



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Zaoczne Studia Zarządzania i Marketingu

Zeszyty Studenckie
Seria Logistyki
Zeszyt 6

Prof. dr hab. Mieczysław WASYLKO

OBRONNOŚĆ A LOGISTYKA



50520

WARSZAWA

1998

*Logistyka nie jest wszystkim,
ale wszystko bez logistyki jest niczym.*

(„Logistyka instrumentem racjonalizacji
gospodarki”. Materiały konferencyjne 1/1.

II Międzynarodowe Sympozjum
LOGISTICS '94).

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Zaoczne Studia Zarządzania i Marketingu



**Zeszyty Studenckie
Seria Logistyki
Zeszyt 6**

Prof. dr hab. Mieczysław WASYLKO

OBRONNOŚĆ A LOGISTYKA

Warszawa

1998

**Redaktor
mgr Jerzy Wajs**

**Redaktor techniczny
Beata Klarowska**

© Wszelkie prawa zastrzeżone

Druk AON nr 59/WW

1. TEMAT: Obronność a logistyka

2. CEL WYKŁADU:

Zaprezentowanie głównych problemów obronności i wynikających z nich zadań dla logistyki.

3. GŁÓWNE PROBLEMY WYKŁADU:

- 1) Obronność.
- 2) Siły i środki realizacji zadań obronnych.
- 3) Logistyka - efektywność a odpowiedzialność; ogólna koncepcja struktur organizacyjnych; instytucje realizujące funkcje logistyczne; problemy do rozwiązania w perspektywicznych strukturach logistycznych MON.
- 4) Sylwetka i rola logistyków w realizacji funkcji obronno-logistycznych.

Po wysłuchaniu wykładu studenci (czytelnicy) będą zapoznani z podstawowymi problemami obronności i logistyki, które zostaną szczegółowo rozwinięte w kolejnych zeszytach z serii logistyki.

Dotychczasowe zeszyty studenckie z serii „Logistyka”, zostały poświęcone wybranym problemom logistyki, które dotyczą gospodarki cywilnej i wojskowej. Były to takie tematy, jak: „Geneza, pojęcie i efektywność logistyki”, „Zasady logistyki jako determinanty efektywności procesów gospodarczych”, „Łańcuch (kanał) logistyczny”, „Koncepcje logistyczne w ujęciu systemowym” i „Koszty logistyki”. Kolejne zeszyty będą poświęcone logistyce w gospodarce cywilnej (np.: produkcji, dystrybucji) oraz wojskowej (np. logistyce: eksploatacji, zaopatrywania, transportu, infrastruktury). W pierwszej kolejności będą zaprezentowane problemy logistyki wojskowej.

Niniejszy zeszyt (szósty) zawiera problemy, które wprowadzają studenta (czytelnika) do cyklu wykładów poświęconych logistyce Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP).

1. OBRONNOŚĆ

Obronność jest podstawowym kanonem polityki prowadzonej przez prezydenta RP, rząd, Sejm oraz inne organa władzy w państwie. Jest to problem niezwykle ważny i trudny, tak w teorii, jak i praktyce. Gdy używamy pojęcia „obronność”, to konstatujemy, że chodzi głównie o obronę ojczyzny, państwa; zapewnienie bezpieczeństwa narodu. Przypomnijmy, co oznaczają pojęcia „obrona ojczyzny” i „obrona państwa”.

Obrona ojczyzny to wynikający z nakazów patriotycznych i moralnych obowiązek obrony kraju przed agresją z zewnątrz, będący warunkiem zachowania niepodległości i suwerenności¹.

Obrona państwa to jedna z funkcji państwa, której realizacja wyraża się w podejmowaniu niezbędnych przedsięwzięć, zapewniających bezpieczeństwo kraju, gotowość wszystkich organów i ogniw

¹ Por. *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa Wydawnictwo MON 1979, s. 251.

administracyjno-gospodarczych, sił zbrojnych oraz całego społeczeństwa do jego obrony na wypadek zagrożenia wojennego².

W „Założeniach polskiej polityki bezpieczeństwa”, na temat pojęcia „obronność” mamy następującą konstatację: *„Polska posiada własny potencjał militarny i system obrony państwa. Zdecydowani jesteśmy bronić naszej suwerenności i integralności terytorialnej oraz przeciwstawić się każdej agresji. Dokonujemy obecnie głębokiej transformacji dostosowującej strukturę obronne do potrzeb suwerennego europejskiego państwa średniej wielkości, jakim jest Polska. Zasadniczym elementem systemu obronnego są siły zbrojne, stale gotowe do podjęcia zadań bojowych i do wojennego rozwinięcia”*³.

Według oficjalnych ocen sytuacja polityczna w Europie jest stabilna, chociaż nie pozbawiona elementów niepokoju. Stabilność tę umacniają: Traktat o konwencjonalnych siłach zbrojnych w Europie (CFE), Pakt Północnoatlantycki (NATO), program „Partnerstwo dla Pokoju” (PdP), Północnoatlantycka Rada Współpracy (NACC).

Aktualnie Polska nie czuje się zagrożona militarnie ze strony sąsiadów. Ze wszystkimi sąsiadami mamy uregulowane stosunki międzynarodowe. Są zawarte układy o dobrym sąsiedztwie i przyjaznej współpracy. Mamy również porozumienia wojskowe.

*„Rzeczypospolita Polska traktuje jako nienaruszalne swe granice i nie ma żadnych roszczeń terytorialnych wobec tych sąsiadów. Szanuje suwerenność innych państw i wyrzeka się użycia siły, łącznie z grożeniem siłą, w bilateralnych stosunkach z innymi państwami. Polska pragnie szczególnie ściśle współpracować z państwami sąsiedzkimi”*⁴.

² Tamże, s. 256.

³ *Założenia polskiej polityki bezpieczeństwa*, Warszawa, 2 XI 1992 r., s. 7.

⁴ Tamże, s. 5.

Jeżeli mimo powyższego powstałyby zagrożenia wojenne, to stosowne działania powinny być następujące⁵:

a) W przypadku konfliktu lokalnego naruszającego nasze terytorium podejmemy niezwłoczne działania zbrojne w celu zatrzymania i rozbicia nieprzyjaciela. W zasadzie cel ten Polska powinna osiągnąć samodzielnie, lecz skorzystanie z pomocy politycznej lub materialnej innych państw może okazać się wskazane.

b) W przypadku wojny wykraczającej poza konflikt lokalny, strategią polskich sił zbrojnych będzie możliwie najdłuższe stawianie zorganizowanego oporu celem powstrzymania inwazji - przez zadawanie agresorowi maksymalnych strat, zademonstrowania determinacji obrony oraz zyskania czasu na reakcję innych państw i instytucji międzynarodowych.

Intencją treści zawartych w powyższych akapitach nie była analiza, ocena czy szersze omówienie problemów obronności, którym można poświęcić odrębne dzieła. Chodziło tylko o podkreślenie, że mamy obowiązek zapewnić obronę ojczyzny i państwa, a logistyka wojskowa musi być zawsze przygotowana do zapewnienia SZ RP odpowiednich sił i środków, które są nieodzowne do tego, aby w pełni realizować zadania obronne.

2. SIŁY I ŚRODKI REALIZACJI ZADAŃ OBRONNYCH

W celu przeciwdziałania konfliktom lokalnym oraz wykonania zadań, w przypadku wojny wykraczającej poza konflikt lokalny, są konieczne określone siły i środki. Ogólnie można powiedzieć, że dla przeciwdziałania zagrożeniom wojennym, a także w celu realizacji zewnętrznych i wewnętrznych zadań obronnych, utrzymuje się stosowny system obronny Rzeczypospolitej Polskiej.

⁵ Tamże, s. 7.

System ten obejmuje:

- 1) siły zbrojne;
- 2) pozamilitarne ogniwa obronne;
- 3) podsystem kierowania obronnością.

O skuteczności obrony decydują wszystkie ww. podsystemy systemu obrony państwa.

W dalszej części wykładu, zgodnie z przyjętą koncepcją, zostaną omówione tylko Siły Zbrojne RP, które się składają z:

■ Wojsk Lądowych (utworzone dowództwo wojsk lądowych jest w trakcie rozwiązywania zasadniczych problemów dotyczących funkcjonowania tych wojsk);

■ Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej;

■ Marynarki Wojennej.

Z punktu widzenia realizacji celu obronnego podstawowe znaczenie mają: stany osobowe i stopień ich zaangażowania w realizację tego celu, uzbrojenie (podstawowe i pomocnicze) oraz techniczne środki bojowe (amunicja, miny itp.), materiały pędne i smary, żywność, środki ochrony zdrowia, sprzęt i materiały inżynieryjne, transport, środki łączności, infrastruktura, inne środki materiałowe, informacja itd.

2.1. Stany osobowe

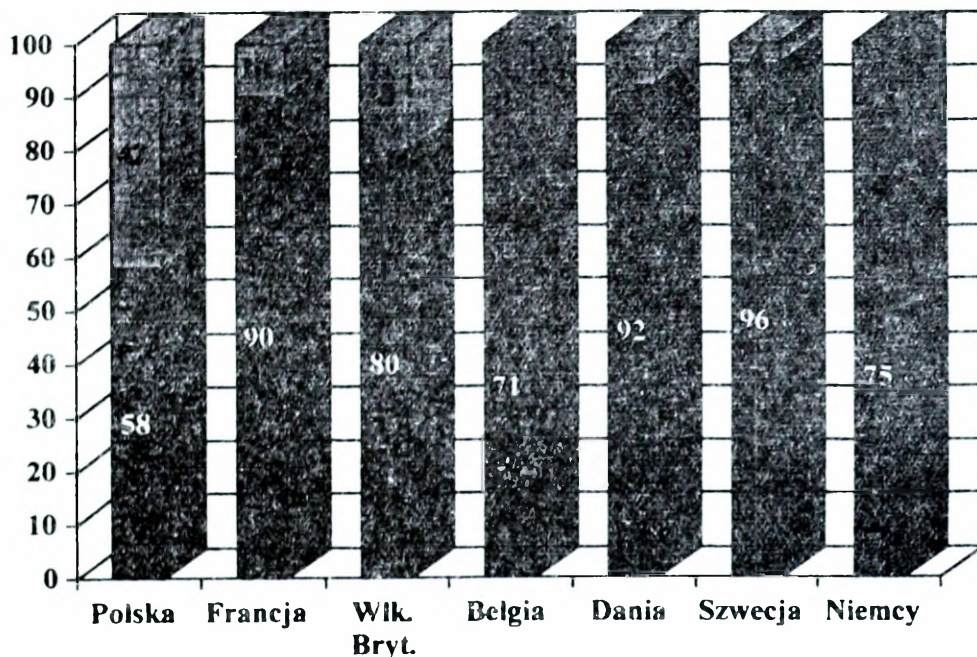
W latach 1986-96 liczebność Sił Zbrojnych RP się zmniejszyła z 412 000 w 1986 roku do 225 000⁶ w roku 1996, tj. o 54,6%.

Aktualnie podstawową siłę stanowią Wojska Lądowe (ca 71%), WLiOP (ca 22%) i Marynarka Wojenna (ca 7%).

⁶ Zgodnie z CFE mogliśmy utrzymywać 238 700 osobową armię. Aktualnie są prowadzone prace studyjne nad modelem Sił Zbrojnych RP do 2012 roku, w którego ramach zostanie ustalona docelowa liczebność armii. Zgodnie z decyzją rządu RP z dnia 9 września 1997 r. ma ona być zmniejszona z 220 do 180 tys. żołnierzy.

Zmniejszenie liczebności sił zbrojnych wybranych państw europejskich, w tym Polski (za lata 1988-94) ilustruje rysunek 1.

Jak wynika z informacji w nim zawartych, redukcja liczebności polskich sił zbrojnych była najwyższa.



Legenda:

- pozostało
- ▣ zredukowano

Rys. 1. Redukcja sił zbrojnych niektórych państw europejskich w latach 1988-94 (w procentach)

2.2. Uzbrojenie podstawowe

Zgodnie z limitem ustalonym Traktatem o konwencjonalnych siłach zbrojnych w Europie (CFE), podstawowe uzbrojenie Sił Zbrojnych RP powinno się kształtować na następującym poziomie:

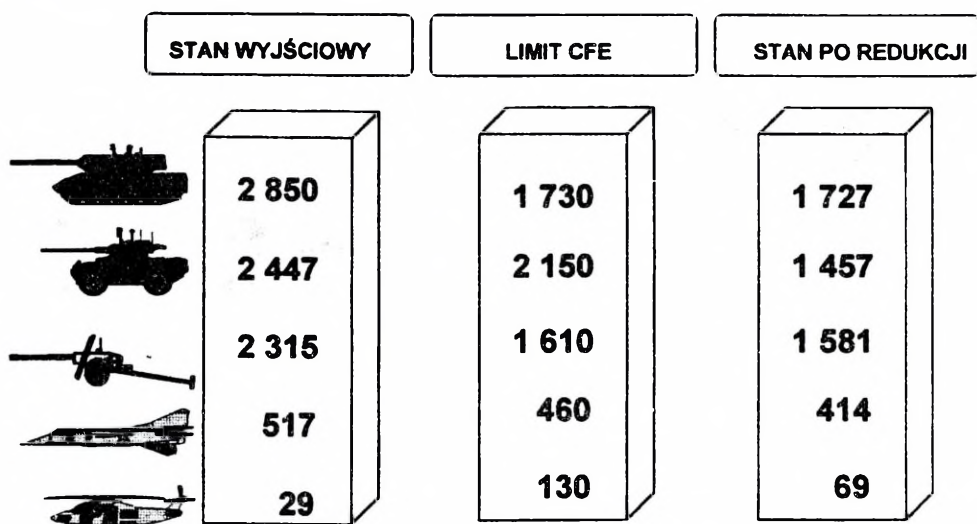
- a) czołgi - 1730 szt.
- b) BWP (transportery opancerzone) - 2150 szt.

c) artyleria (powyżej 100 mm) - 1610 szt.

d) samoloty bojowe - 460 szt.

e) śmigłowce uderzeniowe - 130 szt.

Stan wyjściowy, limit CFE i stan podstawowego uzbrojenia po redukcji ilustruje rysunek 2. Nie uwzględnia on uzbrojenia Marynarki Wojennej, ponieważ nie było ono limitowane ww. traktatem. Podstawowe uzbrojenie Marynarki Wojennej, to: niszczyciele, okręty podwodne, rakietowe, trałowce, ścigacze i inne jednostki pływające.



Rys. 2. Redukcja podstawowego uzbrojenia SZ RP zgodnie z CFE

Podane na rysunku 2. informacje, które są ogólnie dostępne, nie wyczerpują problemów uzbrojenia, które są rozwiązywane przez logistykę Sił Zbrojnych RP. Dodatkowo można wyróżnić takie problemy, jak: stacje radiolokacyjne (stałe i mobilne); zautomatyzowane systemy kierowania ogniem; modernizację różnego typu uzbrojenia; zestawy do maskowania, zadymiania i rozpoznawania skażeń; cyfrowy system łączności - radioliniowo-przewodowy; stanowiska dowodzenia i inne.

Ponadto niezwykle istotne zagadnienia dotyczą technicznych środków walki, zwłaszcza amunicji, części, zespołów i podzespołów, usług technicznych i remontów bieżących, średnich oraz głównych.

2.3. Infrastruktura

Zasoby nieruchomości SZ RP są stale zmniejszane. O ile w 1992 roku wynosiły one ca 96 mln m³, to w roku 1995 - 77 mln m³. W ramach racjonalizacji zasobów infrastruktury do 2012 roku zasoby nieruchomości SZ RP mogą się zmniejszyć do 58,5 mln m³, a także ma nastąpić dalsza likwidacja garnizonów.

Średnie zużycie obiektów kubaturowych wynosi około 27%. Aż około 41% obiektów wybudowano przed rokiem 1945. Nawis remontowy wynosi około 3 mln m³. Tylko około 30% kubatury nie wymaga remontów.

Niedobory środków pieniężnych na utrzymanie obiektów kubaturowych wynoszą około 3,5 mld zł. Zagospodarowano tylko około 40% obiektów przejętych po wojskach Federacji Rosyjskiej.

Poważne problemy dla logistyki infrastruktury niosły decyzje związane z realizacją strategii obrony narodowej i bezpieczeństwa państwa. W wyniku tych decyzji następują zmiany w rozmieszczeniu potencjału bojowego SZ RP na obszarze całego kraju, co ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Zmiany w rozmieszczeniu potencjału bojowego Sił Zbrojnych RP na obszarze kraju

	Polska		
Stan na dzień	Zachód	Centrum	Wschód
31.12.1992 r.	60	30	10
docelowo	40	30	30

Zmiany powyższe pociągnęły za sobą wydatki związane z przygotowaniem infrastruktury w związku z przemieszczaniem wojsk stosownie do zasad wynikających z doktryny obronnej. Aktualnie ca 250 garnizonów wykorzystuje 1800 kompleksów o różnym przeznaczeniu.

2.4. Środki budżetowe

Zaprezentowana sytuacja w zakresie uzbrojenia, infrastruktury i innych problemów logistyki Sił Zbrojnych RP jest spowodowana między innymi brakiem środków budżetowych. W latach 1986-95 miał miejsce systematyczny spadek wydatków budżetowych SZ RP na obronę narodową. Przyjmując rok 1986 za 100 (podstawę), spadek wydatków budżetowych MON w latach 1986-96 w cenach stałych przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Spadek wydatków budżetowych MON w latach 1986-94 oraz jego zahamowanie w roku 1995

Ceny stałe oraz warunki organizacyjne na rok 1996			
Rok	Kwota (w mln zł)	Zmiany w % w stosunku do	
		roku 1986	roku poprzedniego
1986	17 891,30	0,0	-
1987	16 692,69	-6,7	-6,7
1988	15 649,23	-12,5	-6,3
1989	14 798,00	-17,3	-5,4
1990	13 318,00	-25,6	-10,0
1991	8 657,00	-51,6	-35,0
1992	8 310,00	-53,6	-4,0
1993	8 044,00	-55,0	-3,2
1994	7 900,00	-55,8	-1,8
1995	7 900,00	-55,8	0,0
1996	8 364,11	-53,3	5,9

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 2. można skonstatować, co następuje:

1) Począwszy od 1986 roku, aż do roku 1996 miał miejsce systematyczny i intensywny (kilkuprocentowy) spadek wydatków budżetowych na obronę w stosunku do roku 1986;

2) Największy spadek, bo aż 35% (w relacji do poprzedniego roku) wystąpił w roku 1991;

3) W 1995 roku nastąpiło zahamowanie spadku wydatków na obronę (w stosunku do roku 1994);

4) W 1996 roku nastąpił po raz pierwszy, na przestrzeni 10 lat, wzrost wydatków na obronę o 5,9% (w stosunku do roku 1995).

Wielkość i strukturę budżetu MON za lata 1995-96 ilustruje tabela 3.

Takiej struktury budżetu nie można uznać za zadowalającą, ponieważ charakteryzują ją zbyt niskie wskaźniki wydatków na eksploatację i szkolenie (ca 25%) oraz wydatki majątkowe (ca 10,5%).

Powyższa sytuacja ulegnie poprawie po stopniowym zwiększeniu wskaźnika na obronę narodową do 3% PKB.

Tabela 3. Budżet MON i jego struktura w latach 1995-96

Wyszczególnienie	Wykonanie 1995 rok Ceny 1996 rok		Plan 1996 rok z podwyżką i rezerwą celową		Porównanie rok 1996 do roku 1995
	kwota	struktura	kwota	struktura	
Wydatki bieżące	7099,5	89,9	7444,4	89,0	104,9%
Utrzymanie stanów osobowych	5115,5	64,8	5420,8	64,8	106,0%
1. Świadczenia pieniężne, w tym:	4721,8	59,8	4979,6	59,5	105,5%
- uposażenia, wynagrodzenia i pochodne	2823,7	35,8	2951,8	35,3	104,5%
- świadczenia społeczne, w tym:	1621,0	20,5	1720,6	20,6	106,1%
* świadczenia emerytalno-rentowe	1579,7	20,0	1679,3	20,1	106,3%
2. Świadczenia rzeczowe, w tym:	393,7	5,0	441,2	5,3	112,1%
- umundurowanie	75,6	1,0	97,1	1,2	128,4%
- żywność	263,4	3,3	271,8	3,2	103,2%
- leki	50,6	0,6	67,2	0,8	132,8%
Eksploatacja i szkolenie	1984,0	25,1	2023,6	24,2	102,0%
1. Eksploatacja obiektów, w tym:	862,4	10,9	783,5	9,4	90,8%
- remonty i konserwacja	169,5	2,1	110,5	1,3	65,2%
- dot. dla Wojsk. Agencji Mieszkaniowej	224,0	2,8	222,5	2,7	99,3%
2. Eksploatacja wyposażenia techn., w tym:	596,9	7,6	696,5	8,3	116,7%
- części zamienne do UjSW	45,9	0,6	120,7	1,4	262,9%
- materiały pędne i smary	148,8	1,9	147,2	1,8	98,9%
- usługi remontowo-konserwacyjne UjSW	243,6	3,1	321,2	3,8	131,8%
3. Obsługa wojsk, w tym:	524,6	6,6	543,6	6,5	103,6%
- dotacje dla akademii wojskowych	154,7	2,0	156,3	1,9	101,0%
Wydatki majątkowe	798,2	10,1	919,6	11,0	115,2%
1. Wyposażenie techniczne	564,1	7,1	737,4	8,8	130,7%
2. Prace badawczo-rozwojowe	121,5	1,5	55,5	0,7	45,7%
3. Inwestycje	112,6	1,4	126,8	1,5	112,6%
Ogółem	7897,7	100,0	8364,1	100,0	105,9%

Ceny 1996 r. w mln zł

3. LOGISTYKA

3.1. Efektywność i odpowiedzialność

Wiemy, co oznacza obrona ojczyzny i państwa. Znamy zadania Sił Zbrojnych RP w przypadku konfliktu regionalnego i wojny wykraczającej poza konflikt lokalny. Wiemy, jakie mamy siły i środki do dyspozycji wojsk. Wreszcie znamy problemy, które powstały w związku z restrukturyzacją Sił Zbrojnych RP oraz wyjątkowo małymi środkami budżetowymi, które przyznawano na obronę w latach 1986-96. Są to fakty niepodważalne. Natomiast nie ma jednolitego stanowiska co do rozwiązań systemowych obronno-logistycznych oraz odpowiedzialności za stan gospodarki w SZ RP.

Do czasu wdrożenia logistyki do sił zbrojnych, sytuacja była następująca. Teoretyczne problemy gospodarki okresu pokojowego rozstrzygały:

- a) ekonomika wojskowa;
- b) wojskowe dyscypliny branżowe (np. ekonomika zaopatrzenia, eksploatacji, transportu);
- c) wojskowe dyscypliny narzędziowe (np. planowanie, rachunek ekonomiczny, kontrola, analiza).

Natomiast problemy okresu wojennego rozstrzygała ekonomika wojenna.

Od kilku lat w Siłach Zbrojnych RP intensywnie się rozwija logistyka, która rozwiązuje problemy teoretyczne i praktyczne gospodarki okresu pokojowego i wojny.

W międzyczasie się pojawiły znane wypowiedzi, niekoniecznie przychylne logistyce, które dotyczą różnych aspektów wiedzy, między innymi relacji pomiędzy logistyką a ekonomiką wojskową. Osobiście mam tytuł, aby się wypowiedzieć w tej sprawie. Byłem współ-

autorem „*Ekonomiki wojskowej*”, uczestniczyłem w pracach nad tworzeniem ekonomik branżowych. Z tego zakresu napisałem pracę pt. „*Ekonomika eksploatacji urządzeń technicznych w wojsku*”. Napisałem też pracę z zakresu dyscyplin narzędziowych (kontrola). Obecnie pracuję nad logistyką (teoria i praktyka). Mimo tego nie ustosunkuję się do aktualnych opinii dotyczących ekonomiki wojskowej i logistyki, ponieważ byłaby to opinia przedwczesna z następujących powodów:

1) *Ekonomika wojskowa*⁷ została napisana dla realizacji określonych celów w warunkach gospodarki nakazowo-rozdzielczej. Logistyka wojskowa przeciwnie. Jej rozwiązania uwzględniają gospodarkę rynkową.

2) *Ekonomika wojskowa* w wydaniach z 1976 i 1979 r. nie stanowiła jeszcze dzieła dojrzałego, tak pod względem zakresu, jak i treści. Mimo upływu dwudziestu lat nie doczekała się kolejnych, doskonalszych wznowień. Na dzień dzisiejszy wymaga ona zupełnie nowego opracowania od podstaw, gdyż wspomniane wydania już się zdezaktualizowały.

Logistyka dopiero się rozwija. Nie jest jeszcze ukształtowana na poziomie dzieła, które mogłoby służyć, jako podstawa do porównywania np. z inną dyscypliną naukową. Już te dwa elementy zwalniają mnie z porównań ekonomiki wojskowej z logistyką wojskową. Uważam również, że aktualnie nie można rozstrzygać czy np. logistyka jest częścią ekonomiki wojskowej, czy na odwrót; czy są to ewentualnie dyscypliny równorzędne itd., gdyż jest to przedwczesne. Czas rozstrzygnie, jak będzie ostatecznie. Uważam jednak, że logistyce należy poświęcić możliwie największy wysiłek, bo takie są potrzeby obronne. Ponadto logistyka daje dobre efekty.

⁷ *Ekonomika wojskowa*. Red. M. Koch, Warszawa 1976 i 1979 (wyd. 2).

Dotychczasowe rozwiązania logistyki w sferze regulacji (mam na myśli struktury organizacyjne) są lepsze od obowiązujących przed wdrożeniem logistyki. Osiągnięto w tym względzie pozytywne rezultaty, co nie oznacza triumfalizmu. Przeciwnie, istnieje wiele problemów organizacyjnych do rozwiązania, zwłaszcza na szczeblu centralnym oraz w relacjach wojska lądowe – okręgi wojskowe.

Nad pozostałymi problemami logistyki sfery regulacji i realnej trzeba intensywnie pracować, gdyż obecne próby rozwiązania są skromne i nikogo na tym etapie jeszcze nie satysfakcjonują.

Nad rozwiązaniami systemowymi logistyki trzeba pracować, co najmniej z dwóch powodów.

Pierwszym jest już zasygnalizowana efektywność logistyki.

Są dowody potwierdzające, że logistyka zapewnia wyższe efekty od dyscyplin tradycyjnych. Przykłady potwierdzające ww. tezę są podane w pkt. 5. „Zeszytów studenckich. Seria logistyki. Zeszyt 1”. Powtórzę pełną uznania dla logistyki wypowiedź szefa Sztabu Sił Lądowych gen. Carla E. Vuono, który napisał: „*Logiści powinni odczuwać szczególną dumę z Pustynnej Burzy, bowiem logistyka była podstawą we wszystkich fazach operacji. Logistyka była istotnym elementem w przetrucaniu siły militarnej do obszaru działań. Logistyka była istotnym elementem w utrzymaniu szybkości i tempa natarcia, które w ciągu 100 godzin rozbiło armię iracką w intensywnej bitwie lądowej. Logistyka pozostaje także istotnym elementem w zdyscyplinowanej odbudowie i rekonstrukcji sił*”⁸.

Drugim powodem jest odpowiedzialność logistyki za zaspokojenie potrzeb materialnych wojsk w okresach pokoju, zagrożenia i wojny. Należy stwierdzić, że ta odpowiedzialność spoczywa na kie-

⁸ Za: W. Stankiewicz, *Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej*, Warszawa AON 1995, s. 101-102.

rownictwie resortu obrony narodowej, dowódcach, szefach wszystkich szczebli dowodzenia (gospodarowania) oraz całej społeczności wojskowej, która uczestniczy w realizacji ww. zadania.

Jeżeli jednak chodzi o wiodącą (podstawową) odpowiedzialność służbową za pełne zaspokojenie potrzeb materialnych i innych warunków, to bezdyskusyjnie, w świetle rozwiązań organizacyjno-prawnych, ponosi ją aktualnie logistyka resortu obrony narodowej. Należy jednak w tym względzie wyróżnić:

a) instytucje logistyczne, które występują w formalnych strukturach pionu logistyki resortu obrony narodowej na szczeblach MON, OW i RSZ.

b) instytucje, które pełnią podstawowe funkcje logistyczne, mimo że formalnie nie występują w strukturach logistycznych resortu obrony narodowej, lecz funkcjonują w części cywilnej MON (Departament Dostaw Uzbrojenia i Sprzętu Wojskowego, Departament Infrastruktury, Departament Rozwoju i Wdrożeń).

Trzeba dodać, że logistyka zapewnia podstawy materialne i inne niezbędne warunki do funkcjonowania wojsk w okresie pokoju, zagrożenia wojennego i wojny w zakresie możliwości ekonomicznych państwa.

Mówiąc o odpowiedzialności za efektywne zaspokajanie potrzeb materialnych wojsk przez logistykę, warto zacytować trzecią zasadę logistyki obowiązującą w systemach logistycznych NATO, która jest sformułowana następująco:

„Zasada dopasowania strategii i sztuki operacyjnej do systemu logistycznego. Zamiary i plany strategiczne (operacyjne) muszą szczegółowo uwzględniać stan i możliwości systemu logistycznego oraz muszą być do niego dopasowane. Dotyczy to sposobu i czasu rozwijania systemu logistycznego państwa czasu wojennego, stanu

zapasów, stanu infrastruktury logistycznej i jej możliwości, poziomu ewentualnych strat i możliwości odtworzenia oraz odzysku techniki wojskowej, a także jego ochrony i obrony”⁹.

Stosowne wnioski wynikające z zacytowanej zasady powinny wyciągnąć przede wszystkim ogniwa strategiczne i operacyjne.

3.2. Ogólna koncepcja struktur organizacyjnych logistyki i zakres ich działania

Aby realizować optymalnie zadania obronne muszą być, między innymi, poprawnie rozwiązane wszystkie problemy sfer realnej i regulacji logistyki, co powinno nastąpić w najbliższym czasie.

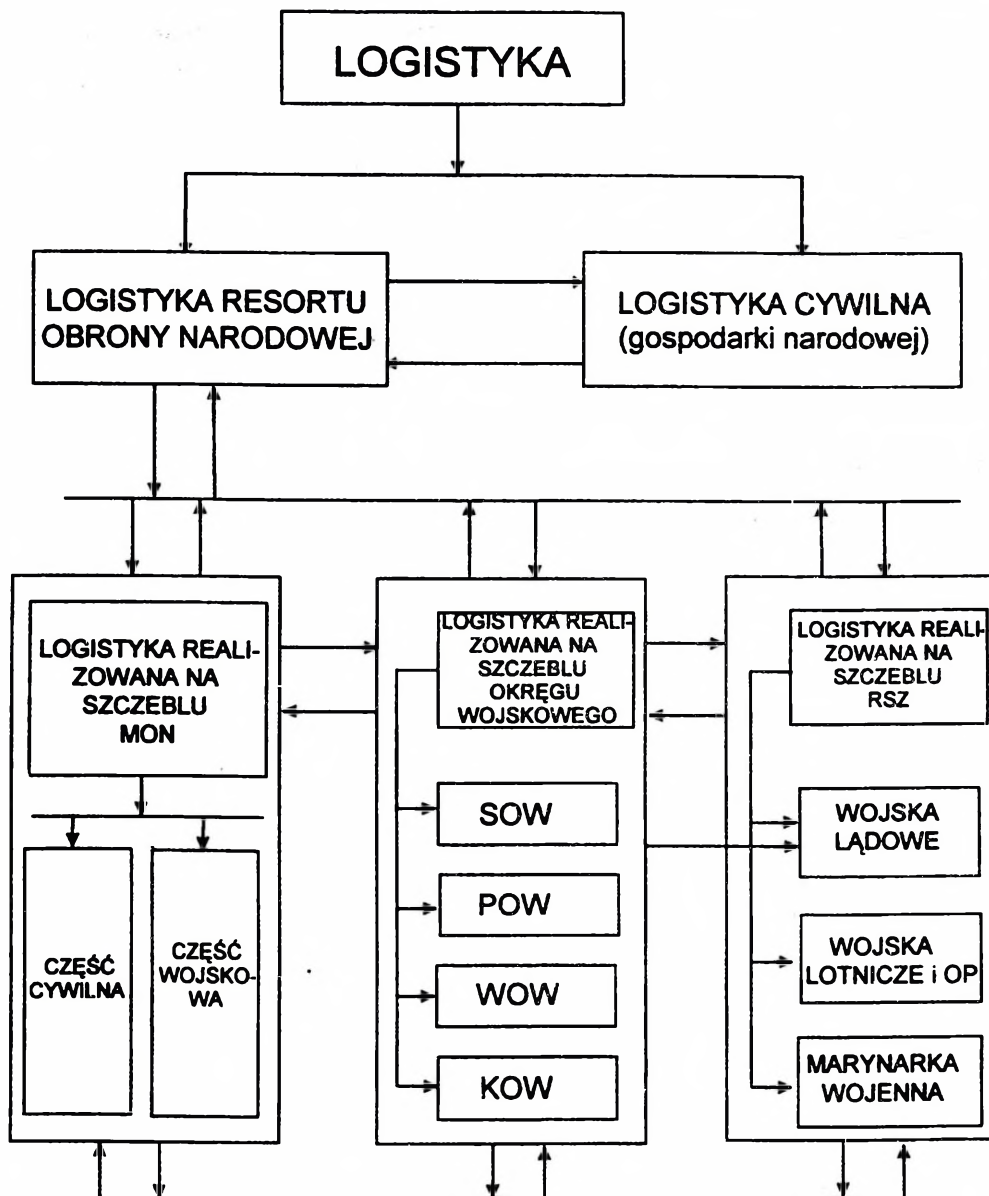
Na najwyższym stopniu uogólnienia, uwzględniając problemy obronności, można dokonać podziału na logistykę cywilną (gospodarki narodowej) i logistykę resortu obrony narodowej. Wyodrębnienie to jest zasadne, ponieważ resort obrony narodowej obejmuje problemy i ogniwa logistyki Ministerstwa Obrony Narodowej (część cywilna i wojskowa) oraz okręgów wojskowych i rodzajów Sił Zbrojnych RP. Z powyższego wynika, że pojęcie „logistyka MON” jest węższe od pojęcia „logistyka resortu obrony narodowej”.

Logistyka resortu obrony narodowej, która zostanie zdefiniowana w kolejnym zeszycie studenckim, obejmuje:

- a) logistykę części cywilnej i wojskowej MON;
- b) logistykę okręgów wojskowych¹⁰;
- c) logistykę rodzajów sił zbrojnych (co ilustruje rysunek 3).

⁹ E. Chylak, *Logistyka w strategii wojskowej*, Warszawa WAT 1994, s. 28-30.

¹⁰ Logistyka okręgów wojskowych wymaga nowych rozwiązań w kontekście powołania Dowództwa Wojsk Lądowych oraz decyzji rządu z dnia 9 września 1997 r., zgodnie z którą ilość okręgów wojskowych ma być zmniejszona z czterech do dwóch.



Rys. 3. Podstawowe struktury logistyczne resortu obrony narodowej

Na tym etapie konstrukcji modelu logistyki wojskowej należy skonstatować, co następuje:

a) logistyka resortu obrony narodowej ma zapewnić środki materialne oraz spełnić inne wymagania konieczne dla realizacji funkcji

obronnych w okresach pokoju, zagrożenia wojennego i ewentualnej wojny.

b) w okresie pokoju logistyka spełnia dwie funkcje: pierwsza – zapewnia Siłom Zbrojnym RP siły i środki konieczne do realizacji programu szkolenia, udziału wojsk w likwidacji skutków klęsk żywiołowych i zapobiegania ich powstawaniu, udziału wojsk w misjach pokojowych stosownie do umów międzynarodowych, innych zadań wynikających z doktryny obronnej. Zapewnia również konieczne warunki do życia i służby społeczności wojskowej (żywienie, umundurowanie, zakwaterowanie, ochronę zdrowia itd.).

Druga - przygotowuje odpowiednie siły i środki konieczne dla realizacji funkcji obrony narodowej w okresach zagrożenia, konfliktów lokalnych oraz wojny na terytorium całego kraju.

Z powyższego wynika, że można wyodrębnić logistykę okresów pokojowego i wojny. Trzeba natychmiast dodać, że w tym względzie muszą istnieć silne sprzężenia. Logistyka okresu pokojowego musi spełniać co najmniej dwa warunki:

1). Rozwiązania systemowe logistyki w okresie pokoju muszą uwzględniać funkcjonowanie logistyki w okresie stanów zagrożenia, konfliktu lokalnego oraz wojny na terytorium całego kraju.

2). Gromadzone przez logistykę w okresie pokoju zapasy na potrzeby likwidacji konfliktu lokalnego i prowadzenia wojny na terytorium kraju muszą być optymalne. W przeciwnym wypadku gospodarka narodowa może być narażona na zbędne koszty.

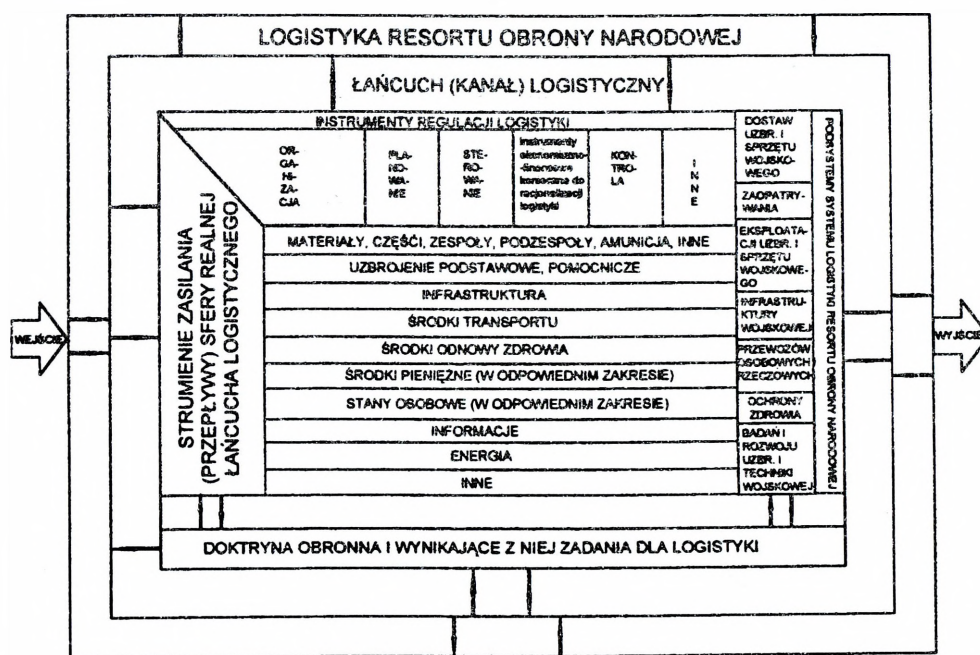
Pamiętajmy, że dzięki stosownej polityce od czasu zakończenia drugiej wojny światowej żyjemy w okresie pokoju. Ostatnie decyzje dotyczące zaproszenia Polski do struktur NATO oraz EWG stwarzają podstawę do dalszego utrwalenia pokoju. Oznacza to między innymi, że logistyka będzie tak, jak dotychczas zapewniać głównie

realizację zadań okresu pokojowego, uwzględniając determinanty określone jako pierwszy warunek.

Realizacja zadań obronnych wymaga skonstruowania racjonalnej koncepcji logistyki resortu obrony narodowej i wdrożenia jej w życie. Koncepcja ta powinna uwzględniać:

- a) doktrynę obronną i wynikające z niej zadania dla logistyki;
- b) strumienie zasilania sfery realnej łańcucha logistycznego;
- c) instrumenty regulacji łańcucha logistycznego;
- d) podsystemy systemu logistyki resortu obrony narodowej;

Koncepcję uwzględniającą ww. problemy ilustruje rysunek 4.



Rys. 4. Zadania, instytucje, sfery realna i regulacji systemu logistyki resortu obrony narodowej

Wynika z niej, że:

a) podstawą wyjściową konstrukcji (fundamentem) jest doktryna obronna i wynikające z niej zadania obronno-logistyczne;

b) do realizacji zadań obronnych są konieczne określone siły i środki, które zapewniają wykonanie zadań;

c) środki materialne i finansowe oraz zasoby osobowe muszą być racjonalnie wykorzystane. W tym celu jest konieczne powołanie odpowiednich podsystemów systemu logistyki, które dysponują stosownymi do potrzeb instrumentami regulacji.

Oznacza to, że logistyka resortu obrony narodowej zapewnia kompleksowe rozwiązania konieczne do skutecznej realizacji funkcji obronnych przez Siły Zbrojne RP w okresach pokoju, zagrożenia wojennego, konfliktów lokalnych oraz wojny na terytorium całego kraju.

3.3. Aktualne instytucje realizujące funkcje logistyczne w resorcie obrony narodowej

W teorii i praktyce logistycznej należy między innymi:

a) uwzględniać zadania wojsk wynikające z doktryny obronnej;

b) zapewnić siły i środki niezbędne do realizacji zadań obronnych w okresach pokoju, konfliktu lokalnego i ewentualnej wojny przez SZ RP;

c) stworzyć odpowiednie struktury logistyczne odpowiedzialne za zaspokajanie potrzeb wojsk;

d) stworzyć systemowe rozwiązania logistyczne zapewniające racjonalne gospodarowanie zasobami wojska.

Przy rozwiązywaniu tych problemów należy:

1) odciążyć pionierów dowódcze i operacyjno-szkoleniowe rodzajów sił zbrojnych od realizacji funkcji logistycznych, do poziomu niezbędnego do skutecznego wykonywania funkcji obronnych;

2) spowodować, aby właściwe ogniwa realizujące funkcje logistyczne, które zostały usytuowane poza rodzajami SZ RP, np. cytowane departamenty części cywilnej MON odciążą wojska od realizacji przez nie funkcji logistycznych i pracowały intensywniej niż dotychczas na rzecz wojsk;

3) powołane agencje wojskowe, stosownie do wymogów gospodarki rynkowej, powinny skutecznie wspomagać pion logistyki w zakresie zasilania pieniężnego, głównie przez Agencję Mienia Wojskowego.

4) zapewnić ścisłą współpracę pionu logistyki z:

a) instytucjami, które realizują funkcje logistyczne, mimo że formalnie wchodzą do pionu logistyki;

b) instytucjami współpracującymi z logistyką.

Problemy te są zaprezentowane na rysunkach 5 i 6.

Z informacji zawartych w tych rysunkach wynika, że określone problemy logistyczne w resorcie obrony narodowej rozwiązują:

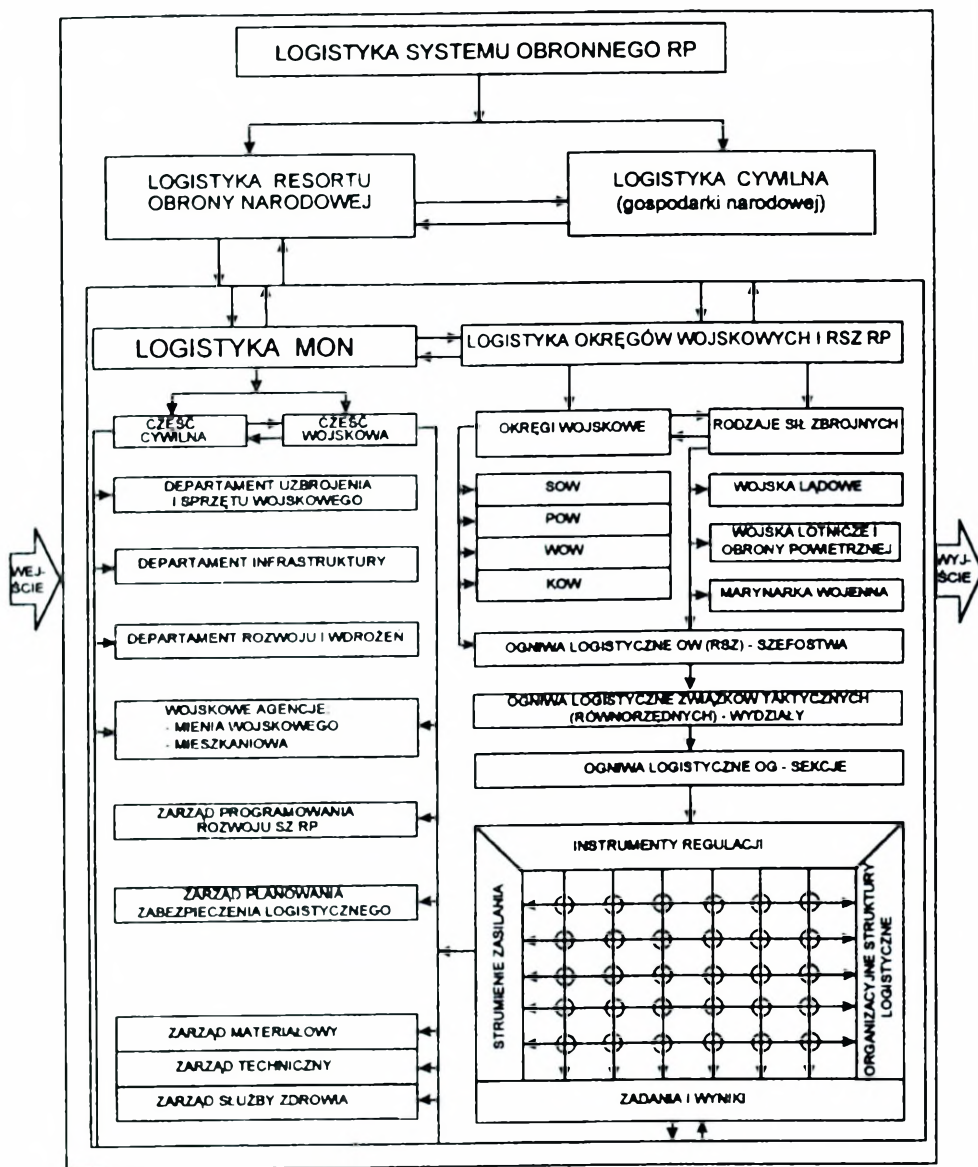
1) instytucje części cywilnej MON, np. w zakresie infrastruktury oraz zakupu uzbrojenia i sprzętu wojskowego, a także ich remontów. Problemy te bezdyskusyjnie należą do logistyki wojskowej. Powyższe zadania oraz inne, np. naukowo-badawcze i wdrożeniowe realizują trzy departamenty.

2) instytucje części wojskowej MON, np. w zakresie problemów dotyczących eksploatacji, zaopatrywania, ochrony zdrowia, komunikacji oraz programowania rozwoju SZ RP, a także planowania logistycznego. Powyższe zadania realizują cztery zarządy pionu logistyki oraz jeden zarząd, który się znajduje poza pionem logistyki.

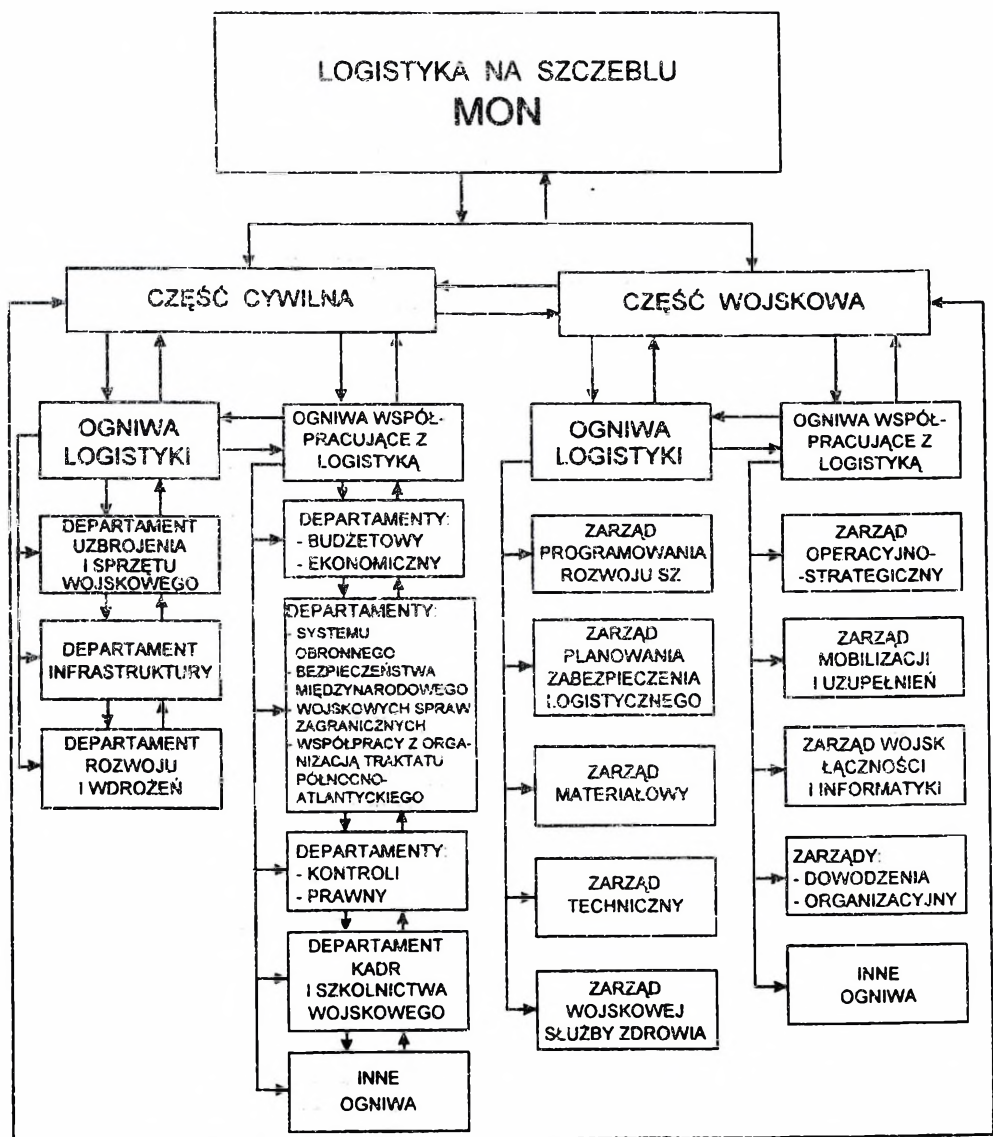
3) Agencja Mienia Wojskowego oraz Wojskowa Agencja Mieszkaniowa, a także nie uwidoczniiona na schematach Fundacja „Art-

-Woj”. Te instytucje funkcjonują i rozwiązują określone problemy logistyczne na podstawie odrębnych aktów normatywnych.

4) komórki logistyki okręgów wojskowych i rodzajów Sił Zbrojnych RP.



Rys. 5. Rozwinięte struktury logistyczne resortu obrony narodowej



Rys. 6. Ognia logistyczne i współpracujące z logistyką MON (część cywilna i wojskowa)

3.4. Problemy do rozwiązania w perspektywicznych strukturach logistycznych resortu obrony narodowej

W przyszłych strukturach organizacyjnych logistyki, będzie do rozwiązania wiele problemów, między innymi:

1) zapewnienie koordynacji i synchronizacji współdziałania w zakresie rozwiązywania podstawowych zagadnień logistyki przez piony (cywilne i wojskowe) MON oraz OW i RSZ.

Zadanie to może realizować bezpośrednio minister obrony narodowej lub z jego upoważnienia np. wiceminister ds. uzbrojenia i infrastruktury. Organem wykonawczym może być komórka w randze priorytetowego departamentu logistyki, która może być utworzona np. na bazie dotychczasowych zarządów - programowania rozwoju SZ RP oraz planowania zabezpieczenia logistycznego. Koordynacja powinna dotyczyć podstawowych problemów uzbrojenia i sprzętu wojskowego, pozostałe zaś muszą być rozstrzygane przez logistykę rodzajów sił zbrojnych, w ramach ich kompetencji i rozwiązań systemowych, uwzględniających wszystkie problemy sfery regulacji i strumieni zasilania logistycznego, a także inne uwarunkowania - stosownie do obowiązujących rozkazów (decyzji) MON i możliwości ekonomicznych państwa.

2) celowość utrzymywania zarządów materiałowego i technicznego oraz planowania zabezpieczenia logistycznego. Istnienie tych komórek było zasadne do czasu powołania Dowództwa Wojsk Lądowych, ponieważ one realizowały funkcje logistyczne wojsk lądowych. Z chwilą powołania tego dowództwa i utworzenia w nim szefostw logistyki (np. zaopatrywania, eksploatacji), dalsze utrzymywanie wcześniej funkcjonujących zarządów wydaje się nieracjonalne.

3) relacje i sprzężenia między logistyką Dowództwa Wojsk Lądowych a ogniwami logistyki części cywilnej i wojskowej oraz og-

niwami logistyki okręgów wojskowych, a w perspektywie także logistyki korpusów.

4) utworzenie na szczeblu podstawowym (brygada, pułk) terenowych centrów logistycznych, które uwzględniałyby w zakresie swojego działania - w danym rejonie odpowiedzialności - wszystkie problemy logistyczne (zaopatrywania, eksploatacji, przewozów, infrastruktury, ochrony zdrowia) niezbędne do prowadzenia szkolenia, wojny oraz życia i służby całej społeczności wojskowej.

4. SYLWETKA I ROLA LOGISTYKÓW W REALIZACJI FUNKCJI OBRONNO-LOGISTYCZNYCH

Logiści resortu obrony narodowej realizują całokształt przypisanych im zadań związanych z osiąganiem i utrzymywaniem wymaganego poziomu zdolności i gotowości bojowej Sił Zbrojnych RP, która ma zapewnić:

- a) realizację funkcji obronnych SZ RP w okresie pokoju;
- b) wykonywanie zadań obronnych w okresach zagrożenia wojennego, konfliktu lokalnego i wojny na całym terytorium kraju;
- c) odpowiedni standard życia i służby społeczności wojskowej w okresach wyliczonych pod literami a) i b).

Rola każdego logistyka polega na częściowej realizacji powyższych zadań w systemie logistycznym danego szczebla dowodzenia (gospodarowania).

Szczególne znaczenie ma praca, w wyniku której są realizowane zadania logistyczne, w zakresie:

- dostaw uzbrojenia i sprzętu technicznego;
- zaopatrywania;
- eksploatacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego;
- infrastruktury wojskowej;
- badań, rozwoju i wdrożeń uzbrojenia i sprzętu wojskowego;

- przewozów rzeczowych i osobowych;
- ochrony zdrowia;

Niezależnie od tego, logiści współpracują z innymi instytucjami, których działalność jest sprzężona z logistyką. Są to np. pionierzy operacyjne, szkolenia finansowe, kadrowe, kontroli i pozostałe, występujące w strukturach organizacyjnych resortu obrony narodowej.

Aby logiści mogli skutecznie realizować przypisane mu normatywne funkcje logistyczne, musi odpowiadać określonym wymogom, stosować odpowiednie zasady¹¹ oraz reguły postępowania.

W literaturze przedmiotu zaleca się stosowanie „8 złotych pytań”; „4xW”; „3xS” itd.¹².

Trzeba zacząć od konstatacji, że każdy pracownik społeczności wojskowej, niezależnie od jego miejsca pracy i rangi w systemie gospodarczym, jest przynajmniej częściowo logistyką, jeżeli w swej pracy kieruje się racjonalnością działania. Z przykrością należy stwierdzić, że niestety często określona osoba funkcyjna ogranicza działania do swojego, partykularnego punktu widzenia, nie uwzględniając ogólnych zasad logistycznych i wynikających z tego korzyści. **Logiści przeciwnie. Musi godzić różne interesy** i działać ponad partykularnymi podziałami poszczególnych osób lub działań danego podmiotu gospodarczego. Logiści muszą zawsze działać racjonalnie w imieniu całego systemu obronności i społeczności danego szczebla dowodzenia (gospodarowania), biorąc za podstawę zadania obronne i środki ich realizacji.

¹¹ Zasady logistyki zostały omówione w Zeszytach Studenckich. Seria Logistyki. Zeszyt 1., Warszawa AON 1997.

¹² Te problemy zostały omówione na podstawie artykułu M. Jedlińskiego pt. „Rola logistyki w procesach gospodarczych” opublikowanego w: „Gospodarka materiałowa i logistyka” 1997 nr 1, Warszawa PWE, s. 1-10 i 17.

Aby taki cel osiągnąć logistyk powinien mieć wszechstronną wiedzę, charyzmę, jasną wizję realizacji celu, być zdecydowany w działaniu, mieć zdolność do zaszczepiania pracownikom idei walki o rynek, być kreatywny, innowacyjny, mieć osobowość logistyczną, posiadać określoną gestię decyzyjną, dysponować mocnymi argumentami w czasie podejmowania decyzji, znać cenę ich podejmowania, przewidywać wynikające z nich korzyści, posiadać nawyki zajmowania się rozwiązaniami systemowymi (całościowo) i skutecznie przewidywać, kiedy dane rozwiązania, zwłaszcza tradycyjne, mogą zacząć przynosić negatywne skutki.

Logistyk przygotowany do racjonalnych badań procesów logistycznych powinien znać odpowiedzi na wiele pytań, umieć zastosować określone zasady itd. Między innymi powinien znać odpowiedzi na „8 złotych pytań”, które są w logistyce niezwykle istotne. Są one sformułowane następująco¹³:

- 1) kto kieruje zadaniem logistycznym?;
- 2) na czym polega zadanie?;
- 3) w jakich warunkach ma przebiegać zadanie?;
- 4) ile czasu jest przeznaczone na przygotowanie i realizację zadania?;
- 5) jakie środki są niezbędne do prawidłowego wykonania zadania?;
- 6) jakie są przewidywane straty i ubytki?;
- 7) w jaki sposób będą one kompensowane?;
- 8) w jaki sposób nastąpi realizacja zadania logistycznego?

Można zaproponować formułę „9-W”:

- 1) **W**łaściwa ilość, rodzaj, dobra jakość i użyteczność podejmowanych działań w produkcji i usługach - w tym obronnych;

¹³ M. Jedliński, *Rola logistyka*, s. 7.

- 2) **Właściwe** koszty podejmowanych działań (np. szkolenia, ćwiczeń);
- 3) **Właściwe** miejsce, czas i terminy realizowanych zadań szkoleniowych lub świadczonych usług;
- 4) **Właściwa** ocena produkowanych wyrobów lub świadczonych usług;
- 5) **Właściwy** serwis;
- 6) **Właściwa** cena świadczonych usług;
- 7) **Właściwy** zysk - relacja koszt-efekt (osiągnięte wyniki - poniesione koszty);
- 8) **Właściwe** płace;
- 9) **Właściwe** warunki pracy, bezpieczeństwa i życia załogi (społeczności).

W literaturze także występuje formuła „4-W”. Oznacza ona, że:

- 1) **właściwy** człowiek, czyli taki, który posiada osobowość logiczną;
- 2) jest na **właściwym** miejscu, zatem dysponuje określoną gestią decyzyjną;
- 3) we **właściwym** czasie, a więc w momencie, w którym rozpoczyna funkcjonowanie, podejmuje kolejne słuszne decyzje;
- 4) za **właściwą** cenę, co jest związane z obciążeniem kosztowym podmiotu gospodarczego, np. z racji zatrudnienia oraz oszczędności, które są rezultatem jego działalności.

W praktyce logistycznej należy korzystać z idei japońskiej formuły „pięciu zer” („5-0”). Oznaczają one:

- 1) zero wad;
- 2) zero błędów i pomyłek;
- 3) zero opóźnień;
- 4) zero papierków;
- 5) zero zapasów.

W odniesieniu do ww. wymogów można wyrazić pogląd, że byłoby ideałem, gdyby badania efektywności procesów logistycznych potwierdzały brak wad, błędów i pomyłek oraz opóźnień.

Taka sytuacja może w zasadzie mieć miejsce w procesach prostych. W odniesieniu do formuły „zero papierków”, będzie zadowalającą oceną procesów logistycznych, z której wyniknie, że ilość „papierków” jest racjonalna.

Jeżeli chodzi o zapasy, to w warunkach sił zbrojnych muszą one istnieć. Ich wielkość powinna być zdeterminowana wymogami doktryny obronnej.

Ważnym elementem w pracy logistyka jest informacja, którą należy badać pod różnymi kątami, mianowicie:

- 1) celowości i użyteczności;
- 2) kompleksowości (czy jest pełna);
- 3) aktualności;
- 4) adresowalności (właściwy decydent).

Podane wyżej zasady i uwarunkowania nie wyczerpują problemu. Wskazują jednak na to, że logistyk ma być osobowością wszechstronnie wykształconą oraz o najwyższych walorach etycznych (moralnych). Aby się zbliżyć do takiego ideału musi mieć predyspozycje i zdolności do stałego podnoszenia wiedzy w środowisku wewnętrznym (własnym) i zewnętrznym, aby mógł realizować odpowiednie zadania i odpowiadać na kolejne pytania, które są następujące¹⁴:

- co nowego się robi w logistyce - monitoring literatury fachowej;
- jak to się robi - aplikacje rozwiązań do warunków panujących w działalności obronnej;

¹⁴ Tamże.

– dlaczego to się robi - znalezienie związków przyczynowo-skutkowych wewnątrz struktur logistycznych i w otoczeniu - podejście systemowe;

– kiedy należy to robić i badać - czasowe wkomponowywanie zmian w rytm przebiegu procesów logistycznych;

– jakim kosztem będą dokonywane zmiany - łączne rozpatrywanie strony kosztowej ze stroną przychodową;

– jak zapewnić realizację procesów logistycznych w wymaganym czasie;

– jak dotrzymać stosownego poziomu jakości reżimu kosztowego i innych uwarunkowań.

W realizacji procesów logistycznych należy zwracać uwagę na źródła marnotrawstwa oraz błędy praktyczne, które polegają na działaniu wadliwym, niesprawnym, które nie prowadzi do osiągnięcia wytyczonego celu. Błąd praktyczny jest traktowany w literaturze przedmiotu jako ruch przeciwcelowy. Do błędów praktycznych zalicza się *qui pro quo*, automatyzm wdrożeń, zaniechanie ingerencji, reakcje gorączkowe, zapomnienie zrobienia czegoś, spóźnianie się oraz błędy praktyczne oparte na błędach myślowych. Źródłami błędów praktycznych są: „*wadliwe rozeznanie sytuacji, błędy teoretyczne wynikające z niedostatku wiedzy lub fałszywego przekonania, bierność, zarozumialstwo, gubienie przedmiotów*”¹⁵.

Źródła marnotrawstwa według teorii japońskich są następujące:

- brak standaryzacji produktów i procesów;
- długi czas trwania procesu produkcji;
- nieergonomiczne kształtowanie miejsc pracy;

¹⁵ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*. Warszawa - Wrocław - Kraków 1969, s. 336.

- nadprodukcja;
- braki w jakości;
- długi czas oczekiwania i przygotowania (przezbieranie linii);
- brak zarządzania transportem;
- suboptymalizacja procesów;
- nadmierne zużycie materiałów;
- wielokrotne ujęcie tych samych danych;
- wadliwe umowy i koordynacja z dostawcami;
- nieporozumienia w komunikacji (w przepływie informacji).

W stosunku do logistyków, a także do wszystkich osób zatrudnionych w resorcie obrony narodowej, możemy stawiać wymagania na miarę potrzeb. I nigdy nie będą one wygórowane.

Na zakończenie rozważań poświęconych sylwetce logistyka, warto podać osiem wskazówek E.A. Rosiniego, które są następujące:

- 1) ciągle się ucz, zwłaszcza w trybie samokształcenia;
- 2) nie staraj się o popularność;
- 3) stawiaj cele sobie i podwładnym;
- 4) pozwól swoim pracownikom działać w „pełnym świetle”, tj. przy jawnej motywacji;
- 5) pomagaj swoim pracownikom;
- 6) nie bądź potakiwaczem;
- 7) zwalczaj stereotypy głoszone w środowisku liniowym, krzywdzące logistykę;
- 8) bądź lojalny i pracuj ciężko.

Zakończenie

Problemy poruszone w niniejszym zeszycie będą rozwijane szczególnie w kolejnych - poświęconych logistyce zaopatrywania, eksploatacji, infrastruktury innym podsystemom systemu logistyki.

Niemniej jednak z wykładu poświęconego obronności i logistyce należy wyciągnąć kilka wniosków, których stopień ważności i aktualności będzie zawsze najwyższy. Oznacza to, że przy rozwiązywaniu kolejnych problemów obronno-logistycznych trzeba bezwzględnie brać pod uwagę następujące determinanty:

1) osiąganie i utrzymywanie wymaganego poziomu zdolności i gotowości Sił Zbrojnych RP w granicach wynikających z doktryny obronnej, to podstawowy obowiązek całej społeczności, w tym logistyków;

2) logistyka ma zapewnić w ramach możliwości ekonomicznych państwa i zakresu jej działania niezbędne siły i środki oraz inne warunki konieczne dla realizacji funkcji obronnych w czasach pokoju, zagrożenia wojennego, konfliktów lokalnych i wojny na całym terytorium kraju;

3) funkcje logistyczne realizują:

a) stosowne pionery (części cywilnej) MON,

b) struktury logistyczne (części wojskowej) MON,

c) struktury logistyczne okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych,

d) inne struktury organizacyjne stosownie do kompetencji;

4) logistyka jest odpowiedzialna nie tylko za zaspokajanie potrzeb materialnych wojsk, ale również za racjonalne wykorzystanie zasobów sił i środków, które pozostają w gestii poszczególnych podsystemów systemu logistyki części cywilnej i wojskowej resortu obrony narodowej;

5) logistyk musi dbać o swój autorytet i znać swoje miejsce w systemie obrony narodowej. Z jednej strony powinien zapewniać w sposób racjonalny potrzeby sił zbrojnych stosownie do wymogów strategów. Z drugiej zaś musi, zgodnie z trzecią zasadą logistyki NATO powodować, aby zamiary i plany strategiczne (operacyjne) uwzględniały stan i możliwości systemu logistycznego. Jest to tzw. „zasada dopasowywania strategii i sztuki operacyjnej do systemu logistycznego”;

6) aby logistyk mógł dobrze sprostać zadaniom, które powinien realizować zgodnie z wszelkimi regułami gry, nowoczesną wiedzą i innymi uwarunkowaniami, musi być osobowością na miarę współczesnych wymogów teorii i potrzeb praktyki.

Pytania kontrolne

1. Podać podstawowe pojęcia dotyczące obronności i bezpieczeństwa państwa (obrona ojczyzny, obrona państwa).

2. Jakimi siłami i środkami realizacji zadań obronnych dysponują Siły Zbrojne RP.

3. Dlaczego należy prowadzić intensywne prace nad rozwojem teorii i praktycznymi rozwiązaniami systemowymi z zakresu logistyki.

4. Zaprezentować ogólną koncepcję struktur organizacyjnych logistyki oraz omów aktualne struktury logistyczne funkcjonujące w resorcie obrony narodowej i ich podstawowe zadania.

5. Jaka powinna być osobowość logistyka i jego rola w realizacji funkcji obronno-logistycznych.

Literatura

1. Abt S., Woźniak H., *Podstawy logistyki*, Gdańsk 1993.
2. Beier J., Rutkowski H., *Logistyka*, Warszawa SGH 1995.
3. Chylak E., *Logistyka w strategii wojskowej*, Warszawa WAT 1994.
4. Nowak E., *Logistyka wojskowa – zarys teorii*, Warszawa AON 1994.
5. Stankiewicz W., *Logistyka. Z zagadnień gospodarki wojskowej państw NATO*, Warszawa Wydawnictwo MON 1968.
6. Wasylko M. Zeszyty Studenckie. Seria Logistyki. Zeszyty 1-5, Warszawa AON 1997.

Spis treści.

1. Obronność	5
2. Siły i środki realizacji zadań obronnych.....	7
2.1. Stany osobowe	8
2.2. Uzbrojenie podstawowe	9
2.3. Infrastruktura	11
2.4. Środki budżetowe	12
3. Logistyka	15
3.1. Efektywność i odpowiedzialność	15
3.2. Ogólna koncepcja struktur organizacyjnych logistyki i zakres działania	19
3.3. Aktualne instytucje realizujące funkcje logistyczne w resorcie obrony narodowej	23
3.4. Problemy do rozwiązania w perspektywicznych strukturach logistycznych resortu obrony narodowej.....	27
4. Sylwetka i rola logistyków w realizacji funkcji obronno-logistycznych.....	28
Zakończenie.....	35
Pytania kontrolne.....	36
Literatura	37

