



**AKADEMIA  
OBRONY NARODOWEJ**

5/4618

**AON 5273/2000**

**Mjr dr inż. Marek STRZODA**

**ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE  
STANOWISK DOWODZENIA  
BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ**

53463

**WARSZAWA**

**200**

**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH**

**KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI**

AON 5273/2000



**Mjr dr inż. Marek STRZODA**

**ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE  
STANOWISK DOWODZENIA  
BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ**

**WARSZAWA**

**2001**

Powielenie i oprawa:  
Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy  
Zam. nr 1259/2000

## SPIS TREŚCI

Wstęp .....	5
1. Uwarunkowania normatywne organizowania stanowisk dowodzenia .	7
2. Założenia funkcjonowania stanowisk dowodzenia brygady .....	10
3. Zasady organizowania i funkcjonowania stanowisk dowodzenia .....	24
3.1. Kompetencje osób funkcyjnych w zakresie organizowania stanowisk dowodzenia .....	24
3.2. Rozmieszczanie stanowisk dowodzenia .....	34
3.3. Przemieszczanie stanowisk dowodzenia .....	45
3.4. Ubezpieczenie .....	53
3.5. Zabezpieczenie inżynieryjne .....	57
3.6. Maskowanie .....	61
3.7. Przedsięwzięcia obrony przeciwlotniczej .....	66
3.8. Organizacja przedsięwzięć obrony przeciwchemicznej .....	68
3.9. Zabezpieczenie logistyczne .....	72
3.10. Odtwarzanie stanowisk dowodzenia .....	74
Zakończenie .....	78
Bibliografia .....	79
Załączniki .....	82

## WSTĘP

Analiza procesów zachodzących w naszych siłach zbrojnych wskazuje na interdyscyplinarne przeobrażenia dokonujące się na wszystkich szczeblach ich struktury. Poczesne miejsce zajmują w tym względzie wojska lądowe, które jako największy komponent kumulują w sobie zasadnicze nurty i trendy współczesnych poglądów na kształt i charakter całych sił zbrojnych. Zachodzące zmiany są w dużej mierze konsekwencją politycznych uwarunkowań, wywierających jak w każdym demokratycznym państwie, znaczący wpływ na politykę obronną oraz tworzą warunki funkcjonowania sił zbrojnych.

Przeobrażenia zachodzące w wojskach lądowych w odniesieniu do uwarunkowań politycznych, technicznych, zmian zachodzących w charakterze współczesnego pola walki to tylko wybrane przesłanki do dokonania analizy oraz oceny dotychczasowych założeń funkcjonowania systemu dowodzenia na szczeblu taktycznym, a zwłaszcza w brygadzie zmechanizowanej jako uniwersalnej strukturze przewidzianej do realizacji różnorodnych zadań w każdym środowisku pola walki.

Dynamicznie zmieniająca się sytuacja na współczesnym polu walki spowodowała, że jednymi z zasadniczych problemów, warunkującymi osiągnięcie celów taktycznych, stał się ciągły przepływ informacji pomiędzy dowódcą i elementami ugrupowania bojowego oraz szybkie podejmowanie decyzji. Prowadzone w tym obszarze badania, wykazały, że procesy informacyjne zachodzące na polu walki kumulują się na stanowiskach dowodzenia. Doceniając ich rolę i znaczenie w osiągnięciu powodzenia, w zasadach walki wielu państw określono **dowództwa pracujące na stanowiskach dowodzenia jako cele pierwszej kolejności rażenia**. Dlatego szczególnego znaczenia nabiera obecnie zapewnienie dowódcy **ciągłości i operatywności dowodzenia**.

Dokonując oceny współczesnych zasad prowadzenia działań taktycznych oraz dokonanych zmian organizacyjnych i technicznych jednostek wojsk lądowych stwierdzić można, że **brygada ogólnowojskowa (zmechanizowana, pancerna) jest zasadniczym elementem organizacyjnym sił zbrojnych zdolnym do prowadzenia samodzielnych działań tak-**

tycznych. Przedstawiony wniosek odnosi się do obu typów brygad występujących obecnie w naszych siłach zbrojnych, a mianowicie brygad wchodzących w skład dywizji zmechanizowanych oraz brygad występujących w strukturze korpusu powietrzno-zmechanizowanego. Celowym wydaje się zatem dokonanie, w odniesieniu do warunków przyszłego pola walki, analizy obecnego kształtu systemu dowodzenia oraz zasad jego organizowania w brygadach, zwłaszcza w nawiązaniu do zasady zachowania ciągłości i operatywności dowodzenia. Dlatego szczególnego znaczenia nabierają współcześnie przedsięwzięcia zabezpieczenia funkcjonowania stanowisk dowodzenia.

Zawarte w niniejszej publikacji treści obejmują zasadnicze założenia i zasady organizowania i funkcjonowania stanowisk dowodzenia brygady zmechanizowanej. Są one w wielu punktach zbieżne z zapisami normatywnymi oraz poglądami Katedry Dowodzenia i Łączności Wydziału Wojsk Lądowych. Zdawać jednak sobie należy sprawę, że dynamiczne zmiany środowiska współczesnych działań taktycznych wymuszają konieczność dokonania szeregu zmian zarówno w elementach materialnych jak i niematerialnych. Dlatego czytelnicy znajdą w opracowaniu szereg odniesień do wymagań jakie muszą być spełnione, aby osiągnąć zakładane cele podczas realizacji poszczególnych przedsięwzięć związanych z funkcjonowaniem stanowisk dowodzenia. Szerzej swoje propozycje autor zawarł w rozprawie doktorskiej dotyczącej tego obszaru.<sup>1</sup>

Niniejszą publikację traktować zatem należy jako materiał pomocny przy rozpatrywaniu teoretycznych i praktycznych zagadnień organizacji dowodzenia, a zwłaszcza funkcjonowania stanowisk dowodzenia we współczesnych działaniach taktycznych brygady zmechanizowanej.

---

<sup>1</sup> M. Strzoda, *Zmiany organizacyjno-funkcjonalne stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej w aspekcie wymagań przyszłego pola walki*, Rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2000.

## 1. UWARUNKOWANIA NORMATYWNE ORGANIZOWANIA STANOWISK DOWODZENIA

Według ustaleń normatywnych w strukturze dowodzenia siłami zbrojnymi RP wyróżnia się w układzie hierarchicznym wojsk lądowych elementy szczebla operacyjnego i taktycznego.

Zasadniczymi dokumentami normatywnym obowiązującymi w dalszym ciągu w naszych siłach zbrojnych jest *Instrukcja organizacji i funkcjonowania Wojennego Systemu Dowodzenia (WSyD) Siłami Zbrojnymi RP*,<sup>2</sup> wprowadzona do użytku służbowego 2 października 1995 r. Stanowiła ona rozszerzenie postanowień *Dyrektywy o gotowości bojowej i mobilizacyjnej Sił Zbrojnych RP 001/Oper.* z dnia 1 grudnia 1994 roku. Kolejnym jest natomiast wprowadzony do użytku 2 września 1996 roku *Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP*.<sup>3</sup> Oba dokumenty normują strukturę oraz zasady organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia wszystkich szczebli.

Warto także zapoznać się z treściami Biuletynu Informacyjnego Sztabu Generalnego WP, który w myśl jego wydawców „należy traktować jako oficjalne poglądy Kierownictwa Sztabu Generalnego WP (dowództw OW i RSZ), obowiązujące w działalności służbowej”, a dotyczą one również organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia brygady.<sup>4</sup>

W przedstawionych dokumentach jako fundamentalną zasadę przyjęto, że dowódca brygady jest osobą odpowiedzialną za całokształt przedsięwzięć realizowanych przez dowództwo oraz podległe mu pododdziały brygady. Jako kolejny kanon działania sformułowano zasadę odpowiedzialności szefa sztabu za przygotowanie i funkcjonowanie całego systemu dowodzenia, w tym stanowisk dowodzenia. Zakres kompetencji poszczególnych osób funkcyjnych oraz zespołów dowództwa brygady przedstawiony w regulaminie pracy organów dowodzenia określa, że

---

<sup>2</sup> *Instrukcja organizacji i funkcjonowania Wojennego Systemu Dowodzenia (WSyD) Siłami Zbrojnymi RP*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1995.

<sup>3</sup> *Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1996.

<sup>4</sup> Biuletyn Informacyjny nr 1 (163), Szt. Gen. WP, Warszawa 1996.

szeft sztabu brygady odpowiedzialny jest za „... organizację i funkcjonowanie stanowiska dowodzenia, koordynowanie działalności zespołów funkcjonalnych (komórek organizacyjnych) stanowiska dowodzenia oraz kierowanie ich pracą ...” Jednocześnie zespół operacyjny (planowania) w zakresie swoich obowiązków ma „... organizowanie systemu dowodzenia ... i służby porządkowo-ochronnej ...”<sup>5</sup>

Bezpośrednim organizatorem wykorzystania sił i środków zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia jest natomiast **komentant stanowiska dowodzenia**, który podlega dowódcy lub jego zastępcy.<sup>6</sup> *Instrukcja Wojennego Systemu Dowodzenia* określa, że w odniesieniu do brygady jest to dowódca batalionu dowodzenia.<sup>7</sup>

Istotnym dokumentem regulującym zakres kompetencji osób funkcyjnych w brygadzie jest także *Modelowy zakres obowiązków osób funkcyjnych w brygadzie* wprowadzony do użytku służbowego Zarządzeniem Szefa Sztabu Generalnego WP nr 78/Org. z dnia 20 września 1995 roku.<sup>8</sup>

Zapisy w dokumentach normatywnych określają, że w korelacji do poszczególnych regulaminów i instrukcji **każde dowództwo brygady ma obowiązek opracować Instrukcje organizacji pracy na stanowisku dowodzenia**. Włączana ona być powinna do *Planu osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej*.<sup>9</sup>

Treści zawarte w przedstawionej instrukcji odzwierciedlać powinny specyfikę systemu dowodzenia danej jednostki, zwłaszcza zaś powinien systematyzować zagadnienia organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia. Jego treści, według podanego w instrukcji wzoru, powinny obejmować:

- I. Zasady funkcjonowania stanowiska dowodzenia.
- II. Przeznaczenie i podstawowe zadania komórek organizacyjnych obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia.
- III. Zasady przemieszczania, rozwijania stanowiska dowodzenia.

---

<sup>5</sup> *Regulamin pracy organów dowodzenia ...*, s. 10-13.

<sup>6</sup> Tamże, s. 28.

<sup>7</sup> *Instrukcja organizacji i funkcjonowania ...*, s. 35.

<sup>8</sup> *Modelowy zakres obowiązków osób funkcyjnych w brygadzie*, Szt. Gen WP, Warszawa 1995.

<sup>9</sup> *Instrukcja organizacji i funkcjonowania ...*, s. 29.

- IV. Zasady korzystania z technicznych środków łączności.
- V. Metody pracy dowódcy.
- VI. Kolejność i treść pracy dowódcy oraz udział kierowniczych osób funkcyjnych dowództwa w przygotowaniu walki.
- VII. Obieg informacji.
- VIII. Rodzaje zabezpieczenia stanowiska dowodzenia.<sup>10</sup>

Dokonując analizy obowiązujących dokumentów normatywnych stwierdzić należy, że wiele ich zapisów nie odpowiada współczesnym warunkom funkcjonowania sił zbrojnych, w tym także brygady zmechanizowanej. W takiej sytuacji praktyka dowodzenia wskazuje, że normatywną podstawą funkcjonowania jednostek są wytyczne przełożonych wydawane corocznie w odniesieniu do poszczególnych obszarów funkcjonalnych. Przedstawiony stan rzeczy „ukonstytuowany” został w szeregu dokumentach normatywnych, które do tej pory nie doczekały się weryfikacji oraz zmian.

Można zatem sformułować wniosek, że jednym z pilniejszych zadań stojącymi obecnie przed instytucjami kreującymi oblicze armii jest opracowanie normatywnych założeń funkcjonowania systemu dowodzenia, w tym zwłaszcza wojennego systemu dowodzenia. Powinny być one podstawą do opracowania dalszych dokumentów (np. etatu danego dowództwa) oraz określenia wymagań taktyczno-operacyjnych dla sprzętu użytkowanego na stanowiskach dowodzenia.

Z uwagi na brak rozwiązań systemowych w Akademii Obrony Narodowej przyjęto zasadnicze założenia funkcjonowania narodowego systemu dowodzenia odpowiadające współczesnym warunkom i wymaganiom, w tym zwłaszcza potrzebie kompatybilności i interoperacyjności z jednostkami innych państw Sojuszu Północnoatlantyckiego.

---

<sup>10</sup> Tamże, s. 47-48.

## 2. ZAŁOŻENIA FUNKCJONOWANIA STANOWISK DOWODZENIA BRYGADY

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

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

- organizacji dowodzenia;
- procesie dowodzenia;
- środkach dowodzenia.

Definiując poszczególne komponenty stwierdza się, że na **organizację dowodzenia** składają się między innymi:

- ogólne zasady działania dowództw;
- sposób ich zorganizowania;
- relacje pomiędzy dowództwami w przyjętej strukturze hierarchicznej oraz funkcjonalnej;

- uprawnienia, odpowiedzialność i zadania poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych;
- podział i struktura funkcjonalna dowództw na stanowiskach dowodzenia;
- zasady funkcjonowania dowództwa na stanowiskach dowodzenia;
- zasady organizowania i funkcjonowania stanowiska dowodzenia.

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

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

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

Wymienione wymagania oraz współczesne warunki funkcjonowania wojsk lądowych pozwalają na wyciągnięcie wniosku, iż swoje zadania system dowodzenia brygady realizował będzie w warunkach działań narodowych i koalicyjnych. Wynika stąd potrzeba takiego organizowania systemu dowodzenia aby zdolny był on realizować swoje funkcje w różnych uwarunkowaniach zewnętrznych, w tym sojusznicznych.

Organizacja dowodzenia jest jednym z komponentów systemu dowodzenia. Jest składową wielu czynników, które przedstawiono powyżej, jednak podstawowym założeniem współczesnego kreowania tego kom-

ponentu narodowego systemu dowodzenia było osiągnięcie odpowiedniego poziomu kompatybilności i interoperacyjności z jednostkami wojsk lądowych innych państw NATO. Jednocześnie stanowiska dowodzenia kumulują w sobie wszystkie materialne i niematerialne komponenty systemu dowodzenia.

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

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

Ogólna organizacja dowództwa brygady opiera się zatem na następującej konstrukcji szkieletowej (por. rys.1):

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

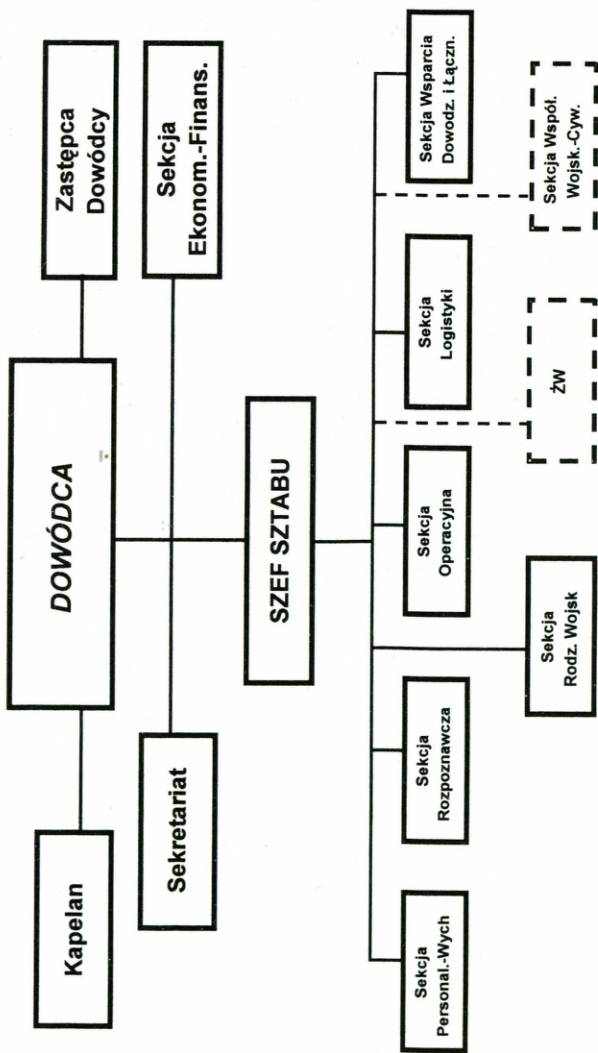
**2. Sztab** – na czele którego stoi szef sztabu.

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

**a) Grupa główna, w składzie:**

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

**b) Grupa specjalistyczna** – obejmująca komórki organizacyjne odpowiedzialne głównie za problematykę wykorzystania rodzajów wojsk i służb, tj. WRiA, WInż, WOPL, WOPChem., itp. (grupowana także w sekcję rodzajów wojsk).



Sekcje występujące podczas wykonywania zadań poza obszarem kraju

Rys. 1. Struktura organizacyjna dowództwa brygady (BZ, BKPanc) - wariant

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

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

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

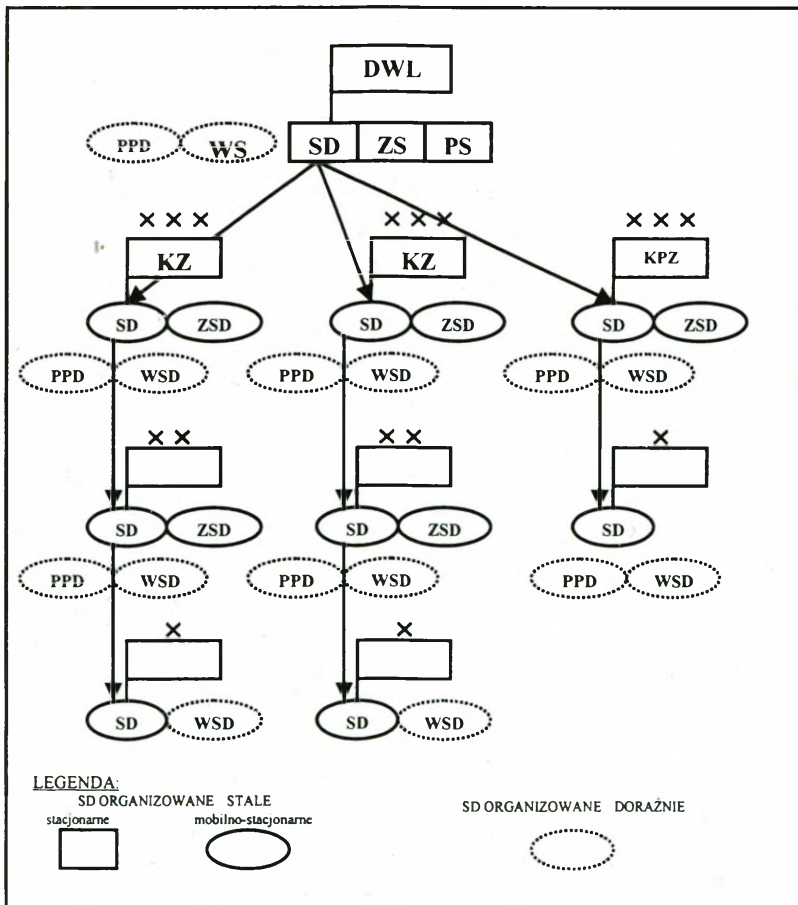
Stanowiska dowodzenia, powiązane ze sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie poziomym i pionowym (hierarchicznym), są ważnymi elementami całego systemu dowodzenia. W brygadach zmehanizowanych Sił Zbrojnych RP przewiduje się organizowanie następujących rodzajów stanowisk dowodzenia:

- stanowisko dowodzenia;
- wysunięte stanowisko dowodzenia (punkt dowódczo-obszerny).

**Stanowisko dowodzenia (SD)** – jego obsada przeznaczona jest do planowania działań brygady oraz bezpośredniego dowodzenia wojskami. Stanowi ono zasadnicze miejsce realizacji zadań przez dowództwo. Praca na nim prowadzona powinna być w systemie dwuzmianowym. Powinno one zapewniać:

- łączność dowodzenia ze wszystkimi elementami ugrupowania operacyjnego oraz z wysuniętym stanowiskiem dowodzenia;
- łączność z przełożonym i sąsiadami;
- ciągłe przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji;
- przygotowywanie planów i rozkazów;
- koordynację prowadzenia rozpoznania i analizę informacji rozpoznawczych ze wszelkich dostępnych źródeł;

- organizację i koordynację wsparcia ogniowego;
- koordynację potrzeb zabezpieczenia logistycznego;
- przygotowywanie i przysyłanie meldunków do przełożonego;
- dowodzenie wojskami i sterowanie środkami rażenia w toku walki;
- nadzór nad realizacją zadań;
- planowanie kolejnych (przyszłych) działań.



Rys.2. Miejsce stanowisk dowodzenia brygady w systemie stanowisk dowodzenia wojsk lądowych

**Wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD)** – rozwija się okresowo, stosownie do potrzeb w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego dowodzenia podległymi wojskami w decydujących fazach walki. Obsada operacyjna tego stanowiska wydzielana jest z głównego SD. Bazę obsady WSD stanowi Zespół Dowodzenia Centrum Dowodzenia uzupełniony elementami łączności i ochrony. WSD rozwija się zgodnie z decyzją dowódcy danego szczebla dowodzenia. Realizacja zadań przez obsadę WSD powinna zapewnić:

- nadzór nad prowadzonymi działaniami bojowymi;
- nadzór i koordynację manewru i wsparcia ogniowego;
- koordynację wsparcia powietrznego i obrony przeciwlotniczej;
- przekazywanie potrzeb zabezpieczenia logistycznego do głównego SD;
- możliwość szybkiej zmiany rejonu rozmieszczenia stanowiska głównego;
- ciągłą łączność z podległymi wojskami, głównym SD oraz z przelotnym i sąsiadami.

W wybranych publikacjach podaje się także, że w brygadzie należy organizować **Punkt Dowódczo-Obszerwacyjny (PDO)**. W zależności od potrzeb rozwijać się go będzie w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego dowodzenia podległymi pododdziałami.

W zależności od posiadanego sprzętu oraz możliwości realizowanych zadań w brygadach występują następujące typy stanowisk dowodzenia:

- mobilno-stacjonarne;
- mobilne.

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

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

W organizowanych stanowiskach dowodzenia wyróżniamy zawsze:

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

- **węzeł łączności** – zapewnia przepływ informacji poprzez techniczne i pocztowe środki łączności wewnątrz stanowiska dowodzenia i pomiędzy stanowiskami dowodzenia zgodnie z zasadami organizacji łączności dowodzenia, współdziałania i powiadamiania;

- **grupę zabezpieczenia** – organizującą wszechstronne zabezpieczenie bojowe i logistyczne stanowiska dowodzenia.

Ponadto w pobliżu rejonu stanowiska dowodzenia organizuje się ładowisko dla śmigłowców łącznikowych.

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

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

W zależności od przeznaczenia stanowiska dowodzenia, strukturę wewnętrzną jego **grupy operacyjnej** tworzą elementy funkcjonalne wydzielane z jednej lub kilku komórek organizacyjnych dowództwa (rys. 3.) tworząc zespoły, grupy połączone w odpowiednie centra jako zasadnicze komponenty stanowisk dowodzenia, tj.:

- **centrum dowodzenia** – spełniające funkcję planistyczną w zakresie prowadzonych działań. Koordynuje ono działania wszystkich komponentów SD, określa potrzeby na informacje lub dane potrzebne do podjęcia decyzji przez dowódcę;

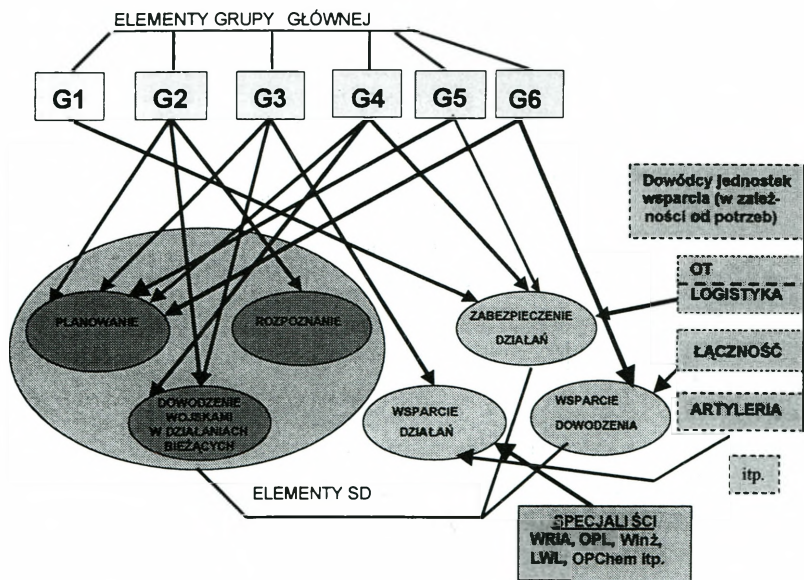
- **centrum wsparcia dowodzenia** – spełniające funkcje wsparcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia w różnych relacjach i obszarach.

Organizuje, zabezpiecza, nadzoruje przepływ i bezpieczeństwo informacji pomiędzy poszczególnymi komponentami SD i na zewnątrz;

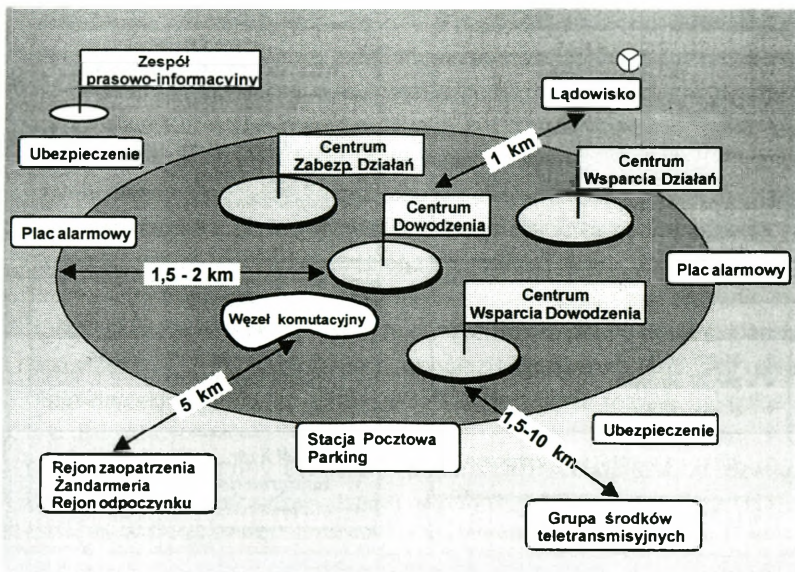
- **centrum wsparcia działań** – spełniające funkcję koordynatora wsparcia lotniczego i ogniowego. Planuje użycie WRiA, sił lotnictwa wojsk lądowych i innych specjalistycznych zgrupowań w wymiarze lądowo-powietrznym. Koordynuje wysiłek działania innych rodzajów wojsk na rzecz sił głównych;

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

Ogólne komponenty struktury stanowisk dowodzenia przyjmowane w wojskach lądowych SZ RP przedstawiono na rys.4.

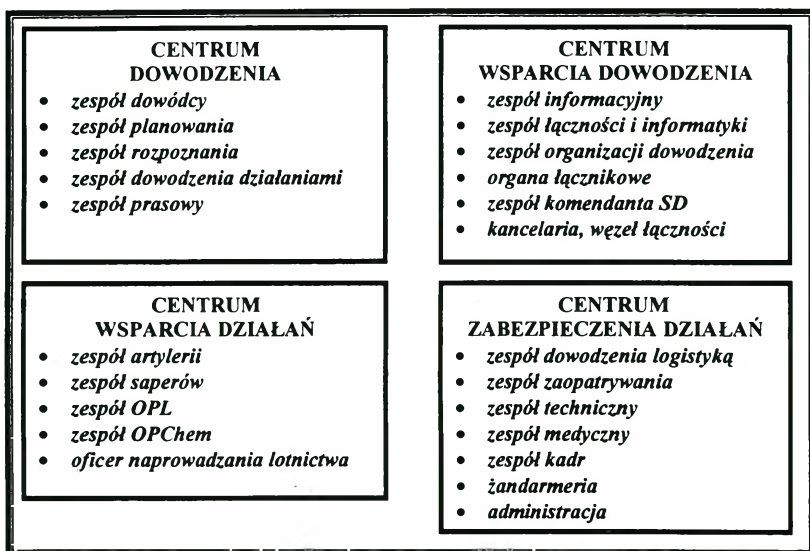


Rys.3. Schemat transformacji sztabu dowództwa na stanowisko dowodzenia



Rys.4. Ogólne elementy struktury organizacyjnej stanowisk dowodzenia wojsk lądowych

Szczegółową strukturę organizacyjną stanowisk dowodzenia określa ją dowódca w odniesieniu do podległych dowództw, uwzględniając specyfikę działań, sytuację operacyjno-taktyczną i możliwości współdziałania w systemie sojuszniczym. Taką przykładową strukturę szczegółową poszczególnych centr stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych przedstawiono na rys. 5.



*Rys.5. Szczegółowa struktura centr SD brygady zmechanizowanej  
– wariant*

Zadania poszczególnych zespołów funkcjonalnych obsady operacyjnej przedstawiane były wielokrotnie w szeregu publikacjach, zwłaszcza dotyczących realizacji procesu decyzyjnego na stanowisku dowodzenia. Na potrzeby niniejszego opracowania w szerszym ujęciu przedstawione zostaną kompetencje i zadania osób funkcyjnych i zespołów funkcjonalnych odpowiedzialnych za organizowanie i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia.

Materialną bazę rozwijania stanowisk dowodzenia w brygadzie stanowi batalion dowodzenia. Powstał on w naszych siłach zbrojnych wraz z restrukturyzacją wojsk lądowych, kiedy w miejsce pułków powstały brygady. W odróżnieniu od wcześniejszych koncepcji, gdzie poszczególne pododdziały funkcjonujące w ramach stanowiska dowodzenia zachowywały w strukturach pułku dużą autonomiczność postanowiono scalić je w jeden organizm tworząc batalion dowodzenia.

W skład struktury batalionu dowodzenia wchodzi jego dowództwo, kompania łączności, kompania ochrony i regulacji ruchu, pododdziały

dowodzenia szefa artylerii i obrony przeciwlotniczej oraz elementy logistyczne. Blokową strukturę batalionu przedstawiono w załączniku 6.

Batalion dowodzenia jest przeznaczony do zapewnienia funkcjonowania stanowiska dowodzenia, w tym zwłaszcza jego rozwijania, przemieszczania oraz zabezpieczenie funkcjonowania w rejonie rozmieszczenia. Według obowiązujących zasad i posiadanego wyposażenia batalion ma możliwość zorganizowania jednego stanowiska dowodzenia oraz doraźnego wydzielenia wysuniętego stanowiska dowodzenia.

Zasadniczymi zadaniami kompanii łączności jest zapewnienie łączności obsadzie operacyjnej stanowiska dowodzenia z przełożonym, podwładnymi oraz jednostkami współdziałającymi i organami układu niemilitarnego. Posiadanyymi środkami kompania ta rozwija i eksploatuje węzeł łączności.

Kompania ochrony i regulacji ruchu przeznaczona jest do rozwijania i zwijania stanowiska dowodzenia, organizacji jego ochrony i odpierania ewentualnych uderzeń przeciwnika na stanowisko dowodzenia, zapewnienia regulacji ruchu na drogach dowozu i ewakuacji oraz manewru odwodów brygady, ochrony wybranych obiektów infrastruktury, zbierania i kierowania do macierzystych pododdziałów pojazdów i żołnierzy, którzy się od nich odłączyli oraz utrzymania porządku ruchu ludności cywilnej i jeńców w obszarze odpowiedzialności brygady.

Pododdziały dowodzenia szefa artylerii oraz szefa obrony przeciwlotniczej przeznaczone są do rozwinięcia na stanowisku dowodzenia punktów dowodzenia tych rodzajów wojsk oraz zapewnienia nieprzerwanych relacji z podległymi pododdziałami specjalistycznymi.

Pododdziały logistyczne zabezpieczają funkcjonowanie stanowiska dowodzenia w zakresie działalności gospodarczo-bytowej, medycznej oraz remontowej.

Przeznaczenie batalionu dowodzenia do wszechstronnego zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia determinuje w znacznej mierze jego wyposażenie techniczne, którego zasadnicze elementy przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Stan osobowy i zasadnicze wyposażenie batalionu dowodzenia

	dowódz- two	kłęcz	koirr	plzaop plmed plrem	pldow szefa art i opl	razem
Stan osobowy	13	122	72	49	39	295
Samochody ciężarowo-terenowe	-	-	2	10	2	14
Samochody osobowo-terenowe	1	1	4	-	2	8
AS - 2	-	-	3	-	-	3
AS - 250	-	-	1	-	-	1
Kancelaria	-	-	1	-	-	1
Środki łączności (WD)	-	8	-	-	2	10
Aparatownie	1	2	-	-	-	3
Radiolinie	-	2	-	-	-	2
RWŁ	-	1	-	-	-	1
Wóz kablowy	-	8	-	-	-	8
Rdst. małej mocy	-	-	-	-	6	6
Motocykl	-	1	-	-	-	1
Warsztaty remontowe	-	-	-	3	-	3
Stacje zasilania	-	1	2	1	4	4
Urządzenia logistyczne	-	-	-	8	-	8
km PK	-	-	6	-	-	6
Rgppanc 7	-	-	6	-	-	6
ALT	1	-	-	-	-	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów otrzymanych z 1 BZ.

Według dotychczasowych zasad batalion dowodzenia rozwija w systemie polowym jedno stanowisko dowodzenia, a jego dowódca jest zazwyczaj komendantem tego stanowiska.

Przedstawiając strukturę dowództwa batalionu dowodzenia wspomnieć należy o koncepcji zmian struktury jego dowództwa. W ostatnim okresie proces ten zrealizowano w dwóch brygadach 11 DKPanc (10 BKPanc, 34 BKPanc). Podstawowym założeniem nowej struktury jest jej kompatybilność z pionami funkcjonalnymi dowództwa brygady dostosowanymi do standardów NATO. W myśl tej koncepcji dowództwo

batalionu posiada sekcje: S 1 – personalną, S 2 – rozpoznawczą, S 3 – operacyjną, S 4 – logistyczną oraz S 6 – łączności. Istotnym mankamentem wprowadzanych rozwiązań było przyjęcie nowych struktur bez określenia zakresu kompetencji poszczególnych komórek organizacyjnych oraz osób funkcyjnych. W tym zakresie pozostawiono znaczną swobodę podwładnym. Sami określali oni wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi elementami struktury, jedynie w odniesieniu do ogólnych założeń kompetencyjnych, stosując analogię do struktur dowództwa brygady.

Przedstawiając uwarunkowania techniczne batalionu dowodzenia wskazać należy na dwa zasadnicze problemy: brak właściwego sprzętu umożliwiającego obsadzie operacyjnej realizację funkcji planistycznych, organizacyjnych, kontrolnych oraz brak środków zapewniających właściwe funkcjonowanie całego stanowiska dowodzenia. Szczególnie wyeksponować należy brak nowoczesnych wozów dowodzenia umożliwiających pracę wszystkim elementom funkcjonalnym zarówno na postoju, jaki i w ruchu, środków automatyzacji wspierających proces dowodzenia oraz całej gamy innych elementów technicznych, które powinny znaleźć się na wyposażeniu batalionu dowodzenia. Ich brak w znacznym stopniu rzutuje na możliwości wykonywania zadań przez pododdziały batalionu.

### 3. ZASADY ORGANIZOWANIA I FUNKCJONOWANIA STANOWISK DOWODZENIA

#### 3.1. Kompetencje osób funkcyjnych w zakresie organizowania stanowisk dowodzenia

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

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

Podkreślić także należy, że zgodnie z obowiązującymi dokumentami normatywnymi wszystkie aspekty organizacyjne związane ze strukturą dowództwa, stanowiska dowodzenia, zadaniami realizowanymi przez poszczególne osoby funkcyjne i komórki organizacyjne powinny być

określone w stosownej instrukcji funkcjonowania danego dowództwa i stanowiska dowodzenia. Pamiętać także należy, że w ramach swoich kompetencji oraz z zachowaniem generalnych zasad dowódca może modelować wewnętrzną strukturę swojego systemu dowodzenia. Musi on jednak zawsze być kompatybilny z innymi systemami dowodzenia, a wprowadzane zmiany usprawniać zachodzące w nim procesy.

W odniesieniu do stanowisk dowodzenia brygady zwrócić należy uwagę na kompetencje osób funkcyjnych w zakresie organizacji oraz planowania ich funkcjonowania.

Jako fundamentalną zasadę, w analizowanych dokumentach normatywnych przyjmowano, że dowódca brygady jest osobą odpowiedzialną za całokształt przedsięwzięć realizowanych przez dowództwo oraz podległe mu pododdziały brygady. Jako kolejny kanon działania formułowano zasadę odpowiedzialności szefa sztabu za przygotowanie i funkcjonowanie całego systemu dowodzenia, w tym stanowisk dowodzenia. Zakres kompetencji poszczególnych osób funkcyjnych oraz zespołów dowództwa brygady przedstawiony w regulaminie pracy organów dowodzenia określa, że szef sztabu brygady odpowiedzialny jest za „... organizację i funkcjonowanie stanowiska dowodzenia, koordynowanie działalności zespołów funkcjonalnych (komórek organizacyjnych) stanowiska dowodzenia oraz kierowanie ich pracą ...” Jednocześnie zespół operacyjny (planowania) w zakresie swoich obowiązków ma „... organizowanie systemu dowodzenia ... i służby porządkowo-ochronnej ...”<sup>11</sup>

Bezpośrednim organizatorem wykorzystania sił i środków zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia jest **komendant stanowiska dowodzenia**, który podlega dowódcy lub jego zastępcy.<sup>12</sup> Instrukcja Wojennego Systemu Dowodzenia określa, że jest to dowódca batalionu dowodzenia danej brygady.<sup>13</sup>

Do zasadniczych zadań komendanta SD dokumenty normatywne zaliczają: terminowe przygotowanie stanowiska dowodzenia do pracy, a w tym urządzenie miejsc pracy i odpoczynku obsady operacyjnej, utrzymanie ustalonego porządku, organizację regulacji ruchu, kierowanie

---

<sup>11</sup> *Regulamin pracy organów dowodzenia ...*, s. 10-13.

<sup>12</sup> Tamże, s. 28.

<sup>13</sup> *Instrukcja organizacji i funkcjonowania ...*, s. 35.

wszystkimi przedsięwzięciami związanymi z rozwijaniem, zwijaniem, przemieszczaniem i maskowaniem oraz jego ochroną i obroną. Komentant opracowuje także plan ochrony i obrony stanowiska dowodzenia.<sup>14</sup>

Ciekawe wnioski w zakresie kompetencji osób funkcyjnych w brygadzie dostarczyła także analiza *Modelowego zakresu obowiązków osób funkcyjnych w brygadzie* wprowadzonego do użytku służbowego Zarządzeniem Szefa Sztabu Generalnego WP nr 78/Org. z dnia 20 września 1995 roku.<sup>15</sup> W dokumencie tym pomimo szerokiej prezentacji obowiązków poszczególnych osób funkcyjnych ograniczono się jedynie do lakonicznych stwierdzeń, że szef sztabu „... odpowiada za organizację systemu dowodzenia pododdziałami brygady, ...oraz sprawuje nadzór nad szkoleniem oraz wszechstronnym przygotowaniem do działań bojowych batalionu dowodzenia ...”. Natomiast zadania kierownika sekcji operacyjnej zawarto w stwierdzeniu, iż odpowiada on za „... realizację przedsięwzięć dotyczących doskonalenia systemu dowodzenia brygadą ...”, a do jego podstawowych obowiązków należy między innymi „... opracowanie i przedstawienie szefowi sztabu brygady wniosków i propozycji w zakresie doskonalenia systemu dowodzenia ...”.<sup>16</sup>

Zmiany zachodzące w środowisku prowadzenia działań taktycznych, rozwój naukowo-techniczny oraz szereg innych, wymienianych już w niniejszej publikacji czynników wskazały na konieczność kompleksowego podejścia do problemów organizacji dowodzenia, a w tym organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia. Wyniki prowadzonych badań potwierdziły potrzebę wydzielenia (zorganizowania) ze składu dowództwa brygady specjalistycznych komponentów zajmujących się tymi zagadnieniami. Koordynowałyby one działania pozostałych elementów stanowiska dowodzenia w obszarze dowodzenia.

Analiza literatury przedmiotu oraz doświadczeń ćwiczeń dowódczo-sztabowych wykazały, że dla sekcji operacyjnej problematyka dotycząca organizacji dowodzenia jest jednym z wielu przedsięwzięć realizowanych w czasie przygotowania i prowadzenia walki. Wzrastające zagrożenia, nowe środki rozpoznania, postęp jakościowy w technologiach i technice

---

<sup>14</sup> *Regulamin pracy organów dowodzenia ...*, s. 28.

<sup>15</sup> *Modelowy zakres obowiązków osób funkcyjnych w brygadzie*, Szt. Gen WP, Warszawa 1995.

<sup>16</sup> Tamże, s. 15-24.

informacyjnej oraz łączności, wywierają coraz większy wpływ na całość kształt przedsięwzięć organizacji dowodzenia. Otrzymane wnioski wskazują, że kompleksowe rozpatrywanie organizacji dowodzenia wymagać będzie coraz większego nakładu sił i środków. Zadaniom tym nie będzie w stanie sprostać jeden lub dwóch oficerów zajmujących się tymi zagadnieniami w sekcji operacyjnej lub zespole planowania. Zagadnienia organizacji dowodzenia łączą się ściśle z zagadnieniami organizacji łączności. Określenie relacji pomiędzy stanowiskami dowodzenia oraz wewnątrz stanowiska jest bowiem jednym z ważniejszych przedsięwzięć jakie należy zorganizować.

Powstanie komórki organizacji dowodzenia jest wręcz warunkiem niezbędnym do właściwego funkcjonowania stanowisk dowodzenia, zwłaszcza że coraz częściej pojawia się w publikacjach zagranicznych termin „wojna w obszarze dowodzenia” ( $C^2$  War). Przedstawione uwarunkowania wskazują, że zagadnienia organizacji dowodzenia celowym jest zatem **wyłączyć z zadań sekcji operacyjnej** i zorganizować odpowiedzialny za problematykę organizacji dowodzenia brygadą – **zespół organizacji dowodzenia**.

Zespół ten wchodzić powinien w skład centrum wsparcia dowodzenia, a w strukturze pokojowej dowództwa brygady w skład sekcji wsparcia dowodzenia i łączności S 6. Do jego podstawowych funkcji (zadań) powinna należeć realizacja przedsięwzięć organizacji dowodzenia brygadą w zakresie organizowania i funkcjonowania stanowisk dowodzenia, zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia oraz efektywnego wykorzystania nowoczesnych środków dowodzenia.

W zakresie struktury oraz kompetencji poszczególnych osób funkcyjnych i zespołów w centrum wsparcia dowodzenia przyjąć należy, iż w okresie pokoju jego personel stanowi sekcję S 6 – wsparcia dowodzenia, a szef sekcji byłby na stanowisku dowodzenia szefem (kierownikiem) centrum wsparcia dowodzenia i byłby pierwszym doradcą dowódcy i szefa sztabu w zakresie organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia.

Określając zadania poszczególnych osób funkcyjnych i komórek funkcjonalnych w zakresie organizacji dowodzenia badania potwierdziły konieczność **zachowania kompetencji dowódcy i szefa sztabu w tym zakresie**. Dowódca, tak jak dotychczas powinien odpowiadać za całość

przedsięwzięć realizowanych przez podległą mu brygadę. Za koordynację wszystkich przedsięwzięć związanych z przygotowaniem, organizacją i funkcjonowaniem systemu dowodzenia, w tym stanowisk dowodzenia, odpowiadać natomiast powinien szef sztabu brygady.

Określając całokształt czynności związanych z organizacją systemu dowodzenia, za który odpowiadać powinno centrum wsparcia dowodzenia wskazać należy na wiodącą rolę w tym zakresie zespołu organizacji dowodzenia. Jego zasadnicze kompetencje dotyczyć powinny:

- planowania i koordynowania funkcjonowania stanowisk dowodzenia w toku działań;
- planowania miejsc poszczególnych stanowisk w ugrupowaniu bojowym, zapasowych rejonów rozwinięcia oraz przemieszczania stanowisk;
- nadzorowania ochrony informacji na stanowisku dowodzenia oraz wychodzącej poza stanowisko;
- planowania realizacji wszystkich przedsięwzięć w zakresie maskowania elementów systemu dowodzenia;
- planowania działań związanych z oddziaływaniem na system dowodzenia przeciwnika;
- przygotowania danych do decyzji w zakresie organizacji dowodzenia;
- kontrolowania funkcjonowania całego systemu dowodzenia oraz reagowania na zaistniałe zagrożenia;
- utrzymania więzi dowodzenia z przełożonym, podwładnymi oraz więzi współdziałania z sąsiadami oraz jednostkami współdziałającymi;
- organizacji efektywnego użycia środków przesyłania, przetwarzania i magazynowania informacji;
- opracowywania dokumentów dowodzenia w zakresie organizacji dowodzenia, w tym aneksu do planu i rozkazu operacyjnego oraz mapy sytuacyjnej;
- przygotowania stałych procedur określających zasady funkcjonowania całego systemu dowodzenia oraz jego poszczególnych elementów;
- określania potrzeb materiałowego zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia;
- opracowywania i wdrażania wniosków dotyczących usprawnienia dowodzenia.

Swoje zadania zespół organizacji dowodzenia realizował będzie w ścisłym współdziałaniu ze wszystkimi pozostałymi zespołami stanowiska dowodzenia.

Na pierwszy plan wysuwają się zadania realizowane w ramach centrum wsparcia dowodzenia, gdzie wspólnie z zespołem łączności i informatyki oficerowie zespołu organizacji dowodzenia planować powinni funkcjonowanie systemów łączności niezbędnych w zakresie utrzymania nieprzerwanej łączności z przełożonym, podwładnymi i jednostkami współdziałającymi. Wspólnie z tym zespołem redagowany będzie także **punkt 5. Rozkazu Operacyjnego – Dowodzenie i Łączność oraz aneks do planu i rozkazu operacyjnego – Łączność (Łączność i Informatyka).**

Z zespołem informacyjnym opracowywane będą meldunki lub fragmenty meldunków dotyczące funkcjonowania elementów systemu dowodzenia oraz planowane będzie i kontrolowane przesyłanie informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia oraz poza nie.

Najważniejszymi przedsięwzięciami realizowanymi wspólnie z zespołem planowania będzie ocena przygotowywanych wariantów działania pod kątem organizacji dowodzenia, przedstawienie ich wad i zalet oraz opowiedzenie się za wariantem najbardziej korzystnym. W czasie wypracowania koncepcji funkcjonowania stanowisk dowodzenia z zespołem tym następować także będzie planowanie i koordynowanie wszystkich zasadniczych i zapasowych rejonów rozmieszczenia stanowisk dowodzenia oraz czasów i dróg ich przemieszczenia. Wspólnie z tym zespołem zespół organizacji dowodzenia opracowywał będzie aneks dotyczący maskowania i dezinformowania.

W zakresie wykonania planów działania wszystkie informacje sytuacyjne dotyczące zmiany stanowisk dowodzenia, jego rozpoczęcia, zakończenia oraz powstałych zagrożeń przekazywane będą do wszystkich zespołów stanowiska dowodzenia, a zwłaszcza do zespołu dowodzenia działaniami. W wypadku wydzielenia go jako wysunięte stanowisko dowodzenia do zespołu planowania.

Poczesne miejsce w pracy zespołu organizacji dowodzenia zajmować będzie także współpraca z zespołem rozpoznania oraz artylerii. Zwłaszcza w aspekcie rozpoznania i oddziaływania na elementy systemu dowodzenia przeciwnika. W zakresie tej współpracy zespół uczestni-

czył będzie w opracowaniu priorytetów niszczenia i obezwładniania systemu dowodzenia oraz fragmentów odpowiednich aneksów, między innymi planu wsparcia ogniowego.

Planując realizację przedsięwzięć zabezpieczenia bojowego, logistycznego i osobowego zespół organizacji dowodzenia współpracował będzie ze stosownymi zespołami funkcjonalnymi centrum zabezpieczenia działań.

Prowadzone badania wykazały także, że zasadniczym planistycznym dokumentem dowodzenia opracowywanym przez zespół organizacji dowodzenia powinien być aneks „**Organizacja dowodzenia**” do planu operacyjnego brygady. Aneks ten powinien mieć pięciopunktowy układ:

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

Układ i zasadnicze treści aneksu przedstawiono w załączniku 1. Aneks ten powinien zawierać także pisemne i graficzne apendyksy (uzupełnienia), do których można zaliczyć między innymi oleatę organizacji dowodzenia, wyciąg z planu działania eskadry łącznikowej (jeżeli zostanie przydzielona do brygady), zmiany organizacji relacji informatycznych, sygnałów dowodzenia, alarmowania i powiadamiania, sieci łączności oraz inne stosownie do potrzeb.

W punkcie pierwszym aneksu znajdować się powinny trzy podpunkty:

1. SYTUACJA
  - a. Położenie sił przeciwnika
  - b. Położenie sił własnych
  - c. Zmiany w podporządkowaniu

W punkcie pierwszym dotyczącym działania przeciwnika podawać się powinno aktualną (w miarę możliwości) linię styczności wojsk oraz informacje o sposobach oddziaływania przeciwnika na elementy systemu dowodzenia, jego dotychczasowym działaniu oraz stosowanych środkach walki.

Kolejny podpunkt (drugi) zawierać powinien informacje dotyczące funkcjonowania elementów systemu dowodzenia przełożonego oraz elementach systemów dowodzenia innych jednostek działających we

własnym obszarze odpowiedzialności oraz wybrane elementy przełożonego. W podpunkcie tym może zostać przedstawione zadanie lub zamiar działania przełożonego w zakresie organizacji dowodzenia.

Podpunkt trzeci zawierać może informacje odnośnie przydzielenia lub wydzielenia innych jednostek, terminach obowiązywania przydziału oraz inne informacje dotyczące podziału sił. Jeśli treści tego podpunktu zostały umieszczone w aneksie do planu (rozkazu) operacyjnego PODZIAŁ SIŁ, nie trzeba pisać tego punktu.

W punkcie drugim, ZADANIE, przedstawione być powinno zadanie jakie realizował będzie system dowodzenia w zadaniu brygady (w danym etapie walki). Treść tego punktu ten należy redagować w trybie oznajmującym, bez podpunktów.

Punkt trzeci planu, REALIZACJA, składać się będzie z szeregu podpunktów:

### 3. REALIZACJA

a. Zamiar (konceptcja)

b. 1 bdow

c. yyyyyy

.....

x. Wytyczne koordynacyjne

Zasady opracowania dokumentów dyrektywnych określają, że pierwszym podpunktem jest zawsze zamiar (konceptcja) działania systemu dowodzenia brygady, w którym określa się sposoby realizacji zadania, priorytety oraz obszary skupienia głównego wysiłku. Kolejne podpunkty to zadania dla podwładnych w zakresie organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia, natomiast ostatnim podpunktem punktu trzeciego są zawsze wytyczne koordynacyjne. Umieszcza się w nich poszczególne terminy oraz przedsięwzięcia realizowane przez dwa lub więcej podległe pododdziały.

Kolejny punkt planu zawiera zadania w zakresie zabezpieczenia logistycznego, uzupełnień osobowych oraz innych zagadnień związanych z zabezpieczeniem funkcjonowania systemu dowodzenia.

Punkt piąty – **DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ** zawierać powinien dwa podpunkty, z których pierwszy dotyczy dowodzenia, w tym zwłaszcza aktualnego oraz przewidywanego rozmieszczenia stanowisk dowodzenia oraz drugi, który dotyczy organizacji łączności.

Przedstawione powyżej wnioski dotyczą w swojej istocie funkcjonowania zespołu organizacji dowodzenia podczas prowadzenia przez brygadę działań taktycznych. Istotnym okazało się także to, aby zwrócić uwagę na fakt, że **system dowodzenia powinien być przygotowany już w okresie pokoju**. Wniosek ten dotyczy także konieczności opracowania dla każdego stanowiska dowodzenia **instrukcji funkcjonowania stanowisk dowodzenia**.

Proponowana instrukcja stanowić powinna zbiór zasad funkcjonowania wszystkich stanowisk dowodzenia brygady, ich wzajemne relacje i zależności oraz zasady współpracy z przełożonym, podwładnymi i jednostkami współdziałającymi. Zawierać ona powinna strukturę danego stanowiska wraz podziałem na poszczególne jego elementy z ich zadaniami i obowiązkami. Wskazane powinny być zasady obiegu informacji pomiędzy poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi, kolejność i treść pracy dowództwa po otrzymaniu zadania oraz w trakcie jego realizacji, podział dowództwa brygady na poszczególne zespoły funkcjonalne wszystkich stanowisk dowodzenia. Szczegółowy zakres instrukcji przedstawiony został w załączniku 2.

Za opracowanie instrukcji odpowiadać powinien zespół organizacji dowodzenia, który koordynować powinien w tym względzie pracę wszystkich zespołów dowództwa. Po jej opracowaniu przyjęte zasady sprawdzone powinny być podczas treningów sztabowych oraz ćwiczeń, a wyciągnięte wnioski posłużyć do modyfikacji usprawniających funkcjonowania całego stanowiska dowodzenia.

Przedstawione wnioski wskazują na kolejne, ważne zadanie jakie powinno znajdować się w kompetencjach zespołu organizacji dowodzenia. Jest nim udział w przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń, zwłaszcza w zakresie formułowania celów i realizacji zagadnień dotyczących organizacji pracy na stanowiskach dowodzenia, przesyłania informacji, jej ochrony oraz innych zagadnień związanych z organizacją dowodzenia. Otrzymane wyniki badań wykazały także konieczność realizacji przez ten zespół planowania i kontroli szkolenia i przygotowania pododdziałów dowodzenia do realizacji ich zadań w ramach stanowisk dowodzenia.

W zakresie kompetencji osób funkcyjnych w obszarze organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia istotną rolę koncepcyjną i wykonawczą realizuje **komendant stanowiska dowodzenia**. Wykonywanie

szeregu zadań powoduje, że powinien on posiadać zespół realizujący funkcje planistyczno-wykonawcze. Zasadniczymi zadaniami zespołu komendanta stanowiska dowodzenia powinno być planowanie oraz realizacja bezpośredniej ochrony i obrony stanowiska dowodzenia oraz zabezpieczenie jego funkcjonowania w rejonie rozmieszczenia i w trakcie przemieszczania.

W zakresie swoich obowiązków zespół komendanta stanowisk dowodzenia opracowywać powinien plan ochrony i obrony organizować działania z tym związane wszystkich zespołów funkcjonalnych stanowiska. W tym względzie zespół ten powinien ściśle współpracować z zespołem żandarmerii, obrony przeciwlotniczej oraz innymi, tak aby system ochrony i obrony SD został wkomponowany w poszczególne systemy specjalistyczne, np. obrony przeciwlotniczej. Zespół ten także planował i realizował będzie przedsięwzięcia związane z funkcjonowaniem służby dyżurnej stanowiska dowodzenia, szkolenia całego personelu stanowiska dowodzenia w działaniu podczas jego zagrożenia lub ataku przeciwnika oraz wykonywał inne przedsięwzięcia.

W podsumowaniu stwierdzić można, że następować powinno ciągle udoskonalanie zasad i sposobów planowania oraz organizacji stanowisk dowodzenia, odpowiednio do wymogów współczesnego pola walki. Powinno być to obowiązkiem dowódcy brygady oraz podległych mu organów dowodzenia. Ich działalność koncepcyjna musi być ukierunkowana na realizację przedsięwzięć zapewniających właściwe funkcjonowanie stanowisk dowodzenia przez co wpływać na **ciągłość i operatywność dowodzenia**.

Określeniem właściwej koncepcji organizacji dowodzenia, zapewniającą osiągnięcie zakładanych celów, powinien zajmować się **zespół organizacji dowodzenia**. Na stanowisku dowodzenia znajduje się on w centrum wsparcia dowodzenia, a w okresie pokoju w strukturze sekcji S 6 – wsparcia dowodzenia. Jako zasadnicze zadanie tego zespołu to określenie zasad funkcjonowania poszczególnych stanowisk dowodzenia, relacji pomiędzy nimi oraz kompleksowe planowanie przedsięwzięć zabezpieczających ich funkcjonowanie.

### 3.2. Rozmieszczanie stanowisk dowodzenia

Przedsięwzięcia zmierzające do zapewnienia dowódcy ciągłego i operatywnego dowodzenia obejmują szereg czynności, z których, jak wykazały prowadzone badania oraz doświadczenia współczesnych konfliktów zbrojnych poczesne miejsce zajmują zagadnienia rozmieszczania, przemieszczania oraz zabezpieczania funkcjonowania stanowisk dowodzenia.

Zagadnienia te nabierają szczególnego znaczenia w obliczu zagrożeń stanowisk dowodzenia, a zwłaszcza powszechnego przyjmowania stanowisk dowodzenia jako obiektów ciągłego rozpoznania oraz pierwszej kolejności uderzeń wszystkimi dostępnymi środkami. Dlatego tak ważnym jest wybór właściwego rejonu rozmieszczenia stanowisk dowodzenia oraz realizacja przedsięwzięć zmierzających do niedopuszczenia powstawania ich bezpośrednich zagrożeń, likwidacja skutków ewentualnego porażenia oraz odtwarzanie obezwładnionych lub zniszczonych elementów stanowisk dowodzenia.

Literatura przedmiotu oraz praktyka dowodzenia wskazują, iż rozmieszczanie stanowisk dowodzenia rozpatrywane jest zazwyczaj w dwóch aspektach: wymagań operacyjnych oraz terenowych.

W odniesieniu do pierwszej kategorii rozpatrywane jest najczęściej miejsce stanowisk dowodzenia w ugrupowaniu operacyjnym (bojowym) oraz realizacja zadań obsady operacyjnej tych stanowisk w poszczególnych etapach walki. Druga kategoria zagadnień to natomiast wymagania jakim powinno odpowiadać miejsce rozmieszczenia stanowisk dowodzenia aby je ukryć oraz zminimalizować możliwość ich wykrycia, obezwładnienia lub zniszczenia.

Rozmieszczanie stanowisk dowodzenia zarówno w odniesieniu do pierwszej, jak i drugiej kategorii rozpatrywanych zagadnień powinno być objęte ścisłą tajemnicą, znaną tylko tym osobom funkcyjnym, którym jest to potrzebne do realizacji swoich zadań. Pamiętać jednak należy, że zasadę skrytości dowodzenia stosować należy w odniesieniu do przeciwnika, nie zaś do wojsk własnych.

Istota dowodzenia wyrażona w oddziaływaniu dowódcy na podwładnych powoduje konieczność zapewnienia mu relacji umożliwiających otrzymywanie informacji sytuacyjnych oraz przekazywania informacji dy-

rektywnych. Jednym z zasadniczych wymagań jest zatem posiadanie miejsca pracy zapewniającego realizację dowódcy i jego dowództwu funkcji dowodzenia. Zasady dowodzenia mówiące między innymi o ciągłości, operatywności i skrytości dowodzenia powodują formułowanie określonych wymagań co do ilości stanowisk dowodzenia oraz zasad ich funkcjonowania. Definiowane na ich podstawie wymagania szczegółowe pretendują do miana wytycznych, których przestrzeganie zmierza do zapewnienia realizacji zasad dowodzenia, a tym samym sprawowania skutecznego i efektywnego dowodzenia.

W przedstawionych dokumentach normatywnych zagadnienia rozmieszczania stanowisk dowodzenia ujmowane są bardzo zdawkowo. W *Regulaminie pracy organów dowodzenia* znajdujemy zapis, iż „... Stanowiska dowodzenia należy rozmieszczać w rejonach, w których są korzystne warunki do sprawnego dowodzenia wojskami i umożliwiające wykorzystanie infrastruktury terenowej, a także ułatwiające ochronę i obronę oraz maskowanie. ...”.<sup>17</sup> Natomiast w *Regulaminie działań wojsk lądowych*, w rozdziale 3 dotyczącym dowodzenia i łączności wymienione są elementy systemu dowodzenia, zaś stanowiska dowodzenia przedstawione są jako elementy ugrupowania oddziału w obronie, natarciu i innych rodzajach działań.<sup>18</sup> Brak jest jednocześnie jakichkolwiek opisów rozmieszczania i działania stanowisk dowodzenia.

Zagadnienia te szerzej są natomiast opisane w Biuletynie Informacyjnym Sztabu Generalnego nr1 (163) z 1996 roku, gdzie w odniesieniu do uwarunkowań operacyjnych podkreśla się konieczność takiego rozmieszczania stanowisk dowodzenia aby zapewnić dowódcy ciągłość i operatywność dowodzenia.<sup>19</sup>

Analiza literatury przedmiotu przedstawiającej treści mieszczące się w obszarze opracowania wykazała, że zagadnienia rozmieszczania stanowisk dowodzenia w ugrupowaniu brygady (oddziału) są zazwyczaj przedstawiane w rozdziałach dotyczących organizacji dowodzenia. Na uwagę zasługują w tym miejscu publikacje Sylwestra Piotrowskiego wydane w Akademii Obrony Narodowej oraz zamieszczane na łamach cza-

<sup>17</sup> *Regulamin pracy organów dowodzenia ...*, s. 22.

<sup>18</sup> *Regulamin działań wojsk lądowych ...*, s. 94, 107.

<sup>19</sup> *System dowodzenia brygady (oddziału) w działaniach taktycznych*, Biuletyn Informacyjny nr 1 (163), Szt. Gen. WP, Warszawa 1996, s. 45-48.

sopism wojskowych.<sup>20</sup> Warte wzmianki jest także opracowanie Jerzego Martyny dotyczące systemu dowodzenia brygady<sup>21</sup> oraz innych autorów, którzy przedstawiając zagadnienia działań brygady wspominają o konieczności właściwego rozmieszczania stanowisk dowodzenia w ugrupowaniu bojowym.

Powszechnie przyjmuje się, że osiągnięcie właściwego stopnia realizacji zasad dowodzenia, możliwe jest poprzez określone działania organizacyjne, proceduralne i techniczne. Ważnym wnioskiem w tym zakresie jest konieczność rozpatrywania miejsca stanowisk dowodzenia w ugrupowaniu brygady **w ścisłym powiązaniu z zadaniami realizowanymi przez obsadę operacyjną danego stanowiska w określonym etapie przygotowania i prowadzenia walki.**

Konsekwencją powyższego stwierdzenia jest przedstawienie rozmieszczania, przemieszczania i funkcjonowania stanowisk dowodzenia jako **systemu**, lub jeśli omawiamy system dowodzenia, **podsystemu stanowisk dowodzenia** stanowiącego element systemu walki lub operacji. Wielu autorów, analizowanych publikacji, utożsamia system dowodzenia z systemem stanowisk dowodzenia, twierdząc, że to właśnie na stanowiskach dowodzenia występują wszystkie elementy systemu dowodzenia (organy dowodzenia, procesu dowodzenia, środki dowodzenia).

Zasadniczym miejscem pracy dowódcy brygady jest główne stanowisko dowodzenia, którego obsada operacyjna planuje i koordynuje działania wszystkich elementów ugrupowania brygady, a zwłaszcza pododdziałów pierwszego rzutu. Według dotychczasowych zasad za najwłaściwsze przyjmowano rozmieszczanie stanowiska dowodzenia brygady za pierwszorzutowymi pododdziałami. Przeprowadzone badania wykazały jednak, że znacznie lepszym rozwiązaniem może być rozmieszczanie stanowiska dowodzenia **za ugrupowaniem odwodów, za planowaną drugą rubieżą obrony.** Rozwiązanie takie pozwala na stworzenie dowódcy warunków do oddziaływania na poszczególne elementy ugrupowania z pewnej „perspektywy” mając na uwadze pierwszy rzut jako wy-

---

<sup>20</sup> S. Piotrowski, *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995.

<sup>21</sup> J. Martyna, *System dowodzenia brygady*, AON, Warszawa 1996.

konujący zasadnicze zadania we wszystkich rodzajach działań prowadzonych przez brygadę oraz odwody uzupełniające walkę tych pododdziałów. Kolejnym ważkim argumentem przemawiającym za tym rozwiązaniem jest fakt, że nie istnieje wtedy potrzeba (wymuszona) zmiany stanowiska dowodzenia w trakcie kolejnych etapów walki obronnej (walka o pierwszą pozycję, wykonanie kontrataku, organizacja walki na kolejnej rubieży). Zagadnienie to ściśle wiąże się z przemieszczaniem stanowisk dowodzenia, dlatego parametry czasowo-przestrzenne decydujące o rozmieszczeniu stanowiska dowodzenia szerzej przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

Kolejnym wnioskiem jest rozmieszczanie w obronie głównego stanowiska dowodzenia poza przewidywanym kierunkiem uderzenia przeciwnika. W natarciu zaś rozmieszczanie na kierunku działania pododdziałów wykonujących zasadnicze zadania.

Ściśle powiązaniem z działaniem głównego stanowiska dowodzenia jest funkcjonowanie wysuniętego stanowiska dowodzenia, gdzie jednym z zasadniczych zadań obsady operacyjnej jest przejęcie dowodzenia w przypadku obezwładnienia lub zniszczenia stanowiska głównego. Jego rozmieszczanie w ugrupowaniu brygady musi uzupełniać i „rozszerzać” możliwości ciągłego, operatywnego i skrytego dowodzenia.

Stanowisko wysunięte nie powinno znajdować się na kierunku przemieszczenia stanowiska głównego, lecz powinno mieć wyznaczoną własną oś (kierunek) działania (przemieszczania). Organizowanie dowodzenia w myśl przedstawionych założeń pozwoli na uniknięcie ewentualnego, jednoczesnego zablokowania manewru obu stanowisk dowodzenia. Jak wykazały badania, rozmieszczenie głównego stanowiska dowodzenia w obronie za odwodami, powinno mieć miejsce zwłaszcza wtedy, gdy brygada organizuje ją na szerokim froncie i jest ona płytsza niż zazwyczaj. Warunkiem jaki musi być jednak spełniony w takiej sytuacji jest możliwość operatywnego oddziaływania dowódcy na pododdziały pierwszego rzutu.

W wielu publikacjach autorzy powołując się na doświadczenia z toczonych konfliktów zbrojnych podkreślają, że w celu koordynowania działań pododdziałów pierwszego rzutu główne stanowisko dowodzenia należy rozmieścić za tymi pododdziałami na kierunku głównego uderzenia. Jednym z zagadnień, na które należy zwrócić uwagę podczas pro-

wadzonych w tym miejscu rozważań, jest problem – kiedy stanowisko dowodzenia powinno znaleźć się w tym miejscu i od kiedy rozpocząć funkcjonowanie? Wtedy to bowiem brygada przechodząc do natarcia zajmuje niejako kolejne obszary zbliżając się do rubieży wejścia do walki. Rozpatrując przedstawiony problem w oparciu o analizę zasad prowadzenia natarcia oraz uwagi ekspertów poczynić należy kilka odniesień, które posiadają znamiona zasad współczesnego natarcia oraz realizacji zasad dowodzenia.

Dowódca brygady, który otrzymał zadanie do natarcia, powinien być podporządkowany obszar (pas) działania, drogi podejścia oraz pododdziały znajdujące się w tym obszarze (oczywiście w różnym stopniu podległości). Sytuacja taka pozwoli na działanie w myśl jednego zamiaru (jedność dowodzenia), określi podległości służbowe (jednoosobowe dowodzenie) oraz pozwoli dowódcy wykonującemu główne zadanie (przechodzącemu do natarcia) na ugrupowanie poległych mu wojsk zgodnie z przyjętym przez niego systemem natarcia. Jednocześnie umożliwi wcześniejsze rozmieszczenie i przygotowanie do działania pododdziałów artylerii i innych rodzajów wojsk w zależności od potrzeb, w tym także reorganizację ugrupowania pododdziałów będących dotychczas w styczności.

Przedstawiony fragment organizacji natarcia umożliwia, między innymi, wcześniejsze rozmieszczenie w przyszłym rejonie działań stanowisk dowodzenia. Zwłaszcza, że wnioski wynikające z praktyki dowodzenia wskazują jednoznacznie, iż **rozwijanie systemu dowodzenia po rozpoczęciu natarcia jest działaniem spóźnionym**, wprowadzającym zamieszanie, a czasami dezorganizację poczynań dowództwa. Wnioski te wskazują na konieczność wcześniejszego rozwinięcia stanowiska dowodzenia w obszarze natarcia, w takim miejscu aby można było z niego kierować walką pododdziałów podczas ataku i opanowania pierwszej pozycji.

W natarciu główne i wysunięte stanowisko dowodzenia przemieszcza się za nacierającymi pododdziałami, dlatego kolejnym pytaniem formułowanym wobec rozpatrywanego obszaru jest: Kiedy obsady operacyjne stanowiska głównego i wysuniętego powinny „przejmować” dowodzenie pododdziałami?

Mając na względzie konieczność zachowania ciągłości, operatywności i skrytości dowodzenia można podzielić natarcie na etapy: podejścia, rozwijania w ugrupowanie bojowe, walki o opanowanie pierwszej pozycji (obiektu bliższego) oraz walkę o opanowanie kolejnej pozycji obrony (obiektu dalszego). W takich uwarunkowaniach wariant organizacji dowodzenia brygady może być następujący. Obsada stanowiska głównego koordynuje przygotowania do natarcia w rejonie ześrodkowania i podczas podejścia do rubieży rozwinięcia w kolumny batalionowe. W tym czasie wysunięte stanowisko dowodzenia przemieszcza się w obszar natarcia, rozmieszcza w miejscu wskazanym przez dowódcę i organizuje system dowodzenia. Z chwilą przekroczenia przez pododdziały linii rozwinięcia w kolumny batalionowe (może to być linia koordynacyjna) obsada stanowiska wysuniętego przejmuje dowodzenie i rozpoczyna koordynację dalszych działań.

Jednocześnie wraz z postępem nacierających wojsk stanowisko to przygotowane być powinno do przemieszczenia w nowy rejon, z którego jego obsada dowodzić będzie opanowaniem kolejnego obiektu. Przedstawiony przemienny sposób działania obsad stanowisk dowodzenia wymaga od zespołu organizacji dowodzenia właściwego jego zaplanowania. Ważnym jest właściwa koordynacja przejmowania funkcji przez poszczególne obsady operacyjne, a co się z tym wiąże opracowanie właściwego planu organizacji dowodzenia. Jego realizacja wymaga śledzenia rozwoju sytuacji, umiejętnego uruchamiania procesów wykonawczych oraz modyfikacji w zależności od zmieniającej się sytuacji taktyczno-operacyjnej.

Przedstawionym, zasadniczym funkcjom planowania i prowadzenia działań poddać może w pełnym zakresie jedynie obsada operacyjna głównego stanowiska dowodzenia. Dlatego ważnym wnioskiem jest stwierdzenie, iż niezależnie od aktualnego miejsca pobytu dowódcy obsada tego stanowiska powinna monitorować rozwój sytuacji na polu walki, a jej pracę koordynować powinien szef sztabu brygady.

Pamiętać należy, że niezależnie od przyjętej koncepcji działania wysunięte stanowisko dowodzenia jest bezpośrednim uzupełnieniem działania głównego stanowiska dowodzenia jest. Jako zasadnicze zadania obsad operacyjnych wysuniętego stanowiska dowodzenia przedstawiono realizację funkcji związanych z dowodzeniem pododdziałami realizują-

cymi bieżące zadanie. Zadania cząstkowe przez nie realizowane to zwłaszcza: zbieranie informacji, ich analiza, ocena, uruchamianie procesów wykonawczych zgodnie z przyjętym wcześniej planem, lub modyfikacja przyjętych założeń stosownie do zmieniających się warunków. Zadania te mogą być realizowane przez obsadę operacyjną wysuniętego stanowiska dowodzenia (jako zespół dowodzenia działaniami) w miejscu rozmieszczenia stanowiska głównego. Wielokrotnie jednak, a dowodzą tego zebrane wnioski i przykłady historyczne, istnieje potrzeba „przybliżenia” ośrodka koordynacyjnego do wykonawców i rozwinięcie wysuniętego stanowiska dowodzenia w obszarze odpowiedzialności podwładnych. Warianty organizacji stanowisk dowodzenia na dwóch kierunkach oraz podczas prowadzenia różnego rodzaju działań przedstawiono w załącznikach 4 – 7.

Analiza literatury wykazała, że w praktyce dowodzenia WSD rozwijano w sytuacji, gdy istniała potrzeba koordynowania działań innych niż przewidziano to w planie i przekazano podwładnym wcześniej w rozkazach. Często dowódcy organizowali także WSD w sytuacjach kryzysowych lub niewralgicznych dla dalszego prowadzenia działań.

Oprócz przedstawionych powyżej uwarunkowań rozwijanie wysuniętego stanowiska dowodzenia następować powinno zawsze wtedy, **gdy istnieje potrzeba zapewnienia ciągłości dowodzenia**. Sytuacja taka może mieć miejsce przy znacznej przewadze przeciwnika lub dużej dynamice działań. Wnioski te dotyczą w znacznej mierze działań prowadzonych na kilku kierunkach oraz działań opóźniających. W takich warunkach istnieć może potrzeba równoczesnej pracy obsady zarówno głównego jak i stanowiska wysuniętego. Istotne jest bowiem miejsce i rola zasadniczych osób funkcyjnych dowództwa brygady w zasadniczych etapach walki.

Najważniejszą osobą w brygadzie jest jej dowódca, który niezależnie od przyjętych zasad może wpływać na kształt systemu dowodzenia swojej jednostki stosownie do zaistniałej sytuacji, terenu czy innych czynników. Chcąc jednak to uczynić dowódca posiadać powinien siły i środki umożliwiające mu takie postępowanie, w tym także, rozwinięcie potrzebnej ilości stanowisk dowodzenia.

Zastępca dowódcy zapewnia ciągłość dowodzenia, lub jak wykazały wnioski z historii wojskowości i praktyki dowodzenia w armiach innych

państw, jest zazwyczaj wykonawcą decyzji dowódcy i koordynuje bieżące działania na wysuniętym stanowisku dowodzenia, realizuje funkcje dowódcy w przypadku nieobecności (odpoczynku) dowódcy lub w przypadku konieczności odtworzenia naruszonego systemu dowodzenia.

Rola szefa sztabu brygady sprowadza się do zapewnienia sprawnego funkcjonowania wszystkich elementów systemu dowodzenia oraz koordynacji koncepcyjnej pracy obsady operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia.

We współczesnych działaniach dużą rolę może także odegrać **grupa dowódcy**. Nie jest ona stałym elementem systemu dowodzenia. W zależności od potrzeb dowódca może nakazać zebranie określonych osób funkcyjnych obsady operacyjnej, przydzielić jej odpowiednie środki oraz określić realizowanie stosownych zadań. Sytuacja taka może mieć miejsce gdy dowódca udaje się do przełożonego po zadanie, w razie konieczności nawiązania współdziałania z innymi jednostkami lub w innych sytuacjach.

Stwierdzić zatem należy, iż niezależnie od przyjmowanych w dokumentach normatywnych lub proponowanych w innych opracowaniach zasad rozmieszczania stanowisk dowodzenia w ugrupowaniu brygady, **dowódca każdorazowo decyduje gdzie je rozmieścić**. Decyzja ta jest oczywiście każdorazowo poprzedzona szerokoaspektową pracą zespołu organizacji dowodzenia uwzględniającą wszystkie warunki zewnętrzne i wewnętrzne ich funkcjonowania. Dlatego przedstawiane każdorazowo wnioski formułować można jako zasady postępowania, które są jednak jedynie zbiorem wymagań jakim odpowiadać powinno w danych warunkach rozmieszczanie stanowisk dowodzenia, a nie nakazami jak postępować.

W szeregu publikacjach rozmieszczanie stanowisk dowodzenia, przedstawiane jest jako zbiór zasad lub wymagań jakie spełniać powinien dany teren, aby można było w nim rozmieścić stanowisko dowodzenia. Często zawierają one także wnioski dotyczące usytuowania w danym rejonie poszczególnych elementów tegoż stanowiska, a dotyczą każdorazowo zasad i wymagań odnoszących się do żywotności stanowisk dowodzenia oraz ich możliwości manewrowych.

**Żywotność stanowiska dowodzenia** rozpatrywana jest zazwyczaj jako szereg przedsięwzięć zmierzających do uniemożliwienia wykrycia lub zminimalizowania skutków uderzenia przeciwnika na stanowiska dowodzenia. Formułując wymagania w odniesieniu do miejsca rozmieszczenia stanowiska dowodzenia większość fachowców uważa, że zapewniać ono powinno możliwość skrytego rozmieszczenia obsady osobowej oraz rozśrodkowania sprzętu. Jako kolejne wymienia się warunki umożliwienia utrzymywania posiadanymi środkami ciągłej łączności z przełożonym, podwładnymi, sąsiadami, pozostałymi elementami własnego systemu dowodzenia, innymi jednostkami, wewnątrz stanowiska dowodzenia, zapewnienie odpowiednich warunków pracy obsadzie operacyjnej oraz dogodne warunki do maskowania, ochrony i obrony.

Trudno jednoznacznie określić jaką powierzchnię zajmował będzie rejon rozmieszczania stanowiska dowodzenia. Każdorazowo zależy to będzie od ilości posiadanych sił i środków, „lokalnych” warunków terenowych i infrastruktury oraz wielu innych czynników. Dążyć jednak należy aby nie rozbudowywać nadmiernie struktur stanowisk dowodzenia, a zwiększać ich możliwości manewrowe.

Podczas organizowania stanowisk dowodzenia pamiętać należy aby każdorazowo dla każdego stanowiska dowodzenia oprócz zasadniczego rejonu rozmieszczenia wyznaczać w odległości 1-2 km **rejon zapasowy**. Rejon ten wyznacza się w celu szybkiego przemieszczenia do niego stanowiska dowodzenia w wypadku jego wykrycia, zagrożenia przez przeciwnika lub inne czynniki. Określa się go także jako miejsce zbiórki obsady i środków stanowiska dowodzenia w przypadku wykonania na nie uderzenia przez przeciwnika i jego ewentualne częściowe lub całkowite obezwładnienie. W celu zmniejszenia obszaru rozmieszczenia SD w zapasowym rejonie rozlokować można także siły i środki, które nie uczestniczą lub zabezpieczają w danym momencie pracy obsady operacyjnej. W myśl tej koncepcji w rejonie tym znajdować się może odwód łączności oraz elementy grupy zabezpieczenia. Jednocześnie rozmieszczanie w tym rejonie części sił stanowiska dowodzenia pozwala na jego wcześniejsze rozpoznanie oraz przygotowanie zapasowych miejsc pracy. Mankamentem powyższej koncepcji jest konieczność organizowania ochrony i obrony obu rejonów oraz utrzymywania pomiędzy nimi dodatkowych relacji łączności.

Analiza powyższych wymagań oraz zasad prowadzenia współczesnych działań taktycznych pozwala jednoznacznie wyrazić pogląd, że współcześnie stanowiska dowodzenia brygady rozmieszczać należy w obszarach zabudowanych. Za takim rozwiązaniem przemawia szereg argumentów. Ważnym wnioskiem jest to, że **łatwiej obecnie zamaskować rozmieszczenie stanowiska dowodzenia w miejscowości, osiedlu czy wiosce niż w obszarze leśnym**. Źródła promieniowania cieplnego i elektromagnetycznego są bowiem czymś normalnym dla obszarów zabudowanych. Łatwiej także pod względem organizacyjnym i czasowym zorganizować pracę obsady operacyjnej w budynkach niż w rozwiniętych w systemie polowym autobusach sztabowych. Za plus uznać należy także mniejszą konieczność prowadzenia rozbudowy fortyfikacyjnej oraz możliwość szerokiego wykorzystania istniejącej infrastruktury.

Przeciwnicy rozmieszczania stanowisk dowodzenia w terenie zurbanizowanym jako najważniejszy argument podkreślają łatwość maskowania bezpośredniego sprzętu w warunkach leśnych, łatwość ustawiania pojazdów wzdłuż duktów leśnych i formowania z nich kolumn, konieczność przesiedlenia ludności jeśli znajduje się ona w obszarze planowanym do zajęcia przez stanowisko dowodzenia oraz szybkie rozprzestrzenianie się wśród ludności cywilnej informacji o rozmieszczeniu w miejscowości stanowiska dowodzenia.

Analiza doświadczeń z współczesnych konfliktów zbrojnych wykazała także, że nie należy rozmieszczać stanowisk dowodzenia w pobliżu charakterystycznych punktów terenowych lub obiektów infrastruktury mogących być potencjalnymi obiektami uderzeń przeciwnika. Miedzy innymi, podczas operacji NATO w Kosowie lotnictwo atakowało wiele obiektów infrastruktury, a zwłaszcza obiekty łączności, mosty, węzły kolejowe, węzły komunikacyjne, zakłady przemysłowe, a nawet pojedyncze urządzenia.

Jednocześnie najkorzystniej jest na miejsca pracy obsady operacyjnej w miejscowościach wybierać obiekty **umożliwiające im pracę w jednym miejscu**, np. szkoły, ośrodki kultury lub inne. Nie należy natomiast stosować w tym wypadku schematu, łatwego do rozszyfrowania dla przeciwnika. Do maskowania stanowiska dowodzenia, należy w terenie zabudowanym wykorzystywać istniejącą infrastrukturę w tym garaże, wiaty i zabudowania gospodarcze.

W zakresie **możliwości manewrowych** podkreśla się zaś konieczność posiadania dostatecznej ilości dróg umożliwiających swobodny dojazd i ewakuację w razie zagrożenia. Drogi te powinny być także ujęte w systemie maskowania. Niedopuszczalne jest aby w warunkach zagrożenia ustawiania na nich tablic informacyjnych i drogowskazów wskazujących miejsce rozmieszczenia danego stanowiska. Przeprowadzona analiza literatury wykazała w tym zakresie konieczność każdorazowego określenia zasad ruchu i komunikacji w rejonie rozmieszczenia stanowiska dowodzenia oraz wokół niego.

W odniesieniu do wysuniętego stanowiska dowodzenia szereg z przedstawionych zasad może, a nawet powinno być brane pod uwagę przy wyborze miejsca jego rozmieszczenia. Wnioski z praktyki dowodzenia wykazały także, że dowódcy, stawiając na czas działania oraz operatywność rozwijali swoje stanowiska wysunięte (lub punkty dowodzenia) na, lub w rejonie stanowiska dowodzenia podwładnego. Działania takie pozwalało im na wykorzystanie istniejącego systemu łączności, kontakt osobisty z podwładnym oraz zwiększało operatywność działania. W innych przypadkach do rozwinięcia stanowiska wysuniętego wykorzystywane były istniejące obiekty infrastruktury. Stanowisko to ma bowiem, zdaniem ekspertów, maksymalnie wykorzystać właściwości terenu, charakteryzować się dużą manewrowością, elastycznym reagowaniem na sytuację oraz operatywnym działaniem.

Praktyka dowodzenia wskazuje, że elementy stanowiska dowodzenia skupione są na niewielkiej powierzchni, czasami zaś nadmiernie rozśrodkowane zajmują znaczny obszar. Wymóg zapewnienia sprawnej organizacji pracy obsady operacyjnej owocować może bądź skupieniem jej w jednym miejscu, np. szkole, bądź rozśrodkowania w kilku sektorach (obiektach) odpowiadających podziałowi na centra. Dążyć zatem należy do **oddzielenia rejonu pracy obsady operacyjnej od grupy zabezpieczenia, centralnego rozmieszczenia ośrodka dowodzenia oraz ustanowienia wokół niego strefy zamkniętej podlegającej szczególnej ochronie**. Rejon stanowiska dowodzenia, a zwłaszcza miejsca pracy obsady operacyjnej traktować należy jako zastrzeżony do poruszania się dla osób nieuprawnionych, dlatego określenie poszczególnych stref dostępu ułatwi ochronę informacji oraz całego stanowiska. Spełnienie powyższych wniosków rzutuje, między innymi, na potrzebę organizowania

elementów stanowiska dowodzenia, które usprawnią, a jednocześnie zwiększą jego bezpieczeństwo. Jako jeden z zasadniczych w tym względzie zidentyfikowano wymóg organizowania na skraju stanowiska dowodzenia miejsc parkingowych dla przybyłych, punktu meldunkowego przyjmującego informacje od łączników oraz punktu obsługi mediów i interesantów. Dodatkowo, każde wejście osoby z poza danego dowództwa i pododdziałów dowodzenia w rejon stanowiska dowodzenia powinien być ewidencjonowany, a jej poruszanie się w rejonie monitorowane.

Jedna z zasad, przedstawianych często w literaturze nakazuje, aby w rejonie rozmieszczenia zachować 25 – 30 metrowe odległości pomiędzy pojazdami. Jednak w przypadku zabudowy odległości te każdorazowo dostosować należy do warunków lokalnych. Także lądowisko dla powietrznych środków dowodzenia dyslokować należy w takim miejscu i oddaleniu, aby nie demaskować rejonu rozmieszczenia danego stanowiska. Podobna sytuacja ma się ze środkami emitującymi promieniowanie elektromagnetyczne. Ich rozmieszczenie nie powinno demaskować rejonu pracy obsady operacyjnej.

Podsumowując zagadnienia rozmieszczania stanowisk dowodzenia wskazać należy na konieczność posiadania dużej inwencji przez osoby odpowiedzialne za wybór i rozmieszczenie stanowiska dowodzenia w terenie i w ugrupowaniu operacyjnym. Właściwe określenie rejonu przyszłego działania stanowiska dowodzenia poprzedzone musi być dogłębnym przestudiowaniem terenu oraz rekonesansem. Czynności te powinny umożliwić następnie dowódcy podjęcie decyzji co do rzeczywistego rozmieszczenia stanowiska dowodzenia. Historia wojskowości wskazuje bowiem na wiele przykładów, gdzie złe rozmieszczenie stanowiska dowodzenia wpływało negatywnie na jakość dowodzenia.

### **3.3. Przemieszczanie stanowisk dowodzenia**

Dynamizm prowadzenia współczesnych działań taktycznych powoduje konieczność częstego przemieszczania wszystkich elementów ugrupowania bojowego brygady, w tym jej stanowisk dowodzenia. Analiza literatury przedmiotu pozwala na wygenerowanie dwóch zasadniczych aspektów związanych z przemieszczaniem stanowisk dowodzenia. Po

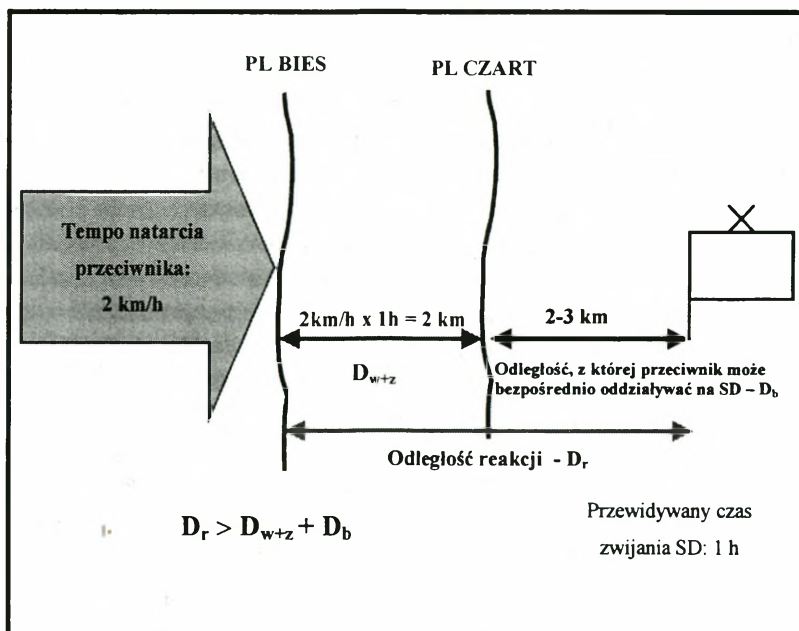
pierwsze: przemieszczenie stanowiska dowodzenia jako elementu funkcjonującego systemu dowodzenia, natomiast drugim obszarem jest rozpatrywanie przemieszczenia jako zbioru przedsięwzięć realizowanych w ramach jednego stanowiska dowodzenia.

Jako jedną z zasadniczych zasad podaje się, że przemieszczenie jednego ze stanowisk dowodzenia nie może naruszyć zorganizowanego wcześniej systemu oraz zerwać relacji pomiędzy dowódcą, a podwładnymi, przełożonym i innymi elementami systemu. Stanowisko dowodzenia należy zmieniać każdorazowo po stwierdzeniu następowania symptomów jego wykrycia, zagrożenia działaniem przeciwnika oraz zgodnie z przyjętym planem działania. Nie należy przemieszczać jednocześnie wszystkich stanowisk dowodzenia brygady, a dowódca nie powinien zmieniać miejsca swojego pobytu w decydujących etapach (momentach) walki.

Decyzję o zmianie głównego stanowiska dowodzenia podejmuje dowódca, a w przypadku jego nieobecności jego zastępca lub szef sztabu. W przypadku stanowiska wysuniętego decyzję taką podejmuje także dowódca, zastępca dowódcy lub szef zespołu dowodzenia działaniami. W wypadku bezpośredniego zagrożenia SD decyzję taką podjąć może najważniejsza osoba funkcyjna obsady operacyjnej. Zmiana stanowiska dowodzenia powinna być także elementem przyjętego planu działania.

W toku planowania przemieszczenia stanowiska dowodzenia dążyć należy do tego aby skoordynować wszystkie te działania w planie organizacji dowodzenia. Dlatego określić należy rubież bezpieczeństwa, rubież rozpoczęcia zwijania stanowiska dowodzenia oraz ostateczny czas opuszczenia dotychczasowego rejonu rozmieszczenia. Podczas prac planistycznych podstawą prowadzonych obliczeń powinny być między innymi: bezpieczna odległość stanowiska dowodzenia od linii styczności wojsk, tempo natarcia przeciwnika (w natarciu zakładane tempo natarcia wojsk własnych), czas potrzebny na zwinięcie stanowiska dowodzenia oraz opuszczenia dotychczasowego rejonu rozmieszczenia. Metodyka wyznaczania rubieży wywołania przemieszczenia powinna być następująca: określić należy odległość bezpieczeństwa –  $D_b$ , od stanowiska dowodzenia do rubieży z której przeciwnik może oddziaływać na stanowisko dowodzenia ogniem obserwowanym. Następnie przewidywaną prędkość działania przeciwnika –  $P_{dp}$  pomnożyć należy przez czas po-

trzebny na zwinięcie stanowiska dowodzenia. Otrzymaną odległość odkładamy od narysowanej wcześniej rubieży możliwego oddziaływania przeciwnika. Powyższe działanie można zobrazować podanymi poniżej wzorami oraz przedstawić jak na rysunku 6.



Rys. 6. Metodyka obliczania linii rozpoczęcia zwijania i przemieszczenia stanowiska dowodzenia

$$D_r > D_{w+z} + D_b$$

gdzie:  $D_r$  – odległość reakcji stanowiska dowodzenia,  $D_b$  – odległość bezpieczeństwa,  $D_{w+z}$  – odległość wywołania i zwijania.

$$D_{w+z} = P_{dp} \times T_{zSD}$$

gdzie:  $P_{dp}$  – przewidywana prędkość działania przeciwnika,  $T_{zSD}$  – czas potrzebny na zwinięcie stanowisko dowodzenia oraz opuszczenie danego rejonu rozmieszczenia.

Rejon rozmieszczenia stanowiska dowodzenia można, a nawet należy zmienić nawet w sytuacji gdy nie istnieją symptomy jego zagrożenia. Może to nastąpić, np. gdy brygada znajduje się w drugim rzucie oddziału, bez styczności z przeciwnikiem. W przedstawionej sytuacji przemieszczenie nie powinno następować częściej niż raz na dobę.

O sposobie wykonania przemieszczenia, ustawienia pojazdów w kolumnie, jej ochronie i obronie decydować każdorazowo powinien komendant stanowiska dowodzenia. Jego kompetencje w tym zakresie umożliwiać mu powinny dużą swobodę działania. Wcześniej jednak, np. w trakcie ćwiczeń, wypracowany powinien zostać wspólnie z zespołami centrum wsparcia dowodzenia model organizacji przemieszczania obejmujący swoimi rozwiązaniami wszystkie aspekty związane z rozpoznaniem drogi przemieszczenia i nowego rejonu, przygotowaniem tego rejonu oraz wybraniem miejsc rozmieszczenia poszczególnych elementów stanowiska dowodzenia.

Podczas prowadzenia działań nowe rejony rozmieszczenia stanowisk dowodzenia powinny zostać wybrane z mapy tak, aby dana obsada operacyjna mogła z niego jak najlepiej realizować swoje funkcje. Wkomponowanie stanowiska dowodzenia w plan walki oraz akceptacja nowego rejonu przez dowódcę lub szefa sztabu może uruchomić procesy wykonawcze związane z przemieszczeniem. Pierwszą czynnością jest rozpoznanie drogi przemieszczenia oraz nowego rejonu. Zadanie to realizuje grupa rekonesansowa. Dotychczasowe zasady działania ujęte w dokumentach normatywnych nie precyzują składu i zasad działania tej grupy pozostawiając szefowi sztabu dużą swobodę w tym względzie. Podkreśla się jednak, że w jej skład powinien wchodzić oficer operacyjny, oficer łączności, przedstawiciel wojsk inżynieryjnych, przedstawiciel pododdziału ochrony oraz obrony przeciwchemicznej. Skład tej grupy ustala szef sztabu.

Jednoznacznie należy także podkreślić fakt, że grupa rekonesansowa stanowiska dowodzenia powinna być jego **stałym elementem**.

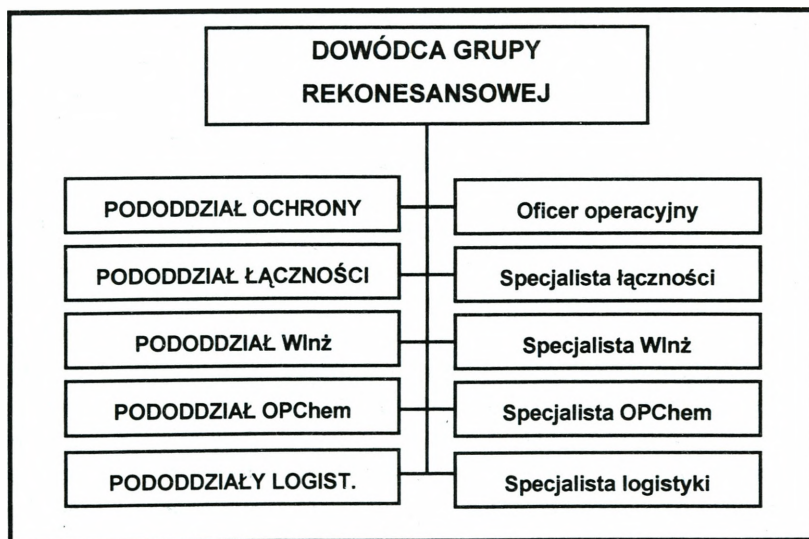
Dowódcą grupy rekonesansowej powinien być oficer zespołu organizacji dowodzenia, a w jej skład powinni wchodzić przedstawiciele i pododdziały reprezentujące takie obszary funkcjonalne jak: ochronę, wojska inżynieryjne, obronę przeciwchemiczną i przeciwlotniczą, łączność, logistykę oraz inne pododdziały stosownie do potrzeb.

Działanie grupy rekonesansowej powinno nastąpić w takim czasie, aby mogła ona wykonać swoje zadania do czasu rozpoczęcia przemieszczenia sił głównych danego stanowiska dowodzenia. Zasadniczymi zadaniami grupy rekonesansowej powinno być: rozpoznanie drogi przemieszczenia, określenie jej przydatności, punktów newralgicznych oraz ich ewentualnych obejść; zaplanowanie miejsc rozmieszczenia punktów regulacji ruchu lub ochrony obiektów infrastruktury; ustalenie w nowym rejonie warunków rozmieszczenia jego poszczególnych elementów, maskowania oraz prowadzenia prac inżynierskich; sprawdzenie stopnia skażenia rejonu oraz jego zaminowania; zameldowanie o zajęciu wyznaczonego rejonu i przystąpieniu do przygotowania rejonu do przyjęcia zasadniczych sił stanowiska dowodzenia.

Rozpoznanie nowego rejonu rozmieszczenia rozpoczyna etap pracy grupy rekonesansowej. Wyznacza się w nim miejsca rozmieszczenia poszczególnych elementów stanowiska dowodzenia; organizuje jego ochronę i obronę wystawiając posterunki regulacji ruchu oraz ochronne; wskazuje i przygotowuje lądowisko dla śmigłowców; rozpoznaje zapasowy rejon rozmieszczenia stanowiska dowodzenia; rozwija elementy systemu łączności stanowiska dowodzenia; prowadzi się rozbudowę inżynierską i przystosowuje obiekty infrastruktury. O zakończeniu realizacji tych zadań melduje się przełożonemu. Powinny być one zakończone przed rozpoczęciem przemieszczenia zasadniczych sił stanowiska dowodzenia. Przedstawiony sposób działania oraz zasadnicze zadania grupy rekonesansowej wskazują, że oprócz zadań rozpoznawczych realizuje ona szereg czynności przygotowawczych. Dlatego podkreśla się aby skład tej grupy stanowiły zawsze siły i środki pododdziałów batalionu dowodzenia zabezpieczających funkcjonowanie stanowiska dowodzenia. Wariant składu grupy rekonesansowej przedstawia rys. 7.

Odpowiedzialnym za realizację czynności związanych z przemieszczeniem stanowiska dowodzenia jest jego komendant, który po zapoznaniu z efektami pracy grupy rekonesansowej wspólnie z zespołem organizacji dowodzenia precyzuje organizację przemieszczenia do nowego rejonu. Planowane przemieszczenie nie powinno być zaskoczeniem dla obsady operacyjnej. Każdorazowo musi być ona zapoznana z planowanym terminem jego rozpoczęcia, drogą przemieszczenia oraz nowym rejonem. Sposób organizacji przemieszczenia, kolejność pojazdów w ko-

lumnie, sygnały, sposób działania na wypadek ataku przeciwnika oraz inne czynności związane z organizacyjną stroną przemieszczenia powinny być ustalone wcześniej, np. podczas ćwiczeń oraz zapisane w instrukcji danego stanowiska dowodzenia. Cały personel stanowiska dowodzenia powinien być jedynie zapoznawany z ewentualnymi zmianami wcześniejszych ustaleń.



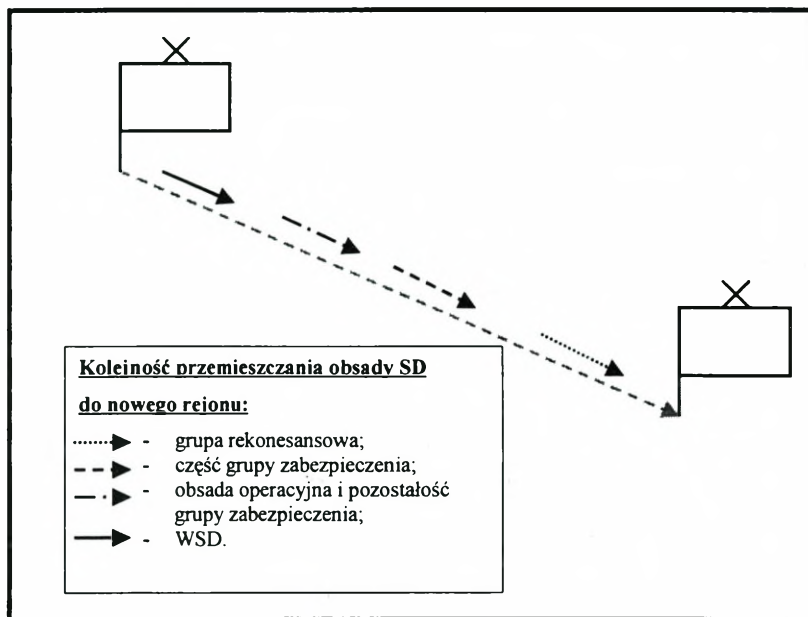
Rys. 7. Wariant składu grupy rekonesansowej

W toku prowadzonych działań dążyć należy, aby **przemieszczanie stanowiska dowodzenia wykonywać nie w jednym rzucie, lecz w kilku**. Jako zasadniczy argument przedstawić należy większą możliwość wykrycia kolumny całego stanowiska dowodzenia oraz jej obezwładnienia. Dokonując analizy sposobów przemieszczania stanowiska dowodzenia realizowanych w praktyce przyjąć można, że jednym z zasadniczych może być kolejność, w której jako pierwsza do nowego rejonu przegrupowuje się grupa rekonesansowa, następnie siły i środki grupy zabezpieczenia. W dalszej kolejności do nowego rejonu przemieszcza się część personelu operacyjnego bez obsady wysuniętego stanowi-

ska dowodzenia. Przybycie do nowego rejonu zasadniczej części obsady operacyjnej powinno być tak skalkulowane, aby zajmowała ona już przygotowane miejsca pracy i po krótkiej ich adaptacji osiągnęła gotowość do działania. W ostatniej kolejności przemieszcza się obsada wysuniętego stanowiska dowodzenia, która do danego momentu utrzymywała relacje dowodzenia z podwładnymi. Rozpoczyna ona przemieszczenie po osiągnięciu gotowości do działania przez przybyłą wcześniej zasadniczą część obsady operacyjnej.

Przedstawione rozwiązanie realizowane być powinno z zachowaniem kilku niezbędnych warunków koniecznych dla osiągnięcia powodzenia całego przedsięwzięcia. Na całej drodze przemieszczenia funkcjonować musi regulacja ruchu, a ochronie podlegać ważne obiekty infrastruktury drogowej, np. mosty. Poszczególne kolumny chronione być powinny przed atakiem przeciwnika naziemnego i powietrznego, a jednocześnie określony być sposób działania na wypadek różnych zdarzeń. Jako wady takiego rozwiązania uznać należy niewątpliwie rozdzielenie sił i środków ochrony na kilka elementów oraz znaczne rozciągnięcie w czasie realizowanych czynności. Jednak rekompensowane jest to w znacznej mierze ciągłością i trwałością więzi informacyjnych z podwładnymi oraz zwiększeniem żywotności systemu dowodzenia. Wariant przedstawionego sposobu przemieszczenia stanowiska dowodzenia do nowego rejonu przedstawiono na rys. 8.

Przedstawiony wariant przemieszczenia jest jednym z możliwych do zastosowania w praktyce. Każdorazowo bowiem podejmując decyzję o przemieszczeniu stanowiska dowodzenia uwzględniane być muszą „lokalne” warunki jego realizacji. Jako najważniejsze determinanty tych czynności wymienia się bowiem czas jaki pozostaje do dyspozycji na ich wykonanie oraz sytuacja taktyczno-operacyjna zaistniała w danym rejonie. Przyjęte w odniesieniu do tego zagadnienia rozwiązania nie powinny być przyjmowane jako „sztywne” reguły postępowania, lecz jako wzorzec, który należy odpowiednio modelować. Wzorzec ten powinien być określony w Instrukcji Funkcjonowania Stanowiska Dowodzenia, a jego modyfikacja zostać zawarta w zarządzeniu dowódcy danego stanowiska dowodzenia.



*Rys. 8. Wariant przemieszczenia stanowiska dowodzenia do nowego rejonu*

W toku prowadzonych rozważań stwierdzono, że ciekawym przypadkiem jest sytuacja, gdy w ramach operacji pokojowych brygada realizuje przedsięwzięcia przemieszczania stanowiska dowodzenia. Zebrane w tym obszarze opinie ekspertów wykazały, że przemieszczanie stanowiska dowodzenia w rejon działań następuje na ogólnych zasadach narodowych. Zajęcie rejonu poprzedzone jest jego rozpoznaniem i przygotowaniem, a następnie przemieszczeniem do niego obsady operacyjnej. Przykłady dotychczasowego działania na terenie byłej Jugosławii wskazują, że zasadniczo **nie przewiduje się zmian rejonu rozmieszczenia stanowiska dowodzenia podczas działania w swojej strefie odpowiedzialności**. Może to jednak nastąpić w wypadku zaistnienia jego bezpośredniego zagrożenia lub zmiany zadania. Każdorazowo jednak obsadę i rejon wysuniętego stanowiska dowodzenia przygotowuje się do przejścia funkcji stanowiska głównego oraz przemieszczenia w jego re-

jon zasadniczych sił i środków tego stanowiska. Przewiduje się natomiast, że w przypadku sytuacji kryzysowych koordynacją działań poszczególnych elementów ugrupowania zajmować się będzie obsada stanowiska wysuniętego, która w razie potrzeby może być wzmocniona personelem stanowiska głównego. Przemieszczenia stanowiska wysuniętego realizowane będą natomiast na ogólnych zasadach. Powszechnym jest także rozmieszczanie WSD w rejonie stanowiska dowodzenia podwładnego.

Rekapitulując stwierdzić należy, że przemieszczanie stanowiska dowodzenia do nowego rejonu wiąże się z szeregiem czynności organizacyjnych, których właściwa realizacja wpływa na zapewnienie ciągłości dowodzenia. Unikać należy w tym wypadku jakiegokolwiek improwizacji, a działania alarmowe, np. w przypadku ataku przeciwnika na dane stanowisko dowodzenia, powinny być sprawdzone podczas ćwiczeń, ujęte w stosowne planu oraz w jak największym stopniu zorganizowane.

### **3.4. Ubezpieczenie**

Analiza literatury przedmiotu oraz doświadczeń współczesnych konfliktów zbrojnych wykazały, że ciągłość dowodzenia zapewniana jest w dużej mierze przez realizację przedsięwzięć związanych z ochroną i obroną systemu stanowisk dowodzenia.

Ochrona stanowiska dowodzenia to całokształt przedsięwzięć związanych z jego zabezpieczeniem przed zniszczeniem, niedopuszczeniem do powstawania strat oraz ochrona najważniejszych osób funkcyjnych, poszczególnych elementów i całego stanowiska dowodzenia.

Obrona stanowiska dowodzenia to natomiast odpieranie czynnej napaści jednostek wojsk lądowych przeciwnika, grup specjalnych, desantowo-szturmowych, powietrznych środków rażenia oraz innych elementów.

Powyższe uwarunkowania oraz zagrożenia stanowisk dowodzenia wskazują, że obszar ochrony i obrony stanowisk dowodzenia rozpatrywać należy jako kompleks przedsięwzięć związanych między innymi z ich fizyczną ochroną i obroną, ubezpieczeniem, organizacją służby

wartowniczej i patrolowej, zabezpieczeniem inżynieryjnym, maskowaniem, obroną przeciwlotniczą oraz przeciwchemiczną.

Jeden z zasadniczych wniosków w tym obszarze wskazuje, że realizacja powyższych przedsięwzięć ukierunkowana być powinna każdorazowo na ukryciu rozmieszczenia stanowiska dowodzenia, niedopuszczenia do przenikania w jego rejon osób postronnych i grup przeciwnika w celu zapobieżenia wykonania przez nie uderzeń, minimalizowania skutków ewentualnych uderzeń zarówno w rejonie rozmieszczenia jak i podczas przemieszczenia.

Ochronę stanowisk dowodzenia należy organizować okrężnie z jednoczesnym skupieniem wysiłku na zapewnienie ochrony najważniejszych elementów stanowiska, zwłaszcza z kierunku lub kierunków szczególnie zagrożonych. Przedsięwzięcia te realizuje się etatowymi siłami pododdziałów dowodzenia, a ewentualne wzmocnienie dodatkowymi siłami jest sytuacją wyjątkową. System ochrony i obrony stanowiska dowodzenia powinien być „wkomponowany” w poszczególne specjalistyczne systemy funkcjonalne, np. obrony przeciwlotniczej. Przygotowanie do realizacji zadań związanych z ochroną i obroną danego stanowiska następować musi każdorazowo podczas ćwiczeń oraz treningów, gdzie cały personel, w tym obsada operacyjna, zapoznany być musi z zasadami realizowanych przedsięwzięć, sygnałami ostrzegania i alarmowania, sposobami działania na te sygnały oraz w wypadku zagrożenia lub ataku przeciwnika. Ogólne zasady oraz zadania poszczególnych osób funkcyjnych w zakresie ochrony i obrony stanowiska dowodzenia zawarte być powinny w Instrukcji Stanowiska Dowodzenia (Stała Procedura Operacyjna Stanowiska Dowodzenia), jednak każdorazowo dostosowane do warunków „lokalnych”.

Ubezpieczenie, służbę wartowniczą i patrolową realizuje kompania ochrony i regulacji ruchu. Praktyka dowodzenia wskazuje, że pododdziały te nie są w stanie realizować wszystkich stawianych przed nimi zadań. System ubezpieczeń stanowiska dowodzenia to w większości posterunki ochronno-obronne organizowane zazwyczaj na drogach dojazdowych oraz na kierunkach dogodnych dojść do rejonu rozmieszczenia stanowiska dowodzenia, patrole organizowane wewnątrz stanowiska dowodzenia oraz wartownicy ochraniający poszczególne elementy stanowiska.

W dokumentach normatywnych brak jednoznacznych zasad i rozwiązań jakimi należy się kierować w zakresie organizacji ubezpieczenia i obrony stanowiska dowodzenia. Jednocześnie badania przeprowadzone w jednostkach wojskowych wykazały brak doświadczeń w zakresie organizacji ochrony i obrony stanowisk dowodzenia w terenie zurbanizowanym. W warunkach poligonowych powszechnie bowiem praktykuje się rozwijanie stanowisk dowodzenia w obszarach leśnych. Szkolenie oddziałów w Ośrodku Szkolenia Poligonowego Wędrzyn, gdzie istnieje ośrodek przygotowania pododdziałów do walki w terenie zurbanizowanym, ograniczone jest zazwyczaj do szczebla batalionu. Rozwiązania powyższego problemu poszukiwać należy w organizowaniu ochrony i obrony garnizonowego stanowiska dowodzenia wykorzystywanego podczas treningów sztabowych i ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Jednak i w tym przypadku nagminnie przedsięwzięcia ochrony i obrony stanowiska dowodzenia ograniczają się do wystawienia wartownika przy wejściu do pomieszczeń, w których odbywa się ćwiczenie.

Warto zauważyć, że w literaturze przedmiotu próbowano przedstawić możliwe sposoby i rozwiązania analizowanego problemu. Jedną z takich propozycji przedstawił Kazimierz Bogdanowicz, który zaproponował podzielenie rejonu stanowiska dowodzenia na cztery sektory odpowiedzialności oraz powierzenie ochrony i obrony tych sektorów odpowiednim szefom rodzajów wojsk.<sup>22</sup>

Złożone warunki funkcjonowania stanowisk dowodzenia w toku działań taktycznych powodują, że istnieje potrzeba organizowania ochrony stanowisk dowodzenia już w pewnym oddaleniu od ich rejonu rozmieszczenia. Wydaje się zatem celowe, aby obszar objęty ochroną i obroną podzielić na kilka stref, a mianowicie:

- strefę ubezpieczeń;
- strefę bezpośrednią;
- strefę ścisłą.

W strefie ubezpieczeń działać powinny elementy (posterunki, placówki, patrole, itp.), których zasadniczym zadaniem powinno być ostrzeżenie obsady stanowiska dowodzenia o zagrożeniu, ochrona dogodnych

---

<sup>22</sup> K. Bogdanowicz, *Niektóre zagadnienia dotyczące systemu dowodzenia*, Zeszyty Naukowe ASG nr 3(6), Warszawa 1975, s. 92-93.

kierunków podejścia do rejonu rozmieszczenia stanowiska, niedopuszczenie grup rozpoznawczych i dywersyjnych przeciwnika w rejon stanowiska dowodzenia oraz ochrona obiektów infrastruktury ważnych dla funkcjonowania lub przemieszczenia stanowiska dowodzenia.

Zasadniczymi zadaniami elementów działających w strefie bezpośredniej powinna być bezpośrednia ochrona i obrona rejonu rozmieszczenia stanowiska dowodzenia oraz jego elementów. W tym zwłaszcza zablokowanie dróg dojazdu do rejonu stanowiska dowodzenia, przygotowanie stanowisk ogniowych, niedopuszczenie do przenikania w rejon stanowiska osób postronnych, odparcie uderzeń powietrznych i naziemnych.

Miejsce pracy obsady operacyjnej objęte powinno być strefą ścisłą. Wejść do niej mogłyby tylko osoby uprawnione. W strefie tej szczególnej ochronie podlegać musi miejsce pracy dowódcy oraz centrum dowodzenia.

System elementów ochronno-obronnych uzupełniony być powinien podobnymi przedsięwzięciami realizowanymi przez inne elementy ugrupowania brygady. Określono, że do ochrony rejonu stanowiska dowodzenia o powierzchni 800 x 800 metrów wydzielić należy około 9 posterunków (ok. 250 m na każdy), jeden patrol zewnętrzny (w sile do drużyny), do czterech posterunków wewnętrznych oraz ochronę najważniejszych osób funkcyjnych. Zadania te realizują jednorazowo siły plutonu ochrony. Biorąc pod uwagę zasadę, że 1/3 sił realizuje zadanie, 1/3 pozostaje w dyżurze bojowym, a 1/3 odpoczywa, do ochrony stanowiska dowodzenia wydzielić należy kompanię. Powinna ona być wyposażona w transportery opancerzone oraz inne środki umożliwiające podjęcie walki z elementami naziemnymi i powietrznymi przeciwnika.

System ubezpieczeń sam w sobie nie zapewni całkowitej ochrony przed przenikaniem w rejon stanowiska dowodzenia elementów niepożądanych lub ataku różnych elementów ugrupowania przeciwnika. Dlatego należy go uzupełnić systemem zapór inżynierskich, w tym grupami min, minami sygnalizacyjnymi, zaporami małowidocznymi i z drutu kolczastego. W dogodnych warunkach organizowane mogą być także zawały i niszczenia. Rozbudowuje się także, jeżeli czas na to pozwala, stanowiska ogniowe na kierunkach zagrożonych lub w obiektach na kierunkach prawdopodobnego lub możliwego ataku przeciwnika.

Do odparcia ataku przeciwnika w pierwszej kolejności przystępują elementy ubezpieczenia, obsady posterunków, wartownicy oraz patrole. Na sygnał o zagrożeniu i ataku oficer dyżurny stanowiska dowodzenia wzmacnia obronę elementami pozostającymi w gotowości do działania (np. zmiana alarmowa i odpoczywająca warty, pododdział alarmowy) oraz zgodnie z planem ochrony i obrony organizuje działanie pozostałych komponentów stanowiska dowodzenia.

### 3.5. Zabezpieczenie inżynieryjne

Jednym z ważniejszych elementów zapewniających właściwe funkcjonowanie stanowisk dowodzenia są przedsięwzięcia zabezpieczenia inżynieryjnego. Obejmują one zespół przedsięwzięć i zadań, których rodzaj, zakres i czas określa w odniesieniu do każdego rejonu rozmieszczenia komendant danego stanowiska dowodzenia, a sposób wykonania – zasady inżynierii wojskowej.

Przeprowadzona analiza wykazała, że ostatecznym rezultatem zabezpieczenia inżynieryjnego powinno być maksymalne wykorzystanie możliwości własnych pododdziałów, terenu i infrastruktury przy jednoczesnym obniżeniu tych możliwości wojskom przeciwnika<sup>23</sup>. W odniesieniu do stanowisk dowodzenia cel zabezpieczenia inżynieryjnego można osiągnąć poprzez realizację określonych zadań inżynieryjnych. Obowiązujące dokumenty normatywne określają szereg zadań, z których najważniejsze realizowane w ramach stanowiska dowodzenia to: rozpoznanie inżynieryjne terenu rozmieszczenia przyszłego stanowiska dowodzenia i dróg przemieszczenia; wykonywanie (torowanie) przejść w zaporach, przez przeszkody naturalne i rejonu zniszczeń w trakcie przemieszczenia; rozminowanie terenu i obiektów; rozbudowa fortyfikacyjna

---

<sup>23</sup> Najogólniej cel zabezpieczenia inżynieryjnego można sformułować jako stworzenie warunków koniecznych do skutecznego prowadzenia działań taktycznych przez pododdziały oraz osiągnięcie przez nie powodzenia w walce, zwiększenie efektywności obrony przed środkami rażenia przeciwnika i utrudnienie jego wojskom działania w terenie, a także zadanie mu strat (Zob.: B. Saganowski, *Zasady zabezpieczenia inżynieryjnego i użycia wojsk inżynieryjnych w działaniach zbrojnych*, AON 4858/96).

stanowiska dowodzenia; budowa zapór inżynieryjnych i wykonywanie niszczeń; wykonywanie prac (przedsięwzięć) inżynieryjnych w ramach maskowania wojsk i obiektów oraz prac podczas likwidacji skutków uderzeń przeciwnika.

Czynnikami wpływającymi na rodzaj i zakres zadań zabezpieczenia inżynieryjnego realizowanych w rejonie stanowiska dowodzenia to przede wszystkim: czas przebywania w danym rejonie, posiadane siły i środki, czas wydzielony na realizację zadań oraz istniejąca infrastruktura.

Rozpoznanie inżynieryjne terenu powinno dostarczyć wiarygodnych danych stosownie do potrzeb efektywnego przemieszczenia oraz przygotowania nowego rejonu rozmieszczenia stanowiska; określić stan techniczny dróg i możliwości ich wykorzystania w trakcie przemieszczenia i do ewentualnego manewru; określić warunki, zakres oraz możliwości wykonania prac ziemnych w nowym rejonie; wskazać na ochronne i maskujące właściwości terenu oraz istnienie miejscowych zasobów materiałowych do rozbudowy inżynieryjnej obrony. Jednocześnie ważnym wnioskiem jest to, aby zadania rozpoznania inżynieryjnego wykonywały elementy rozpoznawcze pododdziałów inżynieryjnych działających w składzie grupy rekonesansowej.

Dużego znaczenia nabierają przedsięwzięcia rozbudowy fortyfikacyjnej stanowiska dowodzenia podczas działania w ramach operacji wsparcia pokoju. Stwierdzono bowiem wielokrotnie potrzebę budowy obiektów fortyfikacji polowej (okopów dla środków rażenia, schronów i ukryć dla ludzi, sprzętu oraz innych ziemnych obiektów pomocniczych), a także przystosowanie istniejących obiektów (budowli) w terenie, w celu stworzenia warunków do efektywnego prowadzenia działań oraz ochrony obrazy i sprzętu przed środkami rażenia przeciwnika.

Rozbudowę inżynieryjną realizować powinny wszystkie pododdziały znajdujące się w rejonie stanowiska dowodzenia. Natomiast zgodnie z obowiązującą instrukcją „Fortyfikacja polowa”<sup>24</sup> pododdziały dowodzenia muszą w tym zakresie umieć:

- wykorzystywać właściwości obronne i ochronne terenu podczas rozmieszczania i lokalizacji obiektów fortyfikacyjnych w zajmowanych rejonach;

---

<sup>24</sup> *Fortyfikacja polowa*, Szt. Gen. WP, Inż. 568/93, Warszawa 1995.

- budować odkryte i przykryte obiekty fortyfikacyjne do prowadzenia ognia, obserwacji, ochrony ludzi, pracy obsady operacyjnej oraz ochrony posiadanego sprzętu technicznego i środków materiałowych;

- przystosowywać do obrony budynki i budowle;

- stosować do budowy obiektów fortyfikacyjnych, przebudowy budynków oraz budowli materiały miejscowe i wykorzystywać będące w wyposażeniu składane konstrukcje fortyfikacyjne, materiały, urządzenia i sprzęt do prac fortyfikacyjnych;

- wykonywać prace fortyfikacyjne sposobem ręcznym, mechanicznym i wybuchowym w każdej sytuacji oraz we wszystkich rodzajach działań bojowych.

Pododdziały dowodzenia do realizacji przedstawionych zadań wyposażone są w indywidualny sprzęt okopowy i fortyfikacyjny, zestawy do okopywania wozów dowodzenia i pojazdów mechanicznych sposobem wybuchowym oraz schrony składane typu przeciwołamkowego i lekkiego do ochrony ludzi i pracy obsady operacyjnej.

Zakres i kolejność budowy obiektów fortyfikacyjnych zależy przede wszystkim od warunków przygotowania rejonu stanowiska dowodzenia, posiadanego sprzętu do mechanizacji prac ziemnych i wyposażenia w etatowe konstrukcje fortyfikacyjne oraz ogólnych warunków fizyczno-geograficznych terenu i klimatycznych.

Mimo dużej pracochłonności pododdziały muszą być zdolne do szybkiej budowy obiektów fortyfikacyjnych. Wymaganie to spełnia się poprzez maksymalne wykorzystanie obronnych właściwości terenu, dążenie do wsparcia pododdziałów w tym zakresie np.: drogą mechanizacji prac przy użyciu koparki jednoczerpakowej (np.: K-407B) używanej na ogół do budowy krótkich odcinków rowów strzeleckich oraz wykonywania wykopów pod schrony; spycharko-ładowarki (np.: SŁ-34) i spycharek używanych się do budowy okopów wozów dowodzenia, ukryć na środki transportu, maszyny i środki materiałowe.

**Szczególnie korzystne dla rozbudowy fortyfikacyjnej jest zatem rozmieszczanie stanowiska dowodzenia w terenie zabudowanym.** Stwarza on możliwość wykorzystania na ukrycia, miejsca pracy oraz punkty ogniowe obiektów murowanych. Każdorazowo budynki wybrane do rozmieszczenia obsady stanowiska wymagać będą prac adaptacyjnych polegających na zwiększeniu ich odporności na oddziaływanie wy-

buchów, zmniejszenia możliwości przenikania środków trujących, zwiększenia odporności na pożary, polepszenia warunków socjalno-bytowych, wykonania wyjść awaryjnych, wjazdów i wyjazdów, usunięcia lub zabezpieczenia instalacji technicznych np. gazowej, itd.

Otrzymane w trakcie analizy literatury wnioski wykazały, że system zapór inżynieryjnych rejonu stanowiska dowodzenia to zbiór różnorodnych zapór i niszczeń wykonywanych i rozmieszczonych w terenie według określonego planu komendanta stanowiska dowodzenia. Celem tego działania jest umocnienie rejonu i uzupełnienia systemu ochrony, niedopuszczenie do przenikania w rejon stanowiska osób postronnych, grup rozpoznawczych i dywersyjnych przeciwnika, a w wypadku ataku elementów naziemnych zmuszenie ich do rozwinięcia się, utrudnienia im ataku, zadania strat na minach, stworzenia dogodnych warunków do efektywnego wykorzystania środków ogniowych oraz osłony przemieszczenia do nowego rejonu.

Podstawą systemu zapór inżynieryjnych są zapory minowe (grupy min, pola minowe: przeciwpancerne, przeciwpiechotne i mieszane) oraz niszczenia. W szerokim zakresie wykorzystywać w nich należy miny sygnalizacyjne.

Zapory inżynieryjne, szczególnie zaś zapory minowe, muszą być połączone z warunkami terenowymi oraz systemem ognia, a zwłaszcza z systemem ognia środków przeciwpancernych. W terenie zurbanizowanym pamiętać należy o zaminowaniu budowli podziemnych (przejść, kanałów) oraz niewykorzystywanych budynków w celu zabezpieczenia się przed niespodziewanym atakiem przeciwnika. Zgodnie z obowiązującymi ustaleniami decyzję o zorganizowaniu systemu zapór w rejonach obrony podejmuje dowódca brygady, a budowę zapór inżynieryjnych i przygotowanie niszczeń realizuje się według jednolitego planu.

Analiza zasad działania podczas operacji wsparcia pokoju wykazała, że w odniesieniu do powyższych uwarunkowań, w operacjach tych do **ochrony stanowiska dowodzenia nie stosuje się zapór minowych**. Dotyczy to w pierwszym rzędzie min przeciwpiechotnych, których stosowanie potępiają liczne organizacje międzynarodowe. Powszechnym jest natomiast stosowanie środków (w tym min) sygnalizacyjnych.

Zadania zabezpieczenia swobody przemieszczania organizuje się w celu zapewnienia kolumnom stanowiska dowodzenia warunków szyb-

kiego, terminowego i bezkolizyjnego rozwinięcia w nowym rejonie. Osiąga się to przez ciągle rozpoznawanie terenu ze względu na zaminowanie, zwłaszcza narzutowe, wyszukiwanie i przygotowywanie obejść, wykonywanie przejść lub rozminowywanie, wykonywanie przejazdów w rejonach zawał, zniszczeń i przez przeszkody naturalne. Na czele kolumny stanowiska dowodzenia maszerować powinna grupa torująca gotowa do rozpoznawania i oznakowywania dróg obejścia, a jeżeli jest to niemożliwe, do wykonywania przejść w narzutowych polach minowych założonych przez przeciwnika.

Przeszkody naturalne oraz rejon zniszczeń (zawały i rumowiska w osiedlach, zwały oberwanych skał itp.) występujące na drogach przemierzania z zasady należy obchodzić, a gdy nie jest to możliwe wykonać w nich przejścia.

W podsumowaniu można stwierdzić, że przedsięwzięcia zabezpieczenia inżynierskiego to szereg przedsięwzięć, z którymi pododdziały dowodzenia w złożonych warunkach pola walki oraz posiadanymi środkami nie zawsze potrafią sobie poradzić. Właściwy jest zatem, aby w skład pododdziałów dowodzenia włączyć specjalistyczne komponenty wspierające te, z założenia powszechne działania.

### 3.6. Maskowanie

Możliwości destrukcyjnego oddziaływania przeciwnika na stanowiska dowodzenia uwarunkowane są w dużej mierze od prowadzonego przez niego rozpoznania. W dziedzinie przeciwdziałania możliwościom działalności rozpoznawczej przeciwnika oprócz oddziaływania ogniowego i radioelektronicznego istnieje potrzeba kompleksowego **maskowania** elementów stanowisk dowodzenia w celu ograniczenia możliwości ich wykrycia.<sup>25</sup> Warunek ten w zależności od zakładanych celów, zakresu realizowanych przedsięwzięć oraz oczekiwanych rezultatów osiągnąć możemy także w skali taktycznej. Jednocześnie oprócz kompleksowości

---

<sup>25</sup> St. Wróbel, *Żywotność stanowisk dowodzenia dywizji w walce*. Rozprawa doktorska, ASG WP, Warszawa 1989.

warunkiem niezbędnym skuteczności maskowania jest jego ciągłość, aktywność, wiarygodność oraz niepowtarzalność.<sup>26</sup>

Maskowanie jest naturalną cechą środowiska. Jest wyrazem naturalnego prawa akcji (np. rozpoznania, zagrożenia) oraz reakcji pomiędzy dwoma elementami, a zachodzi pomiędzy nimi prawidłowość następstwa zdarzeń.<sup>27</sup> Wykazywana pierwotność zagrożenia rozpoznaniem powoduje zatem implikacje związane ze stosowaniem rodzajów, form i sposobów maskowania adekwatnych do możliwości rozpoznawczych przeciwnika. Jednocześnie w prakseologicznym ujęciu maskowanie traktować należy jako zjawisko perseweracyjne, gdyż podlegający mu obiekt, w tym przypadku stanowisko dowodzenia, w końcowym efekcie pod względem swoich właściwości powinien być taki sam jak na początku tych działań.<sup>28</sup>

Ujęcie takie pozwala zatem na sformułowanie ogólnego celu maskowania, którym jest zachowanie pożądanego stanu nierozpoznania przez przeciwnika przedmiotu (obiektów) maskowania i zapobieganie zmianom tego stanu w określonym przedziale czasu.<sup>29</sup> Cel powyższy osiągać się będzie poprzez realizację przedsięwzięć maskowania, które sklasyfikować można jako zachowawcze oraz profilaktyczne.

Przedsięwzięcia zachowawcze zmierzać powinny do **ukrycia** maskowanych obiektów poprzez ich zakrycie, kamuflaż, deformację charakterystycznych kształtów oraz zlewnie kształtów z tłem.

Działaniami o charakterze profilaktycznym są natomiast **pozorowanie** i **dezinformowanie**, które dostarczają przeciwnikowi fałszywych informacji o położeniu, składzie lub zamiarach działania pozorowanych obiektów lub ich grupy. Obiektami pozorowania i dezinformowania może być pojedyncza osoba (dowódca), obiekty rozbudowy inżynierskiej, środki walki, obiekty infrastruktury, a nawet relacje zachodzące pomiędzy komponentami systemu dowodzenia. Z uwagi na obiekt maskowania oraz stosowane metody i sposoby maskowania pozorowanie podzielić

---

<sup>26</sup> *Strategiczne użycie sił zbrojnych w działaniach obronnych na terytorium kraju*, pk. OBRONA, AON, Warszawa 1996, s. 189-190.

<sup>27</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław 1969, s. 25.

<sup>28</sup> Tamże, s. 38-39.

<sup>29</sup> A. Szydłowski, *Prakseologiczne aspekty maskowania*, Myśl Wojskowa nr 6, Warszawa 1996, s. 49-55.

możemy na: obiekty pozorne (makiety, atrapy, fałszywe obiekty infrastruktury, punkty termiczne), działania demonstracyjne (przegrupowanie sił i środków) oraz imitowanie (fałszywe relacje pomiędzy fikcyjnymi stanowiskami dowodzenia, wymiana korespondencji radiowej).

Obiektywizm nakazuje w tym miejscu na wskazanie znaczenia maskowania, które w szerokim aspekcie uwidoczniło się podczas toczonych w obecnym stuleciu wojen. Wiele wniosków i przykładów w tym zakresie dostarczają nam druga wojna światowa, wojny arabsko-izraelskie, a w końcu wojna w Zatoce Perskiej oraz działania na terytorium Kosowa. We wszystkich wymienionych konfliktach każda z walczących stron starała się przy pomocy różnorodnych środków ukryć, bądź to pozorować ważne obiekty infrastruktury, środki walki lub dyslokację wojsk.

W powszechnym mniemaniu maskowanie jest domeną wojsk inżynieryjnych, w których posiadaniu znajduje się zasadnicza część środków maskowniczych oraz sprzęt wykorzystywany do realizacji tych przedsięwzięć. Jednak wskazać należy na potrzebę powszechności maskowania. Przedsięwzięcia z tym związane realizowane być powinny przez wszystkie pododdziały. Jest to bowiem kompleks różnorodnych przedsięwzięć organizacyjnych i technicznych ściśle powiązanych z konkretną sytuacją taktyczną (operacyjną), zasadami taktyki, dowodzenia, możliwościami i wyposażeniem technicznym wojsk oraz aktualnym stanem nauki i techniki.<sup>30</sup>

Maskowanie stanowiska dowodzenia brygady jest elementem maskowania taktycznego, nazywanego czasami bezpośrednim. Prace inżynieryjne w zakresie maskowania zmierzać powinny do maksymalnego wykorzystania właściwości maskujących rejonu rozmieszczenia. W terenie zurbanizowanym na ukrycia dla sprzętu wykorzystywane być powinny wszelkiego rodzaju obiekty infrastruktury, które służyć powinny ukryciu zarówno sprzętu oraz ruchu w rejonie stanowiska dowodzenia przy wykorzystaniu przejść podziemnych, tunelów czy kanałów. Sposoby maskowania oraz zakresy przeciwdziałania środkom wykorzystywanym przez elementy rozpoznania przeciwnika przedstawiono w tabeli 2.

---

<sup>30</sup> K. Nożko, *Renesans maskowania*, Myśl Wojskowa nr 4, Warszawa 1995, s. 67-78.

Tabela 2. Możliwości przeciwdziałania rozpoznaniu przez przedsięwzięcia maskowania

Środki prowadzenia rozpoznania Sposoby maskowania	Obserwacja bezpo- średnia	Przyrządy optyczne	Przyrządy optoelek- troniczne	Kamery telewizyjne, aparaty fotograficzne	Stacje radiolokacyjne	Termowizory, termolokatory	Stacje rozpoznania radioelektronicznego	Przyrządy laserowe	Czujniki radioelektro- niczne	Kamery lotnicze
Wykorzystanie maskujących właściwości terenu	X	X	X	X	X	X		X		X
Maskowanie etatowymi środkami oraz środkami podręcznymi	X	X	X	X				X		X
Kamuflaż – maskowanie deformacyjne, malowanie ochronne	X	X	X	X						X
Maskowanie ciepłe						X				
Maskowanie radioelektroniczne							X			
Maskowanie oświetlenia	X	X	X							X
Maskowanie przeciwradio- lokacyjne: farby, odbijające kątowe powłoki pochłaniają- ce lub odbijające.					X					

Do podstawowych sposobów maskowania stanowiska dowodzenia brygady będzie wspomniane już ukrycie oraz pozorowanie, w miarę posiadanych środków realizowane być także może dezinformowanie.

Dążyć także należy do szerokiego stosowania technicznych środków maskowania wykorzystywanych do maskowania bezpośredniego, do których zalicza się obecnie między innymi:

- środki indywidualnego maskowania żołnierzy (ubioły maskujące, siatki, peleryny i narzuty, pokrycia na hełm, taśmy do owijania uzbrojenia, pasty i kremy nakładane na odsłonięte części ciała);
- farby do malowania deformującego (kamuflażu);
- zestawy do maskowania sprzętu bojowego, technicznego i środków transportu;
- środki maskowania przeciwradiolokacyjnego;

- środki maskowania przed rozpoznaniem termalnym;
- środki dymotwórcze;
- piany maskujące;
- środki do pozoracji;
- środki systemów maskowania aktywnego.<sup>31</sup>

Prowadzone podczas ćwiczeń obserwacje wykazały nikły stopień znajomości i wykorzystania tych środków. Wiele z nich brak w wyposażeniu pododdziałów dowodzenia. A przecież ich praktyczne zastosowanie wielokrotnie zmniejsza możliwość wykrycia optycznego przez przeciwnika, redukuje optyczny kontrast z otoczeniem, zmniejsza emisyjność termiczną, a część z nich absorbuje fale radarowe dzięki czemu zmniejszają współczynnik odbicia radarowego.

Planowanie maskowania stanowiska dowodzenia powinno być częścią planu maskowania brygady. Jednocześnie realizacja tych przedsięwzięć powinna być określona w Instrukcji Stanowiska Dowodzenia oraz Zarządzeniu do funkcjonowania Stanowiska Dowodzenia. Organizatorem przedsięwzięć maskowania jest natomiast komendant stanowiska dowodzenia, a wykonawcami cały personel stanowiska dowodzenia w swoim zakresie obowiązków. Przedsięwzięcia maskowania bezpośredniego sprzętu technicznego i innych elementów stanowiska dowodzenia powinny być realizowane bezpośrednio przez ich użytkowników każdorazowo stosownie do zaistniałej sytuacji bez żadnych dodatkowych zarządzeń.

Obserwacja ćwiczeń dowódczo-sztabowych wykazała, że maskowanie SD realizowane było najprostszymi metodami. Stanowiska dowodzenia rozmieszczano zazwyczaj w obszarach leśnych, a do maskowania bezpośredniego używano etatowych siatek maskujących i materiałów podręcznych. Obiektami maskowania były zazwyczaj autobusy sztabowe, wozy dowodzenia oraz środki łączności. Zauważono, że ilość środków etatowych jest mniejsza od liczby pojazdów oraz brak naliczeń tych środków na powstające obiekty fortyfikacyjne. Pododdziały dowodzenia nie posiadały także żadnych etatowych środków w zakresie maskowania rozmieszczenia elementów stanowisk dowodzenia w warunkach zimo-

---

<sup>31</sup> J. Garstka, *Techniczne środki maskowania*, Myśl Wojskowa nr 1, Warszawa 1996, s. 69-78.

wych lub terenu zurbanizowanego. Praktyka wskazuje także na braki w dostosowaniu kamuflażu pojazdów i sprzętu technicznego do warunków pory roku czy otoczenia. Sporadycznie wykorzystywane były także do maskowania promienniki cieplne, maty pochłaniające promieniowanie oraz odbijające kątowe.

Na uwagę zasługuje natomiast stosunkowo dobre przeciwdziałanie rozpoznaniu elektronicznemu zwłaszcza, poprzez wykorzystanie łączności przewodowej, ograniczenie czasu wymiany informacji, przestrzeganie dyscypliny radiowej, ograniczenie mocy promieniowania nadajników oraz stosowanie anten o charakterystykach kierunkowych.

Pomimo realizacji przedsięwzięć maskowania, w obszarze funkcjonujących stanowisk dowodzenia zaobserwować można było wiele cech demaskujących. Powszechnym było oznakowywanie poszczególnych elementów (pojazdów) stanowiska taśmą saperską. W rejonie stanowiska okresowo nadmiernie nasilał się ruch pojazdów kołowych. Występowały braki maskowania oświetlenia w warunkach nocnych. Nie maskowano pojazdów przybyłych w rejon stanowiska, a niejednokrotnie elementy maskowania nie były dostosowane do warunków otoczenia.

Powyższe wnioski odnieść można do większości jednostek wojskowych, w których występuje wyraźna dysproporcja pomiędzy potrzebami, a możliwościami. Jednocześnie określić należy minimalne kryteria maskowania jakimi podlegać powinny obiekty na stanowisku dowodzenia oraz priorytety we wprowadzaniu nowych środków technicznych na wyposażenie jednostek.

### **3.7. Przedsięwzięcia obrony przeciwlotniczej**

Duże znaczenie w zakresie zabezpieczenia stanowiska dowodzenia ma także **obrona przeciwlotnicza**. Dotychczas organizuje się ją w ogólnym systemie obrony przeciwlotniczej brygady. W strukturze batalionu dowodzenia nie występują pododdziały tego rodzaju wojsk, dlatego w praktyce często do realizacji tych zadań wyznacza się pododdział z dywizjonu przeciwlotniczego brygady. Oprócz powyższych uwarunkowań na każdym stanowisku dowodzenia realizuje się przedsięwzięcia powszechnej obrony przeciwlotniczej:

- obserwację przestrzeni powietrznej;
- zwalczanie środków napadu powietrznego;
- rozśrodkowuje elementy i sprzęt techniczny;
- prowadzi przedsięwzięcia maskowania i rozbudowy inżynierskiej rejonu rozmieszczenia;
- przygotowuje personel stanowiska dowodzenia do działania na wypadek ataku przeciwnika powietrznego.

Wykrywanie elementów mogących zagrozić stanowisku dowodzenia to domena etatowych środków znajdujących się w pododdziałach przeciwlotniczych. Przekazywanie sygnałów ostrzegania i alarmowania uruchamiać powinno procesy zmierzające do uniknięcia lub odparcia uderzeń przeciwnika. Jak w każdym elemencie ugrupowania także na stanowisku dowodzenia organizuje się posterunek obserwacyjny, który zintegrowany z posterunkiem obserwacji skażeń ma za zadanie alarmować o wszelkiego rodzaju zagrożeniach. Obserwację i alarmowanie prowadzą także wszystkie inne elementy systemu ochrony i obrony stanowiska dowodzenia, takie jak posterunki, patrole czy też wartownicy. W czasie przemieszczania obserwację przestrzeni powietrznej organizuje się okrężnie na ogólnych zasadach.

Alarm przeciwlotniczy na SD ogłasza oficer dyżurny stanowiska za pomocą umówionych sygnałów, które mogą być dublowane przez wybrane środki techniczne. Na sygnał ten cały personel stanowiska dowodzenia realizuje zadania określone w ramach przedsięwzięć powszechnej OPL.

W zakresie koordynowania przedsięwzięć obrony przeciwlotniczej stanowiska dowodzenia z systemem OPL brygady odpowiedzialny jest oficer komórki OPL sztabu brygady, bezpośrednio zaś przedsięwzięci te wykonuje komendant stanowiska dowodzenia. Realizuje je także cały personel danego stanowiska dowodzenia.

Zasadniczym wnioskiem jest to, że istniejące zagrożenia determinują posiadanie w rejonie stanowiska dowodzenia środków zdolnych do podjęcia walki z elementami powietrznymi przeciwnika atakującymi dane stanowisko.

### 3.8. Organizacja przedsięwzięć obrony przeciwchemicznej

Wśród współczesnych środków walki bronią masowego rażenia zajmuje w armiach wielu państw szczególne miejsce. Pomimo podpisania konwencji o zakazie produkcji i rozpowszechniania broni chemicznej, bakteriologicznej oraz znacznej redukcji arsenałów broni jądrowej, wielu teoretyków wyraża pogląd, że współczesne działania taktyczne prowadzone będą w zagrożeniu jej użycia.

Analiza współczesnych działań taktycznych wykazała, że szybki rozwój cywilizacyjny spowodował zagrożenia działania wojsk w warunkach skażeń powstałych w wyniku awarii obiektów energetyki i urządzeń z toksycznymi środkami przemysłowymi. Nowym, niebezpiecznym zjawiskiem, jest także wykorzystywanie środków masowego rażenia przez grupy terrorystyczne. Łatwość produkcji broni chemicznej oraz jej niska cena na rynkach światowych powoduje istnienie realnego zagrożenia jej użycia przez różne ugrupowania radykalne mogące np. działać na obszarach odpowiedzialności jednostek realizujących operacje pokojowe.

Powyższe fakty nakazują sformułować wniosek, że nie należy bagatelizować problemu ochrony wojsk, a w tym personelu stanowiska dowodzenia, przed rażącym działaniem czynników broni masowego rażenia (BMR).

Zadania obrony przeciwchemicznej na stanowisku dowodzenia realizowane będą zgodnie z koncepcją i wytycznymi zawartymi w rozkazie operacyjnym dowódcy brygady. Zazwyczaj w aneksie do tego rozkazu – obrona przeciwchemiczna. Oprócz tego obowiązują stałe zasady postępowania, których winien przestrzegać cały personel stanowiska dowodzenia. Za realizację czynności związanych z obroną przeciwchemiczną danego stanowiska dowodzenia odpowiada jego komendant. Aby osiągnąć zamierzone cel muszą być one wykonywane na zasadzie kompleksowości oraz powszechności przy wykorzystaniu etatowych i nietatowych sił i środków.

W zakresie wykrywania uderzeń bronią jądrową i chemiczną organizuje się posterunki obserwacyjne oraz wyznacza obserwatorów. W rejonie stanowiska dowodzenia z plutonu rozpoznania skażeń (plrsk) może być zorganizowany etatowy Posterunek Obserwacji Skażeń (POSk), wyznaczony z batalionu dowodzenia nietatowy posterunek lub obserwato-

rzy. Dodatkowo przedsięwzięcia te realizować mogą także żołnierze wchodzący w skład ubezpieczeń. Kolejnym ważnym przedsięwzięciem realizowanym w ramach obrony przeciwchemicznej jest monitoring mający na celu określenie i ciągłą kontrolę rzeczywistej sytuacji skażeń w określonych rejonach lub obiektach oraz prognozowanie ich wpływu na funkcjonowanie stanowisk dowodzenia. Skuteczną realizację przedsięwzięć ograniczających skutki użycia BMR zapewnia sprawnie działający system ostrzegania i alarmowania. Sygnały ostrzegania przekazywane są zazwyczaj przez przełożonego, sąsiadów lub jednostki współdziałające, natomiast sygnały alarmowe pochodzą od elementu, który wykrył użycie BMR. Z sygnałami ostrzegania i alarmowania oraz zasadami działania na te sygnały musi być zapoznany i przeszkolony cały personel stanowiska dowodzenia.

Kolejnym ważnym przedsięwzięciem jest kontrola radiologiczna i chemiczna. Kontrola radiologiczna obejmuje kontrolę napromieniowania oraz kontrole stopnia skażenia promieniotwórczego żołnierzy, sprzętu, obiektów oraz środków materiałowych. Prowadzi się ją celu określenia zdolności bojowej napromieniowanych oraz określenia potrzeb i zakresu prowadzenia działań profilaktyczno-leczniczych. Dzienniki ewidencji napromieniowanych żołnierzy prowadzą szefowie kompanii. Szef sztabu prowadzi natomiast ewidencję za cały batalion. U personelu obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia odczytu dawki dokonywał będzie żołnierz plutonu medycznego, a ewidencję prowadził oficer zespołu kadr. Kontrolę stopnia skażenia promieniotwórczego realizować będą drużyny rozpoznania skażeń (drnsk) w celu określenia celowości i zakresu dezaktywacji, skuteczności jej przeprowadzenia oraz możliwości wykorzystania produktów i wody skażonej substancjami promieniotwórczymi. Kontrolę chemiczną realizować się będzie w celu określenia potrzeby, zakresu i skuteczności odkażenia sprzętu oraz ustalenia możliwości działania bez środków ochrony przed skażeniami.

Ważnym elementem obrony przeciwchemicznej jest indywidualna i zbiorowa ochrona przed skażeniami. Cały stan osobowy posiadać musi oraz wykorzystywać na komendę lub samodzielnie indywidualne środki ochrony, których sprawność powinna być okresowo sprawdzana.

**Tabela 3. Właściwości ochronne zbiorowych środków ochrony przed skażeniami**

Rodzaj środka	Właściwości ochronne	Współczynnik krotności osłabienia promieniowania
Wozy dowodzenia: WD R-3M, WD R-2M,	Chronią całkowicie przed skażonym powietrzem przy włączonym UFW oraz przed kroplami środków trujących. Obsługa może przebywać bez masek przeciwgazowych.	4
ADK-11, RWŁC, radiostacje: R-140, R-137, R-409, Transportery, AS 250	W przypadku rozhermetyzowania nałożyć należy indywidualne środki przed skażeniami.	2
Autobusy sztabowe, urządzenia propagandowe, warsztaty łączności, kancelaria, kasyno, inne obiekty polowe i stacyjne.	Chronią przed opadem radioaktywnym oraz przed kroplami środków trujących. Obsługa przebywa w założonych maskach przeciwgazowych. Przed wyjściem na zewnątrz nałożyć należy odzież ochronną.	2
Samochody osobowo terenowe i ciężarowo-terenowe.	Chronią żołnierzy przed opadającym pyłem promieniotwórczym i kroplami środków trujących. Założyć należy indywidualne środki ochrony przed skażeniami.	2
Obiekty infrastruktury: budynki, hale przemysłowe itp.	Chronią przed opadem radioaktywnym oraz przed kroplami środków trujących. Żołnierze przebywają w założonych maskach przeciwgazowych. Przed wyjściem na zewnątrz nałożyć należy odzież ochronną.	Budynki, hale przemysłowe – 7; Piwnice w budynkach murowanych – 40.

Źródło: P. Lenart, *Organizacja zabezpieczenia przeciwchemicznego stanowiska dowodzenia związku taktycznego w terenie zurbanizowanym*, AON, Warszawa 1996.

Specjalistyczne zbiorowe środki ochrony przed skażeniami są do tychczas rzadkością na stanowiskach dowodzenia. Występujące w tym względzie tendencje światowe wskazują, że standardem staje się już nie tylko posiadanie wozów dowodzenia z urządzeniami filtrowentylacyjnymi, ale wręcz miejsc pracy usytuowanych w kontenerach, z których każdy posiada własne urządzenie zasilające i filtrowentylacyjne. Prezentowane w tym zakresie rozwiązania spotkać możemy między innymi podczas or-

ganizowanych corocznie w Kielcach Targach Przemysłu Obronnego. Stosowane w brygadzie zbiorowe środki ochrony przed skażeniami przedstawiono w tabeli 3.

Po raz kolejny wskazać można na **korzystne warunki ochrony przed oddziaływaniem BMR jakie stwarza rozmieszczanie stanowiska dowodzenia w budynkach**. Umożliwiają one bowiem, po uszczelnieniu okien oraz zamontowaniu urządzeń filtrowentylacyjnych, pracę w dobrych warunkach, zwłaszcza że urządzenia te pełnią także rolę urządzeń klimatyzacyjnych co poprawia warunki pracy w małych pomieszczeniach.<sup>32</sup>

W odniesieniu do zapewnienia ciągłości dowodzenia jednym z ważniejszych wniosków jest to, aby w sytuacji gdy główne stanowisko dowodzenia znajdzie się w rejonie skażeń promieniotwórczych, użycia trwałych środków trujących bądź rejonie zakazań przekazać dowodzenie stanowisku wysuniętemu. Do ich likwidacji skażeń przystępuje się po przemieszczeniu stanowiska poza strefę skażeń. Częściowe zabiegi sanitarne prowadzone być powinny zaraz po wystąpieniu skażenia przy pomocy środków etatowych (pakiet IPP) oraz podręcznych (woda, śnieg, rozpuszczalniki organiczne). Przedsięwzięciami tymi kierować powinien komendant stanowiska dowodzenia. W przypadku masowych skażeń stanowisko dowodzenia poddać należy całkowitym zabiegom specjalnym i sanitarnym. Prowadzone one będą przez kompanię przeciwchemiczną w rejonie Punktu Zabiegów Specjalnych. Przeprowadzenie zabiegów całkowitych wymaga czasowego wyłączenia z funkcjonowania danego stanowiska. Poszczególne osoby funkcyjne, np. dowódca, szef sztabu, po przeprowadzeniu całkowitych zabiegów sanitarnych powinny przystąpić do dalszej realizacji swoich zadań wykorzystując dotychczasowe stanowiska dowodzenia.

---

<sup>32</sup> P. Lenart, *Organizacja zabezpieczenia przeciwchemicznego stanowiska dowodzenia związku taktycznego w terenie zurbanizowanym*, AON, Warszawa 1996.

### 3.9. Zabezpieczenie logistyczne

Coraz większego znaczenia w obszarze zabezpieczenia stanowiska dowodzenia nabiera w ostatnim okresie jego **zabezpieczenia logistycznego**. Zasadnicze wnioski w tym obszarze wskazują, że zabezpieczenie logistyczne stanowiska dowodzenia to kompleks przedsięwzięć związanych z zasilaniem pododdziałów dowodzenia w uzbrojenie i sprzęt wojskowy, środki bojowe i materiałowe, a także świadczeniem usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych niezbędnych do szkolenia i prowadzenia działań bojowych przez całą obsadę danego stanowiska. Obejmuje ono zabezpieczenie materiałowe, zabezpieczenie techniczne, zabezpieczenie medyczne i inne przedsięwzięcia.

W trakcie przygotowania i prowadzenie działań taktycznych ich ciągłość warunkowana jest zgromadzeniem, także na stanowisku dowodzenia, odpowiedniego poziomu zapasów środków bojowych i materiałowych. Ich odpowiednie urzutowanie oraz tworzenie zapasów doraźnych umożliwi realizację wszystkich, nawet nie planowanych wcześniej zadań. Zawsze jednak przestrzegać należy limitów zużycia podanych przez dowódcę w rozkazie operacyjnym. Aby nie dopuścić do nadmiernego obniżenia zapasów należy meldować przełożonemu o zużyciu 25%, a następnie 50% zapasów ruchomych środków bojowych i materiałowych. Gromadzone zaopatrzenie powinno być przechowywane w rejonie rozmieszczenia elementów logistycznych stanowiska dowodzenia. Zazwyczaj w zapasowym rejonie rozmieszczenia, lub w kolejnym rejonie rozmieszczenia. Uzupełnianie środków materiałowych następować powinno podczas odtwarzania zdolności bojowej danego stanowiska dowodzenia. Realizować to można w czasie gdy stanowisko zapasowe przemieściło się do nowego rejonu i odtwarza zdolność do działania.

Głównym celem zabezpieczenia technicznego realizowanego w ramach stanowiska dowodzenia powinno być utrzymanie uzbrojenia, sprzętu wojskowego i technicznych środków bojowych w gotowości do użycia oraz odtwarzanie ich zdolności w razie uszkodzenia. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w jego ramach to: obsługiwanie techniczne, rozpoznanie techniczne, ewakuacja, remont uzbrojenia i sprzętu wojskowego, a także zaopatrywanie w sprzęt techniczne środki bojowe i materiałowe.

Elementy zabezpieczenia medycznego organizuje się w celu zachowania dobrego stanu zdrowia personelu stanowiska dowodzenia, udzielania pomocy medycznej rannym i chorym oraz ich ewakuacji medycznej. Realizowane przedsięwzięcia obejmują między innymi: przedsięwzięcia leczniczo-ewakuacyjne, sanitarnohigieniczne, przeciwepidemiczne, sanitarną ochronę przed skutkami broni masowego rażenia, zaopatrzenie w sprzęt i materiały sanitarne oraz profilaktyki zdrowotnej.

Ważną rolę odgrywa realizacja na stanowisku dowodzenia przedsięwzięć gospodarczo-bytowych. Najważniejsze z nich to przygotowanie posiłków, przygotowanie miejsc odpoczynku, realizacja usług krawieckich, fryzjerskich, szewskich oraz wymiana bielizny osobistej.

Do realizacji przedsięwzięć zabezpieczenia logistycznego oprócz środków i zapasów pododdziałów logistycznych wykorzystywane być mogą zasoby miejscowe. Pozyskiwanie produktów żywnościowych, środków i materiałów medycznych, materiałów budowlanych, środków powszechnego użytku oraz obiektów infrastruktury nie może jednak dezorganizować działalności ludności cywilnej. Każdorazowo działania takie następować powinny z poszanowaniem własności prywatnej i zachowania obowiązku zwrotu spożytkowanych zasobów lub wypłaty odszkodowań w przypadku uszkodzenia lub zużycia.

Rozpatrując zagadnienia zabezpieczenia logistycznego stwierdzić należy także, że dokumenty normatywne NATO, w tym doktryna działania wojsk lądowych ATP-35(B), ustanawiają narodową odpowiedzialność za zarządzanie zasobami ludzkimi i materiałowymi zarówno w działaniach narodowych jak i wielonarodowych podczas operacji wsparcia pokoju.

Zasadniczymi wnioskami dotyczącymi realizacji przedsięwzięć tego rodzaju zabezpieczenia, jest konieczność osiągnięcia pełnej samodzielności oraz autonomiczności w tym zakresie przez każdy z pododdziałów dowodzenia. Jednocześnie działanie to następować jednak musi w całym systemie zabezpieczenia logistycznego brygady.

Znaczna ilość sił i środków pododdziałów zabezpieczenia powoduje także to, **aby elementy zabezpieczenia logistycznego SD rozmieszczać w pewnym oddaleniu od rejonu funkcjonowania obsady operacyjnej.** Działanie takie umożliwi lepsze zamaskowanie rejonu obsady operacyjnej oraz zmniejszy rejon jej działania. Respondenci wyrażający

opinie na ten temat wskazywali na rozwiązanie, w którym elementy logistyczne rozmieszczane były w zapasowym rejonie rozmieszczenia stanowiska dowodzenia.

Ważnym wnioskiem jest także, **przemieszczanie elementów logistycznych do nowego rejonu w oddzielnej kolumnie**. Działanie takie zmniejsza ilość pojazdów w kolumnie, utrudnia jej wykrycie, a jednocześnie zwiększa możliwości manewrowe.

### 3.10. Odtwarzanie stanowisk dowodzenia

Ważnym wnioskiem w odniesieniu do organizowania i funkcjonowania stanowisk dowodzenia jest także to, że **niezależnie od zakresu, środków oraz przedsięwzięć realizowanych przez obsady stanowisk dowodzenia liczyć się należy z możliwością wykonania na nie uderzeń, koniecznością przeprowadzenia likwidacji skutków tych ataków oraz odtwarzaniem obezwładnionych lub zniszczonych elementów lub całych stanowisk dowodzenia**.

Skala tych przedsięwzięć zależeć będzie każdorazowo od stopnia porażenia oraz poniesionych strat w ludziach i sprzęcie. Działania te realizowane powinny być jak najszybciej, w sytuacji posiadania informacji o zaistniałych zdarzeniach oraz wynikających z nich potrzebach.

Każdorazowo w przypadku wykonania uderzenia na którekolwiek ze stanowisk dowodzenia informacja o tym fakcie przekazana być powinna obsadom pozostałych. Ważnym wnioskiem w tym zakresie jest to, że w sytuacji zerwania relacji z obezwładnionym lub zniszczonym stanowiskiem dowodzenia w rejon ten **kierować należy elementy rozpoznawcze pododdziałów będących w sąsiedztwie danego rejonu lub wysłać własną grupę rekonesansową**. W sprzyjających warunkach można do przemieszczenia grupy rekonesansowej wykorzystać śmigłowce. Informacje uzyskane z tych źródeł stanowią podstawę do podjęcia decyzji o dalszych działaniach ratunkowo-ewakuacyjnych.

Sprawność likwidacji skutków uderzeń przeciwnika oraz odtwarzania stanowisk dowodzenia zależy także w znacznej mierze od przygotowania personelu wszystkich stanowisk do działania w warunkach zaistniałych zagrożeń oraz likwidacji skutków tych uderzeń.

Zasadniczym sposobem zapewnienia ciągłości dowodzenia jest przekazanie, w wypadku obezwładnienia lub zniszczenia głównego stanowiska dowodzenia, funkcji dowodzenia obsadzie stanowiska wysuniętego. Analiza zasad przekazywania dowodzenia wykazała, że możliwym jest sytuacja, w której obezwładnione zostaną lub zniszczone wszystkie stanowiska dowodzenia danego szczebla dowodzenia. Otrzymane wnioski potwierdziły podobieństwa dotychczasowej praktyki dowodzenia w naszych siłach zbrojnych<sup>33</sup> oraz w armiach innych państw. Jako jeden z możliwych w takich sytuacjach sposobów działania jest przekazanie dowodzenia jednemu z podległych dowództw. Zasadnicza różnica polegała jednak w tym, że w naszych siłach zbrojnych określano, że w sytuacji takiej w brygadzie zmechanizowanej (wcześniej pułku) dowodzenie przejmie jeden z podległych dowódców pododdziałów ogólnowojskowych (zmechanizowanych, czołgów). Sposób taki był rozwiązaniem wielce dorażnym i nie najlepszym z kilku zasadniczych względów. Batalion nie posiadał, a obecnie także nie dysponuje, odpowiednich struktur sztabowych zdolnych do koordynowania działań w większości obszarów funkcjonalnych brygady. Posiadane środki także nie umożliwiały zapewnienia relacji z najważniejszymi elementami ugrupowania. Dodatkowo batalion realizuje zadania w bezpośredniej styczności z przeciwnikiem, a w wyjątkowych wypadkach przygotowuje się lub realizuje zadania związane ze swoim wejściem do walki (w obronie wykonywał kontratak, w natarciu potęgował je). Dużą przeszkodą w przejęciu dowodzenia było także to, że w dotychczasowej praktyce dowodzenia dowódca batalionu nie otrzymywał pisemnego rozkazu bojowego lub otrzymywał tylko wyciąg z tego rozkazu. W takich warunkach trudno było dowódcy batalionu i jego dowództwu przejąć funkcje realizowane przez dowództwo brygady.

Za ciekawe w omawianym zakresie uznać należy zasady organizacji dowodzenia niektórych państw Sojuszu Północnoatlantyckiego. Przewidują one, że w **wypadku obezwładnienia stanowisk dowodzenia brygady, dowodzenie może przejąć dowództwo jednego z pododdziałów specjalistycznych, zazwyczaj artylerii**. Kolejność przekazywania oraz przypadki w jakich to może nastąpić każdorazowo regulowana jest

---

<sup>33</sup> D.A. Iwanow, W.P. Sawieljew, P.W. Szemanski, *Zasady dowodzenia wojskami...*, s. 124.

w rozkazie operacyjnym. Za stosowaniem takiego rozwiązania przemawia szereg argumentów. Jako najważniejszy należy podać to, że pododdział artylerii wspierający działania pierwszorzutowych batalionów oraz odwodów ma zorganizowane z nimi więzi informacyjne, a niejednokrotnie swoje organa łącznikowe w najważniejszych elementach ugrupowania. Dowódca tego pododdziału zna z rozkazu operacyjnego wszystkie informacje potrzebne do dalszego koordynowania działań. W tym zwłaszcza zamiar dowódcy i postawione przez niego zadania. Jednocześnie rozmieszczenie pododdziałów artylerii zazwyczaj za ugrupowaniem pierwszych rzutów pozwala jego dowództwu na lepsze koordynowanie ich działań oraz działań odwodów. Niewątpliwą wadą przedstawionego rozwiązania jest jednak to, że pododdziały artylerii są także obiektami pierwszej kolejności uderzeń wszystkich środków rażenia przeciwnika.

Jednym z prezentowanych sposobów zapewnienia ciągłości dowodzenia jest przejęcie dowodzenia w sytuacji obezwładnienia lub zniszczenia stanowiska dowodzenia danego szczebla przez elementy dowodzenia przełożonego.<sup>34</sup> Sposób ten realizowany byłby jednak w wyjątkowych sytuacjach. Zastosowanie go wymaga bowiem powołanie i utrzymywanie w gotowości sił i środków zdolnych do realizacji tych funkcji, natomiast działanie *post factum* powoduje z uwagi na czas realizacji czynności organizacyjnych niejako przerwę w dowodzeniu. W sytuacjach kryzysowych, dowodzenie w podległej jednostce może przejąć jednak czasowo obsada wysuniętego stanowiska dowodzenia. Obsada tego stanowiska reprezentuje zazwyczaj wszystkie obszary funkcjonalne, działa w rejonach odpowiedzialności podwładnych, posiada środki dowodzenia oraz może przemieścić się we wskazany rejon. Warunkiem koniecznym do takiego działania jest jednak zapoznanie z koncepcją działania podwładnego oraz postawionymi przez niego zadaniami. Warunek ten, w myśl wprowadzanych zasad jest spełniany poprzez przesyłanie opracowanych rozkazów operacyjnych przełożonemu.

Odtwarzaniu stanowisk dowodzenia sprzyja rozmieszczanie części sił i środków w zapasowych rejonach rozmieszczenia. Przemienne funkcjonowanie dwóch stanowisk dowodzenia przedstawione w niniejszej publi-

---

<sup>34</sup> Tamże, s. 124-125.

kacji wymaga ciągłego monitorowania sytuacji przez obsadę zapasowego stanowiska dowodzenia. Zadania te realizować będzie zazwyczaj zespół, który pracował będzie przemiennie z obsadą „dyżuru bojowego”. Podczas pracy stanowiska głównego zespół ten będzie zazwyczaj przebywał w zapasowym rejonie rozmieszczenia i stanowił wraz z pozostałymi w nim środkami niejako fundament odtwarzania danego stanowiska dowodzenia w przypadku jego obezwładnienia lub zniszczenia.

Dużą rolę w odtwarzaniu stanowisk dowodzenia ma właściwe przygotowanie całego jego personelu, zwłaszcza obsady operacyjnej. Szczególnego znaczenia nabiera w takich przypadkach przygotowanie oficerów do realizacji funkcji sztabowych, w różnych specjalnościach. Zamienność funkcji, jak wykazały badania, jest także naturalnym zabiegiem stosowanym w praktyce dowodzenia podczas uzupełniania braków kadrowych i w obliczu małej ilości danych specjalistów w strukturach dowództwa brygady (np. specjalistów wojsk obrony przeciwchemicznej).

Najlepszymi warunkami w jakich następować może odtworzenie stanowisk dowodzenia jest wycofanie brygady z walki. Istnieje wtedy czas na uzupełnienie strat poniesionych w personelu i sprzęcie.

Reasumując można stwierdzić, że właściwie zaplanowane oraz przygotowane funkcjonowanie stanowisk dowodzenia, podjęcie właściwych działań w zakresie ich ochrony, obrony i odtwarzania na wypadek obezwładnienia lub zniszczenia jest jednym z zasadniczych warunków zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia brygadą zmechanizowaną niezależnie od zaistniałej sytuacji.

## ZAKOŃCZENIE

Dokonując analizy zasady prowadzenia współczesnych działań taktycznych pamiętać należy, że jednym z ich najważniejszych elementów jest sprawnie działający system stanowisk dowodzenia.

Podkreślane wielokrotnie zagrożenia funkcjonowania stanowisk dowodzenia determinują w znacznej mierze przedsięwzięcia i rozwiązania zapewniające ciągłość, operatywność i skrytość dowodzenia.

Przedstawione w opracowaniu założenia, zasady oraz propozycje nowych rozwiązań w zakresie organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia brygady zmechanizowanej wskazują, że procesy w nich zachodzące cechują się dużą dozą interdyscyplinarności. Wzajemne przenikanie się pewnych charakterystycznych zjawisk specjalistycznych warunkuje od osób zajmujących się planowaniem organizacji dowodzenia dużych umiejętności przestrzennego i wieloaspektowego podejścia.

Autor ma nadzieję, że zapoznanie się z treścią publikacji pozwoli czytelnikowi na pełniejsze zrozumienie zagadnień funkcjonowania obsady stanowisk dowodzenia brygady zmechanizowanej. Pomimo, że jest to olbrzymi obszar wymagający szerokiego ujęcia i kompleksowego podejścia.

W odczuciu wielu czytelników przedstawione rozwiązania funkcjonowania stanowisk dowodzenia brygady mogą wydać się zbyt skromne do współczesnych zagrożeń i wynikających z nich potrzeb. Dlatego autor wdzięczny będę za wszystkie uwagi, spostrzeżenia oraz wnioski, które pomogą wzbogacić prowadzone w przyszłości prace naukowo-badawcze zmierzające do rozwiązania kolejnych problemów w tym obszarze.

## BIBLIOGRAFIA

1. Bogdanowicz K., *Niektóre zagadnienia dotyczące systemu dowodzenia*, Zeszyty Naukowe ASG nr 3(6), Warszawa 1975.
2. Bogulak A., *Zagrożenie obiektów wojskowych*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 7, Warszawa 1994.
3. *Brygada w obronie*, Biuletyn Informacyjny nr 1 (163), Szt. Gen. WP, Warszawa 1996.
4. Brzozowski J., *Działania bojowe w rejonach zurbanizowanych we współdziałaniu z jednostkami Obrony Terytorialnej*, AON, Warszawa 1998.
5. Bujak A., *Teoretyczne i praktyczne aspekty prowadzenia działań obronnych w aspekcie terenu i klimatu*. Praca badawcza pk. „KRAJ”, AON, Warszawa 1995.
6. Ciborowski L., *Walka informacyjna*, ECE, Warszawa 1999.
7. Czerwiński J., Kopoński J., *Wymagania operacyjno-taktyczne dotyczące zautomatyzowanych systemów dowodzenia wojskami*, WITL, Jelenia Góra 1997.
8. *Dowodzenie dywizją (pułkiem) w działaniach bojowych*. Podręcznik, ASG, Cz. I – Warszawa 1980, Cz. II – Warszawa 1983.
9. Dworecki S., *Od konfliktu do wojny*, BUWIK, Warszawa 1996.
10. *Działania taktyczne wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995.
11. Garstka J., *Techniczne środki maskowania*, Myśl Wojskowa nr 1, Warszawa 1996.
12. Glasgall J., Połowniak A., *Perspektywiczny model systemu łączności kierowania obronnością państwa w stanach nadzwyczajnych*, Rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1998.
13. Gołąb Z., Kołcz St, *Współczesne dowodzenie wojskami*, MON, Warszawa 1974.
14. Huzarski M., *Zagadnienia taktyki wojsk lądowych*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 1999.
15. *Instrukcja organizacji i funkcjonowania Wojennego Systemu Dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1995.

16. Iwanow D.A., Sawieljew W.P., Szemanski P.W., *Zasady dowodzenia wojskami*, MON, Warszawa 1972.
17. Janyszek A., *Zautomatyzowane systemy dowodzenia – problemy i uwarunkowania techniczne*, ITWL, Jelenia Góra 1998.
18. Kaczmarek W., *Brygada zmechanizowana (pancerna) w podstawowych rodzajach walki*, WSO im. Stefan Czarneckiego, Poznań 1995.
19. Kaczmarek W., *Kierunki rozwoju środków walki wojsk lądowych*, Myśl Wojskowa nr 6, Warszawa 1995.
20. Kaczmarek W., *Działania taktyczne związku taktycznego (oddziału) w specyficznych środowiskach pola walki*, AON, Warszawa 1995.
21. Kaczmarek W., Ścibiorek Z., *Przyszła wojna – jaka?*, BUWiK, Warszawa 1995.
22. Lenart P., *Organizacja zabezpieczenia przeciwchemicznego stanowiska dowodzenia związku taktycznego w terenie zurbanizowanym*, AON, Warszawa 1996.
23. Magnucki Z., Scheffs W., *Charakterystyka struktur organizacyjnych i środków walki elektronicznej w wybranych państwach*, AON, Warszawa 1996.
24. Martyna J., *System dowodzenia brygady*, AON, Warszawa 1996.
25. Michniak J., *Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, PKPanc) i dywizji (DZ, DKPanc)*, PIT, Warszawa 1999.
26. Michniak J. *System dowodzenia Wład. SZ RP. Struktura organizacyjno-funkcjonalna. Cz. III. pk. „System – 3”*, AON, Warszawa 1999.
27. Motacki M., *Planowanie i organizowanie operacji pokojowych według poglądów NATO*, Zeszyty Naukowe nr 4 (33), Warszawa 1998.
28. Nożko K., *Renesans maskowania*, Myśl Wojskowa nr 4, Warszawa 1995.
29. *Ocena operacyjno-taktyczna wojny w rejonie Zatoki Perskiej*, MON, Warszawa 1991.
30. Olcha H., Szewczyk J., *Struktury organizacyjne organów dowodzenia wojsk własnych*, AON, Warszawa 1994.
31. *Perspektywiczny model systemu obronnego państwa*, pk. KRAJ, AON, Warszawa 1995.
32. Piotrowski S., *Dowodzenie w działaniach taktycznych*, AON, Warszawa 1995.

33. *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1994.

34. *Regulamin działań wojsk lądowych*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 1999.

35. *Regulamin sztabów (tymczasowy)*, Szt. Gen WP, Warszawa 1977.

36. Saganowski B., *Zasady zabezpieczenia inżynieryjnego i użycia wojsk inżynieryjnych w działaniach zbrojnych*, AON, Warszawa 1996.

37. *Służba sztabów ogólnowojskowych. Podręcznik*, Szt. Gen WP, Warszawa 1966.

38. *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, Tom 1 i 2, pod redakcją A. Tomaszewskiego, AON, Warszawa 1997.

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

40. *System dowodzenia brygady (oddziału) w działaniach taktycznych*, Biuletyn Informacyjny nr 1 (163), Szt. Gen. WP, Warszawa 1996.

41. Szydłowski A., *Prakseologiczne aspekty maskowania*, Myśl Wojskowa nr 6, Warszawa 1996.

42. Ścibiorek Z., *Działania powietrzno-lądowe*, Myśl Wojskowa nr 3, Warszawa 1996.

43. Ścibiorek Z., *Prowadzenie obrony*. Materiał studyjny, AON, Warszawa 1993.

44. Ścibiorek Z., *Pas przesłaniania we współczesnych działaniach obronnych*, Myśl Wojskowa nr 11, Warszawa 1989.

45. Toffler Al. i H., *Wojna i antywojna*, MUZA S.A., Warszawa 1997.

46. *Wpływ terenu na przebieg działań bojowych* (Materiały z konferencji naukowej przeprowadzonej w dniu 18.06.1996 r.), AON, Warszawa 1996.

47. Wróbel St., *Żywotność stanowisk dowodzenia dywizji w walce*. Rozprawa doktorska, ASG WP, Warszawa 1989.

48. Zaskórski P., Kaczmarczyk K., Stokalski A., *Architektura techniczna zautomatyzowanego systemu dowodzenia wojsk lądowych*, WITL, Jelenia Góra 1998.

## ZAŁĄCZNIKI

1. Wariant układu Aneksu – Organizacja dowodzenia do planu operacyjnego.
2. Wariant układu instrukcji funkcjonowania stanowisk dowodzenia brygady.
3. Zarządzenie funkcjonowania głównego stanowiska dowodzenia.
4. Wariant organizacji dowodzenia brygady w obronie.
5. Wariant organizacji dowodzenia brygady w natarciu.
6. Wariant organizacji dowodzenia brygady na dwóch kierunkach.
7. Wariant organizacji dowodzenia brygadą podczas działań opóźniających.

WARIANT UKŁADU ANEKSU – ORGANIZACJA DOWODZENIA  
DO PLANU OPERACYJNEGO

ANEKS... (ORGANIZACJA DOWODZENIA) DO PLANU OPERACYJ-  
NEGO Nr...

Dokumenty odniesienia: *Mapy, plany, inne potrzebne dokumenty.*

Strefa czasowa: ...

1. **SYTUACJA**

*Podać należy wszystkie informacje, które dotyczą problematyki aneksu, a nie znalazły miejsca w punkcie 1. Planu operacyjnego.*

a. Położenie sił przeciwnika.

(1) *Charakterystyka oddziaływania przeciwnika na system dowodzenia, przebieg linii styczności wojsk, inne informacje.*

(2) *Możliwości przeciwnika w zakresie oddziaływania lotniczego, artyleryjskiego, morskiego, bronią chemiczną, jądrową innymi środkami.*

(3) *W zakresie szczegółowych informacji o działaniu przeciwnika może być w tym miejscu odwołanie do aneksu ROZPOZNANIE do planu operacyjnego.*

b. Położenie sił własnych.

(1) *Ogólne przedstawienie informacji dotyczących funkcjonowania systemu dowodzenia przełożonego, sąsiadów i jednostek działających w obszarze odpowiedzialności brygady nie będące podporządkowane dowódcy brygady.*

(2) *Ogólne przedstawienie zamiaru działania przełożonego w zakresie organizacji dowodzenia.*

(3) *Inne informacje.*

c. Zmianv w podporządkowaniu:

2. **ZADANIE**

*Krótkie zadanie systemu dowodzenia brygady.*

### 3. REALIZACJA

#### a. Zamiar.

(1) *Sposób organizacji dowodzenia podczas poszczególnych etapów działań.*

#### b. 1 bdow

#### c. 2 bdow

#### d. Rejony rozmieszczenia stanowisk dowodzenia

Zasadnicze: - GSD: ...;  
- GSD 1: ...; (*kolejne położenie*)  
- WSD 1: ...;  
- WSD 2: ....

Rejony zapasowe:

- GSD: ...;  
- GSD 1: ...;  
- WSD 1: ...;  
- WSD 2: ....

Kolejny planowany rejon:

- GSD: ...;  
- GSD 1: ...;  
- WSD 1: ...;  
- WSD 2: ....

Szczegółowe położenie – Aneks A, oleata.

#### e. Drogi przemieszczenia poszczególnych stanowisk

#### f. Organizacja łączności wewnętrznej SD

#### g. ....

#### h. Wytvczne koordvnuiace.

(1) *Rozmieszczenie SD jednostek współdziałających, wspierających, zabezpieczających oraz innych działających w rejonie odpowiedzialności brygady.*

(2) *Terminy.*

(3) *Sygnaly.*

(4) *Kryptonimy.*

(5) *Współrzędne dowiązania map.*

- (6) *Kody map.*
- (7) *Inne informacje stosownie do potrzeb.*

#### **4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE**

*Informacje dotyczące punktów zaopatrzenia, remontowych oraz medycznych świadczących usługi logistyczne na rzecz poszczególnych stanowisk dowodzenia.*

#### **5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ**

##### **a. Dowodzenie**

*Kolejność przekazania dowodzenia na wypadek obezwładnienia lub zniszczenia jednego ze stanowisk dowodzenia lub osób funkcyjnych.*

##### **b. Łączność**

*Informacje dotyczące obowiązujących kodów procedur łączności. Odwołanie do aneksu łączność i informatyka planu operacyjnego.*

Za zgodność: NOWAK G6

Apendyksy:

Rozdzielnik:

**WARIANT UKŁADU INSTRUKCJI FUNKCJONOWANIA  
STANOWISK DOWODZENIA BRYGADY**

JAWNE

Egz. 1 z 23<sup>35</sup>

**INSTRUKCJA FUNKCJONOWANIA STANOWISK DOWODZENIA 143 BZ**

**SPIS TREŚCI:**

- I. Cel, zakres organizowania stanowisk dowodzenia oraz postanowienia ogólne.
- II. Zasady ogólne organizacji stanowisk dowodzenia.
  1. Główne stanowisko dowodzenia.
  2. Zapasowe stanowisko dowodzenia.
  3. Wysunięte stanowisko dowodzenia.
  4. Powietrzny punkt dowodzenia.
  5. Grupa dowódcy.
- III. Struktura poszczególnych stanowisk dowodzenia, kompetencje, zadania i obowiązki poszczególnych elementów organizacyjnych.
  1. Główne stanowisko dowodzenia.
  2. Zapasowe stanowisko dowodzenia.
  3. Wysunięte stanowisko dowodzenia.
  4. Powietrzny punkt dowodzenia.
  5. Grupa dowódcy.
- IV. Algorytm pracy dowództwa podczas przygotowania i prowadzenia walki.
- V. Obieg informacji oraz zasady korzystania ze środków wspomagania informatycznego oraz środków łączności.
- VI. Zasady rozwijania i zwijania stanowiska.
  1. Urządzanie miejsc pracy.

---

<sup>35</sup> Klauzulę tajności oraz numerowanie stron realizowane być powinno zgodnie ze stosownymi przepisami.

2. Ochrona i obrona.
  3. Działanie na sygnały o zagrożeniach.
  4. Zasady przebywania w rejonie rozmieszczenia
  5. Zwijanie stanowiska.
- VII. Zasady przekazywania dowodzenia obsadzie stanowiska dowodzenia.
- VIII. Zasady przemieszczania do nowego rejonu.
1. Sposoby przemieszczenia.
  2. Skład kolumn oraz sposób organizacji przemieszczenia.
- IX. Zasady funkcjonowania dyżurnej służby operacyjnej.
- X. Zasady funkcjonowania służby dyżurnej stanowiska dowodzenia.
1. Komendanta stanowiska dowodzenia
  2. Obowiązki i zadania oficera dyżurnego.
  3. Zasady działania pozostałych osób funkcyjnych.
- XI. Zasady zabezpieczenia stanowiska dowodzenia.
1. Zabezpieczenie bojowe.
  2. Zabezpieczenie logistyczne

Wprowadzam do użytku od XXXX.YY.ZZ  
Dowódca 143 BZ

Rozdzielnik:

**ZARZĄDZENIE FUNKCJONOWANIA  
GŁÓWNEGO STANOWISKA DOWODZENIA**

**KLAUZULA TAJNOŚCI<sup>36</sup>**

Egz. nr 1 z 13  
11 BZ  
KRÓCZE (3148) POLSKA  
050730 Styczeń 1999  
WB15

**ZARZĄDZENIE FUNKCJONOWANIA GŁÓWNEGO STANOWISKA  
DOWODZENIA NR 34 11 BZ**

Dokumenty odniesienia: Mapa 1:50 000, arkusze N-34-128-C,D, 140-A,B,  
wydanie SG WP 1983 r.

**1. SYTUACJA**

a. Działanie przeciwnika

*Możliwe oddziaływanie przeciwnika na stanowisko, kierunki potencjalnych zagrożeń oraz możliwe sposoby działania przeciwnika.*

b. Działanie woisk własnych

*Rejony rozmieszczenia stanowisk dowodzenia przełożonego, sąsiadów, jednostek współdziałających, wspierających oraz stanowiska dowodzenia jednostek lub instytucji układu niemilitarnego (jeżeli zaszyły zmiany od ostatniego rozkazu operacyjnego).*

---

<sup>36</sup> Klauzula tajności wpisywana jest w nagłówku i stopce każdej strony dokumentu.

## 2. REALIZACJA

### a. Reiony rozmieszczenia stanowisk dowodzenia

Zasadnicze: - GSD: ...;  
- GSD 1: ...; (*kolejne położenie*)  
- WSD 1: ...;  
- WSD 2: .....

Rejony zapasowe:

- GSD: ...;  
- GSD 1: ...;  
- WSD 1: ...;  
- WSD 2: .....

Kolejny planowany rejon:

- GSD: ...;  
- GSD 1: ...;  
- WSD 1: ...;  
- WSD 2: .....

Szczegółowe położenie – Aneks A, oleata.

### b. Manewr stanowiskami w toku walki

	Czas zwijania SD	Droga nr 1	Droga nr 2	Czas rozwijania SD	Czas manewru	Uwagi
GSD		Odległość: Czas:	Odległość: Czas:			
WSD 1		Odległość: Czas:	Odległość: Czas:			
WSD 2		Odległość: Czas:	Odległość: Czas:			

### c. Działanie powietrznego punktu dowodzenia

*Wyciąg z planu działania eskadry rozpoznawczo-łącznikowej.*

### d. Ochrona i obrona stanowiska dowodzenia

- e. Działanie na wypadek ataku przeciwnika
- f. Odtwarzanie stanowiska dowodzenia
- g. Ograniczenia
  - *zakaz pracy środków radiowych;*
  - *zmiany częstotliwości;*
  - *ograniczenia w poruszaniu się w rejonie SD;*
  - *inne.*
- h. Znaki rozpoznawcze, sygnały i terminy ich obowiązywania
- i. Meldunki do przełożonego

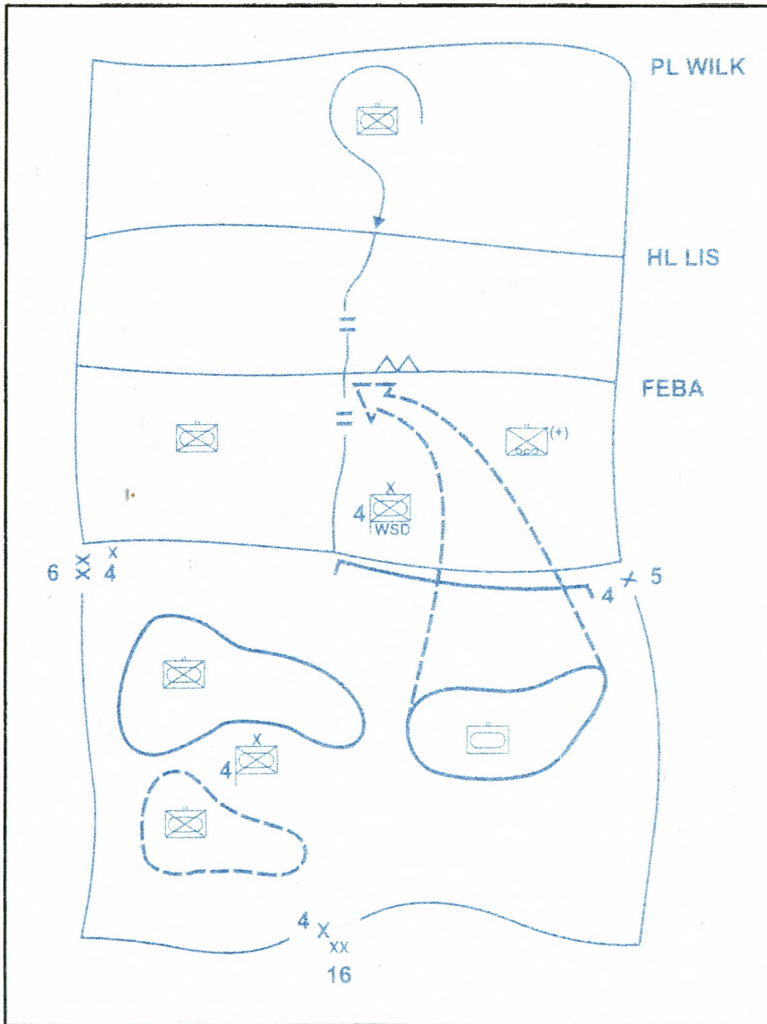
Podpis dowódcy

Za zgodność: NOWAK G 6

Aneksy: A (POŁOŻENIE STANOWISK DOWODZENIA);  
B (ORGANIZACJA OCHRONY I OBRONY).

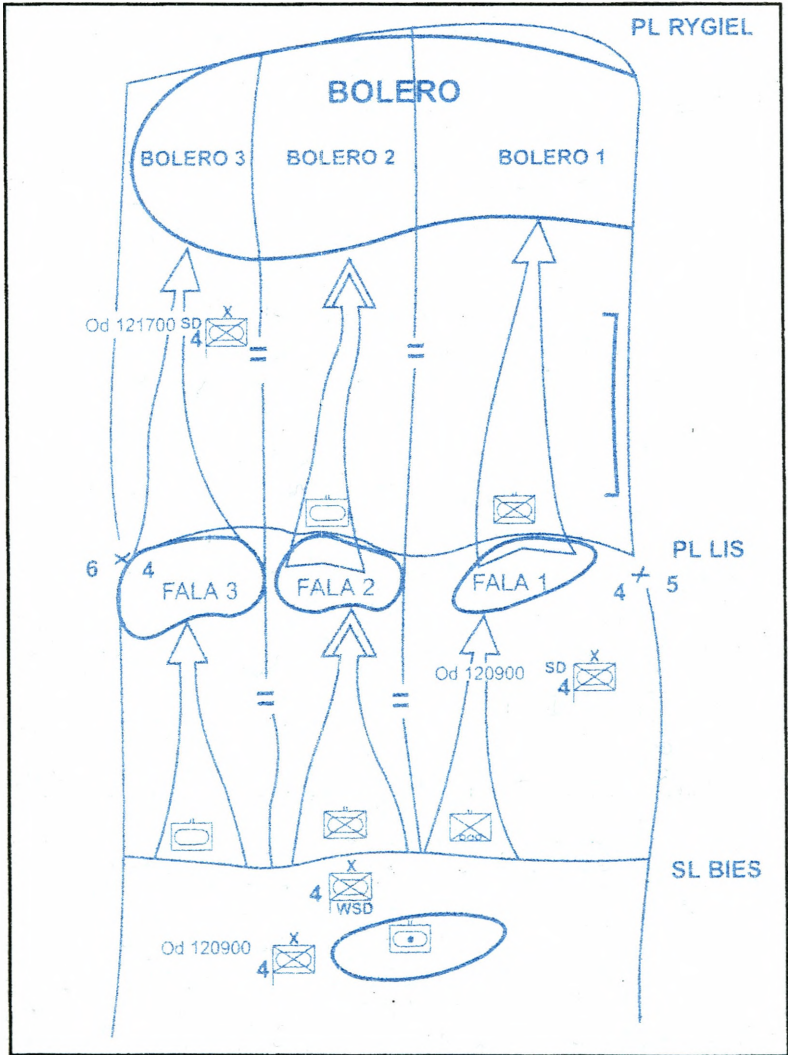
Załącznik 4

WARIANT ORGANIZACJI DOWODZENIA  
BRYGADY W OBRONIE



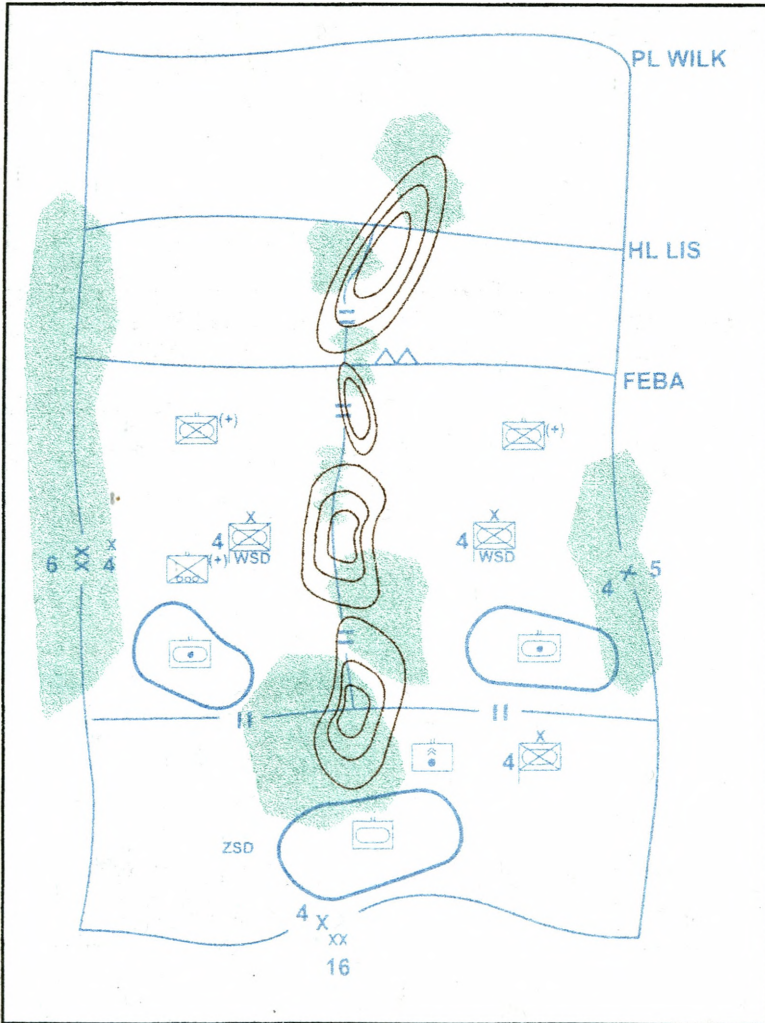
Załącznik 5

WARIANT ORGANIZACJI DOWODZENIA  
BRYGADY W NATARCIU



Załącznik 6

WARIANT ORGANIZACJI DOWODZENIA  
BRYGADY NA DWÓCH KIERUNKACH



Załącznik 7

WARIANT ORGANIZACJI DOWODZENIA  
BRYGADY W DZIAŁANIACH OPÓŹNIAJĄCYCH

