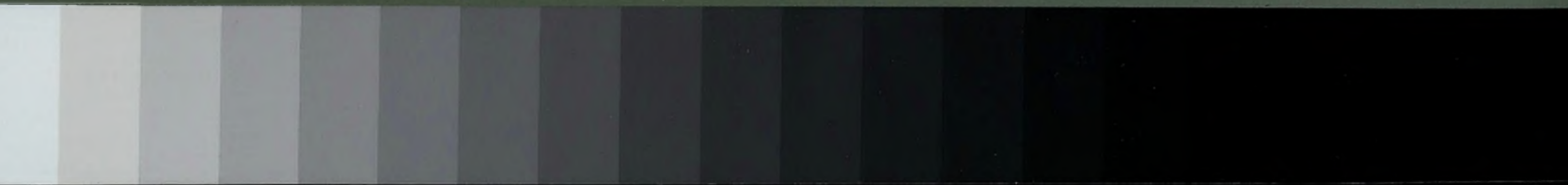




A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Egz. Nr1

MODEL FUNKCJONALNY SYSTEMU KIEROWANIA LOGISTYKĄ WOJSK LĄDOWYCH

Zadanie naukowe nr 2
ZADANIA ORAZ WYMAGANIA WOBEC SYSTEMU
KIEROWANIA LOGISTYKĄ WE WSPÓŁCZESNYCH
OPERACJACH WOJSK LĄDOWYCH

61079

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

PMB
WARSZAWA



2000





AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

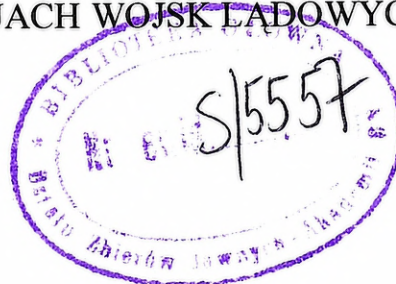


Egz. nr 1

MODEL FUNKCJONALNY SYSTEMU KIEROWANIA LOGISTYKĄ WOJSK LĄDOWYCH

Zadanie naukowe Nr 2

ZADANIA ORAZ WYMAGANIA WOBEC SYSTEMU KIEROWANIA LOGISTYKĄ
WE WSPÓŁCZESNYCH OPERACJACH WOJSK LĄDOWYCH



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

Autorzy zadania naukowego:

płk prof. dr hab. inż. **Eugeniusz NOWAK**

mjr dr inż. **Paweł GÓRSKI**

Skład komputerowy i redakcja techniczna:

ppłk dr inż. **Stanisław SMYK**

Krystyna NOWAK



1000

1000

Kierownik projektu badawczego

plk prof. dr hab. inż. **Eugeniusz NOWAK**



WARSZAWA

SPIS TREŚCI

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wstęp (w tym założenia metodologiczne)..... | 4 |
| 1. Właściwości ogólne funkcjonowania systemu kierowania logistyką we współczesnych operacjach wojsk lądowych..... | 10 |
| 1.1. Definicja systemu | 10 |
| 1.2. Struktura systemu kierowania logistyką..... | 13 |
| 1.3. Miejsce systemu kierowania logistyką w strukturze dowodzenia WŁąd..... | 22 |
| 1.4. Ogólne procedury kierowania zabezpieczeniem logistycznym WŁąd w operacjach | 23 |
| 2. Zadania systemu kierowania logistyką wojsk lądowych..... | 33 |
| 2.1. W operacjach prowadzonych siłami narodowymi (na obszarze własnego kraju oraz poza jego granicami)..... | 34 |
| 2.2. W operacjach prowadzonych w układzie koalicyjnym na obszarze RP..... | 44 |
| 2.3. W operacjach prowadzonych w układzie koalicyjnym poza granicami RP..... | 48 |
| 3. Wymagania stawiane systemowi kierowania logistyką w procesie dowodzenia wojskami lądowymi..... | 52 |
| 3.1. Czynniki zewnętrzne..... | 52 |
| 3.2. Czynniki wewnętrzne..... | 56 |
| Zakończenie..... | 59 |
| Wykaz literatury..... | 61 |
| Załączniki..... | 62 |
| Nr 1 Konwersja logistycznych organów kierowania dywizji na stanowiska dowodzenia (przykład)..... | 63 |
| Nr 2 Grupa zabezpieczenia działań SD batalionu..... | 64 |
| Nr 3 Centrum zabezpieczenia działań SD brygady..... | 65 |
| Nr 4 Centrum zabezpieczenia działań SD dywizji..... | 66 |
| Nr 5 Centrum zabezpieczenia działań SD korpusu..... | 67 |
| Nr 6 Struktura stanowiska dowodzenia batalionu logistycznego..... | 68 |
| Nr 7 Struktura stanowiska dowodzenia pułku logistycznego..... | 69 |
| Nr 8 Struktura stanowiska dowodzenia brygady logistycznej..... | 70 |

WSTĘP

Prezentowane opracowanie poświęcone jest identyfikacji zadań oraz wymagań stawianych systemowi kierowania logistyką we współczesnych operacjach wojsk lądowych. Operacje te mogą być prowadzone siłami narodowymi (SZ RP) oraz w układzie koalicyjnym na obszarze własnego kraju oraz poza jego granicami.

Celem zadania naukowego jest wyspecyfikowanie zadań systemu kierowania logistyką we współczesnych operacjach wojsk lądowych SZ RP i na ich podstawie określenie wymagań stawianych temu systemowi.

W toku prowadzonych badań dążono do zweryfikowania następujących hipotez badawczych:

1. Rodzaje i treści zadań systemu kierowania logistyką zdeterminowane są czynnikami organizacyjnymi, operacyjno-taktycznymi i logistycznymi.

Uwarunkowania organizacyjne wynikają z członkostwa Polski w NATO, tworzenia związków operacyjnych i oddziałów o strukturze wielonarodowej (np. korpus północno-wschodni w Szczecinie, batalion polsko-ukraiński, batalion polsko-litewski, uczestnictwo polskich pododdziałów w wielonarodowych grupach bojowych prowadzących misje pokojowe itp.), a także aktywnego uczestnictwa polskich kadr wojskowych w strukturach dowództw i sztabów NATO. Ponadto ważnym czynnikiem są struktury dowództw (sztabów) na wszystkich szczeblach organizacyjnych wojsk lądowych SZ RP i usytuowanie w nich organów logistycznych.

Uwarunkowania operacyjno-taktyczne wynikają przede wszystkim z: czasu przeznaczonego na organizowanie i realizację przedsięwzięć logistycznych na rzecz wojsk, usytuowania i ugrupowania tych wojsk w operacji (walce), stosunku sił walczących stron, treści decyzji itp.

Uwarunkowania logistyczne wynikają przede wszystkim z: aktualnej sytuacji logistycznej wojsk, wielkości prognozowanych potrzeb logistycznych wojsk, rodzaju i zakresu wsparcia logistycznego realizowanego przez przełożonego, skali (zakresu) współdziałania wojskowo-cywilnego, zakresu wykorzystania (wyzyskania) zasobów terenowej infrastruktury logistycznej, „logistyki wielonarodowej”, wsparcia przez „państwo-gospodarza” (HNS), poziomu wyszkolenia organów i jednostek logistycznych itp.

2. *Wymagania wobec systemu kierowania logistyką we współczesnych operacjach wojsk lądowych uwarunkowane są następującymi czynnikami:*

- a) **zewnętrznymi**, do których należą: struktura organizacyjna dowództw, w tym logistycznych organów kierowania, sposób ich rozmieszczenia na stanowiskach dowodzenia rozwijanych w ramach Wojennego Systemu Dowodzenia (WSyD), stosowane procedury dowodzenia wojskami;
- b) **wewnętrznymi**, do których należą: stan wyszkolenia logistycznych organów kierowania, ich wyposażenie w techniczne środki dowodzenia, stosowane procedury kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk.

Powyższa formuła celu badań oraz przyjęte hipotezy badawcze usytuowały rozważania nad tematem zadania na płaszczyźnie teoretycznej. Oczekiwania wobec nich zostały sprowadzone do udzielenia odpowiedzi na szereg pytań dotyczących zadań i wymogów wobec systemu kierowania logistyką we współczesnych operacjach wojsk lądowych w armiach przodujących państw NATO oraz wypracowaniu propozycji co do rozwiązania tego problemu w uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych Wład SZ RP.

Zakres badań przeprowadzonych w niniejszym opracowaniu pozwala wyodrębnić takie subelementy jak:

- **przedmiot** – otoczenie zewnętrzne systemów kierowania logistyką Wład SZ RP oraz uwarunkowania wewnętrzne tych systemów wpływające na rodzaj zadań oraz wymagania formułowane współcześnie wobec tych systemów;
- **podmiot** – systemy kierowania logistyką wojsk lądowych na szczeblu taktycznym i operacyjnym;
- **przestrzeń** – operacje prowadzone siłami narodowymi oraz w układzie koalicyjnym.

W procesie badań przyjęto następujący system ogólnych pojęć i definicji z zakresu zabezpieczenia logistycznego wojsk lądowych, w tym odnoszących się do systemu kierowania logistyką tych wojsk we współczesnych operacjach:

System logistyczny wojsk lądowych to organizacja wojskowa działająca zgodnie z zasadami sztuki wojennej oraz teorii organizacji i zarządzania, złożona z organów kierowania oraz jednostek i urzędów logistycznych sprzężonych ze sobą relacjami, przeznaczona do organizowania i realizacji dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług (specjalistycznych i gospodarczo-bytowych) dla wojsk.¹

¹ Patrz: E. Nowak: *Logistyka wojskowa – zarys teorii*. AON 2000, s. 26.

Zasada to teza, w której treści zawarte jest prawo rządzące jakimiś procesami; podstawa na której coś się opiera; reguła; norma postępowania uznana przez kogoś za obowiązującą.²

Zasady logistyczne to normy postępowania obowiązujące w procesie organizowania i realizacji dostaw zaopatrzenia oraz świadczenia usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych na rzecz wojsk.³

Reguła, to ogólnie sformułowana wiadomość, jak się ktoś zachowuje albo ma się zachować w określonych okolicznościach. Czasami niektóre dyrektywy praktyczne są również regułami.⁴

Reguły logistyczne, stosowane w wojskowych systemach logistycznych, służą głównie jako wskazówki do nadawania kierunku działania logistycznym organom kierowania oraz dowództwom jednostek logistycznych.⁵

Standard to wzorzec, norma ilościowa lub jakościowa.⁶

Standaryzacja (normalizacja) – działalność polegająca głównie na opracowywaniu, rozpowszechnianiu i wprowadzaniu w życie norm. Standaryzacja może być wprowadzana m. in. w celu zapewnienia funkcjonalności procesom lub usługom, redukowaniu zbędnej różnorodności, zapewnieniu (procesom i usługom) użyteczności oraz kompatybilności i zamienności.⁷

Procedura to tok postępowania zawarty w szeregu wytycznych, często wyraża się przepisem jak wykonać zadanie. W teorii organizacji przez procedurę rozumie się niejednokrotnie nie tok działania, a jego opis. Często są one wskaźnikami (planami) do działalności w przyszłości i wyszczególniają dokładnie sposoby jakimi należy się posługiwać w przeprowadzaniu określonych działań. Dzięki procedurom można ustalić na przyszłość jeden (satysfakcjonujący nas) najlepszy sposób realizacji zadania.⁸

Działania logistyczne to wszelkie przedsięwzięcia logistycznych organów kierowania oraz dowództw i jednostek logistycznych podczas pokoju, kryzysu i wojny. Obejmują one gromadzenie i utrzymywanie zaopatrzenia oraz jego dostawy, a także świadczenie usług niezbędnych wojskom do szkolenia i prowadzenia działań.⁹

² Por.: *Słownik języka polskiego*. T. III. PWN 1981, s. 955.

³ Patrz: E. Nowak: *op. cit.*, str. 16.

⁴ Por.: T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum 1978, s. 205.

⁵ Por.: E. Nowak: *op. cit.*, s. 19.

⁶ Por.: T. Pszczołowski: *op. cit.* s. 230.

⁷ Por.: *Nowa encyklopedia powszechna PWN*. T. 4. PWN 1996, s. 513-514.

⁸ Por.: T. Pszczołowski: *op. cit.*, s. 185.

⁹ Por.: E. Nowak, J. Szymczyk: *Teoria logistyki wojskowej jako dyscypliny (specjalności) wojskowej*. Kryptonim „LOGOS”. AON 2000, s. 24.

Interoperacyjność logistyczna to osiągnięcie przez wojskowe systemy logistyczne zdolności do świadczenia, przyjmowania oraz wykorzystywania wzajemnych dostaw oraz usług (specjalistycznych i gospodarczo-bytowych) w celu uzyskania wysokiej skuteczności zabezpieczenia logistycznego wojsk.¹⁰

Logistyka wielonarodowa (Multinational Logistic) to wspólna organizacja i realizacja zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacjach prowadzonych w układzie koalicyjnym (np. w ramach Sojuszu NATO). Ma ona na celu zwiększenie skuteczności (przy jednoczesnym obniżaniu kosztów) dostaw zaopatrzenia oraz świadczenia usług. Osiąga się to m. in. przez wyznaczanie (wybór) „państwa pełniącego rolę specjalisty” (*Role Specialist Nation*) do realizacji określonych przedsięwzięć logistycznych (dostaw zaopatrzenia lub usług logistycznych). Zakres funkcjonowania logistyki wielonarodowej zależeć będzie od „międzynarodowej integracji logistycznej” uczestniczących w operacji związków taktycznych i oddziałów” (*Multinational Integrated Logistic Units*).¹¹

„**Wsparcie przez państwo-gospodarza**” (*Host Nation Support – HNS*) to cywilna i wojskowa pomoc świadczona w okresie pokoju, kryzysu i wojny przez państwo-gospodarza siłom zbrojnym Sojuszu i organizacjom NATO, które rozmieszczane są lub przegrupowują się na jego terytorium. Podstawą takiej pomocy są zobowiązania wynikające z przynależności do Sojuszu lub dwustronnych albo wielostronnych porozumień, zawartych pomiędzy państwem-gospodarzem a organizacjami NATO i państwem (państwami) członkowskimi posiadającymi swoje wojska na jego terytorium. Dostawy zaopatrzenia oraz usługi jakie mogą być świadczone na rzecz wojsk w ramach „wsparcia przez państwo-gospodarza” zawiera „Katalog możliwości wsparcia przez państwo-gospodarza”.¹²

Kierowanie to sztuka realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi.¹³

Kierowanie to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów.¹⁴

1) Planowanie wskazuje, że kierownicy z góry obmyślają swoje cele i działania. Działania te zazwyczaj oparte są na jakiejś metodzie, planie czy logice, a nie na przeczuciu.¹⁵

¹⁰ *Ibid.*, s. 26.

¹¹ Por.: E. Nowak, J. Szymczyk: *op. cit.* s. 26-27.

¹² Por.: *Regulamin działań wojsk lądowych*. DWLąd 1999, s. 77.

¹³ Definicja – *Mary Parker Follett*.

¹⁴ Patrz: James A. F. Stoner, Charles Wankel: *Kierowanie*. PWE 1994, s. 23.

¹⁵ Patrz: James A. F. Stoner, Charles Wankel: *op. cit.* s. 23-24.

- 2) Organizowanie oznacza, że kierownicy koordynują ludzkie i materialne zasoby organizacji. Efektywność organizacji zależy od jej umiejętności gospodarowania zasobami dla osiągnięcia celów. Jest oczywiste, że im bardziej będzie zintegrowana i skoordynowana praca organizacji, tym większe będą jej efekty. Częścią pracy kierownika jest osiągnięcie takiej koordynacji.¹⁶
- 3) Przewodzenie określa, w jaki sposób kierownicy kierują podwładnymi i wpływają na nich, doprowadzając do tego, by wykonywali potrzebne zadania. Przez stworzenie odpowiedniej atmosfery ułatwiają podwładnym pełne wykorzystanie ich możliwości.¹⁷
- 4) Kontrolowanie oznacza, że kierownicy starają się zapewnić to, by organizacja zmierzała do swoich celów. Jeśli jakoś część organizacji podąża w złym kierunku, kierownicy starają się wykryć tego przyczyny i poprawić sytuację.¹⁸

Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym wojsk realizowane jest w formie **zarządzania i dowodzenia**. Szef G4 (S4), jako główny oficer sztabu w zakresie organizacji dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług, **zarządza** (w imieniu dowódcy) procesem zabezpieczenia logistycznego wojsk oraz jako osoba planująca wszystkie główne przedsięwzięcia logistyczne, utrzymuje bliską współpracę z dowódcą (dowódcami) jednostki logistycznej. Dowódcy jednostek logistycznych podlegają bezpośrednio dowódcy (związku operacyjnego, związku taktycznego, oddziału, pododdziału) i odpowiadają za realizację zabezpieczenia logistycznego wojsk. Wykonują to poprzez **dowodzenie** podległymi jednostkami (oddziałami, pododdziałami) logistycznymi.¹⁹

Zadanie to nakazany przez przełożonego cel (rezultat, efekt) działalności podwładnego, zwykle w ściśle określonym czasie. Zadanie to przyszłe zdarzenie, które zostało opisane przez dowódcę (kierownika) w planie działania i przekazane do realizacji podwładnemu (innej osobie lub zespołowi). Z chwilą przyjęcia zadania przez podwładnego staje się ono dla niego celem.²⁰

Zadanie logistyczne to wymagania sformułowane pod adresem realizatora (realizatorów) zabezpieczenia logistycznego wojsk zawierające cel jego (ich) działalności (pożądane skutki – efekty) w określonym miejscu i czasie. Podstawą do określenia zadania logistycznego są: treść zadania operacyjnego otrzymanego od przełożonego, zamiar dowódcy

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Por.: E. Nowak: *Zadania i obowiązki komórki logistycznej (S4, G4, J4)*. Materiały do konwersatorium. AON 1999, s. 4.

²⁰ Patrz: *Regulamin działań wojsk lądowych*. *Op. cit.* s. 283.

i wytyczne do organizacji zabezpieczenia logistycznego wojsk oraz wnioski z oceny sytuacji logistycznej.

Zadanie logistyczne to również sposób realizacji dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług na rzecz wojsk.²¹

Wymagania to norma, warunek lub zespół warunków, którym ktoś lub coś musi odpowiadać; żądanie; wymagać od kogoś spełnienia pewnych warunków, obowiązków; niezbędnie potrzebować czegoś, nie móc się obejść bez czegoś.²²

* * *

Badania podjęte w niniejszym opracowaniu sprowadzone zostały do następującego układu:

Wstęp (w tym uwagi metodyczne)

Część główna

1. Właściwości ogólne funkcjonowania systemu kierowania logistyką we współczesnych operacjach wojsk lądowych.
2. Zadania systemu kierowania logistyką wojsk lądowych.
3. Wymagania stawiane systemowi kierowania logistyką w procesie dowodzenia wojskami lądowymi.
4. Wnioski

Literatura przedmiotu

Załączniki

²¹ Definicja: *prof. E. Nowak*.

²² Patrz: *Słownik języka polskiego*. T. III. PWN 1981, s. 818.

1. WŁAŚCIWOŚCI OGÓLNE FUNKCJONOWANIA SYSTEMU KIEROWANIA LOGISTYKĄ WE WSPÓŁCZESNYCH OPERACJACH WOJSK LĄDOWYCH

1.1. Definicja systemu

Wprowadzenie w SZ RP nowego systemu dowodzenia wojskami wynikające z członkostwa Polski w NATO oraz zmiany uwarunkowań operacyjno-taktycznych i logistycznych prowadzenia przez Wład operacji stworzyły nowe wyzwania dla systemu kierowania logistyką.

Pełna realizacja coraz bardziej skomplikowanych zadań związanych z dostawami zaopatrzenia oraz świadczeniem usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych wojskom w czasie prowadzenia przez Wład operacji stała się możliwa tylko w przypadku posiadania skutecznie działającego systemu kierowania logistyką tzn. odpowiednio zautomatyzowanego oraz opartego na operatywnych, efektywnie działających i odpowiednio rozmieszczonych na stanowiskach dowodzenia logistycznych organów kierowania.

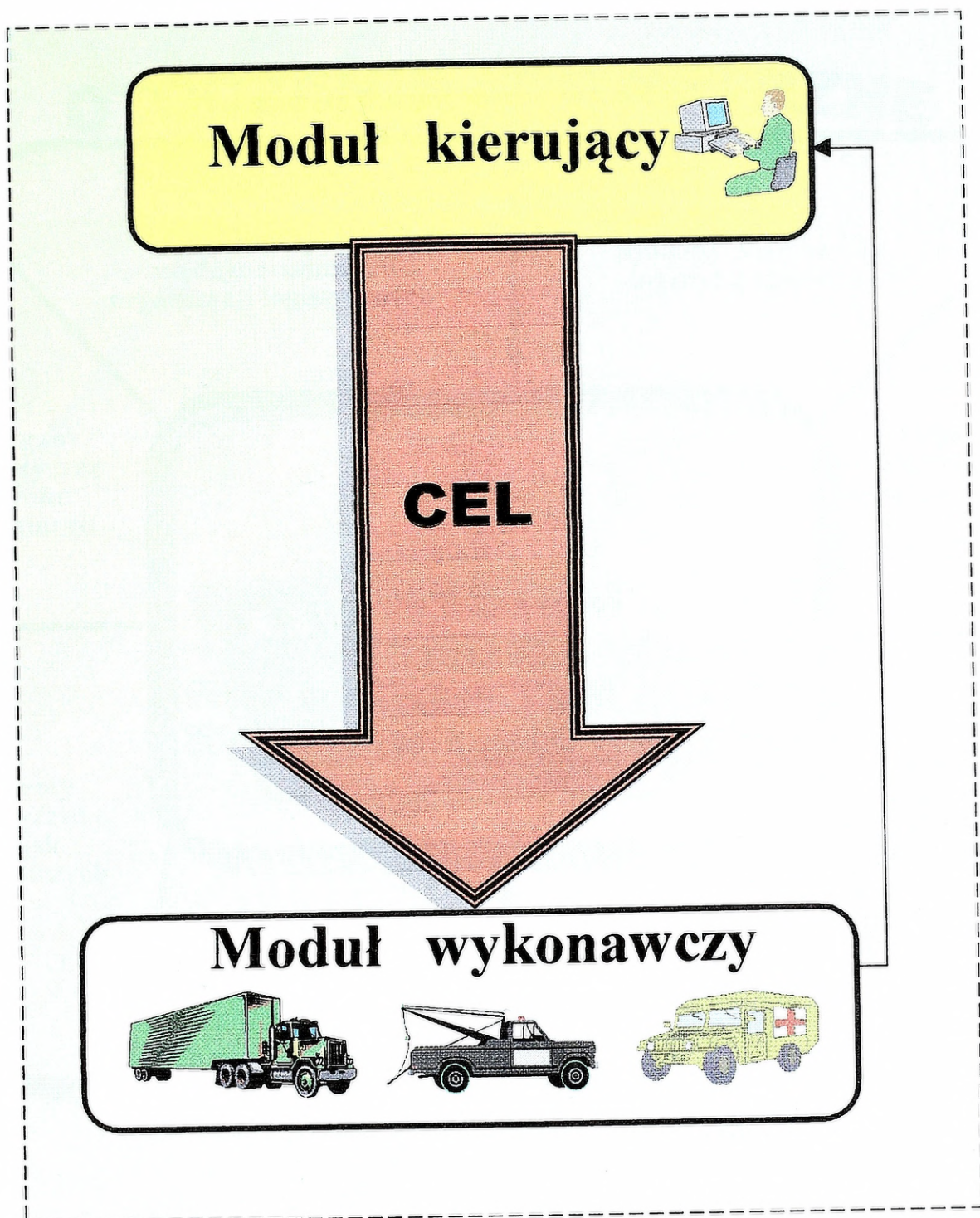
Tezę tą potwierdzają liczne konflikty zbrojne w ostatnim dziesięcioleciu, jak również pojawiające się w ostatnich latach prognozy dotyczące wielkości zapotrzebowania walczących wojsk na dostawy ŚBiM oraz świadczenie usług logistycznych, które przewidują, że na początku XXI wieku mogą one wzrosnąć nawet o 50 % w porównaniu z obecnymi potrzebami. Dlatego też szczególnie istotnym stało się „nadażanie” systemu kierowania logistyką z organizacją zaopatrywania i świadczenia coraz to szerszej gamy usług logistycznych.

Nie ulega więc wątpliwości, że struktura organizacyjna jak i potencjał systemu kierowania logistyką poza wymaganiami standaryzacyjnymi musi uwzględniać aktualne i przyszłe uwarunkowania operacyjno-logistyczne prowadzenia operacji przez Wład.

System ten identyfikować należy jako jeden z fundamentalnych komponentów (podsystemów) wojskowego systemu logistycznego²³ Wład.

Jak każdy system kierowania posiada on moduł kierujący i wykonawczy między, którymi istnieją sprzężenia. Moduły (kierujący i wykonawczy) działają w myśl określonego celu. Ogólny model systemu kierowania przedstawiono na rys. 1.

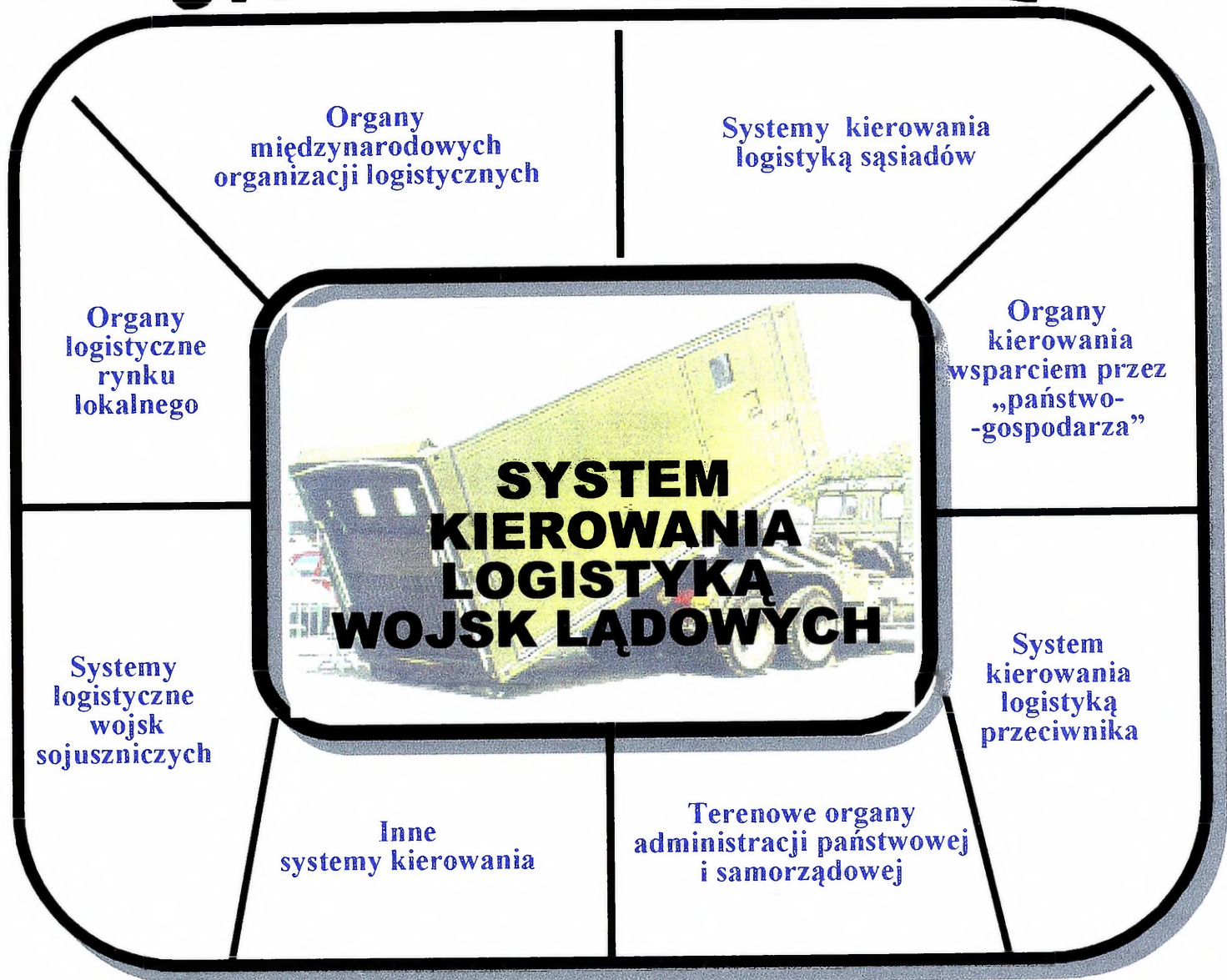
²³ Por.: E. Nowak: *Logistyka wojskowa – zarys teorii*. Wydanie II – poprawione i rozszerzone. AON 2000, s. 27-48.



Źródło: Opracowane własne.

Rys 1. Ogólny model układu kierowania.

OTOCZENIE ZEWNĘTRZNE



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2. Otoczenie zewnętrzne systemu kierowania logistyką WLąd.

System kierowania logistyką to organizacja wojskowa działająca zgodnie z zasadami sztuki wojennej oraz teorii organizacji i zarządzania złożona z logistycznych organów kierowania oraz środków kierowania (automatyzacji dowodzenia) sprzężonych ze sobą relacjami, przeznaczona do zarządzania procesem zabezpieczenia logistycznego wojsk oraz dowodzenia jednostkami (oddziałami, pododdziałami) logistycznymi.

System ten działa w ściśle określonym otoczeniu, które zostało przedstawione na rys. 2. Działanie tego systemu ukierunkowane jest na zapewnienie wysokiej skuteczności kierowania (zarządzania i dowodzenia) zabezpieczeniem logistycznym WŁąd. Skuteczność tę zgodnie z „zasadą 4xW” charakteryzuje:

- właściwy czas (wszelkie analizy i oceny logistyczne dokonywane są zgodnie z planem pracy sztabu, według ustalonego harmonogramu czasowego, a zadania trafiają do wykonawców w czasie umożliwiającym ich realizację);
- właściwa jakość (logistyczne dokumenty planistyczne oraz tzw. „wstawki merytoryczne” do ogólnowojskowych dokumentów rozkazodawczych wykonywane są na właściwym poziomie merytorycznym);
- właściwy odbiorca (obieg dokumentów opracowywanych przez logistyczne organy kierowania przebiega według określonych procedur czyli dokumenty docierają do właściwego odbiorcy tj. na Centrum dowodzenia (CD) SD, a następnie do wykonawców, w tym na SD zintegrowanej jednostki logistycznej);
- właściwa ilość (realizatorzy zadań logistycznych otrzymują niezbędny pakiet informacji, który umożliwia skuteczną realizację postawionych zadań).

Należy podkreślić, iż system ten musi być kompatybilny i interoperacyjny z systemami kierowania logistyką armii państw sojusznich. Musi być także podatny na przekształcenia, aby mógł być użyteczny w każdym rodzaju działań operacyjnych.

1.2. Struktura systemu kierowania logistyką

Struktura organizacyjna systemu kierowania logistyką, będącego organizacją wojskową zdeterminowana jest następującymi zasadami sztuki wojennej:

- **Cel** – rozumiany jako podstawa konstruowania systemu, a więc główny determinant jego struktury organizacyjnej i potencjału;
- **Zmasowanie** – będące główną wytyczną dla logistycznych organów kierowania szczególnie w okresie przygotowania operacji WŁąd; *W jakim miejscu i czasie skoncentrować wysiłek logistyczny?, Na jakim elemencie ugrupowania operacyjnego?, aby zdobyć swobodę działania czy zaskoczyć przeciwnika;*

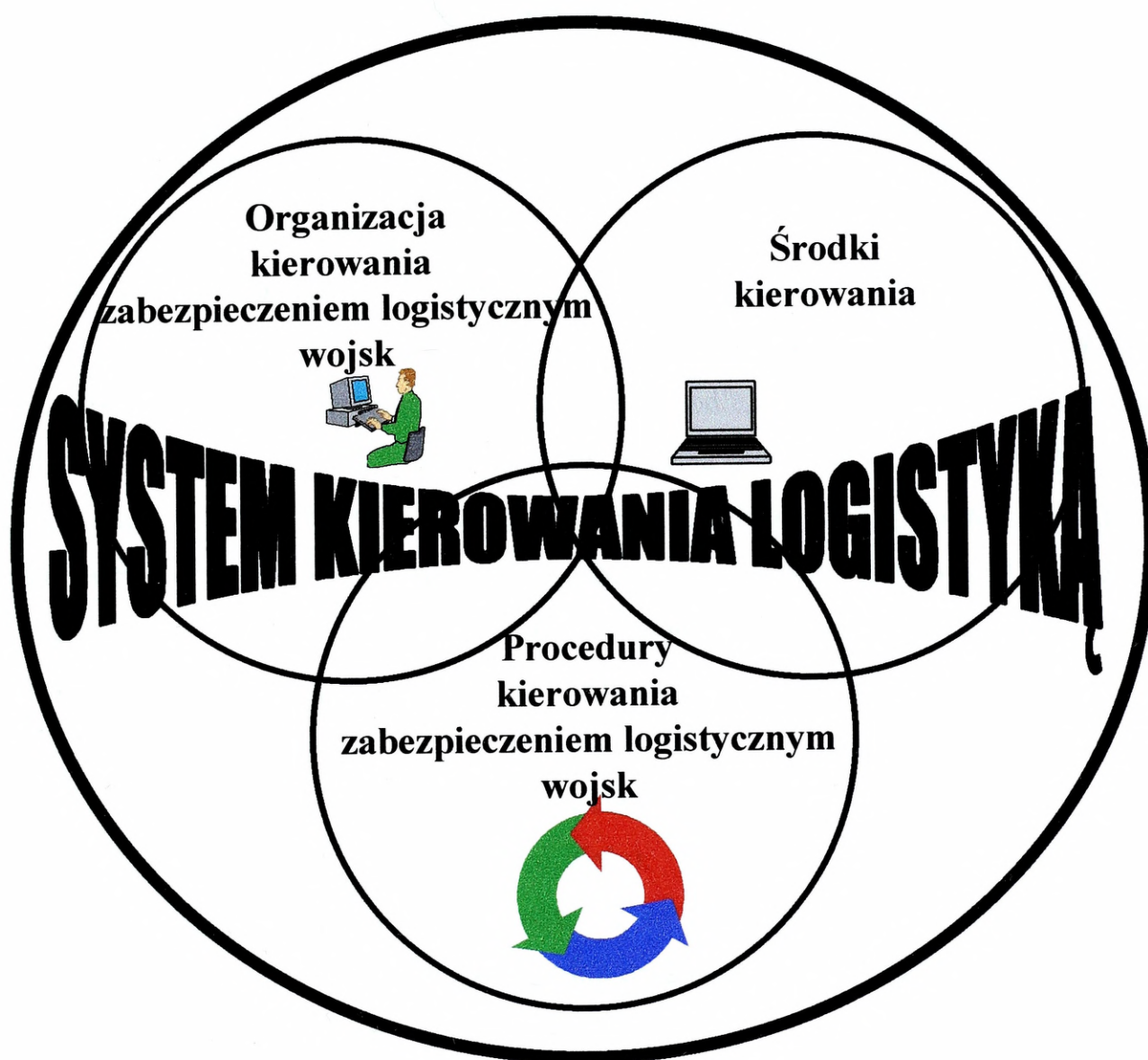
- **Ekonomia** – zalecająca logistycznym organom kierowania uruchomienie tylko tego potencjału logistycznego, który jest niezbędny Wład w danym czasie i sytuacji operacyjno-logistycznej do pomyślnego prowadzenia działań;
- **Manewr** – rozumiany jako celowe sterowanie przez logistyczne organy kierowania potencjałem logistycznym stosownie do zmieniającej się sytuacji operacyjno-logistycznej;
- **Współdziałanie** – rozumiane w dwóch aspektach. Jako współdziałanie wewnętrzne – dotyczące współdziałania wszystkich pionów funkcjonalnych logistycznych organów kierowania w ramach Centrum zabezpieczenia działań - CZD SD ZO/ZT/oddziału (SD zintegrowanego dowództwa jednostek logistycznych) oraz współdziałania zespołów logistycznych CZD ze wszystkimi zespołami (komórkami) sztabu tj. Centrum Wsparcia Działań (CWDz), Centrum Wsparcia Dowodzenia (CWD) oraz dowództwem zintegrowanej jednostki logistycznej. Natomiast aspekt zewnętrzny - to współpraca z sojusznicznymi (sąsiednimi) systemami kierowania logistyką, terenowymi organami administracji państwowej i samorządowej (tzw. współdziałanie wojskowo-cywilne) itp.

Struktura organizacyjna systemu kierowania logistyką zdeterminowana jest także teorią organizacji i zarządzania, której wykorzystanie umożliwi skuteczne zarządzanie organizacjami typu sztabowego oraz efektywne kierowanie procesem zasilania wojsk i świadczenia usług logistycznych. W związku z tym podstawowe zasady prakseologii tj. zasada gospodarności, jedności kierowania, odpowiedzialności, stopniowego doskonalenia, podziału pracy, specjalizacji i autorytetu posłużyły do ustalania drożnego obiegu informacji zdeterminowanego relacjami służbowymi, funkcjonalnymi i współdziałania, które występują w systemie kierowania logistyką Wład na wszystkich szczeblach organizacyjnych.

System kierowania logistyką Wład charakteryzuje się jednolitą strukturą organizacyjną oraz jest niejako „wpisany” (jest integralną częścią - stanowi podsystem) w system dowodzenia Wład, a procedury jego działania są kompatybilne z procedurami wypracowania decyzji dowódcy przez sztab ZO (ZT, oddziału).

Na system kierowania logistyką składają się następujące komponenty (podsystemy);

1. Organizacja kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk.
2. Środki kierowania.
3. Procedury kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk.



Źródło: Opracowane własne.

Rys. 3. Zasadnicze komponenty systemu kierowania logistyką WŁąd.

Strukturę systemu kierowania logistyką przedstawiono na rys. 3.

Niezwykle istotną kwestią determinującą skuteczne kierowanie (zarządzanie i dowodzenie) zabezpieczeniem logistycznym jest **organizacja** tego procesu. Szczególnie dobitnie potwierdza tezę m.in. stwierdzenie Stefana Mossora: „*Dobra organizacja pracy nowoczesnego sztabu jest swego rodzaju sztuką, nie wystarczy mieć sam talent, trzeba ją poznać, opanować i nabrać w niej gruntownej wprawy.*”²⁴

Organizacja kierowania zabezpieczeniem logistycznym obejmuje strukturę logistycznych organów kierowania do wykonania zadania, ich kompetencje i relacje między nimi oraz ich podział funkcjonalny.

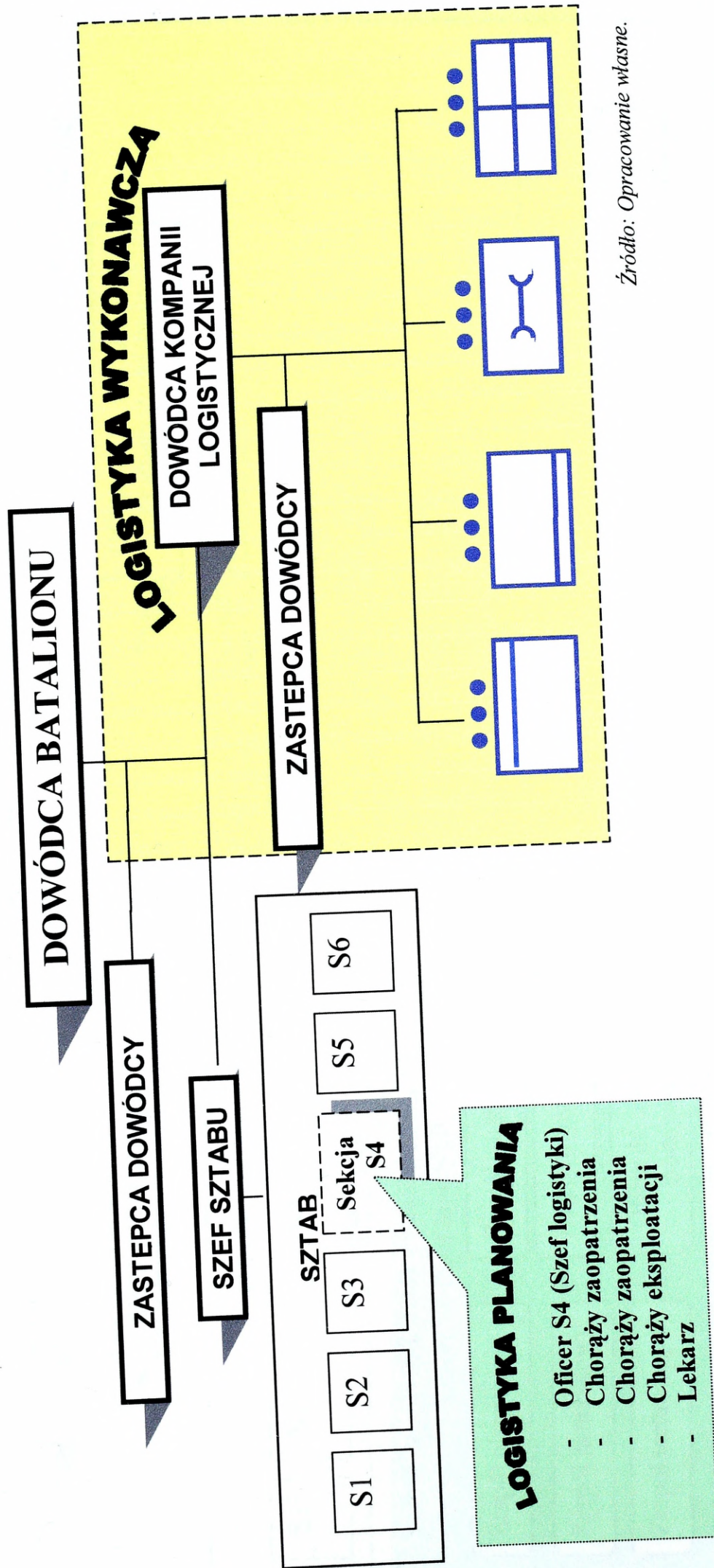
Z uwagi na kompetencje w wykonywaniu zadań logistyczne organy kierowania dzielą się na planistyczne (tzw. *logistyka planowania*) i wykonawcze (tzw. *logistyka wykonawcza*).

Logistyka planowania to organ planistyczny podległy szefowi sztabu i pracujący w składzie sztabu jako komórka w zależności od szczebla organizacyjnego S4 (G4). Organy te planują zadania logistyczne, koordynują i kreują zamierzenia logistyczne w Centrum dowodzenia SD oraz współuczestniczą w opracowaniu ogólnowojskowych dokumentów rozkazodawczych. Są one odpowiedzialne za wykonanie logistycznej dokumentacji plastycznej i rozkazodawczej. Ponadto utrzymują bliską współpracę ze wszystkich zespołami (komórkami) sztabu, w tym szczególnie z S3 (G3), a także zespołami rodzajów wojsk w zakresie zabezpieczenia logistycznego podległych im jednostek. Szefem logistyki planowania jest oficer S4 (G4) – szef logistyki ZO (ZT, oddziału).

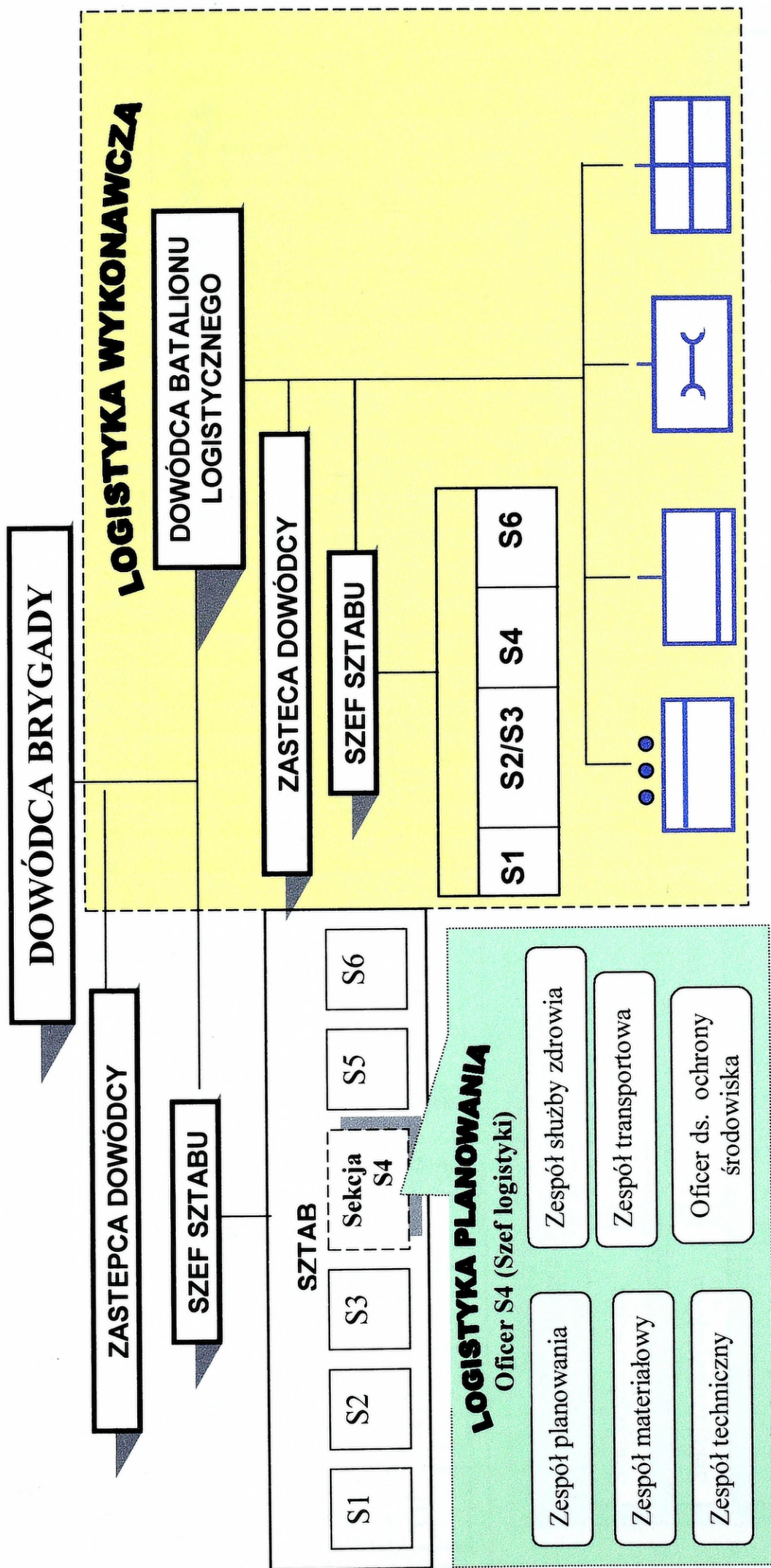
Organy logistyczne *logistyki wykonawczej* to zintegrowane dowództwa jednostek logistycznych występujące na wszystkich szczebla organizacyjnych WLąd. Odpowiadają one bezpośrednio za realizację zadań logistycznych na rzecz wojsk adekwatnie do zadań postawionych przez *logistykę planowania*. Stanowią je na szczeblu batalionu – dowództwo *klog*, brygady – dowództwo *blog*, dywizji – dowództwo *plog*, ZO – dowództwo *BLog*, Wojsk Lądowych – *Dowództwo zabezpieczenia logistycznego*.

Skuteczna realizacja zadań przez logistyczne organy kierowania wymaga ich podziału na zespoły funkcjonalne (merytoryczne) odpowiedzialne za sprawy dowodzenia (operacyjne) i poszczególne rodzaje zabezpieczenia logistycznego (materiałowe, techniczne, medyczne, transportowe). Dlatego też można wyodrębnić następujące pionki funkcjonalne: dowodzenia (planowania), materiałowy, techniczny, medyczny i transportowy.

²⁴ Mossor S.: *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny*. MON, 1986, s. 671.

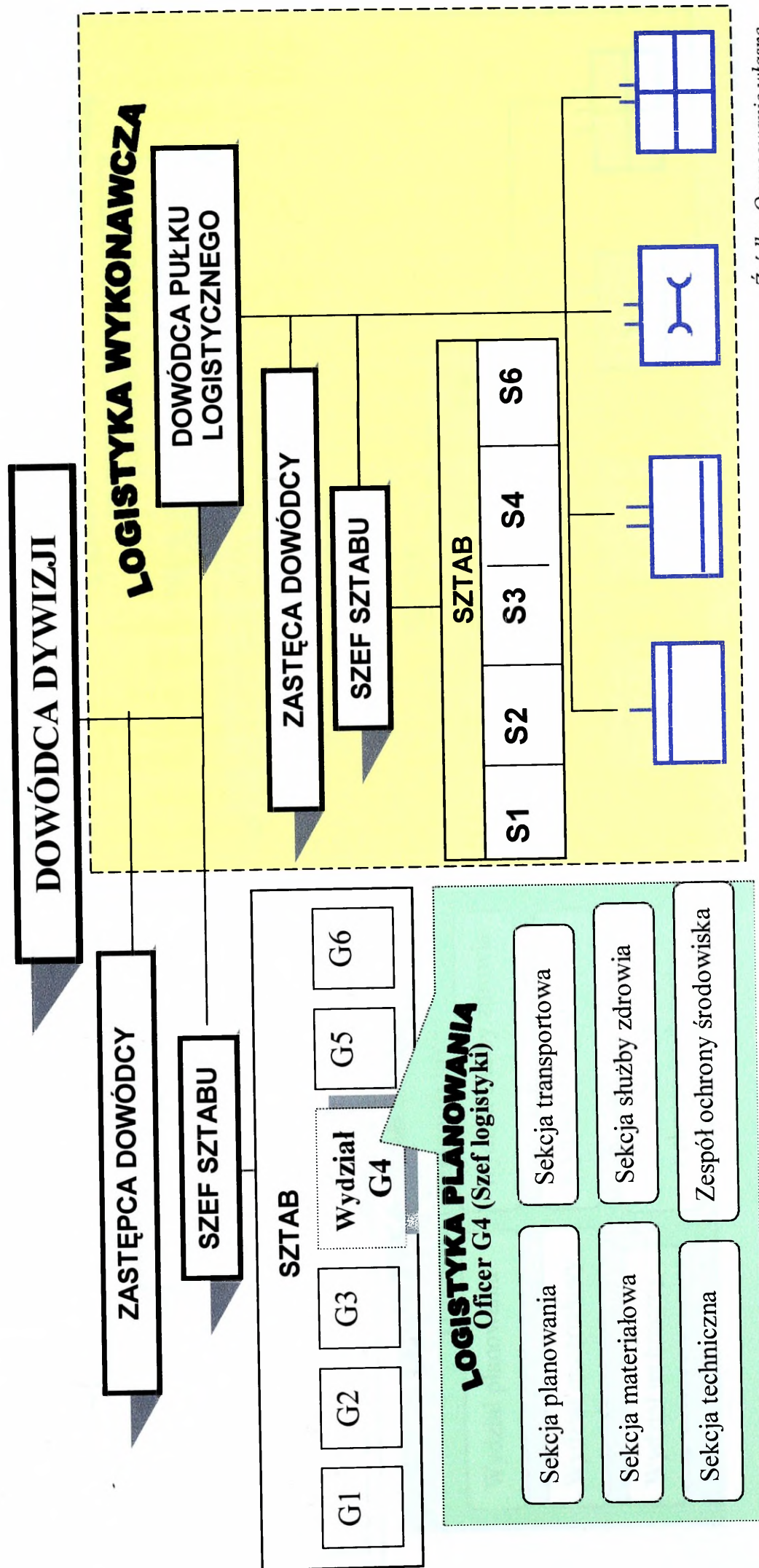


Rys. 4. Usytuowanie i struktura logistyki planowania (S4) i logistyki wykonawczej (klog) w bz (bcz).



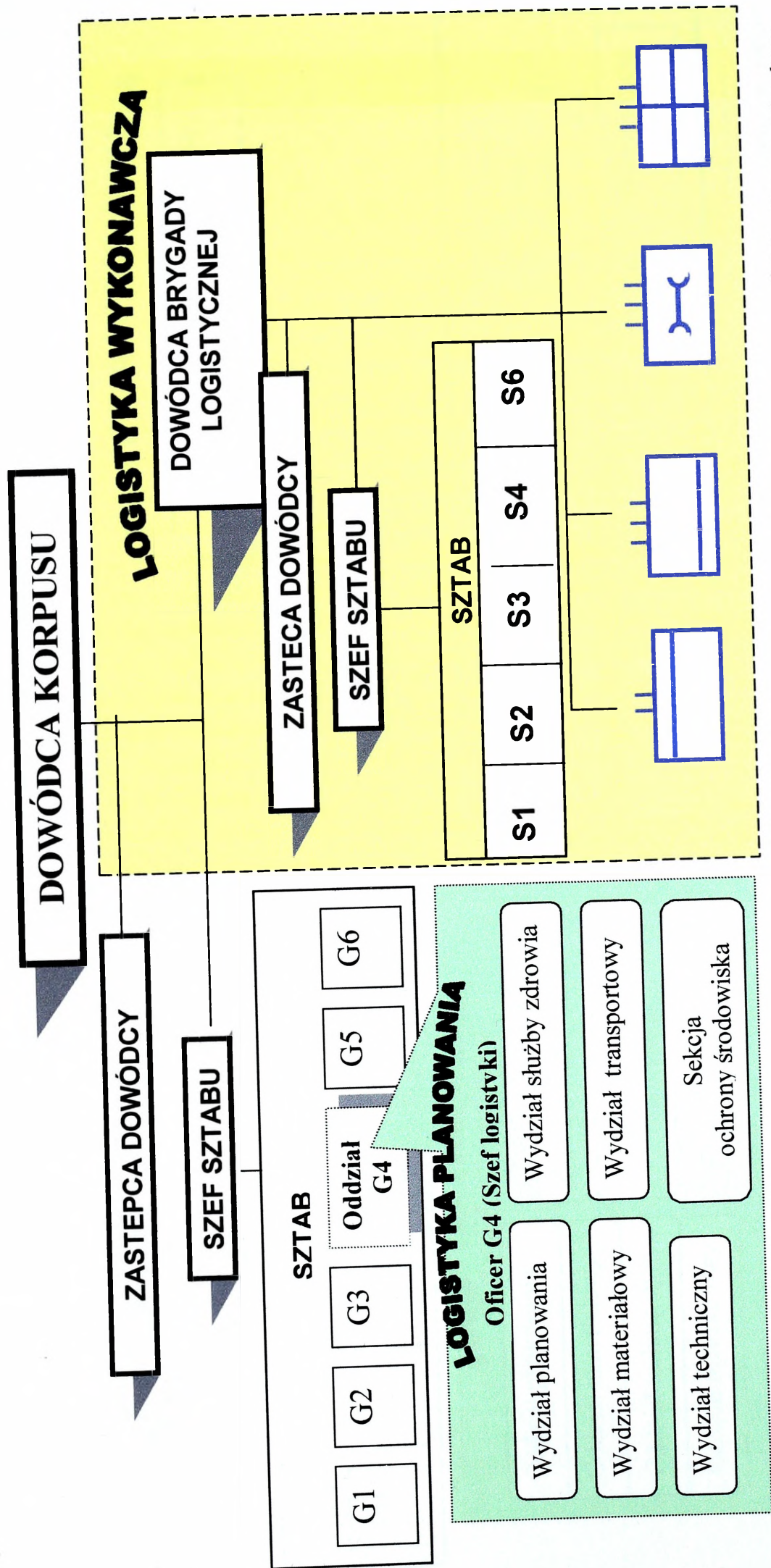
Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 5. Usytuowanie i struktura logistyki planowania (S4) i logistyki wykonawczej (blog) w BZ (BPanc).



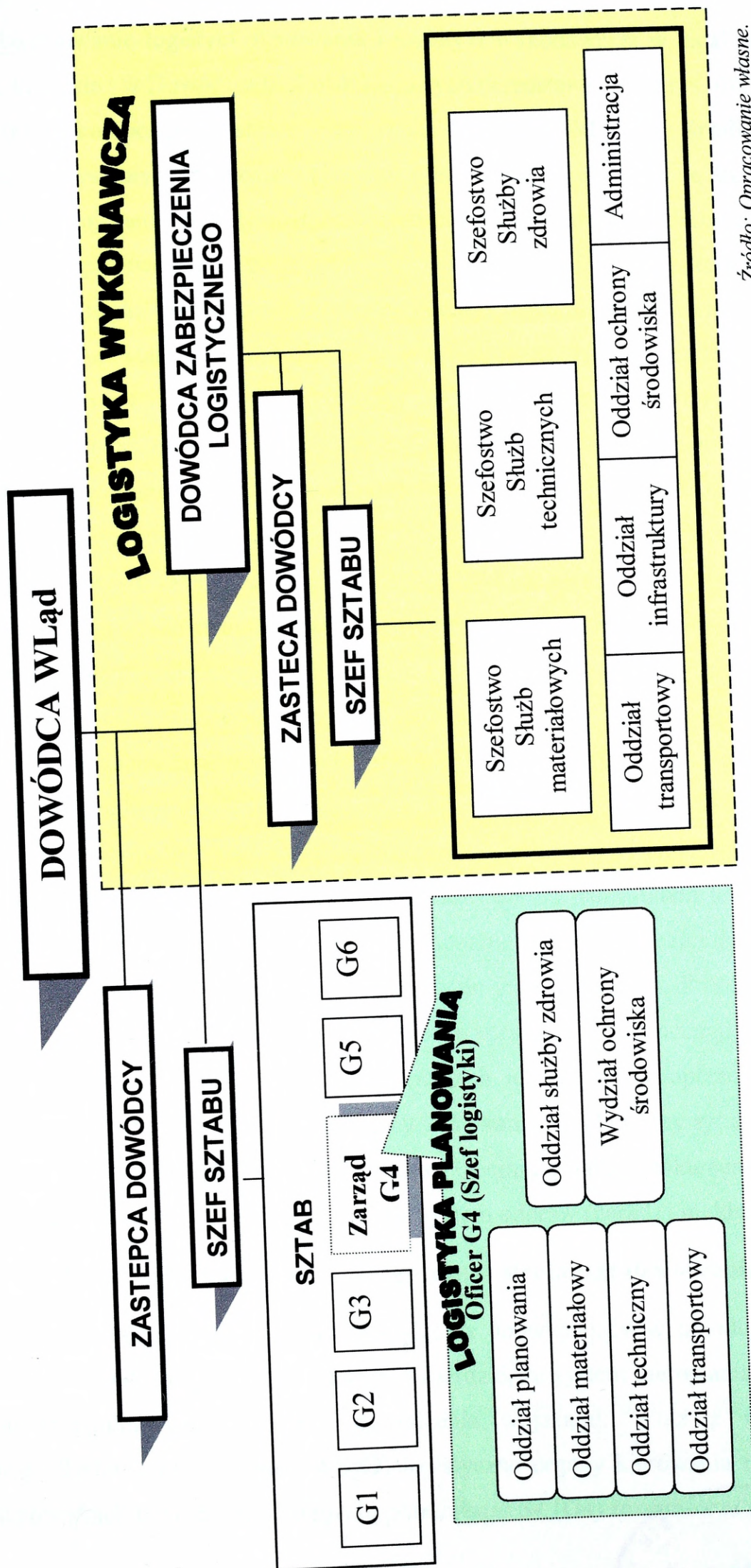
Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 6. Usytuowanie i struktura logistyki planowania (G4) i logistyki wykonawczej (plog) w DZ (DKPanc).



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 7. Usytuowanie i struktura logistyki planowania (G4) i logistyki wykonawczej (BLog) w korpusie.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 8. Usytuowanie i struktura logistyki planowania (G4) i logistyki wykonawczej (DZLog) w DWŁad.

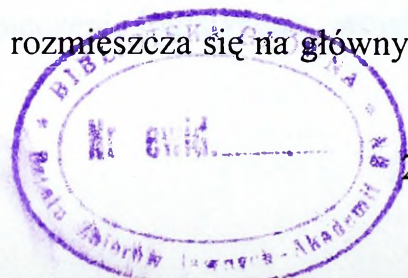
Usytuowanie logistyki planowania i logistyki wykonawczej w batalionie, brygadzie, dywizji, korpusie i w Dowództwie Wojsk Lądowych przedstawiono na rys. 4-8.

Drugi komponent systemu kierowania logistyką WLąd to **środki kierowania**. Stanowią je systemy, urządzenia i procedury techniczne wydzielone ze środków systemu dowodzenia wojskami do użytkowania przez logistyczne organy kierowania. Służą one pozyskiwaniu, przetwarzaniu, gromadzeniu i obrazowaniu informacji. Środki te w systemie kierowania logistyką to zautomatyzowane systemy dowodzenia zapewniające możliwość dostępu obsadzie etatowej CZD SD ZO (ZT, oddziału) i zintegrowanemu dowództwu jednostki logistycznej (BLog/plog/blog/klog) do niezbędnych informacji wpływających na SD w czasie rzeczywistym. Środki te to także komputerowe programy kalkulacyjne powiązane z programami decyzyjnymi wykorzystywanymi przez pozostałe komórki SD wspomagające dokonywanie żmudnych i pracochłonnych analiz i ocen logistycznych, szczególnie z obszaru zabezpieczenia materiałowego wojsk.

Procedury kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk, jako trzeci komponent systemu kierowania logistyką, rozumieć należy jako całokształt działań realizowanych przez logistyczne organy kierowania w celu podjęcia decyzji dotyczącej organizacji (realizacji) zabezpieczenia logistycznego wojsk, opracowania i postawienia zadań podwładnym i nadzorowania ich wykonania. Realizuje je komórka S4 (G4) w zakresie zarządzania zabezpieczeniem logistycznym oraz dowództwo zintegrowanej jednostki logistycznej (BLog/plog/blog/klog) w zakresie dowodzenia jednostkami logistycznymi, aby zaplanować, koordynować i nadzorować wykonanie zadania. Obejmują one wszystkie przedsięwzięcia od momentu otrzymania zadania do jego wykonania. Procedury kierowania obejmują także tok postępowania w celu wypracowania koncepcji zabezpieczenia logistycznego wojsk w poszczególnych wariantach ich użycia w operacji oraz sposoby i techniki stosowane przez logistyczne organy kierowania w celu oceny sytuacji logistycznej, postawienia zadań i kontroli ich wykonania. Obejmują także dokumenty kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk, a także system odpraw (narań) i meldunków.

1.3. Miejsce systemu kierowania logistyką w strukturze dowodzenia WLąd

Uwzględniając model systemu dowodzenia obowiązujący w przodujących armiach państw NATO i wdrażany w SZ RP należy stwierdzić, że system kierowania logistyką musi stanowić integralną część systemu dowodzenia wojskami. Wraz z wprowadzeniem Wojennego Systemu Dowodzenia (WSyD) logistyczne organy kierowania rozwijają się na kilku stanowiskach dowodzenia. *Logistyka planowania* S4 (G4) rozmieszcza się na głównym



stanowisku dowodzenia tworząc Centrum Zabezpieczenia Działań (CZD) SD. Ponadto z obsady logistyki planowania na zapasowe stanowisko dowodzenia wysyłany jest Zespół Zabezpieczenia Działań (ZZD).

Natomiast zintegrowane dowództwa jednostek logistycznych w ramach WSyD rozwijają się na własnym stanowisku dowodzenia (SD blog, SD plog, SD BLog, SD DZLog). Organizują one na tym stanowisku Grupę (Centrum) Dowodzenia, Grupę (Centrum) Wsparcia Dowodzenia oraz Grupę (Centrum) Materiałowo-Techniczne.

Konwersję logistycznych organów kierowania na stanowiska dowodzenia przedstawiono w załączniku 1. Natomiast skład centrum (grupy) zabezpieczenia działań i SD zintegrowanych jednostek logistycznych przedstawiono w załącznikach 2-8.

1.4. Ogólne procedury kierowania zabezpieczeniem logistycznym Wład w operacjach

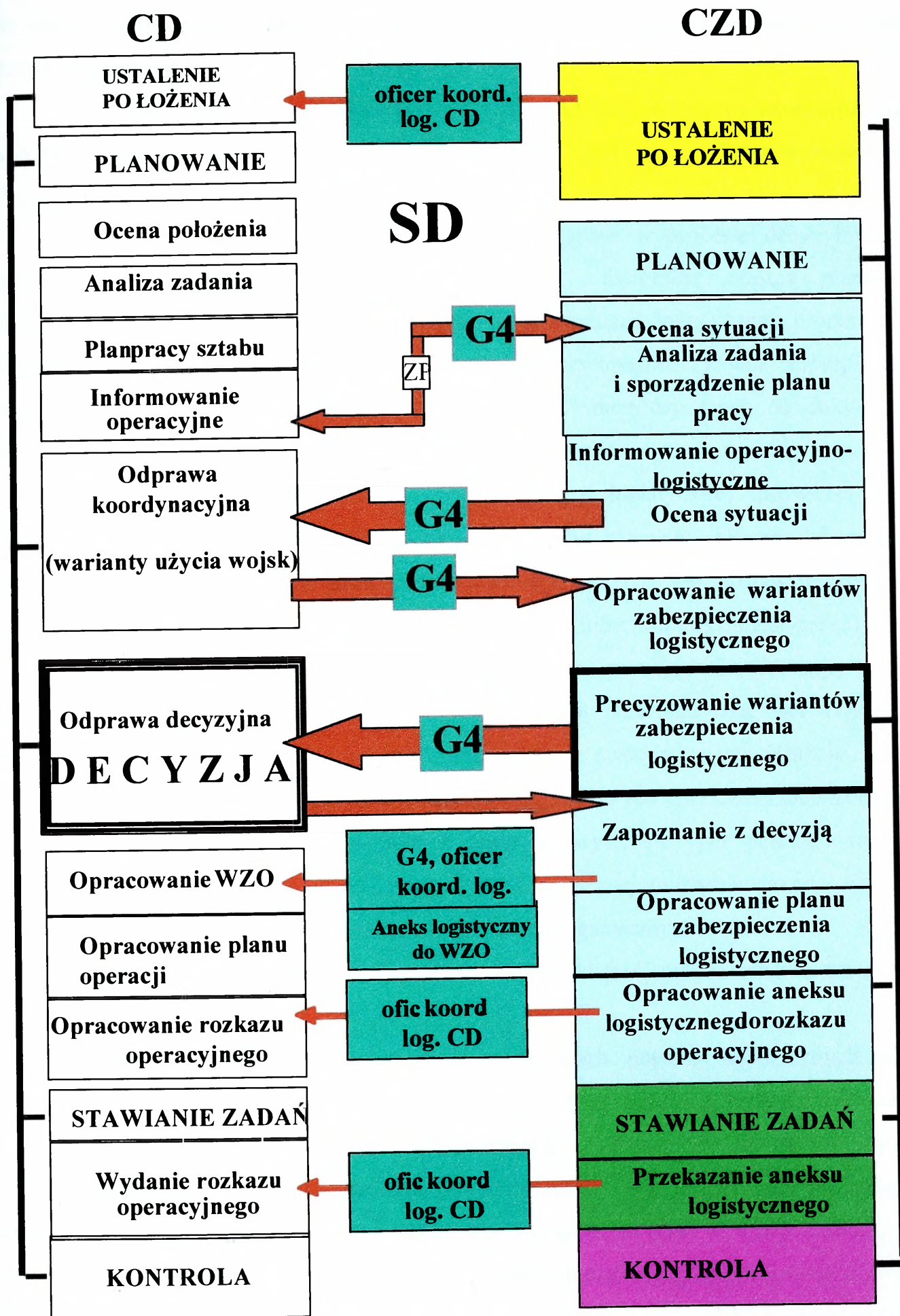
Procedury kierowania (zarządzania i dowodzenia) zabezpieczeniem logistycznym wojsk w obecnych uwarunkowaniach politycznych SZ RP zdeterminowane są przynależnością do NATO i wynikającymi z tego faktu czynnikami operacyjnymi i logistycznymi.

Logistyczne organy kierowania współuczestniczą w pracy całego sztabu (komórka S4/G4), a jednocześnie same organizują swoją pracę dostosowując się do procedur, terminów i potrzeb całości sztabu. Sposób postępowania (tok działania) zarówno logistycznych organów planistycznych jak i wykonawczych podporządkowany musi być procesowi dowodzenia zgodnemu ze standardami NATO. Składa się on z czterech faz, którymi są: ustalenie położenia, planowanie, stawianie zadań i kontrola.

Wzajemne relacje zachodzące pomiędzy *logistyką planowania* rozmieszczoną w CZD SD ZO (ZT, oddziału), a organami pracującymi na CD SD ZO (ZT, oddziału) przedstawiono na rys. 9.

Tok postępowania logistycznych organów planistycznych (komórki S4/G4) w procesie wypracowania decyzji dowódcy ZO (ZT, oddziału) jest następujący.

Proces kierowania (zarządzania) zabezpieczeniem logistycznym zapoczątkowuje etap **ustalenia położenia**. Etap ten powinien stworzyć warunki komórce S4 (G4) do poprawnego opracowania „*Planu zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacji*”. Generalnie komórka logistyki planowania w etapie tym permanentnie śledzi i aktualizuje dane (informacje) o położeniu jednostek i urządzeń logistycznych w podległych wojskach, a także zdobywa (pozyskuje) z różnych źródeł informacje mające wpływ na zabezpieczenie logistyczne wojsk



Źródło: Materiał KLogWLąd.

Rys. 9. Organizacja pracy logistycznych organów planowania.

w operacji. Informacje zobrazowuje się w postaci obrazów graficznych bądź na oleatach informatycznych.

W etapie tym zespół dowodzenia CZD SD ZO (ZT, oddziału) nanosi na mapie uzyskane informacje i rozpoczyna tworzenie części graficznej „*Planu zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacji*”.

Kolejnym – najdłuższym i najważniejszym etapem w procesie decyzyjnym jest **planowanie** zabezpieczenia logistycznego, będące integralną częścią planowania operacyjnego użycia wojsk. Faza ta obejmuje ocenę sytuacji logistycznej, proponowanie wariantów zabezpieczenia logistycznego wojsk, opracowanie „*Planu zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacji*” oraz tzw. „wstawek” merytorycznych do dokumentów rozkazodawczych.

Praca komórki S4 (G4) podczas **oceny sytuacji logistycznej** sprowadza się do ustalenia (prognozowania) przybliżonych danych dotyczących: bilansu zaopatrzenia (z uwzględnieniem aktualnego stanu, prognozowanego zużycia oraz dostaw awizowanych przez przełożonego, bądź też wydzielonych zasobów infrastruktury logistycznej); czasu zgromadzenia zapasów zaopatrzenia niezbędnych do prowadzenia operacji; bilansu uzbrojenia i sprzętu wojskowego, obejmującego aktualny stan jego zdatności technicznej, prognozowane straty, planowany odzysk z remontu oraz ewentualne uzupełnienie nowymi dostawami; liczby rannych i chorych w punktach opatrunkowych oraz czasu niezbędnego na ich ewakuację, a także bilansu potrzeb transportowych (w tym przeładunkowych), możliwości wykorzystania terenowej infrastruktury logistycznej, potrzeb w zakresie łączności oraz organizacji obrony i ochrony jednostek i urządzeń logistycznych.

W czasie oceny sytuacji logistycznej w zespole S4 (G4) realizowane są następujące przedsięwzięcia.

Analiza zadania. Polega na ustaleniu ogólnych potrzeb logistycznych wojsk w zakresie dostaw ŚBiM oraz świadczenia usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych i sprecyzowaniu głównych zadań zabezpieczenia logistycznego wojsk w okresie przygotowania operacji, a także określenie pilnych przedsięwzięć, które należy niezwłocznie wykonać i przekazać wykonawcom. Efektem pracy zespołu S4 (G4) w tym przedsięwzięciu powinny być wytyczne dotyczące przygotowania zabezpieczenia logistycznego w planowanej operacji.

Kolejną bardzo istotną czynnością zespołu S4 (G4) jest sporządzenie **planu pracy**. Polega to na dokonaniu kalkulacji czasu w celu określenia terminów zasadniczych przedsięwzięć i zadań logistycznych w okresie przygotowania operacji (np. określenie czasu

na rekonesans logistyczny, organizację współdziałania wojskowo-cywilnego itp.). Pamiętać należy, że ten plan musi być zgrany z planem pracy opracowanym przez zespół S3 (G3).

Informowanie operacyjno-logistyczne prowadzi szef S4 (G4) dla całego zespołu w celu zapoznania z posiadanymi informacjami oraz wydanie wytycznych szefom zespołów funkcjonalnych (dowodzenia, zabezpieczenia materiałowego, technicznego, medycznego, transportowego) dotyczących planowania zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacji.

Następnie prowadzona jest **ocena możliwości zabezpieczenia logistycznego** w planowanej operacji prowadzona jest w CZD i polega na weryfikacji i uzgodnieniu ze wszystkimi zainteresowanymi CD i Centrum Wsparcia Działań (CWDz) problemów dotyczących wielkości i organizacji dostaw ŚBiM oraz świadczenia usług specjalistycznych (tj. ewakuacja i remont, dokonywanie bilansów dotyczących dostaw ŚBiM, ewakuacji i remontu UiSW, organizacji przewozów, organizacji prac przeładunkowych, przedsięwzięć leczniczo-ewakuacyjnych i usług gospodarczo-bytowych. Wynikiem tej oceny powinny być wnioski niezbędne szefowi S4 (G4) na odprawę koordynacyjną, na której będzie się on ustosunkowywał do proponowanych przez S3 (G3) wariantów użycia wojsk w planowanej operacji.

Opracowanie wariantów zabezpieczenia logistycznego wojsk polega na „obudowaniu pod względem zabezpieczenia logistycznego” wszystkich (z reguły 2-3) wariantów prowadzenia działań prezentowanych przez S3 (G3). Innymi słowy, do każdego z wariantów użycia wojsk zespół S4 (G4) zobligowany jest opracować koncepcję zabezpieczenia logistycznego w formie graficznej wraz z niezbędnymi kalkulacjami (tj. bilans zaopatrzenia, prognozy strat UiSW, prognozy strat sanitarnych, prognozy potrzeb transportowych itp.).

Kolejną czynnością logistycznych organów planowania jest **precyzowanie opracowanych wariantów**, które ma na celu przygotowanie szefa zespołu do odprawy decyzyjnej i wyłonienie „preferowanego”, z logistycznego punktu widzenia, wariantu prowadzenia operacji. Podczas precyzowania wariantów zabezpieczenia logistycznego wojsk szef S4 (G4) powinien określić dla każdego z nich: priorytetowe zadania zabezpieczenia logistycznego, wielkość potrzeb zaopatrzenia i remontowo-ewakuacyjnych w poszczególnych etapach (z uwzględnieniem miejsca i czasu) operacji, ugrupowanie jednostek i urzędzeń logistycznych oraz słabe i mocne aspekty w realizacji zadań logistycznych (*w którym miejscu i w jakim czasie powstają punkty krytyczne w realizacji zadań logistycznych?*).

Udział szefa S4 (G4) w odprawie decyzyjnej polega na przedstawieniu sposobów zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacji w poszczególnych wariantach jej prowadzenia

z jednoczesnym wskazaniem słabych i mocnych aspektów związanych z użyciem posiadanego potencjału logistycznego oraz realizacją zadań logistycznych.

Końcowym przedsięwzięciem w fazie planowania jest opracowanie (a właściwie dokończenie) dokumentacji w postaci „*Planu zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacji*” oraz *Wstępnych Zarządzeń Operacyjnych* i Aneksu „*Zabezpieczenie logistyczne*” do *Rozkazu operacyjnego*.

Praca zespołu S4 (G4) w fazie **stawiania zadań** polega na wypracowaniu przez logistyczne zespoły merytoryczne CZD SD zadań związanych z organizacją zabezpieczenia logistycznego w oddziałach (pododdziałach) ogólnowojskowych i RW oraz zadań dla jednostek logistycznych i przekazaniu ich do CD SD. Należy podkreślić, iż stawianie zadań wykonywane w okresie przygotowania operacji ma charakter ciągły i rozpoczyna się już na samym początku planowania operacji tj. po informowaniu operacyjnym kiedy to wydaje się zarządzenia przygotowawcze, w których znajdują się treści dotyczące organizacji zabezpieczenia logistycznego.

W czasie opracowywania wyżej wymienionych dokumentów zespół S4 (G4) dokonuje wielu uzgodnień z różnymi zespołami CD i CWDz SD ZO (ZT, oddziału).

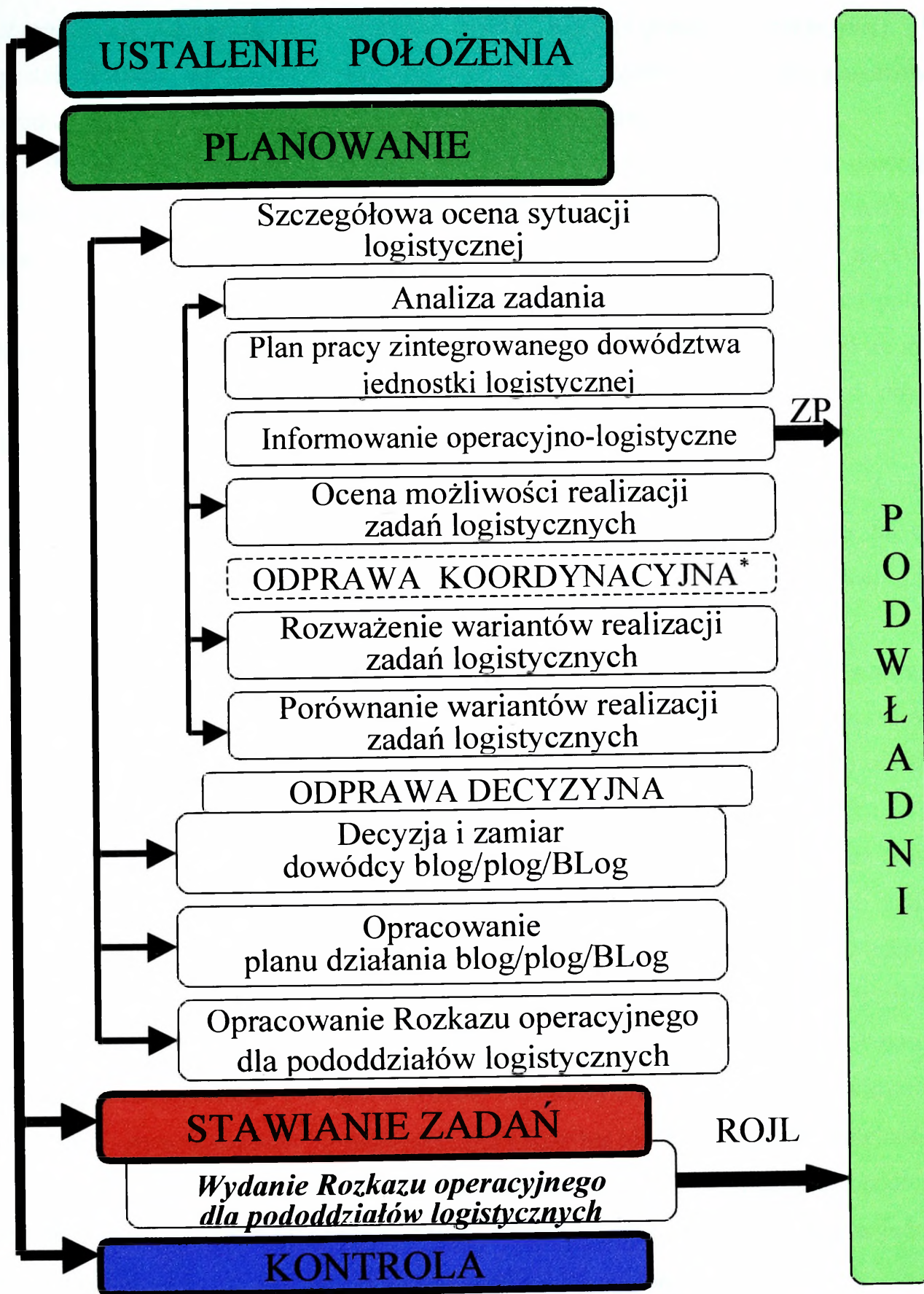
Ostatnią fazą w procesie dowodzenia jest **kontrola** realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego na rzecz walczących wojsk, która umożliwi szefowi S4 (G4) ocenę postępu w osiąganiu założonych celów oraz wykrycie odstępstw od „*Planu zabezpieczenia logistycznego wojsk*” i podjęcie działań korygujących. Jest ona prowadzona przez szefa zespołu oraz szefów zespołów funkcjonalnych i ma formę rozliczania i nadzoru służbowego.

Podobnie jak procedury zarządzania zabezpieczeniem logistycznym wojsk realizowane przez komórkę S4 (G4), tak i procedury dowodzenia jednostkami logistycznymi (realizowane przez dowództwa tych jednostek) powinny przebiegać zgodnie z modelem procesu decyzyjnego obowiązującego w armiach państw NATO. Mając to na uwadze autor proponuje przyjąć model dowodzenia jednostkami logistycznymi²⁵ składający się z czterech faz (etapów). Model ten przedstawiono na rysunku 10.

Przebieg procesu dowodzenia jednostkami logistycznymi zdeterminowany jest oczywiście różnymi czynnikami takimi jak: rodzaj zadania otrzymanego od dowódcy ZO (ZT, oddziału) rozwój sytuacji operacyjno-logistycznej czy czas, którym dysponują.

Podstawą do rozpoczęcia pracy dowództwa jednostek logistycznych jest zadanie z SD ZO (ZT, oddziału), które dowództwo to (BLog/plog/blog) otrzymuje w formie aneksu

²⁵ Model dowodzenia jednostkami logistycznymi autor rozumie jako ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania dowództwa jednostek logistycznych.



Źródło: Opracowane własne.

* - Liczbę, miejsce w procesie dowodzenia i cele odpraw koordynacyjnych określa dowódca lub szef sztabu zintegrowanej jednostki logistycznej.

ZP - zarządzenie przygotowawcze;

ROJL - rozkaz operacyjny dla jednostek logistycznych.

Rys. 10. Model procesu dowodzenia jednostkami logistycznymi.

„Zabezpieczenie logistyczne” do *Rozkazu operacyjnego (Dyrektywy operacyjnej)* bądź w postaci *Rozkazu logistycznego*. Realizacja otrzymanego zadania wymaga zaangażowania wszystkich (grup) centrów SD zintegrowanej jednostki logistycznej.

Pierwszym, a jednocześnie ciągłym etapem w procesie decyzyjnym dowództwa jednostki logistycznej jest, tak jak komórki S4 (G4) **ustalenie położenia**. Etap ten tworzy warunki do poprawnego opracowania „*Planu działania jednostki logistycznej*”, adekwatnie do treści otrzymanego zadania. Położenie pododdziałów logistycznych oraz ich potencjał zaopatrzeniowy i usługowy ulegają częstym zmianom, zatem bez stałej aktualizacji informacji nie może powstać prawdziwy obraz sytuacji, a podejmowane decyzje przez dowódcę zintegrowanej jednostki logistycznej mogą nie odpowiadać rzeczywistości.

W etapie tym zespół dowodzenia jednostkami logistycznymi działający w ramach Centrum Dowodzenia SD jednostki logistycznej przystępuje do nanoszenia na mapie uzyskanych informacji, rozpoczynając tym samym tworzenie części graficznej „*Planu działania jednostki logistycznej*”.

Zasadniczymi przedsięwzięciami realizowanymi w etapie **planowania** są: szczegółowa ocena sytuacji logistycznej, decyzja i zamiar dowódcy jednostki, opracowanie planu działania zintegrowanej jednostki logistycznej oraz opracowanie zadań dla oddziałów (pododdziałów) logistycznych.

Szczegółowa ocena sytuacji logistycznej rozpoczyna się prowadzoną przez dowódcę zintegrowanej jednostki logistycznej i szefa sztabu **analizą otrzymanego zadania**. Zazwyczaj będzie ona prowadzona w Centrum (Grupie) Dowodzenia i powinna się zakończyć wygłoszeniem przez dowódcę jednostki myśli przewodniej i wytycznych do realizacji zadań logistycznych. W wyniku analizy zadania dowódca jednostki logistycznej powinien zrozumieć intencje dowódcy ZO (ZT, oddziału) i szefa S4 (G4) w zakresie przewidywanego ugrupowania, przemieszczania i rozmieszczania jednostek logistycznych oraz kolejności ich użycia. Analiza zadania powinna umożliwić ustalenie zasadniczych zadań dla podległych i przydzielonych pododdziałów logistycznych. Podczas analizy zadania dowódca jednostki logistycznej powinien uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

1. *Jakie zadania zostały przez przełożonego sprecyzowane w aneksie (zabezpieczenie logistyczne) lub w rozkazie logistycznym?*
2. *Jakie zadania nie są wymienione bezpośrednio w dokumentach rozkazodawczych, ale ich wykonanie jest niezbędne dla osiągnięcia celu działań?*
3. *Jakie zadania z dwóch wymienionych grup mają podstawowe znaczenie w kontekście użycia oddziałów (pododdziałów) logistycznych?*

4. *Jakie występują ograniczenia własnego działania wpływające na sposób użycia i realizację postawionych zadań logistycznych?*

5. *Jakie są intencje szefa S4 (G4) ZO (ZT, oddziału)?*

Wynikiem analizy zadania dowódcy jednostki logistycznej jest sprecyzowane zadanie własne zawierające odpowiedzi na pytania: *Kto? Co? Kiedy? Gdzie? W jakim celu powinien wykonać?*

Wnioski z przeprowadzonej analizy powinny również umożliwić ustalenie głównych zadań logistycznych jakie trzeba zrealizować w okresie przygotowania do realizacji zadań logistycznych w toku operacji, a także wyłonienia przedsięwzięć pilnych, które należy niezwłocznie przekazać w „Zarządzeniu przygotowawczym” dla oddziałów (pododdziałów) logistycznych.

Po analizie zadania zespół dowodzenia jednostkami logistycznymi CD SD BLog (plog/blog) opracowuje „Plan pracy sztabu jednostki logistycznej”. Opracowanie tego planu jest swoistą kalkulacją czasu przeprowadzaną w celu określenia terminów realizacji zasadniczych zadań logistycznych adekwatnie do zadań wypracowanych przez sztab ZO (ZT, oddziału).

Następnym przedsięwzięciem jest **informowanie operacyjno - logistyczne**, które prowadzi dowódca jednostki logistycznej. Celem tego informowania jest zapoznanie z posiadanymi informacjami oraz wydanie wytycznych dla szefów zespołów funkcjonalnych (Centrum/Grupy materiałowo-technicznego i Centrum/Grupy medycznego) do planowania szczegółowego.

Po uzyskaniu wytycznych od dowódcy jednostki logistycznej, szefowie centrów SD jednostki logistycznej przystępują do **oceny możliwości realizacji postawionych zadań logistycznych** w swoich komórkach, jak również dokonują szeregu uzgodnień z szefami poszczególnych centrów i zespołów SD ZO (ZT, oddziału). Ocena ta powinna dostarczyć im informacji niezbędnych do określenia sposobu realizacji zadań logistycznych.

W etapie tym określa się podstawy realizacji zadań logistycznych. Największy wpływ na sposób oceny sytuacji przez sztab jednostki logistycznej ma czas. Jeżeli jest go dużo, będzie ona prowadzona w sposób szczegółowy. Natomiast przy ograniczonym czasie etap ten może zostać sprowadzony tylko do krótkiej dyskusji między dowódcą jednostki oraz szefami (grup) centrów materiałowo-technicznego i medycznego na temat możliwych sposobów użycia pododdziałów (oddziałów) logistycznych i realizacji postawionych zadań.

Podczas oceny możliwości realizacji zadań logistycznych z reguły rozpatrywane są następujące problemy: stan sił i środków pododdziałów (oddziałów) logistycznych; ich

aktualne położenie i zaangażowanie we wcześniej postawionych zadaniach; warunki terenowe i atmosferyczne oraz występujące ograniczenia.

W czasie oceny sytuacji logistycznej mogą być prowadzone odprawy koordynacyjne, których celem jest rozwiązywanie określonego problemu. Ich liczba zależy będzie od potrzeb i decyzji szefa sztabu jednostki logistycznej. Prowadzi je szef sztabu BLog (plog/blog). W czasie odprawy rozważane są i porównywane warianty użycia pododdziałów (oddziałów) logistycznych i sposób realizacji zadań logistycznych.

W czasie odprawy koordynacyjnej szef sztabu jednostki logistycznej zostaje zapoznany z wariantami działania wojsk przygotowanymi przez Zespół Dowodzenia jednostkami logistycznymi CD SD BLog (plog/blog). Dokonuje wstępnej oceny opracowanych wariantów pod względem możliwości realizacji zadań logistycznych. Ocena ta sprowadza się do wskazania zalet i wad każdego z nich.

Kolejnym etapem oceny sytuacji logistycznej jest porównanie wariantów realizacji zadań logistycznych. Polega on na rzeczowym porównaniu przygotowanych i przeanalizowanych sposobów działania. Jedną z możliwych technik stosowanych w tym celu może być tabela możliwości realizacji zadań logistycznych.

Następnym etapem w procesie decyzyjnym sztabu jednostki logistycznej jest **odprawa decyzyjna**, której celem jest przedstawienie dowódcy BLog (plog/blog) wszystkich najważniejszych i decydujących czynników, tak aby mógł on, na podstawie otrzymanych informacji, podjąć właściwą decyzję. Zgodnie z planem przebiegu odprawy decyzyjnej, w nakazanym czasie szef sztabu jednostki logistycznej prezentuje sposoby użycia poszczególnych oddziałów (pododdziałów) logistycznych oraz realizacji zadań logistycznych w poszczególnych wariantach ich użycia.

Następnie zespół dowodzenia jednostkami logistycznymi opracowuje „*Plan działania jednostki logistycznej*” oraz „*Rozkaz operacyjny*” dla podległych pododdziałów (oddziałów).

Szef sztabu jednostki logistycznej znając wybrany przez dowódcę wariant działania, przystępuje do szczegółowego opracowywania dokumentacji planistycznej i postawienia zadań dla podległych oddziałów (pododdziałów) logistycznych.

Etap **stawiania zadań**, autor proponuje realizować zgodnie z ogólnym modelem procesu dowodzenia, obowiązującym w armiach przodujących państw NATO.

Zadania opracowują poszczególne zespoły funkcjonalne SD jednostki logistycznej i przekazują do zespołu dowodzenia jednostkami logistycznymi, który włącza je do opracowanej dokumentacji dowodzenia jednostki logistycznej. W każdej sytuacji dokumenty te podpisuje dowódca jednostki logistycznej.

Stawianie zadań jednostkom logistycznym jednostki logistycznej może być realizowane przez wydanie:

- „Zarządzeń przygotowawczych” dla jednostek logistycznych (ZPJL);
- „Rozkazu operacyjnego” dla jednostek logistycznych (ROJL).

Pierwszymi dokumentami rozkazodawczymi opracowywanymi na SD jednostki logistycznej są „Zarządzenia przygotowawcze” wydawane w celu uruchomienia (zainicjowania) procesów realizacji zadań logistycznych w podległych pododdziałach bądź przyspieszenia realizacji pilnych zadań przez jednostki logistyczne.

Kolejnym dokumentem rozkazodawczym opracowywanym przez logistykę wykonawczą jest „Rozkaz operacyjny dla jednostek logistycznych”. Jest on opracowywany i wydawany przez dowództwo jednostki logistycznej. Powinien on być opracowywany jako jeden dokument dla wszystkich wykonawców zadań logistycznych (oddziałów/pododdziałów logistycznych) podległych dowództwu jednostki logistycznej.

Kontrola realizacji zadań logistycznych prowadzona jest przez dowódcę jednostki logistycznej, jego zastępcę, szefa sztabu oraz szefów zespołów funkcjonalnych. Powinna mieć ona formę rozliczania i nadzoru służbowego. Ponadto kontroli służą również meldunki sytuacyjne.

Podstawowym dokumentem sprawozdawczym jest „Meldunek sytuacyjny” sporządzany codziennie (pod koniec dnia) przez dowódców oddziałów (pododdziałów) logistycznych i dowództwa jednostki logistycznej i przesyłany przełożonym.

Meldunek sytuacyjny pododdziałów logistycznych jednostki logistycznej zawierać powinien następujące informacje: rozmieszczenie oddziałów (pododdziałów) i urządzeń logistycznych; przebieg dróg dowozu i ewakuacji, w tym ewakuacji technicznej; stan zapasów ŚBiM; stan transportu pododdziałów logistycznych, w tym sprzętu wymagającego remontu; stan środków remontowych i ewakuacyjnych oraz liczbę sprzętu wymagającego ewakuacji z PZUS; liczbę rannych i chorych w punktach opatrunkowych oraz prośby, wnioski i propozycje.

2. ZADANIA SYSTEMU KIEROWANIA LOGISTYKĄ WOJSK LĄDOWYCH

System kierowania logistyką WŁąd przeznaczony jest do zarządzania procesem zabezpieczenia logistycznego wojsk oraz dowodzenia jednostkami logistycznymi. Naczelnym zadaniem tego systemu jest zapewnienie skutecznego przepływu zaopatrzenia oraz całej gamy usług pomiędzy jednostkami logistycznymi, rozwijanymi przez nie urządzeniami logistycznymi i terenową infrastrukturą logistyczną, a walczącymi wojskami.

Przepływ ten musi być odpowiednio kształtowany przez system kierowania logistyką WŁąd w zależności od potrzeb wojsk oraz zasobów logistycznych (potencjału logistycznego), którymi dysponują.

Potrzeby WŁąd determinowane są m.in. rodzajem prowadzonych przez nie operacji.

Uwzględniając członkostwo Polski w NATO i jej specyficzne położenie w tym Sojuszu można wygenerować dwa zasadnicze warianty prowadzenia operacji przez WŁąd.

1. Operacje prowadzone w układzie koalicyjnym (sojuszniczym), zarówno na obszarze RP, jak i poza jej granicami.
2. Operacje prowadzone siłami narodowymi na obszarze własnego kraju (np. konflikt zbrojny na dużą skalę lub zbrojny konflikt lokalny) oraz poza jego granicami (kontyngenty wojskowe WŁąd).

Patrząc przez pryzmat logistyki na powyższe warianty użycia WŁąd wymuszają one uzyskanie przez WŁąd (a w tym przez ich system kierowania logistyką) niezbędnego poziomu standaryzacji z WŁąd armii państw sojuszniczych. Standaryzacja ta jest konieczna dla systemu kierowania logistyką WŁąd, aby mógł on skutecznie funkcjonować w nowych uwarunkowaniach.

Wobec powyższego koniecznym jest zidentyfikowanie nowych zadań systemu kierowania logistyką WŁąd prowadzących:

- operacje siłami narodowymi;
- operacje w układzie koalicyjnym (sojuszniczym).

Uogólniając można stwierdzić, że zapewnienie przez system kierowania WŁąd skutecznego przepływu zaopatrzenia i usług logistycznych wymagać będzie zrealizowania kompleksu przedsięwzięć związanych z:

- przygotowaniem oraz utrzymaniem jednostek (oddziałów, pododdziałów) i urzędzeń logistycznych w gotowości do realizacji zadań logistycznych na rzecz WŁąd prowadzących operacje siłami narodowymi i w układzie koalicyjnym;
- opracowaniem informacji o stanie posiadanych sił i środków logistycznych;

- precyzowaniem celu i koncepcji zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacjach prowadzonych siłami narodowymi i w układzie koalicyjnym;
- ustaleniem etapów i wariantów działania jednostek i urzędzeń logistycznych oraz podejmowaniem decyzji w tym zakresie;
- pozyskiwaniem ludzi dla organów, jednostek i urzędzeń logistycznych, a także pozyskiwaniem (gromadzeniem) środków bojowych i materiałowych (ŚBiM) oraz uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW) dla zabezpieczanych wojsk z różnych źródeł, zarówno krajowych jak i sojuszniczych;
- planowaniem zabezpieczenia logistycznego wojsk, stawianiem zadań wykonawcom (dowództwom i podległym im jednostkom logistycznym) oraz kontrolę ich realizacji;
- organizowaniem współdziałania wojskowo-cywilnego, współdziałania z jednostkami i urzędzeniami logistycznymi armii państw sojuszniczych, organami i organizacjami logistycznymi NATO itp.;
- zapewnianiem właściwego zrozumienia (przez wszystkich uczestników procesu zabezpieczenia logistycznego wojsk) celu i sposobu realizacji zadań logistycznych;
- pobudzaniem podwładnych do działania oraz wyzwaniem ich inicjatywy;
- organizowaniem procesu kierowania oraz sprawowaniem funkcji kierowniczych w systemie logistycznym WLąd.

2.1. W operacjach prowadzonych siłami narodowymi (na obszarze własnego kraju oraz poza jego granicami)

Rodzaj i treść zadań systemu kierowania logistyką WLąd w operacjach militarnych prowadzonych siłami narodowymi zależą przede wszystkim od krajowych (narodowych) zasobów logistycznych jakimi ten system będzie dysponował. W tych uwarunkowaniach zasadniczymi zasobami logistycznymi będą: potencjał logistyczny WLąd, potencjał produkcyjno-usługowy gospodarki narodowej oraz zasobność terenowej infrastruktury logistycznej obszaru, na którym prowadzone będą działania.

Biorąc pod uwagę możliwość wykorzystania przez system kierowania logistyką WLąd tego potencjału można zidentyfikować następujące jego zadania.

W obszarze logistyki planowania.

Pion dowodzenia logistyki planowania (Zespół dowodzenia CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- tworzenie i ciągle aktualizowanie rzeczywistego obrazu położenia jednostek i urzędzeń logistycznych oraz ich potencjału;

- utrzymywanie stałego kontaktu z wszystkimi elementami stanowiska dowodzenia ZO (ZT, oddziału) tj. Centrum Dowodzenia (CD), Centrum Wsparcia Dowodzenia (CWD) i Centrum Wsparcia Działań (CWDz) w celu wymiany informacji operacyjno-logistycznych;
- koordynowanie i kreowanie zamierzeń CD SD ZO (ZT, oddziału) pod względem możliwości zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacjach;
- określanie zakresu zabezpieczenia logistycznego ZT (oddziałów, pododdziałów) ogólnowojskowych i rodzajów wojsk;
- śledzenie rozwoju sytuacji operacyjno-logistycznej oraz treści decyzji, rozkazów i zarządzeń dowódcy ZO (ZT, oddziału) mających wpływ na zabezpieczenie logistyczne wojsk;
- monitorowanie sytuacji logistycznej oraz przekazywanie zasadniczych wniosków w tym zakresie do CD SD ZO (ZT, oddziału);
- określanie priorytetów użycia oddziałów (pododdziałów) logistycznych;
- opracowywanie logistycznych dokumentów planistycznych i rozkazodawczych oraz współudział w opracowywaniu ogólnowojskowych dokumentów planistycznych i rozkazodawczych;
- przekazywanie podstawowych danych z „*Planu zabezpieczenia logistycznego wojsk*” w operacji zainteresowanemu zespołom SD ZO (ZT, oddziału);
- podejmowanie, w sytuacjach szczególnych, decyzji dotyczących organizacji zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk;
- koordynowanie prac zespołów funkcjonalnych CZD SD ZO (ZT, oddziału);
- rekomendowanie szefowi S4 (G4) wariantów organizacji zabezpieczenia logistycznego wojsk;
- śledzenie realizacji „*Planu zabezpieczenia logistycznego wojsk*” w toku operacji oraz dokonywanie niezbędnych korekt, jeżeli wymaga tego sytuacja operacyjno-logistyczna;
- monitorowanie przemieszczania i rozmieszczania jednostek i urządzeń logistycznych;
- wspólne z S3 (G3) proponowanie rejonów rozmieszczenia jednostek i urządzeń logistycznych oraz sposobów i terminów ich przemieszczania;
- określanie granic rejonu logistycznego ZO (ZT, oddziału);
- planowanie i organizowanie rekonesansu logistycznego;

- monitorowanie zmian w sytuacji operacyjno-logistycznej (prowadzenie mapy sytuacyjnej) oraz informowanie o nich pozostałych zespołów CZD ZO (ZT, oddziału);
- koordynowanie pracy zautomatyzowanych systemów kierowania zabezpieczeniem logistycznym;
- wspólne z S3 (G3) i oficerem WInż ustalanie przebiegu głównych dróg dowozu i ewakuacji;
- przygotowywanie ocen, planów, sprawozdań i meldunków logistycznych;
- przygotowywanie i potwierdzanie rozkazów logistycznych oraz treści merytorycznych do części logistycznej rozkazów operacyjnych;
- ustalanie wymagań (procedur) związanych z użyciem ludności miejscowej, jeńców wojennych itp. do prac związanych z zabezpieczeniem logistycznym wojsk w operacjach;
- prowadzenie obowiązującej ewidencji i sprawozdawczości.

Pion materiałowy logistyki planowania (Zespół materiałowy CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- tworzenie i ciągle aktualizowanie rzeczywistego obrazu położenia podległych funkcjonalnie jednostek i urządzeń logistycznych oraz ich potencjału;
- określanie potrzeb wojsk na ŚBiM;
- nadzorowanie zamówień, przychodów, przechowywania i dystrybucji ŚBiM;
- monitorowanie sytuacji materiałowej oraz gospodarowanie zapasami ŚBiM;
- określanie zakresu zabezpieczenia materiałowego ZT (oddziałów, pododdziałów) ogólnowojskowych i rodzajów wojsk;
- rekomendowanie szefowi S4 (G4) wariantów organizacji zabezpieczenia materiałowego wojsk;
- opracowywanie „Planów zabezpieczenia materiałowego wojsk”, śledzenie ich realizacji oraz dokonywanie niezbędnych korekt, jeżeli wymaga tego sytuacja operacyjno-logistyczna;
- prowadzenie ewidencji zapasów ŚBiM oraz sił i środków realizujących zabezpieczenie materiałowe;
- sporządzanie zapotrzebowań na wszystkie rodzaje ŚBiM;
- opracowywanie danych w zakresie zabezpieczenia materiałowego do dokumentów planistycznych i rozkazodawczych;
- kontrolowanie realizacji zadań związanych z zaspokajaniem potrzeb wojsk w ŚBiM;

- koordynowanie działalności jednostek zaopatrzenia;
- nadzorowanie rozdziału ŚBiM, na podstawie propozycji osób funkcyjnych sztabu, zgodnie z normami i priorytetami lub limitami ustalonymi przez dowódcę ZO (ZT, oddziału);
- opracowywanie wytycznych w sprawie zbierania i ewakuacji zbędnego zaopatrzenia i opakowań;
- określanie procedur postępowania ze zdobyczą wojenną (po uzgodnieniach z szefem S2/G2) i sposobami dokonywania rekwizycji;
- organizowanie działalności gospodarczo-bytowej;
- prowadzenie obowiązującej ewidencji i sprawozdawczości.

Pion techniczny logistyki planowania (Zespół techniczny CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- tworzenie i ciągłe aktualizowanie rzeczywistego obrazu położenia podległych funkcjonalnie jednostek i urządzeń logistycznych oraz ich potencjału;
- monitorowanie sytuacji technicznej oraz gospodarowanie zapasami technicznych środków materiałowych (TŚM);
- określanie zakresu zabezpieczenia technicznego ZT (oddziałów, pododdziałów) ogólnowojskowych i rodzajów wojsk
- planowanie obsługiwań technicznych (w tym metrologicznych i specjalnych urządzeń poddozorowych), rozpoznania technicznego, ewakuacji technicznej, remontu UiSW, zaopatrywania w UiSW oraz TŚM wojsk w operacji;
- rekomendowanie szefowi S4 (G4) wariantów organizacji zabezpieczenia technicznego wojsk w operacji;
- opracowywanie „Planów zabezpieczenia technicznego wojsk”, śledzenie ich realizacji oraz dokonywanie niezbędnych korekt, jeżeli tego wymaga sytuacja operacyjno-logistyczna (techniczna);
- ustalanie zasad eksploatacji UiSW;
- kierowanie działalnością remontową;
- prowadzenie ewidencji remontów (pod względem pracochłonności, materiałochłonności itp.);
- nadzorowanie i analizowanie stanu sprawności (zdatności) technicznej UiSW, sporządzanie meldunków o ich stanie;
- opracowywanie danych w zakresie zabezpieczenia technicznego wojsk do dokumentów planistycznych i rozkazodawczych;
- śledzenie realizacji zadań związanych z zabezpieczeniem technicznym wojsk;

- koordynowanie działalności jednostek remontowych;
- współdziałanie z S3 (G3) w zakresie rekomendowania dowódcy ZO (ZT, oddziału) priorytetów utrzymania sprawności (zdatności) technicznej UiSW oraz ewakuacji i remontu uszkodzonego UiSW;
- prowadzenie obowiązującej ewidencji i sprawozdawczości.

Pion medyczny logistyki planowania (Zespół medyczny CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- tworzenie i ciągle aktualizowanie rzeczywistego obrazu położenia podległych funkcjonalnie jednostek i urządzeń logistycznych oraz ich potencjału;
- monitorowanie sytuacji medycznej;
- określanie zakresu zabezpieczenia medycznego ZT (oddziałów, pododdziałów) ogólnowojskowych i rodzajów wojsk;
- planowanie i koordynowanie przedsięwzięć leczniczo-ewakuacyjnych, sanitarnohigienicznych i przeciwepidemicznych, sanitarnej ochrony żołnierzy przed bmr, zaopatrywania w sprzęt i materiały medyczne oraz prowadzenie profilaktyki zdrowotnej;
- opracowywanie danych w zakresie zabezpieczenia medycznego wojsk do dokumentów planistycznych i rozkazodawczych;
- koordynowanie działalności jednostek medycznych;
- rekomendowanie szefowi S4 (G4) wariantów organizacji zabezpieczenia medycznego wojsk;
- opracowywanie „*Planu zabezpieczenia medycznego wojsk*”, śledzenie jego realizacji oraz dokonywanie niezbędnych korekt, jeżeli tego wymaga sytuacja operacyjno-logistyczna;
- koordynowanie szkolenia medycznego stanu osobowego wojsk (w tym personelu medycznego);
- monitorowanie stanu zdolności bojowej jednostek medycznych;
- nadzorowanie i analizowanie stanu zdrowia żołnierzy oraz stanu sanitarnohigienicznego obszaru działań;
- prowadzenie obowiązującej ewidencji i sprawozdawczości.

Pion transportowy logistyki planowania (Zespół transportowy CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- tworzenie i ciągle aktualizowanie rzeczywistego obrazu położenia podległych funkcjonalnie jednostek i urządzeń logistycznych oraz ich potencjału;
- monitorowanie sytuacji transportowej;

- określanie zakresu zabezpieczenia transportowego ZT (oddziałów, pododdziałów) ogólnowojskowych i rodzajów wojsk;
- rekomendowanie szefowi S4 (G4) wariantów organizacji zabezpieczenia transportowego;
- planowanie przewozów wojskowych realizowanych, różnymi rodzajami transportu (składanie stosownych zapotrzebowań w tym zakresie do przełożonego);
- przygotowywanie „*Planów zabezpieczenia transportowego wojsk*”, śledzenie ich realizacji oraz dokonywanie niezbędnych korekt, jeżeli tego wymaga sytuacja operacyjno-logistyczna;
- organizowanie ochrony kolumn transportowych;
- organizowanie rejonów przeładunku zaopatrzenia;
- opracowywanie, wspólne z szefem S3 (G3), rozkazów związanych z przemieszczaniem wojsk;
- opracowywanie, wspólne z szefem S3 (G3), dokumentacji przewozowej;
- planowanie i organizowanie kontroli przewozów realizowanych siłami ZO (ZT, oddziału);
- prowadzenie obowiązującej ewidencji i sprawozdawczości.

Natomiast zadania systemu kierowania logistyką WŁąd w obszarze *logistyki wykonawczej* są następujące.

Pion dowodzenia *logistyki wykonawczej* (Zespół dowodzenia SD BLog/plog/blog):

- utrzymywanie stałego kontaktu z CZD SD ZO (ZT, oddziału) w celu wymiany informacji operacyjno-logistycznych;
- prowadzenie ciągłej oceny sytuacji logistycznej;
- planowanie użycia oddziałów (pododdziałów) logistycznych (własnych i przydzielonych) adekwatnie do zadań opracowanych przez logistykę planowania ZO (ZT, oddziału);
- dostarczanie danych do rozkazów operacyjnych i zarządzeń dla oddziałów (pododdziałów) logistycznych jednostki logistycznej (BLog/plog/blog);
- monitorowanie bieżącej sytuacji pod kątem jej wpływu na działanie oddziałów (pododdziałów) logistycznych.
- śledzenie bieżącej sytuacji operacyjno-logistycznej (w tym stopnia gotowości oddziałów/pododdziałów logistycznych do działania) oraz istotnych dla pracy dowódcy jednostki logistycznej (BLog/plog/blog) treści decyzji, rozkazów i zarządzeń dowódcy ZO (ZT, oddziału) oraz wytycznych szefa S4 (G4);

- prowadzenie ewidencji stanu sił i środków realizujących zabezpieczenie materiałowe, techniczne, transportowe i medyczne oraz ich zaangażowania w realizację wcześniej postawionych zadań, a także wypracowywanie i przekazywanie zasadniczych wniosków w tym zakresie dla dowódcy jednostki logistycznej (BLog/plog/blog) i do CZD SD ZO (ZT, oddziału);
- gromadzenie informacji operacyjno-logistycznych otrzymywanych z CZD SD ZO (ZT, oddziału) i udostępnianie ich zespołom funkcjonalnym SD jednostki logistycznej (BLog/plog/blog);
- opracowywanie i przekazywanie meldunków o działaniu oddziałów (pododdziałów) logistycznych;
- przekazywanie zarządzeń i rozkazów operacyjnych dla oddziałów (pododdziałów) logistycznych;
- koordynowanie pracy zespołów funkcjonalnych SD jednostki logistycznej;
- bezpośrednie dowodzenie oddziałami (pododdziałami) logistycznymi;
- rozwiązywanie bieżących problemów wynikłych w toku realizacji zadań logistycznych, a także prowadzenie mapy sytuacyjnej dowódcy zintegrowanej jednostki logistycznej (BLog/plog/blog).
- zdobywanie, gromadzenie i analizowanie informacji rozpoznawczych (ze wszystkich dostępnych źródeł) mających wpływ na działanie oddziałów (pododdziałów) logistycznych jednostki logistycznej (własnych i przydzielonych) i realizację zadań logistycznych;
- prowadzenie ciągłej oceny warunków terenowych i atmosferycznych;
- dostarczanie informacji rozpoznawczych pozostałym centrom (zespołom) SD zintegrowanej jednostki logistycznej (BLog/plog/blog);
- koordynowanie przedsięwzięć z zakresu przeciwdziałania rozpoznawczej działalności przeciwnika;
- organizowanie i prowadzenie rekonesansu logistycznego dla potrzeb dowódcy jednostki logistycznej.

Pion materiałowy logistyki wykonawczej (Zespół realizacji zabezpieczenia materiałowego

Centrum Materiałowo-Technicznego SD BLog/plog/blog):

- planowanie (szczegółowe) sposobu użycia własnych i przydzielonych jednostek zaopatrzenia oraz realizacji dostaw zaopatrzenia (amunicji, paliw, bojowych środków chemicznych, środków inż.-sap) adekwatnie do decyzji organu planowania CZD SD ZO (ZT, oddziału);

- opracowywanie danych do rozkazu operacyjnego (dla własnych i przydzielonych jednostek zaopatrzenia);
- śledzenie bieżącej sytuacji materiałowej;
- dostarczanie wniosków dotyczących realizacji dostaw ŚBiM i świadczenia usług gospodarczo-bytowych do centrum dowodzenia SD jednostki logistycznej (BLog/plog/blog);
- nadzorowanie odbioru, przechowywania i dystrybucji amunicji, paliw, środków inżyniersko-saperskich i bojowych środków chemicznych;
- opracowywanie szczegółowych planów realizacji zabezpieczenia materiałowego („Plan dowozu amunicji”, „Plan dowozu MPS”, „Plan dowozu środków inż.-sap.” itp.);
- przygotowywanie propozycji (wariantów) użycia jednostek zaopatrzenia;
- kontrolowanie realizacji dowozu zaopatrzenia i świadczenia usług gospodarczo-bytowych;
- obsługiwanie (administrowanie) systemu informatycznego wspomagającego dowodzenie jednostkami zaopatrzenia;
- prowadzenie ewidencji zaopatrzenia znajdującego się w punktach zaopatrzenia.

Pion techniczny logistyki wykonawczej (Zespół realizacji zabezpieczenia technicznego

Centrum Materiałowo-Technicznego SD BLog/plog/blog):

- planowanie (szczegółowe) sposobu użycia podległych funkcjonalnie i przydzielonych oddziałów (pododdziałów);
- planowanie realizacji rozpoznania technicznego, ewakuacji i remontu UiSW oraz zaopatrywania w TŚM;
- opracowywanie danych do rozkazu operacyjnego (dla podległych funkcjonalnie i przydzielonych oddziałów/poddziałów);
- śledzenie bieżącej sytuacji technicznej;
- przekazywanie do centrum dowodzenia SD jednostki logistycznej wniosków dotyczących realizacji obsługiwań technicznych, rozpoznania technicznego, remontów i ewakuacji UiSW i zaopatrywania w TŚM;
- sterowanie realizacją rozpoznania technicznego, remontów i ewakuacji oraz odbiorem UiSW i TŚM, a także ich przechowywaniem i dystrybucją;
- opracowywanie szczegółowych planów użycia podległych funkcjonalnie jednostek i realizacji zabezpieczenia technicznego („Plan remontów”, „Plan ewakuacji UiSW”, „Plan zaopatrywania w TŚM” itp.);

- przygotowywanie propozycji (wariantów) użycia oddziałów (pododdziałów) remontowych;
- kontrolowanie realizacji obsługiwań technicznych, rozpoznania technicznego, ewakuacji i remontów UiSW oraz zaopatrywania w UiSW i TŚM;
- obsługiwane (administrowanie) systemu informatycznego wspomagającego dowodzenie jednostkami remontowymi;
- prowadzenie ewidencji remontów (pracochłonność, materiałochłonność, zakres) oraz TŚM.

Pion transportowy logistyki wykonawczej (Zespół realizacji zabezpieczenia transportowego

Centrum Materiałowo-Technicznego SD BLog/plog/blog):

- planowanie (szczegółowe) sposobu użycia własnych i przydzielonych jednostek transportowych i realizacji zadań transportowych (w tym przeładunkowych);
- opracowywanie danych do „*Rozkazu operacyjnego*” dla własnych i przydzielonych jednostek transportowych;
- śledzenie bieżącej sytuacji transportowej;
- przekazywanie do centrum dowodzenia SD jednostki logistycznej (BLog/plog/blog) wniosków dotyczących realizacji przewozów i prac przeładunkowych;
- opracowywanie (we współpracy z pozostałymi zespołami) „*Planu użycia jednostek transportowych i realizacji przewozów*”;
- przygotowywanie propozycji (wariantów) użycia jednostek transportowych oraz realizacji przewozów i prac przeładunkowych;
- kontrolowanie ruchu na drogach dowozu i ewakuacji (DDiE) oraz wykorzystanie w zależności od szczebla poszczególnych rodzajów transportu;
- organizowanie w zależności od szczebla przewozów różnymi rodzajami transportu (transport samochodowy, kolejowy, powietrzny, wodny i rurociągowy);
- kontrolowanie realizacji zadań transportowych.

Pion medyczny logistyki wykonawczej (Zespół realizacji zabezpieczenia medycznego Centrum

Medycznego SD BLog/plog/blog):

- planowanie (szczegółowe) sposobu użycia własnych i przydzielonych jednostek medycznych i realizacji przedsięwzięć leczniczo-ewakuacyjnych, sanitarnohigienicznych i przeciwepidemicznych oraz sanitarnej ochrony przed BMR;

- opracowywanie danych do rozkazu operacyjnego dla oddziałów (pododdziałów) medycznych;
- śledzenie bieżącej sytuacji medycznej;
- przekazywanie do centrum dowodzenia SD jednostki logistycznej wniosków dotyczących realizacji przedsięwzięć leczniczo-ewakuacyjnych, sanitarnohigienicznych i przeciwepidemicznych oraz ochrony przed BMR;
- nadzorowanie realizacji ewakuacji rannych i chorych;
- opracowywanie szczegółowych „Planów użycia jednostek medycznych” i realizacji zabezpieczenia medycznego (plan ewakuacji rannych i chorych, plan przedsięwzięć sanitarnohigienicznych i przeciwepidemicznych itp.);
- przygotowywanie propozycji (wariantów) użycia oddziałów (pododdziałów) medycznych i sposobów realizacji zadań zabezpieczenia medycznego wojsk;
- kontrolowanie realizacji zadań zabezpieczenia medycznego wojsk;
- obsługiwanie (administrowanie) systemu informatycznego wspomagającego dowodzenie jednostkami medycznymi oraz prowadzenie ewidencji rannych i chorych znajdujących się w punktach opatrunkowych.
- planowanie (szczegółowe) sposobu realizacji dostaw sprzętu i materiałów medycznych;
- opracowywanie danych do „Rozkazu operacyjnego” (dla jednostek medycznych w zakresie realizacji zadań zaopatrywania medycznego);
- współdziałanie z zespołem realizacji zadań transportowych;
- przekazywanie do centrum dowodzenia SD jednostki logistycznej (BLog/plog/blog) zasadniczych wniosków dotyczących realizacji dostaw sprzętu i materiałów medycznych;
- sterowanie odbiorem, przechowywaniem oraz dystrybucją sprzętu i materiałów medycznych;
- opracowywanie planu zaopatrywania w sprzęt i materiały medyczne;
- kontrolowanie realizacji dostaw zaopatrzenia medycznego;
- prowadzenie ewidencji zaopatrzenia medycznego.

Ponadto system kierowania logistyką Wład prowadzących operacje siłami narodowymi może wykorzystywać potencjał logistyczny pochodzący z: zagranicznych zakupów zaopatrzenia i usług specjalistycznych, a także sojuszniczych dostaw ŚBiM, UiSW oraz usług specjalistycznych. Dlatego też dodatkowym zadaniem *logistyki planowania* (wszystkich jej pionów) będzie organizowanie przyjęcia zagranicznych zakupów zaopatrzenia

i usług specjalistycznych oraz sojuszniczych dostaw ŚBiM, UiSW i usług specjalistycznych. Natomiast logistyczne organy wykonawcze zobligowane będą do planowania szczegółowego realizacji przyjęcia tego zaopatrzenia i usług. Wymagać to jednak będzie uzyskania przez system kierowania logistyką Wład oraz uczestniczące w operacji ZO (ZT, oddziały) wymaganego stopnia standaryzacji z ich odpowiednikami w armiach państw sojuszniczych.

2.2. W operacjach prowadzonych w układzie koalicyjnym na obszarze RP

Zadania systemu kierowania logistyką Wład w operacjach militarnych prowadzonych w układzie koalicyjnym na obszarze własnego kraju zależeć będą przede wszystkim od rodzaju realizowanych przez nie zadań operacyjnych i wynikających z nich potrzeb logistycznych walczących wojsk oraz stopnia ich interoperacyjności logistycznej z Wład (w tym z system kierowania logistyką) armii państw sojuszniczych.

W przypadku gdy stopień interoperacyjności logistycznej Wład będzie znaczny system kierowania logistyką zapewnić będzie przepływ zaopatrzenia i usług bazując na następujących zasobach:

- potencjał logistyczny Wład;
- potencjał gospodarczo-usługowy gospodarki narodowej;
- potencjał własnej infrastruktury logistycznej;
- sojusznicze dostawy zaopatrzenia oraz usługi;
- dostawy i usługi świadczone w ramach „logistyki wielonarodowej”;
- dostawy i usługi zakupywane w międzynarodowych organizacjach logistycznych.

System kierowania logistyką Wład w operacjach prowadzonych w układzie koalicyjnym na obszarze RP sterować będzie przepływem zaopatrzenia i usług w oparciu o własny potencjał logistyczny tak samo jak w operacjach prowadzonych siłami narodowymi. Tak więc zadania tego systemu będą w tym obszarze takie same.

Rozszerzeniu ulegną natomiast zadania systemu kierowania logistyką Wład związane ze sterowaniem przepływem zaopatrzenia i usług w oparciu o:

- sojusznicze dostawy zaopatrzenia i usług;
- dostawy zaopatrzenia i świadczenie usług w ramach „logistyki wielonarodowej”;
- dostawy i usługi z międzynarodowych organizacji logistycznych.

System kierowania logistyką Wład będzie organizował przyjęcie sojuszniczych dostaw zaopatrzenia i usług, dostaw i usług w ramach „logistyki wielonarodowej”, a także dostaw i usług z międzynarodowych organizacji logistycznych. System ten będzie także zobligowany do organizowania dostaw wybranych rodzajów zaopatrzenia i usług na rzecz

wojsk państw sojuszniczych, a także dostaw wybranych rodzajów zaopatrzenia i usług w ramach „*logistyki wielonarodowej*”.

Ponadto system kierowania logistyką WŁąd musi być przygotowany do realizacji wybranych zadań w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza” (HNS)*. Będzie to jednak możliwe dopiero po uzyskaniu przez ten system i całe WŁąd pełnej interoperacyjności logistycznej z armiami państw NATO.

Identyfikacja dodatkowych zadań systemu kierowania logistyką WŁąd będzie w tym układzie następująca.

Pion dowodzenia *logistyki planowania* (Zespół dowodzenia CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- współdziałanie z sojuszniczymi jednostkami i urządzeniami logistycznymi realizującymi zadania w ramach sojuszniczych dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług oraz dostawy zaopatrzenia i usługi w ramach „*logistyki wielonarodowej*”;
- współdziałanie z organami i organizacjami logistycznymi świadczącymi dostawy zaopatrzenia i usługi;
- opracowywanie sprawozdań i meldunków z zakresu przyjmowania sojuszniczych dostaw zaopatrzenia i usług, dostaw zaopatrzenia i usług w ramach „*logistyki wielonarodowej*” oraz z międzynarodowych organizacji logistycznych;
- opracowywanie sprawozdań i meldunków z zakresu realizacji dostaw wybranych rodzajów zaopatrzenia i usług w ramach „*logistyki wielonarodowej*”;
- koordynowanie pracy wszystkich zespołów funkcjonalnych CZD w zakresie planowania (w tym składania zamówień) na sojusznicze dostawy zaopatrzenia i usługi, dostawy zaopatrzenia i usługi świadczone w ramach „*logistyki wielonarodowej*” oraz z międzynarodowych organizacji logistycznych;
- opracowywanie dokumentów planistycznych i rozkazodawczych dotyczących organizacji przyjęcia i realizacji dostaw zaopatrzenia i usług.

Pion materiałowy *logistyki planowania* (Zespół materiałowy CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- określanie potrzeb wojsk na zaopatrzenie klasy I-VI i X i usługi gospodarczo-bytowe świadczone w ramach sojuszniczych dostaw zaopatrzenia i usług, „*logistyki wielonarodowej*” i z międzynarodowych organizacji logistycznych;
- nadzorowanie zamówień, przychodów, przechowywania i dystrybucji przyjmowanego zaopatrzenia klasy I-VI i X i usług gospodarczo-bytowych świadczonych w ramach sojuszniczych dostaw zaopatrzenia i usług, „*logistyki wielonarodowej*” i z międzynarodowych organizacji logistycznych;

- nadzorowanie zamówień, przychodów, przechowywania i dystrybucji zaopatrzenia klasy I-VI i X i usług gospodarczo-bytowych realizowanych w ramach „logistyki wielonarodowej” dla wojsk sojuszniczych;
- organizowanie przyjęcia sojuszniczych dostaw zaopatrzenia klasy I-VI i X oraz usług gospodarczo-bytowych, w ramach „logistyki wielonarodowej” i z międzynarodowych organizacji logistycznych;
- organizowanie świadczenia dostaw wybranych rodzajów zaopatrzenia klasy I-VI i X i usług gospodarczo-bytowych dla wojsk sojuszniczych;
- dostarczanie pionowi dowodzenia informacji (do dokumentów planistycznych i rozkazodawczych) z zakresu dostaw zaopatrzenia i usług gospodarczo-bytowych realizowanych w ramach „logistyki wielonarodowej”;

Pion techniczny logistyki planowania (Zespół techniczny CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- określanie potrzeb wojsk na dostawy UiSW oraz usługi specjalistyczne realizowane w ramach sojuszniczych dostaw UiSW i usług, „logistyki wielonarodowej” i z międzynarodowych organizacji logistycznych;
- nadzorowanie zamówień, przychodów, przechowywania i dystrybucji UiSW dostarczanego przez logistykę państw sojuszniczych, w ramach „logistyki wielonarodowej” i z międzynarodowych organizacji logistycznych;
- nadzorowanie zamówień, przychodów, przechowywania i dystrybucji UiSW dostarczanego dla wojsk sojuszniczych w ramach „logistyki wielonarodowej”;
- organizowanie przyjęcia UiSW oraz usług specjalistycznych świadczonych w ramach sojuszniczych dostaw UiSW i usług specjalistycznych oraz w ramach „logistyki wielonarodowej”;
- organizowanie świadczenia wybranych usług specjalistycznych dla wojsk państw sojuszniczych w ramach „logistyki wielonarodowej”;
- dostarczanie pionowi dowodzenia informacji (do dokumentów planistycznych i rozkazodawczych) z zakresu usług specjalistycznych realizowanych w ramach „logistyki wielonarodowej”;

Pion medyczny logistyki planowania (Zespół medyczny CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- określanie potrzeb wojsk na usługi medyczne świadczone w ramach sojuszniczych usług medycznych, „logistyki wielonarodowej” i z międzynarodowych organizacji logistycznych;
- planowanie i koordynowanie przedsięwzięć leczniczo-ewakuacyjnych, sanitarnohigienicznych i przeciwepidemicznych, sanitarnej ochrony przed bmr,

zaopatrywania medycznego świadczonych w ramach sojuszniczych usług medycznych, „logistyki wielonarodowej” i z międzynarodowych organizacji logistycznych;

- organizowanie przyjęcia usług medycznych świadczonych w ramach sojuszniczych usług medycznych i „logistyki wielonarodowej” i z międzynarodowych organizacji logistycznych;
- dostarczanie pionowi dowodzenia informacji (do dokumentów planistycznych i rozkazodawczych) z zakresu usług medycznych realizowanych w ramach „logistyki wielonarodowej”;

Pion transportowy logistyki planowania (Zespół transportowy CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- określanie potrzeb wojsk na usługi transportowe i przeładunkowe świadczone w ramach sojuszniczych usług transportowych, „logistyki wielonarodowej” i z międzynarodowych organizacji logistycznych;
- organizowanie przyjęcia usług transportowych i przeładunkowych świadczonych przez logistykę państw sojuszniczych, „logistyki wielonarodowej” i z międzynarodowych organizacji logistycznych;
- organizowanie wybranych rodzajów usług transportowych i przeładunkowych realizowanych dla wojsk sojuszniczych w ramach „logistyki wielonarodowej”;
- dostarczanie pionowi dowodzenia informacji (do dokumentów planistycznych i rozkazodawczych) z zakresu usług transportowych realizowanych w ramach „logistyki wielonarodowej”;

Analogicznie do zadań realizowanych przez pion planowania systemu kierowania logistyką Wład – pion wykonawczy tego systemu będzie realizował następujące zadania.

- planowanie szczegółowe przyjęcia dostaw zaopatrzenia i usług gospodarczo-bytowych i specjalistycznych realizowanych w ramach sojuszniczych dostaw zaopatrzenia i usług oraz „logistyki wielonarodowej” i z międzynarodowych organizacji logistycznych;
- planowanie szczegółowe realizacji dostaw wybranych rodzajów zaopatrzenia i usług w ramach „logistyki wielonarodowej”;
- kontrola realizacji przyjęcia dostaw zaopatrzenia i usług gospodarczo-bytowych i specjalistycznych realizowanych w ramach sojuszniczych dostaw zaopatrzenia oraz „logistyki wielonarodowej”.

2.3. W operacjach prowadzonych w układzie koalicyjnym poza granicami RP

W przypadku prowadzenia przez Wład operacji militarnych w układzie koalicyjnym poza granicami RP zadania ich systemu kierowania logistyką zależą od rodzaju realizowanych przez Wład zadań operacyjnych i wynikających z nich potrzeb logistycznych walczących ZO (ZT, oddziałów) oraz stopnia ich interoperacyjności logistycznej z Wład armii państw sojusznicznych, a także zakresu *wsparcia (logistycznego) przez „państwo gospodarza”* oraz skali funkcjonowania „*logistyki wielonarodowej*”.

W przypadku gdy stopień interoperacyjności logistycznej Wład SZ RP będzie znaczny system kierowania logistyką Wład w tego typu operacjach będzie mógł uwzględniać:

- sojusznicze dostawy ŚBiM, UiSW oraz usługi;
- dostawy zaopatrzenia i usługi świadczone w ramach „*logistyki wielonarodowej*”;
- *wsparcie przez „państwo gospodarza”*;
- dostawy i usługi zakupywane w międzynarodowych organizacjach (agencjach) logistycznych;
- zakupy zaopatrzenia i usług logistycznych na rynku lokalnym.

Sterowanie przepływem zaopatrzenia oraz usługami w ramach dostaw sojuszniczych, „*logistyki wielonarodowej*” oraz dostaw i usług zakupywanych w międzynarodowych organizacjach logistycznych przez system kierowania logistyką Wład w operacjach prowadzonych w układzie koalicyjnym poza granicami kraju będzie w zasadzie taki sam jak w operacjach prowadzonych w tym układzie na terenie kraju. Zakres zadań systemu kierowania logistyką Wład poszerzą kwestie organizowania przyjęcia zaopatrzenia i usług w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz dostaw i usług zakupywanych w międzynarodowych organizacjach logistycznych i na rynku lokalnym.

System kierowania logistyką Wład będzie realizował następujące zadania wynikające z korzystania ze *wsparcia „państwa-gospodarza” (HNS)* i zakupów zaopatrzenia i usług na rynku lokalnym.

W zakresie *logistyki planowania*.

Pion dowodzenia *logistyki planowania* (Zespół dowodzenia CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- ściśle współdziałanie z sojuszniczymi jednostkami i urządzeniami logistycznymi oraz organami terenowej infrastruktury logistycznej realizującymi dostawy zaopatrzenia i usługi w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”*;
- kontraktowanie dostaw i usług na rynku lokalnym;

- opracowywanie sprawozdań i meldunków z zakresu przyjmowania dostaw zaopatrzenia i usług w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”*;
- opracowywanie sprawozdań i meldunków z zakresu zakupów zaopatrzenia i usług na rynku lokalnym;
- koordynowanie pracy wszystkich zespołów funkcjonalnych CZD SD ZO (ZT, oddziału) w zakresie planowania (w tym składania zamówień) na dostawy zaopatrzenia i usługi realizowane w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz dostawy zaopatrzenia i usługi zakupywane na rynku lokalnym;
- opracowywanie dokumentów planistycznych i rozkazodawczych dotyczących organizacji przyjęcia dostaw zaopatrzenia i usług w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz dostaw i usług pochodzących z zakupu na rynku lokalnym;

Pion materiałowy logistyki planowania (Zespół materiałowy CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- określanie potrzeb wojsk na zaopatrzenie klasy I-VI i X i usługi gospodarczo-bytowe świadczone w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz pochodzące z zakupu na rynku lokalnym;
- nadzorowanie zamówień, przychodów, przechowywania i dystrybucji przyjmowanego zaopatrzenia klasy I-VI i X i usług gospodarczo-bytowych;
- organizowanie przyjęcia sojusznicznych dostaw zaopatrzenia klasy I-VI i X oraz usług gospodarczo-bytowych, w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz pochodzących z zakupu na rynku lokalnym;
- dostarczanie pionowi dowodzenia informacji (do dokumentów rozkazodawczych i planistycznych) z zakresu przyjmowania zaopatrzenia klasy I-VI i X oraz usług gospodarczo-bytowych świadczonych w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz zakupywanych na rynku lokalnym.

Pion techniczny logistyki planowania (Zespół techniczny CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- określanie potrzeb wojsk na UiSW i usługi specjalistyczne świadczone w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz pochodzące z zakupu na rynku lokalnym;
- nadzorowanie zamówień, przychodów, przechowywania i dystrybucji UiSW świadczonych w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz pochodzące z zakupu na rynku lokalnym;

- organizowanie przyjęcia UiSW oraz usług specjalistycznych świadczonych w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz pochodzących z zakupu na rynku lokalnym;
- dostarczanie pionowi dowodzenia informacji (do dokumentów rozkazodawczych i planistycznych) z zakresu przyjmowania UiSW oraz usług specjalistycznych świadczonych w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz zakupywanych na rynku lokalnym.

Pion medyczny logistyki planowania (Zespół medyczny CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- określanie potrzeb wojsk na usługi medyczne świadczone w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz pochodzących z zakupu na rynku lokalnym;
- planowanie i koordynowanie przedsięwzięć leczniczo-ewakuacyjnych, sanitarnohigienicznych i przeciwepidemicznych, sanitarnej ochrony przed bmr i zaopatrywania medycznego świadczonych w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz pochodzących z zakupu na rynku lokalnym;
- dostarczanie pionowi dowodzenia informacji (do dokumentów rozkazodawczych planistycznych) z zakresu przyjmowania usług medycznych świadczonych w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* zakupywanych na rynku lokalnym.

Pion transportowy logistyki planowania (Zespół transportowy CZD SD ZO/ZT/oddziału):

- określanie potrzeb wojsk na usługi transportowe i przeładunkowe świadczone w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz pochodzących z zakupu na rynku lokalnym;
- organizowanie przyjęcia usług transportowych i przeładunkowych świadczonych w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz pochodzących z zakupu na rynku lokalnym;
- dostarczanie pionowi dowodzenia informacji (do dokumentów rozkazodawczych i planistycznych) z zakresu przyjmowania usług transportowych świadczonych w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* zakupywanych na rynku lokalnym.

Analogicznie do zadań realizowanych przez pion planowania systemu kierowania logistyką – *pion wykonawczy* tego systemu będzie realizował następujące zadania.

- planowanie szczegółowe przyjęcia dostaw zaopatrzenia i usług gospodarczo-bytowych i specjalistycznych realizowanych w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz zakupywanych na rynku lokalnym;

- opracowywanie dokumentów rozkazodawczych dotyczących realizacji zadań wynikających z przyjęcia dostaw zaopatrzenia i usług gospodarczo-bytowych i specjalistycznych realizowanych w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz zakupywanych na rynku lokalnym;
- organizowanie narodowych grup (elementów) zabezpieczenia;
- kontrola realizacji przyjęcia dostaw zaopatrzenia i usług gospodarczo-bytowych w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* oraz zakupywanych na rynku lokalny.

3. WYMAGANIA STAWIANE SYSTEMOWI KIEROWANIA LOGISTYKĄ W PROCESIE DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI

Wymagania formułowane wobec systemu kierowania logistyką Wład w operacjach determinowane są tzw. czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

3.1. Czynniki zewnętrzne

Zasadniczymi czynnikami zewnętrznymi determinującymi wymagania (oczekiwania) wobec systemu kierowania logistyką Wład w operacjach są: przynależność SZ RP, w tym Wład do NATO; uwarunkowania operacyjne; struktura organizacyjna, funkcjonalna i przestrzenna dowództw Wład oraz obowiązujące w NATO procedury dowodzenia wojskami.

Przynależność SZ RP, w tym Wład do NATO powoduje potrzebę osiągnięcia standaryzacji obowiązującej wszystkie dowództwa, w tym logistyczne organy kierowania, armii państw tego Sojuszu. Obecnie szczególnie pożądanym jest osiągnięcie standaryzacji na poziomie interoperacyjności. W odniesieniu do systemu kierowania logistyką Wład wyraża się ona w gotowości do organizacji świadczenia lub przyjmowania wzajemnych (w ramach armii państw NATO) dostaw zaopatrzenia i usług logistycznych. Według opinii zespołu badawczego, standaryzacja tego systemu należy do zadań priorytetowych, bowiem logistyczne organy kierowania powinny w możliwie krótkim okresie osiągnąć gotowość do skutecznego:

- a) kierowania zabezpieczeniem logistycznym Wład w operacjach prowadzonych w układzie koalicyjnym;
- b) działania osób funkcyjnych logistyki w składzie dowództw (sztabów) jednostek wielonarodowych²⁶, a także dowództw jednostek (grup bojowych) organizowanych w czasie pełnienia misji pokojowych organizowanych przez NATO pod patronatem ONZ;
- c) organizowania współdziałania logistycznego z organami i organizacjami logistycznymi NATO, a także jednostkami (oddziałami, związkami taktycznymi, związkami operacyjnymi) armii państw sojusznicznych;

²⁶ Dowództwa jednostek o składzie wielonarodowym mogą być organizowane na zasadzie „państwa wiodącego” (*Lead Nation*), „państwa określającego ogólne ramy działania” (*Framework Nation*) lub „integracji” (*Integration*).

d) organizowania zadań w ramach „logistyki wielonarodowej” (*Multinational Logistic*) oraz „wsparcia przez państwo-gospodarza” (*Host Nation Support – HNS*).²⁷

Czynniki operacyjne określają głównie zdolność logistycznych organów kierowania do skutecznego działania w składzie dowództw (sztabów) występujących na wszystkich szczeblach dowodzenia WLąd. Skuteczność ta powinna wyrażać się osiągnięciem norm sojuszniczych w zakresie organizowania zabezpieczenia logistycznego wojsk w okresie przygotowania działań. Czas ten, w zależności od przyjętej metody przygotowania działań,²⁸ powinien wynosić: w oddziale od 24 do 32 godzin, w związku taktycznym od 32 do 48 godzin oraz w związku operacyjnym od 48 do 64 godzin. Ponadto organy logistyczne powinny być przygotowane do zapewnienia ciągłości kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk w warunkach częstej zmiany rejonów rozwinięcia stanowisk dowodzenia, przekazywania obowiązków kierowania z głównego SD na zapasowe SD, a także przejmowania funkcji kierowania, na wybranych kierunkach, przez grupy operacyjne logistyki WSD.

Struktura organizacyjna systemu kierowania logistyką WLąd powinna uwzględniać podział logistyki na: *logistykę planowania* i *logistykę wykonawczą*.

Logistykę planowania powinny stanowić komórki (zespoły S4 (G4) sztabów na wszystkich szczeblach dowodzenia WLąd. Szef S4 (G4) jako główny oficer sztabu w zakresie organizacji dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług logistycznych powinien zarządzać (w imieniu dowódcy) zabezpieczeniem logistycznym walczących wojsk.

Logistykę wykonawczą na wszystkich szczeblach dowodzenia WLąd, powinny stanowić zintegrowane jednostki logistyczne: w oddziale – *batalion logistyczny (blog)*, w związku taktycznym – *pulk logistyczny (plog)*, a w związku operacyjnym – *brygada logistyczna (BLog)*. Dowódcy tych jednostek powinni podlegać bezpośrednio dowódcy brygady (dywizji, korpusu).

Dzięki podzieleniu logistyki WLąd na *logistykę planowania* i *logistykę wykonawczą* nastąpi podział kompetencji związanych z planowaniem i realizacją zadań logistycznych, a dzięki temu zwiększy się również specjalizacja logistycznych organów kierowania

²⁷ Organizowanie i realizowanie zadań w ramach „logistyki wielonarodowej” oraz *wsparcia przez „państwo-gospodarza”* wymaga osiągnięcia interoperacyjności nie tylko przez system kierowania logistyką, ale przez cały system logistyczny WLąd. Z uwagi na bardzo duże koszty tego przedsięwzięcia, przewiduje się w pierwszym etapie, osiągnięcie interoperacyjności w takich obszarach jak: zaopatrywanie w wodę konsumpcyjną, zaopatrywanie w paliwa płynne, udzielanie pomocy medycznej rannym i chorym, organizacja usług transportowych itp.

²⁸ W procesie przygotowania działań (taktycznych, operacyjnych) może być stosowana metoda równoległa lub metoda kolejnego przygotowania walki (operacji).

stanowiących *logistykę planowania* oraz dowództw jednostek logistycznych wchodzących w skład *logistyki wykonawczej*.

Logistyczne organy kierowania, stanowiące *logistykę planowania*, odpowiadać powinny za planowanie, stawianie zadań i kontrolę realizacji przedsięwzięć zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk. Ich funkcja wyrażać się powinna w udzielaniu (formułowaniu) odpowiedzi na następujące pytania: „**Co należy zrobić?**” oraz „**Kiedy ma to być zrobione?**” Organy te uczestnicząc w procesie dowodzenia wojskami powinny odpowiadać przede wszystkim za adekwatność wielkości realizowanych zadań bojowych (operacyjnych) z posiadanym potencjałem logistycznym oraz właściwe zaplanowanie dostaw zaopatrzenia jak również świadczenie usług logistycznych na rzecz walczących wojsk (pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych) i terminowe stawianie zadań wykonawcom tych dostaw i usług.

Dowództwa jednostek logistycznych (dowodzące zintegrowanymi jednostkami logistycznymi) odpowiadać powinny za stronę realizacyjną związaną z dostawami zaopatrzenia oraz świadczeniem usług na rzecz walczących wojsk, a ich funkcja wyrażać się powinna w udzielaniu odpowiedzi na takie pytania jak: „**Kto ma wykonać zadanie?**” **Jak dane zadanie ma być wykonane?**”

W okresie szkolenia pokojowego wojsk (w garnizonach) w skład logistyki wykonawczej powinna ponadto wchodzić logistyka garnizonu. Powinny ją stanowić stacjonarne (garnizonowe) organy i jednostki logistyczne organizujące i realizujące zabezpieczenie logistyczne na rzecz wszystkich jednostek (wojsk) stacjonujących w danym garnizonie (bazie wojskowej). Zakres tego zabezpieczenia powinien zapewnić dobre warunki bytowania i szkolenia wojsk w garnizonie.

Powyższe rozwiązania powodują, że w czasie szkolenia pokojowego w garnizonach struktura organizacyjna logistyki WŁąd obejmowałaby: *Logistykę planowania* (w każdej jednostce wojskowej), *zintegrowane jednostki logistyczne* (etatowe jednostki logistyczne występujące na poszczególnych szczeblach dowodzenia WŁąd) oraz *logistykę garnizonu* (w poszczególnych garnizonach) – patrz rys. 11.

| LOGISTYKA WOJSK LĄDOWYCH | | |
|--------------------------|----------------------|-----------------------|
| LOGISTYKA PLANOWANIA | LOGISTYKA WYKONAWCZA | |
| | Logistyka garnizonu | Jednostki logistyczne |

Rys. 11. Struktura organizacyjna logistyki w garnizonie w okresie szkolenia pokojowego.

(*Wariant*)

Struktura organizacyjna logistyki planowania, którą na wszystkich szczeblach dowodzenia Wład stanowią komórki (zespoły) S4 (G4) powinna zabezpieczyć sprawne wydzielenie logistycznych organów kierowania na stanowiska dowodzenia rozwijane w ramach Wojennego Systemu Dowodzenia (WSyD). Jednocześnie liczebność tych organów (na poszczególnych stanowiskach dowodzenia) powinna zapewnić im skuteczne kierowanie procesem zabezpieczenia logistycznego wojsk w systemie dwuzmianowym – przez całą dobę.

Struktura organizacyjna dowództw zintegrowanych jednostek logistycznych: w brygadzie – *dowództwa blog*, w dywizji – *dowództwa plog*, a w korpusie – *dowództwa Blog*, powinna zapewnić skuteczne dowodzenie podległymi jednostkami w systemie dwuzmianowym (przez całą dobę). Skuteczność ta powinna wyrażać się w twórczej kreacji zadań logistycznych formułowanych przez logistykę planowania a stawianych przez dowódcę (bezpośrednio brygady, dywizji lub korpusu).

Struktura funkcjonalna logistyki planowania (komórek/zespołów – S4 (G4) oraz *dowództw zintegrowanych jednostek logistycznych* powinna obejmować, na wszystkich szczeblach dowodzenia Wład, następujące pionory funkcjonalne: planowania (lub dowodzenia logistyką), materiałowy, techniczny, medyczny i transportowy. Usytuowanie etatowe oraz uprawnienia szefów pionów funkcjonalnych logistyki powinny umożliwiać im skuteczne zarządzanie bezpośrednio podległą komórką (zespołem), a także pełnić funkcje doradcze i instruktorskie (w swoim pionie funkcjonalnym) dla szefów pionów funkcjonalnych niższych szczebli dowodzenia.

Struktura przestrzenna systemu kierowania logistyką powinna być dostosowana do struktury stanowisk dowodzenia rozwijanych w operacjach na poszczególnych szczeblach dowodzenia Wład.

Logistyka planowania (komórki/zespoły – S4 (G4) powinna rozwijać się na głównych stanowiskach dowodzenia (SD) oraz zapasowych stanowiskach dowodzenia (ZSD). Ponadto, jeżeli będą organizowane wysunięte stanowiska dowodzenia (WSD), a sytuacja logistyczna będzie tego wymagała, logistyczne organy kierowania SD powinny być przygotowane do wysłania swoich przedstawicieli na te stanowiska.

Dowództwa zintegrowanych jednostek logistycznych powinny rozwijać swoje główne stanowiska dowodzenia (SD) oraz w razie potrzeby wysunięte stanowiska dowodzenia (WSD), lub zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD).

Procedury dowodzenia wojskami, obowiązujące w NATO, przewidują w procesie dowodzenia następujące fazy: **ustalenia położenia, planowania, stawiania zadań i kontroli**. Wobec tego proces kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk w operacjach powinien

być dostosowany do procesu dowodzenia wojskami. Logistyczne organy kierowania powinny posiadać dokładnie sprecyzowane czynności i przedsięwzięcia jakie mają (są zobowiązane) realizować w poszczególnych fazach procesu dowodzenia. Szczególnie istotne w nich są forma i treść dokumentów opracowywanych przez te organy samodzielnie oraz we współdziałaniu z innymi komórkami (zespołami) sztabu, a także zasady i reguły dokonywania niezbędnych uzgodnień z tymi komórkami (zespołami).

3.2. Czynniki wewnętrzne

Zasadniczymi czynnikami wewnętrznymi determinującymi wymagania (oczekiwania) wobec systemu kierowania logistyką WŁąd w operacjach są: procedury kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk; wyposażenie w sprzęt informatyczny logistycznych organów kierowania oraz dowództw jednostek logistycznych, a także ich stan wykszolenia ogólnowojskowego i specjalistycznego.

Procedury kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk powinny umożliwiać rytmiczną pracę logistycznych organów kierowana we wszystkich fazach procesu dowodzenia wojskami. Według opinii zespołu badawczego logistyczne organy kierowania powinny być przygotowane (posiadać wiedzę i umiejętności) do:

- a) **w fazie ustalania położenia** – tworzenia rzeczywistego obszaru posiadanego przez wojska i jednostki logistyczne potencjału logistycznego na podstawie informacji uzyskiwanych od przełożonego, podwładnych, sąsiadów i wojsk współdziałających, a także urzędów administracji cywilnej i ludności miejscowej.
- b) **w fazie planowania:**
 - oceny sytuacji logistycznej;
 - analizy zadania (z punktu widzenia logistyki);
 - precyzowania wariantów zabezpieczenia logistycznego wojsk;
 - opracowania planu zabezpieczenia logistycznego wojsk.
- c) **w fazie stawiania zadań** – opracowania logistycznych dokumentów rozkazodawczych oraz uczestniczenia w opracowaniu innych dokumentów rozkazodawczych opracowywanych przez sztab, w których występują treści logistyczne.
- d) **w fazie kontroli** – kontrolowania procesów logistycznych w formie rozliczenia, nadzoru służbowego oraz przyjmowania meldunków o sytuacji logistycznej.

Wyposażenie w sprzęt informatyczny, logistycznych organów kierowania oraz dowództw jednostek logistycznych powinno umożliwić: tym pierwszym – skuteczne kierowanie procesem zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk, a drugim – skuteczne

dowodzenie podległymi jednostkami logistycznymi. Skuteczność ta powinna wyrażać się w szybkim obiegu informacji i jej dużej wiarygodności, wysokiej jakości prowadzonych kalkulacji logistycznych, jednolitości formy opracowywanej dokumentacji planistycznej, rozkazodawczej i sprawozdawczej, możliwość jej gromadzenia i archiwizacji, kontroli dostępu do informacji itp.

Z powyższego wynika, że środki informatyki wprowadzone na wyposażenie logistycznych organów kierowania i dowództw jednostek logistycznych powinny umożliwiać sprawną eksploatację programów informatycznych mogących przechowywać i udostępniać dane o strukturze organizacyjnej, stanach osobowych, wyposażeniu, posiadanych zapasach itp. zabezpieczanych wojsk (pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych, związków operacyjnych). Pożądanymi są więc programy informatyczne umożliwiające: **tworzenie relacyjnych baz danych, przygotowanie edycyjne i przechowywanie wzorów dokumentów planistycznych, rozkazodawczych i sprawozdawczych, funkcjonowanie poczty elektronicznej w eksploatowanych sieciach komputerowych itp.**

Szeroki asortyment dostaw zaopatrzenia oraz duża różnorodność usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych, świadczonych wojskom we współczesnych operacjach, powoduje duże zróżnicowanie funkcji w logistycznych organach kierowania. Jednocześnie dostawy te oraz usługi realizowane są zwykle w bardzo napiętych terminach. Powoduje to, że realizacja tych zadań wymaga wręcz **doskonałego wykszolenia personelu logistycznego**. Powinni go stanowić ludzie wszechstronnie przygotowani, posiadający szeroką i głęboką podbudowę teoretyczną i potrafiący działać w każdej szybko zmieniającej się sytuacji bojowej, operacyjnej i logistycznej.

Kadra logistycznych organów kierowania oraz dowództw jednostek logistycznych powinna być odpowiednio dobierana, bowiem musi spełniać przynajmniej trzy zasadnicze warunki:

- pierwszy – posiadać cechy specyficzne dla zawodu współczesnego żołnierza, a więc wyobraźnię taktyczną – operacyjną, zdolność do szybkiej reakcji na zmieniającą się sytuację, intuicję, odporność na destabilizujący wpływ czynników zewnętrznych, umiejętność szybkiego przystosowania się do nowych warunków itp.;
- drugi – odpowiadać uwarunkowaniom modelowym organizatora menedżera, tj. posiadać zdolność do logicznej kreacji zamiarów dowódcy;

- trzeci – być ludźmi niestereotypowymi o typowych właściwościach transgresyjnych, a więc posiadać twórczą wyobraźnię oraz właściwości typowe dla „tzw. uczniów przerastających mistrza – nauczyciela”.

Kandydaci na stanowiska w logistycznych organach kierowania oraz w dowództwach jednostek logistycznych w procesie przygotowania teoretycznego i praktycznego powinni mieć odpowiednio dobierane treści kształcenia obejmujące m.in.:

- logistykę ogólną i logistykę wojskową;
- wojskowe systemy logistyczne;
- istotę i treści zabezpieczenia logistycznego wojsk;
- zabezpieczenie logistyczne wojsk w walce i operacjach;
- kierowanie zabezpieczeniem logistycznym wojsk;
- metodyka ćwiczeń specjalistycznych z logistycznymi organami kierowania;
- logistyka wojskowej jednostki budżetowej.

Wymagania współczesnego pola walki powodują m.in. potrzebę zapewnienia ciągłości dowodzenia wojskami, w tym i kierowania zabezpieczeniem logistycznym walczących wojsk, przez całą dobę. Wiąże się to z koniecznością organizacji pracy na stanowiskach dowodzenia w systemie dwuzmianowym. Duże zróżnicowanie funkcji realizowanych przez personel komórek (zespołów) logistycznych, w tym również zróżnicowany zakres obowiązków powoduje, że niektóre z nich mogą mieć obsadę tylko jednoosobową. W tych warunkach zapewnienie organizacji pracy na stanowisku dowodzenia w systemie dwuzmianowym wymaga zdobywania (posiadania) tzw. **drugich specjalności**.

ZAKOŃCZENIE

Członkostwo Polski w NATO powoduje, że jej SZ, w tym Wład, mogą uczestniczyć w operacjach prowadzonych siłami narodowymi oraz w układzie koalicyjnym, na obszarze własnego kraju lub poza jego granicami. Spowodowało to pojawienie się nowych jakościowo uwarunkowań organizacyjnych, operacyjno-taktycznych i logistycznych rzutujących m. in. na proces dowodzenia wojskami w operacjach, w tym kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk.

Obecnie przed systemem kierowania logistyką Wład stają jakościowo nowe zadania, które determinują ściśle określone wymagania.

Nowymi zasadniczymi zadaniami stojącymi przed systemem kierowania logistyką Wład są:

- 1) w operacjach prowadzonych siłami narodowymi – organizacja i realizacja dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych dla walczących wojsk z uwzględnieniem zagranicznych zakupów ŚBiM, UiSW oraz usług remontowych, transportowych itp, a ponadto sojuszniczych dostaw tych środków, sprzętu i usług;
- 2) w operacjach prowadzonych w układzie koalicyjnym:
 - a) na obszarze własnego kraju (RP) – organizacja i realizacja dostaw zaopatrzenia oraz świadczenia usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych dla walczących wojsk w warunkach dostaw ŚBiM, UiSW oraz usług z państw sojuszniczych, a także funkcjonowania „logistyki wielonarodowej”; a ponadto realizacji zadań logistycznych na rzecz armii państw sojuszniczych w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”*;
 - b) poza granicami RP – organizacja i realizacja dostaw zaopatrzenia oraz świadczenia usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych dla walczących wojsk w warunkach systematycznych dostaw ŚBiM, UiSW oraz usług z państw sojuszniczych, powszechnego funkcjonowania „logistyki wielonarodowej” oraz korzystania z dostaw i usług świadczonych w ramach *wsparcia przez „państwo-gospodarza”*.

Jednocześnie w operacjach prowadzonych zarówno siłami narodowymi, jak i w układzie koalicyjnym logistyczne organy kierowania powinny być przygotowane do korzystania z zakupów zaopatrzenia i usług w międzynarodowych organizacjach (agencjach) logistycznych.

Skuteczna realizacja powyższych zadań przez system kierowania logistyką Wład wymaga spełnienia szeregu warunków, które determinowane są tzw. czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

Czynniki zewnętrzne to przede wszystkim: przynależność SZ RP do NATO, uwarunkowania operacyjne, struktura organizacyjna dowództw na poszczególnych szczeblach dowodzenia Wład oraz obowiązujące w NATO procedury dowodzenia wojskami. Wśród najważniejszych wynikających z nich warunków jest:

- osiągnięcie standaryzacji logistycznej na poziomie interoperacyjności;
- przygotowanie organów logistycznych RP do działania w składzie dowództw (sztabów) jednostek wielonarodowych, a także dowództw jednostek (grup bojowych) organizowanych w misjach pokojowych;
- organizacja współdziałania logistycznego z organami i organizacjami NATO, a także jednostkami armii państw sojusznicych;
- organizacja zadań logistycznych w ramach „logistyki wielonarodowej” oraz „wsparcia przez „państwo-gospodarza”;
- podział logistyki na *logistykę planowania* i *logistykę wykonawczą*;
- wdrożenie procedur dowodzenia obowiązujących w NATO do praktyki kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk.

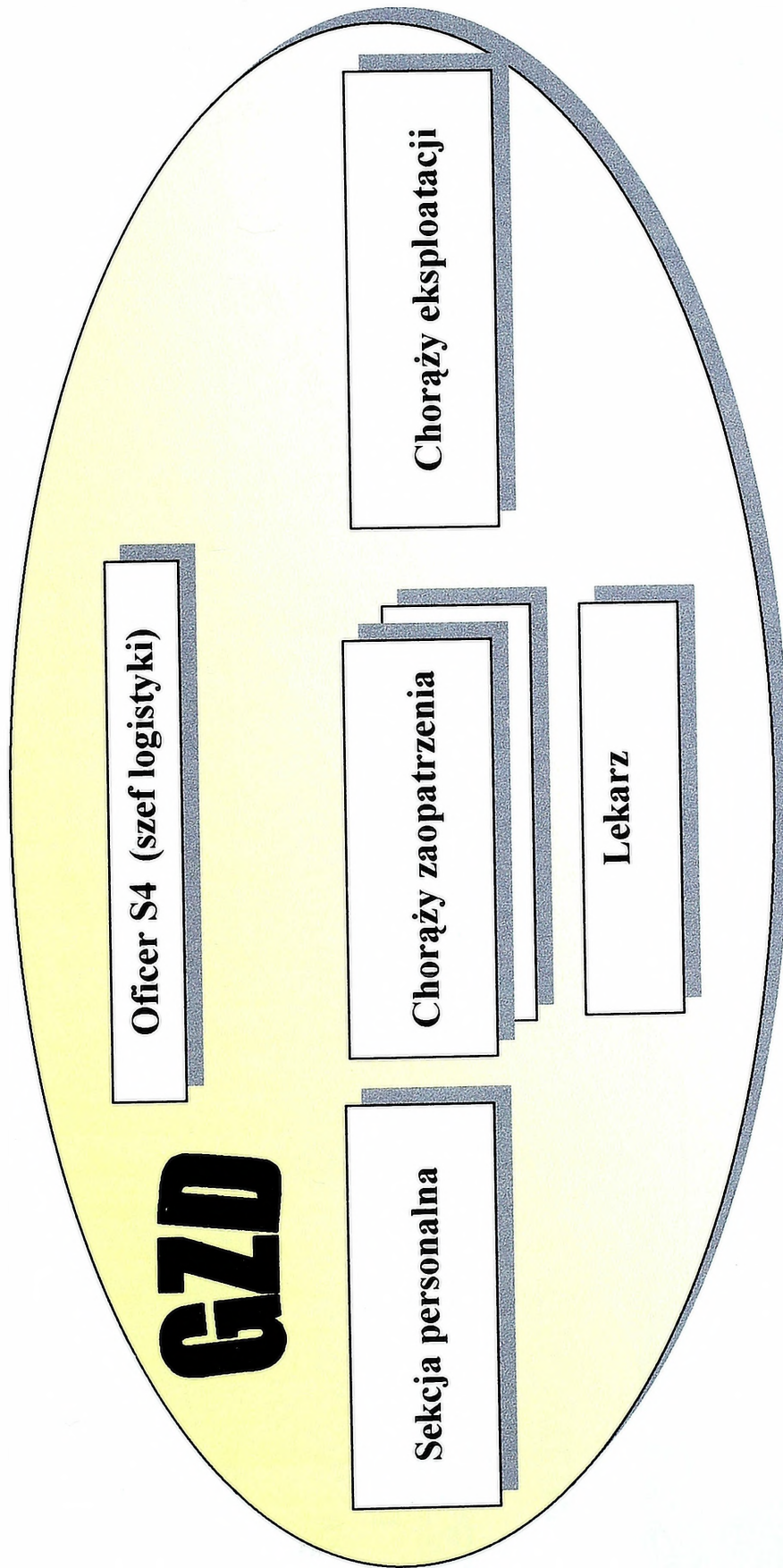
Czynniki wewnętrzne to przede wszystkim: procedury kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk, wyposażenie w systemy i sprzęt informatyczny logistycznych organów kierowania i dowództw jednostek logistycznych oraz osiągnięcie przez osoby funkcyjne tych organów i dowództw wysokiego poziomu wyszkolenia ogólnowojskowego i specjalistycznego.

WYKAZ LITERATURY

1. *Doktryna logistyczna sił lądowych. ALP-9 (B). STANAG 2406.*
2. *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym brygady i dywizji w obronie i natarciu. Podręcznik. Szt. Gen. 1463/96.*
3. Michniak J. i inni: *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych. Cz. III. Proces dowodzenia. AON 1998.*
4. Mossor S.: *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny. MON 1986.*
5. *NATO. Poradnik logistyki. BWSN, Warszawa 1997.*
6. Nowak E.: *Logistyka wojskowa – zarys teorii. AON 2000.*
7. Nowak E., Szymczyk J.: *Teoria logistyki wojskowej jako dyscypliny (specjalności) wojskowej. Praca n-b pk. „LOGOS”. AON 2000.*
8. Nowak E. i inni: *Zadania i obowiązki komórki logistycznej (S4, G4, J4).*
9. *Podstawowe kategorie sztuki wojennej. AON 1996.*
10. Pszczołowski T.: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum 1998.*
11. *Regulamin działań wojsk lądowych. DWLąd 1999.*
12. Stoner J. A. F. i Wankel Ch.: *Kierowanie. PWE 1994.*

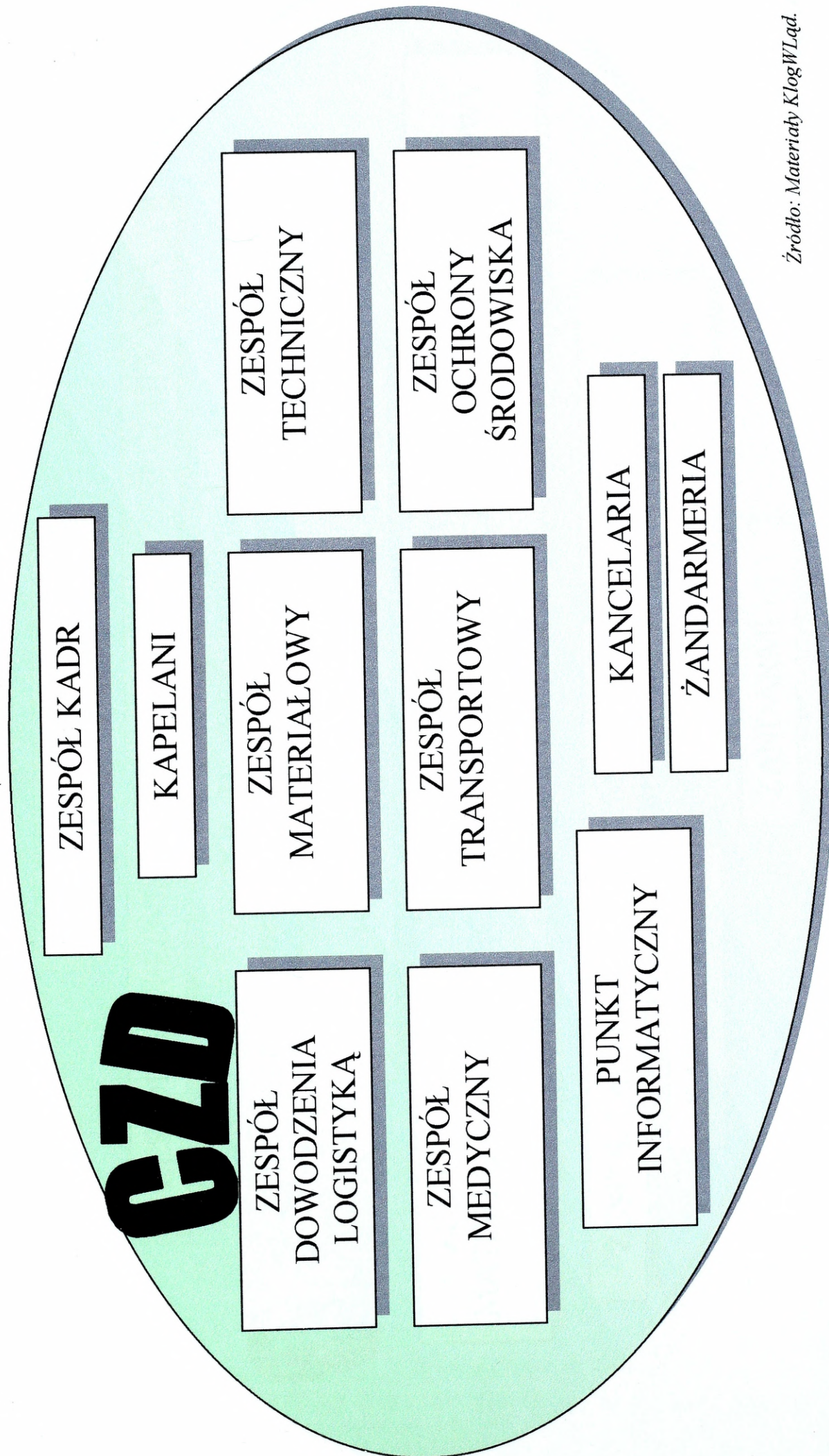
ZAŁĄCZNIKI

GRUPA ZABEZPIECZENIA DZIAŁAŃ SD BATALIONU
(*Wariant*)



Źródło: Materiały KlogWLqd.

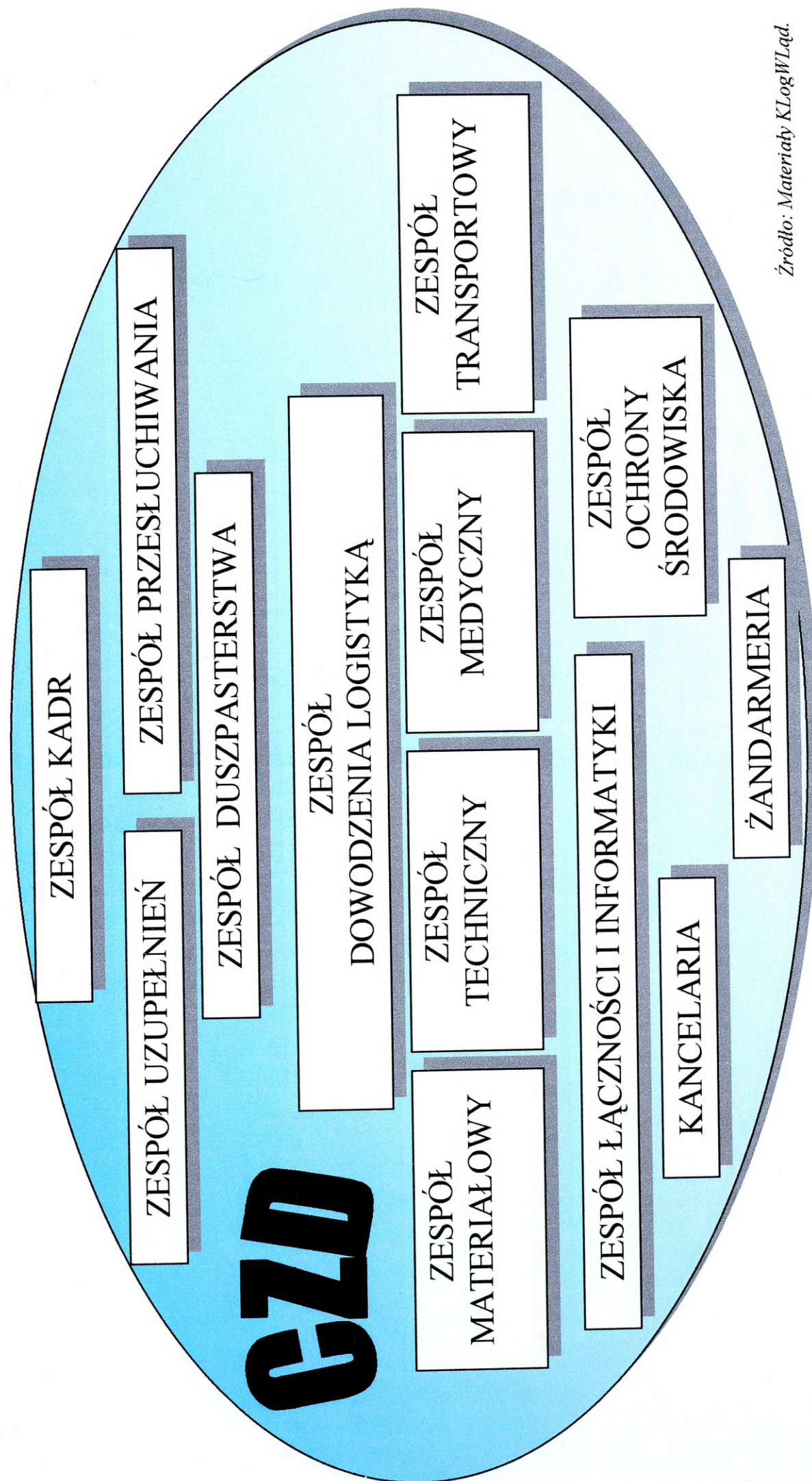
CENTRUM ZABEZPIECZENIA DZIAŁAŃ SD BRYGADY
(Wariant)



Źródło: Materiały KlogWLqd.

CENTRUM ZABEZPIECZENIA DZIAŁAŃ SD DYWIZJI

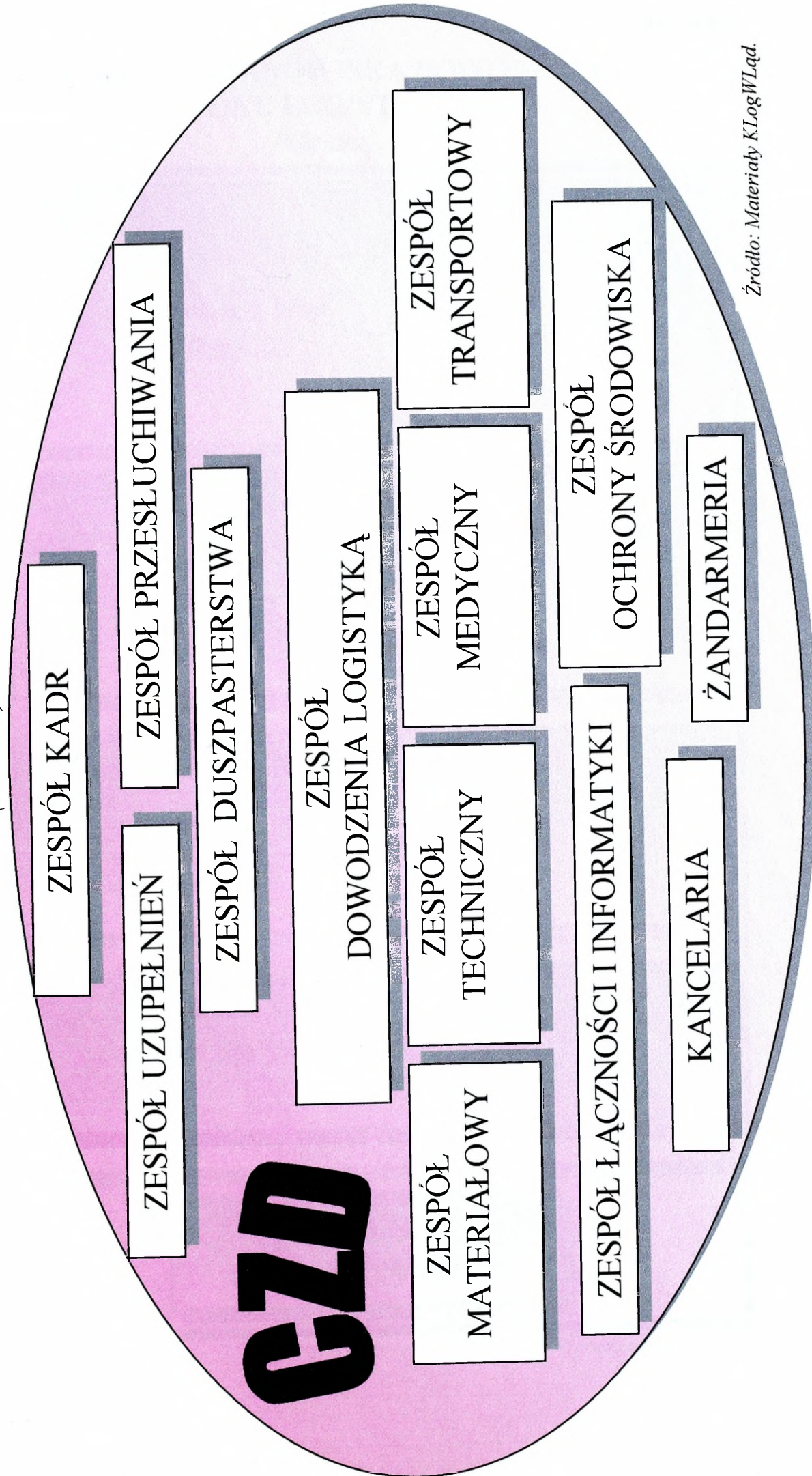
(Wariant)



Źródło: Materiały KLogWŁqd.

CENTRUM ZABEZPIECZENIA DZIAŁAŃ SD KORPUSU

(Wariant)



Źródło: Materiały KLogWŁqd.

**STRUKTURA STANOWISKA DOWODZENIA
BATALIONU LOGISTYCZNEGO**
(Wariant)

**GRUPA
DOWODZENIA LOGISTYKĄ (GDL)**

*Dowódca blog
Oficer S2*

*Szef sztabu blog
Oficer S3*

**GRUPA
MATERIAŁOWO-TECHNICZNA (GMT)**

Część obsady S3

GRUPA MEDYCZNA (GM)

Część obsady S3

**GRUPA WSPARCIA
DOWODZENIA (GWD)**

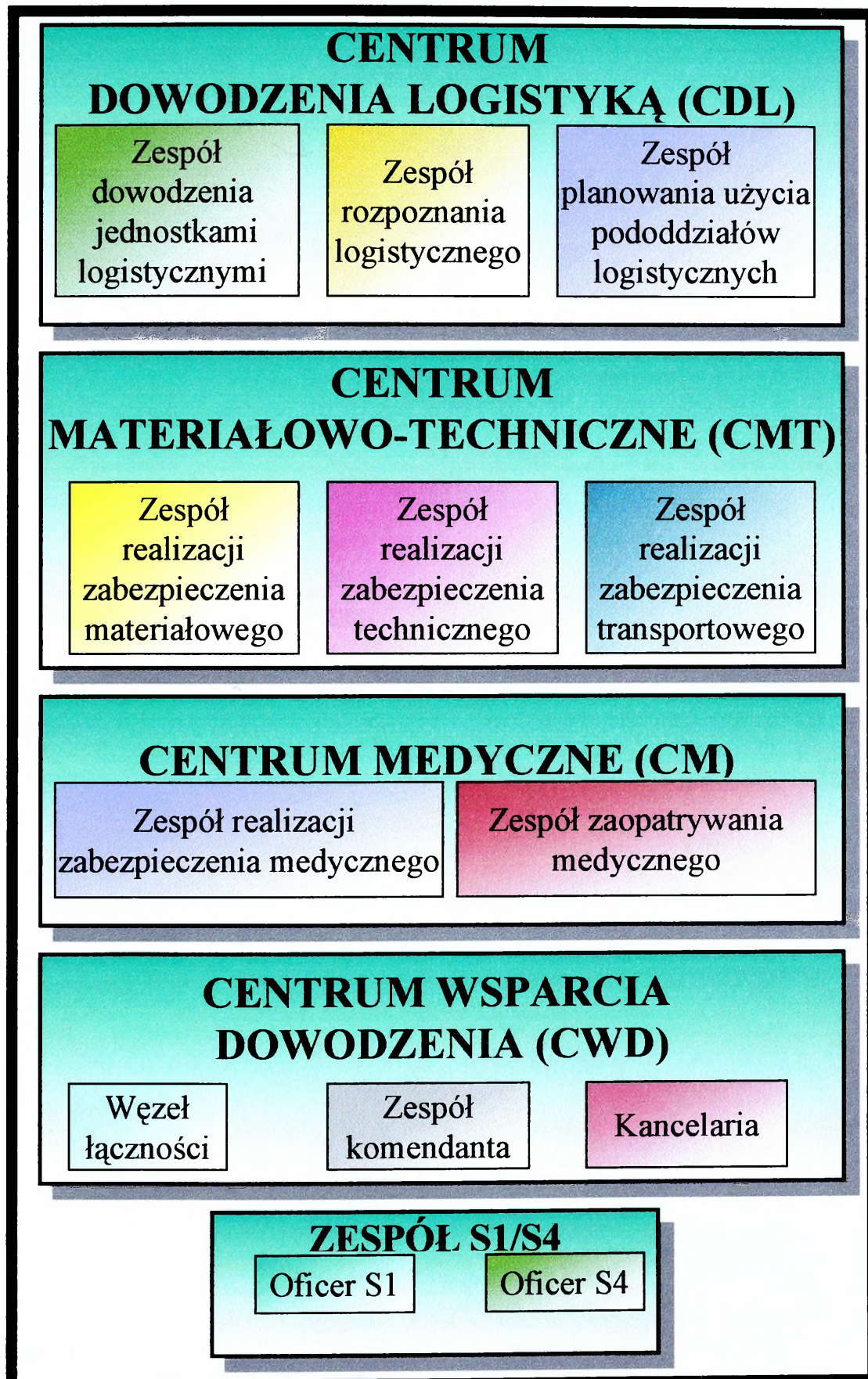
Dowódca pldow, węzeł łączności, kancelaria

GRUPA S1/S4
Oficer S1, Oficer S4

Źródło: Opracowanie własne.

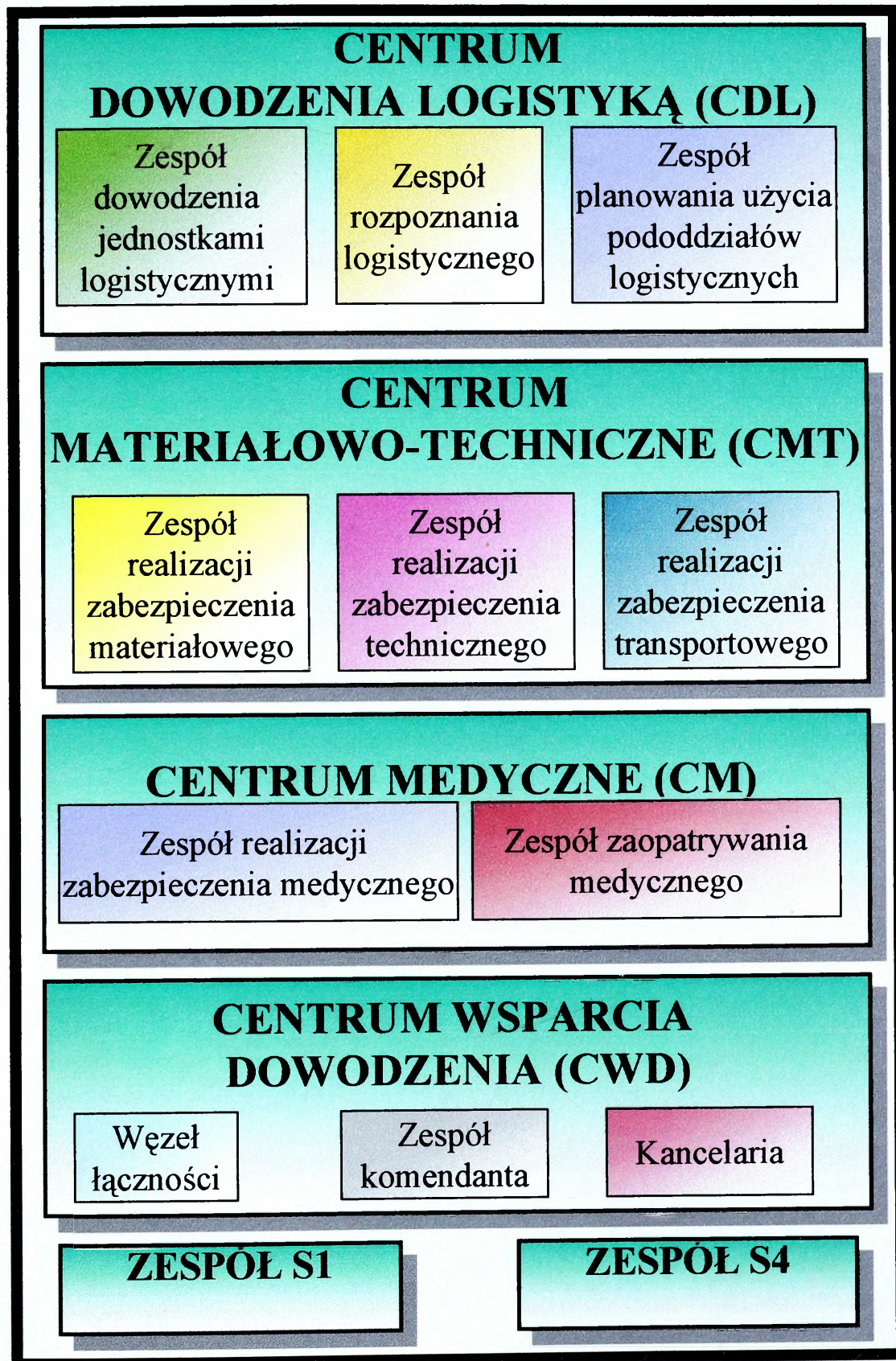
**STRUKTURA STANOWISKA DOWODZENIA
PUŁKU LOGISTYCZNEGO**

(Wariant)



Źródło: Opracowanie własne.

**STRUKTURA STANOWISKA DOWODZENIA
BRYGADY LOGISTYCZNEJ**
(Wariant)



Źródło: Opracowanie własne.

