczne związku operacyjnego w operacji zaczepnej. AON 1998.
41. Założenia rządowego programu modernizacji Sił Zbrojnych RP na lata 1998-2012. MON 1997.
42. Zasady funkcjonowania systemu logistycznego sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Szt.Gen. 1429/94.
43. Zieliński J.: Współczesna polska sztuka operacyjna. Zeszyty Naukowe AON 4(17) z 1994.

W badaniach ponadto szeroko wykorzystano materiały własne członków zespołu autorskiego, w tym szczególnie dotyczące dokumentacji planistycznej i rozkazodawczej logistycznych organów kierowania armii USA, WB i RFN.

