AKADEMIA
OBRONY NARODOWEJ

Płk mgr Zbigniew DYLEWSKI

EKONOMICZNE UWARUNKOWANIA PLANOWANIA I ORGANIZACJI SZKOLENIA POLIGONOWEGO W WOJSKACH LĄDOWYCH SIŁ ZBROJNYCH RP

Rozprawa doktorska

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid.
56496

WARSZAWA 2003

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO – OBRONNY

INSTYTUT EKONOMII I LOGISTYKI

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 56496
Akademii Obrony Narodowej

płk mgr Zbigniew DYLEWSKI

EKONOMICZNE UWARUNKOWANIA PLANOWANIA I ORGANIZACJI SZKOLENIA POLIGONOWEGO W WOJSKACH LĄDOWYCH SIŁ ZBROJNYCH RP

Praca doktorska
napisana pod kierownictwem naukowym
płk. dr. hab. Zenona STACHOWIAKA

WARSZAWA 2003

SPIS TREŚCI

WSTĘP **5**

1. IDENTYFIKACJA UWARUNKOWAŃ SZKOLENIA OPERACYJNO – TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH **19**

1.1. Uwarunkowania ekonomiczne planowania i organizacji szkolenia operacyjno – taktycznego Wojsk Lądowych 19

1.2. Ogólne założenia systemu szkolenia wojsk lądowych oraz jego organizacja 31

1.2.1. System szkolenia operacyjno-taktycznego wojsk lądowych NATO 45

1.2.2. Podsystem szkolenia poligonowego wojsk lądowych oraz jego identyfikacja 58

1.2.3. Doświadczenia krajów Sojuszu w zakresie planowania i organizacji szkolenia .. 66

1.3. Procedury szkolenia poligonowego wojsk lądowych SZ RP na szczeblu brygady 77

1.3.1. Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń 77

1.3.2. Proces przygotowania i prowadzenia ćwiczeń 91

1.3.3. Specyfikacja oraz dokumentacja planistyczna ćwiczeń 97

2. EKONOMICZNE KRYTERIA OPTYMALNEGO WYBORU REALIZACJI POLIGONOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SZKOLENIOWYCH **102**

2.1. Procedury rachunku ekonomicznego podsystemu szkolenia poligonowego w jednostkach wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP 102

2.1.1. Charakterystyka i klasyfikacja kosztów ćwiczeń 106

2.1.2. Planowanie kosztów ćwiczeń 117

2.1.3. Obliczanie i ewidencja kosztów ćwiczeń 124

2.2. Podstawy prawne finansowania oraz procedury zabezpieczenia finansowego wspólnych przedsięwzięć szkoleniowych dla państw Sojuszu 137

2.2.1. Rodzaj i charakterystyka wydatków przewidzianych na międzynarodowe ćwiczenia wojskowe 137

2.2.2. Koszty użytkowania poligonów i sprzętu poligonowego 141

2.2.3. Zasady finansowania i rozliczania wspólnych ćwiczeń 149

2.3. Wykorzystanie i ocena wskaźników ekonomiczno - finansowych w procesie planowania i organizacji ćwiczeń poligonowych w wojskach lądowych SZ RP .. 153

2.3.1. Pojęcie i ogólna charakterystyka wskaźników ekonomiczno-finansowych 153

2.3.2. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe jako ekonomiczne kryterium optymalnego wyboru realizacji ćwiczeń poligonowych 157
2.3.3. Wykorzystanie wskaźników ekonomiczno-finansowych w ocenie planowania i organizacji ćwiczeń poligonowych 165

3. **MODELOWE UJĘCIE RACHUNKU EFEKTYWNOŚCI EKONOMICZNEJ W SYSTEMIE ĆWICZEŃ POLIGONOWYCH** 174
3.1. Kryteria pomiaru i oceny wyniku ćwiczeń 174
3.1.1. Formuła kryteriów pomiaru i oceny wyników ćwiczeń 174
3.1.2. Istota, cel i treść zabezpieczenia materiałowo - technicznego 182
3.1.3. Kryterium kosztowe pomiaru i oceny wyników ćwiczeń 188
3.2. Mierniki efektywności ekonomicznej ćwiczeń 203
3.2.1. Efektywność gospodarki materiałowej 204
3.2.2. Efektywność gospodarki eksploatacyjnej 212
3.2.3. Elementy oceny ekonomicznej ćwiczeń w relacji koszt - efekt 220
3.3. Postulowany model planowania i organizacji podsystemu szkolenia poligonowego 226
3.3.1. Rodzaje, cele i funkcje modeli ekonomicznych 228
3.3.2. Postulowany model planowania rzeczowo-finansowego sił zbrojnych RP w zakresie szkolenia wojsk 232
3.3.3. Postulowany model efektywności ekonomicznej działań szkoleniowych w jednostkach wojskowych wojsk lądowych 240

ZAKOŃCZENIE 246

BIBLIOGRAFIA 253

WYKAZ MAP, SCHEMATÓW, TABEL 264

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW 266

WSTĘP

W zakresie inicjowania pozytywnych przemian na świecie – zwłaszcza zaś w Europie w tym również w dziedzinie bezpieczeństwa międzynarodowego, Polska odgrywała i nadal odgrywa istotną rolę. Nasz kraj zdecydowany jest rozwijać zdolności do stosownego reagowania – zarówno indywidualnie, jak i w ramach Sojuszu oraz instytucji współpracy międzynarodowej – na pojawiające się coraz częściej nowe wyzwania i zagrożenia bezpieczeństwa światowego.

Nowe warunki oraz nowa rola Polski na arenie międzynarodowej wymagają jednak z jednej strony ponoszenia odpowiedniego wysiłku finansowego przez nasz kraj, z drugiej zaś strony posiadania wysoko wyszkolonej kadry dowódczej i żołnierzy przygotowanych do natychmiastowego wykonywania wysoce profesjonalnych zadań przez siły zbrojne RP, na terenie naszego kraju oraz poza jego granicami.

Do utrzymywania na wysokim poziomie narodowego systemu obronnego oraz do profesjonalnego, stałego i zarazem aktywnego uczestnictwa Wojska Polskiego w międzynarodowych wysiłkach na rzecz przywracania i utrzymania pokoju w różnych częściach świata, potrzeba wysoko wyszkolonych dowódców i żołnierzy.

Cel ten możemy osiągnąć za pomocą odpowiednio zorganizowanego oraz realizowanego szkolenia[1] wojskowego, które stanowi zasadniczą funkcję działalności sił zbrojnych w okresie pokoju. Jego podstawowym celem jest osiągnięcie określonego (wymaganego) poziomu zdolności i gotowości bojowej do działania na współczesnym polu walki, zgodnie z przeznaczeniem sił zbrojnych w całości lub poszczególnych ich podsystemów.

Szkolenie wojskowe prezentowane w rozprawie, to planowa, celowa i systematyczna działalność dowództw wszystkich szczebli ukierunkowana na wypełnienie konstytucyjnego obowiązku obrony Ojczyzny oraz realizacji innych

---

[1] Termin „szkolenie" traktowany będzie w niniejszej rozprawie w dwóch zakresach. W pierwszym ujęciu wąskim /adekwatnym do systemu pojęć dydaktyki/ jako proces dydaktyczny, którego celem jest rozwijanie różnych umiejętności i nawyków niezbędnych podczas wykonywania konkretnych zadań funkcyjnych w okresie pokoju i wojny. W ujęciu szerokim /najczęściej stosowanym w wojsku/ „szkolenie" to całokształt działalności dydaktycznej prowadzonej w wojsku, mającej na celu przygotowanie sił zbrojnych do przyszłych działań wojennych oraz kształtowanie u żołnierzy pożądanych wartości osobowościowych i bojowych. W tym kontekście „szkolenie" utożsamiane jest z pojęciami: „nauczanie" i „kształcenie" (Por. Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych, Praca zb. pod red. B. Szulca, AON, Warszawa 1993.)

zadań i wynikających ze zobowiązań międzynarodowych na przykład udziału w NATO.

Podstawowa treść szkolenia polega na przygotowaniu sił zbrojnych do funkcjonowania w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Wymaga to uwzględnienia, w procesie szkolenia, aktualnej sytuacji polityczno-militarnej, zadań wynikających z zawartych sojuszy i koalicji oraz doświadczeń ostatnich konfliktów i wojen, ze szczególnym uwzględnieniem terroryzmu.

W procesie szkolenia stosowane są różnorodne formy i metody uwzględniające z jednej strony specyfikę realizowanych przedsięwzięć, z drugiej natomiast poziom przygotowania i możliwości percepcji wiedzy i opanowania umiejętności przez szkolonych żołnierzy.

Działalność szkoleniowa w jednostkach wojskowych prowadzona jest w różnych formach, jednak istotnym jest aby realizowana ona była z pełnym – możliwym do uzyskania w konkretnych warunkach – natężeniem oraz aby przynosiła przede wszystkim planowane efekty.

Prowadzenie właściwej i na odpowiednim poziomie działalności szkoleniowej powoduje powstawanie odpowiednich kosztów, które finansowane są przez resort obrony narodowej RP. Niewątpliwie najwyższe w tym względzie wydatki pochłania szkolenie poligonowe z udziałem wojsk – w czasie którego – następuje zużycie środków bojowych i materiałowych, amunicji oraz ma miejsce najintensywniejsza eksploatacja uzbrojenia i innego sprzętu technicznego.

Wszelkiego rodzaju koszty szkolenia poligonowego wraz z kosztami związanymi z utrzymaniem i modernizacją techniczną wojska obciążają gospodarkę narodową w ramach wydatków budżetu państwa, którego częścią jest budżet MON. Dlatego też coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że przy aktualnej trudnej sytuacji gospodarczej i budżetowej Polski, należy coraz bardziej intensyfikować i wprowadzać w życie działania o charakterze oszczędnościowym.

Dalszy rozwój naszego kraju zależeć będzie od tempa wzrostu gospodarczego oraz od stopnia wzrostu efektywności gospodarowania środkami budżetowymi. Wynika to między innymi z zachodzących dysproporcji między wzrastającą tendencją potrzeb społecznych a ograniczonymi możliwościami ich zaspokojenia.

W relacjach gospodarka narodowa a gospodarka obronna i wojskowa istnieją silne sprzężenia, które w sposób bardzo ogólny można określić w sposób następujący. Stan i możliwości gospodarki narodowej decydują o potencjale militarnym państwa, a tym samym o wysokości środków budżetowych przeznaczanych corocznie na obronność a w tym również na utrzymanie Sił Zbrojnych RP.

Dlatego też wydatkowanie środków budżetowych w wojsku powinno się odbywać w sposób celowy, racjonalny i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów oraz w sposób umożliwiający terminową realizację zadań. W sposób skrótowy wszystkie te przedsięwzięcia można byłoby określić mianem gospodarowania efektywnego.

Efektywność[2] gospodarowania w wojsku szczególnego znaczenia powinna właśnie nabierać obecnie, gdyż Siły Zbrojne RP jako pełnoprawny członek NATO, znajdują się w trakcie zmian struktur organizacyjnych i rozpoczętej jakże ważnej modernizacji technicznej armii, zmierzającej do wprowadzenia i wykorzystania nowoczesnych technik walki oraz umożliwiających wielopłaszczyznowe współdziałanie z siłami wojskowymi Sojuszu i państw sprzymierzonych. Wzrastające z powyższego powodu w sposób obiektywny potrzeby, powinny być zaspokajane nie tylko i nie wyłącznie poprzez wzrost wydatków na siły zbrojne, lecz także na drodze intensyfikacji wykorzystania środków budżetowych oraz minimalizacji kosztów. Sprowadzać to się głównie powinno do:

1. Właściwego i wręcz profesjonalnego wykorzystywania podstawowych narządzi sterowania finansami wojska tj. planowania i analiz ekonomiczno – finansowych w tym także analizy kosztów.
2. Racjonalnego gospodarowania[3] środkami trwałymi w tym głównie uzbrojeniem i sprzętem technicznym, materiałami oraz pracą żołnierzy.
3. Efektywnej eksploatacji sprzętu wojskowego i urządzeń technicznych.

---

[2] Efektywność w tym ujęciu rozumiana jest jako – wydajność, skuteczność, sprawność, pozytywny wynik. (Por. Słownik języka polskiego, pod redakcją M. Szymczaka, PWN, Warszawa 1995, s. 484.)

[3] Wyróżnia się dwa warianty zasady racjonalnego gospodarowania. Pierwszy z nich nazywany zasadą maksymalizacji efektu lub zasadą najwyższej wydajności, zakłada najwyższy stopień realizacji celu przy danych środkach. Drugi, określany wariantem minimalizacji nakładów, zakłada osiągnięcie określonego stopnia realizacji celu przy wydatkowaniu najmniejszych środków; Szerzej na ten temat: O. Lange, Ekonomia polityczna, T. 1, PWN, Warszawa 1959, s. 149.

4. Prowadzenia racjonalnej gospodarki związanej z kosztami utrzymania stanów osobowych.

Wymienione przedmiotowe przedsięwzięcia, w sposób rzetelny oraz właściwy realizowane umożliwią wszechstronną oszczędność zużycia składników majątkowych, przesądzając o maksymalizacji efektu ćwiczebnego przy określonym poziomie kosztów całkowitych. Te właśnie przesłanki legły u podstaw podjęcia problemu naukowo-badawczego na temat określony w tytule dysertacji (schemat 1).

Podjęcie problemu „**Ekonomiczne uwarunkowania planowania i organizacji procesu szkolenia poligonowego w Wojskach Lądowych Sił Zbrojnych RP**", jako tematu pracy doktorskiej, znajduje uzasadnienie zarówno względami teoretycznymi jak i praktycznymi. Względy teoretyczne, to brak głębszego rozpoznania i uogólnień metodologicznych tej problematyki w polskiej literaturze. Natomiast względy praktyczne, to aktualność tej problematyki w kontekście obrony kraju i naszego uczestnictwa w strukturach Paktu Północnoatlantyckiego oraz poprawy efektywności gospodarki wojska co powinno wpłynąć na poprawę kondycji finansów publicznych.

Uczestnictwo Polski w strukturach Sojuszu Północnoatlantyckiego spowodowało, że przygotowanie Sił Zbrojnych, w tym także Wojsk Lądowych do właściwego funkcjonowania w jego strukturach powinno być priorytetem w ich bieżącej działalności. Jako niezbędny warunek umożliwiający współdziałanie wojsk w ramach przygotowania i prowadzenia wspólnych operacji militarnych i poza militarnych, stawia się osiągnięcie niezbędnego stopnia interoperacyjności i kompatybilności w zasadniczych dziedzinach, takich jak systemy dowodzenia, uzbrojenia i zabezpieczenia logistycznego. Kolejnym, równie ważnym zadaniem jest realizacja doktrynalnych założeń NATO w zakresie osiągania zdolności i gotowości bojowej wojsk. Bowiem uzależnione jest to od ciągłego i radykalnego ich szkolenia w czasie pokoju. Osiągnięcie pozytywnych efektów całego procesu szkolenia, zależy od wielu obiektywnych czynników niezbędnych w rozwiązywaniu różnorodnych procesów szkoleniowych.

Z czysto praktycznego punktu widzenia, gruntowne i skuteczne wyszkolenie zarówno kadry dowódczej jak i pozostałych żołnierzy w kontekście wykonywania przez nich zadań w działaniach bojowych, odbywa się głównie w trakcie wojskowych

ćwiczeń poligonowych. Tam bowiem właśnie, w sposób bezpośredni następuje wykorzystanie w praktyce doświadczenia zdobytego w wyższych szkołach wojskowych, na różnego rodzaju kursach doskonalących czy też w Akademii Obrony Narodowej. Ćwiczenia wojskowe jako najwyższa forma szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk, sprzyjają również kształtowaniu się odpowiedniej osobowości żołnierskiej oraz tworzenia nawyków do przyszłych działań.

Bardzo ważną rzeczą w osiągnięciu optymalnych efektów szkoleniowych jest właściwie realizowany proces planowania oraz organizacji szkolenia poligonowego. Problematyka ta nabiera coraz większego znaczenia w warunkach uczestnictwa naszych wojsk w różnych działaniach na arenie międzynarodowej. Także należy mieć na uwadze, że będąc już stroną Traktatu Północnoatlantyckiego, oczekiwania pod adresem naszych sił zbrojnych będą wymuszały realizację procesu planowania i organizacji szkolenia oraz ćwiczeń wojskowych według zasad obowiązujących w armiach należących do Sojuszu Północnoatlantyckiego. Związane to będzie między innymi z potrzebą ratyfikowania obowiązujących w NATO dokumentów standaryzacyjnych tzw. STANAG's[4] dotyczących trybu i zasad organizowania i prowadzenia szkolenia na bazie poligonowych ćwiczeń wojskowych pod kątem wdrożenia zawartych w nich postanowień w Ministerstwie Obrony Narodowej RP. Wszystkie te przedsięwzięcia wymagają wydzielenia odpowiednich środków finansowych na ich realizację. W tym celu niezbędne będzie wypracowanie odpowiedniego trybu i zasad zmierzających do szczegółowego kosztowego ujęcia wszystkich zamierzeń dotyczących planowania i organizacji szkolenia poligonowego według standardów natowskich.

Korzyści wynikające z wprowadzenia odpowiednich założeń i zasad szeroko rozumianego rachunku ekonomicznego oraz zastosowania wskaźników niezbędnych do przeprowadzania odpowiednich analiz ekonomiczno-finansowych, mogą przybrać dwojakiego rodzaju pożytek zarówno w skali mikro jak i makroekonomicznej, w strukturach nie tylko wojsk lądowych ale także w całym resorcie ON, a mianowicie:

1. Odpowiednio przeprowadzony proces planistyczny przewidzianych do zorganizowania w danym roku ćwiczeń poligonowych, w oparciu

[4] Pojecie STANAG's zostanie szerzej omówione w dalszej części rozprawy (rozdział 2).

o faktyczne parametry ilościowo-wartościowe oraz wzorce kosztowo - analityczne, pozwoli w sposób właściwy i w miarę rzetelny opracować plan rzeczowo-finansowy stanowiący kosztorys danego przedsięwzięcia poligonowego na szczeblu jednostki wojskowej lub związku taktycznego.

2. Zbiorcze zestawienia sporządzonych planów rzeczowo-finansowych, przy uwzględnieniu priorytetów i potrzeb w zakresie szkolenia poligonowego realizowanego przez wojska lądowe, stanowiłyby podstawę do centralnego planowania środków budżetowych z przeznaczeniem na optymalną realizację procesów szkolenia poligonowego w danym roku budżetowym i w latach przyszłych (np.: w cyklu pięcioletnim).
3. Zastosowanie rachunku ekonomicznego jako narzędzia oceny procesu planistyczno - organizacyjnego i realizacyjnego ćwiczeń, pozwoli na wybór już na etapie planowania, odpowiedniego rozmiaru oraz zakresu ćwiczenia w kontekście ilości użycia sprzętu, amunicji, środków bojowych i liczebności wojsk, w szkoleniowym przedsięwzięciu poligonowym.
4. W przypadku organizowania wspólnych ćwiczeń międzynarodowych lub sojuszniczych, prawidłowo obliczone koszty przedmiotowego przedsięwzięcia stanowić mogą podstawę do wzajemnych rozliczeń finansowych uczestniczących w danym szkoleniu poligonowym państw obcych lub do kompensaty kosztów przy organizacji kolejnego ćwiczenia poza granicami naszego kraju.

Proces ten powinien doprowadzić w przyszłości z jednej strony do nadrzędności realizacyjnej właściwie zaplanowanych ćwiczeń poligonowych, nad jak dotychczas skromnymi możliwościami budżetowymi resortu Obrony Narodowej oraz doprowadzić do odpowiedniego corocznego wydzielania środków budżetowych z przeznaczeniem na prowadzenie zaplanowanych i zatwierdzonych przedmiotowych przedsięwzięć szkoleniowych, z zachowaniem zasad racjonalnego gospodarowania. Z drugiej zaś strony następowałaby prawidłowa forma rozliczeń finansowych pomiędzy państwami współuczestniczącymi w organizowanym ćwiczeniu poligonowym, zgodnie z wymogami stawianymi w tym zakresie w procedurach standaryzacyjnych obowiązujących w państwach Sojuszu.

Należy również mieć na uwadze, że uzyskanie przez organizatorów danego przedsięwzięcia szkoleniowego założonych celów, wraz z osiągnięciem zaplanowanych efektów szkoleniowych, uzależnione jest nie tylko od przygotowania i prowadzenia wszystkich przedsięwzięć na wysokim poziomie metodycznym i merytorycznym ale także od odpowiedniego i właściwego wydzielania środków budżetowych z przeznaczeniem na sfinansowanie przedmiotowego zadania oraz gospodarowania tymi środkami w sposób celowy im oszczędny.

Podjęte w pracy rozważania zostały skoncentrowane na **osiągnięciu następujących celów**:

1. Dokonaniu identyfikacji ekonomicznych uwarunkowań planowania i organizacji szkolenia poligonowego wraz z ich uporządkowaniem i sklasyfikowaniem, przy uwzględnieniu kryteriów stosowanych w NATO.
2. Sformułowaniu założeń i zasad rachunku ekonomicznego podsystemu szkolenia poligonowego w wojskach lądowych wraz ze wskazaniem odpowiednich instrumentów finansowych do uzyskania efektywności ekonomicznej ćwiczeń poligonowych.
3. Zaproponowaniu modelu planowania rzeczowo-finansowego sił zbrojnych RP w zakresie szkolenia wojsk oraz modelu efektywności ekonomicznej działań szkoleniowych w jednostkach wojsk lądowych WP wraz z oceną zaproponowanych rozwiązań i możliwości ich wykorzystania w procesie planowania i organizacji szkolenia poligonowego w wojskach lądowych SZ RP oraz w skali całych Sił Zbrojnych.

Przyjęta formuła celów upoważnia do wskazania następującego **głównego problemu badawczego** zawierającego się w następującym pytaniu:

jaki wpływ na funkcjonowanie podsystemu szkolenia poligonowego mają czynniki ekonomiczne takie jak: możliwości budżetowe, perspektywiczne plany i programy funkcjonowania Sił Zbrojnych RP oraz właściwe stosowanie rachunku kosztów w poszczególnych fazach szkoleniowych ćwiczeń poligonowych, przy zachowaniu realizacji podstawowych zadań z zakresu zdolności i gotowości bojowej?.

Udzielenie odpowiedzi na tak sformułowany główny problem badawczy, wymaga wcześniejszej odpowiedzi na kilka pytań które w istocie są **problemami szczegółowymi pracy**. Są nimi:

a) *jakie należy zastosować mechanizmy planowania i organizacji ćwiczeń poligonowych, żeby przy realizacji zakładanych celów, skutecznie przeciwdziałać przekraczaniu kosztów przez jednostki ćwiczące?*

b) *jakich zmian należy dokonać w dotychczasowej ewidencji księgowej kosztów oraz przepisach resortowych (głównie logistycznych i dotyczących norm budżetowych), aby znacznie usprawnić proces pomiaru i ocenę poziomu efektywności ćwiczeń w poszczególnych ich fazach?.*

c) *jaką postać powinna przyjąć formuła pomiaru i oceny efektywności ćwiczeń, żeby powiązała poniesione koszty z osiągniętymi w ćwiczeniu wynikami?.*

d) *jaki zestaw wskaźników (mierników) odzwierciedlałby w sposób całościowy efektywność ekonomiczną ćwiczeń?.*

e) *jakie związki zachodzą pomiędzy planowaniem i organizacją szkolenia poligonowego, a jego finansowaniem?*

Przeprowadzone badania, studia literatury przedmiotu oraz dotychczasowa wiedza i zdobyte doświadczenie w pracy zawodowej, pozwoliły mi na przyjęcie następującej **hipotezy:**

Dotychczas w SZ RP nie ma opracowanych odpowiednich zasad rachunku adekwatnych dla ekonomicznych uwarunkowań planowania oraz organizacji procesów szkolenia poligonowego, które mogą mieć wpływ na optymalne planowanie, sprawowanie kontroli i racjonalne wykorzystanie środków finansowych przyznanych na organizację ćwiczeń poligonowych (narodowych i międzynarodowych), we wszystkich fazach realizacyjnych. Bowiem problematyka efektywności gospodarowania przy wykorzystaniu rachunku kosztów we wszystkich fazach (etapach) planistyczno-organizacyjnych ćwiczeń poligonowych, powinna stanowić podstawę do stworzenia odpowiedniego, w miarę spójnego i kompleksowego systemu, dotyczącego zasad finansowania ćwiczeń wojskowych nie tylko w wojskach lądowych ale w całych Siłach Zbrojnych RP. Dlatego problem ten należy rozwiązać.

Na podstawie tak sformułowanej hipotezy można sprecyzować **kilka hipotez szczegółowych,** a mianowicie:

1. Problematyka kosztów szkolenia poligonowego oraz jego efektywności w polskiej armii, jest nadal problematyką niedostatecznie postrzeganą, pomimo niezwykłej wagi tej kwestii w kreacji procesów szkolenia poligonowego. Ekonomiczno-finansowe zjawiska dotyczące procedur realizacyjnych szkolenia poligonowego, nie posiadają rozległego umiejscowienia w literaturze przedmiotu.
2. Rzeczywistość polityczna i gospodarcza Polski narzuca konieczność dostosowywania się naszego kraju do norm i wzorców postępowania obowiązujących w krajach NATO. Dyrektywa ta wymaga jednocześnie odpowiedniego przetransponowania metodyki natowskiej na grunt naszego państwa. Według istniejącego stanu rzeczy, brak jest wzajemnej korelacji pomiędzy kosztami szkolenia poligonowego w Siłach Zbrojnych RP, wymogami stawianymi procesom szkolenia poligonowego z punktu widzenia strategii obronnej oraz możliwościami budżetowymi resortu ON.
3. Planowanie obronne w Polsce, a także planowanie rzeczowo-finansowe Sił Zbrojnych RP powinno być dalej modyfikowane i dostosowywane, w maksymalny sposób, do rozwiązań obowiązujących w państwach NATO.

Rozważania podjęte w pracy ograniczone zostały **zakresem podmiotowym, przedmiotowym, przestrzennym i czasowym**:

Zakres podmiotowy obejmuje pododdziały, i jego instytucje oraz stany osobowe wojsk lądowych, podlegające procesom szkolenia poligonowego. Konkretyzując podmiotem dociekań jest batalion jako główna część bojowa wojsk lądowych oraz brygada jako organ planistyczny i koordynujący proces szkolenia.

Zakres przedmiotowy dotyczy ekonomicznych uwarunkowań planowania, organizacji, finansowania i szeroko rozumianego rachunku ekonomicznego szkolenia poligonowego, postrzeganego w układzie strukturalnym.

Zakres przestrzenny postrzegać trzeba w dwojakim wymiarze. Pierwszy obejmuje w kontekście ogółu jednostek wojskowych, obszar całego kraju. Drugi

natomiast dotyczący wydzielonych pododdziałów lub oddziałów poddanych szkoleniu, obejmuje obszar poligonu na którym realizowane jest dane ćwiczenie.

Zakres czasowy zaś wyznaczają lata 1995-2002 tj. od momentu zgłoszenia naszego uczestnictwa – do czasu przyjęcia i początkowego okresu funkcjonowania naszego kraju w strukturach NATO. Natomiast w zakresie proponowanego perspektywicznego planowania funkcjonowania SZ RP, zakres czasowy obejmuje lata przyszłe na okres 6-15 lat.

Rozpatrywanie poszczególnych zagadnień w rozprawie odbywało się na **dwóch podstawowych płaszczyznach**: teoretyczno-metodologicznej i empiryczno-poznawczej.

Na płaszczyźnie *teoretyczno-metodologicznej*, dokonano identyfikacji zależności występujących pomiędzy koniecznością wydzielania środków finansowych niezbędnych dla gruntownego szkolenia wojsk w czasie pokoju, ustalaniem możliwości korzystania z zasad rachunku ekonomicznego przy wykorzystaniu odpowiednich wariantów kosztowego ujęcia procesu planistyczno-organizacyjnego, a realnymi możliwościami budżetowymi resortu ON dotyczącymi sfinansowania przedmiotowych przedsięwzięć.

Na płaszczyźnie *empiryczno-poznawczej*, skoncentrowano rozważania nad procesem planistycznym i organizacyjnym cyklu szkolenia poligonowego oraz nad kryteriami pomiaru i oceną wyników ćwiczeń.

Proces badawczy w trakcie dociekań został podzielony w sposób naturalny na dwa etapy. **Pierwszy etap to badania wstępne**, które stały się podstawą sformułowania problemu naukowego i obejmowały analizę literatury przedmiotu do rozważań ogólnych oraz publikacji i materiałów dotyczących problemów szczegółowych podejmowanych w rozprawie. Natomiast **drugi etap obejmuje** wykorzystanie metod, technik i narzędzi badawczych do prowadzenia badań zasadniczych, które podporządkowane są celowi pracy oraz rozwiązaniu problemu badawczego.

Rozprawa w generalnych zarysach posiada **charakter analityczno-empiryczny**, co wymusiło konieczność bardzo rzetelnego rozpoznania i analizowania faktów, pozyskiwanych z szeregu wiarygodnych źródeł.

W toku podjętych dociekań odwołano się do szerokiego zbioru **metod badawczych** – zarówno teoretycznych jak i empirycznych.

Wśród metod teoretycznych wiodącymi okazały się następujące metody:

- **analizy i syntezy**, które pozwoliły dokonać identyfikacji poszczególnych problemów i uwarunkowań będących przedmiotem dociekań wraz z ich oceną i zbadaniem istoty analizowanego zjawiska oraz przeprowadzić systematyzację wyników w celu sformułowania końcowych wniosków i ewentualnych propozycji,
- **statystyczne**, które umożliwiły uchwycenie przebiegu poszczególnych procesów ekonomicznych, pomogły ustalić podobieństwo i różnice między badanymi zjawiskami i zostały one odwzorowane przy pomocy tabel, wskaźników oraz schematów,
- **indukcyjna i dedukcyjna**, przy pomocy których przeprowadzone zostało odpowiednie wnioskowanie poprzez liczne obserwacje badanych zjawisk faktograficznych,
- **abstrahowanie**, przy pomocy tej metody w sposób świadomy pominąłem w pracy te cechy i elementy badanych zjawisk, które uznałem za mało istotne, a skoncentrowałem się na tych elementach, które uznałem za meritum badań.
- **uogólnień i porównań**, którą to metodę wykorzystałem do zaprezentowania niektórych rozwiązań z przedmiotowej problematyki stosowanej w gospodarce narodowej Polski (na przykład dot. sposobu obliczania i ewidencji amortyzacji) oraz w zakresie planowania i organizacji ćwiczeń według procedur NATO, które nie zostały jeszcze w polskim wojsku wprowadzone.

Wśród metod empirycznych wskazać trzeba na:

- **obserwację naukową** zarówno bezpośrednią jak i pośrednią,
- **zbierania opinii**, przy pomocy której przeprowadziłem wywiady z praktykami - dowódcami i szefami sztabów pododdziałów i oddziałów bojowych oraz kadrą dydaktyczno-naukową AON specjalizującą się w problematyce ćwiczeń wojskowych- co utwierdziło mnie w przekonaniu, że obrany przeze mnie kierunek dociekań jest na ogół zbieżny z oczekiwaniami ludzi praktyki.
- **modelowania**, za pomocą której odpowiednio ukierunkowałem pożądane przemiany, odwzorowałem rzeczywistość i zachodzące w niej zależności

w zakresie problematyki planowania rzeczowo-finansowego i efektywności ekonomicznej, co w istocie rzeczy doprowadziło do zbudowania modeli wyrażających cel badań i ukierunkowanie pożądanych przemian.

Oprócz tego, podstawę rozważań stanowiły również wiadomości i doświadczenia zdobyte podczas bezpośredniego uczestnictwa w wielu konferencjach planistycznych dotyczących planowania i organizacji wojskowych ćwiczeń poligonowych, organizowanych w ramach Partnerstwa dla Pokoju oraz liczny zbiór materiałów, które stanowiły: publikacje zwarte i periodyczne, dokumenty państwowe, resortowe i natowskie oraz artykuły z problematyki przedmiotu badań.

Rozprawa składa się ze wstępu, trzech rozdziałów, zakończenia, bibliografii oraz wykazu schematów i tabel.

Wstęp zawiera uzasadnienie wyboru tematu pracy oraz jej ogólne założenia metodologiczne, które precyzują obszar badań.

Rozdział pierwszy zatytułowany „**Identyfikacja uwarunkowań szkolenia operacyjno – taktycznego Wojsk Lądowych**" przedstawia uwarunkowania ekonomiczne planowania i organizacji szkolenia oraz prezentuje w sposób syntetyczny systemy szkolenia operacyjno-taktycznego wojsk lądowych NATO i Sił Zbrojnych RP. W ramach systemu szkolenia poligonowego wojsk lądowych RP, wydzielono podsystem szkolenia poligonowego, który został w sposób w miarę szczegółowy zidentyfikowany, zbadany i opisany. Następnie zostały przedstawione procedury szkolenia poligonowego na szczeblu brygady Wojsk Lądowych RP wraz z analizą procesu przygotowania i realizacji ćwiczeń poligonowych oraz zaprezentowano wymogi dotyczące dokumentacji planistycznej ćwiczeń.

W **rozdziale drugim** pod tytułem „**Ekonomiczne kryteria optymalnego wyboru realizacji podsystemu poligonowych przedsięwzięć szkoleniowych**" zaprezentowano stronę ekonomiczno-finansową ćwiczeń poligonowych. Dokonano charakterystyki i klasyfikacji kosztów ćwiczeń poligonowych krajowych i międzynarodowych. Przedstawiono koszty użytkowania poligonów na bazie największego poligonu wojsk lądowych „Poligonu Drawsko", w celu miedzy innymi wskazania na udział kosztów utrzymania poligonu w rozliczaniu ćwiczeń sojuszniczych i międzynarodowych, a także na wskazaniu tej grupy kosztów, które nie

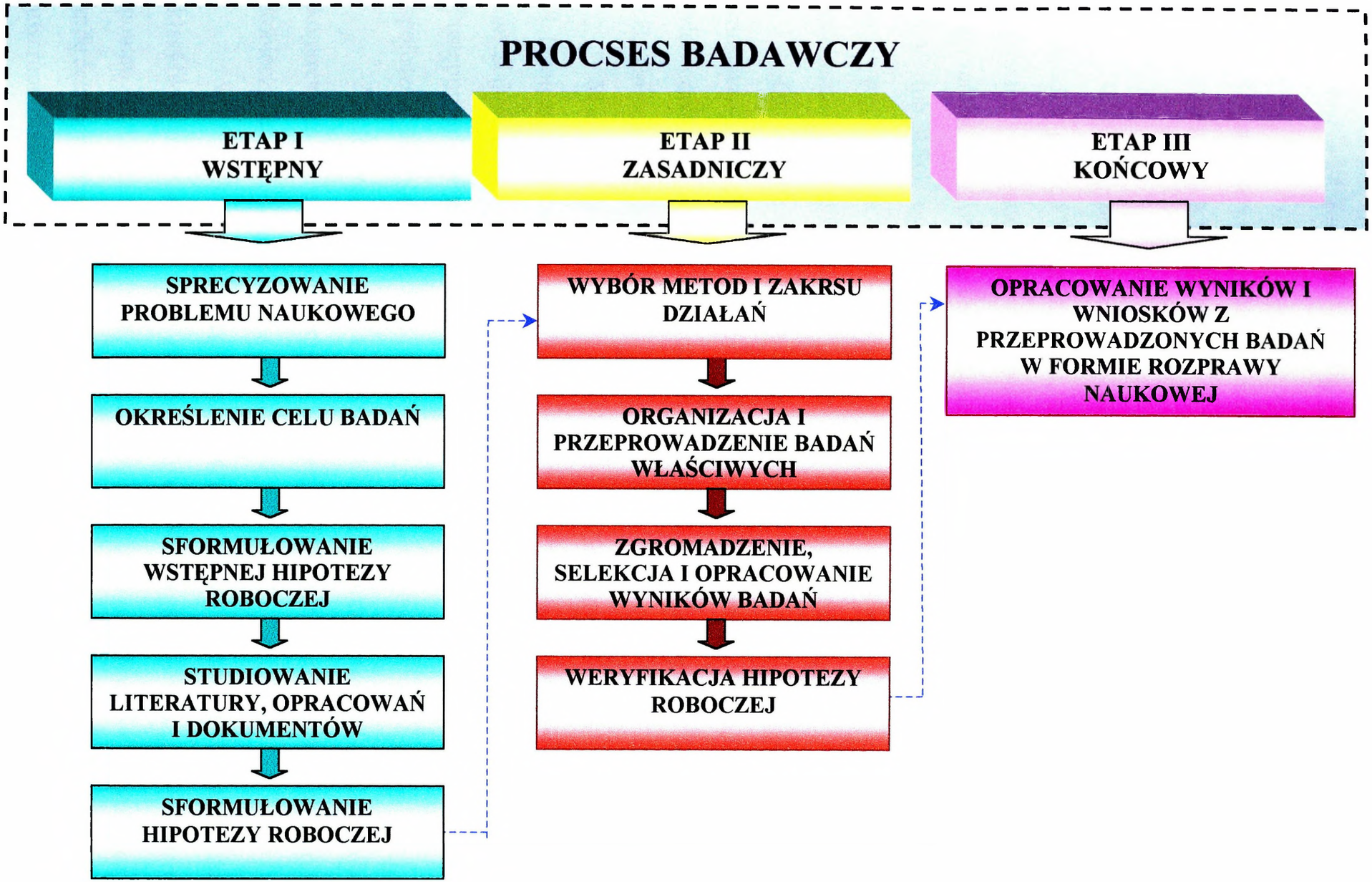
powinny być ujmowane w planowaniu kosztów ćwiczeń przez ćwiczące wojska polskie. Dotyczy to tej grupy kosztów które obciążają poligonowe bazy szkoleniowe i są finansowane bezpośrednio z budżetu MON.

Ponadto rozdział ten zawiera opis i charakterystykę wskaźników ekonomiczno-finansowych pomocnych w procesie planowania i organizacji działań ćwiczebnych oraz przedstawia możliwości ich wykorzystywania w przedsięwzięciach planistycznych i decyzyjnych.

W **rozdziale trzecim** noszącym tytuł „**Modelowe ujęcie rachunku efektywności ekonomicznej w systemie ćwiczeń poligonowych**" skoncentrowano się na kryteriach pomiaru i oceny wyniku ćwiczeń. Zaprezentowano podstawowe mierniki efektywności ekonomicznej ćwiczeń w zakresie gospodarki materiałowej oraz gospodarki eksploatacyjnej. W tych bowiem obszarach istnieją największe możliwości szukania i wskazywania działań oszczędnościowych. Opisano elementy oceny ekonomicznej ćwiczeń w relacji koszt-efekt wraz z propozycją dotyczącą uwzględnienia w ocenach końcowych za zrealizowaną działalność ćwiczebną również ocen za działalność gospodarczą a głównie za efektywność tej gospodarki w ujęciu kosztowym.

W rozdziale tym podjęto również próbę zaproponowania modelu planowania rzeczowo-finansowego sił zbrojnych RP w zakresie szkolenia wojsk oraz modelu efektywności ekonomicznej działań szkoleniowych w jednostkach bojowych wojsk lądowych RP, co jest zgodne z ogólną koncepcją zastosowania w resorcie ON systemu planowania, programowania i budżetowania (PPBS - stosowanej w NATO) oraz opracowania prognozy opracowania budżetu obronnego na najbliższe lata.

W **zakończeniu** ujęte zostały wnioski z przeprowadzonych badań, wskazano na potrzebę usprawnienia ewidencjonowania kosztów, szerszego wykorzystywania zasad rachunku ekonomicznego oraz dokonania zmian w systemie planowania, ewidencjonowania i przetwarzania informacji w celu dalszej poprawy efektywności gospodarowania na wszystkich szczeblach organizacyjnych Sił Zbrojnych RP.



Źródło: Opracowanie własne

1. IDENTYFIKACJA UWARUNKOWAŃ SZKOLENIA OPERACYJNO – TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH

1.1. Uwarunkowania ekonomiczne planowania i organizacji sytemu szkolenia w wojskach lądowych

W literaturze ekonomiczno - finansowej i ekonomiczno - wojskowej brak jest w zasadzie pozycji wydawniczych, które przedstawiałyby problematykę ekonomiczną uwarunkowań planowania i organizacji szkolenia w wojsku. Pewne próby podjęcia tego tematu stanowiły przedmiot rozważań w niektórych skryptach wydanych przez WAP lub ASG, ewentualnie w nielicznych materiałach z konferencji naukowych organizowanych przede wszystkim w Instytucie Ekonomiki Obrony (obecnie Instytut Ekonomii i Logistyki AON).

Dlatego też przed przystąpieniem do badań właściwych następnie prezentacji właściwych myśli i dociekań w przedmiotowej problematyce, koniecznym jest zdefiniowanie „uwarunkowań ekonomicznych" szkolenia wojskowego, w tym głównie szkolenia poligonowego.

Możemy spotkać wiele definicji „uwarunkowań". Na przykład według S. Dubicza „uwarunkowania" to okoliczności mające wpływ na coś, czynniki określające charakter czegoś. Uwarunkować to uzależnić od określonych warunków. Postępowanie uwarunkowane pewnymi okolicznościami coś może być uwarunkowane społecznie, ekonomicznie itp.[5]

Z kolei według innego autora J.P. Stawki „uwarunkowania" to uzależnienie od konkretnych warunków (czynników, sytuacji, położenia, okoliczności); to zespół cech koniecznych do osiągnięcia czegoś.

W fachowej literaturze ekonomicznej znaleźć możemy rozmaite sposoby klasyfikowania uwarunkowań ekonomicznych. Na przykład W. Pomykało twierdzi, że ponieważ ład gospodarczy kształtowany jest zarówno przez czynniki mikroekonomiczne, jak i makroekonomiczne, a także polityczne, społeczne i prawne, uwarunkowania ekonomiczne należy rozpatrywać przy uwzględnieniu uwarunkowań

---

[5] Por. S. Dubicz, *Uniwersalny słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2003, s. 105.

wewnątrzkrajowych i międzynarodowych. Z kolei uwarunkowania międzynarodowe występują w podziale na stosunki regionalne, kontynentalne i globalne. Wszystkie te czynniki są współcześnie znacznie silniej niż w przeszłości powiązane i wzajemnie na siebie oddziaływują, co przynosi i dodatnie i ujemne następstwa.

Uwarunkowania ekonomiczne tworzone są po części przez okoliczności w przeważającej mierze obiektywne, takie jak np.: poziom zaawansowania gospodarczego kraju, wielkość zasobów naturalnych, charakter światowego postępu technologicznego, przeobrażenia strukturalne, międzynarodowa i krajowa koniunktura gospodarcza; a po części przez czynniki bardziej subiektywne, do których należy zwłaszcza rola jednostek i grup przywódczych, oddziałujących w przemożny sposób na politykę gospodarczą państwa lub zespół państw[6].

W podobny sposób dokonała podziału uwarunkowań ekonomicznych B. Prandecka, która wyróżniła uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne[7], do pierwszych zaliczając sytuację międzynarodową danego kraju oraz jego możliwości eksportowe i importowe, a do drugich - uwarunkowania ustrojowo - systemowe, geograficzno - przyrodnicze, społeczne oraz te które są wymagane przez stan rozwoju społeczno - gospodarczego.

Polityka ekonomiczna każdego kraju ściśle związana jest z jego gospodarką, która funkcjonuje w określonym położeniu międzynarodowym. Perspektywy i ograniczenia rozwoju polityki ekonomicznej wynikają z położenia geograficznego kraju, determinującego jego sytuację gospodarczą, ekonomiczną i strategiczną, które w następstwie stwarzają możliwości współpracy z innymi krajami, usytuowanie w międzynarodowych systemach gospodarczych, komunikacyjnych itd. Wprawdzie z położeniem geograficznym danego kraju nie muszą się wiązać uwarunkowania wynikające z sytuacji międzynarodowej i przynależności do określonych ugrupowań militarnych, gospodarczych czy politycznych, ale jednak zawsze pociąga to za sobą pewne konsekwencje związane z przyjęciem na siebie określonych zobowiązań, które trzeba wypełnić, jeżeli chce się być pełnoprawnym uczestnikiem danego ugrupowania. Każde bowiem uczestnictwo w porozumieniach międzynarodowych wywołuje

---

[6] Por. W. Pomykało, Encyklopedia biznesu Tom I, Fundacja INNOWACJA, Warszawa 1995, s. 472.

[7] Por. B. Prandecka, Przedmiot zainteresowań i badań polityki ekonomicznej, w: Wybrane zagadnienia polityki społeczno - ekonomicznej. B. Prandecka (red.), „Studia Ekonomiczne INE PAN" nr 6, Warszawa 1984, s. 13.

następstwa dla polityki ekonomicznej. Jako przykład można podać przynależność do rozszerzającej się obecnie międzynarodowej wspólnoty polityczno - gospodarczej, jakim jest Unia Europejska, która to organizacja nakłada na swoich członków różne ograniczenia i uwarunkowania ekonomiczne w prawie wszystkich dziedzinach i obszarach gospodarki państw do niej należących. Także członkostwo w takiej międzynarodowej organizacji gospodarczej jak: Światowa Organizacja Handlu (WHO - World Trade Organization) nakłada m.in. na swoich członków obowiązek redukowania do ustalonych wymiarów stawek celnych i pozataryfowych barier w handlu zagranicznym.

Do najbardziej restrykcyjnych zewnętrznych uwarunkowań polityki ekonomicznej należą wprowadzane przez niektóre państwa celowych ograniczeń importowo - eksportowych wobec innych państw m.in. w formie embarga, czyli zakazu wywozu lub przywozu określonych towarów, ograniczeń finansowych (walutowych i kredytowych), a także utrudnień dostępu do własnego rynku.

Ponieważ uwarunkowania zewnętrzne charakteryzują się dużą zmiennością i nieprzewidywalnością, są zatem trudne do wcześniejszego rozpoznania i prognozowania.

Uwarunkowania wewnętrzne związane są ze stanem oraz strukturą zasobów kraju, reprezentujących jego możliwości ekonomiczne do których można zaliczyć:

a) czynniki przyrodnicze (tkwiące w środowisku naturalnym),
b) czynniki ludzkie (demograficzne i społeczne),
c) czynniki materialne (stan zagospodarowania kraju i regionów).

Mówiąc o uwarunkowaniach należy je zawsze rozpatrywać w kategoriach czasu i wyróżnić te, które wpływają na kształt bieżącej polityki ekonomicznej, i te które oddziałują na tę politykę także w długich okresach[8].

Spośród licznych uwarunkowań ekonomicznych nie bez znaczenia są również uwarunkowania ekonomiczne umacniania obronności państwa, które zależą od wielu czynników ekonomicznych na które miedzy innymi składają się:

- stan gospodarki i perspektywy jej rozwoju, co charakteryzuje się dynamiką zmian produktu krajowego brutto (PKB),

[8] Por. B. Prandecka, Przedmiot..., wyd. cyt., s. 131-133.

- wielkość inwestycji bezpośrednich (w tym zagranicznych),
- poziom i struktura obrotów bieżących i zagranicą,
- przekształcenia własnościowe w gospodarce, w tym również udział w nich podmiotów z kapitałem obcym,
- kondycja i możliwości sektora przedsiębiorstw przemysłu obronnego,
- stan finansów publicznych, a przede wszystkim możliwości wydzielenia środków finansowych z budżetu państwa na obronę narodową.

Zarówno stan jak i możliwości przygotowania sił zbrojnych do realizacji podstawowych zadań uzależnione są głównie od wielkości i struktury potencjału gospodarczego kraju oraz od sposobu jego optymalnego wykorzystania na potrzeby związane z zadaniami obronnymi. Bardzo duży wpływ na właściwe funkcjonowanie systemu obronności w tym również sił zbrojnych RP ma odpowiednio prowadzona i realizowana w państwie polityka fiskalna i monetarna oraz wynikający z niej stan finansów publicznych w państwie. Do bardzo trudnych decyzji państwowych zawsze należał wybór pomiędzy potrzebami obronnymi a społeczno - gospodarczym rozwojem kraju.

Zła kondycja gospodarcza naszego kraju pod koniec lat osiemdziesiątych i na początku lat dziewięćdziesiątych minionego stulecia, miała bardzo negatywny wpływ na wysokość budżetów obronnych. Największe cięcia budżetu obronnego odbyły się w latach 1989 - 1992 w których wydatki budżetowe zostały zredukowane realnie o około 60 %[9]. Należy zauważyć, że nie nastąpiły w tym czasie bardzo istotne zmiany zadań sił zbrojnych, a liczebność stanów osobowych wprawdzie zmniejszyła się do 250 tys.[10], ale i tak skala tego obniżenia była niższa od redukcji budżetu MON. Nie uległ zmniejszeniu też zasób infrastruktury technicznej oraz ilość uzbrojenia będącego na wyposażeniu wojska, co miało i ma do dnia dzisiejszego znaczący wpływ na coroczne przeznaczanie znacznych środków budżetowych z przeznaczeniem na bieżące remonty i utrzymanie tych zasobów.

Dlatego też szukając oszczędności budżetowych zaczęto ograniczać do niezbędnego minimum zakres szkolenia wojskowego, przeznaczając na

---

[9] Dane z materiałów analitycznych sporządzanych w Departamencie Finansów MON (obecnie Departament Budżetowy)

[10] Por. Protokół ustaleń rządowych (tzw. „Komisji Żabickiego").

zabezpieczenie tego procesu zapasy wojenne. Nastąpiło zatem znaczne obniżenie sprawności uzbrojenia i urządzeń technicznych, infrastruktury technicznej oraz poziomu wyszkolenia żołnierzy, co odbiło się w sposób niekorzystny na zdolności i gotowości bojowej i mobilizacyjnej wojsk.

Podobne niekorzystne trendy ograniczeń budżetowych, miały w zasadzie miejsce - choć może w nieco mniejszym rozmiarze - prawie we wszystkich latach dziewięćdziesiątych. Wprawdzie od 1993 roku tak drastyczny spadek zasilania finansowego resortu ON został nieco powstrzymany, ale i tak wydzielane corocznie środki budżetowe, nie pozwoliłyby na odwrócenie tych niekorzystnych tendencji z lat ubiegłych. Dodatkowo w II połowie lat dziewięćdziesiątych w resorcie ON, realizowane były nowe bardzo kosztowne zadania związane z takimi przedsięwzięciami jak: wprowadzenie dwunastomiesięcznej zasadniczej służby wojskowej, przystąpienie Polski do NATO oraz uczestnictwo wojsk polskich w realizacji misji pokojowych na Bałkanach, a ostatnio w Iraku. W konsekwencji ograniczenie środków na zakup uzbrojenia i sprzętu wojskowego doprowadziło do powstania braków w ukompletowaniu jednostek wojskowych w wiele rodzajów nowoczesnego uzbrojenia i sprzętu oraz środków bojowych niezbędnych do realizacji szkolenia wojskowego, które w większości jednostek wojskowych odbywało się na zaniżonym poziomie wynikającym z trudnej sytuacji budżetowej w państwie. Odbiło się to również niekorzystnie na gospodarce wojskowej jako wewnętrznym wojskowym mechanizmie ekonomicznym sił zbrojnych, w znaczeniu instytucjonalnym[11].

Gospodarka wojskowa według M. Kocha stanowi zorganizowaną w ramach sił zbrojnych działalność podmiotów gospodarujących, zgodną z wymogami zdolności i gotowości bojowej wojsk oraz możliwościami ekonomicznymi państwa; obejmuje ona całokształt procesów związanych z gospodarowaniem zasobami osobowymi, materialnymi na wszystkich szczeblach kierowania siłami zbrojnymi. Jako cechę charakterystyczną gospodarki wojskowej możemy uważać jej związek genetyczny z siłami zbrojnymi oraz tworzenie materialnych podstaw potencjału bojowego tych sił. W ramach systemu sił zbrojnych gospodarka wojskowa stanowi jakby sprzężenie zwrotne pomiędzy szkoleniem wojskowym oraz tworzeniem zdolności i gotowości

[11] Por. M. Koch, Gospodarka wojskowa. Stan i perspektywy, MON, Warszawa 1987, s. 10.

bojowej wojsk[12].

Z jednej strony gospodarka wojskowa występuje w formie jednolitej, ale należy mieć na uwadze, że generalnie występuje ona pod dwiema postaciami: po pierwsze gospodarki stacjonarnej, realizowanej w miejscu stałej dyslokacji jednostki (w garnizonie); po drugie, gospodarki tzw. polowej. Pierwsza obejmuje całokształt gospodarowania w oparciu o obiekty i urządzenia stacjonarne oraz o system zasilania wojsk, który obowiązuje w okresie pokoju. Natomiast druga - to zespół metod i zasad gospodarowania dostosowanych do warunków polowych; w okresie pokoju w czasie ćwiczeń poligonowych, w czasie konfliktów zbrojnych - na polu walki lub w misji.

Głównym celem systemu gospodarki wojskowej jest zapewnienie siłom zbrojnym takich zasobów osobowych lub materialnych, które są im niezbędne do realizacji podstawowych zadań wojskowych zarówno bieżących jak i przyszłościowych (perspektywicznych). Cele z kolei realizuje się poprzez wykonywanie podstawowych zadań gospodarki wojskowej dotyczących:

- gotowości mobilizacyjnej odpowiadającej własnym oraz sojuszniczym założeniom organizacyjno - mobilizacyjnym i operacyjno - taktycznym,
- zamierzeń organizacyjno - technicznych i ekonomicznych związanych z dostosowaniem systemu gospodarki wojskowej do realizacji podstawowych zadań szkoleniowych oraz do wyposażenia technicznego rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk[13].

Z celu ogólnego i podstawowych zadań gospodarki wojskowej wynikają zadania ekonomiczne, a mianowicie:

- planowanie i opracowanie budżetu resortowego, określającego wydatki w ramach granic określonych możliwościami budżetowymi kraju,
- planowanie, programowanie i prognozowanie potrzeb sił zbrojnych w dziedzinie zasobów ludzkich i materialnych,
- realizacja zamówień publicznych, ich odbiór i rozliczenie finansowe,
- kierowanie procesami gospodarczymi,
- wdrażanie systemów racjonalnego gospodarowania czynnikami osobowymi,

---

[12] Tamże, s. 14.
[13] Tamże, s. 14, 15.

sprzętem i materiałami,

- zapewnianie optymalnych warunków socjalno - bytowych stanu osobowego sił zbrojnych,
- konsekwentne stosowanie zasad rachunku ekonomicznego we wszystkich dziedzinach sił zbrojnych,
- usprawnianie kierowania gospodarką wojskową we wszystkich ogniwach sił zbrojnych itd[14].

Pomimo korzystania w dość szerokim zakresie w gospodarce wojskowej z szeregu instrumentów ekonomicznych, właściwe kierowanie gospodarką wojskową wymaga wprowadzenia dalszych zmian dotyczących przede wszystkim - w szerszym niż dotychczas zakresie - kompleksowego podejścia do poszczególnych działów gospodarki wojskowej i do systemu jako całości. Wiąże się to między innymi z dalszym doskonaleniem systemu planowania nadając planom funkcji realizacyjno - wykonawczych, rozwinięcia systemu prognozowania długoterminowego oraz polepszenia systemu budżetowego przy zastosowaniu zasad rachunku ekonomicznego.

Postęp w kierowaniu systemem gospodarki wojskowej może nastąpić wtedy, gdy wiąże się on z postępem w racjonalizacji procesów gospodarczych w głównych podsystemach tej gospodarki obejmując przede wszystkim:

- gospodarkę zasobami osobowymi,
- gospodarkę uzbrojeniem i sprzętem technicznym,
- działalność inwestycyjną,
- gospodarkę materiałową[15].

W odpowiedzi właściwy rozwój gospodarki wojskowej wiąże się także z doskonaleniem systemu gospodarki finansowej wojska i jej elementów dot. np. prawidłowego powiązania wydatków (kosztów) z określonymi zadaniami, łączenia struktury i rozmiaru wydatków z rzeczywistymi potrzebami, doskonaleniu zasad rachunku kosztów w wojsku itd.

Mówiąc w sposób uproszczony o czynnikach ekonomicznych determinujących

---

[14] Tamże, s. 15.
[15] Por. W. Stankiewicz, Planowanie obronne. Studium podstaw teoretycznych, AON, Warszawa 1977, s. 402-410.

dalszy rozwój gospodarki wojskowej zgodny z pożądanym postępem w siłach zbrojnych RP, nie można również pominąć innych jakże ważnych czynników takich np. jak rachunkowo - kosztowa informacja ekonomiczna oraz system oceny każdej działalności w wojsku w tym również działalności szkolenia poligonowego w relacji koszt - efekt.

Problem efektywności działań stanowił również przedmiot głębokich analiz i rozważań M. Wasylko[16], który zaproponował budowę modelu wdrożeniowego, obejmującego swym zakresem koszty oraz efekty działań na każdym szczeblu organizacyjnym sił zbrojnych. Przedmiotowa problematyka nic nie straciła na aktualności do dnia dzisiejszego. Proponowany model, zdaniem autora powinien uwzględniać:

a) metody pomiaru osiągania wymaganego stopnia gotowości bojowej, wyników szkolenia, działalności szkoleniowo - produkcyjnej itp.,
b) rachunek kosztów pozwalający na ocenę wszystkich funkcji realizowanych przez jednostki wojskowe według wymaganych podziałów klasyfikacyjnych,
c) system informatyczny, umożliwiający wykonanie pracochłonnych obliczeń oraz dostarczający informacji do zobiektywizowanych ocen,
d) porównywalność wyników i nakładów.

Jakże słusznym okazały się wymagania autora, który uważał, że wdrożenie metody koszt - efekt było nieodzowne we wszystkich jednostkach i rodzajach działalności, a w szczególności w systemie eksploatacji sprzętu wojskowego.

Do chwili obecnej nastąpiło jedynie częściowe wdrożenie tej niezwykle ważnej metody w ramach ewidencji ilościowo wartościowej, jednak pełne jej zastosowanie może nastąpić dopiero w przyszłości, po zastosowaniu pełnego rachunku kosztów w wojsku obejmującego ustalanie efektów działań oraz dokonaniu dalszych zmian w systemie rachunkowości wojskowej jednostki budżetowej, w zakresie problematyki kosztów, obejmującej wszystkie systemy gospodarki wojskowej w tym również gospodarkę eksploatacyjną.

W ramach uwarunkowań ekonomicznych procesu planowania i organizacji

---

[16] Por. M. Wasylko, Metoda oceny działalności jednostek wojskowych w relacji koszt - efekt, w: „Myśl Wojskowa" 1979, nr 12, s. 75-83.

szkolenia poligonowego należy mieć również na uwadze poddanie problematyki kierowania gospodarką wojskową odpowiednim analizom. W praktyce tej, analizie poddawane są podstawowe funkcje ekonomiczne ściśle powiązane z funkcją kierowania. W systemie kierowania wymienia się elementy między którymi występują określone sprzężenia, czyli:

- planowanie, w tym planowanie finansowe,
- organizowanie,
- motywowanie,
- kontrolowanie,

a także postęp techniczny i postęp organizacyjny w systemie kierowania gospodarką wojskową[17].

W szeroko rozumianej funkcji planowania, mieści się problematyka prognozowania, programowania oraz ogółu metod i technik służących realizacji tych procedur[18].

Dostosowując wskazane uwarunkowania do istniejącego systemu informacji ekonomicznej w wojsku należałoby rozpatrywać przedmiotowe kwestie w następujących ujęciach:

a) planowania rzeczowo - finansowego działalności budżetowej,
b) ewidencji i sprawozdawczości,
c) zasilania finansowego,
d) systemu kontroli.

Kontrola w WJB w zasadzie jest realizowana na zasadzie ex post. Natomiast kontrola ex ante, która daje największe efekty – ponieważ jest prowadzona przed powstaniem kosztu, nakładu, wydatku – funkcjonuje w bardzo ograniczonym zakresie. Także dobór metod kontroli, konieczność stosowania kontroli samoczynnej (tzw. samokontroli) oraz przebieg procesu kontroli budzić może wiele kontrowersji.

Kompleksowe i systemowe podejście do kontroli w sposób merytoryczny bardzo przejrzysty, jasny i zrozumiały prezentuje M. Wasylko w swojej pozycji

---

[17] Por. M. Koch, Gospodarka wojskowa, Biblioteka Wiedzy Wojskowej, Warszawa 1977, s. 43, 44.
[18] Por. T. Kamiński, Logistyka - Gospodarka Wojskowa - Ekonomika wojskowa w: „Materiały z konferencji odbytej w dniu 21.04.1993 r. w Instytucie Ekonomiki Wojskowej, AON, Warszawa 1993, s. 11.

książkowej dotyczącej kontroli finansowej[19]. Dlatego też przedmiotowa problematyka kontrolna, będzie w dysertacji rozpatrywana w marginalnym zakresie.

Szeroko rozumiana problematyka szkolenia, przygotowująca jednostki operacyjne wojsk lądowych do realizacji zadań, jest najważniejszym przedsięwzięciem wszystkich organów dowodzenia, które główny wysiłek szkoleniowy koncentrują na przygotowaniu wszystkich komórek funkcjonalnych do realizacji postawionych przed nimi zadań.

W kontekście naszego uczestnictwa w NATO zadania szkoleniowe winny być zarówno dostosowane do wymagań narodowych, jak i do oczekiwań i potrzeb naszego partnera militarnego w ramach Sojuszu.

Na podstawie przeprowadzonej analizy zarówno podstawowych dokumentów normatywnych jak i literatury przedmiotu wnioskować należy, że dotychczasowe procedury szkolenia wojsk w Siłach Zbrojnych RP, wypracowane i wdrożone w połowie lat dziewięćdziesiątych minionego stulecia, nie spełniają wszystkich standardów szkoleniowych obowiązujących w NATO.

W chwili obecnej wszelkie przedsięwzięcia szkoleniowe w zakresie przygotowania kadry dowódczo - sztabowej do planowania i kierowania działaniami taktycznymi, prowadzonymi przez podległe pododdziały winny być realizowane w układzie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym do realizacji zadań zarówno na obszarze własnego kraju, jak i poza jego granicami.

Między innymi w tym celu, szkolenie dowództw, sztabów i wojsk oraz stosowanych w nich form i metod szkolenia wskazuje na potrzebę dokonania analizy jego struktury wewnętrznej.

Otaczająca nas rzeczywistość postrzegana jest przez współczesną naukę w sposób całościowy. Jednak w badaniach bardzo złożonych całości zachodzi potrzeba wyodrębnienia z nich mniejszych części ze względu na zadania i powiązania między nimi. To z kolei wywołuje potrzebę posługiwania się ogólnym pojęciem czegoś, co składa się z określonego zbioru elementów, które są ze sobą powiązane odpowiednimi relacjami. Pojęciu temu najczęściej nadaje się nazwę systemu.

---

[19] Por. M. Wasylko, Kontrola finansowa jako system optymalizacji procesów gospodarczych, WSFBiU, Łódź 2001.

Współcześnie w znaczeniu ogólnym **system** jest definiowany jako:

- *skoordynowany układ elementów, zbiór tworzący pewną całość uwarunkowaną stałym, logicznym uporządkowaniem jego części składowych; zasady organizacji czegoś, ogół przepisów, poglądów, reguł obowiązujących, stosowanych w jakiejś dziedzinie, według których coś jest wykonywane; określony sposób, metoda postępowania, wykonywania jakiejś czynności*[20];
- *skoordynowany układ elementów, zestawienie, całościowy i uporządkowany układ, zbiór przedmiotów, zasad, twierdzeń, reguł postępowania* [21].

W prakseologii i teorii zarządzania systemy stanowią:

- *elementy (przynajmniej dwa) powiązane ze sobą relacjami i tworzące całość jakościowo różną od sumy elementów; zbiór elementów, mający określoną strukturę, tworzący całość o innych cechach niż cechy elementów*[22].

Z punktu widzenia rozważań w niniejszej dysertacji ważnym jest zdefiniowanie systemu w znaczeniu wojskowym. W Leksykonie Wiedzy Wojskowej system określany jest jako: wszelki, skoordynowany wewnętrznie i wykazujący określoną strukturę układ elementów; zespół sposobów (metod) działania, wykonywania złożonych czynności; całokształt zasad organizacyjnych, ogół norm i reguł obowiązujących w danej dziedzinie; całościowy i uporządkowany zespół zadań powiązanych z sobą określonymi stosunkami logicznymi; problematyką systemu w sensie najogólniejszym zajmuje się prakseologia i cybernetyka[23].

Jeżeli chodzi o problematykę szkolenia wojsk system zdefiniowany został jako:

- *wszelki, skoordynowany wewnętrznie i wykazujący określoną strukturę układ elementów, który widziany od zewnątrz jest całością, a rozpatrywany od wewnątrz – zbiorem, do którego przynależność warunkują związki wzajemnej zależności między wszystkimi jego elementami. Ogół elementów systemu (w tym rozumieniu) nazywa się jego składem, a ogół relacji (związków) między elementami uwarunkowanych przez ich przynależność do systemu – jego strukturą; zespół sposobów (metod) działania, wykonywania złożonych*

---

[20] *Słownik języka polskiego*, PWN, tom III, Warszawa 1995, 360.
[21] *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, PWN, Warszawa 2000, s. 723.
[22] T. Pszczółkowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji,* Wrocław 1978, s. 237.
[23] *Leksykon wiedzy wojskowej,* PWN, Warszawa 1994, s. 426.

czynności; całokształt zasad organizacyjnych, ogół norm i reguł obowiązujących (stosowanych) w jakiejś dziedzinie; całościowy uporządkowany zespół zadań powiązanych ze sobą określonymi stosunkami logicznymi, w tym znaczeniu nazywana jest każda teoria metodologicznie poprawna i dotycząca dostatecznie obszernego fragmentu rzeczywistości[24].

Na uwagę zasługuje fakt, że podobne definicje zawierają również opracowania z zakresu organizacji dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych, określające system jako *wyodrębniony z otoczenia zbiór elementów materialnych lub abstrakcyjnych wzajemnie powiązanych, które można rozpatrywać jako całość, charakteryzującą się cechami jakich nie posiada żaden z jego elementów*[25].

Na podstawie analizy przywołanych definicji można stwierdzić, że nasze otoczenie składa się z wielu systemów działania, a każdy z nich realizuje inne cele. Granice między poszczególnymi systemami są często mało precyzyjne, a ich elementy bywają zbyt ogólnie określone. Jeśli bowiem jako system potraktować dowolną całość zorganizowaną, to nasuwa się wniosek, że możemy wyodrębnić **systemy działania** oraz systemy nie będące systemami działania, tzw. **systemy ogólne**. Systemy działania odróżnia od systemów ogólnych to, że działają w nich ludzie jako podmioty działania[26].

Synteza wniosków cząstkowych wynikających z analizy poszczególnych definicji pojęcia „**system**" wykazała, że jako system działania możemy rozpatrywać również system szkolenia wojsk lądowych. W związku z tym, mając na uwadze takie stwierdzenie można przyjąć, że w ogólnym rozumieniu **system szkolenia** to: ***cele i treści szkolenia oraz zespół elementów takich jak: kadra szkoląca, szkoleni; formy i metody szkolenia, środowisko materialne i organizacja procesu szkolenia oraz wzajemne powiązania i relacje między nimi, służące osiągnięciu założonych celów szkolenia***[27].

---

[24] *Słownik podstawowych terminów wojskowych*, MON, Warszawa 1977, s. 32.
[25] *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych, cz. 1, Podstawowe pojęcia, zadania i struktury organizacyjne dowództw jednostek operacyjnych wojsk lądowych*, (oprac. zbior.), AON, Warszawa 1998, s. 17.
[26] Por. M. Huzarski, W. Kaczmarek, *Obrona i natarcie dywizji,* AON, Warszawa 1997, s. 23.
[27] Por. J. Halik, *Szkolenie uzupełniające kadry oddziału (pododdziału)*, AON, Warszawa 1997, s. 5.

1.2. Ogólne założenia systemu szkolenia wojsk lądowych oraz jego organizacja

Podstawą współczesnej koncepcji szkolenia wojsk lądowych SZ RP jest osiągnięcie pełnej interoperacyjności oraz kompatybilności z innymi armiami NATO. Dlatego w obecnej chwili głównym zadaniem przygotowania dowództw i sztabów wszystkich szczebli dowodzenia jest poznawanie i wdrażanie sojuszniczych dokumentów oraz zawartych w nich procedur planowania, organizowania i kierowania działaniami wojsk w różnych sytuacjach bojowych lub misjach.

Generalnie przyjmuje się, że system szkolenia w wojskach lądowych SZ RP (załącznik 1) jest oparty na odpowiednim układzie struktur organizacyjnych, które stanowią o instytucjonalnym porządku funkcjonowania systemu szkolenia w praktyce.

W Wojskach Lądowych funkcjonuje on na wszystkich szczeblach dowodzenia od okręgu (korpusu) wojskowego, aż do batalionu i kompanii, a także szkół (ośrodków szkolenia), realizujących zadania szkoleniowe w zakresie kształcenia kadr dowódczo-sztabowych i specjalistycznych na potrzeby wojsk lądowych, zarówno do działania na polu walki jak i w misji.

W okresie pokoju zarówno organizacja i sposób realizacji szkolenia oraz jego cele i treści na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej są ze sobą spójne i wzajemnie skorelowane wewnętrznie i zewnętrznie oraz stanowią podstawowe zadania czasu „P".

Aktualnie, w trakcie naszego początkowego okresu funkcjonowania w Sojuszu Północnoatlantyckim system szkolenia wojsk jest w fazie modyfikacji i aktualizacji do nowych warunków militarnych.

Należy jednak mieć na uwadze, że wypracowanie i wdrożenie nowego systemu szkolenia dowództw i sztabów wojsk lądowych, gwarantującego ich przygotowanie do wykonywania wspólnych zadań w układzie sojuszniczym oraz autonomicznym systemie narodowym jest procesem długofalowym. Realizacja tego procesu leży w trzech zasadniczych obszarach.

Pierwszy obszar - przemiany strukturalno-organizacyjne dowództw i sztabów które polegają na: dokonaniu zmian ich struktur organizacyjnych według wymogu

„jednolitej struktury dowództw"; przygotowaniu dowództw jednostek przeznaczonych do Sił Natychmiastowego i Szybkiego Reagowania do płynnego przejścia na struktury wojenne oraz dowodzenia podległymi wojskami w sytuacjach kryzysowych i wojny; przygotowaniu organizacyjnym i profesjonalnym kadry dowództw (sztabów) do działań w systemie narodowym i w składzie zgrupowań międzynarodowych[28]. W tym obszarze np. w jednostkach przeznaczonych do przeformowania i zmieniających podporządkowanie organizacyjne, zakres i częstotliwość szkolenia dowództw (sztabów) dostosowuje się do zmian wynikających z potrzeb ich zgrania w nowych strukturach organizacyjnych i przygotowania do prowadzenia działań zgodnie z przeznaczeniem.

Drugi obszar - osiąganie interoperacyjności dowództw (sztabów) które polega na: szkoleniu tych organów dowodzenia w zakresie modelowego wypracowania decyzji według procedur NATO; wdrożeniu do praktyki szkoleniowej sojuszniczego systemu odwzorowania graficznego sytuacji bojowych oraz dowodzenia pododdziałami według narodowych norm obronnych.

Trzeci obszar - osiąganie kompatybilności szkoleniowej która polega na: popularyzacji wniosków oraz doświadczeń szkoleniowych uzyskanych w ramach międzynarodowej współpracy; wzbogacaniu narodowych form szkolenia operacyjno-taktycznego, zwłaszcza w zakresie informatycznego ich wspierania[29].

Wskazane obszary szkoleń dowodzą, iż **głównym celem szkolenia dowództwa (sztabu) oddziału wojsk lądowych jest zgrywanie komórek organizacyjnych w praktycznej realizacji zadań planowania i organizowania działań taktycznych i operacyjnych w sferze militarnej oraz niemilitarnej na obszarze kraju i poza jego granicami, a także doskonalenie umiejętności kierowania tymi działaniami według procedur sojuszniczych.**

Z wymienionego celu głównego wynikają **cele szczegółowe szkolenia** dowództwa (sztabu) oddziału. Są nimi:

1) W sferze działań militarnych:

---

[28] Por. Wytyczne zastępcy Szefa Sztabu Generalnego WP ds. systemów dowodzenia i szkolenia do szkolenia SZRP w 1999 r. Sztab. Gen. 29.10.1998, s. 2.
[29] Tamże, s. 3-4.

a) na obszarze kraju:

- wszechstronne przygotowanie do planowania, organizowania i prowadzenia działań operacyjno-taktycznych w różnych warunkach w wypadku agresji na terytorium kraju;
- utrzymanie w wysokiej sprawności do rozwiązywania złożonych problemów operacyjno-taktycznych w wypadku zbrojnego zapobiegania konfliktom lokalnym o małej skali;

b) poza granicami kraju:

- przygotowanie do udziału w operacjach militarnych Sojuszu Północnoatlantyckiego;
- utrzymanie gotowości do udziału w misjach pokojowych prowadzonych pod patronatem ONZ, OBWE lub NATO.

2) W sferze działań nie militarnych:

a) na obszarze kraju:

- przygotowanie do udziału w edukacji obronnej społeczeństwa oraz przygotowaniu kadr administracji rządowej i samorządu terytorialnego;
- wypracowanie i doskonalenie zasad działania oraz współdziałania między dowództwami i ogniwami kierowania układem nie militarnym odpowiednich szczebli, a także terenową administracją rządową i samorządami terytorialnymi w zakresie likwidacji klęsk żywiołowych (ekologicznych).

b) poza granicami kraju:

- przygotowanie wytypowanych oficerów do pełnienia funkcji obserwatorów w ramach misji pokojowych ONZ;
- utrzymywanie gotowości do niesienia pomocy w ramach likwidacji skutków klęsk żywiołowych (ekologicznych) na obszarach państw sąsiednich w pobliżu granic z RP.

Tak określone cele szkoleniowe osiągane mogą być poprzez realizację zadań w ramach udziału kadry zawodowej w szkoleniu zasadniczym i podtrzymującym oraz poprzez bezpośrednie uczestnictwo w szkoleniu programowym oddziału i pododdziałów. Podstawą do organizacji szkolenia kadry dowództwa (sztabu) oddziału i dowódców pododdziałów jest:

- rozkaz dowódcy wyższego szczebla do działalności wojsk w roku;
- zadanie główne oddziału;
- kompetencyjny zakres odpowiedzialności szkoleniowej;
- wstępny kosztorys szkolenia na dany rok.

Organizacja szkolenia dowództwa (sztabu) oddziału i dowódców pododdziałów jest określona konkretnymi zasadami i procedurami (schemat 2).

Do końca 2002 roku zgodnie z założeniami współczesnej doktryny szkoleniowej 2010 oraz kompetencyjnego zakresu odpowiedzialności szkoleniowej, podstawową strukturą (modułem) realizującym szkolenie taktyczne i bojowe pododdziałów (kompanii, plutonów i drużyn) był batalion. Od 2003 roku rolę tę powoli zaczyna przejmować kompania.

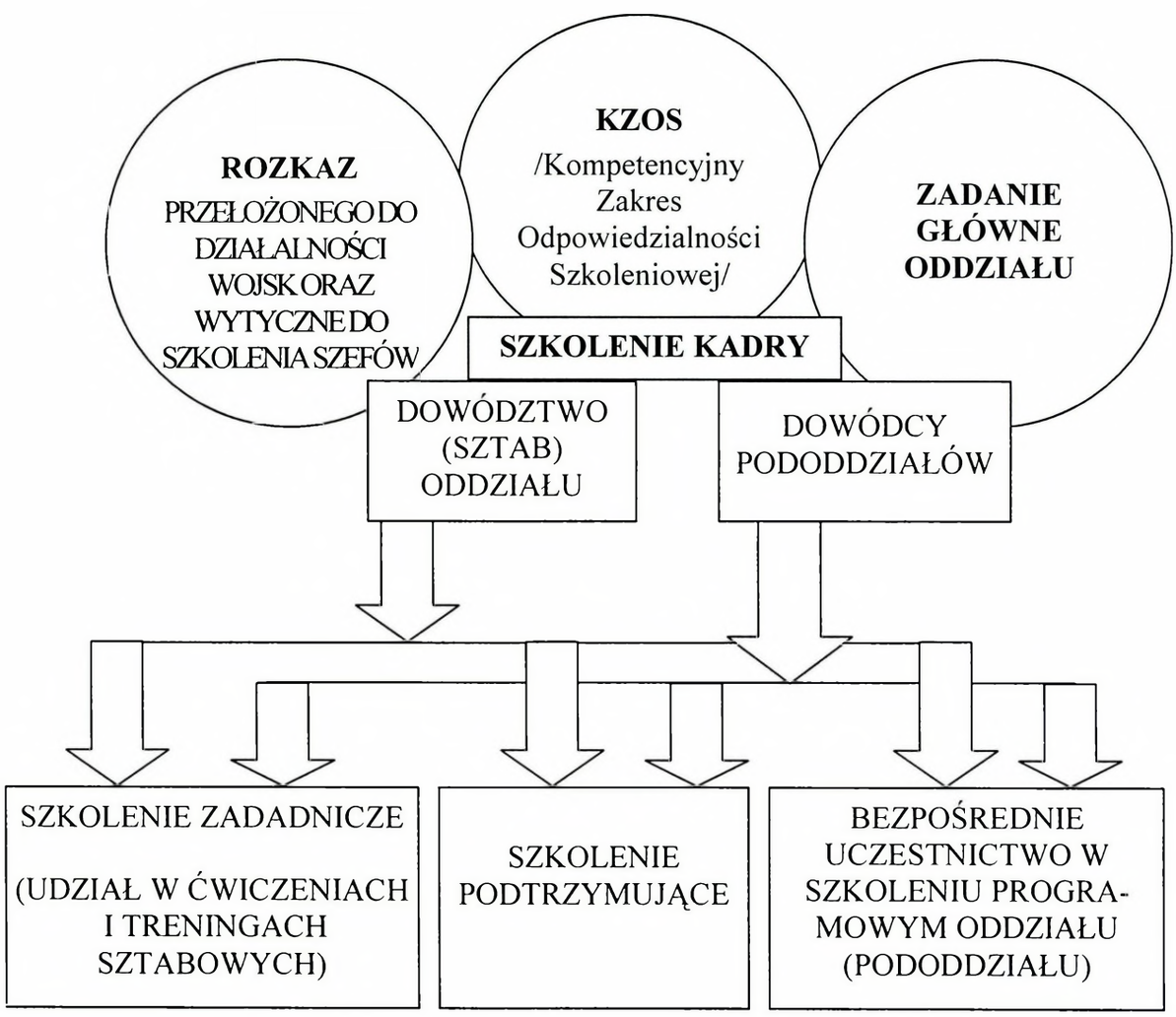
Batalion może występować jako samodzielna jednostka organizacyjna wchodząc w skład korpusu lub związku taktycznego, może być pododdziałem ogólnowojskowym w skład którego wchodzą pododdziały zmechanizowane i pancerne lub pododdziałem określonego rodzaju wojsk (np.; wojsk łączności, artylerii, obrony przeciwlotniczej itd.). Ze względu na aktualną i przyszłościową strukturę organizacyjną, a także samodzielność działania batalion może realizować zasadnicze szkolenie (ćwiczenia, treningi) dowództwa (sztabu) jak również szkolenie bojowe wojsk. Pomimo tego batalion nie stanowi typowej – modelowej struktury organu dowodzenia i kierowania i dlatego nie jest w stanie sprostać wszelkim warunkom jakie należy stworzyć, żeby szkolić dowództwo (sztab), a także pododdziały w aspekcie interoperacyjności. Odpowiednim do tych zadań szczeblem w strukturze organizacyjnej Wojsk Lądowych jest brygada lub pułk jako podstawowe ogniwo szkoleniowe mające wypracowaną koncepcję szkolenia w skali miesiąca, kwartału i roku oraz dysponującym odpowiednimi środkami finansowymi na realizację

przedmiotowych przedsięwzięć szkoleniowych. Ponadto batalion wchodząc w skład oddziału (brygady, pułku) w pełni realizuje decyzję szkoleniowe dowódcy oddziału i realizuje szkolenie w ramach środków finansowych oddziału.

Dlatego też w dalszej części dysertacji zasadnicza uwaga jej rozważań zostanie skoncentrowana na procedurach szkolenia poligonowego na szczeblu brygady a głównie szkolenia operacyjno-taktycznego oraz jego strony aspektów planistyczno – organizacyjnych i ekonomiczno-finansowych.

Schemat 2

Organizacja szkolenia dowództwa oddziału i dowódców pododdziałów



Opracowanie własne na podstawie: W. Ślemp, Organizacja szkolenia w oddziale wojsk lądowych, AON, Warszawa 1999.

Szkolenie operacyjno-taktyczne jest jednym z podstawowych przedmiotów szkolenia wojskowego obejmującym swym zakresem zasady sztuki wojennej (operacyjnej), których znajomość stwarza zwłaszcza dowódcom i oficerom sztabów, możliwości umiejętnego rozwiązywania złożonych problemów współczesnych działań operacyjnych wojsk prowadzonych w okresie konfliktu zbrojnego lub w misjach[30]. Szkoleniem taktycznym objęte są programowo pododdziały, oddziały i związki taktyczne wszystkich rodzajów sił zbrojnych, wojsk i służb. Wiedza taktyczna oraz ukształtowane praktyczne umiejętności indywidualne i zespołowe prowadzenie działań w różnych warunkach pomaga w realizacji trudnych zadań taktycznych na polu walki oraz w innych misjach.

Formy szkolenia zasadniczego (operacyjno-taktycznego) na szczeblu oddziału są dostosowane do jego charakteru, zadań i celów oraz problematyki przedmiotów szkoleniowych a także innych potrzeb np. związanych z uczestnictwem dowództwa (sztabu) w przedsięwzięciach szkoleniowych przełożonego.

Najwyższą formą szkolenia operacyjno-taktycznego kadry dowództwa (sztabu) oddziału i dowódców pododdziałów są ćwiczenia, w tym takie ich typy jak:

a) ćwiczenia bez udziału wojsk, których rodzajami są:
   - ćwiczenia grupowe;
   - treningi sztabowe;
   - ćwiczenia dowódczo-sztabowe;
   - gry taktyczne;

b) ćwiczenia z wojskami[31], wśród których wyróżnia się:
   - ćwiczenia taktyczne bez strzelania;
   - ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem.

Zarówno ćwiczenia operacyjne jak i taktyczne umożliwiają praktyczne doskonalenie dowódców w dowodzeniu wojskami oraz zgrywanie sztabów w zakresie

---

[30] Dotychczas szkoleniem operacyjnym objęte były jedynie dowództwa i sztaby szkolenia operacyjnego. Z chwilą wstąpienia do NATO i zmiany poglądów na współczesną operację a także w wyniku przemian w obszarze strukturalno-organizacyjnym wojsk lądowych (korpus o strukturze brygadowej) niezbędne stało się wprowadzenie szkolenia operacyjnego już na szczeblu oddziału (brygady).

[31] Szersze rozważania na temat ćwiczeń z wojskami przedstawione zostaną w rozdziale 3.

planowania, organizowania i zabezpieczenia działań bojowych a pododdziałów w ich prowadzeniu.

Ćwiczenia grupowe są stosowane w szkoleniu indywidualnym oficerów. Ich celem jest pogłębienie wiedzy teoretycznej oraz nauczanie lub doskonalenie umiejętności praktycznych w rozwiązywaniu problemów operacyjno-taktycznych, a także wykonywanie określonych czynności dowódczych i sztabowych na określonych stanowiskach służbowych.

Istotą ćwiczeń grupowych jest to, że wszyscy szkoleni pod kierownictwem dowódcy występują w jednej roli i rozwiązują zadania na tle jednolitej dla wszystkich sytuacji operacyjnej bądź taktycznej.

Treścią tego rodzaju ćwiczenia jest planowanie, organizacja i prowadzenie działań operacyjnych (taktycznych) w różnych sytuacjach konfliktu zbrojnego lub misji[32].

Ćwiczenia grupowe są jednym z najprostszych rodzajów ćwiczeń i nie wymagają dużego wysiłku organizacyjnego. Składają się z jednego lub kilku zajęć prowadzonych w pomieszczeniach stałych lub w terenie gdy dotyczy problematyki rekonesansu, stawiania zadań, organizacji współdziałania itp. Zasadniczą metodą stosowaną w poszczególnych zajęciach ćwiczenia jest praktyczne działanie. Stosowany może być także pokaz, opis i inne metody poglądowe.

Treningi sztabowe są ćwiczeniami organizowanymi w szkoleniu sztabów wszystkich szczebli. Ich celem może być doskonalenie praktycznych umiejętności indywidualnych oficerów w zakresie wykonywania obowiązków na etatowych stanowiskach, usprawnienie pracy zespołowej wewnątrz sekcji oraz zgrywanie działalności całego sztabu.

Istotą treningów sztabowych jest to, że szkoleni pod kierownictwem przełożonego (dowódcy lub szefa sztabu), na tle określonej sytuacji operacyjnej lub taktycznej, wykonują określone czynności (zadania) sztabowe zgodne z zajmowanym stanowiskiem służbowym, aż do osiągnięcia pozytywnego stopnia ich opanowania.

---

[32] Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP*, Sztab. Gen. 1448/95, s. 10; B. Szulc, *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON 1993, s. 30.

Treścią tego rodzaju ćwiczeń jest najczęściej jedno – dwa zagadnienia szkoleniowe dotyczące np.: zbierania, studiowania i analizowania danych do decyzji; wariantowania sposobów użycia wojsk, w tym prowadzenia kalkulacji operacyjnych i taktycznych; opracowania dokumentów planistycznych; wykonywania zadań sztabowych w terenie w zakresie organizowania dowodzenia, współdziałania i zabezpieczenia działań, posługiwania się środkami automatyzacji dowodzenia, przekazywania dowodzenia itp.[33]

W zależności od tematu i celów szkoleniowych treningu sztabowego może być organizowany i prowadzony w pomieszczeniach stałych bądź w terenie z praktycznym rozwinięciem wszystkich lub niektórych punktów dowodzenia, z zastosowaniem środków łączności albo bez nich. Praktyka szkoleniowa wykazuje, że w treningu organizowanym na szczeblu brygady jednocześnie z jej sztabem szkolą się sztaby batalionów. Ćwiczenie jest wówczas dwuszczeblowym. W treningu sztabowym główną metodą szkolenia jest metoda działania praktycznego polegająca na powtarzaniu określonych czynności aż do osiągnięcia odpowiedniego stopnia umiejętności lub nawyków.

Ćwiczenia dowódczo-sztabowe to rodzaj ćwiczeń organizowanych i prowadzonych w szkoleniu dowódców i sztabów. Ich celem jest doskonalenie umiejętności pracy oficerów w zespołowym rozstrzyganiu problemów operacyjno-taktycznych oraz zagadnień dotyczących dowodzenia wojskami, w tym planowania, organizowania, prowadzenia i zabezpieczenia działań.

Istota ćwiczeń dowódczo-sztabowych polega na tym, że zespół ćwiczący stanowi jednolity w swej strukturze, etatowy organ dowodzenia określonego szczebla (lub wielu szczebli) a każdy ćwiczący pełni funkcję zgodną z zajmowanym przez niego stanowiskiem służbowym[34].

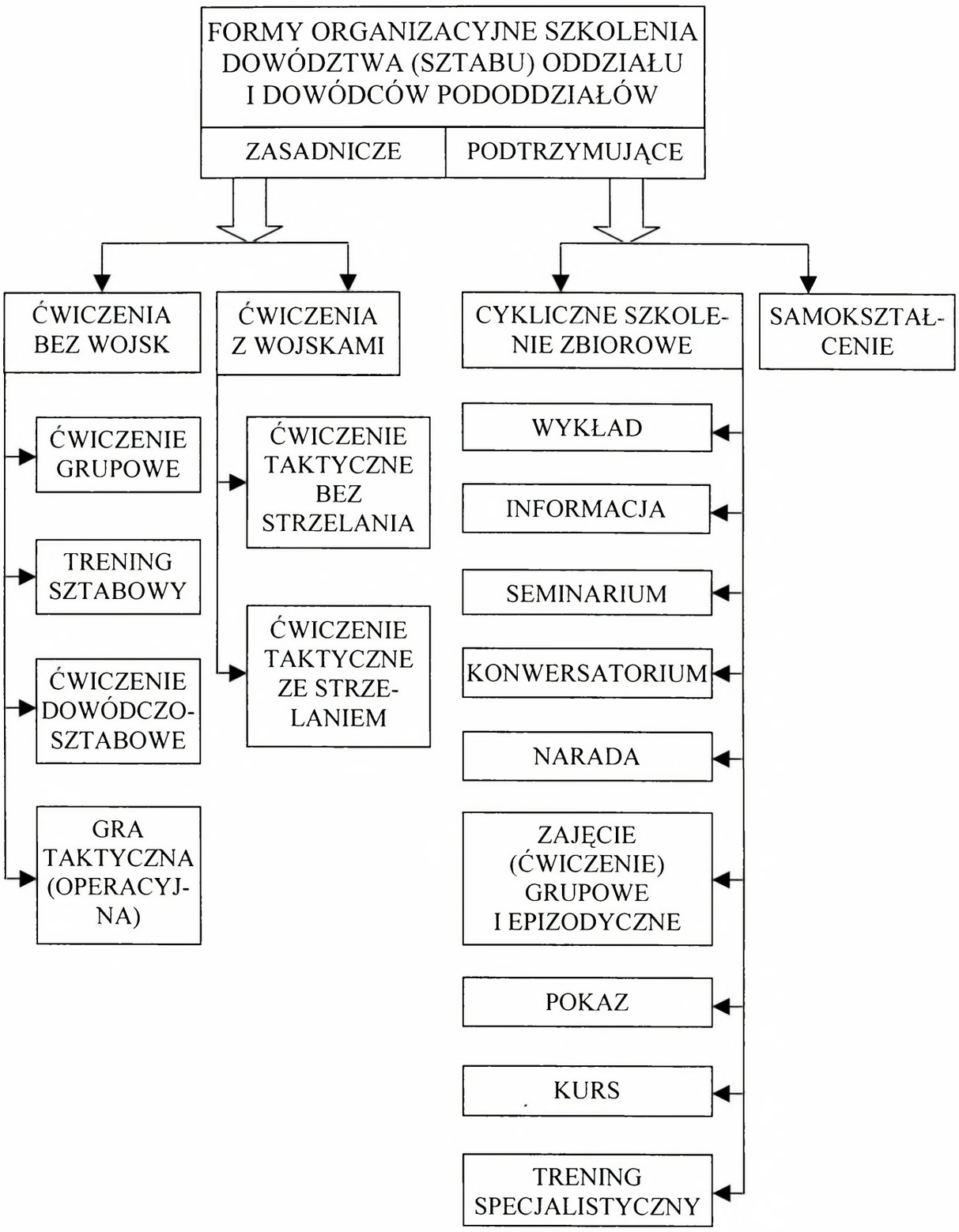
Treścią ćwiczeń dowódczo-sztabowych jest rozwiązywanie problemów z zakresu planowania, organizowania i kierowania (dowodzenia) działaniami operacyjnymi i taktycznymi oraz ich prowadzenia w różnych sytuacjach konfliktu zbrojnego lub misji.

---

[33] Tamże, s. 31.
[34] Tamże, s. 33.

Schemat 3

Formy szkolenia dowództwa (sztabu) oddziału i dowódców pododdziałów



Opracowanie własne na podstawie W. Ślemp, Organizacja szkolenia w oddziale wojsk lądowych, AON, Warszawa 1999, s. 45.

W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych szerokie zastosowanie mają metody sytuacyjne, problemowe i praktyczne działanie wyrabiające u ćwiczących wyobraźnię operacyjno-taktyczną i zdolność przewidywania złożonych problemów współczesnego pola walki. W tradycyjnym ujęciu ten rodzaj ćwiczeń nie jest skomplikowany, nie wymaga bowiem dużych nakładów finansowych i materiałowych jak również rozbudowanego aparatu kierowniczo-rozjemczego.

Od 1998 roku, zgodnie z rozkazem Dowódcy Wojsk Lądowych oraz wytycznymi jego zastępcy – szefa szkolenia, do praktyki szkoleniowej wprowadzono **ćwiczenie dowódczo-sztabowe z udziałem wojsk**[35]. Na szczeblu brygady może być ono organizowane i prowadzone ze wzmocnionym batalionem. W tym ćwiczeniu wybrane pododdziały wykonują zadania taktyczne stanowiące zasadniczą problematykę przedsięwzięcia (lub określone epizody) na podstawie dokumentów wypracowanych przez dowództwo (sztab). Część pododdziałów może brać udział w ćwiczeniu w pełnym składzie, z innych tylko wydzielone elementy, jeszcze inne z oznaczonym sprzętem. O udziale wojsk w czasie ćwiczenia dowódczo-sztabowego decyduje dowódca je organizujący[36].

Gry taktyczne (operacyjne) są rodzajem ćwiczeń umożliwiającym szkolenie dowództw (sztabów) w realnych sytuacjach taktycznych lub operacyjnych w warunkach oddziaływania przeciwnika. Celem gier taktycznych (operacyjnych) jest utrwalanie i doskonalenie umiejętności i nawyków oficerów w działaniu zespołowym na rzecz racjonalnego dowodzenia (kierowania) podległymi elementami ugrupowania taktycznego lub operacyjnego w okresie przygotowania i prowadzenia walki w zmieniającej się sytuacji uzależnionej od działań przeciwnika.

Istota gier taktycznych (operacyjnych) polega na tym, że ćwiczące zespoły stanowią etatowe organy dowodzenia dwóch przeciwstawnych stron, które na tle przyjętego założenia realizują własne decyzje i zamiary wypracowane na podstawie reakcji na działanie strony przeciwnej. Oceny przyjętych decyzji dokonuje się podczas odpraw konfrontacyjnych. Aby spełnione zostały wymogi gry, ćwiczenie musi być

---

[35] Pełniejsze rozważania na ten temat w rozdziale czwartym.
[36] Por. E. Szwagrzyk, *Jak szkolić w 1998 roku*, w: „Przegląd Wojsk Lądowych" 1998 nr 1, s 16.

dwustronne a w zależności od rozpatrywanej problematyki jednoszczeblowe lub dwuszczeblowe (uczestniczą w nim wówczas wybrane elementy dowodzenia wyższego szczebla). Grające ze sobą dowództwa (sztaby) rozmieszcza się w pomieszczeniach (MSD), jednak najczęściej w terenie z uwzględnieniem norm taktyczno-operacyjnych i z wykorzystaniem środków automatyzacji dowodzenia.

Treścią gier taktycznych (operacyjnych) jest poszukiwanie racjonalnych sposobów walki z realnym przeciwnikiem oraz rozpatrywanie różnych koncepcji i wariantów użycia wojsk a także kształtowanie wyobraźni i zdolności przewidywania w zmieniających się sytuacjach współczesnego pola walki[37].

Na szczeblu brygady jednoszczeblowa gra taktyczna może być organizowana i prowadzona na przykład z dwoma dowództwami batalionów grających role przeciwstawnych stron. W przypadku zaangażowania elementów dowodzenia brygady gra taktyczna przeradza się w grę operacyjną.

Gdy gra taktyczna (operacyjna) jest zorganizowana i prowadzona w terenie umożliwia nabywanie wprawy w działaniu zespołowym, kierowaniu działaniami podległych szczebli dowodzenia, organizacji przesuwania punktów i stanowisk dowodzenia, rozwijania węzłów łączności itp. Ten rodzaj ćwiczenia stwarza również możliwość sprawdzenia prawidłowej organizacji oraz funkcjonowania w praktyce różnych (odmiennych) koncepcji rozmieszczenia w terenie punktów (stanowisk) dowodzenia oraz wypracowania efektywniejszych sposobów pracy sztabów. W celu urealnienia sytuacji taktycznej (operacyjnej) oraz zmuszenia ćwiczących sztabów do przestrzegania zasad ochrony i obrony SD, w grach mogą być wykorzystane grupy pozoracji, które w roli grup specjalnych i rozpoznawczych przeciwnika będą utrudniać pracę sztabów i zakłócać łączność dowodzenia (system informacji).

Aby sprawdzić realność przeprowadzonych kalkulacji taktycznych (operacyjnych), zwłaszcza w wymiarze czasowo-przestrzennym, w grach mogą brać udział wojska. W zależności od ich liczby i zadań jakie będą wykonywać mówimy o epizodycznym udziale wojsk lub udziale oznaczonych wojsk[38].

---

[37] Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP*, Sztab. Gen. 1448/95, s. 8.

[38] Por. Ćwiczenie szkieletowe w *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń...*, op. cit., s. 34 – 35.

Gry taktyczne (operacyjne) są skomplikowanym rodzajem ćwiczeń dlatego ich przygotowanie i zorganizowanie wymaga dużego doświadczenia zespołu autorskiego i kierownictwa. Mimo, że swą efektywnością ustępują ćwiczeniom z wojskami to jako forma szkolenia dowództw (sztabów) są najefektywniejsze. Potwierdza to również praktyka szkoleniowa innych armii NATO.

Wymienione i scharakteryzowane rodzaje ćwiczeń stosowane w szkoleniu operacyjno-taktycznym na szczeblu oddziału są zasadniczymi formami tegoż szkolenia. Oprócz nich w jednostkach Wojsk Lądowych SZ RP stosuje się inne formy organizacyjne szkolenia kadry mające na celu podtrzymanie jej kondycji operacyjno-taktycznej i ogólnej między zasadniczymi przedsięwzięciami szkoleniowymi realizowanymi zarówno w oddziale jak i na wyższym szczeblu.

Zgodnie z Doktryną Szkoleniową SZ RP **szkolenie operacyjno-taktyczne** (zasadnicze) dowództw wszystkich szczebli organizowane jest w cyklu pięcioletnim (schemat 4). Taki okres w planowaniu i organizowaniu przedsięwzięć zapewnia:

- realizację wszystkich ćwiczeń na wyższym szczeblu dowodzenia - (ZT) z jednoczesnym zachowaniem odpowiedniej ich częstotliwości w skali roku na szczeblu oddziału;
- przestrzeganie zasady stopniowania trudności;
- rzeczową ocenę dowództwa (sztabu) po zakończeniu cyklu szkolenia;
- równomierne szkolenie rezerw osobowych przeznaczonych na uzupełnienie sztabów.

W myśl tych założeń, w ramach szkolenia operacyjno-taktycznego na szczeblach taktycznych organizuje się co roku:

- do czterech treningów sztabowych;
- jedno ćwiczenie dowódczo-sztabowe;
- jedną grę taktyczną;
- dowolną (zależną od potrzeb) ilość ćwiczeń grupowych.

Schemat 4

Pięcioletni cykl szkolenia dowództw (sztabów) Wojsk Lądowych SZ RP

SZCZEBEL DOWODZENIA	PRZEDSIĘWZIĘCIA SZKOLENIOWE REALIZOWANE W ROKU:				
	1 ROK	2 ROK	3 ROK	4 ROK	5 ROK
STRATEGICZNY SG WP	TS	TSM, DS	TS	DS	GW
OPERACYJNY DOWÓDZTWO WOJSK LĄDOWYCH K/OW/	TS, GW, DS	TS, ĆW. K	TS, DS	TS, GW, ĆW. K	TS, DS
TAKTYCZNY DOWÓDZTWA DYWIZJI BRYGAD /PUŁKÓW/	TS, DS, GT, ĆW. K	TS, DS, GT	TS, DS, GT, ĆW. K	TS, DS, GT	TS, DS, GT
NIEMILITARNE OGNIWA SYSTEMU OBRONY NARODOWEJ ORGANY ADMINIST. PAŃSTWOWEJ SAMORZĄD TERYT.	UCZESTNICZĄ W PRZEDSIĘWZIĘCIACH SZKOLENIOWYCH SZ RP W ZAKRESIE OKREŚLONYM PRZEZ KIEROWNICTWO NIEMILITARNYCH OGNIW STSTEMU OBRONY, ORGANÓW ADMINISTRACJI PAŃSTWOWEJ I SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO				

LEGENDA:

TS – trening sztabowy

TSM – trening sztabowy międzynarodowy

DS – ćwiczenia dowódczo-sztabowe

GW – gra wojenna

GT – gra taktyczna

ĆW. K. – ćwiczenie koalicyjne

Opracowanie własne na podstawie: Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w Wojskach Lądowych, AON, Warszawa 1993, s. 56.

Ponadto przewiduje się:

- co dwa lata udział wytypowanych dowództw (sztabów) oddziałów w wieloszczeblowym ćwiczeniu dowódczo-sztabowym prowadzonym przez wyższych przełożonych (Szefa Sztabu Generalnego WP, Dowódcę Wojsk Lądowych lub korpusu);
- co rok lub co dwa-trzy lata udział w wieloszczeblowym treningu sztabowym prowadzonym przez dowódcę ZT;
- co dwa-trzy lata udział wytypowanych dowództw (sztabów) w ćwiczeniu koalicyjnym.

Obowiązujące zarządzenia i wytyczne uzupełnione programami szkolenia i zadaniami szkoleniowymi oddziałów, jednoznacznie określają kompetencje dowódców w zakresie **organizacji szkolenia podtrzymującego**, w tym jego struktury, składu osobowego grup szkoleniowych, tematyki przedmiotowej, form i metod oraz dostosowania tego szkolenia do faktycznych potrzeb komórek organizacyjnych i całej jednostki.

Możliwości optymalizacji szkolenia podtrzymującego kadry oddziału należy więc poszukiwać w sferze organizacyjnej, indywidualnym podejściu do treści, form i metod szkoleniowych oraz w ich nowoczesnym zastosowaniu, a przede wszystkim w:

- wypracowaniu rozwiązań umożliwiających elastyczność szkolenia podtrzymującego oraz dostosowanie jego tematyki do specyfiki oddziału i zapewnieniu korelacji z potrzebami operacyjno-taktycznymi;
- poszukiwanie skuteczniejszych form i metod dostosowanych do możliwości finansowych oraz materiałowo-technicznych;
- ciągłej weryfikacji kryteriów oceny przygotowania kadry do zadań ją czekających[39].

Szkolenie podtrzymujące w oddziale, dotychczas zwane uzupełniającym, organizowane było w grupach szkoleniowych w składzie: dowództwo (sztab) oddziału

---

[39] Tamże, s. 108.

i dowódcy batalionów (samodzielnych kompanii); dowódcy kompanii piechoty, czołgów (baterii) i plutonów; chorążowie, podoficerowie określonych specjalności[40]. Zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej dowódca może ustalić inny skład grup szkoleniowych.

Szkolenie podtrzymujące w jednostkach rozwiniętych, o ile zachodzi taka potrzeba lub dowódca nie zdecyduje inaczej może być organizowane i prowadzone na starych zasadach w wymiarze dwóch dni w miesiącu, zaś w jednostkach skadrowanych i o niepełnych stanach do ośmiu dni w miesiącu.

1.2.1. System szkolenia operacyjno-taktycznego wojsk lądowych NATO

Szkolenie jest głównym zadaniem sił zbrojnych w czasie pokoju i ma na celu przygotowanie dowództw (sztabów) i wojsk do organizowania oraz prowadzenia działań operacyjno-taktycznych w razie konfliktu zbrojnego lub wojny. Dlatego wszystkie armie stosują wypracowane przez długie lata narodowe formy, metody i sposoby szkolenia, wynikające między innymi z tradycji, zasobności państwa, stosunku społeczeństwa do służby wojskowej, a także bazy szkoleniowej, jaką mają do dyspozycji[41].

Siły zbrojne państw należących do Sojuszu Północnoatlantyckiego posiadają narodowe systemy szkolenia obejmujące przygotowanie kadry, szkolenie dowództw, szkolenie wojsk i kształtowanie postaw moralnych.

Mając na uwadze, że w NATO nie ma zintegrowanego systemu szkolenia, obowiązują jednak pewne standardy ustanowione przez Naczelne Dowództwo Połączonych Sił Zbrojnych (ND PSZ) w celu zapewnienia jednakowego poziomu przygotowania dowództw (sztabów) i wojsk państw członkowskich do funkcjonowania w strukturach wielonarodowych oraz stosowania przez nie tych samych procedur postępowania, sformalizowanych dokumentów i regulaminów walki.

---

[40] Tamże, s. 110.

[41] *Ćwiczenia szczebla operacyjno-taktycznego w systemie szkolenia SZ wybranych państw NATO* (Studium), opracowanie zbiorowe, Sztab. Gen., wewn. 24/4/97, s. 9.

Kompatybilność i interoperacyjność[42] armii Sojuszu Północnoatlantyckiego wymagają przestrzegania w praktyce szkoleniowej ogólnie przyjętych dyrektyw, które zostały wypracowane głównie na podstawie długoletnich doświadczeń sił lądowych państw członkowskich, zwłaszcza Stanów Zjednoczonych.

Do podstawowych dyrektyw szkoleniowych zalicza się:

1. **Szkolenie wojsk zgodnie z doktryną NATO** – to znaczy stosowanie ujednoliconych procedur oraz form, metod i sposobów przygotowania dowództw i wojsk do prowadzenia operacji w różnych sytuacjach w składzie międzynarodowym i samodzielnie.
2. **Szkolenie działań połączonych** – oznaczające przygotowanie do wspólnych działań wszystkich rodzajów wojsk oraz służb logistycznych jednocześnie. Warunkiem bowiem osiągnięcia profesjonalizmu w działaniach broni połączonych jest ich wspólne szkolenie. Integrację rodzajów wojsk można zapewnić dzięki zbliżeniu realiów szkoleniowych do rzeczywistego pola walki. Konieczne jest w tym celu stosowanie w praktyce wszystkich systemów bojowych, w tym wsparcia i zabezpieczenia działań, zgodnie z ich przeznaczeniem i w takiej kolejności, jak na polu walki.
3. **Szkolenie w prowadzeniu walki** – w myśl tego założenia celem szkolenia operacyjno-taktycznego jest zdobycie przez dowództwa i wojska określonych umiejętności niezbędnych na polu walki. Aby cel ten osiągnąć w procesie szkolenia należy w maksymalnym stopniu stosować pozorowanie rzeczywistego pola walki (dymy, ogniska porażonych, utrata osób funkcyjnych itp.), prowadzenie ognia oraz manewru w ramach pododdziału,

---

[42] *Kompatybilność* (ang.) zgodność urządzeń lub obiektów np. logistycznych, łączności oraz struktur organizacyjnych i programów akceptujących, jednakowo interpretujących to samo zjawisko. Może być całkowita lub częściowa, [w:] Nowa encyklopedia powszechna PWN, Warszawa 1995, t. 3, s. 436.
Interoperacyjność – wyraz złożony, którego pierwszy człon inter – oznacza: między-, wśród-,wzajemny, współ-, wewnątrz. Drugi człon – operacyjność, w rozumieniu wojskowym, oznacza zdolność do prowadzenia zespołu walk, bitew, uderzeń ogniowych i manewrów taktycznych na lądzie, w powietrzu i na morzu przez związki (zgrupowania) różnych rodzajów wojsk i SZ połączonych wspólną myślą przewodnia, pod jednym kierownictwem. Interoperacyjność – zdolność do prowadzenia wspólnych (międzynarodowych) operacji. (Por. W. Kopaliński, Słownik wyrazów i zwrotów obcojęzycznych z almanachem, PWN, Warszawa 2000; oraz Leksykon wiedzy wojskowej, MON, Warszawa 1979, s. 278)

oddziału lub zgrupowań broni połączonych, a także kompleksowo wykonywać przedsięwzięcia ograniczające skutki oddziaływania przeciwnika.

4. **Szkolenie z gotowości bojowej** – oznaczające, że dowódcy wszystkich szczebli jednostek bojowych i wsparcia są odpowiedzialni za utrzymanie standardów (norm) gotowości bojowej stanów osobowych oraz uzbrojenia i sprzętu.
5. **Szkolenie ukierunkowane** – polegające na tym, że jednostki otrzymują zadania na czas kryzysu, konfliktu, wojny lub misji pokojowej, do których przygotowują się w procesie szkolenia. Dowódcy odpowiadają za takie pokierowanie szkoleniem, aby zadania jednostki były traktowane priorytetowo i praktycznie ćwiczone. Bardzo ważne jest w tym wypadku wykorzystanie infrastruktury szkoleniowej, w tym trenażerów, symulatorów i innych urządzeń poligonowych.
6. **Współzawodnictwo szkoleniowe** – podejmowane na wszystkich szczeblach rozwija motywacje dowódców i żołnierzy, wyzwala w nich potrzebę ciągłego doskonalenia umiejętności, inicjatywę, entuzjazm i zapał do szkolenia. Zwycięstwo we współzawodnictwie buduje autorytet jednostki i jej dowódcy wśród innych.
7. **Szkolenie podtrzymujące** – to uzupełnianie szkolenia podstawowego (zasadniczego), polega na systematycznym szkoleniu indywidualnym i zespołowym w celu utrzymania wysokiego poziomu wyszkolenia (zapobieganiu jego obniżenia). Podstawą kierowania tym szkoleniem jest *Plan zadań szkoleniowych* i *Program oceny wyszkolenia indywidualnego*.
8. **Szkolenie wieloszczeblowe** – ma zapewnić maksymalne wykorzystanie czasu szkolenia i przeznaczonych na nie środków. Wymaga to od dowódców prowadzenia jednoczesnego szkolenia sztabów i wojsk (indywidualnego i zespołowego) na kolejnych szczeblach organizacyjnych. Ponieważ szkolenie takie umożliwia przygotowanie w krótkim czasie do wykonania zadań wielu szczebli dowodzenia jednocześnie, uważane jest za najefektywniejsze[43].

[43] Tamże, s. 10-11.

9. **Odpowiedzialność za szkolenie** – każdy dowódca ma obowiązek należytego przygotowania podwładnych do walki. Wymusza na dowódcach wzorową organizację szkolenia i prowadzenia go na wysokim poziomie, w warunkach zbliżonych do rzeczywistego pola walki oraz stosowania wobec podwładnych surowych wymagań. Zasada ta obowiązuje na wszystkich szczeblach dowodzenia[44].

Według specjalistów NATO, przestrzeganie wymienionych dyrektyw szkoleniowych we wszystkich armiach Sojuszu ma kluczowe znaczenie dla jednakowego przygotowania dowództw (sztabów) i wojsk do zapobiegania wszelkim konfliktom zbrojnym lub wojnom, a w razie ich wybuchu – do prowadzenia wspólnych operacji i odniesienie zwycięstwa nad przeciwnikiem, co jest głównym celem szkolenia wojsk. Dlatego takie same dyrektywy szkoleniowe stosuje się w jednostkach czynnych *(Active Component)* oraz w jednostkach rezerwowych *(Reserve Component)*, które są ważnym elementem sił zbrojnych oraz ich zdolności odstraszania.

W szkoleniu wojsk NATO uwzględnia się również doświadczenia historyczne, przede wszystkim wnioski z minionych wojen i konfliktów zbrojnych, odzwierciedlają one bowiem związki między realizmem szkolenia a osiągnięciem sukcesu w walce.

W czasie szkolenia podkreślany jest także fakt, że na dowódcach wszystkich szczebli ciąży odpowiedzialność za zdrowie i życie podwładnych.

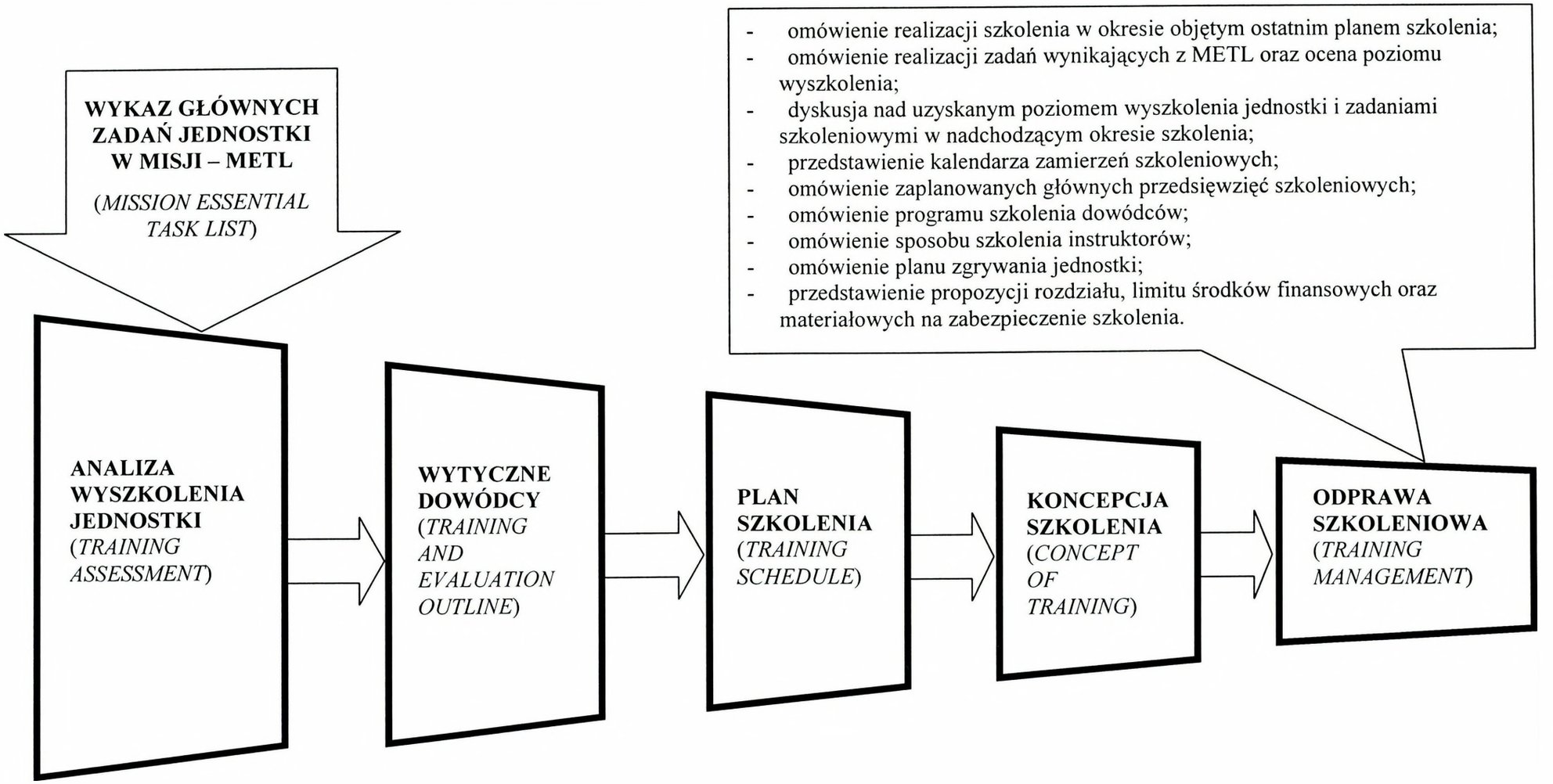
Zdaniem oficerów armii USA, należyte prowadzenie szkolenia ma decydujące znaczenie dla osiągnięcia taktycznej doskonałości przez żołnierzy i całej jednostki oraz sprawności dowódców i sztabów w wykonywaniu przewidzianych dla nich zadań bojowych, zawartych w *Wykazie głównych (zasadniczych) zadań (Mission Essential Task List – METL).* Wykaz taki opracowuje się na podstawie planu operacyjnego wykorzystania jednostki na polu walki oraz związanych z tym dodatkowych wytycznych przełożonych (schemat 5).

---

[44] Por. J. Halik i inni, Podstawowe dyrektywy szkoleniowe oraz procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych, AON, Warszawa 2000, s. 10, 11.

Schemat 5

Procedura planowania szkolenia w siłach zbrojnych państw NATO



Opracowanie własne na podstawie: J. Halik i inni, *Podstawowe dyrektywy szkoleniowe oraz procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2000.

Podstawowe zadania jednostki stanowią bazę do wyznaczenia celów szkolenia, a także określenia kierunków ich osiągnięcia (tematyka, zagadnienia, formy, metody i sposoby szkolenia) przez pododdziały, oddziały, związki taktyczne i operacyjne.

W systemie szkolenia wojsk lądowych NATO, głównym ogniwem odpowiedzialnym za wyszkolenie sztabów, oddziałów, pododdziałów i żołnierzy są dowódcy. Są oni organizatorami i kierownikami szkolenia w swoich jednostkach. Aby sprostać związanym z tym wymaganiom dowódcy muszą dostosować szkolenie do zadań przewidzianych dla jednostki na polu walki oraz prowadzić je zgodnie z obowiązującymi w NATO standardami[45]. Ponadto muszą znać aktualny poziom wyszkolenia jednostki, zapewnić środki zabezpieczające szkolenie oraz organizować i prowadzić planowe szkolenie.

Ze względu na to, że efektywne szkolenie wojsk w czasie pokoju jest najważniejszym obowiązkiem dowódców wszystkich szczebli, muszą oni wykorzystywać każde działanie i każdą okazję do osiągnięcia optymalnych wyników w tym zakresie.

Skuteczność procesu szkolenia zapewnia zaangażowanie osobiste dowódcy, który powinien:

a) mieć przemyślaną i komunikatywną koncepcję szkolenia, opartą na wytycznych przełożonego oraz analizie zadań jednostki na polu walki, zasad prowadzenia działań taktycznych, teorii sztuki wojennej i doświadczeń historycznych, możliwości i sposobów działania ewentualnego przeciwnika oraz warunków, w jakich będzie prowadzone szkolenie;

b) wymagać od podwładnych bezwzględnego wykonywania obowiązków szkoleniowych oraz zrozumienia ogólnej koncepcji szkolenia;

c) centralizować planowanie i decentralizować prowadzenie szkolenia. Centralizacja planowania zapewnia bowiem podporządkowanie szkolenia zadaniom, przewidzianym na czas wojny dla wszystkich szczebli

---

[45] *Standard* – przeciętna norma, przeciętny typ, model, wymóg, wzorzec. *Standardowy* – typowy, odpowiadający określonym normom, niczym się niewyróżniający od przeciętnych norm. *Standaryzacja* – wprowadzenie jednolitych norm, ujednolicenie, normalizacja, typizacja. (Por. Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1995, s. 297)

dowodzenia. Decentralizacja szkolenia zaś zapewnia sprawne kierowanie tym procesem i wykonanie wszystkich zadań w warunkach zbliżonych do realiów pola walki;

d) szkolić wszystkie elementy (ogniwa) jednostki na wypadek zadań nieprzewidzianych;

e) szkolić podległych dowódców zgodnie z programami doskonalenia kadry. Dzięki temu przełożony podnosi poziom wiedzy i profesjonalizm podwładnych, kształtuje ich postawy i umiejętności prowadzenia walki. Polega to na dzieleniu się z podwładnymi doświadczeniem, dodawaniu im odwagi i zachęcaniu do samodzielnych studiów w swojej specjalności, a także uczeniu właściwego planowania, zdecydowanego działania oraz oceny osiągnięć i przewidywania rezultatów;

f) włączać (angażować) podwładnych do planowania i oceny szkolenia. Przyczyni się to do zrozumienia i racjonalnego wykonania przygotowanych planów oraz będzie zapobiegać wszelkim zakłóceniom;

g) egzekwować od szkolonych postępowania według określonych norm i standardów. Każdy dowódca powinien się liczyć z tym, że w toku szkolenia wojska nie osiągną wszystkich obowiązujących norm. Musi zatem przewidzieć czas na doskonalenie realizacji niektórych zadań. Lepiej bowiem osiągnąć wymagane normy w mniejszej liczbie zadań niż zrealizować wszystkie zadania poniżej wymaganego poziomu;

h) odpowiednio aktywizować i motywować podwładnych do jak najlepszego wykonywania przedsięwzięć szkoleniowych. Chodzi o przyjęcie takiego sposobu dowodzenia, który kreuje samodzielność, inicjatywę, śmiałość i odwagę szkolących, a żołnierzy uzyskujących mistrzostwo w swojej profesji nagradza;

i) eliminować błędy szkoleniowe, między innymi przez reagowanie na wszelkie uwagi krytyczne i niekorzystne zjawiska oraz wyciąganie wniosków

z działalności innych organizatorów szkolenia, aby uniknąć tych samych błędów[46].

Szkolenie jednostek wojsk lądowych NATO odbywa się cyklicznie według określonego algorytmu. Długość każdego cyklu zależy od tego, czy jest to szkolenie jednostki czynnej, czy rezerwowej. Wpływ na długość cyklu ma również rodzaj misji (zadań) jakie jednostka ma do wykonania na przyszłym polu walki.

Po ustaleniu *Wykazu głównych (zasadniczych) zadań* (Mission Essential Task List) dowódca wraz ze swoim sztabem przystępuje do opracowania planów szkolenia podległej jednostki. Na przykład w wojskach lądowych USA opracowuje się trzy rodzaje dokumentów planistycznych:

- plany długoterminowe *(Long-Range Plans);*
- plany krótkoterminowe *(Short-Range Plans);*
- plany bieżące *(Near Term Plans).*

Plany długoterminowe obejmują okres roku w wypadku jednostek czynnych oraz dwa lata dla jednostek rezerwowych. Plan ten powinien zapewnić:

- zgodność zaplanowanych przedsięwzięć z rzeczywistym polem walki;
- koordynację działań szkoleniowych jednostek bojowych oraz zabezpieczenia i wsparcia;
- realizację wszystkich zaplanowanych przedsięwzięć w przewidzianym terminie;
- osiągnięcie poziomu wyszkolenia zgodnego ze standardami obowiązującymi w wojskach lądowych;
- stabilność i ciągłość szkolenia;
- efektywność wykorzystania środków przeznaczonych na szkolenie[47].

Plany krótkoterminowe obejmują trzy miesiące w wypadku jednostek czynnych i jeden rok dla jednostek rezerwowych. Plan taki powinien zawierać:

- ocenę przygotowania jednostki do wykonania zadań zawartych w METL;

---

[46] Tamże, s. 17-18.
[47] Tamże, s. 21.

- priorytety szkoleniowe;
- dane dotyczące szkolenia broni połączonych oraz jednostki zabezpieczenia i wsparcia;
- formy szkolenia;
- dane określające zakres szkolenia dowódców niższych szczebli, instruktorów oraz szkolenia indywidualnego;
- dane dotyczące zgrywania podległych jednostek (oddziałów, pododdziałów);
- podział limitów środków materiałowych;
- sposoby kierowania szkoleniem.

Plany bieżące opracowuje się do szczebla batalionu na dwa miesiące dla jednostek czynnych oraz trzy miesiące dla jednostek rezerwowych. Plan bieżący zawiera:

- metody i sposoby realizacji przedsięwzięć szkoleniowych przewidzianych w planie krótkoterminowym;
- zamierzenia szkoleniowe z ostatecznym przydziałem na nie środków materiałowych;
- szczegółowe wytyczne dla instruktorów szkolenia;
- ustalenia koordynujące wspólne przedsięwzięcia szkoleniowe z jednostkami innych rodzajów wojsk i zabezpieczenia (działania broni połączonych oraz ich wsparcie i zabezpieczenie);
- harmonogram przygotowania i przebiegu szkolenia.

Uzupełnieniem planów szkolenia, zwłaszcza długoterminowych jest *Kalendarz przedsięwzięć szkoleniowych* oraz inne dokumenty dotyczące przede wszystkim przedsięwzięć dodatkowych.

W *Kalendarzu przedsięwzięć szkoleniowych* podaje się dokładne terminy realizacji zadań głównych, przygotowania rejonów ćwiczeń (poligonów i placów) lub obiektów przydzielonych do szkolenia i zajęć uzupełniających (szkolenie fizyczne, ogniowe, poznawanie broni, sprzętu itp.) oraz innych przedsięwzięć, na przykład udział w uroczystościach jednostki, obchodach świąt narodowych lub lokalnych.

Po opracowaniu planów szkolenia jednostki dowódca opracowuje dla podwładnych wytyczne do szkolenia, w których ujmuje:

- wykaz głównych zadań jednostki w misji i wynikające z niego cele szkoleniowe;
- zamiar szkolenia;
- organizację szkolenia broni połączonych;
- główne przedsięwzięcia szkoleniowe, przede wszystkim ćwiczenia;
- organizację szkolenia dowódców niższych szczebli;
- organizację szkolenia indywidualnego;
- obowiązkowe tematy szkoleniowe;
- wskazówki dotyczące ujednolicenia szkolenia w całej jednostce;
- informacje o możliwości wykorzystania w szkoleniu nowych metod (rozwiązań) oraz nowego uzbrojenia i wyposażenia;
- podział między oddziały (pododdziały) limitu środków materiałowych;
- sposoby kierowania procesem szkolenia.

Wytyczne wraz z kalendarzem realizacji przedsięwzięć dowódcy niższych szczebli dołączają do planów krótkoterminowych.

Dokonując planowania kosztów szkolenia dowódca bierze pod uwagę budżet jednostki na dany rok oraz limit godzin nalotu samolotów i śmigłowców, limity przydziału amunicji i MPS, możliwości wykorzystania poligonów lub innych obiektów szkoleniowych oraz związane z tym koszty, ustalenia dotyczące zgrywania jednostki, a także jej udział w przedsięwzięciach szkoleniowych przełożonego[48]. W niektórych wypadkach dowódca dodatkowo opracowuje: zestawienie zasadniczych form szkolenia *(Directed Training Event),* zestawienie zadań przewidzianych do realizacji metodą szkolenia wieloszczeblowego *(Selected Tasks Planned To Be Executed During Multiechelon...)* oraz krótki plan narad szkoleniowych *(Short-Range Training Briefings).*

[48] Por. W. Hauzer i inni, Ćwiczenia szczebla operacyjno-taktycznego w systemie szkolenia SZ wybranych państw NATO, (Studium), Sztab Gen., wewn. 24/4/97, s. 17, 18.

Najważniejsze formy szkolenia - jak już wspomniano - podaje się w planie długoterminowym. W planie krótkoterminowym precyzuje się jednak terminy, scenariusze szkolenia oraz cele do osiągnięcia.

Zestawienie wieloszczeblowych zadań szkoleniowych wykonuje się w celu połączenia niektórych przedsięwzięć na kilku szczeblach organizacyjnych jednostek i ich jednoczesnego wykonania. Szkolenie wieloszczeblowe bowiem jest najskuteczniejszym i najbardziej efektywnym sposobem przygotowania dowódców (sztabów) i wojsk do czekających ich zadań, a przede wszystkim zaś pozwala na maksymalne wykorzystanie czasu i środków materiałowych przeznaczonych na szkolenie.

W celu przeglądu i akceptacji planów szkolenia podległych jednostek dowódca organizuje narady szkoleniowe (odprawy), które kończą proces planowania. Podczas tych narad powstaje swoista więź między przełożonym i podwładnymi oraz następuje podział ról. Przełożony zapewnia środki na szkolenie oraz chroni podległe jednostki przed dodatkowymi, pozaplanowymi i poza programowymi zadaniami. Podwładni (przełożeni niższego szczebla) biorą na siebie odpowiedzialność za szkolenie.

Narada szkoleniowa jest elementem kończącym przygotowania do szkolenia wojsk. Pozwala dowódcy zapoznać podwładnych z koncepcją przygotowania jednostki do prowadzenia działań bojowych, w tym jej zgrywania. Podwładnym zaś umożliwia zrozumienie celu szkolenia i zależności między planem (programem) szkolenia a przewidzianą dla jednostki misją bojową. Zazwyczaj narada (odprawa) obejmuje:

- ocenę dotychczasowego szkolenia (w okresie objętym ostatnim planem) oraz poziomu wyszkolenia jednostki;
- omówienie zadań wynikających z METL;
- dyskusję nad poziomem wyszkolenia jednostki i czekającymi ją zadaniami;
- przedstawienie kalendarza zamierzeń szkoleniowych;
- omówienie programu szkolenia operacyjno-taktycznego dowódców i sztabów;

- omówienie sposobów przygotowania instruktorów i kontrolerów szkolenia;
- omówienie planu zgrywania oddziałów (pododdziałów) i całej jednostki;
- rozdział limitów środków materiałowych przeznaczonych na szkolenie.

W wojskach lądowych NATO stosowane są różne formy szkolenia, w istocie podobne do obowiązujących w SZ RP (wykłady, seminaria, warsztaty, instruktaże, kursy itp.). Jednak osiągnięcie wysokiego poziomu umiejętności dowódców, sztabów wszystkich szczebli i wojsk w czasie pokoju jest możliwe dzięki wieloszczeblowemu i kompleksowemu szkoleniu w sytuacjach i warunkach zbliżonych do takich, jakie panują na polu walki. Takie sytuacje i warunki można stworzyć podczas ćwiczeń[49].

Zdaniem teoretyków i praktyków armii NATO, szkolenie prowadzone w formie ćwiczeń pozwala na opanowanie procedur zintegrowanego dowodzenia i kierowania wojskami, zastosowanie nauczanych zasad taktyki w walce i przestrzeganie ich zgodności z obowiązującą doktryną oraz przygotowanie wszystkich systemów wsparcia i zabezpieczenia. Dlatego w szkoleniu poszczególnych armii Sojuszu ćwiczenia odgrywają zasadniczą rolę, a formą wspólnego szkolenia wojsk są ćwiczenia koalicyjne. Głównym ich celem jest podwyższanie zdolności bojowej narodowych oraz Połączonych Sił Zbrojnych NATO, a także cywilnych organów (agencji, komitetów) mających wpływ na realizację *Planu obrony NATO*. Naczelny Dowódca PSZ NATO w Europie jest uprawniony do organizowania i prowadzenia sojuszniczych ćwiczeń z podległymi dowództwami (sztabami) i wojskami.

Przed każdym ćwiczeniem sojuszniczym, w zależności od rozmachu i szczebli biorących w nim udział, stawiany jest określony cel – sprawdzający, oceniający, testujący lub doskonalący:

- wojskowe i cywilne struktury realizujące zadania wyznaczone – na czas kryzysu oraz stosowane przez nie procedury;
- plany obrony Sojuszu, w tym przedsięwzięcia zapewniające bezpieczeństwo państw-członków oraz liczbę i jakość wojsk wydzielonych do wspólnych działań;

[49] Tamże, s. 14.

- interoperacyjność i standaryzację sprzętu technicznego oraz procedury współdziałania dowództw i wojsk różnych państw;
- systemy łączności w wypadku przeciążenia połączeniami oraz innych zakłóceń;
- plany przedsięwzięć zabezpieczających i wspierających wojska operacyjne NATO przez wojska OT, siły OC oraz sferę niemilitarną poszczególnych państw, a także współdziałania między nimi;
- wzajemne zrozumienie i współdziałanie dowództw wszystkich szczebli oraz personelu cywilnego państw-członków.

Zakładane cele muszą być zgodne z przyjętą przez wszystkich członków Sojuszu doktryną prowadzenia ćwiczeń *(NATO Doctrine Exercise – NADREX).* Jest to dokument, w którym podaje się:

- podział (klasyfikację) ćwiczeń;
- charakterystykę ćwiczeń;
- sposób przygotowania ćwiczeń, w tym dokumentację, konferencje, zadania i obowiązki oficerów (autorów);
- sposób prowadzenia ćwiczeń.

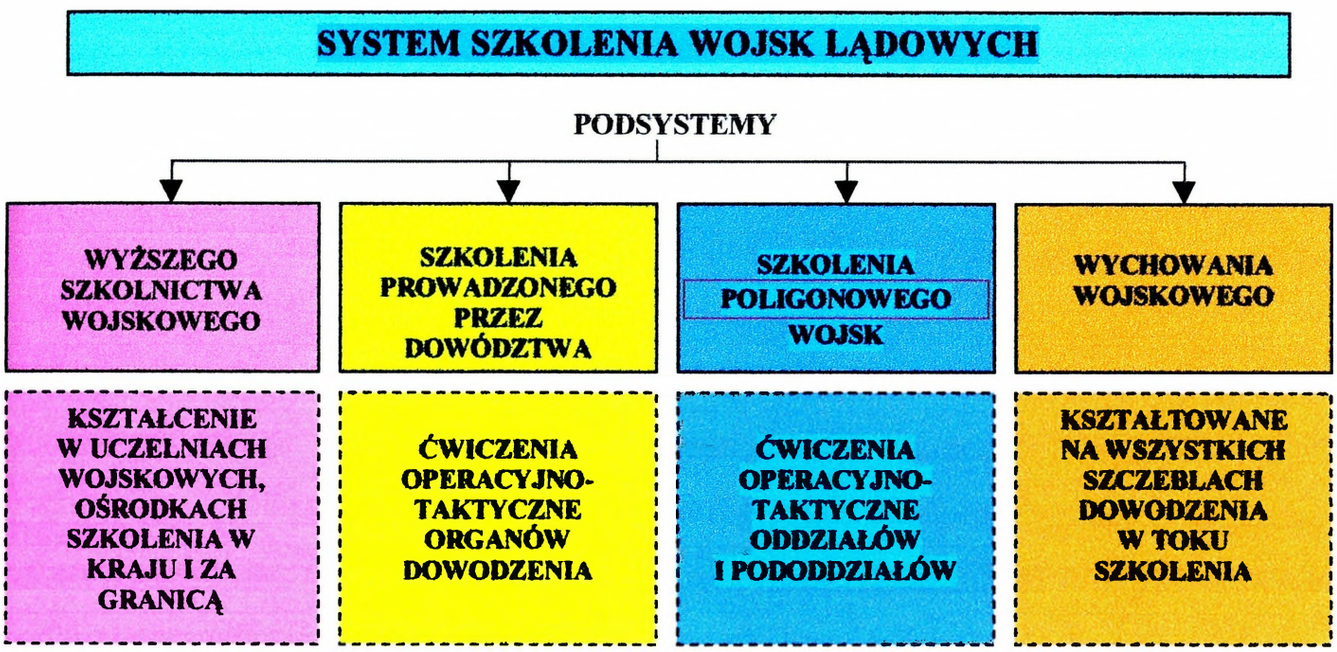
Doktryna ćwiczeń pozostawia pewną swobodę działania dowództwom (sztabom) narodowym i jednocześnie zobowiązuje je do tego, aby w każdym ćwiczeniu znalazły się punkty styczne, pozwalające ćwiczącym zespołom poszczególnych armii orientować się na przykład co do rodzaju ćwiczenia, realizowanych w nim zadań oraz wyznaczonych celów. Innymi słowy, szczegółowość ćwiczeń może być różna (narodowa), ale jego ogólne ramy muszą odpowiadać standardom określonym w NADREX. Doktryna zatem nie narzuca armiom narodowym, jak mają przygotowywać, organizować i prowadzić ćwiczenia, lecz stanowi wspólną bazę pojęciową i proceduralną, dzięki czemu oficer amerykański może zrozumieć ćwiczenie prowadzone w armii duńskiej, a oficer brytyjski lub niemiecki przybyły na ćwiczenie do Polski po zapoznaniu się z dokumentacją zorientuje się co do jego treści.

1.2.2. Podsystem szkolenia poligonowego wojsk lądowych SZ RP oraz jego identyfikacja

Szkolenie poligonowe jest podsystemem systemu szkolenia operacyjno-taktycznego oddziałów i pododdziałów wojsk lądowych (schemat 6) obok podsystemu wyższego szkolnictwa wojskowego, szkolenia prowadzonego przez dowództwa oraz wychowania wojskowego.

Schemat 6

Struktura systemu szkolenia Wojsk Lądowych SZ RP



Opracowanie własne na podstawie: J. Halik, *System szkolenia Wojsk Lądowych SZ RP* (Wykład), AON, Warszawa 2001.

Szkolenie poligonowe jest szczególnym rodzajem ćwiczeń z udziałem wojsk gdzie odbywają się ćwiczenia wojsk połączone ze strzelaniem na poligonach wojskowych. Odbywają się one w ramach ćwiczeń taktycznych, które są odmianą rodzajów ćwiczeń stosowanych w szkoleniu na szczeblach taktycznych. Ich celem jest doskonalenie dowództw (sztabów) i wojsk w organizacji i prowadzeniu walki w różnych jej rodzajach i formach. W systemie szkolenia Wojsk Lądowych SZ RP do ćwiczeń taktycznych zalicza się wszystkie rodzaje ćwiczeń z dowództwami (sztabami) z wyjątkiem gry wojennej oraz ćwiczenia z wojskami[50].

[50] Por. J. Halik, *System szkolenia Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju, część III Podstawowe podsystemy szkolenia Wojsk Lądowych SZ RP, s.48.*

Ćwiczenia z wojskami rozpoczynają się najczęściej od sprawdzenia osiągania wyższych stanów gotowości bojowej. Ich osiąganie wiąże się najczęściej z przegrupowaniem ćwiczących wojsk do rejonów alarmowych bądź do innych wyznaczonych przez kierownictwo ćwiczenia miejsc, którymi z reguły są terenowe ośrodki szkolenia wojsk lub poligony wojskowe.

Ćwiczenia ze strzelaniem organizowane są w celu sprawdzenia zdolności bojowej pododdziałów i umiejętności ich dowództw polegających na tworzeniu ugrupowania bojowego oraz maksymalnego wykorzystania właściwości taktyczno-technicznych uzbrojenia i sprzętu bojowego[51].

Szkolenie bojowe jest zasadniczym działem szkolenia wojsk (schemat 7). Stanowi ono planową działalność szkoleniową w zakresie wybranych przedmiotów, prowadzoną w oddziałach i pododdziałach w celu przygotowania żołnierzy do wykonania indywidualnych i zespołowych zadań taktycznych (operacyjnych) na polu walki lub w misji.

Zakres przedmiotowy szkolenia bojowego jednostek określają programy szkolenia. W przypadku pododdziałów pancernych i zmechanizowanych program szkolenia bojowego obejmuje takie przedmioty jak: taktyka; ogniowe; rozpoznanie i armie obce; łączność; powszechna obrona przeciwlotnicza; inżynieryjno-saperskie; obrona przeciwchemiczna; terenoznawstwo; obrona i ochrona obiektów; wychowanie fizyczne[52].

Jednym z czynników, które charakteryzują współczesny oddział ogólnowojskowy są możliwości bojowe jego pododdziałów. Pod tym pojęciem rozumiane są zwykle określone parametry jakościowe i ilościowe, które wskazują stopień gotowości (przygotowania) całego oddziału do wykonania czekających go zadań w konkretnej sytuacji taktycznej (operacyjnej) lub w misji.

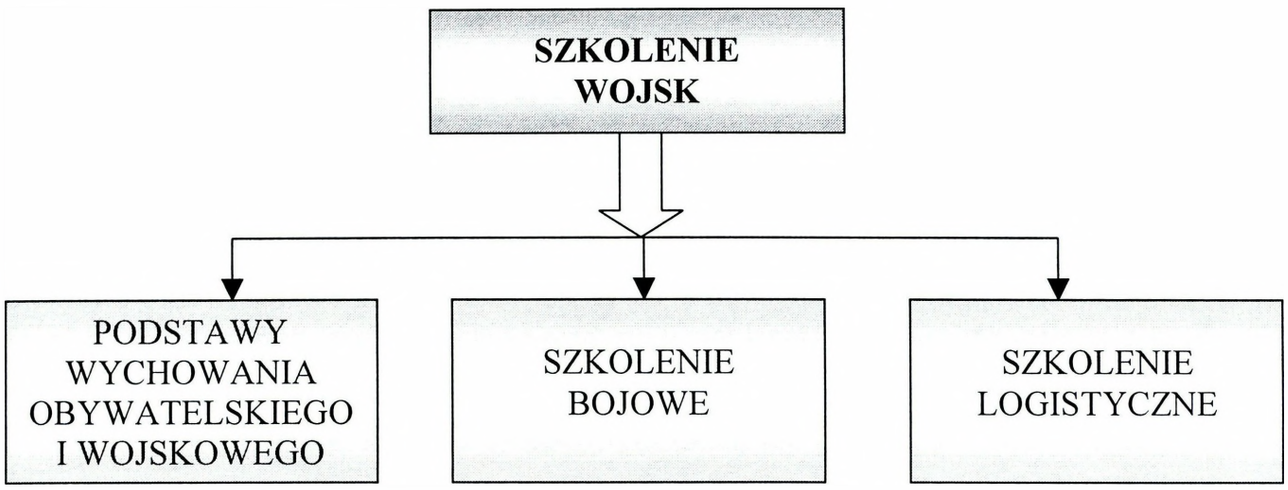
Generalnie do oceny stopnia gotowości oddziału do podjęcia jakichkolwiek działań przyjmuje się dwie grupy czynników – materialne i niematerialne[53].

---

[51] Por. Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych, wyd. AON, Warszawa 1993.
[52] Por. *Program szkolenia pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych*, DWLąd. 4/1998.
[53] Por. M. Huzarski, W. Kaczmarek, *Działania taktyczne batalionu*, AON, Warszawa 1995, 9.

Schemat 7

Zasadnicze działy szkolenia wojsk



Opracowanie własne.

Czynniki materialne określają bezpośrednie możliwości destrukcyjnego oddziaływania na przeciwnika. Zalicza się do nich potencjał bojowy oraz możliwości ogniowe i manewrowe, w tym posiadane środki walki, ich ilość i jakość oraz możliwości taktyczno-techniczne. Do czynników niematerialnych zalicza się natomiast: poziom wyszkolenia pododdziałów; utrzymywany stopień (poziom) gotowości bojowej; sprawność struktury organizacyjnej; poziom dyscypliny i morale żołnierzy; umiejętności wykorzystania specyficznych cech środowiska walki itp.[54] Są to więc wszystkie te czynniki, które kształtuje się podczas szkolenia bojowego wojsk.

Nadrzędnym celem szkolenia bojowego w oddziale jest zatem: utrzymanie stałej zdolności i gotowości bojowej pododdziałów i przygotowanie ich do prowadzenia działań taktycznych w ugrupowaniu przełożonego i samodzielnych działań operacyjnych na terytorium kraju lub poza nim.

Podrzędnymi celami szkolenia bojowego jest zaś:

- indywidualne wyszkolenie żołnierza specjalisty w jego zasadniczej specjalności wynikającej z pełnionej przez niego funkcji;

[54] Tamże, s. 10-12.

- zgranie pododdziałów (drużyny-załogi, plutonu, kompanii i batalionu) w wykonywaniu różnorodnych zadań militarnych zgodnych z ich bojowym przeznaczeniem lub niemilitarnych w misjach pokojowych i humanitarnych.

Zasadniczym pododdziałem brygady zmechanizowanej (pancernej) jest batalion. Przeznaczony jest on do wykonania wszystkich podstawowych zadań taktycznych a niekiedy operacyjnych na współczesnym polu walki lub w misji. Na bazie batalionów tworzy się zasadnicze elementy ugrupowania bojowego oddziału. Batalion może również realizować zadania samodzielnie. Dlatego w nowoczesnych armiach, w tym także w Wojskach Lądowych SZ RP postrzegany jest jako zasadniczy moduł bojowy[55]. Zgodnie z tym batalion (równorzędny) jest również modułem szkoleniowym a jego dowódca jest decydentem szeroko pojętego szkolenia.

Podstawą do szkolenia bojowego pododdziału (batalionu) jest ramowy plan szkolenia na rok (miesiąc) opracowany w oparciu o: zadanie główne oddziału; decyzję szkoleniową przełożonego odzwierciedloną w rocznym (miesięcznym) planie zasadniczych przedsięwzięć oddziału; wytyczne przełożonego do planowania i organizacji szkolenia; diagramy i programy szkolenia pododdziałów.

Zasadniczym czynnikiem determinującym cały proces szkolenia jest bojowe przeznaczenie pododdziału. Stosownie do otrzymanego zadania bojowego dowódca batalionu wybiera tematykę, która umożliwi osiągnięcie przez dowodzony przez niego pododdział celu szkoleniowego.

Przebieg procesu podwyższania sprawności pododdziałów w części praktycznej odbywa się na poligonach wojskowych w rzeczywistych warunkach terenowych. Wykorzystuje się do tego celu występującą na terenie poligonu infrastrukturę poligonową (budynki i pomieszczenia, schrony, obiekty poligonowe, ujęcia wody, źródła prądu itd.) oraz naturalne warunki terenowe (lasy, rzeki, jeziora, drogi, mosty itd.).

---

[55] Modułem bojowym nazywamy pododdział (zróżnicowany pod względem struktury organizacyjnej w zależności od rodzaju sił zbrojnych i wojsk), którego ukompletowanie i wyposażenie umożliwia samodzielną realizację zadań bojowych. W wojskach lądowych jest to wzmocniony batalion (równorzędny w rodzajach sił zbrojnych i wojsk) oraz kompania ze składu samodzielnego batalionu (równorzędnego). Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP*, Szkol. 772/95, s. 6)

Mapa 1

Dyslokacja poligonów wojskowych oraz ośrodków szkolenia wojsk



Legenda:

- Drawsko
- Wędrzyn
- Żagań – Świętoszów
- Ustka
- Orzysz
- Nowa Dęba
- Biedrusko

Opracowanie własne.

W trakcie szkolenia poligonowego wykorzystuje się istniejącą infrastrukturę mieszkalną danego ośrodka poligonowego lub w przypadku jej braku szkolenie prowadzi się w formie kilku lub kilkunastodniowych „szkół ognia" systemem biwakowym pod namiotami.

Na terenie Polski aktualnie istnieje 9 dużych poligonów wojskowych oraz kilkanaście małych ośrodków szkoleniowych znajdujących się w bezpośredniej lub bliskiej odległości od jednostek wojskowych (mapa 1).

Największym poligonem wojskowym jest poligon „Drawsko" zajmujący powierzchnię ponad 36.000 ha (25 km/20 km) usytuowany w północno-zachodniej części Polski. Dalsze poligony wojskowe to: Bemowo Piskie-Orzysz, Wędrzyn, Żagań-Świętoszów, Ustka, Nowa Dęba, Biedrusko, Nadarzyce, Okonek, zajmujące powierzchnię od kilkudziesięciu do kilkuset kilometrów kwadratowych.

Ponieważ największym i zarazem najbardziej reprezentatywnym poligonem wojskowym Wojsk Lądowych jest poligon Drawsko Pomorskie, na nim zostanie skupiona uwaga.

Poligon Drawsko Pomorskie funkcjonuje na zasadach wojskowej jednostki budżetowej o nazwie Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych Drawsko Pomorskie.

Powierzchnia CSWL przeznaczona na potrzeby szkoleniowe wynosi 35.825,5841 ha, w skład której wchodzą:

a) grunty nieuprawne,

b) lasy administrowane przez 2 Nadleśnictwa w Drawsku Pomorskim oraz w Złocieńcu,

c) jeziora i bagna,

d) akwen wodny.

Poligon posiada znaczną bazę noclegową i biwakową w pobliskich osadach i miejscowościach oraz z tym związane duże możliwości żywieniowe.

Posiadana baza noclegowa (w osobo/dobach) obejmuje w:

- m. Olesno – internat i hotel – 69 łóżek, koszarowiec – 235 łóżek,
- m. Konotop – internat –160 łóżek,

- m. Głębokie – internat – 152 łóżka, koszarowiec –30 łóżek,
- m. Ziemsko – koszarowiec – 190 łóżek.

Bazę biwakową tworzy w:

- m. Konotop – obozowisko na 2500 żołnierzy,
- m. Głębokie – obozowisko na 1000 żołnierzy,
- m. Ziemsko – obozowisko na 2000 żołnierzy.

Baza żywieniowa stanowi w:

- m. Olesno – kuchnia ze stołówką o pojemności 200 żywionych,
- m. Konotop – kuchnia ze stołówką o pojemności 450 żywionych, polowy punkt żywienia o pojemności 1000 żołnierzy,
- m. Głebokie – kuchnia ze stołówką o pojemności 450 żywionych,
- m. Jaworze – kuchnia ze stołówką o pojemności 600 żywionych.

Na terenie CSWL Drawsko zlokalizowane są obiekty szkoleniowe wraz z odpowiednią infrastrukturą i zabezpieczeniem w niezbędne instalacje i urządzenia szkoleniowe. Zalicza się do nich:

a) 3 lądowiska dla helikopterów,
b) 2 lotniska dla samolotów w tym jedno trawiaste,
c) 3 pasy ćwiczeń taktycznych,
d) przeszkoda wodna na jeziorze (taktyczny pas wodny),
e) strzelnica bojowa artylerii,
f) pas do ćwiczeń w kierowaniu ogniem,
g) 4 strzelnice szkolno-bojowe bwp i transporterów opancerzonych,
h) strzelnica bojowa do strzelań nawodnych,
i) 2 strzelnice piechoty do strzelań sprawdzających,
j) 2 rejony do pokonywania przeszkód wodnych o uregulowanych brzegach,
k) ośrodek do szkolenia w pokonywaniu przeszkód wodnych po dnie jeziora,
l) rejon szkolenia z minami bojowymi,

m) poligonowy ośrodek szkolenia wojsk z obrony przeciwchemicznej,

n) ośrodek szkolenia rozpoznawczego.

Wymienione obiekty szkoleniowe posiadają na swoim wyposażeniu trenażery i urządzenia treningowe, symulatory, wyrzutnie środków pozoracji walki, sterowniki, makiety sprzętu bojowego, podnośniki figur bojowych itp.

Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych Drawsko Pomorskie może przyjąć na krótkookresowe szkolenie poligonowe ok. 22 tys. żołnierzy w skali roku, przy uwzględnieniu potrzeb związanych z rotacją wojsk oraz przygotowaniem Ośrodka na przyjęcie kolejnych grup szkoleniowych.

Ponadto w CSWL oprócz żołnierzy polskich od kilku lat, corocznie odbywają szkolenie w ramach ćwiczeń poligonowych żołnierze armii obcych.

W 2000 roku następująca liczba żołnierzy państw obcych, odbyła ćwiczenia poligonowe na obszarze poligonu Drawsko:

- Siły Zbrojne Belgii – 1600 żołnierzy,
- Siły Zbrojne Włoch – 1555 żołnierzy,
- Siły Zbrojne Wielkiej Brytanii – 4435 żołnierzy,
- Siły Zbrojne Stanów Zjednoczonych – 2281 żołnierzy.

Za uczestnictwo w szkoleniu poligonowym żołnierzy państw obcych Resort Obrony Narodowej otrzymał stosowną zapłatę od tych państw w ramach ustalonych i wynegocjowanych wcześniej stawek za 1 dzień wykorzystania poligonu.

Kwoty uzyskane z odpłatnego udostępniania poligonów wojskowych armiom państw obcych, stosownie do obowiązującego w naszym kraju prawa budżetowego, przekazywane są na utworzony w tym celu środek specjalny, z przeznaczeniem na realizację wydatków związanych z modernizacją techniczną polskiej armii.

W ramach procedur szkolenia poligonowego wynikających z programu szkolenia pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych w polskiej armii, podstawowy moduł szkoleniowy jakim jest batalion, powinien w ciągu roku odbyć dwukrotnie szkolenie poligonowe:

a) pierwsze w okresie szkolenia drużyny-plutonu – 10-14 dni szkoleniowych;

b) drugie w okresie szkolenia kompanii-batalionu – 14-20 dni szkoleniowych;

Tydzień szkolenia poligonowego trwa 6 dni plus jeden dzień przeznaczony do dyspozycji dowódcy batalionu. Przebieg szkolenia jest bardzo intensywny i powinien trwać bez większej przerwy przez cały czas pobytu w Ośrodku Szkolenia Poligonowego. O przebiegu zajęć i odpoczynku po zajęciach decyduje dowódca a czas szkolenia poligonowego nie jest określany godzinami lekcyjnymi.

W ramach oraz w trakcie szkolenia poligonowego powinna być realizowana taka problematyka szkoleniowa, która w żaden inny sposób efektywny nie może być przeprowadzana w warunkach garnizonowej i dywizyjnej bazy szkoleniowej.

1.2.3. Doświadczenia krajów Sojuszu w zakresie planowania i organizacji szkolenia

Wszelkie rozważania dotyczące planowania i organizacji szkolenia, zarówno sił zbrojnych RP jak i innych członków NATO, należy rozpatrywać w ścisłym powiązaniu z systemem planowania rzeczowo-finansowego, ponieważ wszystkie elementy ekonomiczne szkolenia są integralną częścią tego systemu i ściśle są z nim powiązane we wszystkich etapach planistyczno-realizacyjnych.

Z kolei system planowania rzeczowo-finansowego sił zbrojnych należy poprzedzić tzw. analizą otoczenia bliższego, czym jest system planowania i programowania obronnego w państwie.

Dla potrzeb niniejszej dysertacji częściową analizą objęto systemy planowania obronnego i rzeczowo-finansowego Sił Zbrojnych Niemiec, Stanów Zjednoczonych oraz Rzeczypospolitej Polskiej.

System planowania obronnego Niemiec oparty jest o regulacje ustawowe (w zakresie proceduralnym – na podstawie dekretu o planowaniu w Bundeswehrze, w zakresie merytorycznym – na podstawie Konstytucji, np.; w zakresie liczebności wojsk i podstawowego składu organizacyjnego), możliwości ekonomicznych kraju, prognozowanych możliwości uzupełnienia armii oraz możliwości technologicznych.

Proces planowania w Niemczech składa się z kilku faz i obejmuje okres piętnastolecia. W ramach faz planistycznych następuje określenie celów wojskowych, planowanie przedsięwzięć realizujących te cele, realizacja planów i kontrola ich wykonania. Podejmowanie decyzji w sprawach polityki wojskowej i przygotowań

obronnych państwa, jak również koordynacja przedsięwzięć realizowanych w tym zakresie w innych resortach, należy do Federalnej Rady Bezpieczeństwa.

Wszelkie zadania o charakterze wojskowym określa minister obrony zgodnie z wytycznymi kanclerza oraz ustaleń innych naczelnych organów państwa dotyczących polityki obronnej, przy uwzględnieniu potencjałów obronnych swoich i ewentualnego przeciwnika. Następnie na podstawie ustalonych celów zamieszczonych w „Planie Bundeswehry" budowana jest koncepcja planowania rzeczowo-finansowego sił zbrojnych przez Sztab Sił Zbrojnych Niemiec. Koncepcja ta stanowi podstawę dalszych prac planistycznych, w tym również dotyczących szkolenia wojskowego. Następnie opracowywane są wytyczne ministra obrony narodowej, na podstawie których poszczególne rodzaje sił zbrojnych opracowują własne projekty planów. Z kolei te projekty stanowią podstawę do wykonania, ewentualnie do skorygowania piętnastoletniego „Planu Bundeswehry".

Generalną zasadą planowania rzeczowo-finansowego w Bundeswehrze jest dążenie do uzyskania consensusu między potrzebami a finansowymi możliwościami ich zaspokojenia, co realizowane jest w ramach systemu konferencji uzgadniających i dotyczących w szczególności:

1. Zgłoszenia projektu budżetu na rok przyszły.
2. Zatwierdzenia wytycznych do działalności w roku przyszłym (w zakresie uzbrojenia, eksploatacji techniki i infrastruktury, stanów osobowych, uregulowań organizacyjnych i kadrowych).
3. Zatwierdzania 15-letniego „Planu Bundeswehry".

Główne powiązania pomiędzy „Planem Bundeswehry", a budżetem państwa zawierają się w następujących uregulowaniach:

- ustalenia dotyczące wydatków oraz zadań do realizacji ujętych w ustawie budżetowej określa się w sposób szczegółowy na pierwszy rok oraz w sposób ogólny na drugi rok budżetowy,
- na kolejne lata (trzeci, czwarty, piąty i szósty rok planu), przewidywana wielkość wydatków określa rząd w drodze uchwały,
- na lata od siódmego do piętnastego resort obrony prognozuje potrzeby finansowe samodzielnie,

- w trakcie prac planistycznych w Bundeswehrze istnieje możliwość wprowadzania korekt dla trzeciego roku 15-letniego planu, co oznacza, że istnieje możliwość zgłaszania lub korekty potrzeb finansowych sił zbrojnych do nowego trzyletniego planu finansowego rządu,
- plan 15-letni opracowywany jest nie tylko w układzie zadań wojskowych ale również w układzie budżetowym z podziałem na tytuły i rozdziały),
- określony przez parlament budżet jak również trzyletni plan finansowy rządu wpływa na korektę „Planu Bundeswehry".

Organem odpowiedzialnym za planowanie i programowanie ćwiczeń w Bundeswehrrze jest Urząd ds. Studiów i Ćwiczeń. Realizacja prac planistyczno-organizacyjnych odbywa się w czasie licznych spotkań i konferencji planistycznych z udziałem dowództw, przedstawicieli sztabów, pionu logistyki oraz finansowego.

W Stanach Zjednoczonych system planowania obronnego realizowany jest w oparciu o plany obejmujące okres dwunastu lat, sześcioletnie plany średniookresowe oraz plany operatywne – roczne. Na proces planowania składają się następujące fazy: planowania, programowania i budżetowania, przy czym faza programowania i budżetowania realizowana jest w cyklu dwuletnim.

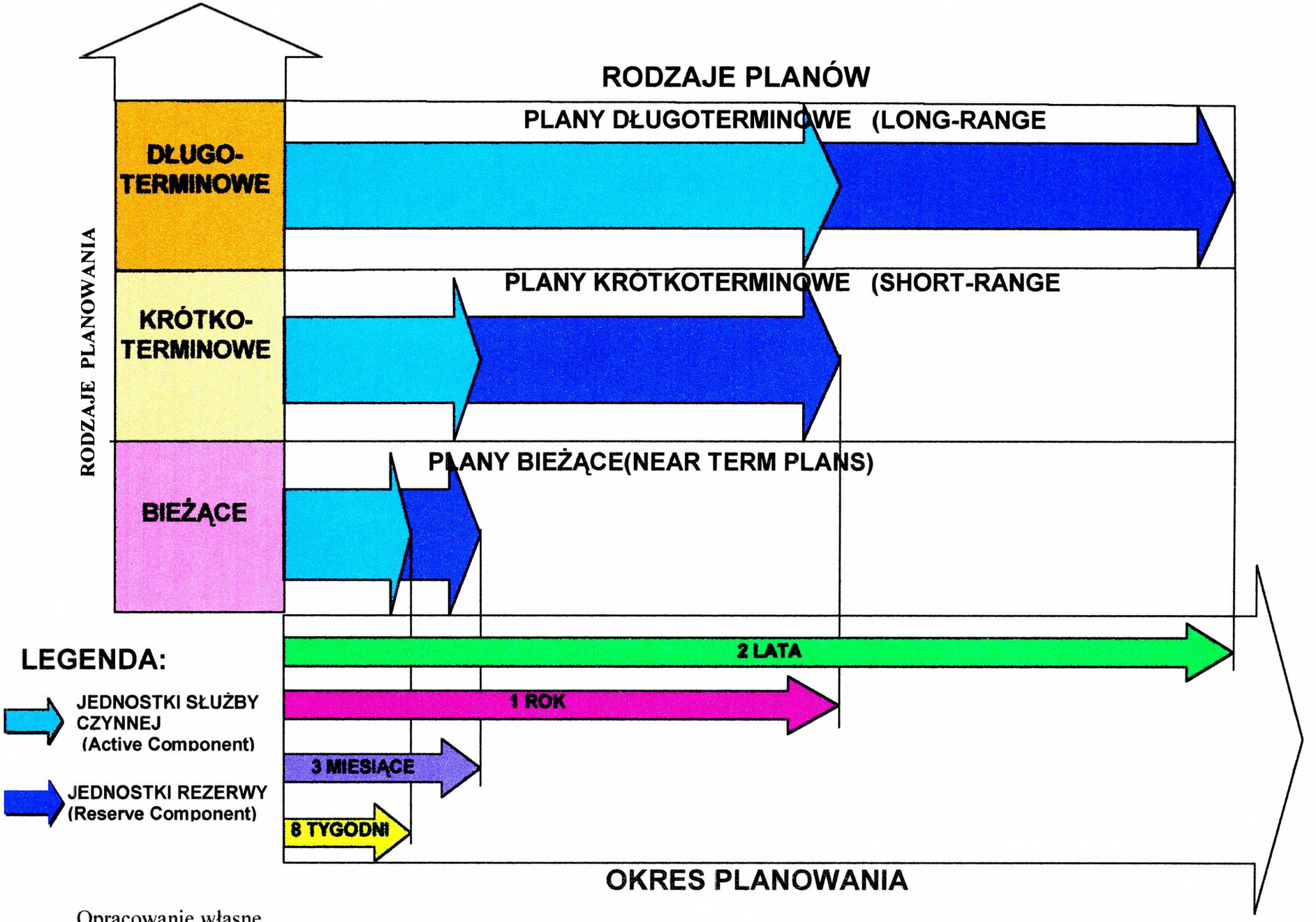
W fazie planowania następuje ocena zagrożeń militarnych oraz „żywotnych interesów" USA a także możliwości sprostania tym zagrożeniom przez własny potencjał obronny. W tej fazie Biuro Bezpieczeństwa Narodowego określa narodową strategię obronną i ogłasza ją na poziomie krajowym. Zawiera ona opis polityki bezpieczeństwa narodowego, identyfikuje wkład, który zostanie wniesiony przez siły zbrojne do bezpieczeństwa narodowego oraz ustala przewidywane środki dostępne do wspierania działań wojskowych. Etapem kończącym tą fazę jest opracowanie wytycznych sekretarza obrony do planowania obronnego, które zawierają trendy w polityce międzynarodowej, cele polityki obronnej i strategii militarnej, priorytety dotyczące sił zbrojnych, a także ich zasadniczy skład bojowy oraz struktury organizacyjne.

W fazie programowania opracowywany jest sześcioletni perspektywiczny program obrony oraz okresowo aktualizowane kierunki funkcjonowania sił zbrojnych na okres dwunastoletni. Z kolei na podstawie wytycznych do planowania obronnego,

dowódcy (szefowie) rodzajów sił zbrojnych opracowują własne projekty programów, oczywiście przy uwzględnieniu przyjętych priorytetów. Z kolei projekty poszczególnych RSZ oraz innych instytucji departamentu obrony po ich przeanalizowaniu, scalane są w jeden dokument w biurze sekretarza obrony. Następnie projekty te są przesyłane do pozarządowego organu ds. analiz programowych i oszacowań, który dokonuje recenzji przedmiotowych projektów oraz przedstawia własne alternatywne propozycje rozwiązań. W wyniku tych konsultacji i analiz powstaje w biurze sekretarza obrony dokument o nazwie „Memorandum realności programów", a także zbiorczy dokument „Memorandum wyboru programu". W rezultacie wszystkich uzgodnień opracowywany jest „Perspektywiczny (sześcioletni) program obrony", który służy jako narzędzie dla sekretarza obrony do optymalnego zarządzania zasobami obronnymi sił zbrojnych Stanów Zjednoczonych. Służy on również Kongresowi USA do wykonywania wszelakich analiz systemowych oraz sprawowania kontroli w zakresie racjonalnego wydatkowania środków publicznych.

Ostatnia faza budżetowania obejmuje prace związane z przełożeniem zadań ujętych w programie perspektywicznym na zadania budżetowe. Zweryfikowane programy perspektywiczne stanowią podstawę do przesyłania przez poszczególne rodzaje sił zbrojnych do podsekretarza obrony do spraw finansowych swoich potrzeb budżetowych ujętych w dokumencie „Prezentacje oszacowań budżetowych", które dotyczą zadań szczegółowych dla pierwszego roku i orientacyjnie dla drugiego roku. Następnie po dokonanej ocenie możliwości realizacji zadań ujętych w programie perspektywicznym na okres najbliższych dwóch lat w ramach istniejących ograniczeń budżetowych przedstawiane są propozycje alternatywne. Po tych przedsięwzięciach ostatecznie powstaje projekt budżetu departamentu obrony w formie: „Decyzji budżetowej programu", która opracowywana jest w roku parzystym. W latach nieparzystych potrzeby finansowe określane są w dokumencie o nazwie "Potrzeby dwuletniego budżetu", który zostaje skierowany przez prezydenta USA do Kongresu Stanów Zjednoczonych celem zatwierdzenia go, a przede wszystkim w celu wyasygnowania funduszy na realizacje planowanych przedsięwzięć.

Rodzaje planowania i planów szkoleniowych w wojskach lądowych USA



Opracowanie własne

Proces planowania obronnego nadzorowany i koordynowany jest przez Radę Alokacji Zasobów Obronnych kierowaną przez zastępcę sekretarza obrony.

Programowanie i planowanie ćwiczeń w siłach lądowych armii USA odbywa się na podstawie danych zawartych w programie szkolenia wynikających z zadań bojowych jednostek. W programowaniu ćwiczeń uczestniczą wyższe dowództwa – nadrzędne w stosunku do szczebla, na którym przygotowuje się ćwiczenie. Procedura planowania i przygotowania ćwiczeń na poszczególnych szczeblach dowodzenia jest podobna. System planowania i programowania ćwiczeń jest skoordynowany z cyklami planowania rzeczowo-finansowego w wojsku i jest ich integralną częścią w okresach dwuletnich (schemat 8).

System planowania rzeczowo-finansowego Sił Zbrojnych RP, chociaż jest z pozoru systemem planowania wieloletniego, to w rzeczywistości brak jest mu spójności z jego otoczeniem zewnętrznym jakim jest system planowania i programowania obronnego w państwie oraz wieloletnimi rządowymi programami o charakterze obronnym, których w zasadzie nie ma.

Najistotniejszym mankamentem systemu planowania i programowania obronnego w Polsce jest w zasadzie całkowity brak możliwości optymalizacji realizacji zadań i wykorzystania przeznaczanych na nie środków z punktu widzenia celów obronnych państwa, jak również jego niewystarczające osadzenie w systemie prawno-decyzyjnym[56].

Z uwagi na brak wystarczających uregulowań legislacyjnych, zarówno pod względem decyzyjnym jak i organizacyjnym system planistyczno-obronny daleki jest od doskonałości i należy go uznać za system nie w pełni ukształtowany. Świadczyć o tym może fakt, ze nie występuje on w zakresie planowania perspektywicznego, a dopiero krystalizuje się w zakresie planowania i programowania średniookresowego. Planowanie finansowe dominuje nad planowaniem rzeczowym nie tylko w planowaniu zadań obronnych lecz także w zakresie zadań społeczno-gospodarczych. W tych obszarach a szczególnie w obszarze dotyczącym sił zbrojnych występuje tylko planowanie roczne w postaci konstruowania budżetu państwa.

---

[56] Por. Metodyka i organizacja strategicznego planowania i programowania społeczno-gospdarczo-obronnego w państwie, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 2001, s. 9 – 14.

Dodatkowo przedmiotowe planowanie w wojsku posiada szereg wad, a do najbardziej istotnych z nich możemy zaliczyć:

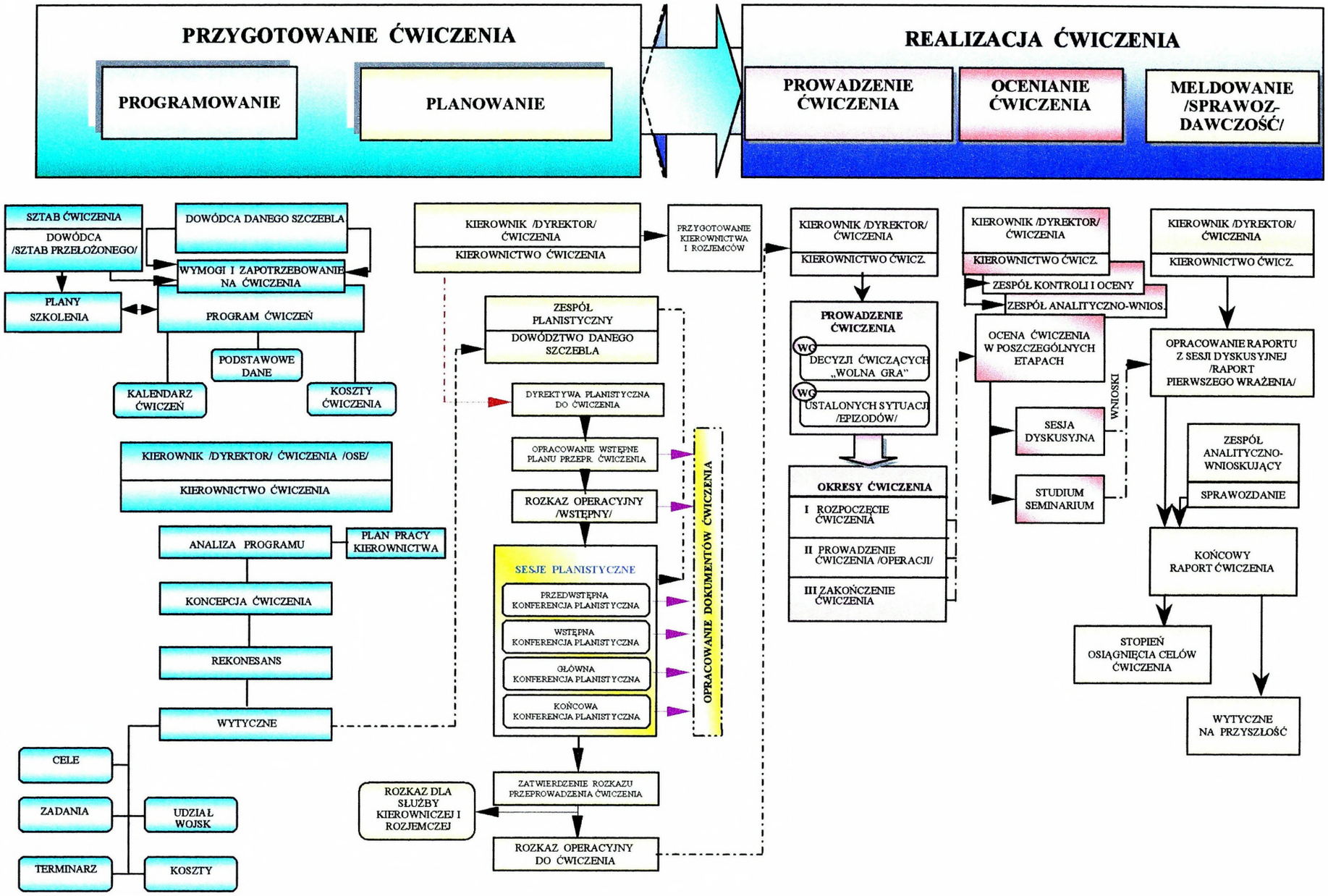
- brak możliwości pełnego egzekwowania zadań nałożonych na poszczególne komórki organizacyjne MON, w tym w odniesieniu do odpowiedzialności szefa Sztabu Generalnego WP, w części dotyczącej programowania rozwoju oraz planowania materiałowo-finansowego w siłach zbrojnych,
- brak skutecznych mechanizmów dotyczących realizacji polityki obronnej ministerstwa prze poszczególne rodzaje sił zbrojnych,
- zbyt duża samodzielność dysponentów środków budżetowych w zakresie planowania wydatków zarówno jednorocznych jak i wieloletnich horyzontach czasowych,
- zachowawczość dysponentów w zakresie inicjowania i wprowadzania w życie głębokich zmian restrukturyzacyjnych skutkujących polepszeniem struktury wydatków budżetowych,
- koncentracja na budżetach rocznych, które z uwagi na krótki okres realizacyjny nie odzwierciedlają priorytetów rozwojowych,
- zbyt duże obciążenie dowódców zadaniami nie związanymi bezpośrednio z dowodzeniem i szkoleniem[57].

Wskazane wady dodatkowo pociągają za sobą liczne rozbieżności kompetencyjne, powodujące, że często priorytety poszczególnych RSZ rozmijają się z priorytetami ministerstwa. I tak na przykład struktura budżetu obronnego jest odbiciem planów dysponentów środków budżetowych, a nie założonej polityki resortu w tym zakresie. Należałoby zatem poszukiwać takich mechanizmów, które przesunęłyby ciężar kompetencji i odpowiedzialności za planowanie wydatków w kierunku planowania rzeczowo-finansowego związanego z układem zadaniowym. Oznacza to jednocześnie, że istnieje duża rozbieżność polskiego systemu planowania obronnego z systemami obowiązującymi w krajach NATO, bazujących na jednoznacznych procedurach oraz posługujących się efektywnymi narzędziami planowania i programowania obronnego (schemat 9).

---

[57] Por. R. Polak, Aspekty ekonomiczne przebudowy i modernizacji sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej- rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2002, s. 75-77.

Procedura przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wg standardów NATO



Opracowanie własne.

W wojsku polskim wszelkie poszukiwania oszczędności budżetowych, rozpoczyna się od ograniczania wydatków na szkolenie wojsk dokonując redukcji ćwiczeń poligonowych, zmniejszania ilości ćwiczących wojsk, ograniczanie szkolenia rezerw kadrowych, ograniczaniu ilości środków bojowych itd.

Planowanie, przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w państwach Sojuszu, odbywa się w zasadzie bez większych zakłóceń według określonych procedur (schemat 10).

Na sposób planowania, przygotowania i realizacji ćwiczeń w NATO duży wpływ mają ustalenia planistyczne, instrukcje i poglądy zawarte w natowskiej dyrektywie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń przez głównych dowódców NATO-NADREX.

Wielonarodowy skład organów kierowania danym ćwiczeniem oraz szeroka gama przerabianych podczas ćwiczeń zagadnień, wymusza niejako konieczność planowego i bardzo dokładnego ich zaplanowania, zabezpieczenia finansowego i materiałowego oraz w odpowiednim czasie jego zrealizowania.

Finansowanie wspólnych ćwiczeń z reguły oparte jest na międzynarodowym budżecie, którego koszty są podzielone na partycypujące państwa (strony).

Według standardów NATO proces przygotowania i prowadzenia ćwiczeń przebiega w pięciu następujących po sobie okresach obejmujących:

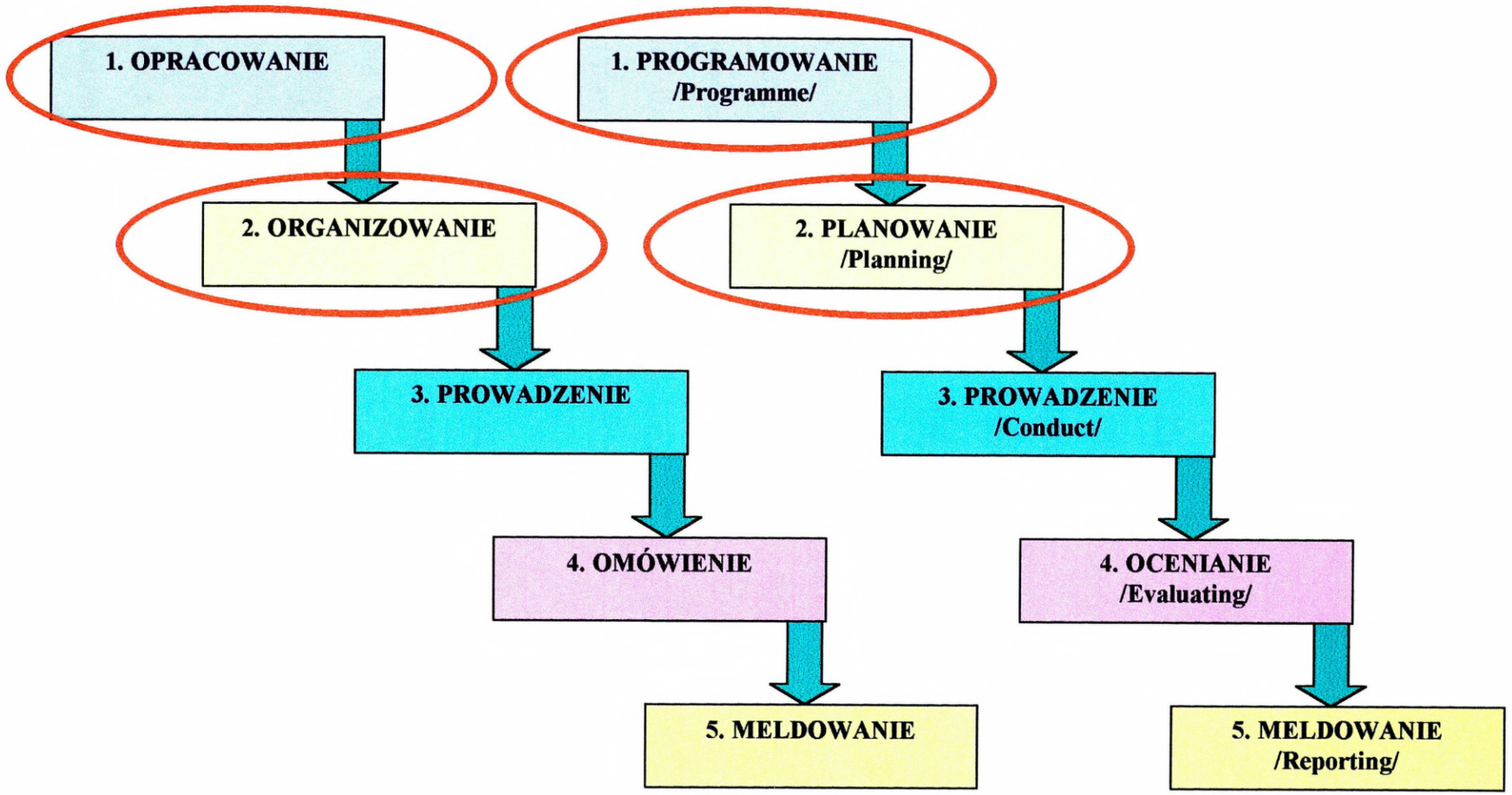
1. Planowanie i programowanie (szczebel najwyższy NATO);
2. Przygotowanie dokumentacji (opracowanie ćwiczenia);
3. Prowadzenie ćwiczenia;
4. Ocenianie ćwiczenia;
5. Meldowanie i sprawozdawczość[58].

Zasadnicze a wręcz priorytetowe znaczenie w realizacji przedsięwzięć etapu planowania mają **konferencje planistyczne**, których liczba zależy od rodzaju ćwiczenia oraz jego złożoności, zwykle jest ich od dwóch do czterech.

---

[58] Por. J. Halik, W. Ślemp, A. Juncewicz, Podstawowe dyrektywy..., wyd. cyt., AON, Warszawa 2000, s. 72-75.

Cykl ćwiczeń NATO



Opracowanie własne

Cel oraz zakres omawianych problemów w ramach kolejnych konferencji planistycznych może być następujący:

Przedwstępna konferencja planistyczna - organizowana doraźnie na szczeblu Kwatery Głównej NATO oraz przez dowództwa szczebla organizującego ćwiczenia (kraju gospodarza);

Wstępna konferencja planistyczna. Uczestniczą w niej przedstawiciele wszystkich zainteresowanych Naczelnych Dowództw państw Sojuszu, kraju gospodarza oraz wszystkich uczestniczących w nich armii. Jej celem jest:

- weryfikacja planowanych przedsięwzięć związanych z ćwiczeniem,
- określenie stanu (stopnia) przygotowania ćwiczenia,
- zatwierdzenie specyfikacji ćwiczenia oraz określenie procesu planowania scenariusza ćwiczenia, jego lokalizacji, celów, zabezpieczenia finansowego i materiałowego, zabezpieczenia ćwiczenia ze strony gospodarza,
- zapoczątkowanie pracy zespołów planistycznych ćwiczenia (bez precyzowania danych szczegółowych,
- przedyskutowanie wstępnego projektu rozkazu operacyjnego do ćwiczenia oraz prowadzenie nad nim dalszych prac,
- opracowanie projektu informacji prasowej.

Główna konferencja planistyczna. Uczestniczą w niej wszystkie zespoły planujące oraz osoby funkcyjne dowództw, przedstawiciele poszczególnych państw uczestników ćwiczenia, w tym kraju gospodarza.

Celem tej konferencji jest:

- zapoznanie zespołów planujących z dokumentacją ćwiczenia i wspólne jej przedyskutowanie,
- określenie potrzeb opracowania dokumentów specjalistycznych, przedyskutowanie wszystkich przedstawionych problemów, spostrzeżeń i uwag (w tym również dotyczących spraw finansowych),
- zaakceptowanie (przyjęcie bądź odrzucenie) przez wszystkie uczestniczące państwa porządku i trybu dalszego postępowania,
- opracowanie i wydanie oświadczenia dla mediów.

Końcowa konferencja planistyczna. Uczestniczą w niej eksperci, osoby funkcyjne i członkowie zespołów planistycznych, jak w czasie głównej konferencji planistycznej.

Głównym celem konferencji jest sfinalizowanie planu operacji, przyjęcie ostatecznego stanowiska wobec statusu ćwiczenia w odniesieniu do obowiązujących dokumentów normatywnych (aktów prawnych obowiązujących wszystkich uczestników). Również następuje dokonanie przeglądu dokumentacji ćwiczenia i jej zatwierdzenie. Zakończone zostają wszystkie uzgodnienia, dokonuje się zamknięcia kosztorysu ćwiczenia wraz ze specyfikacją finansową i propozycją wzajemnych rozliczeń (kompensat) za planowane ćwiczenie[59].

1.3. Procedury szkolenia poligonowego wojsk lądowych SZ RP na szczeblu brygady

1.3.1. Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń

W aktualnych uwarunkowaniach militarnych Polski i roli jaką odgrywają poszczególne elementy systemu szkolenia brygad zmechanizowanych, efektywność działania systemu szkolenia zależy w dużej mierze od prawidłowo określonych celów i treści oraz doboru form szkoleniowych.

Rozmaite problemy operacyjno-taktyczne, które zazwyczaj mają charakter złożony i kompleksowy, rozwiązywane są podczas ćwiczeń w tym głównie ćwiczeń o charakterze praktycznym na poligonach wojskowych.

Analiza procesu szkolenia operacyjno-taktycznego brygady wykazała, że w szkoleniu zasadniczym wykorzystuje się powszechnie ćwiczenia, których klasyfikację i ogólną charakterystykę zawarto w szeregu instrukcjach, wytycznych itp. dokumentach o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami oraz bez udziału wojsk.

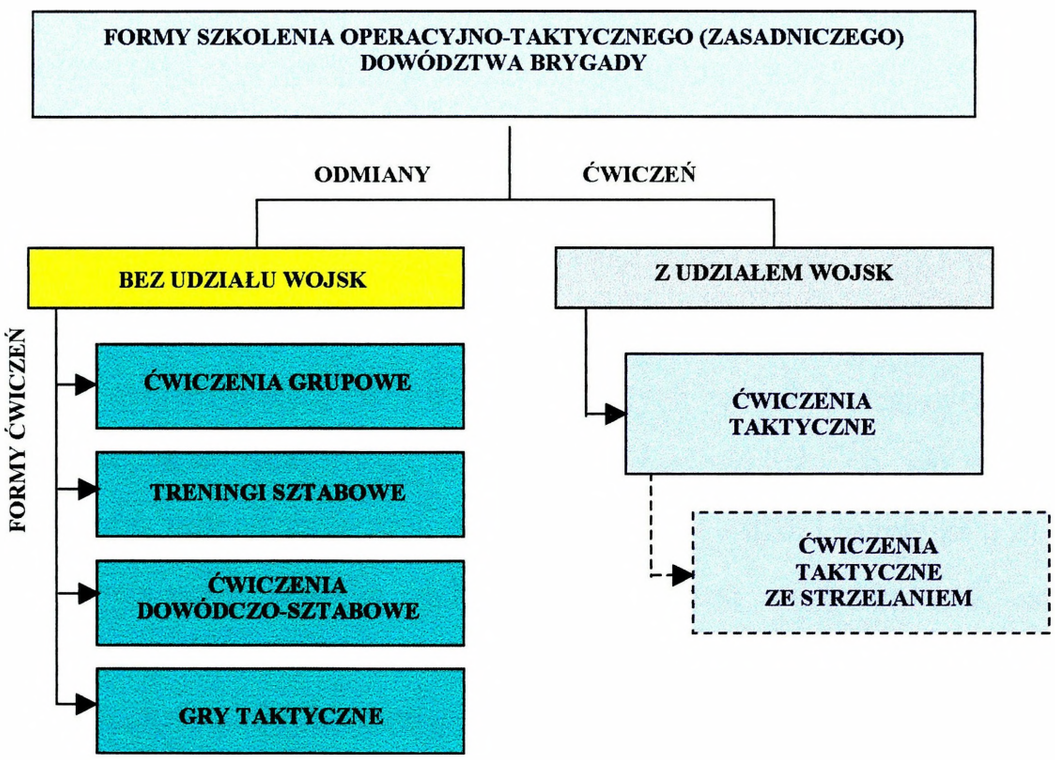
---

[59] Tamże, s. 79-81.

Mając na uwadze przedmiotowe odmiany i formy ćwiczeń, (schemat 11) a przede wszystkim fakt że przedmiotem rozprawy doktorskiej są ćwiczenia poligonowe tj. ćwiczenia z udziałem wojsk, jej szczegółowe rozważania skoncentrowane zostały na tym rodzaju ćwiczeń na szczeblu brygady zmechanizowanej. Nie oznacza to jednak, że ćwiczenia bez udziału wojsk są mniej ważne z punktu widzenia problematyki szkoleniowej. Natomiast na pewno są znacznie mniej kosztowne z punktu realizowanej na szczeblu brygady szeroko rozumianej polityki ekonomiczno-finansowej.

Schemat 11

Klasyfikacja ćwiczeń stosowanych w szkoleniu operacyjno-taktycznym dowództw brygad



Źródło: *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP*. SG WP, Warszawa 1995.

Treścią przedstawionych na schemacie ćwiczeń jest planowanie, organizacja i prowadzenie działań operacyjno-taktycznych w rozmaitych sytuacjach przez odpowiedzialną osobę funkcyjną dowództwa brygady.

Z uwagi na zakres podjętych badań w pracy doktorskiej, dalsza ich uwaga skoncentrowana zostanie na ćwiczeniach z udziałem wojsk czyli ćwiczeniami taktycznymi a w ramach nich ćwiczeniami taktycznymi ze strzelaniem.

Ćwiczenia z udziałem wojsk[60] umożliwiają praktyczne doskonalenie umiejętności dowódców w dowodzeniu podległymi wojskami (pododdziałami) oraz zgrywanie sztabów i pododdziałów w procesach realizacyjnych działań bojowych (operacyjno-taktycznych), a także realizację innych zadań np. zadań w misji.

W trakcie realizacji tej grupy ćwiczeń, ćwiczący dążąc do wykonania zaplanowanego zadania, na tle umownej sytuacji realnie zbliżonej do rzeczywistych działań taktycznych, praktycznie rozwiązują złożone problemy z którymi można się spotkać na polu walki lub uczestnictwie w misji.

Pomimo funkcjonowania Sił Zbrojnych RP w nowych uwarunkowaniach, w dalszym ciągu zasadniczym celem ćwiczeń taktycznych jest zgrywanie działania w ramach dowództwa (brygady, batalionu, dywizjonu, kompanii) w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistej walki a także kształtowanie cech charakteru niezbędnych dowódcy, oficerowi sztabu i żołnierzowi w walce zbrojnej.

Szczegółowa analiza charakterystyki ćwiczeń taktycznych z wojskami pozwoliła na wyciągnięcie kilku zasadniczych wniosków. Pierwszym a jednocześnie zasadniczym wnioskiem jest to, że w ćwiczeniach tych oprócz ćwiczących dowództw i sztabów biorą udział wojska, a więc wytypowane pododdziały, w tym stosownie do ćwiczącego szczebla dowodzenia, pododdziały rodzajów wojsk i logistyki w etatowym lub w zmniejszonym składzie. Ich zadaniem jest wzmocnienie, wsparcie i zabezpieczenie ćwiczących pododdziałów wojsk lądowych (pancernych i zmechanizowanych). Drugi wniosek dotyczy kosztów ćwiczeń taktycznych. Z uwagi na udział w nich dużej ilości wojsk, sprzętu i zużycia dużych ilości zarówno środków bojowych jak i innych materiałów, są to najkosztowniejsze rodzaje ćwiczeń. Trzeci wniosek dotyczy treści ćwiczeń taktycznych. Charakteryzują się one wszelaką różnorodnością zagadnień szkoleniowych, które często nie wynikają z przeznaczenia

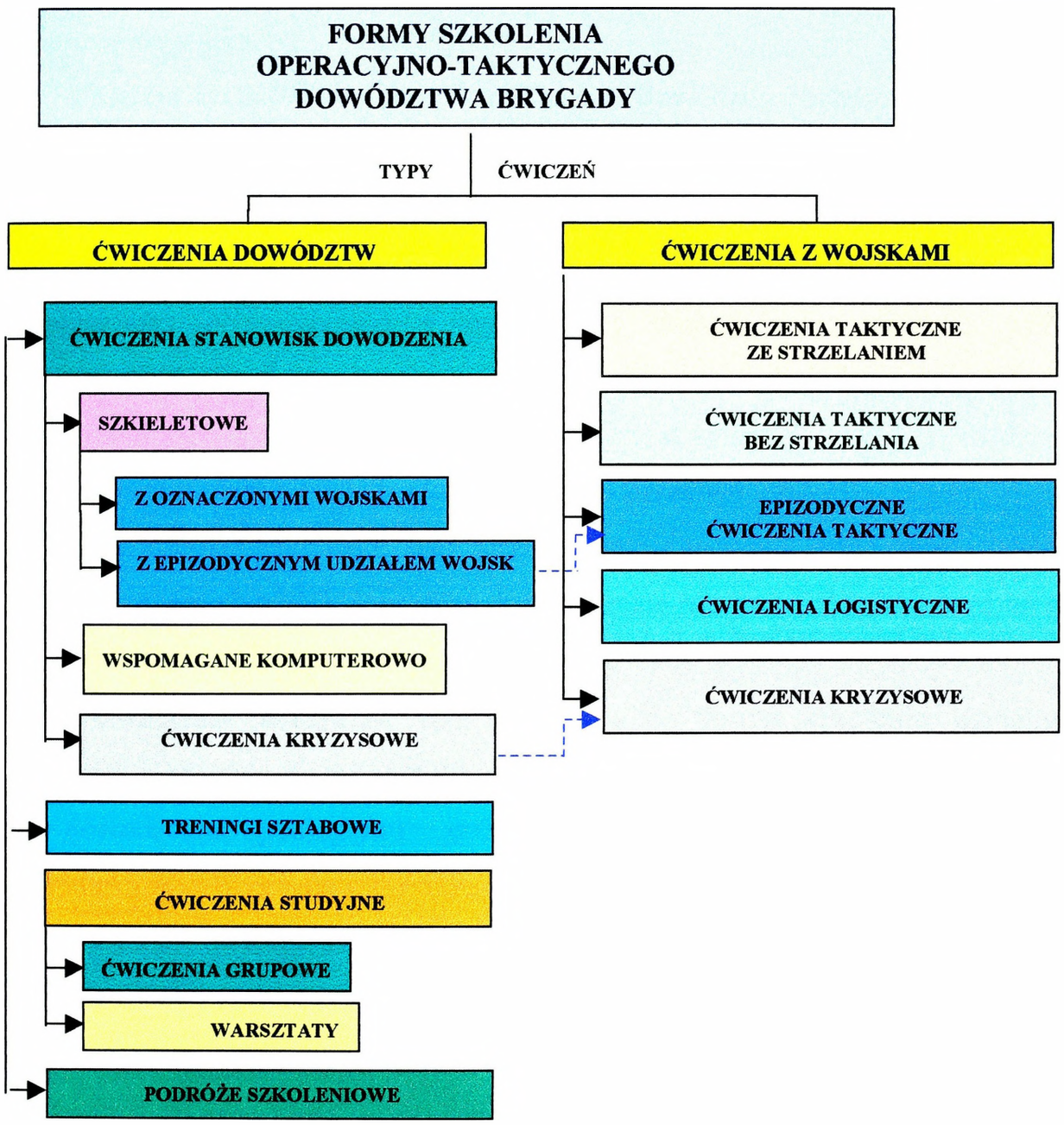
---

[60] Por. Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych..., wyd. cyt.; Metodyka przygotowania i prowadzenia..., wyd. cyt., s. 35.

ćwiczących pododdziałów, a także szerokiej problematyki planowania, organizowania i prowadzenia działań w czasie wojny, pomijając okresy kryzysu i pokoju.

Kolejny wniosek dotyczy ćwiczeń najdroższych czyli ćwiczeń ze strzelaniem. W tego rodzaju ćwiczeniach ćwiczące strony (dowództwa i pododdziały) w sposób praktyczny planują, organizują i kierują systemem ognia wszystkich przydzielonych i wspierających środków ogniowych. Ćwiczenia te stanowią jednocześnie ostateczny sprawdzian umiejętności dowódczych i sztabowych w zakresie kierowania walką w pełnym wymiarze operacyjno-taktycznym i ogniowym.

Schemat 12



Opracowanie własne.

Treścią ćwiczeń z wojskami jest prowadzenie przez ćwiczące pododdziały działań bojowych (walki) oraz wszelkich działań w misji, efektywne wykorzystanie systemu rozpoznania, dowodzenia i ognia, planowanie i koordynacja wsparcia ogniowego, działań logistycznych i zabezpieczenia bojowego, a także rozbudowa inżynieryjna terenu (rejonu działań).

Ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem są najbardziej realistyczną formą szkolenia dowództw brygad (batalionów, dywizjonów) i wojsk (pododdziałów) w praktycznym dowodzeniu i kierowaniu ogniem wszystkich organicznych, przydzielonych i wspierających środków ogniowych w czasie przygotowania i kierowania walką.

Celem tych ćwiczeń jest doskonalenie dowództw (batalionów, dywizjonów) w organizowaniu systemu ognia i kierowania nim, a także zgrywanie systemu ognia brygady (pododdziałów) w różnych rodzajach działań.

Można sądzić, że **treścią** tych ćwiczeń będzie: praktyczne wykonywanie zadań taktycznych (operacyjnych) i ogniowych; doskonalenie zasad i warunków prowadzonych strzelań; właściwe przygotowanie sprzętu bojowego i uzbrojenia oraz indywidualnego i zespołowego żołnierzy do strzelania; dowóz i rozdział oraz ładowanie amunicji, a także walka z desantami przeciwnika.

Ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem stanowią jednocześnie ostateczny sprawdzian umiejętności dowódczych w zakresie kierowania działaniami w pełnym wymiarze operacyjno-taktycznym i ogniowym.

Ćwiczenia taktyczne bez strzelania to forma szkolenia umożliwiającą dowództwu brygady (batalionów, dywizjonów) praktyczne doskonalenie umiejętności w dowodzeniu podległymi pododdziałami, a także zgrywanie dowództw i pododdziałów w przygotowaniu i prowadzeniu różnorakich działań.

Celem ćwiczenia taktycznego bez strzelania będzie zgrywanie działania dowództwa brygady i dowództw batalionów, dywizjonów z działaniem pododdziałów w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistych, a także doskonalenie umiejętności i nawyków, odporności fizycznej i psychicznej oraz kształtowanie cech charakteru.

Treścią tych ćwiczeń powinno być praktyczne wykonywanie zadań wynikających z przeznaczenia ćwiczących dowództw i pododdziałów.

Ćwiczenia taktyczne bez strzelania jako forma praktycznego działania dowództwa brygady, dowództw batalionów, dywizjonów oraz wojsk (pododdziałów) może być wykorzystywane do zweryfikowania poprawności i przydatności obowiązujących założeń operacyjno-taktycznych, sprawdzenia wprowadzonych struktur organizacyjnych dowództw i pododdziałów, a także stopnia efektywności funkcjonowania systemów dowodzenia, zabezpieczenia bojowego i logistycznego.

Epizodyczne ćwiczenia taktyczne to rodzaj ćwiczenia, które może być wykorzystywane w praktycznym szkoleniu dowództw brygad (batalionów, dywizjonów) i wojsk (pododdziałów) w terenie z wykorzystaniem środków dowodzenia i walki. Ćwiczące dowództwa i wojska (pododdziały) realizują w toku ćwiczenia zadania w pełnym składzie, ale w ograniczonej – **epizodycznej sytuacji**, zmierzając do doskonalenia (przećwiczenia) określonych czynności i zachowań niezbędnych do prowadzenia współczesnych działań militarnych, jak i niemilitarnych.

Za **zasadniczy cel** epizodycznych ćwiczeń taktycznych można przyjąć praktyczne doskonalenie proceduralnych czynności wynikających z określonej sytuacji lub podjętej decyzji (zamiaru) oraz zadań postawionych przez przełożonego. Ćwiczenie to może również przygotować dowództwa i wojska (pododdziały) do udziału w ćwiczeniach taktycznych bez i ze strzelaniem.

Treścią tego ćwiczenia będzie zatem rozwiązywanie problemów działań, stanowiących epizod (fragment) kompleksowego działania dowództw i wojsk (pododdziałów) w określonej scenariuszem ćwiczenia sytuacji.

Kolejna forma szkolenia operacyjno-taktycznego to **ćwiczenia logistyczne** stosowane w szkoleniu dowództwa i pododdziałów logistycznych brygady. Z dużym prawdopodobieństwem należy sądzić, że **celem** tych ćwiczeń będzie zgrywanie działania poszczególnych elementów systemu logistycznego brygady, przede wszystkim w zakresie zabezpieczenia materiałowo-technicznego, ewakuacji, transportu i zabezpieczenia medycznego.

W ćwiczeniach logistycznych dowództwo brygady oraz pododdziały logistyczne, zgodnie z przewidywanymi dla nich zadaniami wynikającymi

z określonej w scenariuszu ćwiczenia sytuacji, rozwiązują praktycznie problemy zabezpieczenia logistycznego działających wojsk (pododdziałów).

Treścią ćwiczeń jest zatem organizacja pracy elementów zabezpieczenia logistycznego brygady, prowadzenie działań zgodnie z założoną sytuacją logistyczną, rozwiązywanie problemów zabezpieczenia materiałowego, technicznego i medycznego w sytuacjach niedoboru środków materiałowych, ewakuacja żołnierzy i sprzętu ze stref zagrożeń i działań oraz doskonalenie pracy sztabowej związanej z organizacją i kierowaniem zabezpieczeniem logistycznym.

Ćwiczenia kryzysowe scharakteryzowane w grupie ćwiczeń dowództw, należy również sklasyfikować wśród ćwiczeń z wojskami, ponieważ oprócz dowództwa brygady (batalionów, dywizjonów) mogą w nich brać udział wyznaczone do określonych działań pododdziały. Realizowałyby (ćwiczyłyby) one wówczas decyzje i praktycznie wykonywały zadania postawione przez ćwiczące dowództwo brygady (batalionu).

Najwyższą formą szkolenia bojowego wojsk umożliwiającą praktyczne doskonalenie umiejętności wszystkich dowódców w dowodzeniu podległymi wojskami oraz zgrywanie sztabów i pododdziałów w przygotowaniu i prowadzeniu walki (misji) jest ćwiczenie taktyczne z wojskami. W czasie jego trwania uczestnicy dążąc do wykonania określonego zadania, na tle umownej sytuacji realnie zbliżonej do rzeczywistych działań taktycznych (operacyjnych), praktycznie rozwiązują złożone problemy współczesnego pola walki lub misji.

Celem ćwiczeń taktycznych z wojskami jest zgrywanie działania w ramach dowództwa oddziału i pododdziału w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistej walki oraz wyrabianie właściwych umiejętności i nawyków, odporności fizycznej i psychicznej a także kształtowanie cech charakteru, które są niezbędne żołnierzowi w walce (misji).

Istotą ćwiczeń taktycznych jest to, że oprócz ćwiczących dowódców (sztabów) biorą w nich udział wojska (wyznaczone pododdziały), w tym stosownie do ćwiczącego szczebla dowodzenia, pododdziały rodzajów wojsk i logistyki w etatowym lub zmniejszonym składzie.

Treści ćwiczeń taktycznych charakteryzują się dużą różnorodnością zagadnień szkoleniowych wynikających z przeznaczenia bojowego szkolących się pododdziałów oraz szerokiej problematyki przygotowania i prowadzenia współczesnych działań taktycznych (operacyjnych) na polu walki lub w innej misji[61].

Ćwiczenia taktyczne z wojskami przygotowują i prowadzą przełożeni dowódcy ćwiczącego szczebla lub, jeżeli zachodzi taka potrzeba, przełożeni wyższego szczebla. W toku ich przygotowania oraz prowadzenia pełnią oni funkcję kierownika ćwiczenia i ponoszą pełną odpowiedzialność za jakość i efektywność przedsięwzięcia. Są ponadto zobowiązani do realizacji wszystkich niezbędnych zamierzeń organizacyjno-metodycznych zapewniających pełne osiągnięcie założonych celów szkoleniowych ćwiczenia[62].

Ćwiczenia taktyczne z wojskami prowadzą:

- dowódca batalionu z kompanią – ćwiczenie taktyczne ze strzelaniem amunicją bojową;
- dowódca brygady z batalionem – ćwiczenie taktyczne batalionu.

Ćwiczenie taktyczne kompanii ze strzelaniem[63] jest szczególnym rodzajem ćwiczenia organizowanym i prowadzonym w celu sprawdzenia zdolności bojowej pododdziału, w tym umiejętności jego dowódcy w zakresie praktycznego dowodzenia, tworzenia ugrupowania bojowego, systemu ognia i kierowania nim a drużyny (załogi, obsługi) plutony zgrania w działaniu na polu walki i celności strzelania.

Strzelanie może być realizowane w początkowym etapie ćwiczenia (jeżeli wynika to z sytuacji taktycznej lub operacyjnej). Wskazane jest jednak aby odbyło się w ostatnim etapie z zachowaniem określonych w programie i instrukcji warunków bezpieczeństwa.

Ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem pozwalają dowódcom (kierownictwu ćwiczenia) stworzyć szkolonym warunki odpowiadające w maksymalnym stopniu warunkom bojowym, co sprzyja osiągnięciu celów szkolenia. Zadania ogniowe muszą być jednak zasadnie podporządkowane działaniom taktycznym a ich realizacja nie

---

[61] Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP*, Szkol. 772/95.
[62] Tamże.
[63] Por. Zasady organizacji reguluje *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń...*, wyd. cyt.

może naruszać zasad działań i norm operacyjno-taktycznych wojsk własnych i przeciwnika[64]. Dlatego między innymi ćwiczenie taktyczne ze strzelaniem jest traktowane jako forma sprawdzająca umiejętności i stopień przygotowania pododdziału do prowadzenia działań taktycznych.

Ćwiczenie taktyczne batalionu[65] jest najwyższą formą szkolenia wojsk umożliwiającą praktyczne doskonalenie dowódców, zgrywanie sztabu i pododdziałów różnych rodzajów wojsk (wsparcia i zabezpieczenia) oraz stwarzają warunki do realizacji pełnego zakresu planowania i organizacji a także prowadzenia działań taktycznych (operacyjnych) z wszechstronnym zabezpieczeniem.

Zgodnie z wytycznymi zastępcy szefa Sztabu Generalnego WP do szkolenia oraz rozkazem dowódcy Wojsk Lądowych dotyczącym realizacji szkolenia wojsk, w najbliższych latach batalionowe ćwiczenie taktyczne będzie realizowane zależnie od przeznaczenia jednostki w dwojaki sposób. A mianowicie:

- jednostki wydzielone do Sił Reagowania NATO przygotowujące się do działania w strukturach koalicyjnych realizować będą szkolenie w pełnym wymiarze do szczebla batalionu i kończyć cykl szkolenia ćwiczeniem taktycznym batalionu;
- szkolenie pozostałych jednostek może być realizowane w ograniczonym wymiarze stosownie do stanu ukompletowania, przewidywanych zadań bojowych oraz posiadanych możliwości materiałowo-technicznego zabezpieczenia szkolenia. Cykl szkoleniowy mogą realizować do szczebla kompanii kończąc go batalionowym ćwiczeniem dowódczo-sztabowym z elementami praktycznego działania wojsk (na bazie połączonych ćwiczeń kompanijnych z udziałem pododdziałów wzmocnienia, wsparcia i zabezpieczenia.

Nowy program szkolenia pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych wskazuje, że w formie połączonego ćwiczenia dowódczo-

---

[64] Por. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON 1993.

[65] Por. *Instrukcja o przygotowaniu...*, wyd. cyt., s. 121.

sztabowego z ćwiczeniem taktycznym kompanii należy również kończyć szkolenie bojowe w COZ.

Ćwiczenie dowódczo-sztabowe batalionu z wojskami[66] jest nową formą szkolenia a zarazem nowym rodzajem ćwiczenia przygotowującym zasadniczy moduł bojowy (batalion, równorzędny) do prowadzenia działań taktycznych i operacyjnych. W dotychczasowej działalności szkoleniowej, ze względu na ograniczone limity środków materiałowo-technicznego zabezpieczenia, szkolenie bojowe kończyło się kompleksowym ćwiczeniem kompanii ze strzelaniem. Taka forma kończąca szkolenie bojowe pododdziałów pozwalała jedynie na przygotowanie do działań dowódców kompanii i plutonów. Nie stwarzała jednak możliwości rzetelnej oceny umiejętności dowództwa batalionu w zakresie dowodzenia podległymi pododdziałami. Problem ten został praktycznie rozwiązany a za podstawę przygotowania i prowadzenia połączonego ćwiczenia dowódczo-sztabowego batalionu z wojskami przyjmuje się: rozkazy i wytyczne przełożonych; obowiązujące programy szkolenia; instrukcje strzelań oraz przygotowania i prowadzenia ćwiczeń; plany i diagramy szkolenia; wymóg personalizacji ćwiczeń; przydzielone limity środków materiałowo-technicznego zabezpieczenia szkolenia; zadanie główne jednostki[67].

Przed przystąpieniem do przygotowania tego rodzaju ćwiczenia jego kierownictwo oraz zespół autorski musi odpowiedzieć sobie na szereg pytań między innymi: jaka będzie struktura ćwiczenia; jak sprecyzować rozkaz organizacyjny; jakie wykonać dokumenty; jak i kiedy przygotować dowództwo batalionu do udziału w ćwiczeniu; jak i kiedy wprowadzać pododdziały w poszczególne etapy działań; jak z formalnego punktu widzenia przekazywać sprzęt bojowy poszczególnym pododdziałom; ile czasu przeznaczyć na wprowadzenie pododdziału do działań?

W czasie przygotowania ćwiczenia może wyniknąć wiele innych problemów, które będą zależały od specyfiki pododdziałów, aktualnej sytuacji szkoleniowej itp. Praktyka szkoleniowa dowiodła jednak, że bez względu na to ćwiczenie powinno być zorganizowane i przeprowadzone w dwóch fazach:

---

[66] Instrukcja nie przewiduje takiej formy organizacyjnej szkolenia ani takiego rodzaju ćwiczenia z batalionem.
[67] Por. W. Fabisiński; *Ćwiczenia dowódczo-sztabowe z batalionem zmechanizowanym „Luty-98"*, w: „Przegląd Wojsk Lądowych" 1998 nr 8, s. 113.

- pierwszej, obejmującej ćwiczenie dowódczo-sztabowe z dowództwem batalionu;
- drugiej, obejmującej ćwiczenie taktyczne z wojskami.

Tabela 1

Struktura połączonych ćwiczeń dowódczo-sztabowego z ćwiczeniem taktycznym z wojskami (wariant)

FAZA ĆWICZENIA	CZAS REALIZACJI	PRZEDSIĘWZIĘCIE
WSTĘPNA	Przed wyjazdem na poligon	**Sprawdzenie gotowości bojowej i mobilizacyjnej** batalionu w ramach Dnia Gotowości Bojowej i Mobilizacyjnej w MSD.
PIERWSZA	7-10 dni przed planowanym ćwiczeniem taktycznym z wojskami	**Ćwiczenie dowódczo-sztabowe** z dowództwem (sztabem) biorącym udział w szkoleniu. Może być realizowane w garnizonie lub na poligonie w miejscu prowadzenia ćwiczenia z wojskami. Stanowi etap przygotowania i sprawdzenia dowódcy i sztabu batalionu w zakresie dowodzenia podległymi wojskami w działaniach taktycznych.
DRUGA	2-3 doby	**Ćwiczenie taktyczne z wojskami** realizowane na podstawie decyzji i dokumentów wykonanych w czasie ćwiczenia dowódczo-sztabowego.
KOŃCOWA	1 doba	**Omówienie ćwiczeń** oraz obsługa sprzętu i techniki bojowej.

Opracowanie własne.

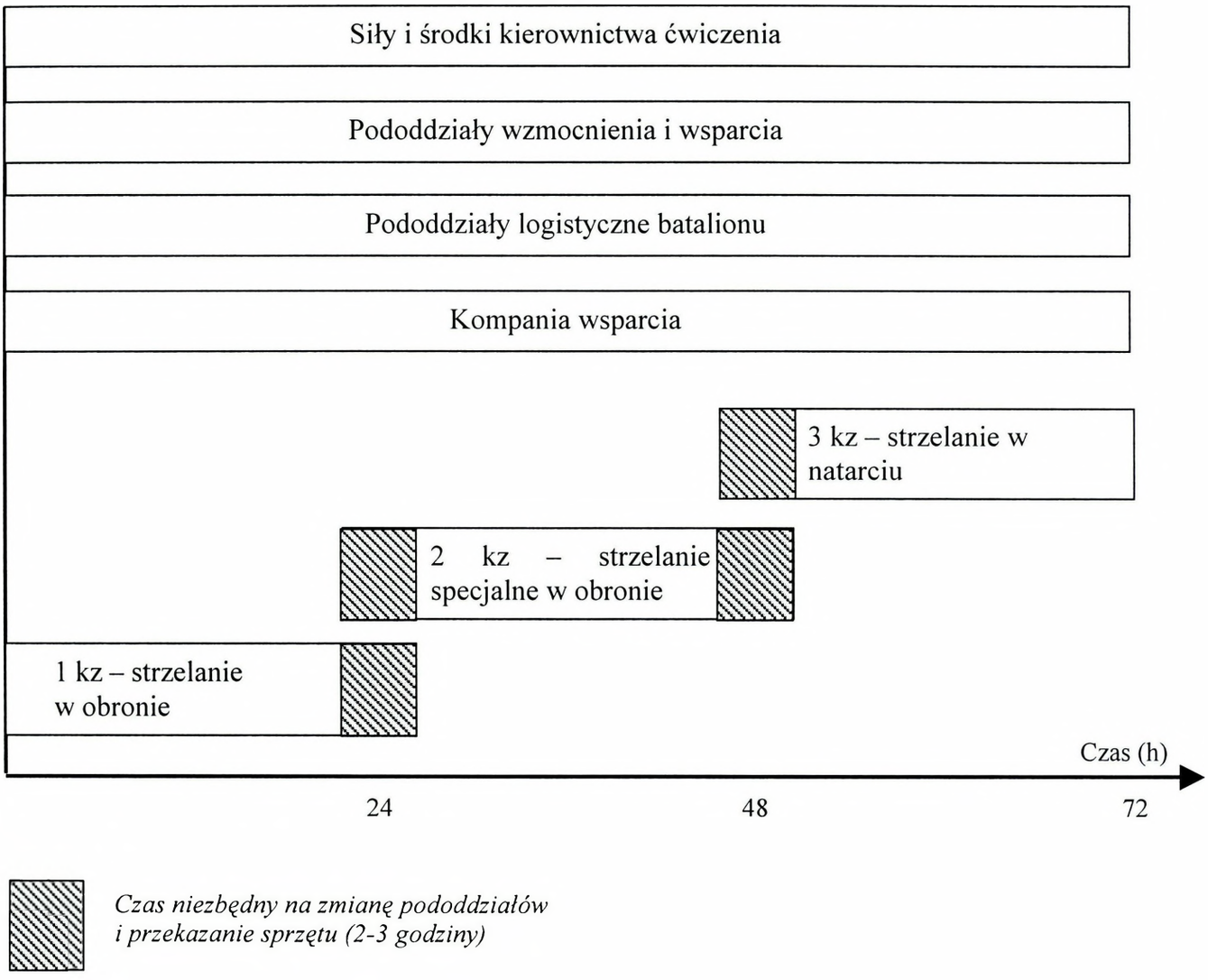
W zależności od przyjętej koncepcji metodyczno-taktycznej, założonych celów szkoleniowych oraz warunków w jakich będzie prowadzone, w tym przede wszystkim ograniczeń czasowych wykorzystania OSP, zasadnicze przedsięwzięcie może być poprzedzone fazą wstępną realizowaną w MSD przed wyjazdem na poligon.

Natomiast przeprowadzenie omówienia ćwiczenia oraz obsługa techniczna uzbrojenia a także ewentualny powrót z OSP do MSD może stanowić fazę końcową (tabela 1)[68].

Takie rozwiązanie organizacyjne ćwiczenia pozwala na odpowiednie przygotowanie oraz sprawdzenie umiejętności dowództwa batalionu a następnie na skoncentrowanie wysiłku (uwagi) na ćwiczących pododdziałach.

Schemat 13

Metody postępowania podczas ćwiczeń batalionu



Czas niezbędny na zmianę pododdziałów i przekazanie sprzętu (2-3 godziny)

Źródło: W. Fabisiński; *Ćwiczenia dowódczo-sztabowe z batalionem zmechanizowanym „Luty-98"*, w: „Przegląd Wojsk Lądowych" nr 8, 1998.

Jednym z ważniejszych elementów przygotowania tego rodzaju połączonych ćwiczeń jest uprawomocnienie podjętych decyzji i odzwierciedlenie ich w rozkazie organizacyjnych. Równie ważne jest ustalenie składu ćwiczących, tj. dowództwa

[68] Tamże.

i pododdziałów oraz ich udziału w poszczególnych fazach i etapach ćwiczenia a także zorganizowanie łączności i sposobów przekazywania i przyjmowania sprzętu[69].

Wskazane jest aby w toku ćwiczenia wprowadzać pododdziały z zachowaniem zasad taktyki, na przykład w czasie odtwarzania zdolności bojowej. W tym czasie może nastąpić zmiana pododdziałów oraz przekazanie sprzętu (schemat 13). Jak wskazuje praktyka trwa to od 2 do 3 godzin[70].

Właściwe przygotowanie i zorganizowanie ćwiczenia dowódczo-sztabowego batalionu zapewnia osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych. Pozwala także na odpowiednie przygotowanie dowódcy do dowodzenia wszystkimi elementami ugrupowania taktycznego batalionu oraz jego ocenę.

W toku trwania tego rodzaju ćwiczenia dowódca batalionu ma większe możliwości bezpośredniego oddziaływania na podległych dowódców (spełnia rolę szkolącego dowódców kompanii). Tak zorganizowane ćwiczenia taktyczne pozwalają także na wyprowadzenie z koszar na poligon mniejszej liczby sprzętu bojowego co zmniejsza zużycie jego limitów i resursów eksploatacyjnych.

Struktura połączonych ćwiczeń dowódczo-sztabowego z ćwiczeniem taktycznym pozwala na ich prowadzenie zgodnie z zasadą *personalizacji* oraz na realizację wybranych procedur stosowanych w wojskach lądowych innych armii NATO. Realizacja zadań szkoleniowych wymaga jednak ponoszenia odpowiednich nakładów[71] materiałowych i finansowych, które to należy uwzględnić zarówno w procesie planowania jak i samej organizacji przedmiotowych przedsięwzięć przy odpowiednim wykorzystaniu rachunku ekonomicznego. System szkolenia wojsk lądowych mający na celu wszechstronne przygotowanie żołnierzy do sprawnego działania na polu walki lub w różnego rodzaju misjach, funkcjonuje między innymi w oparciu o podsystemy szkolenia dowództw (sztabów) oraz szkolenia wojsk. Realizację określonych form, metod i organizacji szkolenia determinują cele oraz zadania jakie stawiane są przed wojskami lądowymi (schemat 14).

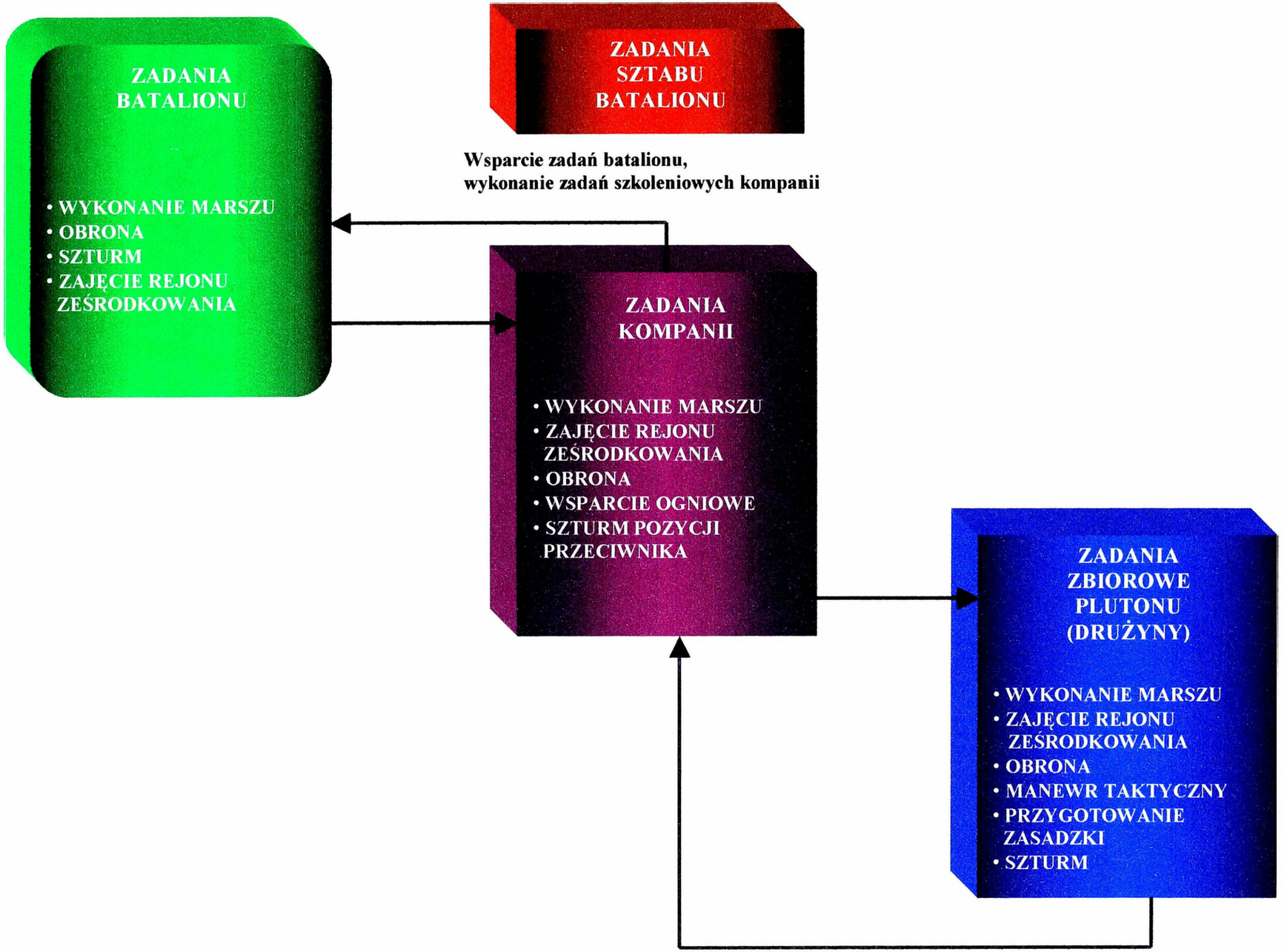
---

[69] Tamże.

[70] Tamże, s. 114.

[71] Termin „nakłady" jest kategoria ekonomiczną, oznaczającą wyrażone w jednostkach naturalnych zużycie siły roboczej oraz środków gospodarczych. Por. E. Nowak, Rachunek kosztów wydanie III rozszerzone, EKSPERT Wydawnictwo i Doradztwo, Wrocław 1999.

Przykładowe zadania (zagadnienia) szkoleniowe batalionu podczas zajęć w terenie typu FTX (wariant)



Opracowanie własne.

1.3.2. Proces przygotowania i prowadzenia ćwiczeń

Przebieg przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w Wojskach Lądowych, podobnie jak w całych Siłach Zbrojnych RP, określają dwa dokumenty normatywne:

- Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami[72].
- Program szkolenia pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych[73].

Ogólnie można stwierdzić, że całość przygotowań i fizyczne prowadzenie ćwiczeń odbywa się w trakcie nowo wprowadzonego od kilku lat cyklu szkoleniowego Wojsk Lądowych

W 1999 roku Siły Zbrojne RP, w tym również wojska lądowe przeszły na **dwunastomiesięczny cykl szkoleniowy**, w którym wydzielone zostały **trzy okresy szkoleniowe** (schemat 15).

1. **Szkolenie specjalisty** (4 miesiące) i obejmuje:

- **szkolenie podstawowe** (1 miesiąc), podczas którego odbywa się ujednolicone programowo w skali wojsk lądowych szkolenie żołnierza w zakresie funkcji prostych (w jednostkach wojskowych). W tym czasie kandydaci na dowódców drużyn (załóg), działonowych i kierowców wozów bojowych szkolą się w szkołach podoficerskich i młodszych specjalistów;
- **przygotowanie żołnierza specjalisty** (3 miesiące) trwa w jednostkach wojskowych i w ośrodkach szkolenia (elewi szkoleni na dowódców drużyn i załóg, działonowych i kierowców wozów bojowych).

2. **Szkolenie drużyny (załogi)/plutonu,** czas trwania (5 miesięcy).

3. **Szkolenie kompanii/batalionu** czas trwania (2 miesiące). Długość i zakres ćwiczeń ustalany jest przez dowódcę pododdziału zgodnie ze wskazówkami i wytycznymi wyższych przełożonych.

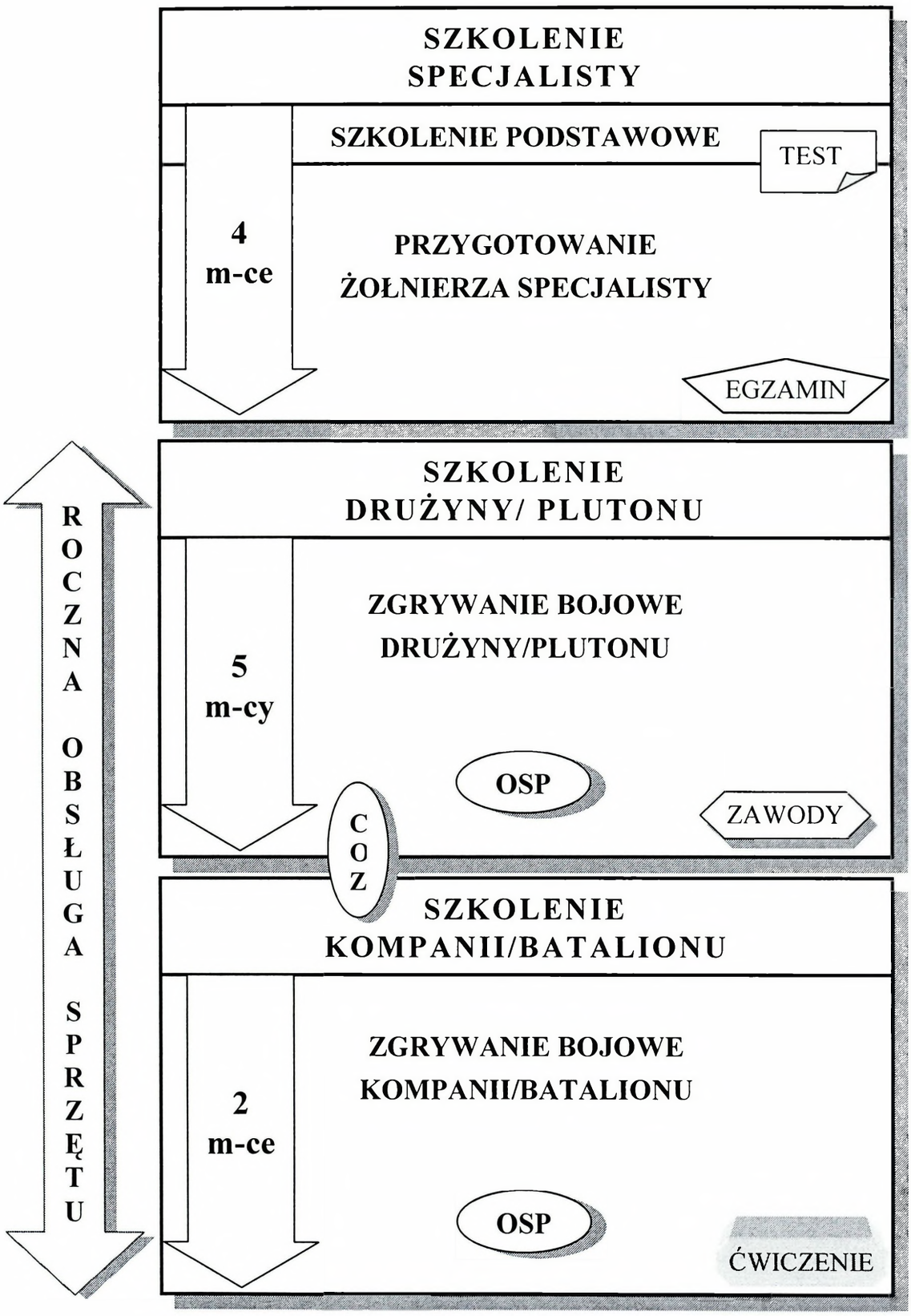
---

[72] Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami, Sygn. Szkol 772/95, AON, Warszawa 1995.

[73] Program szkolenia pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych, DWLąd/98, AON, Warszawa 1998.

Schemat 15

Struktura szkolenia wojsk w cyklu dwunastomiesięcznym



Opracowanie własne.

Długość drugiego i trzeciego okresu szkolenia ustala, zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej, dowódca batalionu[74].

W omawianym cyklu przewiduje się dwukrotne szkolenie batalionu na poligonie: pierwsze w okresie szkolenia drużyny/plutonu – 10-14 dni szkoleniowych; drugie w okresie szkolenia kompanii/batalionu – 14-20 dni szkoleniowych. Ponadto uzupełnieniem szkolenia bojowego w zakresie doskonalenia techniki działania żołnierzy i pododdziałów w specyficznym terenie miejskim oraz dowódców w planowaniu, organizowaniu i prowadzeniu w nim walki jest dziesięciodniowe szkolenie w Centralnym Ośrodku Zurbanizowanym (COZ). Szkolenie w tym ośrodku realizują pododdziały ogólnowojskowe z pododdziałami rodzajów wojsk w okresie zgrywania plutonu – kompanii i batalionu

W cyklu szkolenia wydziela się również **okres na roczną obsługę sprzętu** (w zależności od potrzeb 2-4 tygodnie). Jest to okres ruchomy a o czasie jego realizacji i trwania decyduje dowódca batalionu po uzgodnieniu z dowódcą oddziału. W przypadku gdy obsługa roczna sprzętu trwa mniej niż 4 tygodnie, pozostały czas dowódca przeznacza na: szkolenie podtrzymujące; działalność metodyczną; rozbudowę bazy szkoleniowej; wykorzystanie urlopu wypoczynkowego; inne przedsięwzięcia.

Każdy okres szkolenia kończy się sprawdzianem wiedzy i umiejętności:

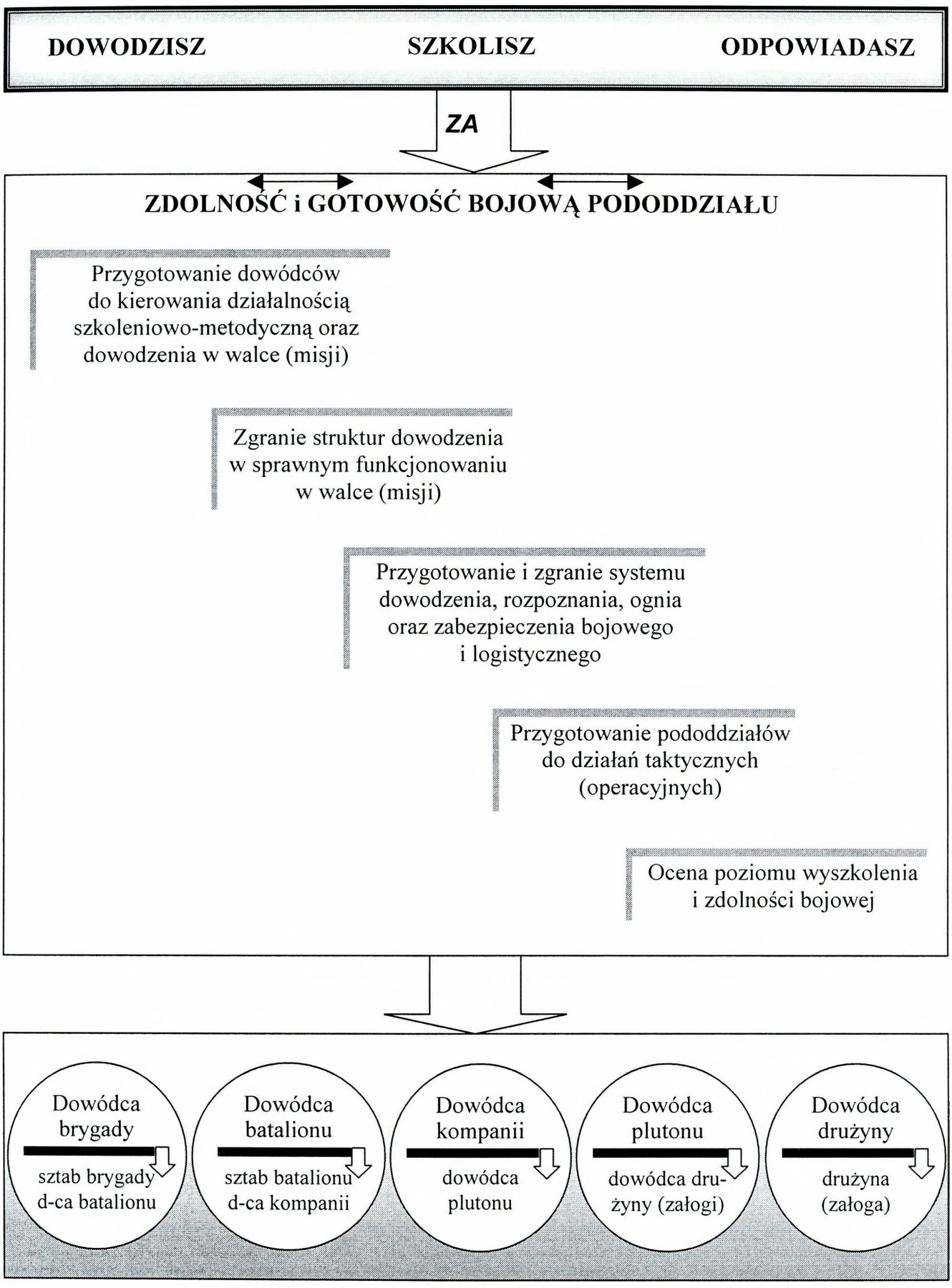
- indywidualnych (po szkoleniu podstawowym testem, po szkoleniu specjalisty egzaminem);
- zespołowych (po okresach szkolenia drużyny/plutonu zawodami użyteczno-bojowymi, po szkoleniu kompanii/batalionu ćwiczeniem taktycznym). Po każdym okresie szkolenia oceniani są również dowódcy pododdziałów, głównie za efektywność dowodzenia i kierowania procesem szkoleniem. Sprawdziany organizują dowódcy zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej[75] (schemat 16).

---

[74] Por. *Program szkolenia pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych*, (Sygn. DWLąd. 4/1998), DWląd., Warszawa 1998.
[75] Tamże.

Schemat 16

Kompetencyjny zakres odpowiedzialności szkoleniowej



Opracowanie własne na podstawie: Program szkolenia pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych, (Sygn. DWLąd. 4/1998) w: „Przegląd Wojsk Lądowych".

Programy szkolenia wojsk określają zakres wiedzy i umiejętności indywidualnych oraz zespołowych, jakie powinny być opanowane przez specjalistów (funkcyjnych) i pododdziały po zrealizowaniu poszczególnych przedmiotów szkolenia bojowego. Dowódca oddziału kierując się tymi postanowieniami, stosownie do warunków realizacji danego cyklu określa zadania szkoleniowe dla pododdziałów (batalionów). Może również korygować i ustalać kolejność przerobienia tematów lub zajęć uwzględniając korelację pionową i poziomą poszczególnych przedmiotów (na przykład ze szkolenia taktycznego w przypadku planowanego udziału określonego pododdziału w przedsięwzięciu przełożonego, zmiany w przydziale obiektów szkoleniowych oraz w zakresie materiałowo-technicznego zabezpieczenia procesu szkolenia).

W trakcie całego cyklu szkoleniowego, w okresie realizacji ćwiczeń poligonowych wyodrębnia się cztery zasadnicze etapy a mianowicie:

a) **rozpoczęcie ćwiczenia,**
b) **przygotowanie działań bojowych,**
c) **prowadzenie działań bojowych (dynamika walki)**
d) **zakończenie ćwiczenia**[76].

Dokonując analizy **rozpoczęcia ćwiczenia** możemy stwierdzić, że obejmuje ona czynności pozwalające ćwiczącym dowództwom i pododdziałom oraz kierownictwu ćwiczenia osiągnąć gotowość do ćwiczeń. Czynności te to przegrupowanie (przemieszczenie) w wyznaczone rejony i zajęcie miejsc lub pomieszczeń przewidzianych dla ćwiczących, sprawdzenie ich stopnia przygotowania do ćwiczenia oraz wykonanie zadań określonych harmonogramem osiągania określonych stanów gotowości bojowej. W czasie rozpoczęcia ćwiczenia następuje również sprawdzenie łączności między ćwiczącymi oraz jeżeli nie ma do tego zastrzeżeń wręczenie założenia lub rozkazu operacyjnego.

Przygotowanie działań bojowych – obejmuje przedsięwzięcia dotyczące merytorycznej działalności dowództwa brygady i ćwiczących pododdziałów polegające na planowaniu działań, w tym podjęcie decyzji oraz określenie zamiaru

---

[76] Por. B. Szulc (red.). *Metodyka przygotowania ...*, wyd. cyt., s. 130.

działań. Etap ten to ważny okres pracy dowódcy i sztabu bowiem oprócz wykonania dokumentów operacyjnych w tym okresie istotnym jest również stawianie zadań i kontrola ich wykonania przez podwładnych.

W tym czasie kierownik (kierownictwo ćwiczenia) przyjmuje taki styl pracy, który zapewni mu (poprzez rozjemców) wgląd w przebieg działań ćwiczących i stworzenie warunków zbliżonych do panujących podczas planowania działań operacyjno-taktycznych lub w misji.

Prowadzenie działań to organizacja i realizacja zadań bojowych lub w misji, wynikających z podjętych decyzji i zamiaru działania ćwiczącego dowództwa oraz założonych celów i zagadnień szkoleniowych ujętych w planie przeprowadzenia ćwiczenia.

Praca kierownika ćwiczenia w tym etapie polega na wszechstronnym zapoznaniu się ze sposobem, możliwościami oraz konsekwencją realizowanych zadań, reakcji na zaistniałe nieprawidłowości, udzielaniu dodatkowych wytycznych, korygowaniu zadań ćwiczących, stwarzaniu nowych sytuacji itp.

Zakończenie ćwiczenia – to czynności i przedsięwzięcia kończące ćwiczenie. Ich szczegółowa analiza pozwoliła stwierdzić, że należą do nich: przerwanie działań ćwiczącego dowództwa i pododdziałów, zespołów podgrywających i pozorujących, przygotowania stanów osobowych i sprzętu do przejścia w stan realizacji zaplanowanego szkolenia w miejscu czasowego pobytu (na poligonie) lub przemieszczenia się do miejsca stałej dyslokacji.

Mając na uwadze charakter poszczególnych etapów ćwiczeń można stwierdzić, że prowadzenie ćwiczenia nie ma stałego charakteru i stanowi tylko uporządkowany ciąg zdarzeń wynikający z toku pracy dowództwa w czasie planowania i kierowania walką (operacją, misją). Wyodrębnienie ich stanowi czynność porządkującą, pozwalającą na zrozumienie istoty skomplikowanego procesu prowadzenia ćwiczeń.

W okresie realizacyjnym omówionych wyżej etapów ćwiczeń występują odpowiednie koszty rzeczowe, finansowe i osobowe co będzie przedmiotem badań, które przedstawione zostaną w kolejnych rozdziałach dysertacji.

Następnym etapem jest omówienie przygotowania i przebiegu ćwiczenia.

Szczególnie ważną rolę w **omówieniu ćwiczenia** odgrywa zarówno wnikliwa i wszechstronna ocena działania ćwiczących dowództw i pododdziałów jak i ogółu poniesionych kosztów. W czasie omówienia dokonuje się także analizy przyczyn powstałych niedociągnięć, ze wskazaniem sposobów i terminów ich usunięcia. Bardzo ważną rolę spełnia forma oraz sposób omówienia, a także odpowiedni dobór biorącej w nim udział kadry a także odpowiednie sprawozdanie analityczne z ćwiczenia wraz z ostatecznym (faktycznym) kosztorysem ćwiczenia sporządzonym na piśmie.

1.3.3. Specyfikacja oraz dokumentacja planistyczna ćwiczeń

Zarówno dokumenty normatywne, literatura przedmiotu badań oraz praktyka szkoleniowa wskazują, że w procesie opracowania ćwiczeń w SZ RP wykonuje się dokumenty zaliczane do trzech zasadniczych grup organizacyjnych, dla kierownictwa ćwiczenia i dla ćwiczących:

- pierwsza to specyfikacja ćwiczenia;
- druga to instrukcja planowania ćwiczenia;
- trzecia to koncepcja i plan operacyjny ćwiczenia.

Mimo nie stosowania takiego podziału w innych armiach NATO właśnie takie dokumenty (zaliczane do tych grup) są wykonywane. Ich liczba jest niewielka, natomiast problemy jakie się w nich rozstrzyga są zbliżone.

Analiza dokumentów planistycznych ćwiczeń pozwoliła wysnuć szereg wniosków dotyczących pierwszego dokumentu opracowywanego w czasie planowania ćwiczenia tj. ***Specyfikacji ćwiczenia*** *(Exercise Specification – EXPEC). W* Siłach Zbrojnych RP nie ma on obecnie swojego odpowiednika charakteryzującego określone ćwiczenie a dokument ten należy zaliczyć do dokumentów inicjujących (zapoczątkowujących) proces planowania ćwiczenia.

Analiza form i treści specyfikacji ćwiczenia pozwoliła stwierdzić, że specyfikacja ćwiczenia powinna być dokumentem planistycznym zaliczanym do grupy dokumentów informacyjnych, wykonywanych w formie pisemnej. Treść tego

dokumentu to charakterystyka określonego ćwiczenia czyli dane, które do tej pory zawierały plany zasadniczych przedsięwzięć brygady

Jest to dokument sporządzony na piśmie, określający w pierwszym punkcie – **dane ogólne ćwiczenia,** oraz takie informacje o ćwiczeniu jak:

- temat ćwiczenia;
- numer kolejny ćwiczenia;
- rodzaj ćwiczenia;
- rozmach ćwiczenia;
- termin realizacji działań ćwiczenia;
- miejsce (rejon) prowadzenia;
- oficera odpowiedzialnego za planowanie ćwiczenia (bezpośredni przełożony dowódcy szczebla ćwiczącego lub dowódca wyższego szczebla);
- oficera planującego ćwiczenie (szefa zespołu planowania);
- oficera prowadzącego ćwiczenie (bezpośredni przełożony dowódcy szczebla ćwiczącego – kierownik ćwiczenia);
- oficera odpowiedzialnego za ustalenie przewidywanych kosztów ćwiczenia[77].

W drugim punkcie specyfikacji należałoby określać wymagania w stosunku do ćwiczących dowództw i wojsk, szczególnie w zakresie ich wyszkolenia i udziału w ćwiczeniach przełożonego.

Kolejny – trzeci punkt – to cele szkoleniowe ćwiczenia: główne i szczegółowe.

W punkcie czwartym można by ujmować główne zagadnienia szkoleniowe ćwiczenia, a w punkcie piątym ogólną strukturę organizacyjną ćwiczenia.

Punkt szósty specyfikacji to struktura organizacyjna uczestników ćwiczenia, a więc składu dowództw i wojsk (pododdziałów) ćwiczących.

W proponowanym rozwiązaniu kolejny – siódmy punkt – mógłby stanowić harmonogram przygotowania ćwiczenia, w którym ujmowano by ogólne informacje dotyczące zasadniczych przedsięwzięć planistycznych i organizacyjnych ćwiczenia.

Treść punktu ósmego – zabezpieczenie logistyczne – to ogólne dane w zakresie wykonania przedsięwzięć logistycznych zabezpieczających ćwiczenie, a także składu

---

[77] Por. A. Juncewicz, Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództwa brygady zmechanizowanej SZ RP, Rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2002, s. 157.

sił i środków logistycznych niezbędnych do zabezpieczenia przygotowania i realizacji ćwiczenia.

Punkt dziewiąty określałby zasady składania meldunków o ćwiczeniu, tzn.: rodzaje meldunków, ich formę i treść oraz kto do kogo i w jakim terminie powinien je przesyłać.

Punkt dziesiąty specyfikacji ćwiczenia to szacunkowe koszty ćwiczenia.

Zasadne jest również, aby ostatni – jedenasty punkt specyfikacji – zawierał inne dane wynikające z charakteru (specyfiki) ćwiczenia, niezbędne do jego właściwego przygotowania (planowania) i realizacji.

Należy podkreślić, że podstawą do opracowania specyfikacji ćwiczenia (załącznik 2) – zasadniczego dokumentu służącego do rozpoczęcia planowania ćwiczenia – są dane (informacje) o ćwiczeniu zawarte w *Programie ćwiczeń oraz Planach zasadniczych przedsięwzięć na rok ...*, poszczególnych związków taktycznych (operacyjnych) i brygad (oddziałów). Specyfikacja ćwiczenia stanowi podstawę do opracowania pozostałych dokumentów planistycznych ćwiczenia.

Drugi dokument ***Instrukcja planowania ćwiczenia*** *(Exercise Planning Instruction-EXPI)* jak dotychczas nie była opracowywana w naszych narodowych ćwiczeniach. Jednak na etapie planistycznym danego ćwiczenia, zespół planujący musi brać pod uwagę treści zawarte w instrukcjach o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami, które przewidują sporządzenie takiego dokumentu.

Podstawowym celem tego dokumentu jest dostarczenie wskazówek i wytycznych dotyczących planowania ćwiczenia dla zespołu planującego, a także usystematyzowanie jego pracy. Ponad to dokument ten zawiera szereg informacji służących właściwemu kierowaniu ćwiczeniem oraz rzetelnej ocenie ćwiczących dowództw i wojsk (pododdziałów).

Kolejnym trzecim dokumentem planistycznym ćwiczenia jest ***Koncepcja i plan operacyjny ćwiczenia.*** Praca nad tym dokumentem rozpoczyna się zaraz po opracowaniu *Instrukcji planowania ćwiczenia.* Podstawą do opracowania tego dokumentu stanowią wnioski z analizy i oceny wszystkich czynników wpływających na stronę operacyjno-taktyczną ćwiczenia, a przede wszystkim z analizy zatwierdzonej

specyfikacji ćwiczenia oraz wytycznych kierownika ćwiczenia. Dokument ten oprócz zawartej w sobie rozwiniętej (uszczegółowionej) koncepcji operacyjno-taktycznej planowanego ćwiczenia, stanowi podstawę do opracowania innych dokumentów ćwiczenia, stanowiących jednocześnie załączniki (aneksy) do jego części głównej w tym również kosztorys danego ćwiczenia.

W koncepcji i planie operacyjnym ćwiczenia zawarte będą następujące treści:

1. W opisie mapy:
   - klauzula tajności;
   - tytuł dokumentu;
   - temat ćwiczenia;
   - termin prowadzenia;
   - stopień, imię i nazwisko kierownika ćwiczenia oraz stanowisko służbowe.
2. W części graficznej:
   - umowna granica państwowa między stronami (jeżeli wynika to z sytuacji);
   - położenie i zamiary stron;
   - stacjonarne elementy infrastruktury wojskowej i cywilnej w zakresie zabezpieczenia logistycznego;
   - zamiar przełożonego (dowódcy szczebla nadrzędnego) i sąsiadów na cały czas trwania ćwiczenia;
   - zadania ćwiczącego szczebla dowodzenia;
   - podział ćwiczenia na etapy z podaniem tematu, czasu trwania i zagadnień szkoleniowych każdego z nich;
   - rubieże dynamiki walki (tylko w ćwiczeniach taktycznych z wojskami);
   - rejony strzelań i bombardowań (jeśli będą prowadzone);
   - rejon ześrodkowania ćwiczących pododdziałów po zakończeniu ćwiczenia (tylko w ćwiczeniach taktycznych z wojskami);
   - rejony stanowisk dowodzenia kierownictwa ćwiczenia – punkty kierowania ćwiczeniem;
   - rzeczywiste rejony wyjściowe ćwiczących pododdziałów oraz terminy ich zajęcia – jeżeli nie pokrywają się z rejonem wyjściowym stron (tylko w ćwiczeniach taktycznych z wojskami).

Nieodzownym elementem (konsekwencją) zmian w zakresie procedur przygotowania i prowadzenia ćwiczeń jest dostosowanie odpowiedniej dokumentacji planistycznej ćwiczeń do standardów NATO przy zachowaniu wielu sprawdzonych narodowych rozwiązań w tym zakresie. Dotyczy to zarówno nazwy, formy, jak i treści zawartych w poszczególnych dokumentach. Podstawowym determinantem tych zmian jest potrzeba osiągnięcia pełnej interoperacyjności w zakresie szkolenia operacyjno-taktycznego w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego. Pozwoli ona na realizację założeń NATO w zakresie osiągania zdolności bojowej wojsk oraz przygotowania dowództw pod względem operacyjno-taktycznym, co umożliwi z kolei działanie jednostek operacyjnych sojuszu w czasie przygotowania i prowadzenia wspólnych operacji militarnych i niemilitarnych.

W odniesieniu do dokumentacji planistycznej ćwiczeń na uwagę zasługuje rozwiązanie dwóch problemów.

- Pierwszy: ***określić jakie są różnice w ilości, nazwach, formie i treści poszczególnych dokumentów planistycznych ćwiczeń, zawartych w instrukcjach o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz wojskami w SZ RP, a stosowanymi w NATO***?
- Drugi: ***określić jakie zmiany należy wprowadzić w dokumentach planistycznych ćwiczeń – w zakresie ich nazw, formy i treści, aby odpowiadały one standardom natowskim, a jednocześnie ujmowały uregulowania narodowe***?

2. EKONOMICZNE KRYTERIA OPTYMALNEGO WYBORU REALIZACJI POLIGONOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SZKOLENIOWYCH

2.1. Stosowane procedury rachunku ekonomicznego podsystemu szkolenia poligonowego w jednostkach wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP

W aktualnych uwarunkowaniach światowych obrona narodowa wymaga wysokich nakładów ekonomicznych. Stanowi ona szczególny rodzaj działalności, względnie wyodrębnionej oraz niezwykle ważnej która zapewnia bezpieczeństwo narodowe.

Jednakże i w tej specyficznej dziedzinie, podobnie jak w innych, ma miejsce ograniczoność niezbędnych środków, które mają wpływ na metody działania. Szczególnie zauważalny jest tutaj problem szybkiego postępu technicznego i bezwzględnej rywalizacji w nadal trwającym światowym wyścigu zbrojeń.

Obecnie, gdy przygotowania obronne realizowane są w sposób intensywny w okresie pokoju, a o sile obronnej państwa decyduje jego potencjał gospodarczy i stabilizacja społeczno-polityczna, zasada racjonalnego gospodarowania odnosi się w taki sam sposób do działalności obronnej, jak i do działalności produkcyjnej, inwestycyjnej czy handlowej

Polityka obronna państwa nie może być realizowana w oderwaniu od polityki społeczno-gospodarczej lecz musi być jej nierozerwalnym ogniwem. Dlatego też naczelną zasadą umacniania obrony narodowej w państwach, których celem działania jest polityka pokojowa i obronna – do których zalicza się Polska – jest dążenie do realizowania zadań obronnych, możliwie najniższymi nakładami.

Zadania obronne, nasze narodowe jaki i te które nakłada na nas uczestnictwo w NATO, są przedsięwzięciami rozległymi, kosztownymi a częstokroć skomplikowanymi, przebiegającymi w płaszczyznach politycznej, gospodarczej, społecznej i militarnej, zarówno w czasie pokoju, jak i w okresie zagrożenia bezpieczeństwa narodowego np. konfliktem zbrojnym.

Aby wszystkie zadania związane z obronnością państwa mogły być realizowane w sposób jak najbardziej efektywny w istniejących uwarunkowaniach

ekonomiczno-społecznych i militarnych, konieczne jest stałe doskonalenie, rozwijanie i usprawnianie zarządzania obronnego. Jednym z istotnych czynników racjonalizowania zarządzania obronnego jest stosowanie rachunku ekonomicznego jako miernika racjonalnego działania.

W ogólnym ujęciu rachunkiem ekonomicznym[78] określa się zespół czynności, związanych z mierzeniem nakładów i efektów, w celu umożliwienia podejmowania racjonalnych decyzji. Jako ważna kategoria ekonomiczna, służy on przede wszystkim do pomiaru efektywności racjonalnego gospodarowania. Obecnie rachunek ekonomiczny znajduje coraz szersze zastosowanie w innych dziedzinach jak np. w controlingu czy w szeroko rozumianym doradztwie ekonomicznym.

Rachunek ekonomiczny spełniając ważną rolę doradztwa ekonomicznego winien być traktowany jako jedna z bardziej istotnych przesłanek podejmowania właściwej z punktu ekonomicznego decyzji. Można zatem uznać, że właściwe stosowanie rachunku ekonomicznego łączy się ściśle z zarządzaniem.

Korzystanie z rachunku ekonomicznego w gospodarce wojskowej, głównie w wojskowej jednostce budżetowej, nie należy do czynności prostych. Trzeba mieć zawsze na względzie, że niezbędne jest do tego pozyskanie odpowiednich informacji, przetworzenie tych informacji do postaci „czytelnej" oraz nabycie umiejętności wykorzystania przetworzonych informacji.

Wymaga to od realizatorów odpowiedniego przygotowania się pod względem ekonomicznym, technicznym i organizacyjnym, a także należy wytworzyć klimat do korzystania z tego narzędzia. Jakiekolwiek zahamowanie lub niedopatrzenie jednego z tych czynników może spowodować, że rachunek ekonomiczny nie spowoduje podwyższenia racjonalności, a wręcz przeciwnie, spowodować może poniesienie dodatkowych kosztów w przyszłości. Planowanie oparte o dane wynikające z prowadzonego rachunku ekonomicznego musi stać się regułą.

---

[78] Według J. Więckowskiego: „Rachunek Ekonomiczny jest to pomiar efektywności decyzji gospodarczej, przy czym mogą to być decyzje cząstkowe i całościowe, dotyczące wycinka czy całej działalności danej organizacji gospodarczej, obejmujące działania w krótszym i dłuższym okresie" (J. Więckowski, Mechanizm sterowania organizacjami przemysłowymi, PWE, Warszawa 1975, s. 31).

Przy pomocy odpowiednich metod rachunku ekonomicznego możliwym staje się porównanie różnych alternatyw określonego działania za pomocą analizy nakładów i efektów w celu wyboru rozwiązania lepszego spośród możliwych.

W ogólnym ujęciu **rachunkiem ekonomicznym** określa się zespół czynności, związanych z mierzeniem nakładów i efektów, w celu podejmowania racjonalnych decyzji. Stanowi on ważną kategorię ekonomiczną i służy przede wszystkim do pomiaru efektywności racjonalnego gospodarowania.

Rachunek ekonomiczny spełnia m.in. rolę doradztwa ekonomicznego i należy go traktować jako jedną z istotnych przesłanek podejmowania właściwej decyzji. Można zatem stwierdzić, że stosowanie rachunku ekonomicznego wiąże się ściśle z realizacją funkcji zarządzania a także analizą finansową.

Przeprowadzając zatem rachunek ekonomiczny w wojskowej jednostce budżetowej należy wcześniej wykonać szereg przedsięwzięć, a mianowicie:

- wyraźnie sprecyzować jego cel,
- określić obszar zagadnień wchodzących w zakres badań oraz ich wewnętrzne i zewnętrzne związki,
- przeprowadzić analizę badanego zjawiska,
- ustalić możliwe warianty rozwiązań, biorąc pod uwagę środki jakimi dysponujemy, sposób i czas realizacji,
- zebrać i opracować niezbędne informacje, stanowiące niezbędny materiał do przeprowadzenia obliczeń,
- przy użyciu odpowiednich metod dokonać bilansu nakładów i efektów,
- dokonać oceny efektywności przyjętych wariantów rozwiązań,
- sformułować wnioski pozwalające na podjecie decyzji[79].

Rachunek ekonomiczny w zasadzie powinien wskazywać na najbardziej racjonalne rozwiązanie wszystkich badanych zagadnień efektywnościowych, a w szczególności dostarczać informacji jak można w sposób efektywny wykorzystywać posiadane zasoby i możliwości rozwojowe w tym również szkoleniowe w całym procesie szkoleniowym.

---

[79] Por. T. Kamiński, Podstawy, metody i warunki efektywnego gospodarowania w wojsku, WAP, Warszawa 1986.

Rachunek ekonomiczny ostatnio nabiera coraz większego znaczenia w gospodarce finansowej wojskowej jednostki budżetowej, w tym także w realizacji poligonowych przedsięwzięć szkoleniowych. Ma to przede wszystkim odzwierciedlenie w coraz większej potrzebie racjonalności działań procesu szkolenia poligonowego w kontekście wzrastającej potrzeby wprowadzania oszczędności budżetowych przy aktualnych, skromnych możliwościach budżetowych całego resortu Obrony Narodowej podobnie jak całej sfery budżetowej w Państwie.

Pojęcie racjonalności najczęściej zwykliśmy odnosić do działań o charakterze gospodarczym, do wszelkiego rodzaju gospodarowania składnikami finansowymi i rzeczowymi, chociaż wiadomo, że odnosi się ono do wszelkiego działania w tym również do szeroko rozumianej problematyki szkoleniowej. Należy mieć jednak świadomość, że w odniesieniu do procesów szkoleniowych efekty racjonalizacji mogą być znacznie trudniej wymierne niż na przykład w procesach gospodarczych. Jednak to, że problem racjonalności w szkoleniu poligonowym występuje, nie powinno budzić żadnych wątpliwości.

Racjonalizacja działań to przecież podejmowanie określonych decyzji zmierzających w kierunku osiągania jak najlepszych efektów ekonomicznych i szkoleniowych w całym procesie szkolenia wojsk. Racjonalne gospodarowanie w tym względzie to nic innego jak podejmowanie określonych decyzji polegających na dokonaniu wyboru środków do zrealizowania postawionych zadań lub też wykonanie zadań, które przy określonych środkach możliwe są do wykonania.

Racjonalność gospodarowania w wojskowej jednostce budżetowej, jest zasadą wynikającą z przyjętego w wojsku systemu kierowania. Oznacza to, żeby była ona efektywną, zasady ją kształtujące powinny być zawarte w podstawowych funkcjach składających się na system kierowania, a mianowicie: w odpowiednim planowaniu, organizowaniu, pobudzaniu i kontrolowaniu[80].

---

[80] Problematyka ta w ujęciu przedmiotowym zostanie podjęta szerzej przy omawianiu kosztów szkolenia wojska w kontekście problemów wynikających z realizacji wydatków na szkolenie wojsk w tym głównie wydatków na uzbrojenie i sprzęt wojskowy.

2.1.1. Charakterystyka i klasyfikacja kosztów ćwiczeń

Dla lepszego zrozumienia problematyki kosztów ćwiczeń należy rozróżnić pojęcie **wydatków** od pojęcia **kosztów**. Wydatki są ponoszone w celu prowadzenia bieżącej działalności gospodarczej i usługowej wojskowej jednostki budżetowej. Ponoszenie wydatków jest jednakże związane ze zmniejszeniem tylko jednego składnika majątku, a mianowicie stanu środków pieniężnych. **Wydatek** oznacza każdy rozchód środków pieniężnych, z kasy lub rachunku bankowego danej jednostki gospodarczej lub budżetowej, w związku z zapłatą za określone dobra lub usługi oraz w związku z regulowaniem wszelkiego rodzaju zobowiązań tych jednostek[81].

Koszt natomiast to wyrażone w pieniądzu zużycie środków produkcji i siły roboczej niezbędne dla pozyskania dobra (produktu lub usługi)[82].

Dlatego pojęcie wydatku jest szersze od pojęcia kosztu. Nie wszystkie wydatki bowiem są dla danej jednostki jednocześnie kosztami. Ważnym jest jednak fakt, że każdy koszt musi za sobą pociągać wcześniejszy lub późniejszy wydatek środków pieniężnych. Wzajemna relacja pomiędzy zakresem przedmiotowym pojęć koszty i wydatki jest przedstawiona poniżej.

Wydatki	
Wydatki niestanowiące kosztów	Wydatki stanowiące koszty

Przykładami wydatków niemających charakteru kosztów mogą być np.: spłata kredytów bankowych lub pożyczek, uregulowanie zobowiązań z tytułu podatku od nieruchomości lub z tytułu podatku dochodowego, wyplata odszkodowań itp. Każdy z wymienionych wydatków nie jest dla danego zakładu kosztem, chociaż oznacza zmniejszenie stanu środków pieniężnych.

---

[81] Por. E. Nowak, Rachunek kosztów, Wydanie III poprawione, EKSPERT Wydawnictwo i Doradztwo, Wrocław 1999, s. 24.

[82] Por. B. Olzacka, R. Pałczyńska - Gościniak, Leksykon zarządzania finansami, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1998, s. 140.

Z kolei przykładami wydatków, które wcześniej czy później stanowią koszty danej jednostki, mogą być: zapłata za wykonane usługi, zapłata za zakupione materiały, wypłata uposażeń żołnierzom i wynagrodzeń pracownikom, zapłata czynszu dzierżawnego itd.

Bardzo ważnym zagadnieniem jest również rozbieżność czasowa występująca między powstawaniem kosztu i realizacją wydatku. Jako przykład może służyć wydatkowanie środków pieniężnych z kasy lub z rachunku bankowego na zakup materiałów, co nie pokrywa się z reguły w czasie z wykorzystaniem tych materiałów w eksploatacji lub w produkcji. Ta rozbieżność czasowa występowania kosztów i wydatków znajduje swoje odzwierciedlenie w ewidencji księgowej w zmianach stanu zapasów, rozrachunków i rozliczeń międzyokresowych.

Zatem można wskazać trzy rodzaje relacji występujących w czasie między ponoszeniem kosztów i wydatków:

- pierwsza, wydatek nastąpił w okresie wcześniejszym niż został poniesiony koszt; jako przykład tego typu rozbieżności może być zapłata za zakup części lub materiałów, które zostaną zużyte w terminie późniejszym, czy tez wypłata zaliczki na poczet przyszłych wynagrodzeń oraz opłata czynszu „z góry" na początku roku;
- druga, wydatek nastąpił w tym samym czasie co koszt, np. wypłata uposażeń żołnierzom i wynagrodzeń pracownikom za pracę wykonaną w danym miesiącu, zakup materiałów biurowych za gotówkę do bezpośredniego zużycia;
- trzecia, wydatek nastąpił w okresie późniejszym w stosunku do poniesionego kosztu; przykładami tego typu sytuacji mogą być np. zapłata za wcześniej zakupione części lub materiały, które zostały już zużyte w eksploatacji lub w produkcji, opłata czynszu za użytkowanie lokalu czy innego obiektu „z dołu" pod koniec roku.

W skali okresu sprawozdawczego, w krótkich lub w dłuższych okresach ma się zazwyczaj do czynienia z rozbieżnością między czasem wydatkowania środków pieniężnych a czasem ponoszenia kosztów. Przy czym w znacznej mierze częściej wydatki wyprzedzają koszty, chociaż nie musi to być regułą. W dłuższych okresach występuje jednak tendencja do wyrównywania wydatków i kosztów.

Przez pojecie wydatki na szkolenie wojsk należy rozumieć sumę wydatków i kosztów poniesionych ma środki materiałowe, eksploatację i amortyzację sprzętu

technicznego, bazy szkoleniowej itp. Należy do nich również zaliczyć wszystkie pozostałe wydatki i koszty, które są ściśle związane *z* wyszkoleniem żołnierza, pododdziału, oddziału, związku taktycznego, OW i RSZ – łącznie z siłami zbrojnymi jako całością – w określonym czasie, np.: w roku kalendarzowym, okresie /cyklu/ szkoleniowym.

Realizacja wydatków na szkolenie poligonowe wojsk odbywa się na podstawie sporządzonego na dany rok budżetowy planu finansowego a także na podstawie szeregu dokumentów normatywnych.

Dokumentami normującymi szkolenie poszczególnych żołnierzy pododdziałów są: programy szkolenia /do batalionu włącznie/, programy strzelań, zbiory norm szkoleniowych, normy środków materiałowego zabezpieczenia szkolenia itd.

Programy szkolenia w sposób zwięzły i zrozumiały wytyczają cele szkolenia, dokonują podziału roku szkoleniowego ma okresy /cykle/ szkolenia oraz określają kolejność realizacji odpowiedniej tematyki szkoleniowej w poszczególnych okresach. Natomiast pozostałe dokumenty stanowią o oprzyrządowaniu procesu szkolenia realizowanego według obowiązujących programów. Z przedstawionych dokumentów normatywnych czerpiemy następujące informacje:

- czas trwania okresów szkolenia;
- umiejętności, które powinien opanować żołnierz, pododdział w określonym czasie /po zakończonym okresie szkolenia/;
- wielkość /ilość/ środków materiałowych, których zużycie gwarantuje osiągnięcie wymaganego poziomu wyszkolenia.

Wymienione informacje są ściśle związane z jedną z form działalności Sił Zbrojnych RP, a mianowicie z szeroko rozumianym szkoleniem, w tym:

a) szkoleniem:
   - programowym żołnierzy zasadniczej służby wojskowej;
   - kadry zawodowej;
   - operacyjno-taktycznym;
   - rezerw osobowych;
   - w ośrodkach specjalistycznych;

b) kształceniem w uczelniach wojskowych;

c) ćwiczeniami z udziałem wojsk /szczeble objęte programami szkolenia, np.: batalion, pułk - brygada itd./;

d)innymi formami szkolenia /np.: sprawdziany, zawody użyteczno-bojowe itp./.

Przedstawione formy działalności - w powiązaniu z informacjami zawartymi w dokumentach normujących szkolenie oraz odpowiednimi normami budżetowymi zawartymi w dokumentach finansowych – są podstawowym źródłem wydatków na szkolenie wojsk. Zatem przystępując do kalkulacji wydatków szkoleniowych musimy określić niezbędne dane wyjściowe. Są to najczęściej:

- cel szkolenia;
- struktura organizacyjna szczebla szkolnego obiektu;
- okres szkolenia, czas i miejsce jego trwania;
- ilość szkolonych;
- wymagane umiejętności;
- personel nauczający;
- ilość środków materiałowego zaopatrzenia szkolenia przewidzianych dla danego szczebla w normach lub faktycznie przydzielonych, gwarantujących osiągniecie wymaganego poziomu wyszkolenia;
- ilość i rodzaj uzbrojenia oraz innego sprzętu;
- normy budżetowe na szkolenie wojsk itd.

Do kalkulacji wydatków za obowiązujące struktury organizacyjne przyjmujemy: żołnierza, żołnierza - specjalistę i podoficera, drużynę /załogę/; pluton /równorzędny/; kompanie /równorzędną/. W przypadku prowadzenia ćwiczeń batalionowych, zgodnie z obowiązującą zasadą ich „personalizacji'' w kalkulacjach kosztów uwzględniamy również ten szczebel organizacyjny jako podstawowy komponent bojowy wojsk.

Po zakończeniu wymienionych etapów szkolenia żołnierze i pododdziały powinni odpowiadać następującym kryteriom:

Po I okresie:

- umieć sprawnie, indywidualnie działać na polu walki w różnych warunkach;
- umieć dokonywać wyboru miejsca na stanowisko ogniowe i okopywać się;
- znać budowę i zasady obsługiwania broni, prowadzić z niej celny ogień i rzucać

granatami;

- znać zasady orientowania się w terenie;
- umieć posługiwać się indywidualnymi środkami ochrony przed skażeniami oraz udzielać pierwszej pomocy rannym;
- znać i przestrzegać zasad żołnierskiego zachowania się, być przygotowanym do pełnienia służby wewnętrznej i wartowniczej.

Po II okresie:

a/ wspólny dla wszystkich funkcji i specjalności wojskowych:

- umieć sprawnie, indywidualnie działać na polu walki w różnych warunkach;
- umieć wykorzystywać teren i okopywać się;
- znać zasady maskowania i działania w terenie skażonym;
- umieć pokonywać zapory i przeszkody inżynieryjne /wykrywanie i unieszkodliwianie pojedynczych min/;
- znać zasady prowadzenia zabiegów sanitarnych, dezaktywizacji i odkażania;
- prowadzić celny ogień z broni strzeleckiej i pokładowej;
- właściwie wykorzystywać walory taktyczno - techniczne sprzętu, w tym również w ramach zamienności funkcji;
- opanować zasady przygotowania sprzętu do prowadzenia działań bojowych w rejonach wyjściowych /ześrodkowania/;
- wyrobić w sobie wymaganą sprawność fizyczną i mieć prawidłową sylwetkę;
- wykonywać czynności, przewidziane dla danego okresu szkolenia, według norm szkoleniowych;

b/ dla kandydatów na dowódców drużyn /załóg/:

- zdobyć teoretyczne i praktyczne przygotowanie do dowodzenia /kierowania/ drużyną /załogą/;
- znać i umieć stosować zasady instruowania i prowadzenia zajęć w punktach nauczania;
- umieć posługiwać się uzbrojeniem i sprzętem będącym w wyposażeniu drużyny /załogi/.

Po III okresie

- osiągnąć wysoki stopień zgrania funkcyjnych drużyny /załogi/ i umieć zespołowo

wykonywać czynności podczas alarmu i działań bojowych prowadzonych z użyciem sprzętu i bez sprzętu w różnych warunkach;

- umieć sprawnie (samodzielnie i w ramach plutonu) wykonywać zadania ogniowe w dzień i w nocy;
- umieć samodzielnie działać w składzie plutonu w różnych sytuacjach bojowych;
- znad zasady eksploatacji i możliwości sprzętu bojowego;
- umieć ocenić przyczynę niesprawności sprzętu oraz siłami drużyny /załogi/ usunąć drobne usterki;
- opanować praktyczne umiejętności prowadzenia rozpoznania przeciwnika naziemnego i powietrznego;
- wykonywać czynności przewidziane dla danego okresu szkolenia, według norm szkoleniowych;
- osiągnąć wysoki poziom merytorycznego i metodycznego przygotowania do szkolenia żołnierza i drużyny oraz organizowania i kierowania walką pododdziału.

Po IV okresie:

- opanować umiejętność wykonywania zadań w ramach drużyny /załogi/, umożliwiającą działanie plutonu z użyciem sprzętu i bez sprzętu oraz współdziałanie z innymi pododdziałami;
- umieć wykonywać zadania ogniowe w zorganizowanym systemie ognia w różnych porach doby;
- umieć praktycznie wykonywać prace związane z inżynieryjną rozbudową punktów oporu /posługiwanie się materiałami wybuchowymi/, ustawiać pojedyncze miny /grupy min/;
- umieć działać w rejonach skażonych oraz prowadzić zabiegi sanitarne i specjalne;
- wykonywać czynności przewidziane dla danego okresu szkolenia według norm szkoleniowych;
- opanować /dowódca plutonu/ umiejętność organizowania walki i dowodzenie w niej plutonem.

Po V okresie:

- zgrać kompanię w celu przygotowania jej do prowadzenia działań w składzie batalionu /we wszystkich rodzajach działań bojowych/;
- wykonywać zadania ogniowe w zorganizowanym systemie ognia;
- umieć współdziałać z przydzielonymi pododdziałami oraz środkami wsparcia;
- mieć zdolność do prowadzenia działań nieregularnych;
- umiejętnie współdziałać i wykorzystywać możliwości organów i sił układu pozamilitarnego i prowadzenie działań bojowych;
- wykonywać czynności, przewidziane dla danego okresu szkolenia, według norm szkoleniowych.

Formą sprawdzania wyszkolenia poszczególnych żołnierzy i pododdziału są w tym okresie kompleksowe ćwiczenia kompanijne lub batalionowe, ukazujące także sposób organizowania i prowadzenia walki przez poszczególnych dowódców. Kolejne okresy występują w zależności od kadrowej obsady dowództwa i sztabu batalionu oraz tylko tam, gdzie – zgodnie z „personalizacją'' ćwiczeń zaplanowano ćwiczenia batalionowe lub udział w ćwiczeniach wyższego szczebla (np.: brygadowych – równorzędnych, dywizyjnych).

Wymienione ogólne zadania określają wymagany poziom wyszkolenia pododdziałów wszystkich rodzajów wojsk. Programy szkolenia w częściach wstępnych do poszczególnych przedmiotów precyzują je szczegółowo.

Różnice występujące w programach szkolenia, w części odnoszącej się do tematyki specjalistycznej poszczególnych rodzajów wojsk wynikają z ich specyfiki (dotyczy to np.: wojsk obrony wybrzeża, desantowo-szturmowych, piechoty górskiej).

Dla wszystkich pododdziałów czynnikiem wpływającym na wzrost wydatków zwłaszcza w okresie przygotowania drużyny (załogi) oraz kompanii (batalionu), jest ich szkolenie w OSP /ośrodku szkolenia poligonowego/.

Klasyfikacja kosztów ćwiczeń poligonowych obejmuje następujące rodzaje kosztów, a mianowicie:

1. Koszty eksploatacji uzbrojenia i innej techniki wojskowej, obejmujące:
   - samoloty lub śmigłowce,
   - sprzęt ciężki (czołgi, wozy opancerzone, trenażery i symulatory itp.),

- samochody ciężarowe,
- samochody terenowe i dostawcze,
- działa i armaty,
- stacje radiolokacyjne,
- wyrzutnie rakiet,
- agregaty prądotwórcze,
- techniczny sprzęt logistyczny (łaźnie polowe, kuchnie polowe itd.),
- specjalistyczny sprzęt saperski itd.

2. Koszty zużycia środków materiałowych w służbie uzbrojenia i elektroniki, obejmujące:
   - amunicję bojową,
   - amunicję ćwiczebną,
   - granaty,
   - ładunki wybuchowe (trotyl, lont detonujący itp.),
   - pociski rakietowe i czołgowe,
   - bomby zapalające itd.
3. Koszty służby żywnościowej, obejmujące:
   - koszty środków żywnościowych i napojów,
   - koszty magazynowania i przechowywania,
   - koszty zakupu drobnego sprzętu oraz materiałów do zbiorowego żywienia,
   - koszty eksploatacji sprzętu (lodówek, chłodziarek, mikserów itp.),
   - koszty suchych racji żywnościowych,
   - koszty należności podróżnych itd.
4. Koszty służby mundurowej, obejmują:
   - koszty usług pralniczych,
   - koszty kąpieli,
   - koszty wymiany bielizny,
   - koszty środków higieny osobistej,
   - koszty ubioru personelu kuchennego,
   - koszty wyposażenia kuchni i stołówki żołnierskiej (ścierki, zmywaki,

obrusy itp.),

- koszty ubiory robocze specjalistów wojskowych,
- koszty innych przedmiotów mundurowych.

5. Koszty służby MPS, obejmują:
   - koszty paliw, smarów, olejów i płynów specjalnych,
   - koszty innych produktów naftowych,
   - koszty drobnego sprzętu mps itd.
6. Koszty zakwaterowania przejściowego, obejmują:
   - koszty zużycia opału,
   - koszty zużycia energii elektrycznej, cieplnej, wody i gazu,
   - koszty urządzenia zakwaterowania w terenie,
   - koszty zakupu drobnego sprzętu i materiałów do wyposażenia i utrzymania pomieszczeń,
   - koszty napraw bieżących i konserwacji sprzętu kwaterunkowego,
   - wydatki na usługi komunalne i przywóz opału,
   - koszty amortyzacji sprzętu i nieruchomości itd.
7. Koszty służby łączności, to
   - koszty telekomunikacyjne,
   - koszty eksploatacji sprzętu łączności,
   - wydatki związane z opłatą łączy telefonicznych,
   - opłaty za usługi obce,
   - koszty remontów bieżących i konserwacji sprzętu łączności itd.
8. Koszty transportu, to
   - koszty transportu kołowego,
   - koszty transportu kolejowego,
   - koszty transportu powietrznego,
   - inne opłaty transportowe (opłaty lotniskowe, za korzystanie z ramp i bocznic, opłaty tzw. „osiowe”, za taśmy mocujące) itd.
9. Koszty administracyjno-biurowe i topograficzne, to koszty:
   - map zużytych do ćwiczeń,
   - środków biurowych (papier, folie, tusze, kleje itp.),

- drobnego sprzętu biurowego (zszywacze, dziurkacze itp.),
- błon fotograficznych itd.

10. Koszty opieki medycznej, to wydatki na:
    - podstawowe lekarstwa i witaminy,
    - środki opatrunkowe i sanitarne itp.,
    - drobny sprzęt medyczny itd.
11. Pozostałe koszty finansowe, to:
    - wydatki na diety i należności za podróże służbowe,
    - dodatek operacyjny,
    - opłaty za zanieczyszczenie środowiska naturalnego,
    - opłaty komunalne,
    - wydatki z tytułu szkód i odszkodowań,
    - inne wydatki finansowe.

Wymienione elementy wydatków (kosztów) występują w mniejszym lub większym stopniu w szkoleniu poligonowym wszystkich szczebli dowodzenia w wojskach lądowych, a ich rozmiar uzależniony jest od długości okresu szkolenia poligonowego, stanu osobowego żołnierzy biorących udział w danym ćwiczeniu oraz od ilości i rodzaju użytego sprzętu wojskowego a także od zużycia środków bojowych i amunicji.

Należy także mieć na uwadze, że istotną częścią składową wydatków szkoleniowych /kosztów/ jest eksploatacja, utrzymanie, modernizacja i rozbudowa terenowej /garnizonowej i poligonowej/ oraz gabinetowej bazy szkoleniowej.

W grupie dodatkowych wydatków /kosztów/ umieszcza się również wydatki na narady, konferencje planistyczne przed ćwiczeniami, a także na wszelkiego rodzaju spotkania z prasą, telewizją i władzami lokalnymi w zakresie wszelakich przedsięwzięć związanych z organizowanym szkoleniem poligonowym, które bardzo często odbywa się w chwili obecnej przy współudziale żołnierzy państw NATO lub innych państw obcych w ramach wzajemnego współdziałania np. w programie „Partnerstwo dla pokoju".

Podziału kosztów ćwiczeń można również dokonać według kryteriów zbliżonych do stosowanych w gospodarce narodowej oraz według kryteriów

nowowprowadzonych[83]. Należy przy tym zaznaczyć, że zaadoptowanie do działalności ćwiczebnej kryteriów stosowanych w gospodarce przedsiębiorstw nie zobowiązuje do uwzględnienia wszystkich kosztów wynikających z tego kryterium. Uwzględniać należy tylko te grupy kosztów, których nośnikiem są ćwiczenia poligonowe.

Źródłem informacji na potrzeby oceny poziomu kosztów oraz poziomu efektywności ćwiczeń mogą być koszty pogrupowane według układu przedmiotowego (tzw. kalkulacyjnego), pozwalającego na ustalenie (kalkulowanie) jednostkowych kosztów własnych wraz z ukazaniem ich struktury.

Stosując kryterium podporządkowania kosztów obiektom ich kalkulacji możemy wyróżnić dwie podstawowe kategorie kosztów:

- pierwsza, koszty bezpośrednie,
- druga, koszty pośrednie[84].

Kosztami bezpośrednimi będą te elementy kosztów, które wynikać będą ze zużycia środków trwałych, materiałów bezpośrednich, paliwa i energii oraz wynagrodzenia bezpośredniego wraz z narzutami[85] za pracę żołnierzy pododdziałów (oddziałów) bojowych realizujących bezpośrednio zadania bojowe na poligonie.

Podstawowymi elementami kosztów bezpośrednich w ćwiczeniach poligonowych będą koszty zużycia sprzętu technicznego, środków trwałych i części zamiennych w poszczególnych służbach logistycznych, koszty zużycia sprzętu uzbrojenia i elektroniki, koszty zużycia amunicji, środków bojowych, środków pozoracji pola walki, koszty zużycia sprzętu polowego, koszty osobowe (uposażenia i wynagrodzenia), koszty podróży służbowych itp.

Jako koszty pośrednie traktowane są te elementy kosztów całkowitych, które nie mogą być wprost odniesione do określonych obiektów kalkulacyjnych na podstawie dokumentów źródłowych. W praktyce jako koszty pośrednie traktuje się również takie elementy kosztów bezpośrednich, których zaliczenie do kosztów określonych obiektów kalkulacyjnych jest nieopłacalne ze względu na dużą

---

[83] Dotyczy to na przykład wprowadzenia szczegółowej analityki kosztów poszczególnych faz ćwiczeń.
[84] Por. E. Nowak, Rachunek kosztów..., wyd. cyt., s. 30.
[85] Narzuty przypadające na wynagrodzenia bezpośrednie, obejmują składki z tytułu ubezpieczeń społecznych oraz odpisy na fundusze specjalne (np.; fundusz nagród) tworzone w stosunku do stanów osobowych żołnierzy i pracowników cywilnych wojska lub na innych podstawach.

pracochłonność. Przykładem tego rodzaju kosztów mogą być koszty materiałów pomocniczych zużytych w niewielkich ilościach przy eksploatacji sprzętu technicznego. Do tej grupy kosztów zalicza się również w wojsku tzw. koszty wydziałowe związane z ruchem maszyn i urządzeń, składowaniem i kontrolą techniczną, koszty ogólnego zarządu do których zaliczymy koszty administracyjno-gospodarcze, podatki oraz koszty utrzymania obiektów szkoleniowych i magazynów, koszty ochrony obiektów itp.

2.1.2. Planowanie kosztów ćwiczeń

Planowanie kosztów ćwiczeń w tym głównie najbardziej kosztownych ćwiczeń jakimi niewątpliwie są ćwiczenia poligonowe, powinno odbywać się w ramach i w terminach określonych dla planowania szkolenia operacyjno-taktycznego danego szczebla dowodzenia Wojsk Lądowych RP, przy uwzględnieniu terminów obowiązujących w planowaniu budżetowym w Siłach Zbrojnych RP.

W niniejszej pracy posłużono się procedurami w zakresie etapów planistycznych realizowanych na szczeblu brygady zmechanizowanej, jako najbardziej reprezentatywnego przedstawiciela procesu planowania w wojskach lądowych.

Planowanie szkolenia brygady stanowi integralne ogniwo kompleksowego planowania szkolenia w jednostce oraz procesu planowania obowiązującego w siłach zbrojnych. Jest jednocześnie podstawową czynnością dowódcy.

Zgodnie z *Instrukcją o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP* można założyć, że **celem planowania** działalności bieżącej na szczeblu brygady jest skoordynowanie działań wszystkich pododdziałów poprzez określenie zadań szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć oraz ich wykonawców, a także terminów, miejsc, form i szacunkowych kosztów realizacji. Na podstawie tak sprecyzowanego celu planowania działalności bieżącej brygady można postawić wniosek, że **celem planowania szkolenia dowództwa brygady** *jest określenie zadań szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć, skoordynowanie ich w czasie z zamierzeniami szczebla nadrzędnego i podległych pododdziałów; określenie form i metod (sposobów) ich realizacji, a także środków materiałowo-technicznych*

i szacunkowych kosztów, zapewniających zorganizowaną w skali roku (miesiąca) działalność dowództwa.

Kolejnym ważnym wnioskiem jest to, że na podstawie tak określonego celu planowania jego **przedmiotem** na szczeblu brygady jest działalność bieżąca dowództwa, obejmująca wszystkie zamierzenia szkoleniowe i inne zasadnicze przedsięwzięcia, których realizacja pozwoli dowódcy brygady osiągnąć założony cel, polegający na przygotowaniu do wykonywania zadań przewidzianych dla jednostki.

Literatura przedmiotu przebiegu procesu planowania szkolenia w wybranych brygadach zmechanizowanych, a także określony cel i przedmiot planowania pozwoliły na sprecyzowanie jego istoty. Jest nią właściwe zrozumienie przez dowódcę głównego zadania szkoleniowego i przekształcenie go na własne cele i zadania w zakresie szkolenia podległego dowództwa brygady, a także sprecyzowanie czasu ich realizacji i wykonawców zasadniczych przedsięwzięć oraz zapewnienie wszechstronnego ich zabezpieczenia w ramach przewidzianych na ten cel kosztów.

Wielu wniosków dostarczyła szczegółowa analiza czynników mających wpływ na planowanie szkolenia na szczeblu brygady. Pierwsza grupa dotyczy czynników podstawy do planowania. Przyjmuje się obecnie, że są to:

- rozkaz dowódcy szczebla nadrzędnego;
- rozkaz dowódcy danego szczebla;
- wytyczne szefów pionów funkcjonalnych szczebla nadrzędnego;
- wnioski z realizacji zadań w roku minionym;
- przewidywane do realizacji zamierzenia własne;
- propozycje podwładnych dotyczące działalności bieżącej[86].

Dotychczas poza wymienionymi dokumentami, wytycznymi, wnioskami i propozycjami za podstawę planowania szkolenia dowództwa i pododdziałów brygady przyjmowano zadanie główne na rok oraz decyzję szkoleniową dowódcy brygady.

O ile można założyć, że zadanie główne dla brygady zawarte zostanie w rozkazie dowódcy związku taktycznego (operacyjnego), to niezrozumiałe jest dlaczego instrukcja nie przewiduje **decyzji (zamiaru)** dowódcy brygady do szkolenia

---

[86] Por. *Instrukcja...*, wyd. cyt., s. 16.

(decyzji szkoleniowej), która oparta jest na ocenie stanu wyszkolenia dowództwa i pododdziałów brygady oraz stosownych kalkulacjach materiałowo-technicznego zabezpieczenia procesu szkolenia.

Dalszy proces badawczy wykazał, że poza wymienionymi czynnikami za podstawę planowania szkolenia dowództwa, dowódca brygady przyjmuje:

- własne zadania szkoleniowe, wynikające z potrzeby przygotowania oddziału do realizacji zadania głównego;
- zadania realizowane zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej;
- aktualny stan bazy szkoleniowej jednostki oraz przydział obiektów szkoleniowych (np. szkolnego ośrodka dowodzenia) i poligonowych;
- rzeczywisty stan i poziom wyszkolenia kadry dowództwa;
- stopień metodycznego przygotowania kadry dowództwa, szczególnie kierowników poszczególnych sekcji sztabu.
- normy budżetowe oraz normy rzeczowe na szkolenie wojsk,
- ograniczenia budżetowe w wydatkach szkoleniowych na dany rok, wydane przez dysponenta głównego.

Obserwacja i udział w procesie planowania na szczeblu brygady pozwala stwierdzić, że obecnie planowanie szkolenia, tak jak każde działanie zorganizowane, zawiera pięć zasadniczych etapów[87]:

- pierwszy, określenie jasnego i zrozumiałego celu działania;
- drugi, analiza warunków działania oraz określenie czasu, form, metod (sposobów) oraz środków zapewniających osiągnięcie zamierzonego celu;
- trzeci, przygotowanie warunków działania i środków niezbędnych do zastosowania w działaniu i jego zaplanowanie;
- czwarty, realizacja czyli wykonanie zamierzonego działania zgodnie z powziętym planem;
- piąty, kontrola osiągniętych wyników i wyciągnięcie wniosków.

Z punktu widzenia niniejszej dysertacji ważna jest jednak procedura planowania kosztów szkolenia. Normuje ją szereg aktów prawnych

---

[87] Por. *Teoria organizacji i zarządzania*, (praca zbiorowa), PWE, Warszawa 1981, s. 45.

ogólnopaństwowych i resortowych w zakresie planowania budżetowego, a mianowicie:

- Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych[88];
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 17 maja 2002 r. w sprawie szczegółowych zasad, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na 2003 rok[89];
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 grudnia 200 r. w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej jednostek, zakładów budżetowych, gospodarstw pomocniczych jednostek budżetowych oraz szczegółowe zasady i terminy rocznych rozliczeń i wpłat do budżetu przez zakłady budżetowe i gospodarstwa pomocnicze jednostek budżetowych[90];
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 18 lipca 2000 roku w sprawie szczegółowej klasyfikacji dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów[91];
- Decyzja nr 19/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 stycznia 2002 r. w sprawie planowania i wykonywania budżetu resortu obrony narodowej[92].

Planowanie budżetowe w resorcie obrony narodowej polega na przygotowaniu i podejmowaniu decyzji dotyczących podziału przydzielonych środków finansowych w ramach budżetu państwa na dany rok budżetowy, w celu optymalnego wykonania zadań Sił Zbrojnych. W praktyce jednak, wyrazem planowania jest przekształcenie w wartości pieniężne decyzji wojskowych (organizacyjnych i szkoleniowych) oraz wypracowanych na podstawie tych decyzji planów szkolenia, wyposażenia, eksploatacji itd.

Określone w ten sposób planowanie obejmuje:

---

[88] *Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych*, w: „Dz. U." 1998 nr 155, poz. 1014 z późn. zmianami.

[89] *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 17 maja 2002 r. w sprawie szczegółowych zasad, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na 2003 r.*, w: „Dz. U." 2002 nr 61, poz. 551.

[90] *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 grudnia 2000 r. w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej jednostek, zakładów budżetowych, gospodarstw pomocniczych jednostek budżetowych oraz szczegółowe zasady i terminy rocznych rozliczeń i wpłat do budżetu przez zakłady budżetowe i gospodarstwa pomocnicze jednostek budżetowych*, w: „Dz. U." 2000 nr 122, poz. 1333.

[91] *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 18 lipca 2000 roku w sprawie szczegółowej klasyfikacji dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów*, w: „Dz. U." 2000 nr 59, poz. 688.

[92] *Decyzja nr 19/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 stycznia 2002 r. w sprawie planowania i wykonywania budżetu resortu obrony narodowej*, w: „Dz. Urz. MON" 2002 nr 1, poz. 5.

- zbieranie informacji o zadaniach realizowanych w Siłach Zbrojnych, o realizacji budżetu w poprzednich okresach planistycznych,
- ustalanie metod i kryteriów, na podstawie których będzie dokonany wybór zadań,
- ustalenie hierarchii potrzeb i dokonywanie wyboru najlepszego z możliwych wariantów zadań.

Pomimo, że decyzje przybierają w początkowym okresie planowania formę określenia konkretnych potrzeb, a więc są ustalane rzeczowo, a następnie przyjmują formę wartościową, niezbędną do skonstruowania budżetu muszą być klasyfikowane, co do ważności. Dlatego też w większości tzw. wydatki (koszty) stałe takie jak wynagrodzenia, uposażenia, wydatki żywieniowe, są zabezpieczane w pełnej wysokości, a pozostałe wydatki ustalane są w ramach minimalnych - mających pokrycie w budżecie MON – potrzeb Sił Zbrojnych RP. Do tych ostatnich wydatków zaliczane są niestety również wydatki na szkolenie wojsk w tym na szkolenie poligonowe.

Szczegółowe zasady, termin i tryb opracowania projektów budżetów określa Nota Budżetowa Dyrektora Departamentu Budżetowego. Jest ona w miarę szczegółową instrukcją i wytycznymi oraz uzupełnieniem w stosunku do Wytycznych Ministra Obrony Narodowej do planowania budżetowego.

Przy sporządzaniu projektów budżetów istnieje zasada nadrzędności limitów finansowych nad planowanymi zadaniami, a w związku z tym na każdym etapie planowania budżetowego istnieje obowiązek dostosowania planowanych zadań do przydzielonych odgórnie limitów wydatków, z uwzględnieniem wszystkich źródeł ich finansowania. Projekty budżetów są sporządzane razem z projektami planów rzeczowych (planów modernizacji technicznej, prac badawczo-rozwojowych, zakupów materiałowych, inwestycji oraz planów szkoleniowych), które jednak podlegają weryfikacji przez stałe zespoły Komisji Budżetowej MON. Z reguły wszelkie plany i projekty dostosowywane są do aktualnych możliwości budżetowych resortu ON, a tym samym i możliwości budżetu Państwa.

Po końcowych weryfikacjach i dokonanych zmianach, Departament Budżetowy MON na podstawie uzgodnionych projektów budżetów oraz planów rzeczowych, sporządza projekt budżetu resortu wraz z odpowiednim uzasadnieniem do niego.

Z punktu widzenia niniejszej rozprawy doktorskiej ważna jest cała procedura planowania samego szkolenia i na jej podstawie planowanie kosztów szkolenia bez względu czy uzyska się pełne czy też częściowe pokrycie w przydzielonych środkach budżetowych.

Zgodnie z postanowieniami *Instrukcji o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZ RP,* proces planowania obejmuje:

1. Zadania (wytyczne) dowódcy do planowania działalności bieżącej na następny rok.
2. Analizę dokumentów normatywnych oraz określenie (wybór) zadań do realizacji w roku następnym.
3. Zebranie propozycji z podległych komórek organizacyjnych i dowództw (pododdziałów).
4. Przekazanie danych planistycznych podległym szczeblom dowodzenia.
5. Ocenę możliwości realizacji zadań w świetle przewidywanych na ten cel środków budżetowych na dany rok oraz ich koordynację.
6. Uzgodnienie planów (w tym dot. ćwiczeń poligonowych) z właściwymi kompetencyjnie komórkami organizacyjnymi szczebla nadrzędnego, ich korektę oraz opracowanie ostatecznej wersji zbiorczego planu i przedstawienie dowódcy do zatwierdzenia i podpisu.
7. Przedstawienie planu do akceptacji przełożonemu szczebla nadrzędnego.

Podobnie jak planowanie wszelkiej innej działalności, tak i planowanie szkolenia dowództwa brygady, powinno obejmować trzy zasadnicze fazy[93]:

- pierwszą – polegającą na analizie zadań szkoleniowych i sytuacji szkoleniowej oraz określeniu koncepcji szkolenia;
- drugą – polegającą na powzięciu decyzji i sprecyzowaniu zamiaru organizacji działalności szkoleniowej;
- trzecią – polegającą na planowaniu szczegółowym i wykonaniu dokumentów planistycznych, które są odzwierciedleniem decyzji i zamiaru do szkolenia dowódcy na dany rok (miesiąc).

W rozważanym procesie planowania, określonym w *Instrukcji o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZ RP*, brak jest fazy drugiej – decyzyjnej, która

---

[93] Por. W. Ślemp, *Zasady organizacji szkolenia w oddziale wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1999, s. 22.

stanowi podstawę do planowania szczegółowego. Wiele uwag budzą również terminy realizacji przedsięwzięć planistycznych, które nie korespondują z procesem planowania finansowego. Ich szczegółowa analiza pozwoliła wysnuć wniosek, że nie są one właściwie skorelowane, co w opiniach badanych respondentów oraz ekspertów jest niezrozumiałe, a w praktycznej działalności tworzy szereg problemów i nieścisłości w obiegu informacji planistycznych między poszczególnymi szczeblami dowodzenia.

W toku prac badawczych w zakresie przebiegu i dokumentacji planowania przedsięwzięć szkoleniowych na szczeblu brygady w tym także kosztów szkolenia stwierdzono również, że planujące dowództwa popełniają szereg błędów, szczególnie w czasie planowania rocznego (długoterminowego), które następnie muszą być korygowane w czasie planowania miesięcznego (krótkoterminowego) i dostosowywane do bieżących możliwości finansowych, a także – co jest w zasadzie nie do przyjęcia, w czasie trwającej już fazy praktycznej realizacji procesu szkolenia. Wynika to z nieprzestrzegania w czasie procesu planowania szczegółowego następujących zasad:

- efektywnego wykorzystania czasu, przydzielonych środków finansowych i materiałowo-technicznych oraz bazy szkoleniowej;
- zachowania korelacji między zamierzeniami własnymi, a przedsięwzięciami zaplanowanymi przez przełożonego – dowódcę dywizji (korpusu);
- planowania tylko tylu przedsięwzięć szkoleniowych, ile realnie może być zrealizowanych w określonym czasie i w konkretnych warunkach garnizonowych lub poligonowych przy pełnym (ograniczonym) zabezpieczeniu logistycznym i finansowym;
- uwzględniania odpowiedniej rezerwy czasu, środków logistycznych oraz finansowych na wykonanie nieprzewidzianych zadań szkoleniowych;
- zwięzłego i zrozumiałego formułowania przedsięwzięć szkoleniowych oraz konkretnym określaniu ilości ich uczestników i przebiegu realizacji;
- łączenia szkolenia z gotowości bojowej ze szkoleniem operacyjno-taktycznym, w terenie a także w miarę możliwości, co najmniej dwóch szczebli dowodzenia zapewniającego jego większą efektywność i realizm.

Otrzymane w toku prac badawczych wnioski i opinie pozwalają stwierdzić, że proces planowania działalności szkoleniowej na szczeblu brygady, powinien być zbieżny z procesem decyzyjnym realizowanym w czasie planowania działań bojowych (operacji) oraz procesem planowania budżetowego. Zapewniłoby to osiągnięcie jednolitych, w tym względzie procedur planistycznych, dostosowania się do standardów NATO i nie powodowało potrzeby dodatkowego przygotowania się kadry dowództwa pod względem proceduralnym oraz dokonywania wielokrotnej korekty planów szkoleniowych i kosztorysów w ciągu roku czy okresu szkolenia.

Przeprowadzone badania empiryczne potwierdziły wyniki badań teoretycznych i wykazały potrzebę ujednolicenia procesu planowania szkolenia z procesem planowania budżetowego w całym resorcie obrony narodowej. Należałoby też dostosować postanowienia instrukcji o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZ RP, w szczególności w zakresie proceduralnym, do wytycznych Ministra Obrony Narodowej do planowania budżetowego oraz do decyzji MON w sprawie planowania i wykonania budżetu resortu obrony narodowej – na dany rok budżetowy.

2.1.3. Obliczanie i ewidencja kosztów ćwiczeń

Obliczanie wydatków na szkolenie wojsk - począwszy od kosztów szkolenia poszczególnych żołnierzy do wydatków globalnych w skali sił zbrojnych wymaga odwołania się do konkretnych metod i procedur postępowania. Umożliwi to, bowiem dopiero dowódcom pododdziałów /od kompanii wzwyż/ obliczenie - przy założonym poziomie wyszkolenia - ilości środków materiałowych niezbędnych do jego osiągnięcia, a na wyższych szczeblach - kosztów szkolenia podległych wojsk w minionym roku i określenie wydatków na ten cel w kolejnym roku. Kierownictwu MON i SG WP natomiast pozwoli to - po zebraniu danych z OW i RSZ – na kształtowanie struktury budżetu w sposób zapewniający utrzymanie pożądanego poziomu zdolności i gotowości bojowej sił zbrojnych. Wyliczona średnia wydatków z poprzednich lat /2-3 lata/, przy uwzględnieniu wskaźnika inflacji, umożliwi określanie szacunkowych wydatków na szkolenie dowolnego elementu lub całości sił zbrojnych. Dlatego też we wszystkich tabelach - w rubrykach dotyczących ilości

środków materiałowych należy wpisywać wielkości "planowane" i "zużyte", a w rubrykach odnoszących się do środków finansowych - kwoty "planowane" i "wydatkowane".

Wydatki na szkolenie obejmują szkolenie podoficerów i młodszych specjalistów w ośrodkach szkolenia i szkolenie żołnierzy zasadniczej służby wojskowej wykonywania funkcji prostych w jednostkach wojskowych oraz doskonalenie funkcji specjalistycznych podczas ćwiczeń poligonowych.

W 12-miesiecznym cyklu szkolenia programowego wydziela się następujące okresy:

1. Szkolenie specjalisty (czas trwania 4 miesiące), które obejmuje:

a) szkolenie podstawowe o czasie trwania 1 miesięcznym. Ujednolicone programowo w skali Wojsk Lądowych, odbywa się w jednostkach wojskowych oraz w szkołach podoficerskich i młodszych specjalistów w tym 10-14 dni w trakcie szkolenia poligonowego.

b) przygotowanie żołnierza specjalisty trwające 3 miesiące. Odbywa się w jednostkach wojskowych i ośrodkach szkolenia. Żołnierzy szkoli się na dowódców drużyn (załóg), działonowych operatorów i kierowców wozów bojowych w tym również 10-14 dni w trakcie szkolenia poligonowego.

2. Szkolenie drużyny (załogi) – plutonu. Czas trwania do 5 miesięcy w zależności od ustaleń dowódcy pododdziału zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej. Drużyna – pluton w ramach szkolenia poligonowego batalionu powinna uczestniczyć w szkoleniu w ramach ćwiczeń taktycznych dwukrotnie. Pierwszy raz 10-14 dni szkoleniowych. Drugi raz w okresie szkolenia kompanii-batalionu 14-20 dni szkoleniowych.
3. Szkolenie kompanii-batalionu. Czas trwania ok. 2 miesiące. Długość okresu szkolenia ustala dowódca batalionu zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej. Cykl szkolenia poligonowego jest dwukrotny po około 14-20 dni.

Wydatki /koszty/ związane ze szkoleniem w tym również szkoleniem poligonowym obliczają:

- dla żołnierza, drużyny, plutonu, kompanii - dowódca kompanii;

- dla batalionu /równorzędnego/ - dowódca /sztab/ batalionu;
- dla pułku /brygady/ - starszy oficer operacyjny, przy udziale oficerów pionu szkolenia;
- dla dywizji - wydział operacyjny, przy udziale oficerów pionu szkolenia;
- dla RSZ (OW) - oddział operacyjny, przy udziale oficerów pionu szkolenia;
- za całych sił zbrojnych - pion szkolenia Sztabu Generalnego WP.

Podstawę do rozpoczęcia prac związanych z obliczaniem wydatków na szkolenie stanowią:

- rozkazy szkoleniowe przełożonych;
- wytyczne dotyczące działalności szkoleniowej szefa Inspektoratu Szkolenia oraz szefów rodzajów wojsk i służb;
- zarządzenie szefa SG WP w sprawie szkolenia uzupełniającego kadry;
- wskaźniki kosztów eksploatacji oraz cenniki wydawane przez pion logistyki i szefostwa RW;
- plany zasadniczych zamierzeń i poszczególnych szczebli dowodzenia;
- programy szkolenia i strzelań;
- normy środków materiałowo - technicznego zaopatrzenia szkolenia;
- normy budżetowe;
- założony poziom wyszkolenia.

Ponadto przy planowaniu wydatków należy opierać się na planach poszczególnych komórek /pionów/ funkcjonalnych dowództw sztabów, a przy obliczaniu poniesionych wydatków:

- w pododdziale - na miesięcznych planach szkolenia /rubryka „zużyte”/;
- na wyższych szczeblach - na asygnatach z poszczególnych, pionów funkcjonalnych danych z organów finansowych, protokołach i innych dokumentach ewidencyjno - sprawozdawczych.

Na tej podstawie można opracować „algorytm obliczania wydatków na szkolenie wojsk” (tzw. ideowy) który będzie zawierał informacje dotyczące rodzajów wydatków /kosztów/ występujących na poszczególnych szczeblach struktur organizacyjnych SZ, ujmując je w grupy bez wyszczególnienia asortymentów.

W celu ujednolicenia toku postępowania przyjęto, że na szczeblu żołnierz -

batalion /równorzędny/ zasadniczym, a właściwie jedynym składnikiem wydatków /kosztów/ na szkolenie są środki rzeczowe /materiałowego zaopatrzenia szkolenia/. Inne występujące wydatki - ze względu na trudności z ich wyodrębnieniem – należy rozliczać na szczeblu jednostki wojskowej /oddziału gospodarczego/.

Największa cześć środków przeznaczonych na działalność szkoleniową sił zbrojnych zużywa się w czasie szkolenia programowego pododdziałów podczas ćwiczeń poligonowych. Są to niemal w całości wydatki na środki eksploatacyjno - materiałowe /paliwo, amunicję itp./, a ich ilość /zużycie/ - obok rozwiązań organizacyjno - metodycznych - jest zasadniczym czynnikiem decydującym o poziomie wyszkolenia. Dlatego też konieczne jest określenie ilości środków materiałowych niezbędnych do uzyskania założonego /nakazanego/ poziomu wyszkolenia, co wynika m. in. z ograniczonych możliwości finansowania potrzeb w tym zakresie, jak również miejsca i roli danego szczebla w realizacji głównego zadania przez szczebel nadrzędny.

Uwzględniając ograniczone możliwości obliczania wydatków /kosztów/ na szkolenie oraz utrudniony dostęp do różnorodnych źródeł informacji /wskaźników, cenników itp./ przyjęto, że na szczeblu pododdziału oblicza się wyłącznie ilość zużytych środków materiałowych w roku kalendarzowym oraz prognozowane zużycie w roku kolejnym.

Za szczebel żołnierz - kompania /równorzędny/ jest odpowiedzialny dowódca kompanii /równorzędny/, a za obliczenie środków na szczeblu batalion - sztab, opierając się na danych otrzymanych od dowódców kompanii i pododdziałów zabezpieczenia.

Sumaryczne ilości zużytych i potrzebnych na szkolenie batalionu środków materiałowych, dowódca przekazuje do sztabu jednostki /pułku, brygady/, który sumuje dane otrzymane ze wszystkich pododdziałów i przelicza na koszty szkolenia poligonowego /planowane koszty/.

Również pozostałe koszty występujące w procesie szkolenia na szczeblu żołnierz - batalion /energii elektrycznej, eksploatacji obiektów i urządzeń szkoleniowych, wydatki na kulturę, sport, rekreację itp./, są trudne lub wręcz niemożliwe do wyodrębnienia na tym szczeblu. Są one rozliczane przez właściwe

komórki funkcjonalne jednostki wojskowej /pułku, brygady/.

W tym względzie wskazana jest współpraca osób odpowiedzialnych za ustalenie kosztów ćwiczeń poligonowych z odpowiednimi pionami logistyki i komórką ewidencji i obliczania kosztów w pionie głównego księgowego wojskowej jednostki budżetowej. Przyjmując takie rozwiązanie, unikniemy błędu podwójnego liczenia bądź opuszczenia niektórych rodzajów kosztów /wydatków/.

Pełne przedstawienie sposobu określenia i ilości wszystkich środków materiałowego zaopatrzenia szkolenia poligonowego ze względu na złożoność i zakres problematyki zawartej w dysertacji jest wręcz niemożliwe. Nie taki też jest również podstawowy cel do osiągnięcia. Metoda obliczania zostanie, zatem pokazana na przykładzie wybranych środków zużywanych w procesie szkolenia pododdziałów wojsk lądowych w trakcie szkolenia poligonowego jako najbardziej kosztownego procesu szkolenia wojsk.

Obliczanie ilości środków materiałowych potrzebnych w szkoleniu pododdziału powinno przebiegać dwutorowo, tzn. obejmować:

a) obliczanie faktycznie zużytych środków w roku kalendarzowym;

b) prognozowanie (planowanie) środków na rok następny.

Obliczenia faktycznie zużytych środków w roku kalendarzowym należy wykonać na podstawie zapisów w miesięcznych planach szkolenia kompanii (równorzędnej) w rubryce „zużyto'' i ewentualnie - w celu sprawdzenia - na podstawie asygnat magazynowych i rozkazów wyjazdów (wskazane byłoby bieżące prowadzenie dokumentacji pozwalające na okresowe obliczanie ilości zużytych środków i uniknięcie jednorazowego skumulowania prac). Wskazana jest współpraca z pionami logistyki i pionem głównego księgowego. Koszty obliczać należy w oparciu o aktualne ceny i nakłady.

Natomiast przy planowaniu (prognozowaniu) ilości środków materiałowych na rok następny należy w kalkulacji kosztów uwzględnić przyszłoroczne ceny ustalone w oparciu o przewidywany wskaźnik inflacji na rok przyszły, okresów szkolenia poligonowego oraz ilości przewidzianych do wzięcia w tym szkoleniu żołnierzy. Również koniecznym jest uwzględnienie pożądanego do osiągnięcia poziomu wyszkolenia pododdziału i pojedynczego żołnierza.

Dowódca kompanii może obliczać jednocześnie koszty szkolenia żołnierza, szczebli pośrednich (drużyna, załoga, pluton) - do kompanii włącznie (po zrealizowaniu tego szkolenia na podstawie danych o cenach środków materiałowych itp. uzyskanych ze szczebla nadrzędnego).

Najprostszym sposobem na wyliczenie kosztów jest przedstawienie kosztu jako iloczynu ceny i zużycia czynnika produkcji[94]. Relację te można wyrazić zapisem:

$$K = p \cdot Q$$

gdzie:

K – koszt zużycia czynnika produkcji,

p. – cena jednostkowa czynnika produkcji,

Q – zużycie czynnika produkcji w jednostkach naturalnych.

Ponieważ koszt oznacza wartość zużycia środków gospodarczych, dlatego dla każdego zasobu owa wartość jest zawsze utworzona jako przypadkowa dwóch czynników:

- pierwszego, ilości jednostek zużytych środków gospodarczych,
- drugiego, jednostkowej ceny zużycia tych środków.

Prostsze wyrażenie matematyczne kosztu może mieć postać:

$$KOSZT = ZUŻYCIE \ X \ CENA$$

W wojskowej jednostce budżetowej koszty oznaczają wyrażone wartościowo zużycie różnorodnych czynników produkcji związane ze zwykłą, normalną działalnością (głównie eksploatacyjną) jednostki wojskowej. Do obliczania kosztów WJB niezbędne są dane ilościowo – wartościowe uzyskane z poszczególnych pionów w tym przede wszystkim z pionu logistyki i pionu głównego księgowego. Jest to wyraźnie dostrzegalne w przykładowym obliczeniu ilości środków materiałowych potrzebnych w szkoleniu programowym działonowego czołgu T–72 i bcz T–72.

---

[94] Czynniki produkcji to siła robocza, środki trwałe i materiały (por. E. Nowak, Rachunek Kosztów, EKSPERT, Wrocław 1999, s. 23).

Obliczanie ilości środków materiałowych potrzebnych w szkoleniu programowym działonowego czołgu T-72 i bcz T-72 /przykład/ wymaga przywołania określonego sposobu. Podstawę do obliczeń stanowią programy szkolenia i strzelań, z uwzględnieniem nakazanego poziomu wyszkolenia.

Przy obliczaniu liczby amunicji należy określić przewidywane zużycie amunicji podczas:

a/ ćwiczeń przygotowawczych - zgodnie z wykazem opracowanym przez sztab batalionu, pułku /brygady/ oraz przydziałem obiektów szkoleniowych /PCO, strzelnicy/. Jeżeli przyjmiemy, że w tygodniu będzie prowadzone jedno strzelanie (średnio po 5 nabojów) oznacza to, że w czasie szkolenia w garnizonie /około 35 tygodni/:

- działonowy zużyje 35 x 5 = 180 szt. 7,62 mm nb kb /5,6 mm nb/;
- kompania - 1800 /10 działonowych/ + 1080 /6 dowódców/ + 450 /10 kierowców x 1 strzelanie w miesiącu/ = 2500 szt.,
- bcz = 7500 szt. /3 kompanie/;

b/ strzelań szkolnych - nalicza się amunicję na poszczególnych członków załogi z uwzględnieniem obowiązujących /wybranych/ strzelań, przyjmując zasadę, że co najmniej dwukrotnie odbędą wszystkie strzelania w ciągu służby w jednostce liniowej:

- działonowy - 6 strzelań /16 - 23 mm nb wkładkowych i 180 karabinowych/ x 2 =32 nb wkładkowe i 360 karabinowych;
- kompania - odpowiednio 320 i 3600 + 48 i 720 /dowódcy/ + 20 i 200 /kierowcy/ = 390 nb wkładkowych i około 4500 karabinowych oraz 180 nabojów 12,7 mm /dowódcy/.

W batalionie liczby te wynoszą odpowiednio 1170 szt., 13500 szt. i 180 szt.;

c/ strzelań sprawdzających - amunicję nalicza się zgodnie z wykazem strzelań, przyjmując minimum, tzn. jednokrotne odbycie wszystkich strzelań:

- działonowy - 3 strzelania /10 nabojów 125 mm i 85 karabinowych/;
- kompania - odpowiednio 100 szt. i 850 szt. + 20 szt. i 350 szt. /dowódcy/ = 120 szt. nb 125 mm i 1200 nb karabinowych

W batalionie odpowiednio - 500 szt. i 5000 szt. /w tym 140 szt. i 1400 szt. kadra/;

d/ strzelań specjalnych - na strzelanie nr 1 nalicza się amunicję na jeden pluton w kompanii /6 szt. 125 mm nb/, na strzelanie nr 3 /3a/ - na wszystkie plutony odpowiednio 120 /90/ szt. 12,7 mm nb:

- działonowy –należy przyjąć jeden nabój na każdego ;
- batalion - 18 szt. 125 mm nb i 1080 /810 szt./ 12,7 mm;

e/ ćwiczeń w kierowaniu ogniem plutonu i kompanii /w pododdziałach piechoty również drużyny, które prowadzi się w obronie i w natarciu zarówno w dzień jak i w nocy. Należy przyjmować, że każdy z pododdziałów odbywa dwa ćwiczenia /jedno w dzień i jedno w nocy/, np.: plcz w obronie w dzień i w natarciu w nocy lub odwrotnie. Na ćwiczenia w KO nalicza się średnio po 4 naboje wkładkowe lub karabinowe /ćwiczebne/ na czołg /bwp/ i 40 karabinowych, a dla broni piechoty w zależności od liczby figur bojowych, odległości i sposobu strzelania:

- działonowy - 16 nabojów wkładkowych i 160 karabinowych;
- kompania odpowiednio 160 szt. nb wkładkowych i 1600 szt. karabinowych. W batalionie - 480 szt. i 4600 szt.;

f/ ćwiczeń taktycznych ze strzelaniem (prowadzi się z kompanią i batalionem) - amunicję nalicza się jak w przypadku ćwiczeń w kierowaniu ogniem:

- działonowy - 8 szt. 125 mm nb i 80 szt. karabinowych;
- batalion - odpowiednio 240 i 2400 szt.

Dodatkowo nalicza się amunicję na odbycie jednego strzelania sprawdzającego w czasie inspekcji i kontroli:

- na działonowego - 4 naboje armatnie i 30 karabinowych;
- na batalion - 120 nabojów armatnich 1 900 karabinowych.

Przedstawione potrzebny amunicji kalibru 125 mm i 73 mm odpowiadają możliwościom ich pokrycia i stanowią niezbędne minimum, pozwalające na wykonanie zadań ogniowych. W miarę poprawy sytuacji należy naliczać je stosownie do zmiany kryteriów. W pododdziałach, w skład których wchodzą żołnierze służby nadterminowej, amunicję nalicza się według opracowanych dla nich programów i wykazów strzelań.

g) rzucania granatami ręcznymi - zgodnie z programami strzelań. Należy przyjąć zasadę, że w ciągu służby wojskowej każdy żołnierz powinien przynajmniej raz rzucić granatem. W związku z tym trzeba naliczyć dla:
   - działonowego – 1 - 2 granaty bojowe;
   - w batalionie - dla wszystkich żołnierzy po 1 - 2 granaty (średnio około 200 szt.);
h) strzelania z broni strzeleckiej - zgodnie z programem strzelań, przyjmując zasadę minimum dwukrotnego strzelania z broni osobistej na kwartał. W naliczeniach uwzg1ędnia się prowadzenie ćwiczeń przygotowawczych do strzelania z broni etatowej lub sportowej oraz amunicję na odbycie jednego strzelania szkolnego (sprawdzającego) w czasie inspekcji i kontroli:
   - działonowy - jedno strzelanie (12 szt.) x 9 = 108 szt. 9 mm nb;
   - batalion - 12 tys. szt. (w tym strzelania kadry z PW oraz żołnierzy z pododdziałów zabezpieczenia wyposażonych w PM-63).

Zbliżone do przedstawionych są procedury obliczania środków pozorowania i imitowania pola walki. Środki te są wykorzystywane przede wszystkim w szkoleniu taktycznym i ogniowym. Podstawą do naliczania środków pozorowania jest temat zajęć i przewidziane do przerobienia zagadnienia szkoleniowe oraz normy środków materiałowo - technicznego zaopatrzenia, a także "Poradnik metodyczny do szkolenia taktycznego". Środki typu ISA (125 mm, 76 mm), amunicję ślepą kalibru 100 mm nalicza się w liczbie średnio 7 szt. na czołg (bwp) w ciągu roku, a amunicję ślepą kalibru 7,62 mm - średnio 20 szt. na żołnierza na zajęcia i ćwiczenia taktyczne (temat). Inne środki (26 mm nb oświet1ające, sygnałowe, petardy itp.), niemożliwe praktycznie do wydzielenia na żołnierza, nalicza się na ćwiczący pododdział, uwzględniając temat, zagadnienia, porę doby (dzień, noc), stopień pozorowania przeciwnika i inne uwarunkowania. Oznacza to także, że w naliczeniach należy uwzględniać również środki oświetlające wykorzystywane w czasie ćwiczeń taktycznych ze strzelaniem oraz podczas niektórych strzelań programowych.

Obliczanie ilości środków minersko – zaporowych odbywa się również na podstawie programów szkolenia pododdziałów szkolnych i liniowych. Należy w nich określić tematykę zajęć (łącznie z ćwiczeniami na poszczególnych szczeblach

dowodzenia), do realizacji których muszą być użyte środki minersko - zaporowe (bojowe i ćwiczebne). Trzeba przy tym pamiętać o zasadzie, że przejęcie do szkolenia i wykorzystywania bojowych środków musi być poprzedzone szkoleniem z użyciem środków ćwiczebnych.

Zgodnie z normami zużycia środków materiałowych określa się liczbę środków potrzebnych na wyszkolenie pojedynczego żołnierza i pododdział.

Liczba potrzebnych środków ćwiczebnych wynika z programów szkolenia i norm środków materiałowego zaopatrzenia. Naliczone ilości środków według asortymentu należy zsumować na poszczególnych szczeblach szkolenia/dowodzenia/.

Podstawę zaś do obliczenia potrzebnych środków obrony przeciwchemicznej stanowią programy szkolenia w części dotyczącej szkolenia przeciwchemicznego i taktycznego oraz umiejętności, jakie żołnierze powinni opanować z tego przedmiotu.

W czasie dokonywania obliczeń należy korzystać z „Norm zużycia środków materiałowo - technicznego zabezpieczenia szkolenia pododdziałów chemicznych oraz szkolenia chemicznego wojsk zmechanizowanych i pancernych”[95], które określają rodzaj i ilość środków niezbędnych na realizację poszczególnych tematów szkolenia przeciwchemicznego i taktycznego.

Podobnie zasady jak w odniesieniu do środków minersko – zaporowych obowiązują przy obliczaniu ilości środków sanitarnych /medycznych/. Na podstawie programów szkolenia należy określić przedmioty i tematy, w ramach których będzie prowadzone szkolenie z wykorzystaniem środków sanitarnych /medycznych/. Do zasadniczych środków w tej grupie zalicza się opatrunki osobiste, chusty trójkątne, szyny, tabletki do odkażania wody i inne, których rodzaj i ilość przewidywaną do zużycia w toku szkolenia trzeba uzgodnić z lekarzem jednostki. Należy także przewidzieć środki na szkolenie żołnierzy nowo wcielonych, doskonalenie umiejętności udzielania pierwszej pomocy na polu walki oraz organizacji kompanijnego gniazda rannych i batalionowego punktu medycznego w czasie kompleksowych ćwiczeń taktycznych tego szczebla.

Bardziej złożonym jest natomiast obliczanie ilości środków eksploatacyjnych

---

[95] Normy zużycia środków materiałowo - technicznego zabezpieczenia szkolenia pododdziałów chemicznych oraz szkolenia chemicznego wojsk zmechanizowanych i pancernych (sygn. Chem. 346/87), Szt. Gen., Warszawa 1987.

/paliw/. Na podstawie programów szkolenia i strzelań określa się, które tematy /zajęcia/ będą prowadzone z użyciem sprzętu technicznego. Uwzględniając te procedury można obliczyć:

A/ ilość potrzebnego oleju napędowego (ON) określonego w litrach a następnie przeliczonego na kilogramy/tony:

- na naukę prowadzenia wozów bojowych /kierowca - 100 km, dowódca i działonowy - po 20 km/ zgodnie ze wskaźnikiem zużycia paliwa na 100 km /400 l - czołg, 100.1 - bwp/ i pomnożyć przez liczbę szkolonych w każdej grupie; po czym zsumować wartości obliczone dla czołgów /bwp/, samochodów i pojazdów specjalnych;
- działonowy - 80 l - czołg /20 l - bwp/;
- dla batalionu - 2480 l /działonowi/ + 1440 l /dowódcy/ + 12400 l /kierowcy/ + 740 /pododdziały zabezpieczenia/ - około 17100 l;
- na odbycie obowiązujących strzelań, licząc po 2 km na jedno strzelanie i uwzględniając motogodziny pracy silnika; należy zsumować strzelania obowiązujące poszczególnych członków załogi i pomnożyć przez ilość załóg w batalionie, a następnie przez 2 km i wskaźnik zużycia paliwa na 100 km;
  - działonowy - 16 strzelań x 2 km = 30 km x 4 l/km = 120 l + 15% mtg = około 150 l;
  - batalion - 4500 l /działonowi/ + 3120 l /dowódcy i kierowcy/ + 1230 l /kadra/ = około 9 tys. l;
- na ćwiczenia w kierowaniu ogniem pododdziału /plutonu, kompanii/, przyjmując w natarciu głębokość działania 2 km dla plutonu, 3 km dla kompanii. Zakładając dwa ćwiczenia dla plutonu i dwa dla kompanii, zużycie paliwa w batalionie wyniesie wraz z motogodzinami pracy silnika około 300 l;
- na szkolenie taktyczne: należy określić - na podstawie programów szkolenia - liczbę kilometrów stosownie do możliwości placów ćwiczeń taktycznych na szkolenie każdej załogi w ramach poszczególnych tematów i pomnożyć przez liczbę załóg i wskaźnik zużycia paliwa, dodając motogodziny pracy silnika lub w drugim wariancie przyjąć wskaźnik kilometrów na zajęcia i ćwiczenia taktyczne z załogą /drużyną/, plutonem, kompanią, batalionem (np. dla: załogi i plutonu 3 - 5

km, kompanii 8 - 10 km, batalionu - 20 km) i pomnożyć przez liczbę tych ćwiczeń oraz wskaźnik zużycia paliwa, dodając motogodziny;

- należy zsumować obliczone ilości ON potrzebnego do realizacji poszczególnych przedsięwzięć szkoleniowych uwzględniając w każdym z nich odległość obiektów szkoleniowych od koszar /obozowiska/ oraz ilość paliwa niezbędnego dla elementów /środków, pojazdów/ dowodzenia, wzmocnienia i zabezpieczenia.

B/ ilości potrzebnej benzyny samochodowej – BS (w przeliczeniu - po zsumowaniu w litrach – w kilogramach/tonach):

- na naukę jazdy kierowców, mnożąc liczbę kilometrów przez wskaźnik zużycia paliwa w zależności od typu pojazdu i liczby szkolonych;
- na zabezpieczenie procesu szkolenia /dowóz do obiektów szkoleniowych ludzi, amunicji, sprzętu żywności, pomocy szkoleniowych itp./, mnożąc liczbę pojazdów /kursów/ przez odległość do obiektów szkoleniowych i wskaźniki zużycia paliwa;
- na utrzymanie łączności, zabezpieczenie medyczne, techniczne, przeciwpożarowe i inne – sposób naliczania jak poprzednio.

W podobny sposób należy obliczać środki materiałowe potrzebne w szkoleniu pododdziałów szkolnych, określając ich ilość na wyszkolenie elewa, plutonu, kompanii i batalionu w ciągu turnusu i mnożąc przez liczbę turnusów w ciągu roku.

Wyliczone w przedstawiony w tym podrozdziale sposób ilości środków materiałowych w poszczególnych grupach i asortymentach wykorzystywane w procesie szkolenia, będą stanowić podstawę obliczania w sztabie pułku /brygady/ rzeczywistych kosztów szkolenia pododdziałów i prognozowanych wydatków na ten cel w oparciu o posiadane cenniki na środki bojowe i materiałowe.

W jednostkach wojsk lądowych na wyższych szczeblach dowodzenia /pułk, brygada. dywizja itp./ występują inne rodzaje wydatków[96] - wynikające z prowadzonej działalności szkoleniowej – do których należy zaliczyć wydatki na:

- szkolenie uzupełniające kadry, którego podstawowym elementem jest szkolenie dowództw i sztabów;
- prowadzenie ćwiczeń z wojskami na wyższych szczeblach dowodzenia;

---

[96] Główną przyczyną przesunięcia niektórych pozycji wydatków do obliczania na wyższych szczeblach jest trudność wyodrębnienia ich w skali pododdziału. Ponadto część z nich ma zupełnie inną strukturę wewnętrzną, nie dającą się ująć jako wydatki na szkolenie, lecz jako wydatki towarzyszące szkoleniu.

- szkolenie żołnierzy rezerwy;
- utrzymanie i odtwarzanie bazy szkoleniowej;
- przewozy wojsk transportem kolejowym;
- na oświatę, wychowanie oraz kulturę fizyczną i sport;
- doskonalenie zawodowe kadry w ramach kursów;
- inne /np.: straty i szkody powstające w toku szkolenia wojsk, podatki z tytułu użytkowania nieruchomości i terenów poligonowych itp./.

Wymienione wydatki stanowią znaczny procent łącznych kosztów szkolenia wojsk.

Wydatki ponoszone z tytułu prowadzenia ćwiczeń poligonowych mogą przybierać formę wydatków planowanych oraz rzeczywistych kosztów ćwiczeń. Bez względu na formę, planowane oraz rzeczywiste koszty ćwiczeń obejmują trzy podstawowe grupy wydatków związanych, między innymi, z:

- eksploatacją uzbrojenia i sprzętu technicznego;
- zażyciem amunicji bojowej, ćwiczebnej, materiałów wybuchowych, środków pozorowania i imitowania pola walki itp.
- utrzymaniem ćwiczących wojsk.

Planowane i rzeczywiste koszty eksploatacji uzbrojenia i sprzętu technicznego /łącznie z amortyzacją/ oblicza się, mnożąc liczbę jednostek eksploatacyjnych danego sprzętu /np.: godzin pracy, przebiegu kilometrów/ przez obowiązujące wskaźniki eksploatacyjno – ekonomiczne, a wynik wpisuje się do określonego zestawienia

Ewidencja kosztów ćwiczeń odbywa się w ramach ewidencji ilościowo - wartościowej poszczególnych służb, przy czym jak do chwili obecnej całkowicie został pominięty problem obliczania i ewidencji eksploatacji techniki wojskowej.

Sporządzanie kalkulacji wynikowych kosztów wykonywanych zadań należy do kompetencji i obowiązków głównego księgowego wojskowej jednostki budżetowej. Obowiązujący od 1 stycznia 2002 roku nowy system sprawozdawczości finansowej narzuca na pion głównego księgowego gromadzenie informacji ekonomicznych o gospodarce wojska – w tym również dotyczących kosztów – w ściśle określonych układach kalkulacyjnych, ułatwiających zarządzanie zasobami.

Wszystkie wojskowe jednostki budżetowe zobowiązane są do uwzględnienia

w zakładowych planach kont zasad ewidencji i rozliczania kosztów. Jest ona prowadzona na kontach zespołu 4 – Koszty według rodzaju i ich rozliczanie oraz na kontach układu kalkulacyjnego zespołu 5 – Koszty według typów działalności i ich rozliczanie.

Szczegółowe zasady ewidencji kosztów i ich rozliczania zawiera jednolity zakładowy plan kont dla jednostek budżetowych, zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych podległych Ministrowi ON w części dotyczącej zasad ogólnych ewidencji kosztów.

2.2. Podstawy prawne finansowania oraz procedury zabezpieczenia finansowego wspólnych przedsięwzięć szkoleniowych dla państw Sojuszu

2.2.1. Rodzaj i charakterystyka wydatków przewidzianych na międzynarodowe ćwiczenia wojskowe

Od dłuższego już czasu na terenie polskich poligonów organizowane są różnego rodzaju ćwiczenia i szkolenia wojsk z udziałem żołnierzy państw obcych. Intensywność tych ćwiczeń znacznie wzrosła od momentu naszego pełnoprawnego uczestnictwa w Sojuszu Północnoatlantyckim tj. od 12 marca 1999 roku.

Od tej chwili udział żołnierzy państw obcych na naszych poligonach stała się niemal codziennością. Dodatkowo nadal organizowane są różnego rodzaju przedsięwzięcia szkoleniowe w ramach programu „Partnerstwo dla Pokoju" w którym to programie biorą udział oprócz żołnierzy SZ RP również żołnierze innych państw NATO oraz krajów kandydujących do NATO w bliskiej lub dalszej przyszłości jak: przedstawiciele sil zbrojnych Litwy, Łotwy, Estonii, Słowacji, Ukrainy, Rumunii.

W początkowym okresie organizacji wspólnych poligonowych przedsięwzięć szkoleniowych, jeszcze przed przystąpieniem naszego kraju do NATO, organizacja przedmiotowych ćwiczeń w ramach PdP odbywała się w oparciu o podejmowane bardzo szybko decyzje polityczne. Konsekwencją tego było oczywiście wiele różnego rodzaju improwizacji, w szczególności jeśli chodzi o stronę ekonomiczno - finasową dotyczącą rozliczania takich nieplanowanych wcześniej przedsięwzięć.

Wymuszało to realizację wcześniej przez Departament Finansów a następnie

przez Departament Budżetowy określonych przesunięć w budżecie MON w celu wygospodarowania ekstra środków na ich sfinansowanie, co w konsekwencji wiązało się z rezygnacją z innych, równie ważnych wydatków, przy i tak skromnym i ograniczonym budżecie resortu ON. Jakże często szukano odpowiedzi na pytanie: „jak właściwie rozdysponować niewystarczające środki budżetowe i zabezpieczyć najpilniejsze zadania resortowe".

Cały czas jednak czynione były usilne starania, żeby wszystkim przedsięwzięciom zmierzającym do przygotowania i samego przebiegu międzynarodowych ćwiczeń poligonowych, nadać charakter planowanego i uregulowanego działania, zmierzającego do rozsądnego i uporządkowanego postępowania przez uczestników – organizatorów całego procesu realizacyjnego ćwiczeń.

W tamtym okresie, odpowiedź na pytanie: „jak postępować w zakresie procedur ekonomiczno-finansowych międzynarodowych ćwiczeń i szkoleń" – dały wytyczne Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 czerwca 1995 r. w sprawie zasad finansowania ćwiczeń międzynarodowych[97].

Dokument ten wymuszał i nadawał międzynarodowym przedsięwzięciom szkoleniowym planowy charakter, czego formalnym wyrazem było wcześniejsze przewidywanie i ujmowanie w planach na przyszły rok wszystkich przedsięwzięć organizowanych z udziałem państw obcych, zarówno w ramach Programu Partnerstwo dla Pokoju, jak i zamierzeń nie objętych tym programem.

Wytyczne te w znacznej mierze o charakterze nowatorskim przetrwały 3 lata, do czasu nowego uregulowania przedmiotowej kwestii w nowym uregulowaniu prawnym sporządzonym w „przeddzień" naszego wstąpienia do Sojuszu Północnoatlantyckiego. Dokumentem tym były wytyczne Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 lipca 1998 roku w sprawie zasad finansowania ćwiczeń międzynarodowych.

W świetle postanowień przytoczonych wytycznych przebieg planowania, finansowania i rozliczania międzynarodowych ćwiczeń wojskowych oraz innych przedsięwzięć szkoleniowych z udziałem jednostek wojskowych państw obcych

---

[97] Wytyczne Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 czerwca 1995 r. w sprawie zasad finansowania ćwiczeń międzynarodowych, w: „Dz. Rozk. MON" 1995, poz.76).

i organizacji międzynarodowych, przeprowadzanych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej albo z udziałem Sił Zbrojnych RP poza granicami państwa, odbywał się przy uwzględnieniu postanowień w nich zawartych. Były nimi następujące postanowienia:

1. Całość przedsięwzięć planistycznych, finansowych i rozliczeniowych odbywa się w poszczególnych rodzajach sił zbrojnych, przy ścisłej współpracy z Departamentem Budżetowym MON.
2. Planowanie wydatków na przedmiotowe przedsięwzięcia międzynarodowe realizuje się w zakresach i terminach określonych wytycznymi Ministra Obrony Narodowej do planowania budżetowego na dany rok, z podziałem na wydatki ponoszone z budżetu MON, ze środków własnych organizatora ćwiczenia (uczestnika) oraz z przewidywanej pomocy zagranicznej, uzgadnianej co do jej wysokości z zainteresowanymi państwami lub organizacjami międzynarodowymi.
3. Wielkość przewidzianych wydatków na międzynarodowe ćwiczenia wojskowe z podziałem o którym mowa w pkt. 2, podlegają wyodrębnieniu na poszczególne ćwiczenia i dysponentów w decyzji budżetowej na dany rok.
4. Wydatki te w ramach budżetu organizatora ćwiczenia planują dysponenci środków budżetowych w zakresie swoich uprawnień określonych w Decyzji Ministra Obrony Narodowej w sprawie planowania, wykonania oraz kontroli budżetu resortu obrony narodowej, stosownie do zakresu udziału w ćwiczeniu. Wydatki te mogą dotyczyć następujących obszarów kosztów:
   - zakupu oraz remontu uzbrojenia i sprzętu powszechnego użytku;
   - zakupu materiałów pędnych i smarów;
   - zakupu umundurowania;
   - remontu nieruchomości;
   - rozbudowy i modernizacji obiektów i urządzeń poligonowych;
   - opłat telekomunikacyjnych zdecentralizowane;
   - wydatków administracyjnych (materiały biurowe, propagandowe, pakiet informacyjny, powielanie, tłumaczenia itp.);
   - podstawowej opieki medycznej i dentystycznej;
   - ubezpieczenia uczestników ćwiczenia;
   - zakwaterowania w koszarach i na placach ćwiczeń;

- pokrycia kosztów transportu użytego dla celów ćwiczenia;
- opłat nawigacyjnych, lotniczych, portowych, celnych itp.;
- opłat za korzystanie z poligony w czasie ćwiczeń;
- opłat komunalnych (woda, gaz, utylizacja odpadów itp.);
- kosztów degradacji środowiska;
- inne koszty.

5. Wydatki ponoszone bezpośrednio z budżetu Ministerstwa Obrony Narodowej na rzecz polskich i zagranicznych uczestników ćwiczenia mogły dotyczyć:
   - zakwaterowania w koszarach i na placach ćwiczeń;
   - podstawowej opieki medycznej;
   - obsługi obserwatorów oraz gości zagranicznych zaproszonych przez stronę polską;
   - kosztów transportu w ramach ćwiczeń oraz opłat drogowych i ubezpieczenia z tym związanego;
   - opłat portowych, nawigacyjnych, lotniczych i celnych;
   - zabezpieczenia socjalno-bytowego;
   - kosztów degradacji środowiska;
   - kosztów konferencji planistycznych i podsumowujących;
   - wydatków, o których mowa w pkt 4, w części dotyczącej polskich uczestników ćwiczenia.
6. Wydatki refundowane przez inne państwa i organizacje międzynarodowe w tym również polskich uczestników dotyczyły:
   - wyżywienia;
   - zakwaterowania innego niż określone w pkt 5;
   - materiałów pędnych i smarów
   - materiałów i środków technicznych zużytych w czasie ćwiczeń;
   - opłat za korzystanie z poligonu w czasie ćwiczeń;
   - transportu do i z rejonu ćwiczeń;
   - łączności;
   - przedsięwzięć administracyjnych;
   - utworzenia i funkcjonowania biura prasowo-informacyjnego;

- zabezpieczenia pobytu obserwatorów i innych gości zagranicznych;
- opłaty za usługi obsługowo-remontowe;
- remontów i modernizacji obiektów i urządzeń poligonowych;
- opłat komunalnych (woda, gaz, utylizacja odpadów itp.);
- wojskowych map topograficznych i specjalistycznych;
- specjalistycznych badań medycznych i leczenia stacjonarnego (szpitalnego);

7. Przedstawiciele środków masowego przekazu pokrywają wszelkie wydatki związane z ich pobytem na ćwiczeniach we własnym zakresie.
8. Szczegółowy zakres wydatków na ćwiczenia wojskowe był ustalany w czasie konferencji planistycznych[98] i uzgadniających do ćwiczeń, a określony w niezbędnych dokumentach koniecznych do stworzenia prawnych podstaw planowanych ćwiczeń.

Poszczególne rodzaje oraz charakterystyka wydatków przewidzianych na międzynarodowe ćwiczenia określone w wytycznych MON z 1998 roku, w zasadzie nie uległy zmianie, jedynie po naszym wejściu do NATO zmieniły się podstawy prawne dot. zasad finansowania przedmiotowych przedsięwzięć o których szerzej napisze w następnych podrozdziałach dysertacji.

2.2.2. Koszty użytkowania poligonów i sprzętu poligonowego

Największe polskie poligony rozmieszczone na terenie naszego kraju (mapa 1) funkcjonują jako ośrodki szkolenia lub centra szkolenia wojsk. Posiadają one swoje komendy podporządkowane poszczególnym RSZ lub OW, które posiadają osobowość prawną i prowadzą gospodarkę finansową na zasadzie wojskowej jednostki budżetowej w myśl zasad określonych w ustawie o finansach publicznych z 1998 roku.

W związku z realizowaną podstawową działalnością centrów lub ośrodków szkolenia poligonowego o charakterze zabezpieczeniowo – usługowym w odniesieniu do ćwiczących na terenie danego poligonu wojsk oraz podobieństwach w rodzajach

---

[98] Szczegółowe przygotowanie ćwiczenia według standardów NATO odbywa się na konferencjach planistycznych tj. wstępnej, głównej i końcowej konferencji planistycznej. Czasami może też być organizowana przedwstępna konferencja planistyczna.

i strukturze ponoszonych kosztów ich funkcjonowania, przeprowadzono proces badawczy w zakresie kosztów funkcjonowania największego i najbardziej reprezentatywnego ośrodka szkoleniowego wojsk lądowych. Ośrodkiem tym jest Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych Drawsko Pomorskie.

CSWL Drawsko Pomorskie nie posiada bojowych tradycji, jednak zdążyło się na trwałe zapisać w powojennej historii Wojska Polskiego jako ważne ogniwo systemu szkolenia bojowego. Od początku istnienia CSWL odbywały się na jego terenie największe ćwiczenia wojsk lądowych. W początkowym okresie realizacji programu Partnerstwa dla Pokoju walory szkoleniowe Poligonu Drawsko odkryły tym razem wojska państw NATO. Począwszy od 1996 roku trwa tam intensywne szkolenie nie tylko naszych narodowych wojsk ale również szkolenie naszych natowskich sojuszników. Dotychczas szkoliły się tam wojska Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych, Niemiec, Danii, Holandii, Belgii i Włoch.

Podstawowym zadaniem jakie miała i ma do spełnienia Komenda Poligonu jest zabezpieczenie szkolenia wojsk lądowych (oraz w ograniczonym zakresie wojsk lotniczych Sił Zbrojnych RP, a także innych armii państw NATO), stworzenie im warunków do szkolenia ogniowego, taktycznego, strzeleckiego i specjalistycznego oraz zabezpieczenie potrzeb logistycznych.

W minionych latach CSWL Drawsko Pomorskie zabezpieczało bardzo wiele ważnych ćwiczeń poligonowych zarówno narodowych jak i wielonarodowych z udziałem żołnierzy niemal prawie wszystkich państw Europy.

Szczególnie ostatni okres, to wyjątkowo duże obciążenie wynikające z zabezpieczania kolejnych ćwiczeń wojsk brytyjskich pod kryptonimami „Ułański Orzeł”[99] oraz „Orzeł Prerii”[100] a także zabezpieczenie ćwiczenia V Korpusu Armii Stanów Zjednoczonych pod kryptonimem „VICTORY STREAKE”[101] oraz wiele innych wielonarodowych ćwiczeń poligonowych.

W realizacji podstawowych zadań przez CSWL, ponoszone były i są określone koszty związane realizowaną działalnością szkoleniową oraz utrzymaniem poligonu (tabela 2).

---

[99] Ćwiczenie przeprowadzone na poligonie Drawsko odpłatnie przez wojska Wielkiej Brytanii.
[100] Ćwiczenie przeprowadzone na poligonie Drawsko odpłatnie przez wojska Wielkiej Brytanii.
[101] Ćwiczenie przeprowadzone na poligonie Drawsko odpłatnie przez wojska USA stacjonujące w Niemczech.

Tabela 2

Zestawienie rocznych kosztów poniesionych na utrzymanie Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych Drawsko Pomorskie w 2000 roku w PLN (ceny roku 2000)

Rodzaj kosztów	Jednostka miary	Koszty
1. Utrzymanie personelu wojskowego i cywilnego		
1 . Żołnierze		
- uposażenie,	PLN	3 651 570,68
- pozostałe należności oraz pochodne,	PLN	1 035 834,99
- wyżywienie,	PLN	1 307 715,37
- umundurowanie,	PLN	1 343 445,06
- nagrody i wydatki osobowe nie zaliczane do wynagrodzeń.	PLN	472 738,20
2. Pracownicy zatrudnieni na czas		
a) nieokreślony:		
- wynagrodzenia,	PLN	4 803 749,00
- pochodne od wynagrodzeń,	PLN	1 039 606,79
- inne należności wynikające ze stosunku pracy	PLN	693 223,44
b) określony:		
- wynagrodzenia	PLN	
- pochodne od wynagrodzeń	PLN	
- inne należności wynikające ze stosunku pracy	PLN	
3. Inne koszty osobowe podniesione w związku z przeprowadzonymi ćwiczeniami:		
- dodatkowe zatrudnienie (wraz zpochodnymi),	PLN	349 442,07
- podróże służbowe	PLN	
- inne	PLN	
RAZEM I	PLN	**14697325,60**
II. Koszty związane z utrzymaniem i obsługą:		
1. Koszty materialne związane z:		
- usługami remontowymi, konserwacją i naprawą pojazdów, maszyn i urządzeń, w tym zakup części zmiennych,	PLN	1 037 729,45
- pozostałymi usługami,	PLN	1 486 400,09
- nabyciem materiałów pędnych i smarów	PLN	703 805,72
- nabycie materiałów i przedmiotów jednorazowego użytku	PLN	58955,88
2. Koszty utrzymania infrastruktury i inne:		
- usługi w zakresie remontów i konserwacji pomieszczeń i budynków	PLN	1 994317,22
- koszt zakup energii (par. 426) oraz inne koszty związane z administratorem obiektami infrastruktury	PLN	2 271 326,46
- ochrona środowiska	PLN	53 655,00
- ochrona przeciwpożarowa	PLN	33 107,84
- podatki i opłaty lokalne oraz inne		
należności wnoszone z tytułu posiadania poligonu wojskowego, w tym dzierżawy gruntów nie będących własnością SKARBU PAŃSTWA.	PLN	533 139,51
3. Koszty bieżące o charakterze ogólnym:		
- zaopatrzenie i wyposażenie biur	PLN	43 177,00

- usługi łączności i informatyczne	PLN	390 000,00
- transport	PLN	124 547,44
- inne		
1).....	PLN	
2).....	PLN	
3).....	PLN	
3 a. Inwestycje		
1) Myjnia pojazdów Konotop	PLN	3 230 000,00
2) Oczyszczalnia ścieków Oleszno	PLN	2 581 400,00
3) Strzelnica Studnica	PLN	427 000,00
4) Myjnia Bucierz		261 000,00
5) PPZWA Oleszno	PLN	100000,00
3b. Odpisy amortyzacyjne		
1) od środków transportu,	PLN	1 661 765,00
2) od budynków,	PLN	2 625 078,00
3) itp.	PLN	790 627,00
3c. Potrzeby inwestycyjne /2001-2003/		
1) wg zał. Służba wyszkolenia	PLN	6 608 000,00
2) wg zał. Służby logistyczne	PLN	53 884 700,00
RAZEM II	PLN	**80 899 731,61**
RAZEM I-II	PLN	**95 597 057,21**

Opracowanie własne na podstawie materiałów uzyskanych z organu finansowego CSWL Drawsko Pomorskie.

W ramach kosztów ogólnych na utrzymanie Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych Drawsko Pomorskie, dokonano wyliczeń przykładowych jednostkowych kosztów ale tylko dotyczących samego procesu przygotowania ćwiczeń poligonowych dla jednego przedsięwzięcia szkoleniowego, a mianowicie:

1. Koszty przygotowania jednego celu dla pasa ćwiczeń taktycznych i pasa do ćwiczeń w kierowaniu ogniem (wg cen z 2000 r.):
   - małogabarytowy cel ukazywany do broni strzeleckiej,
     - materiały – 7,56 zł,
     - kosz eksploatacji sprzętu szkoleniowego (podnośnik figury bojowej, źródła zasilania, okablowanie i sprzęt dodatkowy) – 2,78 zł,
     - transport – 11.06 zł,
     - razem 34,40 zł,
   - dużogabarytowy cel ukazywany dla broni pokładowej czołgów, bwp lub transporterów:

- materiały – 28,37 zł,
- kosz eksploatacji sprzętu szkoleniowego (podnośnik figury bojowej, źródła zasilania, okablowanie i sprzęt dodatkowy) – 4,85 zł,
- transport – 11,06 zł,
- robocizna – 26,00 zł,
- razem – 70,28 zł.

♦ dużogabarytowy cel ruchomy dla broni pokładowej czołgów, bwp lub transporterów:

- materiały – 60,00 zł,
- kosz eksploatacji sprzętu szkoleniowego (ciągarka dla celów ruchomych) – 4,85 zł,
- transport – 17,38 zł,
- robocizna – 35,00 zł,
- razem – 134,28 zł.

Przedmiotowe koszty dotyczą tylko jednego pasa ćwiczeń taktycznych.

2. Koszty przygotowania strzelnicy szkolno-bojowej czołgów, bwp i transporterów:

♦ małogabarytowy cel ukazywany dla broni pokładowej czołgów, bwp lub transporterów:

- materiały – 15,00 zł,
- koszt eksploatacji sprzętu szkoleniowego (podnośnik figury bojowej, źródła zasilania, okablowanie i sprzęt dodatkowy) – 5,69 zł,
- transport 11,06 zł,
- robocizna – 9,00 zł,
- razem – 40,75 zł

♦ dużoogabarytowy cel ukazywany dla broni pokładowej czołgów, bwp lub transporterów:

- materiały – 30,00 zł,
- koszt eksploatacji sprzętu szkoleniowego (podnośnik figury bojowej, źródła zasilania, okablowanie i sprzęt dodatkowy) – 5,69 zł,
- transport - 11,06 zł,
- robocizna – 9,00 zł,

- razem – 55,75 zł

♦ dużoogabarytowy cel ruchomy dla broni pokładowej czołgów, bwp lub transporterów:

- materiały – 250,00 zł,
- koszt eksploatacji sprzętu szkoleniowego (podnośnik figury bojowej, źródła zasilania, okablowanie i sprzęt dodatkowy) – 19,49 zł,
- transport - 11,06 zł,
- robocizna – 9,00 zł,
- razem – 289,55 zł

Przedmiotowe koszty obejmują koszty tylko dla jednej strzelnicy dla sprzętu ciężkiego i na pozostałych strzelnicach są zbliżone.

3. Koszty przygotowania strzelnicy piechoty do strzelań sprawdzających:

♦ małogabarytowy cel ukazywany do broni strzeleckiej:

- materiały - 7,56 zł,
- koszt eksploatacji sprzętu szkoleniowego (sterownik, podnośnik figury bojowej, źródła zasilania, okablowanie i sprzęt dodatkowy) – 7,78 zł,
- transport – 25,28 zł,
- robocizna – 13,00 zł,
- razem – 53,62 zł

♦ dużogabarytowy cel ukazywany dla broni strzeleckiej:

- materiały – 29,00 zł,
- koszt eksploatacji sprzętu szkoleniowego (sterownik, podnośnik figury bojowej, źródła zasilania, okablowanie i sprzęt dodatkowy) – 7,78 zł,
- transport – 25,28 zł,
- robocizna – 13,00 zł,
- razem – 75,06 zł

4. rzutnia granatów bojowych:

- materiały – 28,00 zł,
- robocizna – 13,00 zł,
- razem – 41,00 zł

5. strzelnica bojowa artylerii;

- małogabarytowy cel ukazywany dla broni strzeleckiej:
  - materiały - 7,56 zł,
  - koszt eksploatacji sprzętu szkoleniowego (sterownik, podnośnik figury bojowej, źródła zasilania, okablowanie i sprzęt dodatkowy) – 7,78 zł,
  - transport – 39,50 zł,
  - robocizna – 13,00 zł,
  - razem – 62,84 zł
- dużogabarytowy cel ukazywany dla broni pokładowej, czołgów, bwp, transporterów lub armat:
  - materiały – 28,37 zł,
  - koszt eksploatacji sprzętu szkoleniowego (sterownik, podnośnik figury bojowej, źródła zasilania, okablowanie i sprzęt dodatkowy) – 4,85 zł,
  - transport – 47,40 zł,
  - robocizna – 26,00 zł,
  - razem – 106,62 zł
- dużogabarytowy cel ruchomy dla broni pokładowej, czołgów, bwp, transporterów lub armat:
  - materiały – 60,00 zł,
  - koszt eksploatacji sprzętu szkoleniowego (ciągarka celów ruchomych) – 4,85 zł,
  - transport – 47,40 zł,
  - robocizna – 35,00 zł,
  - razem – 164,30 zł

6. Łączne średnie koszty odnowienia jednego celu:
   - pas ćwiczeń taktycznych – 65,43 zł,
   - pas do ćwiczeń w kierowaniu ogniem – 188,28 zł,
   - strzelnica szkolno-bojowa czołgów, bwp i transporterów opancerzonych – 13348,00 zł,
   - strzelnica piechoty do strzelań sprawdzających – 998,28 zł,
   - rzutnia granatów bojowych – 81,50 zł,
   - strzelnica bojowa artylerii – 142,40 zł,

- koszt przygotowania trenażerów celów wykorzystywanych na instalacjach szkoleniowych – ok. 3000,00 zł,
- koszt zużycia środków pozoracji pola walki na instalacjach szkoleniowych – 9293,00 zł/na 1 strzelanie,
- zabezpieczenie szkolenia na instalacji szkoleniowej (zabezpieczenie strzelania lub szkolenia)
  - transport żołnierzy na posterunki ubezpieczenia – 890,00 zł,
  - dyżury żołnierzy na dodatkowych posterunkach ubezpieczenia – 22848,00 zł/na dobę,
  - zabezpieczenie medyczne – 554,85 zł/1 strzelanie,
  - zabezpieczenie przeciwpożarowe – 302,50 zł/ 1 strzelanie,
  - oczyszczenie terenu po zakończeniu strzelania – 21100,00 zł.

Wyliczone jednostkowe koszty powiększane są każdorazowo o wydatki związane ze stratami, szkodami i zniszczeniami, których wcześniej nie można było przewidzieć w wyniku prowadzonej działalności szkoleniowej na poligonie oraz szkody ekologiczne za degradację i zniszczenie środowiska naturalnego.

Ponadto każdorazowo w związku z utratą wartości środków trwałych związanych z ich zużyciem fizycznym i ekonomicznym należy obliczać amortyzację wszystkich składników majątku trwałego znajdującego się na terenie poligonu wojskowego.

Amortyzacja jest to równowartość (wyrażona pieniężnie) zużycia składników majątku trwałego (środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych) zaliczana w koszty działalności jednostki gospodarczej[102].

Najczęściej stosowaną metoda amortyzacji jest metoda amortyzacji równomiernej, nazywana też metodą amortyzacji liniowej. Opiera się ona na założeniu, że składniki majątku trwałego zużywają się jednakowo w każdej jednostce czasu przez cały okres ich użytkowania. Odpisy amortyzacyjne dokonywane są w wysokościach takich samych stawek amortyzacyjnych w całym okresie użytkowania składnika majątku trwałego.

---

[102] Por. D. Sołtys i inni, *Rachunkowość zarządcza przedsiębiorstw, Rachunek kosztów*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 63.

Przy stosowaniu metody amortyzacji równomiernej roczna stawka amortyzacyjna jest wyliczana według wzoru:

$$A = \frac{W_p}{n}$$

gdzie:

A - roczna kwotowa stawka amortyzacyjna,

$W_{p.}$ - wartość początkowa składnika majątku trwałego,

n - przewidywany okres użytkowania składnika majątku trwałego w latach.

Stawka amortyzacyjna może być również wyrażona jako procent od wartości początkowej składnika majątku trwałego, co realizuje się za pomocą wzoru:

$$a = \frac{100\%}{n}$$

gdzie:

a - roczna stopa amortyzacyjna w procentach.

W celu obliczenia kwoty rocznej stawki amortyzacyjnej należy roczną stopę amortyzacyjną pomnożyć przez wartość początkową składnika majątku trwałego.

$$A = \frac{a \cdot W_p}{100\%}$$

Odpisów amortyzacyjnych (umorzeniowych) dokonuje się miesięcznie a w celu ustalenia miesięcznej stawki amortyzacyjnej należy roczną kwotę odpisu podzielić przez 12:

$$A_{m.} = \frac{A}{12},$$

gdzie: $A_{m.}$ - miesięczna stawka amortyzacyjna.

Planowane odpisy amortyzacyjne odzwierciedlają zużycie majątku trwałego wynikające z ich normalnej eksploatacji.

2.2.3. Zasady finansowania i rozliczania wspólnych ćwiczeń wojskowych

Po 1999 roku w świetle realizowanych w różnym tempie zmian, zaistniała również potrzeba opracowania, uzgodnienia i wydania nowych uregulowań prawnych w zakresie zasad finansowania ćwiczeń międzynarodowych. Dotychczasowe

uregulowania prawno-finasowe zawarte w wytycznych Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 lipca 1998 roku w sprawie zasad finansowania ćwiczeń międzynarodowych nie pasowały już do nowej rzeczywistości militarnej.

Rozpoczęte prace nad nowym aktem prawnym w przedmiotowej kwestii trwały ponad rok i zakończyły się wprowadzeniem w życie z dniem 07.02.2001 roku nowym aktem prawnym a było nim, Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 stycznia 2001 r. w sprawie zasad finansowania zadań realizowanych w ramach międzynarodowej współpracy z zakresu wewnętrznego i zewnętrznego bezpieczeństwa państwa, wynikających z umów i porozumień[103].

W myśl postanowień powyższego aktu prawnego nowe zasady finansowania zadań realizowanych przez Ministra Obrony Narodowej w tym również dotyczących międzynarodowych ćwiczeń poligonowych, wynikają z umów i porozumień międzynarodowych.

Zadania te mogą być między innymi realizowane jako:

a) podejmowanie wspólnych przedsięwzięć, a w szczególności: tworzenie wielonarodowych jednostek lub prowadzenie wspólnych ćwiczeń,
b) utrzymanie i obsługa infrastruktury,
c) realizacja wspólnych zamierzeń inwestycyjnych,
d) udzielenie wsparcia wojskom obcym,
e) działalność szkoleniowa,
f) współpraca przygraniczna,
g) działania podejmowane przez Urząd Ochrony Państwa lub Wojskowe Służby Informacyjne w związku z wykonywaniem funkcji Krajowych Władz Bezpieczeństwa w rozumieniu umów o bezpieczeństwie miedzy Rzecząpospolitą Polską a Organizacją Traktatu Północnoatlantyckiego oraz Unią Zachodnioeuropejską.

Wymienione zadania mogą być finansowane ze środków budżetowych:

1. Właściwego dysponenta, wnoszonych jako:
   a) wkład do utworzonego wspólnego budżetu,

---

[103] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 stycznia 2001 r. w sprawie zasad finansowania zadań realizowanych w ramach międzynarodowej współpracy z zakresu wewnętrznego i zewnętrznego bezpieczeństwa państwa, wynikających z umów i porozumień, w: „Dz. U." 2001 nr 4, poz. 31.

b) wkłady do wspólnych programów obronnych, w szczególności do Programu Inwestycyjnego Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego w Dziedzinie Bezpieczeństwa.

2. Jednostek realizujących te zadania, jako ich wydatki, stosownie do wykonywanej przez dany kraj swojej części zadania.
3. Właściwego dysponenta, w przypadku przejściowego finansowania zadań, pod warunkiem uzyskania zwrotu poniesionych wydatków.

W przypadku przejściowego finansowania zadań ze środków budżetowych, otrzymane z tytułu zwrotu wpływy podlegają zarachowaniu na zmniejszenie wydatków właściwego dysponenta, bez względu na datę ich otrzymania.

Bardzo istotnym uregulowaniem w omawianym rozporządzeniu jest zapis stwarzający możliwość wykorzystania w latach następnych, tych wkładów finansowych wniesionych na realizację wspólnego budżetu, które nie zostały wykorzystane do końca roku budżetowego w ramach realizowanych zadań. Oczywiście cała realizacja musi przebiegać zgodnie z wcześniej uzgodnionymi i zatwierdzonymi planami wydatków.

Ponadto rozporządzenie określa, że ze środków właściwych dysponentów mogą być przejściowo ponoszone na rzecz jednostek innych państw wydatki związane z dostarczeniem dóbr i świadczeniem usług.

W przypadku jednak dostarczenia dóbr i świadczenia usług przez właściwych dysponentów na potrzeby wojsk obcych, przy równoczesnym korzystaniu z dóbr i usług świadczonych przez wojska obce na rzecz właściwych dysponentów, wzajemne rozliczenia mogą się odbywać na zasadzie kompensacji rocznej, a wpływy z tego tytułu podlegają zarachowaniu na zmniejszenie wydatków właściwego dysponenta.

Zatem od czasu wejścia w życie postanowień zawartych w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 9 stycznia 2001 roku, na każde ćwiczenie poligonowe opracowywane, uzgadniane i podpisywane jest porozumienie techniczne odnośnie finansowania danego międzynarodowego przedsięwzięcia szkoleniowego, gdzie określone są szczegółowe warunki, tryb i zasady finansowania i rozliczania ćwiczeń.

Bardzo przydatnym w tej kwestii są doświadczenia w zakresie obszaru, rodzaju

i charakteru wydatków (kosztów) ćwiczeń oraz ich planowania i rozliczania wypracowanych wcześniej za czasów obowiązywania postanowień wcześniej opisanych wytycznych MON z 28 lipca 1998 roku w sprawie zasad finansowania ćwiczeń międzynarodowych.

Decyzję o uruchomieniu środków budżetowych na ćwiczenia podejmuje Dyrektor Departamentu Budżetowego MON w oparciu o zatwierdzone kosztorysy sporządzone na podstawie wcześniejszych ustaleń dokonanych podczas konferencji planistycznych;

Do obsługi finansowej ćwiczenia organizator wyznacza właściwą wojskową jednostkę budżetową, z której wyznaczana jest osoba odpowiedzialna do sprawowania nadzoru finansowego, weryfikacji i końcowego rozliczenia ćwiczenia poligonowego.

Każdorazowo podjęcie decyzji o przeprowadzeniu ćwiczenia, na które nie planowano wcześniej środków budżetowych na dany rok budżetowy, jest uzależnione od wskazania przez wnioskodawcę źródeł sfinansowania ćwiczenia w wysokości niezbędnej do jego przeprowadzenia.

W przedmiocie rozliczania wspólnych ćwiczeń wojskowych w ramach NATO będą obowiązywały w najbliższej przyszłości (po dokonaniu ratyfikacji) odpowiednie procedury standaryzacyjne tzw. STANAG`s dotyczące trybu i zasad finansowania i rozliczania ćwiczeń poligonowych, szkolenia oraz użytkowania poligonów przez kraje Sojuszu. Częściowo dotyczyć one będą również krajów biorących udział w programie Partnerstwa dla Pokoju, szczególnie w odniesieniu do pomocy (wsparcia) udzielanego krajom PdP przez państwa NATO.

W chwili obecnej ratyfikowano przez Polskę dwa stanagi z przedmiotowej dziedziny szkoleniowej a mianowicie:

1. STANAG 2034 – Standardowe procedury NATO dla wzajemnej pomocy logistycznej[104];
2. STANAG 2135 – Procedury pilnej pomocy logistycznej[105].

Kolejne stanagi finansowe, zamierza się w szybkiej drodze (bez stosowania

---

[104] STANAG 2034 – Standardowe procedury NATO dla wzajemnej pomocy logistycznej (NATO standard procedures for mutual logistic asistance), WBNiS.

[105] STANAG 2135 – Procedury pilnej pomocy logistycznej (Procedures for emergency logistic assistance), WBNiS.

wymaganych procedur prawnych uzgodnień), ratyfikować pod koniec 2003 roku a najdalej na wiosnę roku 2004. Do stanagów tych należą:

1. STANAG 6002 – Zasady i procedury przeprowadzania oraz finansowania wspólnych ćwiczeń wojskowych[106];
2. STANAG 6003 – Zasady i procedury finansowania, tworzenia i utrzymania wspólnej infrastruktury szkoleniowej[107];
3. STANAG 6007 – Zasady finansowania i procedury zabezpieczenia wsparcia przedsięwzięć szkoleniowych dla państw Sojuszu[108];
4. STANAG 6012 – Zasady i procedury finansowania użytkowania poligonów i sprzętu szkoleniowego[109];
5. STANAG 6019 – Ratyfikacja projektu dokumentu (wniosku). Zasady finansowania i procedury zabezpieczenia wsparcia przedsięwzięć szkoleniowych przez państwa NATO dla państw programu PdP[110].

2.3. Wykorzystanie i ocena wskaźników ekonomiczno-finansowych w procesie planowania i organizacji ćwiczeń poligonowych w wojskach lądowych SZ RP

2.3.1. Pojecie i charakterystyka wskaźników ekonomiczno-finansowych

Sterowanie działalnością szkoleniową, podobnie jak i sterowanie działalnością gospodarczą w wojskowej jednostce budżetowej wymaga coraz doskonalszych metod ich oceny w celu usprawnienia procesów kierowania, co z kolei ma niebagatelne znaczenie dla zwiększenia efektywności szkoleniowej. Do podstawowych elementów

---

[106] STANAG 6002 – Zasady i procedury przeprowadzania oraz finansowania wspólnych ćwiczeń wojskowych (Principles and Procedures for the Conduct and Financing of Training Assistance), WBNiS.
[107] STANAG 6003 – Zasady i procedury finansowania, tworzenia i utrzymania wspólnej infrastruktury szkoleniowej (Principles and Procedures for the Financing of the Establishment and Operation of Common Training Facilities), WBNiS.
[108] STANAG 6007 – Zasady finansowania i procedury zabezpieczenia wsparcia przedsięwzięć szkoleniowych dla państw Sojuszu (Financial Principles and Procedures for the Provision of Support within NATO), WBNiS.
[109] STANAG 6012 – Zasady i procedury finansowania użytkowania poligonów i sprzętu szkoleniowego (Financial Principles and Procedures Relating to the Use of Training Areas and Training Facilities), WBNiS.
[110] STANAG 6019 – Ratyfikacja projektu dokumentu (wniosku). Zasady finansowania i procedury zabezpieczenia wsparcia przedsięwzięć szkoleniowych przez państwa NATO dla państw programu PdP (Ratification Draft 01, Financial Principles and Procedures for the Provision of Support by NATO Nations to Partnership for Peace (PfP) Countries), WBNiS.

ocen można zaliczyć kryteria i wskaźniki, nawiązujące do konkretnych dziedzin działalności w jednostce wojskowej w tym również do działalności szkoleniowej.

Nadrzędnym kryterium oceny działalności wojskowej jednostki budżetowej jest stopień wyszkolenia i osiąganej zdolności bojowej. Kryterium to należy jednak rozpatrywać łącznie z innym jakże ważnym kryterium ponoszonych kosztów na uzyskiwanie gotowości bojowej.

Dokonując połączenia tych obydwu kryteriów możemy dopiero mówić o jakże ważnym kryterium ekonomiczności działalności szkoleniowej WJB. Przy czym kryteria te oraz ich pomiar w zakresie całej problematyki szkoleniowej, należy ujmować kompleksowo, przy uwzględnieniu wszystkich dziedzin działalności, do których możemy zaliczyć:

- organizację i kierowanie;
- gospodarowanie środkami trwałymi;
- gospodarowanie środkami obrotowymi (materiałami, zapasami itp.);
- gospodarkę eksploatacyjną i remontową;
- gospodarkę transportową;
- gospodarkę finansową.

Do oceny wskazanych dziedzin oprócz szeregu instrumentów finansowych służą również wskaźniki ekonomiczne i finansowe.

Wskaźnik ekonomiczny (ang. ratio) jest to miara stosowana dla określenia zjawiska ekonomicznego w formie liczbowej. Podstawą ustalania wielkości wskaźników ekonomicznych stanowi dokonane za pomocą znaków wyobrażenie wszelkich kategorii ekonomicznych. Z uwagi na to, iż określone kategorie ekonomiczne w zależności od unormowań prawnych, warunków gospodarczych i tradycji mogą być różnie pojmowane, ich przedstawienie w postaci wskaźników ulegać może zmianie[111].

Wachlarz wskaźników, które mogą być konstruowane dla oceny efektywności ekonomicznej funkcjonowania wojskowej jednostki budżetowej na podstawie różnych danych w tym głównie z ewidencji i sprawozdawczości finansowej, jest szeroki.

Przy ustalaniu koncepcji metodyki kompleksowej oceny działalności

[111] Por. B. Olzacka, R. Pałczyńska –Gosciniak, Leksykon zarządzania..., wyd. cyt. s. 174.

ekonomicznej należy uwzględnić realizację celów stojących przed jednostką wojskową, a przede wszystkim:

- realizację procesu szkolenia;
- efektywność gospodarowania zasobami:
  a) ludzkimi,
  b) rzeczowymi (sprzęt, urządzenia, materiały, zapasy itd.).

Realizacja tych celów oraz współzależność zjawisk objętych oceną stwarza problem pogodzenia zasady kompleksowości oceny z zasadą koncentracji na podstawowych, najistotniejszych zagadnieniach. Żeby osiągnąć pozytywny efekt, należy zastosować podział oceny na:

a) ocenę podstawowych wskaźników (tzw. ocenę ogólną), sprowadzającą się do syntetycznej oceny – za pomocą odpowiednio dobranych wskaźników – efektów osiąganych w danym roku przez WJB,
b) ocenę pogłębioną (szczegółową wybranych zagadnień, zapewniającą uzyskanie dokładniejszego obrazu tych problemów, które na podstawie oceny ogólnej uznano za wymagające dodatkowych badań[112].

Ogólnie wskaźniki ekonomiczne ze względu na „pojemność"[113] zgrupowane są w trzech podstawowych obszarach a mianowicie jako: syntetyczne, zagregowane i cząstkowe.

Wskaźniki syntetyczne to te, których celem ich jest wyrażenie i ocenienie w sposób syntetyczny rezultatów całej działalności jednostki oraz symulowanie poprawy jej efektywności. Chodzi o wskaźnik, który najpełniej obrazuje rezultaty działalności wojskowej jednostki budżetowej i ma największy zakres oraz żeby kryteria jego oceny stymulowały poprawę gospodarności w WJB.

Jednoznaczne jego określenie nie jest sprawą prostą, jednak jego postać może być ujęta w sposób następujący:

$$W_s \text{ (wskaźnik syntetyczny)} = \frac{skuteczność}{koszty(naklady)}$$ [114]

---

[112] Por. M. Koch, Oddział gospodarczy – elementy teorii i działalności praktycznej, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1983.
[113] „Pojemność" rozumiana jako zakres sfery działalności lub obszary zjawisk, jakie reprezentuje dany wskaźnik.
[114] Por. M. Koch, Gospodarka wojskowa..., wyd. cyt., s. 332.

Formuła powyższa wyraża stosunek oceny skuteczności działania (osiągniętych wyników) – w wyrażeniu liczbowym – do kosztów (nakładów) poniesionych na uzyskanie tej skuteczności w określonym czasie. Miarą ilościową tego wskaźnika jest wartość liczbowa skuteczności, przypadająca na jednostkę kosztów.

W działalności szkoleniowej trudno jest wyrazić efekty szkoleniowe w kategoriach wartościowych (z wyjątkiem niektórych elementów działalności szkoleniowej), ale można je wymierzyć w jednostkach umownych. Można na przykład wyrazić efekty szkoleniowe metodą punktową. W takim przypadku do każdego rodzaju efektów przypisuje się odpowiednią liczbę punktów, biorąc pod uwagą znaczenie tego efektu. Suma punktów stanowi wówczas liczbę wyrażającą wartość poszczególnych efektów uzyskanych w wyniku działalności szkoleniowej np. podczas ćwiczeń poligonowych.

Wyniki można więc ustalić m.in. poprzez przyjęcie pewnych liczb obrazujących wartość wskaźników, parametry ilościowe bądź jakościowe, a następnie przez połączenie tych wartości (liczb) w jedną zintegrowaną wielkość, która w sposób syntetyczny przedstawi skuteczność szkolenia poligonowego danego pododdziału lub oddziału bojowego.

Wskaźniki zagregowane to te które ustala się w każdym obszarze działalności jednostki wojskowej, a wielkość ich powinna wyrażać wynik ogólny danego szeregu wskaźników cząstkowych. Przedmiotowe wskaźniki mogą służyć do oceny działalności gospodarczej poszczególnych służb logistycznych lub podsystemów gospodarowania takich np. jak:

- gospodarka eksploatacyjna (sprzętu i urządzeń technicznych),
- gospodarka szkoleniowa (np. szkolenie poligonowe),
- gospodarka materiałowa,
- gospodarka finansowa.

Obliczanie wskaźników zagregowanych może sprowadzać się do sumowania wartości liczbowej poszczególnych wskaźników cząstkowych, bądź zastosowania odpowiednich przeliczników do obliczania różnych wskaźników w celu sprowadzenia ich do wspólnego mianownika. Można też dla zapewnienia jednolitości metodyki ekonomicznej oceny działalności wybranego elementu działalności, do każdego

obliczenia wartości wskaźników - podobnie jak w przypadku obliczania wskaźnika syntetycznego – zastosować metodę punktową, dostosowując ją do potrzeb zintegrowanej oceny poszczególnych podsystemów wojskowej jednostki budżetowej.

Wskaźniki cząstkowe to z jednej strony wskaźniki bardziej szczegółowe, z drugiej zaś uzupełniające. Ocena ekonomiczna WJB realizowana na podstawie wskaźnika syntetycznego i wskaźników zagregowanych nie spełnia wszystkich wymagań kompleksowej oceny. Niezbędnym elementem jej weryfikacji oraz podstawą do obliczania wymienionych wyżej wskaźników jest zbiór wskaźników cząstkowych, które stanowią integralną część oceny kompleksowej działalności wojskowej jednostki budżetowej. Pozwalają one dokonywać pomiaru odrębnego dla każdego elementu działalności, charakteryzują cały obszar badanych elementów przez zbiorowość poszczególnych ocen i ich porównanie z odpowiednimi wielkościami reprezentowanymi przez tzw. wskaźniki bazowe (porównawcze, wzorcowe). Ujawniają wzajemne związki między poszczególnymi składnikami działalności w jednostce wojskowej, a powinny być tak dobrane, żeby uwidaczniały podstawowe efekty częściowe. Na przykład w gospodarce materiałowej taką role odgrywa wskaźnik rotacji zapasów. Ponieważ wskaźniki te obejmują wiele aspektów analizowanych wskaźników działalności jednostki i ułatwiają formułowanie programu doskonalenia poszczególnych podsystemów (obszarów) i całej ich działalności, niezwykle ważnym zagadnieniem jest obiektywna, naukowo opracowana punktacja ich wartości, która jest z kolei podstawą do budowy wskaźników zagregowanych i wskaźnika syntetycznego[115].

Wszystkie trzy grupy wskaźników, czego dowiodła ich ogólna charakterystyka i hierarchizacja są przydatnymi w procesie skonkretyzowania ekonomicznych uwarunkowań procesu szkolenia poligonowego.

2.3.2. Wskaźniki ekonomiczno-finasowe jako ekonomiczne kryterium optymalnego wyboru realizacji ćwiczeń poligonowych

Określenie doskonałości przedsięwzięć ćwiczebnych ułatwia branie pod uwagę określonych kryteriów pomiaru i oceny wyników tych przedsięwzięć.

---

[115] Tamże, s. 332-335.

Należy jednak zdawać sobie sprawę z tego, że nie jest możliwa ocena poziomu wyników ćwiczeń za pomocą tylko jednego kryterium bez względu na jego ważność i znaczenie. Trzeba zatem stosować kryteria kompleksowe, które odnosić się będą do wszystkich przedsięwzięć szkoleniowych lub do ich elementów składowych.

Obecnie szereg wątpliwości budzą liczne poglądy na temat zakresu przedmiotowego oceny wyników ćwiczeń. Najczęściej spotykamy się z koncepcjami, według których mierzyć i oceniać należy tylko sam proces przebiegu ćwiczeń. Brak jest natomiast uwzględnienia wpływu wielkości poniesionych kosztów, zarówno na wynik samego ćwiczenia poligonowego, jak i na wartość jego oceny końcowej.

Z punktu widzenia kosztowego, dokonując pomiaru i oceny ekonomicznej ćwiczeń poligonowych należy objąć następujące etapy procesu szkoleniowego:

a) okres przygotowawczy jednostek do ćwiczeń,
b) materiałowo – techniczne i organizacyjne zabezpieczenie ćwiczeń,
c) ćwiczenie właściwe,
d) obsługę, konserwację i naprawy sprzętu po ćwiczeniach.

Z punktu widzenia zasad racjonalnego gospodarowania wskazanym jest, aby powiązać ocenę stopnia wyszkolenia w zakresie opanowanej wiedzy i umiejętności (kadry i pododdziałów) z kosztami realizacji wszystkich przedsięwzięć szkoleniowych w tym głównie tych najbardziej kosztownych organizowanych w terenie wraz ze strzelaniem amunicją bojową i użyciem sprzętu bojowego.

W chwili obecnej zarówno w Wojskach Lądowych, jak i w całych Siłach Zbrojnych RP istnieje system (sposób) wystawiania ocen za efekty szkoleniowe w tym także za ćwiczenia poligonowe. Skala ocen jest od oceny 2 (niedostatecznej) do oceny 5 (bardzo dobrej) wystawianej w zależności od poziomu opanowania wymaganego poziomu wiedzy zarówno teoretycznej jak i praktycznego działania.

Nie stosuje się natomiast żadnych ocen powiązanych z wpływem wielkości kosztów na wynik ćwiczeń i wyszkolenia żołnierzy. Nasuwać się może jednak pytanie czy koszty powinny wpływać na wartość (efekty) wyniku ćwiczeń, a jeżeli tak, to jaki zastosować mechanizm uzależnienia wyników od wielkości poniesionych kosztów?

Dla ekonomisty wywieranie wpływu kosztów na wyniki ćwiczeń jest sprawą oczywistą i nie powinno budzić żadnych kontrowersji i zastrzeżeń, zwłaszcza w dobie

gospodarki rynkowej.

Jednak jak dowodzi praktyka ćwiczebna, korzystanie z rachunku kosztów i rachunku ekonomicznego w procesie realizacyjnym pomiaru efektywności ćwiczeń uznawana jest przez wielu dowódców za niecelowe. Ich zdaniem ważne są tylko uzyskane efekty bojowe, a nie poniesione z tego tytułu koszty. Takie stanowisko jest niesłuszne. Można go tylko odnieść w stosunku do okresu wojny, natomiast w żadnym przypadku do okresu pokoju.

W ramach realizacji zasad rachunku ekonomicznego, który winien być obecnie stosowany w każdej jednostce wojskowej ważnym jest nie tylko, jaka jest ilość i jakość wykonywanych przedsięwzięć poligonowych, ale również przy użyciu jakich sił i środków zostały one osiągnięte.

W związku z tym nasuwają się następujące wątpliwości:

a) czy koszty ćwiczeń odnosić do wszystkich faz ćwiczeń poligonowych łącznie, czy też do każdej z nich oddzielnie?

a) jakie kryteria należy brać pod uwagę w procesie oceniającym, żeby móc w określonych proporcjach podwyższać lub obniżać ocenę za dane ćwiczenie przy różnych rozmiarach kosztów i żeby sposób oceny był w miarę obiektywny?

b) jakich dalszych zmian należy dokonać w ewidencji kosztowej w wojsku, aby dostosować ją do wymagań metod pomiaru efektywności?

Należy stwierdzić, że w obecnym systemie ewidencji księgowej dotyczącej kosztów trudno jest obliczyć poziom kosztów oddzielnie dla poszczególnych faz ćwiczeń, ponieważ służby finansowe jednostek nie prowadzą jeszcze pełnej analitycznej ewidencji księgowej kosztowego ujęcia zużycia środków materiałowych, sprzętu i urządzeń technicznych oraz jego eksploatacji, z oddzielnym wyszczególnieniem kosztów szkoleniowych dot. danego ćwiczenia poligonowego. Warunkiem uzyskania informacji o poziomie zużycia środków materiałowych, sprzętu i urządzeń technicznych jest przeprowadzenie znacznej ilości pracochłonnych obliczeń, które w końcowej fazie i tak nie dadzą obiektywnego obrazu o poziomie poniesionych kosztów, ponieważ wielkość kosztów ćwiczeń, głównie w fazie przygotowawczej, w obecnym systemie rachunkowości jest łatwa do ukrycia. Wynika to stąd, że wiele czynności przygotowawczych tej fazy może być wykonywanych pod

pozorem szkolenia realizowanego w warunkach garnizonowych. W związku z tym koszty poniesione w garnizonie będą obciążać koszty ćwiczenia właściwego. Natomiast wiadomym jest, że koszty poszczególnych faz ćwiczeń, zgodnie z wymogami rachunku ekonomicznego, powinny być odnoszone do wyników tych faz, a koszty całych ćwiczeń – do oceny końcowej ćwiczeń. Wymagania takie zobowiązałyby kierownictwo ćwiczenia do ustalenia planu kosztów w fazie przygotowawczej, w fazie ćwiczeń właściwych (na poligonie) oraz w fazie końcowej (rozliczeniowej) po zakończeniu ćwiczenia. Zrealizowanie tego przedsięwzięcia pozwoli sporządzić plan kosztów ćwiczeń z podziałem na jego fazy.

Poprzez porównanie wielkości kosztów faktycznie poniesionych do kosztów planowanych, uzyska się wskaźnik kosztów ćwiczeń, który pozwoli na podstawie ustalonych kryteriów wystawiania ocen, czy podwyższyć czy też obniżyć ocenę rozpatrywanej fazy lub całego ćwiczenia.

Wskaźnik kosztów ćwiczenia można zapisać następującym wzorem.

$$\mathbf{W_k} = \frac{K_f}{K_p}$$

gdzie:

W_k – wskaźnik kosztów ćwiczeń,

K_f – wysokość kosztów faktycznie poniesionych,

$K_{p.}$ - wysokość kosztów planowanych.

Ze względu na duże znaczenie kryteriów oceny ekonomicznej, przy postępowaniu pomiarowo-oceniającym nie jest wskazane żeby dopuszczać do formułowania indywidualnych kryteriów wystawiania ocen, ponieważ doprowadziłoby to do tendencyjności i zachwiania obiektywności oceny końcowej ćwiczeń. Kryteria powinny zapobiegać przekraczaniu albo nadmiernemu obniżaniu planowanych kosztów. Powinny również przeciwdziałać przekraczaniu lub obniżaniu poziomu kosztów wynikających z przeprowadzonych ćwiczeń przez te same jednostki w latach ubiegłych, jak też przez inne jednostki realizujące ćwiczenia w tym samym terminie. Można to osiągnąć poprzez stosowanie systemu kar i wyróżnień wobec tych jednostek wojskowych, które dopuszczą się zakłócenia powyższych zasad.

Idea przewodnia zaproponowanego systemu może być następująca:

a) w przypadku przekroczenia planowanego poziomu kosztów, do poziomu kosztów w latach ubiegłych (w cenach stałych) lub do poziomu kosztów w innych porównywalnych jednostkach – wartość oceny uzyskanej za końcowy wynik ćwiczeń należy obniżyć o pewną jej część;
b) w przypadku obniżenia kosztów – w sytuacji jak wyżej – wartość oceny uzyskanej za wynik ćwiczeń należy powiększyć o stosowną jej część;
c) w przypadku gdy wysokość kosztów faktycznie poniesionych równa jest wielkości kosztów planowanych lub wielkości kosztów poniesionych w latach ubiegłych (przy tej samej strukturze i stanie ćwiczących wojsk) – wartość oceny uzyskanej za końcowy wynik ćwiczeń pozostawić na niezmienionym poziomie.

Ustalone w podany sposób oceny można nazwać ocenami globalnymi[116]. Oceny te można wykorzystać w postaci ich wpływu na doskonałość globalną ćwiczeń[117].

Wartość oceny o jaką należy zwiększyć lub zmniejszyć ocenę końcową, powinny ustalać ekonomiczne kryteria oceny wyników ćwiczeń. Dla jednolitości poglądów w tej kwestii, a przez to zachowania obiektywności w procesie pomiarowo-oceniającym, proponuje się przyjęcie następujących kryteriów wystawiania ocen poszczególnych faz ćwiczeń.

1. W warunkach, gdy wysokość kosztów faktycznych jest równa wielkości kosztów planowanych (lub w poprzednich latach oraz w porównywalnych jednostkach wojskowych) – wartość oceny pozostawić na niezmienionym poziomie.
2. W sytuacjach, gdy wysokość kosztów faktycznych jest mniejsza od wielkości kosztów planowanych (lub w poprzednich latach oraz w porównywalnych jednostkach wojskowych) – do wartości wskaźnika oceny dodać liczbę będącą różnicą pomiędzy jednością a wartością wskaźnika kosztów.

Zgodnie z zaproponowanym kryterium, przy kosztach poniżej planowanych i malejących o każdą setną – wskaźnik oceny fazy ćwiczeń należy również zwiększyć o taką samą wielkość. Powyższą zależność można wyrazić następującym wzorem:

$$W_{ogc} = W_{oc} + (1 - W_k)$$

---

[116] Ocena globalna ćwiczeń stanowiłaby wypadkową ocen wystawionych z punktu widzenia kryteriów bojowych oraz kryterium ekonomicznego (koszty). Byłaby to ocena końcowa skorygowana (podwyższona lub obniżona) o wartość oceny przy uwzględnieniu poniesionych w danym ćwiczeniu kosztów.
[117] Doskonałość globalna jest procentową miarą sprawności i efektywności ćwiczeń.

gdzie: W_{ogc} – oznacza wskaźnik oceny globalnej ćwiczeń (lub fazy ćwiczeń),

W_{oc} - oznacza wskaźnik oceny ćwiczeń (lub fazy ćwiczeń),

W_k - oznacza wskaźnik kosztów ćwiczeń.

A zatem, jeżeli planowane koszty zostaną obniżone o każdy jeden procent, to ocenę poszczególnych faz ćwiczeń należy zwiększyć o 5% wartości stopnia, czyli o 0,05.

Wartość stopnia, o jaką należy zwiększyć ocenę poszczególnych faz, ustalono w oparciu o badania przeprowadzone na podstawie wywiadu (rozmów) z osobami funkcyjnymi jednostek wojskowych poszczególnych szczebli dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP.

3. W warunkach, gdy wielkość kosztów faktycznych jest większa niż wcześniej planowano (lub w poprzednich latach oraz w porównywalnych jednostkach wojskowych) - od wartości wskaźnika oceny należy odjąć liczbę będącą różnicą pomiędzy wartością wskaźnika kosztów a jednością, powiększając tę różnicę o 50%. Powyższą zależność można zapisać następującym wzorem:

$$W_{ogc} = W_{oc} - (W_k - 1)\ \ 1{,}5$$

gdzie: W_{ogc}, W_{oc}, W_k – oznaczają jak w poprzednim wzorze,

1,5 - zwiększona o 50% różnica pomiędzy wartością wskaźnika kosztów a jednością.

A zatem, jeżeli planowane koszty poszczególnych faz ćwiczeń zostaną przekroczone o każdy 1%, to ocenę faz ćwiczeń należy obniżyć o 7,5% wartości stopnia, czyli o 0,075.

Wartość stopnia, o jaką należy zmniejszyć ocenę poszczególnych faz, ustalono na podstawie wyników wspomnianego poprzednio badania (wywiadu).

Przedstawione uwarunkowania będą spełniać funkcję silnego bodźca, wpływającego w zdecydowanej mierze, na odrzucenie przez odpowiedzialne osoby funkcyjne (organów dowodzenia) jednostek wojskowych, decyzji realizacji ćwiczeń w wymiarze wymagającym podwyższenia kosztów ponad koszty wcześniej zaplanowane na przedmiotowe ćwiczenie. Ponadto pozwoli to na najbardziej optymalny wybór rozmiaru użycia sił i środków w ćwiczeniu poligonowym.

W przedstawionych dotychczas wzorach wskaźników, głębszego wyjaśnienia wymaga parametr W_{oc}. Parametr ten oznacza wskaźnik oceny, którą można określić

w poszczególnych fazach ćwiczenia oraz w całym ćwiczeniu. Zatem wskaźnikiem oceny będzie:

a) w fazie ćwiczenia – stosunek wartości oceny fazy ćwiczenia do wartości oceny maksymalnej do osiągnięcia (bdb),
b) w całym ćwiczeniu – stosunek wartości oceny końcowej ćwiczenia do wartości oceny maksymalnej do osiągnięcia (bdb).

Zaproponowany mechanizm ustalania ocen za przeprowadzenie ćwiczenia, zmuszać będzie dowództwa i sztaby jednostek wojskowych do stosowania zasad racjonalnego gospodarowania przez wszystkie fazy ćwiczeń, począwszy od fazy przygotowawczej do ćwiczeń aż do ćwiczenia właściwego i fazy po zakończeniu ćwiczenia poligonowego.

Rozwiązanie takie podyktowane jest koniecznością uczynienia z kryterium kosztów ćwiczeń jednego z ważniejszych czynników oceny wyników ćwiczeń, które wywierać będzie pewnego rodzaju presję na wartość oceny ćwiczeń w fazie przygotowawczej jak i realizacyjnej danego ćwiczenia.. W zaproponowanych rozważaniach zamiarem moim było, poprzez zastosowanie zaproponowanego mechanizmu, uczynienie z planu kosztów ćwiczeń bariery, której przekraczać się nie opłaca. Zatem zaistnieje potrzeba precyzyjniejszego i bardziej racjonalnego sporządzania planów ćwiczeń (szkolenia poligonowego) na dany rok budżetowy.

W celu poprawnego ustalenia wartości oceny globalnej oraz doskonałości globalnej ćwiczeń, celowym jest posłużenie się następującym algorytmem postępowania oceniającego poszczególne fazy ćwiczeń, a mianowicie:

1. Ustalić ocenę końcową ćwiczenia.
2. Ustalić poziom kosztów ćwiczenia.
3. Obliczyć wskaźnik oceny ćwiczenia.
4. Obliczyć wskaźnik kosztów ćwiczenia.
5. Obliczyć wskaźnik oceny globalnej ćwiczenia (w wariantach przekroczenia lub obniżenia planowanych kosztów).
6. Zamienić wskaźnik oceny globalnej na ocenę globalną ćwiczenia, wykorzystując do tego celu następujący wzór:

$$O_{gc} = \frac{W_{ogc(\%)} \cdot 5}{100\%}$$

gdzie: O_{gc} – ocena globalna ćwiczenia,

5 - najwyższa wartość oceny czterostopniowej w skali ocen,

100% - wielkość stała.

7. Zamienić ocenę globalną na doskonałość globalną ćwiczenia posługując się następującym wzorem:

$$W_{dgc} = \frac{\left(O_{gc}\right) - 2\right) \cdot 100\%}{5 - 2}$$

gdzie: W_{dgc} - wskaźnik doskonałości globalnej ćwiczenia,

2 - najniższa wartość oceny w czterostopniowej skali ocen.

Pomocnymi wskaźnikami w dokonaniu oceny poszczególnych faz realizacyjnych ćwiczeń poligonowych mogą być także inne wskaźniki ekonomiczne chociażby takie jak:

1. Wskaźnik globalnych potrzeb materiałowych wyrażamy go wzorem

$$W_{zp} = \frac{Z_f}{Z_p}$$

gdzie:

Z_f - oznacza zużycie rzeczywiste materiałów w danym okresie,

$Z_{p.}$ - oznacza potrzeby wynikające z planów lub normatywów.

2. Wskaźnik kompletności pokrycia potrzeb materiałowych

$$W_{km} = \frac{S_f}{S_n}$$

gdzie:

S_f - oznacza sumę stanu zapasów w poszczególnych asortymentach,

S_n - suma normatywów zapasów, gwarantująca kompletność zabezpieczenia.

3. Wskaźnik kapitałochłonności systemu zaopatrzenia.

$$W_k = \frac{S_t}{R_m}$$

gdzie:

S_t - oznacza wartość zasobów trwałych systemu,

$R_{m.}$ – oznacza wartość zużycia materiałów.

4. Wskaźnik zużycia materiałów w systemie szkolenia.

$$W_{ks} = \frac{K_{fs}}{K_m}$$

gdzie:

W_{ks} - oznacza wskaźnik kosztów funkcjonowania systemu,

K_{fs} - koszty rzeczywiste funkcjonowania systemu,

$K_{m.}$ - koszty zużycia materiałów w gospodarce danego podmiotu (np. wojskowej jednostki budżetowej),

5. Ogólny wskaźnik kosztów (WJB), opisany wzorem:

$$W_k = \frac{K_r}{K_p}$$

gdzie:

K_r - oznacza koszty rzeczywiste,

$K_{p.}$ – oznacza koszty planowane lub normatywne[118].

Wykorzystywanych wskaźników może być bardzo wiele w zależności od tego czemu one mają służyć oraz od celu jaki chcemy osiągnąć w działalności kontrolnej lub w procesie przeprowadzanej analizy wskaźnikowej w przedsięwzięciach jednostki wojskowej.

2.3.3. Wykorzystanie wskaźników ekonomiczno-finansowych w ocenie planowania i organizacji ćwiczeń poligonowych

Przed przystąpieniem do kompleksowej oceny działalności ekonomicznej, organizacyjnej czy szkoleniowej należy uwzględnić po pierwsze, realizację celów stojących przed jednostką wojskową, po drugie jakie są siły i środki do ich realizacji i po trzecie jakie metody i instrumenty będą wykorzystywane do przeprowadzenia przedmiotowej oceny.

W procesie badawczym niniejszej dysertacji do oceny poszczególnych faz ćwiczeń, począwszy od etapu planowania ćwiczenia do jego realizacji końcowej,

---

[118] Por. T. Kamiński, Rachunek ekonomiczny w gospodarce wojskowej, AON, Warszawa 1993, s. 94-98.

wykorzystano różnego rodzaju wskaźniki – jako najważniejsze mierniki oceny ćwiczeń poligonowych w ujęciu kosztowym.

Prowadzenie i ocena każdej działalności wymaga odpowiedzi na następujące pytania:

- ile potrzeba wskaźników do opisu sterowania i oceny funkcjonowania systemu lub podsystemu (minimum, maksimum, zadowalająca liczba)?
- ile wskaźników potrzebuje i generuje sam system lub podsystem funkcjonując w systemie nadrzędnym?
- w jakim stopniu wskaźniki ułatwiają lub ograniczają ocenę systemu lub podsystemu?

Wszystkie wskaźniki (sposoby liczenia), w zależności od swej konstrukcji, reagują na węższy lub szerszy zakres działalności i zawierają różne sposoby informacji w danym systemie lub podsystemie.

W ramach analizowanego podsystemu szkolenia poligonowego wojsk wyróżnić można szereg wskaźników o charakterze ogólnym i szczegółowym, które dotyczą tylko ściśle określonych i stosunkowo wąskich ale jakże ważnych zjawisk gospodarczych o charakterze kosztowym.

Koncentrując uwagę na przykładach obliczania i praktycznego wykorzystania wskaźników ekonomicznych w ocenie planowania i organizacji ćwiczeń poligonowych w ujęciu stosowania zasad rachunku ekonomicznego, celowym i pożądanym staje się sformułowanie oceny i doskonałości globalnej ćwiczenia w ujęciu wariantowym:

1. W wariancie obniżki planu kosztów ćwiczenia i założeniu, że ćwiczenie taktyczne ocenione zostało na ocenę dobry (4) a plan kosztów został obniżony o 10%:
   - wskaźnik kosztów wyniesie $W_k = \frac{90\%}{100\%}$;
   - wskaźnik oceny wyniesie $W_{oc} = \frac{4}{5}$;
   - wskaźnik oceny globalnej wynosić wówczas będzie:

$$W_{ogc} = \frac{4}{5} + (1 - 0{,}9), \text{ zatem}$$

$$W_{ogc} = 0{,}9$$

Natomiast ocena globalna wyniesie:

$$O_{gc} = \frac{90\% \cdot 5}{100\%}$$

$$O_{gc} = 4{,}5 .$$

Otrzymany wynik informuje, że obniżenie kosztów ćwiczeń o 10% spowodował wzrost wartości oceny końcowej ćwiczenia o 0,5 wartości stopnia. Jest to przesłanka do wyróżnienia jednostki za przeprowadzenie ćwiczenia na stosunkowo niskim poziomie kosztów. Końcowa ocena za ćwiczenie wynosi obecnie 4,50.

Doskonałość globalna ćwiczenia wyniesie:

$$W_{dgc} = \frac{(4{,}5 - 2) \cdot 100\%}{3} ;$$

$$W_{dgc} = 83\% ;$$

Końcowy wynik oznacza, że ćwiczenie taktyczne osiągnęło 83% doskonałości, rozpatrywanej jednocześnie z punktu widzenia osiągniętej oceny i poniesionych kosztów.

2. W wariancie przekroczenia planu kosztów ćwiczenia przy założeniu, że ćwiczenie taktyczne ocenione zostało na ocenę dobry (4), a plan został przekroczony o 10%:

- wskaźnik kosztów wyniesie $W_k = \frac{110\%}{100\%}$;
- wskaźnik oceny wyniesie $W_k = \frac{4}{5}$;
- wskaźnik oceny globalnej wynosić wówczas będzie:

$$W_{ogc} = \frac{4}{5} - (1{,}1 - 1{,}0)\ 1{,}5 ;$$

$$W_{ogc} = 0{,}65.$$

Natomiast ocena globalna wyniesie:

$$O_{gc} = \frac{65\% \cdot 5}{100\%};$$

$$O_{gc} = 3{,}25.$$

Otrzymany wynik informuje, że przekroczenie planu kosztów o 10% spowodowało spadek oceny końcowej ćwiczeń z 4,00 na 3,25. Jest to przesłanka do poniesienia kary przez jednostkę wojskową za mało skuteczne i jednocześnie bardziej kosztowne przeprowadzenie ćwiczenia.

Doskonałość globalna ćwiczenia wyniesie zatem:

$$W_{dgc} = \frac{(3{,}25 - 2) \cdot 100\%}{3};$$

$$W_{dgc} = 45\%.$$

Wynik oznacza, że ćwiczenie taktyczne osiągnęło doskonałość globalną na poziomie 45%. Jest to doskonałość stosunkowo niska w porównaniu do możliwej do osiągnięcia (100%) i świadczy o istniejącej jeszcze rezerwie w ograniczaniu kosztów.

Wartość ocen globalnych oraz poziom doskonałości globalnej w wariancie przekroczenia lub obniżenia planowanych kosztów, można obliczać dla wszystkich parametrów podstawiając je do określonych powyżej wzorów wskaźników.

Problematyka kryteriów pomiaru i oceny wyników ćwiczeń z punktu widzenia zasad racjonalnego i oszczędnego gospodarowania, uzależniając ocenę końcową ćwiczeń również od poziomu ponoszonych kosztów, wzmocni zainteresowanie dowództw i sztabów obniżaniem kosztów ćwiczeń, a przynajmniej spowoduje nie przekraczanie wielkości ustalonej we wcześniej opracowanym i zatwierdzonym planie kosztów na dane ćwiczenie.

Wynik ćwiczenia jest rezultatem całej działalności szkoleniowej jednostek wojskowych. Jest to podstawowy cel do osiągnięcia przez oddział (pododdział), dla którego angażuje się w ćwiczeniu środki bojowe, środki trwałe, materiały oraz pracę żołnierzy. Można zatem stwierdzić, że końcowy rezultat ćwiczenia poligonowego jest miarą efektywności pracy całego potencjału ekonomicznego jednostki wojskowej oraz wykorzystywania każdego z jego składników oddzielnie. Porównanie wyniku ze składnikiem majątkowym, który przy jego osiąganiu był zaangażowany, pozwala na ocenę pomiaru efektywności gospodarowania tym składnikiem, a skutecznym narzędziem pomiaru poziomu efektywności mogą być wskaźniki efektywności określające poziom kosztów zaangażowanych poszczególnych składników gospodarczych w kosztach całkowitych wszystkich faz ćwiczeń.

Ogólna ocena efektywności ćwiczeń nie może się opierać na jednym czy dwóch miernikach, lecz wymaga stosowania licznego zbioru wskaźników (mierników)[119]. Uwarunkowane to jest wieloma czynnikami a także rozmiarem ćwiczenia oraz

[119] Wskaźniki konstruuje się w oparciu o mierniki, co można uznać za podstawę ich podziału.

szczeblem na którym dane ćwiczenie się odbywa. Dlatego też ilość użytych wskaźników może się zwiększać właściwie bez ograniczeń, zarówno przez szczegółowe ich określanie, jak też agregowanie w zależności od celu ćwiczeń, zakresu badania wyników itp. Jednak z uwagi na okoliczność, że ćwiczenia poligonowe przebiegają w różnorodnych ale stale ponawianych warunkach i ich funkcje są względnie stałe, dążyć należy do takiego systemu wskaźników, które cechowałaby pewna stabilność. Jednak w miarę pojawiania się nowych zadań i warunków ich realizacji, system ten powinien być wzbogacany o nowe wskaźniki.

Do najczęściej wykorzystywanych przedmiotowych wskaźników zaliczamy wskaźniki:

Wskaźniki efektywności gospodarowania majątkiem trwałym pozwalają na dokonanie oceny gospodarowania majątkiem trwałym w ćwiczeniach i powinny one mieć przede wszystkim na celu:

a) ustalenie stopnia wyposażenia w majątek trwały,

b) ustalenie zależności miedzy wartością majątku trwałego a wynikiem ćwiczeń.

W gospodarce narodowej stopień wyposażenia pracy w majątek trwały mierzony jest najczęściej wskaźnikiem wyposażenia pracy. Podstawowa formuła tego wskaźnika ma postać[120]:

$$W_t = \frac{M_t}{Z_t}$$

gdzie: W_t – wskaźnik wyposażenia pracy w majątek trwały,

$M._t$ – wskaźnik zużycia majątku trwałego,

Z_t - nakład pracy żywej (na jednego pracownika).

Zwiększenie W_t świadczy o podniesieniu poziomu wyposażenia technicznego pracy, a to zaś dowodzi o wzroście amortyzacji w kosztach produkcji. Ponieważ w działalności szkoleniowej mamy do czynienia również z majątkiem trwałym, to wydanie oceny o stopniu nasycenia pracy w majątek trwały jest jak najbardziej celowe, a narzędziem oceny może być właśnie W_t. W związku z tym proponuje się, żeby wskaźnik ten wprowadzić do systemu oceny gospodarowania majątkiem trwałym, nazywając go wskaźnikiem wyposażenia pracy żołnierzy w majątek trwały.

---

[120] Por. J. Więckowcki, Ekonomika i organizacja działalności przemysłowej, PWE, Warszawa 1985, s. 126.

W systemie oceny pełnić on może funkcję pomocniczą i uzupełniającą. Będzie on informował o kosztach zużycia majątku trwałego na jednego żołnierza. Kryterium oceny będzie w tym przypadku poziom kosztów zużycia majątku trwałego, przypadającego na jednego żołnierza, co oznacza, że stopień wyposażenia pracy żołnierzy będzie tym większy, im większą wielkość osiągnie wskaźnik wyposażenia technicznego pracy żołnierzy.

Wskaźniki efektywności gospodarowania materiałami. Z punktu widzenia wielkości ponoszonych kosztów w ćwiczeniach poligonowych, ważne miejsce zajmują koszty zużycia materiałów. Stanowią one oprócz kosztów zużycia majątku trwałego, zasadniczą pozycję kosztów ćwiczeń.

Poziom kosztów zależy od bardzo wielu czynników, a jednym z najważniejszych jest efektywność gospodarowania materiałami w ćwiczeniach, którą można rozpatrywać kompleksowo, tzn. w całych ćwiczeniach lub w poszczególnych jego fazach. W obu przypadkach, analizie należałoby poddać jedynie zmiany wielkości zużycia materiałów w danym ćwiczeniu w odniesieniu do wariantu bazowego lub do wyniku ćwiczeń. Bazą może być plan kosztów zużycia materiałów w poszczególnych fazach ćwiczenia, a wynikiem ocena globalna ćwiczenia.

Do oceny poziomu efektywności gospodarowania materiałami można wykorzystać kilka wskaźników, jednym z nich jest wskaźnik zużycia materiałów, wyrażony następującym wzorem:

$$W_{zm} = \frac{Z_{mf}}{Z_{mpl}}$$

Gdzie: W_{zm} – wskaźnik zużycia materiałów,

Z_{mf} - wartość faktycznego zużycia materiałów,

Z_{mpl} – wartość planowanego zużycia materiałów.

Wskaźnik ten informuje o stopniu faktycznego zużycia materiałów w ćwiczeniu w relacji do planu kosztów zużycia materiałów. Granicą opłacalności zużycia – według tego wskaźnika – będzie sytuacja, w której faktyczna wartość zużycia materiałów będzie równa wartości planowanej ($Z_{mf} = Z_{mpl}$) czyli, gdy wskaźnik osiągnie wartość równą jedności ($W_{zm} = 1$). Spadek wielkości wskaźnika będzie podstawą do pozytywnej oceny ćwiczeń. Będzie to oznaczało, że w ćwiczeniu zużyto

mniej materiałów, niż zakładał opracowany przez poszczególne służby plan zużycia materiałów w danym ćwiczeniu.

Wskaźniki efektywności gospodarowania pracą żołnierzy. Ocena efektywności gospodarowania pracą żołnierzy w ćwiczeniach jest ważną miarą efektywności gospodarowania w ogóle. Znaczenie oceny podnosi dodatkowo fakt, iż w miarę rozwoju i unowocześniania techniki wojskowej na jednostkę pracy żywej przypada coraz większa wartość pracy uprzedmiotowionej. Z tego też powodu istotną wydaje się ocena, czy wartość zaangażowanej pracy w ćwiczeniach była stosowna do potrzeb, a więc czy była uzasadniona.

Wartość wydatkowanej w ćwiczeniach pracy można określić na podstawie wielkości uposażenia[121] żołnierzy zaangażowanych w ćwiczeniach, a efektywność gospodarowania pracą żołnierzy można ocenić przy wykorzystaniu wielu wskaźników, ale najbardziej komunikatywnym wskaźnikiem może być wskaźnik zużycia pracy żołnierzy, określony następującym wzorem:

$$W_{zp} = \frac{Z_{pf}}{Z_{ppl}};$$

gdzie: W_{zzp} – wskaźnik zużycia pracy żołnierzy,

Z_{pf} - faktyczna wielkość kosztów osobowych,

Z_{ppl} – planowana wielkość kosztów osobowych.

Wskaźnik ten informuje o poziomie zużycia kosztów osobowych w relacji do kosztów planowanych. Wykorzystując właściwości tego wskaźnika należy stwierdzić, że w korzystniejszej sytuacji będą te jednostki wojskowe, w których faktyczna wielkość kosztów osobowych będzie równa lub niższa od kosztów planowanych. Działania oszczędnościowe w tej kwestii powinny zmierzać w kierunku ograniczenia uczestnictwa żołnierzy w ćwiczeniu (w tym żołnierzy rezerwy) do niezbędnego minimum potrzebnego do zrealizowania zadania ćwiczebnego, a przynajmniej do nie przekraczania poziomu (ilości) ustalonej w rozkazie dowódcy szczebla nadrzędnego. Działania takie doprowadzą do ukształtowania się korzystnych proporcji Z_{pf} do Z_{ppl}.

Wskaźniki efektywności gospodarowania usługami obcymi. Prawie we

[121] Uposażenie – to rodzaj stałego wynagrodzenia, pensji, jaką otrzymuje określona grupa osób ze stosunku służbowego (żołnierze, policjanci i pozostali funkcjonariusze służb mundurowych). Składa się ono z uposażenia wg stopnia wojskowego, według stanowiska służbowego oraz szeregu dodatków do uposażenia.

wszystkich ćwiczeniach jednostki wojskowe korzystają w mniejszym lub większym stopniu z usług obcych. Usługi te zazwyczaj dotyczą przewozu wojsk transportem kolejowym, korzystania z usług telekomunikacyjnych, pralniczych, kulturalno-oświatowych itd.

Do oceny efektywności gospodarowania usługami obcymi można wykorzystać wskaźnik zużycia usług obcych, wyrażony następującym wzorem:

$$W_u = \frac{Z_{uf}}{Z_{upl}};$$

gdzie: W_u - wskaźnik zużycia usług obcych,

Z_{uf} - wartość faktycznego zużycia usług obcych,

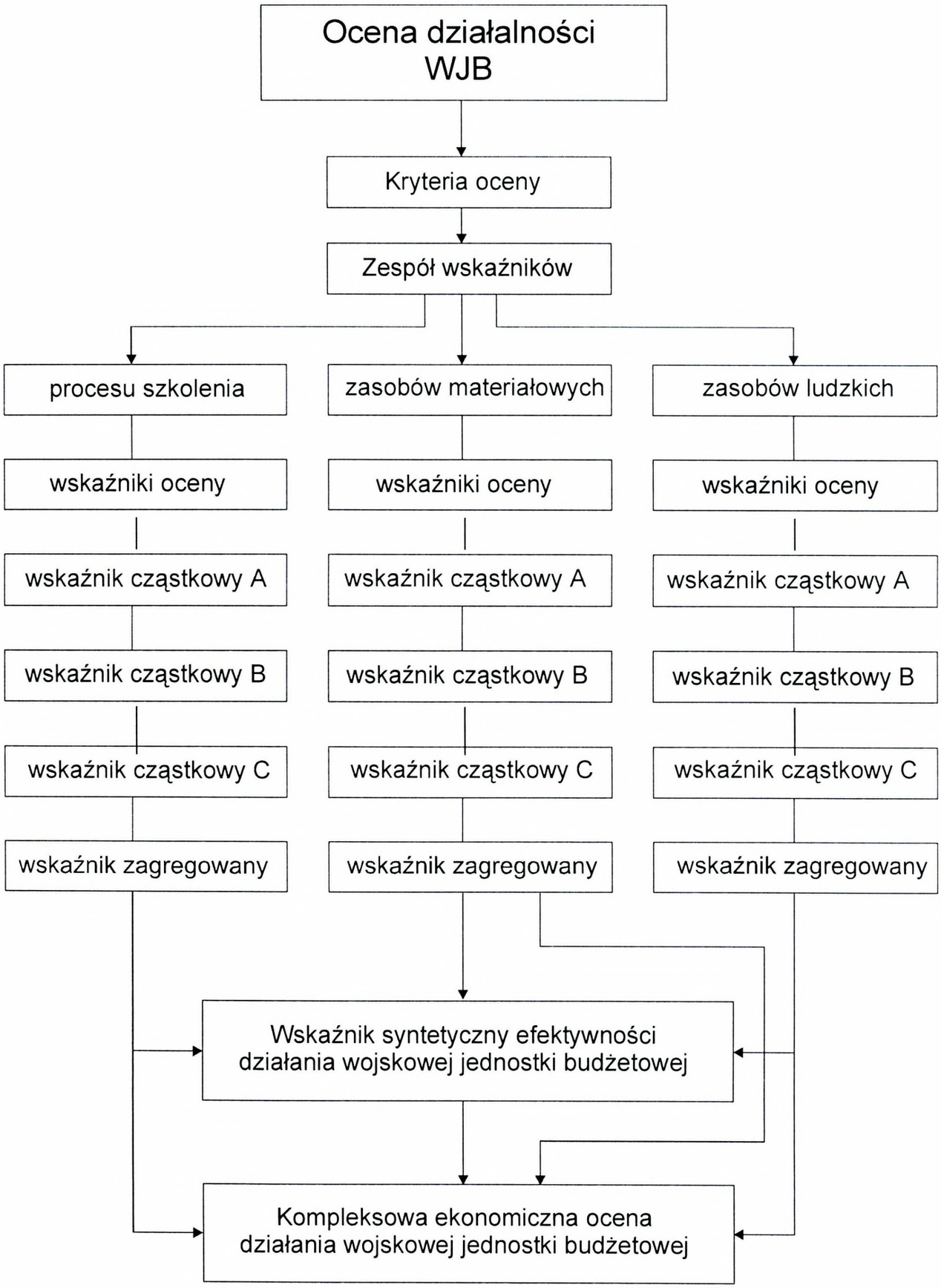
Z_{upl} – wartość planowanego zużycia usług obcych.

Wskaźnik ten informuje, w jakim procencie zrealizowany został plan kosztów zużycia usług obcych, a tym samym o poziomie gospodarowania tymi usługami. Gospodarność będzie wzrastać w miarę spadku wielkości wskaźnika; jest to więc zależność odwrotnie proporcjonalna. Stąd nasuwa się wniosek, że ćwiczące jednostki powinny zmierzać do minimalizowania lub racjonalizowania – o ile jest to możliwe – wszelkiego rodzaju usług obcych lub dokonywania wyboru jak najtańszych usług. Będzie to jednak nie łatwe do realizacji, ponieważ usługi obce są coraz częściej wykorzystywane w okresie ćwiczeń poligonowych i należą one do przedsięwzięć tzw. niezbędnych. W wielu przypadkach obniżenie kosztów usług obcych mogłoby mieć negatywny wpływ na osiągniecie końcowego efektu ćwiczenia. Pole manewru w tym zakresie może być ograniczone i dotyczyć może ewentualnie tylko tych usług, które mogą być wykonane przez jednostki we własnym zakresie i na poziomie nie odbiegającym od potrzeb. W tym przypadku jednak, również istnieje konieczność korzystania z zasad rachunku ekonomicznego w celu uzyskania pewności co do opłacalności danego przedsięwzięcia.

Kompleksową ekonomiczną ocenę prowadzenia działalności gospodarczej przez wojskową jednostkę budżetową, w tym również w zakresie oceny efektywności gospodarowania podsystemu szkolenia poligonowego, można przeprowadzić w oparciu o zestaw wskaźników wyszczególnionych według kryteriów charakterystycznych dla wojskowej jednostki budżetowej (schemat 17).

Schemat nr 17

Schemat ideowy budowy zestawów wskaźników oceny działalności wojskowej jednostki budżetowej



Opracowanie własne na podstawie: M. Koch, Oddział gospodarczy..., wyd. cyt., s. 190.

3. MODELOWE UJĘCIE RACHUNKU EFEKTYWNOŚCI EKONOMICZNEJ W SYSTEMIE ĆWICZEŃ

3.1. Kryteria pomiaru i oceny wyników ćwiczeń

Ustalenie wzorca przedsięwzięć ćwiczebnych znacznie może ułatwić branie pod uwagę określonych kryteriów pomiaru i oceny wyników przedmiotowych przedsięwzięć szkoleniowych. Stwierdzono już wcześniej, że nie jest możliwa ocena poziomu wyników ćwiczeń za pomocą tylko jednego kryterium bez względu na to, jak byłoby ono ważne i uniwersalne. Zachodzi zatem potrzeba stosowania kryteriów kompleksowych, które odnosić się będą do wszystkich przedsięwzięć szkoleniowych lub do ich poszczególnych etapów (faz ćwiczeń).

W zasadzie nie powinno być większych problemów z ogólnym zadaniowym pomiarem i oceną wyników ćwiczeń, gdyż aktualnie obowiązujące instrukcje, wytyczne czy przepisy określają w miarę szczegółowy sposób, tryb i zasady pomiaru oraz oceny wyników, z jednoczesnym podaniem kryteriów, które należy uwzględniać przy wystawianiu ocen końcowych. Istotnym ale jakże ważnym mankamentem tych kryteriów, jest nadal brak uwzględnienia wpływu wielkości poniesionych kosztów na wartość oceny końcowej (wynik ćwiczenia). Ta problematyka właśnie, będzie przedmiotem pogłębionych dociekań w dalszej części dysertacji.

3.1.1. Formuła kryteriów pomiaru i oceny wyników ćwiczeń

W zakresie kompleksowej problematyki pomiaru i oceny ćwiczeń poligonowych (ćwiczeń taktycznych) istnieje obecnie szereg kontrowersji i niejasności. Dotyczą one głównie zakresu przedmiotowego oceny wyników ćwiczeń, który to zakres w świetle poglądów wielu dowódców - specjalistów od ćwiczeń taktycznych budzi szereg wątpliwości. W trakcie przeprowadzanych badań najczęściej spotykanymi koncepcjami były te, według których mierzyć i oceniać należy tylko sam proces przebiegu ćwiczeń z pominięciem innych elementów.

Istnieją również poglądy zgodnie z którymi, pomiarem i oceną należy objąć również inne fazy procesu szkolenia poligonowego a mianowicie:

a) fazę przygotowawczą jednostek do ćwiczeń,

b) fazę ćwiczenia właściwego,

c) organizacyjne oraz materiałowo-techniczne zabezpieczenie ćwiczeń,

d) inne elementy zabezpieczenia logistycznego wojsk.

Poglądy te wydają się bardzo słuszne, ponieważ zawarta w nich koncepcja pomiaru i oceny wyników ćwiczeń pozwala ocenić dane ćwiczenie w sposób systemowy, uwzględniając bardzo ważną fazę wstępną ćwiczeń zwaną okresem przygotowawczym. W tracie trwania tej fazy pododdziały i oddziały bojowe realizują wzmożone przedsięwzięcia szkoleniowe oraz przedsięwzięcia z zakresu materiałowo-technicznego i organizacyjnego przygotowania ćwiczeń, tym samym przygotowują się do przebiegu właściwego ćwiczenia poligonowego.

Cały przebieg tego przygotowania obejmuje:

1. Zorganizowanie procesu szkolenia pododdziałów i oddziałów pod kątem ćwiczeń poligonowych;
2. Opracowanie dokumentacji ćwiczeń;
   - plan przygotowania ćwiczenia,
   - plan rekonesansu zespołu autorskiego,
   - plan szkolenia kierownictwa ćwiczenia,
   - rozkaz w sprawie przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia,
   - plan łączności kierownictwa ćwiczenia,
   - plan zabezpieczenia działań wojsk,
   - plan pozorowania pola walki i działań przeciwnika,
   - plan podawania wiadomości,
   - schemat sytuacji tarczowej[122],
   - kosztorys ćwiczenia.
3. Przygotowanie kierownictwa ćwiczenia;
4. Przygotowanie rejonu ćwiczenia:
   - rozpoznanie i ewentualna naprawa dróg dojazdowych,
   - rozpoznanie i niezbędna rozbudowa inżynieryjna rejonów stanowisk dowodzenia,

---

[122] Por. Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP, Sztab Generalny WP Zarząd Szkolenia Bojowego, sygn. Szkol.772/95, s. 39-52.

- wyznaczenie i przygotowanie punktów obserwacyjnych,
- rozwinięcie systemów łączności,
- przygotowanie warunków socjalno-bytowych,
- przygotowanie rejonów (odcinków) pozorowania pożarów, zniszczeń i skażeń,
- przygotowanie zapór inżynieryjnych,
- przygotowanie rejonów imitacji ognia artylerii i uderzeń lotnictwa (własnego i przeciwnika),
- ustawienie makiet i imitatorów pozorujących ślady walki (w zależności od możliwości),
- ustawienie pola tarczowego zgodnie ze schematem sytuacji tarczowej,
- sprawdzenie systemu sterowania polem tarczowym zgodnie z charakterem działań przeciwnika[123].

5 Przygotowanie ćwiczących do udziału w ćwiczeniu.

Końcowym efektem tych planowo zorganizowanych przedsięwzięć jest osiągnięcie określonego stopnia gotowości bojowej zaangażowanych w danym ćwiczeniu jednostek (pododdziałów, oddziałów), a więc pewnego wyniku, będącego określonym stopniem realizacji zamierzonego celu przygotowań.

Osiągnięcie gotowości do ćwiczeń może być poddane odpowiedniemu sprawdzeniu, za które przedsięwzięcie odpowiedzialny jest dowódca najwyższego ćwiczącego szczebla dowodzenia. Dowódca ten po całkowitym zakończeniu przygotowań oraz po przeprowadzeniu ewentualnego sprawdzianu, składa meldunek kierownikowi ćwiczenia o pełnej gotowości do udziału w ćwiczeniu. Z reguły ma to miejsce na kilka dni przed planowanym terminem rozpoczęcia ćwiczeń poligonowych.

Również w okresie poprzedzającym ćwiczenie, z żołnierzami ćwiczących wojsk a w szczególności z pododdziałami (grupami) wyznaczonymi do pozorowania działań przeciwnika i obsługi imitacji pola walki przeprowadza się obowiązkowo szkolenie z zakresu zachowania warunków bezpieczeństwa. Powinno ono obejmować zasady zawarte w treści stosownych instrukcji użytkowania uzbrojenia, sprzętu wojskowego, i środków pozoracji pola walki oraz obiektu szkoleniowego (na terenie

[123] Tamże, s. 57.

którego będzie prowadzone ćwiczenie) z uwzględnieniem specyfiki terenu, charakteru działań taktycznych oraz rodzaju SZ i wojsk[124].

Należy jednak mieć na uwadze, że w trakcie realizacji wymienionych wyżej przedmiotowych przedsięwzięć ponoszone są odpowiednie koszty osobowe, rzeczowe i finansowe. Jak dotychczas nie została wypracowana procedura liczenia kosztów w poszczególnych fazach ćwiczenia, nie mówiąc już o jednostkowych przedsięwzięciach z zakresu realizacji pojedynczych czynności szkoleniowych. Tak szczegółowe liczenie kosztów aktualnie może nie jest jeszcze tak bardzo potrzebne, jednak w najbliższej przyszłości po dokonaniu ratyfikacji wszystkich stanagów NATO, będziemy zobligowani do liczenia szczegółowych (pośrednich)[125] kosztów w celu realizacji wzajemnych rozliczeń pomiędzy państwami Sojuszu, biorącymi udział we wspólnych ćwiczeniach poligonowych.

W świetle aktualnie obowiązujących uwarunkowań prawnych, pomiar i ocena wyników ćwiczeń dotyczy tylko i wyłącznie wykonania zadań szkoleniowych.

Zgodnie z postanowieniami cytowanej wielokrotnie instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP, w ramach wszystkich faz szkolenia poligonowego w zasadzie nie dokonuje się oceny wykonania zadań w fazie przygotowawczej ćwiczenia. Przeprowadza się natomiast pomiar wraz z oceną w trakcie fazy prowadzenia ćwiczenia właściwego.

Dokonuje się zatem pomiaru i oceny wykonania zadań bojowych w tym głównie strzelań. Strzelania podczas ćwiczeń taktycznych ocenia się zgodnie z zasadami odpowiednimi dla użytkowania sprzętu bojowego i uzbrojenia, instrukcją oraz innych dokumentów obowiązujących w poszczególnych rodzajach sił zbrojnych i wojsk. Ponadto w wypadku prowadzenia strzelań specjalnych, kierownik ćwiczenia może przyjąć własne kwalifikatory ocen, uwzględniając takie czynniki jak limity poszczególnych rodzajów amunicji, cel zadania ogniowego w stosunku do sytuacji taktycznej, ilości sił i środków własnych itp.

---

[124] Tamże, s. 58.

[125] **Koszty pośrednie** są to koszty, które nie mogą być odniesione wprost na określone przedmioty kalkulacji na podstawie pomiarów zużycia i dokumentacji źródłowej. Koszty te są najpierw grupowane wspólnie, a następnie rozliczane miedzy wyroby za pomocą tzw. kluczy podziałowych. Kosztami pośrednimi są najczęściej: koszty wydziałowe, koszty zarządu, koszty zakupu, koszty sprzedaży. (Por. K. Sawicki, Rachunek kosztów, Tom I, Fundacja Rozwoju Eksportu w Polsce, Warszawa 1996, s. 8.)

Strzelanie pododdziałów ogólnowojskowych podczas ćwiczeń ocenia się następująco:

- „**bardzo dobrze**" – jeżeli zniszczono 70% celów, w tym 80% z ogólnej liczby celów armatnich (ważnych);
- „**dobrze**" – jeżeli zniszczono 60% celów, w tym 70% z ogólnej liczby celów armatnich (ważnych);
- „**dostatecznie**" – jeżeli zniszczono 50% celów, w tym 60% z ogólnej liczby celów armatnich (ważnych).

Przy niespełnieniu tych minimalnych kryteriów wystawia się ocenę „**niedostateczną**"[126].

Z kolei ogólna ocena danego ćwiczenia poligonowego, w zależności od szczebla oraz zakresu jego kompleksowości, jest średnią arytmetyczną wystawionych ocen obejmujących następujące działy:

- działalność taktyczną dowództw i dowództwa (jako całości);
- działalność taktyczną wojsk (ogólnowojskowych, rodzajów wojsk i SZ);
- wykonanie zadań ogniowych (strzelań).

W świetle postanowień przywołanej instrukcji, ocena za ćwiczenia taktyczne nie może być pozytywna jeżeli za jeden z wymienionych działów uzyskano ocenę niedostateczną. Ponadto w ogólnowojskowych ZT wystawiona ocena końcowa nie może być wyższa od oceny średniej uzyskanej przez podległe pododdziały ogólnowojskowe.

Ocena działalności taktycznej dowódców i dowództw (komórek organizacyjnych) jest średnią arytmetyczną ocen za:

a) przygotowania dowództw do wykonywania zadań w warunkach zadań bojowych;
b) przygotowania działań taktycznych (walki);
c) dowodzenie elementami ugrupowania bojowego w toku walki.

Ocena za działalność taktyczną wojsk (pododdziałów ogólnowojskowych oraz RSZ z uwzględnieniem zadań wynikających z metodyk przedmiotowych) jest średnią arytmetyczną za:

a) przygotowanie wojsk do prowadzenia walki;

---

[126] Por. *Instrukcja...*, wyd. cyt. s. 73.

b) prowadzenie działań taktycznych (walki) przez pododdziały (inne zagadnienia wynikające z tematu i celu ćwiczenia oraz specyfiki rodzaju wojsk).

Ocena za działalność taktyczną wojsk (pododdziałów), które w czasie ćwiczenia odbywały strzelanie nie może być pozytywna jeżeli nie uzyskają one oceny dostatecznej za strzelanie. Oznacza to nadanie wysokiej rangi w czasie ćwiczeń wykonaniu zadań ogniowych.

Ocenę za wykonanie zadań wojskowych przez pododdziały ogólnowojskowe uwzględnia się, jeżeli w strzelaniu brało udział co najmniej 60% ich stanu etatowego.

Na wykonanie zadań ogniowych powinny składać się następujące elementy:

a) wyniki strzelań pododdziałów wojsk zmechanizowanych i pancernych;
b) wyniki zadań ogniowych wykonanych przez WRiA;
c) wyniki strzelań ze środków ogniowych obrony przeciwlotniczej;
d) wyniki strzelań, bombardowań wykonywanych przez lotnictwo[127].

Ocenę za strzelanie wystawia się na podstawie ustaleń zawartych w instrukcji oraz na podstawie innych dokumentów obowiązujących w poszczególnych rodzajach sił zbrojnych i wojsk (zgodnie z zasadami odpowiednimi dla użytkowanego sprzętu bojowego i uzbrojenia), a w wypadku prowadzenia strzelań specjalnych według zasad określonych przez kierownika ćwiczenia.

Po wystawieniu ocen końcowych zazwyczaj odbywa się omówienie ćwiczeń taktycznych z wojskami, które stanowi bardzo istotną część danego ćwiczenia. Obejmuje ono bowiem ocenę aktualnego stanu wyszkolenia dowództw i wojsk oraz pozwala na określenie kierunków dalszego ich doskonalenia. Z reguły omówienie ćwiczeń składa się z dwu podstawowych części, czyli omówienia ogólnego, a następnie w drugiej części dokonuje się omówień szczegółowych (specjalistycznych).

Omówienie ćwiczeń w zależności od szczebla dowodzenia odbywa się albo w rejonie ich zakończenia albo też po powrocie ćwiczących wojsk do garnizonu.

Każde omówienie ćwiczenia powinna cechować konkretność i obiektywność oceny ćwiczących oraz bezkompromisowość w ujmowaniu braków i stwierdzonych niedociągnięć.

---

[127] Tamże, s. 80, 81.

Po zakończeniu omówienia ćwiczenia jego kierownik powinien przeprowadzić dyskusję z określonymi osobami funkcyjnymi kierownictwa ćwiczenia, poświęconą podsumowaniu doświadczeń oraz wyciągnięciu wniosków merytorycznych i metodycznych dotyczących zarówno przygotowania jak i przeprowadzenia ćwiczeń w przyszłości.

W ocenie ćwiczenia nie uwzględnia się natomiast wpływu poniesionych kosztów danego szkolenia poligonowego na efekt końcowy ćwiczenia, co jest ogromnym błędem i niedopatrzeniem w aktualnie obowiązujących dokumentach i przepisach szkoleniowych, w tym głównie w instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP.

Za takim podejściem przemawia fakt, że wszelkie przedsięwzięcia logistyczne w tym głównie materiałowo-techniczne i organizacyjne zabezpieczenie ćwiczeń realizowane we wszystkich fazach ćwiczeń, wymagają ponoszenia bardzo wysokich kosztów.

Koszty stanowią zatem immanentną cechę zarówno okresu przygotowawczego ćwiczeń jak i realizacji ćwiczeń właściwych.

W związku z tym wydaje się celowym, głownie z punktu widzenia stosowania zasad racjonalnego gospodarowania i ponoszonych kosztów, aby oceną wyników działalności jednostek wojskowych objąć dwie fazy ćwiczeń tzn. fazę przygotowawczą i fazę ćwiczenia właściwego. Obie te fazy są ściśle ze sobą powiązane, a pominięcie jednej z nich w ogólnej ocenie, wypaczyłoby faktyczny obraz ogółu poniesionych kosztów w danym ćwiczeniu.

Uwzględnienie zatem w procesie oceny wyników fazy przygotowawczej, spowoduje potrzebę dokonania zmian w metodach oceny całego ćwiczenia, gdyż wystawienie ogólnej oceny końcowej za ćwiczenie poligonowe będzie wymagało:

a) ustalenia oceny za okres przygotowawczy,
b) ustalenia oceny za ćwiczenie właściwe.

Oceny te mogłyby być wystawiane na podstawie:

a) działalności dowództw i sztabów;
b) praktycznego działania wojsk;
c) zabezpieczenia działań bojowych;

d) wyników strzelań amunicją bojową;
e) poniesionych całkowitych kosztów ćwiczenia (odniesienie kosztów planowanych do kosztów rzeczywistych).

Ponieważ jest rzeczą oczywistą, że priorytetowy charakter mają ćwiczenia właściwe (w nich bowiem realizuje się cele ćwiczeń), zachodzi konieczność nadania im odpowiednio wysokiej rangi poprzez skonstruowanie stosownego mechanizmu wystawiania ocen. Mogłaby to być ocena uzyskana za wynik ćwiczenia właściwego, skorygowana o ocenę za okres przygotowawczy, przy uwzględnieniu kryteriów zadaniowych, realizacyjnych i kosztowych i wystawionych za nie ocen cząstkowych.

Nowe zasady wystawiania ocen za ćwiczenia taktyczne w myśl zaproponowanych kryteriów, mogą być przedmiotem kolejnego opracowania naukowego w tej kwestii.

Za takim rozwiązaniem może przemawiać również fakt, że aktualnie w końcowym sprawozdaniu z ćwiczenia obok licznych dokumentów zawierających oceny uczestników ćwiczenia podaje się także dokument zawierający koszty przeprowadzonego ćwiczenia w ujęciu rzeczowym i finansowym, jednak bez żadnego jego wpływu na końcowy wynik ćwiczenia.

W aktualnych uwarunkowaniach budżetowych państwa i tym samym resortu ON, chcemy wiedzieć nie tylko jaka jest ilość i jakość wykonywanych przedsięwzięć ćwiczebnych w wojsku ale przy użyciu jakich sił i środków zostały one osiągnięte. Pożądane są, bowiem informacje nie tylko dla kierownictwa MON, ale i dla całego społeczeństwa (podatników), o wydatkach poniesionych na ćwiczenia poligonowe oraz wszelkie informacje niezbędne do oceny ćwiczeń z punktu widzenia bojowo-ekonomicznego. Jednym z warunków uzyskania obiektywnej oceny wyników ćwiczeń, jest skonstruowanie odpowiedniego mechanizmu wystawiania ocen za ćwiczenia poligonowe, uzależniając wartość oceny końcowej od wielkości poniesionych kosztów.

3.1.2. Istota, cel i sprawność zabezpieczenia materiałowo – technicznego

Zaopatrzenie materiałowo-techniczne umożliwia wykonywanie przez jednostki wojskowe ustalonych zadań, które w okresie pokojowym sprowadzają się głównie do trzech podstawowych kierunków: szkolenia, realizowania zamierzeń operacyjnych oraz doskonalenia przedsięwzięć mobilizacyjnych. W czasie wojny natomiast umożliwiają prowadzenie działań bojowych i wpływają w sposób decydujący na ich wynik końcowy.

Zabezpieczenie techniczne obok użytkowania jest częścią eksploatacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Z tego też względu, należy skupić się nad tym co to jest oraz jaką spełnia rolę zabezpieczenie techniczne. Wymaga to również zrozumienia pojęć **eksploatacja** i **użytkowanie** i dania odpowiedzi czy te pojęcia się od siebie różnią.

Eksploatacja[128] to zespół celowych działań organizacyjno-technicznych i ekonomicznych ludzi z obiektem technicznym oraz wzajemne relacje występujące pomiędzy nimi od chwili przejęcia obiektu do wykorzystania zgodnie z przeznaczeniem, aż do jego likwidacji.

Istota eksploatacji UiSW wyraża się więc w realizacji działań zapewniających jego użytkowanie dla osiągnięcia zamierzonych celów walki, szkolenia i prowadzenia działalności gospodarczej.

Użytkowanie[129] to z kolei świadome i planowe działanie ze zdatnym UiSW, posiadającym wymaganą bojowość techniczną w celu wykonania określonych zadań. Istota użytkowania sprowadza się do stwarzania warunków prawidłowego wykorzystania sprzętu i uzbrojenia, a także do racjonalizacji zużycia ich resursów.

Uzbrojenie jest to ogół środków walki żołnierza, pododdziału i oddziału do których zaliczamy: czołgi, bojowe wozy piechoty, transportery i samochody opancerzone, zestawy rakietowe ziemia-ziemia, zestawy rakietowe ziemia–powietrze,

---

[128] Por. M. Brzeziński, *Zabezpieczenie logistyczne oddziałów i pododdziałów wojsk lądowych w działaniach taktycznych,* AON, Warszawa 1999, s. 74.

[129] Por. *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP,* Szt. Gen. 1429/94, Inspektorat Logistyki SG WP, Warszawa 1994, s. 20.

artylerię i moździerze, artylerię przeciwlotniczą, środki przeciwpancerne, broń strzelecką oraz stacje zakłóceń radiolokacyjnych.

Sprzęt wojskowy z kolei jest to ogół środków technicznych służących do zabezpieczenia działań wojsk, do których zaliczamy:

- sprzęt czołgowo-samochodowy (ciągniki pancerne, zestawy ewakuacyjne, samochody transportowe, warsztaty remontowe),
- sprzęt elektroniczny(stacje radiolokacyjne i rozpoznania, zautomatyzowane systemy dowodzenia, sprzęt optyczno-mierniczy i noktowizyjny, warsztaty remontu elektroniki, warsztaty remontu uzbrojenia),
- sprzęt inżynieryjny (parki pontonowe, sprzęt mostowy, sprzęt przeprawowym maszyny do prac ziemnych, zespoły prądotwórcze, warsztaty remontowe),
- sprzęt łączności i informatyki (radiostacje średniej mocy, radiolinie, ruchome węzły łączności, aparatownie, wozy dowodzenia, łącznice telefoniczne, radiostacje małej mocy, sprzęt informatyki i łączności specjalnej, warsztaty remontowe),
- sprzęt obrony przeciwchemicznej (indywidualne i zbiorowe środki ochrony przed skażeniami, sprzęt rozpoznania skażeń, sprzęt do zadymiania i miotacze ognia, warsztaty remontowe),
- sprzęt intendencki (mps, żywnościowy, mundurowy),
- sprzęt służby zdrowia,
- sprzęt komunikacyjny (przeładunkowy, tabor kolejowy, tabor drogowy, sprzęt budowy mostów.

Techniczne środki bojowe to pociski rakietowe, zespoły bojowe pocisków rakietowych, ładunki napędowe, zapłonniki i spłonki.

Zabezpieczenie techniczne[130] jest to celowe działanie ze sprawnym i niesprawnym uzbrojeniem i sprzętem wojskowym, umożliwiające jego użytkowanie. Ma ono na celu utrzymanie UiSW oraz technicznych środków bojowych w gotowości do użycia oraz odtwarzanie ich zdatności w razie uszkodzenia.

---

[130] Por., *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych, cz. I (związek taktyczny, oddział)*, Szt. Gen. 1422/94, Warszawa 1994, s.286.

Zabezpieczenie techniczne obejmuje[131]: obsługiwanie techniczne, rozpoznanie techniczne, ewakuację techniczną, remont uzbrojenia i sprzętu wojskowego, a także zaopatrywanie w uzbrojenie i sprzęt wojskowy oraz techniczne środki materiałowe.

Obsługiwanie techniczne to zespół przedsięwzięć organizacyjnych i technicznych, mających na celu zapewnienie bezawaryjnej pracy uzbrojenia i sprzętu wojskowego w trakcie długotrwałego i intensywnego użytkowania na ćwiczeniach oraz w walce.

Rozpoznanie techniczne jest to ogół przedsięwzięć o charakterze organizacyjno-technicznym mającym na celu zbieranie informacji o sytuacji technicznej oraz obiektach infrastruktury obsługowo-remontowej.

Ewakuacja techniczna jest to wymuszone przemieszczenie niezdatnego do użytkowania lub pozostawionego sprawnego UiSW z obszaru zagrożonego na inne miejsce oraz z położeń nienaturalnych (przewrócenie, zatopienie, ugrzęźnięcie) w położenie użytkowe.

Remont uzbrojenia i sprzętu wojskowego jest to zespół przedsięwzięć organizacyjnych i technicznych, mających na celu przywrócenie uszkodzonym obiektom stanu zdatności technicznej, do ponownego ich użycia.

Zaopatrywanie w techniczne środki materiałowe jest to zespół czynności związanych z ustaleniem potrzeb, gromadzeniem i utrzymywaniem określonych normami zapasów niezbędnych do realizacji obsługi technicznej i remontów UiSW.

Zaopatrywanie w UiSW jest to zespół czynności związanych z wyposażeniem oddziałów i pododdziałów zgodnie z tabelami należności do etatów[132].

Stopień uwzględnienia czynnika ekonomicznego w procesie zabezpieczenia materiałowo-technicznego wiąże się z celem zabezpieczenia (zaopatrzenia), którym jest zapewnienie jednostkom wojskowym tych środków materiałowo-technicznych, które są im niezbędne do realizacji ich podstawowych zadań. Cel ten można uważać za osiągnięty wówczas, gdy dostawy sprzętu i materiałów do jednostek wojskowych są systematyczne, terminowe, zadowalające co do jakości (sprawności technicznej), ilości i asortymentu (rodzaju) oraz gdy są one racjonalnie wykorzystywane.

---

[131] Tamże, s. 287.
[132] Por., *Zabezpieczenie techniczne...*, op. cit., s. 75.

Pozwala to jednostkom wojskowym wykonywać plany szkoleniowe, mobilizacyjne eksploatacyjne, produkcyjno-remontowe i inne, z uwzględnieniem optymalnego poziomu kosztów zaopatrzenia tych jednostek. Stąd też zaspokojenie potrzeb jednostek (oddziałów, pododdziałów) w sprzęt techniczny, uzbrojenie i materiały jest jedną z podstawowych funkcji wojskowych jednostek budżetowych.

Mówiąc o procesie zabezpieczenia materiałowo-technicznego, trzeba mieć na uwadze fakt, że uczestniczy w nim szereg komórek funkcjonalnych oraz „sztab" ludzi w mniejszym lub w większym stopniu w ten proces zaangażowanych.

W skład organów kierowania zabezpieczeniem technicznym wchodzą osoby funkcyjne zajmujące się planowaniem, organizowaniem, inicjowaniem oraz kontrolowaniem procesu zabezpieczenia logistycznego. W oddziale jest to szef logistyki, szef sekcji technicznej oraz dowódca kompanii remontowej; w batalionie – szef logistyki, chorąży eksploatacji oraz dowódca plutonu remontowego; w kompanii – technik[133].

Głównym organizatorem procesu zabezpieczenia technicznego w oddziale jest szef logistyki. Natomiast bezpośrednim organizatorem przedmiotowego zabezpieczenia jest szef sekcji technicznej, do którego obowiązków należy sprawowanie nadzoru nad utrzymaniem w pełnej gotowości uzbrojenia i sprzętu wojskowego, prawidłowy przebieg jego eksploatacji, terminowe wykonywanie obsług technicznych, przygotowanie pod względem technicznym żołnierzy do realizacji zadań technicznych itd.

Znacząca rola środków materiałowo-technicznych w Siłach Zbrojnych RP, konieczność utrzymywania w czasie pokoju znacznych ilości wszelakiego rodzaju sprzętu oraz różnych asortymentów materiałów powodują, że wskazanym jest zorganizowanie takiego procesu zaopatrywania, który w żaden sposób nie wpływałby negatywnie na cały przebieg procesu realizowanego przez jednostki wojskowe.

Bardzo ważna rolę i znaczenie należy przypisać procesowi zabezpieczenia materiałowo-technicznego realizowanego bezpośrednio w działaniach taktycznych. Ma to szczególne znaczenie w samej organizacji oraz przebiegu prac związanych z remontami i obsługą sprzętu i urządzeń technicznych w trakcie przeprowadzania

[133] Tamże, s. 107.

ćwiczeń poligonowych. Tam właśnie wszystkie elementy remontowe wykonują zadania i rozwijają swoje stanowiska pracy o ile jest to możliwe w obiektach stacjonarnych (przy poligonie), w terenie ćwiczeń lub w sposób mieszany.

Ze względu na specyfikę działania elementów remontowych w zależności od ich miejsca w ćwiczebnym ugrupowaniu bojowym wojsk, ich organizacja, skład i funkcjonowanie mogą być różne. Zależeć to będzie od potrzeby i sposobu wykorzystywania środków remontowych, sposobu kierowania (dowodzenia) środkami remontowymi oraz sposobem manewrowania nimi.

Środki remontowe mogą być wykorzystywane w ćwiczeniach taktycznych zbiorowo w postaci elementów rozwijających zbiorcze stanowiska remontowe, indywidualnie, na zasadzie pogotowia technicznego lub z możliwością wydzielania grup środków, którym stawia się zadania indywidualnie (system mieszany)[134].

Zasadnicze wyposażenie elementów remontowych stanowią jednak warsztaty remontowe ruchome[135]. Warsztaty te wzmacniane są potencjałem warsztatowym stacjonarnym znajdującym się przy komendach poligonów wojskowych lub pobliskich rejonowych warsztatach technicznych.

Wszelkiego rodzaju remonty i obsługa sprzętu w działaniach taktycznych nie może się obejść bez odpowiedniego zaopatrywania w techniczne środki materiałowe, które stanowi również ważne ogniwo w skutecznym przebiegu danego ćwiczenia taktycznego. Aby odbywało się to na określonym poziomie konieczne jest w razie zaistniałej potrzeby, uzupełnianie ćwiczących oddziałów i pododdziałów w środki materiałowe (jednorazowego i wielokrotnego użytku) w tym również w środki bojowe oraz sporadycznie uzupełnienie zapasów.

Sprawność procesu zaopatrzenia, a przede wszystkim stopień globalnego zaspokojenia potrzeb materiałowo-technicznych może być wyrażona ogólnym miernikiem oceny sprawności systemy zaopatrzenia również podczas ćwiczeń poligonowych. Ustalić go można przy użyciu jednostek naturalnych i jednostek wartości, przyjmując odpowiednią bazę porównawczą. Za bazę porównawczą możemy

---

[134] Tamże, s. 95.

[135] Warsztat ruchomy jest to pojazd lub grupa pojazdów specjalnych z zainstalowanymi wewnątrz nadwozia urządzeniami remontowymi, jak np. obrabiarki, oprzyrządowanie demontażowo-montażowe, aparatura kontrolno-pomiarowa, wszelkie narzędzia itd.

przyjąć poziom postulowany (planowany) lub określony poziom za okres miniony (ubiegły). Posiadając te dane możemy stopień zaspokojenia potrzeb materiałowo-technicznych wyrazić za pomocą wskaźnika:

$$W_{pg} = \frac{Z_{fg}}{Z_{pg}} \quad 136$$

gdzie:

W_{pg} – wskaźnik zaspokojenia globalnych potrzeb materiałowo-technicznych,

Z_{fg} – faktyczny poziom zaspokojenia potrzeb,

Z_{pg} - postulowany (planowany) poziom potrzeb globalnych.

Drugim, ważnym elementem oceny sprawności systemu zaopatrzenia jest stopień asortymentowego zaspokojenia potrzeb materiałowo-technicznych. Możemy go wyrazić stosunkiem liczby asortymentów otrzymanych do liczby asortymentów zapotrzebowanych, za pomocą jednostek naturalnych i jednostek wartościowych, biorąc za podstawę plan (rozdzielnik) dostaw lub poziom zużycia w ubiegłym okresie.

$$W_{pa} = \frac{Z_{fa}}{Z_{pa}} \quad 137$$

gdzie:

W_{pa} – wskaźnik asortymentowego zaspokojenia potrzeb materiałowo-technicznych,

Z_{fa} - faktycznie otrzymana liczba (wartość) asortymentów,

Z_{pa} – liczba (wartość) asortymentów według planu dostaw.

Pamiętać jednak należy, że na szczeblu całej wojskowej jednostki budżetowej, żeby można było poddać szczegółowej analizie i tym samym ocenić asortymentowe zaspokojenie potrzeb materiałowo-technicznych, trzeba ustalić i obliczyć znacznie większą liczbę wskaźników. Jest to przedsięwzięcie niezwykle pracochłonne, wymagające dobrej znajomości problematyki ekonomiczno-finansowej oraz wystarczającej wiedzy z zakresu stosowania matematyki finansowej a także rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej stosowanej w świetle aktualnie stosowanych przepisów w jednostkach budżetowych.

---

[136] Por. M. Koch, *Oddział gospodarczy. Elementy teorii i działalności praktycznej*, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1983, s. 79.

[137] Tamże, s. 80.

3.1.3. Kryterium kosztowe pomiaru i oceny wyników ćwiczeń

Istnienie odpowiedniego systemu informacji ekonomicznej o kosztach jest niezbędnym warunkiem podejmowania racjonalnych decyzji w tym również decyzji związanych z planowaniem, organizacją i samym przebiegiem ćwiczeń poligonowych.

Realizacja w procesie szkolenia funkcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, powoduje określone zapotrzebowanie na informacje ekonomiczne. W literaturze przedmiotu kontrola jest definiowana m. in. jako funkcja zarządzania, podobnie jak: planowanie, organizowanie, pobudzanie, polityka kadrowa, motywowanie itd. Poszczególni autorzy wymieniają różną liczbę funkcji zarządzania, najczęściej cztery lub pięć[138]. W trakcie wykorzystywania przedmiotowych funkcji w procesie zarządzania jednostkami wojskowymi, mogą one przybierać różne postacie i formy.

Wszelka działalność gospodarcza, występująca na poszczególnych etapach realizacji szkolenia, realizowana przez wyodrębnione podmioty wiąże się z koniecznością zużywania (wykorzystywania) określonych czynników działalności, np. środków trwałych, materiałów, zapasów, pracy ludzkiej itp. W zależności od rodzaju i postaci fizycznej czynników stosuje się do nich różne naturalne miary zużycia np. kg, litry, sztuki, m^3, godziny pracy itp.

Kategorią ekonomiczną oznaczającą wyrażone w jednostkach naturalnych zużycie siły roboczej oraz środków gospodarczych są **nakłady**[139], np. zużycie 200 kg materiału A, 180 godzin przepracowanych przez pracowników w danym okresie.

Ze względu na rodzaj czynnika wykorzystywanego w działalności gospodarczej można wyróżnić cztery rodzaje nakładów.

- nakłady pracy żywej,
- nakłady środków trwałych,
- nakłady materiałowe,
- nakłady pieniężne[140].

---

[138] Por. M. Wasylko., *Kontrola finansowa*..., wyd. cyt., s. 32.

[139] W literaturze przedmiotu spotyka się także interpretację pojęcia nakład jako kategorii pieniężnej, a mianowicie jako zużycie wyrażone wartościowo, lecz nie zorientowane na określony cel – efekt działalności. Jest on odnoszony do jednostki gospodarczej (przedsiębiorstwa) jako całości.

[140] Por. E. Nowak., *Rachunek*..., wyd. cyt., s. 23.

Niejednorodność naturalnych miar czynników uniemożliwia jednak ustalenie zagregowanej wielkości ich zużycia, a także wnioskowanie na tej podstawie o efektywności danej działalności. Zastosowanie miernika pieniężnego stwarza podstawę do wyrażenia każdego zużycia za pomocą wspólnej jednostki miary i do sumowania zużycia różnych czynników według przekrojów uzasadnionych potrzebami informacyjnymi przedsiębiorstwa czy też jednostki budżetowej.

Zarządzanie cechą kategorii ekonomicznej stanowi koszt. W literaturze przedmiotu nie ma jednolitości w definiowaniu kosztu. Podstawę teoretyczną kosztu można określić jako wyrażone wartościowo zużycie zasobów majątkowych (czynników działalności) jednostki gospodarczej ponoszone dla uzyskania określonego efektu, np. wyrobu, usługi czy też realizacji określonych funkcji.

Niektórzy autorzy znacznie szerzej interpretują istotę kosztów, wliczając w nie nawet utracone korzyści, które stanowią hipotetyczną wielkość różnicową alternatywnych możliwości działania braną pod uwagę w ocenie i wyborze działania. Mogą one być wyrażone zarówno utraconym (nie zrealizowanym) przychodem, nie osiągniętym (możliwym) wynikiem działalności, jak i różnicą w wysokości kosztów. Utracone korzyści mogą być zatem wyrażone i uwzględnione w rachunku ekonomicznym w różnych kategoriach ekonomicznych.

Z kolei znowelizowana ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. (ze zmianami)[141] określa z kolei koszty z punktu widzenia wpływu operacji kosztowych (wynikowych) na bilans jako „uprawdopodobnione zmniejszenia w okresie sprawozdawczym korzyści ekonomicznych, o wiarygodnie określonej wartości w formie zmniejszenia wartości aktywów, albo zwiększenia jego niedoboru w inny sposób niż wycofanie środków przez właścicieli lub udziałowców.

Wybitny polski naukowiec z dziedziny rachunkowości oraz rachunku kosztów prof. dr hab. Jan Matuszewicz pojęcie kosztów zdefiniował w sposób następujący:

Koszty własne stanowią wyrażone w pieniądzu zużycie środków trwałych, wartości niematerialnych i prawnych, materiałów, paliwa, energii, usług, czasu pracy pracowników oraz niektóre wydatki nie odzwierciedlające zużycia,

[141] Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, w: „Dz. U." 1994 nr 121, poz. 591 z późn. zm.

dotyczące normalnej działalności danej jednostki gospodarczej w pewnym okresie[142].

Nie rozróżnianie elementów rachunku ekonomicznego zgodnie z ich treścią ekonomiczną (koszty, straty, utracone korzyści) ogranicza wartość poznawczą informacji tworzonych w systemie informacyjnym podmiotów gospodarczych, budżetowych i społecznych.

W odniesieniu do znacznej części czynników przejście od kategorii nakładu do kategorii kosztu następuje poprzez wycenę ich zużycia według ogólnej formuły[143]:

$$K_i = Z_i \cdot c_i$$

gdzie:

K_i - koszt zużycia i-tego czynnika,

Z_i - zużycie i-tego czynnika wyrażone w jednostkach naturalnych,

c_i - cena (jednostkowa) i-tego czynnika.

Zużycie niektórych czynników może być wyrażone wyłącznie wartościowo bądź to ze względu na sposób ustalania i wyrażania zużycia, np. zużycie środków trwałych - poprzez umowne odpisy wartościowe, bądź też z uwagi na naturalną wartościową formę ponoszenia nakładów, np. opłat, podatków (kosztowych), niektórych usług. Określa się je niekiedy nakładami czysto pieniężnymi.

Cena jest parametrem ekonomicznym wiążącym kategorię kosztu bez realnego wydatku (pieniężnego), przez którą rozumie się każdy rozchód (zmniejszenie, angażowanie) środków pieniężnych bez względu na cel tego rozchodu.

Niezwykle ważnym przy ustalaniu wysokości kosztów są parametry cenowe kształtujące wydatki i tzw. aspekt wyceny danego dobra, usługi, czynności itd. Rozwijając aspekt wyceny, w definiowaniu pojęcia „koszt" najczęściej używa się określenia „cena nabycia" i odnosi się do cen płaconych przy pozyskiwaniu (zakupie) czynników. Aktualna zmienność cen rynkowych w czasie oraz rozbieżności czasowe (zwłaszcza przy długim okresie odniesienia kosztów) miedzy momentem zakupu czynnika, jego zużyciem (wyeksploatowaniem) czy odsprzedażą po jego zużyciu,

---

[142] Por. J. Matuszewicz, Rachunek kosztów, Wyd. FINANS-SERVIS, Warszawa 2001, s. 10.

[143] Por. D. Sołtys i inni., Rachunkowość zarządcza przedsiębiorstw, Rachunek kosztów, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 21.

powodują pojawienie się problemu aktualności (realności) wyceny zużycia i wysokości obliczanych w praktyce kosztów. W działalności gospodarczej wojska ma to szczególne znaczenie, gdyż częstokroć realizowana jest dalsza eksploatacja sprzętu, który dawno się już zamortyzował i powinien być wycofany z dalszego użytkowania.

Rozpatrywanie zatem realności (aktualności) cen czynników działalności w dostosowaniu do faz krążenia i wykorzystywania środków trwałych i obrotowych w danej jednostce gospodarczej (usługowej) sprowadza się do wyróżnienia trzech rodzajów cen:

- bieżących cen nabycia – z wykorzystaniem do ustalania kosztów nabycia czynników (tzw. historycznych kosztów działalności),
- cen aktualnych w chwili zużycia czynników – z ewentualnym wykorzystaniem do ustalenia kosztów zużycia czynników,
- cen czynników aktualnych w momencie sprzedaży produktów – z ewentualnym wykorzystaniem do ustalenia kosztu własnego sprzedanych produktów.

W rachunku planistycznym pojawia się poza tym kategoria ceny przewidywanej, służącej do ustalenia planowanego (przewidywanego) poziomu kosztu zużycia czynników w przyszłości[144].

Zmieniające się warunki działalności gospodarczej i towarzyszące im zmiany w regulacjach prawnych oddziałują w praktyce na kształtowanie się zakresu kosztów, ujmowanych i prezentowanych każdorazowo w systemie ewidencyjno-sprawozdawczym rachunkowości (przede wszystkim rachunkowości finansowej). W mniejszym lub w większym stopniu zakres ten zwykle odbiega od swej teoretycznej podstawy i jest zmienny w czasie.

Do podstawowych przekrojów klasyfikacyjnych kosztów, stosowanych w całym zakresie lub tylko w niektórych fragmentach ewidencji każdej na ogół jednostki gospodarczej, należy podział kosztów:

- według typów działalności gospodarczej,
- według odmian działalności,
- w układzie funkcjonalnym,
- według miejsc ich powstawania, w układzie kalkulacyjnym,

[144] Tamże, s. 22.

- według stopnia ich reagowania na zmiany wielkości produkcji (w wojsku – eksploatacji)[145].

W wojskowych jednostkach budżetowych do pomiaru i oceny wyników ćwiczeń wykorzystuje się tylko niektóre grupy kosztów z wymienionych powyżej przekrojów klasyfikacyjnych i na nich jedynie w dysertacji zostanie zwrócona baczniejsza uwaga.

Koszty według typów działalności dotyczą działalności: operacyjnej, finansowej, nietypowej (nadzwyczajnej), finansowo wyodrębnionej i związanej z budową środków trwałych.

Koszty w układzie rodzajowym – najszerzej stosowane w WJB, ponoszone są w zwykłej działalności w ramach procesu gospodarowania i noszą nazwę układu rodzajowego kosztów do którego zalicza się:

- amortyzację,
- zużycie materiałów i energii,
- usługi obce,
- podatki i opłaty,
- wynagrodzenia,
- ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia,
- pozostałe koszty.

Koszty w układzie rodzajowym są z reguły **kosztami p rostymi**, tzn. takimi, które w ramach danej jednostki mają charakter jednorodny i nie mogą być rozłożone na bardziej elementarne składniki.

Koszty według odmian działalności obejmują:

- koszty działalności podstawowej (związane z realizacją podstawowego przedmiotu działalności jednostki oraz celu dla jakiego powołano do życia daną jednostkę – w warunkach wojska jest np. działalność szkoleniowa, naukowa itp.),
- koszty działalności pomocniczej (koszty wytworzenia usług na rzecz innych rodzajów i typów działalności jednostki – w wojsku mogą to być usługi remontowe, transportowe, świadczenie usług bytowych dla żołnierzy oraz pracowników itp.),

[145] Por. J. Matuszewicz, Rachunek kosztów..., wyd. cyt., s. 11.

- koszty zarządu (w warunkach wojska są niewielkie i obejmują koszty reprezentacyjne dowództwa, oraz koszty ogólnej obsługi jednostki.

Koszty w układzie funkcjonalnym, są to koszty określonych funkcji lub zadań realizowanych przez jednostkę i obejmują:

- koszty zakupu (koszty bezpośrednio związane z zakupem materiałów lub towarów obciążające nabywcę – w wojsku mogą to być np. koszty transportu, załadunku i wyładunku, ubezpieczenia materiałów i towarów w drodze itp.,
- koszty sprzedaży (koszty związane z reklamą, opakowaniem wysyłkowym, załadunkiem i wyładunkiem, przewozem itp. sprzedanych produktów, materiałów i towarów),
- koszty działalności właściwej (występują w zasadzie w jednostkach produkcyjnych).

Koszty według miejsc ich powstawania mają szczególnie na celu zwiększenie odpowiedzialności za wysokość ponoszonych kosztów oraz usprawnienie procesu planowania i kontroli kosztów. Mogą one powstawać w każdym typie działalności.

Koszty w układzie kalkulacyjnym, inaczej mówiąc w układzie według celu poniesienia kosztów, za kryterium klasyfikacyjne kosztów przyjmuje się ich związek z określonymi produktami (przedmiotami kalkulacji), którymi mogą być poszczególne produkty, różne rodzaje usług itp.

Z punktu widzenia sposobu odnoszenia kosztów na odpowiednie przedmioty kalkulacji oraz sposobu ich kontroli wszystkie koszty można podzielić na bezpośrednie i pośrednie.

Przez koszty bezpośrednie należy rozumieć te koszty, które dotyczą jednostki produkowanego wyrobu (usługi) i mogą być w dokładny sposób, przede wszystkim na podstawie dokumentów źródłowych, odniesione na właściwy przedmiot kalkulacji.

Natomiast do kosztów pośrednich zalicza się te koszty, które nie mogą być odniesione na odpowiednie przedmioty kalkulacji. Koszty te łączy się w grupy, a następnie dopiero mogą być rozliczane na odpowiednie przedmioty kalkulacji za pomocą odpowiednio dobranych kluczy podziałowych kosztów.

Koszty według stopnia reagowania na zmiany rozmiarów produkcji nie dotyczą sfery nieprodukcyjnej czyli w warunkach wojska nie występują.

Wprowadzony w życie w Siłach Zbrojnych RP z dniem 1 stycznia 2002 roku „Jednolity zakładowy plan kont dla jednostek budżetowych, zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych podległych Ministrowi Obrony Narodowej” [146], stworzył możliwość ewidencji kosztów we wszystkich wojskowych jednostkach budżetowych.

Na podstawie jednolitego zakładowego planu kont organy finansowe zobligowane zostały do opracowania własnych zakładowych planów kont, które muszą zawierać:

a) wykaz kont syntetycznych obowiązujących w danej jednostce, uwzględniający analityczna rozbudowę kont, stosownie do potrzeb jednostki,
b) przyjęte zasady księgowania operacji gospodarczych (politykę rachunkowości) na kontach syntetycznych i analitycznych, ustalenia w zakresie prowadzenia rachunku kosztów oraz zasady wyceny aktywów i pasywów,
c) wykaz stosowanych ksiąg pomocniczych oraz przyjęte w tych księgach zasady prowadzenia ewidencji analitycznej i jej powiązania z kontami syntetycznymi,
d) przyjęty sposób numerowania (oznaczania) i archiwowania ksiąg rachunkowych, dowodów księgowych i innych dokumentów.

Wszystkie wojskowe jednostki budżetowe zobowiązane zostały do uwzględnienia w zakładowych planach kont zasad ewidencji i rozliczania kosztów. W zasadach tych należało określić co najmniej:

a) zespoły kont na których prowadzona będzie ewidencja kosztów,
b) metody prowadzonej kalkulacji kosztów,
c) terminy i sposoby rozliczania kosztów prostych na kontach zespołu 5,6 i 7 lub konta Zespołu 6 i 7 z pominięciem ewidencji na kontach Zespołu 5,
d) sposobu wyceny wytworzonych produktów w oparciu o art. 28 ust. 3 i 4 ustawy o rachunkowości,
e) sposobu wyceny produkcji niezakończonej w oparciu o szczególne zasady wyceny zamieszczone w art. 34 b,c,d ustawy o rachunkowości,
f) sposobu ustalania kluczy podziałowych do rozliczenia kosztów pośrednich – w przypadku prowadzenia kosztów w ramach kont zespołu 4 i 5 – a także procedur

[146] Por. Decyzja Nr 8/DB Dyrektora Departamentu Budżetowego z dnia 21 marca 2002 r. w sprawie wprowadzenia w życie „Jednolitego zakładowego planu kont dla jednostek budżetowych, zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych podległych Ministrowi Obrony Narodowej”.

ich ustalania oraz terminów aktualizacji, np. rozliczenie kosztów transportu w proporcji do zrealizowanych przewozów w tono kilometrach lub rozliczenie kosztów ogrzewania w proporcji do kubatury ogrzewanych budynków albo ustalenie proporcji kosztów wynagrodzenia zarządu do wynagrodzenia ogółem celem rozliczenia kosztów zarządu ogółem itd.,

g) wyszczególnienie tytułów rozliczeń międzyokresowych kosztów.

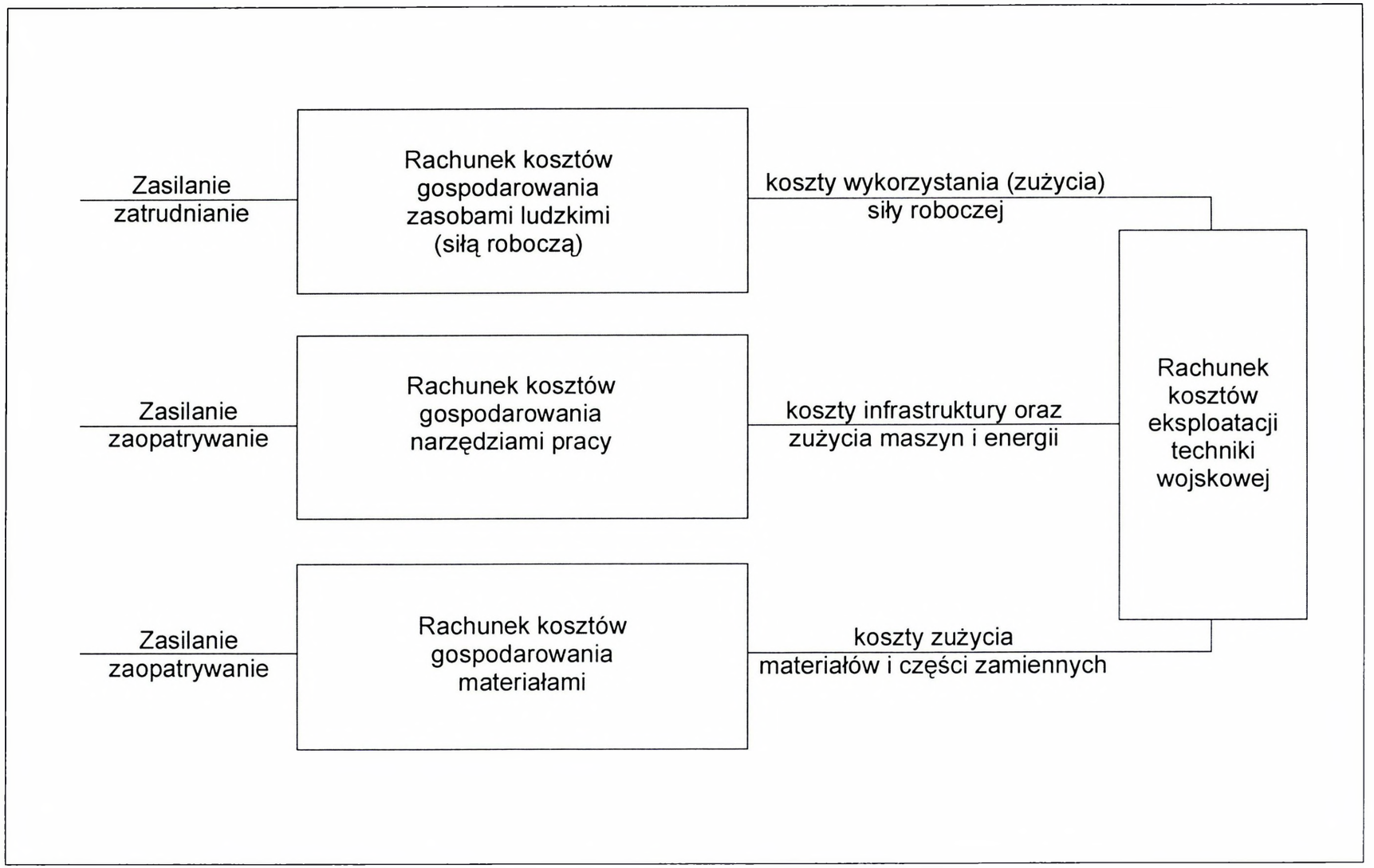
W praktyce zostało to jednak zrealizowane w poszczególnych wojskowych jednostkach budżetowych z różnym skutkiem i efektem końcowym.

Dla potrzeb niniejszej rozprawy doktorskiej zbadano jedynie koszty związane ze szkoleniem wojsk w warunkach ćwiczebnych.

Najpoważniejszą i największą grupę kosztów w tej kwestii stanowią koszty związane z szeroko rozumianą eksploatacją techniki wojskowej.

W trakcie realizacji poszczególnych faz ćwiczeń poligonowych w ramach tej kategorii występują rozmaite koszty, jednak największe rozmiary przybierają koszty gospodarowania zasobami ludzkimi, koszty gospodarowania materiałami oraz koszty gospodarowania narzędziami pracy.

Schemat ideowy rachunku kosztów eksploatacji techniki wojskowej



Opracowanie własne.

Wskazane zakresy kosztów niezbędne są do ustalania rachunku kosztów[147] eksploatacji techniki wojskowej i składają się z trzech podstawowych elementów (schemat 18), tj. rachunku kosztów gospodarowania: zasobami ludzkimi, narzędziami pracy oraz materiałami.

Rachunek kosztów gospodarowania zasobami ludzkimi, siłą roboczą, obejmuje koszty utrzymania personelu obsługowego (wojskowego i cywilnego). Uwzględnia on:

- uposażenia żołnierzy zawodowych i nadterminowych,
- nagrody uznaniowe i zapomogi dla żołnierzy zawodowych i nadterminowych,
- nagrody jubileuszowe wypłacane żołnierzom zawodowym,
- odprawy wypłacane żołnierzom zawodowym w związku ze zwolnieniem ze służby wojskowej,
- ekwiwalent za niewykorzystany urlop, wypłacany przy zwalnianiu ze służby wojskowej,
- nagrody roczne dla żołnierzy zawodowych i nadterminowych,
- uposażenia żołnierzy niezawodowych,
- nagrody uznaniowe i zapomogi dla żołnierzy niezawodowych,
- odprawy wypłacane żołnierzom przy zwolnieniu z zasadniczej służby wojskowej,
- pozostałe należności żołnierzy i funkcjonariuszy,
- inne należności (świadczenia) pieniężne przysługujące żołnierzom,
- składki na ubezpieczenia społeczne żołnierzy,
- składki na Fundusz Pracy żołnierzy zawodowych,
- wynagrodzenia osobowe pracowników,
- dodatkowe wynagrodzenie roczne,
- pozostałe składniki wynagrodzenia,
- pozostałe należności pracowników,
- nagrody z zakładowego funduszu nagród pracowników wojska,
- inne należności (świadczenia) pieniężne przysługujące pracownikom wojska,
- nagrody i wydatki osobowe za szczególne osiągnięcia,

---

[147] Rachunek kosztów jest procesem ustalania kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, polegającej na wytwarzaniu wyrobów świadczeniu usług i wykonywaniu funkcji.

- składki na rzecz instytucji ubezpieczeniowych z tytułu ubezpieczeń osobowych,
- składki na ubezpieczenia społeczne i Fundusz Pracy,
- odpisy na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych,
- wartość wydanych do spożycia środków żywności,
- równoważniki wypłacane w zamian należności żywnościowych,
- wartość wydanego do użytkowania sprzętu stołowo-kuchennego oraz pozostałego sprzętu związanego z procesem żywienia,
- koszty napraw i konserwacji sprzętu,
- koszty pośrednie (koszt opakowań, przerobu żywości, analizy, ekspertyzy, usługi transportowe itp.),
- koszty usług żywieniowych w zakładach zbiorowego żywienia (kasyna, gastronomia cywilna),
- wartość materiałów wydanych na estetykę żywienia i utrzymanie czystości,
- ubytki naturalne,
- wartość umorzonych przedmiotów zaopatrzenia mundurowego wydanego w naturze do użytkowania (umundurowania, obuwia, bielizny osobistej i pościelowej, oporządzenia, przedmiotów specjalnych itd.),
- wartość środków higieny wydanych w naturze do zużycia,
- równoważniki wypłacane w zamian przedmiotów zaopatrzenia mundurowego nie wydawanego w naturze oraz za przedłużenie okresu używalności,
- równoważniki wypłacane na utrzymanie higieny osobistej oraz konserwację obuwia i oporządzenia wypłacane żołnierzom zasadniczej służby wojskowej,
- pozostałe równoważniki,
- koszty napraw i konserwacji przedmiotów zaopatrzenia mundurowego wykonanych przez specjalistyczne zakłady usługowe (zakłady szewskie, rymarskie, itp.),
- koszty napraw i konserwacji przedmiotów mundurowych wykonanych w ramach oddziału gospodarczego (sprzęt, materiały naprawcze, itp.),
- koszty pośrednie (opakowania),
- usługi pralnicze, itp.

- wartość leków i materiałów medycznych (zakupionych ze środków budżetowych) wydanych do zużycia przez jednostki służby zdrowia (izby chorych, ambulatoria),
- koszty szczepień profilaktycznych,
- koszty badań okresowych i profilaktycznych.

Rachunek kosztów gospodarowania narzędziami pracy, obejmuje koszty zużycia infrastruktury, maszyn i energii. Konkretyzując uwzględnia on:

- wartość wytworzonej we własnym zakresie energii cieplnej,
- wyposażenie nie uznawane za środki trwałe,
- sprzęt kwaterunkowy i przeciwpożarowy,
- media – energię elektryczną, energię cieplną, gaz, wodę, inne,
- usługi w zakresie remontów i konserwacji pomieszczeń i budynków, w tym także koszty zleconego opracowania dokumentacji technicznej oraz zleconego opracowania założeń projektowych dotyczących tych remontów,
- pozostałe usługi,
- podatek od nieruchomości,
- roczną opłatę za zarząd gruntami będącymi własnością Skarbu Państwa,
- roczną opłatę za zarząd gruntami będącymi własnością jednostki samorządu terytorialnego,
- inne opłaty na rzecz budżetów jednostek samorządu terytorialnego,
- umorzenie pozostałych środków trwałych o wartości nie przekraczającej wielkości ustalonej w przepisach o podatku dochodowym od osób prawnych, dla których odpisy amortyzacyjne są uznawane za koszt uzyskania przychodu w 100% ich wartości, w miesiącu oddania do używania,
- materiały pędne i smary,
- wyposażenie nie uznawane za środki trwałe, służące do utrzymania uzbrojenia i sprzętu w gotowości technicznej,
- usługi w zakresie napraw, przeglądów i konserwacji uzbrojenia i sprzętu,
- pozostałe usługi,
- podatek od środków transportowych,
- umorzenie środków trwałych,

- umorzenie służących do utrzymania uzbrojenia i sprzętu w gotowości technicznej, pozostałych środków trwałych o wartości nie przekraczającej wielkości ustalonej w przepisach o podatku dochodowym od osób prawnych, dla których odpisy amortyzacyjne są uznawane za koszt uzyskania przychodu w 100% ich wartości, w miesiącu oddania do używania.

Rachunek kosztów gospodarowania materiałami, obejmuje koszty zużycia materiałów i części zamiennych.

W tym zakresie dotyczy to wszelakiego rodzaju sprzętu wojskowego i urządzeń technicznych poszczególnych pionów i służb logistycznych, wykorzystywanego podczas ćwiczeń poligonowych.

W chwili obecnej w wojskowych jednostkach budżetowych, zarówno ewidencję jak i rozliczanie kosztów ujmuje się według układu rodzajowego na kontach zespołu 4 – „Koszty według rodzaju i ich rozliczanie" oraz na kontach układu kalkulacyjnego w ramach zespołu 5 – „Koszty według typów działalności i ich rozliczanie". Operacje te dotyczą tylko i wyłącznie kosztów bezpośrednio związanych z utrzymaniem i eksploatacja wojsk. Nie obejmuje ona jednak kosztów osobowych, kosztów utrzymania stanów osobowych a przede wszystkim kosztów infrastruktury bezpośrednio zabezpieczającej eksploatację (garaży, warsztatów, wiat itp.).

Także wszystkie koszty związane z obsługą tzw. mediów (energia cieplna, gaz, woda, ścieki i nieczystości) nie są uwzględniane bezpośrednio w kosztach eksploatacji urządzeń technicznych. Dotyczy to również takich pozycji jak chociażby opłat na rzecz samorządów z tytułu korzystania ze środowiska naturalnego, co również stanowi określony koszt dla ćwiczącej jednostki na poligonie, na rzecz właściwie terytorialnego położenia urzędu gminy czy starostwa powiatu.

Także umorzenie uzbrojenia i sprzętu wojskowego na dzień dzisiejszy nie jest kwalifikowane do kosztów systemu eksploatacji lecz do ogólnych kosztów szkolenia wojsk. Do kosztów eksploatacji techniki wojskowej jest natomiast kwalifikowane umorzenie środków trwałych nie stanowiących uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Umorzenie środków trwałych nie stanowiących uzbrojenia i sprzętu wojskowego jest

kwalifikowane do właściwych grup kosztów (-ddd-)[148] w zależności od przeznaczenia konkretnego środka trwałego np.:

- kocioł kuchenny – do środków żywienia,
- urządzenie pralnicze – do kosztów umundurowania,
- pompa paliwowa (do dystrybutora) – do kosztów techniki wojskowej,
- śmieciarka lub samochód asenizacyjny - do kosztów infrastruktury,
- podnośnik hydrauliczny – do kosztów utrzymania techniki wojskowej itd.

Kolejnym mankamentem, a w zasadzie błędem w zakresie przedmiotowej problematyki jest to, że szczegółowa analityka księgowa - w ramach utworzonych zakładowych planów kont dla konkretnych jednostek wojskowych - powinna być prowadzona, jednak z różnych względów nie wiele jednostek korzysta z tych rozwiązań co jest dość poważnym niedociągnięciem.

Jak twierdzą poszczególne osoby funkcyjne WJB, spowodowane to jest ogromną pracochłonnością, niewystarczającym stanem przeszkolonych w tych kwestiach pracowników oraz zbyt wąską znajomością jeszcze, szczegółowej problematyki rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej.

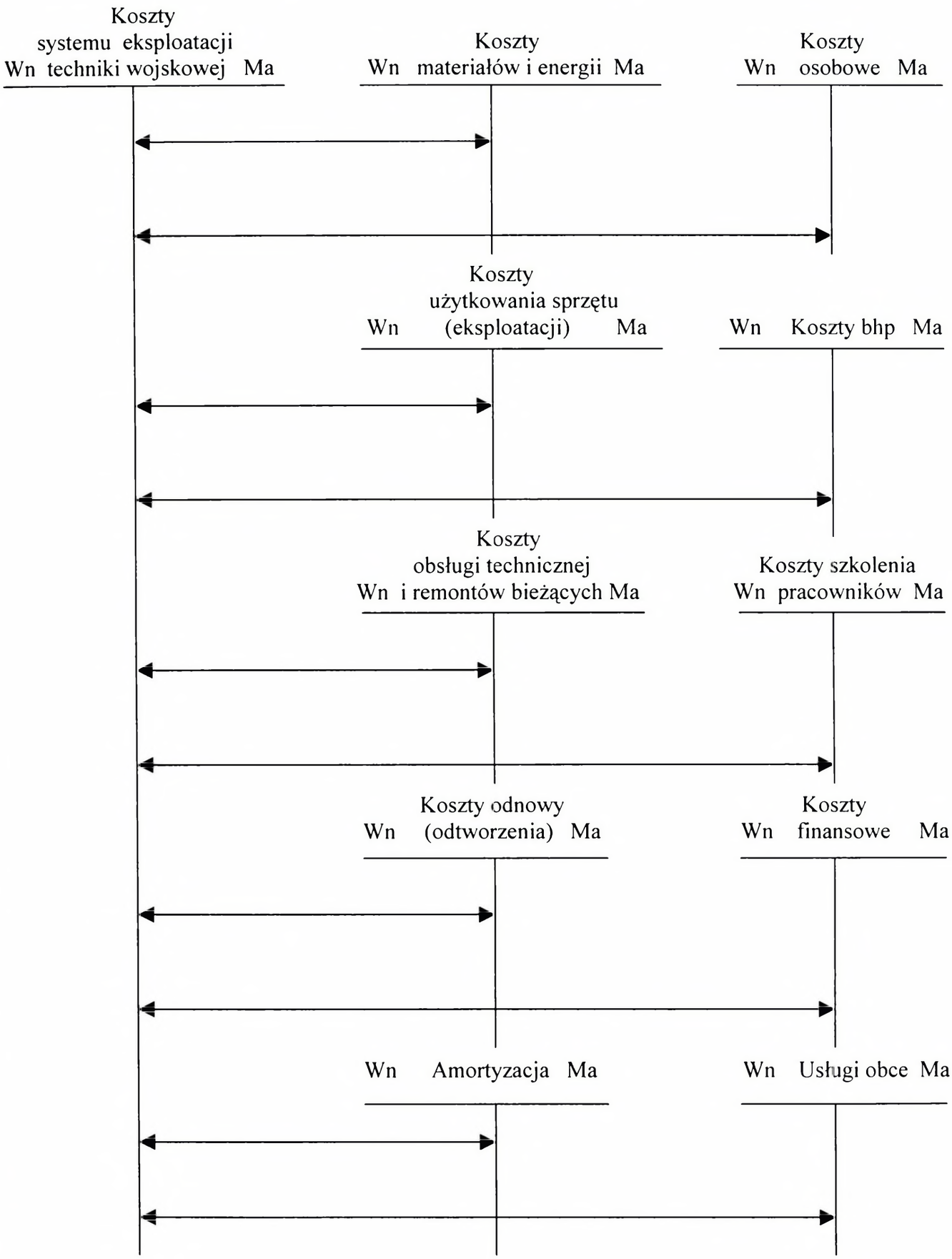
Wyodrębnienie kosztów systemu eksploatacji techniki wojskowej jest niezbędne dla uzyskania odpowiedzi na pytanie: jakie koszty przedmiotowego systemu zostały poniesione w związku z przeprowadzeniem ćwiczeń poligonowych. Jest to niezbędny warunek do prawidłowego sporządzenia rachunku kosztów w poszczególnych fazach ćwiczenia i po jego zakończeniu. Jeśli chodzi zaś o ćwiczenia międzynarodowe czy sojusznicze, ten element kosztów powinien być brany pod uwagę do wzajemnych rozliczeń za udział we wspólnym ćwiczeniu wojsk państw obcych. Dla prawidłowego obliczenia ogólnych kosztów eksploatacji techniki wojskowej niezbędne są dane ewidencyjne z poszczególnych podsystemów. Wzajemne związki oraz powiązania ewidencyjne kosztów podsystemów z kosztami systemu eksploatacji techniki wojskowej pożądanym wydaje się zaproponowanie następujących kont księgowych (schemat 19).

---

[148] „-ddd-„ – oznacza symbol grupy kosztów określonych na podstawie jednolitego zakładowego planu kont dla jednostek budżetowych...., wyd. cyt.

Schemat 19

Koszty podsystemów Systemu eksploatacji techniki wojskowej



Opracowanie własne.

Wydaje się, że takie rozwiązanie systemowe jest możliwe do wprowadzenia w zasadach księgowości WJB, przy dokonaniu niezbędnych zmian dostosowawczych w zakładowych planach kont dla jednostek budżetowych. Należałoby jedynie dokonać niewielkich zmian w trybie i zasadach księgowania operacji gospodarczych.

3.2. Mierniki efektywności ekonomicznej

Wojskowe jednostki budżetowe posiadają liczne cechy kwalifikujące jednostkę wojskową do jednostek gospodarczych usytuowanych w podmiotach gospodarki cywilnej. Wprawdzie w WJB występują specyficzne formy powiązań z otoczeniem zewnętrznym jak np. pewne formy zaopatrzenia w naturze, które nie występują w gospodarce cywilnej czy też powiązany system kierowania gospodarką wojskową na różnych szczeblach, ale inne elementy realizacji funkcji ekonomicznych są podobne do występujących w gospodarce cywilnej.

Na wojskową jednostkę budżetową duży wpływ mają czynniki dynamizujące procesy rozwojowe, takie jak nauka, postęp organizacyjny i techniczny oraz funkcjonowanie w nowej gospodarce rynkowej.

Wojskowe jednostki budżetowe wykorzystując te czynniki w bieżącej działalności realizują rożnego rodzaju działania, które w pewnym stopniu tworzą gospodarcze elementy potencjału bojowego jednostek wojskowych.

Procesy gospodarcze w WJB służą przede wszystkim procesom szkolenia, który w wojsku jest działalnością podstawową. Jednak realizacja procesu szkolenia wymaga nakładu odpowiednich środków finansowych, materiałowo - technicznych oraz świadczenia całego szeregu usług pomocniczych przez logistykę.

Wszystkie te działania o charakterze szkoleniowym powinny mieć swoje ekonomiczne uzasadnienie w ramach zaplanowanych wcześniej do wykonania zamierzeń. Jest to zagadnienie na tyle istotne, że ciągle wzrastają nakłady na bojowe środki techniczne znajdujące się w wojsku, rosną koszty ich eksploatacji a także rosną ciągle koszty innych rodzajów działalności towarzyszącej procesowi szkolenia. Przy coraz mniejszych środkach finansowych na cele szkolenia (w tym również na ćwiczenia poligonowe) zachodzi potrzeba stosowania coraz szerszego efektywnego

gospodarowania. Chodzi przede wszystkim o to, żeby realizując określone zamierzenia szkoleniowe (ćwiczebne) przy danym nakładzie środków osiągnąć maksymalny stopień realizacji celu - maksymalny stopień wyszkolenia wojska.

Aby osiągnąć coraz wyższy poziom efektywności gospodarowania, niezbędny jest odpowiednio zorganizowany i opracowany pod względem metodycznym system efektywnego gospodarowania przy jednoczesnym zastosowaniu odpowiednich mierników.

Największe możliwości w poprawie ekonomiczności procesów gospodarczych - szkoleniowych możemy osiągnąć w procesach zaopatrzenia materiałowego oraz eksploatacji uzbrojenia i sprzętu technicznego.

3.2.1. Efektywność gospodarki materiałowej

Gospodarka materiałowa jest dziedziną działalności gospodarczej, w skład której wchodzą czynności związane z zaspokojeniem materiałowych potrzeb sił zbrojnych oraz z racjonalne gospodarowanie występuje na wszystkich szczeblach funkcjonowania SZ RP. W świetle powyższego gospodarka materiałowa obejmuje procesy realne (rzeczowe) związane z przepływem dóbr materialnych oraz procesy informacyjno-decyzyjne umożliwiające sterowanie procesami rzeczowymi[149].

Procesy zaopatrzeniowe w sposób jednoznaczny współdecydują o gotowości bojowej i skuteczności funkcjonowania jednostek wojskowych zarówno podczas pokoju jak i w działaniach bojowych na polu walki.

Decydujący wpływ na wzrost efektywności gospodarowania w wojsku wywiera praktyka, czyli działania odpowiednich organów i ogniw gospodarczych na wszystkich szczeblach. Niezbędne jest również odpowiednie korzystanie z doświadczeń nauki w tej kwestii, w tym głównie z dorobku placówek naukowych. Zadaniem bowiem ośrodków naukowych jest również współdziałanie z praktyką poprzez wskazywanie kierunków usprawnień modelowych oraz opracowanie metod analizy i oceny efektywności gospodarowania. Metody dostosowane do konkretnych warunków funkcjonowania gospodarki wojskowej na poszczególnych etapach jej rozwoju,

---

[149] Por. M. Koch, *Gospodarka wojskowa...*, wyd. cyt. MON, Warszawa 1987, s. 193.

zweryfikowane przez praktykę, stanowią istotny element racjonalizacji systemu.

Efektywność działania jest nakazem i wymogiem naszych czasów, szczególnie w odniesieniu do stanu naszej gospodarki, w której istnieją nadal dość duże, niewykorzystane możliwości. Również możliwości wzrostu efektywności istnieją w gospodarce wojskowej, będącej częścią składową gospodarki narodowej. Ograniczoność środków, które można przeznaczyć z budżetu państwa na siły zbrojne, przy jednoczesnych wysokich wymaganiach w zakresie utrzymania zdolności i gotowości bojowej, skłaniają do poszukiwań racjonalnych rozwiązań także w zakresie gospodarki materiałowej. Pamiętamy, że działania racjonalne to działania wydajne oraz oszczędne. Oznaczają one pełną realizację zadań w tym również szkoleniowych, przy możliwie najmniejszych w danych warunkach nakładach materiałowych. Odzwierciedleniem tak pojmowanego racjonalnego odwołania jest formuła efektywności, będąca relacją efektu do poniesionych kosztów.

Efektywność wywodzi się wprost od pojęcia efektu[150] (oznaczającego: skutek, rezultat, wynik) lecz w znaczeniu kryterium oceny chodzi nie o mierzenie samego efektu, ale porównanie efektu z poniesionymi kosztami. Miernikiem efektywności jest zatem iloczyn lub różnica efektu i kosztu. Jeśli jedną z tych wielkości, np. efekt, przyjmiemy za stały, to wówczas możemy poprzez zmniejszenie kosztów zwiększać wskaźnik oszczędności, czyli oddziaływać stosując ekonomiczną zasadę oszczędności kosztów. Jeżeli natomiast koszty utrzymują się na stałym poziomie, to wówczas zwiększamy efektywność stosując zasadę wydajności, czyli maksymalizacji celów (wyników) z posiadanych zasobów. W gospodarce wojskowej możliwe i niezbędne są oba kierunki zwiększenia efektywności, w zależności od zakresu i rodzaju działania.

Gospodarka materiałowa nie zawsze jest jednolicie rozumiana na gruncie praktyki gospodarczej w siłach zbrojnych. Dość często utożsamiana jest z gospodarowaniem wszystkimi środkami materialnymi będącymi w dyspozycji wojska. Dlatego też w moich rozważaniach przyjmuję, że dotyczy ona tylko części środków materialnych, które można określić mianem materiały. Nie dotyczy natomiast podstawowego sprzętu i urządzeń wojskowych, którymi zajmuje się gospodarka

---

[150] Por. W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem, Wyd. Bertelsmann Media, Sp. z o.o., Warszawa 2000, s. 141.

eksploatacyjna, która będzie przedmiotem badań i analiz w następnym podrozdziale.

W skład szeroko rozumianych materiałów w wojsku wchodzą natomiast takie przedmioty (artykuły) jak: części zamienne, amunicja, środki wybuchowe, środki pozoracji pola walki, przedmioty mundurowe, artykuły żywnościowe, materiały budowlane i remontowe, leki i środki opatrunkowe oraz inne przedmioty o charakterze nietrwałym lub jednorazowego użytku.

Zapewne wyjaśnienia wymagają również pojęcie gospodarka, w tym również gospodarka materiałowa. W potocznym rozumieniu gospodarka wojskowa, to pewna sfera czy też strona działalności sił zbrojnych. W szerokim ujęciu gospodarka oznacza dysponowanie i zużywanie (wykorzystywanie) sił i środków. Tak więc można powiedzieć, że z problemami gospodarowania spotykamy się we wszystkich dziedzinach działalności wojska. Wszędzie bowiem występuje, w mniejszym lub większym zakresie, dysponowanie i zużywanie (wykorzystywanie) środków materiałowych, w tym przede wszystkim materiałów, części zamiennych i zapasów. Nie można zatem gospodarki materiałowej ograniczyć tylko do tych pionów, służb i komórek organizacyjnych, których głównym zadaniem jest zabezpieczenie potrzeb materialnych wojska. Trzeba natomiast założyć, że gospodarka materiałowa obejmuje wszystkie podmioty gospodarujące w wojsku, zarówno komórki funkcjonalne jak i poszczególnych, indywidualnych użytkowników sprzętu i urządzeń technicznych.

W procesach utrzymania wojsk i ich szkolenia następuje zużywanie materiałów, które ma w przeważającej mierze charakter nieprodukcyjny lecz eksploatacyjny. W wyniku zużycia materiałów następuje również realizacja zadań szkoleniowych, mobilizacyjnych, umożliwiajacych wykonywanie usługi obronnej jaką świadczą siły zbrojne dla narodu (społeczeństwa). Możemy zatem przyjąć, że zużycie materiałów odgrywa ważną rolę w procesie realizacji strategii obronności państwa i ma postać strumienia o różnym nasileniu w czasie. Do tego strumienia zużycia, trzeba dostosować strumień dostaw w naturze i zakupów bieżących materiałów, z takim wyliczeniem żeby umożliwić nieprzerwaną realizację procesów szkolenia i stałego utrzymywania gotowości bojowej jednostek wojskowych. Realizacja dopływu materiałów do użytkowników końcowych, jakimi są oddziały i pododdziały, zajmują się wyodrębnione i wyspecjalizowane piony oraz komórki logistyki wojskowej na

poszczególnych szczeblach decyzyjnych. Ogół tych organów i ogniw, których głównym zadaniem jest realizacja zaopatrywania, nazywamy systemem zaopatrzenia materiałowo technicznego wojska, który jest jednym z podstawowych części składowych systemu gospodarki wojskowej. W systemie zaopatrzenia, jak zresztą w każdym systemie gospodarczym, wyróżnić można dwie zasadnicze sfery działania, a mianowicie: sferę informacyjno-decyzyjną oraz sferę realną.

Sfera informacyjno-decyzyjna związana jest z szeroko pojmowanym kierowaniem, czyli: organizowaniem, planowaniem, decydowaniem, przekazywaniem informacji oraz kontrolą i oceną.

Sfera realna z kolei związana jest z przepływem materialnego strumienia przedmiotów zaopatrzenia, poprzez kolejne ogniwa wykonawcze systemu (składnice i magazyny) aż do wojskowych jednostek budżetowych.

Zadaniem organów zaopatrzenia wszystkich szczebli jest takie sterowanie strumieniem dopływu, czyli dostaw i zakupów materiałów, aby jak w najwyższym stopniu zabezpieczyć bieżące potrzeby materiałowe w procesie szkolenia wojsk, przy jednoczesnym zachowaniu zasad racjonalności z zastosowaniem odpowiednich norm, oszczędności środków finansowych i stymulowania racjonalnego (optymalnego) zużycia materiałów w systemie eksploatacji.

Mówiąc o efektywności tak ujmowanej gospodarki materiałowej, należy zatem wyodrębnić dwie grupy problemów, tj. problemy efektywności funkcjonowania systemu zaopatrzenia materiałowego i problemy efektywności zużycia materiałów w procesach szkolenia i tworzenia potencjału bojowego oraz w innej działalności jednostek wojskowych.

Ocena efektywności związana jest z pomiarem i porównywaniem efektów oraz kosztów. Oczywiście należy sobie zdawać sprawę, że jest to zadanie trudne jednak realne do dokonania przy zastosowaniu odpowiednich metod, analiz ekonomiczno-finansowych wraz z ich oceną

Bardzo przydatnym w tym procesie realizacyjnym może okazać się fakt, że nakłady materiałowe w wojsku są niemal w całości znormowane. Przeważają oczywiście normy rzeczowe, takie jak: normy należności i normy zużycia materiałów. Wystarczające do oceny i analiz są również aktualne normy finansowe (budżetowe).

Wojskowe jednostki budżetowe w poszczególnych pionach, lecz głównie w pionie głównego księgowego, posiadają wystarczającą ewidencję księgową zużycia materiałów, co pozwala na ustalenie odchyleń bezwzględnych i względnych w różnych przekrojach.

W przypadku jakichkolwiek ewentualnych braków ewidencyjnych dotyczących zużycia jakiejś grupy materiałów, istnieje możliwość ustalenia wewnętrznych norm według przyjętego ogólnego klucza podziału lub szacunku dla danej kategorii materiałów.

Prowadzona w wojsku od kilku lat ewidencja ilościowo-wartościowa pozwala już w znacznej większości ustalić koszty prawie na wszystkich płaszczyznach działalności gospodarki materiałowej.

Znacznie trudniejsze zadanie do rozwiązania wyłania się natomiast w zakresie ustalania efektów działalności, w tym również efektów funkcjonowania systemu zaopatrzenia w wojsku. Znaczna część, efektów szczególnie w podstawowej działalności szkoleniowej, jest trudno wymierną, a przede wszystkim jest niewymierna wartościowo gdyż polega na kształceniu i kształtowaniu pewnych umiejętności i postaw. Nie oznacza to jednak, że nie ma możliwości oceny tego rodzaju efektów. W zakresie nauczania, szkolenia i wychowania wypracowane zostały w wojsku całe systemy kryteriów i mierników. Posługują się nimi np.: instytucje i organy kontrolne wojska oceniające oddziały i pododdziały i poszczególne osoby funkcyjne.

Ten system wymaga jednak ciągłego doskonalenia głównie w zakresie kryteriów obiektywności ocen. Aktualne oceny z zakresem podstawowej działalności szkoleniowej i taktycznej, wyrażane są w miernikach ilościowych, procentowych (ułamkowych) lub cyfrowych, będących odbiciem tradycyjnych ocen szkolnych. W przeważającej mierze są ustalone metodą punktacyjną, np.: ocena za strzelanie wynika z ilości zdobytych punktów lub liczby zniszczonych celów bojowych. Ocena syntetyczna oddziału powstaje jako średnia ważona sumy punktów uzyskanych za poszczególne działy i problemy oceniane.

Jak dotychczas nie stosuje się w wojsku, w systemie ocen w oparciu o wskaźniki specyficzne oparte na powiązaniu efektu wyrażonego w miernikach ilościowych z nakładami, które w znacznym stopniu można ująć wartościowo. Jest to

możliwe do realizacji przy pomocy mierników (wskaźników) zbliżonych do tych jakie stosuje się powszechnie w gospodarce narodowej przy wykorzystaniu metod i zasad rachunku kosztów.

W ramach ekonomiki wojskowej wypracowane zostały już kryteria oceny funkcjonowania systemu zaopatrzenia i gospodarki materiałowej, składające się na kompleksowy system oceny. Są to cztery następujące kryteria:

- pierwszy, stopnia zaspokojenia potrzeb odbiorców;
- drugi, wykorzystania zasobów systemu;
- trzeci, kosztów funkcjonowania systemu i kosztów materiałowych;
- czwarty, efektywności[151].

Pierwsze z wymienionych kryteriów można określić jako kryterium skuteczności lub celowości działania systemu. Drugie pozwala na ocenę stopnia wydajności zasobów oraz oszczędności ich wykorzystania na realizację celów. Wiadomym jest, że zużycie materiałów uwidacznia się w kosztach ich zużycia i kosztach działalności podstawowej co prezentuje trzecie z kolei kryterium. Dysponując zatem efektami ocenionymi za pomocą dwóch pierwszych kryteriów, a także poniesionymi kosztami, można ustalić wskaźniki efektywności w dziedzinie zaopatrzenia i gospodarki materiałowej.

Zaproponowany uproszczony model oceny pozwala na całościową analizę i ocenę racjonalności systemu i wszystkich podstawowych elementów racjonalności: skuteczności, oszczędności i wydajności pracy (siły żywej) oraz środków materialnych, a także relacji między tymi elementami efektywności oraz koszty jednostkowe.

Przy użyciu wskazanych kryteriów i dostosowanych do nich mierników, można dokonywać oceny na wszystkich szczeblach gospodarki wojskowej, w odniesieniu do konkretnych podmiotów lub w układach służb logistycznych i pionów organizacyjnych.

Określoną funkcję w całej strukturze sił zbrojnych pełni system zaopatrzenia materiałowego. Jego funkcjonowanie jest ściśle powiązane z całokształtem organizacji

---

[151] Por. Rachunek ekonomiczny w gospodarce wojskowej, Praca zbiorowa pod redakcją T. Kamińskiego, AON, Warszawa 1993, s. 77-78.

sił zbrojnych i polega na pełnieniu służebnej roli w stosunku do podstawowych zadań realizowanych przez wojsko. Nadrzędną funkcją przedmiotowego systemu jest zaspokojenie potrzeb materiałowych wojska, a z bardziej szczegółowego punktu oceny, sprawność (skuteczność) zaspokajania potrzeb. Mamy tu na myśli przede wszystkim uwzględnienie jakości i asortymentu dostarczanych środków oraz o czynnik czasu, który w działalności sił zbrojnych ma bardzo istotne znaczenie, a spotęgowaniu ulegnie w warunkach stanu wojny lub zagrożeń wojennych.

Podstawowym kryterium oceny funkcjonowania systemu zaopatrzenia jest sprawność zabezpieczenia potrzeb materiałowo - technicznych jednostek wojskowych, którą należy oceniać według następujących podkryteriów:

- zaspokojenie potrzeb globalnych;
- zaspokojenie potrzeb z uwzględnieniem struktury asortymentowej i jakości;
- zaspokajanie potrzeb w odpowiednim czasie;
- uwzględnianie terytorialnego rozmieszczenia ogniw gospodarki wojska[152].

Należy mieć na uwadze, że wymienione aspekty podkryteriów muszą być rozpatrywane łącznie, z pełnym uwzględnieniem wzajemnych uwarunkowań i sprzężeń zwrotnych.

Sprawność funkcjonowania systemu możemy ocenić za pomocą określonych wskaźników, czyli wielkości stosunkowych. Obrazują one rzeczywiste dostawy w stosunku do przyjętej bazy odniesienia. Może nią być wielkość postulowana, planowana lub normatywna. Także może nią być wysokość dostaw roku poprzedniego lub innego, przyjętego za bazowy. Zarówno potrzeby materiałowe jak i ich realizacja poprzez dostawy, mogą być wyrażone ilościowo lub wartościowo.

Zaspokojenie globalnych potrzeb materiałowych możemy ocenić posługując się następującą formułą:

$$W_{pm} = \frac{Z_f}{P_p}$$

gdzie:

Z_f - zużycie rzeczywiste materiałów w danym okresie,

[152] Tamże, s. 79.

P_p - potrzeby wynikające z planów lub normatywów.

W tej formule przyjmujemy, że zapasy nie uległy zmianie albo zmieniły się w wielkościach zaplanowanych. Zakładamy też, że plan zaopatrzenia został opracowany poprawnie i wyrażał rzeczywiste potrzeby materiałowe oraz że w strukturze zadań nie zaszły istotne zmiany.

Zaspokojenie potrzeb materiałowych z uwzględnieniem struktury asortymentowej, jest trudne ze względu na znaczną i stale rosnącą asortymentowość materiałów będących przedmiotem zaopatrzenia. Dlatego też nie jest wskazane stosowanie jednego wskaźnika lecz należy się posługiwać odpowiednio dobranym zestawem wskaźników cząstkowych. Można tutaj zastosować na przykład tzw. wskaźnik kompletności pokrycia potrzeb materiałowych:

$$W_{km} = \frac{S_a}{S_n}$$

gdzie:

S_a - suma stanu zapasów w poszczególnych asortymentach,

S_n - suma normatywów zapasów, która gwarantuje kompletność zabezpieczenia.

Dla oceny zaspokojenia potrzeb z uwzględnieniem czasu stosuje się wiele wskaźników, takich chociażby jak: czas od zaistnienia potrzeb materiałowych do ich zaspokojenia, czas wyprzedzeń w składaniu zamówień, częstotliwość dostaw, ilość interwencyjnych dostaw materiałowych itd.

W zależności od potrzeb możemy skorzystać z szeregu licznych wskaźników, szeroko opisanych i zinterpretowanych w licznej literaturze ekonomiczno - finansowej z problematyki analiz ekonomicznych, ekonomiki przedsiębiorstw bądź też z rachunku kosztów lub rachunkowości zarządczej.

Z punktu widzenia rozważań podjętych w dysertacji, oceniając różne kryteria oceny systemu zaopatrzenia w wojsku, mając na uwadze wagę i rangę kryterium skuteczności i kryterium wykorzystania zasobów, zauważyć trzeba, że mimo wszystko najistotniejszym jest kryterium kosztów funkcjonowania systemu.

Obecnie, od 1 stycznia 2001 roku istnieje już obowiązek ustalania i ewidencji kosztów w poszczególnych układach, zgodnie z postanowieniami znowelizowanej ustawy o rachunkowości z 1994 roku.

Przy zastosowaniu w wojsku ogólnie obowiązującego w państwie podziału kosztów z uwagi że w wojskowej jednostce budżetowej nie jest realizowana produkcja lecz głównie eksploatacja, dla potrzeb analiz lub rachunku kosztów możemy brać za podstawę jedynie niektóre wybrane elementy kosztów.

Dla przykładu dla potrzeb przeprowadzenia analizy ekonomicznej z zakresu gospodarki materiałowej możemy w gospodarce wojska brać jedynie pod uwagę:

- koszty zaopatrzenia,
- koszty zużycia materiałów.

Liczne wskaźniki kosztów są bardzo przydatne do opracowania i ustalenia wskaźnika efektywności, który również może być zastosowany do oceny gospodarki materiałowej pododdziału lub oddziału i wyrazić go można w sposób następujący:

$$W_{egm} = \frac{O_{gm}}{W_{km}}$$

gdzie:

W_{egm} - wskaźnik efektywności gospodarki materiałowej pododdziału (oddziału)

O_{gm} - ocena cyfrowa uzyskana za gospodarkę materiałową

W_{km} - wskaźnik kosztów materiałowych jako relacja kosztów rzeczywistych i postulowanych.

Badanie i ocena efektywności gospodarki materiałowej w wojsku przy zastosowaniu odpowiedniej gamy wskaźników (mierników), stanowić podstawę do wszelakiej oceny ekonomiczno - wojskowej. Powinna być ona stosowana na różnych szczeblach dowodzenia i w różnych przekrojach, pomimo istniejących pewnych trudności.

Aktualnie stosowany w wojsku rachunek kosztów, przy jego pewnej modyfikacji i rozszerzeniu stwarza możliwość rozszerzenia rachunku ekonomicznego i badania efektywności również w wojskowych jednostkach budżetowych.

3.2.2. Efektywność gospodarki eksploatacyjnej

Charakterystyczną cechą działalności eksploatacyjnej jest to, że jest ona przeciwstawna czynnościom związanym z wytwarzaniem (produkcją) dóbr

materialnych i znacznie trudniej można ją ocenić.

Jak dotychczas nie wynaleziono jednolitej miary lub wzorca, które mogłyby być zastosowane do różnych wielkości ekonomicznych i dzięki temu pozwalały je mierzyć. Jest to główną osobliwością wielkości ekonomicznych. W praktyce przyjęto tylko jedną, najbardziej ogólną miarę - roboczogodzinę, ale i ona jest daleka od doskonałości, gdyż charakteryzuje tylko jeden aspekt obiektu ekonomicznego - włożoną w dany obiekt pracę. Każdy obiekt ma jednak wiele stron i jednostronny pomiar jest niezbędny, a niekiedy może nawet wprowadzić w błąd. Na przykład blacha aluminiowa przeznaczona na budowę korpusów samolotów, produkowana przez przemysł hutniczy może być zmierzona w jednostkach wagowych, liniowych lub kwadratowych, ale nie daje to pełnego wyobrażenia nawet o jej ilości niezbędnej do wyprodukowania 1 samolotu, a już zupełnie nie klasyfikuje innych jakże ważnych cech: kosztu wytworzenia, ceny, pracochłonności jej wykonania, ilości zużytego aluminium, grubości, tłoczności, wytrzymałości itp. Blacha traktowana jest jako obiekt ekonomiczny i ma wiele miar.

W systemie eksploatacji urządzeń występują wielkości ekonomiczne, które posiadają wymiar (np.: strumienie i zapasy materiałowe) i wielkości bezwymiarowe (np.: wskaźniki statystyczne, współczynniki i procenty).

Wielkości ekonomiczne i dynamika ich zmian mogą być badane miarami naturalnymi i społecznymi.

Naturalną może być miara prosta lub indeks agregatowy. Miara prosta to wyrażanie wielkości ekonomicznych za pomocą jednostek fizycznych naturalnych, np. kilogramów, metrów, sztuk i utożsamiana jest z nakładami. Tego typu miary wykorzystuje się z reguły do mierzenia jednorodnych wielkości ekonomicznych. Gdy jednak wielkość ekonomiczna jest niejednorodna (np.: produkcja zakładu naprawiającego różne typy urządzeń) dokonujemy pomiaru za pomocą miary naturalnej agregatowej, której formułą jest:

$$\sum q \cdot p$$

gdzie:

q - liczba określająca wielkości ekonomiczne, wyrażona miarą naturalną prostą;

p - cena wielkości ekonomicznych, niezmienna dla zestawionych okresów.

Miarą społeczną wielkości ekonomicznych jest czas pracy społecznie niezbędnej do ich wytworzenia albo odtworzenia, a także ich oceny bieżące.

Przystępując do badania zjawisk ekonomicznych w systemie eksploatacji należy mieć na uwadze, że dokonanie pomiaru nie zawsze jest możliwe, dlatego też często różne wielkości ekonomiczne należy porównywać ze sobą i ustawiać w określonym porządku, tzn. szeregować według odpowiedniej preferencji (priorytetów).

Bardzo pomocne przy pomiarze i ocenie efektywności gospodarki eksploatacyjnej mogą być następujące reguły:

1. Wielkość każdego nakładu (lub kosztów) powinna być oszacowana w odniesieniu do przyszłego efektu. Inaczej mówiąc - ocena ekonomiczna powinna opierać się na porównywaniu nakładów oraz kosztów i efektów (wyników) osiąganych dzięki tym nakładom lub kosztom. Praktycznie w ocenie ekonomicznej powinno się porównywać wielkości średnie, tj. średnie koszty ze średnimi wynikami (efektami).
2. Ocena ekonomiczna winna ukazywać skutki ekonomiczne jakie spowoduje dodatkowe wykonanie zadań nie zamierzonych - nie planowanych. Dotyczy to głównie takich zadań, które muszą być wykonane powtórnie, żeby umożliwić osiągnięcie zamierzonego celu.
3. Przedmiotem oceny ekonomicznej powinny być stany, zdarzenia i wyniki gospodarcze, czyli działalność gospodarcza systemu. Podstawą oceny jest wartościowanie działalności gospodarczej (jej wyników i stanów ekonomicznych).
4. Poszczególne składniki efektów i nakładów z reguły mają różny sens fizyczny lub różne znaczenie (występują również składniki trudnomierzalne), co powoduje, iż nie można ich wobec tego sumować. Można natomiast wyrażać składniki nakładów i efektów wskaźnikowo, tzn. za pomocą ilorazów wartości i jednostek odniesienia. Można posługiwać się również macierzami nakładów i efektów, których wiersze odpowiadają poszczególnym składnikom efektów (wyników).
5. Należy ustalać parametry ilościowe i jakościowe systemu (tzn. te wielkości, które opisują realizację procesu użytkowania i obsługiwania), które przy pomocy odpowiednich współczynników należy uwzględnić w kryterium oceny.
6. Należy zapewnić porównywalność nakładów ujmowanych w odmiennych miarach

(ilościowych i wartościowych), zwłaszcza w warunkach zamiany (substytucji) nakładów materialnych i pracy.

7. W przypadku wykorzystania oszczędności w celu zwiększenia wyników, muszą być porównywane poniesione nakłady i dodatkowo użyte oszczędności, z uzyskanymi wynikami.

Ocena ekonomiczna systemu eksploatacji urządzeń sprawia jak dotychczas wiele trudności wynikających między innymi z niedogodności dotychczasowego systemu ewidencji księgowej, który znacznie utrudnia grupowanie nakładów w ujęciu elementów systemu w poszczególnych fazach jego funkcjonowania.

Jednak pomimo występujących trudności ocena efektywności jest możliwa do przeprowadzenia po ustaleniu: odpowiednich kryteriów, mierników i współczynników oraz algorytmu oceny.

Kryterium rozumiane jest jako cecha charakterystyczna, wyróżniająca badane zjawisko, miernik (sprawdzian) służący za podstawę oceny umożliwiający określenie zjawiska pod względem ilościowym i jakościowym oraz wydzielenie go z grupy innych zjawisk. W literaturze przedmiotu można spotkać się z następującymi definicjami:

Kryterium - miernik służący za podstawę oceny; sprawdzian sądu, probierz. Kryterium podziału (klasyfikacji) - cech ze względu na którą dokonujemy podziału[153].

Kryteria oceny układów - zbiór metod i współczynników porównawczych, zezwalających na przeprowadzenie w zadawalającym stopniu porównawczej oceny dwóch lub kilku układów, zaprojektowanych do wykonania tego samego zadania, w celu otrzymania informacji, który z układów najlepiej odpowiada założonym warunkom. Kryterium zatem jest to zasada lub miernik (sprawdzian, probierz), służący za podstawę oceny użyteczności poszczególnych systemów i ustalania ich preferencji przy wyborze systemów, rokujących osiągniecie celów.

Na podstawie literatury i dotychczasowych doświadczeń można sformułować wymagania, którym powinny odpowiadać kryteria oceny działania systemu eksploatacji urządzeń, a mianowicie:

- odzwierciedlenie możliwie pełnego wyniku działania systemu;

---

[153] Por. Słownik Języka Polskiego PWN, pod redakcją prof. M. Szymczaka, PWN, Warszawa 1995, s. 998.

- wyrażalność za pomocą liczb;
- wyrażalność natężenia realizacji głównej funkcji oraz stopnia spełnienia wszystkich dodatkowych wymagań, postulatów i ograniczeń, jakie zostały na to nałożone;
- zmian podstawowych parametrów systemu w sposób odpowiadający skali ocen;
- prostota interpretacji;
- charakter zgodny z systemem zarządzania.

Ponieważ te same systemy można oceniać za pomocą różnych kryteriów otrzymując różne stopnie oceny, zatem w ocenie działania systemu eksploatacji duże znaczenie odgrywa prawidłowy wybór kryteriów oceny.

W każdej konkretnej sytuacji, przy wyborze odpowiedniego miernika oceny, należy mieć na uwadze zadania, jakie ma do wykonania system oraz jakie środki finansowe są na ten cel przeznaczone (przydzielone).

Nadrzędnym kryterium oceny systemu eksploatacji jest zdolność do wykonania zadań oraz zapewnienie wysokiej gotowości technicznej urządzeń do realizacji dalszych zadań szkoleniowych (ćwiczebnych). Daje ono odpowiedź na pytanie: czy system spełnia lub w jakim stopniu spełnia potrzeby systemu, na rzecz którego działa.

Kryteria tzw. robocze (znane jako podporządkowane), ustalane są w zależności od stosowanych miar efektów i nakładów jako:

a) kryteria organizacyjne - formułowane w oparciu o miary naturalne. Pomiar czasu pracy ludzkiej, zużycie energii elektrycznej lub materiałów, ilości wykonanych obsług i urządzeń, strat czasu, przestojów urządzeń, wydajności pracy, zużycia oraz zapasu materiałów itp.;
b) kryteria techniczne - formułowane w oparciu o miary techniczne. Pomiar intensywności użytkowania, stanu technicznego obsługiwanego sprzętu (samochody, czołgi, itd.), średniego czasu obsługi technicznej, przeciętnego czasu oczekiwania na obsługę, czasu postoju na stanowisku obsługi. Pozwala na ocenę zdolności użytkowej urządzeń, ilości niezbędnych obsług technicznych, przepustowości stanowisk obsługowych itp.;
c) kryteria ekonomiczne - formułowane w oparciu o miary ekonomiczne. Pomiar czasu, ilości i wartości umożliwiających obliczanie kosztów utrzymania systemu,

kosztów poniesionych na uzyskanie tzw. efektów technicznych[154], kosztów jednostkowych obsług technicznych i napraw bieżących, kosztów przedsięwzięć związanych z wprowadzeniem postępu technicznego, poziomu kosztów jednostkowych, oszczędności, itp. co jest koniecznym elementem do przeprowadzenia ogólnej oceny ekonomicznej zdarzeń gospodarczych występujących w działalności eksploatacyjnej.

Wszystkie te kryteria umożliwiające kompleksową ocenę i rozróżnienie oddziaływania różnorodnych czynników na efekty działania systemu, są niezwykle pomocne do oceny systemu eksploatacji sprzętu wojskowego i urządzeń technicznych pod kątem efektywności jego działania zarówno gospodarczego jak i technicznego. Jednak o roli i ważności systemu eksploatacji urządzeń technicznych w wojsku decydują w sposób zasadniczy względy ekonomiczne o czym świadczy przede wszystkim to, że:

a) w eksploatacji znajduje się cały majątek trwały wojska,
b) każdego roku wprowadzane są do eksploatacji nowe rodzaje uzbrojenia i sprzętu wojskowego o znacznej wartości,
c) na szeroko rozumianą eksploatację wydaje się corocznie z budżetu resortu ON olbrzymie pieniądze[155].

Mając powyższe na uwadze można pokusić się o stwierdzenie, że bez prawidłowej eksploatacji nie można byłoby utrzymać wymaganego stopnia gotowości bojowej, właściwego szkolenia wojsk oraz prowadzenia efektywnej gospodarki.

Efektywność działania gospodarczego przedmiotowych przedsięwzięć, jest określana racjonalnością postępowania, zmierzającego do realizacji ustalonych zadań przy użyciu posiadanych środków.

Realizacja zadań oznacza bowiem osiągnięcie wcześniej założonych celów.

Do oceny efektywności działania w systemie eksploatacji można przyjąć następujące kryteria:

1. Kryterium celu - osiągniecie założonego celu przy użyciu posiadanych środków

---

[154] Przez efekt techniczny rozumie się saldo wyników gotowości technicznej urządzeń (korzystnych i niekorzystnych) odniesione do wielkości wykonanych w określonym czasie obsług technicznych.
[155] Por. Wasylko M., *Ekonomika eksploatacji urządzeń technicznych w wojsku*, MON, Gdynia 1983, s. 6.

świadczy o efektywności działania, nie osiągnięcie celu - o braku efektywności. System eksploatacji ma określone zasoby do realizacji i zadań albo w swoim posiadaniu, albo może je uzyskać z systemu zaopatrzenia w takich ilościach, że większe lub mniejsze ich zużycie w trakcie osiągania celu nie ma większego znaczenia. Liczy się bowiem tylko sposób wykorzystania środków. Efektywność ich wykorzystania będzie zależała od tego, czy cel został osiągnięty, czy też nie. Dlatego też możliwe są tylko dwie oceny: pozytywna lub negatywna.

2. Kryterium czasu osiągnięcia założonego celu. Według tego kryterium najwyżej będzie ocenione takie działanie w trakcie którego cel zostanie osiągnięty w najkrótszym czasie i jednocześnie przy najniższych kosztach. Miarą efektywności działania jest w tym wypadku minimalizacja środków i czasu. Taka ocena efektywności nakłania do poszukiwania środków umożliwiających ich łączne zmniejszenie w chwili gromadzenia i późniejszego wykorzystania do realizacji ustalonego zadania.
3. Kryterium stosunku zadań do zużytych środków (ponoszonych kosztów) - polega na porównaniu wykonanych zadań z wielkością zużytych na ich wykonanie środków. Jeżeli więc zwiększeniu wykonania zadań towarzyszy zmniejszenie kosztów, to mamy podstawę wystawienia pozytywnej oceny za ekonomiczne działanie systemu, przy uwzględnieniu oczywiście jakości wykonania zadań (czynności).
4. Kryterium maksymalizacji efektów (zadań) przy określonych środkach. Zgodnie z tym kryterium z efektywnym działaniem mamy do czynienie wówczas, gdy przy dotychczasowych środkach, system wykona maksymalną ilość zadań o wymaganym poziomie jakościowym. Można tego dokonać poprzez racjonalizację organizacji pracy, podniesienie kwalifikacji personelu obsługowego itp.

Oprócz wymienionych czterech podstawowych (zasadniczych) kryteriów oceny ekonomicznej systemu eksploatacji, należy również stosować inne kryteria tzw. podporządkowane. Możemy do nich zaliczyć:

- całkowite koszty utrzymania systemu eksploatacji (wraz z kosztami utrzymania zasobów, np. koszty magazynowania);

- koszt jednej naprawy bieżącej sprzętu lub jego obsługi technicznej;
- koszty realizacji przyjętej technologii obsługi, naprawy bieżącej;
- koszty zmiany technologii spowodowanej wprowadzeniem nowej generacji sprzętu;
- koszt przebiegu 1 motogodziny lub 1 km;
- ogólną wartość wykonanych przez system zadań.

W rozważaniach ekonomicznych dotyczących przedsiębiorstw (problematyka zarządzania finansami przedsiębiorstw), stosuje się uniwersalne kryterium rentowności lub zysku, którego w żaden sposób nie można zastosować wprost w analizach systemów wojskowych jednostek budżetowych, z powodu występującego braku efektów wymiernych w postaci zysku i trudności obliczania kosztów w tym zakresie. Przyjmuje się zatem, że efekty systemu są wyrażane rzeczywistymi lub potencjalnymi jego zdolnościami do realizowania określonych zadań i celów, bez możliwości stosowania miernika efektów ekonomicznych opartego o kryterium zysku.

Efektami mogą być natomiast np. przyrosty zdolności bojowej jednostek wojskowych uzyskane dzięki zwiększeniu niezawodności pojazdów mechanicznych, sprzętu bojowego oraz innych urządzeń technicznych, przyrosty gotowości technicznej, obniżenie kosztów przebiegu 1 km lub 1 roboczo - godziny.

Stąd dla ich pomiaru w praktyce oraz oceny efektywności gospodarki eksploatacyjnej zachodzi potrzeba stosowania i doboru odpowiednich mierników, wskaźników czy też współczynników które opisano wcześniej, korzystając jednocześnie z kryteriów i metod oceny efektywności określonych w licznej literaturze z zakresu finansów i ekonomiki przedsiębiorstw.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że w systemie eksploatacji bardzo istotne znaczenie ma omówiona wcześniej problematyka kosztów, która umożliwia ocenę funkcji ogólnowojskowych z podziałem na poszczególne rodzaje sprzętu i uzbrojenia. W systemie rachunku kosztów (schemat 20) istnieje dość dużo czynników mających wpływ na zmniejszenie kosztów funkcjonowania systemu eksploatacji sprzętu i urządzeń technicznych w siłach zbrojnych RP. Na czołowym miejscu należy wymienić czynnik osobowy i koszty osobowe, które obecnie są na bardzo wysokim poziomie (wynagrodzenia osobowe wraz z pochodnymi). W tym względzie należy

mieć na uwadze korzystanie z wysoko wykwalifikowanych pracowników i kadry zawodowej oraz stwarzania możliwości okresowego podwyższania kwalifikacji w związku z wprowadzaniem do eksploatacji nowego bardziej nowoczesnego sprzętu i urządzeń.

Drugim czynnikiem jest racjonalne wykorzystanie eksploatowanego sprzętu do realizacji funkcji sił zbrojnych, czyli optymalne funkcjonowanie podsystemu użytkowania urządzeń technicznych przy utrzymaniu najwyższych wskaźników sprawności techniki wojskowej zgodnie z wymogami zdolności i gotowości bojowej oraz zasadą racjonalnego gospodarowania. Następnymi czynnikami, które należą do równie ważnych są czynniki organizacyjne, techniczne, technologiczne, ogólnowojskowe[156].

W ocenie ekonomicznej funkcjonowanie systemu eksploatacji oraz badania jego efektywności oprócz kosztów, najszersze zastosowanie mają wskaźniki (mierniki) charakteryzujące efektywność gospodarowania oraz gotowość techniczną urządzeń.

3.2.3. Elementy oceny ekonomicznej ćwiczeń w relacji koszt - efekt

Każde działanie zespołów ludzkich, a przede wszystkim zorganizowane działanie jak np.: udział w ćwiczeniach poligonowych, zawsze musi podlegać ocenie.

Z reguły przyjmuje się założenie podstawowe, że na ocenę końcową ćwiczeń składają się oceny cząstkowe wszystkich podstawowych funkcji realizowanych przez pododdziały i oddziały, do których zalicza się kierowanie, szkolenie, gospodarowanie, działalność organizacyjno - mobilizacyjną, wychowawczą i inne. Wymienione funkcje realizowane są przez odpowiednie wyspecjalizowane systemy.

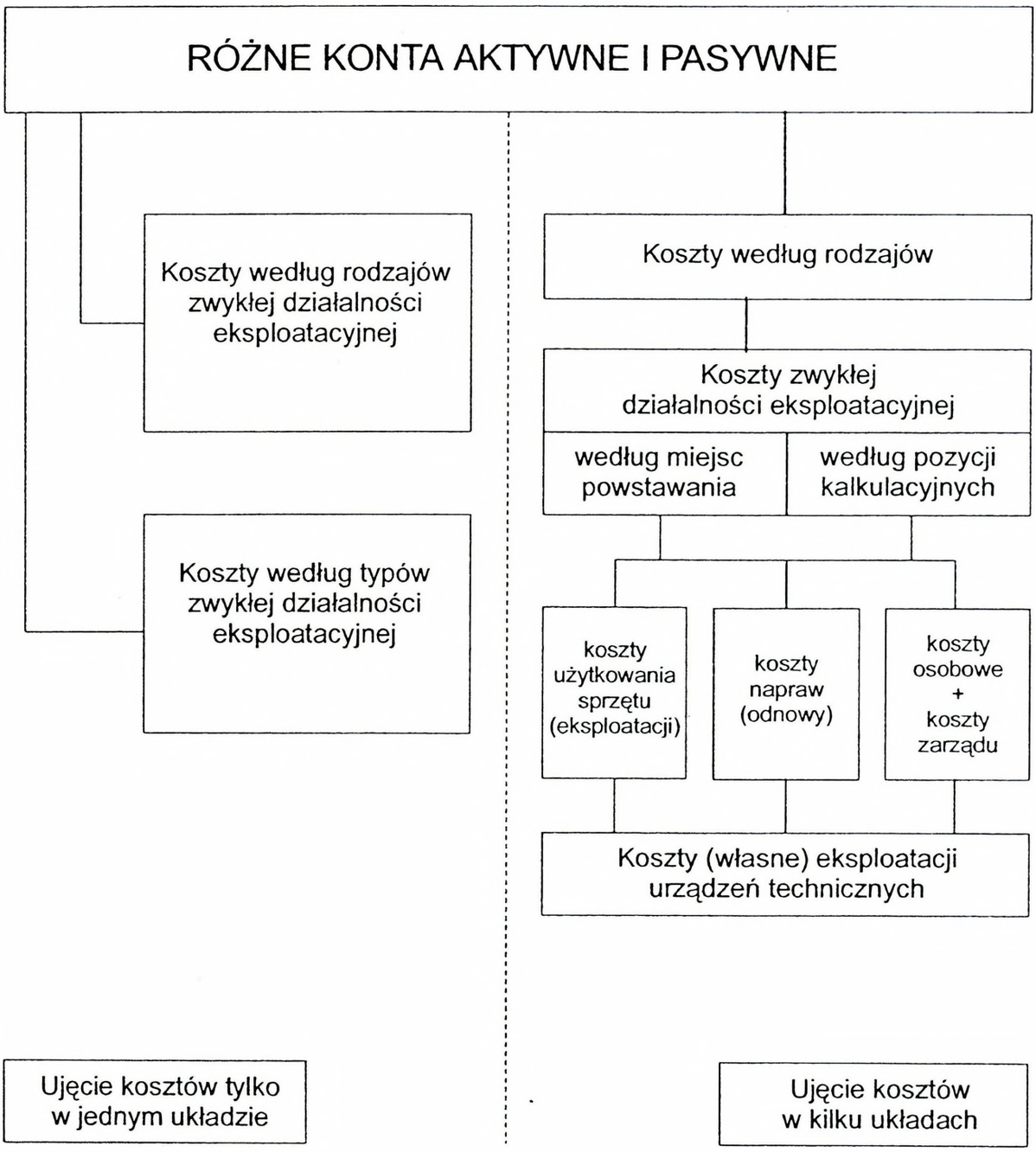
Funkcja kierowania przez system kierowania wchodzący w skład sfery regulacyjnej, pozostałe funkcje przez systemy szkolenia, wychowania, organizacyjno - mobilizacyjny, wchodzące w skład realnej sfery dydaktyczno bojowej oraz systemy gospodarowania wchodzące w skład realnej sfery gospodarczej.

---

[156] Tamże, s. 209-211.

Schemat 20

Rachunek kosztów zwykłej działalności eksploatacyjnej jednostki wojskowej



Źródło: K. Sawicki, *Podstawy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1999, s. 57.

Prezentowane sfery i systemy nie są najczęściej dostrzegane i rozróżnianie przez kadrę pododdziałów i oddziałów, gdyż realizowane w praktyce w ich ramach zadania wzajemnie się przenikają i zazębiają. Rozpoznanie i rozumienie roli i znaczenia zarówno wyróżnionych sfer jak i funkcji oraz systemów, w których są one realizowane, jest jednak ważne i istotne, ponieważ takie spojrzenie pozwoli zbudować spójny system oceny, który zapewni kompleksowy pomiar wyników (oraz kosztów) osiąganych w całokształcie działalności ćwiczebnej jednostki wojskowej.

Bardzo ważnym musi być fakt, żeby funkcja gospodarowania była wyraźnie wydzielona, co oznaczać powinno, żeby ocena za przedmiotową funkcję była jedną z ważniejszych ocen końcowych (cząstkowych) składających się na wskaźnik końcowy (zagregowany), w którym jest ocena zdolności i gotowości bojowej oddziału i każdego jego dowolnego ogniwa organizacyjnego. Przy ustalaniu oceny końcowej w zależności od specyfiki zadań ćwiczebnych i warunków funkcjonowania dowolnego pododdziału (oddziału), ocenom poszczególnych funkcji można nadać odpowiednią wagę (rangę). Jednak trzeba mieć na uwadze, żeby problem racjonalnego gospodarowania traktowany był z należytą powagą, a system oceny skutecznie mobilizował żołnierzy i pracowników wojska do wydajnego i oszczędnego gospodarowania, to musi on odczuwalnie ważyć na ocenie końcowej pododdziałów, służb i pionów logistycznych oraz jednostki wojskowej jako całości. Z tego też względu w koncepcji oceniania za końcowy efekt ćwiczeń poligonowych należy przyjąć zasadę, zgodnie z którą oceny za wyniki gospodarowania traktowane muszą być równorzędnie z ocenami za wyniki osiągane w trakcie realizacji pozostałych zadań ćwiczebnych w pododdziałach i oddziałach jednostek wojskowych.

Konfrontując wymienione propozycje oceniania ćwiczeń poligonowych z aktualną praktyką w jednostkach wojskowych, krytykę istniejącego stanu rzeczy można zamknąć w następującym stwierdzeniu „taki system oceniania dotychczas nie funkcjonuje". Wynika to z faktu, że istniejący system ocen (opisany w rozdziale 2) nie zawiera rozwiązań (metod, zasad, mierników itp.), które pozwalałyby na ocenę całokształtu działalności ćwiczebnej (szkoleniowej) w ścisłym powiązaniu (relacjach) z wynikami osiąganymi w relacji poniesionych kosztów (nakładów) niezbędnych do organizacji i samego przeprowadzenia ćwiczenia poligonowego, do uzyskanego efektu

szkoleniowego danego pododdziału, oddziału czy też całego związku taktycznego.

Szczególnie odczuwalny jest brak zunifikowanych założeń metodycznych umożliwiających dokonywanie zbiorczych, porównywalnych ocen działalności gospodarczej w powiązaniu z działalnością szkoleniową w wszystkich ogniwach organizacyjnych jednostki wojskowej. Dodatkowo fakt ten utrudnia przekonanie żołnierzy, że problemami efektywnego (racjonalnego) gospodarowania powinni się zajmować tylko etatowi pracownicy pionu głównego księgowego lub ewentualnie pionu logistyki wojskowej jednostki budżetowej.

Jest to błędne rozumowanie, tym bardziej, że coraz powszechniej podejmowane zarówno przez naukę jak i praktykę wysiłki, zmierzają do stosowania spójnego systemu oceny w relacji koszt - efekt.

Oznacza to, że również w wojsku przekonanie o konieczności objęcia oceną wzajemnych relacji między nakładami i kosztami planowanymi a rzeczywistymi oraz pomiędzy wynikami i kosztami, przy użyciu których wyniki te są osiągane, staje się w niemal całej społeczności wojskowej coraz bardziej powszechne.

Wystawianie tego rodzaju ocen na podstawie syntetycznych, szczegółowych wskaźników (mierników), pozwalałoby kadrze dowódczej, poza ogólnym, porównywalnym pomiarem efektywności działalności ćwiczebnej, formułować kierunkowe wytyczne odnoszące się do działalności gospodarczej (ściśle z nią powiązanej), zwłaszcza w zakresie przedsięwzięć racjonalizująco - oszczędnościowych, opartych na doświadczeniach uzyskanych przez przodujące pododdziały i oddziały.

Proponuje się, żeby ocena końcowa za przeprowadzone ćwiczenia była średnią arytmetyczną ocen uzyskaną przez pododdział (oddział), według poniższej struktury ocen:

I. Ocena za działalność taktyczną dowódców i dowództw;

II. Ocena za działalność taktyczną wojsk;

III. Ocena za wykonanie zadań ogniowych obejmuje:

1. Wyniki strzelań pododdziałów.
2. Wyniki zadań ogniowych wykonywanych przez WRiA.
3. Wyniki bombardowań wykonywanych przez lotnictwo.

IV. Ocena za działalność wychowawczą.

V. Ocena za działalność gospodarczą tj.:

1. Ocena za efektywność gospodarki materiałowej.
2. Ocena za efektywność gospodarki eksploatacyjnej.
3. Ocena za wyniki finansowe ćwiczeń (relacje pomiędzy kosztami planowanymi a rzeczywistymi).

W przedstawionej propozycji na uwagę zasługuje fakt, że ocena za działalność gospodarczą została wyeksponowana i wyraźnie wydzielona, co oznacza, że wystawiona za nią ocena będzie miała wpływ na ocenę końcową za dane ćwiczenie poligonowe i będzie stanowić jedną z ważnych ocen cząstkowych oceny ogólnej. Przy ustalaniu oceny końcowej w zależności od specyfiki zadań i warunków realizacyjnych w ocenianym ćwiczeniu, ocenom za poszczególną działalność można nadać odpowiednią wagę (rangę). Jednak żeby ocena ekonomiczna ćwiczeń w relacji koszt - efekt traktowana była z należytą powagą, a system ocen skutecznie mobilizował żołnierzy i pracowników wojska do wydajnego i oszczędnego gospodarowania we wszystkich etapach (fazach) ćwiczenia, to ocena za działalność gospodarczą musi odczuwalnie ważyć na ocenie końcowej pododdziałów, służb, pionów i oddziału jako całości. Z tego też względu należy przyjąć w koncepcji ustalania ocen zasadę, zgodnie z którą oceny za działalność szkoleniową (ćwiczebną) traktowane są na równi z oceną za szeroko rozumianą działalność gospodarczą jednostek wojskowych biorących udział w ćwiczeniu poligonowym.

Jest to o tyle ważne, że dokonując głębszej analizy problemów gospodarowania w procesach szkolenia (ćwiczeń) można postawić tezę, że środki materiałowo - finansowe w pododdziałach i oddziałach wykonujących te same zadania, wykorzystuje się (zużywa) w jednakowych wysokościach i w sposób racjonalny. Wynika to z faktu, że rachunek ekonomiczny w przedstawionym znaczeniu, nie jest w pełni i jednakowo stosowany w wojskowych jednostkach budżetowych. Osiągane wyniki szkoleniowe (ćwiczebne) nie są odnoszone w ocenie do kosztów w trakcie realizacji zadań szkoleniowych głównie podczas ćwiczeń poligonowych. Zarówno nakładów jak i kosztów na konkretne zadanie szkoleniowe jakim jest ćwiczenie poligonowe, nie mierzy się w zasadzie ani ex ante ani ex post. Stan ten determinowany jest głównie

niedoskonałością praktycznych rozwiązań w zakresie analiz ekonomiczno - technicznych i finansowych dotyczących zarówno kosztów ćwiczeń jak i uzyskanych wyników szkoleniowych. Składa się na to wiele przyczyn, które utrudniają lub wręcz uniemożliwiają prowadzenie w jednostkach wojskowych oceny szkolenia (ćwiczeń) w relacji „koszt - efekt". Poważnym i wręcz decydującym utrudnieniem jest fakt, że w WJB nie jest rozwinięty system kont analitycznych dotyczących kosztów w odniesieniu do działalności szkolenia poligonowego oraz nie funkcjonuje spójny system rachunku kosztów w tej kwestii, a jest to w zasadzie głównym warunkiem prowadzenia rachunku ekonomicznego. Z kolei brak tak szczegółowego systemu ewidencji analitycznej stanowi poważną przeszkodę do przeprowadzania okresowych analiz ekonomicznych i finansowych kosztów poniesionych w poszczególnych etapach (fazach) realizacyjnych ćwiczenia poligonowego.

W jednostkach wojskowych nie funkcjonuje też jednolity system mierników i wskaźników wysiłku szkoleniowego zadań ćwiczebnych zarówno w pododdziałach jak i w poszczególnych służbach. W tym zakresie istnieje odczuwalny brak szczególnie metod, mierników i wskaźników pomiaru planowanych rozkładów (kosztów) i poniesionych rzeczywistych kosztów oraz oceny efektywności gospodarki eksploatacyjnej. Duże wątpliwości może budzić również system planowania i normowania środków materiałowego zabezpieczenia szkolenia wojsk, który również nie jest w pełni dostosowany do zasad rachunku ekonomicznego.

Zaprezentowany zestaw przyczyn ograniczających możliwości stosowania w wojskowych jednostkach budżetowych pełniejszego rachunku „koszt - efekt" nie wyczerpuje oczywiście w pełni problemu. Świadczyć może jednak, że przed nauką i praktyką wojskową staje już zresztą od dłuższego czasu ważne zadanie. Dotyczy ono głównie stworzenia warunków do pełnego zastosowania w praktyce gospodarowania - nie tylko w procesie szkolenia wojsk - rachunku ekonomicznego w relacji „koszt - efekt". Za powyższym przemawia fakt, że z prezentowanych wcześniej jego zalet wynika, że powszechnie stosowany w wojsku, nie tylko zapewni pożądane i pozytywne wyniki obronno - gospodarcze, ale również może mieć wpływ na uzyskane oszczędności środków budżetowych przy osiągnięciu zakładanych efektów szkoleniowych. Należy przy tym pamiętać, że rachunek ekonomiczny nie jest tylko

„prostym liczeniem" przy zastosowaniu matematyki finansowej ale przede wszystkim jest systemem w którym wykorzystuje się matematykę.

3.3. Postulowany model planowania i organizacji podsystemu szkolenia poligonowego

Tak jak zostało wskazane podsystem szkolenia poligonowego jest integralną częścią ogólnego systemu szkolenia wojsk. Wiążą je ze sobą wzajemne uzależnienia i więzi organizacyjne, a przede wszystkim merytoryczne dotyczące celów szkolenia, zakresu i układu treści, stosowanych form i metod szkoleniowych, a także rozmiarów ćwiczeń poligonowych.

Jednak planowanie i organizowanie procesu szkolenia poligonowego na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej wojsk lądowych i całych sił zbrojnych, nie może funkcjonować bez wzajemnych uzależnień i powiązań z szeroko rozumianym procesem gospodarowania w wojsku. Żadne bowiem ćwiczenie poligonowe nie zostało by właściwie zrealizowane (przeprowadzone) bez wyegzekwowania na przedmiotowy cel, odpowiednich środków finansowych i materiałowych oraz towarzyszących temu działań gospodarczych wchodzących w zakres kompetencyjny systemu gospodarowania.

System gospodarowania składa się z szeregu podsystemów wzajemnie na siebie oddziaływujących. O efekcie końcowym jego funkcjonowania, rozumianym jako ogólna sprawność i racjonalność gospodarowania we wszystkich realizowanych w jednostkach procesach i zadaniach szkoleniowo gospodarczych, decyduje stan, jakość ich wzajemnych sprzężeń i powiązań oraz innych uwarunkowań. Dlatego też dla lepszego zrozumienia znaczenia i istoty działalności gospodarczej w planowaniu i organizacji szkolenia poligonowego, przyjmuje się podejście jako systemowe i modelowe. Może to oznaczać, że będzie on sterowany jako obiekt przez odpowiednie wyspecjalizowane piony funkcjonalne nadrzędne, a zasadnicza uwaga skupiona zostanie na określonych podsystemach zgodnie z przyjętą koncepcją modelowego odwzorowania systemu szkolenia w powiązaniu z systemem gospodarowania.

Metodologicznym zabiegiem odpowiedniego odwzorowania obiektywnej

rzeczywistości jest modelowanie[157]. Prawidłowo przeprowadzone modelowanie zapewnia możliwość abstrahowania od rzeczywistości i umożliwia:

- agregowanie cech;
- fluidyzację (ignorowanie skokowego charakteru niektórych zjawisk);
- kwantyfikację (wprowadzenie progów rozróżnialności zjawisk ciągłych);
- pomijanie wielu spośród rzeczywistych ograniczeń oraz wprowadzanie szeregu ograniczeń sztucznych[158].

W efekcie modelowania opracowuje się modele, które są instrumentami poznawczymi służącymi do realizacji celów badawczych.

Rzeczownik „model" oznacza przedstawienie (prezentację), w sensie, w jakim konstruktor konstruuje – w pomniejszonej lub powiększonej skali – model jakiegoś obiektu. Model[159] jest jakby wzorem, schematem, według którego coś jest lub ma być wykonane.

Możliwie adekwatnym określeniem modelu jest pewien sposób przedstawienia (prezentacji) jakiegoś procesu lub systemu. Ilustruje on zasadnicze cechy tego procesu lub systemu, pomijając zwykle, w celu jasności i prostoty, inne mniej interesujące lub mniej ważne aspekty.

Modele przedstawiają zatem stany, przedmioty lub zdarzenia i są wyidealizowane w tym sensie, że są mniej złożone niż rzeczywistość a tym samym są łatwiejsze w użyciu do celów badawczych. Ich prostota w porównaniu z rzeczywistością polega między innymi na tym, że uwzględniają one tylko te własności rzeczywistości, które są w danym przypadku istotne.

Modele lub wyniki badań przeprowadzanych na modelach wykorzystuje się w końcowym efekcie w procesach decyzyjnych. Wyniki uzyskane z modeli mogą dostarczyć informacji potrzebnych podejmującemu decyzję – na przykład przewidując co by się stało, gdyby podjęto określone działania.

Modele można również wykorzystać przy określaniu alternatywnych kierunków

---

[157] Modelowanie (rzeczownik od modelować) – tworzyć modele układów lub zjawisk fizycznych służących celom naukowym, badawczym, laboratoryjnym. (Por. Słownik języka polskiego, Tom 2, pod redakcją naukową M. Szymczaka, wyd. PWN, Warszawa 1995, s. 190)

[158] Por. M. Greenberger, *Computers and Word of the Futures (Komputery i świat w przyszłości)*, Cambridge, 1964, s. 140.

[159] Por. Słownik języka polskiego PWN, pod redakcją naukową M. Szymczaka, PWN, Warszawa 1995, s. 189.

działania, wyborze takiego kierunku, który najlepiej spełnia kryterium celowości, jak również dla lepszego zrozumienia procesu lub systemu.

Ponieważ model jest tylko sposobem przedstawienia, często pojęciem oderwanym i nie mającym wymiarów fizycznych, dlatego zazwyczaj tańsza jest budowa modelu niż rzeczywistego systemu a podjęcie decyzji na podstawie modelu np.; planistycznych czy organizacyjnych może dać wymierne efekty systemowe.

Modelowanie może być także pożytecznym narzędziem zarządzania, pod warunkiem jego właściwego zastosowania. Dlatego należy przyjąć, że najważniejszym zagadnieniem związanym z zastosowaniem modeli do podejmowania decyzji w szeroko rozumianym zarządzaniu (obejmującym również planowanie i organizowanie) jest efektywność nakładów i osiąganych efektów.

Zarówno w rozważaniach teoretycznych, podobnie jak i w praktyce, posługujemy się rozmaitymi modelami, jednak dla potrzeb niniejszej dysertacji, przedstawiającej uwarunkowania ekonomiczne procesu planowania i organizacji szkolenia poligonowego, najbardziej przydatny będzie model ekonomiczny. Będzie on zatem najbardziej reprezentatywnym i postulowanym modelem przedmiotowego procesu szkoleniowego w wojskach lądowych RP.

3.3.1. Rodzaje, cele i funkcje modeli ekonomicznych

W historii literatury przedmiotu zapisanych zostało wiele definicji pojęcia „model ekonomiczny", jednak współczesny język ekonomii nie wiąże z pojęciem „model" tak szerokiej skali znaczeń. Definicje tego pojęcia opracowane na gruncie ekonomii można podzielić na dwie podstawowe grupy zależnie od tego, czy używają one języka przedmiotowego czy metajęzyka. Autorzy definicji wyrażanych w metajęzyku (nominalnych) uważają model za uproszczony obraz, schemat fragmentu lub całości życia gospodarczego, mówiąc nie o odtwarzanej rzeczywistości a o jej odtworzeniu, o jej słownym obrazie[160].

Model w myśli ekonomicznej jest niekiedy traktowany jako synonim teorii ekonomicznej, częściej jednak przez model rozumie się uproszczony schemat

[160] Por. J. Chodorowski, *Definicje w systemach ekonomicznych*, Wrocław 1974, s. 79 i dalsze.

funkcjonowania gospodarki narodowej lub ogólniej – zjawiska ekonomicznego[161]. Znaczną modyfikacją tego poglądu jest koncepcja zgodnie z którą modele ekonomiczne nie nawiązują wprost do oryginału ale opierają się na wiedzy konstruktora modelu o modelowym obiekcie. Stąd za model oryginału przyjmuje się w niej – „teorię opisującą kopię tego oryginału zachowującą wyróżnione właściwości oryginału"

Według koncepcji autora tej teorii (L. Nowaka), ze względu na fakt, że teoria opisuje kopię zachowującą wyróżnione właściwości oryginału, relacja modelu z rzeczywistością (oryginałem) jest trójczłonowa: rzeczywistość – kopia – model (teoria)[162].

Znane są również inne podejścia do modeli ekonomicznych określające, że model to nie teoria ekonomiczna a zbiór założeń teorii ekonomicznych, tzn. zespół warunków, w których abstrakcyjne prawa są prawdziwe i wiążą się w określony sposób.

Według teorii znanego ekonomisty D. Begga modele ekonomiczne są daleko posuniętym uproszczeniem rzeczywistości i nie mają z nią wiele wspólnego. Będąc świadomym uproszczeniem, modele mają na celu ułatwienie przeprowadzenia precyzyjnej analizy. Dobry model ekonomiczny opiera się na wielu uproszczeniach, ale mimo to nie zniekształca zbytnio rzeczywistości, lecz uwypukla główne cechy opisywanego problemu. Ocenę modelu powinno się opierać nie na kryterium jego prostoty, ale jego zdolności do tłumaczenia rzeczywistych zjawisk. Niekiedy bardzo prosty model może mieć dużą wartość objaśniającą. Jednak są możliwe sytuacje, w których zjawiska i procesy, jakie chcemy objaśnić, są na tyle skomplikowane, że prosty model okazuje się nie wystarczający do ich wytłumaczenia[163].

Mając na uwadze wskazaną istotę modelu, można wprowadzić w miarę prosty model w celu umożliwienia odbiorcom (w warunkach wojska - dowódcom, i innej kadrze kierowniczej) zrozumienia przynajmniej podstaw danego problemu.

Modele ekonomiczne najbardziej ogólnie podzielić można na strukturalne

---

[161] Por. Makro i mikro ekonomia. Podstawowe problemy, praca pod redakcją naukową S. Marciniaka, PWN, Warszawa 1998, s. 24.
[162] Por. L. Nowak, Model ekonomiczny, PWE, Warszawa 1972, s. 136, 137.
[163] Por. D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, Ekonomia – Mikroekonomia, Wyd. PWE, Warszawa 1996, s. 71.

i funkcjonalne[164]. Strukturalne przedstawiają strukturę badanej rzeczywistości tzn. związki przyczynowo-skutkowe oraz ogólne, podstawowe warunki i założenia nie dające się ująć w wyrażeniu ilościowym. Drugie (funkcjonalne) obrazują stronę ilościową, matematyczną zjawisk, które dotyczą związków funkcjonalnych zachodzących między pewnymi wielkościami gospodarczymi i służą do przedstawienia funkcjonowania gospodarki. Modele strukturalne dzielą się z kolei na: pozytywne, prognostyczne i postulatywne.

Model pozytywny odtwarza rzeczywistość, która jest aktualnie lub była w niedalekiej przeszłości. Model ten może być ponadczasowy lub konkretno-historyczny, adekwatny lub zniekształcający rzeczywistość, cząstkowy lub kompleksowy. Model prognostyczny przedstawia przewidywaną strukturę gospodarki społecznej lub jej części w jakimś przedziale czasowym w przyszłości[165].

Model postulatywny jest obrazem tejże struktury, która powinna być zrealizowana drogą świadomej działalności. Może on być utopijny i realistyczny, cząstkowy lub kompleksowy.

Z szerokiej listy typów i rodzajów modeli w praktyce gospodarczej szczególną rolę odgrywają modele rozumiane zgodnie z definicjami formułowanymi w języku przedmiotowym, omijające płaszczyzny teorii, wiążące się bezpośrednio z metodami zarządzania i polityką społeczno-gospodarczą. W tej grupie modeli szczególna pozycję, ze względu na znaczną przydatność w sterowaniu działalnością bieżącą jak i projektowaniu nowych rozwiązań technicznych, ekonomicznych, prawnych i administracyjnych zajmują cybernetyczne modele matematyczne. Pozwalają one bowiem na całościową prezentację badanych obiektów i procesów umożliwiając tym samym zrozumienie ich konstrukcji i funkcjonowania.

Ze względu na ogólno-poznawczy charakter i zdolność do adekwatnego odzwierciedlania procesów regulacji i sterowania stosowane są powszechnie w badaniach nad systemem organizacji, do analiz i oceny stanu faktycznego oraz formułowania założeń i koncepcji projektowych[166].

---

[164] Por. E. Łukawer, *Modele ekonomiczne, ich istota i klasyfikacja*, w: „Zeszyty Naukowe Politechniki Warszawskiej", Ekonomia polityczna nr 3, Warszawa 1962, s. 82, za Z. Stachowiak, *Procedury badawcze ekonomicznych dociekań naukowych*, Materiały i Studia, Nr 6(55)98, AON, Warszawa 1999, s. 49-51.
[165] Por. J. Chodorowski, *Definicje w systemach ekonomicznych...*, wyd. cyt., s. 82.
[166] Por. A. K. Koźmiński, *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa 1979, s. 195.

Tak formułowane modele, w literaturze przedmiotu nazywane są często modelami operacyjnymi i służą do opracowania modeli konkretnych organizacji gospodarczych.

Ponieważ w praktyce zarówno gospodarczej a przede wszystkim w praktyce szkoleniowej bardzo rzadko udaje się osiągnąć tak znaczny stopień precyzji modelowania jak to jest realizowane w przypadku modeli matematycznych, zatem w stosunku do analizowanego obiektu (szkolenia poligonowego), należy określić, że opracowanie modelu przedsięwzięć związanych z planowaniem i organizacją szkolenia poligonowego wymaga zastosowania innego rodzaju modelu. Znalezienie takiego modelu, ewentualnie wyróżnionych jego modeli cząstkowych, powinno pozwolić w poszczególnych rodzajach działalności, określić zbiory decyzji umożliwiających osiągnięcie w danych warunkach maksymalnego poziomu zdolności i gotowości bojowej jednostki, przy pełnej realizacji zaplanowanej działalności szkoleniowej, z jednoczesnym zachowaniem pełnej realizacji zasad racjonalnego gospodarowania w wojsku.

Mając na uwadze takie stwierdzenie oraz ogólną wiedzę o modelach, podejściu systemowym do modeli oraz o modelowaniu, można przystąpić do sprecyzowania koncepcji ekonomicznych modeli w zakresie przedsięwzięć planistycznych oraz efektywnościowych działań szkoleniowych w jednostkach wojskowych wojsk lądowych RP. Opierając się na przyjętych założeniach i parametrach, poczynić należy starania w kierunku wypracowania modelu ekonomicznego pozwalającego między innymi na:

- subiektywną ocenę istniejącego stanu,
- ujawnienie niedociągnięć (ewentualnie błędów),
- ukierunkowanie pożądanych przemian,
- odpowiednie nasilenie wyróżnionych czynników,
- określenie optymalnego programu wspomagającego proces badawczy.

W ślad za tym, celowym wydaje się na podstawie przeprowadzonego procesu badawczego, odwzorować istniejącą rzeczywistość procesu organizacji, planowania i efektywności ekonomicznej działań szkoleniowych w wojsku oraz zachodzących w tych procesach zależności. Ostateczne potwierdzenie teorii ekonomicznych daje

jednak praktyka – jako zasadnicze kryterium prawdy[167].

3.3.2. Postulowany model planowania rzeczowo- finansowego sił zbrojnych RP w zakresie szkolenia wojsk

Mając na uwadze fakt, że ogólna sprawność osiągania celów poprzez realizację konkretnych zadań zależy w dużej mierze - co wymaga podkreślenia z całą mocą - od wiedzy, umiejętności praktycznych, zaangażowania itp. walorów realizowanych przez żołnierzy, pracowników wojska a przede wszystkim przez kadrę kierowniczą na wszystkich szczeblach dowódczych i decyzyjnych.

Należy także pamiętać, że sprawowanie dowolnej funkcji w procesie szkolenia w tym również szkolenia poligonowego, regulowane jest przez odpowiednie normy postępowania a także normy rzeczowe, wartościowe, techniczne i inne. Normy te ujęte w większe usystematyzowane całości uznać można za wyspecjalizowane podsystemy regulujące. Tak więc dysponując określonym marginesem swobody wszystkie osoby funkcyjne poszczególnych szczebli dowodzenia i zarządzania, w procesach zarówno decyzyjnych jak i realizacyjnych przestrzegać powinny obowiązujących reguł postępowania, czyli inaczej mówiąc, pozytywnie reagować na sygnały (informacje) wysyłane przez szczeble podporządkowane. Działania niezgodne z ustalonymi zasadami uruchamiają określone sankcje, a działania zgodne – bodźce pozytywne.

W istniejących systemach i podsystemach wojskowej jednostki budżetowej – jednostki bojowej, możemy wyróżnić w ujęciu dualnym sferę regulacyjną i sferę realną. W sferze realnej wyróżnia się następujące podsystemy robocze: szkolenia ogólnego, szkolenia poligonowego, gospodarowania, wychowania, organizacyjno-mobilizacyjną itp. W sferze regulacyjnej natomiast podsystemy: oceniania, struktury organizacyjnej, zasilania, informacyjny i kierowania (w tym głównie zarządzania gospodarczego) oraz budżetowania[168].

---

[167] Por. Stachowiak Z., *Procedury badawcze ekonomicznych...*, wyd. cyt., s. 55.

[168] Budżetowaniem nazywamy proces przygotowywania i opracowania serii spójnych budżetów i połączenie ich w jeden spójny budżet przedsiębiorstwa (jednostki gospodarczej). W procesie tym wykorzystuje się różne metody i techniki w zakresie planowania i wykorzystania środków finansowych w celu efektywnego wykonania postawionych zadań. Inaczej "Budżetowanie" – proces polegajacy na przygotowaniu, zatwierdzeniu, realizacji i kontroli budżetu. (Por. E. Nowak, Budżetowanie kosztów. Zasady i procedury sporządzania budżetów kosztów w przedsiębiorstwie, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 1999. s. 8.)

Wyróżnione podsystemy traktowane są jako układy sterujące, które głównie decydują o ogólnej sprawności oddziału, a w tym również w dalszej części realizacyjnej mają wpływ na efektywność gospodarowania. Biorąc to pod uwagę, dla realizacji postawionych celów badań przyjęto model badawczy oparty na coraz szerzej stosowanym w wojsku systemie planowania, programowania i budżetowania (PPBS)[169].

Ponieważ w sferach społecznej, gospodarczej i obronnej zachodzą ściśle ze sobą powiązane wzajemne związki, a akceptowane rozwiązania a sferze społeczno-gospodarczej rzutują nie tylko na potencjał ekonomiczny kraju i wielkość zasobów przeznaczanych na obronność lecz również na ich wykorzystanie, decyzje w tym zakresie dotyczyć muszą także obszaru problemowego obejmującego planowanie i programowanie obronne, które powinno zatem stanowić element planowania i programowania strategicznego w państwie.

Wzajemna integracja powinna opierać się zatem na: analizie uwarunkowań zewnętrznych obronności (ekonomicznych, finansowych, społecznych, naukowo-technicznych, organizacyjnych), określaniu skutków społecznych, gospodarczych oraz finansowych wielowariantowo opracowanych planów i programów obronnych, które przedkładane będą do uwzględnienia w całym systemie decyzyjnym państwa. Muszą być przy tym uwzględnione również założenia, że przy podziale zasobów publicznych na cele obronne, społeczne i gospodarcze zasadniczym kryterium jest priorytet narodowy, zaś wskaźnikiem zaspokojenia tych potrzeb wytworzony w danym roku produkt krajowy brutto.

Proces planowania i programowania w państwie powinien uwzględniać następujące elementy[170]:

- koncepcje strategiczne w sferze bezpieczeństwa i obronności państwa (strategię bezpieczeństwa i strategię obronności RP, sprzężone ze strategią długookresowego rozwoju kraju oraz koncepcją strategiczną Sojuszu),
- koncepcje długookresowego rozwoju spoleczno-gospodarczo-obronnego

[169] Ang. Planning, Programming, Budgeting System. W język
u polskim oznacza to: system planowania, programowania i budżetowania.
[170] Por. *Meotodyka i organizacja strategicznego planowania i programowania spoleczno-gospodarczo-obronnego w państwie*, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 2001, s. 9 i dalsze.

(długookresowe kierunki rozwoju sił i środków obronnych zbilansowane z możliwościami gospodarczymi państwa),

- wytyczne Rady Ministrów do programowania obronnego,
- rządowy program do utrzymywania i doskonalenia systemu obronności.

Jako podstawę do opracowania w siłach zbrojnych RP modelu planowania rzeczowo-finansowego w zakresie szkolenia wojsk, powinno być wcześniejsze opracowanie „Koncepcji długookresowego rozwoju społeczno-gospodarczo-obronnego kraju", w której powinny być zaprezentowane cele obronne państwa oraz niezbędne siły i środki dla ich osiągnięcia w długookresowym horyzoncie czasowym, a także odpowiednie przełożenie tych celów na wymagające długiego okresu realizacji zadania społeczno-gospodarczo-obronne. Dokument ten powinien przedstawiać w sposób jednoznaczny jakie zaistnieć mogą fakty, jeśli nie osiągnie się założonej zdolności obronnej, a także te zadania gospodarczo – obronne i społeczne, które mogą być narażone na niezrealizowanie w poszczególnych sektorach gospodarki państwa. Sporządzenie przedmiotowego dokumentu powinno być zrealizowane w oparciu o odpowiednie uwarunkowania polityczne, militarne, ekonomiczne i techniczne w ich wzajemnym powiązaniu i powinien zawierać:

- ocenę sytuacji strategicznej w sferze obronności, prognozowane kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego,
- cele obronne państwa oraz generalne kierunki ich osiągnięcia, w tym priorytetowe,
- przewidywane potrzeby sił i środków obronnych w zakresie uzbrojenia i sprzętu, stanów osobowych oraz infrastruktury, z uwzględnieniem zobowiązań sojuszniczych,
- długookresowe kierunki prac badawczo-rozwojowych w sferze obronności,
- oszacowane zasoby, w tym finansowe, niezbędne dla założonych celów obronnych[171].

Dyrektywnym punktem do opracowania wieloletniego „Rządowego programu utrzymywania i doskonalenia systemu obronności" powinny być np. wytyczne Rady Ministrów do programowania obronnego, uaktualniane co 2-3 lata, skorelowane

[171] Tamże, s. 10, 11.

z ministerialnymi NATO. Wytyczne te powinny ustalać podstawowe zadania i wymagania wobec systemu obronności państwa i zawierać między innymi:

- zadania dotyczące sił zbrojnych oraz pozamilitarnych ogniw systemu obronności,
- podstawy programowania obronnego (uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne dot. obronności, ideę przewodnią przygotowań obronnych),
- sposób finansowania przygotowań obronnych,
- ustalenia organizacyjne i administracyjne przygotowań obronnych.

Wydane w 2000 r. tego typu wytyczne na lata 2001 – 2006, nie zawierały jednak konkretów i były zbyt ogólne, a przede wszystkim nie dostosowano ich do realiów społeczno-gospodarczych kraju i potrzeb wojska.

Z kolei na podstawie opracowanych wytycznych powinien powstać „Rządowy program utrzymywania i doskonalenia systemu obronności", który bazując na szczegółowych kalkulacjach ekonomiczno-finansowych, organizacyjnych, kadrowych i produkcyjnych, powinien ujmować wszystkie programy składowe i związane z nimi przedsięwzięcia realizacyjne w ich wzajemnym powiązaniu i zbilansowaniu.

Zgodnie z postanowieniami *Strategii Bezpieczeństwa Rzeczypospolitej P*olskiej „narodowy system planowania, programowania i finansowania obronności musi być dostosowany do trybu i rytmu planowania w systemie Sojuszu. Rada Ministrów wydawać będzie co dwa lata wytyczne w tej dziedzinie, na podstawie których z uwzględnieniem stosownych ustaleń sojuszniczych – opracowane będą: polityczno-strategiczna dyrektywa obronna..., sześcioletnie programy utrzymywania i doskonalenia systemu obronności, w tym programy utrzymywania i doskonalenia sił zbrojnych [172].

Najistotniejszą sprawą w systemie PPB jest kwestia w jaki sposób sporządzać program nie w sensie technicznym, lecz w sensie metodologicznym oraz jakie metody analityczne i informatyczne należy zastosować.

W PPBS nie jest najważniejszą rzeczą określenie rodzaju sporządzonych dokumentów oraz terminarza prac planistycznych, dlatego chociażby, że wiele

---

[172] Por. *Strategia Bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej, dokument przyjęty na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 4 stycznia 2000 r.*, pkt 4, ppkt 4.8.

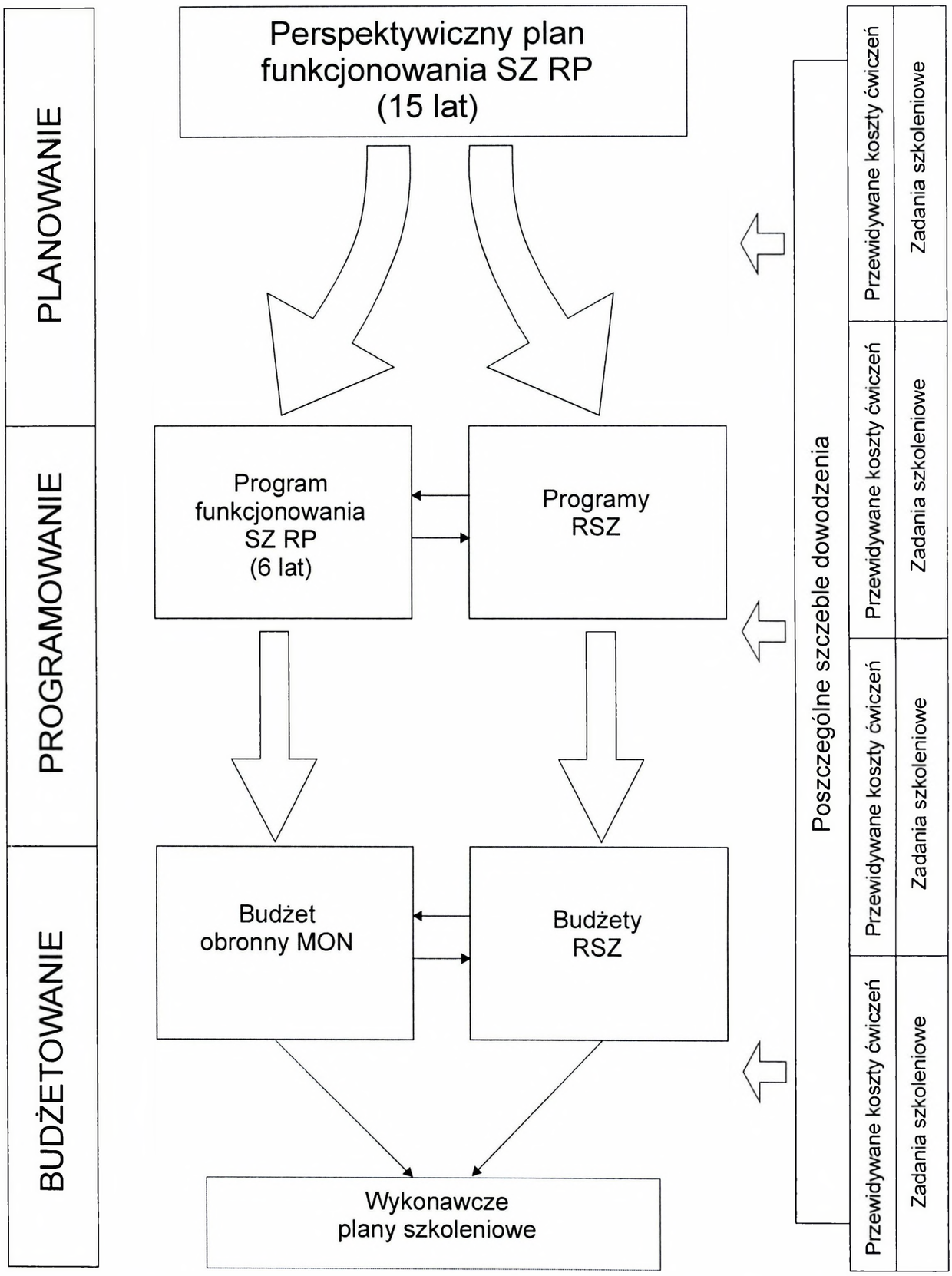
przedsięwzięć w przedmiotowej dziedzinie wymuszanych jest terminarzem prac realizowanych w NATO.

Proponowany model planowania rzeczowo - finansowego Sił Zbrojnych RP w zakresie szkolenia wojsk (schemat 21) oparty jest na modelu planowania rzeczowo-finansowego w resorcie ON i zakłada wykorzystanie systemu planowania, programowania i budżetowania. Podstawą jego byłyby również plany perspektywiczne, programy wieloletnie i dostosowane do nich budżety i plany wykonawcze. W ramach programu PPBS powinien zostać opracowany perspektywiczny plan funkcjonowania SZ RP na okres 15 lat. Głównym wykonawcą tego planu na szczeblu centralnym powinien być Sztab Generalny WP w porozumieniu z odpowiednimi komórkami odpowiedzialnymi za szkolenie w poszczególnych RSZ. Po zakończeniu wymaganych konsultacji z dowództwami rodzajów sił zbrojnych oraz Komisją Zasobów Obronnych MON[173] plan ten powinien zostać zatwierdzony przez ministra ON. Z kolei w ramach planowania perspektywicznego powinien zostać opracowany – na podstawie odpowiednich wytycznych ministra obrony narodowej – sześcioletni program funkcjonowania sił zbrojnych. Prace nad tym programem powinny by co 2 lata poddane ponownej weryfikacji aktualizacyjnej. Za sporządzenie tych programów odpowiedzialny powinien być Sztab Generalny WP, a prace nad kształtem końcowym programu winny być prowadzone przy stałym współudziale komórek organizacyjnych właściwych w sprawach planowania i organizowania szkolenia poligonowego, polityki zbrojeniowej i infrastruktury, polityki personalnej (kadrowej) oraz budżetu, zarówno szczebla centralnego jak i poszczególnych rodzajów sił zbrojnych.

[173] Na szczeblu kierownictwa resortu ON planuje się powołać (na bazie obecnej Komisji Budżetowej MON) Komisję Zasobów Obronnych MON. Stanowić ona powinna płaszczyznę do rozstrzygania problemów w zakresie alokacji zasobów obronnych, a także pojawiających się na poszczególnych etapach planowania rozbieżności. Proponuje się żeby w skład komisji wchodzili: współprzewodniczący: sekretarz stanu i szef Sztabu Generalnego WP oraz członkowie stali: dyrektorzy (szefowie) komórek organizacyjnych właściwych w sprawach planowania strategicznego, polityki i zasobów osobowych, polityki i zasobów rzeczowych oraz budżetu.

Schemat 21

Proponowany model planowania rzeczowo-finansowego Sił Zbrojnych RP w zakresie szkolenia wojsk



Opracowanie własne na podstawie: proponowanego przez resort ON modelu planowania rzeczowo-finansowego Sił Zbrojnych RP.

Dowództwa rodzajów sił zbrojnych, rodzajów wojsk i zabezpieczenia oraz szefowie właściwych jednostek organizacyjnych resortu ON będący dysponentami środków budżetowych drugiego stopnia, zostali by zobligowani do opracowywania projektów sześcioletnich założeń do programów (podprogramów) lub odpowiednich elementów programowych w zakresie niezbędnych środków budżetowych potrzebnych na szkolenie wojsk w okresie objętym programem (sześć lat).

Programy (podprogramy) sześcioletnie w zakresie przewidywanych kosztów ćwiczeń, powinny być skorelowane z sześcioletnimi programami modernizacji technicznej armii oraz powinny zostać uwzględnione w planach wykonawczych w zakresie szkolenia, modernizacji technicznej, polityki kadrowej oraz w budżetach poszczególnych lat okresu planistycznego. Jest to zgodne z propozycjami w zakresie planowania budżetowego w resorcie ON. Postuluje się bowiem, żeby budżet obronny ujmowany był w ustawie budżetowej w sześcioletnim horyzoncie czasowym. W pierwszym roku planistycznym zawarte byłyby dyrektywne wielkości wydatków budżetowych na okres planowany, w drugim roku – który byłby także planistyczny ale bez dyrektywnego charakteru wydatków. Natomiast pozostałe lata zawierały by takie same informacje szczegółowe, jednak poszerzone o opisowe informacyjne dane dotyczące planowanych wydatków. Budżet perspektywiczny na okres sześcioletni wymagałby jednak okresowych (corocznych) przeglądów dostosowawczych do zaistniałych zmian gospodarczych w państwie i mógłby o ile zaszłaby taka potrzeba podlegać weryfikacji co dwa lata. Szczegółowy tryb oraz zasady planowania, zakresy odpowiedzialności planistycznej, jak również procedury opracowywania i zgłaszania postulatów do planu (programu) funkcjonowania sił zbrojnych powinien w miarę szczegółowo określać minister obrony narodowej stosownym aktem prawnym. Natomiast harmonogram i zakres prac nad planem (programem) każdorazowo powinien być regulowany odpowiednimi wytycznymi (rozkazami) przez szefa Sztabu Generalnego WP. Wszelkie dane planistyczne dotyczące przewidywanych (planowanych) wydatków wraz z wstępnymi kosztorysami ćwiczeń poligonowych[174] na okresy sześcioletnie, przekazywane byłyby przez dowódców poszczególnych

[174] Kosztorysy planowanych ćwiczeń poligonowych na okresy sześcioletnie powinny zawierać w miarę szczegółowe plany rzeczowe – zestawienia potrzeb rzeczowych w zakresie szkolenia poligonowego, plany finansowe oraz o ile zajdzie taka potrzeba również plany inwestycyjne.

szczebli dowodzenia do odpowiednich dysponentów środków budżetowych poszczególnych szczebli, w myśl postanowień decyzji ministra ON w sprawie planowania i wykonywania budżetu resortu Obrony Narodowej[175]. Przedmiotowa decyzja wymagałaby wprowadzenia stosownych zmian po wprowadzeniu w resorcie ON planowania budżetu w sześcioletnim horyzoncie czasowym.

Oczywistym jest, że równolegle należałoby określić założenia planistyczne dotyczące przewidywanego (docelowego) stanu osobowego sił zbrojnych, przyszłych zadań obronnych naszego kraju otrzymanych w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz założenia dotyczące wymogów w zakresie gotowości bojowej. Pozwoliłoby to usprawnić proces planistyczny oraz zidentyfikować najbardziej prawdopodobne trendy w zakresie szkolenia poligonowego wojsk, a tym samym utrzymania odpowiedniego poziomu zdolności bojowej wojsk oraz wskazać priorytetowe obszary modernizacyjne armii.

Wszystkie wymienione bloki tematyczne wraz z innymi obszarami nie wymienionymi, a mającymi wpływ na szkolenie wojsk, powinny zostać ujęte w jednym zwartym dokumencie – planie strategicznym. Plan ten powinien być po odpowiednich konsultacjach zatwierdzony na najwyższym szczeblu MON i stanowić podstawę do opracowania każdego sześcioletniego programu, ustalenia i wdrożenia nowej struktury sił zbrojnych oraz planu modernizacji technicznej armii na kolejny okres planistyczny funkcjonowania sił zbrojnych RP

Proponowany system planowania wieloletniego powinien zapewnić ciągłość realizacyjną procesu szkolenia poligonowego, utrzymywanie gotowości bojowej jednostek wojskowych na wysokim poziomie, realizację zadań szkoleniowych przy zachowaniu zasad rachunku ekonomicznego oraz prowadzenia właściwego rachunku kosztów w oparciu o odpowiednie wskaźniki (mierniki) oraz normy budżetowe.

Może to tylko spowodować w przyszłości, określenie optymalnego poziomu zasobów obronnych w zakresie szkolenia wojsk, racjonalne wykorzystanie zasobów rzeczowych, zasobów osobowych oraz zasobów osobowych pod kontem realizacji podstawowych funkcji sił zbrojnych.

---

[175] Aktualnie obowiązuje Decyzja Nr 19/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 stycznia 2002 roku w sprawie planowania i wykonania budżetu resortu Obrony Narodowej, w: „Dz. Urz. MON" 2002 nr 1, poz.13.

Należy przy tym mieć na uwadze, że bardzo istotnym zagadnieniem w tym obszarze jest zastosowanie odpowiednich narzędzi informatycznych, z których na pierwszy plan wysuwa się system zarządzania zasobami obronnymi DRMM[176]. Spośród wielu jego funkcji, szczególna cenną może okazać się możliwość określenia potencjału bojowego jednostek oraz niezbędnego poziomu szkolenia, zobrazowanych w postaci syntetycznych wskaźników (mierników) lub wykresów. Za zasadnością jego wykorzystania przemawia również fakt, że pozwala on także na ustalenie i określenie niezbędnych nakładów i kosztów budżetowych powiązanych z tym potencjałem.

3.3.3. Postulowany model efektywności ekonomicznej działań szkoleniowych w jednostkach wojskowych wojsk lądowych

Efektywność jest nakazem i wymogiem naszych czasów, szczególnie w odniesieniu do działalności naszej gospodarki narodowej, w której nadal istnieją znaczne, niewykorzystane możliwości. W gospodarce wojskowej istnieją także pewne możliwości wzrostu efektywności, co związane jest z poszukiwaniem obszarów racjonalnych rozwiązań oszczędnościowych. Jest to ściśle podyktowane z jednej strony z wysokimi wymaganiami w zakresie zdolności i gotowości bojowej jednostek wojskowych, z drugiej zaś strony ograniczonością środków budżetowych, które można przeznaczyć z budżetu państwa na szeroko rozumianą obronę narodową.

Bardzo duży wkład do badań nad zjawiskami związanymi z racjonalnością gospodarowania wniósł O. Lange. W zaprezentowanej zasadzie racjonalnego gospodarowania stwierdza, że maksymalny stopień realizacji celu osiąga się postępując w ten sposób, żeby przy danym nakładzie środków otrzymać maksymalny stopień realizacji celu albo postępując tak, żeby przy danym stopniu realizacji celu użyć minimalnego nakładu środków[177].

Odzwierciedleniem w taki sposób pojmowanego racjonalnego działania jest formuła efektywności, będąca relacją efektu do poniesionych nakładów (kosztów). Efektywność wywodzi się wprost od efektu ale w znaczeniu kryterium oceny chodzi

---

[176] DRMM – amerykański system budżetowy pod nazwą Zarządzanie Zasobami Obronnymi, w którym zastosowanie znalazła funkcjonalna klasyfikacja budżetowa i zestawienie programów budżetowych w układzie programów. System ten znalazł również zastosowanie w resorcie ON.

[177] Por. O. Lange, *Ekonomia polityczna*..., wyd. cyt., s. 217.

nie o mierzenie samego efektu lecz porównanie efektu z poniesionymi nakładami oraz o ustalenie wzajemnych zależności i powiązań pomiędzy badanymi podsystemami i wypracowanymi metodami i zasadami efektywnego działania. Te zaś mogą być również skutecznie zastosowane w działaniach szkoleniowych w jednostkach bojowych wojsk lądowych, w tym również w najdroższym podsystemie szkoleniowym jakim niewątpliwie są ćwiczenia poligonowe z udziałem wojsk ze strzelaniem.

Mając za podstawę stosowane coraz szerzej wszelkiego rodzaju narzędzia ekonomiczne wykorzystywane do sterowania procesami gospodarczymi, wypracowanie modelu efektywności ekonomicznej działań szkoleniowych w jednostkach wojskowych (schemat 22) powinno uwzględnić wszechstronne powiązania, uwarunkowania i sprzężenia poszczególnych osób funkcyjnych w jednostce wojskowej. Również przedstawiać sposób podejścia systemowego do osiągnięcia pożądanych efektów ekonomicznych działalności ćwiczebnej danej jednostki.

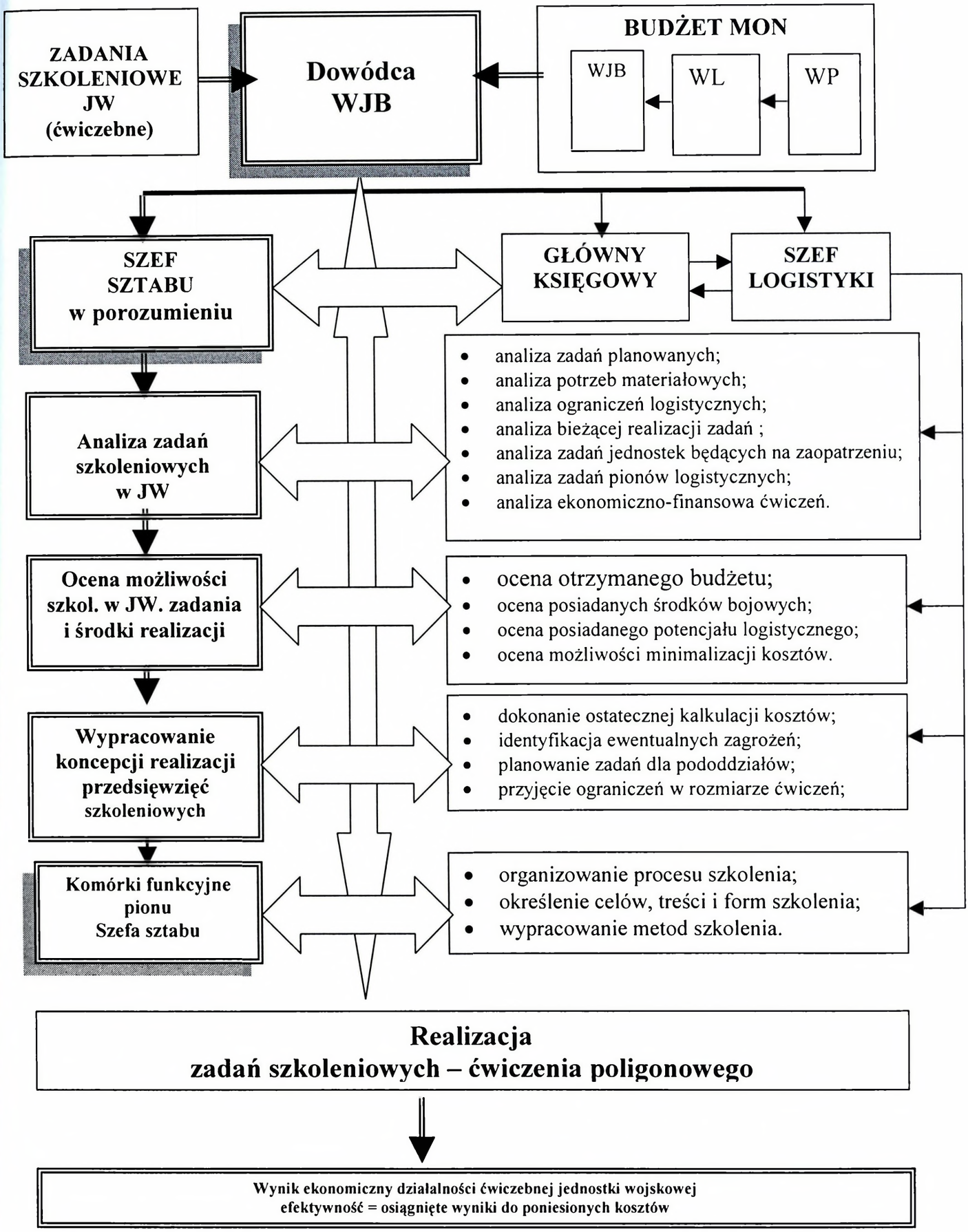
W przedsięwzięcia wspomagające proces efektywnych działań szkoleniowych na wszystkich etapach ćwiczeń (temat poruszany w poprzednich rozdziałach) zaangażowane powinny być następujące piony funkcjonalne WJB:

a) pion szefa sztabu;
b) pion głównego księgowego;
c) pion logistyki;
d) poszczególni dowódcy pododdziałów i oddziałów zaangażowanych w ćwiczenia poligonowe.

Punktem wyjściowym do rozpoczęcia prac nad wypracowaniem założeń do określenia i postawienia zadań szkoleniowych, byłby przydzielony budżet na przedmiotowe przedsięwzięcia szkoleniowe dla wojskowej jednostki budżetowej na dany rok. W planowaniu wieloletnim (perspektywicznym) wykorzystywane byłyby realne plany budżetowe opracowane w ramach wieloletniego programu funkcjonowania sił zbrojnych RP w myśl proponowanych zasad dotyczących planowania rzeczowo-finansowego w zakresie szkolenia wojsk.

Schemat 22

Model efektywności ekonomicznej działań szkoleniowych w jednostkach bojowych Wojsk Lądowych



Opracowanie własne.

W trakcie prowadzenia wszystkich prac planistycznych, analitycznych i organizacyjnych wymagana jest ścisła współpraca i wzajemna pomoc zaangażowanych w proces realizacyjny szkolenia pionów oraz poszczególnych osób funkcyjnych określonych w rozkazie dowódcy jednostki wojskowej.

Dla osiągnięcia najbardziej optymalnych efektów działań szkoleniowych niezbędne są wysokie wymagania teorii, znajomość problematyki ekonomicznej oraz dorobek praktyki ćwiczebnej, co może jedynie pozytywnie wpłynąć na dalsze udoskonalenie modelu efektywności ekonomicznej i uzyskanie zadawalającego końcowego wyniku działalności ćwiczebnej.

Efektywne kierowanie wymienionymi procesami wymaga jednak, żeby obok precyzyjnego formułowania zadań, prowadzenia wnikliwych analiz i prac planistycznych, dokonana została także ocena stopnia ich realizacji.

Wystawiona ocena powinna w zasadzie być odpowiedzią na dwa pytania, a mianowicie: W jakim stopniu został zrealizowany założony cel ćwiczebny (jest to jakościowa strona oceny) oraz czy w trakcie realizacji zadań wykorzystano właściwie wszystkie instrumenty ekonomiczne i postępowano zgodnie z zasadami racjonalnego gospodarowania (ekonomiczna strona oceny).

Dokonana w taki sposób ocena powinna spełniać dwie funkcje. Pierwsza funkcja odnosząca się do zespołów (pionów) realizujących zadania, której celem jest wskazanie czy w sposób właściwy realizowano założenia i cele jakie zamierza się osiągnąć. Stanowi ona element stymulujący podwyższenie efektywności działań. Druga z kolei funkcja związana jest z określeniem przyszłościowych zadań do wykonania. Stanowi ona aspekt realności planowania, właściwego doboru instrumentów analitycznych (wskaźników i mierników) oraz określania celów, treści i form szkolenia. W funkcji tej zawarta jest bowiem analiza właściwej realizacji celu, jak również analiza przyczyn zakłócających tę realizację. Konkretna i rzeczowa analiza wymienionych wyżej zdarzeń jest niezbędna jeżeli chcemy jeszcze bardziej usprawnić gospodarowanie środkami bojowymi i sprzętem technicznym oraz podwyższać efektywność realizowanych działań.

Żeby system ocen mógł spełniać właściwą i aktywną rolę w procesach szeroko pojętego procesu szkolenia, musi się opierać na obiektywnych kryteriach. Dlatego też

nie powinien to być tzw. system uznaniowy, zależny tylko od woli oceniającego, a przede wszystkim powinien on być znany i zrozumiały dla jednostki ocenianej. Jest to o tyle istotne, że tylko w przypadku znajomości systemów ocen (kryteriów, skali ocen itp.), jednostka realizująca zadania posiada możliwość korygowania pewnych działań w praktycznym działaniu, zmierzając do uzyskania wyższej oceny.

Ponieważ działalność szkoleniową w wojsku, podobnie jak i działalność gospodarczą należy zaliczyć do grupy działań złożonych i wielowątkowych musimy sobie zdawać sprawę, że problematyka wystawiania ocen nie należy do przedsięwzięć łatwych. Pomocny w tej kwestii może okazać się model sytuacji ocenowej opracowany przez P. Sienkiewicza (schemat 23).

Ocenianie (ewaluacja) jest pewną szczególną reakcją między podmiotem, przedmiotem, (obiektem oceny), kryteriami i ocenami[178]. Jest to zatem cały proces tworzenia charakterystyk, kryteriów i cech oceniających, w rezultacie czego podmiot oceniający uzyskuje określone, pożądane informacje o przedmiocie oceny.

System oceny, aby można go było uznać za poprawny z punktu widzenia formalnego, powinien się opierać na odpowiednio skonstruowanych wskaźnikach (miernikach), które pozwalają na poprawne wnioskowanie oraz podejmowanie prawidłowych (optymalnych) decyzji.

Stworzenie właściwego mechanizmu ocen w powiązaniu z mechanizmem bodźcowego oddziaływania (nagradzania), umożliwi osiągnięcie lepszej efektywności ekonomicznej działań szkoleniowych w jednostkach bojowych wojsk lądowych oraz w całych siłach zbrojnych RP.

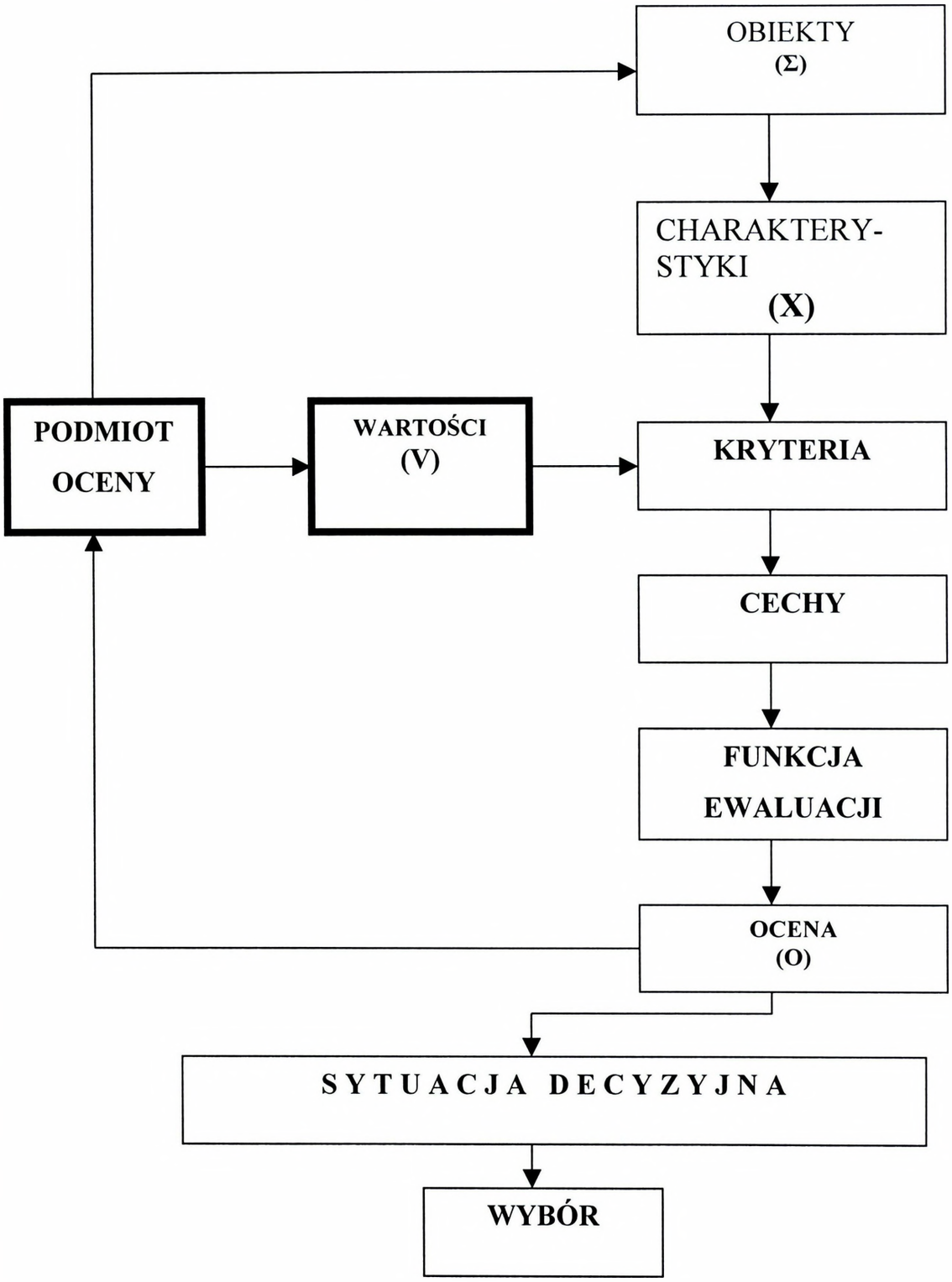
Reasumując można stwierdzić, że właściwe wprowadzenie w życie w wojsku zarówno procesów wieloletniego planowania rzeczowo-finansowego oraz działań efektywnościowych w procesie szkolenia poligonowego wojsk, może przynieść tylko i wyłącznie pozytywne efekty oszczędnościowe oraz pożądane efekty szkoleniowe umożliwiające sterowanie podsystemem szkolenia poligonowego wojsk, a także może przyczynić się do rozszerzenia prawno-ekonomiczno-szkoleniowej samodzielności jednostek bojowych Sił Zbrojnych RP.

---

[178] Por. P. Sienkiewicz, Wartości, oceny i efektywność systemów, „Zeszyty Naukowe AON" 1994 nr 4, Warszawa 1994, s. 76.

Schemat 23

Model sytuacji ocenowej przedsięwzięcia ćwiczebnego



Opracowanie własne na podstawie: P. Sienkiewicz, Wartości..., wyd. cyt., s. 87.

ZAKOŃCZENIE

Podjęte i przeprowadzone w pracy rozważania upoważniają do wskazania szeregu wniosków i zgłoszenia wynikających z nich postulatów.

Pierwszy. Szkolenie wojsk jest podstawowym zadaniem sił zbrojnych w czasie pokoju. We wszystkich armiach Europy i świata ćwiczenia są najwyższą formą szkolenia wojsk. Umożliwiają one odpowiednie przygotowanie dowództw, sztabów i wojsk do organizowania oraz prowadzenia działań operacyjno-taktycznych w czasie kryzysu, ewentualnego konfliktu zbrojnego lub wojny. Dzięki ćwiczeniom wojskowym w tym głównie ćwiczeniom poligonowym, można osiągnąć założone wcześniej cele i efekty szkoleniowe. Odniesienie pozytywnego, zamierzonego efektu szkoleniowego jest możliwe tylko wtedy, kiedy ćwiczenia są przygotowane i prowadzone na wysokim poziomie metodycznym i merytorycznym. Dlatego też wojska wszystkich armii świata szkolą się, stosując wypracowane przez wiele lat swoje narodowe metody, formy i sposoby, które wynikają między innymi z narodowych tradycji, posiadanej do ich dyspozycji bazy szkoleniowej, stosunku społeczeństwa do służby wojskowej, a przede wszystkim z możliwości finansowej (zasobności) państwa.

Drugi. Szkolenie wojskowe pochłania znaczne środki finansowe. Spośród wszystkich jego form najdroższą formą szkoleniową są ćwiczenia poligonowe z udziałem wojsk. Tam bowiem zużywa się najwięcej środków bojowych i amunicji, materiałów i sprzętu wojskowego. Właśnie na poligonach wojskowych następuje największa eksploatacja wszystkich urządzeń technicznych i sprzętu będącego na wyposażeniu ćwiczącego pododdziału czy oddziału, których zużycie porównywane jest jedynie z zużyciem występującym w bezpośrednich działaniach bojowych na polu walki lub w trakcie innych form konfliktu zbrojnego. Realizacja ćwiczeń poligonowych wymaga ponoszenia coraz to większych nakładów materiałowo-finansowych, które w związku z coraz bardziej postępującą modernizacją techniczną armii polskiej, wymogami stawianymi nam przez Sojusz Północnoatlantycki oraz nasilającym się ciągle wyścigiem zbrojeń, gwałtownie rosną. Koszty ponoszone z utrzymaniem, szkoleniem i rozwojem wojska obciążają gospodarkę narodową

(budżet państwa). Dlatego też, podnoszenie jakości i efektywności gospodarowania w wojsku jest bardzo ważnym, pilnym i ciągle aktualnym zadaniem sił zbrojnych RP.

Trzeci. Rozpatrując problem szkolenia poligonowego z ekonomicznego punktu widzenia, należy brać pod uwagę trzy podstawowe wyznaczniki ekonomiczne, a mianowicie: bieżącą i perspektywiczną wielkość zasobów finansowych w państwie; możliwości państwa w zakresie wydzielenia określonej części tych zasobów na obronę narodową w tym do wyłącznej dyspozycji resortu ON; efektywność wykorzystania przydzielonych zasobów przez siły zbrojne, której poziom zależy od wyników w zakresie racjonalnego gospodarowania w całym obszarze gospodarki wojskowej w tym także w obszarze podsystemu szkolenia poligonowego. Wysokość środków finansowych przeznaczonych na obronę zależy głównie od osiąganego poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego kraju (PKB) i możliwości budżetowych państwa, natomiast na poziom racjonalnego gospodarowania w wojsku decydujący wpływ ma społeczność wojskowa na wszystkich szczeblach organizacyjnych i dowodzenia. Dlatego też, podnoszenie jakości i efektywności gospodarowania należy do ciągle ważnych i aktualnych zadań sił zbrojnych RP.

Czwarty. Próba opracowania (przedstawienia) spójnej koncepcji wyboru ekonomicznych kryteriów realizacji podsystemu poligonowych przedsięwzięć szkoleniowych oraz modelowego ujęcia rachunku efektywności ekonomicznej w systemie przedmiotowych przedsięwzięć szkoleniowych dowiodła, iż oba te przedsięwzięcia wskazują ekonomiczne instrumenty procesu planistyczno-organizacyjnego ćwiczeń. Zmierzają one do poprawy efektywności gospodarowania przez bardziej ścisłe niż obecnie powiązanie systemu szkolenia (w ujęciu gospodarowania) z systemem rachunku ekonomicznego, zapewniając jednocześnie bardziej dogodne warunki do zrealizowania przez jednostki bojowe najważniejszego dla nich celu szkoleniowego, którym jest osiągnięcie oraz utrzymanie wymaganego (zaplanowanego) poziomu zdolności i gotowości bojowej. Realizacja ta ma się przy tym odbywać przy uwzględnieniu zasad racjonalnego gospodarowania przydzielonymi środkami rzeczowymi i finansowymi.

Piąty. Współczesne ćwiczenia Wojsk Lądowych (w wypadku ćwiczeń z wojskami) już opierają się i będą nadal oparte w przyszłości, na szerokim

wykorzystaniu coraz bardziej nowoczesnych metod symulacyjnych i trenażerów, jako czynników z jednej strony sprzyjających podwyższaniu jakości szkolenia, z drugiej zaś umożliwiających pokonanie różnego rodzaju ograniczeń finansowych itp.

Szósty. Modele badawcze oraz metodyki rozwiązania badanych w pracy problemów są pochodną poglądu ekonomicznego, że współczesne, złożone systemy społeczno-ekonomiczne są kierowane głównie przez zespół regulacji (sferę regulatorów), a w związku z tym, zadaniem nauki nie może być poszukiwanie pojedynczego (optymalnego) regulatora (stymulatora) ale kompleksowe usprawnienie całej sfery regulacyjnej w systemie szkolenia i wszystkich jej podsystemów. Dotyczy to również badanego podsystemu szkolenia poligonowego w wojskach lądowych. Przeprowadzenie wszelkich reform systemu szkolenia jest możliwe jedynie w dłuższych okresach przy współudziale struktur nadrzędnych. Niezbędne jest jednak jednocześnie skuteczne i szybkie doskonalenie tych odcinków czy obszarów szkolenia, w których celowość zmian nie budzi żadnych zastrzeżeń i jest możliwa do bezzwłocznego przeprowadzenia. Skuteczne połączenie tych zaleceń w jeden spójny plan (program) jest problemem niezwykle ważnym, a jego rozwiązanie w przyszłości wymaga uwzględnienia zarówno wymogów nauki, jak i doświadczeń oraz potrzeb praktyki. Rozwiązanie tego problemu wymaga uchwycenia optymalnego momentu do podejmowania działań usprawniających, co jest możliwe jedynie, gdy dysponuje się długofalowym programem rozwoju systemu – perspektywicznym planem funkcjonowania SZ RP na 15 lat - który zapewni możliwość antycypacji przyszłych zmian i jednocześnie posiada opracowane przyszłościowe (ex ante) rozwiązania, które umożliwią sprawne dostosowanie się systemu do nowych warunków w przyszłości.

Siódmy. Mając na uwadze zasadę, że wszelkie rozwiązania usprawniające muszą być zgodne z ogólną koncepcją modelu planowania rzeczowo-finansowego sił zbrojnych RP w zakresie szkolenia wojsk oraz koncepcją modelu efektywności ekonomicznej działań szkoleniowych w jednostkach bojowych, praktyczna realizacja przedsięwzięć w ujęciu modelowym, powinna wynikać z ujawniających się kolejno potrzeb oraz możliwości ich zaspokojenia od strony organizacyjnej, materiałowo-technicznej i ekonomicznej, a także, powinna stanowić kolejne etapy przyjętej w modelu koncepcji generalnej. Szczególna uwaga musi zostać zwrócona na

wzajemnych powiązaniach planistycznych zadań szkoleniowych w ujęciu kosztowym z wieloletnimi programami (planami) funkcjonowania SZ RP, w ramach propozycji zastosowania w wojsku polskim systemu planowania, programowania i budżetowania (PPBS). Również proponowane rozwiązania w systemie wieloletniego planowania i zasilania w środki budżetowe na szkolenie wojsk, stwarzają dogodne warunki do prowadzenia rachunku ekonomicznego czego wyrazem może być stała poprawa efektywności ekonomicznej działań szkoleniowych przy wykorzystaniu w szerokim zakresie metod analiz ekonomicznych w działalności szkoleniowej.

Ósmy. Odpowiednie korzystanie z instrumentów ekonomiczno-finansowych, tworzy możliwość opracowywania wszelakich decyzji w sposób wielowariantowy, umożliwiając ich optymalizację. Podsystem planowania rzeczowo-finansowego powinien zapewnić opracowanie realnych planów szkoleniowo-gospodarczych w tym podsystemu szkolenia poligonowego, który w sposób konkretny i realny, z podziałem na poszczególne okresy szkoleniowe, może ustalać zadania i cele szkoleniowe, określać wysokość środków niezbędnych do ich realizacji oraz co jest niezmiernie ważne, w postaci pomocniczych wskaźników (mierników) itp. może precyzować wymagania dotyczące oczekiwanych (planowanych i pożądanych) efektów. Pełną ocenę jakości, skuteczności i efektywności wykonania planowanych zadań, zapewnić może podsystem oceny wyników szkolenia poligonowego w relacji koszt efekt, w którym osiągane wyniki odnoszone powinny być do planowanych zadań raz nakładów (kosztów) jakimi zostały osiągnięte.

Dziewiąty. Gospodarowanie składnikami majątkowymi w ćwiczeniach taktycznych oraz aktualne zużycie środków trwałych, materiałów oraz pracy żołnierzy nie zawsze jest racjonalne. W rzeczywistości w praktycznej działalności ćwiczebnej, rachunek ekonomiczny – w rozumieniu aktualnych wymogów – w zasadzie nie jest stosowany. Osiągane efekty szkoleniowe nie są odnoszone do wysokości kosztów poniesionych w działalności ćwiczebnej jednostek wojskowych. Szczegółowych kosztów nie mierzy się na poszczególne fazy ćwiczenia, co ma niebagatelny wpływ na koszty całego ćwiczenia, a także nie prowadzi się szczegółowej analityki na poszczególne rodzaje kosztów. Prowadzi to do częstego pomijania niektórych kosztów w tym także amortyzacji i przekazywania błędnych informacji do systemu

informacyjnego o efektach i kosztach, dostarczanych w ramach wymogów rachunku ekonomicznego.

Dziesiąty. Istotnym problemem planowania i organizacji szkolenia jest potrzeba usprawnienia ewidencjonowania kosztów. Występują w tym zakresie pewne błędy, które można podzielić na dwie grupy: ewidencjonowanie przez wojskowe jednostki budżetowe kosztów jednostek będących na ich zaopatrzeniu jako własne oraz liczne trudności w rozksięgowywaniu kosztów wspólnych na wszystkie jednostki, a w konsekwencji pomijanie niektórych kosztów w zaopatrywanych jednostkach. Wymóg ten znajduje uzasadnienie w tym, że bez szczegółowego i sprawnie funkcjonującego pełnego rachunku kosztów nie można skutecznie prowadzić rachunku ekonomicznego w jednostkach wojskowych. Na taki stan rzeczy znaczny wpływ ma brak kompletnych systemów gromadzenia i przetwarzania informacji gospodarczych, wyposażających dowódców w niezbędne dane do prowadzenia szczegółowych analiz efektywności ekonomicznej. Bardzo często nie jest dokonywana w jednostkach wojskowych odpowiednia kalkulacja kosztów, mająca na celu obliczanie kosztów i efektów różnych wariantów decyzyjnych przed dokonaniem wyboru tzn. podjecie optymalnej decyzji w oparciu o kryterium efektywnościowe. Treścią myślenia ekonomicznego jest bowiem również, rozpatrywanie przed dokonaniem aktu kupna lub sprzedaży, różnych alternatywnych możliwości z uwzględnieniem porównania kosztów i efektów.

Jedenasty. System planowania i normowania składników gospodarczych w ćwiczeniach nie jest dostosowany do potrzeb rachunku ekonomicznego. Obowiązujące normy rzeczowe i budżetowe określające szczegółowe zużycie sprzętu technicznego i materiałów nie są powszechnie stosowane w fazie planowania ćwiczeń. Ponadto w wielu przypadkach nie są one korygowane lub całkowicie zmieniane, stąd często nie przystają do aktualnej sytuacji gospodarczej. Dlatego też, szybkiego wdrożenia wymaga opracowanie i wdrożenie jednolitego indeksu materiałowego, gdyż obecnie dane indeksowe w każdej jednostce organizacyjnej są nieporównywalne. Z tego też względu, informacje o zaewidencjonowanym majątku nie mogą być wykorzystywane na wyższych szczeblach zarządzania zarówno przez pion logistyki, jak i przez pion głównego księgowego. W jednostkach wojskowych poszczególnych

szczebli dowodzenia nie ma jednolitego systemu mierników (wskaźników) charakteryzujących poziom osiągniętej efektywności ekonomicznej ćwiczeń.

Dwunasty. Zadaniem na przyszłość jest pilna potrzeba zmiany wielu przestarzałych przepisów stosowanych przez logistykę, które określają ramy prowadzenia ewidencji majątku wojska przez poszczególne służby logistyczne. Nie tworzą one spójnego systemu z przepisami branżowymi w państwie. Skutkuje to niejednokrotnie częstym brakiem porównywalności danych ilościowych zaewidencjonowanych w pionie głównego księgowego i w pionie logistyki. Również aktualnie obowiązujący w wojsku system zachęt ekonomicznych nie pobudza żołnierzy w sposób dostatecznie silny do podejmowania wysiłków w celu podnoszenia efektywności gospodarowania składnikami majątkowymi. W ramach rywalizacji pomiędzy sobą dowódcy jednostek wojskowych, dążą przede wszystkim do uzyskania wysokich wyników ćwiczeń za poziom wyszkolenia żołnierzy lub pododdziału. To wynik ćwiczeń, bez względu na wysokość poniesionych kosztów, decyduje o premiach, nagrodach, awansach i opinii służbowej. Za efekty oszczędnościowe (wysokość poniesionych kosztów) dowódcy nie są oceniani, dlatego też problem ten najczęściej pozostaje poza sferą ich zainteresowań. Celem usunięcia tego zjawiska zaproponowałem system, który podwyższa oceny za efekty szkoleniowe jeżeli osiągnięta jest obniżka kosztów szkolenia i obniża się gdy koszty są przekroczone.

Trzynasty. Poważnym problemem w jednostkach wojskowych jest myślenie w kategoriach ekonomicznych. Nie jest ono na ogół powszechnie stosowane, szczególnie w jednostkach bojowych. Część kadry zawodowej skłania się jeszcze niestety ku poglądowi, że w warunkach wojska nie jest możliwe, a nawet celowe stosowanie rachunku ekonomicznego w powiązaniu z rachunkiem koszt-efekt. Wykazanie nieaktualności poglądów z jednej strony oraz z drugiej potrzeb i możliwości stosowania rachunku ekonomicznego w działalności ćwiczebnej, a także konieczności ponoszenia konsekwencji za przekroczenie planu kosztów ćwiczeń poligonowych, są niezmiernie istotne. Polityka tzw. „drogiego pieniądza" powinna być również stosowana w każdej jednostce wojskowej.

Czternasty. Po dokonaniu w Siłach Zbrojnych RP odpowiednich zmian w systemie planowania, ewidencjonowania i przetwarzania informacji oraz

przeprowadzania głębokich analiz ekonomicznych w zakresie zużycia składników majątkowych i środków bojowych w działalności ćwiczebnej, ocena efektywności ekonomicznej ćwiczeń, będzie jak najbardziej możliwa do przeprowadzenia. W przypadku wdrożenia w życie proponowanych modeli do praktycznego działania, przewiduje się rozwój pozytywnych i pożądanych tendencji efektywnościowych oraz organizacyjną poprawę oszczędnościowego zachowania się kadry, żołnierzy i pracowników wojska. Można bowiem założyć, że gdy efekty w zakresie racjonalnego gospodarowania będą w sposób istotny ważyły na końcowej ocenie pododdziałów, oddziałów, pionów i służb, przy jednoczesnym zastosowaniu odpowiedniego systemu motywacyjnego, poszczególne osoby funkcyjne będą traktować racjonalne gospodarowanie ze zwiększającym się zainteresowaniem.

Piętnasty. Zaproponowane działania zmierzające do doskonalenia gospodarowania składnikami majątkowymi w ćwiczeniach poligonowych, wynikają z zasad racjonalnego gospodarowania, jak również z funkcjonowania wojskowych jednostek budżetowych w aktualnych trudnych warunkach społeczno-gospodarczych Polski i wręcz niepokojącej sytuacji w państwowych finansach publicznych. Przestrzeganie i stosowanie zasad racjonalnego gospodarowania będzie inspirować dowództwa i sztaby jednostek wojskowych do szukania odpowiednich rozwiązań, zapewniających wykonanie zadań bojowych na poziomie najwyższym z możliwych, przy określonym poziomie kosztów. Będą to działania dwukierunkowe, zapewniające wysoką efektywność gospodarowania na wszystkich szczeblach dowodzenia w siłach zbrojnych RP. Dążenie do zmniejszania i optymalizacji kosztów ćwiczeń nie powinno i nie może być traktowane jako cel sam w sobie, a uzyskane wyniki (efekty) w tym zakresie nie mogą być oderwane od stopnia osiągania celów szkoleniowych ćwiczeń.

BIBLIOGRAFIA

A. Publikacje zwarte

1. Abramowicz Z., *Rachunkowość budżetowa i bankowa,* PWE, Warszawa 1974.
2. Aramowska E., *Wybrane problemy metodologii badań*, UW, Warszawa 1992.
3. Balcerowicz B., *Strategia obronna państwa średniego*, AON, Warszawa 1994.
4. Balcerowicz B., *Obronność państwa średniego*, DW Bellona, Warszawa 1997.
5. Balcerowicz B., *Sojusz a obrona narodowa*, DW Bellona, Warszawa 1999.
6. Balcerowicz L. *Systemy gospodarcze. Elementy analizy porównawczej*, SGH, Warszawa 1993.
7. Bednarski L., praca zbiorowa, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1998.
8. Blaug M., *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995.
9. Buchanan M. J., *Finanse publiczne w warunkach demokracji*, PWN, Warszawa 1997.
10. Brzeziński B., Matuszewski W., Morawski W., Olesińska A., *Prawo finansów publicznych,* TNOiK, Toruń 2000.
11. Cenkier A., Gołębiowski G., *Analiza finansowa w praktyce*, FINANS-SERVIS, Warszawa 1996.
12. Cienkowski W., *Praktyczny słownik wyrazów bliskoznacznych*, Polska Oficyna Wydawnicza „BGW", Warszawa 1993.
13. Chodorowski J., *Definicje w systemach ekonomicznych*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1974.
14. Chojna-Duch E., *Finanse publiczne i polskie prawo finansowe*, Instytut Studiów Samorządowych, Warszawa, 2000.
15. Cyrson E., praca zbiorowa., *Kompendium wiedzy o gospodarce*, PWN, Warszawa, Poznań 1997.
16. Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii,* PWN, Warszawa 2002.

17. Czekaj J., *Finansowe kryteria wyboru przedsięwzięć rozwojowych,* AE, Kraków 1991.
18. Daniluk M., *Wojsko w gospodarce rynkowej*, Bellona, Warszawa 1994.
19. Daniluk M.., *Rachunek ekonomiczny w zarządzaniu obronnym*, MON, Warszawa 1974.
20. Denek E., Sobiech J., Wolniak J., *Finanse publiczne*, Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
21. Dębski S., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw* (cz. 1 i 2), W.Sz i P. S.A., Warszawa 1999.
22. Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, PWN, Warszawa 2002.
23. Dubisz S., *Uniwersalny słownik języka polskiego,* PWN, Warszawa 2003.
24. Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2002.
25. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000.
26. Dworecki S., Kęsoń T., Kukisz M., *Współczesne konflikty zbrojne (aspekty prognostyczne),* AON-RCSS, Warszawa 1998.
27. Dworecki S., *Od konfliktu do wojny,* Buwik, Warszawa, 1998.
28. Drury C., *Rachunek kosztów,* Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996.
29. Dylewski Zbigniew., *Budżet resortu Obrony Narodowej w kontekście strategii gospodarczo-obronnej Polski do 2006 roku*, „Materiały i Studia" 2002 nr 1(63), AON, Warszawa 2002.
30. Fałkowski A., Pecunia nervus belli – *Kształtowanie budżetu obronnego Polski*, Bellona, Warszawa 1998.
31. Gajda J., Walińska E., *Zarządzanie finansowe – teoria i praktyka,* Tom I i Tom II, PWN, Warszawa 1998.
32. Gaudement P. M., Molinier J., *Finanse publiczne*, PWN, Warszawa 2000.
33. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
34. Halik J., Ślemp W., Juncewicz A., *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w Wojskach Lądowych SZ RP,* cz. I., AON, Warszawa 2000.

35. Halik J., Juncewicz A., *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w Wojskach Lądowych SZ RP, cz. II,* AON, Warszawa 2001.
36. Halik J. i inni., *Podstawowe dyrektywy szkoleniowe oraz procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2000.
37. Halik J., *Teoria ćwiczeń wojsk lądowych*, AON Warszawa 1999.
38. *Instrukcja o przygotowaniu ćwiczeń w wojskach w SZ RP*, Szt. Gen. WP, Szkol. 772/95, Warszawa 1995.
39. Hartlej K., Sandler T., *The Economics of Defence,* Cambridge Univesity Press, Cambridge 1995.
40. Jachna T., Sierpińska M., *Ocena bieżącej i rozwojowej działalności firmy,* PW Stabil, Kraków 1991.
41. Jajuga K., *Statystyczna analiza wielowymiarowa*, PWN, Warszawa 1993.
42. Jajuga K., Jajuga T., *Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa,* PWN, Warszawa 2002.
43. James A., Stoner F., Wankel Ch., *Kierowanie,* PWE, Warszawa 1996.
44. *Jednolity zakładowy plan kont dla jednostek budżetowych, zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych podległych Ministrowi Obrony Narodowej,* Warszawa 2002.
45. Juncewicz A., *Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództwa brygady zmechanizowanej SZ RP – rozprawa doktorska*, AON, Warszawa 2002.
46. Jura J., *Przygotowanie rozprawy doktorskiej*, AON, Warszawa 1994.
47. Kamiński S., *Nauka i metoda – pojęcie nauki i klasyfikacja nauki,* KUL, Lublin 1992.
48. Kamiński T., *Rachunek ekonomiczny w gospodarce wojskowej,* AON, Warszawa 1993.
49. Kamiński T., *Funkcjonowanie systemów logistycznych,* AON, Warszawa 1996.
50. Kamiński T., *Logistyka w oddziale gospodarczym*, AON, Warszawa 1996.
51. Kamiński T., *Procesy w systemie logistycznym. Ocena ekonomiczna*, AON, Warszawa 1995.
52. Kamiński T., Oleksyn L., Kunikowski J., *Analiza i programowanie gospodarczo-obronne,* AON, Warszawa 1993.

53. Kantorowicz L., Gorstko A., *Optymalne decyzje ekonomiczne*, PWE, Warszawa 1976.
54. Kochański T., *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, WSE-I w Warszawie, Warszawa 2000.
55. Koch M., *Ekonomika wojskowa – praca zbiorowa*, MON, Warszawa 1975.
56. Koch M., *Gospodarka wojskowa: stan i perspektywy*, MON, Warszawa 1987.
57. Koch M., *Oddział gospodarczy. Elementy teorii i działalności praktycznej*, MON, Warszawa 1983.
58. Koj L., *Wątpliwości metodologiczne*, UMCS, Lublin 1993.
59. *Kompendium wiedzy o logistyce,* Praca zbiorowa pod red. Gołembska E., PWN, Warszawa, Poznań 1999.
60. Koziej S., *Podstawy i zasady sztuki wojennej*, AON, Warszawa 1993.
61. Koziej S., *Strategia obronna RP*, AON, Warszawa 1998.
62. Koziej S. Wołkowicz F. *Podstawowe założenia polityki bezpieczeństwa i strategii obronnej,* AON – DBM, Warszawa 1998.
63. Koźmiński A.K., *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa 1979.
64. Krauze M. i inni, *Realizacja zadań przez Ministerstwo Obrony Narodowej wynikających z obowiązków państwa – gospodarza w zakresie wsparcia wojsk sojuszniczych (HNS) na terytorium Polski, część I Uwarunkowania funkcjonowania HNS,* AON, Warszawa 2001.
65. Krauze M., *System bezpieczeństwa XXI wieku*, AON Warszawa 1995.
66. Kukułka K., *Statystyczne metody analizy struktur ekonomicznych*, Wydawnictwo Edukacyjne, Kraków 1996.
67. Lange O., *Ekonomia polityczna,* t. I, PWN, Warszawa 1974.
68. Lange O., *Optymalne decyzje*, PWN, Warszawa 1964.
69. *Leksykon rachunkowości.* PWN, Warszawa 1996.
70. Łebkowski W., *Podstawy strategii wojskowej: studium teoretyczne,* AON, Warszawa 1993.
71. Majchrzycka-Guzowska A., *Finanse i prawo finansowe*, PWN, Warszawa 1999.
72. Marcinek T., *Wybrane problemy rachunku efektywności ekonomicznej efektywności inwestycji,* AE, Katowice 1990.

73. Marczak J., Jakubczak R. *Obrona powszechna Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 1995.
74. Matuszewicz J., *Rachunek kosztów*, FINANS-SERVIS, Warszawa 2001.
75. Mendel T., *Metodyka pisania prac doktorskich*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1996.
76. *Metodyka i organizacja strategicznego planowania i programowania społeczno-gospodarczo-obronnego w państwie,* Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 2001.
77. Micherda B., *Analityczna funkcja rachunkowości*, FINANS-SERVIS, Warszawa 1999.
78. Nasiłowski Mieczysław., *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1998.
79. Naumiuk T., *Zasady kalkulacji kosztów. Przedmiot, rodzaje, techniki*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne, INFOR, Warszawa 1998.
80. Niels A. Skov., *Finanse i zarządzanie. Finance & management*, PREST S.A., Warszawa 1994.
81. Nowak E., *Budżetowanie kosztów*, Osrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 1999.
82. Nowak E., *Decyzyjne rachunki kosztów*, PWN, Warszawa 1994.
83. Nowak E., *Metody ilościowe w zarządzaniu finansami*, KUL, Lublin 1998.
84. Nowak E. *Rachunek kosztów – wydanie III rozszerzone*, EKSPERT Wydawnictwo i Doradztwo, Wrocław 1999.
85. Nowak E., *Teoria kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, EKSPERT Wydawnictwo i Doradztwo, Wrocław 1996.
86. Nowak E., *Rachunek kosztów – wydanie III rozszerzone*, EKSPERT Wydawnictwo i Doradztwo, Wrocław 1999.
87. Nowak L., *Model ekonomiczny,* PWE, Warszawa 1972.
88. Oleksyn L., *Rachunek kosztów w systemie kierowania gospodarką wojskową,* WAP, Warszawa 1990.
89. Olzacka B., Połczyńska-Gościniak R., *Leksykon zarządzania finansami,* Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1998.

90. Owsiak St., *Finanse publiczne, teoria i praktyka*. Wydanie drugie uaktualnione, PWN, Warszawa 1999.
91. Pajewski K., *Logistyczny system zaopatrywania na przykładzie resortu obrony narodowej,* Wydawnictwo „Bellona", Warszawa 1995.
92. Penc J. *Leksykon Biznesu, Słownik angielsko-polski*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1997.
93. Płaczek J., *Ekonomiczne następstwa zbrojeń i rozbrojenia*, [w:] *Wybrane zagadnienia logistyki i ekonomiki wojskowej,* wyd. AON, Warszawa 1996.
94. Płaczek J., *Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976-2000,* wyd. AON, Warszawa 2001.
95. Płaczek J., *Planowanie i kształtowanie budżetu Ministerstwa Obrony Narodowej*, AON, Warszawa 1999.
96. Płaczek J., *Kształtowanie wydatków wojskowych we współczesnym świecie – konsekwencje dla Polski,* AON, Warszawa 2001 .
97. Polak R., *Aspekty ekonomiczne przebudowy i modernizacji sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej* – rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2002.
98. Pomykało W., *Encyklopedia biznesu - Tom I,* Fundacja INNOWACJA, Warszawa 1995.
99. Prandecka B., *Przedmiot zainteresowań i badań polityki ekonomicznej, w: Wybrane zagadnienia polityki spoleczno-ekonomicznej,* Studia Ekonomiczne, INE PAN, nr 6, Warszawa 1984.
100. Rogucki A., *Metody rachunku kosztów w wojsku*, WAP, Warszawa 1985.
101. Rogucki A., *Planowanie i programowanie*, WAP, Warszawa 1980.
102. Rogucki A., *Planowanie gospodarcze i gospodarczo-obronne*, WAP, Warszawa 1980.
103. Rybar M., *Modelowanie a simulacia vo vojenstve*, MO SR, Bratislava 2000.
104. Samuelson P., Nordhaus W., *Ekonomia 1,* PWN, Warszawa 1998.
105. Samuelson P., Nordhaus W., *Ekonomia 2,* PWN, Warszawa 1998.
106. Sawicki K., *Rachunek kosztów, Tom I i Tom II*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996.

107. Siedel J.G., Shim J.K., Hartman S.W., *Przewodnik po finansach*, PWN, Warszawa 1995.

108. Sienkiewicz P., *Teoria efektywności systemów kierowania*, ASG WP, Warszawa 1979.

109. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiebiorstwa według standardów światowych,* PWN, Warszawa 1993.

110. Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1995,1999, 2003.

111. *Słownik ekonomiczny*, Praca zbiorowa, Szczecin 1994.

112. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego,* pod redakcją B. Balcerowicza, AON, Warszawa 1999.

113. *Słownik Wyrazów Obcych,* Wydawnictwo Europa, pod red. nauk. prof. Kamieńskiej-Szmaj I., Warszawa 2001.

114. Sokołowski A., *Koszty systemu obronnego Państwa*, AON, Warszawa 1994.

115. Sokołowski A., *Rachunek kosztów w oddziale gospodarczym*, AON, Warszawa 1996.

116. Sołtys D. i inni., *Rachunkowość zarządcza przedsiębiorstw rachunek kosztów,* Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2003.

117. Sołtys D. i inni., *Rachunek kosztów – elementy rachunkowości zarządczej, zbiór ćwiczeń,* Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1997.

118. Soroczyński S., Witek M., *Instrumenty finansowe*, Dom Wydawniczy ABC, Łódź 1999.

119. Stachak S., *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych,* Książka i Wiedza, Warszawa 1997.

120. Stachowiak Z., *Ekonomia. Zarys podstawowych problemów*, WSISiZ, Warszawa 2000.

121. Stachowiak Z., *Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych*, AON, Warszawa 1999.

122. Stachowiak Z., *Procedury badawcze ekonomicznych dociekań naukowych*, „Materiały i studia" nr 6/1998, AON, Warszawa 1999.

123. Stachowiak Z., *Kondycja gospodarczo-obronna Polski i państw sąsiedzkich*, AON, Warszawa 2001.

124. Stankiewicz W., *Ekonomika obrony*, wyd. AON, Warszawa 1996.

125. Stankiewicz W., *Planowanie obronne. Studium podstaw teoretycznych*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1977.

126. Sułek M., *Ekonomika wojskowa i logistyka wojskowa – podobieństwo i różnice,* materiały z sympozjum, AON, Warszawa 1998.

127. Sułek M. i inni., *Wybrane zagadnienia logistyki i ekonomiki wojskowej*, AON, Warszawa 1996.

128. Szaniawski K., *O nauce, rozumowaniu i wartościach*, PWN, Warszawa 1994.

129. Szulc B., *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń taktycznych w oddziałach i związkach taktycznych,* ASG WP, Warszawa 1984.

130. Szulc B i inni., *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktyczno-operacyjnych w wojskach lądowych,* AON, Warszawa 1993.

131. Szulc B. i inni., *Ćwiczenia taktyczne i operacyjne w systemie szkolenia wojsk (praca naukowo-badawcza p.k. SZKOL-2),* AON, Warszawa 1998

132. Ślemp W., *Organizacja szkolenia w oddziale wojsk lądowych,* AON Warszawa 1999.

133. Tiha von Ghyczy, Bolko von Oetinger, Christoper Bassford., *Clausewitz o strategii,* The Strategy Institute of the Boston Consulting Group, PWE, Warszawa 2002.

134. Wasylko M., *Ekonomika eksploatacji urządzeń technicznych w wojsku*, MON, Warszawa 1983.

135. Wasylko M., *Logistyka w gospodarce narodowej. Część I Podstawowe problemy makrologistyki,* Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 1999.

136. Wasylko M., *Kontrola finansowa jako system optymalizacji procesów gospodarczych,* Wyższa Szkoła Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń im. prof. Janusza Chechlińskiego, Łódź 2001.

137. Walczak M., *Prospektywna analiza finansowa w przedsiębiorstwie,* PWN, Warszawa 1998.

138. Zubek J., *Zadania, skład i struktura Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 2001.

B. Artykuły

1. Ficoń K., *Model decyzyjny. Istota i zadania modelowania decyzyjnego*, w: „Zeszyty Naukowe AON" 2001 nr 2.
2. Grajper S., *Struktura organizacyjna i funkcjonowanie organów kierowania i kontroli podczas ćwiczeń dowódczo-sztabowych NATO /PfP/ „COOPERATIVE GUARD – 97"*,w: „Myśl Wojskowa" 1997 nr 2.
3. Halik J., Ślemp Wł., *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych w wojskach lądowych państw NATO*, w: „Myśl Wojskowa" 1999 nr 1.
4. Hauzer W., i inni, *Ćwiczenia szczebla operacyjno-taktycznego w systemie szkolenia SZ wybranych państw NATO*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1997, Szt. Gen. 24/4/97.
5. Kamiński T., *Badanie procesów gospodarki wojskowej* (część I), w: „Myśl Wojskowa" 1992 nr 61.
6. Kamiński T., *Integracyjna rola logistyki*, w: „Myśl Wojskowa" 1995 nr 3.
7. Kamiński T., Oleksyn L., *Kodyfikacja i standaryzacja w NATO*, w: „Myśl Wojskowa" 1995 nr 4.
8. Mulkowski M., Szkolenie dowództw i sztabów NATO, cz. 1 i 2, w: „Myśl Wojskowa" 1992 nr 5 i 6.
9. Oleksyn L., *Wydatki wojskowe – porównania międzynarodowe*, w: „Zeszyty Naukowe AON" 1994 nr 4.
10. Urbański L., *Zasoby rzeczowe w przygotowaniach obronnych,* [w:] *Wybrane zagadnienia logistyki i ekonomiki wojskowej*, AON, Warszawa 1996.
11. Wasylko M., *Metoda oceny działalności jednostek wojskowych w relacji koszt – efekt,* w: „Myśl Wojskowa" 1979 nr 12.
12. Sienkiewicz P., *Wartości oceny i efektywności systemów*, w: „Zeszyty Naukowe AON" 1994 nr 4.
13. Ścibiorek Z., *Nowe kierunki w szkoleniu dowództw wojsk lądowych*, w: „Myśl Wojskowa" 1998 nr 4.
14. Ścibiorek Z., *Nowe zadania szkoleniowe SZ RP*, w: „Myśl Wojskowa" 1998 nr 5.
15. Wiatr M., *W drodze do NATO*, w: „Przegląd Wojsk Lądowych" 1998 nr 1.

C. Dokumenty państwowe, resortowe i natowskie:

1. *Decyzja Nr 19/MON z dnia 24 stycznia 2002 roku w sprawie planowania i wykonania budżetu resortu Obrony Narodowej*, w: „Dz. Urz. MON" z dnia 31 stycznia 2002 r.
2. *Decyzja Nr 8/DB Dyrektora Departamentu Budżetowego z dnia 21 marca 2002 r. w sprawie wprowadzenia do stosowania „Jednolitego zakładowego planu kont dla jednostek budżetowych, zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych podległych Ministrowi Obrony Narodowej*, w: „Jednolity Zakładowy Plan Kont dla jednostek budżetowych, zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych podległych ministrowi ON".
3. Dokumenty standaryzacyjne NATO Training Group Financial Subgroup, dotyczące finansowania szkolenia i użytkowania poligonów:
   - 3.1. STANAG 2034 – STANDARDOWE PROCEDURY NATO DLA WZAJEMNEJ POMOCY LOGISTYCZNEJ.
   - 3.2. STANAG 2135 - PROCEDURY PILNEJ POMOCY LOGISTYCZNEJ.
   - 3.3. STANAG 3113 – ŚRODKI ZAPEWNIENIA POMOCY WIZYTUJĄCYM OSOBOM, STATKOM POWIETRZNYM I POJAZDOM.
   - 3.4. STANAG 6002 – ZASADY I PROCEDURY PRZEPROWADZANIA ORAZ FINANSOWANIA WSPÓLNYCH ĆWICZEŃ WOJSKOWYCH.
   - 3.5. STANAG 6003 – ZASADY I PROCEDURY FINANSOWANIA, TWORZENIA I UTRZYMANIA WSPÓLNEJ INFRASTRUKTURY SZKOLENIOWEJ.
   - 3.6. STANAG 6007 – ZASADY FINANSOWANIA I PROCEDURY ZABEZPIECZENIA WSPARCIA PRZEDSIĘWZIĘĆ SZKOLENIOWYCH DLA PAŃSTW SOJUSZU.
   - 3.7. STANAG 6012 – ZASADY I PROCEDURY FINANSOWANIA UŻYTKOWANIA POLIGONÓW I SPRZĘTU SZKOLENIOWEGO.
   - 3.8. STANAG 6O19 – RATYFIKUJĄCY PROJEKT DOKUMENT 01. ZASADY FINANSOWANIA I PROCEDURY ZABEZPIECZENIA PRZEZ NATO DLA KRAJÓW, UCZESTNIKÓW PARTNERSTWA DLA POKOJU.
   - 3.9. STANAG 6020 – FINANSOWE TERMINY I DEFINICJE.
4. Rozporządzenie Rady Ministrów z 6 września 1993 r. w sprawie świadczeń na rzecz obrony w: „Dz. U." 1993 nr 85, poz. 397.
5. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 stycznia 2001 r. w sprawie zasad finansowania zadań realizowanych w ramach międzynarodowej współpracy

z zakresu wewnętrznego i zewnętrznego bezpieczeństwa państwa, wynikających z umów i porozumień w: „Dz. U." 2001 nr 4, poz. 31.

6. *Strategia Bezpieczeństwa RP,* dokument przyjęty na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 4 stycznia 2000 roku.
7. *Strategia Obronności RP,* dokument przyjęty na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 23 maja 200 roku.
8. *Umowa między stronami Traktatu Północnoatlantyckiego dotycząca statusu ich sił zbrojnych* / NATO – SOFA/ Londyn, 19 czerwca 1951.
9. *Umowa między stronami Traktatu Północnoatlantyckiego a innymi państwami uczestniczącymi w Partnerstwie dla Pokoju dotycząca statusu ich sił zbrojnych* – tzw. PfP SOFA z dnia 3 listopada 1995.
10. *Ustawa z dnia 23 września 1999 r. o zasadach pobytu i przemieszczania się obcych wojsk przez terytorium Rzeczypospolitej Polskiej*, w: „Dz. U." 1999 nr 93".
11. *Ustawa z dnia 25 maja 2001 r. o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych RP w latach 2001-2006*, w: „Dz. U." 2001 nr 76, poz. 804".
12. *Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych*, w: „Dz. U." 1998 nr 155, poz. 1014 z późn. zm.
13. *Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości*, w: „Dz. U." 1994 nr 121, poz. 591 z późn. zm.".
14. *Vademecum NATO*, Wyd."Bellona", Warszawa 1999.
15. *Wytyczne Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 lipca 1998 roku w sprawie zasad finansowania ćwiczeń międzynarodowych.*

D. Materiały statystyczne

1. *The Military Balance,* r. 1995 – 2000.
2. *The Military Review,* r. 1995 – 2000.
3. Dane statystyczne CSWL Drawsko Pomorskie.

WYKAZ SCHEMATÓW, TABEL, MAP

A. Schematy:

1. Przebieg procesu badawczego 18
2. Organizacja szkolenia dowództwa oddziału i dowódców pododdziałów 35
3. Formy szkolenia dowództwa (sztabu) oddziału i dowódców pododdziałów 39
4. Pięcioletni cykl szkolenia dowództw (sztabów) Wojsk Lądowych SZ RP 43
5. Procedura planowania szkolenia w siłach zbrojnych państw NATO 49
6. Struktura systemu szkolenia Wojsk Lądowych SZ RP 58
7. Zasadnicze działy szkolenia wojsk 60
8. Rodzaje planowania i planów szkoleniowych w wojskach lądowych USA 70
9. Procedura przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wg standardów NATO 73
10. Cykl ćwiczeń NATO 75
11. Klasyfikacja ćwiczeń stosowanych w szkoleniu operacyjno-taktycznym dowództw brygad 78
12. Klasyfikacja ćwiczeń (propozycja) 80
13. Metody postępowania podczas ćwiczeń batalionu 88
14. Przykładowe zadania (zagadnienia) szkoleniowe batalionu podczas zajęć w terenie typu FTX (wariant) 90
15. Struktura szkolenia wojsk w cyklu dwunastomiesięcznym 92
16. Kompetencyjny zakres odpowiedzialności szkoleniowej 94
17. Schemat ideowy budowy zestawów wskaźników oceny działalności wojskowej jednostki budżetowej 173
18. Schemat ideowy rachunku kosztów eksploatacji techniki wojskowej 196
19. Koszty podsystemów Systemu eksploatacji techniki wojskowej 202
20. Rachunek kosztów zwykłej działalności eksploatacyjnej jednostki wojskowej 221
21. Proponowany model planowania rzeczowo-finansowego Sił Zbrojnych RP w zakresie szkolenia wojsk 237
22. Model efektywności ekonomicznej działań szkoleniowych w jednostkach bojowych Wojsk Lądowych 242
23. Model sytuacji ocenowej przedsięwzięcia ćwiczebnego 245

B. Tabele:

1. Struktura połączonych ćwiczeń dowódczo-sztabowego z ćwiczeniem taktycznym z wojskami (wariant) 87
2. Zestawienie rocznych kosztów poniesionych na utrzymanie Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych Drawsko Pomorskie w 2000 roku w PLN (ceny roku 2000) 142

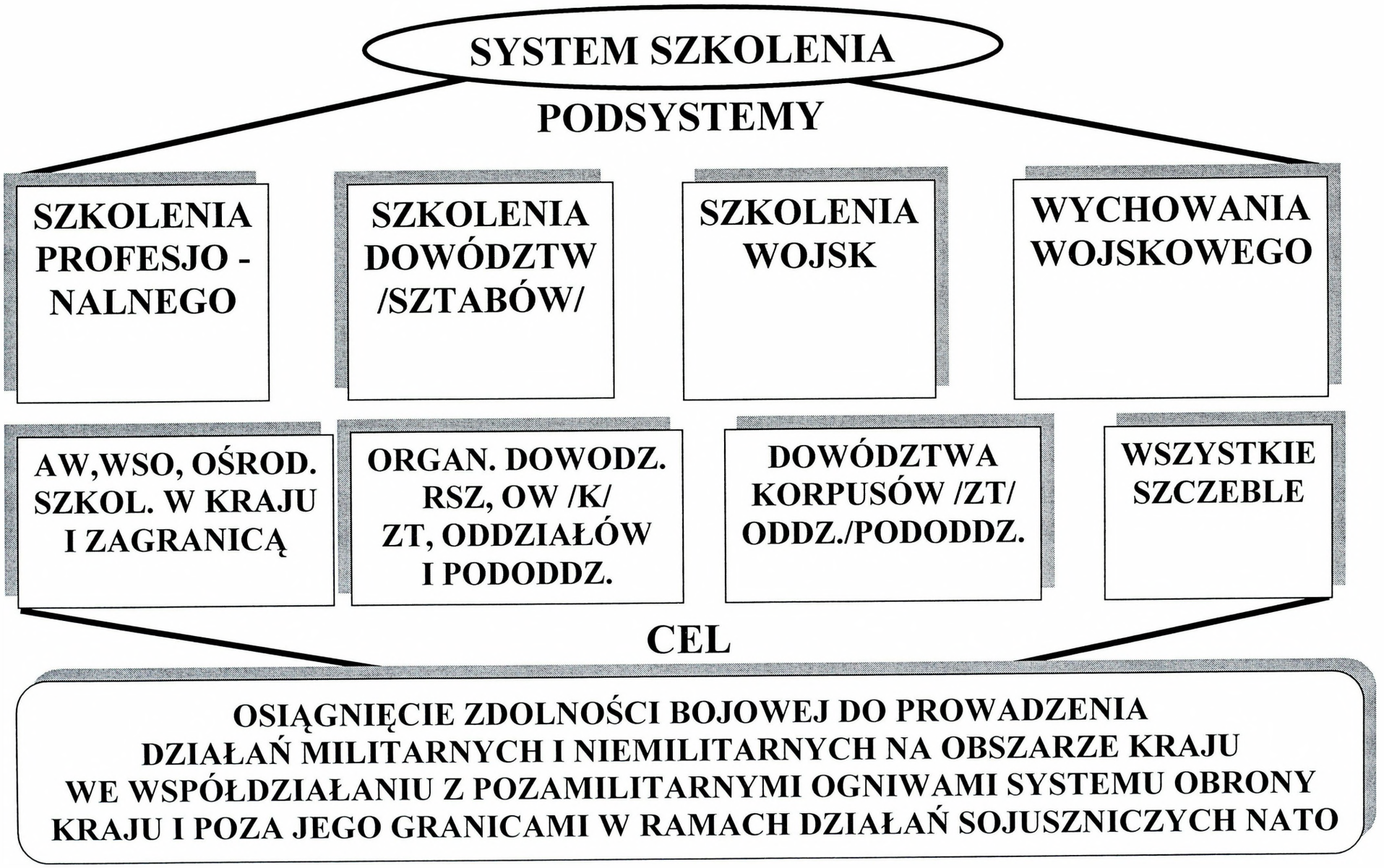
C. Mapy:

1. Dyslokacja poligonów wojskowych oraz ośrodków szkolenia wojsk 62

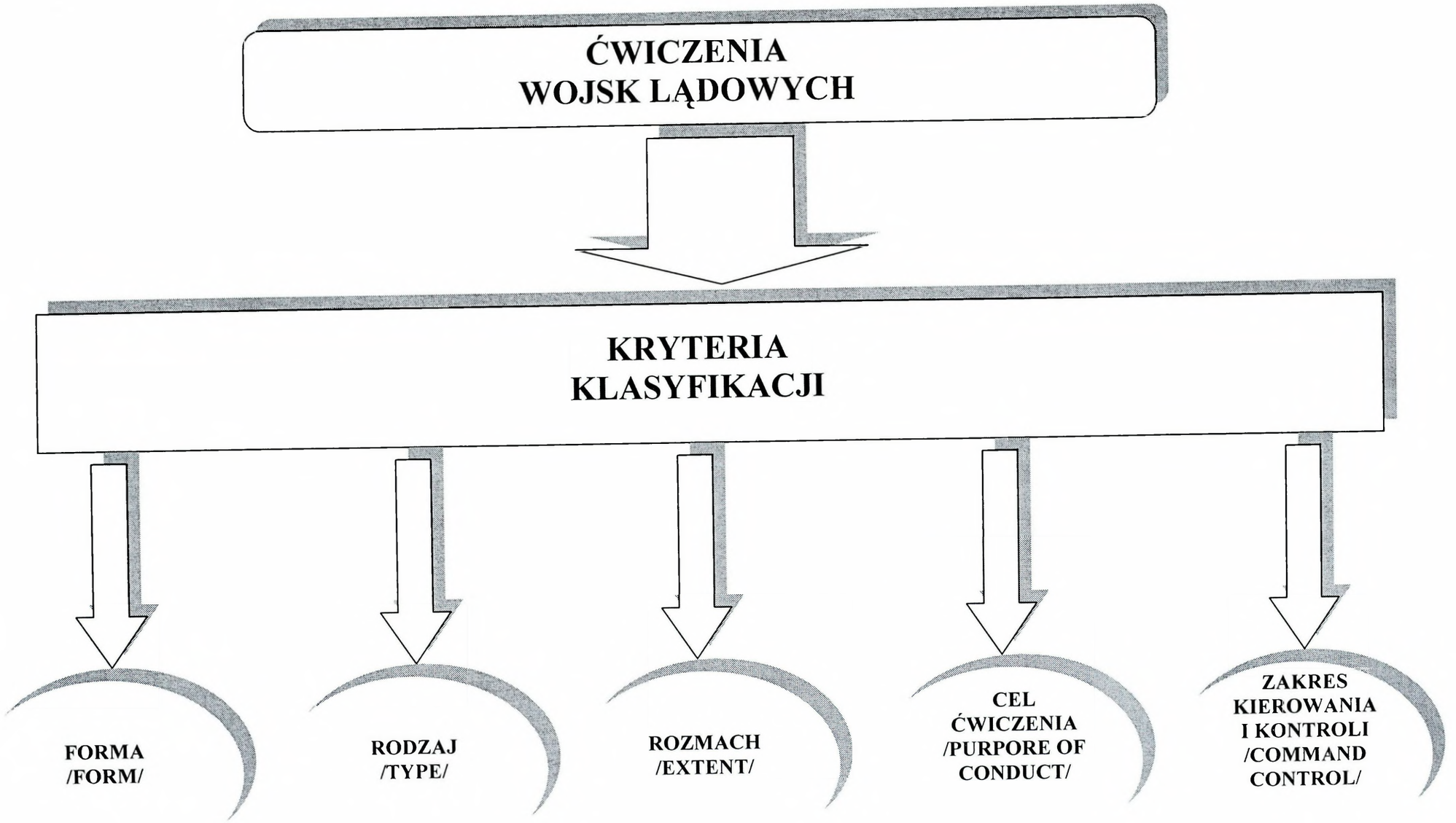
WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

1. System szkolenia Sił Zbrojnych RP 267
2. Czynniki decydujące o charakterze ćwiczeń 268
3. Odmiany ćwiczeń stosowanych w Wojskach Lądowych SZ RP 269
4. Proces prowadzenia ćwiczeń (propozycja) 270
5. Czynniki wpływające na treść koncepcji przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w Wojskach Lądowych SZ RP 271
6. Wykaz dokumentów opracowywanych do ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP 272
7. Wykaz dokumentów opracowanych do ćwiczeń z wojskami 273
8. Wykaz dokumentów do ćwiczeń sojuszniczych 274
9. Wpływ celów NATO na dobór ćwiczeń narodowych 275
10. Cele szkolenia Sił Zbrojnych 276
11. Proces planowania szkolenia 277
12. Kryteria oceny wojsk wg metodyki przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wojsk lądowych armii brytyjskiej 278
13. Cennik środków bojowych 279
14. Zestawienie planowanych/rzeczywistych kosztów utrzymania podczas ćwiczeń 284
15. Zestawienie planowanych/rzeczywistych kosztów przewozu wojsk lub zaopatrzenia transportem kolejowym podczas ćwiczeń 285
16. Zestawienie planowanych/rzeczywistych kosztów zużycia amunicji bojowej i innych środków podczas ćwiczeń 286
17. Zestawienie planowanych/rzeczywistych kosztów eksploatacji uzbrojenia i sprzętu technicznego podczas ćwiczeń 286
18. Zestawienie planowanych/rzeczywistych innych kosztów ćwiczeń 287
19. Zestawienie planowanych/rzeczywistych kosztów podstawowych ćwiczeń 287

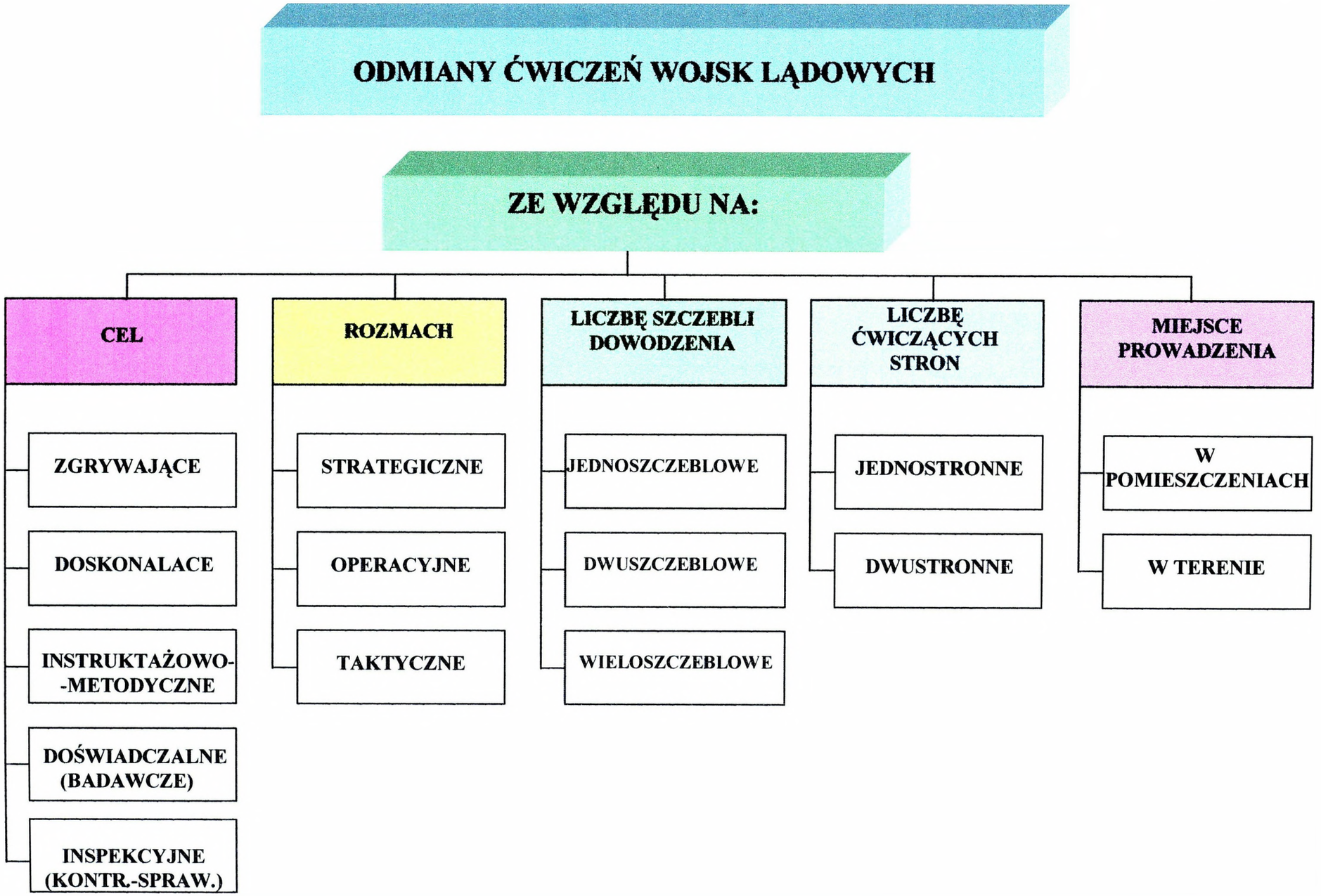
System szkolenia Sił Zbrojnych RP



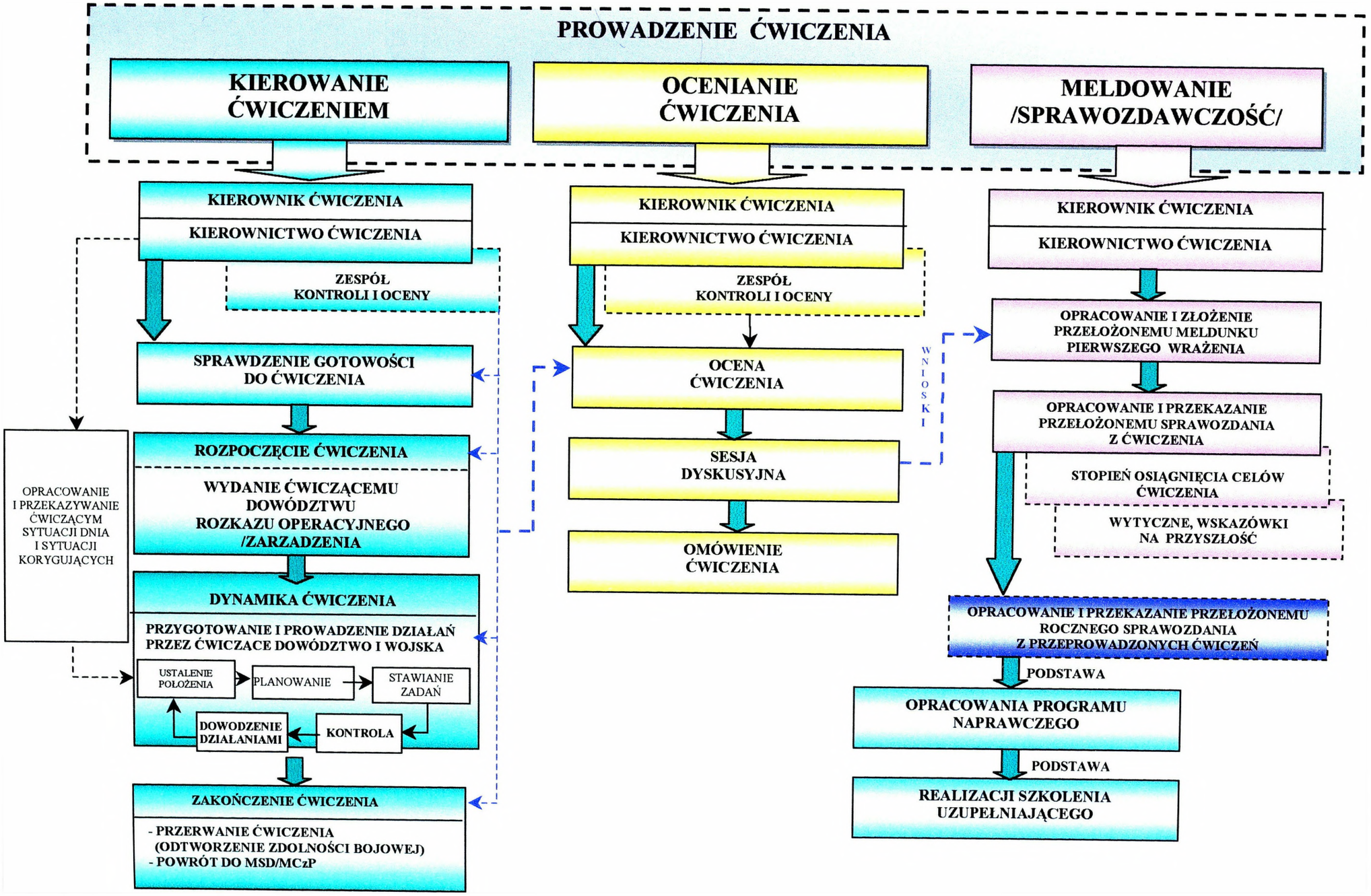
Czynniki decydujące o charakterze ćwiczeń



Odmiany ćwiczeń stosowanych w Wojskach Lądowych SZ RP

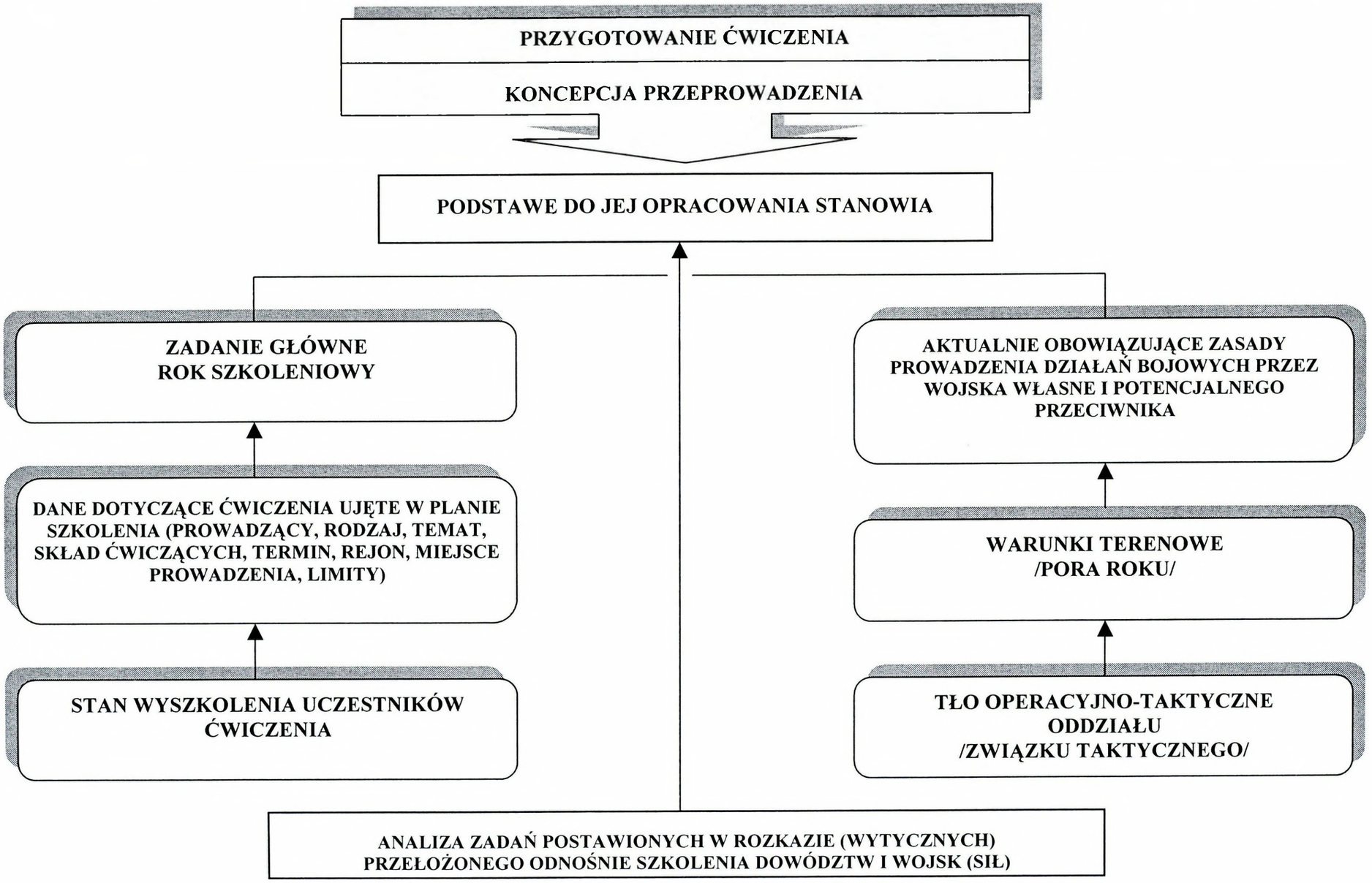


Proces prowadzenia ćwiczenia (propozycja)



Załącznik 5

Czynniki wpływające na treść koncepcji przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w Wojskach Lądowych SZ RP



Załącznik 6

WYKAZ DOKUMENTÓW OPRACOWYWANYCH DO ĆWICZEŃ Z DOWÓDZTWAMI I SZTABAMI W SZ RP

WYSZCZEGÓLNIENIE (nazwa dokumentu)		Rodzaj ćwiczeń				Uwagi
		Gry wojenne	Ćwiczenia dowódczo-sztabowe	Treningi sztabowe	Ćwiczenia grupowe	
Dokumenty dla kierownictwa ćwiczenia	**Dokumenty organizacyjne i sprawozdawcze** Rozkaz (zarządzenie) organizacyjny w sprawie przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia	X	X	X tylko na szczeblu strategicznym	X wg potrzeb	
	Koncepcja przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia[1]	X	X	X tylko na szczeblu strategicznym		
	Plan rekonesansu					wg potrzeb
	Plan szkolenia kierownictwa	X	X	X nie dotyczy szczebla taktycznego		
	Sprawozdanie z ćwiczenia	X	X			
	Dokumenty kierowania ćwiczeniem Plan przeprowadzenia ćwiczenia - część graficzna - część opisowa	X	X	X w formie opisowej		
Dokumenty dla kierownictwa ćwiczenia	Założenia operacyjne (taktyczne) wraz z mapą (kalką) położenia wojsk	X	X	X	X	
	Rozkazy (zarządzenia) bojowe	X	X	wg potrzeb	wg potrzeb	
	Zarys dynamiki walki	X	X			
	Plan podawania wiadomości[2]	X	X			
	Plan łączności czynnej	X	X			
	Plan informatycznego wspomagania ćwiczenia	X	X			
	Opracowanie metodyczne				X	
Dokumenty dla ćwiczących	Założenie wraz z mapą położenia wojsk	X	X	X	X	
	Dyrektywy, rozkazy, zarządzenia operacyjne (bojowe)	X	X	X		
	Inne dokumenty pomocnicze: zestawienia, komunikaty, plany					wg potrzeb

[1] Ćwiczenia mogą być również przygotowywane na podstawie wytycznych dowódcy (szefa) – wówczas nie opracowuje się koncepcji.

[2] W formie uogólnionej – dotyczą tylko szczebla nadrzędnego i sąsiadów.

RODZAJE DOKUMENTÓW	NAZWA DOKUMENTU	ĆWICZENIA NA SZCZEBLU				UWAGI
		kompanii	batalionu	pułku	brygady	
DOKUMENTY ORGANIZACYJNE	Plan przeprowadzenia ćwiczenia		x	x	x	
	Plan rekonesansu zespołu autorskiego		x	x	x	
	Plan szkolenia kierownictwa ćwiczenia		x	x	x	
	Rozkaz w sprawie przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia	o	o	x	x	o) w rozkazie dziennym
DOKUMENTY DLA KIEROWNICTWA ĆWICZENIA	Plan przeprowadzenia ćwiczenia wraz z kosztorysem ćwiczenia		x	x	x	na szczeblu kompanii plan--konspekt
	Plan pracy osobistej osób funkcyjnych kierownictwa ćwiczenia			x	x	
	Plan łączności kierownictwa ćwiczenia	o	x	x	x	o) w planie--konspekcie
	Plan zabezpieczenia działań wojsk	o	x	x	x	o) w planie--konspekcie
	Plan pozorowania pola walki i działań przeciwnika	o	x	x	x	o) w planie--konspekcie
	Położenie stron	o	x	x	x	o) w planie--konspekcie
	Schemat sytuacji tarczowej	x	x	x	x	do ćwiczeń ze strzelaniem
DOKUMENTY DLA ĆWICZĄCYCH	Założenie taktyczne	x	x	x	x	
	Rozkazy (zarządzenia) bojowe		x	x	x	
	Inne wynikające z potrzeb realizacji celów szkoleniowych lub rodzajów SZ					wg potrzeb

UWAGA: powyższy wykaz obejmuje dokumenty opracowywane tylko do ćwiczeń z pododdziałami i oddziałami ogólnowojskowymi.

Załącznik 8

WYKAZ DOKUMENTÓW DO ĆWICZEŃ SOJUSZNICZYCH

Lp.	Nazwa dokumentu	Wykonawca (akceptujący)
1.	Projekt założenia do ćwiczenia (specyfikacja) (*Draft Exercise Specification Draft EXSPEC*)	Oficer planujący ćwiczenie (OSE)
2.	Dyrektywa operacyjna wstępna	Oficer prowadzący ćwiczenie (OCE)
3.	Rozkaz operacyjny (*Exercise Operation Order – EXPORD*)	Dowódca (sztab) prowadzący ćwiczenie
4.	Regulamin operacyjny sztabu MJPKF (*Peace Keeping Force HQ Operations Manual*)	Dowódca (sztab) prowadzący ćwiczenie
5.	Połączony Plan Operacyjny *(Joint Operation Plan*)	Dowódca (sztab) prowadzący ćwiczenie
6.	Plan przerzutu sił do obszaru operacji (*Plan of projeding troops (forces) to the operational area*)	Dowódca (sztab) prowadzący ćwiczenie
7.	Dyrektywa przeprowadzenia ćwiczenia *(Exercise Planing Direktive*)	Dowódca (sztab) prowadzący ćwiczenie

Wpływ celów NATO na dobór ćwiczeń narodowych



Cele szkolenia sił zbrojnych

CEL GŁÓWNY SZKOLENIA SZ PAŃSTW NATO

PRZYGOTOWANIE DO ZAPOBIEGANIA WOJNIE, A JEŚLI TAKOWA ZAISTNIEJE KIEROWANIE JEJ PRZEBIEGIEM, OSIĄGNIĘCIE W NIEJ ZWYCIĘSTWA LUB PRZERWANIE JEJ W TERMINIE NAJBARDZIEJ DOGODNYM DLA INTERESÓW WALCZĄCYCH STRON

CELE SZCZEGÓŁOWE

- NA KAŻDYM SZCZEBLU DOWODZENIA EFEKTYWNIE SZKOLIĆ PODWŁADNYCH DO PROWADZENIA WALKI
- WYSZKOLENIE DOWÓDCÓW I SZTABÓW ORAZ CAŁYCH JEDNOSTEK, A TAKŻE INDYWIDUALNE ŻOŁNIERZY DO PROWADZENIA DZIAŁAŃ PRZEWIDZIANYCH DLA NICH W CZASIE WOJNY
- WYSZKOLENIE STANÓW OSOBOWYCH JEDNOSTEK W TAKI SPOSÓB, ABY MOGŁY ONE UZYSKAĆ ZWYCIĘSTWO W PROWADZONEJ WALCE I JAK NAJDŁUŻEJ PRZETRWAĆ
- PROWADZENIE SZKOLENIA W WARUNKACH MAKSYMALNIE ZBLIŻONYCH DO REALNEGO POLA WALKI

Proces planowania szkolenia

WYTYCZNE DOWÓDCY DO SZKOLENIA I OCENY (TRAINING AND EVALUATION OUTLINE) W ZAKRESIE:

- REALIZACJI SZKOLENIA W OKRESIE OBJĘTYM OSTATNIM PLANEM SZKOLENIA ORAZ OCENY POZIOMU WYSZKOLENIA;
- REALIZACJI ZADAŃ WYNIKAJĄCYCH Z METL;
- TERMINÓW (KALENDARZA) ZAMIERZEŃ SZKOLENIOWYCH;
- PLANOWANIA GŁÓWNYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SZKOLENIOWYCH;
- PROGRAMU SZKOLENIA DOWÓDCÓW;
- SPOSOBU SZKOLENIA INSTRUKTORÓW;
- PLANU ZGRYWANIA JEDNOSTKI;
- ROZDZIAŁU LIMITÓW ŚRODKÓW MATERIAŁOWYCH DO ZABEZPIECZENIA SZKOLENIA
- PRIORYTETÓW SZKOLENIA JEDNOSTKI I ZADAŃ SZKOLENIOWYCH W NADCHODZĄCYM OKRESIE SZKOLENIA.

WYKAZ GŁÓWNYCH ZADAŃ JEDNOSTKI W MISJI (MISSION ESSENTIAL TASK LIST)

ANALIZA WYSZKOLENIA JEDNOSTKI (TRAINING ASSESSMENT)

WYTYCZNE DOWÓDCY DO PLANOWANIA SZKOLENIA (COMMAND TRAINING CUIDANCE)

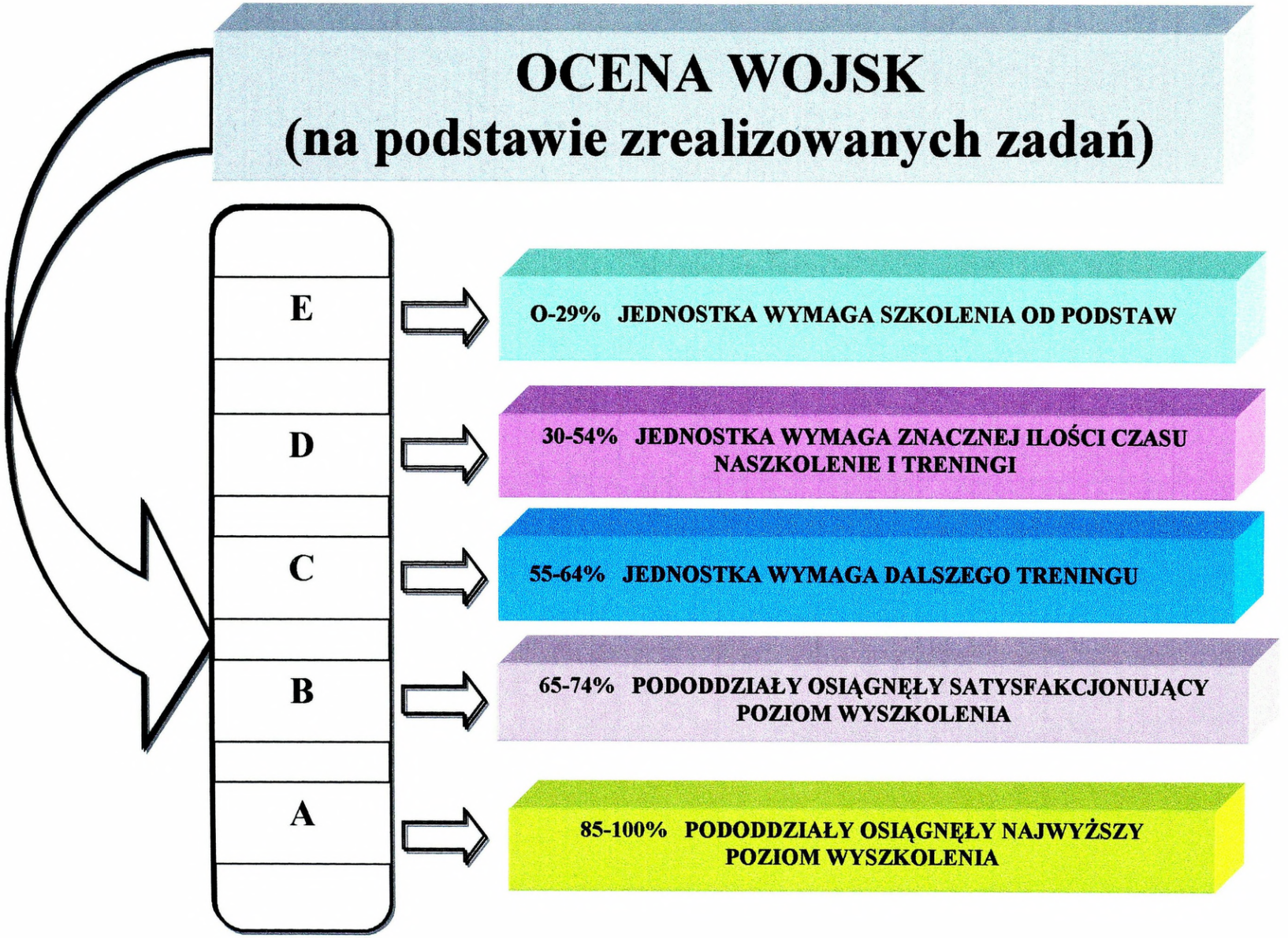
KONCEPCJA SZKOLENIA (CONCEPT OF TRAINING)

PLAN SZKOLENIA (TRAINING SCHEDULE)

ODPRAWA SZKOLENIOWA (TRAINING MANAGEMENT)

REALIZACJA ZADAŃ

Kryteria oceny wojsk wg metodyki przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wojsk lądowych armii brytyjskiej



załącznik 13

Cennik środków bojowych

Lp.	WYSZCZEGÓLNIENIE	Identyfikator	Cena 2001	Cena 2002
1	PPK 9M 14M	7714130000	8655,35	9044,84
2	PPK 9M 14P/P1	7714340000	9230,20	9645,56
3	PPK 9M 111 FAGOT	7714350000	33629,53	35142,86
4	PPK 9M 113 KONKURS	7713432000	32661,75	34131,53
5	RAKIETA 3M 9ME „KUB"	7723220100	867840,00	906892,80
6	RAKIETA 9M 39 „GROM"	7723755000	346200,00	361779,00
7	RAKIETA 9M32M W9P54 „S-2"	7723820000	83263,62	87010,48
8	RAKIETA 9M33M „OSA"	7723330000	740416,00	773734,72
9	125 mm nb D-81 z grt odł. burz.z zap C-88	7235393024	4140,00	4326,30
10	125 mm nb D-81 kumulac.	7235350014	5114,80	5344,97
11	81 mm nb poc. WPD-1 /PD-1/	7245180024	376,56	393,51
12	81mm nb poc. WGD-1 dymny	7245180034	209,66	219,09
13	Nb OG-9W u. GO-2	7243410014	546,97	571,58
14	Nb PG-7WM uzbr. W P-7M	7243240024	658,11	687,72
15	Nb PG 9W uzbr. WP-9	7243430014	586,54	612,93
16	Nb odł OG15W uzbr. GO-2	7243510014	2900,00	3030,50
17	Nb ppanc PG-15W uzbr. WP-9	7243530014	3585,00	3746,33
18	122mm nb D-30 z poc odł-burz ŁZ u RGM-2	7234520114	1698,00	1774,41
19	122mm nb D-30 z poc odł-burz ŁP u RGM-2	7234520014	1698,00	1774,41
20	122mm nb D-30 z poc kumulac u. W-15	7234550014	3222,73	3367,75
21	152mm nb HBA-37 z grt odł-burz ŁP u RGM-2	7237520004	3298,83	3447,28
22	152mm nb HBA-37 z grt odł-burz ŁZ u RGM-2	7237520134	2890,55	3020,62
23	152mm nb AHS-77 z poc OFD ŁP u RGM-2	7237760004	6222,03	6502,02
24	203mm nb 2S70F ŁZ u W-491	7238400044	10566,07	11041,54
25	122 mm poc. rak M-21 odł burz kpl	7245220016	6638,00	6936,71
26	60 mm nb moździ.	7240100014	1500,00	1567,50
27	82 mm nb moździ. 2B9 odł DLKW u M-6	7241210014	315,47	329,67
28	120 mm nb moździ odł-burz u M-5/M-12/GWMZ-1	7241510014	484,03	505,81
29	120 mm nb moździ w z 38 z nap rak u M-12	7241510035	1219,56	1274,44
30	120 mm nb moździ dymny u M-12	7241560014	770,78	805,47
31	23 mm nb A-39 z poc OFZT u MG-25	7223120014	148,00	154,66
32	23 mm nb A-39 z poc BZT	7223140014	109,77	114,71
33	57 mm nb A-S-60 z poc ppanc-smug. u MD-10	7223550014	457,22	477,79
34	57 mm nb A-S-60 z grt odł smug u MG-57	7223530014	336,39	351,53
35	Grt ręczny RG – 42 zapal UZRGM	7244120025	97,79	102,19
36	Grt ręczny F-1 zapal UZRGM	7244160025	99,10	103,56
37	40 mm nb N GO-74 z grt odł GBZ-74	7244530004	408,26	426,63
38	5,45 mm nb z poc. zw PS	7211210010	2,20	2,30
39	5,56 mm nb poc. stalowym	7211210100	2,60	2,72
40	5,56 mm nb poc. smugowym	7211210110	2,56	2,68
41	7,62 mm nb kb wyczynowy	7212410140	2,48	2,59
42	7,62 mm nb kb wyczynowy	7212410150	4,73	4,94
43	7,62x51 mm (.308W) GB432 12g SCENAR	7212420000	4,79	5,01
44	7,62x51 mm (.308W) GB432 12g SUBSONIC	7212420010	4,79	5,01
45	7,62 mm nb kb z poc „LIC"	7212410040	1,38	1,44
46	7,62 mm nb kb z poc „ŁPS"	7212410050	3,03	3,17
47	7,62 mm nb kb z poc B-32	7212410070	1,66	1,73
48	7,62 mm nb kb z poc T-46	7212410080	1,80	1,88
49	7,62 mm nb wz 43 z poc PS	7212430040	1,63	1,70
50	7,62 mm nb wz nb wz 43 z poc T-45	7212430050	4,01	4,19
51	7,62 mm nb wz 43 z poc Z i BZ	7212430060	2,29	2,39
52	7,62 mm nb wz 43 z poc US	7212430080	2,04	2,13
53	9 mm nb pist. z poc PST /P/	7213350010	1,14	1,19
54	9 mm nb pist. wz. 93	7213399060	1,56	1,63
55	9 mm NBPA-gaz. CS	7213397040	1,50	1,57

56	12,7 mm nb z poc B-32	7213810010	7,97	8,33
57	12,7 mm nb z poc BZT	7213610020	9,14	9,55
58	14,5 mm nb z poc B-32	7213810010	37,45	39,14
59	14,5 mm nb z poc BZT	7213810030	24,77	25,88
60	14,5 mm nb z poc MDZ	7213810040	19,96	20,86
61	Nabój ZP-1 /NSD-1/	7215610010	9,33	9,75
62	Nabój ZP-2 /NSD-2/	7215610020	9,33	9,75
63	Nabój NZP/NSN	7215610030	37,45	39,14
64	26 mm nb oświetl ze spadochronem	7218210010	19,23	20,10
65	26 mm nb sygnałowy kpl.	7218330030	32,63	34,10
66	40 mm nb rak oświetl HLZ –500/F	7218210050	97,96	102,37
67	40 mm nb rak oświetl HLZ –1000/F	7218210060	231,85	242,28
68	Nabój rak agitacyjnyHLZ-1000/S	7218210100	178,48	186,51
69	Nabój rak oświetlający FLG-5000/L4	7218210080	3970,96	4149,65
70	Nabój rak agitacyjny FLG-5000	7218210110	3564,34	3724,74
71	Granat ręczny CRG-42 ćwicz	7281312002	95,01	99,29
72	Zapalnik UZRGM ćwiczebny	7286144908	35,10	36,68
73	Zapalnik zastępczy UZRGM	7286144603	13,67	14,29
74	Grt nasad CGN ćwicz	7281352004	88,16	92,13
75	Grt ppanc RPG-76 eleb mat. obojętny ćwicz.	7244393014	1000,45	1045,47
76	Grt nasad KCGN ćwicz n/kpl.	7281352003	81,97	85,66
77	40 mm nb NGC-74 z grt ćwicz.	7244592014	318,70	333,04
78	Grt nasad PGN-60 ćwicz	7281352002	58,69	61,33
79	Nb ppanc PG-7W z zapal. ćwicz.	7243292014	412,49	431,05
80	Nb ppanc PG-9 z zapal. ćwicz	7243494014	586,54	612,93
81	Nb ppanc PG-15W z zapal. ćwicz	7243594014	785,68	821,04
82	5,45 mm nb ślepy	7212497000	1,39	1,45
83	5,56 mm nb ślepy	7212497005	1,92	2,01
84	7,62 mm nb wz 43 miotający / UNM	7212480030	1,27	1,33
85	7,62 mm nb wz 43 ślepy	7212497020	1,33	1,39
86	7,62 mm nb kb ślepy	7212497010	1,58	1,65
87	9 mm nb ślepy	7213397030	1,18	1,23
88	9 mm nb wz. 93 ślepy	7213399080	1,44	1,50
89	12,7 mm nb ślepy	7213697070	6,42	6,71
90	14,5 mm nb ślepy	7213897090	6,54	6,83
91	23 mm nb ślepy	7223197314	34,39	35,94
92	85 mm nb D-44 ślepy	7232397014	211,62	221,14
93	122 mm nb D-30 ślepy	7234597014	573,20	598,99
94	Petarda do pozoracji ognia art. z lontem	7218380010	11,48	12,00
95	Petarda do pozoracji ognia art. z zapal. tarc.	7218380020	17,51	18,30
96	ładunek błysk-dym. do grt nasad.	7218340010	4,89	5,11
97	Nb sygnalizacji trafień ST-1	7218340020	111,55	116,57
98	Imitator ognia działowego ST-1D	7218340030	124,73	130,34
99	26 mm nb imitator lotu pocisku Ni ppk	7218914012	15,64	16,34
100	Imitator strzału armatniego ISA-73	7218340034	452,00	472,34
101	Imitator strzału armatniego /ISA-100/	7218340036	607,46	634,80
102	Imitator strzału armatniego ISA-125	7218340038	2700,00	2821,50
103	ładunek pozoracji strzału granatnika ŁPSG	7218340441	7,80	8,15
104	Układ zabezpieczający UZ-KX		1862,00	1945,79
105	122 mm nb HB-38 z poc ICP 81-Z	7234495074	1654,29	1728,73
106	122 mm nb HB-38 z poc ICP 81- N	7234495054	2113,19	2208,28
107	122 mm nb HB-38 z poc ICP-81-0	7234495064	2188,32	2286,79
108	Imitator startu rakiety S-2M (M-13UK)	7218340444	194,38	203,13
109	ICP-89-S-5	7218914080	3392,52	3545,18
110	ICP-89-S-5P z dwoma pułapkami	7218914090	3692,80	3858,98
111	ICP-89-S-5P z trzema pułapkami	7218914100	3965,50	4143,95
112	Wyrz. makieta skoczka RWMS-200K kpl /strzały/	7218340060	3017,28	3153,06
113	ICP „M-14"	7218914200	3730,00	3897,85
114	ICP "KOLIBER-1" M-21R	7218914110	5813,78	6075,40
115	Rakietowy cel powietrzny SRCP	0000218111	23635,90	24699,52
116	5,6 mm nb sport. długi	7211310020	0,16	0,17
117	5,6 mm nb sport. krótki	7211310030	0,39	0,41
118	4,5 mm DIABOLO	7211110010	0,02	0,02

119	PPK 9M17P FALANGA	0000218310	7674,15	8019,49
120	PPK 9M114 SZTURM	0000218111	127380,55	133112,67
121	23 nb NR-23 poc OZT	0000347220	46,10	48,17
122	23 nb NR-23 poc BZT	0000347221	448,76	468,95
123	23 nb AM-23 poc. BZA	0000347231	39,14	40,90
124	23 nb AM-23 poc. OFZT	0000347230	44,86	46,88
125	12,7 nb TKB-063z poc BZT	0000347250	9,14	9,55
126	12,7 nb TKB-063 z poc B-32	0000347251	7,97	8,33
127	Pocisk rakietowy9M32ML	0000218190	44058,85	46041,50
128	S-5 KO	0000347105	1222,18	1277,18
129	S-8 KO /KOM/	0000347107	3867,07	4041,09
130	S-5 MO	0000347104	1091,24	1140,35
131	OFAB-100-120	0000347309	4002,11	4182,20
132	Pironabój PPŁ	0000347737	61,37	64,13
133	Nb zakkłócający PPI-26-1W /NT-26/	0000347634	57,28	59,86
134	Ogniwo NS-23	0000347920	2,99	3,12
135	Ogniwo GSz-23	0000347940	6,19	6,47
136	Ogniwo TKB-063	0000347970	7,20	7,52
137	Zapalnik AW-2 d/u	0000347504	458,31	478,93
138	Zapalnik W-5K	0000347561	58,65	61,29
139	Mina TM-62M kpl.	7241102211	685,88	716,74
140	Mina MPP-61 kpl.	7241104111	310,12	324,08
141	Mina PŁOMIEŃ kpl.	7241137111	57,07	59,64
142	Ładunek UZ-2 kpl.	7241201417	1959,67	2047,86
143	Zespół bojowy ZB-WŁWD kpl.	7241240100	71855,95	75089,47
144	Ładunek ŁW-1 kpl.	7241244110	6858,95	7167,60
145	Ładunek 5kg szt.	7241301120	105,15	109,88
146	Ładunek 8kg szt.	7241301140	123,43	128,98
147	Ładunek ZO kpl.	7241306100	40,85	42,69
148	Ładunek ŁK-2 kpl.	7241311111	816,52	853,26
149	Ładunek ŁKU kpl.	7241311211	146,81	153,42
150	Lont prochowy mb.	7275130402	2,96	3,09
151	Lont detonujący mb.	7275130510	1,42	1,48
152	Nabój sygnalizacyjny PS bez PP-9 szt.	7275340202	482,93	504,66
153	Nabój sygnalizacyjny PS szt.	7275340201	489,90	511,95
154	Zapłonnik PP-9 (PP-9/10) szt.	7287801611	12,72	13,29
155	Nb. sygnalizac. 26 mm szt.	7275355011	32,63	34,10
156	Plastik MWP-8 (8b, 10) kg	7276151100	46,59	48,69
157	Trotyl 75 g szt.	7276161111	3,90	4,08
158	Trotyl 200 g szt.	7276161211	9,12	9,53
159	Trotyl 400 g szt.	7276161230	16,11	16,83
160	Trotyl 1000 g szt.	7276161250	29,14	30,45
161	Zapalnik tarciowy ZLT-50 szt.	7286580720	19,67	20,56
162	Zapalnik tarciowy ZLT-150 szt.	7286580740	21,16	22,11
163	Zapalnik tarciowy ZLT-300 szt.	7286580770	21,81	22,79
164	Zapalnik ERG szt.	7286591100	6,58	6,88
165	Zapałki sztormowe pud.	7287159900	0,31	0,32
166	Spłonka 8A-TAT szt.	7287311400	1,91	2,00
167	Mech zapal. MUW	7286645200	17,92	18,73
168	Mech zapal. MUW-2 /MUW-2M/	7286645300	50,29	52,55
169	Zapalnik mech. ZTP-50	7286580520	19,67	20,56
170	Zapalnik ZT	7286582200	11,45	11,97
171	Zwieracz ZI-1	7286640210	146,81	153,42
172	Zwieracz ZPE-1	7286640410	26,14	27,32
173	Zwieracz ZN-R	7286640110	293,91	307,14
174	Mina PMK-1	7241133111	587,87	614,32
175	Mina MS-64	7241134111	522,55	546,06
176	Zapał ZND	7287311461	4,35	4,55
177	Zapał ZK	7287350501	7,22	7,54
178	Zapał ZK-1	7287350621	7,03	7,35
179	Zapał ZOD-1	7287350811	8,31	8,68
180	Zapał ZOD-2	7287350821	8,31	8,68
181	Wyrzutnik pirotechniczny WPR-2/60	7287831110	71,78	75,01

182	Zestaw zwieraczy ZEZ	7286640810	146,81	153,42
183	Mechanim MW-5	7286645700	11,45	11,97
184	Mechanizm MW-5P	7286645800	22,92	23,95
185	Mechanizm MZP-MKU	7286646700	42,36	44,27
186	Mechanizm MUND-62	7286645100	13,43	14,03
187	Mechanizm ZK-1 MON-100	7286649100	11,70	12,23
188	Mechanizm RO-2	7286647700	14,66	15,32
189	Mechanizm MUZN	7286645500	48,84	51,04
190	Zapał MD-5M	7287351401	11,45	11,97
191	Zapał MD-5M ćw.	7287351461	9,68	10,12
192	Zapał MD-2	7287351301	15,01	15,69
193	Zapał MD-2 ćw.	7287351364	6,45	6,74
194	Mina PMD-6 z MUW ćw.	7241115181	65,29	68,23
195	Zawleczka "T"	7288858201	0,66	0,69
196	Zawleczka"P"	7288858211	0,66	0,69
197	Zapalnik MUW-2M	7286542501	16,95	17,71
198	Ładunek UZ-2 ćwicz	7241201481	1469,75	1535,89
199	Zespół ZC-WŁWD	7241240180	63748,30	66616,97
200	Zapalnik MWCz-62	7286537801	159,32	166,49
201	Zapalnik ZE MKU	7286594200	32,39	33,85
202	Mechanizm MUW-2	7286645300	50,29	52,55
203	Mechanizm MZP-MKU	7286646700	42,36	44,27
204	Lont detonujacy ćwiczebny mb	7275130514	1,30	1,36
205	Kostka dymna75g szt.	7275931110	10,29	10,75
206	Kostka dymna 200g szt.	7275931120	18,29	19,11
207	Kostka dymna 400g szt.	7275931130	34,29	35,83
208	Spłonka 8A-TAT ćwicz. szt.	7287311462	2,13	2,23
209	Zapalnik ERG ćwicz szt.	7286591164	5,83	6,09
210	Makieta miny narz. MN-121/0 szt.	7241102395	1894,33	1979,57
211	Mina gruntowa MN-111/C szt.	7241102480	3952,05	4129,89
212	Nabój dymny do PSM-1 szt.	7275355110	43,64	45,60
213	Plastik ćwicz. /kg/	7276151900	4,27	4,46
214	Zapalnik PSM-1 szt.	7286593101	5,17	5,40
215	Zapalnik PSM-1 ćw. szt.	7286593164	8,18	8,55
216	Zapalnik MWCz-62 ćw.	7286537864	130,60	136,48
217	Zapalnik MUW-2M ćw.	7286542564	22,14	23,14
218	Mechanizm MUND-62 szt.	7286645100	13,43	14,03
219	Zapał ZND	7287311461	7,22	7,54
220	Zapał ZK	7287350601	7,22	7,54
221	Zapał ZK-1	7287350601	7,03	7,35
222	Zapał ZOD -1	7287350811	8,31	8,68
223	Mechanizm MUNZ	7286645500	48,84	51,04
224	Mina PT-Mi-BA-III ćwicz.	7241103181	2122,98	2218,51
225	Mina MPP-61 ćwicz.	7241104181	179,48	187,56
226	Mina MPP-B z MWCZ ćwicz.	7241107481	391,92	409,56
227	Mina MPC-G ćwicz.	7241108280	259,50	271,18
228	Mina MON-100 z ERG ćw.	7241111181	718,54	750,87
229	Mina MON-100 z MUW ćw.	7241111182	661,97	691,76
230	Mina POMZ-2 z MUW ćw.	7241113481	97,96	102,37
231	Mina PSM-1 ćwicz.	7241113781	408,13	426,50
232	Mina MKU ćwicz.	7241136180	587,87	614,32
233	Kadłub miny MPP -B ćwicz.	7281512516	261,25	273,01
234	Kadłub miny TM-62M ćwicz.	7281511326	359,24	375,41
235	Kadłub miny MKU ćwicz	7281512116	538,77	563,01
236	Kadłub miny MON-100 ćwicz.	7281522316	685,88	716,74
237	Zapalnik MWN-2M ćwicz.	7286536301	4,08	4,26
238	Kadłub miny PT-MiBa-III	7281511526	194,20	202,94
239	Kadłub miny PMD-6 ćwicz	7281521118	32,63	34,10
240	Nabój sygnałowy NSCh-40/40M	7851500010	252,00	263,34
241	Świeca dymna BDSz-5	7871001010	914,32	955,46
242	Zapalnik elektryczny do BDSz	7881505010	5,33	5,57
243	Świeca dymna DM-11	7871001020	45,72	47,78
244	Ręczny granat dymny RDG-2db	7871002010	19,43	20,30

245	Ręczny granat dymny RDG-2cz	7871002020	27,43	28,66
246	Nasadka NGD	7871004030	35,87	37,48
247	Ładunek prochowy do LPO-50	7874205010	63,52	66,38
248	Nb zapalający do LPO-50	7874205020	33,46	34,97
249	Pironabój PP-9 RO do LPO-50	7874205030	12,21	12,76
250	Przepona aluminiowa do LPO-50	7874205040	0,70	0,73
251	Ręczny granat zapalający RGZ	7874206210	38,06	39,77
252	Zapalnik do RGZ	7881505020	0,36	0,38
253	Proszek zagęszczający do sporządzania naplamu	7874601010	17,92	18,73
254	Cwiczebny granat łzawiący CGŁ-1	7881101020	39,80	41,59
255	Mała świeca testowa MST	7881104010	12,70	13,27
256	Odczynnik RN (dm3)	7881200100	172,04	179,78
257	Odczynnik techniczny RT (kg)	7881200110	140,84	147,18
258	Aerozolowy imitator skażeń RT	7881300010	9,43	9,85
259	Aerozolowy imitator skażeń FOST	7881300020	6,45	6,74
260	Petarda ze sznurem Bicvorda	7881501010	10,18	10,64
261	Petarda 25g do zapalania elektrycznego	7881501020	10,18	10,64
262	Zapalnik elektryczny ERG	7881505030	6,58	6,88
263	Pironabój PP-9 do wyrzutni chorągiewek	7881504010	12,72	13,29
264	Pocisk do pozoracji wybuchów jądrowych	7881502010	3739,88	3908,17
265	System detonacji ciągłej STS-7,8	7275130516	72,59	75,86
266	System detonacji ciągłej STS-30	7275130518	262,01	273,80
267	System detonacji ciągłej STS-65	7275130520	424,62	443,73
268	System detonacji ciągłej STS-100	7275130522	462,66	483,48
269	System detonacji ciągłej STS-320	7275130524	975,17	1019,05

ZESTAWIENIE

planowanych / rzeczywistych kosztów utrzymania podczas ćwiczeń .....

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba osobodni	Jednostkowy (dzienny) koszt (w tys. zł)				Koszty całkowite (w tys. zł)					Uwagi
			wyżywienia	umundurowania	zakwaterowania	inne	wyżywienia	umundurowania	zakwaterowania	inne	razem	
1.	Kadra zawodowa (oficerowie, chorążowie, podoficerowie)											
2.	Oficerowie, chorążowie rezerwy											
3.	Żołnierze zasadniczej służby (podoficerowie, szeregowi)											
4.	Podoficerowie i szeregowi rezerwy											
5.	Pracownicy wojska											
6.	Zaproszeni goście											
7.	inne osoby											
Łączny koszt utrzymania												

Opracowanie własne.

ZESTAWIENIE

planowanych / rzeczywistych kosztów przewozu wojsk lub zaopatrzenia transportem kolejowym

podczas ćwiczeń .....

Lp.	Rodzaj transportu	Rodzaj i liczba wagonów w transporcie	Liczba osi w transporcie			Odległość przewozu (km)	Stawka za oś/km (zł)	Koszt przewozu (6x7x8) (zł)	Opłaty dodatkowe + VAT (zł)	Łączny koszt transportu (zł)
			całkowita	w tym z przekroczoną skrajnią	razem (4 + 5)					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Objaśnienia: W poszczególnych rubrykach należy wpisać:

2 - transport operacyjny lub zaopatrzenia;
3 - typ i liczbę wagonów w transporcie;
4 - liczbę osi we wszystkich wagonach łącznie;
l5 - liczbę osi w wagonach, na które załadowano sprzęt z przekroczoną skrajnią;
7 - odległość przewozu w km według tabeli odległości taryfowej;
8 - stawkę opłat za oś/km dla danego rodzaju transportu;
9 - wynik mnożenia wartości z rubryk 6,7,8;
10 - opłaty za podstawienie wagonów, za pozostawienie ich w dyspozycji klienta itp.;
dla uproszczenia przyjęto, ze wynoszą one 5 % kosztów z rubryki 9 oraz dodatkowy podatek VAT, wynoszący obecnie 22 % kosztów przewozu (łącznie 27 % kosztów z rubryki 9);
11 - łączny koszt przewozu, po zsumowaniu wartości z rubryk 9 i 10.

Opracowanie własne.

Załącznik 16

ZESTAWIENIE

planowanych / rzeczywistych kosztów zużycia amunicji bojowej i innych środków podczas ćwiczeń .....

Lp.	Rodzaj amunicji (środka)	Jednostka miary	Cena jednostkowa (w tys. zł)	Liczba	Koszt ogólny (w tys. zł)	Uwagi
1	2	3	4	5	6	7
Razem koszty		x	x	x		

Załącznik 17

ZESTAWIENIE

planowanych / rzeczywistych kosztów eksploatacji uzbrojenia i sprzętu technicznego podczas ćwiczeń .....

Lp.	Nazwa uzbrojenia - sprzętu technicznego	Liczba sprzętu lub uzbrojenia	Jednostka resursu technicznego	Koszt eksploatacji na jednostkę resursu (w tys. zł)			Łączna liczba jednostek resursów technicznych	Łączny koszt eksploatacji (w tys. zł)		
				z amortyzacją	bez amortyzacji	w tym mps		z amortyzacją	bez amortyzacji	w tym mps
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Opracowanie własne.

Załącznik 18

ZESTAWIENIE

planowanych / rzeczywistych innych kosztów ćwiczeń .....

Lp.	Rodzaj kosztów	Koszt (w tys. zł)	Uwagi
1.	Koszty eksploatacji uzbrojenia i sprzętu technicznego		
2.	Koszty zużycia amunicji bojowej itp.		
3.	Koszty utrzymania stanów osobowych		
4.	Koszty przewozów wojsk i zaopatrzenia transportem kolejowym		
5.	Inne koszty ćwiczeń		
ŁĄCZNE KOSZTY ĆWICZEŃ			

Załącznik 19

ZESTAWIENIE

planowanych / rzeczywistych kosztów podstawowych ćwiczeń .....

Lp.	Rodzaj kosztów	Koszt (w tys. zł)	Uwagi
1.	Odszkodowania za wyrządzone szkody (w tym ekologiczne)		
2.	Wydatki kartograficzne		
3.	Wydatki kulturalno - oświatowe		
4.	Wydatki z tytułu przejazdów uczestników ćwiczeń (diety, koszty noclegów itp.)		
5.	Wydatki kancelaryjne (administracyjne)		
6.	Inne wydatki		
RAZEM KOSZTY			

Opracowanie własne.

★ Бібліотека Військової Академії ★
Інв. № 56496
Академії Обор[illegible]