

15

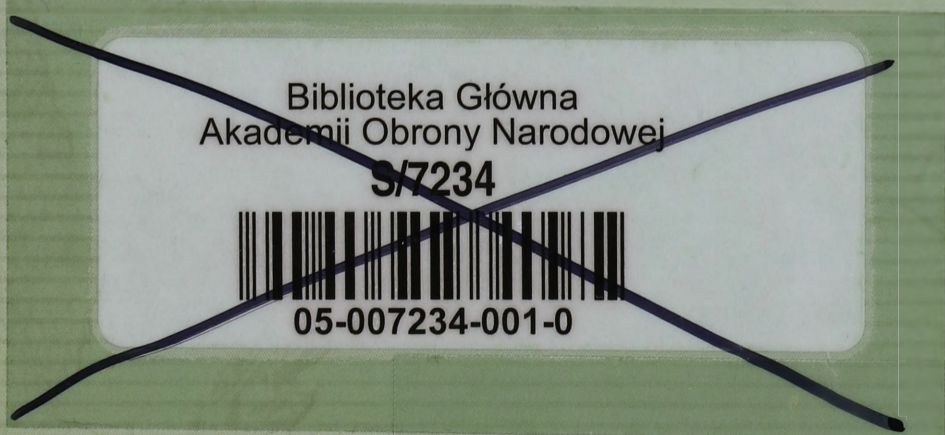


AKADEMIA
OBRONY
NARODOWEJ

Mjr mgr inż. Tomasz JAŁOWIEC

KONCEPCJA ZWIĘKSZENIA POZIOMU
WYKORZYSTANIA POTENCJAŁU
GOSPODARKI NARODOWEJ NA RZECZ
LOGISTYKI SIŁ ZBROJNYCH
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

Rozprawa doktorska



WARSZAWA

75055



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY
INSTYTUT EKONOMII I LOGISTYKI



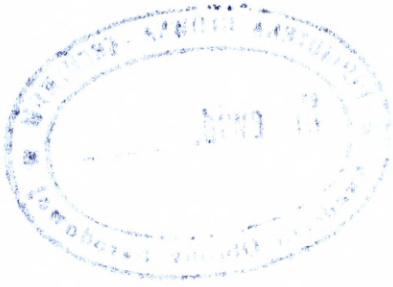
mjr mgr inż. Tomasz JAŁOWIEC

**KONCEPCJA ZWIĘKSZENIA
POZIOMU WYKORZYSTANIA POTENCJAŁU
GOSPODARKI NARODOWEJ NA RZECZ LOGISTYKI
SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ**

Rozprawa doktorska



pod kierownictwem naukowym:
prof. dr hab. Janusza PŁACZKA



SPIS TREŚCI

	strona
WSTĘP	5
1. RELACJE ZACHODZĄCE POMIĘDZY GOSPODARKĄ NARODOWĄ A SIŁAMI ZBROJNYMI – UJĘCIE TEORETYCZNE	13
1.1. Język problemu	13
1.2. Współpraca armii z gospodarką narodową – podejście retrospektywne.....	24
1.3. Rola i zadania gospodarki narodowej w zakresie świadczenia dostaw towarów i usług dla wojska.....	42
2. CHARAKTERYSTYKA ISTNIEJĄCYCH POWIĄZAŃ SIŁ ZBROJNYCH Z GOSPODARKĄ NARODOWĄ W WYBRANYCH PAŃSTWACH NATO	54
2.1. Współpraca sił zbrojnych z gospodarką narodową w aspekcie zaspokajania potrzeb logistycznych – analiza przypadków.....	55
2.1.1. Stany Zjednoczone.....	56
2.1.2. Wielka Brytania.....	60
2.1.3. Republika Federalna Niemiec.....	66
2.2. Zakres działania podmiotów rynkowych świadczących usługi na rzecz armii w wybranych państwach.....	72
2.2.1. Stany Zjednoczone.....	72
2.2.2. Wielka Brytania.....	75
2.2.3. Republika Federalna Niemiec.....	77
2.3. Korzyści osiągnane w wyniku wykorzystywania potencjału gospodarki narodowej dla zaspokojenia potrzeb sił zbrojnych w armiach NATO.....	79
2.3.1. Stany Zjednoczone.....	79
2.3.2. Wielka Brytania.....	81
2.3.3. Republika Federalna Niemiec.....	82

3. ANALIZA I OCENA STANU WSPÓŁPRACY WYBRANYCH OBSZARÓW GOSPODARKI NARODOWEJ Z LOGISTYKĄ SZ RP.....	93
3.1. Analiza obowiązujących aktów prawnych normujących zasady współpracy SZ RP z gospodarką narodową.....	93
3.2. Diagnoza wybranych obszarów gospodarki narodowej świadczących dostawy towarów i usług na rzecz SZ RP.....	120
3.3. Charakterystyka zaspokajania aktualnych potrzeb SZ RP z potencjału gospodarki narodowej	131
4. KIERUNKI I MOŻLIWE EFEKTY WIĘKSZEGO WYKORZYSTANIA POTENCJAŁU GOSPODARKI NARODOWEJ DLA ZASPOKOJENIA POTRZEB LOGISTYCZNYCH SZ RP	138
4.1. Założenia zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP.....	138
4.2. Aspekty formalno-prawne i ekonomiczne zaproponowanych zasad współpracy.....	156
4.3. Struktury organizacyjne nowych rozwiązań w SZ RP.....	158
4.4. Spodziewane efekty po wprowadzeniu proponowanych zmian.....	164
4.5. Empiryczna weryfikacja zaproponowanych rozwiązań.....	168
ZAKOŃCZENIE.....	183
SPIS: SCHEMATÓW, TABEL, WYKRESÓW	188
BIBLIOGRAFIA.....	191
WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW.....	202

„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej od nas”.

Henry Ford 1932 r.

WSTĘP

Jednym z warunków właściwego poziomu realizacji zadań operacyjnych i szkoleniowych przez oddziały i pododdziały Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej jest ich odpowiednie zabezpieczenie logistyczne. Funkcjonujące obecnie struktury organizacyjne umożliwiają realizację zadań logistycznych w pełnym zakresie przez własne siły i środki armii, co generuje znaczne koszty, nie zawsze zapewniając wymaganą jakość i terminowość. Zachodzące na przełomie ostatnich lat zmiany w SZ RP i ich otoczeniu, wymuszają potrzebę doskonalenia procedur i zasad związanych z zabezpieczeniem logistycznym wojsk. W okresie ograniczonych wydatków obronnych niezbędne jest efektywne zarządzanie zasobami wojska, a jedną z dróg do jego osiągnięcia może okazać się realizacja zadań logistycznych w oparciu o zewnętrzne podmioty gospodarcze.

Problematyka związana z szerokim wykorzystaniem podmiotów gospodarki narodowej w obszarze logistyki wojskowej nie znalazła dotąd pełnego ujęcia oraz kompleksowego opracowania. Należy jednak wskazać na próby podejmowane na szczeblu centralnym. Biorąc pod uwagę zmieniające się uwarunkowania w funkcjonowaniu SZ RP Minister Obrony Narodowej powołał w 2007 roku¹ zespół do spraw wdrożenia systemu kontraktowania usług poza siłami zbrojnymi. W skład zespołu weszli:

1. Zastępca Szefa Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych — Szef Logistyki – przewodniczący;
2. Szef Szefostwa Planowania Logistycznego Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych - zastępca przewodniczącego;
3. Główny specjalista Szefostwa Planowania Logistycznego Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych - sekretarz;

¹ Decyzja MON nr 258/MON z 5 czerwca 2007 roku w sprawie powołania międzyresortowego Zespołu do spraw wdrażania systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. Nr 94 poz. 426.

4. Członkowie — przedstawiciele:

- a) Dyrektora Departamentu Transformacji,
- b) Dyrektora Departamentu Infrastruktury,
- c) Dyrektora Biura do spraw Procedur Antykorupcyjnych,
- d) Szefa Zarządu Planowania Logistyki — P4,
- e) Dowódcy Wojsk Lądowych,
- f) Dowódcy Sił Powietrznych,
- g) Dowódcy Marynarki Wojennej,
- h) Dowódcy Wojsk Specjalnych,
- i) Dowódcy Garnizonu Warszawa,
- j) Szefa Inspektoratu Wojskowej Służby Zdrowia,
- k) Prezesa Agencji Mienia Wojskowego,
- l) Komendanta Głównego Żandarmerii Wojskowej.

W decyzji Minister Obrony Narodowej określił zadania dla zespołu oraz nakazał opracowanie koncepcji wdrażania kontraktowania do dnia 30 października 2007 roku. W wyniku podjętych prac zespół opracował wstępną, ogólną propozycję „Koncepcji wdrażania w resorcie Obrony Narodowej systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi RP”. Jednak na skutek licznych uwag do przedstawionego projektu w trakcie uzgodnień w jednostkach i instytucjach podległych MON, Szef Zespołu wystąpił o zmianę terminu opracowania koncepcji do dnia 31 grudnia 2007 roku. Termin został zmieniony Decyzją Sekretarza Stanu – pismo nr 1528/SS z 15 listopada 2007 roku. Określony termin nie został jednak zachowany i kolejną decyzją MON² polecił zakończyć prace zespołu i opracowanie koncepcji do dnia 30 czerwca 2008 roku. Opracowana koncepcja nie wyczerpuje jednak szeregu zagadnień związanych z gospodarczą współpracą wojskowo-cywilną, stąd też niniejsza dysertacja przybliży i wyjaśnia te problemy, stanowiąc szersze ujęcie omawianej problematyki.

Za podjęciem tematu: **„Koncepcja zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki Sił Zbrojnych**

² Decyzja MON nr 89/MON z 25 lutego 2008 roku zmieniająca decyzję w sprawie powołania międzyresortowego Zespołu do spraw wdrażania systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. Urz. MON nr 4 poz. 32.

Rzeczypospolitej Polskiej”, przemawia ponadto brak opracowań metodologicznych w tym obszarze oraz aktualność tych zagadnień w kontekście planowanej profesjonalizacji armii, a także poprawy efektywności logistyki wojskowej.

Głównym celem dysertacji jest opracowanie koncepcji zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP oraz dokonanie charakterystyki możliwości realizacji zadań logistycznych przez gospodarcze podmioty zewnętrzne.

Celami szczegółowymi pracy są:

1. Scharakteryzowanie współpracy armii z gospodarką narodową w przeszłości oraz określenie współczesnej roli i zadań gospodarki narodowej w zakresie świadczenia dostaw towarów i usług dla wojska.
2. Dokonanie oceny istniejących powiązań logistyki wojskowej z gospodarką narodową w wybranych państwach NATO.
3. Przeprowadzenie analizy obowiązującego w Polsce prawa dotyczącego zaspokojenia potrzeb logistycznych SZ RP oraz określenie aktualnej współpracy w tym zakresie.
4. Zaproponowanie obszarów i kierunków efektywniejszego wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP, mogących przynieść korzyści ekonomiczne i organizacyjne.

Założona struktura celów upoważnia do wskazania **problemu badawczego rozprawy**, który został zawarty w pytaniu: W jakich kierunkach powinny zmierzać rozwiązania w zakresie zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP przynoszące wymierne korzyści organizacyjne i ekonomiczne?

W oparciu o cel pracy oraz problem badawczy, **sprecyzowałem problemy szczegółowe**:

1. W jakim stopniu wykorzystuje się współcześnie potencjał gospodarki narodowej dla zaspokajania potrzeb logistycznych SZ RP?
2. Jakie korzyści można osiągnąć w wyniku większego wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP?

3. Czy aktualne przepisy prawne pozwalają na efektywną współpracę wojskowym organom logistycznym z podmiotami gospodarczymi?
4. Jakie komórki organizacyjne powinny realizować zadania związane ze współpracą SZ RP z gospodarką narodową w kontekście zaspokajania potrzeb logistycznych?

Dla uporządkowania rozważań oraz osiągnięcia wyznaczonych celów sprecyzowano następującą **hipotezę**: System logistyczny SZ RP nie nadąża za szybkim tempem zmian zachodzących w gospodarce rynkowej naszego kraju, co wpływa negatywnie na rachunek ekonomiczny wojska. Budując nowy system powiązań między gospodarką narodową a logistyką SZ RP, można osiągnąć wymierne korzyści ekonomiczne i organizacyjne dla naszej armii. Jest to możliwe do zrealizowania poprzez wprowadzenie systemu kontraktacyjnego w SZ RP między innymi w zakresie: żywienia żołnierzy, usług transportowych, remontowych oraz magazynowania towarów.

Obszar badań dotyczy zainteresowań takich dyscyplin naukowych jak: logistyka w wojsku, ekonomika bezpieczeństwa, zarządzanie oraz polityka gospodarczo-obronna.

Rozważania prowadzone w pracy zostały ograniczone **zakresem podmiotowym, przedmiotowym, przestrzennym i czasowym**.

Zakres podmiotowy badań obejmuje organa realizujące proces zabezpieczenia logistycznego w wojsku oraz podmioty gospodarcze dostarczające środki materiałowo-techniczne i usługi dla wojska.

Zakres przedmiotowy dotyczy współpracy logistyki SZ RP z gospodarką narodową.

Zakres przestrzenny pracy dotyczy terytorium Polski rozszerzony o wybrane państwa NATO (Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, Wielką Brytanię oraz Republikę Federalną Niemiec).

Zakres czasowy analiz obejmuje historię, teraźniejszość i przyszłość.

Rozprawa ma charakter analityczno-empiryczny, oparty na piśmiennictwie krajowym i zagranicznym z teorii logistyki sił zbrojnych z udziałem badań empirycznych związanych ze współpracą logistyki SZ RP z podmiotami gospodarki rynkowej.

Charakter podjętych w pracy problemów szczegółowych oraz sformułowanej hipotezy wymagał zastosowania zarówno teoretycznych, jak i empirycznych **metod badawczych**.

Do wykorzystanych **metod teoretycznych** należy zaliczyć następujące metody:

- a) analizę i syntezę;
- b) indukcyjną i dedukcyjną;
- c) porównań i analogii;
- d) abstrahowania;
- e) wnioskowania.

Wśród **metod empirycznych** wiodącymi okazały się metody:

- a) obserwacji;
- b) sondażowa;
- c) badania opinii ekspertów.

W pracy wykorzystano literaturę przedmiotu z zakresu logistyki, ekonomiki bezpieczeństwa, zarządzania oraz polityki gospodarczo-obronnej. Do zasadniczych pozycji literaturowych należy zaliczyć:

1. Opracowania zwarte;
2. Artykuły;
3. Akty prawne;
4. Instrukcje i dokumenty odnoszące się do omawianej problematyki obowiązujące w resorcie Obrony Narodowej;
5. Materiały z krajowych i międzynarodowych konferencji i seminariów;
6. Źródła internetowe.

Do sprecyzowania problemu badawczego przeprowadzono badania wstępne, które stały się podstawą do sformułowania problemu naukowego i zawierały:

1. Bezpośrednią i twórczą obserwację;
2. Analizę literatury przedmiotu;
3. Analizę aktów prawnych.

Przyjętej hipotezie, celom oraz przedmiotowi i zakresowi badań podporządkowana została konstrukcja pracy.

Rozprawa składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, bibliografii oraz wykazu tabel, wykresów i schematów. Do pracy dołączono 3 załączniki.

We **wstępie** zostanie zawarte uzasadnienie wyboru tematu dysertacji oraz założenia metodologiczne w obszarze prowadzonych badań. Ponadto przedstawione zostaną w nim ramy pracy oraz ogólna charakterystyka realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w SZ RP.

Pierwszy rozdział zatytułowany: „**Relacje zachodzące pomiędzy gospodarką narodową a Siłami Zbrojnymi – ujęcie teoretyczne**” wprowadza do głównego problemu pracy. Przedstawiono w nim kluczowe pojęcia związane z podjętą tematyką oraz dokonano analizy relacji zachodzących pomiędzy gospodarką narodową a siłami zbrojnymi na przełomie wieków. Określono ponadto rolę i zadania gospodarki narodowej w zakresie świadczenia dostaw towarów i usług dla wojska. Prowadzone rozważania skoncentrowane będą na zwiększenie klarowności i komunikatywności prowadzonych dociekań naukowych w dalszych częściach pracy.

W rozdziale drugim noszącym tytuł: „**Charakterystyka istniejących powiązań sił zbrojnych z gospodarką narodową w wybranych państwach NATO**” scharakteryzowano doświadczenia armii Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Republiki Federalnej Niemiec w zakresie współpracy z podmiotami zewnętrznymi w obszarze logistyki. Dokonano w nim analizy współpracy wyżej wymienionych sił zbrojnych z gospodarką narodową w aspekcie zaspokajania potrzeb logistycznych armii. Przedstawiono w nim ponadto zakres działania podmiotów rynkowych świadczących dostawę towarów i usług dla wojska oraz korzyści osiągane w wyniku wykorzystywania potencjału gospodarki.

W rozdziale trzecim noszącym tytuł: „**Analiza i ocena stanu współpracy wybranych obszarów gospodarki narodowej z logistyką SZ RP**” przeprowadzono charakterystykę powiązań wybranych obszarów gospodarki narodowej z logistyką wojskową. Przedstawiono w nim podstawowe akty prawne normujące zasady współpracy SZ RP z gospodarką narodową oraz dokonano diagnozy wybranych jej obszarów świadczących dostawę towarów i usług na rzecz SZ RP. Przeanalizowano także zaspokajanie aktualnych potrzeb logistycznych naszej armii z potencjału gospodarki narodowej.

Rozdział czwarty: „Kierunki i możliwe efekty większego wykorzystania potencjału gospodarki narodowej dla zaspokojenia potrzeb logistycznych SZ RP” ma charakter koncepcyjny. Zaprezentowano w nim wstępne założenia zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP w dobie współczesnych wyzwań stojących przed logistyką SZ RP oraz w kontekście planowanej profesjonalizacji armii. Przybliżono ponadto aspekty formalno-prawne i ekonomiczne zaproponowanych zasad współpracy oraz scharakteryzowano nowe struktury organizacyjne gwarantujące właściwą realizację przedsięwzięć w ramach zwiększenia współpracy logistyki SZ RP z podmiotami gospodarki narodowej. W rozdziale tym przedstawiono wyniki badań związane z empiryczną weryfikacją zaproponowanych rozwiązań.

Zakończenie obejmuje podsumowanie przeprowadzonych badań oraz wnioski wynikające z zawartego w rozprawie problemu naukowego. W końcowej części pracy zawarto: bibliografię, spis schematów, tabel i wykresów oraz załączniki.

Ze względu na rozległą problematykę powiązań gospodarki narodowej z logistyką SZ RP niniejsza dysertacja nie wyczerpuje wszystkich aspektów w tym zakresie. Obszar ten wymaga dalszych, pogłębionych badań, na co wskazano w zakończeniu pracy. Należy mieć jednak przekonanie, że rozprawa stanowić będzie pomocny materiał w podjętych na szczeblu centralnym działaniach w celu zwiększenia roli podmiotów zewnętrznych w zabezpieczeniu logistycznym wojsk.

Dysertacja może posłużyć jako materiał pogładowy do szerszych prac nad rozpoczętym już procesem zmian w systemie logistycznym SZ RP, mającym na celu oddzielenie funkcji gospodarczych od operacyjnych i szkoleniowych. Ponadto przydatna będzie osobom zajmującym się problematyką zabezpieczenia logistycznego wojsk oraz podmiotom gospodarczym realizującym dostawy towarów i usług dla armii, a także zamierzającym pozyskać te zamówienia.

Należy mieć na uwadze fakt, że wdrożenie zaproponowanej koncepcji zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP wymagać będzie przede wszystkim zmiany mentalności osób funkcyjnych. Ponadto jej powodzenie związane będzie z wprowadzeniem

„partnerskiego” układu z wyselekcjonowanymi podmiotami zainteresowanymi świadczeniem dostaw towarów i usług na rzecz SZ RP.

Praca ta powstała dzięki życzliwości i przychylności wielu osób, których nie sposób tu wymieniść. Wszystkim serdecznie dziękuję, jednak w tym miejscu pragnę wskazać na osoby, których pomoc była dla mnie nieoceniona.

Szczególnie gorące podziękowania kieruję ku mojemu Promotorowi, Panu Profesorowi Januszowi Płaczowi. Jego rozległa wiedza oraz cierpliwość i przychylność pozwoliły na opracowanie niniejszej dysertacji.

Wyrazy wdzięczności należą się również mojej Żonie Agnieszce, która umożliwiła mi realizację tej pracy, obdarowując mnie wiarą i zachęcając do dalszych „zmagani” w chwilach zwątpienia.

Jeszcze raz wszystkim dziękuję!

1. RELACJE ZACHODZĄCE POMIĘDZY GOSPODARKĄ NARODOWĄ A SIŁAMI ZBROJNYMI – UJĘCIE TEORETYCZNE

Transformacja gospodarki polskiej z systemu nakazowo-rozdziałowego obowiązującego prawie do roku 1990 do systemu gospodarki rynkowej, wywarła duży wpływ na działalność organów zaopatrzenia wojska. Likwidacja centralnego planowania w zakresie zaopatrzenia sił zbrojnych funkcjonującego w gospodarce nakazowej spowodowała, że wojsko traktowane jest na rynku towarów i usług jako organ gospodarczy podlegający tym samym prawom i kryteriom co pozostałe podmioty. Mechanizmy gospodarki rynkowej oddziałują na procesy gospodarcze związane z realizacją zadań zabezpieczenia logistycznego sił zbrojnych. Gospodarka wojskowa w zakresie dostaw towarów i usług oraz systemy logistyczne w armii podlegają transformacji mającej na celu zapewnienie niezbędnego wyposażenia oraz realizacji usług na poziomie gwarantującym wykonanie postawionych zadań przy możliwie jak najmniejszych kosztach.

W niniejszym rozdziale zdefiniuję kluczowe pojęcia związane z podjętą tematyką, przeprowadzę analizę relacji zachodzących pomiędzy gospodarką narodową a siłami zbrojnymi na przełomie wieków, a także określę rolę i zadania gospodarki narodowej w zakresie świadczenia dostaw towarów i usług dla wojska. Przedstawione rozważania pozwolą na zwiększenie klarowności i komunikatywności prowadzonych dociekań naukowych.

Rozdział należy traktować jako teoretyczne wprowadzenie do głównego problemu pracy.

1.1. Język problemu

W celu sprecyzowania omawianej tematyki, przedstawię kilka wybranych pojęć odgrywających zasadniczą rolę w przeprowadzanej analizie. Opisane terminy zostały wybrane z szeregu funkcjonujących w literaturze przedmiotu definicji bez dokonywania szczegółowego przeglądu stosowanych określeń.

Na początek zdefiniuję terminy zawarte w temacie dysertacji, co pozwoli na jednoznaczne określenie używanych pojęć. Rozpoczynając temat rozprawy określenie

koncepcja to „ogólne ujęcie, obmyślony plan działania, rozwiązania określonego problemu, pomysł, projekt”³. Na podstawie przedstawionej definicji należy zauważyć, że „Koncepcja zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP” będzie moim projektem powiązania logistyki SZ RP z podmiotami gospodarki narodowej, wynikającym z przeprowadzonych dociekań naukowych. Należy zaznaczyć, że **współpraca** pomiędzy organami logistyki wojskowej a podmiotami gospodarki narodowej to „działania podejmowane przez obie strony dla osiągnięcia jakiegoś celu”⁴. Cel podjęcia współpracy ze strony SZ RP to przede wszystkim konieczność realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w czasie pokoju, kryzysu i wojny w oparciu o potencjał gospodarki narodowej. Rozpoczęcie współpracy ze sferą cywilną wynika z oczekiwanych oszczędności ekonomicznych i organizacyjnych dla wojska. Natomiast głównym celem nawiązania współpracy przez podmioty cywilne są korzyści finansowe płynące ze współpracy ze stabilnym, wypłacalnym kontrahentem, za którego uważane są siły zbrojne. Warto także podkreślić, że podjęta współpraca generuje wzajemne **relacje**, definiowane jako „stosunki lub zależności między osobami, pojęciami, wielkościami itp.”⁵. W przypadku kontaktów cywilno-wojskowych w obszarze logistyki właściwe relacje zapewniają realizację określonych usług i dostaw na poziomie gwarantującym realizację zadań przez oddziały i pododdziały wojskowe.

Zgodnie ze Słownikiem Wyrazów Obcych kolejny termin zawarty w temacie rozprawy, a mianowicie **potencjał**, rozumiany będzie jako „czyjeś możliwości w jakiejś dziedzinie; zdolność wytwórcza tkwiąca w czymś, sprawność i wydajność czegoś”⁶. Z logistyką i ekonomią związane są natomiast takie pojęcia jak: **potencjał logistyczny**, czyli „zdolności wykonawcze jednostek i urządzeń logistycznych wojska, a także realne zdolności infrastruktury gospodarki narodowej, które mogą być wykorzystane przez siły zbrojne”⁷ oraz **potencjał ekonomiczny** oznaczający „maksymalną zdolność w zakresie

³ Podręczny Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1996, s. 351.

⁴ Słownik Języka Polskiego – tom 5, PWN, Warszawa 2007, s. 98.

⁵ Słownik Języka Polskiego – tom 4, PWN, Warszawa 2007, s. 413.

⁶ Słownik Wyrazów Obcych, PWN, Warszawa 2004, s. 749.

⁷ Zasady funkcjonowania systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP, Inspektorat Logistyki, Sztab Generalny Wojska Polskiego, Warszawa 1994, s. 51.

produkcji dóbr i usług, jaką dany naród jest w stanie osiągnąć w pewnym okresie”⁸. W obszarze tym należy także określić termin **potencjał gospodarczo-obronny**, stanowiący materialne podstawy potencjału obronnego (wojennego) państwa⁹, a obejmujący „możliwości istniejącego systemu sił wytwórczych, które mogą być w określonych warunkach uruchomione dla zapewnienia sprawnego funkcjonowania gospodarki narodowej lub/i pokojowego bytu społeczeństwa”¹⁰. Czynniki określające współczesny potencjał gospodarczo-obronny państwa przedstawia schemat 1.

Schemat 1. Czynniki określające współczesny potencjał gospodarczo-obronny państwa



Źródło: P. Górski, J. Płaczek, Współczesna charakterystyka potencjału gospodarczo-obronnego państwa – zarys teorii, Zeszyty naukowe AON 2(67)B - Numer specjalny, Warszawa 2007, s. 14.

⁸ Mobilization Preparedness, Defense University, Washington 1983, s. 4.

⁹ Por. M. Sułek, Potencjał gospodarczo-obronny. Pojęcie. Pomiar. Decyzje, AON, Warszawa 1993, s. 65.

¹⁰ L. Giermakowski, Infrastruktura techniczno-ekonomiczna gospodarki narodowej w potencjale gospodarczo-obronnym kraju, AON, Warszawa 1994, s. 24.

Kolejnym terminem występującym w temacie rozprawy jest **gospodarka narodowa**, która rozumiana będzie w dalszej części dysertacji jako „całokształt zasobów i działalności prowadzonych w sferze produkcji, podziału, obiegu i konsumpcji w danym kraju służącej zaspokajaniu potrzeb społeczeństwa”¹¹. Z terminu tego wywodzi się pojęcie **gospodarka obronna**, czyli „część gospodarki narodowej, która zaspokaja potrzeby systemu obrony państwa, stosownie do stanów napięcia i zagrożenia bezpieczeństwa narodowego”¹². Natomiast elementy gospodarki narodowej, które zapewniają realizację funkcji obronnych tworzą sektor militarny, z którym nierozdzielnie łączy się pojęcie **przemysłu obronnego**, tj. „części przemysłu, wytwarzającej całą gamę dóbr służących zaspokojeniu potrzeb sektora militarnego”¹³ (w szczególności dotyczy to uzbrojenia i wyposażenia dla sił zbrojnych). W zależności od rodzaju wytwarzanych środków w ramach przemysłu obronnego wyróżnia się:

- a) przemysł wytwarzający środki walki – przemysł zbrojeniowy;
- b) przemysł wytwarzający środki produkcji na potrzeby sektora militarnego;
- c) przemysł wytwarzający środki spożycia na potrzeby sektora militarnego;
- d) przemysł wytwarzający pozostałe zaopatrzenie sił zbrojnych.

Podmiot gospodarki narodowej to wyposażony w autonomię decyzji prawnych, ekonomicznych i finansowych podmiot stosunków cywilno-prawnych prawa polskiego, realizujący działalność określoną w statucie opisującym cel i zasady działania podmiotu.

Pod pojęciem tym rozumiemy ponadto osobę fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą¹⁴ w oparciu o przepisy ustawy z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej¹⁵.

Prowadząc rozważania na temat powiązań gospodarki narodowej z siłami zbrojnymi, nieodzowne jest przywołanie terminu rezerw, które pozwalają na natychmiastową realizację zadań przez wojsko w zależności od stopnia intensywności występujących zagrożeń. **Rezerwy** to „celowo tworzone zapasy środków produkcji,

¹¹ Mała encyklopedia ekonomiczna, PWE, Warszawa 1974, s. 254.

¹² *Ekonomika obrony*, pod red. nauk. W. Stankiewicza, AON, Warszawa 1994, s. 33.

¹³ Z. Stachowiak, *Polskie spojrzenie na obiekt badawczy europejskiej ekonomiki bezpieczeństwa*, [w:] *Europejska ekonomika bezpieczeństwa*, cz. I, Identyfikacja problemu, opracowanie zbiorowe pod kierunkiem Z. Stachowiaka, AON, Warszawa 1999, s. 18.

¹⁴ Por. *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007, s. 14.

¹⁵ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2004 r. nr 173 poz.1807.

konsumpcji, walut w celu zapewnienia ciągłości produkcji i zaopatrzenia ludności w sytuacjach zagrożenia”¹⁶. Rezerwy dzieli się na¹⁷:

- a) **rezerwy mobilizacyjne** - służące realizacji zadań związanych z obronnością i bezpieczeństwem państwa, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb Sił Zbrojnych oraz bezpieczeństwa publicznego w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa państwa, a także w czasie podwyższania gotowości obronnej państwa;
- b) **rezerwy gospodarcze** - służące w szczególności zaspokajaniu podstawowych surowcowych, materiałowych i paliwowych potrzeb gospodarki narodowej oraz utrzymaniu ciągłości zaopatrywania ludności kraju w podstawowe produkty rolne, produkty i półprodukty żywnościowe, produkty lecznicze i wyroby medyczne w okresach, o których mowa w ppkt a, a także eliminowaniu lub łagodzeniu zakłóceń w funkcjonowaniu gospodarki narodowej, wynikających z nieprzewidzianych zdarzeń i okoliczności oraz klęsk żywiołowych.

Rezerwy w odniesieniu do gospodarki obronnej to „część potencjału wojenno-ekonomicznego, która aktualnie nie jest wykorzystywana do celów obronnych”¹⁸.

Siły Zbrojne w celu terminowej realizacji zadań utrzymują dla swoich potrzeb rezerwy nazywane **zapasami**. Zapasy gromadzone w siłach zbrojnych dzielą się na: zapasy użytku bieżącego i zapasy wojenne. **Zapasy użytku bieżącego** to określone tabelami i normami należności czasu „P” środki zaopatrzenia, przeznaczone do zabezpieczenia bieżących potrzeb wojska¹⁹. Natomiast **zapasy wojenne** to określone tabelami i normami należności czasu „W” środki zaopatrzenia, przeznaczone do zabezpieczenia potrzeb wojsk w okresie mobilizacyjnego rozwinięcia oraz w początkowym okresie wojny²⁰.

W celu zamknięcia rozważań nad zagadnieniami występującymi w temacie pracy określenia wymaga jeszcze kluczowe pojęcie, jakim jest termin **logistyka**, opisujący

¹⁶ Rezerwy, konflikty, obrona, pod red. nauk. Z. Kołodziejaka, AE w Poznaniu, WAP Warszawa, WSOSK Poznań 1989, s. 11.

¹⁷ Ustawa z dnia 30 maja 1996 r. o rezerwach państwowych oraz zapasach obowiązkowych paliw, Dz. U. 2007 r. nr 89 poz. 594.

¹⁸ Rezerwy, konflikty, obrona..., op. cit., s. 46.

¹⁹ Doktryna Logistyczna Wojsk Lądowych DD/4.2, SG WP – DWLąd, Warszawa 2007, s. 41.

²⁰ Tamże.

„proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego oraz efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta”²¹.

W dalszych rozważaniach związanych z siłami zbrojnymi będę zajmować się szczególnym rodzajem logistyki, mianowicie **logistyką wojskową**, którą za Doktryną Logistyczną Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej rozumieć należy jako dyscyplinę naukową o planowaniu, przygotowaniu i użyciu uzbrojenia i sprzętu wojskowego, środków materiałowych, świadczeń i usług w celu utrzymania wojsk w odpowiedniej gotowości bojowej w kraju oraz wsparcia logistycznego wojsk poza jego granicami. W najbardziej zwięzłym znaczeniu są to aspekty działalności wojskowej, które dotyczą:

- a) projektowania i rozwoju, pozyskiwania, przechowywania, przemieszczania, dystrybucji, utrzymania i eksploatacji, ewakuacji i pozbywania się uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz środków bojowych i materiałowych;
- b) transportu stanów osobowych (transport osobowy);
- c) pozyskiwania lub budowy, utrzymania, użytkowania i pozbywania się obiektów;
- d) pozyskiwania i świadczenia usług;
- e) zabezpieczenia medycznego²².

Należy podkreślić, że **istota logistyki** polega na poszukiwaniu naukowo uzasadnionych reguł, zasad i sposobów postępowania w procesach przepływu dóbr materialnych i usług, aby zapewnić odpowiednią skuteczność i efektywność łańcuchów działania w tych procesach²³.

Określenia wymaga również używane często w terminologii wojskowej pojęcie **zabezpieczenie logistyczne** definiowane jako „proces zasilania wojsk dostawami zaopatrzenia oraz świadczenie usług niezbędnych do funkcjonowania, szkolenia i walki”²⁴, które stanowi istotę działalności sił i środków logistycznych w wojsku. **Dostawa** to „dostarczenie towarów lub innych przedmiotów zaopatrzenia”²⁵, a **dostawa**

²¹ F. J. Beier, K. Rutkowski, Logistyka, SGH, Warszawa 1999, s. 16.

²² Doktryna Logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/4, MON - SG WP, Warszawa 2004 Załącznik A, s. 3.

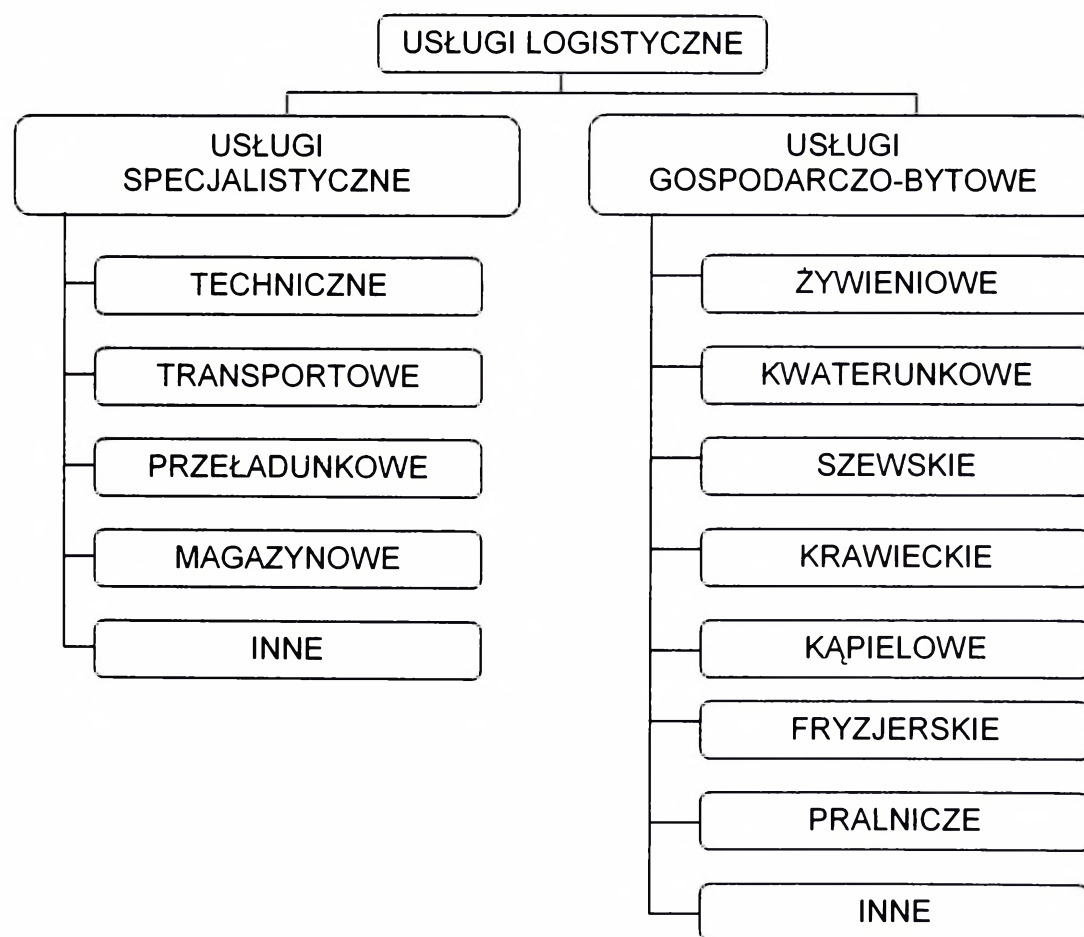
²³ S. Dworecki, Logistyka w wojsku, ATKA, Warszawa 1996, s. 29-30.

²⁴ M. Brzeziński, Logistyka wojsk lądowych, WAT, Warszawa 1998, s. 39.

²⁵ Słownik wojskowej terminologii ekonomicznej, pod red. nauk. W. Stankiewicza, WAP, Warszawa 1976, s. 38.

wojskowa to forma pozyskiwania z gospodarki narodowej środków materiałowo-technicznych niezbędnych do zaspokajania bieżących potrzeb wojska i tworzenia (wymiany, odświeżania) ustalonych wielkości zapasów²⁶. Usługę w ogólnym znaczeniu rozumie się jako „działalność służącą do zaspokajania potrzeb ludzkich, np. prace rzemieślnicze, przewóz towarów, ich ochrona przed zepsuciem, itp.”²⁷. Wojskowe usługi logistyczne to natomiast „przedsięwzięcia wykonywane przez oddziały (pododdziały) i urządzenia logistyczne”²⁸. Zasadnicze usługi logistyczne realizowane w wojsku przedstawia schemat 2.

Schemat 2. Zasadnicze usługi logistyczne realizowane w wojsku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Brzeziński, Logistyka wojsk lądowych, WAT, Warszawa 1998, s. 40.

²⁶ Tamże, s. 39.

²⁷ Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1981, s. 622.

²⁸ M. Brzeziński, Logistyka wojsk lądowych ..., op. cit., s. 39.

W tym obszarze należy ponadto zdefiniować **system logistyczny**, czyli „uporządkowany zbiór elementów struktury organizacyjnej oraz obszarów funkcjonalnych, których przeznaczenie, a także wzajemne powiązania i relacje zapewniają sprawne funkcjonowanie sił zbrojnych w czasie pokoju, kryzysu i wojny”²⁹.

W odniesieniu do sił zbrojnych, **wojskowy system logistyczny** rozumiany jest jako „organizacja wojskowa złożona z organów kierowania, jednostek i urządzeń logistycznych dysponujących określonym potencjałem, sprzężonych ze sobą relacjami współzależności i współużyteczności, przeznaczona do świadczenia dla wojsk usług (specjalistycznych i gospodarczo-bytowych)”³⁰. System logistyczny, który powinien posiadać taki potencjał i możliwości, aby sprawnie reagować i płynnie przechodzić z czasu pokoju poprzez stan zagrożenia do czasu wojny, tworzony jest przez:

- a) **podsystem kierowania** – przeznaczony do planowania, organizowania, koordynowania i monitorowania wysiłku logistycznego w SZ RP oraz utrzymania podległych sił i środków w odpowiedniej gotowości i zdolności do wykonania zadań;
- b) **podsystem materiałowy** – przeznaczony do planowania, organizowania i zaspokajania potrzeb wojsk w zakresie środków bojowych i materiałowych oraz świadczenia specjalistycznych usług materiałowych;
- c) **podsystem techniczny** – przeznaczony do planowania, organizowania i realizowania przedsięwzięć związanych z eksploatacją uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW), tj. jego użytkowania oraz zabezpieczenia technicznego utrzymującego go w odpowiedniej sprawności technicznej (w czasie działań wojennych w odpowiedniej zdadności do użycia bojowego);
- d) **podsystem transportu i ruchu wojsk** – przeznaczony do planowania, organizowania i realizowania przedsięwzięć związanych z przemieszczaniem wojsk i zaopatrzenia, osłoną techniczną i utrzymaniem przejezdności sieci transportowej znaczenia obronnego oraz kierowania ruchem wojsk;

²⁹ Doktryna Logistyczna Sił Zbrojnych..., op. cit. s. 21.

³⁰ Z. Kurasiński, System kierowania wsparciem logistycznym wojsk lądowych w operacjach, rozprawa habilitacyjna, AON, Warszawa 2004, s. 32.

- e) **podsystem medyczny** – obejmujący aspekty z zakresu ewakuacji medycznej oraz logistyki w części dotyczącej sił i środków medycznych takich jak: zaopatrywanie medyczne, ewakuacja poszkodowanych, rannych i chorych na całym obszarze operacji;
- f) **podsystem infrastruktury wojskowej** – obejmujący odpowiednie organy kierowania zajmujące się wszystkimi przedsięwzięciami dotyczącymi utrzymania obiektów stacjonarnych, niezbędnych do zaspokojenia potrzeb kwaterunkowych, przechowywania oraz remontu uzbrojenia i sprzętu technicznego i zabezpieczenia szkolenia wojsk. W czasie zagrożenia i wojny realizuje również przedsięwzięcia związane z pozyskiwaniem i wykorzystaniem obiektów stacjonarnych na potrzeby obronne³¹.

Warto ponadto sprecyzować zadania systemu logistycznego SZ RP w czasie pokoju, kryzysu i wojny. W pierwszym okresie system logistyczny realizuje zabezpieczenie logistyczne wojsk, gromadzi i utrzymuje zapasy środków bojowych i materiałowych oraz utrzymuje niezbędny potencjał wykonawczy do bieżącego zaopatrywania i obsługi wojsk. Natomiast w czasie kryzysu lub wojny system logistyczny:

- a) zabezpiecza wojska w procesie mobilizacji i osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej;
- b) zapewnia ciągłość zabezpieczenia logistycznego sił narodowych na terenie kraju i poza jego granicami;
- c) realizuje zadania wsparcia logistycznego sił sojuszniczych w ramach wsparcia przez państwo – gospodarza³².

Z logistyką związane są nierozdzielnie **koszty logistyki**, które zdefiniować można jako „wyrażone w jednostkach pieniężnych celowe zużycie zasobów przedsiębiorstwa oraz wydatki finansowe wynikające z przepływu dóbr materialnych, utrzymania zapasów oraz przetwarzania informacji związanych z działaniami logistycznymi w przedsiębiorstwie i jego łańcuchach dostaw”³³.

³¹ Doktryna Logistyczna Sił Zbrojnych..., op. cit., s. 21.

³² Tamże, s. 12.

³³ Słownik terminologii logistycznej, pod red. nauk. M. Fertscha, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2006, s. 85.

Prowadząc rozważania w obszarze logistyki, nieodzowne jest uwzględnienie pojęcia **uwarunkowań ekonomicznych**, rozumianych jako „czynniki oddziałujące na kierunki poczynań osób, grup społecznych, firm itp. Mają one decydujący wpływ na osiągnięty w danym czasie poziom efektywnego wykorzystania zasobów naturalnych oraz zaangażowania zasobów pracy”³⁴. W celu właściwego stosowania uwarunkowań ekonomicznych w zakresie zabezpieczenia logistycznego wojsk konieczne jest ciągłe prowadzenie **analizy zaopatrzenia materiałowo-technicznego**, określanej jako część analizy działalności gospodarczej w wojsku. Polega ona na ocenie zjawisk i procesów gospodarczych oraz sformułowaniu wniosków dla zwiększenia efektywności gospodarowania. Analiza ta obejmuje następujące zagadnienia:

- a) funkcjonowanie procesów zaopatrzenia, rytmiczność i kompletność dostaw, wybór źródeł dostaw;
- b) zapasy materiałów i sprzętu: ich stan, dynamikę, strukturę, rozmieszczenie, szybkość obrotu, stopień przydatności;
- c) zużycie i wykorzystanie materiałów;
- d) koszty procesów zaopatrzenia i ich wpływ na ogólne wyniki gospodarowania danej jednostki³⁵.

Ponadto ważna pod tym względem jest **analiza gospodarczo-obronna**, czyli „element procesu planowania obronnego, polegający na poszukiwaniu rozwiązań aktualnych i przyszłych zadań obronnych w świetle możliwości ekonomicznych państwa i jego potrzeb społeczno-gospodarczych”³⁶.

W celu efektywnego wykorzystania zasobów gospodarki narodowej na rzecz sił zbrojnych należy stosować **zasady ekonomiczno-finansowe**, czyli procesy mające na celu zapewnienie wysokiego poziomu efektywności ekonomicznej realizacji procesów rzeczowo-finansowych w siłach zbrojnych. Ich istota wyraża się we wdrażaniu rozwiązań gospodarki rynkowej i uwzględnianiu parametrów rynku, tj. ceł, podatków, opłat oraz cen z ich funkcjami informacyjnymi, dochodowymi i kosztowymi³⁷.

³⁴ Z. Stachowiak, *Polityka gospodarczo-obronna*, AON, Warszawa 1996, s. 49-55.

³⁵ *Słownik wojskowej terminologii...*, op.cit., s. 15.

³⁶ *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, pod kierownictwem J. Pawłowskiego, AON, Warszawa 2002, s. 11.

³⁷ *Zasady funkcjonowania systemu...*, op.cit., s. 45.

Zaopatrywanie materiałowo-techniczne wojsk definiowane jako działalność mająca na celu zapewnienie siłom zbrojnym środków materiałowo-technicznych, niezbędnych do realizacji podstawowych zadań obronnych³⁸. Realizowane jest ono między innymi w oparciu o **infrastrukturę techniczno-ekonomiczną gospodarki narodowej** rozumianą jako „zbiór urządzeń (obiektów) i instytucji użyteczności publicznej, wynikający z działalności człowieka, trwale zlokalizowany i zorganizowany, których świadczenia są niezbędne przede wszystkim do zapewnienia należytego funkcjonowania gospodarki narodowej i integracji poszczególnych układów w przestrzeni społeczno-gospodarczej poprzez świadczenie materialnych usług na rzecz ludności i jednostek organizacyjnych gospodarki”³⁹.

Należy także zaznaczyć, że jednym z podstawowych czynników kształtowania systemu gospodarki obronnej państwa jest **infrastruktura gospodarczo-obronna**, którą tworzą urządzenia i instytucje warunkujące skuteczność działania systemu obronnego państwa⁴⁰.

W prowadzonych rozważaniach należy także uwzględnić **racjonalność gospodarczą**, rozumianą jako dokonywanie z jednej strony najbardziej korzystnych wyborów przy podejmowaniu decyzji w zakresie zakupów towarów oraz środków i metod ich realizacji, z drugiej zaś, w ślad za przyjętym rozwiązaniem (decyzją), jego najbardziej korzystne zrealizowanie⁴¹.

Na zakończenie rozważań podrozdziału pierwszego chciałbym jeszcze sprecyzować pojęcie **wydatków obronnych**, czyli „wydatków ponoszonych na funkcjonowanie i rozwój systemu obronnego państwa”⁴², które odzwierciedlają rolę, zakres i kierunki działalności państwa oraz możliwości gospodarki narodowej. Wydatki obronne są szerszym pojęciem od **wydatków wojskowych**, które obejmują jedynie kwoty pieniężne wydatkowane z budżetu państwa na siły zbrojne⁴³. Natomiast te z kolei

³⁸ Słownik wojskowej terminologii..., op.cit., s. 256.

³⁹ L. Giermakowski, Infrastruktura techniczno-ekonomiczna..., op.cit., s. 59.

⁴⁰ Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa, pod red. nauk. Z. Stachowiaka, J. Płaczka, AON, Warszawa 2002, s. 18.

⁴¹ Por. Z. Stachowiak, Ekonomia. Zarys podstawowych problemów, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa 2000, s. 253.

⁴² J. Płaczek, Współczesne tendencje wydatków wojskowych w Polsce i na świecie, AON, Warszawa 2003, s. 7.

⁴³ J. Płaczek, Finansowanie i gospodarowanie budżetem Ministerstwa Obrony Narodowej w Polsce w latach 1989-1999 (od Układu Warszawskiego do Sojuszu NATO), AON, Warszawa 2000, s. 10.

są większe od **wydatków zbrojeniowych**, które przeznaczają się na inwestycje związane z zakupem uzbrojenia i sprzętu wojskowego, pracami badawczymi finansowanymi z resortu obrony oraz budownictwem wojskowym⁴⁴.

Przedstawione definicje podstawowych pojęć związanych z podjętą tematyką rozprawy pozwolą na właściwe wprowadzenie do dalszych rozważań. Pojawiająca się nowa terminologia zostanie zdefiniowana w trakcie omawiania kolejnych problemów w następnych rozdziałach dysertacji.

1.2. Współpraca armii z gospodarką narodową – podejście retrospektywne

Powiązania wojska z gospodarką nie są odkryciem i wymogiem ostatnich lat, lecz takie zależności i relacje można wielokrotnie spotkać, dokonując analizy działalności wojska na przełomie wieków. Skuteczne zaspokajanie potrzeb wojsk stanowiło od najdawniejszych czasów źródło sukcesu w walce, co doskonale obrazują słowa starożytnego myśliciela Flawiusza Renatusa Vegetiusa, który twierdził, że: „Częściej bowiem niedostatek niż bitwa gubi wojsko, a ciężiej głód trapi niż żelazo”⁴⁵.

W działaniach wojennych do zaopatrywania wojsk oraz świadczenia na ich rzecz różnorodnych usług wielokrotnie wykorzystywane były zasoby gospodarcze własnego kraju i krajów na obszarze, których prowadzone były działania. Na potwierdzenie tych słów można również przytoczyć słynne powiedzenie Napoleona Bonaparte (1769 – 1821), który przyjął założenie, że „teren żywi armię”. Zasadę tą zastosował na szeroką skalę, organizując system zaopatrzenia podczas kampanii rosyjskiej.

Niemal wszyscy wodzowie w historii, przed większymi wyprawami wojennymi, pomimo zgromadzenia dużych zapasów niezbędnych walczącym żołnierzom, korzystali przede wszystkim z miejscowych zasobów żywności i paszy, które starano się w sposób zorganizowany zebrać. Tak czynili zarówno wodzowie mongolscy w trakcie wypraw do Europy, jak i książęta oraz królowie państw europejskich⁴⁶. Zapewnienie środków do życia było podstawowym zadaniem zarówno wodzów, jak i dowódców niższych szczebli. W starożytności, a nawet jeszcze w średniowieczu, problem ten rozwiązywano

⁴⁴ Tamże.

⁴⁵ Cytuję za F. Paprocki, O sprawie rycerskiej lądowej i wodnej w powszechności, Łowicz 1776, s. 75, w: L. Mucha, Zasilanie walczących wojsk, Wydawnictwo MON, Warszawa 1979, s. 6.

⁴⁶ L. Mucha, Zasilanie walczących wojsk..., op. cit., s. 56.

w sposób o wiele prostszy niż obecnie. Nie określano mianowicie ilości środków przysługujących wojownikom, pozostawiając im dużą swobodę w korzystaniu z miejscowych zasobów. W niektórych armiach dochodziło do tego, że każdy żołnierz rabował wszelkie dostępne dobra. Jedni zabierali podróżnym pieniądze i buty, drudzy grabili chleb z wiosek, inni wreszcie kradli wieśniakom zwierzęta hodowlane⁴⁷. Te przedsięwzięcia związane z gromadzeniem zapasów oraz zaspokajaniem potrzeb żołnierzy z wykorzystywaniem zasobów miejscowych w czasie wypraw wojennych były zaczątkiem współczesnych, jakże skomplikowanych i wieloaspektowych systemów zasilania wojsk.

Pierwsze rozważania na temat możliwości zaspokajania potrzeb wojsk w oparciu o gospodarkę własnego kraju i zdobytego terytorium można odnaleźć w pierwszym znanym traktacie „Sztuka wojny”, przypisywanym wodzowi chińskiemu Sun Tzu (VI – V w. p.n.e.). Sun Tzu proponował planowanie działań wojennych tak, aby nie zniszczyć własnego potencjału gospodarczego, a także charakteryzował wybrane zasady organizacji wojskowej (np. korzystania z zasobów miejscowych)⁴⁸.

Zależności pomiędzy gospodarką a armią występowały również w starożytnym Egipcie. Istotną cechą w tym okresie było zaangażowanie sił całego państwa w okresie poprzedzającym wojnę dla potrzeb armii. Było to stosunkowo łatwe do zrealizowania, gdyż wszystko podlegało władzy faraona. Dlatego też praca rzemieślników w tym czasie nakierowana była na potrzeby wojska. Można śmiało stwierdzić, że był to klasyczny a zarazem pierwszy przykład realizacji znanego hasła „wszystko dla potrzeb frontu”⁴⁹.

Baza materialnego wsparcia organizacji zbrojnej należała do istotnych zagadnień również w czasach średniowiecznych. Na dworze książęcym utrzymywana była duża liczba rzemieślników o różnej profesji, którzy świadczyli swoje usługi na rzecz przybocznej drużyny. Trzeba tu wymienić choćby takie specjalności jak: hutnicy, kowale, rymarze, krawcy, szewcy, kołodzieje, bednarze, cieśle, powroźnicy i smolarze. Oprócz tego warto wymienić kilka profesji typowych dla potrzeb wojów tj.: płatnerze,

⁴⁷ J. D. Hitle, Sztab wojskowy, Wydawnictwo MON, Warszawa 1961, s. 27.

⁴⁸ Sun Tzu, Sztuka wojny, Wydawnictwo Przedświt, Warszawa 1994, s. 27 - 32.

⁴⁹ P. Górski, J. Płaczek, M. Skarżyński, M. Sułek, Wojna a gospodarka. Problemy, myśl, proces przemian, AON, Warszawa 2008, s. 22.

grotnicy, szczytnicy (wyrabiający tarcze), siodlarze czy koniarze. Wszyscy byli niezbędni do funkcjonowania codziennego życia drużyny, ale przede wszystkim w czasie wojny. Cechą charakterystyczną tego rzemiosła była praca ręczna przy braku podziału pracy i specjalizacji produkcji⁵⁰. W średniowiecznej Polsce możemy doszukać się wielu konkretnych przykładów zaspokajania potrzeb wojsk z potencjału gospodarczego na terenie prowadzonych walk i podczas przemarszów. Dla przykładu za panowania Kazimierza Wielkiego (1310 - 1370), Władysława Jagiełły (1348 - 1434) czy Kazimierza Jagiellończyka (1427 - 1492) edykt królewski przerzucał ciężar utrzymania pospolitego ruszenia w trakcie przemieszczenia po terytorium kraju na barki samych rycerzy z wykorzystaniem zasobów miejscowych. W wyniku tych działań dochodziło do licznych rabunków i grabieży, jakich dopuszczało się pospolite ruszenie szlachty wobec ludności wsi i miast⁵¹. W przypadku wypraw zagranicznych zaopatrzenie wojska polskiego oparte było na:

- a) zapasach pospolitego ruszenia;
- b) rekwizycjach w kraju nieprzyjaciela;
- c) zapasów dostarczanych wojsku przez króla, pochodzących z dóbr oddawanych przez ludność z tytułu ciężarów państwowych⁵².

Zaspokojenie potrzeb pospolitego ruszenia na terytorium obcego państwa nie było sprawą łatwą i błahą, rozwiązanie jej ułatwiała okoliczność, że wyprawy zagraniczne nie trwały długo, najwyżej kilkanaście tygodni.

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć ponadto przykłady zależności i powiązań armii z gospodarką w II połowie XVI wieku. W omawianym okresie system zaopatrzenia w żywność w polu opierał się na kilku źródłach. Podstawowym źródłem pozyskiwania żywności i pasz dla wojsk były zakupy u handlarzy bądź też markietanów zajmujących się zawodowo dostawami (ciągnęli oni za wojskiem) lub też u ziemian i chłopów, sprzedających doraźnie swe produkty. Zakupów u markietanów dokonywano na bazarze w miejscu postoju wojska, u producenta kupować mogły, na bazarze lub w osadach, specjalnie delegowane oddziały. Dla ochrony żołnierzy przed wyzyskiem

⁵⁰ Tamże, s. 70.

⁵¹ Z. Kaczmarczyk, S. Weyman, Reformy wojskowe i organizacyjne siły zbrojnej za Kazimierza Wielkiego, Wydawnictwo MON, Warszawa 1958, s. 55.

⁵² Tamże, s. 110.

i utrzymania realnej wartości żołdu wprowadzono dla wszystkich podstawowych produktów żywnościowych ceny maksymalne. Przestrzeganie ich przez dostawców zależało od podaży produktów. Ponadto, w trakcie prowadzenia wojen poza granicami państwa, pospolity był system rekwizycji, prowadzony przez specjalnie wydzielonych z poszczególnych rot żołnierzy, łączonych w oddziały tzw. picowników. Również na terytorium nieprzyjaciela, w okolicach toczących się działań wojennych, powszechnie wykorzystywano młyny do przemiału zboża na mąkę i kaszę. Bywało jednak, że ten rodzaj zaopatrzenia zawodził, ponieważ wróg, zdając sobie sprawę z ich roli w systemie aprowizacyjnym, palił młyny, utrudniał rekwizycję, powodując tym samym trudności w zaopatrywaniu walczącej armii przeciwnika⁵³. Połączenie systemu zakupów z systemem wykorzystywania zasobów miejscowych pozwalało na zapewnienie rycerzom odpowiednich warunków do prowadzenia wojen.

Analizując także system zaopatrzenia wojsk polskich w XVII wieku, możemy zaobserwować liczne kontakty armii z gospodarką, zarówno na zasadzie rekwizycji, jak i zuchwałych grabieży. Ciężar utrzymania wojska, zwłaszcza w okresie miesięcy zimowych, czyli na tzw. hibernie, spadał na królewszczyzny. Mimo silnego oporu duchowieństwa nałożono także obowiązek zaspokajania potrzeb żołnierzy w zakresie wyżywienia i potrzeb socjalno-bytowych na dobra kościelne⁵⁴. Miejsca stacjonowania wojska nazywano stacjami żołnierskimi, w których ze względu na to, że nigdy nie zostało dokładnie określone, co mieszkańcy byli zobowiązani dawać żołnierzom ani gdzie wojsko mogło być rozmieszczane, dochodziło wielokrotnie do wielkich nadużyć. W późniejszym okresie zamiast obowiązku utrzymywania armii wprowadzony został podatek, który jednak nie do końca rozwiązał sytuację, ponieważ żołnierze nadal korzystali ze stacji i na tym tle dochodziło do ostrych sporów. Znamienne w tym okresie było, że dla ówczesnego żołnierza swego rodzaju wzorem było postępowanie wojsk w czasie wojny trzydziestoletniej (1618 – 1648), podczas której siły zbrojne obydwu stron dopuszczały się licznych rabunków i nadużyć pod pozorem różnych rekwizycji i kontrybucji. W latach wojny istotny był fakt, ile można było wyciągnąć

⁵³ Z. Kołodziejak, *Apro wizacja w wojnach. Organizacja, proces przemian i ich uwarunkowania*, WAP, Warszawa 1986, s. 14 - 16.

⁵⁴ B. Baranowski, *Organizacja Wojska Polskiego w latach trzydziestych i czterdziestych XVII wieku*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1957, s. 205.

z potencjału zasobów miejscowych, ponieważ władze wojskowe „patrzyły przez palce” na wszelkiego rodzaju grabieże i rekwizycje dokonywane na ludności cywilnej. Zdobycze te stanowiły znaczny procent pokrycia potrzeb „logistycznych” walczących armii.

W rozpatrywanym zagadnieniu, interesujący jest także system usług w zakresie remontu broni w 1794 roku w trakcie Powstania Kościuszkowskiego. Manufaktura zorganizowana w koszarach gwardii w Warszawie nie była w stanie sprostać potrzebom w zakresie remontu karabinów piechoty (ok. 1500 sztuk miesięcznie)⁵⁵, co znacznie ograniczało możliwości bojowe wojsk. W celu poprawy sytuacji i zwiększenia możliwości remontowych, dzięki energii Hugo Kołłątaja (1750 - 1812), zorganizowano nową manufakturę na wzór istniejącej w koszarach gwardii pieszej koronnej. Poszczególni majstrowie rusznikarze umieścili swoje warsztaty i wraz ze swymi czeladnikami otrzymywali do naprawy broń przydzielaną przez komendanta Warszawy i poszczególnych dowódców. Wydajność obu manufaktur była prawie jednakowa z pewnym odchyleniem na korzyść manufaktury w koszarach gwardii⁵⁶.

Duży wpływ na wydajność pracy rzemieślników miała nieregularność wypłat ze skarbu państwa, a czasami wręcz niemożność spłacenia zaciągniętych zobowiązań. Niewątpliwie taka organizacja remontu broni pozwoliła na dostarczenie na rzecz powstania około 5000 sztuk zreperowanej broni palnej, a więc blisko 1/3 całego zasobu posiadanej przez armię zgrupowaną wokół Warszawy⁵⁷.

Warto również przybliżyć działanie służb zaopatrzenia Armii Księstwa Warszawskiego w latach 1807 - 1812. Zaopatrzenie wojska opierało się bądź na dobrowolnych ofiarach społeczeństwa, bądź na rekwizycjach, które teoretycznie miały być przeprowadzane według opracowanego klucza. Faktycznie jednak dokonywane były w miarę rozeznania, co komu można było zabrać. Zaopatrzenie wojska składało się z trzech elementów: umundurowania, wyżywienia i uposażenia pieniężnego. Sprawa umundurowania wojska w latach 1807 - 1808 była w zasadzie rozwiązywana wysiłkiem społecznym. Żołnierz zgłaszał się do szeregów ubrany. Koszt munduru ponosił sam

⁵⁵ A. Zahorski, *Uzbrojenie i przemysł zbrojeniowy w Powstaniu Kościuszkowskim*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1957, s. 158.

⁵⁶ Tamże, s. 160.

⁵⁷ Tamże, s. 162.

rekrut albo ci, którzy kierowali go do służby, to znaczy gmina lub powiat. Dopiero w późniejszym okresie nadzór nad sprawami umundurowania i oporządzenia wojska leżał w kompetencjach biura ubioru i oporządzenia wydziału V Ministerium Wojny, które również często sięgało po zasoby miejscowe. Zaopatrzenie wojsk w żywność należało początkowo do Dyrekcji Spraw Wewnętrznych. We wrześniu 1897 r. została powołana Komisja Żywności. Dekretem z 28 lipca 1810 r. komisja została przekształcona w Dyrekcję Żywności, podporządkowaną Ministerium Wojny. Ten stan rzeczy trwał do 27 grudnia 1811 r., kiedy to Rada Stanu wprowadziła w życie dekret Fryderyka Augusta (1750 - 1827), oddający magazyny żywnościowe, ich organizację i zaopatrzenie znowu pod zarząd Ministerium Spraw Wewnętrznych. Forma ta trwała do czerwca 1812 r., kiedy agendy Dyrekcji Żywności przejęła Komisja Nadzwyczajna Potrzeb Wojska⁵⁸. Tak szerokie reformy organizacyjne w dziedzinie zaopatrzenia armii w żywność wynikały przede wszystkim z trudności, jakie w omawianym okresie napotykały władze wojskowe w tym zakresie. Nie ulega wątpliwości, że władze administracji ogólnej miały znacznie lepsze możliwości wykupywania produktów niż samo wojsko. Dlatego Ministerium Wojny zawiadamiało tylko organa cywilne, ile potrzebuje żywności i furazu oraz gdzie artykuły te mają być zmagazynowane. Pod bezpośrednim nadzorem wojskowym pozostawały wtedy jedynie piekarnie⁵⁹.

Wiele przykładów wykorzystywania zasobów gospodarki na rzecz armii można odnaleźć w opisach działania wojsk, zarówno rosyjskich jak i francuskich, w okresie Kampanii Napoleońskiej w 1812 roku.

Ponad półmilionowa armia rosyjska była zbyt wielka jak na możliwości finansowe Rosji. Jej utrzymanie spoczywało więc na barkach nie tylko państwa, lecz i samych żołnierzy. Wojska w czasie pokoju długo stacjonowały w różnych miejscowościach, faktycznie utrzymywane przez ludność cywilną. Dopuszczano się przy tym rozlicznych występków wobec miejscowej ludności, która wciąż słała skargi do władz różnych szczebli. Chociaż istniał surowy regulamin zachowania się w czasie

⁵⁸ G. Zych, *Armia Księstwa Warszawskiego 1807-1812*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1961, s. 38-39.

⁵⁹ Tamże, s. 40.

postojów, to te zapisy prawne były rzadko przestrzegane nawet przez dowódców pułku i tylko sporadycznie stanowiły powód do śledztwa⁶⁰.

W przypadku armii francuskiej Bonaparte doskonale zdawał sobie sprawę, jak trudno będzie zaopatrzyć Wielką Armię w odpowiednie ilości pożywienia. Należy podkreślić, że mimo zmieniających się wojskowych na stanowisku intendent generalnego rzeczywistym intendentem był sam cesarz. Pomimo zgromadzenia ogromnych ilości zapasów w magazynach zlokalizowanych wzdłuż linii komunikacyjnych napoleońskiej armii, żywność z nich dowożono jedynie w wypadkach koniecznych. Zapasy ulokowane w tzw. „pociągach” taborowych korpusu uzupełniane były stale rekwizycjami i eksploatacją teatru wojny. Władzom Prus i Księstwa cesarz nakazał wypełnienie magazynów fortecnych, żywienie wojsk podczas przemarszów, a także na leżach w granicach swojego terytorium oraz zaopatrywanie oddziałów w dwudziestodniowe zapasy, z którymi miały przekroczyć granice Rosji. Potrzeby zaopatrzenia w mąkę szacowano na ok. 400 tys. q. Sprawą niezamkniętą pozostało zaopatrzenie armii w mięso. Minister wojny Księstwa Warszawskiego Józef Poniatowski (1763 - 1813) ostrzegał, że nie będzie ono w stanie dostarczyć odpowiedniej ilości bydła wkraczającej armii napoleońskiej i francuscy intendenci będą musieli dokonywać zakupów u dostawców. W praktyce zakupiono tylko część mięsa (głównie u żydowskich handlarzy, którzy zbili na tym ogromne fortuny). Większość zaś po prostu brutalnie zarekwirovano i – nie patrząc na potrzeby polskiego rolnictwa – na rzeź masowo poszły również woły robocze. Drogą rekwizycji wojsko zaopatryvano również w wódkę. Jedynie oficerom Napoleon ostro zabronił żywienia się kosztem krajów sprzymierzonych. W rzeczywistości przestrzegały tego jedynie korpusy Davouta i ks. Eugeniusza. W pozostałych korpusach domagano się od dowódców nie tylko wystawnego jedzenia, ale także ogromnych ilości wina, które w większości pozyskiwano kosztem zasobów miejscowych⁶¹.

W Legionach Dąbrowskiego (utworzone w 1797 roku) zasady zaopatrzenia żywnościowego, system rozliczeń oraz normy należności ze zrozumiiałych względów

⁶⁰ W. Biezotosnyj, *Żołnierska dola. Zaopatrzenie rosyjskiego żołnierza w 1812 roku*, [w:] „Mówią Wieki”, Numer specjalny - Ów rok 1812, Warszawa 2002, s. 61.

⁶¹ J. Goclon, *Organizacja kampanii: Księstwo Warszawskie*, [w:] „Mówią Wieki”..., op. cit., s. 38.

oparte były na przepisach włoskich. Żywność dla wojska w czasie pokoju powinni byli dostarczać zaopatrzeniowcy cywilni na podstawie przetargu. Zjawiskami dość powszechnymi w tym czasie były, z jednej strony, nieuczciwość i niepunktualność dostawców, z drugiej, niewywiązywanie się z zobowiązań przez skarb państwa, który reprezentowali komisarze wojenni. Magazyny, z których pobierano żywność od komisarzy cyzalskich czy francuskich, nie przestrzegały ani norm ilościowych, ani jakościowych. Ratowano się rekwizycjami, a nawet pracą zarobkową żołnierzy. Szczególnie podczas wojen powszechnie stosowano znaną od wieków zasadę rekwizycji u ludności miejscowej. Odrębnym i niezwykle trudnym problemem był dowóz środków zaopatrzenia, a brak wystarczającej ilości etatowych środków transportowych zmuszał do korzystania z podwód dostarczanych przez okoliczną ludność. Ponieważ za rekwizowaną żywność płacono bezwartościowymi kwitami (których nigdy nie wykupywano), zwykle trzeba było dokonywać tego stosując przemoc i zapewniać silną ochronę w trakcie przewozu. W kraju wrogim wykorzystywano w tym celu całe oddziały, które zatrudniano przy rekwizycji żywności, środków transportowych, konwojowaniu, ochronie dróg dowozu, mostów i magazynów. Stopień zaspokojenia potrzeb zależał w ogromnym stopniu od zamożności terenów, a ściślej zamieszkałej tam ludności, od rozwoju działań, postawy mieszkańców i innych okoliczności⁶².

W trakcie Powstania Listopadowego w 1831 roku potencjał gospodarczy odegrał również ważną rolę w procesie zabezpieczenia walczących wojsk. W tym okresie poza zaopatrzeniem armii w broń i amunicję ważnym zagadnieniem stało się także umundurowanie i wyżywienie walczących powstańców. Komisariat Ubiorczy korzystał z wielkiej i ofiarnej postawy społeczeństwa, szczególnie zaś rzemieślników związanych swym zawodem z zadaniami Komisariatu. Polscy krawcy, szewcy, skórnicy pracowali na zamówienia rządowe. W wyniku tej współpracy żołnierz polski był dobrze umundurowany, a nowe formacje dość szybko dostawały potrzebne im sorty mundurowe. Kwestie żywienia oparto przede wszystkim na wielkiej ofiarności społeczeństwa i rozważnym wykorzystywaniu zasobów miejscowych, dzięki czemu powstańcy otrzymywali wystarczającą ilość jedzenia, a rabunki były stosunkowo rzadkie i zwykle bardzo ostro powściągane z wynagrodzeniem strat poniesionych przez

⁶² L. Dudek, *Zaopatrywanie wojsk w dawnej Polsce (od 1864 r.)*, Poznań 1973, s. 224 – 225.

poszkodowanych. Wojsko w razie braku środków żywności miało obowiązek płacić za nabyte produkty lub też wystawiać odpowiednie dokumenty⁶³. W omawianym okresie często z potencjału gospodarczego korzystał Komitet Uzbrojenia w celu remontu broni palnej. Obok nielicznych zakładów produkujących karabiny (Warszawa, Białogon, Przysucha) działało wiele warsztatów rusznikarskich, również przy jednostkach wojskowych, które dokonywały bieżącej naprawy broni palnej często uszkodzanej na skutek słabego przeszkolenia nowo wcielonych żołnierzy.

Powstanie styczniowe (1863 – 1864), które pod względem wojskowym miało charakter wojny partyzanckiej, wymagało typowych dla takich działań rozwiązań w zakresie zabezpieczenia logistycznego walczących powstańców. W początkowej, zimowej fazie powstania, zaspokajanie potrzeb wojska przebiegało w sposób żywiolowy. Wykorzystywano zasoby miejscowe, głównie przez rekwizycje, rzadziej drogą zakupów. Część uzyskiwanych zasobów pochodziła z dobrowolnych darowizn ludności i dworów spotykanych na trasie przemarszów oddziałów powstańczych. Niewielką część potrzeb pokrywano ponadto ze zdobyczy wojennych. Wielokrotnie w czasie powstania podejmowano starania stworzenia nowej organizacji procesu zaopatrzenia w celu odciążenia walczących wojsk od bezpośrednich starań o zaspokojenie potrzeb powstańców. Próbę uporządkowania spraw zabezpieczenia logistycznego podjęto w instrukcji z 12 maja 1863 roku⁶⁴. Nakazywała ona intendentowi wojewódzkiemu składanie zapotrzebowania do władz cywilnych województwa, ze wskazaniem miejsca i czasu dostawy, natomiast odbioru dokonywały bezpośrednio oddziały. Ruchliwość oddziałów, zmienność sytuacji wymuszanej przez wroga dość szybko ujawniły niedogodności tej formy zaopatrzenia. Już w końcu czerwca 1863 roku, na mocy zarządzenia Rządu Narodowego, dopuszczono możliwość bezpośredniego zwracania się dostawców oddziałów do cywilnych władz gminnych o żywność i furaz oraz podwozy do przewozu. Obowiązywała przy tym zasada odpłatności lub wydawanie pokwitowania. Dodatkowym usprawnieniem systemu zabezpieczenia logistycznego oddziałów powstańczych było powołanie naczelników parafialnych – jako najniższego

⁶³ E. Kozłowski, M. Wrzosek, *Historia Oręża Polskiego 1795 – 1939*, PW „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1984, s. 244.

⁶⁴ Z. Kołodziejak, *Apropozycja w wojnach...*, op. cit., s. 37.

ogniwa władzy narodowej – którzy, wraz z wybranymi starszymi z każdej wsi z danej parafii, zobowiązani byli m.in. do czuwania nad dostarczaniem przez mieszkańców przydziałów żywnościowych i furazu do ustalonych miejsc oraz do wyznaczania podwód do przewozu tychże produktów⁶⁵.

Również w czasach Marszałka Józefa Piłsudskiego (1867 – 1935) zaopatrzenie oddziałów strzeleckich, przekształconych następnie w formacje legionowe, odbywało się z wykorzystaniem zasobów miejscowych. Początkowo w sposób doraźny, zaimprovizowany przez społeczeństwo Krakowa, następnie w sposób bardziej zorganizowany, pozwalający na zabezpieczenie potrzeb legionistów. Natomiast zaopatrzenie legionistów grupy taktycznej Piłsudskiego odbywało się w sposób odrębny i początkowo pochodziło głównie z rekwizycji. Ich podstawę stanowiło zarządzenie komendanta, który wydawał blankiety rekwizycyjne, uwierzytelnione tłoczoną pieczęcią z orłem i napisem w otoku: „Polski Skarb Wojskowy”. Istotną rolę w systemie zaopatrzenia i rekwizycji w odniesieniu do wykorzystywania zasobów miejscowych odgrywały najpierw komisariaty wojskowe Rządu Narodowego, a następnie komisariaty Polskiej Organizacji Narodowej (PON). Początkowo system rekwizycyjny nie odbywał się na podstawie określonych przepisów, wobec czego dochodziło do częstych nieporozumień z ludnością. 26 sierpnia 1914 r. został on częściowo unormowany przez szefa sztabu grupy taktycznej, Kazimierza Sosnkowskiego, który wydał zakaz dokonywania rekwizycji przez pododdziały mniejsze niż batalion. Od dnia 8 września 1914 r. formacje te przeszły już całkowicie na zaopatrzenie armii austro-węgierskiej⁶⁶.

Rozmach I wojny światowej (1914 – 1918), ogrom teatrów działań oraz udział dużej liczby żołnierzy w walkach wywarły ogromny wpływ na funkcjonowanie systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk. W I wojnie światowej po raz pierwszy gospodarka narodowa, a w pewnym stopniu cały układ gospodarki światowej, włączony został w realizację celów wojny i zaspokojenia potrzeb walczących żołnierzy. W państwach bezpośrednio biorących udział w wojnie potencjał gospodarki narodowej stał się

⁶⁵ Tamże, s. 38.

⁶⁶ Zarys dziejów wojskowości polskiej w latach 1864-1939, pod red. nauk. P. Staweckiego, Wydawnictwo MON, Warszawa 1990, s. 156.

integralną częścią potencjału wojennego. Podporządkowanie gospodarki celom wojny było tak głębokie, że powstała konieczność przekształcenia jej w nieznany uprzednio system gospodarki wojennej. Działania te były wymuszone warunkami wojny, a zwłaszcza ogromnym zapotrzebowaniem na broń i sprzęt wojskowy oraz długotrwałością wojny koalicyjnej. Okazało się, że tradycyjne źródła zaopatrzenia walczących armii były niewystarczające oraz że produkcja zakładów zbrojeniowych nie jest w stanie zaspokoić potrzeb wojska. W celu usprawnienia systemu zaszła konieczność wprowadzenia nowego rozwiązania, które gwarantowałyby wydajny, a zarazem szybki wzrost produkcji na potrzeby sektora militarnego. Jedynym rozwiązaniem, które mogło ten wzrost zapewnić, było rozciągnięcie zadań w zakresie produkcji zbrojeniowej na wszystkie sektory gospodarki. Innymi słowy, chodziło tu o gigantyczny proces przestawienia przemysłu na tory produkcji wojennej, o taką jego przebudowę, aby centralnym zadaniem całego przemysłu stała się produkcja uzbrojenia, sprzętu, amunicji i wyposażenia dla walczących armii⁶⁷. Udział produkcji wojskowej w całości produkcji przemysłowej w wybranych państwach podczas I wojny światowej przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Udział produkcji wojskowej w całości produkcji przemysłowej w latach 1915 – 1918, (w %)

PAŃSTWO	1915 r.	1916 r.	1917 r.	1918 r.
Niemcy	35	60	75	75
Wielka Brytania	25	40	60	65
Francja	30	45	70	75
Stany Zjednoczone	.	.	10	40

Źródło: P. A. Biełow, Woprosy ekonomiki w sowriemiennoj wojnie, Moskwa 1951, s. 113.

⁶⁷ J. Leszczyński, Węzłowe problemy historii gospodarczej pierwszej wojny światowej, WAP, Warszawa 1982, s. 145.

Tak znaczny wzrost produkcji towarów na potrzeby armii osiągnięty został głównie na skutek ograniczenia produkcji na potrzeby sektora cywilnego.

Przestawienie gospodarki na tory wojenne nie odbywało się według wcześniej przygotowanego planu, lecz w dużym stopniu żywiołowo, pod presją potrzeb dyktowanych przebiegiem działań zbrojnych. Jednak pod koniec wojny gospodarka wojenna poszczególnych państw stanowiła już zorganizowany system, nastawiony na maksymalizację produkcji zaspokajającej potrzeby armii, na bazie istniejącego potencjału ekonomicznego⁶⁸.

W omawianym okresie powstał jakościowo nowy, wyższy stopień powiązania gospodarki z armią, w wyniku którego istniało bezpośrednie uzależnienie działań wojennych od możliwości potencjału gospodarczego poszczególnych państw.

Ekspansja produkcji uzbrojenia i wyposażenia dla wojska doprowadziła do zatarcia się granicy między przemysłem zbrojeniowym, a resztą przemysłu, która dawniej była bardzo wyraźna. O sile wojennej kraju zaczął w coraz większym stopniu decydować całokształt jego możliwości gospodarczych⁶⁹.

Centralnym ogniwem całej działalności gospodarczej stała się produkcja wyrobów potrzebnych walczącym armiom – uzbrojenia, amunicji, sprzętu wojskowego, umundurowania itp. W związku z tym główną troskę poświęcano sprawom rozwoju przemysłu zbrojeniowego, który wchłaniał ogromną liczbę zakładów z pozostałych obszarów gospodarki. Inne sektory przemysłu stały się ogniwami wspierającymi rozwój przemysłu zbrojeniowego przez dostarczanie mu maszyn i urządzeń oraz surowców i materiałów. Zadania te wysunęły się na pierwsze miejsce. Jednocześnie drastycznemu ograniczeniu uległy inne zadania, w szczególności zaopatrywanie rynku krajowego i zagranicznego⁷⁰.

W okresie II Rzeczypospolitej zwiększone potrzeby wojska, wynikające między innymi z:

- a) dużych braków, spowodowanych zużyciem sprzętu i środków materiałowych na froncie;

⁶⁸ M. Daniluk, *Gospodarka pokojowa a wojna*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1984, s. 29 – 30.

⁶⁹ J. Leszczyński, *Węzłowe problemy...*, op. cit., s. 145.

⁷⁰ Tamże, s. 147.

- b) konieczności remontów budynków koszarowych i innych obiektów przejętych od zaborców;
- c) porządkowania służb kwatermistrzowskich i tworzenia zapasów mobilizacyjnych;

zaspokajane były w oparciu o zakłady rzemieślnicze oraz firmy prywatne, które dzięki znacznym zamówieniom wojskowym mogły dobrze prosperować, a nawet się rozwijać. Jako przykład posłużyć mogą odnalezione w Zespole Akt Biura Administracji Armii umowy zawarte przez wojsko w latach 1921/1922 z dostawcami prywatnymi. Zachowały się kontrakty z ponad 200 firmami i zakładami rzemieślniczymi. Ich numeracja wskazuje jednak, że np. w 1921 roku tylko umów podpisanych przez intendenty okręgów i departamenty Ministerstwa Spraw Wojskowych mogło być ponad czterysta, nie licząc transakcji dokonywanych przez poszczególne jednostki wojskowe i garnizonowe. Wzajemne kontakty gospodarcze, jakie łączyły armię ze środowiskiem rzemieślniczym i zakładami wytwórczymi, najlepiej ilustruje zestawienie najczęściej zamawianych przedmiotów: środki opatrunkowe, przewody, sprzęt elektrotechniczny, blacha, części kół do wozów taborowych, węże gumowe, farby, smary, bagnety, stemple karabinowe, szable, zestawy narzędzi i konserwy. Ponadto zawarto kilka umów na naprawę sprzętu oraz wiele transakcji na dostawę dużych ilości opału, paszy i prowiantu⁷¹. Na uwagę zasługuje kwestia oceny jakości dostawców dokonywana na szczeblu Ministerstwa Spraw Wojskowych na podstawie meldunków otrzymywanych z poszczególnych intendentur i garnizonów. Zakłady, które dały się poznać jako dostawcy niesolidni, nieterminowi, spekulujący na brakach towarów, umieszczane były na wydawanych corocznie „Listach dostawców wyłączonych od dostaw dla wojska”. Firmy umieszczone na liście wyłączone były z wszelkich kontraktów z armią do czasu przekonania decydentów wojskowych o poprawie jakości i terminowości realizowanych kontraktów. Ponadto niesolidność dostaw groziła zerwaniem umowy, zachwianiem reputacji zakładu u indywidualnych odbiorców, a w wielu przypadkach nawet sprawą sądową. Rzeczą charakterystyczną jest, że zastrzeżenia dotyczyły niemal wyłącznie dużych kontraktów, natomiast z reguły nie

⁷¹ J. Odziemkowski, *Armia i społeczeństwo II Rzeczypospolitej*, Bellona, Warszawa 1996, s. 165.

zgłaszano uwag do jakości dostaw towarów i usług wykonanych w małych warsztatach i firmach.

Analiza działalności służb kwatermistrzowskich w zakresie zabezpieczenia potrzeb żołnierzy w czasie II wojny światowej (1939 - 1945) dostarcza również wielu przykładów wykorzystywania do tego celu potencjału gospodarczego terenów, na których były prowadzone działania.

Potwierdzeniem tych słów niech będzie np. działalność Pierwszej Armii Polskiej w ZSRR w trakcie jej stacjonowania na Wołyniu. W tym okresie armia wielokrotnie zmuszona była do realizacji zaopatrywania oddziałów z zasobów miejscowych. Do maja 1944 roku armia nie odczuwała trudności w dziedzinie zaopatrzenia materiałowo-technicznego i żywnościowego, gdyż stacjonując na głębokich tyłach, zaspokajała swe potrzeby bezpośrednio z centralnych lub okręgowych baz Armii Radzieckiej. Jednak przekazanie jej w podporządkowanie 1. Frontowi Białoruskiemu, którego kwatermistrzostwo oświadczyło, że obiektywne trudności uniemożliwiają systematyczne i całkowite zaspokojenie potrzeb z magazynów frontu, zmusiło Dowództwo 1. Armii Polskiej do podjęcia kroków w kwestii dokonywania zakupów z zasobów miejscowych. Tym sposobem realizowane było przede wszystkim zaopatrzenie żywnościowe, a o skali zjawiska mogą świadczyć towary otrzymane przez armię do 15 czerwca 1944 roku: 330 ton zboża, 400 ton kartofli, 20 ton mięsa, 15 tysięcy litrów mleka oraz 10 tysięcy sztuk jaj⁷². Pomimo zaangażowania w realizację zaopatrzenia armii poprzez wykorzystanie zasobów miejscowych napotkane trudności (miedzy innymi niechęć miejscowej ludności ukraińskiej, obecność na tych terenach ukraińskich grup nacjonalistów, rabunkowa eksploatacja potencjału gospodarczego jesienią i zimą 1943 roku przez wojska niemieckie) pozwoliły na realizację planu wykorzystania zasobów miejscowych na poziomie 50 – 70%⁷³.

W okresie II wojny światowej również pododdziały partyzanckie wielokrotnie korzystały z zasobów miejscowych w rejonie prowadzonych działań, które stanowiły główne źródło zabezpieczenia ich potrzeb, określanych współcześnie jako potrzeby

⁷² S. Załuski, Praca kwatermistrzowska 1 Armii Wojska Polskiego, „Przegląd Kwatermistrzowski” nr 1/1958, s. 144.

⁷³ I. Błagowieszczanski, Dzieje 1 Armii Polskiej w ZSRR. Maj – lipiec 1944 r., Wydawnictwo MON, Warszawa 1972, s. 130.

logistyczne. W miarę wzrostu ilości sił partyzanckich nabierała znaczenia sprawa ich: żywienia, zaopatrywania w odzież, leki, a także naprawa uzbrojenia. Nie otrzymując pomocy z zewnątrz lub w bardzo ograniczonym zakresie, oparciem dla nich był potencjał gospodarczy terenów, na których działały, dostarczający niezbędnych środków pozwalających na skuteczną walkę z nieprzyjacielem. Podstawowymi źródłami i sposobami zaopatrywania jednostek Armii Ludowej były rekwizycje i konfiskaty w majątkach ziemskich znajdujących się pod zarządem niemieckim (Liegenschaft) oraz w spółdzielniach i magazynach. Dopuszczalne było także zaopatrywanie się w polskich majątkach obszarowych i u ludzi wysługujących się okupantowi, na przykład Volksdeutsche⁷⁴. Ponadto oddziały partyzanckie korzystały często z pomocy ludności wiejskiej np. przy wypieku chleba czy remoncie sprzętu przez kowali.

Omawiając zaangażowanie gospodarki na rzecz sił zbrojnych podczas II wojny światowej, należy podkreślić, że była to wojna obliczona na wyczerpanie potencjału ekonomicznego przeciwnych koalicji. Syntetycznym miernikiem zaangażowania gospodarki państw biorących w niej udział jest udział wydatków wojskowych w produkcie narodowym⁷⁵, który przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Udział wydatków wojskowych w produkcie narodowym brutto wybranych państw podczas II wojny światowej, (w %)

PAŃSTWO	Wydatki wojskowe w produkcie narodowym brutto (%)
Niemcy	70 – 80
Wielka Brytania	66,6
Stany Zjednoczone	51,8

Źródło: M. Daniluk, *Gospodarka pokojowa ...*, op. cit., s. 34.

⁷⁴ M. Wieczorek, *Armia Ludowa 1944 – 1945*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1979, s. 256.

⁷⁵ Por. M. Daniluk, *Gospodarka pokojowa...*, op. cit., s. 33.

Procesy mobilizacji gospodarczej wyrażające się 50 – 70 % udziałem wydatków wojskowych w produkcie narodowym oraz udoskonalone (w porównaniu do I wojny światowej) systemy gospodarki wojennej pozwoliły na efektywne wykorzystanie systemów zaopatrzeniowych w warunkach wojny.

Również po zakończeniu działań wojennych Wojsko Polskie wykorzystywało potencjał gospodarki w celu zaspokojenia potrzeb armii. Z chwilą wyzwolenia kraju ukształtował się nowy system zabezpieczenia materiałowego jednostek wojskowych, niewchodzących w skład armii czynnych. Sprawne zabezpieczenie potrzeb wojska próbowano realizować w oparciu o produkcję przemysłową, tworząc techniczne komórki organizacyjne przy poszczególnych zakładach produkcyjnych. Chciano bowiem zapewnić właściwy odbiór z zakładów gotowej produkcji, którą następnie rozdzielano zgodnie z planem sporządzanym przez organa zaopatrzenia⁷⁶. Ponadto w okresie powojennym oficerowie odpowiedzialni za zabezpieczenie potrzeb armii korzystali niejednokrotnie z krajowych źródeł zaopatrzenia w oparciu o podmioty gospodarcze oraz realizowali różnorodne usługi naprawcze przy wykorzystaniu rzemieślników zatrudnionych w nielicznych w tym okresie warsztatach i zakładach.

Konflikty zbrojne ostatnich lat przynoszą również liczne przykłady w zakresie współpracy armii z gospodarką narodową, które pozwalały na zabezpieczenie potrzeb wojsk, skutkując sukcesem prowadzonych działań. Organizacja zabezpieczenia logistycznego wojsk we współczesnych operacjach, jak wykazują doświadczenia minionych wojen w tym m.in. w Wietnamie (1965 – 1973), Afganistanie (1979 – 1989) i w rejonie Zatoki Perskiej (1990 – 1991), stała się niezwykle skomplikowana⁷⁷. Wystarczy chociażby przypomnieć sytuację podczas operacji „Pustynna Burza” w 1991 roku, kiedy to warunkiem podjęcia działań bojowych przeciw Irakowi przez Siły Sprzymierzone było zgromadzenie odpowiednich ilości środków materiałowo-technicznych i przerzut ich w rejon działań. W ciągu trzech tygodni „amerykańskiej operacji logistycznej” każdego dnia rozładowywano przeciętnie około 15 transportowców i przyjmowano 20 tys. ton dostaw. W sumie dostarczono ok. 7 mln.

⁷⁶ K. Frontczak, Siły Zbrojne Polski Ludowej, Przejście na stopę pokojową 1945 – 1947, Wydawnictwo MON, Warszawa 1974, s. 36.

⁷⁷ Z. Kurasiński, Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych w operacjach prowadzonych samodzielnie siłami narodowymi na obszarze kraju, AON, Warszawa 2000, s. 4.

ton ładunków, w większości drogą morską⁷⁸. Był to ogromny wysiłek zarówno dla sił zbrojnych, jak i dla gospodarki, jednak wcześniej wypracowane zasady współpracy pozwoliły na pełen sukces prowadzonej operacji.

Podczas aktualnie prowadzonej operacji U.S. Army w Iraku zabezpieczenie logistyczne żołnierzy amerykańskich w głównej mierze opiera się na cywilnych kontrahentach. W ramach współpracy Armii Amerykańskiej z podmiotami zewnętrznymi realizowane jest między innymi⁷⁹:

- a) planowanie przedsięwzięć logistycznych;
- b) przygotowanie magazynów oraz gromadzenie utrzymanie zapasów materiałowych;
- c) przewozy zaopatrzenia;
- d) obsługiwanie, remontowanie, nadzorowanie działania UiSW;
- e) przygotowywanie posiłków, czyszczenie (pranie) odzieży oraz utrzymywanie w czystości obiektów wojskowych;
- f) budowa obiektów o różnym przeznaczeniu;
- g) instalacja oraz eksploatacja systemów komputerowych i transmisji danych;
- h) ochrona osób, mienia (kolumn zaopatrzenia), obiektów (instalacji wojskowych) itd.;
- i) szkolenie irackiej armii i policji;
- j) pomoc w przesłuchaniach, tłumaczeniach i przepisywaniu tekstów.

Współpraca U.S. Army z firmami cywilnymi podczas operacji w Iraku w obszarze logistyki wojskowej wyznacza kierunki rozwoju systemu kontraktacyjnego w XXI wieku. We współczesnej historii wojen Irak jest największym rynkiem gospodarczej współpracy wojskowo-cywilnej⁸⁰.

Szczegółowe przykłady wykorzystywania zasobów cywilnych gospodarki na potrzeby sił zbrojnych wybranych armii zostaną omówione w rozdziale 2.

Podsumowując powyższe rozważania, należy zaznaczyć, że wyzyskiwanie zasobów infrastruktury terenowej (surowce i gotowe produkty, sprzęt i urządzenia,

⁷⁸ Por. K. Ficoń, Geneza i rozwój logistyki wojskowej, „Wojskowy Przegląd Techniczny i Logistyczny” nr 4/1999, s. 6.

⁷⁹ M. Skarżyński, Outsourcing militarny, Kwartalnik Bellona nr 1/2008, s. 174.

⁸⁰ Tamże, s. 173.

obiekty i zakłady oraz warsztaty produkcyjne itp.) zależało od dwóch zasadniczych czynników: potrzeb „logistycznych” wojsk oraz potencjału infrastruktury terenowej, czyli jej zasobności w środki zaopatrzenia i urządzenia, które mogły świadczyć usługi logistyczne. Do szczegółowych zasobów infrastruktury logistycznej wykorzystywanej dla zaspokojenia potrzeb wojsk na przełomie wieków zaliczyć można: składnice i magazyny gospodarki narodowej (np.: paliw płynnych, żywności, środków medycznych), zakłady przemysłu paliwowego oraz inne zakłady przetwórcze, koleje, linie lotnicze, żeglugę śródlądową, przedsiębiorstwa transportowe, zakłady i warsztaty remontowe, przychodnie i szpitale społecznej służby zdrowia, apteki, piekarnie, rzeźnie i masarnie, pralnie, łaźnie, zakłady szewskie, krawieckie, fryzjerskie, punkty handlowe, itp.⁸¹.

Jedno z fundamentalnych praw walki zbrojnej mówi o zależności sposobów i form walki od ich materialnych podstaw, co przekładało się na charakter konfliktów zbrojnych, który determinowany był przede wszystkim przez poziom rozwoju cywilizacyjnego toczących je społeczeństw⁸².

Przytoczone powyżej przykłady wskazują na liczne kontakty organów zaopatrzenia wojsk z podmiotami gospodarczymi, zarówno na terytorium własnym, jak i zdobytym. Początkowo wykorzystywanie zasobów gospodarki odbywało się w systemie rekwizycji, przeważnie wobec wrogości posiadaczy potencjału niezbędnego dla wojska lub wręcz na zasadzie grabieży. Stosunki te stopniowo ewoluowały wraz z ustrojami gospodarczymi, dochodząc do obecnych relacji zachodzących pomiędzy wojskiem a podmiotami gospodarczymi w systemie gospodarki rynkowej.

Po dokonanej analizie relacji zachodzących pomiędzy gospodarką a armią na przełomie wieków przejdę do określenia współczesnych zadań gospodarki narodowej w zakresie świadczenia dostaw towarów i usług dla wojska oraz roli, jaką gospodarka narodowa odgrywa w tym obszarze.

⁸¹ E. Nowak, *Aspekty prawne wykorzystania infrastruktury terenowej*, „Wojskowy Przegląd Techniczny i Logistyczny” nr 1/2000, s. 9.

⁸² Por. K. Kubiak, *Wojny, konflikty zbrojne i punkty zapalne na świecie*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2005, s. 18.

1.3. Rola i zadania gospodarki narodowej w zakresie świadczenia dostaw towarów i usług dla wojska

Proces zapewnienia siłom zbrojnym niezbędnych środków i zasobów logistycznych od lat nierozdzielnie związany był z wykorzystywaniem potencjału gospodarki. Odpowiednie zabezpieczenie logistyczne żołnierzy warunkowało sukces w walce, a jedną z dróg właściwej jego realizacji było zaspokajanie potrzeb przy wykorzystaniu miejscowych zasobów gospodarczych. Zaspokajanie materialnych potrzeb wojska przez gospodarkę narodową, a głównie możliwości do zaopatrywania sił zbrojnych w nowoczesne uzbrojenie i sprzęt stanowiło w historii i gwarantuje obecnie podstawowy czynnik siły obronnej państwa.

We współczesnych warunkach szczególną rolę w zapewnieniu skuteczności działań sił zbrojnych odgrywa współpraca cywilno-wojskowa w zakresie dostaw towarów i usług dla armii. Relacje te obejmują współdziałanie gospodarczych ogniw cywilnych i wojskowych zarówno w czasie pokoju, kryzysu (zagrożenia bezpieczeństwa), jak i wojny. Siły zbrojne przygotowują się do realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego we współpracy zarówno z krajowymi podmiotami gospodarczymi w czasie wykonywania zadań na terytorium własnym, jak i z zewnętrznymi kooperantami podczas wykonywania zadań poza granicami Polski. Warto podkreślić, że podstawą rachunku ekonomicznego w siłach zbrojnych jest analiza porównawcza efektów militarnych i kosztów, a drogą do uzyskania efektywności nakładów na utrzymanie wojska jest właściwa współpraca armii z podmiotami gospodarki w zakresie dostaw towarów i usług na potrzeby obronne.

Uwzględniając przygotowania działów gospodarki narodowej do realizacji zadań w warunkach kryzysu i wojny oraz biorąc pod uwagę, że w pokojowej gospodarce narodowej część wytworzonych dóbr materialnych powszechnego użytku oraz produkcji wyposażenia wojskowego przeznaczają się na cele militarne, można zauważyć, że głównym układem powiązań pomiędzy gospodarką narodową a wojskiem jest zaspokajanie potrzeb materiałowych sił zbrojnych. Zasilanie sił zbrojnych przez gospodarkę narodową obejmuje środki materialne i usługi. Struktura rodzajowa tych dóbr i świadczeń jest rozległa, a ich wielkość zróżnicowana, zależna głównie od skali

potrzeb obronnych, środków finansowych wydzielonych na ich zaspokojenie z dochodu narodowego (budżetu państwa) oraz potencjału wytwórczego⁸³.

W obecnych czasach gospodarki rynkowej zakres kontraktów wojskowo-cywilnych w zakresie logistycznego zabezpieczenia wojsk nieustannie wzrasta, a skala wykorzystywania potencjału zasobów podmiotów gospodarczych wciąż rośnie, wpływając na działalność wojskowych organów logistycznych.

Jak zauważa Z. Bako: „zapotrzebowanie sił zbrojnych na różnego rodzaju środki materiałowe, z których wartościowo podstawową część stanowi broń, jest tak zróżnicowane, że praktycznie rzecz biorąc w dostawy bezpośrednie i pośrednie zaangażowane są prawie wszystkie gałęzie przemysłu. W wielu wypadkach produkcja na cele wojskowe nie wyodrębniła się nawet z całości produkcji i często niełatwo jest ustalić, jaka jej część ma charakter cywilny, a jaka wojskowy”⁸⁴. Wynika z tego jednoznacznie jak duże współzależności i relacje zachodzą pomiędzy gospodarką narodową a siłami zbrojnymi.

W celu określenia roli i zadań gospodarki narodowej w zakresie świadczenia dostaw towarów i usług dla wojska niezbędne jest przybliżenie struktury gospodarki narodowej oraz płaszczyzn wykorzystywania jej przez wojsko.

Gospodarka narodowa jest zasadniczym źródłem zaopatrującym państwo i społeczeństwo w produkty i usługi. Ze względu na występujące powiązania i współzależności, jej potencjał determinuje możliwości tworzenia siły obronnej państwa i stwarza warunki zaspokojenia przyszłych potrzeb obronnych⁸⁵.

Gospodarka narodowa obejmuje zbiór wszystkich podmiotów gospodarczych oraz organizacji i instytucji współpracujących ze sobą w zakresie gospodarki, a także wszystkie zależności i sprzężenia zwrotne zachodzące między nimi. Całość procesu gospodarczego w gospodarce narodowej dzieli się na dwie sfery:

- a) działalność w sferze produkcji materialnej;
- b) działalność w sferze poza produkcją materialną.

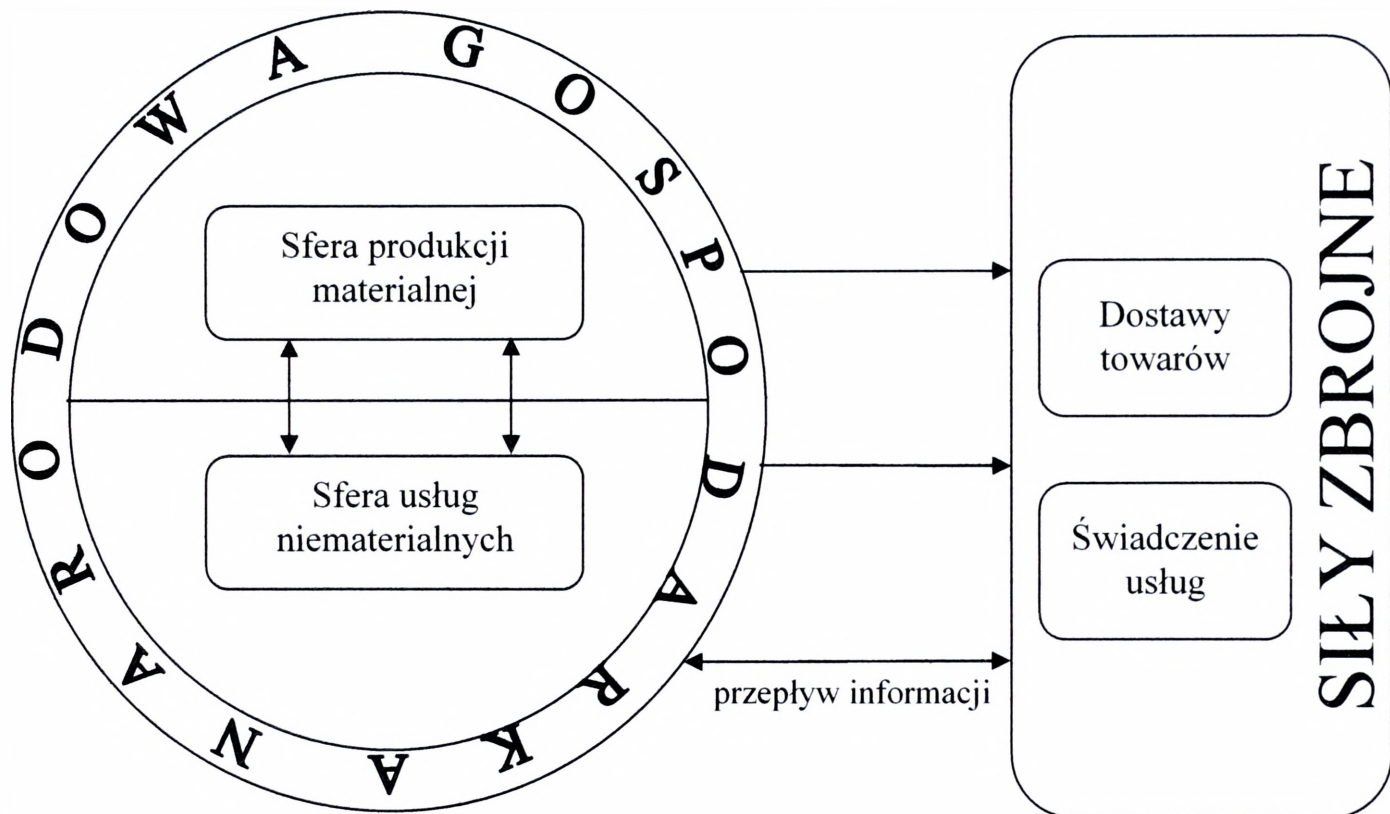
⁸³ M. Daniluk, *Gospodarka pokojowa...*, op. cit., s. 127 – 128.

⁸⁴ Z. Bako, *NATO – rynek uzbrojenia*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1980, s. 58.

⁸⁵ *Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia*, pod red. nauk. J. Płaczka, AON, Warszawa 2001, s. 12.

Sfery gospodarki narodowej oraz ich zadania na rzecz sił zbrojnych przedstawia schemat 3.

Schemat 3. Sfery gospodarki narodowej świadczące dostawy towarów i usług dla sił zbrojnych – ujęcie ideowe



Źródło: opracowanie własne.

Działalność w sferze produkcji materialnej polega na wydatkowaniu pracy i środków produkcji w celu bezpośredniego pozyskiwania dóbr przyrody (przemysł wydobywczy, leśnictwo, rolnictwo), do ich przetwarzania (przemysł przetwórczy, budownictwo), a ponadto do przewożenia i rozprowadzenia tych dóbr (transport towarów, handel), a także do przewożenia osób (transport osobowy) i przekazywania informacji (łączność). W ramach tej sfery wyróżnia się następujące działy gospodarki narodowej:

- a) przemysł;
- b) budownictwo;
- c) rolnictwo;

- d) leśnictwo;
- e) transport;
- f) łączność;
- g) handel;
- h) pozostałe gałęzie produkcji materialnej.

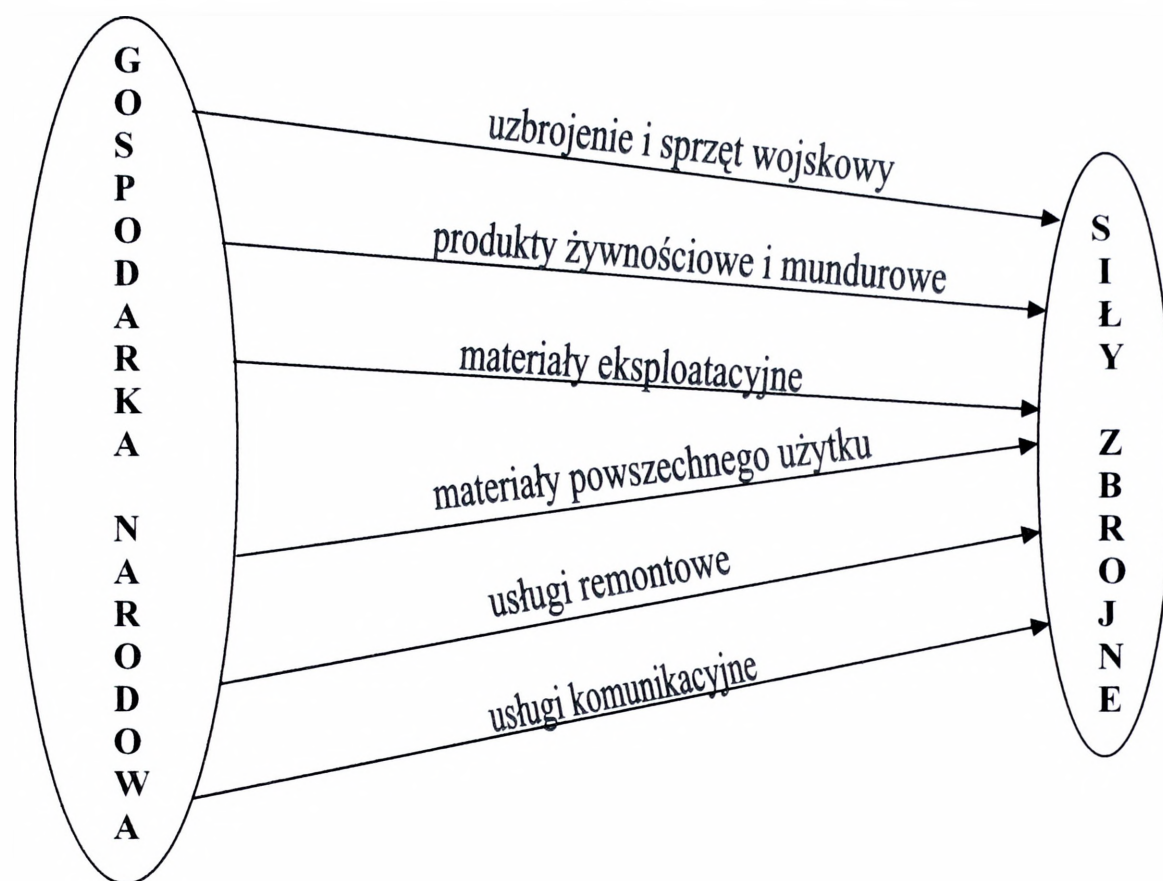
Wymienione działy gospodarki narodowej dzielą się na gałęzie (grupa przedsiębiorstw lub innych jednostek zbliżonych do siebie charakterem procesu produkcyjnego, przeznaczeniem produkcji itp.), a w ich ramach na branże (dział handlu lub produkcji obejmujący towary lub usługi jednego rodzaju).

Działalność w sferze poza produkcją materialną polega na świadczeniu usług niematerialnych na rzecz poszczególnych osób (oświata, ochrona zdrowia, kultura itp.) lub społeczeństwa jako całości (administracja państwowa, obrona narodowa, finanse itp.).

Powiązania gospodarki wojskowej z gospodarką rynkową w Polsce są wielorakie i wielopłaszczyznowe, zależne od wielu czynników, z których najważniejszym jest budżet resortu Obrony Narodowej. Przez rynek siły zbrojne są zasilane w uzbrojenie, sprzęt, materiały, części, podzespoły i zespoły, produkty żywnościowe, mundurowe, leki itp.⁸⁶. Podstawowe towary i usługi dostarczane siłom zbrojnym przez gospodarke narodową przedstawia schemat 4.

⁸⁶ K. Pajewski, Logistyczny system zaopatrywania, Bellona, Warszawa 1995, s. 21.

Schemat 4. Podstawowe towary i usługi dostarczane siłom zbrojnym z gospodarki narodowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Daniluk, *Gospodarka pokojowa...*, op. cit., s. 128.

Oddziaływanie systemu gospodarki narodowej na system zaopatrzenia wojsk dokonuje się przez różne formy zasilenia materiałowych, które mają charakter powszechny i podstawowy w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Produkty dostarczane siłom zbrojnym z gospodarki narodowej można najogólniej podzielić na dwie grupy:

- uzbrojenie i sprzęt wojskowo-techniczny;
- materiały i sprzęt powszechnego użytku.

Dział pierwszy poza sprzętem stricte wojskowym (broń, samoloty, itp.) obejmuje ponadto m.in. samochody, ciągniki, radiostacje czyli sprzęt mający zastosowanie w cywilnej działalności gospodarki. Cechą tej grupy jest fakt, że w działalności kreującej popyt, postęp techniczny oraz produkcję istotną rolę poza czynnikiem ekonomicznym odgrywa interes bezpieczeństwa narodowego. Grupa druga zawiera

między innymi takie towary jak: umundurowanie, żywność, środki medyczne, materiały pędne i smary czyli przedmioty, które mają pełne zastosowanie w gospodarce narodowej.

Natomiast z punktu widzenia częstotliwości dokonywania zakupów można wyodrębnić trzy zasadnicze grupy:

- a) towary częstego zakupu, np. artykuły żywnościowe lub materiały pędne;
- b) towary okresowego zakupu, np. przedmioty zaopatrzenia mundurowego lub techniczne środki materiałowe;
- c) towary nabywane sporadycznie, np. produkty i usługi nabywane według indywidualnego zamówienia.

Rozpatrując natomiast zadania gospodarki z punktu widzenia bezpieczeństwa narodowego, należy zauważyć, że do podstawowych funkcji gospodarki zalicza się:

- a) zapewnienie optymalnych warunków do utrzymania i szkolenia sił zbrojnych w czasie pokoju;
- b) przygotowanie bazy do wykonywania przez armię zadań w okresie zagrożenia bezpieczeństwa w czasie wojny;
- c) stworzenie warunków przetrwania ludności w sytuacjach ekstremalnych⁸⁷.

Oddziaływanie systemu gospodarki narodowej na system zaopatrywania wojsk dokonuje się przez różne formy zasileń materiałowych, które mają charakter powszechny i podstawowy w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Zakres i charakter powiązań sił zbrojnych, a w szczególności logistyki wojskowej, z gospodarką obronną, czyli gospodarką narodową rozpatrywaną od strony związków współzależności z systemem obronnym państwa, powinien wynikać z uzasadnionych potrzeb bojowych sił zbrojnych oraz możliwości gospodarczych i organizacyjnych państwa. W tym zakresie system logistyczny powinien:

- a) w **okresie pokoju** – zaspokoić potrzeby materiałowe związane z utrzymaniem gotowości bojowej, szkoleniem oraz bieżącą działalnością sztabów i jednostek wojskowych;

⁸⁷ Tamże, s. 37.

- b) **w okresie kryzysów i napięć** – posiadać możliwości płynnego zwiększenia zakresu zabezpieczenia materiałowo-technicznego oraz przygotowania się do działania w warunkach polowych po mobilizacyjnym rozwinięciu;
- c) **w okresie działań wojennych** – zabezpieczyć materiałowe i techniczne potrzeby na rzecz utrzymania wysokiego stopnia gotowości do użycia systemów uzbrojenia, które mają decydujący wpływ na osiągnięcie powodzenia w walce⁸⁸.

Zgodnie z obowiązującymi aktami prawnymi, obowiązek umacniania obronności państwa nałożony jest na wszystkie ogniwa władzy i administracji państwowej, organa samorządowe oraz podmioty gospodarcze niezależnie od formy własności. Zadania te realizowane są w ramach zorganizowanego i systematycznie doskonalonego systemu gospodarczo-obronnego państwa, w ramach którego można wyróżnić m.in. podsystem zabezpieczający potrzeby formułowane przez sferę militarną. Zasadnicze zadania gospodarki na rzecz obronności w poszczególnych okresach przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Zadania gospodarki na rzecz obronności w poszczególnych okresach

Lp.	Rodzaj zadania	Czas „P”	Okres zagrożenia	Czas „W”
1.	Zaspokajanie bieżących potrzeb sił zbrojnych	X	X	
2.	Zaspokajanie mobilizacyjnych i wojennych potrzeb sił zbrojnych		X	X
3.	Przygotowanie obronne wybranych elementów infrastruktury państwa	X	X	
4.	Obronne wykorzystanie infrastruktury państwa		X	X
5.	Gromadzenie rezerw państwowych	X	X	
6.	Wykorzystanie rezerw państwowych dla potrzeb obronnych państwa		X	X
7.	Organizowanie systemów obrony cywilnej oraz militaryzacji	X	X	
8.	Wykorzystywanie systemów obrony cywilnej oraz militaryzacji		X	X
9.	Reglamentacja towarów i wyrobów		X	X

Źródło: *Ekonomika obrony*, pod red. W. Stankiewicza, AON, Warszawa 1994, s.51.

⁸⁸ *Gospodarka obronna Polski. Stan obecny i perspektywy*, pod red. nauk. M. Sułka, AON, Warszawa 1995, s. 162.

Zaopatrzenie wojska w materiały w czasie pokoju odbywa się przez dostawy towarów z krajowych zakładów produkcyjnych, z importu oraz w formie bezpośrednich zakupów środków materiałowych (materiały powszechnego użytku), dokonywanych przez oddziały gospodarcze w różnych jednostkach organizacyjnych gospodarki narodowej.

Na odmiennych zasadach odbywa się zabezpieczenie materiałowych potrzeb sił zbrojnych w okresie zagrożenia i wojny (potrzeby wojenne). Potrzeby te określające asortyment oraz ilości wyrobów i usług, niezbędnych w czasie mobilizacyjnego rozwinięcia, w początkowym okresie wojny oraz w dalszych jej etapach obejmują:

- a) uzbrojenie i sprzęt wojskowy;
- b) środki bojowe pola walki;
- c) środki kwatermistrzowskie;
- d) inwestycje;
- e) rezerwy państwowe⁸⁹.

Adresatami tych potrzeb są właściwe podmioty gospodarcze o różnych formach własności, tj. przedsiębiorstwa państwowe, spółki Skarbu Państwa oraz podmioty prywatne. Dokumentem określającym zadania podmiotów w zakresie zabezpieczenia materiałowego sił zbrojnych jest Centralny Program Mobilizacji Gospodarki (CPMG). Zadania zawarte w CPMG mają charakter obligatoryjny, a ich nakładanie na podmioty gospodarcze odbywa się w oparciu o odpowiednie regulacje ustawowe⁹⁰.

Uwzględniając wzajemne przenikanie się obronności i gospodarki narodowej, należy zaznaczyć ponadto, że do szczegółowych zadań pokojowej gospodarki można zaliczyć przede wszystkim:

- a) przygotowanie i ciągłe aktualizowanie planu mobilizacji gospodarczej na wypadek zagrożenia czy też wojny;
- b) przygotowywanie rezerw materiałowych dla potrzeb mobilizacyjnego rozwinięcia gospodarki obronnej;
- c) utrzymanie, wyposażenie sił zbrojnych oraz budowanie obiektów wojskowych;

⁸⁹ T. Kuźma, Istota i charakter programowania mobilizacji gospodarczej (system gospodarczo-obronny), AON, MG, Warszawa 2001, s. 12.

⁹⁰ Tamże, s. 13.

- d) dostosowanie infrastruktury społeczno-ekonomicznej do wymogów obronności;
- e) gromadzenie państwowych rezerw gospodarczych na zaopatrzenie sił zbrojnych, ludności i gospodarki;
- f) pozyskiwanie dóbr i usług obronnych (których sami nie posiadamy) z importu;
- g) przygotowywanie bazy produkcyjno-remontowej w przemyśle do realizacji zadań w warunkach zagrożenia czy też wojny⁹¹.

Zadania związane z dostawą towarów i usług dla sił zbrojnych, warunkujące skuteczne ich działanie w każdym czasie, realizowane są przez ogniwa gospodarki narodowej nazywane gospodarczymi ogniwami układu pozamilitarnego. W skład gospodarczych ogniw obronnych wchodzi:

- a) przedsiębiorcy – instytucje osobowe i prawne realizujące na zasadach komercyjnych produkcję i usługi bezpośrednio na rzecz sił zbrojnych;
- b) rezerwy państwowe – wyspecjalizowane agencje, którym powierzono zasadniczą rolę w tworzeniu rezerw państwowych i gospodarowaniu nimi (przechowywanie, gospodarowanie, odtwarzanie, zwalnianie), a także ich dystrybucja dla sił zbrojnych lub innych odbiorców realizujących zadania logistyczne na rzecz tych sił, w sytuacji podwyższania gotowości obronnej państwa;
- c) logistyka obronna – przedsiębiorcy szczególnie ważni dla bezpieczeństwa i obronności państwa, którym powierzono określone zadania z zakresu logistyki jako zadania obronne;
- d) infrastruktura obronna – część infrastruktury państwa (kolejowa, drogowa, teleinformatyczna, inna), która w trakcie jej tworzenia lub modernizacji została przygotowana albo posiada zdolność do szybkiego przystosowania do realizacji zadań logistycznych na rzecz sił zbrojnych⁹².

⁹¹ Por. Gospodarka obronna Polski..., op. cit., s. 13.

⁹² Por. Doktryna Logistyczna Sił Zbrojnych..., op. cit., s. 69-70.

Zadania gospodarczych ogniw obronnych obejmują:

- a) produkcję uzbrojenia, sprzętu wojskowego, części zapasowych, materiałów eksploatacyjnych, paliw, żywności i innych materiałów;
- b) usługi związane z odtwarzaniem uzbrojenia i sprzętu wojskowego, obsługi gwarancyjne i okresowe, modernizacje sprzętu oraz szkolenia użytkowników;
- c) tworzenie rezerw państwowych na potrzeby sił zbrojnych;
- d) dostosowanie infrastruktury państwa do potrzeb sił zbrojnych wynikających z ich mobilizacyjnego rozwinięcia tak, aby zapewnić sprawne dowodzenie, uzupełnienie potrzeb osobowych i materiałowych, usług medycznych, możliwość przemieszczania i transportu;
- e) tworzenie elementów logistyki państwa z uwzględnieniem wymagań zgłaszanych przez siły zbrojne⁹³.

Prowadząc rozważania na temat roli i zadań gospodarki narodowej na rzecz sił zbrojnych, nie można pominąć roli i znaczenia wyspecjalizowanej części przemysłu obronnego, a mianowicie przemysłu zbrojeniowego, którego głównym zadaniem jest produkcja towarów typowo wojskowych, takich jak: uzbrojenie, sprzęt wojskowy, amunicja. W systemie gospodarki nakazowo-rozdzielczej sektor zbrojeniowy korzystał z szeregu przywilejów i udogodnień, takich jak⁹⁴:

- a) ułatwiony dostęp do deficytowych surowców;
- b) ułatwiona sprzedaż wyprodukowanych towarów w wyniku zaangażowania instytucji państwowych w poszukiwanie nowych rynków zbytu;
- c) finansowanie ze środków budżetowych części prac naukowo-badawczych oraz inwestycji modernizacyjnych i rozwojowych, a także finansowanie utrzymania części rezerw zdolności wytwórczych i mocy produkcyjnych zgodnie z planem mobilizacji gospodarczej;
- d) ulgi w podatku dochodowym oraz mniejsze, w porównaniu z przedsiębiorstwami „cywilnymi”, zobowiązania odprowadzania odpisów amortyzacyjnych;

⁹³ Tamże, s. 70.

⁹⁴ Analiza sektorowa konwersji przemysłu zbrojeniowego w Polsce w okresie transformacji gospodarki na system rynkowy (lata 1989 – 1997), pod red. M. Daniluka, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1999, s. 31–32.

- e) preferencyjne zasady wynagradzania pracowników przemysłu zbrojeniowego, wspieranego systemem dodatków płacowych.

Jednak po roku 1989 utracił uprzywilejowaną pozycję i obecnie system powiązań sił zbrojnych z podmiotami przemysłu zbrojeniowego w zakresie dostaw towarów i usług zaspokajających ich potrzeby odbywa się na zasadach obowiązujących reguł i praw gospodarki rynkowej stosowanych wobec wszystkich uczestników obrotu towarowego.

Do podstawowych zadań przemysłu zbrojeniowego należy między innymi:

a) w czasie pokoju:

- zapewnienie wyposażenia dla sił zbrojnych;
- dysponowanie pewnymi nadwyżkami zdolności produkcyjnej;
- zapewnienie zdolności produkcyjnej umożliwiającej zwiększenie produkcji UiSW na wypadek kryzysu lub wojny,

b) w czasie kryzysu i wojny:

- zwiększenie produkcji UiSW zgodnie z planem mobilizacji gospodarczej;
- pomoc w zakresie technologii i kadr innym branżom przemysłu działającym na rzecz sektora militarnego.

Przemysł zbrojeniowy funkcjonujący w okresie pokoju daje podstawy sprawnego zaopatrywania sił zbrojnych w UiSW w przypadku realnego zagrożenia bezpieczeństwa oraz w obliczu kryzysu.

W systemie gospodarki rynkowej wojsko stanowi część sektora publicznego, a organy wojskowe działające według obowiązujących jednolitych kryteriów są traktowane tak samo jak inne podmioty gospodarcze (organy państwa funkcjonujące w sektorze publicznym). W warunkach takich wojsko (poczynając od 1995 roku), we wzajemnych kontaktach z podmiotami gospodarki narodowej, zobowiązane jest do przestrzegania procedur wynikających z ustawy o zamówieniach publicznych⁹⁵. Nakłada ona na siły zbrojne obowiązek wydatkowania środków publicznych w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych

⁹⁵ Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, Dz.U. z 2006 r. nr 79, poz. 551 z późn. zm.

nakładów. System wprowadzony ustawą o zamówieniach publicznych zapewnia równe traktowanie wszystkich dostawców i wykonawców ubiegających się o zamówienia w resorcie Obrony Narodowej. Podstawowymi kanonami systemu zamówień publicznych jest:

- a) powszechność;
- b) jawność;
- c) kontrola prowadzonych postępowań;
- d) uczciwa konkurencja.

Zaopatrywanie SZ RP odbywa się przez zawieranie umów cywilno-prawnych w oparciu o generalne zasady zawarte w Kodeksie Cywilnym, ustawie „Prawo zamówień publicznych” oraz wewnętrznych decyzjach i wytycznych Ministra Obrony Narodowej.

Podsumowując, należy stwierdzić, że gospodarka narodowa jest zasadniczym źródłem zaopatrywania sił zbrojnych w produkty i usługi. Ze względu na powiązania i współzależności armii i gospodarki można stwierdzić, że jej potencjał ma zasadniczy wpływ na możliwości realizacji funkcji zabezpieczenia logistycznego wojska. W warunkach współczesnych praktycznie większość branży gospodarki narodowej uczestniczy pośrednio lub bezpośrednio w pokryciu potrzeb sił zbrojnych. Dotyczy to między innymi takich działów jak:

- a) przemysł, a w nim przemysł zbrojeniowy;
- b) rolnictwo i gospodarka żywnościowa;
- c) transport;
- d) łączność.

Odgrywają one znaczącą rolę w zapewnieniu właściwego funkcjonowania armii zarówno w czasie pokoju, kryzysu, jak i wojny.

W drugim rozdziale pracy dokonam analizy istniejących powiązań sił zbrojnych z gospodarką narodową w wybranych państwach Traktatu Północnoatlantyckiego. Zostanie w nim kolejno omówiona współpraca sił zbrojnych z gospodarką narodową w aspekcie zaspokajania potrzeb logistycznych armii, zakres działania podmiotów rynkowych świadczących dostawy towarów i usług dla wojska oraz korzyści osiągane w wyniku wykorzystywania potencjału gospodarki.

2. CHARAKTERYSTYKA ISTNIEJĄCYCH POWIĄZAŃ SIŁ ZBROJNYCH Z GOSPODARKĄ NARODOWĄ W WYBRANYCH PAŃSTWACH NATO

Współpraca wojskowo-cywilna w zakresie zabezpieczenia logistycznego wojsk jest stosowana od lat na całym świecie. Dotyczy to zwłaszcza państw, w których obowiązuje system gospodarki wolnorynkowej. Działalność kontraktacyjna w zakresie dostaw towarów i usług dla wojska rozwinęła się szczególnie podczas działań bojowych poza krajem przy wykorzystaniu lokalnych kontrahentów. Doświadczenia płynące między innymi z udziału w misjach pokojowych ONZ (Organizacji Narodów Zjednoczonych) w zakresie współpracy z podmiotami rynkowymi przełożyły się na coraz większe wykorzystywanie potencjału gospodarki narodowej na rzecz armii przez szereg państw NATO (North Atlantic Treaty Organization). Współpraca sił zbrojnych z gospodarką narodową w zakresie zabezpieczenia logistycznego coraz częściej odbywa się na zasadzie przekazania usług logistycznych do realizacji specjalistycznym firmom. Proces ten nazywany **outsourcingiem**, polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej macierzystej instytucji realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym, wyspecjalizowanym podmiotom gospodarczym⁹⁶.

Outsourcing jest z powodzeniem stosowany w wielu armiach NATO, przynosząc wymierne korzyści ekonomiczne i organizacyjne. W siłach zbrojnych USA ponad 80 % usług zleczanych jest na zewnątrz. W Wielkiej Brytanii, gdzie przed laty rząd wymusił wprowadzenie outsourcingu w resorcie Obrony, wydatki na żywienie żołnierzy, utrzymanie koszar, obsługę administracyjno-finansową i personalną spadły o prawie jedną czwartą. Działania oszczędnościowe podejmuje także Bundeswehra, przekazując cywilom w przetargu między innymi około 190 magazynów⁹⁷.

W niniejszym rozdziale, na przykładzie Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii oraz Republiki Federalnej Niemiec, dokonam charakterystyki istniejących powiązań sił zbrojnych z gospodarką narodową. Ograniczenie rozważań do wyżej wymienionych armii wynika z materiałów źródłowych zebranych w trakcie pracy badawczej. Pomimo zwrócenia się (patrz załącznik 1. i 2.) do przedstawicieli zarówno

⁹⁶ Por. M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

⁹⁷ *Outsourcing w obronności*, „Polska Zbrojna” nr 49 (463) z dn. 04.12.2005 r., s. 7.

wojska, jak i podmiotów gospodarczych z 8 krajów (Stany Zjednoczone Ameryki, Wielka Brytania, Niemcy, Austria, Francja, Włochy, Czechy, Węgry) materiały zostały przekazane wyłącznie przez stronę amerykańską, brytyjską i niemiecką. Pozostałe państwa nie odpowiedziały na prośbę o udzielenie informacji w zakresie wojskowo-cywilnej współpracy gospodarczej lub udzieliły bardzo ogólnych informacji. Do scharakteryzowania współpracy sił zbrojnych z gospodarką w wybranych państwach wykorzystałem ponadto materiały z konferencji organizowanych w Polsce i za granicą związanych z podjętą tematyką, informacje uzyskane w Generalnym Zarządzie Logistyki P-4 Sztabu Generalnego Wojska Polskiego (SG WP) oraz w Inspektoracie Wsparcia Sił Zbrojnych (IWsp SZ), a także materiały jawne dostępne w Internecie.

2.1. Współpraca sił zbrojnych z gospodarką narodową w aspekcie zaspokajania potrzeb logistycznych – analiza przypadków

Siły zbrojne państw zrzeszonych w NATO, drogą indywidualnego zawierania umów, stosują szeroką kontraktację cywilno-wojskową, zapewniającą wojskom zaopatrzenie i usługi w zakresie zabezpieczenia logistycznego. Taki sposób realizacji zadań logistycznych na rzecz armii, nazywany „trzecią drogą”, polega na wykorzystywaniu przez wojska cywilnych zasobów logistycznych, zgodnie z doraźnie lub z góry ustalonymi umowami kontraktowymi. Należy zaznaczyć, że zgodnie z przyjętą w NATO terminologią, „pierwsza droga” to wykorzystywanie wojskowych zasobów logistycznych, „druga droga” to wsparcie przez państwo-gospodarza – HNS (Host Nation Support). Kontrakty zawierane z zewnętrznymi podmiotami cywilnymi uznawane są jako zwiększenie potencjału logistycznego wojsk, pozwalające im jednocześnie na zachowanie własnych zasobów logistycznych, szczególnie na okres wykonywania ważniejszych zadań, a także na uzupełnienie braków lub zniesienie ograniczeń w określonych asortymentach zaopatrzenia lub zakresach usług specjalistycznych⁹⁸.

W ostatnich latach rola kontaktów wojskowo-cywilnych w zakresie zabezpieczenia logistycznego wojsk wzrasta szczególnie podczas operacji

⁹⁸ Por. W. Drażczyk, Założenia i zakres kontraktów wojskowo-cywilnych w logistyce Sił Powietrznych NATO, AON, Warszawa 1999, s. 14.

prowadzonych poza granicami kraju. Kontrahenci cywilni przejmują kolejne obszary, stając się integralną częścią całości systemu zabezpieczenia logistycznego w armii.

Na początek przedstawię, jak ten proces przebiega w najnowocześniejszej armii świata, a mianowicie w Armii USA.

2.1.1. Stany Zjednoczone

Współpraca Armii USA (U.S. Army) w zakresie wykorzystywania podmiotów zewnętrznych do zaspokojenia potrzeb wojsk sięga wojny w Wietnamie (1964 - 1975). W trakcie tych działań po raz pierwszy na szeroką skalę wykorzystano zasoby podmiotów zewnętrznych do zabezpieczenia walczących wojsk. Należy podkreślić, że podczas tej wojny trudności związane z dużą liczbą kontraktorów dostarczających zaopatrzenie i usługi dla armii wymusiły potrzebę opracowania koncepcji wykorzystania podmiotów zewnętrznych w trakcie prowadzenia działań bojowych. Brak kompleksowego programu korelującego wykorzystywanie firm cywilnych w procesie zabezpieczenia logistycznego sił zbrojnych powodował dublowanie znacznej części zadań oraz skutkowało nieuzasadnionym wzrostem kosztów z tym związanych.

Na podstawie zebranych doświadczeń współpracy cywilno-wojskowej w zakresie zabezpieczenia potrzeb walczących w Wietnamie wojsk podjęto prace nad opracowaniem kompleksowego programu związanego z wykorzystywaniem kontraktorów zewnętrznych w zabezpieczeniu logistycznym armii. Pierwszy tego typu program został opracowany 6 grudnia 1985 roku.

Założenia sformułowane w ramach tego programu nie zostały jednak wykorzystane podczas kolejnego konfliktu, w którym uczestniczyły wojska amerykańskie, to jest w czasie I Wojny w Zatoce Perskiej (1990 - 1991), w trakcie której zabezpieczenie logistyczne realizowane było również w oparciu o setki oddzielnych kontraktów. Niewłaściwie przygotowane i sporządzone kontrakty spowodowały także w tym przypadku, że armia poniosła wysokie koszty, a poziom realizacji zawieranych kontraktów był niesatysfakcjonujący dla wojska. Sytuacja taka uświadomiła organom decyzyjnym odpowiedzialnym za zabezpieczenie logistyczne, że brak synchronizacji wykorzystania gospodarczych podmiotów zewnętrznych powoduje znaczny wzrost kosztów realizacji umów przy bardzo niskim poziomie ich

jakości. Alarmujące dla sektora militarnego było również to, że nie istniały podstawy prawne do niehonorowania wysokich żądań kontraktorów zewnętrznych i wystawione faktury musiały zostać w całości uregulowane.

W celu wyeliminowania nieprawidłowości i trudności zaistniałych podczas I Wojny w Zatoce Perskiej powrócono do koncepcji opracowanego wcześniej kompleksowego programu regulującego wykorzystanie kontraktorów zewnętrznych na potrzeby armii. Program nazwany **Programem Wsparcia przez Logistykę Cywilną** (Army's Logistics Civil Augmentation Program – PM LOGCAP) po raz pierwszy został zastosowany w Somalii w grudniu 1992 roku, kiedy to Korpus Saperów Armii Amerykańskiej (U.S. Army Corps of Engineers – USACE) podpisał wielofunkcyjny kontrakt na wszystkie usługi dla Armii Amerykańskiej i sił ONZ w Somalii. W tym przypadku realizacja zadań zgodnie z założeniami LOGCAP umożliwiła osiągnięcie wymiernych korzyści ekonomicznych dla budżetu resortu Obrony. Zastosowanie skorelowanych założeń wykorzystania podmiotów zewnętrznych wpłynęło ponadto w znacznym stopniu na poziom świadczonych usług, które były bardzo dobrze oceniane przez żołnierzy.

Od momentu wprowadzenia w życie programu LOGCAP i jego transformacji wynikającej ze zmieniającej się rzeczywistości militarnej i gospodarczej jest on wykorzystywany do realizacji zadań zabezpieczenia wojsk w licznych operacjach prowadzonych przez Armię Amerykańską. LOGCAP był stosowany między innymi podczas działań U.S. Army w takich krajach i rejonach jak⁹⁹:

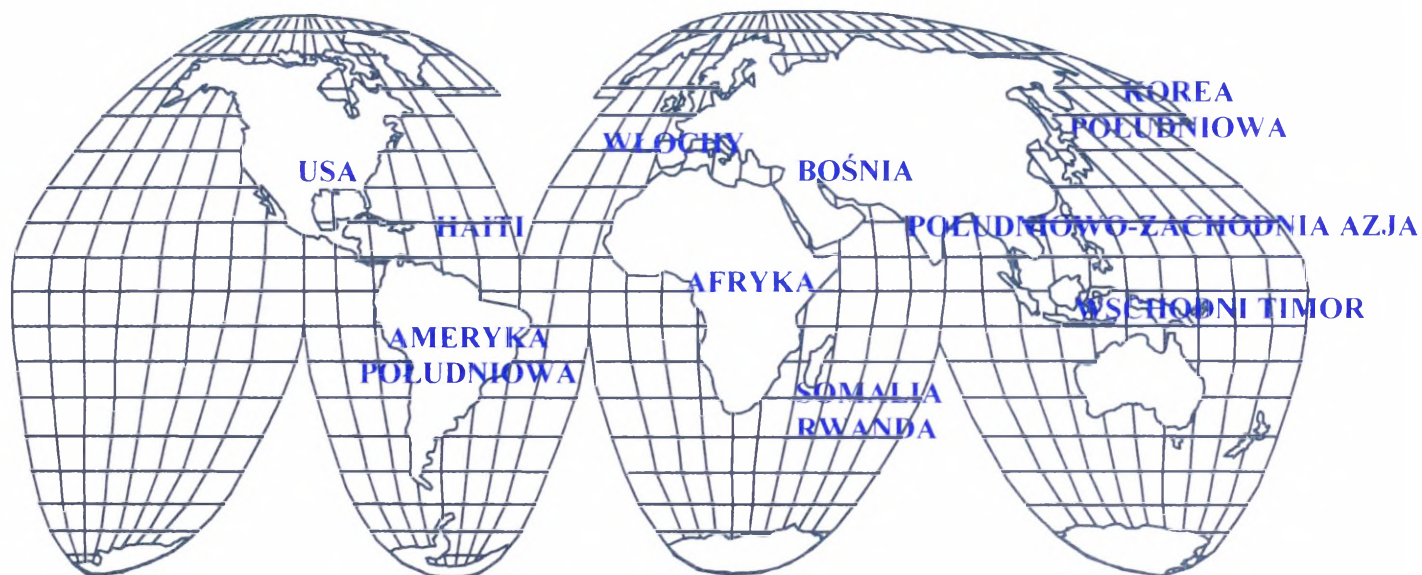
- a) Rwanda;
- b) Haiti;
- c) Arabia Saudyjska;
- d) Kosowo;
- e) Ekwador;
- f) Katar;
- g) Włochy;
- h) południowo-wschodnia Europa;

⁹⁹ <http://www.amc.army.mil/LOGCAP/WhoWhere1.html>.

- i) Bośnia;
- j) Panama;
- k) Korea;
- l) Kuwejt;
- m) Irak;
- n) Afganistan.

Na schemacie 5 zostały przedstawione obszary, w których realizowano zadania w ramach LOGCAP.

Schemat 5. Rejony realizacji zadań w ramach programu LOGCAP



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.amc.army.mil/LOGCAP/WhoWhere1.html>.

Doświadczenia uzyskane w trakcie prowadzonych działań spowodowały, że obecnie w Armii USA, w celu zwiększenia potencjału bojowego oddziałów oraz zapewnienia synchronizacji w obszarze logistyki, przedsięwzięcia podejmowane w ramach programu LOGCAP są podstawowym sposobem realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego wojsk, wykonujących zadania w różnych stronach świata. Należy zaznaczyć, że program LOGCAP, za realizację którego odpowiada Dowództwo Wsparcia Polowego Armii (Army Field Support Command – AFSC), stosowany jest w czasie pokojowego planowania, w celu wykorzystania cywilnych kontraktorów w czasie wojny lub podczas innych działań kryzysowych.

Doświadczenia ostatnich lat wskazują także jednoznacznie, że we współczesnych operacjach Armii Amerykańskiej kontraktorzy cywilni stanowią integralną część całości systemu logistycznego. Na przykład w Afganistanie w ramach operacji „Enduring Freedom” firmy zewnętrzne realizowały i realizują obecnie szereg programów w ramach LOGCAP. Ich koszt osiągnął dotychczas wartość ponad 216 milionów dolarów¹⁰⁰. Zakres zadań to między innymi: założenie bazy w Kandaharze i Bazy Powietrznej w Bagram oraz kompleksowa obsługa logistyczna żołnierzy. Na uwagę zasługuje ponadto fakt, że firmy działające w ramach LOGCAP rozszerzają swą działalność na inne obszary i tak na przykład w 2002 roku jedna ze specjalistycznych firm zewnętrznych podpisała z Ministerstwem Spraw Zagranicznych kontrakt o wartości 100 milionów dolarów na budowę nowej ambasady Stanów Zjednoczonych w Kabulu.

Natomiast w Iraku około 14 tysięcy pracowników zatrudnianych przez kontraktorów cywilnych zapewnia zabezpieczenie logistyczne dla U.S. Army. Armia amerykańska zleciła podmiotom zewnętrznym realizację między innymi: zapewnienia zakwaterowania dla około 100 tysięcy żołnierzy – kontrakt o wartości 200 milionów dolarów podpisany w grudniu 2001 roku oraz naprawę zniszczonych rurociągów ropy naftowej. W operacji w Iraku wykorzystywani są ponadto lokalni przedsiębiorcy przede wszystkim w realizacji zadań poza bazami oraz w środowiskach irackich. Kontrakty na poszczególne zadania wahają się od 2 tysięcy dolarów do kilkudziesięciu milionów dolarów¹⁰¹.

Należy podkreślić, że w USA również Siły Powietrzne (Air Forces) realizują zadania wsparcia logistycznego z wykorzystaniem podmiotów zewnętrznych. Program Sił Powietrznych (Air Forces Contract Augmentation Program – AFCAP) został utworzony w 1997 roku z zadaniem planowania wsparcia cywilnych kontraktorów podczas operacji sił powietrznych prowadzonych na całym świecie. Spełnia on tożsame zadania z programem LOGCAP w odniesieniu do jednostek sił powietrznych.

¹⁰⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Kellogg,_Brown_and_Root.

¹⁰¹ Zob. W. LLams, Contingency Contracting ang LOGCAP Suport In MND-B, Iraq, „Army Logistician” September-October 2007, s. 28-29.

2.1.2. Wielka Brytania

Współpraca **Armii Wielkiej Brytanii (British Army)** z podmiotami gospodarki narodowej w zakresie zaspokojenia potrzeb logistycznych rozpoczęła się już w roku 1979. W roku tym, w celu ograniczenia wydatków sektora publicznego, rząd Wielkiej Brytanii podjął decyzję o rozpoczęciu wdrażania koncepcji outsourcingu w sektorze państwowym, w tym między innymi w sektorze militarnym. Głównymi założeniami, które przyjęto w trakcie opracowywania koncepcji przekazania wybranych obszarów sfery publicznej do kontraktacji podmiotom zewnętrznym, były¹⁰²:

- a) precyzyjne określenie poziomu konkurencji w zakresie obszarów działalności sektora państwowego, które mogą być zlecone do realizacji przez kontrahentów cywilnych;
- b) dokonanie wyboru najkorzystniejszej oferty nieumarunkowanego jedynie najniższą ceną;
- c) przyjęcie pełnej odpowiedzialności przez organy decyzyjne.

W początkowej fazie podjęte w tym kierunku prace nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, a ich wprowadzanie przebiegało w bardzo powolnym tempie. W celu przyspieszenia i ukierunkowania działań w tym obszarze w 1991 roku na szczeblu rządowym powołano inicjatywę „**Competing for Quality**” (CFQ). Głównym jej mottem było jednoznaczne określenie, że ministerstwa (w tym również Ministerstwo Obrony) stają się tylko i wyłącznie nabywcami, a nie dostawcami usług.

W konsekwencji wprowadzenia nowych założeń oraz w celu właściwego nadzoru nad wdrażaniem opracowanych rozwiązań, a także kompleksowego zarządzania całością prac związanych z wprowadzeniem outsourcingu w sektorze militarnym na szczeblu Ministerstwa Obrony powołany został zespół resortowy (zespół CFQ). W jego skład poza przedstawicielami resortu Obrony weszli także przedstawiciele przemysłu z poszczególnych obszarów leżących w kręgu zainteresowania armii. Głównym zadaniem zespołu było precyzyjne określenie obszarów kluczowych (zadań i funkcji stricte wojskowych), nie podlegających realizacji przez kontrahentów zewnętrznych

¹⁰² S. Blackburn, materiały z Seminarium „Outsourcing w obronności”, Stowarzyszenie Euro-Atlantyckie, Warszawa 28 listopada 2005 r.

oraz zdefiniowanie pozostałych obszarów, które po przeprowadzeniu badań rynkowych powinny być realizowane na zasadzie outsourcingu.

Takie rozwiązanie umożliwiło skuteczne wdrożenie outsourcingu do realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego sił zbrojnych. Wskutek wprowadzenia tej koncepcji w zarządzaniu zasobami Ministerstwa Obrony w początkowym okresie wdrożono outsourcing w najprostszych obszarach, to jest w zakresie usług porządkowych i sprzątanía oraz utrzymania nieruchomości. W wyniku zdobytych doświadczeń oraz na podstawie opublikowanego w 1994 roku raportu na temat kosztów „Defence Cost Studies” podjęto kolejną decyzję o rozszerzeniu outsourcingu na kolejne obszary. Raport ten rekomendował zwiększenie wykorzystania sektora prywatnego w realizacji zadań na rzecz podmiotów państwowych gwarantujących osiągnięcie wymiernych korzyści ekonomicznych przy zachowaniu właściwego poziomu ich realizacji.

W wyniku prac zespołu CFQ, na podstawie przeprowadzonych analiz i symulacji, do kluczowych zadań i funkcji mających bezpośredni charakter wojskowy zaliczono¹⁰³:

- a) działalność bezpośrednio związaną z walką;
- b) zabezpieczenie operacyjne w wysokich stanach gotowości bojowej;
- c) przemieszczanie sił i środków do rejonu działań bojowych;
- d) dowodzenie operacyjne;
- e) doradztwo dla kierownictwa resortu Obrony.

Pozostałe obszary zakwalifikowano jako możliwe do realizacji w ramach outsourcingu. Należały do nich między innymi:

- a) obsługa logistyczna stacjonarnych baz wojskowych;
- b) remonty i naprawy uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW);
- c) obsługa logistyczna stanowisk dowodzenia i inne funkcje wsparcia;
- d) transporty nieoperacyjne i obsługa transportowa;
- e) usługi graficzne, maszynopisanie, archiwizacja, itp.

Obszary, zakwalifikowane wstępnie jako wskazane do realizacji na zasadzie outsourcingu, zostały następnie poddane studium sprawdzającemu, które polegało

¹⁰³ Tamże.

między innymi na: rozpatrzeniu metodyki dotychczasowej ich realizacji, analizie skutków związanych z zaniechaniem działalności w poszczególnych obszarach, określeniu korzyści wynikających z prywatyzacji wybranych instytucji oraz rezultatów ewentualnej restrukturyzacji w celu poprawy ich efektywności.

W wyniku przeprowadzonej analizy oraz na podstawie wykonanych testów rynkowych (porównanie ofert zewnętrznych z możliwościami wewnętrznymi) do kontraktowania zewnętrznego faktycznie przekazano między innymi¹⁰⁴:

- a) bieżącą obsługą logistyczną okrętu „Trydent”;
- b) zarządzanie nieruchomościami będącymi w gestii Ministerstwa Obrony położonymi w centrum Londynu;
- c) obsługą logistyczną lotniska Gibraltar;
- d) realizację zadań remontowych w warsztatach remontów okrętów.

Natomiast do obszarów, które zdecydowano się pozostawić do realizacji podmiotom wewnętrznym, zaliczono przedsięwzięcia związane między innymi z:

- a) usługami portowymi (cumowniczymi, transportem uzbrojenia);
- b) obsługą finansowo-księgową dla DERA (Defence Evaluation and Research Agency);
- c) służbą zdrowia dla sił brytyjskich stacjonujących w Niemczech;
- d) działalnością bazy naprawczej wojsk lądowych;
- e) obsługą transportową i bieżącym zaopatrywaniem garnizonu Catterick.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że w trakcie prowadzonych prac związanych z wprowadzeniem koncepcji outsourcingu w sektorze militarnym nie zawsze można było zastosować test rynkowy. W takich przypadkach, po dodatkowych analizach poszczególnych obszarów, zdecydowano się na realizację wybranych dziedzin poprzez tak zwane umowy strategiczne. Umowy strategiczne stosowano w przypadkach, gdy wewnętrzna racjonalizacja nie zapewniała oczekiwanego wzrostu efektywności. Celem ich stosowania było zapewnienie wymiernych korzyści ekonomicznych i organizacyjnych przy wykorzystaniu zjawiska ekonomii skali, umiejętności i zasobów

¹⁰⁴ Tamże.

nieosiągalnych w ramach struktur wewnętrznych poszczególnych instytucji. Do obszarów realizowanych w ramach umów strategicznych należały między innymi¹⁰⁵:

- a) obsługa i zabezpieczenie techniczne śmigłowców;
- b) transport wojskowy sił i środków do Niemiec;
- c) system informatyczny służący do zarządzania zasobami logistycznymi Armii Brytyjskiej.

Wprowadzanie nowych metod zarządzania w sektorze militarnym i osiągane w związku z tym korzyści zarówno organizacyjne, jak i ekonomiczne zachęciły kierownictwo resortu Obrony do podjęcia dalszych kroków mających na celu zreformowanie tego obszaru. Kolejnym sposobem na osiągnięcie wymiernych korzyści w sektorze militarnym było objęcie procesem prywatyzacji wybranych podmiotów państwowych. Prywatyzacja, która dodatkowo wymagała odpowiednich regulacji ustawowych, objęła między innymi¹⁰⁶:

- a) Królewskie Zakłady Zbrojeniowe (Royal Ordnance Factories);
- b) Stocznie Królewskie (Royal Dockyards);
- c) Mieszkania Wojskowe (Defence Housing).

Na zakończenie przedstawionych rozważań na temat szeroko rozumianej współpracy Armii Brytyjskiej z zewnętrznymi podmiotami gospodarki należy podkreślić, że w początkowym okresie wprowadzania koncepcji outsourcingu w zarządzaniu zasobami sektora militarnego stosowano jego podstawową formę, którą obejmowano dużą ilość kontraktów o relatywnie małej wartości oraz krótkich terminach realizacji. Zdobywając w tej dziedzinie kolejne doświadczenia, pojedyncze kontrakty łączono w kontrakty złożone, obejmujące obsługę danej bazy lub kompleksowo cały garnizon. Kolejnym krokiem we wdrożeniu outsourcingu w armii było uzupełnienie jego podstawowej formy o bardziej zaawansowane instrumenty, jakimi są:

- a) inicjatywa prywatna w finansowaniu przedsięwzięć publicznych – Private Finance Initiative (PFI);
- b) partnerstwo publiczno-prywatne – Public-Private Partnership (PPP), które wdrożono w 1992 roku.

¹⁰⁵ Tamże.

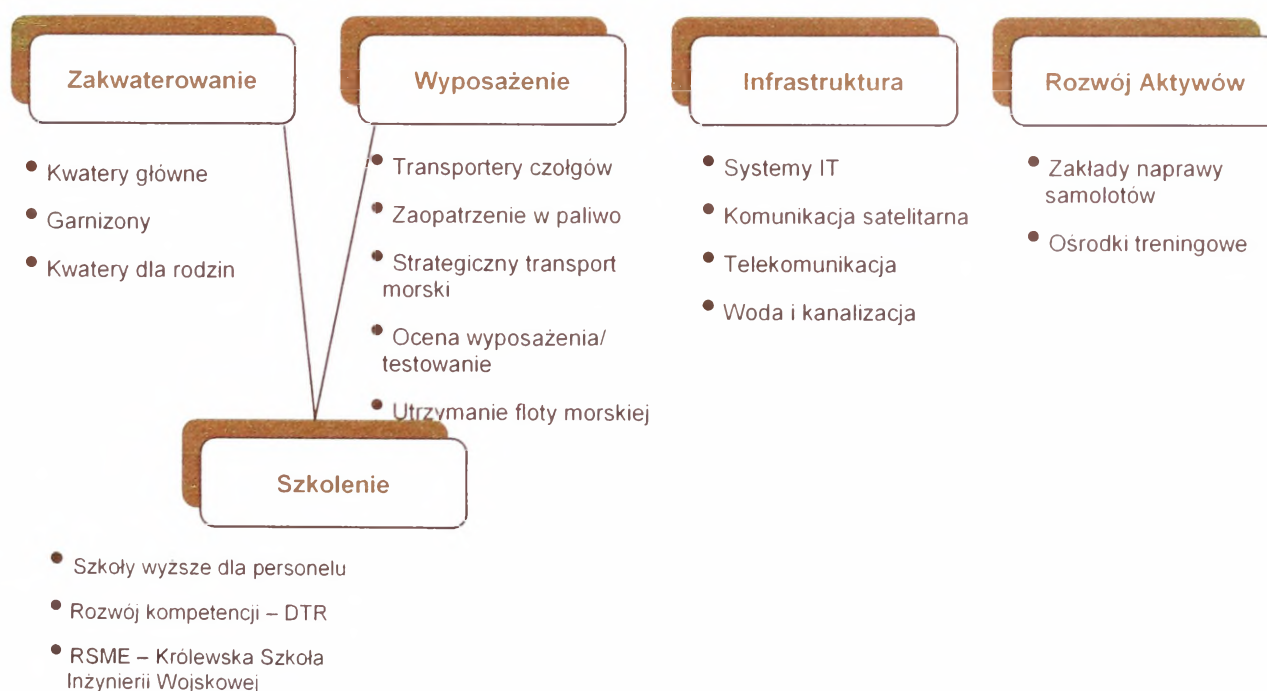
¹⁰⁶ Tamże.

Dzięki zastosowaniu tych form osiągnięto sytuację, w której Ministerstwo Obrony zawierało umowę na świadczenie danych usług, płacąc stałą, jednolitą opłatę, ale usługa świadczona była na bazie majątku, którego powstanie lub modernizacja została sfinansowana z funduszy prywatnych. Wdrażanie PFI rozpoczęto od 1992 roku, natomiast pierwsze umowy zostały podpisane w roku 1996. Do końca 2005 roku w ramach tej inicjatywy podpisano 47 umów obejmujących inwestycję na rzecz sektora militarnego na kwotę ponad 4 mld. funtów¹⁰⁷. Umowy te dotyczyły między innymi:

- a) usług transportowych sprzętu ciężkiego;
- b) rozbudowy garnizonu Colchester;
- c) dostarczania mediów.

PPP znalazło zastosowanie w przypadkach, gdy nie można było w chwili rozpoczęcia realizacji umowy określić dokładnych potrzeb armii oraz w sytuacjach, kiedy planowana współpraca zakładana była na długi okres. Obecnie PPP stosowane jest zasadniczo w dziedzinach, w których zachodzi gwałtowny rozwój technologii (np. usługi informatyczne). Szczegółowe obszary realizowane w ramach PPP w sektorze obronnym w Wielkiej Brytanii przedstawia schemat 6.

Schemat 6. PPP w sektorze obronnym w Wielkiej Brytanii



Źródło: A. Gajewska-Jedwabny, materiały z Seminarium „Partnerstwo wojskowo-prywatne”, Stowarzyszenie Euro-Atlantyckie, Warszawa 6 czerwca 2006 r.

¹⁰⁷ Tamże.

Na podstawie doświadczeń brytyjskich należy zauważyć, że osiągnięcie sukcesu realizacji umów, zarówno w ramach PFI oraz PPP wymaga wysokiego poziomu zaufania pomiędzy sektorem militarnym a podmiotami zewnętrznymi (partnerami) oraz wzajemnej, ciągłej oceny jej poziomu.

Doświadczenia Armii Wielkiej Brytanii w zakresie wykorzystania podmiotów zewnętrznych w wybranych obszarach zabezpieczenia logistycznego spowodowały, że obecnie jest to zasadniczy sposób ich realizacji. Proces ten zapoczątkowany w 1979 roku do dzisiaj przeszedł długą drogę transformacji. Jak oceniają przedstawiciele resortu Obrony Narodowej Wielkiej Brytanii podjęcie działań w zakresie szerokiego wykorzystania potencjału podmiotów gospodarczych w obszarze zabezpieczenia logistycznego armii było krokiem w kierunku zapewnienia wysokiego poziomu realizacji przedsięwzięć z zachowaniem relacji koszt-efekt.

Należy ponadto podkreślić, że w związku z rozwojem współpracy z sektorem prywatnym oraz w celu właściwego przebiegu procesu wykorzystania potencjału podmiotów zewnętrznych na rzecz sił zbrojnych na szczeblu Ministerstwa Obrony stworzona została specjalistyczna komórka. Komórka ta nazwana MOD Private Finance Unit – MOD PFU odpowiedzialna jest za przygotowanie, nadzorowanie i realizację kontraktów. Takie jej umiejscowienie gwarantuje odpowiedni poziom zawieranych umów, dając dużą pewność ich prawidłowej realizacji.

Resort Obrony szczególną rolę przywiązuje do efektywniejszego wykorzystania doświadczeń płynących z dotychczasowej współpracy z firmami prywatnymi w kolejnych latach, w szczególności w zakresie poprawy praktycznej strony realizacji kontraktów. Dotychczasowe doświadczenia jednoznacznie wskazują na potrzebę desygnowania wyspecjalizowanych w tej dziedzinie zespołów, w skład których powinni wchodzić przede wszystkim specjaliści do spraw negocjacji kontraktów.

W celu uniknięcia ewentualnych trudności z realizacją kontraktów Ministerstwo Obrony szczególną uwagę przywiązuje do etapu negocjacji i sporządzania dokumentów, w których umieszcza szereg klauzul umożliwiających renegecjację i modyfikację umów w zależności od potrzeb sił zbrojnych, co jest szczególnie ważne w przypadku kontraktów długoterminowych. Należy zaznaczyć, że w początkowym okresie współpracy wojska z zewnętrznymi podmiotami gospodarczymi średnia długość

kontraktu wynosiła 4 lata i 9 miesięcy, natomiast aktualnie planowane jest podpisywanie kontraktów wieloletnich nawet do 25 lat.

2.1.3. Republika Federalna Niemiec

Szeroka współpraca Armii Niemieckiej (Bundeswehry) z podmiotami rynkowymi w obszarze logistyki rozpoczęła się 15 grudnia 1999 roku, kiedy to ówczesny Minister Obrony Niemiec, Rudolf Scharping, porozumiał się z przedstawicielami niemieckiej gospodarki w sprawie tzw. „strategicznego partnerstwa”. W dniu tym została podpisana umowa ramowa „**Innowacje, inwestycje i gospodarność w Bundeswehrze**” (Innovation, Investition und Wirtschaftlichkeit in der Bundeswehr), mająca rozpocząć głęboko sięgające zmiany w organizacji i finansowaniu wszystkich działań o charakterze niewojskowym, realizowanych do tej pory przez komórki wojsk lądowych, marynarki i sił powietrznych. Kierownictwo resortu, po raz pierwszy w historii Bundeswehry, postawiło konsekwentnie na instrument, który w wielu krajach udowodnił swoją zasadność w realizacji państwowych planów, a mianowicie na wcześniej już wspomniany system Public Private Partnership (PPP). System ten oznacza podział pracy między państwem i sektorem prywatnym w celu osiągania obopólnych korzyści. Partnerstwo między państwem i sektorem prywatnym było jedną z form zdefiniowanego wcześniej outsourcingu, czyli przekazywania zadań niezwiązanych z działalnością główną do realizacji zewnętrznym firmom posiadającym lepsze know-how czyli „praktyczną umiejętność lub wiedzę w zakresie technologii produkcji, technik zarządzania itp.”¹⁰⁸ oraz korzystniejszą strukturę kosztów.

Idea, która przyświecała kierownictwu resoru podczas ustalania warunków współpracy, brzmiała: „trzeba [Bundeswehrę – T.J.] odciążyć od zadań, które nie należą do zasadniczych kompetencji militarnych”¹⁰⁹ oraz takich, „które w wyniku zastosowania nowoczesnych form współpracy i finansowania”¹¹⁰ mogą być realizowane bardziej opłacalnie. W wyniku podjętej współpracy, przy wykorzystaniu kapitału

¹⁰⁸ Słownik Wyrazów Obcych..., op. cit., s. 472.

¹⁰⁹ M. Weisbrodt, Gemeinsam stark: zukunftsfähig, „Magazin der Bundeswehr 3/2003“ H. Special, Kooperation mit der Wirtschaft: Bundeswehr auf neuem Terrain, s. 81.

¹¹⁰ Tamże.

i technologicznej wiedzy sektora gospodarki narodowej oczekiwano znacznych oszczędności finansowych i podniesienia poziomu świadczonych usług logistycznych dla sił zbrojnych.

W wykonaniu obranego kierunku zmian oraz podjętych w tym obszarze decyzji w czerwcu 2002 roku założono państwowo- prywatne przedsiębiorstwo, przed którym postawiono zadanie zarządzania flotą pojazdów armii: Bw Fuhrpark Service GmbH. Firma ta została utworzona przez funkcjonującą w strukturze Bundeswehry spółkę Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb – g.e.b.b. (75,1 % udziału) oraz Deutsche Bahn AG - Koleje Niemieckie (24,9 % udziału). Przed utworzoną firmą postawiono następujące cele:

- a) stworzenie parku nowoczesnych pojazdów oraz tak zwanych ośrodków mobilności z zadaniem zaspokojenia istniejących potrzeb armii w zakresie usług transportowych;
- b) zwiększenie stopnia wykorzystania pojazdów;
- c) redukcję kosztów poprzez zwiększenie efektywności wykorzystania środków finansowych sektora militarnego.

Konsekwentne dążenie do spełnienia przyjętych założeń, umożliwiło stworzenie systemu zarządzania flotą pojazdów Bundeswehry, który dowiódł słuszności obranego kierunku, przynosząc wymierne korzyści organizacyjne i ekonomiczne dla armii. Realizowany obecnie metodą wykorzystania podmiotów zewnętrznych proces obsługi Bundeswehry w zakresie parku pojazdów korzystnie wpływa na elastyczność zarządzania, co znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w zmniejszeniu wydatków na ten obszar działalności wojska. Zagadnienie to zostanie szczegółowo omówione w podrozdziale 2.3.3.

Aktualnie Bw Fuhrpark Service GmbH realizuje dwa projekty wynajmu pojazdów¹¹¹:

- a) **długoterminowy**, w którym pojazd zostaje przekazany użytkownikowi w stałe, długotrwałe użytkowanie;

¹¹¹ Pismo ZPL – P4 SGWP nr P-4/1607/07 z dnia 16.08.2007, s. 6.

- b) **krótkoterminowy**, w którym użytkownik może w trybie pilnym zażądać dodatkowych pojazdów. Pojazdy są udostępniane przez ośrodki mobilności lub instytucje zewnętrzne.

Kolejnym krokiem realizacji przedsięwzięć w ramach współpracy Bundeswehry z gospodarką narodową było przeniesienie zadań z zakresu gospodarki odzieżą na prywatne przedsiębiorstwo z udziałami państwa. W sierpniu 2002 roku organizacja i zarządzanie gospodarką odzieżową w Bundeswerze zostały przekazane jako usługa firmie LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft GmbH (LHBw).

Przekazanie gospodarki odzieżowej firmom z sektora prywatnego wiązało się z oczekiwaniami, że prywatne przedsiębiorstwo elastycznie dostosowuje się do zmian zachodzących na rynku, a dzięki zastosowaniu nowoczesnych metod zarządzania zaoferuje usługi na najwyższym poziomie przy racjonalnej gospodarce środkami finansowymi. Zadanie, jakie zostało postawione przez LHBw, nie wiązało się jedynie z zagwarantowaniem zaopatrzenia wojska w odzież, ale przede wszystkim polegało na optymalizacji tego procesu. Przed LHBw postawiono następujące zadania:

- a) zwiększenie wydajności systemu zaopatrywania;
- b) obniżenie cen na przedmioty zaopatrzenia mundurowego (pzm);
- c) poprawa warunków zaopatrywania;
- d) redukcja pojemności magazynów i ich zasobów;
- e) wypracowanie nowoczesnej koncepcji zaopatrywania żołnierzy i pracowników cywilnych w pzm, polegającą na ich dostarczeniu w odpowiednim czasie i miejscu z wymaganą przez Bundeswehrę jakością.

Podjęta gospodarcza współpraca cywilno-wojskowa w zakresie realizacji zadań zaopatrywania w pzm umożliwiła wprowadzenie daleko idących zmian w tym obszarze. Zastosowanie niewykorzystywanych dotychczas w armii metod zarządzania dało podstawy do budowy nowoczesnego systemu reagującego elastycznie na zmienne zapotrzebowania specyficznego klienta, jakim są niewątpliwie siły zbrojne. Należy ponadto zaznaczyć, że w związku z zaangażowaniem Bundeswehry w operacjach poza granicami kraju, w celu optymalizacji procesu zaopatrzenia w pzm, w listopadzie 2005 roku LHBw diametralnie zreformowała system zaopatrywania. W nowoutworzonych 38 Ośrodkach Zaopatrzenia Mundurowego (Servicestationen – SVS) utrzymywane są

zapasy pzm dla wojsk wysyłanych do działań poza granicami. W każdym z tych ośrodków pojedynczy żołnierz oraz grupy do 80 osób mogą zostać natychmiast wyposażone w pzm stosownie do planowanych zadań. Wyposażenie kontyngentów powyżej 80 żołnierzy wymaga zgłoszenia minimum 8 dni roboczych przed planowanym terminem.

Realizacja zadań w obszarze gospodarowania odzieżą przez podmiot zewnętrzny jest wysoko oceniana zarówno przez samych odbiorców-żołnierzy, jak i kierownictwo resortu. Nowy system angażuje znacznie mniej personelu oraz umożliwia zmniejszenie stanów magazynowych pzm, zapewniając jednocześnie wysoki poziom świadczonych usług.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że obydwa wyżej opisane projekty tj. Bw Fuhrpark Service GmbH oraz LHBw Bundeswehra zrealizowała w zasadzie bez środków z ustalonego przez Bundestag budżetu na obronę.

Sukces osiągnięty na skutek przekazania firmom zewnętrznym obszaru zarządzania flotą pojazdów oraz gospodarki pzm zachęcił decydentów w resorcie Obrony Niemiec do podjęcia dalszych działań. Kolejnym krokiem było uruchomienie 1 sierpnia 2005 projektu pilotażowego, polegającego na przekazaniu żywienia w wybranych trzynastu jednostkach wojskowych cywilnej firmie usługowej. W tym przypadku na początku realizacji zadania przyjęto założenia, że przekazanie żywienia podmiotowi zewnętrznemu powinno skutkować:

- a) podwyższeniem standardów jakości;
- b) redukcją inwestycji;
- c) obniżeniem kosztów;
- d) przesunięciem personelu wojskowego z obszaru zabezpieczającego do zasadniczych funkcji wojskowych.

W celu odpowiedzi na pytanie: „Czy prywatyzacja tego obszaru przyniesie oszczędności dla Bundeswehry?”, realizacja tego projektu była porównywana z wytypowanymi stołówkami żołnierskimi. Wyżej wymieniony projekt pilotażowy zakończył się 1 lipca 2006 roku, a wyniki uzyskane w trakcie jego trwania zostały przekazane do Firmy Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb – g.e.b.b,

celem wykorzystania w dalszej modernizacji gospodarki żywnościowej Armii Niemieckiej.

Poza wyżej wymienionymi obszarami, w Bundeswehrze także naprawa wybranych typów UiSW realizowana jest w oparciu o współpracę z podmiotami zewnętrznymi. Firma Heeresinstandsetzungslogistik (HIL), realizując naprawy specjalne na zasadzie „Service-Level-Agreement” (usługa – poziom – porozumienie), wprowadza nową jakość w tym obszarze. Istotne znaczenie ma fakt, że HIL przejęła odpowiedzialność za utrzymanie wybranych typów UiSW w codziennej dostępności na poziomie 70 % z uwzględnieniem obowiązujących norm eksploatacyjnych oraz przy zachowaniu zasad gotowości bojowej. W swojej działalności HIL łączy „know-how” i zasadnicze kompetencje kooperantów zewnętrznych z doświadczeniem i możliwościami Bundeswehry. Przy wykorzystaniu metod i procedur zarządzania przedsiębiorstwem ten system usługowy na rzecz armii włączony w sprawną i wydajną sieć techniczną pozwala na przejrzystość (jawność) kosztów i znaczne zwiększenie wydajności pracy. Stanowiąc integralny element systemu logistycznego Armii Niemieckiej, HIL zabezpiecza pod kątem napraw UiSW jej szkolenia, ćwiczenia oraz pozwala na odciążenie jej od zadań związanych z utrzymaniem w sprawności sprzętu technicznego, ukierunkowując ją na działania typowo operacyjne.

W zakresie współpracy Bundeswehry z podmiotami zewnętrznymi warto ponadto wspomnieć o działaniach w zakresie utylizacji amunicji, chemicznych środków bojowych oraz niszczeniu wycofanego z eksploatacji starego, ciężkiego uzbrojenia. W tym celu na bazie Instytutu Technologii Obronnych w Münster została utworzona Firma Gesellschaft zur Entsorgung Chemischer Kampfstoffe und Rüstungaltlasten – GEKA.

GEKA prowadzi działalność w zakresie:

- a) rozbijania środków bojowych;
- b) niszczenia materiałów chemicznych;
- c) transportu znalezionej amunicji do miejsca utylizacji;
- d) prowadzenia badań dostarczonej i magazynowanej amunicji;
- e) rozdzielania materiałów wybuchowych od środków bojowych;

f) identyfikacji, magazynowania oraz prześwietlania amunicji promieniami Rentgena.

Podjęta w tym obszarze współpraca dowiodła także słuszności przyjętego kierunku przeobrażeń, mających na celu przekazanie zadań niewojskowych do realizacji specjalistycznym podmiotom gospodarczym.

Współpraca Bundeswehry z podmiotami zewnętrznymi w obszarze logistyki nie ogranicza się jedynie do terytorium Niemiec, ale znajduje także zastosowanie w operacjach poza granicami kraju. Wysokie koszty utrzymania kontyngentów wymuszają podejmowanie zdecydowanych kroków, mających na celu ich ograniczenie. Bundeswehra próbuje zredukować koszty, przenosząc zadania związane z logistyką na specjalistyczne firmy zewnętrzne. Na przykład w Afganistanie, w dowodzonej przez NATO misji ISAF (Międzynarodowych Sił Wsparcia Bezpieczeństwa), kontyngent Bundeswehry, liczący około 3 tysięcy żołnierzy, zabezpieczany jest częściowo przez kontraktorów zewnętrznych. W tym przypadku celem wprowadzenia outsourcingu jest dostęp do kapitału prywatnego, a przede wszystkim odciążenie Bundeswehry od zadań nienależących do głównego zakresu działania armii. Przekazanie zadań zabezpieczenia logistycznego podmiotom gospodarczym umożliwia skierowanie większej liczby żołnierzy do bezpośredniego wykonywania zadań operacyjnych. O zlecenia Armii Niemieckiej walczą przede wszystkim Deutsche Post i Deutsche Bahn ze swoimi spółkami DHL i Schenker¹¹².

Nawiązanie szerokiej współpracy podmiotów odpowiedzialnych za zadania zabezpieczenia logistycznego armii z podmiotami gospodarki narodowej przy wykorzystaniu nowoczesnych technik zarządzania pozwoliło na wprowadzenie nowej jakości w obszarze logistyki Bundeswehry. Zastosowane zmiany w systemie realizacji zadań logistycznych spotkały się na początku z dużą niechęcią środowiska wojskowego. Z czasem jednak nowy system zjednał sobie wielu zwolenników, zachęconych podniesieniem poziomu realizacji usług i przejrzystości kosztów ponoszonych na konkretne zadanie.

¹¹² T. Gos, Bundeswehra w tarapatkach, „Polska Zbrojna” nr 45 (563) z dn. 04.11.2007 r., s. 57.

2.2. Zakres działania podmiotów rynkowych świadczących usługi na rzecz armii w wybranych państwach

Zainteresowanie podmiotów gospodarki narodowej świadczeniem dostaw towarów i realizacją usług dla armii wynika z korzyści, jakie gwarantuje współpraca z solidnym, wypłacalnym klientem. Mając gwarancje budżetu państwa, zamówienia wojskowe cieszą się dużym powodzeniem wśród przedsiębiorców, a pewność realizacji wystawionych faktur stanowi podstawę rozwoju firmy.

Na całym świecie powstały lub powstają specjalistyczne firmy (nierzadko z udziałem skarbu państw), realizujące całą gamę przedsięwzięć związanych z dostawą towarów i świadczeniem usług na rzecz armii. Często spotykane jest również rozwiązanie, w którym działające na rynku cywilnym firmy wydzielają odrębny dział zajmujący się realizacją zadań na rzecz sił zbrojnych.

W niniejszym podrozdziale skupię się na przedstawieniu zakresu działania firm będących liderami w tym zakresie w poszczególnych krajach, co pozwoli na wskazanie obszarów ich działalności. Umożliwi to zdefiniowanie płaszczyzn współpracy pomiędzy siłami zbrojnymi a zewnętrznymi podmiotami gospodarczymi.

2.2.1. USA

Bogate, a zarazem pozytywne na przestrzeni ostatnich lat, doświadczenia Armii Amerykańskiej w obszarze realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w oparciu o kontraktorów zewnętrznych spowodowały, że aktualnie jest to zasadniczy sposób ich realizacji. Większość zadań niezwiązanych z bezpośrednią działalnością operacyjną odbywa się z wykorzystaniem potencjału specjalistycznych firm zewnętrznych. O skali zjawiska może świadczyć chociażby wartość zawartych w 2006 roku kontraktów, których poziom przekroczył 22 mld dolarów. Listę dziesięciu największych kontraktów zawartych w 2006 roku przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Najwięksi dostawcy towarów i usług dla U.S. Army w 2006 roku

Przedsiębiorstwo	Wartość kontraktu [mld USD]
Halliburton	5,4
SAIC	2,8
Northrop Grumman	2,5
EDS	2,3
Lokheed Martin	2,2
Computer Sciences	1,9
General Dynamics	1,6
L-3 Communcitions	1,1
Booz Allen Hamiltion	1,0

Źródło: T. Hypki, Nowa zimna wojna, „Raport. Wojsko. Technika. Obronność”, nr 12/2007 s. 40.

Największą firmą realizującą kompleksową obsługę logistyczną pododdziałów U.S. Army jest amerykańska firma Kellogg Brown&Rooth (KBR) z koncernu Halliburton, będąca głównym kontraktorem LOGCAP. KBR jest firmą o światowym zasięgu, będącą liderem w zakresie inżynierii, budownictwa i obsługi logistycznej. W swojej działalności wspomaga zarówno sektor rządowy, jak i cywilny, świadcząc szeroki zakres usług w wyżej wymienionych obszarach. Firma zatrudnia ponad 50 000 pracowników na całym świecie, a swoje oddziały posiada na takich kontynentach jak: Australia, Afryka, Azja oraz na Bliskim Wschodzie i w Wielkiej Brytanii¹¹³. Szczegółowe rozmieszczenie oddziałów KBR na świecie przedstawia schemat 7.

¹¹³ www.kbr.com/corporate/index.aspx

Schemat 7. Rozmieszczenie oddziałów Firmy Kellogg Brown&Rooth na świecie



Źródło: www.kbr.com/locations.aspx

Firma KBR, będąc od lat zasadniczym kontraktorem w prowadzonych operacjach Armii Amerykańskiej, stała się stałym elementem obsługi logistycznej oddziałów gwarantując wysoki poziom świadczonych usług zgodnie ze ściśle wypracowanymi procedurami.

Wartość kontraktów na dostawy produktów dla U.S. Army podpisanych przez Koncern Halliburton w latach 2002 – 2006 przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Wartość dostaw dla U.S. Army przez Koncern Halliburton w latach 2002-2006

ROK	Wartość kontraktu [mln USD]
2002	484
2003	2 700
2004	8 000
2005	7 552
2006	6 400*

*KBR

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Hypki, Nowa zimna wojna, „Raport. Wojsko. Technika. Obronność”, nr 12/2007 s. 38.

Poprzez współpracę z KBR w ramach LOGCAP realizowane są takie obszary jak:

- a) obsługa, serwis i naprawa pojazdów;
- b) usługi pralnicze;
- c) dostarczanie wody;
- d) badania i usługi przeciwdziałające roznoszeniu się zarazków;
- e) usługi pożarowe;
- f) zaopatrzenie w żywność i prowadzenie stołówek;
- g) zabezpieczenie zakwaterowania i pomieszczeń biurowych;
- h) dostarczanie paliw;
- i) dostarczanie materiałów klasy IV– inżynieryjnych i fortyfikacyjnych;
- j) sport i rekreacja.

Zakres działania KBR oraz szeregu innych, mniejszych podmiotów zewnętrznych, realizujących zadania na korzyść Armii Amerykańskiej umożliwia kompleksowe zabezpieczenie potrzeb żołnierzy, nie angażując do tego sił własnych. Pozwala to przede wszystkim na zwiększenie potencjału bojowego, który decyduje o powodzeniu operacji.

2.2.2. Wielka Brytania

W Wielkiej Brytanii w obszarze zabezpieczenia logistycznego wojsk sektor militarny współpracuje aktualnie między innymi z firmą Sodexho. Firma Sodexho jest przedsiębiorstwem o zasięgu światowym, świadczącym usługi outsourcingowe. Sodexho specjalizuje się między innymi w¹¹⁴:

- a) usługach żywieniowych, w ramach których, zgodnie z normami systemu HACCP, prowadzi restauracje pracownicze, organizuje przyjęcia, bankiety, imprezy masowe; obok oferty żywieniowej, prowadzi również doradztwo w zakresie organizacji nowych punktów gastronomicznych, jak i modernizacji istniejących;

¹¹⁴ Por. www.sodexhopass.pl/plpl/default.asp

- b) kompleksowej obsłudze nieruchomości oraz firm i ich pracowników, pozwalającej skupić się klientom na podstawowej działalności; obejmuje ona czynności, które przyczyniają się do zwiększenia wartości i atrakcyjności nieruchomości oraz wpływa na poprawę efektywności pracy personelu firmy;
- c) obsłudze technicznej najważniejszych systemów: klimatyzacji, wentylacji, instalacji elektrycznych, grzewczych, wodociągowych i kanalizacyjnych; prowadzi serwis i konserwację planową wszystkich systemów, naprawy i usuwanie awarii, monitoring i obsługę zdalną, przeróbki i modernizacje instalacji oraz zarządzanie energią;
- d) zarządzaniu projektami, które obejmuje między innymi: nadzór nad przebiegiem procesu przygotowywania i uzgadniania dokumentacji projektowo-technicznej, nadzór nad wykonawcami prac remontowo-budowlanych oraz konstrukcyjnych, weryfikację i przekazanie wymaganych prawem pomiarów, prowadzenie odbiorów technicznych i urzędowych związanych z procedurą uzyskiwania pozwolenia na użytkowanie lokalu, nadzór nad przebiegiem procesu związanego z uzyskiwaniem pozwoleń;
- e) outsourcingu recepcji - realizacji wszystkich aspektów funkcjonowania recepcji: rekrutacji, zatrudnienia, szkolenia i koordynacji pracy recepcjonistek;
- f) wsparciu administracji w postaci: obsługi działu pocztowego, zarządzania środkami trwałymi, zarządzania telefonami komórkowymi pracowników, prowadzenia archiwum, obsługi administracji związanej z ochroną środowiska, usług kurierskich (dostarczanie faktur do klienta, pism do urzędów) oraz prac poligraficznych (bindowanie, ksero);
- g) usługach sprzątających obejmujących: utrzymanie czystości przed lub po rozpoczęciu pracy klienta, serwis dzienny w czasie godzin pracy, utrzymanie czystości zgodnie z indywidualnymi wymaganiami klienta (HACCP, ISO, środki antystatyczne), pielęgnację zieleni i prace ogrodnicze, sprzątanie obszarów zewnętrznych, odśnieżanie, prace specjalistyczne (takie jak: pranie wykładzin, konserwacja warstw ochronnych, prace na wysokości);

- h) koordynacji ochrony poprzez sprawowanie kontroli nad profesjonalną realizacją usługi ochrony, nadzorowaniu służby ochrony, uczestniczeniu w doborze firm, organizując przetargi na usługi ochrony obiektu.

Poprzez współpracę z firmą Sodexho w Armii Brytyjskiej realizowane są takie obszary jak¹¹⁵:

- a) transport;
- b) zakwaterowanie;
- c) zarządzanie gospodarką materiałową;
- d) dostarczanie usług komunalnych;
- e) realizacja usług sprzątania.

Zakres działania specjalistycznej firmy outsourcingowej, jaką jest firma Sodexho, pozwala na rozwijanie współpracy sektora militarnego z podmiotem zewnętrznym, umożliwiając realizację zadań zabezpieczenia logistycznego bez wykorzystania sił i środków wojskowych.

2.2.3. Republika Federalna Niemiec

W Republice Federalnej Niemiec na przestrzeni ostatnich lat ilość firm zainteresowanych współpracą z armią z każdym rokiem rośnie. Jednak w przeciwieństwie do opisanych w poprzednich rozdziałach rozwiązań w USA i Wielkiej Brytanii, w Niemczech nie istnieje jedna firma świadcząca kompleksowe usługi w zakresie zabezpieczenia logistycznego armii. W dalszej części podrozdziału przedstawię zakres działania jednej z największych firm współpracujących z Bundeswehłą, a mianowicie wcześniej wymienionego przedsiębiorstwa LHBw. W LHBw większość udziałów posiadają dwa przedsiębiorstwa prywatne tj. Lion Apparel Deutschland oraz Hellman Worldwide Logistics (74,9%), natomiast państwo posiada 25,1% akcji zarządzanych przez spółkę Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb GmbH.

¹¹⁵ D. Mendrala, materiały z Seminarium „Zabezpieczenie logistyczne Sił Zbrojnych RP”, Instytut Studiów Strategicznych, Kraków 27 kwietnia 2007.

LHBw specjalizuje się między innymi w takich obszarach jak¹¹⁶:

- a) organizacja zadań z zakresu IT - technologii informacyjnej (*Information Technology*);
- b) zaopatrzenie;
- c) zarządzanie jakością;
- d) planowanie zasobów magazynowych;
- e) transport;
- f) handel detaliczny;
- g) zarządzanie usługami.

Firma LHBw, współpracując z Armią Niemiecką, nie ogranicza się do obszarów sprecyzowanych w początkowym okresie wzajemnych kontaktów lecz podejmuje szereg działań mających na celu rozszerzenie zakresu swojej działalności.

Poprzez współpracę z firmą LHBw w Bundeswehrze realizowane są między innymi takie zadania jak¹¹⁷:

- a) zarządzanie jakością i zapewnienie jakości;
- b) wprowadzanie i konserwacja nowych procesów i systemów IT;
- c) planowanie zapotrzebowania na pzm;
- d) zaopatrzenie i zakupy;
- e) rozdzielanie produktów i transport;
- f) optymalizacja istniejących rozwiązań;
- g) koordynacja wdrażania nowych produktów oraz wspieranie nowych projektów;
- h) usługi serwisowe w pełnym zakresie;
- i) założenie i prowadzenie agencji personelu dla optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów osobowych;
- j) wprowadzanie metod zarządzania zorientowanych na prywatną gospodarkę.

Przedstawione wyżej obszary działalności firmy LHBw umożliwiają kompleksową realizację zadań zabezpieczenia logistycznego Bundeswehry w zakresie gospodarowania pzm. Firma od początku rozpoczęcia współpracy z wojskiem dokonała znaczących zmian w systemie zaopatrywania i dystrybucji pzm. Wprowadzone nowe

¹¹⁶ www.lhbw.de

¹¹⁷ Tamże.

rozwiązania wpłynęły na zadowolenie konsumentów-żołnierzy pozwalając jednocześnie ograniczyć ponoszone w związku z tym koszty.

Omawiając zakres działania podmiotów gospodarczych współpracujących z Bundeswehrą należy nadmienić, że całością systemu wykorzystania firm cywilnych w procesie zabezpieczenia logistycznego Armii Niemieckiej zarządza firma Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb – g.e.b.b., która koordynuje i planuje ten obszar funkcjonowania Bundeswehry.

2.3. Korzyści osiągnane w wyniku wykorzystywania potencjału gospodarki narodowej dla zaspokojenia potrzeb sił zbrojnych w armiach NATO

Realizacja zadań zabezpieczenia logistycznego sił zbrojnych w oparciu o zewnętrzne podmioty gospodarcze przynosi w poszczególnych krajach nie tylko wymierne korzyści ekonomiczne dla budżetu Ministerstwa Obrony, ale także pozwala na wprowadzenie nowych rozwiązań i lepszej jakości w tym obszarze.

Niezwykle trudne jest uzyskanie szczegółowych danych o faktycznych korzyściach osiągniętych w wyniku podjętej współpracy armii z gospodarką narodową. Pełne dane są możliwe do uzyskania jedynie drogą oficjalną w wyniku wymiany informacji na szczeblu Ministerstw Obrony Narodowej. Pomimo podjętych prób uzyskania takich danych napotkałem szereg barier natury formalnej. Nie mniej jednak na podstawie zebranego materiału w dalszej części podrozdziału zostaną przedstawione wybrane dane o korzyściach płynących z podjętej współpracy armii z cywilnymi kontrahentami.

2.3.1. USA

Współczesne operacje U.S. Army prowadzone w Iraku i Afganistanie potwierdziły słuszność przyjętego w przeszłości założenia o szerokim wykorzystywaniu podmiotów zewnętrznych do realizacji potrzeb działających wojsk. W ocenie przedstawicieli Armii Amerykańskiej ten sposób realizacji usług jest zarazem gwarancją odpowiedniego poziomu świadczonych usług, pozwalając jednocześnie na skierowanie większych sił wojskowych do zadań stricte operacyjnych.

Na potwierdzenie, że współpraca z podmiotami zewnętrznymi przynosi faktycznie wymierne korzyści ekonomiczne można podać przykład operacji na Bałkanach, kiedy to realizacja zadań zabezpieczenia logistycznego w oparciu o kontraktorów zewnętrznych pozwoliła na redukcję usług logistycznych o 10 %, przynosząc oszczędności rzędu 200 milionów USD. Ponadto podczas operacji U.S. Army we Wschodniej Afryce (Djibouti) realizacja zadań w ramach programu LOGCAP ograniczyła o 18 % zakres usług, pozwalając obniżyć wydatki resortu Obrony o około 9 milionów USD¹¹⁸. Szacunkowe oszczędności uzyskane podczas operacji U.S. Army na Bałkanach i w Djibouti w wyniku kontraktacji usług przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Szacunkowe oszczędności uzyskane podczas operacji U.S. Army na Bałkanach i w Djibouti, (w 2000-2004 r.)

Region/kraj	Oszczędności [%]	Oszczędności [mln USD]
Bałkany	10	200
Djibouti	18	8,6

Źródło: Report to the Secretary of Defense, March 2005 – www.goa.gov/htext/d05328.html

Siły zbrojne Stanów Zjednoczonych, w trakcie swoich licznych operacji, dostrzegają korzyści płynące ze współpracy na dużą skalę z kontraktorami w zakresie wsparcia logistycznego. Cywilne firmy zostały zdefiniowane jako realna wieloczynnikowa siła, która w krótkim czasie jest w stanie zaoferować realizację kontraktów o dużej wartości.

Jak podają źródła w Armii Amerykańskiej, niezwykle istotne znaczenie ma fakt, że użycie kontrahentów zewnętrznych w zabezpieczeniu logistycznym wojsk zmniejsza straty osobowe i materiałowe sił wojskowych w licznych atakach w Iraku i Afganistanie na konwoje środków materiałowych. Ma to zasadnicze znaczenie także z politycznego

¹¹⁸ Report to the Secretary of Defense, March 2005 – www.goa.gov/htext/d05328.html

punktu widzenia w prowadzonej w USA kampanii na rzecz przekonania społeczeństwa amerykańskiego o słuszności podjętej decyzji związanej z obecnością ich wojsk w tych rejonach.

2.3.2. Wielka Brytania

W Wielkiej Brytanii wykorzystanie sektora prywatnego do realizacji świadczenia usług na rzecz sił zbrojnych przyniosło w wybranych obszarach zmniejszenie kosztów o około 23%¹¹⁹ w stosunku do stanu pierwotnego. Wybór obszarów, które zostały przekazane do realizacji kontrahentom zewnętrznym, został poprzedzony przeglądem ponad 160 obszarów, których całkowity roczny koszt sięgał rzędu 1,6 mld funtów. Po przeprowadzonej analizie ponad połowa została zlecona do realizacji przez firmy cywilne, pozostałe natomiast zachowano w strukturach wewnętrznych. W celu osiągnięcia dalszych korzyści ekonomicznych obszary pozostawione do realizacji wewnętrznej zostały poddane badaniom poziomu efektywności.

W ocenie resortu Obrony Wielkiej Brytanii dotychczasowa współpraca sił zbrojnych z zewnętrznymi podmiotami gospodarczymi dostarcza jak najlepszych i jednoznacznie pozytywnych doświadczeń. Długoletnia współpraca w tym zakresie pozwala stwierdzić, że wykorzystanie prywatnych firm w obszarze logistyki w znaczny sposób zmniejsza wydatki na ten sektor działalności wojska.

Ministerstwo Obrony Wielkiej Brytanii ocenia, że ponad 70 % dotychczas zawieranych z podmiotami zewnętrznymi kontraktów była zrealizowana w sposób terminowy i w ramach określonych środków finansowych. Realizacja umów przebiegała zgodnie z warunkami określonymi w wynegocjowanych kontraktach przy wysokiej jakości ich realizacji. Jedynie około 10 % umów nie zostało zrealizowanych w terminie, a tylko jedna nie została wdrożona. Jednocześnie ponad 90 % firm realizujących dostawy towarów i usług dla brytyjskich sił zbrojnych, dla których długoletnie kontrakty z sektorem państwowym są gwarancją stabilności finansowej, bardzo wysoko ocenia zasady współpracy z sektorem militarnym.

¹¹⁹ S. Blackburn, materiały z Seminarium „Outsourcing w obronności”..., op. cit.

Przedstawiciele Ministerstwa Obrony Wielkiej Brytanii wskazują, że wpływ na zwiększenie efektywności współpracy sił zbrojnych z podmiotami gospodarki rynkowej przynoszą takie działania jak:

- a) właściwe prognozowanie i planowanie potrzeb sił zbrojnych;
- b) śledzenie sytuacji na rynku przetargów, w szczególności wartości poszczególnych zamówień oraz kryteriów ich realizacji;
- c) stworzenie precyzyjnych mechanizmów współpracy;
- d) delegowanie do realizacji kontraktu odpowiednio przygotowanego merytorycznie zespołu specjalistów, zasilanego nowymi wyspecjalizowanymi kadrami;
- e) szeroka promocja i reklama współpracy armii z podmiotami gospodarczymi.

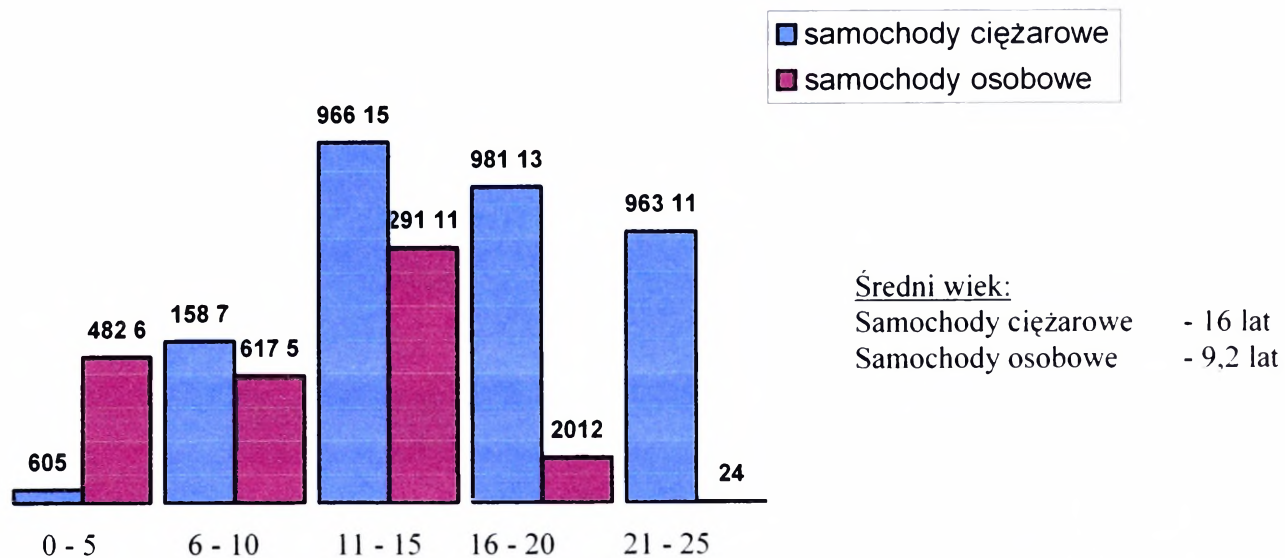
Podsumowując, należy podkreślić, że wprowadzenie outsourcingu w obszarze logistyki wojskowej pozwoliło na ograniczenie wydatków resortu Obrony na poziomie od kilku do dwudziestu kilku procent.

2.3.3. Republika Federalna Niemiec

Zapoczątkowana w 1999 roku szeroka współpraca Bundeswehry z sektorem cywilnym przyniosła i przynosi obecnie wymierne korzyści ekonomiczne dla budżetu resortu oraz pozwoliła na zreformowanie części jej struktur organizacyjnych.

Zarządzające od 2002 roku usługami transportowymi w Armii Niemieckiej państwowo-prywatne przedsiębiorstwo Bw Fuhrpark Service GmbH na podstawie analiz przeprowadzonych przez specjalistów z sektora prywatnego z dziedziny zarządzania flotą pojazdów zredukowało liczbę pojazdów eksploatowanych w Bundeswehrze prawie o połowę. Analizy te dowiodły, że pojazdy służbowe zbyt rzadko się poruszały i że zbyt często trzeba je było naprawiać. Firma doprowadziła do wycofania około 55% nieopancerzonych pojazdów kołowych w wieku około 15 lat. Na wykresie 1. został przedstawiony średni wiek pojazdów w Bundeswehrze przed założeniem Bw Fuhrpark Service GmbH.

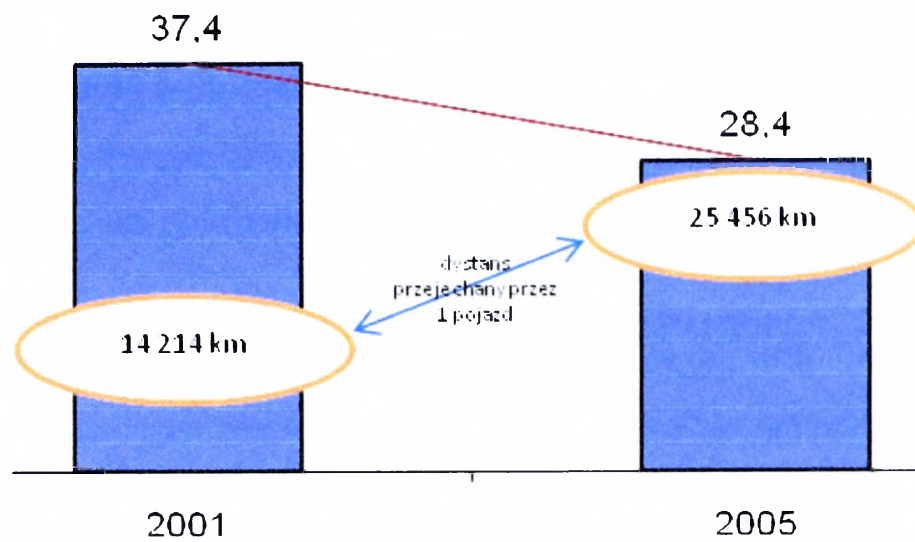
Wykres 1. Średnia wieku pojazdów w Bundeswehrze przed założeniem Bw Fuhrpark Service GmbH (2002 r.)



Źródło: J. Blackert, materiały konferencyjne, Outsourcing v Ozbroyených Silách, Brno 29-30 listopada 2006 r.

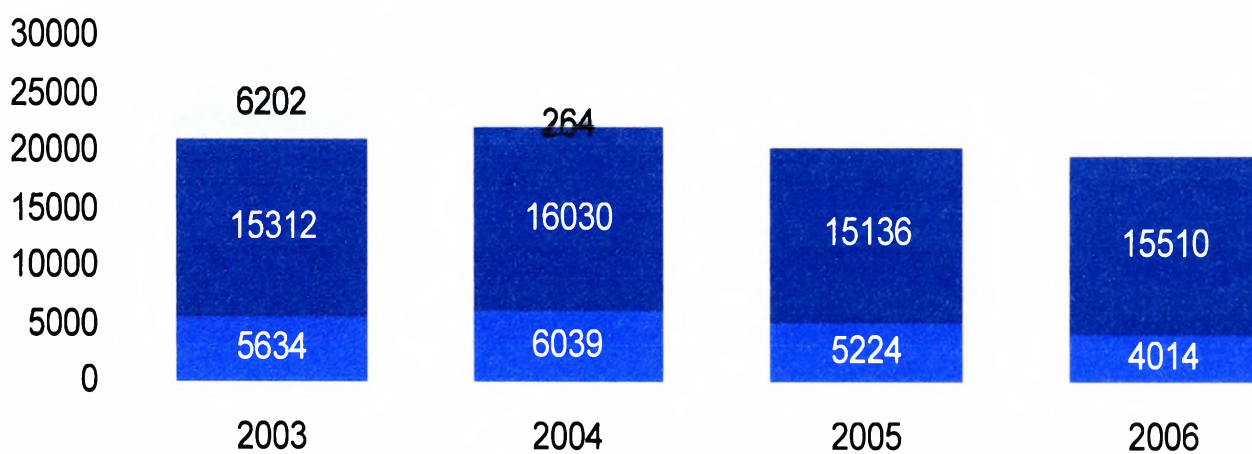
Jak wynika z przedstawionego wykresu pojazdy wykorzystywane w Bundeswehrze były pojazdami mocno wyeksploatowanymi, co miało bezpośrednie przełożenie na wysokie koszty ponoszone na ich utrzymanie. Działania Bw Fuhrpark Service GmbH doprowadziły, że dotychczas wykorzystywane pojazdy zostały sprzedane, a nowe pojazdy zostały wzięte w leasing. Redukcja pojazdów w ramach zarządzania parkiem pojazdów Bundeswehry przez BwFPS skutkowało przede wszystkim zwiększeniem ilości przejechanych kilometrów przez jeden pojazd, co pozwoliło na ograniczenie kosztów w 2005 roku o około 23 % w stosunku do roku 2001. Wykres 2. przedstawia porównanie kosztów jednego kilometra pojazdu wykorzystywanego w Armii Niemieckiej w €Cent/km w roku 2001 i 2005, natomiast na wykresie 3. przedstawiono zmianę liczby pojazdów Bundeswehry, zarządzanych przez Bw Fuhrpark Service GmbH na potrzeby Armii Niemieckiej oraz liczbę nowych pojazdów zarządzanych przez Bw FPS w latach 2003 – 2006.

Wykres 2. Koszty jednego kilometra pojazdu wykorzystywanego w Armii Niemieckiej w roku 2001 i 2005, (w €Cent/km)



Źródło: J. Blackert, materiały konferencyjne..., op.cit.

Wykres 3. Zmiana liczby pojazdów Bundeswehry, zarządzanych przez Bw Fuhrpark Service GmbH na potrzeby Armii Niemieckiej oraz liczba nowych pojazdów zarządzanych przez Bw FPS w latach 2003 – 2006, (w szt.)



- spadek liczby pojazdów własnych Bundeswehry
- nowe pojazdy zarządzane przez BwFPS
- spadek liczby pojazdów zarządzanych przez BwFPS

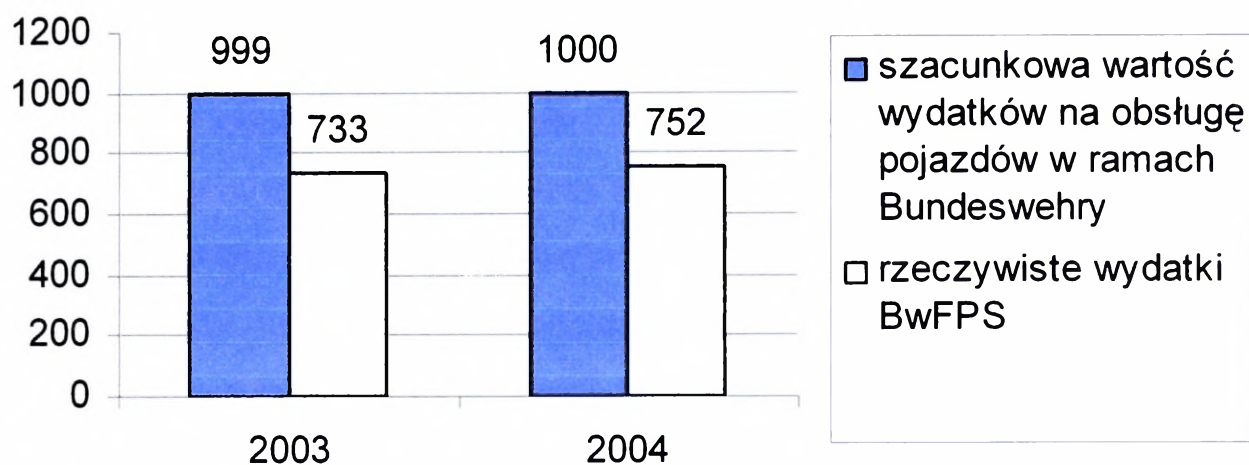
Źródło: J. Blackert, materiały konferencyjne..., op.cit.

Firma Bw Fuhrpark Service GmbH zreformowała także cały system zarządzania flotą pojazdów w Armii Niemieckiej, tworząc 30 tak zwanych „centrów mobilności”. W oparciu o te centra, dzięki wprowadzeniu nowoczesnych metod zarządzania oraz know-how z sektora gospodarki wolnorynkowej, sterowane jest elastyczne wykorzystanie pojazdów na zgłaszane potrzeby oddziałów i pododdziałów.

Utworzenie Bw Fuhrpark Service GmbH stworzyło również możliwość elastycznego, krótkoterminowego wykorzystywania pojazdów specjalnych, bez konieczności inwestowania znacznych środków finansowych w rzadko wykorzystywany sprzęt. Istotne znaczenie ma również fakt, że w celu zwiększenia przejrzystości kosztów eksploatacji, sposobu wykorzystywania pojazdów oraz ułatwienia planowania zakupów nowego sprzętu został wdrożony Management Information System – MIS (System analizy, nadzoru i zarządzania). Wdrożenie ww. systemu należy także zaliczyć do niewątpliwych korzyści, jakie przyniosła współpraca z sektorem gospodarczym. Jego wykorzystanie w znacznym stopniu usprawniło proces zarządzania pojazdami wykorzystywanymi na potrzeby armii.

Nowoczesne zarządzanie parkiem samochodowym, w którym użytkownik jest świadomy ponoszonych kosztów eksploatacji pojazdów obejmuje cały szereg przedsięwzięć, poczynając od ich zakupu poprzez eksploatację, pielęgnację i obsługę, kończąc na wycofaniu z użytkowania i sprzedaży. Wprowadzone nowe metody przyniosły wymierne korzyści ekonomiczne, czego dowiodły badania porównawcze wykonane na zlecenie resortu Obrony. Szczegółowe dane o uzyskanych oszczędnościach na obsługę parku pojazdów w Bundeswehrze w stosunku do szacunkowych wartości, jakie musiałaby ponieść Armia Niemiecka w przypadku pozostawienia obszaru floty pojazdów w strukturach wewnętrznych, przedstawia wykres 4.

Wykres 4. Wydatki na obsługę pojazdów w Bundeswehrze w latach 2003 – 2004, (w mln Euro)



Źródło: J. Blackert, materiały konferencyjne..., op.cit.

Podsumowując korzyści, jakie osiągnęła Bundeswehra w skutek przekazania usług transportowych podmiotowi zewnętrznemu, należy do nich przede wszystkim zaliczyć:

- a) obniżenie średniego wieku pojazdów;
- b) spadek liczby pojazdów;
- c) zwiększenie dostępności pojazdów dla bezpośrednich użytkowników;
- d) zmianę mentalności żołnierzy wykorzystujących pojazdy.

Wszystkie te ww. korzyści znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w redukcji kosztów ponoszonych na ten obszar działalności armii.

Współpraca Armii Niemieckiej z podmiotami gospodarczymi przynosi również korzyści w innych dziedzinach. Przekazanie gospodarki przedmiotami zaopatrzenia mundurowego w Bundeswehrze firmie sektora publicznego spowodowało, że przejęte zapasy o wartości około 625 milionów euro stopniały prawie o jedną trzecią do wartości 400 milionów euro. Ponadto zadanie to realizowane jest z pomocą około 2250 pracowników, czyli o około 900 osób mniej niż w momencie podpisywania umowy. Warto podkreślić, że największa redukcja dotknęła etaty obszaru administracyjnego.

Jednocześnie przy obniżeniu nakładów na obsługę w zakresie umundurowania doszło także do wyraźnej poprawy usług w tym obszarze¹²⁰.

Badanie opłacalności nowych rozwiązań w zakresie gospodarki odzieżowej w Bundeswehrze przeprowadzone w 2001 roku przed założeniem spółki LHBw wykazało, że prywatyzacja powinna w ciągu 12 lat przynieść oszczędności w wysokości co najmniej 718 milionów euro. Jak wynika z obliczeń z 2004 roku w ciągu pierwszych dwóch lat obowiązywania umowy zanotowano już oszczędności w wysokości około 175 milionów euro¹²¹. W obliczeniach tych nie zostały uwzględnione oszczędności wynikające ze zmniejszenia powierzchni magazynowych, redukcji liczby stacji serwisowych oraz ilości personelu. Całościowo można założyć, że outsourcing gospodarki przedmiotami zaopatrzenia mundurowego w Bundeswehrze w ciągu dwóch lat przyniósł oszczędności w wysokości około 220 milionów euro¹²².

Oprócz tworzenia nowej struktury całej organizacji gospodarki odzieżowej spółka LHBw włącza się także w konkretne projekty i pracuje nad ich optymalizacją. Godne wymienienia przykłady, przynoszące wymierne oszczędności, to między innymi następujące projekty:

A. Naprawa używanych hełmów bojowych

Inwestując 250.000 euro, LHBw zainstalowała w centrum odzieżowym do zadań specjalnych w Prosen (Saksonia) linię do naprawy hełmów. Co roku rozkłada, czyści i ponownie montuje około 120.000 używanych hełmów. Poszczególne elementy z wnętrza hełmu są wymieniane, a metalowa kopuła naprawiana jest przez pobliską firmę, z którą podpisano umowę. Po tak przeprowadzonym remoncie hełm osiąga nienaganny stan techniczny i higieniczny, a koszt całkowity wynosi 25% ceny nowego hełmu. Metoda ta przynosi dla kraju oszczędności w wysokości 750.000 euro rocznie¹²³, a jednocześnie gwarantuje miejsca pracy pracownikom Bundeswehry.

¹²⁰ O. Maikranz, *Moderne Bekleidungswirtschaft, Soldat und Technik, Zeitschrift für Wehrtechnik, Rüstung und Logistik* 47/2004, s. 29.

¹²¹ Tamże, s. 30.

¹²² Tamże.

¹²³ Tamże.

B. Zaopatrzenie w odzież na miarę

W tym projekcie na nowo zorganizowano logistykę dla odzieży na miarę w specjalnych rozmiarach, tzn. cały asortyment rozproszony dotychczas po całym kraju zebrano razem. W celu zagwarantowania dostępności dokonano ich zestawienia przy pomocy IT. Dzięki zastosowanym rozwiązaniom zbędne stało się konieczne do tej pory zdobywanie tej odzieży, co w przeliczeniu na cały rok daje oszczędności w wysokości do 300.000 euro¹²⁴. Ponadto skrócono czas oczekiwania na tego typu asortyment, ponieważ żołnierz, który może otrzymać zaopatrzenie z tego magazynu, nie musi czekać na wykonanie odzieży na miarę przez inną firmę. O skali zjawiska świadczy fakt, że w Prosien magazynuje się około 45.000 artykułów, które na zamówienie stacji serwisowych są na bieżąco wydawane.

Aby móc skutecznie realizować zadania logistyczne tego formatu, niezbędne jest wsparcie wszystkich procesów odpowiednią techniką informacyjną. Dlatego też LHBw zainstalowała do końca roku 2003 obszerny, własny system IT i na terenie całych Niemiec wprowadziła w zakresie organizacji zaopatrzenia w odzież nowe i nowoczesne oprogramowanie oraz sprzęt komputerowy. Rdzeń stanowi Oracle eBusiness Application Suite, który uzupełniany jest specjalistycznymi programami. Koszty inwestycji w wysokości około 10 milionów euro zostały pokryte przez inwestorów Lion/Hellmann, co stanowi kolejną niewątpliwą zaletę przekazania tego obszaru do realizacji podmiotom zewnętrznym. Dzięki zastosowaniu tego systemu dla każdego żołnierza, którego trzeba ubrać, zakładane jest osobiste konto odzieżowe, które uzupełniane jest poprzez wprowadzenie numeru artykułu przy pomocy skanera. Wydruk potwierdzenia następuje natychmiast, a po każdej zmianie konta (np. po wyposażeniu w dodatkowe artykuły) może zostać ono zaktualizowane i ponownie wydrukowane.

Planowanie zapasów i dystrybucja dla stacji serwisowych, magazynów funkcjonujących jako centra odzieżowe, centrów przygotowania oraz centrum odzieżowego do zadań specjalnych wykonywane jest na podstawie wartości zużycia z przeszłości, po uzupełnieniu o oczekiwane dostawy i towar powracający z przygotowania, w rozbiciu na artykuł i rozmiar. System komunikuje się z systemem

¹²⁴ Tamże.

zarządzania magazynami i oferuje funkcję ostrzegania przy przekroczeniu krytycznych wartości. Zarządzanie zasobami realizowane jest w oparciu o bank danych centrum obliczeniowego usługodawcy. Jednostki „na żywo” rejestrują tutaj ruchy w zapasach, a tym samym stale aktualizują dane, co prowadzi do niebywalej przejrzystości.

Podsumowując korzyści płynące ze współpracy Bundeswehry z LHBW, można stwierdzić, że pozwoliła ona na¹²⁵:

- a) redukcję cen zakupu pmz o 21%;
- b) redukcję zasobów magazynowych z wartości około 625 milionów euro do około 400 milionów (planowane do 2014 roku obniżenie do poziomu poniżej 200 milionów);
- c) redukcję personelu z 3.155 na 2.240 (planowane do 2014 roku osiągnięcie poziomu 1.100);
- d) uzyskanie oszczędności w zakresie kosztów (w ciągu pierwszych pięciu lat zaoszczędzono już 412 milionów euro; plan zakłada uzyskanie oszczędności na poziomie 718 milionów euro w trakcie 12 lat, na które podpisano umowę).

W ocenie przedstawicieli Armii Niemieckiej szeroka współpraca z LHBW pozwoliła na głębokie zreformowanie systemu gospodarowania pzm, który bez rozwiązań zaproponowanych przez podmiot zewnętrzny nie zmieniłby swego charakteru jeszcze przez długi czas.

Bundeswehra, osiągając wymierne korzyści ze współpracy z firmami zewnętrznymi, nie poprzestaje jedynie na ww. projektach. W niedalekiej przyszłości planowane jest także, że nieruchomości Bundeswehry w całości zarządzane będą przez prywatne przedsiębiorstwa. Z firmą Hochtief podpisano już kontrakt na zagospodarowanie 140 koszar. Analitycy przewidują, że dzięki projektowi Hochtief w ciągu najbliższych 15 lat będzie można zaoszczędzić około 600 milionów euro¹²⁶.

Na zakończenie krótkiej analizy korzyści osiąganych w wyniku współpracy sił zbrojnych wybranych państw NATO z gospodarczymi podmiotami zewnętrznymi należy podkreślić, że kontakty takie ograniczają wydatki sektora militarnego w obszarze logistyki w granicach 5 - 25 %. Dokładne oszczędności są wypadkową wielu czynników

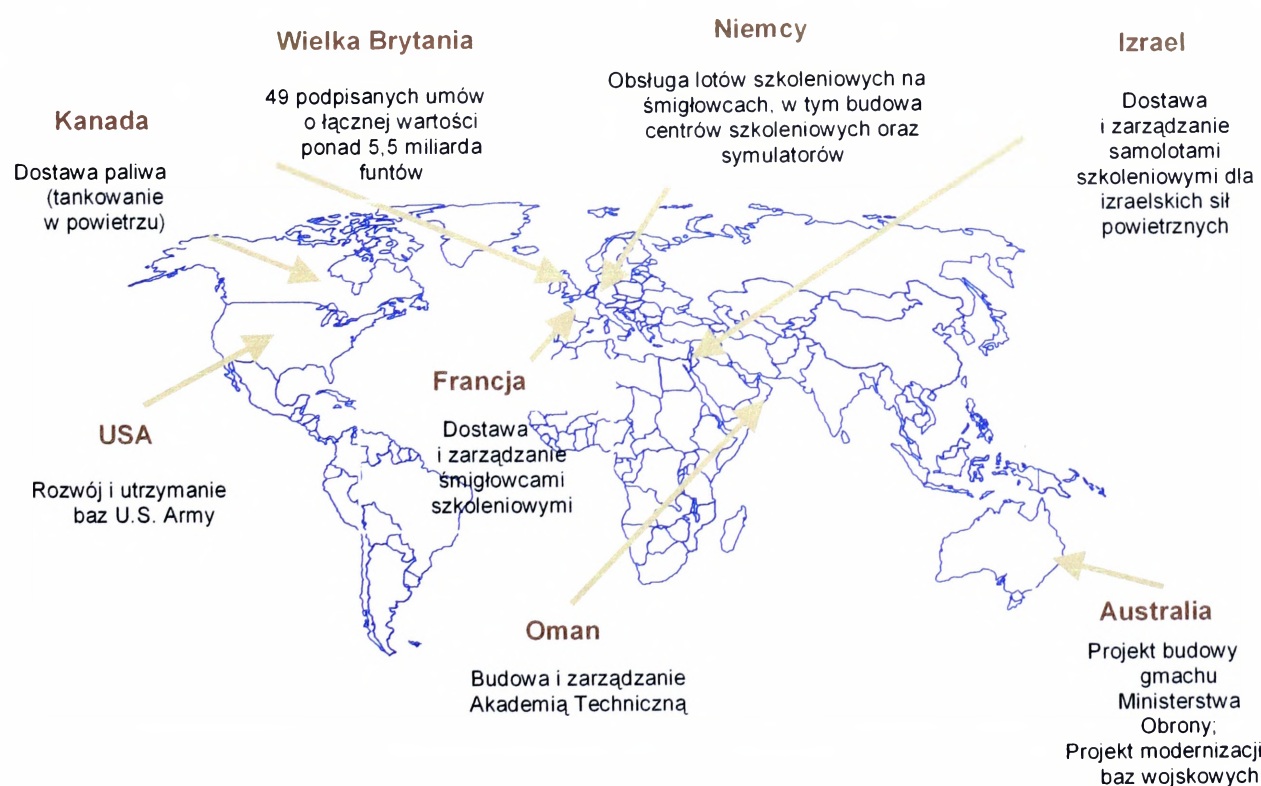
¹²⁵ www.lhbw.de

¹²⁶ T. Gos, Bundeswehra w tarapatkach..., op. cit., s. 57.

i zależą od konkretnych sytuacji. Czasami jednak ma także miejsce sytuacja, że zgodnie z rachunkiem ekonomicznym wykorzystanie firm zewnętrznych jest nieopłacalne, jednak inne uwarunkowania przeważają o podjęciu decyzji o takiej współpracy, co niejednokrotnie decyduje o powodzeniu całej operacji.

Podsumowując rozważania na temat istniejących powiązań sił zbrojnych z gospodarką narodową w wybranych państwach, chciałbym jeszcze raz zwrócić uwagę na wspomniany już wcześniej system partnerstwa publiczno-prywatnego. PPP czyli świadczenie usług pożytku publicznego przez podmioty prywatne, jest formą współpracy przedsiębiorczości prywatnej wspartej prywatnym kapitałem z sektorem publicznym na wszystkich szczeblach. Ten instrument rozwoju infrastruktury i świadczenia z jej pomocą usług powszechnego pożytku gospodarczego stanowi rozwiniętą formę inwestowania w sektor publiczny w większości krajów świata. Szereg armii świata wchodzi w ten obszar, upatrując w PPP możliwość podniesienia poziomu świadczonych usług z jednoczesnym osiągnięciem wymiernych korzyści ekonomicznych dla budżetu resortu Obrony. Przykłady wykorzystywania PPP w sektorze obronnym na świecie przedstawia schemat 8.

Schemat 8. Przykłady wykorzystywania PPP w sektorze obronnym na świecie



Źródło: A. Gajewska-Jedwabny, materiały z Seminarium „Partnerstwo wojskowo-prywatne...., op. cit.

Analizując dotychczas przeprowadzone projekty w ramach PPP, można wskazać nw. korzyści, jakie zostały uzyskane poprzez realizację zadań tym systemem¹²⁷:

- a) możliwość udostępnienia infrastruktury użytkownikom, pomimo braku środków na sfinansowanie jej budowy w danym momencie po stronie partnera publicznego;
- b) wykorzystanie umiejętności i doświadczenia sektora prywatnego;
- c) ściśle zdefiniowanie kosztów całkowitych projektu przed rozpoczęciem jego realizacji;
- d) podział ryzyk pomiędzy partnerem publicznym a prywatnym – zgodnie z umiejętnościami i możliwościami zarządzania nimi;
- e) płatności na rzecz prywatnego operatora (wykonawcy) rozpoczęte dopiero w momencie oddania infrastruktury do użytkowania;
- f) zdefiniowana i zapewniona wysoka jakość usług dzięki zastosowaniu odpowiedniego mechanizmu płatności.

Poza ww. korzyściami realizacja zadań systemem PPP niesie ze sobą szereg zagrożeń. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć¹²⁸:

- a) utrata możliwości zarządzania infrastrukturą przez sektor publiczny w okresie trwania umowy PPP (ale nie brak nadzoru);
- b) umowy o charakterze długoterminowym – ograniczone możliwości zmiany warunków w czasie trwania umowy;
- c) czasochłonne i kosztowne przygotowanie projektów oraz wysokie koszty przetargów.

Biorąc pod uwagę doświadczenia innych armii w zakresie realizacji zadań systemem PPP należy stwierdzić, że metoda ta znajduje coraz częściej zastosowanie w sektorze militarnym, godząc wymagania strony wojskowej z interesem partnerów cywilnych. Siły zbrojne, rozpoczynając współdziałanie w obszarze logistyki z podmiotami gospodarki rynkowej, przechodzą od najprostszych form współpracy do

¹²⁷ A. Mednis, materiały z Seminarium „Partnerstwo wojskowo-prywatne”, Stowarzyszenie Euro-Atlantyckie, Warszawa 6 czerwca 2006 r.

¹²⁸ Tamże.

bardziej zaawansowanych instrumentów, co przekłada się na poziom realizowanych zadań oraz uzyskiwane korzyści ekonomiczne.

W kolejnym rozdziale pracy przeprowadzę analizę i ocenę stanu współpracy wybranych obszarów gospodarki narodowej z logistyką SZ RP. Na początek zostaną w nim scharakteryzowane podstawowe akty prawne normujące zasady współpracy SZ RP z gospodarką narodową. Ponadto dokonam w nim diagnozy wybranych obszarów gospodarki narodowej świadczących dostawy towarów i usług na rzecz SZ RP oraz scharakteryzuję poziom zaspokajania aktualnych potrzeb SZ RP z potencjału gospodarki narodowej.

3. ANALIZA I OCENA STANU WSPÓŁPRACY WYBRANYCH OBSZARÓW GOSPODARKI NARODOWEJ Z LOGISTYKĄ SZ RP

Po dokonaniu charakterystyki wykorzystywania potencjału cywilnych podmiotów gospodarczych dla potrzeb sił zbrojnych w wybranych państwach NATO przeprowadzę analizę i ocenę aktualnej współpracy wybranych obszarów gospodarki narodowej z armią w naszym kraju. Sytuacja ostatnich lat w aspekcie ograniczania kosztów związanych z wydatkami bieżącymi na utrzymanie wojsk spowodowała zwrócenie wojskowych decydentów w stronę cywilnych podmiotów rynkowych. Świadczenie szeregu usług i zaopatrywanie wojsk w wybrane asortymenty w oparciu o rynek cywilny pozwala na osiągnięcie wymiernych korzyści ekonomicznych przy zachowaniu odpowiedniego poziomu świadczenia tego typu przedsięwzięć.

W niniejszym rozdziale przeprowadzę syntetyczną ocenę aktów prawnych regulujących współpracę pomiędzy SZ RP a gospodarką narodową, zdiagnozuję wybrane obszary gospodarki narodowej świadczące dostawy towarów i usług dla wojska oraz scharakteryzuję relacje zachodzące pomiędzy siłami zbrojnymi a gospodarką w kontekście zaspokajania ich aktualnych potrzeb. Analiza powyższych zagadnień da podstawy do konstruowania mojej koncepcji zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP.

3.1. Analiza obowiązujących aktów prawnych normujących zasady współpracy SZ RP z gospodarką narodową

Powiązanie logistyki SZ RP z podmiotami gospodarki narodowej w zakresie dostaw towarów i usług dla wojska odbywa się na zasadach obowiązujących reguł i zasad gospodarki rynkowej stosowanych wobec wszystkich podmiotów gospodarki wolnorynkowej. Obecnie, w systemie gospodarki rynkowej, wojsko stanowi część sektora publicznego, a siły zbrojne są traktowane tak samo jak inne podmioty gospodarcze.

Współpraca SZ RP z podmiotami gospodarki narodowej w zakresie dostaw towarów i usług regulowana jest szeregiem ustaw, którym towarzyszą liczne szczegółowe wytyczne w postaci rozporządzeń i decyzji Ministra Obrony Narodowej.

W dalszej części przedstawię krótką charakterystykę podstawowych aktów prawnych, na których opiera się współpraca wojskowych organów zaopatrzenia z podmiotami gospodarki rynkowej w zakresie zabezpieczenia potrzeb SZ RP.

Na początek przybliżę zagadnienia w tym zakresie zawarte w przyjętej w dniu 13 listopada 2007 roku Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej. W dokumencie tym określone zostały cele strategiczne RP w dziedzinie bezpieczeństwa wraz z koncepcją ich osiągnięcia. Strategia zawiera ponadto zadania w zakresie bezpieczeństwa narodowego dla poszczególnych podsystemów wykonawczych. Zgodnie z zapisami „Strategii...” pełne wykorzystanie zasobów logistycznych kraju oraz współpraca cywilno-wojskowa¹²⁹ warunkuje zachowanie bezpieczeństwa militarnego jako jednej ze składowych bezpieczeństwa narodowego Polski. Ponadto w dokumencie zostały wyznaczone kierunki prowadzące do zdynamizowania rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego poprzez wspieranie inicjatyw sektora prywatnego¹³⁰.

Współpraca SZ RP z podmiotami gospodarki narodowej regulowana jest ponadto między innymi niżej wymienionymi zasadniczymi dokumentami:

Kodeks Cywilny¹³¹.

Kodeks Cywilny reguluje stosunki cywilnoprawne między osobami fizycznymi i osobami prawnymi. W kontekście współpracy SZ RP z gospodarką narodową należy zaznaczyć, że zgodnie z art. 43 tej ustawy przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową. Natomiast art. 55 określa, że przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej, który w szczególności obejmuje:

- a) oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa);

¹²⁹ Por. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej – przyjęta w dniu 13 listopada 2007 roku, s. 15.

¹³⁰ Tamże, s. 35.

¹³¹ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny, Dz. U. z 1964 r. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.

- b) własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości;
- c) prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych;
- d) wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne;
- e) koncesje, licencje i zezwolenia;
- f) patenty i inne prawa własności przemysłowej;
- g) majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne;
- h) tajemnice przedsiębiorstwa;
- i) księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

W ustawie zostały ponadto określone zasady związane z zawarciem umowy pomiędzy stronami, a także formy czynności prawnych. Należy stwierdzić, że kodeks jest zbiorem najważniejszych reguł w stosunkach cywilnoprawnych obowiązujących zarówno osoby fizyczne jak i prawne.

Ustawa o finansach publicznych¹³².

Siły Zbrojne RP, jako część sektora publicznego, w działalności gospodarczej zobowiązane są do stosowania zapisów Ustawy o finansach publicznych, która określa:

- a) zasady i sposoby zapewnienia jawności i przejrzystości finansów publicznych;
- b) formy organizacyjno-prawne jednostek sektora finansów publicznych;
- c) zasady planowania i dysponowania środkami publicznymi;
- d) zasady kontroli finansowej i audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych;
- e) zasady zarządzania państwowym długiem publicznym oraz procedury ostrożnościowe i sanacyjne wprowadzane w razie nadmiernego zadłużenia;
- f) sposób finansowania deficytu i zasady operacji finansowych dokonywanych przez jednostki sektora finansów publicznych;

¹³² Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, Dz. U. z 2005 r. Nr 249, poz. 2104.

- g) zakres projektowanych i uchwalanych budżetów opartych na dochodach publicznych;
- h) zasady opracowywania projektów i uchwalania budżetów;
- i) zasady i tryb wykonywania budżetów;
- j) zasady i tryb gospodarowania środkami pochodzącymi z:
 - budżetu Unii Europejskiej,
 - innych źródeł zagranicznych niepodlegającymi zwrotowi.

W ustawie zostały także sprecyzowane takie zagadnienia jak: jawność i przejrzystość finansów publicznych, formy organizacyjno-prawne jednostek sektora finansów publicznych oraz zasady gospodarki finansowej jednostek sektora finansów publicznych. Ponadto ustawa zawiera wytyczne w zakresie audytu wewnętrznego oraz koordynacji kontroli finansowej i audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych oraz problematykę związaną z realizacją budżetu państwa.

Ustawa o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych¹³³.

Ustawa określa zasady i zakres odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, organy właściwe oraz postępowanie w sprawach o naruszenie dyscypliny finansów publicznych. Zgodnie z art. 5. naruszeniem dyscypliny finansów publicznych jest m.in.:

- a) nieustalenie należności Skarbu Państwa, jednostki samorządu terytorialnego lub innej jednostki sektora finansów publicznych albo ustalenie takiej należności w wysokości niższej niż wynikająca z prawidłowego obliczenia;
- b) niepobranie lub niedochodzenie należności Skarbu Państwa, jednostki samorządu terytorialnego lub innej jednostki sektora finansów publicznych albo pobranie lub dochodzenie tej należności w wysokości niższej niż wynikająca z prawidłowego obliczenia;
- c) niezgodne z przepisami umorzenie należności Skarbu Państwa, jednostki samorządu terytorialnego lub innej jednostki sektora finansów publicznych albo dopuszczenie do przedawnienia tej należności;

¹³³ Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, Dz.U. z 2005 r. nr 14, poz. 114.

W ustawie zostały także sprecyzowane podmioty podlegające odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych oraz przypadki, w których dochodzi do takiej sytuacji. Ponadto ustawa określa organy właściwe w sprawach o naruszenie dyscypliny finansów publicznych oraz kary i ich wymiar za jej naruszenie.

Ustawa Prawo zamówień publicznych¹³⁴.

Ustawa ta określa zasady i tryb udzielania zamówień publicznych, środki ochrony prawnej, kontrolę udzielania zamówień publicznych oraz organy właściwe w sprawach, które ona reguluje. W rozumieniu ustawy zamówienia publiczne to umowy odpłatne zawierane między zamawiającym a wykonawcą, których przedmiotem są usługi, dostawy lub roboty budowlane. Natomiast najkorzystniejsza oferta to taka, która przedstawia najlepszy bilans ceny i innych kryteriów odnoszących się do przedmiotu zamówienia publicznego. Ustawa definiuje podmioty, które zobowiązane są do stosowania zapisów ustawy oraz sytuacje, w których się jej nie stosuje. Zgodnie z zasadami udzielania zamówień określonymi w ustawie, zamawiający przygotowuje i przeprowadza jawne postępowanie o udzielenie zamówienia w sposób zapewniający zachowanie uczciwej konkurencji oraz równe traktowanie wykonawców. Podstawowymi trybami udzielania zamówienia są przetarg nieograniczony oraz przetarg ograniczony. Zamawiający, który nie może określać warunków udziału w postępowaniu o udzielenie zamówienia w sposób, który mógłby utrudniać uczciwą konkurencję, może ponadto udzielić zamówienia w trybie negocjacji z ogłoszeniem, negocjacji bez ogłoszenia, zamówienia z wolnej ręki, zapytania o cenę albo aukcji elektronicznej tylko w przypadkach określonych w ustawie. Warto zaznaczyć, że art. 22. określa, że o udzielenie zamówienia mogą ubiegać się wykonawcy, którzy:

- a) posiadają uprawnienia do wykonywania określonej działalności lub czynności, jeżeli ustawy nakładają obowiązek posiadania takich uprawnień;
- b) posiadają niezbędną wiedzę i doświadczenie oraz potencjał techniczny, a także dysponują osobami zdolnymi do wykonania zamówienia;

¹³⁴ Ustawa z 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych..., op.cit.

- c) znajdują się w sytuacji ekonomicznej i finansowej zapewniającej wykonanie zamówienia;
- d) nie podlegają wykluczeniu z postępowania o udzielenie zamówienia.

Ustawa jest zasadniczym aktem prawnym oraz zbiorem przepisów regulujących zasady współpracy wojskowych organów zaopatrzenia z podmiotami rynkowymi realizującymi dostawę towarów i usług dla armii.

Ustawa o rachunkowości¹³⁵.

Ustawa określa zasady rachunkowości oraz tryb badania sprawozdań finansowych przez biegłych rewidentów. Zgodnie z ustawą rachunkowość jednostki obejmuje:

- a) przyjęte zasady (politykę) rachunkowości;
- b) prowadzenie, na podstawie dowodów księgowych, ksiąg rachunkowych, ujmujących zapisy zdarzeń w porządku chronologicznym i systematycznym;
- c) okresowe ustalanie lub sprawdzanie drogą inwentaryzacji rzeczywistego stanu aktywów i pasywów;
- d) wycenę aktywów i pasywów oraz ustalanie wyniku finansowego;
- e) sporządzanie sprawozdań finansowych;
- f) gromadzenie i przechowywanie dowodów księgowych oraz pozostałej dokumentacji przewidzianej ustawą;
- g) poddanie badaniu i ogłoszenie sprawozdań finansowych w przypadkach przewidzianych ustawą.

Artykuł 5 ustawy precyzuje także, że przyjęte zasady (politykę) rachunkowości należy stosować w sposób ciągły, dokonując w kolejnych latach obrotowych jednakowego grupowania operacji gospodarczych, wyceny aktywów i pasywów, w tym także dokonywania odpisów amortyzacyjnych lub umorzeniowych, ustalania wyniku finansowego i sporządzania sprawozdań finansowych tak, aby za kolejne lata informacje z nich wynikające były porównywalne. Wykazane w księgach rachunkowych na dzień ich zamknięcia stany aktywów i pasywów należy ująć w tej samej wysokości, w otwartych na następny rok obrotowy księgach rachunkowych.

¹³⁵ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2002 r. nr 76, poz. 694.

W ustawie zostały ponadto określone zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych, przeprowadzania inwentaryzacji, sporządzania sprawozdań finansowych oraz odpowiedzialności karnej za naruszenie postanowień ustawy.

Kodeks postępowania cywilnego¹³⁶.

Kodeks postępowania cywilnego normuje procedury sądowe w sprawach z zakresu prawa cywilnego, rodzinnego i opiekuńczego oraz prawa pracy, jak również w sprawach z zakresu ubezpieczeń społecznych oraz w innych sprawach, do których przepisy tego Kodeksu stosuje się z mocy ustaw szczególnych (sprawy cywilne).

Kodeks jest zbiorem regulacji prawnych, które określają postępowanie stron w przypadku zaistnienia konfliktu w kontaktach gospodarczych pomiędzy podmiotami rynkowymi realizującymi dostawę towarów i usług dla sił zbrojnych a organami wojskowymi.

Ustawa o podatku VAT¹³⁷.

Ustawa reguluje opodatkowanie podatkiem od towarów i usług. Zgodnie z art. 5. opodatkowaniu podatkiem od towarów i usług podlega:

- a) odpłatna dostawa towarów i odpłatne świadczenie usług na terytorium kraju;
- b) eksport towarów;
- c) import towarów;
- d) wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów za wynagrodzeniem na terytorium kraju;
- e) wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów.

Przez dostawę towarów rozumie się przeniesienie prawa do rozporządzania towarami jako właściciel, w tym również:

- a) przeniesienie z nakazu organu władzy publicznej lub podmiotu działającego w imieniu takiego organu lub przeniesienie z mocy prawa własności towarów w zamian za odszkodowanie;

¹³⁶ Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego, Dz. U. z 1964 r. nr 43, poz. 296 z późn. zm.

¹³⁷ Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, Dz. U. z 2004 r. nr 54, poz. 535.

- b) wydanie towarów na podstawie umowy dzierżawy, najmu, leasingu lub innej umowy o podobnym charakterze zawartej na czas określony lub umowy sprzedaży na warunkach odroczonej płatności, jeżeli umowa przewiduje, że w następstwie normalnych zdarzeń przewidzianych tą umową lub z chwilą zapłaty ostatniej raty prawo własności zostanie przeniesione;
- c) wydanie towarów na podstawie umowy komisji: między komitentem a komisantem, jak również wydanie towarów przez komisanta osobie trzeciej;
- d) wydanie towarów komitentowi przez komisanta na podstawie umowy komisji, jeżeli komisant zobowiązany był do nabycia rzeczy na rachunek komitenta;
- e) ustanowienie spółdzielczego lokatorskiego prawa do lokalu mieszkalnego, ustanowienie spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu oraz przekształcenie spółdzielczego lokatorskiego prawa do lokalu mieszkalnego na spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu, a także ustanowienie na rzecz członka spółdzielni mieszkaniowej odrębnej własności lokalu mieszkalnego lub lokalu o innym przeznaczeniu oraz przeniesienie na rzecz członka spółdzielni własności lokalu lub własności domu jednorodzinnego.

Przez dostawę towarów rozumie się również przekazanie przez podatnika towarów należących do jego przedsiębiorstwa na cele inne niż związane z prowadzonym przez niego przedsiębiorstwem, a w szczególności:

- a) przekazanie lub zużycie towarów na cele osobiste podatnika lub jego pracowników, w tym byłych pracowników, wspólników, udziałowców, akcjonariuszy, członków spółdzielni i ich domowników, członków organów stanowiących osoby prawne, członków stowarzyszenia;
- b) wszelkie inne przekazanie towarów bez wynagrodzenia, w szczególności darowizny, jeżeli podatnikowi przysługiwało prawo do obniżenia kwoty podatku należnego o kwotę podatku naliczonego od tych czynności, w całości lub w części.

Natomiast przez świadczenie usług rozumie się każde działanie na rzecz osoby fizycznej, osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej, które nie stanowi dostawy towarów, w tym również:

- a) przeniesienie praw do wartości niematerialnych i prawnych, bez względu na formę, w jakiej dokonano czynności prawnej;
- b) zobowiązanie do powstrzymania się od dokonania czynności lub do tolerowania czynności lub sytuacji;
- c) świadczenie usług zgodnie z nakazem organu władzy publicznej lub podmiotu działającego w jego imieniu lub nakazem wynikającym z mocy prawa.

Ustawa precyzuje ponadto kategorie towarów i usług, które podlegają poszczególnym, określonym w ustawie stawkom podatku, którym podlegają również dostawy towarów i usług dla wojska.

Ustawa o ochronie informacji niejawnych¹³⁸.

Ustawa określa zasady ochrony informacji, które wymagają ochrony przed nieuprawnionym ujawnieniem, jako stanowiące tajemnicę państwową lub służbową, niezależnie od formy i sposobu ich wyrażania, także w trakcie ich opracowania, zwanych w ustawie „informacjami niejawnymi”, a w szczególności:

- a) organizowania ochrony informacji niejawnych;
- b) klasyfikowania informacji niejawnych;
- c) udostępniania informacji niejawnych;
- d) postępowania sprawdzającego, w celu ustalenia, czy osoba nim objęta daje rękojmię zachowania tajemnicy, zwanego „postępowaniem sprawdzającym”;
- e) szkolenia w zakresie ochrony informacji niejawnych;
- f) ewidencjonowania, przechowywania, przetwarzania i udostępniania danych uzyskiwanych w związku z prowadzonymi postępowaniami o ustalenie rękojmi zachowania tajemnicy, w zakresie określonym w ankiecie bezpieczeństwa osobowego oraz w kwestionariuszu bezpieczeństwa przemysłowego;
- g) organizacji kontroli przestrzegania zasad ochrony informacji niejawnych;
- h) ochrony informacji niejawnych w systemach i sieciach teleinformatycznych;
- i) stosowania środków fizycznej ochrony informacji niejawnych.

¹³⁸ Ustawa z dnia 22 stycznia 1999 r. o ochronie informacji niejawnych, tekst jednolity z 2005 r., Dz. U. z 2005 r. nr 196, poz.1631.

Ustawa stanowi istotny akt prawny, którego postanowienia należy każdorazowo uwzględniać w trakcie wzajemnych relacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi a wojskiem w zakresie świadczenia towarów i usług.

Ustawa o dostępie do informacji publicznej¹³⁹.

Ustawa określa zasady udostępnienia informacji publicznej, którą w rozumieniu ustawy jest każda informacja o sprawach publicznych. Przepisy ustawy nie naruszają przepisów innych ustaw (np. ustawy o ochronie informacji niejawnych) określających odmienne zasady i tryb dostępu do informacji. Zgodnie z art. 3 ustawy prawo do informacji publicznej obejmuje uprawnienia do:

- a) uzyskania informacji publicznej, w tym uzyskania informacji przetworzonej w takim zakresie, w jakim jest to szczególnie istotne dla interesu publicznego;
- b) wglądu do dokumentów urzędowych;
- c) dostępu do posiedzeń kolegialnych organów władzy publicznej pochodzących z powszechnych wyborów.

W ustawie zostały ponadto określone rodzaje informacji publicznych podlegających udostępnieniu oraz względy wpływające na zakres ograniczeń w tym względzie.

Ustawa o organizowaniu zadań na rzecz obronności¹⁴⁰.

W ustawie zostały określone zasady organizowania zadań na rzecz obronności państwa realizowanych przez przedsiębiorców wykonujących działalność gospodarczą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, w tym przedsiębiorców o szczególnym znaczeniu gospodarczo-obronnym. Ponadto ustawa wskazuje organy administracji rządowej właściwe w zakresie organizowania oraz sprawowania nadzoru nad realizacją ww. zadań oraz zasady ich finansowania. W rozumieniu ustawy do zadań na rzecz obronności państwa należą w szczególności przedsięwzięcia w zakresie:

- a) mobilizacji gospodarki;

¹³⁹ Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej, Dz. U. z 2001 r. nr 112, poz. 1198.

¹⁴⁰ Ustawa z dnia 23 sierpnia 2001 r. o organizowaniu zadań na rzecz obronności państwa realizowanych przez przedsiębiorców, Dz.U. z 2001 r. nr 122, poz. 1320 z późn. zm.

- b) militaryzacji;
- c) planowania operacyjnego;
- d) szkolenia obronnego;
- e) wynikającym z obowiązków państwa-gospodarza.

Art. 4 ustawy nakłada na organy administracji rządowej obowiązek organizowania zadań na rzecz obronności państwa, realizowanych przez przedsiębiorców wykonujących działalność gospodarczą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz sprawowania nadzoru nad ich realizacją.

Rozporządzenie RM z dnia 15 czerwca 2004 r.¹⁴¹.

Rozporządzenie to określa:

- a) warunki i tryb planowania zadań wykonywanych w ramach przygotowań obronnych państwa, zwanych „zadaniami obronnymi”, przez organy administracji rządowej i organy samorządu terytorialnego;
- b) warunki i tryb finansowania zadań obronnych;
- c) sposób nakładania zadań obronnych oraz właściwości organów w tych sprawach.

Zgodnie z rozporządzeniem planowanie obronne odbywa się na podstawie ustaleń przyjętych:

- a) w strategii bezpieczeństwa narodowego;
- b) przez Radę Ministrów w zakresie programowania przygotowań obronnych Rzeczypospolitej Polskiej na sześcioletni okres planistyczny, których projekt sporządza raz na dwa lata Minister Obrony Narodowej we współdziałaniu z innymi organami administracji rządowej na sześcioletni okres planistyczny rozpoczynający się w roku nieparzystym, z dwuletnim wyprzedzeniem w stosunku do początkowego roku ich obowiązywania, który następnie przedkłada Radzie Ministrów do dnia 31 sierpnia w roku nieparzystym. Planowanie obejmuje wykonywanie, uzgadnianie i aktualizowanie planów

¹⁴¹ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2004 r. w sprawie warunków i trybu planowania i finansowania zadań wykonywanych w ramach przygotowań obronnych państwa przez organy administracji rządowej i organy samorządu terytorialnego, Dz. U. z 2004 r. nr 152, poz. 1599.

operacyjnych, programów obronnych i dokumentów sporządzanych w ramach przeglądów obronnych.

Rozporządzenie RM z dnia 21 września 2004 r.¹⁴².

Rozporządzenie określa:

- a) stany gotowości obronnej państwa, ich rodzaje i warunki wprowadzania tych stanów;
- b) zadania związane z podwyższaniem gotowości obronnej państwa w określonych stanach i tryb ich realizacji;
- c) organizację i zadania w zakresie tworzenia systemu stałych dyżurów na potrzeby podwyższania gotowości obronnej państwa;
- d) właściwość organów w sprawach, o których mowa w pkt a-c.

Zgodnie z § 2. 1. ustalone zostały następujące stany gotowości obronnej państwa:

- a) stan stałej gotowości obronnej państwa;
- b) stan gotowości obronnej państwa czasu kryzysu;
- c) stan gotowości obronnej państwa czasu wojny.

W rozporządzeniu zostały ponadto określone przypadki, w których wprowadza się poszczególne stany gotowości obronnej państwa oraz zadania realizowane w ich trakcie.

Rozporządzenie RM z dnia 27 kwietnia 2004 r.¹⁴³.

Rozporządzenie to określa:

- a) organizację i tryb przygotowania systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym, w tym obroną państwa, zwanego „*systemem kierowania*”;
- b) warunki funkcjonowania organów władzy publicznej na stanowiskach kierowania.

¹⁴² Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 r. w sprawie gotowości obronnej państwa, Dz. U. z 2004 r. nr 219, poz. 2218.

¹⁴³ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 kwietnia 2004 r. w sprawie przygotowania systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym, Dz. U. z 2004 r. nr 98, poz. 978.

Paragraf 4.1. tego rozporządzenia określa, że przygotowanie systemu kierowania obejmuje planowanie, organizowanie i realizowanie przedsięwzięć zapewniających organom wykonywanie zadań związanych z kierowaniem bezpieczeństwem narodowym w czasie pokoju w razie wewnętrznego lub zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa narodowego, w tym w razie wystąpienia działań terrorystycznych lub innych szczególnych zdarzeń, a także w czasie wojny.

Przedsięwzięcia te obejmują:

- a) przygotowanie organów i obsługujących ich urzędów do funkcjonowania w systemie kierowania;
- b) wykonywanie planów operacyjnych i programów obronnych;
- c) przygotowanie infrastruktury umożliwiającej funkcjonowanie systemu kierowania.

Rozporządzenie RM z dnia 3 lutego 2004 r.¹⁴⁴.

Rozporządzenie określa warunki i sposób przygotowania oraz wykorzystania transportu samochodowego, kolejowego, lotniczego, morskiego, żeglugi śródlądowej oraz infrastruktury drogowej i kolejowej na potrzeby obronne państwa, a także ich ochrony w czasie wojny, oraz właściwość organów w tych sprawach.

Rozporządzenie nakłada na ministra właściwego do spraw transportu obowiązek sprawowania koordynacji w zakresie przygotowania i funkcjonowania transportu na potrzeby obronne państwa w czasie pokoju, podwyższania gotowości obronnej państwa i w czasie wojny. W ramach tej koordynacji, ww. minister w szczególności:

- a) wdraża wymagania techniczno-obronne w zakresie budowy i modernizacji obiektów infrastruktury transportowej;
- b) ustala w czasie pokoju kierunki rozwoju transportu, infrastruktury transportowej znaczenia obronnego, a także sprawuje nadzór nad przygotowaniem systemu transportowego do funkcjonowania w czasie wojny;

¹⁴⁴ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 lutego 2004 r. w sprawie warunków i sposobu przygotowania i wykorzystania transportu na potrzeby obronne państwa, a także jego ochrony w czasie wojny oraz właściwości organów w tych sprawach, Dz. U. z 2004 r. nr 34, poz. 294.

- c) w porozumieniu z zainteresowanymi ministrami ustala kierunki rozwoju produkcji, importu, dostaw urządzeń i środków transportu oraz określa wymagania techniczne, jakim powinny odpowiadać;
- d) w porozumieniu z Ministrem Obrony Narodowej ustala wymagania obronne do założeń, programów i planów rozwoju nauki i techniki w dziedzinie transportu, drogownictwa i kolejnictwa oraz uwzględnia je w pracach naukowo-badawczych i rozwojowych;
- e) podejmuje stosowne przedsięwzięcia w zakresie zawierania i realizacji umów międzynarodowych dotyczących współpracy w dziedzinie rozwoju transportu oraz zapewnienia potrzeb przewozowych Sił Zbrojnych i sojuszniczych sił wsparcia, realizowanych w ramach obowiązku państwa-gospodarza.

Rozporządzenie to zawiera kompleksowe uregulowania prawne w zakresie sposobu przygotowania i wykorzystania wszystkich rodzajów transportu na potrzeby obronne państwa.

Rozporządzenie RM z dnia 3 sierpnia 2004 r.¹⁴⁵.

Ten akt prawny określa:

- a) warunki i sposób przygotowania i wykorzystania systemów łączności na potrzeby obronne państwa;
- b) właściwość organów władzy publicznej w sprawach, o których mowa w pkt a.

Zgodnie z § 4. rozporządzenia przygotowanie i wykorzystanie obronnych systemów łączności obejmuje planowanie, organizowanie i realizację przedsięwzięć umożliwiających kierowanie państwem w warunkach zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny lub dowodzenie Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej.

Rozporządzenie definiuje zadania realizowane w ramach przygotowania obronnych systemów łączności w zakresie telekomunikacji oraz w zakresie poczty.

¹⁴⁵ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 sierpnia 2004 r. w sprawie przygotowania i wykorzystania systemów łączności na potrzeby obronne państwa, Dz. U. z 2004 r. nr 180, poz. 1855.

Rozporządzenie RM z dnia 18 maja 2004 r.¹⁴⁶.

Ta norma prawna określa warunki i sposób przygotowania oraz wykorzystywania publicznej i niepublicznej służby zdrowia na potrzeby obronne państwa oraz właściwości organów w tym zakresie.

Zgodnie z § 1. tego rozporządzenia warunki i sposób przygotowania oraz wykorzystania publicznej i niepublicznej służby zdrowia na potrzeby obronne państwa dotyczą:

a) planowania i realizacji zadań w zakresie:

- zwiększenia bazy szpitalnej i zmiany jej profilu;
- tworzenia zastępczych miejsc szpitalnych;
- działania lecznictwa otwartego;
- określenia minimalnych norm i wskaźników zatrudnienia w zakładach opieki zdrowotnej;
- wykorzystania jednostek organizacyjnych publicznej służby krwi;
- określenia sposobu zabezpieczenia sanitarno-epidemiologicznego;
- określenia sposobu postępowania w przypadku wystąpienia zdarzenia radiacyjnego;
- określenia sposobu realizacji świadczeń na rzecz jednostek organizacyjnych podległych i nadzorowanych przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych, Ministra Obrony Narodowej i Szefa Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego;
- określenia prowadzenia ewidencji i sprawozdawczości medycznej w warunkach masowych strat sanitarnych;

b) koordynowania planowania i realizacji zadań, o których mowa w pkt a;

c) współdziałania organów administracji publicznej, zakładów opieki zdrowotnej i innych jednostek organizacyjnych w planowaniu i realizacji zadań na potrzeby obronne państwa.

¹⁴⁶ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 maja 2004 r. w sprawie warunków i sposobu przygotowania oraz wykorzystywania publicznej i niepublicznej służby zdrowia na potrzeby obronne państwa oraz właściwości organów w tych sprawach, Dz. U. z 2004 r. nr 143, poz. 1515.

Rozporządzenie jest podstawą w zakresie planowania ww. przedsięwzięć na potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, wojsk sojuszniczych, organów i jednostek organizacyjnych podległych ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych oraz Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego.

Rozporządzenie RM z dnia 5 października 2004 r.¹⁴⁷.

Ten akt prawny określa:

- a) tryb i zakres planowania i nakładania obowiązku świadczeń osobistych, przeznaczania do wykonania tych świadczeń i zwalniania z nich oraz ich wykonywania;
- b) wzory planów i wykazów świadczeń osobistych prowadzonych przez wojewodę, terenowe organy administracji wojskowej, organy samorządu terytorialnego i jednostki organizacyjne, na rzecz których mogą być wykonywane świadczenia osobiste;
- c) wzory decyzji administracyjnych, wniosków i wezwań oraz zaświadczeń wydawanych w sprawach świadczeń osobistych;
- d) tryb wypłacania ryczałtu i należności pieniężnych za wykonanie świadczeń osobistych oraz dokumenty składane w celu ich wypłacenia.

Rozporządzenie to stanowi podstawowy dokument w zakresie wykorzystywania świadczeń osobistych na potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w czasie pokoju.

Rozporządzenie RM z dnia 3 sierpnia 2004 r.¹⁴⁸.

Ta norma prawna określa:

- a) tryb i zakres planowania i nakładania obowiązku świadczeń rzeczowych, przeznaczania do tych świadczeń i zwalniania z nich oraz ich wykonywania;
- b) rodzaje planów, zestawień i wykazów świadczeń rzeczowych prowadzonych przez wojewodę, terenowe organy administracji wojskowej, organy samorządu

¹⁴⁷ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 5 października 2004 r. w sprawie świadczeń osobistych na rzecz obrony w czasie pokoju, Dz. U. z 2004 r. nr 229, poz. 2307.

¹⁴⁸ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 sierpnia 2004 r. w sprawie świadczeń rzeczowych na rzecz obrony w czasie pokoju, Dz. U. z 2004 r. nr 181, poz. 1872.

terytorialnego i jednostki organizacyjne, na rzecz których może być wykonywane świadczenie rzeczowe;

- c) wzory decyzji administracyjnych, wniosków i wezwań w sprawach świadczeń rzeczowych;
- d) tryb i zakres żądania oraz przekazywania informacji w przedmiotowym zakresie;
- e) tryb oddania, przyjęcia i zwrotu przedmiotu świadczeń rzeczowych oraz tryb dochodzenia roszczeń;
- f) wykaz dobowych stawek ryczałtu za używanie poszczególnych przedmiotów świadczeń rzeczowych.

Zgodnie z § 3. obowiązek świadczeń planuje się i nakłada, przeznaczając nieruchomości i rzeczy ruchome:

- a) na uzupełnienie etatowych potrzeb wynikających z wojennych struktur organizacyjnych jednostek Sił Zbrojnych oraz jednostek organizacyjnych wykonujących zadania na potrzeby obrony państwa;
- b) do doraźnego używania przez jednostki Sił Zbrojnych oraz jednostki organizacyjne wykonujące zadania na potrzeby obrony państwa, jako niepodlegające włączeniu w skład ich struktur organizacyjnych, zwanymi w rozporządzeniu „*potrzebami doraźnymi*”.

Rozporządzenie to stanowi podstawowy dokument w zakresie wykorzystywania świadczeń rzeczowych na potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w czasie pokoju.

Rozporządzenie RM z dnia 11 sierpnia 2004 r.¹⁴⁹.

Ten akt prawny określa:

- a) tryb i zakres nakładania obowiązku świadczeń osobistych i rzeczowych;
- b) wzory decyzji administracyjnych, wniosków i obwieszczeń oraz zaświadczeń wydawanych w sprawach świadczeń osobistych i rzeczowych;
- c) szczegółowe zasady i tryb odpłatności za używanie przedmiotów świadczeń rzeczowych;

¹⁴⁹ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 sierpnia 2004 r. w sprawie świadczeń osobistych i rzeczowych na rzecz obrony w razie ogłoszenia mobilizacji i w czasie wojny, Dz. U. z 2004 r. nr 203, poz. 2081.

- d) tryb i sposób ustalania i wypłacania odszkodowań za szkody w nich powstałe;
- e) tryb wypłacania ryczałtu i należności pieniężnych za wykonywanie świadczeń osobistych, a także dokumenty składane w celu ich wypłacenia - w razie ogłoszenia mobilizacji i w czasie wojny.

Rozporządzenie to w przeciwieństwie do dwóch wcześniej omówionych, które dotyczyły okresu pokoju reguluje kwestie wykorzystywania potrzeb osobistych i rzeczowych na potrzeby Sił Zbrojnych RP w razie ogłoszenia mobilizacji i w czasie wojny.

Rozporządzenie RM z dnia 13 stycznia 2004 r.¹⁵⁰.

Ta norma prawna określa:

- a) organizację szkolenia obronnego w państwie;
- b) podmioty podlegające szkoleniu;
- c) zadania w zakresie planowania i realizacji szkolenia;
- d) właściwość organów realizujących szkolenie.

Zgodnie z § 2. rozporządzenia szkolenie obronne obejmuje:

- a) przygotowanie osób, którym powierzono wykonywanie zadań w ramach powszechnego obowiązku obrony, a także osób uczestniczących w wykonywaniu tych zadań;
- b) kształtowanie umiejętności współdziałania organów i jednostek organizacyjnych wykonujących zadania obronne z odpowiednimi dowództwami i jednostkami organizacyjnymi Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej i wojsk sojusznicznych;
- c) przygotowanie elementów systemu obronnego państwa do działania podczas podwyższania gotowości obronnej i w czasie wojny;
- d) kształtowanie świadomości obronnej osób podlegających szkoleniu.

Z punktu widzenia współpracy SZ z gospodarką istotny jest fakt, że zakres szkolenia obejmuje m.in. problematykę:

- a) przygotowań gospodarczo-obronnych;
- b) współpracy cywilno-wojskowej;

¹⁵⁰ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 stycznia 2004 r. w sprawie szkolenia obronnego, Dz. U. z 2004 r. nr 16, poz. 150 z późn. zm.

- c) realizacji zadań na rzecz Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej i wojsk sojuszniczych.

Rozporządzenie RM z dnia 13 stycznia 2004 r.¹⁵¹.

Ten akt prawny określa:

- a) zakres prowadzenia przez organy administracji rządowej i samorządu terytorialnego kontroli wykonywania zadań w ramach powszechnego obowiązku obrony, planowanych i realizowanych przez jednostki organizacyjne i przedsiębiorców;
- b) sposób prowadzenia kontroli.

Zgodnie z § 4. kontrole prowadzi się w celu sprawdzenia prawidłowości wykonywania zadań obronnych oraz określenia stanu przygotowań obronnych w państwie. Sprawdzenie polega na ustaleniu stanu faktycznego, w szczególności w zakresie:

- a) realizacji planowania operacyjnego i programowania obronnego;
- b) przygotowania systemu obronnego państwa, umożliwiającego mobilizacyjne rozwinięcie Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej;
- c) przygotowania do realizacji zadań wynikających ze współpracy cywilno-wojskowej;
- d) przygotowania do realizacji zadań wynikających z obowiązków państwa gospodarza realizowanych na rzecz wojsk sojuszniczych;
- e) przygotowania systemu kierowania obroną państwa;
- f) planowania i realizacji zadań gospodarczo-obronnych, w tym:
- inwestycji obronnych i zadań ujętych w programach mobilizacji gospodarki;
 - tworzenia i utrzymywania rezerw państwowych;
 - utrzymywania i rozbudowy infrastruktury obronnej;
- g) planowania i organizowania świadczeń na rzecz obrony;
- h) uwzględniania potrzeb obronności w planach zagospodarowania przestrzennego;

¹⁵¹ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 stycznia 2004 r. w sprawie kontroli wykonywania zadań obronnych, Dz. U. z 2004 r. nr 16, poz. 151.

- i) przygotowania rezerw osobowych na potrzeby jednostek wojskowych i innych jednostek organizacyjnych przewidzianych do wykonywania zadań obronnych;
- j) realizacji zadań w zakresie przygotowania określonych jednostek organizacyjnych do militaryzacji;
- k) przygotowania szczególnej ochrony obiektów ważnych dla bezpieczeństwa i obronności państwa;
- l) planowania i realizacji szkolenia obronnego.

Rozporządzenie RM z dnia 24 czerwca 2003 r.¹⁵².

Ta norma prawna określa obiekty szczególnie ważne dla bezpieczeństwa i obronności państwa, ich kategorie, a także zadania w zakresie ich szczególnej ochrony oraz właściwość organów w tych sprawach.

Zgodnie z § 2 tego rozporządzenia obiektami szczególnie ważnymi dla bezpieczeństwa i obronności państwa są m.in.:

- a) zakłady produkujące, remontujące i magazynujące uzbrojenie i sprzęt wojskowy oraz środki bojowe, a także zakłady, w których są prowadzone prace badawczo-rozwojowe lub konstruktorskie w zakresie produkcji na potrzeby bezpieczeństwa i obronności państwa;
- b) magazyny rezerw państwowych, w tym bazy i składy paliw płynnych, żywności, leków i artykułów sanitarnych;
- c) obiekty infrastruktury transportu samochodowego, kolejowego, lotniczego, morskiego i wodnego śródlądowego, drogownictwa, kolejnictwa i łączności oraz ośrodki dokumentacji geodezyjnej i kartograficznej.

Rozporządzenie RM z dnia 21 maja 2002 r.¹⁵³.

Ten akt prawny określa:

- a) kategorie zadań uzasadniających militaryzację oraz wzór wniosku o objęcie poszczególnych jednostek organizacyjnych przygotowaniem do militaryzacji;
- b) tryb ustalania:

¹⁵² Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2003 r. w sprawie obiektów szczególnie ważnych dla bezpieczeństwa i obronności państwa oraz ich szczególnej ochrony, Dz. U. z 2003 r. nr 116, poz. 1090.

¹⁵³ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 maja 2002 r. w sprawie militaryzacji jednostek organizacyjnych wykonujących zadania na rzecz obronności lub bezpieczeństwa państwa, Dz. U. z 2002 r. nr 78, poz. 707.

- istniejących i specjalnie tworzonych jednostek organizacyjnych, które przewiduje się objąć militaryzacją oraz jednostek organizacyjnych stanowiących bazę formowania specjalnie tworzonych jednostek zmilitaryzowanych;
 - limitów osób, które przewiduje się powołać do służby w jednostkach zmilitaryzowanych;
- c) zadania związane z przygotowaniem jednostek organizacyjnych przewidzianych do objęcia ich militaryzacją oraz organy zobowiązane do realizacji tych zadań;
- d) zasady wyposażania jednostek przewidzianych do militaryzacji i jednostek zmilitaryzowanych w środki transportowe, maszyny, urządzenia oraz sprzęt wojskowy;
- e) zasady i tryb przeprowadzania kontroli stanu przygotowania jednostek organizacyjnych przewidzianych do objęcia ich militaryzacją oraz organy właściwe w tych sprawach.

Zgodnie z § 3. rozporządzenia militaryzacji podlegają jednostki organizacyjne, które w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny będą wykonywać zadania związane z rozwinięciem systemu obronności i jego funkcjonowaniem, w tym:

- a) uruchamianiem i wykorzystywaniem zdolności produkcyjnych, remontowych, usługowych i zaopatrzeniowych niezbędnych do rozwinięcia elementów systemu obronności państwa, w tym z mobilizacyjnym rozwinięciem Sił Zbrojnych;
- b) wsparciem Sił Zbrojnych, w tym z pracami wdrożeniowymi i ekspertyzami dotyczącymi uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz wsparciem sojusznicznych sił wzmocnienia na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, wynikającym z obowiązków państwa – gospodarza;
- c) zapewnieniem warunków funkcjonowania systemu kierowania obronnością państwa i dowodzenia Siłami Zbrojnymi, a także systemów łączności, transportu, energetyki i monitoringu skażeń oraz gazownictwa i sektora paliwowego;
- d) przygotowaniem i utrzymywaniem niezbędnych limitów rezerw państwowych oraz budowy, rozbudowy i odtwarzania infrastruktury obronnej;
- e) informacyjnym zabezpieczeniem funkcjonowania systemu obronności państwa;

- f) utrzymaniem bezpieczeństwa i porządku wewnętrznego;
- g) szczególną ochroną obiektów ważnych dla obronności i bezpieczeństwa państwa.

Rozporządzenie RM z dnia 7 maja 2004 r.¹⁵⁴.

Ta norma prawna określa sposób uwzględniania w zagospodarowaniu przestrzennym potrzeb obronności i bezpieczeństwa państwa.

Zgodnie z § 1. 1. tego rozporządzenia uwzględnianie potrzeb obronności państwa w zagospodarowaniu przestrzennym ma na celu zapewnienie warunków do obrony terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, w szczególności przez:

- a) utrzymanie potencjału obronnego państwa;
- b) zapewnianie warunków do funkcjonowania sił zbrojnych w okresie pokoju oraz do działania w razie agresji militarnej;
- c) zapewnienie warunków do przyjęcia, rozmieszczenia, zaopatrywania i funkcjonowania sojusznicznych sił zbrojnych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;
- d) zapewnianie funkcjonowania gospodarki państwa w razie agresji militarnej, w tym ewakuacji ludności i elementów materialnych gospodarki;
- e) tworzenie warunków umożliwiających lokalizację, realizację i adaptację obiektów i urządzeń niezbędnych na potrzeby obronne.

Rozporządzenie RM z dnia 9 listopada 2007 r.¹⁵⁵.

Ten akt prawny ustala wykaz przedsiębiorców o szczególnym znaczeniu gospodarczo-obronnym oraz określa siedem organów administracji rządowej organizujących i nadzorujących wykonywanie zadań na rzecz obronności państwa. Załącznik do rozporządzenia zawiera szczegółowy wykaz 223 przedsiębiorców o szczególnym znaczeniu gospodarczo-obronnym. Należy zaznaczyć, że zgodnie z rozporządzeniem Minister Obrony Narodowej został wyznaczony jako organ

¹⁵⁴ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 maja 2004 r. w sprawie sposobu uwzględniania w zagospodarowaniu przestrzennym potrzeb obronności i bezpieczeństwa państwa, Dz. U. z 2004 r. nr 125, poz. 1309.

¹⁵⁵ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 listopada 2007 r. w sprawie wykazu przedsiębiorców o szczególnym znaczeniu gospodarczo-obronnym, Dz. U. z 2007 r. nr 214, poz. 1571.

organizujący i nadzorujący zadania na rzecz obronności w odniesieniu do 21 przedsiębiorców.

Decyzja 46/MON/2007¹⁵⁶.

W § 1 tej decyzji określone zostały takie pojęcia jak: uzbrojenie i sprzęt wojskowy (UiSW), gestor UiSW, centralny organ logistyczny (COL) oraz sprzęt powszechnego użytku. Należy podkreślić, że UiSW poza środkami i sprzętem przeznaczonymi stricte do celów wojskowych obejmuje również wyroby i technologie oraz sprzęt powszechnego użytku. Decyzja ta precyzuje także zadania gestora oraz COL w zakresie wprowadzenia, eksploatacji, wykorzystania bojowego oraz wycofania UiSW z SZ RP. Ponadto w załączniku do decyzji zawarte jest zestawienie gestorów UiSW i centralnych organów logistycznych wraz z podporządkowanymi grupami uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Decyzja 46/MON/07 zastąpiła Decyzję nr 297/MON/2002 z dnia 4 listopada 2002 r. w związku z utworzeniem Inspektoratu Wsparcia SZ RP, który został ustanowiony COL dla całego obszaru zasobów logistycznych (UiSW; środki bojowe i materiałowe; wyposażenie logistyczne) oraz gestorem w zakresie sprzętu logistycznego.

Należy zaznaczyć, że w 2008 roku Minister Obrony Narodowej decyzją nr 49/MON z dnia 6 lutego 2008 roku wprowadził zmiany w załączniku do decyzji 46/MON. Zmiany te związane są z nowym sprecyzowaniem zestawienia gestorów UiSW i centralnych organów logistycznych wraz z podporządkowanymi im grupami uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

Decyzja 25/MON/2003¹⁵⁷.

Decyzja nakłada na jednostki i komórki organizacyjne resortu Obrony Narodowej, w szczególności pełniące funkcje zamawiającego wyroby obronne (usługi) na potrzeby SZ RP, obowiązek stosowania zasad i trybów postępowania określonych

¹⁵⁶ Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 46 z dnia 27 stycznia 2007 r. w sprawie określenia funkcji gestorów i centralnych organów logistycznych uzbrojenia i sprzętu wojskowego w resorcie obrony narodowej, Dz. Urz. MON z 2007 r. nr 3 poz. 36.

¹⁵⁷ Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 25 z dnia 4 lutego 2003 r. w sprawie funkcjonowania w resorcie obrony narodowej systemu zapewnienia jakości wyrobów obronnych, Dz. Urz. MON z 2003 r. nr 2, poz. 11.

w Porozumieniu Standaryzacyjnym SATANAG 4107 „Wzajemna akceptacja procesu Rządowego Zapewnienia Jakości oraz stosowania publikacji standaryzacyjnych zapewnienia jakości”. Zgodnie z pkt. 3. decyzji system zapewnienia jakości tworzą jednostki i komórki organizacyjne resortu Obrony Narodowej, które pełnią funkcje zamawiającego, nadzorującego oraz gestora uzbrojenia i sprzętu wojskowego, występujące między nimi powiązania organizacyjne, zasady i tryb postępowania określone w STANAG 4107 oraz procedury wykonawcze z tym związane. Ponadto decyzja nakłada na Wojskowe Centrum Normalizacji Jakości i Kodyfikacji funkcje:

- a) koordynatora systemu zapewnienia jakości w resorcie Obrony Narodowej;
- b) „Instytucji Narodowej” w rozumieniu Porozumienia Standaryzacyjnego STANAG 4107.

Decyzja 80/SSMON/2003¹⁵⁸.

Decyzja ta określa szczegółowe obowiązki zamawiającego, nadzorującego oraz gestora uzbrojenia i sprzętu wojskowego w zakresie zapewnienia jakości wyrobów obronnych. Zgodnie z jej postanowieniami wymagania jakościowe, jakie powinny spełniać tego typu wyroby, wprowadza się do treści umowy na dostawę towarów i usług na potrzeby obronne w formie klauzuli jakościowej, która w zależności od wymagań gestora, zawiera postanowienia dotyczące:

- a) posiadania przez dostawcę wdrożonego systemu zarządzania jakością zgodnego z normami międzynarodowymi serii ISO 9000 lub natowskimi publikacjami standaryzacyjnymi AQAP;
- b) określenia odpowiedzialności i zakresu działań dotyczących procesu Rządowego Zapewnienia Jakości - GQA (Government Quality Assurance) czyli procesu realizowanego na podstawie umowy zawartej pomiędzy kontrahentami z państw członkowskich Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego w sprawie dostawy wyrobu obronnego (usługi), w ramach którego Wojskowe Centrum Normalizacji, Jakości i Kodyfikacji we współpracy z rejonowym przedstawicielstwem

¹⁵⁸ Decyzja Sekretarza Stanu I Zastępcy Ministra Obrony Narodowej nr 80 z dnia 9 października 2003 r. w sprawie określenia zasad funkcjonowania systemu zabezpieczenia jakości, procedur wykonawczych i obowiązków zamawiającego, nadzorującego, gestora uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz Wojskowego Centrum Normalizacji, Jakości i Kodyfikacji w zakresie zapewnienia jakości wyrobów obronnych.

- wojskowym nadzoruje spełnienie wymagań jakościowych przez dostawcę – w przypadku umowy zawartej z dostawcą zagranicznym oraz odbioru wojskowego – w przypadku umowy zawartej z dostawcą krajowym;
- c) uprawnień szefa rejonowego przedstawicielstwa wojskowego do opiniowania i akceptacji odstępstw od poszczególnych wymagań jakościowych (dotyczy umów zawieranych z dostawcami krajowymi) lub Przedstawiciela Zapewnienia Jakości QAR (dotyczy umów zawieranych z dostawcami zagranicznymi);
 - d) określonych przez gestora niezbędnych badań i potwierdzeń jakościowych wyrobu (np. dot. certyfikacji wyrobu);
 - e) odpłatności za realizację procesu GQA (jeżeli proces GQA jest realizowany odpłatnie) z wyraźnym określeniem kosztów procesu GQA oraz wskazanie ponoszącego koszty jego przeprowadzenia;
 - f) określonych przez gestora warunków technicznych, norm lub innego dokumentu odniesienia w zakresie spełnienia wymagań.

Decyzja 106/SSMON/2005¹⁵⁹.

Decyzja wprowadza do stosowania w resorcie Obrony Narodowej procedury zapewnienia jakości oparte na procedurach wykonawczych, spełniających wymagania NATO. Uregulowania zawarte w procedurach mają na celu:

- a) wdrożenie jednolitych zasad dotyczących opracowywania wymagań jakościowych przy zakupach wyrobów obronnych;
- b) określenie zasad dotyczących procesu nadzorowania jakości wyrobów obronnych;
- c) dostosowanie zasad dotyczących określania wymagań jakościowych i procesu nadzorowania jakości wyrobów obronnych do wymagań NATO, tym samym uczestniczenie w natowskim systemie zapewnienia jakości;
- d) dokonanie implementacji STANAG 4107;
- e) spełnienia podstawowych warunków do podpisania porozumienia dwustronnego ze stroną amerykańską w sprawie realizacji procesu GQA.

¹⁵⁹ Decyzja Sekretarza Stanu I Zastępcy Ministra Obrony Narodowej nr 106 z dnia 6 września 2005 r. w sprawie wprowadzenia do stosowania w resorcie Obrony Narodowej procedur zapewnienia jakości.

Decyzja 391/MON/2004¹⁶⁰.

Decyzja ta określa zadania i kompetencje Ministerstwa Obrony Narodowej oraz jednostek organizacyjnych resortu Obrony Narodowej w zakresie planowania i realizacji części 29 budżetu państwa. Paragraf 3.1. tej decyzji określa, że dysponentem głównym budżetu resortu Obrony Narodowej jest Minister Obrony Narodowej oraz definiuje podmioty będące dysponentami drugiego i trzeciego stopnia.

Organem właściwym do rozpatrywania spraw budżetowych resortu Obrony Narodowej jest Komisja Budżetowa MON, której przewodniczy Minister Obrony Narodowej. W celu właściwej pracy Komisji decyzja powołuje dwa stałe zespoły Komisji do rozpatrywania spraw dotyczących:

- a) wydatków, objętych centralnymi planami rzeczowymi - któremu przewodniczy Szef Generalnego Zarządu Planowania Strategicznego - P5 Sztabu Generalnego WP;
- b) pozostałych wydatków bieżących oraz dotacji i świadczeń, a w szczególności wydatków osobowych na świadczenia emerytalne, na utrzymanie przedstawicielstw wojskowych poza granicami kraju, a także limitów zatrudnienia, stanów średniorocznych oraz planowanego zatrudnienia żołnierzy i pracowników - któremu przewodniczy Dyrektor Departamentu Budżetowego MON.

Ponadto w załączniku 1. do decyzji ujęte zostały zakresy planowanych wydatków ujmowanych w projektach budżetów sporządzanych przez dysponentów i dyrektorów (szefów) niektórych jednostek (komórek) organizacyjnych oraz zakresy wydatków dokonywanych (przekazywanych) przez dysponentów.

Decyzja ta jest dokumentem, który kompleksowo precyzuje podstawowe przedsięwzięcia i zadania związane z planowaniem i wykonaniem budżetu resortu Obrony Narodowej.

¹⁶⁰ Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 391 z dnia 20 grudnia 2004 r. w sprawie planowania i wykonywania budżetu resortu Obrony Narodowej, Dz. Urz. MON z 2004 r. nr 18, poz. 196.

Decyzja 5/MON/2006¹⁶¹.

Decyzja ta wprowadza zmiany we wcześniej przedstawionej decyzji. Zmienia ona m.in. skład Komisji Budżetowej MON oraz precyzuje zadania poszczególnych dysponentów i osób odpowiedzialnych za realizację budżetu w zakresie jego planowania i wykonania.

Decyzja weszła w życie z dniem ogłoszenia, z mocą od dnia 1 stycznia 2006 r.

Decyzja 322/MON/2004¹⁶².

Decyzja ta w celu usprawnienia realizacji centralnego planu modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej ustala zadania w zakresie dokonywania zakupu sprzętu i usług, ujętych w ww. dla Agencji Mienia Wojskowego.

Zgodnie z pkt. 1. decyzji Agencja Mienia Wojskowego, dokonuje zakupu sprzętu i usług, ujętych w „Centralnym planie modernizacji technicznej SZ RP”, określonych kodami Wspólnego Słownika Zamówień, o którym mowa w art. 13 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. - Prawo zamówień publicznych.

Decyzja 16/MON/2007¹⁶³.

Decyzja ta została wydana w celu wdrożenia rozwiązań w zakresie zapobiegania i zwalczania zjawisk korupcyjnych oraz realizacji polityki przejrzystości działań służbowych. Dotyczy ona żołnierzy i pracowników komórek organizacyjnych MON oraz jednostek organizacyjnych podległych MON w kontaktach z wykonawcami i osobami działającymi na ich rzecz. W decyzji zostały określone i sprecyzowane wzajemne relacje żołnierzy i pracowników MON z kontrahentami zewnętrznymi.

Zostały w niej omówione takie zagadnienia jak:

- a) rozliczanie kosztów;

¹⁶¹ Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 5 z dnia 9 stycznia 2006 r. zmieniająca decyzję w sprawie planowania i wykonywania budżetu w resorcie Obrony Narodowej, Dz. Urz. MON z 2006r. nr 1 poz. 4.

¹⁶² Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 322 z dnia 25 października 2004 r. w sprawie realizacji zakupu sprzętu i usług, ujętych w centralnym planie modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, przez Agencję Mienia Wojskowego, Dz. Urz. MON z 2004 r. nr 15, poz. 162.

¹⁶³ Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 16 z dnia 9 stycznia 2007 r. w sprawie wprowadzenia wytycznych postępowania dla żołnierzy i pracowników komórek organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej oraz jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi Obrony Narodowej w kontaktach z wykonawcami i osobami działającymi na ich rzecz, Dz. Urz. MON z 2007 r. nr 1, poz. 13.

- b) przedsięwzięcia promocyjne;
- c) prezenty, materiały promocyjne i informacyjne;
- d) kontakty towarzyskie;
- e) przedsięwzięcia i imprezy okolicznościowe zewnętrzne;
- f) najem i użyczenie lokali oraz terenów;
- g) sponsorowanie przedsięwzięć i imprez;
- h) prezentacje.

Należy podkreślić, że decyzja we wzajemnych kontaktach ww. osób wprowadza zasadę: „każdy płaci za siebie” oraz w § 3 wskazuje zasady, jakimi powinni się kierować żołnierze i pracownicy MON w relacjach z wykonawcami i osobami działającymi na ich rzecz.

Wyżej wymienione ustawy, rozporządzenia i decyzje nie wyczerpują całości problematyki współpracy SZ RP z gospodarką narodową, ale stanowią kluczowe akty prawne w tym zakresie. Warto podkreślić, że należy na bieżąco śledzić aktualność obowiązujących przepisów, ponieważ w obszarze tym zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza i społeczna wymusza niejednokrotnie uszczegółowienie określonych zagadnień lub wręcz ich nowe sprecyzowanie.

Po dokonaniu analizy podstawowych ustaw, rozporządzeń i decyzji regulujących zasady współpracy SZ RP z gospodarką narodową przeprowadzę diagnozę wybranych jej obszarów świadczących dostawę towarów i usług na rzecz SZ RP.

3.2. Diagnoza wybranych obszarów gospodarki narodowej świadczących dostawę towarów i usług na rzecz SZ RP

Gospodarka narodowa, jak zaznaczono w rozdziale pierwszym, obejmuje zbiór wszystkich podmiotów gospodarczych czyli jednostek prowadzących działalność gospodarczą (produkcyjną i usługową) na własny rachunek w celu osiągnięcia zysku oraz organizacji i instytucji współpracujących ze sobą w zakresie gospodarki, a także wszystkie zależności i sprzężenia zwrotne zachodzące między nimi. Schemat 9. przedstawia podmioty gospodarki narodowej według podstawowych i szczególnych form prawnych zarejestrowane w rejestrze REGON. Krajowy rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej REGON jest prowadzony przez Prezesa GUS

w oparciu o przepisy ustawy z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej¹⁶⁴ i rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 27 lipca 1999 r. w sprawie sposobu i metodologii prowadzenia i aktualizacji rejestru podmiotów gospodarki narodowej.

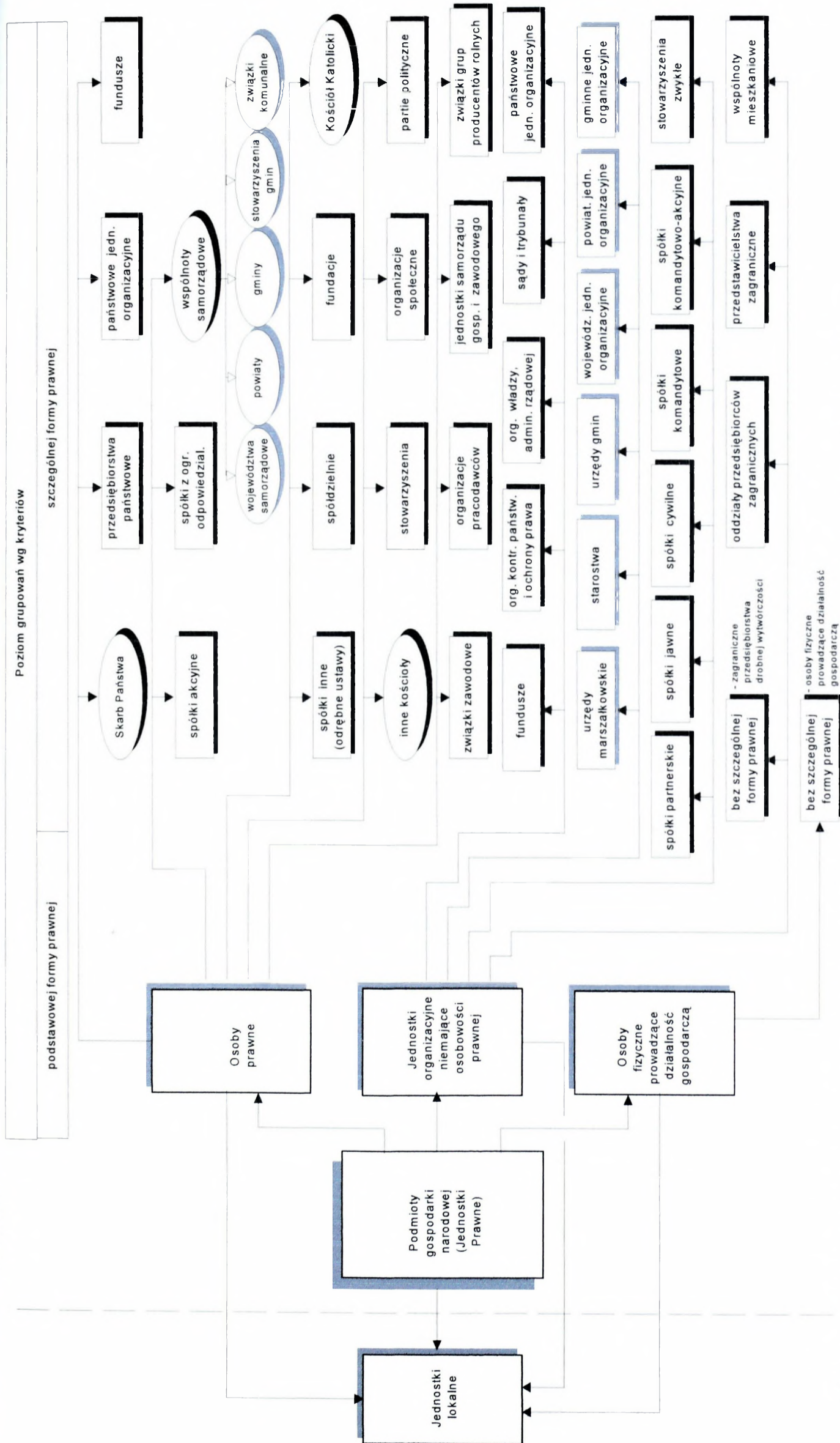
W świetle tych przepisów wpisowi do rejestru REGON podlegają:

- a) osoby prawne;
- b) jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej;
- c) osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą;
- d) jednostki lokalne wyżej wymienionych podmiotów.

Rejestr REGON tworzony jest na podstawie informacji zgłoszonych do niego przez podmioty. Zgodnie z obowiązującym prawem są one zobowiązane do wpisu do rejestru z chwilą powstania lub podjęcia działalności, a także do zgłaszania zmian cech objętych wpisem lub skreślenia z rejestru.

¹⁶⁴ Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej, Dz. U. nr 88, poz. 439 z póź. zm.

Schemat 9. Podmioty gospodarki narodowej według podstawowych i szczególnych form prawnych zarejestrowane w rejestrze REGON



Źródło: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2006 r., GUS, Warszawa 2007, s. 8.

Pod koniec 2006 roku, w rejestrze REGON zarejestrowanych było 3636,0 tys. osób prawnych, jednostek organizacyjnych niemających osobowości prawnej oraz osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą (bez osób prowadzących indywidualne gospodarstwa w rolnictwie), tj. o 0,6% więcej niż w roku 2005 (rok wcześniej odnotowano wzrost o 1,1%).

Dla zobrazowania liczby zmian podmiotów gospodarczych funkcjonujących w wybranych obszarach będących w gestii zainteresowania SZ RP w tabeli 7 zostały przedstawione podmioty gospodarki narodowej według sekcji działów Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).

Tabela 7. Podmioty gospodarki narodowej z wybranych obszarów gospodarki narodowej według sekcji działów Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)

WYSZCZEGÓLNIENIE a – 31.12.2005 r. b – 31.12.2006 r. c – przyrost	Ogółem	W tym:							fundacje	Stowarzyszenia i organizacje społeczne	Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	
		Przedsiębiorstwa państwowe	Spółki			spółdzielnie	cywilne	handlowe				razem
			handlowe	handlowe	cywilne							
Produkcja artykułów spożywczych i napojów	a 33725 b 32975 c -750	51 44 -7	6875 7056 181	6077 6060 -17	528 503 -25	-	2 2 0	20157 19275 -882				
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich	a 40923 b 39099 c -1842	20 18 -2	2436 2489 53	3096 3057 -39	281 276 -5	-	-	34978 33148 -1830				
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego	a 1185282 b 1160914 c -24368	105 94 -11	82136 84929 2793	123678 122891 -787	3198 3165 -33	2 3 1	13 15 2	975353 948995 -26358				
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	a 261520 b 259423 c -2097	119 109 -10	10908 11599 691	13246 13480 234	229 224 -5	2 2 0	15 15 0	236601 233575 -3026				
Obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	a 583777 b 603197 c 19420	105 96 -9	39834 44036 4202	34924 35592 668	7418 7440 22	19 22 3	69 70 1	385679 394026 8347				
Infomatyka	a 46780 b 49205 c 2425	1 1 0	4647 4988 341	4396 4487 91	26 27 1	1 1 0	2 2 0	37662 39643 1981				
Działalność gospodarcza pozostała	a 376548 b 383278 c 6730	83 76 -7	25720 27556 1836	25341 25632 291	539 541 2	10 11 1	22 24 2	319865 324704 4839				
Działalność usługowa pozostała	a 76741 b 78620 c 1879	2 2 0	857 930 73	4088 4206 118	73 71 -2	2 2 0	3 5 2	71690 73376 1686				

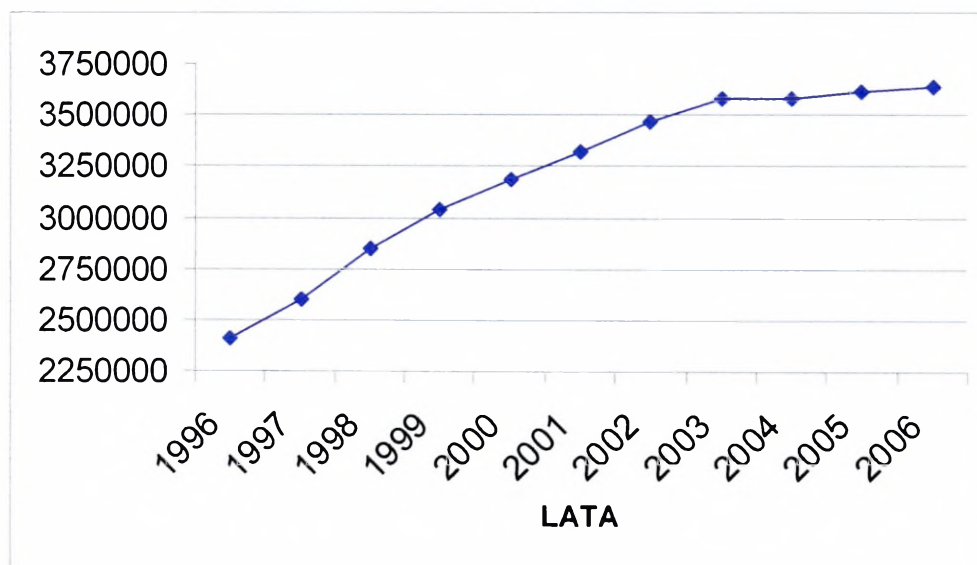
Źródło: Zmiany strukturalne ... op.cit., s. 75-81.

Liczba podmiotów sektora prywatnego stanowiącego 96,2% zbiorowości ogółem wyniosła 3497,3 tys. i wzrosła o 0,6% (wobec wzrostu o 1,0% w 2005 r.). W sektorze tym 76,1% stanowiły osoby fizyczne prowadzące głównie działalność budowlaną, edukacyjną w ochronie zdrowia i pomocy społecznej. Prawie 98,5% osób fizycznych stanowili mikroprzedsiębiorcy (do 9 osób pracujących), których liczba w 2006 r. spadła o 0,4% wobec wzrostu o 0,5% w 2005 r.

W sektorze publicznym zarejestrowanych było 138,8 tys. podmiotów, tj. o 0,9% więcej niż w roku 2005 (rok wcześniej wzrost o 2,3%)¹⁶⁴.

Dla zobrazowania zmian zachodzących w liczbie funkcjonujących podmiotów gospodarki narodowej na wykresie 5. zostały przedstawione ilości podmiotów gospodarki narodowej w latach 1996-2006.

Wykres 5. Ilości podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowane w Polsce w latach 1996-2006



Źródło: www.stat.gov.pl

W tabeli 8. zostały natomiast przedstawione szczegółowe zmiany w ich liczbie w okresie 31 XII 1992 – 31 XII 2006.

¹⁶⁴ Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2006 r., GUS, Warszawa 2007, s. 23.

Lp.	Okresy	Ogółem	W tym										fundacje	spółdzielnie	Stowarzyszenia i organizacje spółdzielcze	Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą		
			sektor		przedsiębiorstwa		spółki			państwowe	komunalne	handlowe					cywilne	pozostałe
			publiczny	prywatny	państwowe	komunalne	handlowe	cywilne	pozostałe									
1.	31 XII 1992	-	5354	-	7245	542	69907	99331	894	19372	2282	6054	-					
2.	30 VI 1993	1882924	53479	1829445	6327	637	77127	167848	921	19534	2719	8088	1543429					
3.	31 XII 1993	1995329	51768	1943561	5924	647	83283	186433	945	19746	3052	8592	1625640					
4.	30 VI 1994	2086218	49964	2036254	5258	589	89501	201353	979	19760	3311	9651	1695495					
5.	31 XII 1994	2120382	49554	2070828	4955	564	95017	205849	994	19816	3471	10684	1718381					
6.	30 VI 1995	2215105	49590	2165515	4630	518	100345	215005	1006	19834	3674	12015	1796407					
7.	31 XII 1995	2110710	49419	2061291	4357	481	104922	207021	1031	19822	3817	13376	1693427					
8.	30 VI 1996	2333038	49414	2283624	4081	455	110361	218206	1169	19829	3941	16732	1894120					
9.	31 XII 1996	2412022	55528	2356494	3487	444	115739	223113	1237	19868	4072	18637	1949986					
10.	30 VI 1997	2509067	56139	2452928	3605	412	121064	232402	1326	19827	4245	21735	2026266					
11.	31 XII 1997	2596890	57247	2539643	3369	265	126465	245374	1385	19775	4392	24228	2090013					
12.	30 VI 1998	2714624	59184	2655440	3115	-	131269	257668	1473	19732	4550	26887	2183141					
13.	31 XII 1998	2842278	69729	2772549	2906	-	136497	272008	1507	19638	4677	28825	2274493					
14.	30 VI 1999	2905832	74592	2831240	2703	-	141159	276087	1541	19359	4767	31345	2317769					
15.	31 XII 1999	3039451	83306	2956145	2599	-	146859	288956	1561	19328	4906	33943	2417737					
16.	30 VI 2000	3129836	88763	3041073	2382	-	152813	295141	1622	19129	5020	40405	2479387					
17.	31 XII 2000	3185040	98917	3086123	2268	-	159660	302717	1641	19011	5175	44932	2500952					
18.	30 VI 2001	3306897	104985	3201912	2132	-	168678	294158	1658	18903	5393	50670	2603658					
19.	31 XII 2001	3325540	110910	3214630	2054	-	177085	290890	1681	18812	5639	55031	2600127					
20.	30 VI 2002	3387209	114685	3272524	2023	-	190210	280448	1721	18744	5883	57645	2648327					
21.	31 XII 2002	3468218	120593	3347625	1951	-	196681	280547	1744	18682	6169	56737	2714118					
22.	30 VI 2003	3518372	123487	3395185	1857	-	203093	278427	1770	18600	6571	59024	2750804					
23.	31 XII 2003	3581593	129315	3452278	1736	-	208753	279208	1777	18548	6967	61548	2795860					
24.	30 VI 2004	3573265	132019	3441246	1637	-	214697	276822	1838	18488	7317	64195	2774887					
25.	31 XII 2004	3576830	134513	3442317	1306	-	220162	276897	1861	18435	7724	66573	2763380					
26.	30 VI 2005	3586417	136635	3449782	1124	-	225695	275958	1867	18342	8077	69112	2759780					
27.	31 XII 2005	3615621	137597	3478024	1029	-	230588	277422	1884	18303	8400	71121	2776459					
28.	30 VI 2006	3613537	138197	3475340	965	-	236491	276706	1896	18234	8840	74029	2761558					
29.	31 XII 2006	3636039	138769	3497270	913	-	243338	278337	1909	18200	9119	76279	2765348					

Źródło: Zmiany strukturalne... op. cit., s. 26-27.

Całość procesu gospodarczego w gospodarce narodowej dzieli się na dwie sfery:

- działalność w sferze produkcji materialnej;
- działalność w sferze poza produkcją materialną.

Według sektorów własności w gospodarce narodowej możemy wyróżnić następujące sektory¹⁶⁵:

- a) sektor publiczny — grupujący własność państwową (Skarbu Państwa i państwowych osób prawnych), własność jednostek samorządu terytorialnego oraz „własność mieszaną” z przewagą kapitału (mienia) podmiotów sektora publicznego;
- b) sektor prywatny — grupujący własność prywatną krajową (osób fizycznych i pozostałych jednostek prywatnych), własność zagraniczną (osób zagranicznych) oraz „własność mieszaną” z przewagą kapitału (mienia) podmiotów sektora prywatnego.

„Własność mieszaną” określana jest głównie dla spółek i wyznaczana na podstawie struktury kapitału (mienia) deklarowanego we wniosku rejestracyjnym spółki.

Po przekształceniu gospodarki nakazowej w gospodarkę wolnorynkową w strukturze własnościowej przedsiębiorstw zaszły znaczne zmiany. W okresie od 1990 do 2006 roku prywatyzacją objęto 7298 przedsiębiorstw państwowych, z czego 1588 skomercjalizowano, 2156 poddano prywatyzacji bezpośredniej, 1900 postawiono w stan likwidacji z przyczyn ekonomicznych, a 1654 stanowiły zlikwidowane państwowe przedsiębiorstwa gospodarki rolnej, których mienie przejęła Agencja Nieruchomości Rolnych (dawna Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa)¹⁶⁶.

W końcu grudnia 2006 r. w Polsce istniało 566 przedsiębiorstw państwowych. W połowie z nich prowadzone było postępowanie upadłościowe lub proces likwidacji ze względu na złą kondycję ekonomiczną, a tylko w 16,3% przedsiębiorstw nie podjęto żadnych działań zmierzających do ich reorganizacji. W 9,2% jednostek rozpoczęto postępowanie przygotowawcze przed prywatyzacją bezpośrednią, 6,2% przedsiębiorstw wystąpiło z wnioskiem o komercjalizację, a 0,7% znajdowało się w trakcie prywatyzacji

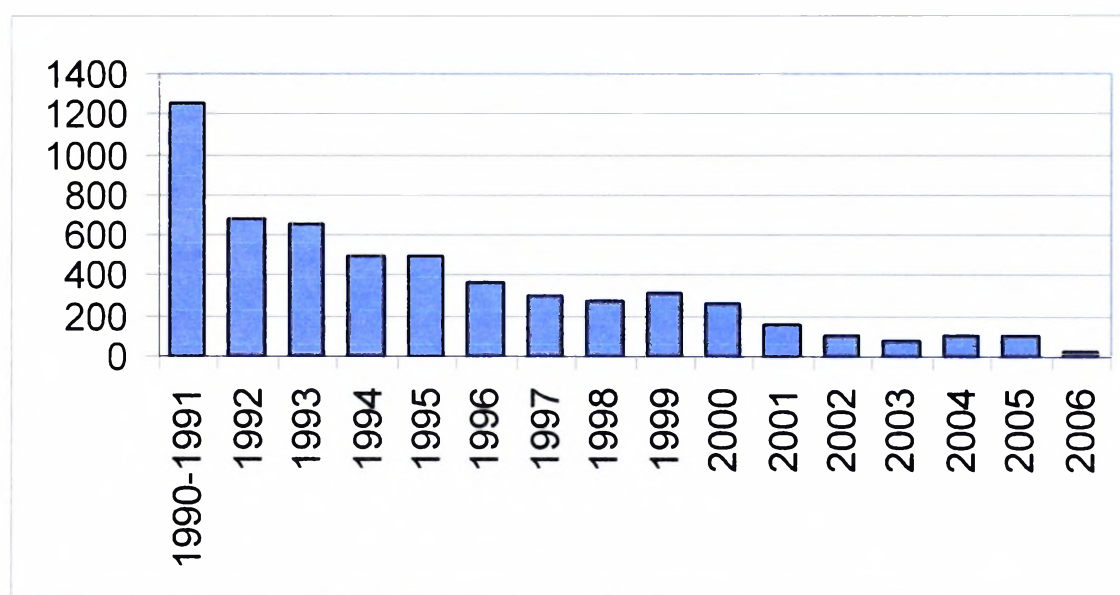
¹⁶⁵ Mały Rocznik Statystyczny Polski 2007, GUS, Warszawa 2007, s.12

¹⁶⁶ Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2006 r., GUS, Warszawa 2007, s. 18.

bezpośredniej. Wśród ogółu przedsiębiorstw państwowych 44,2% stanowiły podmioty z przetwórstwa przemysłowego (w tym 19,6% produkujące maszyny i urządzenia), 15,2% z sekcji transportu, gospodarki magazynowej i łączności, a 15,0% z budownictwa¹⁶⁷.

Na wykresie 6. przedstawiony został proces przekształceń własnościowych w przedsiębiorstwach państwowych w latach 1990-2006.

Wykres 6. Ilości przedsiębiorstw państwowych w Polsce objętych procesem przekształceń własnościowych w latach 1990-2006

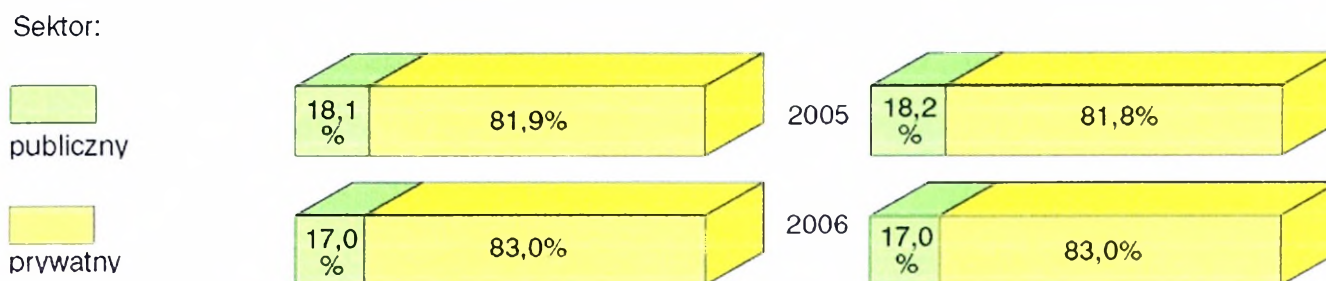


Źródło: www.stat.gov.pl.

Jak wynika z powyższych danych, zmiany, które dokonały się w polskiej gospodarce na przestrzeni ostatnich lat, warunkują współpracę SZ RP z prywatnymi podmiotami gospodarczymi. Prywatni przedsiębiorcy, stanowiąc przeważającą część całości podmiotów gospodarczych uzyskują znaczne dochody w wyniku prowadzonej działalności. Na wykresie 7. zostały przedstawione przychody i koszty przedsiębiorstw według sektorów własności.

¹⁶⁷ Tamże, s. 35.

Wykres 7. Struktura przychodów i kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005 i 2006 według sektorów własności



Źródło: Mały rocznik statystyczny 2007, GUS, Warszawa 2007, s. 394.

Należy zaznaczyć, że przychody z całokształtu działalności (kwoty otrzymane i należne) obejmują¹⁶⁸:

- przychody netto ze sprzedaży produktów (wyrobów i usług), łącznie z dotacjami do produktów;
- przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów (łącznie z kwotami należnymi z tytułu sprzedaży opakowań wielokrotnego użytku);
- pozostałe przychody operacyjne, tj. przychody niezwiązane bezpośrednio z podstawową działalnością podmiotu;
- przychody finansowe, tj. przychody z tytułu dokonanych przez podmiot operacji finansowych.

Natomiast koszty uzyskania przychodów z całokształtu działalności zawierają¹⁶⁹:

- koszt własny sprzedanych produktów (wyrobów i usług);
- wartość sprzedanych towarów i materiałów według cen zakupu (nabycia);
- pozostałe koszty operacyjne;
- koszty finansowe.

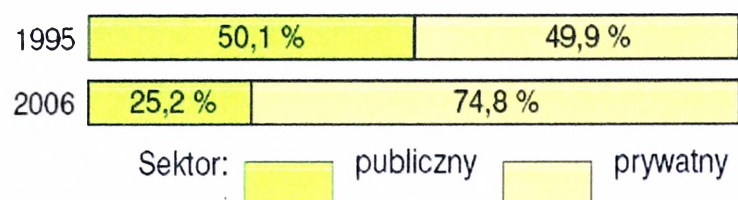
Na zakończenie rozważań na temat obszarów gospodarki narodowej świadczących dostawy towarów i usług na rzecz SZ RP przedstawię przychody osiągnięte w jednym

¹⁶⁸ Mały rocznik statystyczny 2007, GUS, Warszawa 2007, s. 391.

¹⁶⁹ Tamże.

z obszarów, a mianowicie przychody osiągnięte ze sprzedaży wyrobów i usług transportu oraz gospodarki magazynowej.

Wykres 8. Przychody ze sprzedaży wyrobów i usług transportu i gospodarki magazynowej w Polsce w latach 1995 – 2006 według sektorów własności



Źródło: Mały rocznik statystyczny 2007..., op. cit., s. 363.

Szczegółowe dane o uzyskanych przychodach ze sprzedaży wyrobów i usług transportu i gospodarki magazynowej przez sektor prywatny przedstawia tabela 9.

Tabela 9. Przychody ze sprzedaży wyrobów i usług transportu i gospodarki magazynowej przez sektor prywatny w Polsce w latach 1995 – 2006 (ceny bieżące)

ROK	PRZYCHODY [mln zł]
1995	25 587
2000	55 897
2005	89 798
2006	95 996

Źródło: Mały rocznik statystyczny 2007..., op. cit., s. 363.

Podsumowując przeprowadzoną powyżej krótką analizę wybranych obszarów gospodarki narodowej świadczących dostawy towarów i usług na rzecz SZ RP, należy zwrócić uwagę na znaczne zmiany w strukturze własnościowej, które dokonały się na przełomie ostatnich lat oraz na osiągnięte w ramach nich przychody, które stawiają na

pierwszym miejscu podmioty sektora prywatnego, które należy postrzegać jako przyszłych realizatorów zadań zabezpieczenia logistycznego w ramach systemu kontraktacyjnego.

3.3. Charakterystyka zaspokajania aktualnych potrzeb SZ RP z potencjału gospodarki narodowej

W gospodarce rynkowej zaopatrzenie wojska podporządkowane jest regułom i prawom rynkowym. Siły zbrojne, będąc jednym z stabilnych i znaczących klientów, posiadają dobrą pozycję na rynku, wpływając na popyt, zwłaszcza na wyroby i usługi świadczone przez przemysł zbrojeniowy. Należy jednak zaznaczyć, że armia jest tylko jednym z wielu uczestników na rynku towarowym i jej zachowanie musi uwzględniać warunki wynikające z działania konkurencji, prawa do wyboru, ryzyka decyzji gospodarczych w sprawach zakupu wyrobów i usług, konsekwencji ekonomicznych oraz innych (technicznych, jakościowych, gwarancyjnych itp.), wynikających z podjętej decyzji¹⁷⁰.

Aktualnie zaopatrywanie SZ RP w środki materiałowe oraz usługi odbywa się na podstawie zatwierdzonych planów rzeczowych poprzez przeprowadzenie odpowiednich procedur zamówień publicznych. Zadania te realizowane są przez wyspecjalizowane komórki organizacyjne Ministerstwa Obrony Narodowej (np. Departament Zaopatrywania) lub na podstawie stosownych decyzji Ministra Obrony Narodowej zlecane są innym organizacjom (np. Agencji Mienia Wojskowego). Ten sposób realizacji dostaw i realizacji usług nazywamy centralnym systemem zaopatrywania. Ponadto kontraktowanie dostaw i usług dla armii może odbywać się w ramach decentralnego systemu zaopatrywania. System ten, w którym realizacją kontraktów zajmują się rejonowe bazy materiałowe, bazy materiałowo-techniczne oraz wytypowane jednostki wojskowe, przebiega na szczeblu poszczególnych rodzajów sił zbrojnych - Wojsk Lądowych, Sił Powietrznych, Marynarki Wojennej, Sił Specjalnych.

Należy zatem stwierdzić, że zadania zaopatrywania sił zbrojnych z gospodarki narodowej ze względu na sposób ich realizacji dzieli się na realizowane centralnie

¹⁷⁰ M. Daniluk, *Wojsko w gospodarce rynkowej*, Bellona, Warszawa 1994, s. 20.

i realizowane w sposób decentralny. Zakupy centralne polegają na przemieszczaniu środków zaopatrzenia od dostawcy (producenta) do odbiorcy (konsumenta), poprzez odpowiednio zorganizowany system baz materiałowych. Natomiast zakupy zdecentralizowane polegają na nabywaniu środków zaopatrzenia bezpośrednio na rynku¹⁷¹.

Zadania realizowane w sposób centralny obejmują:

- a) wydatki powyżej kwoty określonej w ustawie o zamówieniach publicznych lub zakupy na rzecz więcej niż jednego dysponenta dotyczące zadań wynikających z programów modernizacji technicznej SZ RP, ujętych w „Planie modernizacji technicznej Sił Zbrojnych”, na które można zawierać umowy wieloletnie na podstawie zapisów stosownej ustawy;
- b) inne zadania wynikające z innych wieloletnich programów rządowych;
- c) zamówienia wynikające z rocznych planów dostaw i usług dla SZ RP, gdy ich zakres dotyczy:
 - prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych;
 - importu uzbrojenia, części zamiennych, remontów;
 - uzbrojenia, rakiet, amunicji wszystkich rodzajów oraz środków minersko-zaporowych i środków obrony przeciwchemicznej;
 - umundurowania i wyposażenia specjalistycznego oraz żywności przeznaczonej na zapasy;
 - sprzętu wojskowego, wyposażenia i sprzętu powszechnego użytku, materiałów pędnych i smarów, sprzętu infrastruktury, specjalistycznych urządzeń technicznych, sprzętu pożarniczego i środków gaśniczych, środków medycznych na zapasy.

Zadania realizowane w sposób decentralny obejmują:

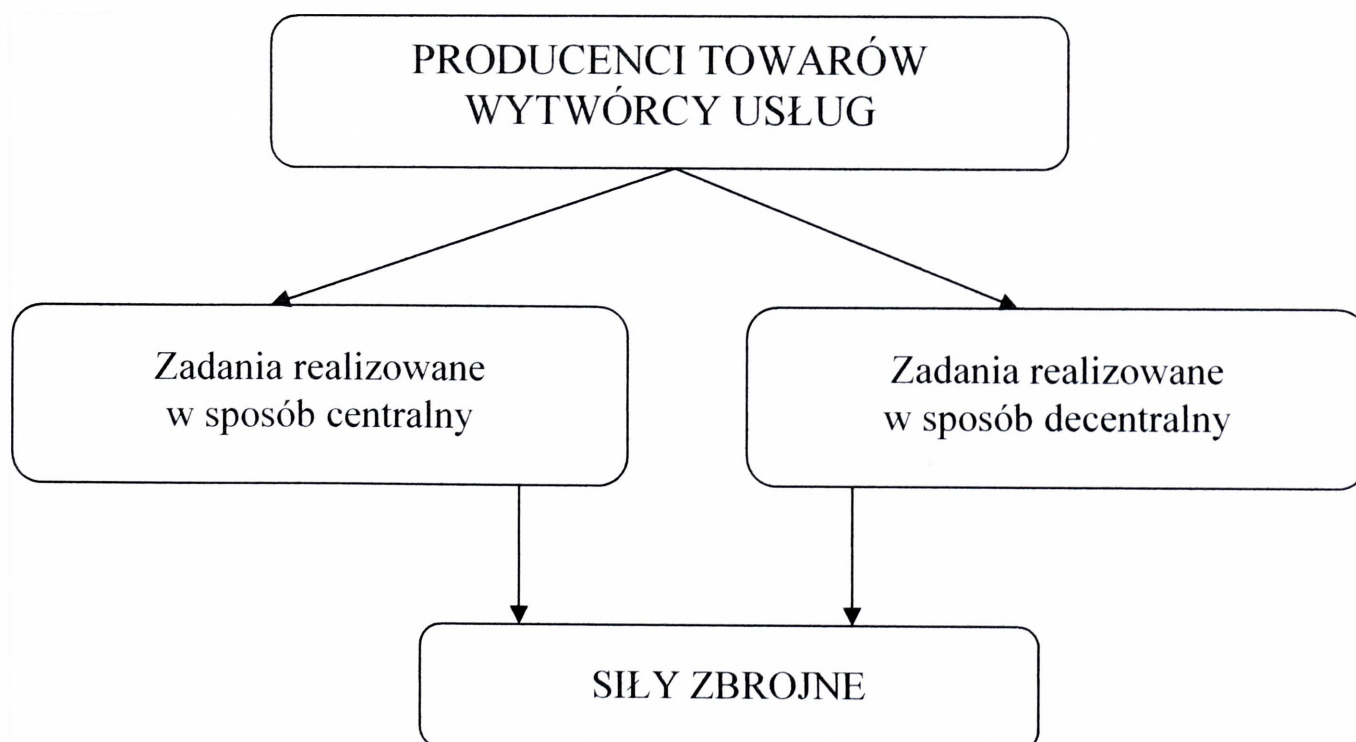
- a) zakup materiałów eksploatacyjnych i części zamiennych do sprzętu powszechnego użytku;
- b) zakup wyrobów jednorazowego użytku;

¹⁷¹ M. Juszczak, Wsparcie działań przez państwo gospodarza. Podstawowe problemy teorii, AON, Warszawa 2003, s. 65.

- c) zakup amunicji treningowej i szkolnej oraz sprzętu szkolnego;
- d) usługi, do których należą:
 - serwisowanie UiSW;
 - badanie stanu technicznego;
 - obsługiwane techniczne;
 - przeglądy oraz dostawy wyposażenia technicznego obiektów;
- e) zakup środków materiałowych (bez względu na wartość), których dostawa uwarunkowana jest specyfiką realizowanych zadań szkoleniowych, operacyjnych i innych – dotyczy to w szczególności tankowania w czasie ćwiczeń i czasowego pobytu wojsk poza granicami kraju, obsług serwisowych, gwarancyjnych itp.¹⁷².

Zadania zaopatrywania sił zbrojnych z gospodarki narodowej ze względu na sposób realizacji przedstawia schemat 10.

Schemat 10. Zadania zaopatrywania sił zbrojnych z gospodarki narodowej ze względu na sposób realizacji



Źródło: opracowanie własne.

¹⁷² Doktryna Logistyczna Wojsk Lądowych... op.cit., s. 81.

Dla zobrazowania skali zawieranych kontraktów w ramach wydatków centralnych wystarczy zaznaczyć, że w 2007 roku wartość zamówień resortu Obrony Narodowej tylko w dwóch zakładach tj. w Zakładach Metalowych "MESKO" S.A (511 mln zł) i w Wojskowych Zakładach Mechanicznych w Siemianowicach (475 mln zł) osiągnęła poziom prawie 1 miliarda złotych. Analizując pozostałe kontrakty podpisane przez MON w 2007 roku, na uwagę zasługują ponadto umowy zawarte z takimi firmami jak np.: Centrum Naukowo-Produkcyjnym Elektroniki Precyzyjnej "RADWAR" SA na kwotę 183 mln zł, Przemysłowym Centrum Optyki na kwotę 96 mln zł oraz Wojskowymi Zakładami Łączności nr 1 na kwotę 130 mln zł. Wśród znaczących dostawców w 2007 roku znalazły się także firmy prywatne. W ubiegłym roku MON zawarło kontrakty między innymi z takimi przedsiębiorstwami jak: WB Electronic Sp. z o.o. na kwotę 12,6 mln zł, Transbit Sp. z o.o. na kwotę 19 mln zł oraz DGT Sp. z o.o. na kwotę 21 mln zł¹⁷³.

Wartość wszystkich zakupów uzbrojenia i sprzętu wojskowego dla SZ RP dokonanych w latach 2001÷2006 przedstawia tabela 10.

Tabela 10. Wartość zakupów uzbrojenia i sprzętu wojskowego dla Sił Zbrojnych RP w latach 2001÷2006, w złotych wg cen bieżących i stałych

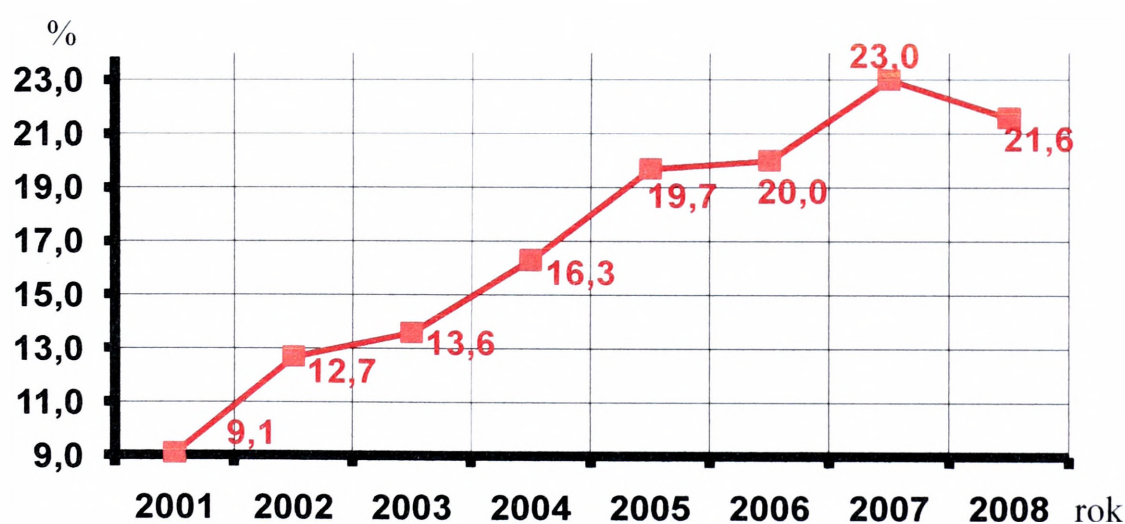
L.p.	Rok realizacji	Wartość zakupów UiSW	
		W cenach bieżących [PLN]	W cenach stałych [PLN]
1.	2001	1 093 900,16	1 202 784,82
2.	2002	1 753 221,71	1 891 789,93
3.	2003	1 915 169,17	2 050 136,03
4.	2004	2 370 352,58	2 451 591,67
5.	2005	2 827 555,00	2 864 313,22
6.	2006	3 223 116,04	3 223 116,04
Razem		13 183 314,66	13 683 731,71

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Sprawozdań Budżetowych Departamentu Budżetowego MON” za lata 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006.

¹⁷³ Z. Lentowicz, Kto zarabia na armii, Rzeczpospolita z 21.03.2008, s. 4.

Zaangażowanie polskich sił zbrojnych w operacjach poza granicami kraju wymusza konieczność wprowadzania na wyposażenie nowych typów UiSW. Nowoczesny sprzęt jest niezbędny w celu zapewnienia bezpieczeństwa polskim żołnierzom oraz umożliwienia im realizacji stawianych przed nimi zadań. Związane to jest ze wzrostem wydatków majątkowych w budżecie resortu obrony, który jest zauważalny od lat. Wzrost ten zostanie jednak zahamowany w 2008 roku, ponieważ w związku z planowaną profesjonalizacją armii wydatki majątkowe założono na poziomie 21,6 %, co stanowi spadek o 1,4 % w stosunku do 2007 roku. Szczegółowe dane o udziale wydatków majątkowych w budżecie MON w latach 2001÷2008 przedstawia wykres 9.

Wykres 9. Udział wydatków majątkowych w budżecie MON w latach 2001÷2008, wg cen bieżących, (w %)



Źródło: www.mon.gov.pl

Duży udział w zakupach majątkowych MON poza zakupami UiSW mają zakupy środków materiałowych. Plan zakupu środków materiałowych obejmuje materiały pędne i smary (mps), umundurowanie, żywność. Zakupy w przeważającej większości realizowane są przez Agencję Mienia Wojskowego (AMW) na rzecz rodzajów sił zbrojnych w systemie centralnym (88 %) oraz w znacznie mniejszym rozmiarze przez

dysponentów w sposób decentralny (12 %). AMW kupuje produkty: mps, żywność, mundury i sprzęt logistyczny dla MON średnio za 770 mln zł rocznie¹⁷⁴. Rozliczenie planu zakupów środków materiałowych dokonanych w 2006 roku, realizowanych centralnie i decentralnie przedstawia tabela 11.

Tabela 11. Realizacja zakupów środków materiałowych dla SZ RP w 2006 roku, w tys. zł

Wyszczególnienie	Realizacja centralna [tys. zł]	Realizacja decentralna [tys. zł]
mps	240 982,3	22 311,1
umundurowanie	314 250,8	8 825,7
żywność	31 529,9	931,8
OGÓŁEM	586 763,0	78 390,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Sprawozdań Budżetowych Departamentu Budżetowego MON” za 2006 r.

Podsumowując dokonaną krótką charakterystykę zaspokajania aktualnych potrzeb SZ RP z potencjału gospodarki narodowej, należy zwrócić uwagę na rosnącą rolę firm prywatnych w tym procesie. Kontrakty zawierane z MON stanowią dla nich źródło pewnych dochodów i umożliwiają im rozwój. Natomiast współpraca z nimi przynosi siłom zbrojnym sprzęt i wyposażenie najnowszej technologii spełniające wymagania współczesnego pola walki. Na uwagę zasługuje ponadto fakt rosnących wydatków majątkowych w całości budżetu resortu obrony, co daje gwarancję rozwoju SZ RP, który jest niezbędny w obliczu nowych zadań stojących przed naszą armią.

W czwartym rozdziale dysertacji, na podstawie przeprowadzonej pracy badawczej, proponuję koncepcję zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału

¹⁷⁴ Z. Lentowicz, AMW zapowiada usprawnienia, Rzeczpospolita z 23.01.2008, s. 6.

gospodarki narodowej dla zaspokojenia potrzeb logistycznych SZ RP. Rozdział traktował będzie między innymi o takich zagadnieniach jak: przyjęte założenia w konstruowanej koncepcji, aspekty formalno-prawne i ekonomiczne zaproponowanych zasad współpracy oraz spodziewanych efektach po wprowadzeniu proponowanych zmian. Zostaną w nim ponadto omówione struktury organizacyjne nowych rozwiązań w SZ RP związanych z realizacją „Koncepcji...”, a także uzyskane wyniki przeprowadzonej ankiety związanej z empiryczną weryfikacją zaproponowanych rozwiązań.

4. KIERUNKI I MOŻLIWE EFEKTY WIĘKSZEGO WYKORZYSTANIA POTENCJAŁU GOSPODARKI NARODOWEJ DLA ZASPOKOJENIA POTRZEB LOGISTYCZNYCH SZ RP

Zmiany zachodzące w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej wymuszają konieczność reorganizacji struktur i procedur związanych z realizacją zabezpieczenia logistycznego. Planowane do 2010¹⁷⁵ roku pełne uzawodowienie armii oraz szeroki udział wojska polskiego w misjach i operacjach poza granicami kraju, a także racjonalizacja wydatków w sektorze militarnym powoduje konieczność wprowadzenia nowych rozwiązań w obszarze logistyki. Jedną z dróg do zapewnienia odpowiedniego poziomu realizacji usług logistycznych, bazując na doświadczeniach innych państw NATO, jest zwiększenie poziomu wykorzystania potencjału podmiotów gospodarki narodowej w realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego wojsk.

W niniejszym rozdziale przedstawię wstępne założenia zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP w dobie współczesnych wyzwań stojących przed logistyką SZ RP oraz w kontekście planowanej profesjonalizacji armii. Następnie przybliżę aspekty formalno-prawne i ekonomiczne zaproponowanych zasad współpracy oraz scharakteryzuję nowe struktury organizacyjne gwarantujące właściwą realizację przedsięwzięć w ramach zwiększenia współpracy logistyki SZ RP z podmiotami gospodarki narodowej. Na zakończenie rozważań przedstawię wyniki badań związane z empiryczną weryfikacją zaproponowanych rozwiązań.

4.1. Założenia zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP

Wojskowe strategie i doktryny współczesnych armii podkreślają wzrastającą zależność sił zbrojnych i ich wsparcia logistycznego od dostawców cywilnych. Ograniczony budżet wojskowy jest zasadniczą determinantą poszukiwania takich

¹⁷⁵ Por. P.W., Zawodowe wojsko za dwa lata, „Gazeta Wyborcza” nr 47.5658 z 25.02.2008, s. 5.

rozwiązań (w tym logistycznych), które gwarantują nie tylko skuteczność działania, ale i ograniczenia kosztów¹⁷⁶.

Warto zaznaczyć, że już w 1987 roku w literaturze związanej z gospodarowaniem zasobami logistycznymi zauważano, że „siły zbrojne gospodarują zasobami osobowymi i materialnymi, które trzeba umiejętnie wykorzystywać i w sposób społecznie uzasadniony z dysponowanych wielkości kreować potencjał militarny. Wymaga to wdrażania ustawicznego postępu w systemie gospodarki wojskowej, we wszystkich sferach wojskowego działania. Osiągnąć to można przez zaszczepianie i wdrażanie myślenia kategoriami ekonomicznymi – równolegle z militarnymi – na wszystkich szczeblach kierowania siłami zbrojnymi oraz przez zapewnienie sprawnej transformacji dorobku teoretycznego na grunt praktycznej działalności wojska, wychodząc z założenia, że teoria wytycza kierunek praktyce, a praktyka weryfikuje i wzbogaca teorię”¹⁷⁷.

Współczesne SZ RP stoją w obliczu znacznych zmian jakościowych i ilościowych związanych z planowaną profesjonalizacją oraz zintensyfikowaniem działań w zakresie modernizacji technicznej. Nowe uwarunkowania wymuszają wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań pozwalających na realizację założonych planów. Biorąc pod uwagę, że zasadniczym celem oddziałów i pododdziałów wojskowych jest realizacja zadań bojowych i szkoleniowych, postulowane będzie przemodelowanie obszaru zabezpieczenia logistycznego w wojsku. Zebrany w trakcie pracy badawczej materiał oraz doświadczenia innych armii NATO jednoznacznie wskazują, że wprowadzenie szerokiego wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP jest nieuchronnym procesem, który czeka naszą armię w najbliższych latach.

Zasadniczymi argumentami za zleceniem zadań firmom zewnętrznym jest ich¹⁷⁸:

- a) wysoki profesjonalizm i odpowiednie wyposażenie kadrowo-techniczne;
- b) konkurencyjność cenowa przy zachowaniu wysokich standardów obsługi;
- c) niezawodność i bezpieczeństwo realizacji zamówienia;

¹⁷⁶ S. Smyk, Rola zewnętrznych oferentów usług logistycznych (outsourcingu) w logistyce wojskowej, AON, Warszawa 2007, s. 69.

¹⁷⁷ M. Koch, Gospodarka wojskowa, Wydawnictwo MON, Warszawa 1987, s. 5.

¹⁷⁸ K. Ficoń, Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001, s. 431.

d) rynkowe kontrakty z wieloma przedsiębiorstwami w danej branży.

Głównymi kierunkami i założeniami wprowadzenia szerokiego wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP powinno być zapewnienie prawidłowej realizacji zadań w obliczu pełnego uzawodowienia armii oraz stworzenie warunków do efektywnego wykorzystania potencjału wojskowego bez konieczności angażowania go do zadań niezwiązanych ściśle z funkcjami militarnymi. Podejmowane działania należy oprzeć na zasadzie: „Zaopatrzyć wojska we wszystko, co jest potrzebne do wykonania zadania i odciążyć wojska od wszystkiego, co przeszkadza w jego realizacji”¹⁷⁹.

Istotą logistyki wojskowej jako jednej z dyscyplin naukowych sztuki wojennej jest dostarczanie rozwiązań teoretycznych sprzyjających zapewnieniu wojskom wysokiej skuteczności dostaw zaopatrzenia oraz świadczenia usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych.

Skuteczność dostaw zaopatrzenia oraz usług (specjalistycznych i gospodarczo-bytowych) niezbędnych wojskom do szkolenia oraz prowadzenia działań określana jest na podstawie¹⁸⁰:

- a) w czasie wojny (podczas działań bojowych) – kryterium 4 x „W”, tj. zadania logistyczne muszą być realizowane: we właściwym czasie (just-in-time), we właściwych ilościach, o właściwej jakości oraz we właściwym miejscu (na rzecz właściwego odbiorcy);
- b) w czasie pokoju (podczas szkolenia) – kryterium 5 x „W”, tj. zadania logistyczne powinny być realizowane: we właściwym czasie (just-in-time), we właściwych ilościach, o właściwej jakości oraz we właściwym miejscu oraz według właściwych (uzasadnionych) kosztów.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia teoretyczne oraz doświadczenia innych państw, zasadna będzie reorganizacja obecnych struktur logistycznych w armii i stworzenie komórki organizacyjnej zajmującej się planowaniem i koordynacją wykorzystania zewnętrznych źródeł zaopatrywania i korzystania z usług świadczonych przez cywilne podmioty gospodarcze.

¹⁷⁹ Z. Kurasiński, Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym..., op. cit., s. 20.

¹⁸⁰ E. Nowak, Logistyka wojskowa – zarys teorii, AON, Warszawa 2000, s. 13.

Warto zaznaczyć, że w zakresie działania Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych widnieje zapis, że Inspektorat Wsparcia jest organem zarządzającym systemem kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi RP, przy czym zadania te realizuje we współdziałaniu z komórkami organizacyjnymi Ministerstwa Obrony Narodowej (MON), Sztabu Generalnego WP (SG WP), Rodzajów Sił Zbrojnych (RSZ) i Agencji Mienia Wojskowego (AMW). Na podstawie analiz ekonomiczno-organizacyjnych ocenia opłacalność działań oraz określa obszary zadaniowe przedsięwzięć outsourcingowych. Planuje środki finansowe na kontraktowanie usług poza wojskiem. Wykonuje plany rzeczowo-finansowe w tym zakresie oraz monitoruje realizację zakontraktowanych usług. Wydaje się, że takie postawienie zadań przed IWsp SZ reguluje w pełni kwestie związane z wykorzystaniem podmiotów zewnętrznych na potrzeby SZ RP jednak ww. zapis w „Zakresie działania...” stanowi jedynie „papierowe stwierdzenie”. Nałożenie na IWsp SZ zadań w zakresie pełnej realizacji systemu wykorzystania zewnętrznych źródeł zaopatrywania i korzystania z usług świadczonych przez podmioty spoza sił zbrojnych nie pociągnęło za sobą stworzenia odpowiedniej komórki organizacyjnej w strukturze Inspektoratu. Prowizoryczne zadania w tym obszarze zlecane są poszczególnym oficerom na zasadzie nieetatowych zadań. Nie pozwala to na kompleksowe i systemowe wprowadzenie nowych rozwiązań w logistyce wojskowej oraz uzyskanie nowej jakości w dziedzinie zabezpieczenia wojsk.

Szczegółowa propozycja nowych struktur organizacyjnych zostanie przedstawiona w podrozdziale 4.3.

Biorąc powyższe pod uwagę, podczas prowadzenia prac zmierzających do zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP należy przyjąć następujące główne założenia:

- a) proces planistyczny należy poprzedzić gruntowną analizą wykonalności przedsięwzięcia, którą należy zlecić wiarygodnej, niezależnej firmie zewnętrznej; w prace zespołu przeprowadzającego charakterystykę wykonalności należy włączyć specjalistów resortu Obrony Narodowej;
- b) w pierwszej kolejności przekazać do realizacji podmiotom zewnętrznym usługi podstawowe (żywienie, usługi gospodarczo-bytowe itd.);

- c) maksymalnie wykorzystać doświadczenia innych armii NATO, szczególnie na etapie rozpoczynania współpracy z firmami spoza wojska;
- d) przekazanie obszarów logistycznych do realizacji podmiotom cywilnym nie może wpłynąć na obniżenie wskaźnika gotowości bojowej oddziałów i pododdziałów;
- e) jednostki wojskowe powinny w pełnym zakresie zachowywać zdolności do samodzielnej organizacji zadań w warunkach ćwiczeń i szkoleń poligonowych oraz czasowego pobytu poza miejscem stałej dyslokacji;
- f) w początkowym okresie podjęta współpraca powinna odbywać się na zasadzie wzajemnego współdziałania w celu wypracowania optymalnego modelu;
- g) podpisane kontrakty powinny gwarantować możliwość wprowadzenia zmian, które umożliwią uniknięcie trudności nieuwzględnionych w fazie planowania współpracy;
- h) w fazie planowania współpracy należy przeprowadzić szeroką akcję promocyjną informującą o zasadach współdziałania wojska z podmiotami gospodarczymi w obszarze logistyki;
- i) w początkowym etapie w środowisku wojskowym należy przeprowadzić cykl szkoleń; szkolenia z zakresu wprowadzenia nowych rozwiązań w obszarze logistyki wojskowej nie powinny być skierowane tylko do logistyków, ale przede wszystkim w ich trakcie należy uświadomić dowódcom poszczególnych szczebli zasady i procedury przyszłej realizacji zadań metodą kontraktacji.

Mając na względzie wyżej wymienione założenia, należałoby rozważyć wykorzystanie zewnętrznych podmiotów gospodarczych do realizacji zadań w SZ RP w takich obszarach jak¹⁸¹:

- a) żywienie stanów osobowych;
- b) usługi transportowe;
- c) usługi remontowe sprzętu technicznego powszechnego użytku;

¹⁸¹ Por. T. Jałowiec, J. Płaczek, Outsourcing usług logistycznych w SZ RP, „Zeszyty Naukowe AON” 4/2006, Warszawa 2006, s. 296.

- d) gospodarowanie przedmiotami zaopatrzenia mundurowego;
- e) obsługa informatyczna;
- f) obsługa finansowo-rachunkowa;
- g) magazynowanie towarów użytku bieżącego;
- h) przechowywanie rezerw i zapasów;
- i) szkolenie żołnierzy zawodowych w specjalnościach realizowanych przez podmiot zewnętrzny.

W mojej ocenie powyższej listy nie należy ograniczać. Wskazane obszary stanowią jedynie początkowy kierunek proponowanych zmian, a podjęcie decyzji o przekazaniu ich (lub innych) do kompleksowej realizacji w ramach kontraktacji należy podjąć na podstawie szczegółowych analiz oraz danych uzyskanych w okresie próbnym.

Szczegółowe założenie oraz krótka charakterystyka poszczególnych obszarów proponowanych do realizacji w systemie kontraktacyjnym została przedstawiona poniżej:

Usługi żywieniowe

Żywnienie stanów osobowych stanowi integralną część funkcjonowania sił zbrojnych. W związku z planowaną profesjonalizacją armii niezbędne będzie przyjęcie nowych rozwiązań mających na celu reorganizację tego procesu. Aktualnie w większości jednostek wojskowych żywnienie odbywa się w oparciu o pracowników wojska z jednoczesnym udziałem w tym procesie żołnierzy służby zasadniczej. Od 2010 roku zgodnie z przyjętym modelem funkcjonowania SZ RP żołnierze zawodowi zaangażowani będą do realizacji funkcji stricte militarnych. Uważam, że w takim przypadku należy wprowadzić system kontraktacji usług żywieniowych, dzięki czemu możliwe będzie zapewnienie przysługującym żołnierzom posiłków przy ograniczeniu wydatków ponoszonych na te usługi.

Biorąc pod uwagę rozwiązania stosowane w innych armiach NATO oraz uwzględniając specyfikę SZ RP, sądzę, że w tym obszarze należy przyjąć następujące założenia¹⁸²:

- a) przekazanie stołówek podmiotom zewnętrznym na zasadzie dzierżawy;

¹⁸² Por. R. Szpak, Jak żywić wojsko, „PWL” 2/2002, s. 9-16.

- b) żywienie wojsk realizowane w systemie ciągłym;
- c) świadczone usługi żywieniowe w formie gotowanych posiłków, suchego prowiantu lub sposobem mieszanym – stosownie do potrzeb;
- d) posiłki powinny obejmować szeroki asortyment potraw, zróżnicowanych pod względem asortymentowym, odżywczym i kosztowym.
- e) możliwość realizacji usług zarówno w warunkach garnizonowych, jak i poligonowych;
- f) włączenie w proces przygotowania posiłków żołnierzy zajmujących stanowiska logistyczne o specjalności żywnościowej;
- g) system rozliczeń obejmujący obciążenia z tytułu faktycznie wydanych posiłków oraz określonej gotowości do zabezpieczenia procesu żywienia ustalonych stanów osobowych;
- h) umożliwienie rotacji żywności utrzymywanej jako zapasy;
- i) utrzymywanie określonych zapasów magazynowych podstawowej żywności gwarantujących realizację zadań zgodnie z kategorią bojową jednostki;
- j) umożliwienie nadzoru osób funkcyjnych jednostki oraz wojskowych ośrodków medycyny prewencyjnej;
- k) bezwzględne przestrzeganie wszystkich ustaleń dotyczących warunków zdrowotnych żywienia i żywności obowiązujących w Polsce i resorcie Obrony Narodowej.

Realizacja żywienia w dobie pełnej profesjonalizacji armii zgodnie z wymienionymi powyżej założeniami pozwoli na właściwą i ekonomicznie uzasadnioną realizację tego procesu, zapewniając zadowolenie konsumentów (żołnierzy) z możliwości wyboru dań (potraw) i niskich opłat za posiłki (potrawy) – w wysokości wartości pieniężnej stosowanej normy wyżywienia. Należy zaznaczyć, że zgodnie z koncepcją funkcjonowania armii w warunkach pełnej profesjonalizacji podejmowane są prace w kierunku zapewnienia wyżywienia dla 100% stanów osobowych w trakcie realizacji zadań służbowych.

Usługi transportowe

System usług transportowych obejmujący zarówno transport towarów i osób w SZ RP nie pozwala aktualnie na określenie faktycznie ponoszonych kosztów z nim związanych. Brak korelacji usług transportowych na szczeblu co najmniej garnizonu wpływa na dublowanie wielu zadań, co przekłada się na znaczne koszty i rozbudowane struktury. Stworzenie nowego systemu w oparciu o zewnętrzny podmiot gospodarczy z wykorzystaniem nowoczesnych metod zarządzania pozwoli na ograniczenie kosztów oraz wpłynie na zmniejszenie struktur w armii, które obecnie nie wynikają z faktycznych potrzeb w tym obszarze.

W nowej koncepcji funkcjonowania tego obszaru armii proponuję przyjąć następujące założenia:

- a) przeprowadzenie analiz wykorzystania parku pojazdów i potrzeb transportowych w danym garnizonie przez firmę zewnętrzną;
- b) sprzedaż starych wyeksploatowanych pojazdów poprzez wyspecjalizowaną agencję;
- c) dzierżawa parku transportowego dla potrzeb SZ RP na zasadzie pełnoobsługowego leasingu operacyjnego (full service leasing - FSL);
- d) wprowadzenie programu informatycznego zarządzającego wykorzystaniem pojazdów w garnizonie;
- e) utrzymywanie w jednostkach wojskowych wyłącznie pojazdów niezbędnych do rozpoczęcia procesu Osiągania Wyższych Stanów Gotowości Bojowej (OWSGB);
- f) podpisanie „umów uszpionych” z przedsiębiorstwami transportowymi na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej;
- g) zmiana zasad wykorzystania pojazdów służbowych przez osoby funkcyjne w myśl zasady „jeden kierunek – jeden pojazd”, a nie „jeden pojazd – jedna osoba/instytucja”.

Wprowadzenie nowych rozwiązań w zakresie zabezpieczenia potrzeb transportowych SZ RP jest niezbędne w celu zapewnienia prawidłowego funkcjonowania tego obszaru w zmieniającej się rzeczywistości. Doświadczenia innych armii NATO jednoznacznie wskazują, że realizacja zadań transportowych w oparciu

o firmę zewnętrzną pozwala na ich realizację na odpowiednim poziomie, przynosząc jednocześnie wymierne korzyści dla budżetu resortu obrony.

Usługi remontowe sprzętu technicznego powszechnego użytku

Funkcjonujący aktualnie system zabezpieczenia technicznego w SZ RP opiera się przede wszystkim na wykorzystaniu wojskowych, stacjonarnych i polowych, ogniw remontowych. Rozwiązanie takie angażuje znaczne siły i środki potencjału wojskowego, nie zawsze zapewniając właściwy poziom realizacji zadań. Sposobem na wprowadzenie nowej jakości w tym obszarze będzie z pewnością jego przemodelowanie z wykorzystaniem know-how sektora cywilnego. Funkcjonowanie na rynku szeregu firm świadczących usługi serwisowe i naprawcze gwarantuje sprostanie wymaganiom, jakie stawia wojsko w zakresie terminowości i jakości realizacji zadań remontowych. Niewątpliwie oddziaływanie na tą dziedzinę zabezpieczenia logistycznego będzie miało przekazanie firmie zewnętrznej wcześniej opisanych usług transportowych, co wpłynie pośrednio także na zadania remontowe w tym zakresie.

Biorąc powyższe pod uwagę, proponuję przyjąć następujące założenia wstępne w trakcie opracowywania zasad współpracy w tym obszarze:

- a) ograniczenie wojskowego potencjału remontowego wyłącznie do komórek realizujących zadania w zakresie specjalistycznego UiSW;
- b) stworzenie i egzekwowanie precyzyjnych terminów realizacji zadań zleconych firmie zewnętrznej;
- c) realizacja zadań remontowych sprzętu powszechnego użytku w ramach jednego garnizonu;
- d) możliwość realizacji usług zarówno w warunkach garnizonowych, jak i poligonowych;
- e) wprowadzenie systemu szkoleń dla żołnierzy specjalności remontowych w podmiotach realizujących zadania na rzecz wojska.

Należy podkreślić, że serwisowanie i naprawa sprzętu powszechnego użytku poza SZ RP nie może skutkować likwidacją całości posiadanego wojskowego potencjału remontowego. Wprowadzenie i utrzymywanie właściwych relacji z podmiotami zewnętrznymi oraz niezbędnego potencjału remontowego w armii

musi gwarantować zdolności SZ RP w zakresie zabezpieczenia technicznego w przypadku zagrożenia czy wystąpienia sytuacji kryzysowych.

Gospodarowanie przedmiotami zaopatrzenia mundurowego

W obecnym systemie zabezpieczenia żołnierzy w pzm funkcjonującym w SZ RP w oddziale gospodarczym znajduje się magazyn, który jest zaopatrywany z rejonowej bazy materiałowej. W magazynie w oddziale gospodarczym utrzymywane są zapasy użytku bieżącego na zabezpieczenie potrzeb żołnierzy danej jednostki i jednostek przydzielonych jej na zaopatrzenie gospodarcze. System ten funkcjonuje w niezmiennym kształcie od lat i w obecnych uwarunkowaniach nie jest niejednokrotnie w stanie wypełnić swoich funkcji. Biorąc pod uwagę doświadczenia w tym zakresie stosowane w innych armiach NATO oraz zainteresowanie wejściem w ten obszar podmiotów zewnętrznych zasadne byłoby stworzenie nowego systemu opartego na relacji koszt-efekt. Mając powyższe na uwadze, racjonalnym w mojej ocenie będzie utworzenie regionalnych centrów zaopatrujących jednostki w danym rejonie odpowiedzialności w pzm oraz utworzenie jednego, dwóch centralnych magazynów, z których byłyby one zaopatrywane w niezbędnym zakresie. Gwarancją sprawnego funkcjonowania całego systemu będzie z pewnością wykorzystanie nowoczesnego systemu informatycznego, który umożliwi racjonalne gospodarowanie pzm z jednoczesnym zagwarantowaniem terminowego i odpowiedniego wyposażenia żołnierzy.

Przy realizacji zadań w tym obszarze z wykorzystaniem podmiotów zewnętrznych zasadne będzie przyjęcie następujących założeń:

- a) stworzenie odpowiedniego systemu informatycznego umożliwiającego realizację zadań w myśl zasady 5 x „W”,
- b) utworzenie regionalnych centrów zaopatrywania w pzm;
- c) utworzenie centralnych magazynów pzm;
- d) redukcja pojemności magazynów i ich zasobów w oddziałach gospodarczych;
- e) ograniczenie asortymentu utrzymywanych pzm;
- f) zwiększenie wydatków równoważnika pieniężnego w zamian za asortyment odzieżowy dostępny na rynku cywilnym.

Przyjęcie zaproponowanych założeń pozwoli ograniczyć ilość nadmiernych lub wręcz czasami zbędnych zapasów pzm utrzymywanych obecnie w wielu magazynach w oddziałach gospodarczych i rejonowych bazach materiałowych. Ponadto zapewni racjonalne wykorzystanie utrzymywanych zasobów pzm z zachowaniem wymaganej terminowości wyposażenia żołnierzy i pracowników wojska szczególnie przed skierowaniem poza granice kraju.

Usługi magazynowe

Obecny system magazynowania środków materiałowych polega na przechowywaniu poszczególnych rodzajów towarów w magazynach branżowych. W mojej ocenie we współpracy z podmiotami zewnętrznymi możliwe będzie utworzenie w poszczególnych garnizonach wielobranżowych magazynów funkcjonujących na zasadzie nowoczesnego centrum logistycznego. O konieczności wprowadzenia zaproponowanych rozwiązań w obszarze usług magazynowych w SZ RP świadczy na przykład wypowiedź dowódcy 10. Brygady Logistycznej w Opolu płk J. Mrocza, który uważa, że „stworzenie dużego, profesjonalnego magazynu wielobranżowego znacznie ułatwiłoby przechowywanie i wydawanie wszystkiego (...). Takie nowoczesne centrum logistyczne (...) to inwestycja pilna i niezbędna”¹⁸³.

Biorąc pod uwagę konieczność zapewnienia ciągłości zabezpieczenia oddziałów i pododdziałów oraz stworzenia warunków do prawidłowego funkcjonowania jednostek wojskowych w obszarze tym należy przyjąć następujące założenia:

- a) likwidacja magazynów branżowych w jednostkach wojskowych;
- b) utworzenie magazynów wielobranżowych funkcjonujących na zasadach centrum logistycznego w poszczególnych garnizonach (rejonach odpowiedzialności);
- c) informatyzacja procesów magazynowych;
- d) określenie normatywów dla priorytetowych środków materiałowych;
- e) realizacja złożonych zapotrzebowań w terminie do pięciu dni roboczych;

¹⁸³ B. Politowski, Ostatni pierwszymi, „Polska Zbrojna” nr 9 (580) z dn. 02.03.2008 r., s. 39.

- f) możliwość dostawy towarów transportem własnym centrum logistycznego do wskazanej jednostki (wskazanego odbiorcy);
- g) ściśle sprecyzowanie warunków realizacji dostaw i odbioru środków materiałowych w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej.

Wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań w zakresie magazynowania środków materiałowych pozwoli na szybkie reagowanie na konkretne potrzeby zgłaszane przez pododdziały i oddziały, a nie na utrzymywanie zbyt dużych stanów magazynowych generujących znaczne koszty, co ma niejednokrotnie miejsce w obecnie funkcjonującym systemie.

Obsługa informatyczna

Współczesna logistyka nie może funkcjonować bez odpowiedniego wsparcia informatycznego. Sprawna realizacja zadań zabezpieczenia logistycznego wymaga automatyzacji procesów decyzyjnych i wykonawczych na wszystkich szczeblach.

Pełne zgromadzenie danych niezbędnych do zarządzania przepływem w łańcuchu logistycznym jest możliwe dzięki nowoczesnym narzędziom pozwalającym na zbieranie, analizowanie i przesyłanie danych wewnątrz instytucji oraz w jej relacjach z otoczeniem. W praktyce gospodarczej narzędziami takimi są: automatyczne gromadzenie danych ADC (Automatic Data Capture) oraz elektroniczna wymiana danych EDI (Electronic Data Interchange)¹⁸⁴. Aktualnie w obszarze logistyki SZ RP funkcjonuje szereg systemów informatycznych (np. MAG-MAT; LOGIS-E; LOGIS-E-OG), które jednak nie do końca spełniają swoją funkcję. Są to programy wspomagające prace poszczególnych komórek logistycznych, jednak nie dają one możliwości śledzenia na bieżąco przepływu towarów i usług w łańcuchu logistycznym.

Wykorzystując doświadczenia specjalistycznych podmiotów cywilnych, należy podjąć działania mające na celu zbudowanie zintegrowanego logistycznego systemu informatycznego w SZ RP. System taki powinien spełniać między innymi następujące założenia¹⁸⁵:

¹⁸⁴ A. Szymonik, Logistyka jako system racjonalnego pozyskiwania wyrobów obronnych na rzecz Sił Zbrojnych RP, AON, Warszawa 2007, s. 172.

¹⁸⁵ K. Kaniewski, materiały z IX Resortowej Konferencji Naukowej „Logistyka w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej”, Warszawa 18 - 19.11.2002 r., GZL-DGW SGWP.

- a) identyfikować potencjał logistyczny w celu sprawowania kontroli nad zasobami;
- b) obejmować zasięgiem wszystkie szczeble pionu logistyki w pełnym zakresie wyznaczonych zadań;
- c) zapewniać bieżące kierowanie logistyką i ciągłość realizacji zadań podczas płynnego przejścia ze stanu pokoju do stanu podwyższonej gotowości bojowej i stanu wojny;
- d) rejestrować wszystkie zdarzenia logistyczne, mające wpływ na ocenę potencjału logistycznego;
- e) rejestrować sformalizowany obieg dokumentów i informacji;
- f) gwarantować ciągłość funkcjonowania w czasie rzeczywistym;
- g) zapewniać integralność danych, poufność dostępu i transmisji danych;
- h) umożliwiać współpracę z systemami informatycznymi przedsiębiorstw gospodarki narodowej w niezbędnym zakresie, w ramach prowadzonej działalności w warunkach gospodarki rynkowej oraz mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk.

Wprowadzenie nowoczesnych, zintegrowanych systemów informatycznych w obszarze logistycznego zabezpieczenia wojsk pozwoli z pewnością na usprawnienie dowodzenia oraz zarządzania zasobami sił zbrojnych. Jego sprawne funkcjonowanie umożliwi skuteczną obsługę logistyczną poprzez uporządkowanie prowadzonej ewidencji i dokumentacji. Wpłynie to niewątpliwie na skrócenie czasu realizacji funkcji logistycznych, co zapewni wymaganą skuteczność systemu zabezpieczenia logistycznego SZ RP.

Obsługa finansowo-rachunkowa

Obsługa finansowo-rachunkowa zadań związanych z zabezpieczeniem logistycznym oddziałów i pododdziałów angażuje znaczne siły i środki. Mając na uwadze, że szereg tych zadań dotyczy bieżącego funkcjonowania armii, zasadne będzie przekazanie ich do realizacji podmiotowi zewnętrznemu. W obszarze tym należy przyjąć następujące założenia:

- a) obsługa finansowo-księgowa jednostek garnizonu realizowana poprzez specjalistyczną firmę rachunkową;
- b) możliwość nadzoru audytorskiego nad realizacją zadań przez inspektorów wojskowych;
- c) system rozliczeń w systemie informatycznym;
- d) ograniczenie dokumentacji do niezbędnego minimum.

Przekazanie realizacji zadań finansowo-rachunkowych poza struktury wojska umożliwi ograniczenie sił i środków zajmujących się tym procesem aktualnie. Funkcjonowanie na rynku szeregu biur rachunkowych daje gwarancję odpowiedniego poziomu realizacji zadań na rzecz SZ RP. Kluczową kwestią w tym zakresie będzie z pewnością wybór odpowiedniej firmy zapewniającej wymaganą przez armię pewność i rzetelność.

Przechowywanie rezerw i zapasów

Zmiany w systemie utrzymywania zapasów SZ RP w gospodarce narodowej powinny zmierzać w kierunku maksymalnego ograniczenia „zamrożenia” rezerw materiałowych w zapasach wojska. Oznacza to, że wszystko co jest potrzebne armii na wojnie, trzeba uzyskać, mobilizując gospodarkę narodową¹⁸⁶. Zgodnie z zasadą oszczędzania wydaje się słuszne utrzymywanie tylko tych środków materiałowych, które są niezbędne w procesie mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk albo trudno dostępne na rynku. Pozostałe dobra zaspokajające zarówno potrzeby mobilizacyjne jak i wojenne sił zbrojnych należy zgromadzić w gospodarce narodowej¹⁸⁷.

Podjęmując działania w zakresie szerokiego lokowania rezerw i zapasów SZ RP w gospodarce narodowej, należy pamiętać o zobowiązaniu w umowie potencjalnego dostawcy między innymi do¹⁸⁸:

- a) udzielania gwarancji jakościowej na dostarczany towar;
- b) dokonywania rotacji utrzymywanego zapasu;

¹⁸⁶ J. Płaczek, A. Szlachta, materiały z IX Resortowej Konferencji Naukowe „Logistyka w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej”, j, Warszawa 18 - 19.11.2002 r., GZL-DGW SGWP.

¹⁸⁷ Por. J. Wojnarowski, Mobilizacja Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Bellona, Warszawa 2000, s. 106.

¹⁸⁸ Por. J. Płaczek, A. Szlachta, „Logistyka w Siłach Zbrojnych ...”, op. cit.

- c) przyjęcia odpowiedzialności za zorganizowanie dostawy własnym transportem i jej należyte zabezpieczenie;
- d) dostarczania przedmiotu zamówienia na jego koszt do wskazanego odbiorcy wojskowego;
- e) utrzymywania właściwych reżimów procesów technologicznych;
- f) zapewniania właściwej jakości użytych do produkcji surowców;
- g) udostępniania kalkulacji kosztów produkcji.

Konsekwencją zwiększenia poziomu przechowywanych zapasów SZ RP w gospodarce narodowej będzie z pewnością redukcja znacznych powierzchni magazynowych w wojskowych bazach materiałowych, w których utrzymywane są obecne zapasy. Przyjęcie takiego rozwiązania przyniesie nie tylko wymierne oszczędności stricte ekonomiczne, ale także umożliwi kompleksowe rozwiązanie problemów zakupu, rotacji, utrzymania i kontroli jakości depozytu oraz dostarczenia go do wskazanego odbiorcy wojskowego we właściwym czasie.

Szkolenie żołnierzy zawodowych w specjalnościach realizowanych przez podmiot zewnętrzny

Przekazanie poszczególnych obszarów do realizacji podmiotom zewnętrznym nie powinno skutkować pozbawieniem SZ RP możliwości płynnego przejścia na system realizacji całości zadań logistycznych przez struktury wewnętrzne. Metodą gwarantującą utrzymanie zdolności w tym zakresie będzie z pewnością stworzenie systemu szkolenia, który umożliwi samowystarczalność wojska w razie zaistnienia takiej konieczności. W tym celu niezbędnym będzie włączenie żołnierzy zawodowych o specjalnościach logistycznych w proces realizacji zadań sposobem kontraktacyjnym. Podpisując kontrakt z danym kontrahentem, należy doprecyzować w umowie zadania nałożone na podmiot zewnętrzny w zakresie doskonalenia umiejętności fachowych żołnierzy. Biorąc pod uwagę zapewnienie zamienności systemów, w obszarze tym należy przyjąć następujące założenia:

- a) włączenie w proces realizacji zadań sposobem kontraktacyjnym żołnierzy zawodowych o specjalnościach logistycznych;

- b) precyzyjne określenie zadań dla kontrahenta w zakresie doskonalenia umiejętności specjalistycznych żołnierzy zawodowych;
- c) organizacja zgrupowań poligonowych podczas, których realizacja zadań zabezpieczenia logistycznego odbywać się będzie przez siły i środki własne SZ RP z wykorzystaniem specjalistów i procedur podmiotu zewnętrznego.

Wypracowanie systemu doskonalenia specjalistycznych umiejętności przez żołnierzy zawodowych w kooperacji z podmiotami zewnętrznymi umożliwi samodzielną realizację zadań w przypadku nagłej konieczności oraz w sytuacji niemożliwości współdziałania z firmami cywilnymi.

Powodzenie koncepcji nowego systemu zabezpieczenia logistycznego opartego w znacznym stopniu na podmiotach zewnętrznych w dużej mierze uzależnione będzie od doboru rzetelnego kontrahenta. Przed podpisaniem każdego kontraktu należy dokonać wiarygodnej i dokładnej oceny przyszłej firmy. Typowy sposób postępowania w zakresie oceny kontrahentów polega na analizie danych historycznych i wyliczeniu szeregu wskaźników oceny. Typowe wskaźniki oceny to¹⁸⁹:

- a) terminowość realizacji umów;
- b) długotrwałość cyklu dostawy;
- c) cena;
- d) jakość dostaw;
- e) warunki współpracy;
- f) ocena finansowa (poprawność faktur, terminy płatności, brak specjalnych wymagań w zakresie finansowania dostaw);
- g) ocena techniczna dostaw (niezawodność dostarczanych produktów i usług, nowoczesność);
- h) ocena jakości działania dostawcy (jakość stosowanych materiałów, posiadane certyfikaty i świadectwa, podejmowanie działań korekcyjnych w przypadku problemów z jakością dostaw);
- i) renoma i pozycja firmy na rynku;
- j) doświadczenie w realizacji dotychczasowych umów.

¹⁸⁹ Słownik terminologii logistycznej..., op. cit., s. 113-114.

Aby zabezpieczyć się przed skutkami związania z niewłaściwym dostawcą, należy między innymi¹⁹⁰:

- a) sprawdzić, czy potencjalny dostawca posiada wdrożony system zarządzania jakością TQM (Total Quality Management), a w przypadku usług związanych z żywnością HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points);
- b) zebrać opinie klientów najdłużej współpracujących z potencjalnym dostawcą;
- c) zebrać opinie klientów, którzy przestali korzystać z usług firmy outsourcingowej;
- d) sprawdzić, czy potencjalny dostawca nie ma problemów finansowych;
- e) sprawdzić, czy firma outsourcingowa posiada system ochrony informacji;
- f) sprawdzić, czy pracownicy potencjalnego dostawcy są systematycznie szkoleni;
- g) określić kryteria wyboru dostawców: cena usługi, jakość usługi, gwarancje i uwzględnianie roszczeń, zdolność do adaptacji zmian popytu, łączność, lokalizacja.

Natomiast, aby rozwiązać ewentualne problemy związane z cywilnymi dostawcami, należy podjąć następujące działania¹⁹¹:

- a) zapewnić istnienie realnych planów zastępczych i prowadzenie odpowiedniej oceny ryzyka związanego z zasadniczymi zadaniami realizowanymi przez kontrahentów zewnętrznych;
- b) plany zastępcze muszą być wykonalne i akceptowalne;
- c) opracować przejrzystą metodę oceny dostawców pod względem świadczonych zadań, a problemy zgłaszać drogą służbową;
- d) wprowadzić surowe kary dla dostawców, którzy zawiodą;
- e) systematycznie szkolić personel sprawujący nadzór nad kontraktami;
- f) włączyć dostawców do procesu planowania

Współpraca logistyki SZ RP z podmiotami gospodarki narodowej zgodnie z zaproponowanymi założeniami powinna opierać się na powszechnie akceptowanych

¹⁹⁰ M. Brzeziński, Logistyka wojskowa, Bellona, Warszawa 2005, s. 340.

¹⁹¹ Por. M. Cempírek, Wykorzystanie dostawców cywilnych w operacjach, „Zeszyty naukowe AON” 2(67)A - Numer specjalny, Warszawa 2007, s. 86-87.

prakseologicznych zasadach sprawnego działania, wśród których z uwagi na specyfikę wojskowego systemu logistycznego należy wskazać na zasady efektywnego zabezpieczenia (wsparcia)¹⁹². Klasyfikację prakseologicznych zasad sprawnego wsparcia przedstawia schemat 11.

Schemat 11. Klasyfikacja prakseologicznych zasad sprawnego wsparcia



Źródło: K. Ficoń, Współczesna logistyka wojskowa, BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa 2002, s. 72.

Przedstawione powyżej założenia realizacji zadań na rzecz logistyki SZ RP z wykorzystaniem potencjału gospodarki narodowej stanowią wstępne propozycje, które mogą okazać się pomocne na etapie uściślenia warunków współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Biorąc pod uwagę doświadczenia innych armii NATO, należy pamiętać, że ostateczne warunki kontraktu są wypadkową wielu czynników, z których wiele nie daje się przewidzieć na etapie konceptualizacji.

¹⁹² Por. Z. Kurasiński, System kierowania wsparciem..., op. cit., s. 80.

4.2. Aspekty formalno-prawne i ekonomiczne zaproponowanych zasad współpracy

Wprowadzenie nowych rozwiązań w obszarze logistyki SZ RP nie dokona się jedynie poprzez zaproponowanie nowych, racjonalnych rozwiązań w tym zakresie. Dojście do końcowego modelu współpracy SZ RP z podmiotami zewnętrznymi wymagać będzie długotrwałego procesu i zmian szeregu aktów prawnych w tym zakresie.

Skuteczność prawidłowego funkcjonowania systemu kontraktacyjnego w SZ RP uwarunkowana będzie wprowadzeniem określonych zmian o charakterze prawnosystemowym. Ich zakres implikować będą¹⁹³:

- a) konieczność dostosowania nowych rozwiązań do systemu kierowania w SZ RP;
- b) metodyka i tryb wprowadzania zaproponowanych zmian;
- c) wymagane działania strukturalno-etatowe i kadrowo-personalne;
- d) niezbędne działania organizacyjno-kompetencyjne;
- e) skutki budżetowe;
- f) konieczność zachowania określonych terminów;
- g) obowiązujące procedury legislacyjne.

W mojej ocenie wprowadzenie szerokiej roli podmiotów zewnętrznych w realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w SZ RP związane będzie z weryfikacją zapisów między innymi takich aktów prawnych i dokumentów jak:

- a) Ustawa o ochronie informacji niejawnych;
- b) Ustawa Prawo zamówień publicznych;
- c) Ustawa o organizowaniu zadań na rzecz obronności;
- d) Ustawa o dostępie do informacji publicznej;
- e) Doktryna Logistyczna SZ RP;
- f) zakresy działania poszczególnych komórek organizacyjnych w resorcie Obrony Narodowej.

¹⁹³ Por. Koncepcja oddzielenia w Wojskowych Jednostkach Budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych, GZL-P4 SG WP, Warszawa 2006, s. 18-19.

Wymagać one będą zmian mających na celu zapewnienie spójności uregulowań prawnych i płynnego dostosowania ich do wprowadzonego systemu. Wprowadzenie zaproponowanych rozwiązań powinno nastąpić na drodze decyzji Ministra Obrony Narodowej oraz wydanych na ich podstawie rozkazów Szefa Sztabu Generalnego WP. Szczegółowe regulacje wykonawcze, w tym zakres zadań nowoutworzonych struktur oraz niezbędne ustalenia organizacyjne i metodologiczne, będą wymagały wydania również uregulowań przez dowódców RSZ (rozkazy, wytyczne)¹⁹⁴.

Istotną kwestią w trakcie wprowadzania koncepcji szerokiego wykorzystania firm zewnętrznych w obszarze logistyki wojskowej będzie aspekt ekonomiczny. Zlecenie realizacji zadań logistycznych poza Siły Zbrojne każdorazowo musi być poprzedzane analizą relacji koszt-efekt oraz rynku w danym obszarze. Realizacja zadań w oparciu o zewnętrzne podmioty gospodarcze powinna opierać się o przepisy ustawy - Prawo zamówień publicznych¹⁹⁵ i być zgodna z ustawą o finansach publicznych¹⁹⁶ oraz ustawą o partnerstwie publiczno-prywatnym¹⁹⁷.

Należy pamiętać, że skuteczność i efektywność działania (w ujęciu ekonomicznym, prakseologicznym i systemowym) w procesach przepływu dóbr materialnych i usług można osiągnąć poprzez właściwe (optymalne) ich zaplanowanie i zorganizowanie, a następnie racjonalne zrealizowanie. Racjonalność wykonawstwa można zapewnić przez nadzorowanie przebiegu łańcuchów działania, które sprowadzą się do bieżącego sterowania (kierowania) oraz koordynowania poszczególnych przedsięwzięć wykonawczych, a w miarę potrzeby – ich korygowania (gdy wystąpią nieprzewidziane zakłócenia lub zmienią się uwarunkowania wewnętrzne bądź zewnętrzne)¹⁹⁸.

Dla realizacji koncepcji szerokiej współpracy logistyki SZ RP z podmiotami gospodarki narodowej wymagane będzie dokonanie zmiany przez właściwe organy finansowe środków budżetowych z dotychczasowych podziałek. Umiejętne,

¹⁹⁴ Tamże.

¹⁹⁵ Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych..., op. cit.

¹⁹⁶ Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 roku o finansach publicznych..., op. cit.

¹⁹⁷ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz. U. Nr 169, poz. 1420 ze zm.

¹⁹⁸ S. Dworecki, Logistyka w wojsku..., op. cit., s. 37.

odpowiednio wczesne zaplanowanie środków finansowych umożliwi płynną realizację zadań logistycznych w oparciu o kontrahentów zewnętrznych¹⁹⁹.

Spełnienie szeregu warunków w tym zakresie będzie gwarantowało powodzenie dalszej współpracy. Należy podkreślić, że początkowy okres wprowadzania koncepcji prawdopodobnie związany będzie ze zwiększonymi nakładami finansowymi, co w dobie ograniczonych wydatków na SZ RP może niewątpliwie stanowić pewne ograniczenia dla nowych rozwiązań. Jak wskazują doświadczenia innych armii NATO, we wstępnym okresie rozpoczęcia szerokiej współpracy z podmiotami zewnętrznymi nakłady z tym związane są znacznie wyższe niż te, które są generowane w dalszym okresie współpracy. Wynika to przede wszystkim z konieczności przeprowadzenia szeregu analiz i ekspertyz oraz kosztów społecznych związanych z redukcją personelu w poszczególnych obszarach. Biorąc pod uwagę, że w najbliższych dwóch latach znacznym obciążeniem dla budżetu MON będą wydatki związane z profesjonalizacją armii utrzymanie budżetu resortu na poziomie 1,95 PKB może stanowić dużą przeszkodę dla wprowadzenia nowych rozwiązań w pewnych obszarach. Trzeba jednak pamiętać, że 31 marca 2008 roku w Warszawie w trakcie odprawy kierowniczej kadry Ministerstwa Obrony Narodowej i Sił Zbrojnych RP Prezydent RP Lech Kaczyński przedstawił propozycję zwiększenia udziału wydatków obronnych w budżecie z 1,95 do 2 proc. PKB²⁰⁰. Przyjęcie takiego rozwiązania z pewnością ułatwi realizację nowych rozwiązań w obszarze logistyki, które w trakcie dalszej współpracy przyniosą znaczące korzyści dla budżetu MON, co miało miejsce w innych armiach NATO.

4.3. Struktury organizacyjne nowych rozwiązań w SZ RP

Wprowadzenie nowego, złożonego procesu w każdym wypadku wymaga właściwej organizacji. Obecnie funkcjonujące rozwiązania organizacyjne logistyki wojskowej według mnie nie będą w stanie odpowiednio organizować i nadzorować procesu wykorzystywania podmiotów zewnętrznych w obszarze logistyki w SZ RP.

¹⁹⁹ Por. Koncepcja wdrażania w resorcie Obrony Narodowej systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, IWsp SZ RP, Bydgoszcz 2008, s. 16.

²⁰⁰ www.mon.gov.pl/pl/artykul/4525

W mojej ocenie, na podstawie przeprowadzonej analizy badawczej, należy stwierdzić, że istnieje konieczność utworzenia specjalistycznej komórki zajmującej się profesjonalnie zagadnieniem wykorzystania potencjału zewnętrznych podmiotów gospodarczych na potrzeby SZ RP. Założenie takiej komórki organizacyjnej pozwoli na nadanie odpowiedniej rangi temu obszarowi działalności wojska oraz umożliwi odpowiedni poziom realizacji zadań. W obecnie funkcjonującym systemie logistycznym taka komórka nadrzędna powinna być umiejscowiona w IWsp SZ z jednoczesnym utworzeniem specjalistycznych wydziałów na poziomie Wojskowego Oddziału Gospodarczego.

Biorąc pod uwagę zapisy Doktryny Logistycznej SZ RP oraz strukturę Inspektoratu Wsparcia SZ, proponuję nową komórkę, powołaną w celu realizacji zadań związanych z kontraktowaniem dostaw i usług, nazwać **Szefostwem Kontraktacji**. Proponowane Szefostwo zasadne będzie umiejscowić w pionie Zastępcy Szefa Inspektoratu - Szefa Logistyki. Takiej jej usytuowanie umożliwi mu bliską współpracę w zakresie zabezpieczenia logistycznego z pozostałymi szefostwami podległymi Szefowi Logistyki, co daje gwarancję właściwego poziomu realizacji postawionych przed nim zadań.

Komórka powinna zawierać w swojej strukturze takie oddziały jak:

- a) Oddział planowania i koordynacji;
- b) Oddział analiz rynku;
- c) Oddział kontraktacji usług;
- d) Oddział zakupów;
- e) Oddział rozliczeń;
- f) Oddział prawny;
- g) Oddział audytu wewnętrznego.

Szczegółowe zadania poszczególnych oddziałów powinny między innymi obejmować:

Oddział planowania i koordynacji

- a) analizę potrzeb jednostek wojskowych (WOG) w zakresie realizacji zadań poprzez wykorzystanie zewnętrznych podmiotów gospodarczych;

- b) sporządzanie planów kontraktacji towarów i usług w SZ RP jednorocznych i długoterminowych;
- c) proponowanie nowych rozwiązań w zakresie usprawnienia współpracy sił zbrojnych z gospodarką narodową;
- d) koordynacja funkcjonowania zarządu;
- e) zarządzanie jakością.

Oddział analiz rynku

- a) prowadzenie bazy danych przedsiębiorców w obszarach współpracy sił zbrojnych z gospodarką narodową;
- b) analizy cykliczne cen rynkowych towarów i usług;
- c) opiniowanie przygotowanych specyfikacji na kontraktowanie usług i zakupy towarów;
- d) określanie możliwości realizacji zadań poprzez wykorzystanie podmiotów zewnętrznych;
- e) prowadzenie bazy danych firm w zakresie rzetelności wypełniania zapisów umów.

Oddział kontraktacji usług

- a) przygotowanie specyfikacji na kontraktowane usługi;
- b) realizacja procedur związanych z zamawianiem usług;
- c) nadzorowanie nad realizacją zamówień.

Oddział zakupów

- a) przygotowanie specyfikacji na zakup towarów;
- b) realizacja procedur związanych z zamawianiem towarów;
- c) nadzorowanie nad realizacją zamówień.

Oddział rozliczeń:

- a) obsługa księgową realizowanych kontraktów;
- b) rozliczenia finansowe z kontrahentami;
- c) działalność budżetowa przedsięwzięć leżących w kompetencjach Szefostwa.

Oddział prawny

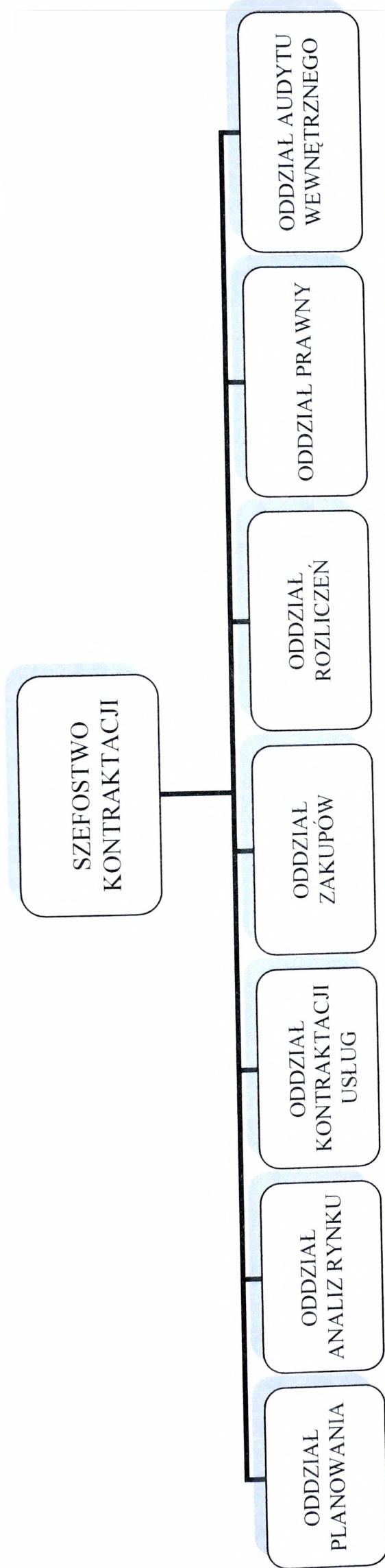
- a) opracowywanie umów pod względem prawnym;
- b) realizacja zadań związanych ze skargami i odwołaniami;
- c) obsługa prawna zawartych kontraktów;
- d) proponowanie nowych rozwiązań w obszarze prawnym w zakresie usprawnienia współpracy sił zbrojnych z gospodarką narodową.

Oddział audytu wewnętrznego

- a) ocena funkcjonowania Szefostwa Kontraktacji pod kątem struktur organizacyjnych, systemów, procesów oraz produktów, a także w zakresie gospodarki finansowej pod względem:
 - gospodarności,
 - legalności,
 - celowości,
 - rzetelności,
 - przejrzystości i jawności.
- b) Weryfikacja, czy podejmowane działania są zgodne z zaakceptowanymi standardami, statusem czy praktykami;
- c) wskazywanie zmian w procedurach mających na celu poprawę funkcjonowania systemu kontraktacji w SZ RP.

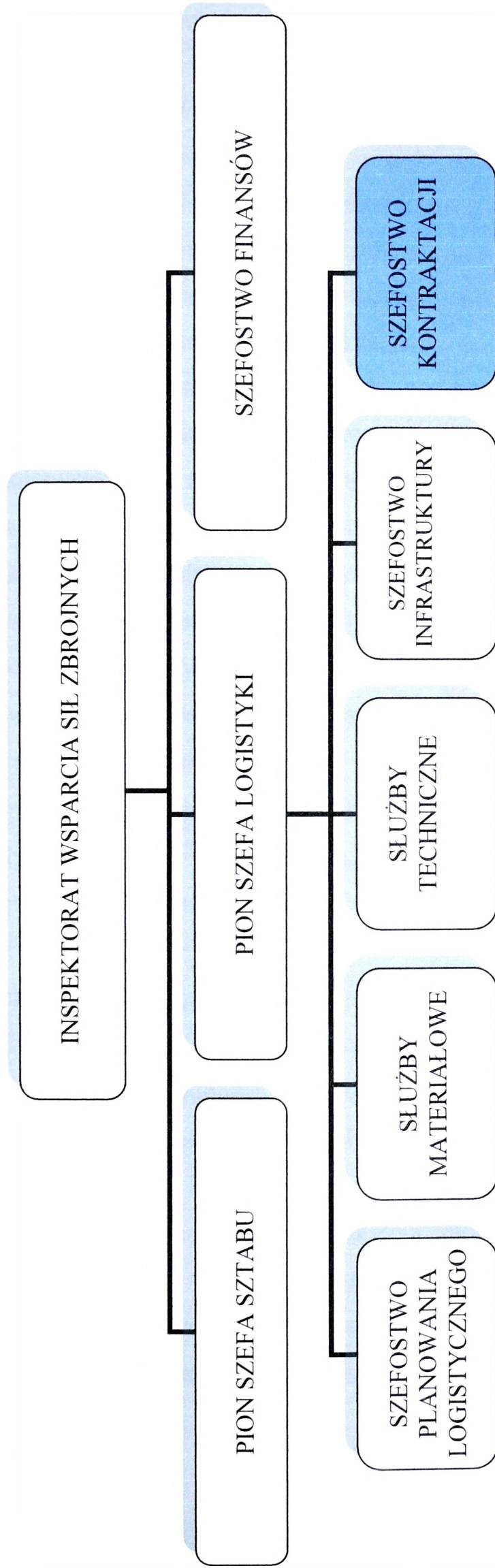
W celu lepszego zobrazowania proponowanych struktur organizacyjnych zostały one przedstawione na schemacie 12. Natomiast schemat 13. precyzuje umiejscowienie tej komórki w strukturach IWsp SZ.

Schemat 12. Proponowana struktura Szefostwa Kontraktacji usytuowanego w strukturach Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych



Źródło: opracowanie własne.

Schemat 13. Umiejscowienie Szefostwa Kontraktacji w strukturze Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych



Źródło: opracowanie własne.

Utworzenie nowej komórki organizacyjnej umożliwi zintegrowanie wsparcia logistycznego, którego celami będzie:

- a) integracja ogółu służb logistycznych;
- b) ujednoczenie systemu obsługowego;
- c) zunifikowanie systemu szkolenia logistycznego;
- d) integracja systemów logistycznych²⁰¹.

Niewątpliwie przed utworzoną komórką postawione zostaną nowe zadania, które będą stanowiły szczególnie duże wyzwania w początkowym okresie transformacji systemu logistycznego w SZ RP. W mojej ocenie nie można jednak pozwolić na wprowadzenie nowych rozwiązań systemowych bez utworzenia odpowiednich struktur organizacyjnych gwarantujących właściwy poziom merytoryczny realizacji zadań we współpracy z podmiotami zewnętrznymi.

Omawiając struktury organizacyjne w SZ RP związane z realizacją zaproponowanych rozwiązań należy ponadto podkreślić, że wprowadzenie systemu kontraktacyjnego w obszarze logistyki wpłynie z pewnością na znaczną redukcję struktur logistycznych na szczeblu jednostek wojskowych. Przekazanie szeregu zadań do realizacji podmiotom zewnętrznym będzie skutkowało ograniczeniem liczby zarówno żołnierzy, jak i pracowników wojska obecnie realizujących te zadania.

4.4. Spodziewane efekty po wprowadzeniu proponowanych zmian

Zrealizowanie zaproponowanej koncepcji zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP przynieść może bez wątpienia wiele korzyści, zarówno wymiernych finansowo, jak i pośrednich.

Logistyka zakłada, że systemowe rozwiązania logistyczne mają zapewnić optymalne, a przynajmniej racjonalne funkcjonowanie gospodarki w zakresie objętym łańcuchem logistycznym oraz znaczną poprawę efektywności gospodarczej. Teoretycznie zakładane efekty mają być następujące²⁰²:

- a) zapewnienie optymalnych relacji między poziomem świadczonych usług dla klienta a kosztami;

²⁰¹ Por. Zintegrowane wsparcie logistyczne, „Wojskowy Przegląd Zagraniczny”, 2000, nr 1(227), s. 90.

²⁰² E. Wasylko, Geneza, pojęcie i efektywność logistyki, AON, Warszawa 1997, s. 29 – 33.

- b) efektywne przepływy strumieni zasilania w łańcuchu logistycznym dostosowane do wymagań klienta;
- c) świadczenie korzystnych dla klienta usług, uwzględniając czas, miejsce, ilość i jakość oraz zapewniając właściwe koszty;
- d) wzrost wydajności i konkurencyjności;
- e) obniżanie stanu zapasów;
- f) zapewnienie płynnych i terminowych dostaw;
- g) zapewnienie lepszego wykorzystania środków trwałych;
- h) wprowadzenie nowoczesnych systemów zarządzania, uwzględniając kierowanie, planowanie, sterowanie i kontrolę.

Natomiast również w ujęciu teoretycznym do najważniejszych zalet zaangażowania podmiotów zewnętrznych w realizację zadań zabezpieczenia logistycznego jednostek wojskowych można zaliczyć²⁰³:

- a) skupienie wysiłku na wykonywaniu zadań głównych (szkoleniowych, bojowych);
- b) zmniejszenie stanu liczebnego sił zbrojnych;
- c) zwolnienie żołnierzy z wykonywania często niepopularnych, prozaicznych czynności, na przykład gotowania;
- d) ułatwienie wdrożenia nowoczesnych systemów uzbrojenia i sprzętu wojskowego;
- e) zwiększenie ruchliwości wojsk;
- f) wykorzystanie długoletniego doświadczenia firmy zewnętrznej;
- g) ograniczenie kosztownych inwestycji w środki transportu, magazyny itp.;
- h) obniżenie wydatków wojskowych;
- i) uświadomienie dowódcom rzeczywistych kosztów logistyki.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia teoretyczne, a także doświadczenia innych państw NATO oraz SZ RP zdobyte w trakcie realizacji zadań w ramach misji pokojowych i stabilizacyjnych, należy spodziewać się, że szeroka kontraktacja towarów i usług pozwoli między innymi na:

²⁰³ Por. M. Skarżyński, *Outsourcing militarny...*, op. cit., s. 169.

- a) sprawne i terminowe zabezpieczenie potrzeb pododdziałów i oddziałów z utrzymaniem nakazanych wskaźników gotowości bojowej;
- b) ograniczenie struktur logistyki wykonawczej na szczeblu jednostki wojskowej oraz okręgów wojskowych;
- c) zwiększenie przejrzystości kosztów ponoszonych na zabezpieczenie logistyczne w poszczególnych obszarach;
- d) wypracowanie nowych procedur umożliwiających sprawne przejście na gospodarkę cz. „W” w przypadku wystąpienia zagrożeń czy sytuacji kryzysowych;
- e) redukcję stanów UiSW;
- f) redukcję przechowywanych zapasów;
- g) wprowadzenie nowych rozwiązań i technologii w obszarze zabezpieczenia logistycznego wojsk;
- h) redukcję kosztów ponoszonych na zabezpieczenie działalności jednostek wojskowych oraz na funkcjonowanie Polskich Kontyngentów Wojskowych;
- i) profesjonalizację świadczenia usług logistycznych czasu „P”;
- j) redukcję infrastruktury magazynowej i usługowej w SZ RP;
- k) poprawienie efektywności realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego poprzez wprowadzenie rozwiązań systemowych funkcjonujących na rynku cywilnym.

Część wymienionych korzyści będzie możliwa do uzyskania w SZ RP w krótkim czasie natomiast szereg z nich wymagać będzie dłuższego horyzontu czasowego. Na schemacie 14. przedstawiono spodziewane efekty po wprowadzeniu proponowanych zmian w porównaniu do obecnie funkcjonującego systemu zabezpieczenia logistycznego.

zabezpieczenia logistycznego

SYSTEM OBECNY

- powielanie wielu funkcji logistycznych w ramach jednego garnizonu;
- utrzymywanie sił i środków nieproporcjonalnych do rzeczywistych potrzeb;
- duże stany magazynowe utrzymywanych środków materiałowych;
- procedury realizacji zadań nieadekwatne do współczesnej rzeczywistości militarnej i gospodarczej;
- konieczność wydzielenia sił i środków zabezpieczających działalność oddziałów i pododdziałów w trakcie szkolenia i realizacji zadań;
- wykonywanie zadań zabezpieczających w ramach tzw. funkcji nieetatowych.

SYSTEM PROPONOWANY

- sprawne i terminowe zabezpieczenie potrzeb pododdziałów i oddziałów z utrzymaniem nakazanych wskaźników gotowości bojowej;
- ograniczenie struktur logistyki wykonawczej na szczeblu jednostki wojskowej oraz okręgów wojskowych;
- zwiększenie przejrzystości kosztów ponoszonych na zabezpieczenie logistyczne w poszczególnych obszarach;
- wypracowanie nowych procedur umożliwiających sprawne przejście na gospodarkę cz. „W” w przypadku wystąpienia zagrożeń czy sytuacji kryzysowych;
- redukcja stanów UiSW;
- redukcja przechowywanych zapasów;
- wprowadzenie nowych rozwiązań i technologii w obszarze zabezpieczenia logistycznego wojsk;
- redukcja kosztów ponoszonych na zabezpieczenie działalności jednostek wojskowych oraz na funkcjonowanie Polskich Kontyngentów Wojskowych;
- profesjonalizacja świadczenia usług logistycznych czasu „P”;
- redukcja infrastruktury magazynowej i usługowej w SZ RP;
- poprawienie efektywności realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego poprzez wprowadzenie rozwiązań systemowych funkcjonujących na rynku cywilnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Koncepcji oddzielenia w Wojskowych Jednostkach Budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych, GZL-P4 SG WP, Warszawa 2006, s.56.

Istotne jest również wskazanie na korzyści dla gospodarki. Szerokie wykorzystanie potencjału podmiotów zewnętrznych w zabezpieczeniu logistycznym pododdziałów i oddziałów pozwoli na rozwój szeregu podmiotów działających w branżach objętych współpracą, a co za tym idzie na rozwój poszczególnych działów gospodarki narodowej.

Wprowadzenie realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego wojsk w obszarach zaproponowanych w podrozdziale 4.1 pozwoli na sprawne funkcjonowanie sił zbrojnych we współczesnej rzeczywistości gospodarczej i militarnej. Niewątpliwie znaczenie będzie miał ponadto fakt, że realizacja zadań z wykorzystaniem zewnętrznych podmiotów gospodarczych w sytuacji pełnego uzawodowienia armii umożliwi realizację szeregu prac dotychczas wykonywanych przez żołnierzy zasadniczej służby wojskowej.

4.5. Empiryczna weryfikacja zaproponowanych rozwiązań

Tezy przyjęte na podstawie przesłanek teoretycznych oraz rozwiązań funkcjonujących w innych armiach NATO zostały poddane praktycznemu osądowi. Z wykorzystaniem ankiety, zawierającej dwanaście pytań (patrz załącznik 3), uzyskałem opinię ekspertów z dziedziny logistyki na temat zwiększenia wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP.

Ankieta została przesłana do oficerów zajmujących się problematyką zabezpieczenia logistycznego w SZ RP zarówno na szczeblu centralnym, jak i na szczeblu wojskowego oddziału gospodarczego oraz jednostki wojskowej, czyli do bezpośrednich realizatorów tego procesu. Istotne znaczenie ma fakt, że celem ankiety było uzyskanie obiektywnych opinii osób, a nie oficjalnych stanowisk instytucji przez nie reprezentowanych.

Ze względu na to, że ankieta miała charakter anonimowy, a jej celem, było jak wcześniej wspomniałem, uzyskanie prywatnych opinii ankietowanych, podam jedynie ogólne dane na temat próby poddanej badaniom.

Ankieta została przesłana do przedstawicieli następujących instytucji:

- a) Departament Zaopatrzenia MON (4 osoby);
- b) Departament Polityki Zbrojeniowej MON (4 osoby);
- c) Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych (4 osoby);

- d) Sztab Generalny Wojska Polskiego (4 osoby);
- e) Dowództwo Wojsk Lądowych (4 osoby);
- f) Pomorski Okręg Wojskowy (4 osoby);
- g) Śląski Okręg Wojskowy (4 osoby);
- h) Instytut Ekonomii i Logistyki Wydziału Strategiczno-Obronno Akademii Obrony Narodowej (4 osoby);
- i) Wojskowe Oddziały Gospodarcze (20 osób);
- j) Jednostki Wojskowe (30 osób);
- k) Studenci studiów uzupełniających AON – kierunek logistyka dla oficerów (18 osób).

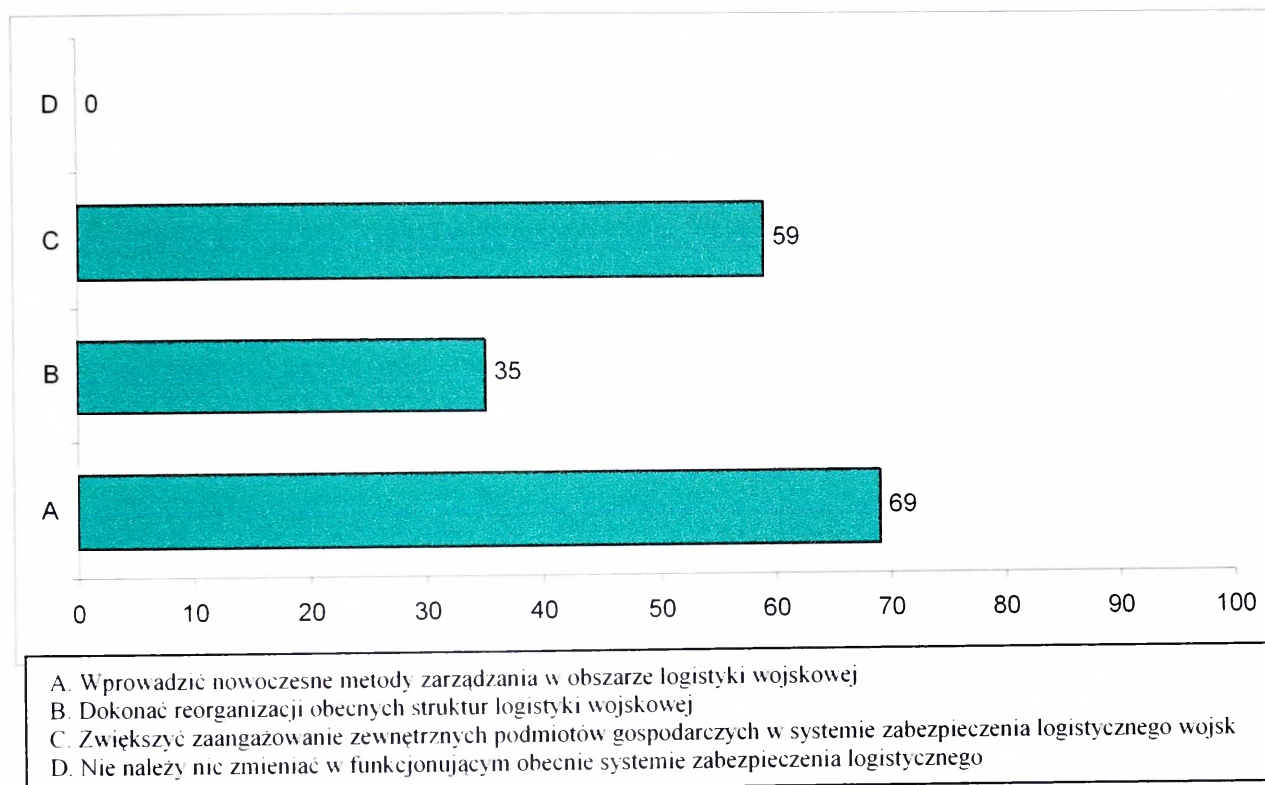
Łącznie w ankiecie wzięło udział 100 osób.

Taki dobór badanej próby, w mojej ocenie, dawał gwarancję uzyskania przekrojowego stanowiska na temat badanego problemu.

Pierwsze pytanie ankiety dotyczyło kwestii proponowanych zmian w systemie zabezpieczenia logistycznego SZ RP w świetle planowanej profesjonalizacji oraz dużego zaangażowania pododdziałów Wojska Polskiego poza granicami kraju. Większość ankietowanych (69%) wskazała, że skutecznym sposobem na właściwą realizację zadań w obliczu nowych uwarunkowań będzie wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania w obszarze logistyki wojskowej. Podkreślenia wymaga fakt, że znaczna część ankietowanych (59%) zaznaczyła, że zwiększenie zaangażowania zewnętrznych podmiotów gospodarczych w systemie zabezpieczenia logistycznego wojsk pozwoli również na odpowiedni poziom ich realizacji. Należy zauważyć, że żaden z ankietowanych nie wskazał odpowiedzi D brzmiącej: „nie należy nic zmieniać w funkcjonującym obecnie systemie zabezpieczenia logistycznego”. Wskazuje to jednoznacznie, że system ten wymaga daleko idącego zreformowania.

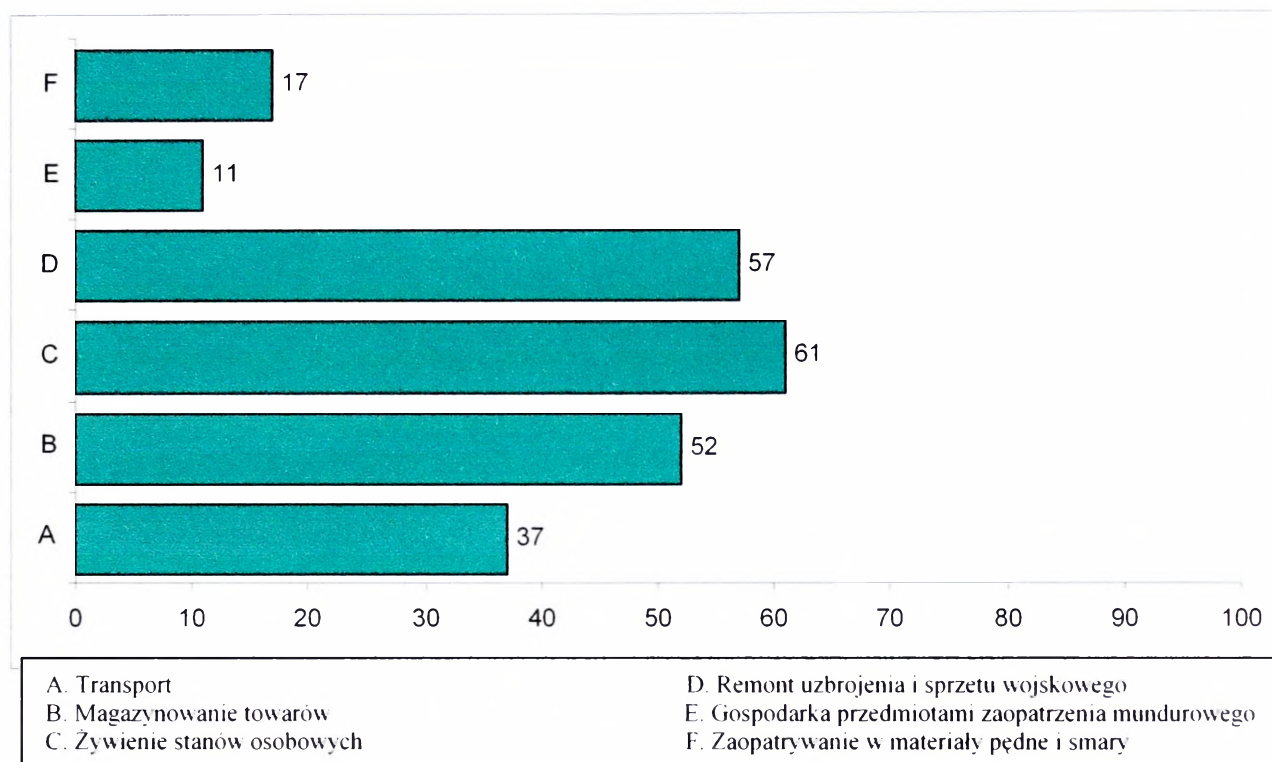
Szczegółowe informacje o uzyskanych odpowiedziach przedstawia wykres 10.

Wykres 10. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na pierwsze pytanie ankiety: „Czy Pana zdaniem, w związku z planowaną profesjonalizacją armii oraz dużym zaangażowaniem SZ RP poza granicami kraju, w celu zapewnienia właściwego poziomu zabezpieczenia logistycznego pododdziałów i oddziałów Wojska Polskiego należy”, (w %)



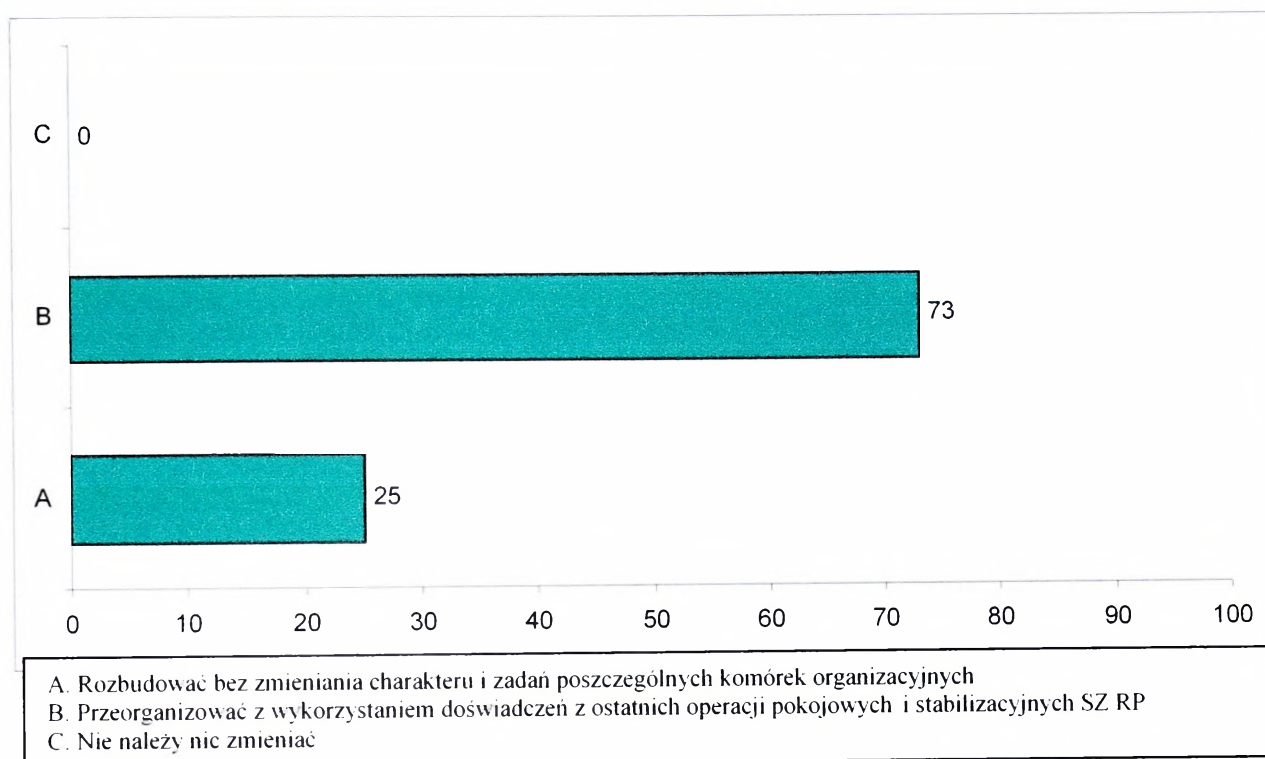
Drugie pytanie związane było z określeniem elementów zabezpieczenia logistycznego, które generują największe koszty. W tym przypadku ankietowani wskazali, że żywienie stanów osobowych (61%), remont uzbrojenia i sprzętu wojskowego (57%) oraz magazynowanie towarów (52%) to zasadnicze obszary, które mają największy udział w całości kosztów związanych z zabezpieczeniem logistycznym. Z dokonanych komentarzy wynika, że zmiany w tych obszarach mogą przynieść największe korzyści ekonomiczne dla budżetu resortu obrony narodowej. Szczegółowe informacje o uzyskanych odpowiedziach przedstawia wykres 11.

Wykres 11. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na drugie pytanie ankiety: „Które elementy zabezpieczenia logistycznego generują Pana zdaniem największe koszty?”, (w %)



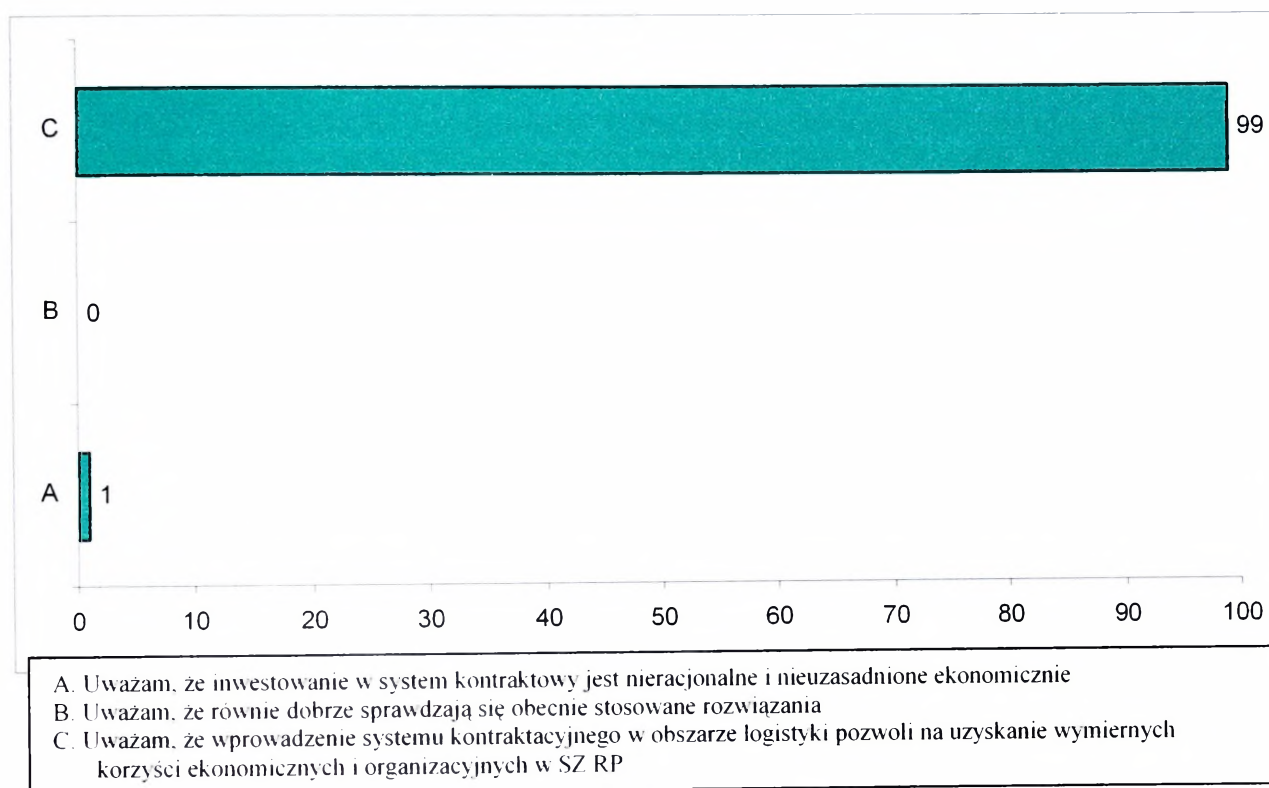
Trzecie pytanie dotyczyło proponowanych zmian w aktualnych strukturach logistycznych, mających na celu zwiększenie efektywności realizacji zadań. W tym przypadku znaczna większość ankietowanych (73%) wskazała na konieczność ich przeorganizowania z wykorzystaniem doświadczeń z ostatnich operacji pokojowych i stabilizacyjnych SZ RP. Żaden z ankietowanych nie zaznaczył odpowiedzi C: „nie należy nic zmieniać”, co świadczy, o tym że wszyscy badani są przekonani o potrzebie dokonania zmian w zakresie aktualnych struktur logistycznych. Szczegółowe informacje o uzyskanych odpowiedziach przedstawia wykres 12.

Wykres 12. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na trzecie pytanie ankiety: „Czy według Pana w celu efektywniejszej realizacji zadań obecne struktury logistyczne należałoby”, (w %)



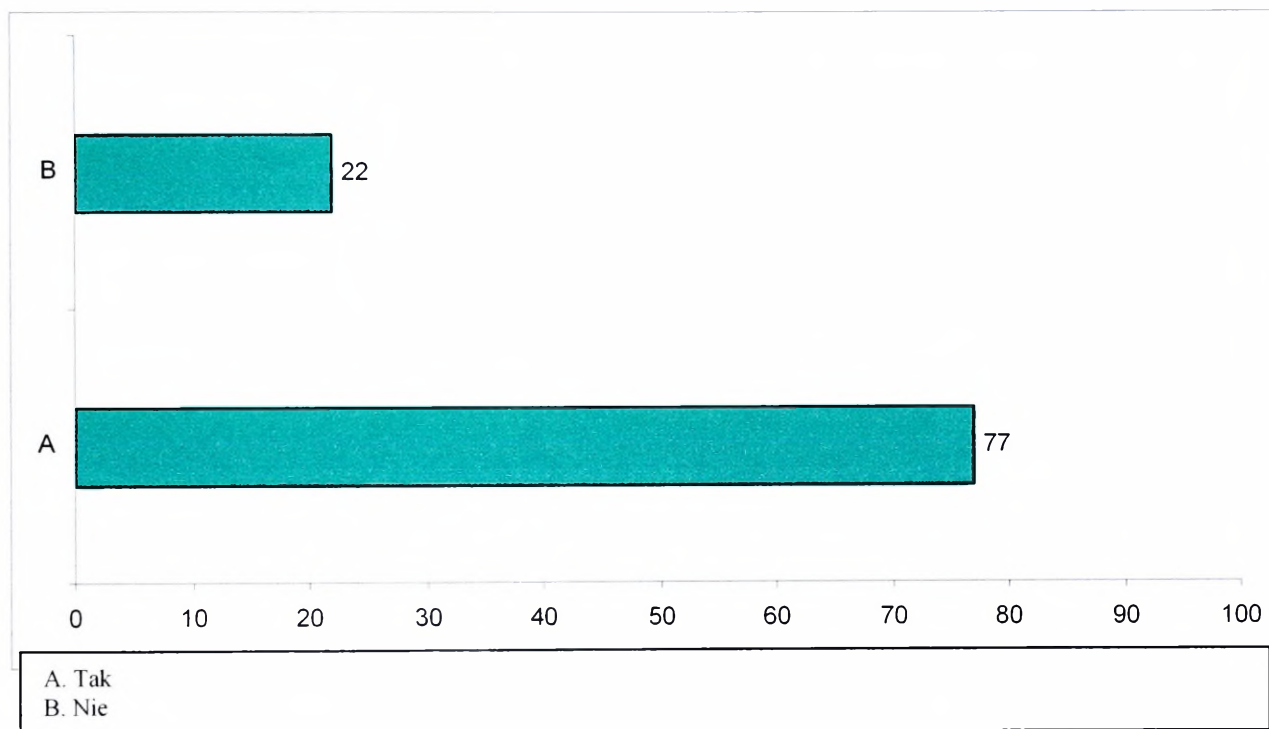
W pytaniu czwartym, dotyczącym oceny możliwości wykorzystania systemu kontraktacji (outsourcingu) w obszarze zabezpieczenia logistycznego SZ RP, 99% ankietowanych zaznaczyło, że wprowadzenie tego systemu pozwoli na uzyskanie wymiernych korzyści ekonomicznych i organizacyjnych dla SZ RP. Tylko jedna osoba określiła inwestowanie w system kontraktowy jest nieracjonalne i nieuzasadnione ekonomicznie. Uzyskane na to pytanie odpowiedzi bezpośrednio wskazują, na słuszność przyjętych założeń w konstruowanej „Koncepcji...”. Szczegółowe informacje o uzyskanych odpowiedziach przedstawia wykres 13.

Wykres 13. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na czwarte pytanie ankiety: „Jak Pan ocenia możliwości wykorzystania systemu kontraktacji (outsourcingu) w obszarze zabezpieczenia logistycznego SZ RP?”, (w %)



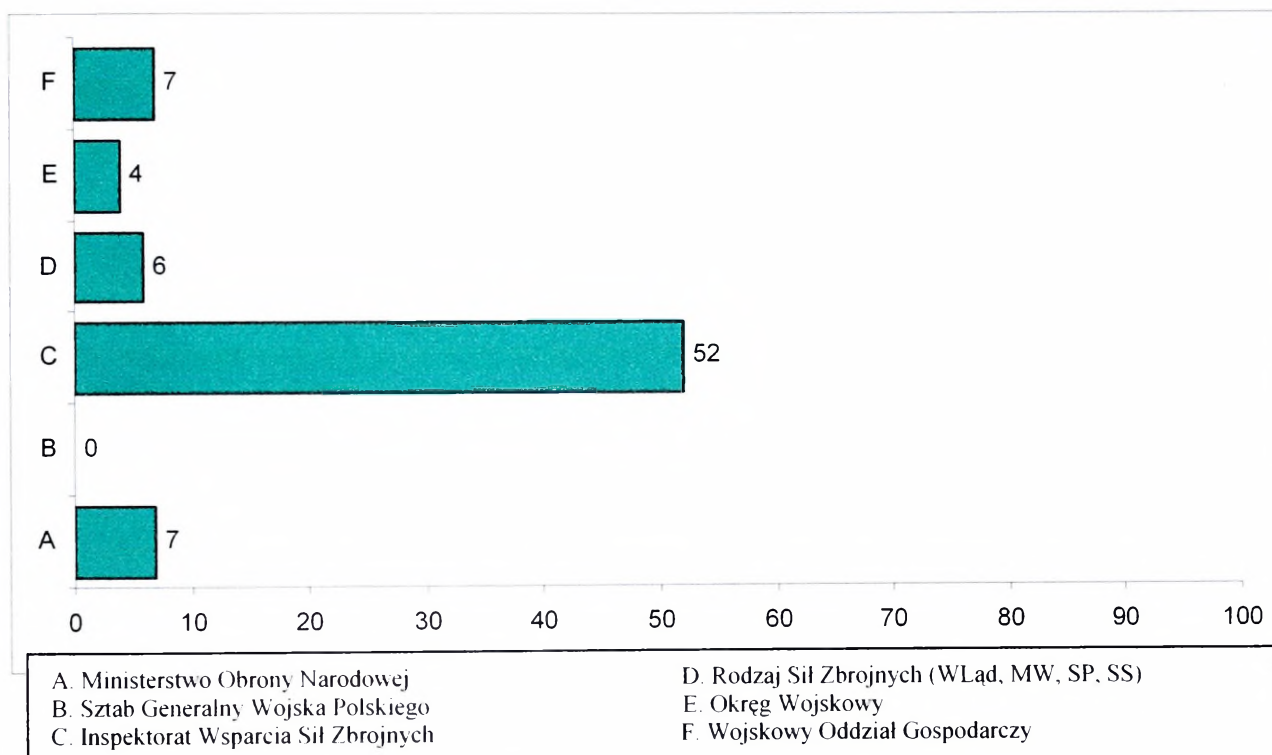
Odpowiedzi uzyskane na kolejne, piąte pytanie (77%) wskazały, że podjęcie decyzji o wprowadzeniu outsourcingu w zakresie zadań zabezpieczenia logistycznego prawdopodobnie spowoduje konieczność utworzenia nowej komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za jego wdrożenie i realizację. Z komentarzy dokonanych w tym pytaniu wynika, że część ankietowanych przeciwna jest utworzeniu nowej komórki z powodu niewłaściwego rozdziału kompetencji pomiędzy obecnie funkcjonujące komórki organizacyjne. Szczegółowe informacje o uzyskanych odpowiedziach przedstawia wykres 14.

Wykres 14. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na piąte pytanie ankiety: „Czy Pana zdaniem podjęcie decyzji o wprowadzeniu outsourcingu w zakresie zadań zabezpieczenia logistycznego spowoduje konieczność utworzenia nowej komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za jego wdrożenie i realizację?”, (w %)



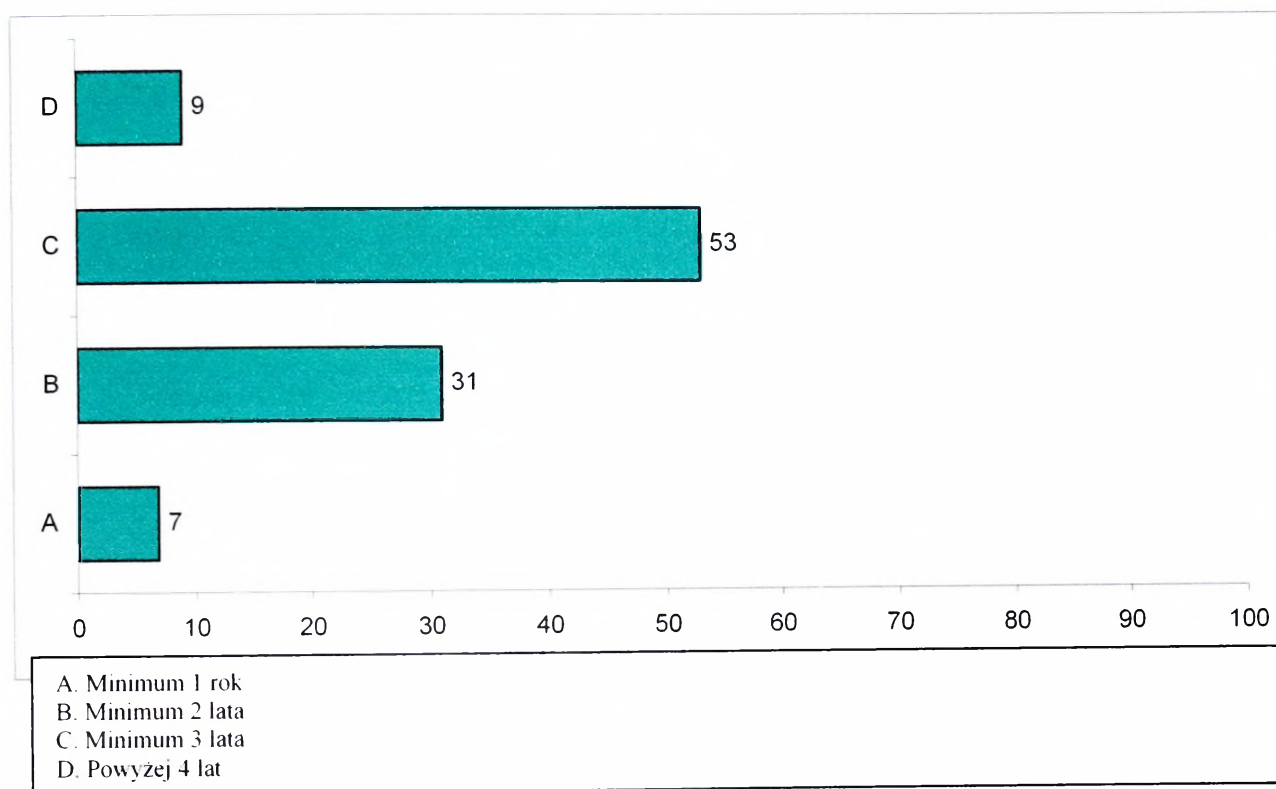
Pytanie szóste, będące kontynuacją poprzedniego, dotyczyło najwyższego poziomu organizacyjnego w resorcie Obrony, na jakim powinna zostać utworzona komórka odpowiedzialna za realizację zadań w ramach outsourcingu. Anketowani (52%) wskazali, że w celu nadania właściwej rangi realizowanym zadaniom oraz zapewnienia właściwego poziomu ich realizacji komórka taka powinna zostać utworzona na szczeblu Inspektoratu Wsparcia SZ RP. Potwierdza to rozwiązanie zaproponowane w konstruowanej „Koncepcji...”. Szczegółowe informacje o uzyskanych odpowiedziach przedstawia wykres 15.

Wykres 15. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na szóste pytanie ankiety: „Jeśli odpowiedź na powyższe pytanie była pozytywna, proszę podać, na jakim najwyższym poziomie organizacyjnym powinna zostać utworzona komórka odpowiedzialna za realizację zadań w ramach outsourcingu?”, (w %)



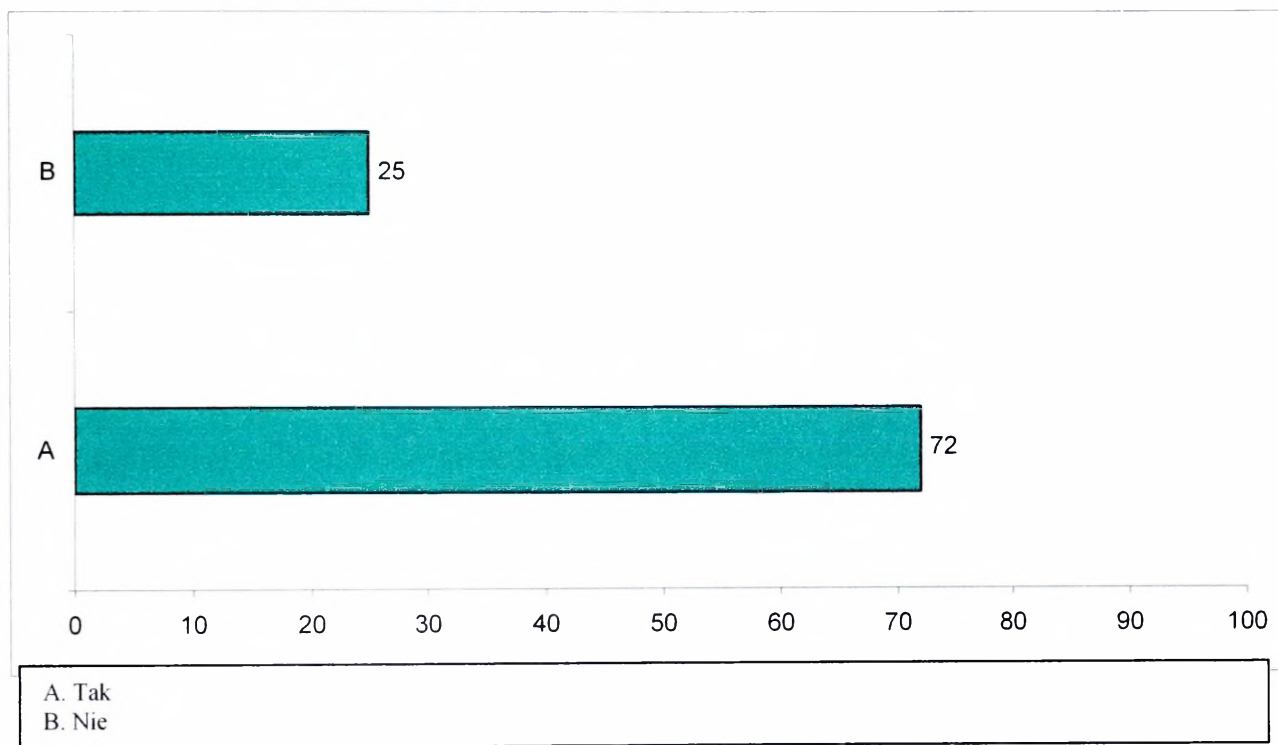
W kolejnym pytaniu związanym z określeniem minimalnego okresu czasu koniecznego do wprowadzenia nowych rozwiązań w zakresie logistyki wojskowej większość odpowiadających (53%) wskazała okres minimum 3 lat. Tylko 7% ankietowanych widzi możliwość wykorzystaniu podmiotów zewnętrznych w zabezpieczeniu logistycznym wojsk w ciągu 1 roku po podjęciu decyzji o takich działaniach. Szczegółowe informacje o uzyskanych odpowiedziach przedstawia wykres 16.

Wykres 16. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na siódme pytanie ankiety: „Ile Pana zdaniem potrzeba czasu na wprowadzenie nowych rozwiązań w zakresie logistyki wojskowej do praktycznego zastosowania?”, (w %)



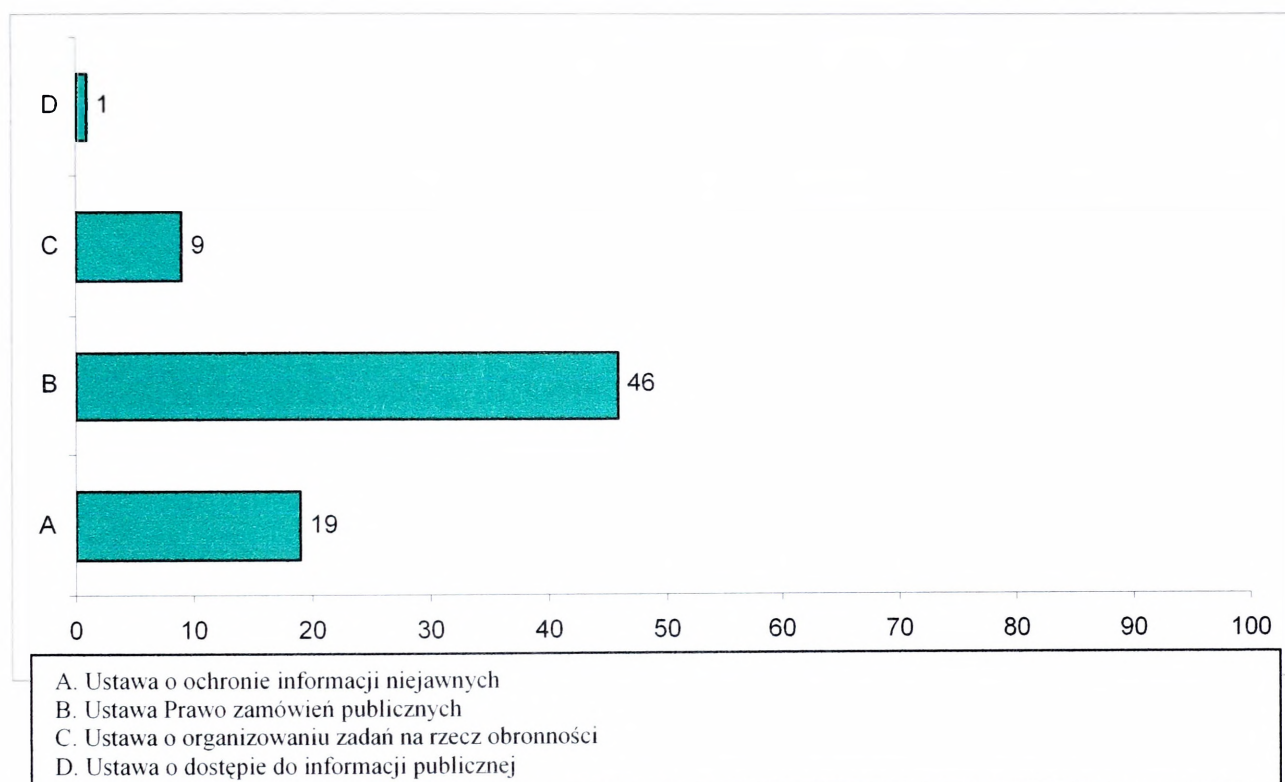
Pytanie ósme ankiety związane było z określeniem, czy w obecnym systemie prawnym istnieją ograniczenia skutkujące trudnościami z wprowadzeniem systemu kontraktacyjnego w obszarze logistyki SZ RP. Większość ankietowanych (72%) zauważa takie ograniczenia. Komentarze pod pytaniem wskazują ponadto na potrzebę stworzenia odrębnych zapisów w obowiązującym systemie prawnym uwzględniających specyfikę SZ RP. Szczegółowe informacje o uzyskanych odpowiedziach przedstawia wykres 17.

Wykres 17. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na ósme pytanie ankiety: „Czy Pana zdaniem w obecnym systemie prawnym istnieją ograniczenia skutkujące trudnościami z wprowadzeniem systemu kontraktacyjnego w obszarze logistyki SZ RP?”, (w %)



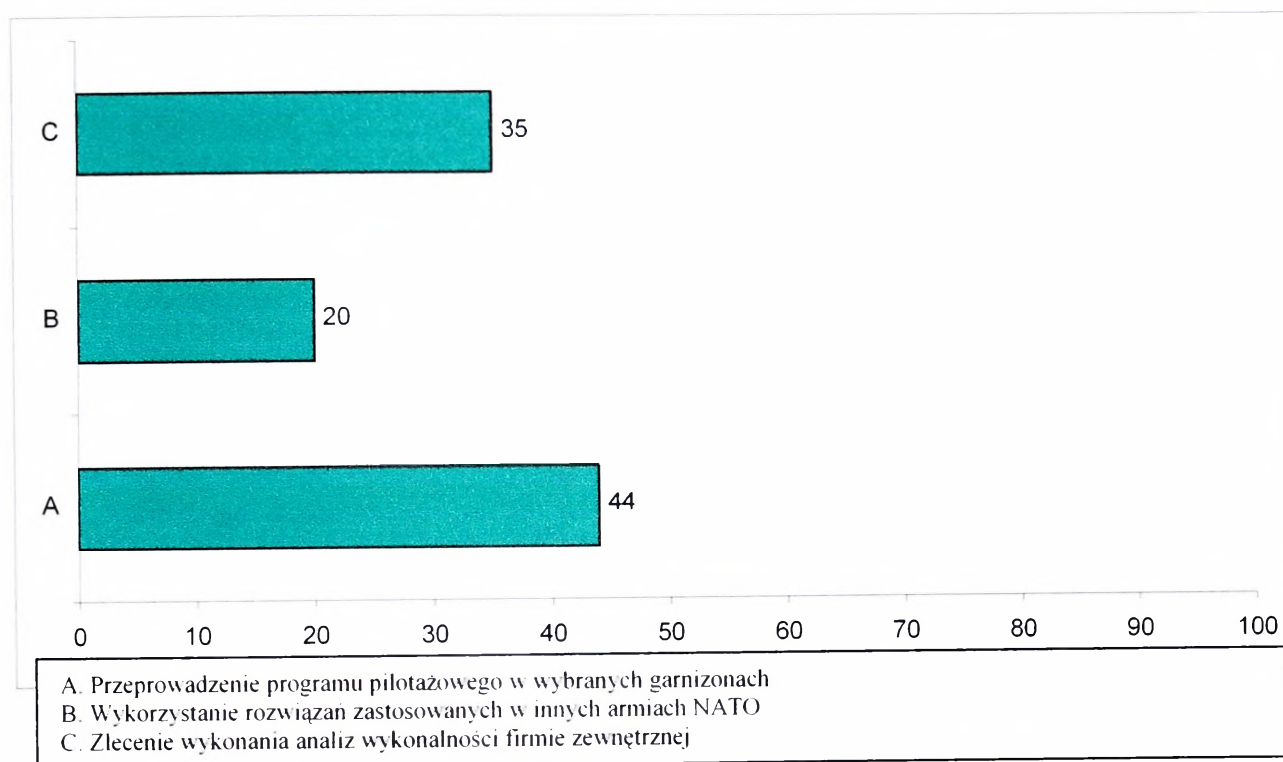
Pytanie kolejne, dziewiąte będące kontynuacją poprzedniego dotyczyło wskazania, który z obecnie obowiązujących aktów prawnych będzie stanowił zasadniczą przeszkodę w realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w SZ RP na zasadach outsourcingu. W tym przypadku Ustawa Prawo zamówień publicznych (46%) została wskazana jako ta, której obecne zapisy mogą w znaczny sposób utrudnić realizację zaproponowanych rozwiązań. Ponadto 19% ankietowanych widzi trudności we współpracy SZ RP z podmiotami gospodarczymi w świetle zapisów Ustawy o ochronie informacji niejawnych. Szczegółowe informacje o uzyskanych odpowiedziach przedstawia wykres 18.

Wykres 18. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na dziewiąte pytanie ankiety: „Jeśli odpowiedź na powyższe pytanie była pozytywna, proszę wskazać, który z obecnie obowiązujących aktów prawnych będzie stanowił zasadniczą przeszkodę w realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w SZ RP na zasadach outsourcingu?”, (w %)



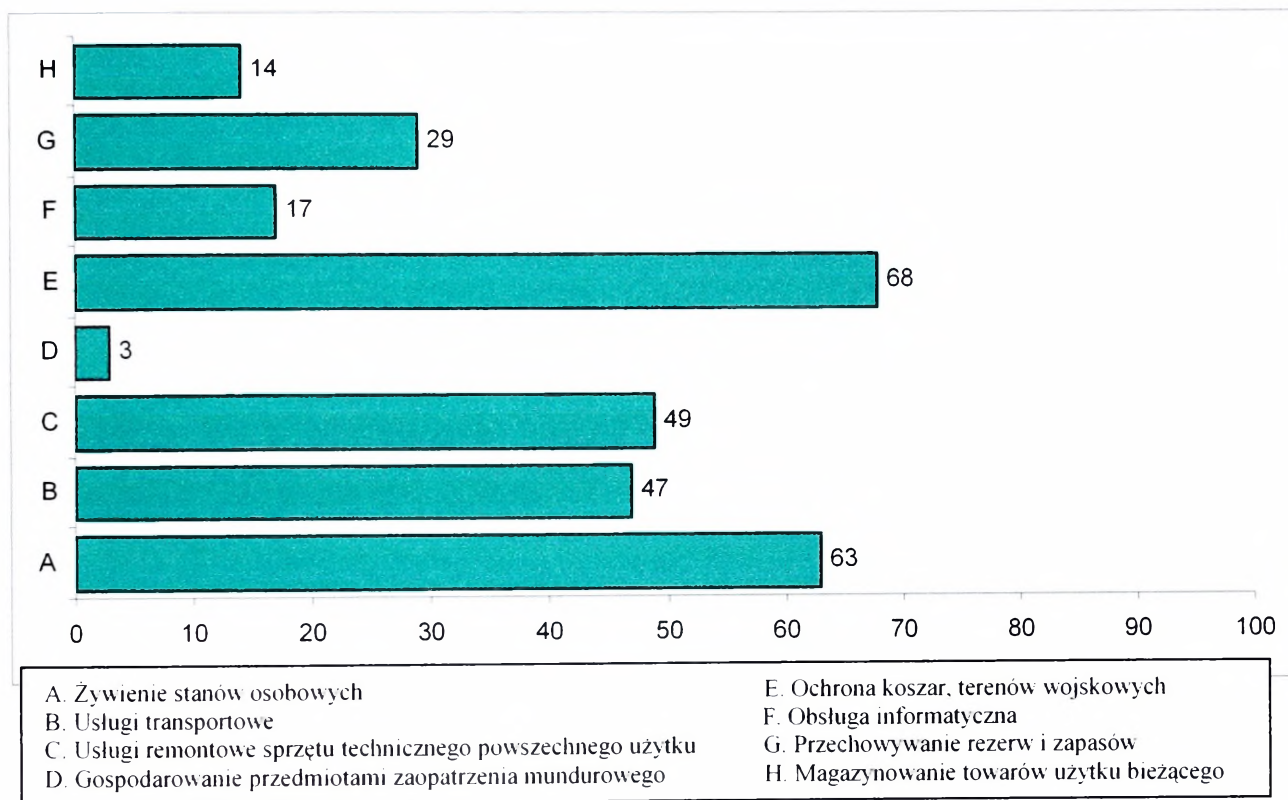
W pytaniu dziesiątym ankietowani poproszeni zostali o wskazanie najbardziej odpowiedniej metody do wprowadzenia nowych rozwiązań w obszarze logistyki SZ RP. Najwięcej badanych (44%) wskazało, że przeprowadzenie programu pilotażowego w wybranych garnizonach będzie gwarantowało skuteczność zastosowania w praktyce zaproponowanych rozwiązań. Jednak aż 35% ankietowanych twierdzi, że zlecenie przeprowadzenia analiz wykonalności firmie zewnętrznej będzie najlepszym sposobem, który pozwoli ocenić nowe rozwiązania w specyficznych, odmiennych od innych państw warunkach gospodarczych i militarnych w naszym kraju. Moje stanowisko jest zbieżne z tymi założeniami, co znalazło odzwierciedlenie w zaproponowanej „Koncepcji...”. Szczegółowe informacje o uzyskanych odpowiedziach przedstawia wykres 19.

Wykres 19. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na dziesiąte pytanie ankiety: „Jaka będzie Pana zdaniem najbardziej odpowiednia metoda do wprowadzenia nowych rozwiązań w obszarze logistyki SZ RP?”, (w %)



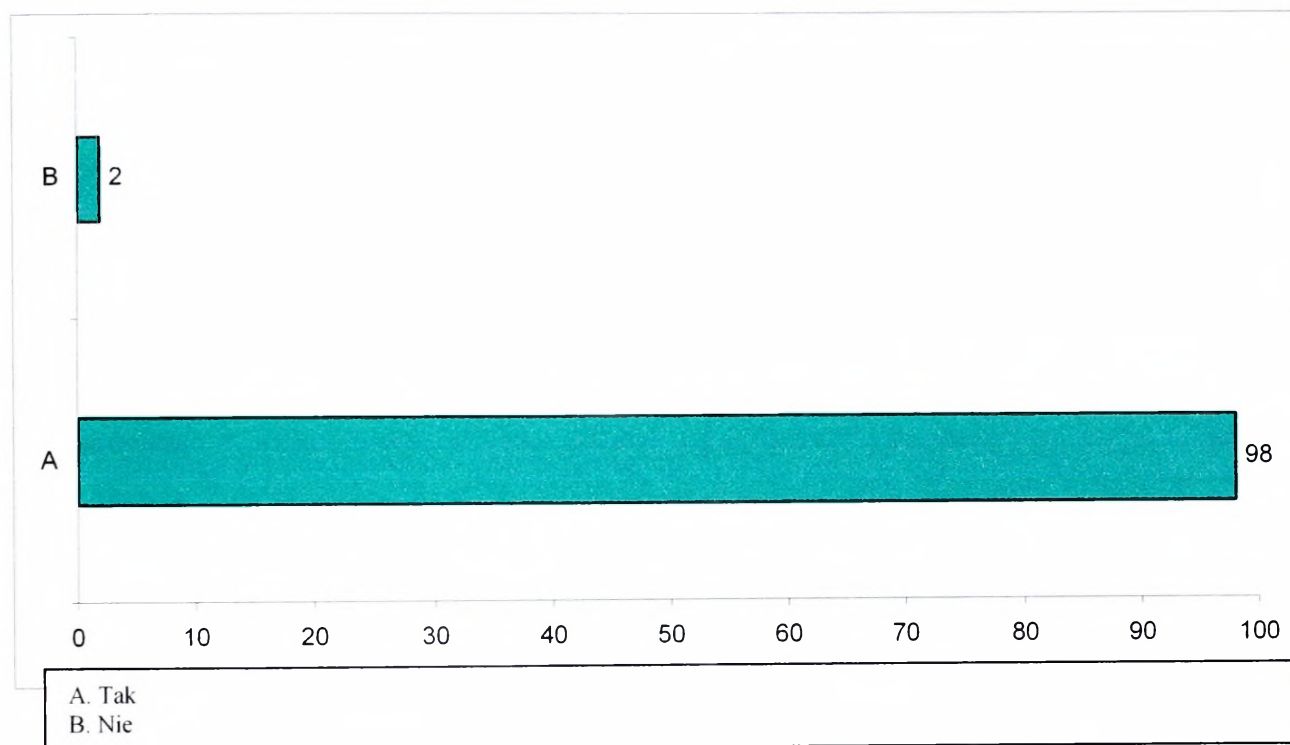
Jedenaste pytanie ankiety dotyczyło wskazania trzech obszarów w zakresie funkcjonowania SZ RP, które należałoby w pierwszej kolejności przekazać do realizacji podmiotom zewnętrznym. W tym przypadku ankietowani określili, że ochrona koszar i terenów wojskowych (68%), żywienie stanów osobowych (63%) oraz usługi remontowe sprzętu technicznego powszechnego użytku (49%) to te obszary, od których należałoby rozpocząć realizację zadań w systemie kontraktowym. Ponadto usługi transportowe (47%) zostały wskazane jako możliwe do przekazania do realizacji podmiotowi zewnętrznemu w pierwszym etapie współpracy. Szczegółowe informacje o uzyskanych odpowiedziach przedstawia wykres 20.

Wykres 20. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na jedenaste pytanie ankiety: „Proszę wskazać trzy obszary w zakresie logistyki SZ RP, które Pana zdaniem należałoby w pierwszej kolejności przekazać do realizacji podmiotom zewnętrznym?”, (w %)



Ostatnie, podsumowujące pytanie związane było ze wskazaniem, czy wprowadzenie outsourcingu w obszarze logistyki wojskowej pozwoli na wprowadzenie nowej jakości w zakresie realizacji usług w SZ RP. Udzielone odpowiedzi jednoznacznie wskazały, że realizacja zadań na zasadzie outsourcingu powinna poprawić poziom usług logistycznych świadczonych na rzecz oddziałów i pododdziałów Wojska Polskiego. Aż 98 % badanych jest przekonanych o słuszności tego kierunku, co jest zgodne z danymi uzyskanymi w trakcie prowadzonej pracy badawczej. Szczegółowe informacje o uzyskanych odpowiedziach przedstawia wykres 21.

Wykres 21. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na dwunaste pytanie ankiety: „Czy Pana zdaniem wprowadzenie outsourcingu w obszarze logistyki wojskowej pozwoli na wprowadzenie nowej jakości w zakresie realizacji usług w SZ RP?”, (w %)



Podsumowując uzyskane wyniki ankiety, należy stwierdzić, że znaczna część środowiska żołnierzy związanych z logistyką wojskową postrzega wprowadzenie nowych rozwiązań w tym obszarze jako metodę na sprostanie nowym wyzwaniom stojącym przed polską armią. Szereg spośród ankietowanych oficerów, mając doświadczenia z operacji poza granicami kraju, upatruje w zwiększeniu poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP możliwości na uzyskanie wymiernych efektów ekonomicznych i organizacyjnych dla armii przy jednoczesnym podniesieniu jakości realizowanych zadań. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że w dokonanych komentarzach ankietowani wskazali, że mnogość potencjalnych sytuacji problemowych, złożoność materii funkcjonowania systemu zabezpieczenia logistycznego w wojsku oraz konserwatyzm środowiska wojskowego mogą w istotny sposób wpłynąć na możliwość przyszłego wprowadzenia zaproponowanych rozwiązań.

Na zakończenie rozważań na temat zaproponowanej „Koncepcji...” należy wskazać na potencjalne zagrożenia, jakie może przynieść kontraktowanie części zadań

zabezpieczenia logistycznego realizowanych dotychczas przez siły i środki własne armii, a mianowicie²⁰⁴:

- a) doprowadzenie do uzależnienia od partnera cywilnego;
- b) spowodowanie, że partnerzy cywilni będą mieli częściowy wpływ na wykonywanie zadań szkoleniowych i bojowych;
- c) doprowadzenie do utraty kontroli nad określonymi ogniwami łańcucha dostaw (kanałami dystrybucji);
- d) spowodowanie, że w ramach jednego systemu jednostki wojskowe będą funkcjonować według różnych regulacji;
- e) wywołanie oporu u poszczególnych osób funkcyjnych przyzwyczajonych do realizacji zadań wyłącznie przez żołnierzy i pracowników wojska, a także u żołnierzy i pracowników wojska wykonujących czynności przewidziane do zlecenia na zewnątrz;
- f) skomplikowanie dowodzenia, szczególnie w punktach styku zakresów odpowiedzialności jednostek wojskowych i firm zewnętrznych.

Jestem przekonany, że pomimo zagrożeń, ustanowienie precyzyjnych i przejrzystych zasad współpracy logistyki SZ RP z podmiotami gospodarki narodowej pozwoli na osiągnięcie wymiernych korzyści ekonomicznych i organizacyjnych dla SZ RP z jednoczesnym podniesieniem poziomu realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego wojsk. Jak podkreślają przedstawiciele armii, które w przeszłości postawiły na współpracę z podmiotami zewnętrznymi, jeśli uwzględni się charakter współczesnych sił zbrojnych oraz rzeczywistość gospodarczą, od outsourcingu i partnerstwa publiczno-prywatnego w sektorze militarnym nie ma odwrotu.

²⁰⁴ Por. M. Skarżyński, *Outsourcing...*, op. cit. s. 170.

ZAKOŃCZENIE

Aktualne uwarunkowania militarne i gospodarcze wymuszają wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań w obszarze logistyki wojskowej. System logistyczny SZ RP w aspekcie założonych kierunków zmian w polskiej armii wymaga optymalizacji w celu poprawy jego efektywności i wprowadzenia jednolitego systemu zarządzania. Obecny charakter zadań stających przed SZ RP sprawia, że obecny system zabezpieczenia logistycznego pododdziałów i oddziałów generuje znaczne koszty, wielokrotnie nie zapewniając oczekiwanego poziomu realizowanych zadań. Ponadto w okresie ograniczonych wydatków obronnych niezbędne jest efektywne zarządzanie zasobami wojska. Jedną z dróg do osiągnięcia właściwego poziomu realizacji zadań logistycznych w warunkach rozwiniętej gospodarki rynkowej może okazać się ich realizacja w oparciu o system kontraktacyjny. Doświadczenia uzyskane w trakcie operacji pokojowych oraz sposób realizacji zadań logistycznych w innych armiach NATO wskazują jednoznacznie na kierunki i potrzeby doskonalenia obowiązujących procedur zabezpieczenia logistycznego w zakresie gospodarczej współpracy wojskowo-cywilnej. Prace zmierzające do wprowadzenia tego systemu w SZ RP powinny iść w kierunku zachowania odpowiedniej równowagi pomiędzy wojskową samowystarczalnością a możliwością wykorzystania potencjału sektora cywilnego z uwzględnieniem między innymi relacji koszt-efekt.

Celem badań było opracowanie koncepcji zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP oraz dokonanie charakterystyki możliwości realizacji zadań logistycznych przez gospodarcze podmioty zewnętrzne.

Uważam, że cel dysertacji został zrealizowany, ponieważ dokonano identyfikacji i sprecyzowano problematykę wykorzystania potencjału zewnętrznych podmiotów gospodarczych w zabezpieczeniu logistycznym SZ RP. Podjęty temat rozprawy okazał się zagadnieniem wieloaspektowym merytorycznie i metodologicznie. Analiza literatury, a także wyniki pracy badawczej umożliwiły zaproponowanie założeń koncepcji zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP oraz wysunięcie wniosków.

Wyniki badań dowiodły słuszności przyjętej **hipotezy roboczej**. Twierdzę, że została ona **zweryfikowana pozytywnie**, gdyż:

1. W toku analizy wskazano na konieczność budowy nowego systemu powiązań między gospodarką narodową a logistyką wojskową w kontekście aktualnych i planowanych wyzwań stojących przez SZ RP.
2. Udowodniono, że wprowadzenie systemu kontraktacyjnego w obszarze logistyki SZ RP zapewni wymierne korzyści dla naszej armii.
3. Ujawniono, że system logistyczny SZ RP w obecnym kształcie nie nadąża za szybkim tempem zmian zachodzących w gospodarce rynkowej naszego kraju, co przekłada się na znaczne koszty ponoszone na ten obszar działalności armii.

Mając na uwadze cel rozprawy oraz sformułowane problemy badawcze, na podstawie przeprowadzonych badań i analiz można wysunąć **następujące wnioski**:

1. W związku z planowaną profesjonalizacją armii oraz dużym zaangażowaniem SZ RP poza granicami kraju wprowadzenie systemu kontraktacyjnego w obszarze logistyki wojskowej jest nieuniknione w celu zapewnienia właściwego zabezpieczenia logistycznego oddziałów i pododdziałów Wojska Polskiego.
2. Należy dokonać szczegółowego przeglądu obszarów zabezpieczenia logistycznego pod kątem możliwości ich przekazania do realizacji systemem kontraktacyjnym z wykorzystaniem doświadczeń innych armii NATO oraz zdobytych podczas ostatnich operacji SZ RP prowadzonych poza granicami kraju.
3. Przeprowadzenie przez firmę zewnętrzną analiz wykonalności realizacji zadań logistycznych w oparciu o podmioty cywilne pozwoli ocenić możliwości wykorzystania nowych rozwiązań w specyficznych, odmiennych od innych państw warunkach gospodarczych i militarnych w naszym kraju.
4. Docelowo należy dążyć do przekazania do realizacji zewnętrznym podmiotom gospodarczym obszarów niezwiązanych z główną działalnością wojska, tj. operacyjną i szkoleniową.

5. Przed szerokim wprowadzeniem systemu kontraktacyjnego należy w środowisku wojskowym przeprowadzić akcję informacyjną dotyczącą zasad i procedur współpracy.
6. Realizacja zadań logistycznych przez kontrahentów zewnętrznych nie może wpłynąć na obniżenie wskaźnika gotowości bojowej oddziałów i pododdziałów oraz pozbawić je zdolności do samodzielnej organizacji zadań w warunkach ćwiczeń i szkoleń poligonowych oraz czasowego pobytu poza miejscem stałej dyslokacji.
7. Należy wprowadzić nowoczesne systemy informatyczne wspierające proces realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w oparciu o podmioty gospodarki narodowej.
8. W celu zapewnienia właściwego poziomu realizacji zadań związanych z szeroką współpracą logistyki SZ RP z podmiotami gospodarki narodowej konieczne będzie stworzenie specjalistycznej komórki organizacyjnej. Biorąc pod uwagę aktualne struktury organizacyjne, postulowane jest, aby taka komórka utworzona została na szczeblu Inspektoratu Wsparcia SZ RP z jednoczesnym utworzeniem odpowiednich struktur na poziomie Wojskowych Oddziałów Gospodarczych.
9. Szerokie wykorzystanie podmiotów zewnętrznych w obszarze logistyki wojskowej umożliwi redukcję struktur logistycznych na szczeblu jednostek wojskowych. Przekazanie szeregu zadań do realizacji podmiotom zewnętrznym będzie skutkowało ograniczeniem liczby zarówno żołnierzy, jak i pracowników wojska obecnie realizujących te zadania.
10. Wprowadzenie systemu kontraktacyjnego, w początkowym okresie współpracy, będzie związane z koniecznością zabezpieczenia w budżecie MON dodatkowych środków finansowych niezbędnych do realizacji zadań gwarantujących powodzenie nowych założeń i osiągnięcie w dłuższej perspektywie czasowej założonych znacznych korzyści ekonomicznych i organizacyjnych.
11. Czas niezbędny na wypracowanie procedur i wprowadzenie nowych rozwiązań w obszarze logistyki wojskowej to minimum 2-3 lata.

12. Podjętą gospodarczą współpracę wojskowo-cywilną należy rozwijać w kierunku partnerstwa publiczno-prywatnego, co zagwarantuje długotrwale, stabilne relacje. Przejawiać się to powinno między innymi, opracowaniem kompleksowych rozwiązań stosowania PPP w sektorze militarnym, z wykorzystaniem doświadczeń w tym zakresie np. Wielkiej Brytanii.
13. Zasadniczą przeszkodą w realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w SZ RP poprzez system kontraktacyjny będą zapisy Ustawy o ochronie informacji niejawnych oraz Ustawy Prawo zamówień publicznych.
14. Należy oczekiwać, że realizacja zadań logistycznych dla SZ RP w oparciu o zewnętrzne podmioty gospodarcze może przynieść oszczędności od 5% do nawet 30% w porównaniu do kosztów ponoszonych na te obszary przy obecnie stosowanych rozwiązaniach.

Podsumowując należy podkreślić, że zaproponowane założenia koncepcyjne wymagać będą dalszego ich doskonalenia oraz spełnienia szeregu postulatów, a w szczególności:

1. Dostosowania ustawodawstwa, procedur i przepisów, aby umożliwić efektywną współpracę logistyki SZ RP z podmiotami gospodarki narodowej.
2. Zmiany mentalności beneficjentów i realizatorów procesu zabezpieczenia logistycznego oddziałów i pododdziałów wojska.
3. Koordynacji zadań logistycznych na odpowiednim szczeblu organizacyjnym.
4. Przeprowadzenia dalszych szczegółowych analiz odnośnie możliwości, gospodarczej współpracy wojskowo-cywilnej.
5. Opracowania ścisłych zasad funkcjonowania nowego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk.
6. Przygotowania procedur zapewniających wykorzystanie cywilnego potencjału gospodarczego na rzecz logistyki SZ RP.
7. Zabezpieczenia środków finansowych na sfinansowanie proponowanych zmian.

Od ich pozytywnej realizacji w głównej mierze uzależniony będzie sukces nowych rozwiązań w obszarze logistyki wojskowej SZ RP.

Ze względu na rozległą problematykę omawianego obszaru wiele zagadnień z powodu przyjętych ograniczeń zostało jedynie zasygnalizowanych. Ich dogłębna analiza wymaga dalszych badań i dociekań, a ich realizację należy przeprowadzić przed zastosowaniem zaproponowanych rozwiązań w praktyce. Badania te powinny obejmować przede wszystkim proces programowania oraz alokacji zamówień z zakresu zadań zabezpieczenia logistycznego SZ RP w gospodarce narodowej. Zgłębienie tej problematyki wydaje się szczególnie obiecujące w kontekście dalszego doskonalenia gospodarczej współpracy wojskowo-cywilnej.

Adresatami zaproponowanej koncepcji jest przede wszystkim środowisko logistyków wojskowych pracujących nad wprowadzeniem rozwiązań w zakresie funkcjonowania zabezpieczenia logistycznego SZ RP w nowych uwarunkowaniach operacyjnych, gospodarczych i osobowych. Ponadto może ona zainteresować podmioty gospodarcze realizujące dostawy towarów i usług dla armii, a także zamierzającym pozyskać te zamówienia. Część teoretyczna dysertacji może być również wykorzystana w procesie dydaktycznym, stanowiąc pomoc merytoryczną i metodyczną w trakcie zajęć z logistyki w wojsku i ekonomiki bezpieczeństwa.

Na zakończenie całości pracy warto przytoczyć słowa Niccolò Machiavellego (1469 - 1527): „Nie ma nic trudniejszego do osiągnięcia, nic bardziej niepewnego i niebezpiecznego niż zaprowadzenie nowego porządku rzeczy”. Jestem jednak przekonany, że pomimo szeregu przeciwności i zagrożeń, zastosowanie nowoczesnych rozwiązań w obszarze logistyki wojskowej umożliwi wprowadzenie nowej jakości realizacji zadań z jednoczesnym ograniczeniem globalnych kosztów logistyki w SZ RP.

SPIS: SCHEMATÓW, TABEL, WYKRESÓW

A. SCHEMATY		strona
1. Czynniki określające współczesny potencjał gospodarczo-obronny państwa.....		15
2. Zasadnicze usługi logistyczne realizowane w wojsku.....		19
3. Sfery gospodarki narodowej świadczące dostawy towarów i usług dla sił zbrojnych.....		44
4. Podstawowe towary i usługi dostarczane siłom zbrojnym z gospodarki narodowej.....		46
5. Rejony realizacji zadań w ramach programu LOGCAP.....		58
6. PPP w sektorze obronnym w Wielkiej Brytanii.....		64
7. Rozmieszczenie oddziałów KBR na świecie.....		74
8. Przykłady wykorzystywania PPP w sektorze obronnym na świecie.....		90
9. Podmioty gospodarki narodowej według podstawowych i szczególnych form prawnych zarejestrowane w rejestrze REGON.....		122
10. Zadania zaopatrywania sił zbrojnych z gospodarki narodowej ze względu na sposób realizacji.....		133
11. Klasyfikacja prakseologicznych zasad sprawnego wsparcia		155
12. Proponowana struktura Szefostwa Kontraktacji.....		162
13. Umiejscowienie Szefostwa Kontraktacji w strukturze IWsp SZ....		163
14. Spodziewane efekty po wprowadzeniu proponowanych zmian w porównaniu do obecnie funkcjonującego systemu zabezpieczenia logistycznego.....		167
B. TABELLE		strona
1. Udział produkcji wojskowej w całości produkcji przemysłowej w latach 1915 – 1918.....		34
2. Udział wydatków wojskowych w produkcie narodowym brutto podczas II wojny światowej.....		38

3. Zadania gospodarki na rzecz obronności w poszczególnych okresach.....	48
4. Najwięksi dostawcy towarów i usług dla U.S. Army w 2006 roku.	73
5. Wartość dostaw dla U.S. Army przez Koncern Halliburton w latach 2002-2006.....	74
6. Szacunkowe oszczędności uzyskane podczas operacji U.S. Army na Bałkanach i w Djibouti.....	80
7. Podmioty gospodarki narodowej z wybranych obszarów gospodarki narodowej według sekcji działów Polskiej Klasyfikacji Działalności.....	124
8. Zmiany w ilości podmiotów gospodarki narodowej w okresie 31 XII 1992 – 31 XII 2006.....	126
9. Przychody ze sprzedaży wyrobów i usług transportu i gospodarki magazynowej przez sektor prywatny w Polsce w latach 1995 – 2006.....	130
10. Wartość zakupów uzbrojenia i sprzętu wojskowego dla Sił Zbrojnych RP w latach 2001÷2006.....	134
11. Realizacja zakupów środków materiałowych dla SZ RP w 2006 roku.....	136

C. WYKRESY

strona

1. Średnia wieku pojazdów w Bundeswehrze przed założeniem Bw Fuhrpark Service GmbH.....	83
2. Koszty jednego kilometra pojazdu wykorzystywanego w armii niemieckiej w roku 2001 i 2005	84
3. Zmiana liczby pojazdów Bundeswehry, zarządzanych przez Bw Fuhrpark Service GmbH na potrzeby armii niemieckiej oraz liczba nowych pojazdów zarządzanych przez Bw FPS w latach 2003 – 2006.....	84
4. Wydatki na obsługę pojazdów w Bundeswehrze w latach 2003 – 2004.....	86

5. Ilości podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowane w Polsce w latach 1996-2006.....	125
6. Ilości przedsiębiorstw państwowych w Polsce objętych procesem przekształceń własnościowych w latach 1990-2006.....	128
7. Struktura przychodów i kosztów przedsiębiorstw w latach 2005 i 2006 według sektorów własności.....	129
8. Przychody ze sprzedaży wyrobów i usług transportu i gospodarki magazynowej w Polsce w latach 1995 – 2006 według sektorów własności.....	130
9. Udział wydatków majątkowych w budżecie MON w latach 2001÷2008.....	135
10. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na pierwsze pytanie ankiety...	170
11. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na drugie pytanie ankiety.....	171
12. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na trzecie pytanie ankiety.....	172
13. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na czwarte pytanie ankiety....	173
14. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na piąte pytanie ankiety.....	174
15. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na szóste pytanie ankiety.....	175
16. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na siódme pytanie ankiety.....	176
17. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na ósme pytanie ankiety.....	177
18. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na dziewiąte pytanie ankiety..	177
19. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na dziesiąte pytanie ankiety...	179
20. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na jedenaste pytanie ankiety..	180
21. Szczegółowe odpowiedzi uzyskane na dwunaste pytanie ankiety..	181

BIBLIOGRAFIA

A. Wydawnictwa zwarte:

1. Analiza sektorowa konwersji przemysłu zbrojeniowego w Polsce w okresie transformacji gospodarki na system rynkowy (lata 1989 – 1997), pod red. M. Daniluka, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1999.
2. Bako Z., NATO – rynek uzbrojenia, Wydawnictwo MON, Warszawa 1980.
3. Baranowski B., Organizacja Wojska Polskiego w latach trzydziestych i czterdziestych XVII wieku, Wydawnictwo MON, Warszawa 1957.
4. Beier F. J., Rutkowski K., Logistyka, SGH, Warszawa 1999.
5. Bielów P. A., Woprosy ekonomiki w sowriemiennoj wojnie, Moskwa 1951.
6. Błagowieszczkański, Dzieje 1 Armii Polskiej w ZSRR. Maj – lipiec 1944 r., Wydawnictwo MON, Warszawa 1972.
7. Brzeziński M., Logistyka wojsk lądowych, WAT, Warszawa 1998.
8. Brzeziński M., Logistyka wojskowa, Bellona, Warszawa 2005.
9. Daniluk M., Gospodarka pokojowa a wojna, Wydawnictwo MON, Warszawa 1984.
10. Daniluk M., Wojsko w gospodarce rynkowej, Bellona, Warszawa 1994.
11. Doktryna Logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/4, MON - SG WP, Warszawa 2004.
12. Doktryna Logistyczna Wojsk Lądowych DD/4.2, SG WP – DWLąd, Warszawa 2007.
13. Drażczyk W., Założenia i zakres kontraktów wojskowo-cywilnych w logistyce Sił Powietrznych NATO, AON, Warszawa 1999.
14. Dudek L., Zaopatrywanie wojsk w dawnej Polsce (od 1864 r.), Poznań 1973.
15. Dworecki S., Logistyka w wojsku, ATKA, Warszawa 1996.
16. Ekonomia obrony, pod red. nauk. W. Stankiewicza, AON, Warszawa 1994.
17. Europejska ekonomika bezpieczeństwa, cz. I, Identyfikacja problemu, opracowanie zbiorowe pod kierunkiem Z. Stachowiaka, AON, Warszawa 1999.
18. Ficoń K., Współczesna logistyka wojskowa, BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa 2002.

19. Ficoń K., Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001.
20. Frontczak K., Siły Zbrojne Polski Ludowej, Przejście na stopę pokojową 1945 - -1947, Wydawnictwo MON, Warszawa 1974.
21. Giermakowski L., Infrastruktura techniczno-ekonomiczna gospodarki narodowej w potencjale gospodarczo-obronnym kraju, AON, Warszawa 1994.
22. Gospodarka obronna Polski. Stan obecny i perspektywy, pod red. nauk. M. Sułka, AON, Warszawa 1995.
23. Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia, pod red. nauk. J. Płaczka, AON, Warszawa 2001.
24. Górski P., Płaczek J., Skarżyński M., Sułek M., Wojna a gospodarka. Problemy, myśl, proces przemian, AON, Warszawa 2008.
25. Hitle J. D., Sztab wojskowy, Wydawnictwo MON, Warszawa 1996.
26. Juszczyk M., Wsparcie działań przez państwo gospodarza. Podstawowe problemy teorii, AON, Warszawa 2003.
27. Kaczmarczyk Z., Weyman S., Reformy wojskowe i organizacyjne siły zbrojnej za Kazimierza Wielkiego, Wydawnictwo MON, Warszawa 1958.
28. Koch M., Gospodarka wojskowa, Wydawnictwo MON, Warszawa 1987.
29. Kołodziejak Z., Apropozycja w wojnach. Organizacja, proces przemian i ich uwarunkowania, WAP, Warszawa 1986.
30. Koncepcja oddzielenia w Wojskowych Jednostkach Budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych, GZL-P4 SG WP, Warszawa 2006.
31. Koncepcja wdrażania w resorcie Obrony Narodowej systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, IWsp SZ RP, Bydgoszcz 2008.
32. Kozłowski E., Wrzosek M., Historia Oręża Polskiego 1795 – 1939, PW „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1984.
33. Kubiak K., Wojny, konflikty zbrojne i punkty zapalne na świecie, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2005.

34. Kurasiński Z., Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych w operacjach prowadzonych samodzielnie siłami narodowymi na obszarze kraju, AON, Warszawa 2000.
35. Kurasiński Z., System kierowania wsparciem logistycznym wojsk lądowych w operacjach, Rozprawa habilitacyjna, AON, Warszawa 2004.
36. Kuźma T., Istota i charakter programowania mobilizacji gospodarczej (system gospodarczo-obronny), AON, MG, Warszawa 2001.
37. Leszczyński J., Węzłowe problemy historii gospodarczej pierwszej wojny światowej, WAP, Warszawa 1982..
38. Mała encyklopedia ekonomiczna, PWE, Warszawa 1974.
39. Mały rocznik statystyczny 2007, GUS, Warszawa 2007.
40. Mały Rocznik Statystyczny Polski 2007, GUS, Warszawa 2007.
41. Mobilization Preparedness, Defense University, Washington 1983.
42. Mucha L., Zasilanie walczących wojsk, Wydawnictwo MON, Warszawa 1979.
43. Nowak E., Logistyka wojskowa – zarys teorii, AON, Warszawa 2000.
44. Odziemkowski J., Armia i społeczeństwo II Rzeczypospolitej, Bellona, Warszawa 1996.
45. Pajewski K., Logistyczny system zaopatrywania, Bellona, Warszawa 1995.
46. Paprocki F., O sprawie rycerskiej lądowej i wodnej w powszechności, Łowicz 1776.
47. J. Płaczek, Finansowanie i gospodarowanie budżetem Ministerstwa Obrony Narodowej w Polsce w latach 1989-1999 (od Układu Warszawskiego do Sojuszu NATO), AON, Warszawa 2000.
48. Płaczek J., Współczesne tendencje wydatków wojskowych w Polsce i na świecie, AON, Warszawa 2003.
49. Podręczny Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1996.
50. Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2006 r., GUS, Warszawa 2007.
51. Rezerwy, konflikty, obrona, pod red. nauk. Z. Kołodziejaka, AE w Poznaniu, WAP Warszawa, WSOSK Poznań 1989.
52. Słownik Języka Polskiego – tom 4, PWN, Warszawa 2007.
53. Słownik Języka Polskiego – tom 5, PWN, Warszawa 2007.

54. Słownik terminologii logistycznej, pod red. nauk. M. Fertscha, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2006.
55. Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, pod kierownictwem J. Pawłowskiego, AON, Warszawa 2002.
56. Słownik wojskowej terminologii ekonomicznej, pod red. nauk. W. Stankiewicza, WAP, Warszawa 1976.
57. Słownik Wyrazów Obcych, PWN, Warszawa 2004.
58. Smyk S., Rola zewnętrznych oferentów usług logistycznych (outsourcingu) w logistyce wojskowej, AON, Warszawa 2007.
59. Stachowiak Z., Ekonomia. Zarys podstawowych problemów, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa 2000.
60. Stachowiak Z., Polityka gospodarczo-obronna, AON, Warszawa 1996.
61. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej – przyjęta w dniu 13 listopada 2007 roku.
62. Sułek M., Potencjał gospodarczo-obronny. Pojęcie. Pomiar. Decyzje, AON, Warszawa 1993.
63. Sun Tzu, Sztuka wojny, Wydawnictwo Przedświt, Warszawa 1994.
64. Szymonik A., Logistyka jako system racjonalnego pozyskiwania wyrobów obronnych na rzecz Sił Zbrojnych RP, AON, Warszawa 2007.
65. Trocki M., Outsourcing, PWE, Warszawa 2001.
66. Wasylko E., Geneza, pojęcie i efektywność logistyki, AON, Warszawa 1997.
67. Wieczorek M., Armia Ludowa 1944 – 1945, Wydawnictwo MON, Warszawa 1979.
68. Wojnarowski J., Mobilizacja Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Bellona, Warszawa 2000.
69. Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa, pod red. nauk. Z. Stachowiaka, J. Płaczka, AON, Warszawa 2002.
70. Zahorski A., Uzbrojenie i przemysł zbrojeniowy w Powstaniu Kościuszkowskim, Wydawnictwo MON, Warszawa 1957.
71. Zarys dziejów wojskowości polskiej w latach 1864-1939, pod red. nauk. P. Staweckiego, Wydawnictwo MON, Warszawa 1990.

72. Zasady funkcjonowania systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP, Inspektorat Logistyki, Sztab Generalny Wojska Polskiego, Warszawa 1994.
73. Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2006 r., GUS, Warszawa 2007.
74. Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2006 r., GUS, Warszawa 2007.
75. Zych G., Armia Księstwa Warszawskiego 1807-1812, Wydawnictwo MON, Warszawa 1961.

B. Artykuły:

1. Biezotosnyj W., Żołnierska dola. Zaopatrzenie rosyjskiego żołnierza w 1812 roku, „Mówią Wieki”, Numer specjalny - Ów rok 1812, Warszawa 2002.
2. Cempírek M., Wykorzystanie dostawców cywilnych w operacjach, „Zeszyty naukowe AON” 2(67)A - Numer specjalny, Warszawa 2007.
3. Ficoń K., Geneza i rozwój logistyki wojskowej, „Wojskowy Przegląd Techniczny i Logistyczny” nr 4/1999.
4. Goclon J., Organizacja kampanii: Księstwo Warszawskie, „Mówią Wieki”, Numer specjalny - Ów rok 1812, Warszawa 2002.
5. Gos T., Bundeswehra w tarapatach, „Polska Zbrojna” nr 45 (563) z dn. 04.11.2007 r.
6. Górski P., Płaczek J., Współczesna charakterystyka potencjału gospodarczo-obronnego państwa – zarys teorii, „Zeszyty naukowe AON” 2(67)B - Numer specjalny, Warszawa 2007.
7. Hypki T., Nowa zimna wojna, „Raport. Wojsko. Technika. Obronność”, nr 12/2007.
8. Jałowiec T., Płaczek J., Outsourcing usług logistycznych w SZ RP, „Zeszyty Naukowe AON” 4/2006, Warszawa 2006.
9. Lentowicz Z., AMW zapowiada usprawnienia, „Rzeczpospolita” z 23.01.2008.
10. Lentowicz Z., Kto zarabia na armii, „Rzeczpospolita” z 21.03.2008.
11. LLams W., Contingency Contracting ang LOGCAP Suport In MND-B, Iraq, „Army Logistician” September-October 2007.

12. Maikranz O., Moderne Bekleidungswirtschaft, „Soldat und Technik, Zeitschrift für Wehrtechnik, Rüstung und Logistik“ 47/2004.
13. Nowak E., Aspekty prawne wykorzystania infrastruktury terenowej, „Wojskowy Przegląd Techniczny i Logistyczny” nr 1/2000.
14. Outsourcing w obronności, „Polska Zbrojna” nr 49 (463) z dn. 04.12.2005 r.
15. P. W., Zawodowe Wojsko za dwa lata, „Gazeta Wyborcza” nr 47.5658 z 25.02.2008.
16. Politowski B., Ostatni pierwszymi, „Polska Zbrojna” nr 9 (580) z dn. 02.03.2008 r.
17. Skarżyński M., Outsourcing militarny, „Kwartalnik Bellona” nr 1/2008.
18. Szpak R., Jak żywić wojsko, „Przegląd Wojsk Lądowych” 2/2002.
19. Weisbrodt M., Gemeinsam stark: zukunftsfähig, „Magazin der Bundeswehr 3/2003“ H.Special, Kooperation mit der Wirtschaft: Bundeswehr auf neuem Terrain.
20. Załuski S., Praca kwatermistrzowska 1 Armii Wojska Polskiego, „Przegląd Kwatermistrzowski” nr 1/1958.
21. Zintegrowane wsparcie logistyczne, „Wojskowy Przegląd Zagraniczny”, 2000, nr 1(227).

C. Akty prawne:

1. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny, Dz. U. z 1964 r. nr 16, poz. 93 z późn. zm.
2. Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego, Dz. U. z 1964 r. nr 43, poz. 296 z późn. zm.
3. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. z 2002 r. nr 76, poz. 694.
4. Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej, Dz. U. z 1995 r. nr 88, poz. 439 z późn. zm.
5. Ustawa z dnia 30 maja 1996 r. o rezerwach państwowych oraz zapasach obowiązkowych paliw, Dz. U. z 2007 r. nr 89 poz. 594.

6. Ustawa z dnia 22 stycznia 1999 r. o ochronie informacji niejawnych, tekst jednolity z 2005 r., Dz. U. z 2005 r. nr 196, poz.1631.
7. Ustawa z dnia 23 sierpnia 2001 r. o organizowaniu zadań na rzecz obronności państwa realizowanych przez przedsiębiorców, Dz. U. z 2001 r. nr 122, poz. 1320 z późn. zm.
8. Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej, Dz. U. z 2001 r. nr 112, poz. 1198.
9. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, Dz. U. z 2006 r. nr 79, poz.551 z późn. zm.
10. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, Dz. U. z 2004 r. nr 54, poz. 535.
11. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. z 2004 r. nr 173 poz.1807.
12. Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, Dz. U. z 2005 r. nr 14, poz. 114.
13. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, Dz. U. z 2006 r. nr 79, poz.551 z późn. zm.
14. Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, Dz. U. z 2005 r. nr 249, poz. 2104.
15. Ustawa z dnia 28 lipca 2005 roku o partnerstwie publiczno-privatnym, Dz. U. z 2005 r. nr 169, poz. 1420 ze zm.
16. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 maja 2002 r. w sprawie militaryzacji jednostek organizacyjnych wykonujących zadania na rzecz obronności lub bezpieczeństwa państwa, Dz. U. z 2002 r. nr 78, poz. 707.
17. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2003 r. w sprawie obiektów szczególnie ważnych dla bezpieczeństwa i obronności państwa oraz ich szczególnej ochrony, Dz. U. z 2003 r. nr 116, poz. 1090.
18. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 stycznia 2004 r. w sprawie szkolenia obronnego, Dz. U. z 2004 r. nr 16, poz. 150 z późn. zm.
19. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 stycznia 2004 r. w sprawie kontroli wykonywania zadań obronnych, Dz. U. z 2004 r. nr 16, poz. 151.

20. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 lutego 2004 r. w sprawie warunków i sposobu przygotowania i wykorzystania transportu na potrzeby obronne państwa, a także jego ochrony w czasie wojny, oraz właściwości organów w tych sprawach, Dz. U. z 2004 r. nr 34, poz. 294.
21. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 kwietnia 2004 r. w sprawie przygotowania systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym, Dz. U. z 2004 r. nr 98, poz. 978.
22. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 maja 2004 r. w sprawie sposobu uwzględniania w zagospodarowaniu przestrzennym potrzeb obronności i bezpieczeństwa państwa, Dz. U. z 2004 r. nr 125, poz. 1309.
23. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 maja 2004 r. w sprawie warunków i sposobu przygotowania oraz wykorzystywania publicznej i niepublicznej służby zdrowia na potrzeby obronne państwa oraz właściwości organów w tych sprawach, Dz. U. z 2004 r. nr 143, poz. 1515.
24. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2004 r. w sprawie warunków i trybu planowania i finansowania zadań wykonywanych w ramach przygotowań obronnych państwa przez organy administracji rządowej i organy samorządu terytorialnego, Dz. U. z 2004 r. nr 152, poz. 1599.
25. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 sierpnia 2004 r. w sprawie przygotowania i wykorzystania systemów łączności na potrzeby obronne państwa, Dz. U. z 2004 r. nr 180, poz. 1855.
26. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 sierpnia 2004 r. w sprawie świadczeń rzeczowych na rzecz obrony w czasie pokoju, Dz. U. z 2004 r. nr 181, poz. 1872.
27. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 sierpnia 2004 r. w sprawie świadczeń osobistych i rzeczowych na rzecz obrony w razie ogłoszenia mobilizacji i w czasie wojny, Dz. U. z 2004 r. nr 203, poz. 2081.
28. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 r. w sprawie gotowości obronnej państwa, Dz. U. z 2004 r. nr 219, poz. 2218.
29. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 5 października 2004 r. w sprawie świadczeń osobistych na rzecz obrony w czasie pokoju, Dz. U. nr 229, poz. 2307.

30. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 listopada 2007 r. w sprawie wykazu przedsiębiorców o szczególnym znaczeniu gospodarczo-obronnym, Dz. U. z 2007 r. nr 214, poz. 1571.
31. Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 25 z dnia 4 lutego 2003 r. w sprawie funkcjonowania w resorcie obrony narodowej systemu zapewnienia jakości wyrobów obronnych, Dz. Urz. MON z 2003 r. nr 2, poz. 11.
32. Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 322 z dnia 25 października 2004 r. w sprawie realizacji zakupu sprzętu i usług, ujętych w centralnym planie modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, przez Agencję Mienia Wojskowego, Dz. Urz. MON z 2004 r. nr 15, poz. 162.
33. Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 391 z dnia 20 grudnia 2004 r. w sprawie planowania i wykonywania budżetu resortu obrony narodowej, Dz. Urz. MON z 2004 r. nr 18, poz. 196.
34. Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 5 z dnia 9 stycznia 2006 r. zmieniająca decyzję w sprawie planowania i wykonywania budżetu w resorcie obrony narodowej, Dz. Urz. MON z 2006 r. nr 1 poz. 4.
35. Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 46 z dnia 27 stycznia 2007 r. w sprawie określenia funkcji gestorów i centralnych organów logistycznych uzbrojenia i sprzętu wojskowego w resorcie obrony narodowej, Dz. Urz. MON z 2007 r. nr 3 poz. 36.
36. Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 16 z dnia 9 stycznia 2007 r. w sprawie wprowadzenia wytycznych postępowania dla żołnierzy i pracowników komórek organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej oraz jednostek organizacyjnych podległych ministrowi Obrony Narodowej w kontaktach z wykonawcami i osobami działającymi na ich rzecz, Dz. Urz. MON z 2007 r. nr 1, poz. 13.
37. Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 258/MON z 5 czerwca 2007 roku w sprawie powołania międzyresortowego Zespołu do spraw wdrażania systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. Urz. MON z 2007 r. nr 94 poz. 426.

38. Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 89/MON z 25 lutego 2008 roku zmieniająca decyzję w sprawie powołania międzyresortowego Zespołu do spraw wdrażania systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. Urz. MON z 2008 r. nr 4 poz. 32.
39. Decyzja Sekretarza Stanu I Zastępcy Ministra Obrony Narodowej nr 80 z dnia 9 października 2003 r. w sprawie określenia zasad funkcjonowania systemu zabezpieczenia jakości, procedur wykonawczych i obowiązków zamawiającego, nadzorującego, gestora uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz Wojskowego Centrum Normalizacji, Jakości i Kodyfikacji w zakresie zapewnienia jakości wyrobów obronnych.
40. Decyzja Sekretarza Stanu I Zastępcy Ministra Obrony Narodowej nr 106 z dnia 6 września 2005 r. w sprawie wprowadzenia do stosowania w resorcie obrony narodowej procedur zapewnienia jakości.

D. Strony internetowe:

1. http://en.wikipedia.org/wiki/Kellogg,_Brown_and_Root.
2. <http://www.amc.army.mil/LOGCAP/WhoWhere1.html>.
3. www.goa.gov/htext/d05328.html
4. www.kbr.com/corporate/index.aspx
5. www.kbr.com/locations.aspx.
6. www.lhbw.de
7. www.mon.gov.pl
8. www.mon.gov.pl/pl/artykul/4525
9. www.sodexhopass.pl/plpl/default.asp
10. www.stat.gov.pl

E. Materiały konferencyjne:

1. Blackburn S., materiały z Seminarium „Outsourcing w obronności”, Stowarzyszenie Euro-Atlantyckie, Warszawa 28 listopada 2005 r.
2. Gajewska-Jedwabny A., materiały z Seminarium „Partnerstwo wojskowo-prywatne”, Stowarzyszenie Euro-Atlantyckie, Warszawa 6 czerwca 2006 r.

3. Kaniewski K., materiały z IX Resortowej Konferencji Naukowej „Logistyka w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej”, GZL-DGW SGWP, Warszawa 18 – 19 listopada 2002 r.
4. Mednis A., materiały z Seminarium „Partnerstwo wojskowo-prywatne”, Stowarzyszenie Euro-Atlantyckie, Warszawa 6 czerwca 2006 r.
5. Mendrala D., materiały z Seminarium „Zabezpieczenie logistyczne Sił Zbrojnych RP”, Instytut Studiów Strategicznych, Kraków 27 kwietnia 2007 r.
6. Płaczek J., Szlachta A., materiały z IX Resortowej Konferencji Naukowej „Logistyka w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej”, GZL-DGW SGWP, Warszawa 18 – 19 listopada 2002 r.

F. Inne źródła:

1. Pismo ZPL – P4 SGWP nr P-4/1607/07 z dnia 16.08.2007.
2. Sprawozdania Budżetowe Departamentu Budżetowego MON za lata 2001÷2006.

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW:

1. Pismo w języku angielskim skierowane do przedstawicieli wojska i podmiotów gospodarczych.
2. Pismo w języku niemieckim skierowane do przedstawicieli wojska i podmiotów gospodarczych.
3. Kwestionariusz ankiety przeprowadzonej wśród oficerów zajmujących się problematyką zabezpieczenia logistycznego w SZ RP.

29 Listopada Street 327/3
05-160 Nowy Dwór Mazowiecki 5
November 1, 2006

Dear Sir/ Madam

My name is Tomasz Jałowiec. I serve in the Polish Army. I work in 2nd Engineering Brigade in Kazuń as an officer responsible for logistic support.

Two years ago I started PhD studies on National Defense Academy in Warsaw. The topic of my thesis is: “Areas and possibilities of making use of outsourcing in the Polish Army”.

I would appreciate if you could send me some information about your experience in this matter.

I would be grateful for all opinions, suggestions as well as pointing any literature positions, which let me solve the scientific problem.

I must assure you that I will use your materials only for my research.

I look forward to hearing from you.

My email is: tjalowiec5@wp.pl

Yours faithfully,

Capt. Tomasz Jałowiec

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich heiße Tomasz Jałowiec und bin Offizier in der polnischen Armee. Ich arbeite in der 2. Brigade der Pioniersoldaten in Kazun, in der Nähe von Warschau. Meine Arbeitsstelle ist mit der logistischen Versorgung des Militärs verbunden.

Vor 2 Jahren begann ich mein Doktorstudium an der Akademie der Nationalen Verteidigung in Warschau. Das Thema meiner Doktorarbeit betrifft die Einsatzmöglichkeiten von outsourcing-Konzeptionen in dem Prozess der logistischen Sicherung des Militärs in Anlehnung an Zivilsubjekte.

Ich wende mich an Sie mit der Bitte, mir Ihre allgemeinen Erfahrungen bezüglich dieses Themas in Ihren Streitkräften zugänglich zu machen. Ich wäre dankbar für jede Meinung zu diesem Themenbereich sowie für jeden Literaturhinweis, der mich na die Lösung meines Forschungsproblems näher bringen könnte.

Ich kann Ihnen versichern, dass ich alle mir zugänglich gemachten Materialien ausschließlich für Forschungszwecke verwenden werde.

Hochachtungsvoll

Tomasz Jałowiec

Hauptmann Tomasz Jałowiec

2. Brigade der Pioniersoldaten in Kazuń

Privatadresse:

Ul. 29 listopada 327/3

05-160 Nowy Dwór Mazowiecki 5

Handy: (0048) 503-149-772



KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Szanowny Panie!

Jestem doktorantem na Wydziale Strategiczno-Obronny Akademii Obrony Narodowej. Tematem mojej pracy jest „Koncepcja zwiększenia poziomu wykorzystania potencjału gospodarki narodowej na rzecz logistyki SZ RP”.

Jednym z elementów prowadzonych przeze mnie badań jest przeprowadzenie ankiety dotyczącej wybranych aspektów funkcjonowania systemu zabezpieczenia logistycznego SZ RP.

Celem ankiety jest uzyskanie odpowiedzi, które przedstawia Pana prywatną opinię jako eksperta w dziedzinie logistyki wojskowej, a nie oficjalnego stanowiska reprezentowanej przez Pana instytucji. Ankieta skierowana jest do osób związanych z logistyką wojskową. Jest ona anonimowa, a wyniki badań zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych.

Pytania zawarte w ankiecie mają charakter zamknięty. W przypadku jednak, gdyby uważał Pan, że w danym pytaniu istnieje konieczność dodatkowego uściślenia lub sprecyzowania odpowiedzi, proszę o zamieszczenie odpowiedniego komentarza w przewidzianym do tego miejscu pod każdym pytaniem. Jeżeli w pytaniu nie zaznaczono inaczej, proszę zakreślić jedną odpowiedź.

Dziękuję za uczestnictwo w ankiecie.

Z poważaniem

mjr mgr inż. Tomasz JAŁOWIEC

WARSZAWA 2008 r.

1) Czy Pana zdaniem, w związku z planowaną profesjonalizacją armii oraz dużym zaangażowaniem SZ RP poza granicami kraju, w celu zapewnienia właściwego poziomu zabezpieczenia logistycznego pododdziałów i oddziałów Wojska Polskiego należy:

(proszę zaznaczyć maksymalnie dwie odpowiedzi)

- A) wprowadzić nowoczesne metody zarządzania w obszarze logistyki wojskowej
- B) dokonać reorganizacji obecnych struktur logistyki wojskowej
- C) zwiększyć zaangażowanie zewnętrznych podmiotów gospodarczych w systemie zabezpieczenia logistycznego wojsk
- D) nie należy nic zmieniać w funkcjonującym obecnie systemie zabezpieczenia logistycznego

Możliwy komentarz:

.....
.....

2) Które elementy zabezpieczenia logistycznego generują Pana zdaniem największe koszty?

(proszę zaznaczyć maksymalnie trzy odpowiedzi)

- A) transport
- B) magazynowanie towarów
- C) żywienie stanów osobowych
- D) remont uzbrojenia i sprzętu wojskowego
- E) gospodarka przedmiotami zaopatrzenia mundurowego
- F) zaopatrywanie w materiały pędne i smary

Możliwy komentarz:

.....
.....

3) Czy według Pana w celu efektywniejszej realizacji zadań obecne struktury logistyczne należałoby:

- A) rozbudować bez zmieniania charakteru i zadań poszczególnych komórek organizacyjnych
- B) przeorganizować z wykorzystaniem doświadczeń z ostatnich operacji pokojowych i stabilizacyjnych SZ RP
- C) nie należy nic zmieniać

Możliwy komentarz:

.....
.....

4) Jak Pan ocenia możliwości wykorzystania systemu kontraktacji (outsourcingu) w obszarze zabezpieczenia logistycznego SZ RP?

- A) uważam, że inwestowanie w system kontraktowy jest nieracjonalne i nieuzasadnione ekonomicznie
- B) uważam, że równie dobrze sprawdzają się obecnie stosowane rozwiązania
- C) uważam, że wprowadzenie systemu kontraktacyjnego w obszarze logistyki pozwoli na uzyskanie wymiernych korzyści ekonomicznych i organizacyjnych w SZ RP

Możliwy komentarz:

.....
.....

5) Czy Pana zdaniem podjęcie decyzji o wprowadzeniu outsourcingu w zakresie zadań zabezpieczenia logistycznego spowoduje konieczność utworzenia nowej komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za jego wdrożenie i realizację?

- A) tak
- B) nie

Możliwy komentarz:

.....
.....

6) Jeśli odpowiedź na powyższe pytanie była pozytywna, proszę podać na jakim najwyższym poziomie organizacyjnym powinna zostać utworzona komórka odpowiedzialna za realizację zadań w ramach outsourcingu?

- A) Ministerstwo Obrony Narodowej
- B) Sztab Generalny Wojska Polskiego
- C) Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych
- D) Rodzaj Sił Zbrojnych (WLąd, MW, SP, SS)
- E) Okręg Wojskowy
- F) Wojskowy Oddział Gospodarczy

Możliwy komentarz:

.....
.....

7) Ile Pana zdaniem potrzeba czasu na wprowadzenie nowych rozwiązań w zakresie logistyki wojskowej do praktycznego zastosowania?

- A) minimum 1 rok
- B) minimum 2 lata
- C) minimum 3 lat
- D) powyżej 4 lat

Możliwy komentarz:

.....
.....

8) Czy Pana zdaniem w obecnym systemie prawnym istnieją ograniczenia skutkujące trudnościami z wprowadzeniem systemu kontraktacyjnego w obszarze logistyki SZ RP?

- A) tak
- B) nie

Możliwy komentarz:

.....
.....

9) Jeśli odpowiedź na powyższe pytanie była pozytywna, proszę wskazać, który z obecnie obowiązujących aktów prawnych będzie stanowił zasadniczą przeszkodę w realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w SZ RP na zasadach outsourcingu? *(proszę zaznaczyć maksymalnie dwie odpowiedzi)*

- A) Ustawa o ochronie informacji niejawnych
- B) Ustawa Prawo zamówień publicznych
- C) Ustawa o organizowaniu zadań na rzecz obronności
- D) Ustawa o dostępie do informacji publicznej

Możliwy komentarz:

.....

.....

10) Jaka będzie Pana zdaniem najbardziej odpowiednia metoda do wprowadzenia nowych rozwiązań w obszarze logistyki SZ RP?

- A) przeprowadzenie programu pilotażowego w wybranych garnizonach
- B) wykorzystanie rozwiązań zastosowanych w innych armiach NATO
- C) zlecenie wykonania analiz wykonalności firmie zewnętrznej

Możliwy komentarz:

.....

.....

11) Proszę wskazać trzy obszary w zakresie logistyki SZ RP, które Pana zdaniem należałoby w pierwszej kolejności przekazać do realizacji podmiotom zewnętrznym?

- A) żywienie stanów osobowych
- B) usługi transportowe
- C) usługi remontowe sprzętu technicznego powszechnego użytku
- D) gospodarowanie przedmiotami zaopatrzenia mundurowego
- E) ochrona koszar, terenów wojskowych
- F) obsługa informatyczna
- G) przechowywanie rezerw i zapasów
- H) magazynowanie towarów użytku bieżącego

Możliwy komentarz:

.....

.....

12) Czy Pana zdaniem wprowadzenie outsourcingu w obszarze logistyki wojskowej pozwoli na wprowadzenie nowej jakości w zakresie realizacji usług w SZ RP?

- A) tak
- B) nie

Możliwy komentarz:

.....

.....



Dziękuję!

S/72,24
Cryp. Payer dolet