

MARCIN GROMEK*

Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa, Polska

KIEROWANIE ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM NA POZIOMIE TAKTYCZNYM W ŚWIETLE DOKUMENTÓW REGULUJĄCYCH DOWODZENIE I KIEROWANIE W DZIAŁANIACH LĄDOWYCH



LOGISTICS COMMAND AND CONTROL AT THE TACTICAL LEVEL IN THE LIGHT OF STANDARDS FOR LAND FORCES COMMAND AND CONTROL

ABSTRAKT: Artykuł stanowi próbę analizy procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym na poziomie taktycznym w świetle wprowadzonych w ostatnim czasie dokumentów dotyczących dowodzenia i kierowania w działaniach lądowych. W pierwszej kolejności opisano istotę kierowania zabezpieczeniem logistycznym, następnie dokonano krótkiej charakterystyki stosowanego dotychczas modelu przebiegu procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym. W dalszej kolejności scharakteryzowano zadania organów kierowania zabezpieczeniem logistycznym w cyklu dowodzenia zgodnym z modelem opisanym w dokumencie „Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2(B)” oraz przedstawiono wnioski końcowe.

SŁOWA KLUCZOWE: dowodzenie i kierowanie, wojska lądowe, logistyka wojskowa, logistyka poziomu taktycznego

ABSTRACT: This article is an attempt to analyze the logistics command and control process at the tactical level in the light of recently implemented standards of the land forces tactical command and control. Firstly, the essence of logistics command and control (C2) has been described. Secondly the hitherto model of a logistics C2 process has been characterized. Subsequently there have been tasks of the logistics C2 staff cells identified in the frame of C2 cycle

* dr Marcin Gromek, War Studies University, Warsaw, Poland

 <https://orcid.org/0000-0003-3743-1640>  m.gromek@akademia.mil.pl

according to the Polish national military standard "Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2(B)". Finally, the conclusions have been presented.

KEYWORDS: command and control, land forces, military logistics, tactical level logistics

WPROWADZENIE

Współczesne procesy logistyczne są złożonymi i wielowątkowymi ciągami zdarzeń związanych z realizacją funkcji logistycznych niejednokrotnie stanowiących odrębne podprocesy. Sprawny przebieg tych procesów gwarantujący osiągnięcie zakładanych celów przy ich złożoności może być zapewniony wyłącznie w ramach systemów. Należy mieć na uwadze, że takie systemowo-procesowe podejście ma zastosowanie także w siłach zbrojnych poszczególnych państw. Nie inaczej jest w przypadku naszego kraju, gdzie zabezpieczenie logistyczne Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP) jest procesem realizowanym w ramach systemu funkcjonalnego logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SFLog). System ten, podobnie jak inne organizowane we współczesnym świecie systemy, stanowi zbiór elementów powiązanych materialnie, usługowo i informacyjnie, przy czym elementy te mogą mieć funkcje wykonawcze lub zarządcze. Analiza SFLog w ujęciu funkcjonalnym pozwala wyodrębnić takie elementy, a są nimi poszczególne podsystemy i obszary funkcjonalne. Pięć z tych podsystemów można scharakteryzować jako elementy wykonawcze (podsystem materiałowy, techniczny, transportu i ruchu wojsk, infrastruktury wojskowej i medyczny) ze względu na ich usługodawczy charakter¹. Szósty podsystem jest podsystemem kierowania, można więc go zakwalifikować jako element zarządczy systemu, który kieruje pięcioma usługodawczymi podsystemami oraz dwoma obszarami funkcjonalnymi powiązаныmi z każdym z wykonawczych podsystemów (obszarem mobilizacji gospodarki i rezerw strategicznych i obszarem wsparcia przez państwo-gospodarza). Tak rozpatrywany SFLog spełnia kryteria nowoczesnych systemów logistycznych, a funkcjonowanie w jego ramach podsystemu kierowania pozwala na niezwykle ważną w logistyce realizację funkcji zarządzania procesami logistycznymi. Zarządzanie to w przypadku logistyki wojskowej określane mianem kierowania logistyką SZ RP definiowane jest jako „celowa działalność dowódców na wszystkich szczeblach organizacyjnych, która realizowana jest w ramach systemu kierowania i dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP w celu zapewnienia wysokiej gotowości bojowej i właściwego przygotowania wojsk do osiągnięcia zakładanych celów”². Działalność ta jest

¹ *Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej D-4 (B)*, wersja 2, CDiSz SZ, Bydgoszcz 2019, s. 125.

² *Doktryna logistyczna...*, wyd. cyt. s. 126.

zatem procesem, który zapewnić ma „możliwość podejmowania właściwych decyzji w ramach planowania oraz kierowania realizacją przedsięwzięć wsparcia i zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych RP, a także wsparcia logistycznego sił sojusznicznych”³. Z przytoczonych definicji wynika, że kierowanie logistyką jest działaniem dowódcy (pozostaje w jego kompetencji podobnie do pozostałych systemów walki i wsparcia), jednak szereg cząstkowych przedsięwzięć związanych z planowaniem, koordynowaniem i kontrolą zadań logistycznych realizowane jest przez organy kierowania logistyką. Organy te (funkcjonujące na poziomach strategicznym, operacyjnym i taktycznym) poprzez szczegółowe planowanie zabezpieczenia i wsparcia logistycznego opracowują logistyczne części dokumentów rozkazodawczych, wspierają dowódcę w podjęciu decyzji oraz nadzorują i koordynują działanie jednostek logistycznych swojego szczebla. Cytowany dokument doktrynalny opisuje ogólnie proces planowania logistycznego realizowany na poziomie operacyjnym przez komórki logistyczne Dowództwa Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych RP oraz Dowództwa Operacyjnego Rodzajów Sił Zbrojnych RP, a także Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych⁴. Proces ten jest ściśle powiązany z planowaniem operacji⁵. Jednakże niezwykle istotne dla osiągnięcia celów operacyjnych wydaje się być również kierowanie zabezpieczeniem logistycznym na poziomie taktycznym realizowane przez właściwe do spraw logistyki komórki wewnętrzne dowództw komponentów (centrów operacji), związków taktycznych, oddziałów⁶. Należy zauważyć, że proces kierowania zabezpieczeniem logistycznym na poziomie taktycznym będzie miał przebieg ściśle powiązany z dowodzeniem i kierowaniem na tym poziomie, które różni się od planowania operacji. W ostatnich latach owo dowodzenie i kierowanie w Wojskach Lądowych SZ RP było powszechnie realizowane według zapisów dokumentu *Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych DD/3.2.5*. Instrukcja ta okazała się na tyle uniwersalnym (nie dowiązanym do szczebla dowodzenia) zwięzłym, przystępnym i użytecznym dokumentem, że zawarty w niej szczegółowy opis przebiegu procesu dowodzenia stał się powszechnie stosowanym modelem podczas realizacji treningów sztabowych i ćwiczeń na poszczególnych szczeblach poziomu taktycznego. Również kierowanie zabezpieczeniem logistycznym w publikacjach poświęconych temu zagadnieniu ściśle odnosiło się do zapisów wspomnianej instrukcji. Obecnie jednak zaistniała potrzeba weryfikacji stosowanego dotychczas schematu kierowania logistyką na poziomie taktycznym między innymi ze

³ Tamże.

⁴ Tamże, s. 127.

⁵ Tamże, s. 104.

⁶ Tamże, s. 127.

względu na fakt wydania w 2018 roku instrukcji *Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2(B)*. Dokument ten zawiera ogólny opis przebiegu procesu dowodzenia i kierowania, natomiast szczegółowy jego przebieg zostanie opisany w instrukcji *Planowanie działań na poziomie taktycznym w siłach lądowych DTU-3.2.2.1* (w przygotowaniu). Istnieje jednak możliwość opisu kierowania zabezpieczeniem logistycznym w kontekście sojuszniczego dokumentu opisującego przebieg planowania w wojskach lądowych na poziomie taktycznym, mianowicie publikacji *NATO Standard APP-28 Tactical Planning for Land Forces*. Zatem celem niniejszego artykułu jest ponowna (w świetle nowych dokumentów) analiza przebiegu procesu dowodzenia i kierowania na poziomie taktycznym w wojskach lądowych w aspekcie zadań realizowanych przez organy kierowania logistyką tego poziomu w poszczególnych fazach nadmienionego procesu.

ISTOTA KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM W ŚWIETLE ZAPISÓW INSTRUKCJI DOWODZENIE I KIEROWANIE W DZIAŁANIACH LĄDOWYCH DT-3.2.2(B)

Jedną z ważniejszych treści dokumentu *Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych* z punktu widzenia kierowania zabezpieczeniem logistycznym jest wskazanie relacji pomiędzy dowodzeniem a kierowaniem. Należy stwierdzić, że dowódca zawsze ponosi jednoosobową odpowiedzialność za podjęte decyzje oraz wydane rozkazy, jednak ze względu na kompleksowość działań taktycznych, szczególnie od szczebla batalionu wzwyż, nie jest on w stanie opracować wszystkich dokumentów rozkazodawczych i planistycznych samodzielnie. Równocześnie niemożliwe jest, by bieżąca kontrola w fazie realizacji zadania był jednoosobowo sprawowana przez dowódcę. Tu również musi być on wsparty wiedzą i pracą swojego sztabu. W zrozumieniu tej dychotomii pomaga oddzielenie i osobne opisanie funkcji dowodzenia i kierowania (ang. *command and control* – C2). Zgodnie z omawianą instrukcją dowodzenie jest związane z narzucaniem woli podwładnym przez dowódcę w ramach jego władzy i odpowiedzialności, ich motywowaniem, kierowaniem nimi oraz zarządzaniem strukturami organizacyjnymi⁷. Dowodzenie jest więc ściśle związane z osobą dowódcy. Natomiast kierowanie jest procesem, w którym dowódca jest wspomagany przez swój sztab w zakresie planowania, organizacji, koordynacji oraz ukierunkowania podległych mu sił⁸. Tak więc kierowanie stanowi część dowodzenia, ale, z wyjątkiem krytycznych sytuacji wymagających osobistej interwencji dowódcy, leży ono w gestii sztabu⁹. Dlatego też, biorąc pod uwagę fakt, że komórka kierowania logistyką danego szczebla

⁷ Por. *Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2(B)*, CDiSz SZ, Bydgoszcz 2018, s. 14.

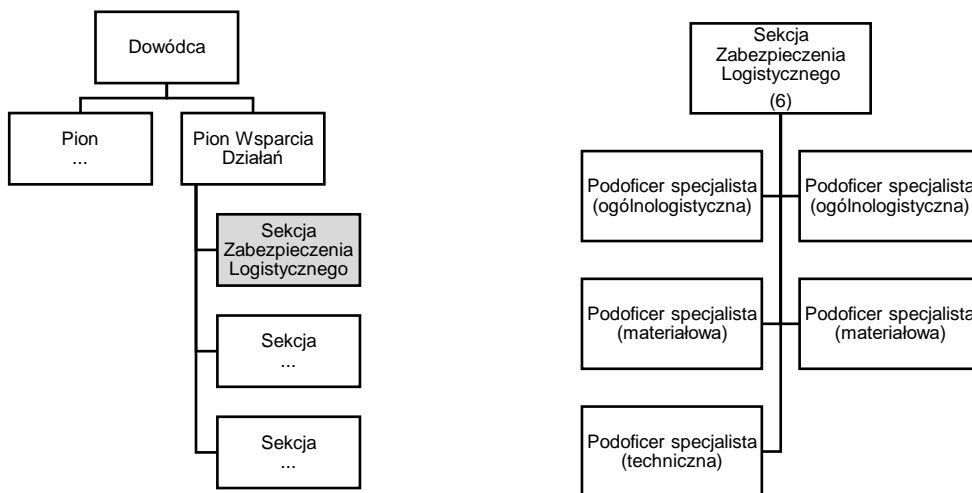
⁸ Por. tamże.

⁹ Por. tamże, s. 15.

stanowi integralną część sztabu, nie używa się określenia „dowodzenie zabezpieczeniem logistycznym” ale „kierowanie zabezpieczeniem logistycznym”. Na rys. 1, 2 i 3 przedstawiono wariant umiejscowienia w organie dowodzenia oraz modelową strukturę komórek logistycznych szczebla batalionu, brygady (pułku) oraz dywizji.

Rys. 1.

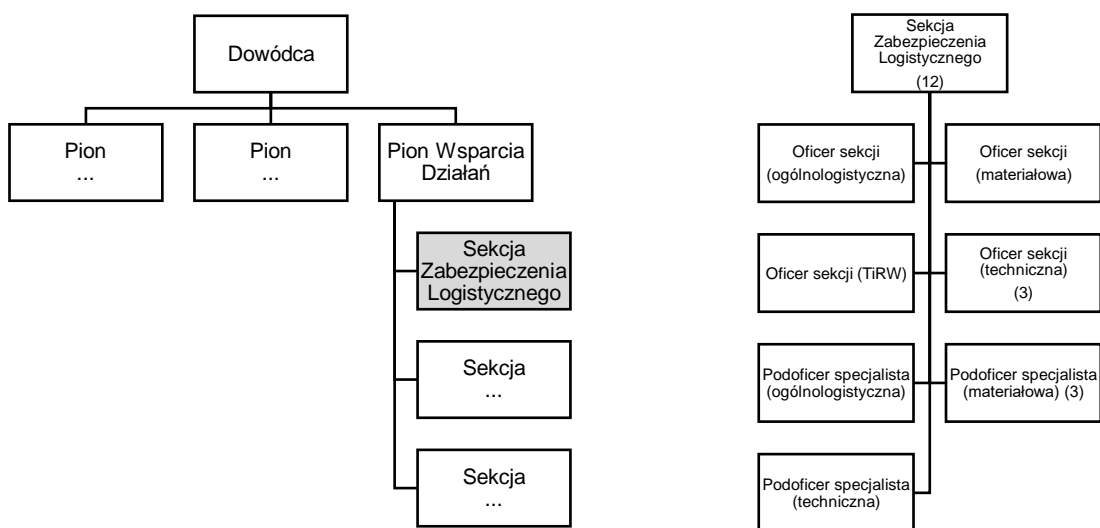
Umiejscowienie w organie dowodzenia oraz struktura komórki logistycznej szczebla batalionu/dywizjonu



Źródło: opracowano na podstawie materiałów z ćwiczeń oraz *Poradnik logistyczny do ćwiczeń i treningów sztabowych - związek taktyczny, oddział, pododdział*, ASzWoj, Warszawa 2016, s. 179.

Rys. 2.

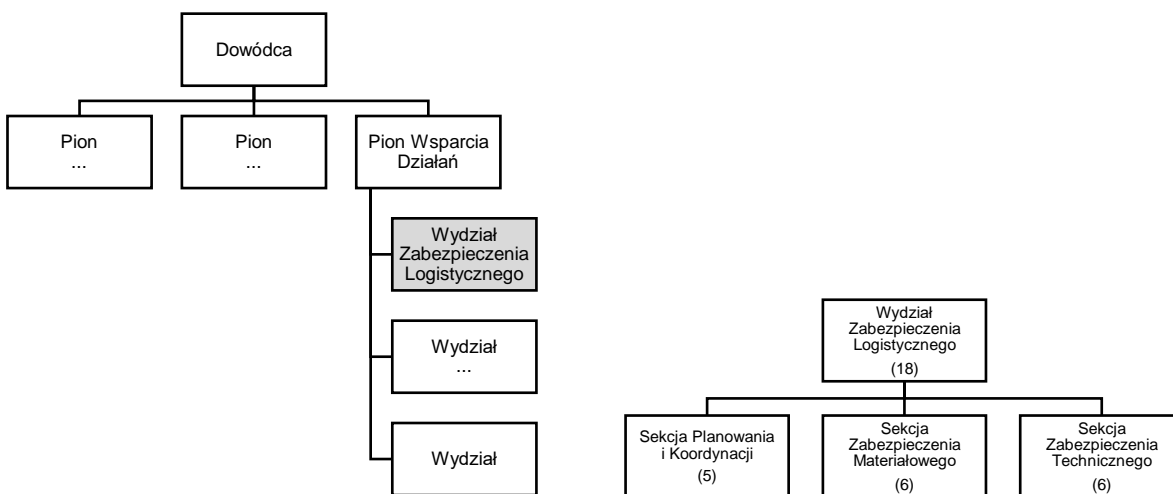
Umiejscowienie w organie dowodzenia oraz struktura komórki logistycznej szczebla brygady



Źródło: opracowano na podstawie materiałów z ćwiczeń oraz *Poradnik logistyczny do ćwiczeń i treningów sztabowych - związek taktyczny, oddział, pododdział*, ASzWoj, Warszawa 2016, s. 178.

Rys. 3.

Umiejscowienie w organie dowodzenia oraz struktura komórki logistycznej szczebla związku taktycznego



Źródło: opracowano na podstawie materiałów z ćwiczeń oraz *Poradnik logistyczny do ćwiczeń i treningów sztabowych - związek taktyczny, oddział, pododdział*, ASzWoj, Warszawa 2016, s. 178.

Każda z osób funkcyjnych komórki logistycznej sztabu powinna mieć określony zakres kompetencji i zadań w zależności od posiadanej specjalności. Natomiast sekcja lub wydział zabezpieczenia logistycznego (S4, G4) jako całość, zgodnie z dokumentem *Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych*, w ujęciu narodowym ma następujący zakres zadań¹⁰:

- planowanie i koordynowanie wszelkich przedsięwzięć dotyczących zabezpieczenia logistycznego w czasie podnoszenia gotowości bojowej oraz wszystkich rodzajach działań w czasie pokoju, kryzysu i wojny, w tym: transportu i ruchu wojsk, zabezpieczenia materiałowego, zabezpieczenia technicznego, zabezpieczenia medycznego, wsparcia przez państwo-gospodarza (HNS) i państwo wysyłające, mobilizacji gospodarki i rezerw strategicznych;
- zbieranie i analizowanie informacji na temat aktualnej sytuacji, potrzeb wojsk oraz przebiegu realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego.

Instrukcja *Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych* określa zabezpieczenie logistyczne jako jeden z siedmiu elementów środowiska dowodzenia i kierowania (obok czynników ludzkich, niepewności, czasu i przestrzeni, działań sił lądowych, informacji oraz technologii). Środowisko dowodzenia i kierowania jest tam definiowane jako „ogół czynników mających wpływ na proces

¹⁰ Tamże, s. 199.

dowodzenia”¹¹. Autorzy dokumentu podkreślają także, że planowanie logistyczne powinno być prowadzone równoległe z planowaniem działań m.in. w celu umożliwienia realizacji części przedsięwzięć logistycznych jeszcze przed rozpoczęciem działań¹². Jednocześnie zaznaczono, że dowódca powinien alokować zasoby logistyczne zgodnie z priorytetami, które mogą być zmienne w czasie, dlatego też należy przewidzieć możliwość przyszłego manewru tymi zasobami.

DOTYCHCZASOWY PRZEBIEG PROCESU KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM NA POZIOMIE TAKTYCZNYM

Zgodnie z dokumentem *Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych DD/3.2.5* proces dowodzenia można podzielić na cztery fazy: ustalania położenia, planowania, stawiania zadań i kontroli. Faza planowania podzielona została na cztery etapy: oceny sytuacji, decyzji, opracowania planu działania oraz opracowania rozkazu bojowego. Najbardziej rozbudowanym etapem jest ocena sytuacji, w której wyróżniono: analizę zadania, ocenę czynników i opracowanie wariantów działania, rozważenie wariantów działania oraz porównanie wariantów działania. W każdej z wymienionych faz, etapów i czynności powinno się określić zakres pracy komórki logistycznej organu dowodzenia danego szczebla wskazując jednocześnie zadania dla każdej osoby funkcyjnej wymienionej komórki. Poszczególne przedsięwzięcia organu kierowania zabezpieczeniem logistycznym zostały opisane m.in. w dokumencie *Doktryna logistyczna Wojsk Lądowych (DD/4.2)*¹³ czy też w *Kompendium logistyka wojskowego*¹⁴. Na potrzeby ćwiczeń realizowanych w Akademii Sztuki Wojennej w 2016 roku wydano *Poradnik logistyczny do ćwiczeń i treningów sztabowych*¹⁵, gdzie przedstawiono wariant pracy komórki logistycznej organu dowodzenia (rys. 4) oraz określono zakres obowiązków dla oficerów i podoficerów sekcji zabezpieczenia logistycznego brygady z podziałem na fazę planowania i fazę kontroli przy założeniu, że w fazę kontroli zawiera zadania realizowane również w fazie ustalania położenia, a obydwie te fazy mają charakter ciągły.

¹¹ Tamże, s. 18.

¹² Tamże, s. 22.

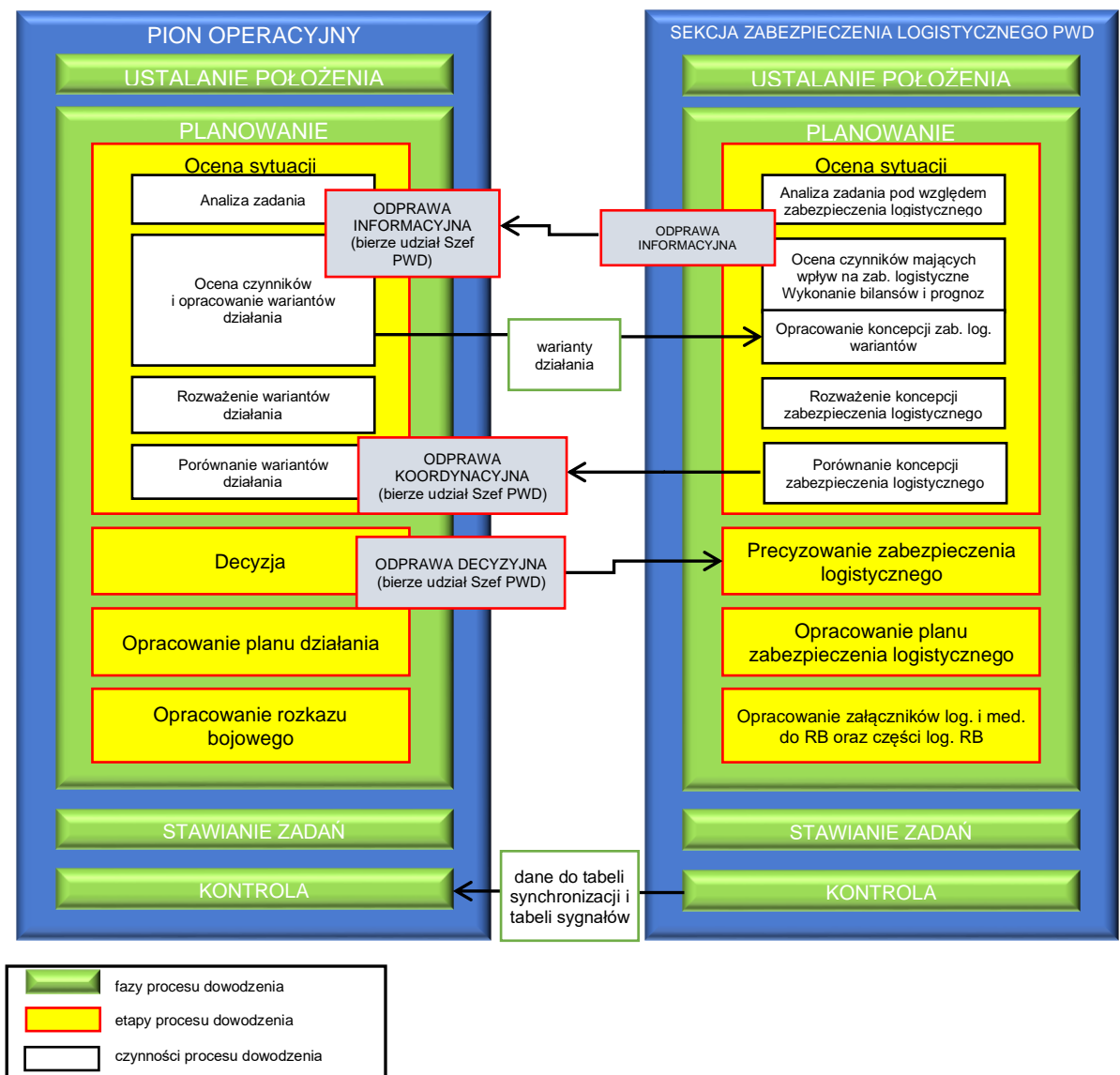
¹³ *Doktryna logistyczna Wojsk Lądowych (DD/4.2)*, SGWP, Warszawa 2007.

¹⁴ *Kompendium logistyka wojskowego*, SGWP, Warszawa 2014.

¹⁵ *Poradnik logistyczny do ćwiczeń i treningów sztabowych - związek taktyczny, oddział, pododdział, ASzWoj*, Warszawa 2016.

Rys. 4.

Model procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym zgodny z dokumentem Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych DD/3.2.5



Źródło: *Poradnik logistyczny do ćwiczeń i treningów sztabowych - związek taktyczny, oddział, pododdział, ASzWoj*, Warszawa 2016, s. 193.

Należy zaznaczyć przede wszystkim, że podział pracy komórki na fazy, etapy i czynności odpowiada poszczególnym fazom, etapom i czynnościom realizowanym przez pozostałe komórki sztabu, jednak synchronizacja tych przedsięwzięć nie jest *stricte* równoległa, ponieważ czas ich trwania oraz moment rozpoczęcia i zakończenia będą odpowiednio uzależnione od realizacji zadań przez pion operacyjny. Tak więc jedną z ważniejszych kwestii jest rzetelne opracowanie planu pracy sekcji zabezpieczenia logistycznego, w którym rozkład czasowy realizacji przedsięwzięć tej komórki będzie ściśle uzależniony od treści opracowanego przez pion operacyjny planu pracy całego sztabu. Trzeba też

wziąć pod uwagę fakt, że planując pracę komórki logistycznej należy podejść elastycznie do zakresu (np. szczegółowości kalkulacji logistycznych) przedsięwzięć, szczególnie tych realizowanych w fazie planowania, biorąc pod uwagę ograniczenia czasowe wynikające z ogólnego czasu przeznaczanego na planowanie oraz zapisy wspomnianego już planu pracy sztabu.

Tak więc np. uwzględnione w przedstawionym modelu pracy komórki logistycznej rozważenie i porównanie koncepcji zabezpieczenia logistycznego wariantów będzie można zrealizować tylko w przypadku długiego czasu przeznaczanego na planowanie. Ponadto przeprowadzenie takiego rozważenia i porównania wydaje się zasadne wyłącznie od szczebla związku taktycznego wzwyż, gdzie komórka logistyczna (w tym przypadku wydział logistyki G4) ma rozbudowaną strukturę, a opracowywane koncepcje zabezpieczenia logistycznego są bardziej złożone od tych opracowywanych na szczeblach batalionu czy brygady.

Doświadczenia z przeprowadzonych ćwiczeń pokazują, że taki model pracy komórki logistycznej na stanowisku dowodzenia pozwala na realizację wszystkich przedsięwzięć związanych z kierowaniem zabezpieczeniem logistycznym. Do najczęściej pojawiających się problemów zaliczyć można trudności w opracowaniu wniosków z analizy zadania w formie zwięzłego i merytorycznego wystąpienia szefa pionu wsparcia działań podczas odprawy informacyjnej, czy też krótki czas na opracowanie koncepcji zabezpieczenia logistycznego wariantów działania wojsk własnych, które byłyby poparte szczegółowymi i rzetelnymi kalkulacjami logistycznymi. Należy więc dążyć do udziału przedstawiciela logistyki w opracowaniu planu pracy sztabu, aby rozkład czasowy poszczególnych przedsięwzięć uwzględniał czasochłonność planowania logistycznego.

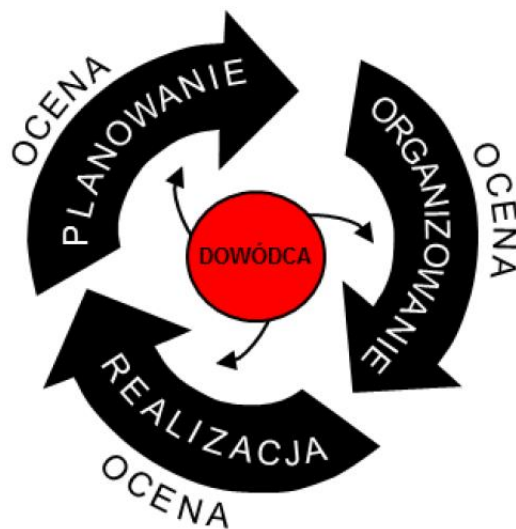
PORÓWNANIE MODELI PROCESU DOWODZENIA WEDŁUG DOKUMENTÓW *PLANOWANIE DZIAŁAŃ NA SZCZEBLU TAKTYCZNYM W WOJSKACH LĄDOWYCH DD/3.2.5 ORAZ DOWODZENIE I KIEROWANIE W DZIAŁANIACH LĄDOWYCH DT-3.2.2(B)*

Podział procesu dowodzenia na poszczególne fazy (etapy) wydaje się być z pozoru tylko zabiegiem formalnym, który nie ma wpływu na organizację pracy dowódcy i jego sztabu. Jednak obserwując cykl dowodzenia realizowany w praktyce przez organ dowodzenia (np. podczas treningów sztabowych i ćwiczeń), można dojść do wniosku, że ścisłe określenie takich faz i etapów wraz ze zbiorami przedsięwzięć realizowanych w ich ramach znacząco systematyzuje realizowane procesy pozwalając na efektywniejszą organizację całego procesu dowodzenia. Porównując modele opisane w obydwu analizowanych dokumentach można w pierwszej kolejności zauważyć, że w modelu zgodnym z *DT-3.2.2 (B)* cały cykl dowodzenia podzielono nie jak dotychczas na cztery, lecz na trzy fazy (nazwane tu

etapami działań), tj. planowanie, organizowanie i realizację. Jednak dodatkowo uwzględniono, że w trakcie każdego z tych trzech etapów trwa ciągła ocena podejmowanych działań w świetle zmieniającej się sytuacji (zob. rys. 5). Założono jednocześnie, że osoba dowódcy jest głównym ogniwem działań wojsk lądowych¹⁶. Kolejną wartą zauważenia różnicą między porównywanymi modelami cyklicznego procesu dowodzenia jest podkreślenie faktu, że w przypadku modelu zgodnego z instrukcją *DT-3.2.2 (B)* wszystkie poszczególne etapy działań mają charakter ciągły, tak więc przedsięwzięcia im przypisane mogą być realizowane w każdym momencie oraz nachodzić na siebie wzajemnie. Jednocześnie zaznaczono, że w toku realizacji zadania wraz z upływem czasu różne będzie zaangażowanie organu dowodzenia w czynności z poszczególnych etapów procesu dowodzenia (rys. 6)¹⁷.

Rys. 5.

Proces sprawowania dowodzenia w działaniach lądowych



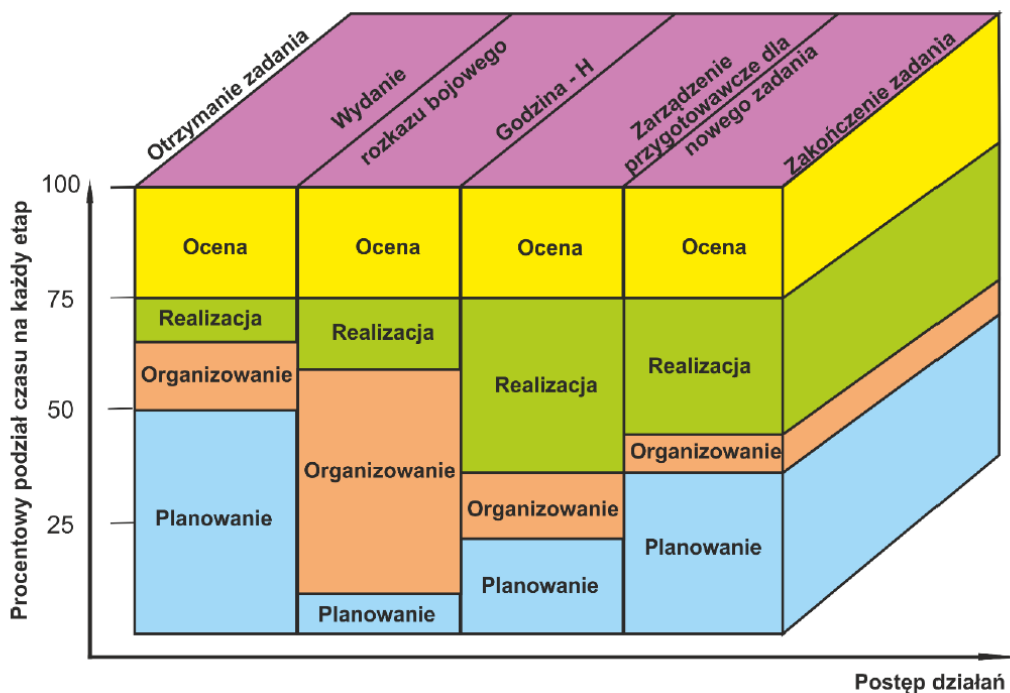
Źródło: *Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2(B)*, CDiSz SZ, Bydgoszcz 2018, s. 17.

¹⁶ Por. *Dowodzenie i kierowanie w działaniach...*, wyd. cyt. s. 16.

¹⁷ Tamże, s. 127.

Rys. 6.

Orientacyjny podział czasu procesu sprawowania dowodzenia w działaniach lądowych



Źródło: *Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2(B)*, CDiSz SZ, Bydgoszcz 2018, s. 127.

Równoległość realizacji poszczególnych etapów dowodzenia i kierowania wydaje się być podejściem racjonalniejszym niż stosowane dotychczas wyizolowanie poszczególnych faz, ponieważ nietrudno zauważyć, że w czasie praktycznej realizacji procesu dowodzenia organ dowodzenia stale kieruje działaniami podległych wojsk, jednocześnie utrzymując aktualność informacji na temat bieżącej sytuacji oraz planując następne działania.

Porównując przebieg procesu dowodzenia w obydwu modelach można zauważyć, że realizowane w ich ramach czynności są zbliżone charakterem, jednak występują różnice (pomijając te związane ze zmianą nazewnictwa), które będą wymuszały potrzebę organizacji pracy dowódcy oraz sztabu w sposób odmienny od dotychczasowego. Zmieni się zatem również sposób funkcjonowania komórki logistycznej organu dowodzenia. Z punktu widzenia pracy sekcji/wydziału zabezpieczenia logistycznego planowanie logistyczne (będące integralną częścią planowania działań) jest najbardziej rozbudowanym pod względem realizowanych przedsięwzięć etapem działań. W nowym modelu procesu dowodzenia planowanie zostało podzielone na trzy fazy: fazę zrozumienia sytuacji i problemu, fazę opracowania i analizy wariantów działania oraz fazę komunikowania. W ramach tych faz realizowane są następujące etapy: otrzymanie zadania, analiza zadania, ocena czynników

wpływających na wykonanie zadania, opracowanie, analiza oraz porównanie wariantów działania, podjęcie decyzji przez dowódcę, opracowanie rozkazu bojowego i jego dystrybucja¹⁸. Zestawienie przebiegu planowania w obydwu modelach przedstawiono na rys. 7.

Rys. 7.

Porównanie modeli przebiegu procesu planowania działań lądowych



Źródło: materiały Centrum Doktryny i Szkolenia Sił Zbrojnych.

Opisane różnice między obydwoma modelami przebiegu procesu dowodzenia i kierowania wymuszają ponowne określenie przedsięwzięć realizowanych przez komórkę logistyczną sztabu tak, aby podejmowane przez nią działania były spójne z procesami realizowanymi przez pozostałe komórki oraz wspomagały dowódcę w podjęciu decyzji i wydaniu rozkazu, którego realizacja będzie możliwa przy posiadanym i przydzielonym potencjale logistycznym we wszystkich etapach działań.

ZADANIA ORGANÓW KIEROWANIA ZABEZPIECZENIEM LOGISTYCZNYM W CYKLU DOWODZENIA ZGODNYM Z MODELEM OPISANYM W DOKUMENCIE *DOWODZENIE I KIEROWANIE W DZIAŁANIACH LĄDOWYCH DT-3.2.2(B)*

W każdym z czterech etapów działań lądowych zgodnie z dokumentem *DT-3.2.2 (B)* realizuje się w ramach sprawowania dowodzenia i kierowania określone przedsięwzięcia, w których także komórka logistyczna bierze pełny udział stosownie do swoich kompetencji. W tabeli 1 przedstawiono zbiór podstawowych zadań realizowanych w poszczególnych etapach działań.

¹⁸ Tamże, s. 144.

Tabela 1

Dowodzenie i kierowanie podczas prowadzenia działań lądowych

| Planowanie | Organizowanie | Realizacja |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Proces podejmowania decyzji - Rozkazy i plany | <ul style="list-style-type: none"> - Działalność rozpoznawcza - Działania osłonowe - Ochrona wojsk - Korekta i weryfikacja planu - Koordynacja i działalność łącznikowa - Próby realizacji zadania - Podział sił - Szkolenie - Przemieszczenie wojsk - Przegląd wojsk przed działaniami - Przygotowanie logistyczne - Integracja nowych jednostek i personelu wojskowego | <ul style="list-style-type: none"> - Wydanie decyzji - wykonawczej - korygującej - Kierowanie działaniami - użycie potencjału bojowego - synchronizacja działań - ciągłość działań |
| Ocena podczas planowania | Ocena podczas organizowania działań | Ocena podczas realizacji działań |
| <ul style="list-style-type: none"> - Monitorowanie sytuacji - Monitorowanie MOE i MOP - Ewaluacja wariantów działania | <ul style="list-style-type: none"> - Monitorowanie organizacji działań - Ewaluacja osiągnięcia stopnia gotowości do działania | <ul style="list-style-type: none"> - Monitorowanie realizowanych działań - Ewaluacja postępu realizowanych działań |
| Ciągłość oceny | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Świadomość sytuacyjna – źródła, rozwiązania - Monitorowanie – sytuacji, działań, MOE i MOP, rozbieżności - Ewaluacja – prognozowanie, przejęcie, utrzymanie i wykorzystanie inicjatywy | | |

Źródło: *Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2(B)*, CDiSz SZ, Bydgoszcz 2018, s. 128.

W etapie oceny sytuacji, która prowadzona jest nieprzerwanie i równoległe do pozostałych etapów można wyróżnić dwa podstawowe zadania, tj. monitorowanie oraz ewaluację¹⁹. Pierwsze z nich komórka logistyczna realizuje poprzez ciągłe utrzymywanie aktualnego obrazu sytuacji logistycznej (materiałowej, technicznej i medycznej) przede wszystkim w aspektach bieżącego ukończenia oddziałów/poddziałów w środki zaopatrzenia (ŚZ), sprzęt wojskowy (SpW) (wraz z informacją o jego sprawności i potrzebach naprawczych i ewakuacyjnych) oraz w stan osobowy w kontekście liczby rannych i chorych na poszczególnych poziomach opieki medycznej wraz z określeniem bieżących potrzeb ewakuacji. Należy również identyfikować szanse i zagrożenia dla działania systemu zabezpieczenia logistycznego danego szczebla oraz znajdować luki informacyjne w posiadanym obrazie sytuacji logistycznej. Wszystkie te informacje należy analizować pod kątem

¹⁹ Tamże, s. 129.

wydanych uprzednio dokumentów rozkazodawczych, aby na bieżąco weryfikować aktualność zaplanowanego sposobu zabezpieczenia logistycznego działań. Monitorowanie sytuacji logistycznej przebiega znacznie sprawniej przy wykorzystaniu nowoczesnych systemów informatycznych wspomagających dowodzenie. Natomiast podczas ewaluacji komórka logistyczna powinna przede wszystkim skupić się na porównaniu bieżącego zużycia ŚZ oraz strat sanitarnych i w zasadniczym SpW. Można również określić mierniki efektywności (ang. *measures of effectiveness* – MOE) oraz mierniki realizacji zadania (ang. *measures of performance* – MOP). Pierwsze z nich pozwalają określić, czy zaplanowane działania podejmowane przez jednostki logistyczne są uzasadnione z punktu widzenia efektywnego zabezpieczenia pododdziałów/oddziałów danego szczebla. Drugie odpowiadają na pytanie o to, czy zadania logistyczne są realizowane w sposób właściwy. Do każdego z tych mierników należy dobrać odpowiedni wskaźnik. Wskaźniki te mogą dotyczyć np. progu procentowego ukończenia elementów ugrupowania bojowego w ŚZ czy też minimalnego odsetka wyewakuowanego do odpowiedniego urządzenia logistycznego funduszu ewakuacyjnego SpW w określonej skali czasowej. Monitorowanie sytuacji logistycznej polega również na identyfikacji różnic logistycznej sytuacji bieżącej od tej zakładanej podczas planowania. Różnice te mogą być szansą (np. mniejsze niż prognozowane zużycie amunicji artyleryjskiej w danym etapie, dzięki czemu dowódca może zdecydować o większym wysiłku wsparcia ogniowego w kolejnych etapach) lub zagrożeniem (np. większe od prognozowanych straty sanitarne lub w SpW, co wymusi na dowódcy istotną zmianę planu działania). Elementem monitorowania jest także ocena bieżąca (ang. *running estimates*), która polega na zbieraniu i analizie faktów (bieżącej sytuacji logistycznej i zdarzeń mających na nią wpływ), ciągłym prognozowaniu (np. zużycia ŚZ lub strat) oraz wyciąganiu wniosków, na podstawie których komórka logistyczna opracowuje dla dowódcy rekomendacje²⁰.

Najbardziej złożony pod względem ilości przedsięwzięć, ich czasochłonności i kompleksowości jest etap planowania, podczas którego sztab przetwarza wizję dowódcy w określony wariant działania²¹. Efektem planowania jest decyzja dowódcy dotycząca wyboru jednego z proponowanych wariantów działania. Na jej podstawie sztab opracowuje rozkaz bojowy. Planowanie, podobnie jak pozostałe etapy działań lądowych, jest ciągłe (realizowane również podczas organizacji i realizacji działań)²². Fazy i etapy wraz z określeniem dla każdego z nich przedsięwzięć, danych wejściowych, wyjściowych oraz dokumentów opracowywanych przez sztab przedstawiono w tabeli 2.

²⁰ Por. *NATO Standard APP-28 – Tactical Planning for Land Forces*, wydanie A, wersja 1, NSO, 2019, s. 2-4.

²¹ Por. *Dowodzenie i kierowanie w działaniach...*, wyd. cyt. s. 137.

²² Por. tamże, s. 138.

Etap 1 to otrzymanie zadania. W tym etapie następuje dystrybucja (udostępnienie) rozkazu przełożonego wraz z załącznikami każdej osobie funkcyjnej sekcji/wydziału zabezpieczenia logistycznego. Przedsięwzięcie to powinno być zrealizowane w ramach systemu wspomagania dowodzenia (udostępnienie w formie elektronicznej na każdym stanowisku pracy w komórce logistycznej).

Następnym etapem (etap 2) jest analiza zadania. Zadanie to przez komórkę logistyczną sztabu jest analizowane pod względem zabezpieczenia logistycznego. Na analizę zadania składają się: analiza rozkazu oraz ocena czynników. Analiza rozkazu w sekcji/wydziale zabezpieczenia logistycznego realizowana jest poprzez udzielenie kompleksowych (w świetle każdego z podsystemów SFLog) odpowiedzi na cztery pytania:

- Jaka jest rola logistyki w realizacji otrzymanego zadania?
- Jaka jest rola logistyki w realizacji sprecyzowanych zadań cząstkowych (z rozkazu przełożonego) oraz wynikowych zadań cząstkowych?
- Jakie ograniczenia (wynikające z sytuacji bieżącej oraz treści rozkazu) występują w zabezpieczeniu logistycznym?
- Czy od momentu wydania rozkazu nastąpiły znaczące zmiany sytuacji logistycznej?

Poprzez udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania będzie możliwe m.in. ustalenie priorytetów zabezpieczenia logistycznego czy też określenie pytań i próśb do przełożonego dotyczących zabezpieczenia logistycznego (w celu pozyskania dodatkowych informacji logistycznych lub przydzielenia dodatkowego potencjału logistycznego)²³.

²³ Tamże, s. 146

Tabela 2

Fazy i etapy planowania na poziomie taktycznym

| Etapy | Dane wejściowe | Czynności | Dane wyjściowe |
|--|--|--|---|
| FAZA I - ZROZUMIENIE SYTUACJI I PROBLEMU | | | |
| Etap 1: Otrzymanie zadania RMB | <ul style="list-style-type: none"> Plan działania lub rozkaz przełożonego, nowe zadanie przewidywane przez dowódcę Zarządzenie przygotowawcze | <ul style="list-style-type: none"> Zaalarmowanie sztabu i innych kluczowych uczestników | <ul style="list-style-type: none"> Wydanie wstępnych wytycznych dowódcy do planowania Wydanie wstępnego zarządzenia przygotowawczego WNGO |
| Etap 2: Analiza zadania a. Analiza rozkazu OAB b. Ocena czynników MAB | <ul style="list-style-type: none"> Wstępne wytyczne dowódcy do planowania Plan działania lub rozkaz przełożonego Informacje od innych organizacji Informacje i dane rozpoznawcze od przełożonego Zaktualizowana ocena bieżąca | <ul style="list-style-type: none"> Analiza rozkazu przełożonego Opracowanie sprecyzowanego zadania własnego Sformułowanie wstępnego zamiaru dowódcy Opracowanie planu zbierania informacji PONADTO: <ul style="list-style-type: none"> Przygotowanie JIPOE Ocena dostępnych sił i wsparcia Aktualizacja kalkulacji czasu Określenie ryzyka i jego ocena Określenie wymagań w zakresie CCIR | <ul style="list-style-type: none"> Wstępny zamiar dowódcy Informacje z odprawy z analizy rozkazu Informacje z odprawy z analizy zadania, w tym warianty działania przeciwnika ENY COA (ang. <i>Enemy Course of Action</i>) Dodatkowe wytyczne dowódcy do planowania Wstępne Informowanie sprawozdawcze Zarządzenie przygotowawcze WNGO |
| FAZA II - OPRACOWANIE I ANALIZA WARIANTÓW DZIAŁANIA | | | |
| Etap 3: Opracowanie wariantów działania CAB | <ul style="list-style-type: none"> Sprecyzowane zadanie własne Wstępny zamiar dowódcy Wytyczne dowódcy do planowania: <ul style="list-style-type: none"> Kryteria opracowania wariantów działania Wytyczne dowódcy do opracowania wariantów działania Sprecyzowane, wynikowe i zasadnicze zadania cząstkowe | <ul style="list-style-type: none"> Wybór metody opracowania wariantów działania Porównanie potencjałów bojowych Opracowanie wariantów działania Przygotowanie odprawy przedstawienia wariantów działania Przyjęcie wariantów działania do dalszych prac | <ul style="list-style-type: none"> Warianty działania własne (ang. <i>friendly COAs</i>) Warianty działania przeciwnika (ang. <i>Enemy Course of Action - ENY COAs</i>) Dane do porównania wariantów działania Dane z odprawy przedstawienia wariantów działania Wytyczne dowódcy do planowania |
| Etap 4: Analiza wariantów działania | <ul style="list-style-type: none"> wytyczne do planowania Warianty działania wojsk własnych i przeciwnika z opisem i szkicem Zaktualizowane założenia Zaktualizowana ocena bieżąca Inne nowe informacje [np. od przełożonego, lub zgodne z wymaganiami dowódcy w zakresie zasadniczych informacji (ang. CCIR)] | PRZYGOTOWANIE <ul style="list-style-type: none"> Wybór sposobu analizy wariantów działania Wybór wariantu działania przeciwnika do analizy Wybór kluczowych wydarzeń i punktów decyzyjnych do analizy PROWADZENIE <ul style="list-style-type: none"> Przeprowadzenie analizy wariantów działania Podsumowanie i ocena wyników Uzupełnienie wybranych wariantów działania | <ul style="list-style-type: none"> Uzupełnione warianty działania Potencjalne punkty decyzyjne Wyniki analizy wariantów działania Zaktualizowane założenia i wymagania dowódcy w zakresie zasadniczych informacji (ang. CCIR) Dane z odprawy rozważenia wariantów działania (opcjonalnie) |
| Etap 5: Porównanie wariantów działania DB | <ul style="list-style-type: none"> Zaktualizowana ocena bieżąca Uzupełnione warianty działania Kryteria oceny wariantów | <ul style="list-style-type: none"> Przeprowadzenie oceny wariantów Porównanie i ocena wariantów działania Wybór wariantu rekomendowanego Przygotowanie i przeprowadzenie odprawy wyboru wariantu działania (decyzyjne) | <ul style="list-style-type: none"> Rekomendowany wariant działania Dane z odprawy wyboru wariantu działania (decyzyjna) |
| FAZA III - KOMUNIKOWANIE | | | |
| Etap 6: Decyzja dowódcy DB | <ul style="list-style-type: none"> Zaktualizowana ocena bieżąca Porównane warianty działania Rekomendowany wariant działania | <ul style="list-style-type: none"> Decyzja dowódcy o wyborze wariantu działania | <ul style="list-style-type: none"> Zaakceptowany przez dowódcę wariant działania i jego ewentualne modyfikacje Uzupełniony zamiar dowódcy oraz CCIR Wydanie końcowych wytycznych do planowania Zarządzenie przygotowawcze WNGO |
| Etap 7: Opracowanie i dystrybucja rozkazu | <ul style="list-style-type: none"> Zaakceptowany przez dowódcę wariant działania wraz z modyfikacjami Uzupełniony zamiar dowódcy oraz CCIR Końcowe wytyczne do planowania Zaktualizowane JIPOE | <ul style="list-style-type: none"> Opracowanie planu działania i rozkazu bojowego Zatwierdzenie planu działania i rozkazu bojowego Przygotowanie i wydanie rozkazu bojowego | <ul style="list-style-type: none"> Zatwierdzony przez dowódcę plan działania i rozkaz bojowy |
| RMB Odprawa po otrzymaniu zadania (ang. <i>Receipt of the Mission Briefing</i> – RMB) | | | |
| OAB Odprawa z analizy rozkazu (ang. <i>Order Analysis Briefing</i> – OAB) | | | |
| MAB Odprawa z analizy zadania (ang. <i>Mission Analysis Briefing</i> – MAB) | | | |
| DB Odprawa wyboru wariantów działania (decyzyjna) (ang. <i>Decision Briefing</i> – DB) | | | |

Źródło: Planowanie działań na poziomie taktycznym w siłach lądowych DTU-3.2.2.1, 2 projekt studyjny, CDiSz SZ, Bydgoszcz 2019, s. 30.

Wyniki analizy rozkazu szef komórki logistycznej powinien przedstawić na odprawie informacyjnej (OAB) w formie zwięzłej, zawierającej przede wszystkim rekomendacje dotyczące zadań

logistycznych, jakie należy wykonać w pierwszej kolejności oraz propozycji pytań do przełożonego. Należy zauważyć, że w etapie tym dowódca wydaje wytyczne do planowania, które mogą zawierać informacje związane z logistyką takie jak: priorytety w zakresie uzupełnienia paliw i środków bojowych, przemieszczenia sił oraz zabezpieczenia potrzeb bytowych wojsk, zabezpieczenie medyczne, prognozowane zużycie środków zaopatrzenia klasy III, IV i V oraz kontrola poziomu wydawanego zaopatrzenia²⁴. Kolejną czynnością jest ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, podczas której obsada komórki logistycznej dokonuje oceny: posiadanego potencjału logistycznego (ludzkiego, materiałowego i technicznego), warunków terenowych i atmosferycznych oraz ich wpływu na zabezpieczenie logistyczne, możliwego oddziaływania przeciwnika na logistykę, warunków czasowych oraz innych czynników wpływających na zabezpieczenie logistyczne. Na podstawie zaktualizowanej oceny bieżącej (ang. *running estimates*) oraz dokonanej analizy czynników sekcja/wydział zabezpieczenia logistycznego opracowuje ocenę czynników, którą formułuje jako tabelę zawierającą: czynniki, wnioski, jakie wyływają z ich zaistnienia, oraz rekomendacje, które dowódca może uwzględnić w dodatkowych wytycznych do planowania. Ponadto obsada komórki logistycznej uczestniczy w opracowaniu zestawienia sił do realizacji zadania, co może pozwolić m.in. na uniknięcie opracowania wariantów działania, których zabezpieczenie logistyczne nie będzie możliwe przy posiadanym i przydzielonym potencjale.

W etapie 3 opracowywane są warianty działania. Sekcja/wydział zabezpieczenia logistycznego nie może rozpocząć opracowywania koncepcji ich zabezpieczenia logistycznego, dopóki nie zostaną one ostatecznie przyjęte do dalszych prac. Jednak należy dążyć, by autorzy wariantów włączali (na ile pozwalają na to warunki czasowe i techniczne) personel komórki logistycznej w proces ich tworzenia poprzez np. bieżące konsultacje, ponieważ każdy wariant działania, którego realizacja nie jest możliwa z punktu widzenia któregośkolwiek specjalisty, powinien zostać zmodyfikowany lub odrzucony²⁵. Ponadto w czasie opracowywania wariantów przez pion operacyjny logistycy stale uaktualniają ocenę bieżącą w świetle sytuacji materiałowej, technicznej i medycznej pododdziałów/oddziałów.

Etap 4 to analiza opracowanych wariantów działania, w której wyznaczone osoby z obsady komórki logistycznej powinny wziąć udział (np. w symulacji wariantów). Równoległe pozostałe osoby funkcyjne opracowują koncepcje zabezpieczenia logistycznego dla każdego z wariantów. Wiąże się to m. in. z przeprowadzeniem kalkulacji logistycznych (prognoz i bilansów), który to proces jest praco-

²⁴ *Planowanie działań na poziomie taktycznym w siłach lądowych DTU-3.2.2.1*, 2 projekt studyjny, CDiSz SZ, Bydgoszcz 2019, s. 52.

²⁵ Por. *Dowodzenie i kierowanie w działaniach...*, wyd. cyt. s. 149.

czasochłonny. Należy zatem dążyć, by informatyczne systemy wspomaganie dowodzenia obejmowały moduły stanowiące wydajne, ujednoczone narzędzie planowania logistycznego, za pomocą którego prowadzone byłyby również kalkulacje logistyczne. Obecnie personel komórki logistycznej zmuszony jest do opracowania własnych, bazujących na ogólnodostępnym oprogramowaniu biurowym, arkuszy kalkulacyjnych na podstawie metodyki kalkulacji technicznych, materiałowych i medycznych. Jednocześnie wyniki prognoz logistycznych otrzymanych w wyniku przeprowadzonych kalkulacji powinny być spójne z narzędziami stosowanymi przy symulacji wariantów działania realizowanej przez sztab. Udział przedstawicieli w symulacji pozwala jednocześnie na wprowadzenie korekt w opracowanych koncepcjach zabezpieczenia logistycznego zgodnie z wnioskami, które pojawią się w trakcie symulacji²⁶.

W etapie 5 następuje porównanie wariantów działania, w której powinien wziąć udział przedstawiciel logistyki (najczęściej szef sekcji/wydziału). Musi on w trakcie porównania posłużyć się wnioskami wypracowanymi przez całą komórkę logistyczną podczas opracowywania koncepcji zabezpieczenia logistycznego. W ramach sekcji/wydziału zabezpieczenia logistycznego powinna zapaść decyzja, który z wariantów działania wraz z opracowaną koncepcją obarczony jest najmniejszym ryzykiem utraty płynności zabezpieczenia logistycznego. Wariant ten będzie w trakcie porównania najwyżej oceniany przez biorącego w nim udział logistyka. Jeżeli jest to uzasadnione oraz istnieją warunki czasowe, komórka logistyczna może przeprowadzić własną symulację realizacji koncepcji zabezpieczenia logistycznego i na jej podstawie wybrać wariant do najwyższej oceny podczas porównania.

Następnym etapem (etap 6) jest podjęcie decyzji przez dowódcę, który spośród przedstawionych wariantów może wybrać rekomendowany lub inny wariant. Najniekorzystniejszą sytuacją dla sztabu, w tym komórki logistycznej, jest odrzucenie przez dowódcę wszystkich wariantów lub znaczne modyfikacje wybranego wariantu. Będzie się to wówczas wiązało z potrzebą ponownego opracowania koncepcji zabezpieczenia logistycznego. Sytuacji takiej można z dużym prawdopodobieństwem uniknąć, jeśli sztab przedstawi dowódcy warianty zaraz po ich opracowaniu w etapie 3, a do dalszych prac będą przyjęte tylko takie warianty, które zaakceptował dowódca²⁷. W etapie 6 dowódca wydaje wytyczne, które określają m.in. określenie priorytetów w stosunku do zasobów niezbędnych do zapewnienia ciągłego zabezpieczenia logistycznego działań²⁸.

²⁶ Por. tamże, s. 220.

²⁷ *NATO Standard APP-28...*, wyd. cyt. s. 3-9.

²⁸ *Dowodzenie i kierowanie w działaniach...*, wyd. cyt. s. 151.

W etapie 7 sztab opracowuje i dystrybuje rozkaz. W ramach tego etapu komórka logistyczna sztabu opracowuje części logistyczne rozkazu (m. in. pkt. 4) oraz załączniki logistyczny i medyczny wraz z uzupełnieniami. Jednym z uzupełnień załącznika logistycznego jest plan zabezpieczenia logistycznego (część graficzna i legenda) opracowany na podstawie koncepcji zabezpieczenia logistycznego przyjętego wariantu działania.

Kolejnym etapem działań lądowych jest organizowanie działań, czyli wykonanie przez wojska i sztab czynności, które mają na celu zwiększenie zdolności do wykonania zadania²⁹. Wśród tych czynności wymienia się przygotowanie logistyczne. Polega ono na uzupełnieniu ŚZ (w pododdziale/oddziale logistycznym danego szczebla), rozkonserwowaniu SpW oraz wydaniu ŚZ i SpW zabezpieczanym pododdziałom/oddziałom³⁰. Organu kierowania logistyką danego szczebla dotyczyć mogą także przede wszystkim: korekta i weryfikacja planu oraz próba realizacji zadania (d. synchronizacja działań). Korekta i weryfikacja planu będzie wynikać przede wszystkim z ciągłej zmiany sytuacji związanej m.in. z działaniami przeciwnika. Plan zabezpieczenia logistycznego musi być każdorazowo dostosowany do zmiany planu działania. Może on też zostać zmodyfikowany na podstawie uaktualnionej oceny bieżącej, jeżeli wystąpiły ważne z punktu widzenia logistyki nowe czynniki (fakty). Natomiast jeżeli chodzi o rolę komórki logistycznej w przeprowadzeniu próby realizacji zadania, to będzie ona polegała na koordynacji i synchronizacji wysiłku logistycznego z zabezpieczanymi elementami ugrupowania bojowego. Jednocześnie w czasie próby mogą zostać ujawnione problemy zabezpieczenia logistycznego (np. niezidentyfikowane wcześniej ryzyka), które należy uwzględnić w korekcie planu zabezpieczenia logistycznego. Zarówno komórka logistyczna sztabu, jak i jednostki logistyczne danego szczebla, mogą być w wymaganym zakresie zaangażowane również w pozostałe czynności organizowania działań takie jak: działania rozpoznawcze, działania osłonowe, ochrona wojsk, koordynacja i działalność łącznikowa, podział sił, szkolenie, przemieszczenie, przegląd wojsk przed działaniami oraz integracja nowych jednostek i personelu wojskowego.

Po organizowaniu działań następuje etap realizacji działań. Obejmuje on realizację zapisów rozkazu bojowego przez wyznaczone siły i środki w celu wykonania zadania, a także ocenę postępu działań oraz podejmowanie decyzji wykonawczych lub korygujących. W czasie realizacji działań komórka logistyczna organu dowodzenia ocenia na bieżąco sytuację logistyczną oraz prognozuje jej rozwój. Jeżeli dowódca podejmuje decyzję korygującą dotyczącą działania podległych wojsk, rolę

²⁹ Tamże, s. 152.

³⁰ Tamże, s. 158.

sekcji/wydziału zabezpieczenia logistycznego będzie wprowadzenie zmian w planie zabezpieczenia logistycznego, które pozwolą na zachowanie jego płynności po wprowadzeniu w życie decyzji dowódcy. Zmianę zaplanowanego wcześniej sposobu zabezpieczenia logistycznego wymusić mogą także wnioski z monitorowania i oceny działań (np. istotne zmiany wartości wskaźników dla logistycznych MOE i MOP). Oprócz wspomnianych decyzji korygujących dowódca może także podejmować decyzje wykonawcze, tj. takie decyzje, które wynikają z planu, a działania przebiegają zgodnie z oczekiwaniami³¹. Do decyzji takich należą krytyczne zadania bieżące, a wśród nich zarządzanie siłami wsparcia bojowego (CS) i zabezpieczenia działań bojowych (CSS). Wynikają one będą ze stałej potrzeby koncentracji potencjału bojowego w decydującym miejscu i czasie, co wymaga również przemieszczenia jednostek logistycznych³². Do zadań komórki logistycznej sztabu należeć będzie planowanie takiego przemieszczenia potencjału logistycznego, a także zaplanowanie jego wykorzystania w działaniach przygotowawczych przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości zabezpieczenia logistycznego działań rozstrzygających³³.

PODSUMOWANIE

Zadania wykonywane przez komórkę logistyczną organu dowodzenia poziomu taktycznego w procesie dowodzenia i kierowania stanowią istotny element tego procesu, bez którego nie ma możliwości zaplanowania i późniejszej realizacji zadania postawionego przez szczebel nadrzędny, ponieważ każdy plan lub decyzja są realizowane zawsze z użyciem potencjału logistycznego. Dlatego też istotne jest opracowanie modelu przebiegu procesu kierowania zabezpieczeniem logistycznym zawierającego wszystkie zadania realizowane przez sekcję/wydział zabezpieczenia logistycznego, przy czym model ten musi być spójny z tym przyjętym dla całego organu dowodzenia. Rozważania zawarte w niniejszym artykule stanowią jedynie opis najważniejszych aspektów kierowania logistyką na poziomie taktycznym w świetle zmian przebiegu procesu dowodzenia, jakie wynikają z wprowadzenia dokumentu *DT-3.2.2 (B)*. Przyjęty sposób funkcjonowania komórki logistycznej organu dowodzenia powinien być praktycznie realizowany w trakcie treningów i ćwiczeń sztabowych, co pozwoliłoby na jego weryfikację oraz wprowadzenie korekt. Spośród wprowadzonych zmian jednym z większych wyzwań stojących przed organami kierowania logistyką może być posługiwanie się miernikami efektywności (MOE) oraz miernikami realizacji zadania (MOP) w kontekście logistyki, gdyż do tej pory

³¹ Tamże, s. 164.

³² Tamże, s. 178.

³³ Tamże.

nie były one stosowane. Problemy sprawiać może również ocena bieżąca (ang. *running estimates*) prowadzona w formie ciągłej identyfikacji czynników logistycznych oraz wypracowywania na ich podstawie wniosków i rekomendacji dla dowódcy. Niezbędna jest również pilna rozbudowa systemu wsparcia dowodzenia o moduły logistyczne mogące wspierać m.in. prowadzenie kalkulacji logistycznych w sposób kompleksowy i połączony informacyjnie z pozostałymi podprocesami etapu planowania działań realizowanymi przez sztab. Do zalet nowych rozwiązań można zaliczyć między innymi zwiększone zaangażowanie całego sztabu, włącznie z komórką logistyczną, w powstawanie wariantów działania. Również rola dowódcy w procesie decyzyjnym w stosunku do poprzedniego modelu wydaje się być większa, co pozwala m.in. na uniknięcie powtórnego planowania w przypadku odrzucenia wariantów działania przez dowódcę podczas podejmowania decyzji stanowiącej podstawę opracowania dokumentów rozkazodawczych.

Można założyć, że proces kierowania zabezpieczeniem logistycznym dostosowany do nowego modelu procesu dowodzenia i kierowania będzie z nim spójniejszy, co sprawi, że wypracowane przez sztaby plany oraz podejmowane przez dowódców decyzje będą w pełni dostosowane do posiadanego potencjału logistycznego danego szczebla.

BIBLIOGRAFIA REFERENCES LIST

PIŚMIENICTWO LITERATURE

Kompendium logistyka wojskowego, SGWP, Warszawa 2014.

Poradnik logistyczny do ćwiczeń i treningów sztabowych - związek taktyczny, oddział, pododdział, ASzWoj, Warszawa 2016.

ŹRÓDŁA SOURCES

Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej D-4 (B), wersja 2, CDiSz SZ, Bydgoszcz 2019.

Doktryna logistyczna Wojsk Lądowych (DD/4.2), SGWP, Warszawa 2007.

Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2(B), CDiSz SZ, Bydgoszcz 2018.

NATO Standard APP-28 – Tactical Planning for Land Forces, wydanie A, wersja 1, NSO, 2019.

Planowanie działań na poziomie taktycznym w siłach lądowych DTU-3.2.2.1, 2 projekt studyjny, CDiSz SZ, Bydgoszcz 2019.

Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych DD/3.2.5, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 2007.



Copyright (c) 2021 Marcin Gromek



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.



Copyright (c) 2021 Krzysztof Krakowski



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.