R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K
DANES-PICTA.COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Mjr mgr Marek JUSZCZYK

# FUNKCJONOWANIE REJONOWYCH BAZ MATERIAŁOWYCH WOJSK LĄDOWYCH SZ RP W REALIZACJI ZADAŃ WSPARCIA PRZEZ PAŃSTWO – GOSPODARZA

**Rozprawa doktorska**

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 58656
II
Akademii Obrony Narodowej

WARSZAWA 2005

Colour Chart #13
Inches Centimetres
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
DANES-PICTA.COM

A K A D E M I A  O B R O N Y  N A R O D O W E J

**WYDZIAŁ STRATEGICZNO - OBRONNY**
**INSTYTUT EKONOMII I LOGISTYKI**

BIBLIOTEKA GŁÓWNA – ARCHIWUM
58656
Akademii Obrony Narodowej

**mjr mgr MAREK JUSZCZYK**

# FUNKCJONOWANIE REJONOWYCH BAZ MATERIAŁOWYCH WOJSK LĄDOWYCH SZ RP W REALIZACJI ZADAŃ WSPARCIA PRZEZ PAŃSTWO - GOSPODARZA

**Rozprawa doktorska**

Kierownik naukowy:
**płk dr hab. Janusz PŁACZEK**

Warszawa 2005

**SPIS TREŚCI**

strona

**WSTĘP** ..... **5**

**1. DZIAŁALNOŚĆ PAŃSTWA - GOSPODARZA W ZAKRESIE LOGISTYCZNEGO WSPARCIA WOJSK SOJUSZNICZYCH – UJĘCIE TEORETYCZNE** ..... **15**

1.1. Ogólna identyfikacja problematyki HNS ..... 15
1.1.1. Idea HNS ..... 16
1.1.1.1. Cel wsparcia działań państwa - gospodarza ..... 16
1.1.1.2. Podstawowe pojęcia i definicje związane z HNS ..... 17
1.1.1.3. Ogólne zasady HNS ..... 19
1.1.2. Uregulowania prawne i pozaprawne dotyczące planowania i realizacji HNS ..... 21
1.1.2.1. Polityka państwa w zakresie wsparcia działań przez państwo - gospodarza ..... 22
1.1.2.2. Geneza HNS ..... 25
1.1.2.3. Publikacje sojusznicze odnoszące się do problematyki HNS ..... 28
1.1.3. Funkcjonowanie sojuszniczej koncepcji HNS ..... 31
1.1.3.1. Ogólne wytyczne do funkcjonowania w zakresie wsparcia działań państwa – gospodarza ..... 32
1.1.3.2. Obowiązki wynikające z procesu wsparcia działań państwa - gospodarza ..... 32
1.1.3.3. Realizacja HNS ..... 36
1.2. Proces planowania HNS ..... 42
1.2.1. Teoretyczne aspekty procesu planowania HNS ..... 42
1.2.2. Etapy planowania HNS ..... 45
1.2.2.1. Przedstawienie wniosku o zabezpieczenie HNS oraz wypracowanie porozumienia ogólnego ..... 46
1.2.2.2. Opracowanie wstępnego zestawienia potrzeb ..... 48
1.2.2.3. Proces wypracowania uzgodnień technicznych w sprawie zabezpieczenia HNS .. 50
1.2.2.4. Opracowanie szczegółowego zestawienia potrzeb ..... 53
1.2.2.5. Wypracowanie wspólnych uzgodnień wdrożeniowych ..... 55
1.2.3. Koordynowanie procesu planowania w zakresie HNS ..... 56
1.3. Zabezpieczenie logistyczne SZ NATO w aspekcie HNS ..... 58
1.3.1. Założenia ogólne zabezpieczenia logistycznego SZ NATO ..... 58
1.3.2. System zaopatrywania NATO w aspekcie HNS ..... 72
1.3.3. Łańcuch logistyczny w podsystemie zaopatrywania ..... 80
1.3.3.1. Ogólna identyfikacja łańcucha logistycznego ..... 81
1.3.3.2. Funkcjonowanie łańcucha logistycznego ..... 84
1.3.3.3. Logistyka jako metoda zarządzania łańcuchem dostaw ..... 90

**2. ROLA I ZADANIA REJONOWYCH BAZ MATERIAŁOWYCH W ZAPEWNIENIU WSPARCIA DLA JEDNOSTEK SOJUSZNICZYCH – STAN FAKTYCZNY** ..... **97**

2.1. Rejonowa baza materiałowa w podsystemie zaopatrywania WL SZ RP ..... 97
2.1.1. Identyfikacja podsystemu zaopatrywania materiałowego na terenie kraju ..... 98
2.1.2. Ewolucja rejonowego zaopatrywania materiałowego ..... 104

2.1.3. Organizacja rejonowego podsystemu zaopatrywania ..... 116
2.2. Funkcjonowanie rejonowej bazy materiałowej w podsystemie zaopatrywania ..... 124
2.2.1. Miejsce i rola rejonowej bazy materiałowej w podsystemie zaopatrywania WL SZ RP ..... 125
2.2.2. Reorganizacja stacjonarnego potencjału logistycznego w latach 1996 – 2004 ..... 130
2.2.3. Organizacja rejonowej bazy materiałowej ..... 137
2.3. Realizacja specjalistyczno – gospodarczych usług prowadzonych przez RBM na rzecz WL SZ RP ..... 146
2.3.1. Proces planowania potrzeb środków zaopatrzenia w rejonowej bazie materiałowej 146
2.3.2. RBM w procesie gromadzenia i przechowywania środków materiałowych ..... 160
2.3.3. Rejonowa baza materiałowa jako forma centrum logistycznego ..... 176

**3. PROPOZYCJA DOSTOSOWANIA REJONOWYCH BAZ MATERIAŁOWYCH DO WYMAGAŃ WSPÓŁCZENEJ LOGISTYKI NATO W ASPEKCIE WSPARCIA DZIAŁAŃ PRZEZ PAŃSTWO – GOSPODARZA ..... 189**

3.1. Istota przepływów rzeczowych i informacyjnych w RBM ..... 189
3.1.1. Informatyczne systemy wspomagające zarządzanie logistyką ..... 192
3.1.2. Logistyczna infrastruktura procesów informatycznych ..... 200
3.1.3. Przystosowanie RBM do procesu automatycznej identyfikacji ..... 208
3.2. Funkcje organów administracyjnych i wojskowych w procesie planowania, koordynacji i wykorzystania HNS ..... 231
3.2.1. Warunki, potrzeby, możliwości i wymogi przygotowania oraz wykorzystania infrastruktury obronnej do realizacji HNS ..... 232
3.2.2. HNS jako element przygotowań i działania układu pozamilitarnego ..... 243
3.2.3. Administracja rządowa i samorządowa w procesie wsparcia działań państwa - gospodarza ..... 246
3.3. Współpraca cywilno – wojskowa rejonowej bazy materiałowej w ramach wsparcia wojsk sojuszu na terenie Polski ..... 254
3.3.1. Współdziałanie struktur pozamilitarnych (cywilnych) z wojskami sojuszniczymi i własnymi ..... 254
3.3.2. Cywilne planowanie na stany nadzwyczajne ..... 263
3.3.3. Współpraca i koordynacja komponentu militarnego i cywilnego w operacjach pokojowych i ćwiczeniach sojuszniczych ..... 272

**ZAKOŃCZENIE ..... 287**
**BIBLIOGRAFIA ..... 299**
**SPIS: SCHEMATÓW, TABEL, RYSUNKÓW, MAP I WYKRESÓW ..... 317**
**ZAŁĄCZNIKI ..... 321**

## WSTĘP

Wsparcie ze strony państwa - gospodarza (HNS) jest ważnym aspektem dla każdego operacyjnego lub ćwiczebnego scenariusza. Dla sojuszu północnoatlantyckiego, niezawodność i efektywność ekonomiczna jest kluczowym elementem w zabezpieczaniu wsparcia logistycznego dla sił sojuszu. Wykonywanie przyjętych przez Rzeczpospolitą Polską - jako członka Traktatu Północnoatlantyckiego - zadań wynikających z obowiązków państwa - gospodarza wymaga przygotowania elementów Polski i jej terytorium do wykorzystania narodowych zasobów obronnych w celu utworzenia krajowego systemu wsparcia tych sił Sojuszu, które będą realizować zadania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub przemieszczać się przez to terytorium. Rola wsparcia państwa – gospodarza jest najważniejszym aspektem w ogólnym rozpatrywaniu kwestii wsparcia wojsk sojuszniczych na terytorium Polski, a w odniesieniu do logistyki wojskowej w szczególności. Nie sposób jest wyobrazić sobie współczesną armię bez dobrze zorganizowanej i wyposażonej logistyki, a więc armię pozbawioną możliwości szybkiego przemieszczania się, armię bez sprawnego systemu zaopatrywania. Wyższa efektywność wsparcia może być osiągnięta oraz ogólne koszty ćwiczenia lub operacji mogą być obniżone, w coraz wyższym stopniu, poprzez stosowanie koncepcji połączonej i wielonarodowej logistyki. Skoordynowane planowanie i realizacja wsparcia przez państwo - gospodarza są kluczowymi elementami tego podejścia. HNS może nie tylko zmniejszyć zakres organicznego wsparcia, które musi być zabezpieczone podczas prowadzenia operacji przez państwa wysyłające, ale jego skoordynowane planowanie i realizacja zapewni także przejrzystość wymagań państwa wysyłającego w odniesieniu do zasobów państwa - gospodarza przekazywanych na potrzeby wsparcia. Łańcuch (kanał) logistyczny jest istotnym instrumentem racjonalizacji działalności logistycznej. W literaturze przedmiotu dotyczącej logistyki cywilnej spotykamy coraz więcej publikacji na ten temat. Problematykę kanału (łańcucha) logistycznego logistyka wojskowa zaczyna coraz skuteczniej wdrażać do swojej praktyki. W polskiej literaturze ekonomicznej problemy udziału jednostki wojskowej w łańcuchu logistycznym nie znalazły dotąd pełnego ujęcia i kompleksowego opracowania. Stąd też opracowanie przybliża i wyjaśnia te problemy. Na wstępie należy zauważyć, że mimo oczywistego znaczenia HNS dla operacji narodowych i wielonarodowych, mimo systematycznie wzrastającej roli zaopatrywania logistycznego, nie ma w naszej literaturze fachowej dogłębnych analiz poświęconych tej problematyce. Aspekty dotyczące logistycznego wsparcia były dotychczas obiektem dociekań naukowych

pracowników Akademii Obrony Narodowej m.in.: **M. Chojnackiego**, **W. Drążczyka**, **Z. Kurasińskiego**, **E. Nowaka** oraz **H. Szafrana**.

Uczestnictwo Polski w strukturach Sojuszu Północnoatlantyckiego spowodowało, że przygotowanie logistyki Sił Zbrojnych, w tym także Wojsk Lądowych do właściwego funkcjonowania w jego strukturach powinno być priorytetem w ich bieżącej działalności. Jako niezbędny warunek umożliwiający współdziałanie wojsk w ramach przygotowania i prowadzenia wspólnych operacji militarnych i pozamilitarnych, jest osiągnięcie niezbędnego stopnia interoperacyjności i kompatybilności w zakresie zabezpieczenia logistycznego.

**Wybór tematu dysertacji** został podyktowany faktem występowania w teorii niewystarczającej skali pogłębionych rozważań w tej materii. Wychodząc naprzeciw potrzebie usystematyzowania i uporządkowania aktualnego stanu wiedzy w zakresie logistycznego wsparcia, w dysertacji przedstawiono funkcjonowanie rejonowych baz materiałowych wojsk lądowych SZ RP. Niniejsza rozprawa stanowi szersze ujęcie problematyki logistycznego aspektu wsparcia działań przez państwo - gospodarza, która wydaje się być niezbędna do właściwego zrozumienia zadań i roli jaką spełnia rejonowa baza materiałowa w tym procesie.

Podjęcie problematyki „**FUNKCJONOWANIE REJONOWYCH BAZ MATERIAŁOWYCH WOJSK LĄDOWYCH SZ RP W REALIZACJI ZADAŃ WSPARCIA PRZEZ PAŃSTWO – GOSPODARZA**", jako tematu pracy doktorskiej, znajduje uzasadnienie zarówno **względami teoretycznymi jak i praktycznymi**. Względy teoretyczne, to brak głębszego rozpoznania i uogólnień metodologicznych tej problematyki w polskiej literaturze. Natomiast względy praktyczne, to aktualność tej problematyki w kontekście zapewnienia obrony kraju i naszego uczestnictwa w strukturach Paktu Północnoatlantyckiego oraz poprawy efektywności logistyki wojskowej.

**Głównym celem dysertacji** jest wypracowanie koncepcji funkcjonowania oraz dokonanie charakterystyki możliwości realizacji zadań logistycznych rejonowych baz materiałowych Wojsk Lądowych SZ RP w zakresie wsparcia działań państwa - gospodarza w ramach sojuszu NATO.

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

1. Wypracowaniu metodologicznych podstaw badań stopnia realizacji logistycznych uwarunkowań przyjęcia wojsk sprzymierzonych w ramach działalności Polski w strukturach NATO, a także przedstawieniu przedsięwzięć logistycznych przystosowania składów materiałowych do udziału w logistycznym zabezpieczeniu wojsk

sprzymierzonych na terytorium Polski.

2. Dokonaniu identyfikacji przygotowania stacjonarnych składów logistycznych rejonowych baz materiałowych w aspekcie wsparcia działań przez państwo – gospodarza.
3. Podjęciu próby wskazania działań dostosowawczych składów materiałowych rejonowych baz materiałowych w zakresie współpracy z właściwymi organami administracji rządowej i samorządowej oraz koordynacji przedsięwzięć jednostek wojskowych z sektorem cywilnym, oraz przeprowadzeniu identyfikacji i oceny przedsięwzięć z obszarów działań realizowanych przez wojskowe i cywilne siły państwa goszczącego w naszych warunkach.
4. Zaproponowaniu koncepcji funkcjonowania rejonowych baz materiałowych Wojsk Lądowych SZ RP w zakresie wsparcia działań państwa - gospodarza.

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

Jak rejonowe bazy materiałowe powinny być kierowane, przygotowane i zorganizowane do realizacji wsparcia działań przez państwo – gospodarza na rzecz wojsk sojuszniczych aby skutecznie zabezpieczały ich pobyt na terytorium Polski?

Udzielenie odpowiedzi na tak sformułowany główny problem badawczy, wymaga wcześniejszej odpowiedzi na pytania, które są zarazem **problemami szczegółowymi pracy**:

1. Jak jest identyfikowane wsparcie działań państwa - gospodarza i zabezpieczenie logistyczne w polskiej literaturze przedmiotu oraz sojuszniczych dokumentach i jakie czynniki determinują organizację i funkcjonowanie wsparcia oraz zabezpieczania sił zbrojnych na terytorium Polski?
2. Czy obecnie funkcjonujący podsystem logistyczny rejonowych baz materiałowych pozwala właściwie realizować zadania w zakresie zaopatrywania wojsk i jakie procedury funkcjonowania należy wdrożyć aby osiągnąć standaryzację z armiami przodujących państw NATO w obszarze zabezpieczenia logistycznego?
3. Jaką strukturę organizacyjną i kompetencyjną powinna posiadać rejonowa baza materiałowa i jakich zmian należy dokonać, aby można było zbudować skuteczny system jej kierowania oraz jakie przyjąć zasadnicze kierunki działań usprawniające obecne rozwiązania?

Dla uporządkowania rozważań i osiągnięcia wyznaczonych celów badawczych **przyjęto następującą hipotezę**:

Rejonowe bazy materiałowe jako stacjonarne jednostki logistyczne w ograniczonym stopniu są przygotowane do realizacji celów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP w związku

z wykonywaniem zadań w ramach interoperacyjności oraz wypełniania logistycznych zadań i założeń stawianych przed logistyką Wojsk Lądowych SZ RP, a wynikających z przynależności do Paktu Północnoatlantyckiego. Istnieje pilna potrzeba dostosowania tego typu jednostek do standardów NATO. Jest to możliwe do zrealizowania w oparciu o zastosowanie w rejonowych bazach materiałowych najnowszych osiągnięć logistycznych.

Rozprawa w generalnych zarysach posiada **charakter analityczno - empiryczny**, co wymusiło konieczność bardzo rzetelnego rozpoznania i analizowania badanego zjawiska.

**Obszar badań** mieści się w granicach zainteresowań takich dyscyplin naukowych jak: ekonomika bezpieczeństwa, logistyka wojskowa, oraz polityka gospodarczo - obronna.

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

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

**Zakres podmiotowy** obejmuje składy materiałowe rejonowej bazy materiałowej, a także ogniwa łańcucha logistycznego podsystemu kierowania Wojsk Lądowych oraz instytucje zajmujące się zaopatrywaniem materiałowym.

**Zakres przedmiotowy** badań to próba określenia algorytmu dojścia polskiego systemu logistycznego do założeń sojuszniczych zgodnych z armiach państw członkowskich NATO, a także próba określenia zadań dla logistycznych struktur organizacyjnych rejonowych baz materiałowych związanych z dostosowaniem ich do standardów obowiązujących w NATO oraz wykonywaniem zadań w ramach interoperacyjności.

**Zakres przestrzenny rozprawy** dotyczy logistyki sił zbrojnych ze szczególnym uwzględnieniem logistycznego zaopatrywania ukierunkowanego na proces planowania oraz zaopatrywania materiałowego Rejonowych Baz Materiałowych.

**Zakres czasowy** analizy dotyczy lat 1996 - 2004. Podyktowane jest to faktem rozpoczęcia w 1996 r. restrukturyzacji stacjonarnego logistycznego potencjału w wojskach lądowych do chwili obecnej.

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

**Na płaszczyźnie teoretyczno - metodologicznej**, dokonano identyfikacji funkcjonowania rejonowych baz materiałowych w aspekcie wsparcia działań państwa – gospodarza.

**Na płaszczyźnie empiryczno - poznawczej**, skoncentrowano rozważania nad procesem planistycznym i organizacyjno - strukturalnym rejonowych baz materiałowych oraz ich możliwościami zaopatrzeniowymi.

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

**Wśród metod teoretycznych** wiodącymi okazały się następujące metody:

- **analizy i syntezy**, które pozwoliły dokonać identyfikacji poszczególnych problemów i uwarunkowań będących przedmiotem dociekań wraz z ich oceną i zbadaniem istoty analizowanego zjawiska oraz przeprowadzić systematyzację wyników w celu sformułowania końcowych wniosków i ewentualnych propozycji,
- **statystyczne**, które umożliwiły uchwycenie przebiegu poszczególnych procesów ekonomicznych, pomogły ustalić podobieństwo i różnice między badanymi zjawiskami i zostały one odwzorowane przy pomocy tabel, wykresów oraz schematów,
- **indukcyjna i dedukcyjna**, przy pomocy których przeprowadzone zostało odpowiednie wnioskowanie poprzez liczne obserwacje badanych zjawisk faktograficznych,
- **abstrahowanie**, przy pomocy tej metody w sposób świadomy pominięto w dysertacji te cechy i elementy badanych zjawisk, które uznano za mniej istotne, a skoncentrowano się na tych elementach, które uznano za istotę problematyki badanego zjawiska,
- **uogólnień i porównań**, którą to metodę wykorzystano do zaprezentowania niektórych rozwiązań z przedmiotowej problematyki stosowanej w armiach państw NATO oraz w zakresie wsparcia działań państwa - gospodarza, a które nie zostały jeszcze w wojskach lądowych wprowadzone.

**Wśród metod empirycznych wskazać trzeba na**:

- **obserwację naukową** zarówno bezpośrednią jak i pośrednią,
- **zbierania opinii**, przy pomocy której przeprowadziłem wywiady z praktykami - dowódcami i szefami komórek organizacyjnych zajmujących się problematyką HNS oraz kadrą dydaktyczno - naukową AON specjalizującą się w tej problematyce - co utwierdziło mnie w przekonaniu, że obrany przeze mnie kierunek dociekań jest na ogół zbieżny z oczekiwaniami ludzi profesjonalnie zajmującymi się tą problematyką.

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

**Badania w pracy oparte zostały** na **analizie literatury** odnoszącej się do doświadczeń własnych, a także innych państw członkowskich NATO w zakresie organizacji i funkcjonowania HNS. Podstawową literaturę przedmiotu stanowiły: opracowania zwarte, artykuły, akty prawne, dokumenty i stanagi odnoszące się do problematyki HNS a także rozkazy, wytyczne, zarządzenia dotyczące przedmiotu badań. Prezentowane w dysertacji materiały pochodzą z różnych źródeł, m.in.: Pomorskiego i Śląskiego Okręgu Wojskowego, Dowództwa Wojsk Lądowych, Sztabu Generalnego WP, ministerstw, administracji rządowej i samorządowej, Internetu oraz fachowych periodyków.

**Głównym źródłem wiedzy** w tej dziedzinie były materiały z sympozjów i szkoleń: Okręgów Wojskowych, Wojewódzkich Sztabów Wojskowych. Szczególnie wartościowym doświadczeniem w zakresie HNS były wielonarodowe ćwiczenia dowódczo - sztabowe oraz seminaria, konferencje i gry decyzyjne prowadzone w Akademii Obrony Narodowej a także wnioski z ćwiczeń i treningów dowódczo - sztabowych prowadzonych przez Dowództwo Pomorskiego i Śląskiego Okręgu Wojskowego.

**Rozprawa składa się** ze wstępu, trzech rozdziałów, zakończenia, bibliografii oraz wykazu schematów, wykresów, rysunków, map i tabel (patrz schemat 1).

**Wstęp** zawiera uzasadnienie wyboru tematu pracy oraz jej ogólne założenia metodologiczne, które precyzują obszar badań. Obok nakreślenia podstawowych ram pracy (cel, problemy badawcze, metody, opis źródeł), ogólnie scharakteryzowano aspekty planowania i realizacji HNS w zakresie logistyki.

Forma części głównej rozprawy porządkuje układ treści sformułowany w trzech grupach problemowych odpowiadających poszczególnym rozdziałom.

**Pierwszy rozdział** zatytułowany: „**Działalność państwa gospodarza w zakresie logistycznego wsparcia wojsk sojuszniczych - ujęcie teoretyczne**" ma charakter metodologiczny. W rozdziale tym scharakteryzowano język problemu oraz przedstawiono genezę, istotę oraz sposoby realizacji HNS. Przedstawiono poszczególne etapy planowania HNS oraz proces jego koordynacji. Odniesiono się także do kwestii dotyczącej komponentów wsparcia logistycznego. Szczególną uwagę w tym zakresie poświęcono problematyce

wsparcia państwa – gospodarza, a także problemom dotyczącym obszarów działań realizowanych przez wojskowe i cywilne siły państwa goszczącego. Dalsza część poświęcona jest teoretycznej wykładni dotyczącej problematyki zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych RP w zakresie wsparcia działań państwa - gospodarza. Ma ona wskazać prawidłowość wprowadzenia do HNS elementów zabezpieczenia logistycznego. Rozważania w tym rozdziale skoncentrowane będą na identyfikacji i systematyzacji problemów i potrzebnych kategorii niezbędnych do opracowania części drugiej rozprawy.

**Rozdział drugi** pod tytułem: „**Zadania i rola rejonowych baz materiałowych w zapewnieniu wsparcia dla jednostek sojuszniczych – stan faktyczny**" ma charakter analityczno - weryfikujący. Przeprowadzono w nim analizy i oceny zadań i funkcji rejonowych baz materiałowych w oparciu o metody i kryteria przyjęte w rozdziale pierwszym. W rozdziale przedstawiono ogólne założenia oraz zasady funkcjonowania podsystemu zaopatrywania. Dokonano w nim oceny realizacji specjalistyczno - gospodarczych usług prowadzonych przez rejonowe bazy materiałowe. Zawiera także szczegółowe omówienie i sprecyzowanie teoretycznych aspektów planowania i realizacji zadań przez rejonowe bazy materiałowe. Określone są w nim także kryteria, procedury oraz zasady zabezpieczenia pododdziałów logistycznych, a także dokonana została wstępna wykładnia współczesnej logistyki i systemów logistycznych wojsk własnych stanowiąca pomost do rozdziału trzeciego.

**Rozdział trzeci** noszący tytuł **„Propozycje dostosowania rejonowych baz materiałowych do wymogów współczesnej logistyki NATO"** ma charakter koncepcyjny. Zaprezentowane w nim są priorytetowe zadania rejonowych baz materiałowych przy osiąganiu interoperacyjności i kompatybilności z NATO. W rozdziale przedstawiono istotę przepływów rzeczowych informacyjnych oraz planowanie i informatyzację procesu zaopatrywania. Określone zostały także funkcje organów administracyjnych i wojskowych w procesie planowania, koordynacji i wykorzystania HNS w aspekcie przyjęcia wojsk sprzymierzonych na terytorium Polski. Rozważania w tym rozdziale skupione będą na identyfikacji i systematyzacji zagadnień z obszaru współpracy cywilno - wojskowej stanowiących wsparcie ze strony państwa gospodarza. Nastąpiła też próba określenia optymalizacji systemów zaopatrywania wojsk własnych oraz związanych z tym uwarunkowań wdrażania rejonowych baz materiałowych do wymagań wynikających z przynależności do NATO.

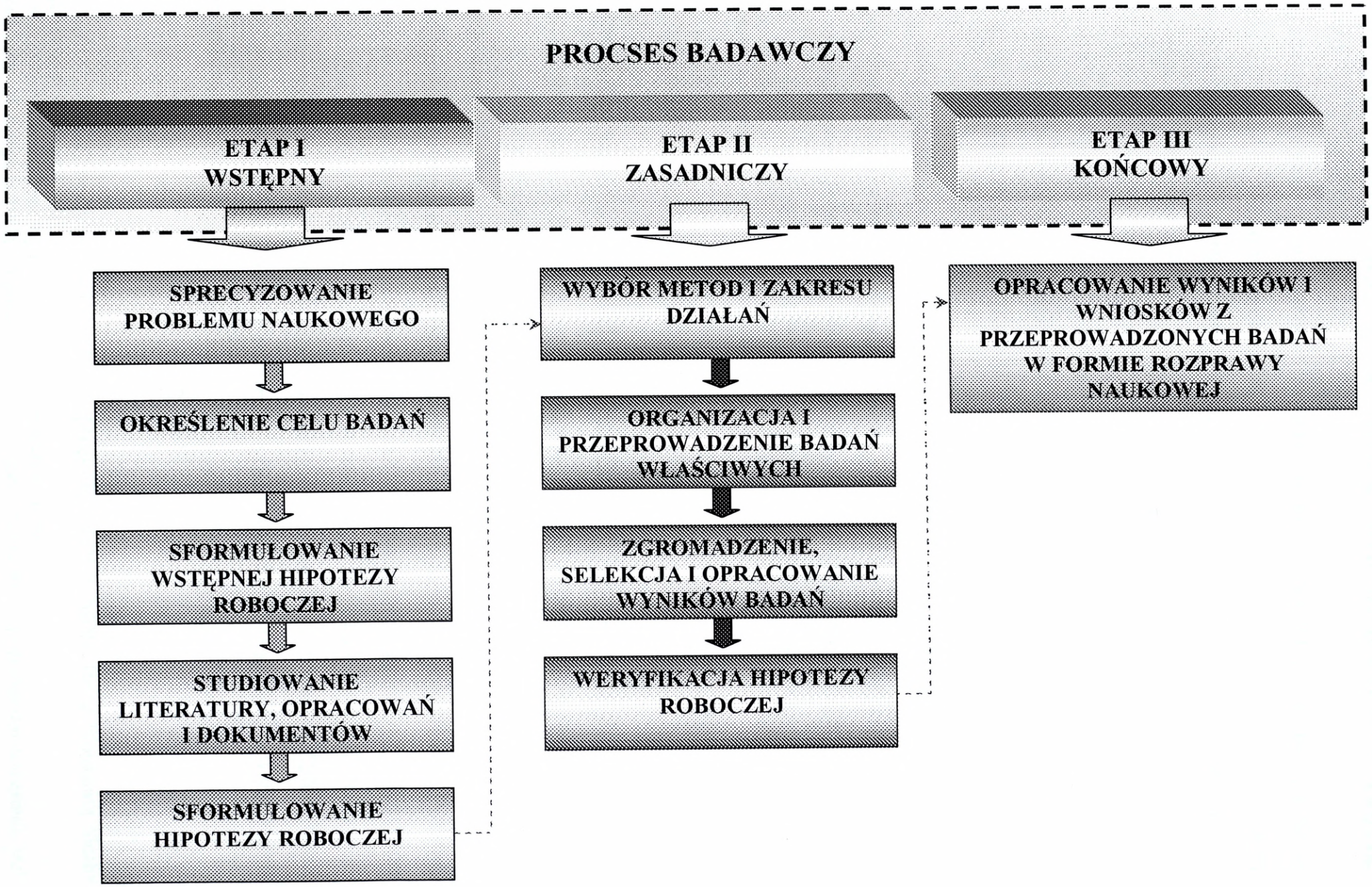
**Zakończenie** obejmuje, przede wszystkim, podsumowanie przeprowadzonych badań, ocenę stopnia osiągnięcia celu badawczego a także wnioski wynikające z przedstawionego

w rozprawie problemu naukowego. Rozprawę zamyka bibliografia, spis: **schematów, tabel, rysunków** i **map** oraz **załączniki**.

Przyjęty zakres rozprawy nie pozwolił na szczegółowe rozpatrzenie wszystkich logistycznych aspektów wsparcia wojsk sojuszniczych na terytorium Polski. Może to budzić pewien niedosyt, dlatego w zakończeniu wskazano na konieczność kontynuowania prac badawczych tej problematyki. Obszar rozważań i dociekań zakreślony tematem rozprawy jest niezwykle obszerny i ramy tej dysertacji wymusiły pewne ograniczenia. Można mieć jednak przekonanie, iż niniejsza praca stanowić będzie kolejny krok wzbogacający dokonania w dziedzinie rozwiązywania problemów wsparcia działań przez państwo – gospodarza i zabezpieczenia logistycznego sił zbrojnych.

**Dysertacja może służyć** za pomoc dla osób zajmujących się profesjonalnie problematyką wsparcia działań przez państwo – gospodarza i logistyki wojskowej w naszym kraju, jak również do celów dydaktycznych. Również zainteresuje szerokie grono Czytelników spragnionych wiedzy obronno – ekonomicznej w naszym kraju.

**Schemat 1. Przebieg procesu badawczego**




Źródło: Opracowanie własne.

# 1. DZIAŁALNOŚĆ PAŃSTWA – GOSPODARZA W ZAKRESIE LOGISTYCZNEGO WSPARCIA WOJSK SOJUSZNICZYCH – UJĘCIE TEORETYCZNE

Zadania związane z przyjęciem i wsparciem wojsk NATO niosą dla nas nowe wyzwania związane z zabezpieczeniem ich pobytu na terytorium Polski. Celowe zatem wydaje się prezentacja w dysertacji zasad i założeń działalności państwa w procesie wsparcia wojsk sojuszniczych na terenie Polski.

**Celem tej części dysertacji** jest przedstawienie teoretycznej wykładni dotyczącej problematyki zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych RP w zakresie wsparcia działań państwa gospodarza. Aby to zadanie zrealizować skupiłem się na trzech podrozdziałach. Na początku scharakteryzowałem język problemu oraz przedstawiłem koncepcję systemu i realizacji HNS. W dalszej części odniosłem się do kwestii dotyczących planowania i kierowania wsparciem państwa - gospodarza. Część końcowa poświęcona jest problematyce dotyczącej komponentów wsparcia logistycznego, szczególną uwagę poświęcając obszarom działań realizowanych przez wojskowe i cywilne siły państwa goszczącego. Rozdział ten stanowi ogólną prezentację problematyki wsparcia działań państwa - gospodarza w odniesieniu do jej teoretycznych aspektów.

## 1.1. Ogólna identyfikacja problematyki HNS

**Wsparcie państwa – gospodarza**[1] ma kluczowy wpływ na zdolność działania wszystkich rodzajów i kategorii wojsk. Dwu- i wielostronne porozumienia, które uwzględniają wymagania operacyjne NATO przyczyniają się do ochrony sił oraz zapewniają potrzebne wsparcie logistyczne i infrastrukturę dla ich przyjęcia, przesunięć i użycia[2].

Obrona Ojczyzny jest obowiązkiem wszystkich obywateli Rzeczypospolitej Polskiej. Umacnianie obronności RP, przygotowanie ludności i mienia narodowego na wypadek wojny oraz wykonanie innych zadań w ramach powszechnego obowiązku obrony należy do wszystkich organów władzy i administracji państwowej, organów samorządu terytorialnego, podmiotów gospodarczych i innych jednostek organizacyjnych, organizacji społecznych, a także każdego obywatela[3].

---

[1] Zob. *AAP-6*: *Słownik terminów i definicji NATO*, [dalej cyt.: *AAP-6*], MON, Biuro Wojskowej Służby Normalizacyjnej, Warszawa 2001, s. 154.
[2] Zob. *NATO Vademecum*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1999, s. 175.
[3] Ustawa z dn. 21 listopada 1967r., *o powszechnym obowiązku obrony RP* (z późniejszymi zmianami), DzU 1992, nr 4, poz. 16.

### 1.1.1. Idea HNS

Mechanizm funkcjonowania NATO oparty jest na współpracy krajów członkowskich w sferze jednolitej polityki obronnej[4]. Wyniki analiz porównawczych nowych założeń logistycznych naszych sił zbrojnych oraz logistyki NATO wskazują wyraźnie na niedopasowanie struktur organizacyjnych logistyki do aktualnych (i przyszłych) wymagań sojuszu[5]. Aby uczestniczyć w organizowaniu, a następnie realizacji wsparcia przez państwo - gospodarza należy poznać podstawy teoretyczne tego procesu, stosowne procedury oraz rozwiązania przyjęte przez inne państwa, bardziej doświadczone w tym zakresie[6].

W tym celu przedstawię: cel tego wsparcia, podstawowe definicje związane ze wsparciem działań państwa – gospodarza oraz ogólne zasady obowiązujące w tym zakresie.

#### 1.1.1.1. Cel wsparcia działań państwa – gospodarza

Sojusz NATO jest organizacją międzynarodową, w której państwa członkowskie zachowują swoją suwerenność[7], a dla realizacji celów i przedsięwzięć działają przede wszystkim poprzez konsultację, uzgodnienia, a także prawno - międzynarodowe umowy i porozumienia. Chcąc być efektywnym członkiem Sojuszu państwo polskie musi nadal zachować nie tylko odpowiednią aktywność polityczną na arenie międzynarodowej, lecz także podnosić poziom przygotowania i sprawności militarnej[8]. Obydwa te czynniki niosą z sobą wiele przewidywalnych i hipotetycznych skutków zarówno w sferze zewnętrznej jak i wewnętrznej. Obejmuje ona m.in. kwestie proceduralne podejmowania decyzji, reakcje na sytuacje zagrożenia, politykę nuklearną, usytuowania prawne struktur NATO i ustanowionych przez NATO wojskowych międzynarodowych kwater (dowództw) wojskowych, status stałych przedstawicielstw i przedstawicieli państw NATO i tzw. państw trzecich, współpracę w zakresie infrastruktury, standaryzacji uzbrojenia, systemów łączności, wymiany informacji, cywilnego planowania w sytuacjach kryzysowych, cywilnej i wojskowej koordynacji zarządzania ruchem lotniczym, współpracy w dziedzinie ochrony środowiska naturalnego, itp.

---

[4] Zob. http://www.bbn.gov.pl/pl/nato/dorobek.html.
[5] Zob. W. Drążczyk, *Logistyka Sił Powietrznych w modelu logistyki środowiskowej Sił Zbrojnych RP*, „Przegląd Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej", 2002 nr 10, s. 50.
[6] Szerzej na ten temat zob. [w:] *Zbiór materiałów z warsztatów roboczych nt. Wsparcie państwa gospodarza przeprowadzonych z udziałem ekspertów Królewskich Sił Zbrojnych Holandii*, MON Generalny Zarząd Logistyki SG WP, Gdynia, 27 - 29 września 2000.
[7] Szerzej na temat suwerenności zob. [w:] *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, pod kier. J. Pawłowskiego, AON, Warszawa 2002, s. 140.
[8] Por. *Międzynarodowe i wewnętrzne aspekty członkostwa Polski w NATO*, praca zbiorowa pod red. W. Fehlera, J. Tymanowskiego, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 1999, s. 5.

**Celem wsparcia działań państwa – gospodarza** (HNS) jest zapewnienie dowódcy NATO oraz państwom wysyłającym swe siły zaopatrzenia w formie materiałowej, instalacji i urządzeń oraz usług włącznie z zapewnieniem bezpieczeństwa rejonu i wsparcia administracyjnego[9]. Podczas sytuacji militarnych na terytorium Polski, w których uczestniczyć będą inne siły sojuszu, HNS będzie obejmował bardzo zróżnicowany zakres zadań w ramach pozamilitarnego wsparcia przemieszczania, pobytu i działania wojsk sojuszniczych na naszym terytorium. **Zadania te realizowane będą w ramach wsparcia państwa - gospodarza**. Jest to sfera działania w ramach wsparcia logistycznego w sytuacjach mogących wystąpić na terenie naszego kraju. W przypadku zagrożenia bezpieczeństwa jakiegokolwiek państwa należącego do NATO, przewiduje się wojskową obecność sił Sojuszu na obszarze kryzysu[10]. Osiągnięcie przez Polskę zdolności do realizacji funkcji i zadań państwa - gospodarza stanowić będzie o wiarygodności Polski jako sprawnego uczestnika NATO. Warunkiem koniecznym do osiągnięcia pełnej interoperacyjności sojuszniczej jest m.in. poznanie i wdrożenie sojuszniczej doktryny HNS – jej założeń, zasad i procedur tworzących system wiedzy normatywnej i wdrożeniowej.

### 1.1.1.2. Podstawowe pojęcia i definicje związane z HNS

Istotnym warunkiem skutecznego funkcjonowania całego systemu obronności państwa jest ścisła współpraca cywilno – wojskowa obejmująca zarówno współdziałanie struktur pozamilitarnych (cywilnych) z wojskami własnymi, jak i sojuszniczymi operującymi na terytorium kraju[11]. Jednym z podstawowych elementów tej współpracy jest realizacja świadczeń cywilnej pomocy w ramach wsparcia przez państwo - gospodarza (HNS) dla sił sojuszniczych i organizacji NATO, które są rozmieszczone na (lub są w trakcie przemieszania przez) terytorium kraju[12].

Do wyjaśnienia i zidentyfikowania wsparcia działań przez państwa – gospodarza niezbędne są definicje podstawowych pojęć związanych z tym tematem:

- **wsparcie przez państwo - gospodarza** (Host Nation Support - HNS[13]) to: „Cywilna i wojskowa pomoc, świadczona w czasie pokoju, w sytuacjach kryzysowych i podczas

---

[9] Zob. *AJP 4.5: Allied joint host nation support doctrine & procedures* [dalej cyt: *AJP-4.5*]. Final draft. Brussels 2002, 26 may (Sojusznicza doktryna i procedury połączonego wsparcia przez państwo – gospodarza).
[10] Szerzej na ten temat, [w:] B. Balcerowicz, *Sojusz a obrona narodowa*, Bellona, Warszawa 1999, s. 170.
[11] Zob. Anex B do *AJP 4.x* [w:] *Zbiór materiałów...*, op. cit., s. 119.
[12] Strategia Bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej (przyjęta na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 4 stycznia 2000 roku), p. 4.7.
[13] HNS (Host Nation Support), [w:] *AAP-6*..., op. cit.

konfliktów, przez państwo na którego terytorium przemieszczają się (także w tranzycie) lub są rozmieszczone i działają siły i organizacje NATO"[14]. Podstawą takiej pomocy są zapisy wynikające z bilateralnych i wielostronnych umów i porozumień zawartych między: - NATO a państwem - gospodarzem lub podmiotami gospodarczymi; - NATO a państwem - gospodarzem czy państwami gospodarzami. Natomiast HNS zgodnie z definicją zamieszczoną w MC 334/1[15] jest cywilną i wojskową pomocą udzielaną przez państwo - gospodarza (HN) w czasie pokoju, stanach wyjątkowych, kryzysu lub konfliktu siłom i organizacjom sojuszniczym rozmieszczanym, działającym na jego terytorium lub przemieszczającym się przez nie. Uzgodnienia dokonane pomiędzy stosownymi władzami państwa - gospodarza i państwa wysyłającego oraz (lub) NATO stanowią podstawę takiej pomocy.

- **państwo - gospodarz** (Host Nation - HN[16]) to: „państwo, które przyjmuje wojska i (lub) zaopatrzenie wojsk sojuszniczych oraz instytucje, rozmieszczone na terytorium państwa - gospodarza, prowadzące działania na nim, lub przemieszczające się przez nie"[17],
- **państwo wysyłające** (Sending Nation - SN[18]) to: „państwo wydzielające swoje wojska, zaopatrzenie i (lub) narodowe komponenty sił wielonarodowych i zgłaszające potrzebę uzyskania wsparcia, logistycznego oraz innego podczas przemieszczania się przez terytorium państwa - gospodarza lub prowadzenia działań na tym terytorium".

HNS przewiduje dostarczenie przybywającym wojskom wsparcia w postaci materiałów, usług i realizację różnego rodzaju przedsięwzięć ułatwiających im działania – w zakresie ustalonym obowiązującymi porozumieniami i wynegocjowanym.

Definicje powyższe nie wymagają komentarza natomiast HNS to nie tylko zabezpieczenie przyjmowanych wojsk, lecz również udzielanie im pomocy, która ma charakter nie tylko wojskowy, ale i cywilny oraz jest ona dostarczana na podstawie porozumień zawieranych pomiędzy rządami zainteresowanych państw[19].

**Przedstawiony pogląd i definicje wskazują, że w praktyce pojęcie wsparcia państwa – gospodarza uważa się za kategorię logistyczną**.

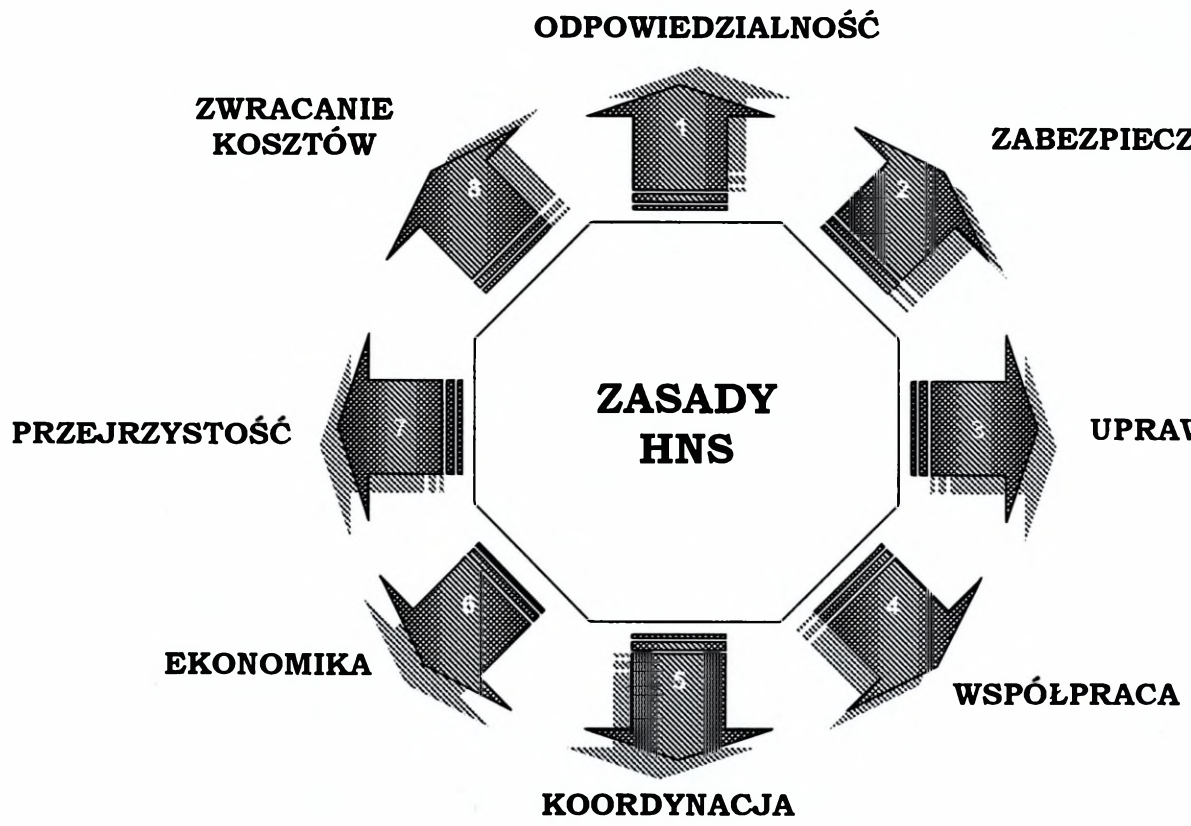
---

[14] Zob. H. Szafran, *Wsparcie pobytu i działań wojsk sojuszniczych na terytorium Polski (Host Nation Support)*, AON, Warszawa 2000, s. 9.
[15] Zob. *MC 334/1*: *NATO principles and policies for Host Nation Suport (HNS)* [dalej cyt.: *MC 334/1*], Brussels 2000 (Kierunki i zasady wsparcia przez państwo - gospodarza w NATO).
[16] HN (Host Nation) – państwo - gospodarz, [w:] *NATO Logistics Handbook*, http://www.nato.int /docu/logi-en/logist97.htm.
[17] *MC 334/1*..., op. cit.
[18] SN (Sending Nation) - państwo wysyłające, [w:] *AJP 4.5*.
[19] Por. M. Chojnacki, M. Fornal, *Procedury przygotowania i realizacji wsparcia przez państwo - gospodarza*, AON, Warszawa 2002, s. 11.

### 1.1.1.3. Ogólne zasady HNS

Polityka Sojuszu w zakresie wsparcia przez państwo - gospodarza opiera się na ośmiu przewodnich zasadach, wypracowanych na podstawie doświadczeń uzyskanych z faktycznych działań i ćwiczeń obejmujących scenariusze w ramach Art. 5 i poza Art. $5^{20}$. Uwzględnienie tych zasad w planowaniu HNS nie gwarantuje samo w sobie powodzenia, ale stanowi trwałą podstawę konstruktywnego zabezpieczenia planu HNS.

**Schemat 2. Zasady odnoszące się do problematyki wsparcia działań państwa - gospodarza**




Źródło: *AJP 4.5: Allied joint host nation support doctrine & procedures*, Brussels 2002.

**Większość z zasad, bo aż siedem nawiązuje do ogólnych zasad logistycznych**, a mianowicie[21]:

---

[20] Artykuł 5 Traktatu Północnoatlantyckiego, Waszyngton, 4 kwietnia 1949 r. „*Strony zgadzają się, że zbrojna napaść na jedną lub więcej z nich w Europie lub Ameryce Północnej będzie uznana za napaść przeciwko nim wszystkim i dlatego zgadzają się, że jeżeli taka zbrojna napaść nastąpi, to każda z nich, w ramach wykonywania prawa do indywidualnej lub zbiorowej samoobrony, uznanego na mocy artykułu 51 Karty Narodów Zjednoczonych, udzieli pomocy Stronie lub Stronom napadniętym, podejmując niezwłocznie, samodzielnie jak i w porozumieniu z innymi Stronami, działania, jakie uzna za konieczne, łącznie z użyciem siły zbrojnej, w celu przywrócenia i utrzymania bezpieczeństwa obszaru północnoatlantyckiego*", http://www.bbn.gov.pl/pl/nato/traktat.html; zob. także *Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej*, pod red.. T. Jemioły i K. Malaka, AON, Warszawa 2002, zał. 13, s. 281.

[21] Zob. *AJP 4.5*..., op. cit.

1. **Odpowiedzialność (responsibility).** Ponoszona jest wspólnie, przez poszczególne państwa jak i władze NATO;
2. **Zabezpieczenie (provision).** Pozyskiwanie zasobów logistycznych mówi o tym, że HNS jest zasadniczym sposobem uzupełniania sił i środków zabezpieczenia dla wydzielanych wojsk, państwa - gospodarze będą udzielały wsparcia w możliwie największym zakresie zgodnie z własnymi przepisami prawa, priorytetami i aktualnymi możliwościami;
3. **Uprawnienia (authority).** Zasada kompetencyjności wskazuje, że dowódca określonego szczebla organizacyjnego wojsk NATO musi posiadać odpowiednie kompetencje (uprawnienia) do wykorzystywania narodowych zasobów logistycznych niezbędnych do prowadzenia przez podległe mu (podporządkowane na okres działań) wojska i utrzymywania ich w zdolności bojowej. Wymóg ten odnosi się również do innych dowódców (z poza systemu dowodzenia NATO) dowodzących jednostkami wchodzącymi w skład wielonarodowych sił NATO. Zgodnie z tą zasadą dowódca NATO[22] ma prawo do:
   - koordynowania i ustalania priorytetów w zakresie HNS,
   - określania wymogów w zakresie HNS w imieniu jednostki wojskowej o wysokim stopniu umiędzynarodowienia,
   - negocjowania (MOU) z państwem - gospodarzem w imieniu państw uczestniczących w operacji. Kompetencje te nie ograniczają praw państw wysyłających i państw - gospodarzy do negocjowania i zawierania dwustronnych porozumień odnośnie HNS;
4. **Współpraca (cooperation).** Współdziałanie realizowane pomiędzy państwem - gospodarzem, państwami wysyłającymi, a władzami NATO pozwala wyeliminować niepotrzebne współzawodnictwo o pozyskanie zasobów;
5. **Koordynacja (coordination).** Koordynowanie w zakresie planowania i realizacji HNS, pomiędzy władzami poszczególnych państw i NATO, ma zasadnicze znaczenie ze względu na efektywność i sprawność działań oraz unikanie wspomnianego wyżej zbędnego współzawodnictwa o zasoby; powinno być ono prowadzone na odpowiednich poziomach i w miarę potrzeb obejmować państwa spoza Sojuszu, ONZ, UZE, OBWE oraz organizacje pozarządowe;
6. **Ekonomia (economy).** Ekonomia oznacza takie przygotowanie i realizację HNS, które zapewnią nie tylko adekwatnie i skutecznie, ale również proporcjonalnie tanio wykorzystanie dostępnych zasobów, zgodnie z ideą: ilość, jakość, miejsce, czas oraz lepiej,

---

[22] Dowódca NATO (NATO commander) - wojskowy dowódca w systemie dowodzenia NATO, [w:] *AAP-6...*, op. cit.

szybciej, taniej;

7. **Przejrzystość (visibility).** Jasność sytuacji dotyczy potrzeby posiadania, przez właściwych dowódców Sojuszu oraz państw wysyłających, dostępu do informacji w zakresie stanu oraz poziomu przygotowania i realizacji wsparcia przez państwo - gospodarza wojsk oraz instytucji sojuszniczych;
8. **Refundacja (reimbursement).** Zwrot kosztów narodowych ponoszonych przez poszczególne państwa, jak też wspólnych powinien być uzgadniany pomiędzy państwem - gospodarzem i państwami wysyłającymi oraz w stosownych przypadkach, z władzami NATO. Ewentualne kwestie sporne w zakresie zwrotu kosztów rozwiązywane są przez władze Sojuszu.

Zakłada się, że procedury i terminologia stosowane w tej dziedzinie mogą różnić się w poszczególnych państwach NATO.

### 1.1.2. Uregulowania prawne i pozaprawne dotyczące planowania i realizacji HNS

**Proces planowania i przygotowania HNS** w NATO jest obecnie wysoce sformalizowany. Reguluje go szereg dokumentów, z których część, stosunkowo niedawno, zastąpiła obowiązujące wcześniej. Dla teorii i praktyki HNS ważne jest zrozumienie intencji dokumentów normujących proces planowania i realizacji wsparcia oraz upowszechnienie (wdrożenie) zawartych w nich procedur. Równie istotne jest respektowanie rangi (hierarchii) tych dokumentów. Dlatego podejmę się próby krótkiego **przeglądu dokumentów normujących działalność w zakresie HNS.**

Po przystąpieniu do Sojuszu Północnoatlantyckiego nasze państwo (w tym także jego siły zbrojne), stanęło w obliczu realizacji wymagań, jakie powinno spełnić w związku z pełnieniem w czasie pokoju, kryzysu i konfliktu zbrojnego roli państwa - gospodarza (państwa goszczącego).

Uzgodnienia HNS (HNSAs)[23] są wzajemnie ustalonymi oświadczeniami dotyczącymi zasad i procedur HNS. W związku z faktem, że porozumienia te nie są same w sobie prawnie wiążące, aby można się na nich oprzeć muszą odpowiadać krajowemu prawu i doświadczeniu państwa - gospodarza (HN), państwa wysyłającego (SN) oraz zasadom postępowania w NATO.

---

[23] HNSAs (HN Support Arrangement) - uzgodnienia w zakresie HNS. Dokumenty, wyszczególniające zakres wsparcia oraz uzgodnienia polityczne, prawne i/lub finansowe dokonane przez władze narodowe i NATO, które są niezbędne do zabezpieczenia HNS na potrzeby operacji i ćwiczeń prowadzonych przez NATO, [w:] *MC 334/1*.

### 1.1.2.1. Polityka państwa w zakresie wsparcia działań przez państwo – gospodarza

Obrona Ojczyzny jest obowiązkiem wszystkich obywateli Rzeczypospolitej Polskiej. Umacnianie obronności RP[24], przygotowanie ludności i mienia narodowego na wypadek wojny oraz wykonanie innych zadań w ramach powszechnego obowiązku obrony należy do wszystkich organów władzy i administracji państwowej, innych organów i instytucji państwowych, organów samorządu terytorialnego, podmiotów gospodarczych i innych jednostek organizacyjnych, organizacji społecznych, a także każdego obywatela.

Na jurydyczną bazę Sojuszu Północnoatlantyckiego składają się **umowy międzysojusznicze regulujące najważniejsze dziedziny współpracy** państw członkowskich NATO w zakresie jednolitej polityki obronnej[25]. Depozytariuszem wszystkich umów składających się na dorobek prawny NATO jest rząd Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej. Są one zdeponowane w archiwach Departamentu Stanu. Wymienione dokumenty stanowią główną osnowę prawną NATO, co nie oznacza jednak, że poza nimi nie istnieją inne dokumenty o charakterze prawnym, odnoszące się do zagadnień szczegółowych. W ramach współpracy militarnej pomiędzy państwami członkowskimi NATO m.in. stosowane są

---

[24] *„Siły Zbrojne RP służą ochronie niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności jego granic"*, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, Tekst uchwalony w dniu 2.04.1997 r. przez Zgromadzenie Narodowe, DzU 1997, nr 78, poz. 483.

[25] Umowy międzysojusznicze regulujące najważniejsze dziedziny współpracy państw członkowskich NATO:

Umowa między Państwami – Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego *dotycząca statusu ich sił zbrojnych,* DzU 1997, nr 6, poz. 30, *sporządzona w Londynie dnia 19 czerwca 1951 roku* (Agreement between the Parties to the North Atlantic Treaty Regarding the Status of Their Forces – NATO SOFA). W kontekście tej umowy należy dodać, że Polska podpisała (3 listopada 1995 roku) Umowę między Państwami – Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego, a innymi państwami uczestniczącymi w Partnerstwie dla Pokoju *dotyczącą statusu ich sił zbrojnych,* (Atlantic Treaty and other Parities participating in the Partnership for Peace, Regarding the Status of Their Forces and its Additional Protocol, Brussels – PdP SOFA); sporządzoną w Brukseli 19 czerwca 1995 roku, DzU 1998, nr 97, poz. 605;

Protokół *dotyczący statusu międzynarodowych dowództw wojskowych ustanowionych na podstawie Traktatu Północnoatlantyckiego,* (Protocol on the International Military Headquarters set up Pursuant to the North Atlantic Treaty), sporządzony w Paryżu dnia 28 sierpnia 1952 roku (tzw. protokół paryski);

Umowa *dotycząca statusu Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, przedstawicieli narodowych i personelu międzynarodowego,* (Agreement on the Status of the North Atlantic Treaty Organization, National Representatives and International Staff) (tzw. porozumienie ottawskie); Ustawa z 18.03.1999 r. *o ratyfikacji umowy dotyczącej statusu Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, przedstawicieli narodowych i personelu międzynarodowego,* sporządzona w Ottawie 20.09.1951 r., DzU 1999, nr 32, poz. 304;

Umowa *w sprawie statusu przedstawicielstw i przedstawicieli państw trzecich przy Organizacji Traktatu Północno Atlantyckiego,* (Agreement on the Status of Missions and Representatives of Third States to the NATO), sporządzona w Brukseli dnia 14 września 1994 roku (tzw. porozumienie brukselskie);

Umowa między Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego *o ochronie informacji,* (Agreement between the Parties to the North Atlantic Treaty for the Security of Information), sporządzona w Brukseli dnia 6 marca 1997 r.;

Umowa *o wzajemnej ochronie tajemnicy wynalazków dotyczących obronności, w przypadku których zostały złożone wnioski o udzielenie patentów* (Agreement for the Mutual Safeguarding of Secrecy of Inventions Relating to Defence and for which Applications for Patents have been made), sporządzona w Paryżu dnia 21 września 1960 r.

porozumienia dotyczące określonych zagadnień kodyfikacyjnych i standaryzacyjnych. Umowy te mają charakter uszczegóławiający i uzupełniający w stosunku do Traktatu Północnoatlantyckiego, który został zawarty 4 kwietnia 1949 roku w Waszyngtonie i wszedł w życie 24 sierpnia 1949 roku. Do prawnego dorobku NATO należą także dwa porozumienia o charakterze niejawnym (dokumenty, których stroną są sygnatariusze ATOMAL).

Obecnie obowiązującym dokumentem normatywnym w zakresie obronności kraju jest: - Ustawa z 21 listopada 1967 r., o powszechnym obowiązku obrony RP z późniejszymi zmianami[26]. Na podstawie przyjętych przez parlament RP (Sejm 18 marca, a Senat 30 marca 1999 r.) ustaw ratyfikacyjnych prezydent Aleksander Kwaśniewski podpisał akt przystąpienia Polski do umów tworzących tę multilateralną konstrukcję Sojuszu. HNS ma kluczowy wpływ na zdolność działania wszystkich rodzajów i kategorii wojsk. Dwu- i wielostronne porozumienia, które uwzględniają wymagania operacyjne NATO przyczyniają się do ochrony sił oraz zapewniają potrzebne wsparcie logistyczne i infrastrukturę dla ich przyjęcia, przesunięć i użycia[27]. Wykładnię i uszczegółowienie trybu postępowania wobec goszczących wojsk daje Ustawa z dnia 23 września 1999 r. o zasadach pobytu wojsk obcych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zasadach ich przemieszczania się przez to terytorium[28]. Także i ona odwołuje się do stosowania zasad przyjętych wobec SZ RP (np. w sprawach świadczeń zdrowotnych udzielanych przez publiczne zakłady opieki zdrowotnej, korzystania z dróg publicznych, przewozu materiałów niebezpiecznych oraz korzystania z linii i urządzeń telekomunikacyjnych, a także pasm częstotliwości). W szczególności reguluje ona sprawy szkolenia na polskich poligonach, choć może mieć zastosowanie do realizacji zadań HNS. Zgodnie z postanowieniem strategii obronności RP, przygotowania obronne składają się z: planowania i programowania obronnego oraz bieżącego utrzymania i doskonalenia systemu obronności. **Koordynatorem przygotowań obronnych jest Minister Obrony Narodowej**[29]. Koordynacyjna rola Ministra Obrony Narodowej wynika głównie z Ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz Rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie zakresu działania Ministra Obrony Narodowej[30]. Szczegółowe zapisy dotyczące projektu założeń polityki obronnej, z programami rozwoju systemu obronnego oraz planów obrony państwa

---

[26] Ustawa z 21 listopada 1967 r., *o powszechnym obowiązku obrony RP z późniejszymi zmianami*, DzU 1992, nr 4, poz. 16 (z późniejszymi zmianami).
[27] Zob. E. Przewodzki, P. Górski, *Wybrane problemy planowania strategiczno – obronnego w warunkach członkostwa Rzeczypospolitej Polskiej w sojuszu północnoatlantyckim*, AON, Warszawa 1999, s. 40.
[28] Ustawa z dnia 23 września 1999 r. *o zasadach pobytu wojsk obcych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zasadach ich przemieszczania się przez to terytorium*, DzU 1999, nr 93, poz. 1063.
[29] Zob. *Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej* (przyjęta na posiedzeniu RM w dniu 23.05.2000 r.), s. 40.
[30] Ustawa z dnia 14 grudnia 1955 r. *o urzędzie Ministra Obrony Narodowej*, DzU 1955, nr 5, poz. 56.

znaleźć można w rozporządzeniu RM w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Obrony Narodowej[31]. Z punktu widzenia potrzeb SZ dotyczących pozyskiwania informacji o zasobach cywilnych (środki materiałowe, infrastruktura, usługi) dużą wagę ma bieżąca i systematyczna współpraca z Wydziałami Zarządzania Kryzysowego, Ochrony Ludności i Spraw Obronnych Urzędów Wojewódzkich. Wydziały te powstałe w wyniku reformy administracji publicznej, integrują wszystkie działania administracji wojewódzkiej w sferze bezpieczeństwa powszechnego i obronności.

Mając na względzie rangę i zakres zadań wynikających z roli HNS wszelkie działania wykonywane przez członków Rady Ministrów w przedmiotowym zakresie nadzoruje premier. Z kolei, stosownie do ustaleń prezesa Rady Ministrów **organem wykonawczym dotyczącym zadań HNS** w zakresie realizacji oraz współpracy międzyresortowej jest Departament Systemu Obronnego MON[32], a w Siłach Zbrojnych Generalny Zarząd Logistyki SG WP. W październiku 2001 r., w Siłach Zbrojnych RP wdrożono w resorcie Obrony Narodowej system do realizacji zadań wynikających z obowiązków państwa – gospodarza oraz państwa wysyłającego zwany „systemem HNS". Koordynację i organizację zadań wynikających z HNS w odniesieniu do całości spraw związanych z ich planowaniem i realizacją powierzono Szefowi Generalnego Zarządu Logistyki (P - 4) SG WP z jednoczesnym pełnieniem funkcji Pełnomocnika Ministra Obrony Narodowej do spraw HNS (Pełnomocnik ds. HNS), natomiast Dyrektorowi Departamentu Systemu Obronnego – w odniesieniu do problematyki dotyczącej pozamilitarnej[33] części systemu obronności państwa, określonej przez Pełnomocnika ds. HNS. Proces ich wdrożenia ma przygotować Siły Zbrojne RP do pełnego wypełniania zobowiązań wynikających z członkostwa w sojuszu[34]. Dodatkowym istotnym dokumentem który Można przytoczyć opracowanie dotyczące koncepcji funkcjonowania logistyki w resorcie obrony narodowej opracowane przez Generalny Zarząd Logistyki (P4) SG WP[35]. W opracowaniu tym na szczególna uwagę zasługuje zamiar utworzenia zintegrowanego organu logistycznego SZ RP (Inspektoratu Logistyki), jako część Dowództwa Wsparcia. Wymienione powyżej opracowanie można uznać za dobrą podstawę do wygenerowania nowego systemu

---

[31] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 lipca 1996 r. *w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Obrony Narodowej*, DzU nr 94, poz. 426.

[32] Decyzja Nr 260/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 25 października 2001 r., *w sprawie wdrożenia w resorcie Obrony narodowej koncepcji realizacji zadań wynikających z obowiązków państwa – gospodarza oraz państwa wysyłającego (HNS)*, pkt. 167.

[33] Multilateralny (wielostronny) – multilateralna umowa (umowa wielostronna zawarta pomiędzy więcej niż dwoma państwami), [w:] *Słownik języka polskiego*, pod red. W. Doroszewskiego, PWN, Warszawa 1997, s. 79.

[34] Zobowiązania i interesy, „Polska Zbrojna", 1999 nr 44, s. 4.

[35] „*Koncepcja funkcjonowania logistyki w resorcie obrony narodowej*", Sztab Generalny WP, Generalny Zarząd Logistyki, Warszawa, 8 stycznia 2003 r.

logistycznego wojsk lądowych SZ RP w zakresie wsparcia przez państwo - gospodarza. Powyższe dokumenty tworzą jednak zaledwie zręby regulacji prawnych niezbędnych dla prawidłowej realizacji funkcji państwa gospodarza.

### 1.1.2.2. Geneza HNS

Jako warunek niezbędny do włączenia w struktury NATO Polska „na pierwszy dzień członkostwa" przyjęła cztery cele bezpośrednio bądź pośrednio odnoszące się do zadań wynikających z obowiązku państwa - gospodarza. Jednym z nich był **cel oznaczony TG 4123 - „Wsparcie ze strony państwa - gospodarza"**. Jego realizacja została podzielona na dwa etapy[36]. Wymogiem etapu pierwszego było osiągnięcie, na pierwszy dzień członkostwa, gotowości do zapewnienia przez państwo - gospodarza wsparcia dla przyjęcia sił sojuszniczych. Etap ten obejmował realizację następujących zadań: zidentyfikowanie możliwych do użycia lotnisk, portów morskich oraz bocznic kolejowych, do planowania przyjęcia wojsk i dalszego ich ruchu; ustanowienie zespołów łącznikowych z kompatybilnymi środkami łączności (zgodnie z porozumieniem standaryzacyjnym - STANAG 2101); zapewnienie map zgodnych ze standardami NATO; zapewnienie wsparcia logistycznego, w tym urządzeń logistycznych i medycznych; przyjęcie oznaczeń pojazdów i identyfikacji „swój – obcy", włącznie z informacją o umundurowaniu i stopniach wojskowych wojsk własnych; zapewnienie informacji dotyczącej ruchu wojsk i transportu, w tym klasyfikacji i oznakowania dróg oraz mostów; zidentyfikowanie ponad własne potrzeby obronne, wszelkich stosownych urządzeń magazynowych na potrzeby techniczne, w tym zasobów cywilnych oraz zapewnienie wszelkich potrzebnych środków związanych z przeszkodami terenowymi, pokonywaniem przeszkód wodnych, punktami przepraw promowych i fortyfikacjami.

Zgodnie z danymi zawartymi w raporcie Zespołu KSORM do spraw oceny realizacji zadań w procesie integracji RP z NATO, zadania pierwszego etapu realizacji celu TG 4123 zostały wykonane. W drugim etapie realizacji, tj. do końca roku 2000 główny wykonawca celu był zobligowany do zbudowania centralnej bazy danych, będącej podstawą określania możliwości logistycznych RP w zakresie realizacji zadań HNS. Byłaby ona wykorzystywana głównie podczas negocjowania porozumień międzynarodowych, w trakcie przygotowania i realizacji działań (operacji) niewynikających z artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego oraz

---

[36] M. Chojnacki, M. Fornal, *Procedury przygotowania i realizacji...*, op. cit., s. 5.

planowania zadań strategicznych typu Contingency Planning[37]. W ramach realizacji drugiego etapu tego celu, prowadzone było pozyskiwanie logistycznych danych pozaresortowych. Osiągnięcie celu TG 4123 wiązało się z realizacją trzynastu innych. Szczególnie dotyczyło to ciągłości zaopatrywania, narodowego wsparcia logistycznego Sił Reagowania, koordynacji ruchu wojsk, obsługi transportu, sprawozdawczości oraz informatyzacji procesów dowodzenia. Głównym zadaniem związanym z realizacją celu HNS była budowa scentralizowanej bazy danych o możliwościach HNS, a ponadto ustanowienie i wdrożenie stosownych rozwiązań prawnych, niezbędnych dla właściwego wykonywania przez RP obowiązków państwa - gospodarza oraz powołanie oddzielnego, etatowego organu ds. HNS i wyposażenie jej w uprawnienia do koordynacji współdziałania międzyresortowego.

Przyjęcie przez Polskę zobowiązania do realizacji zadań ogólnie określonych w **Celu Sił Zbrojnych RP TG 4123** (HNS), a wynikających z obowiązków państwa - gospodarza, jest elementem przygotowania państwa polskiego do wspólnej obrony (w układzie sojuszniczym) i wymaga spełnienia szeregu pilnych warunków, w których w istotnym zakresie partycypują także inne resorty we współpracy z Ministerstwem Obrony Narodowej.

Z powyższego wynika jak ważną dla Sojuszu jest problematyka wsparcia przez państwo - gospodarza, ale także jak olbrzymi wysiłek organizacyjny musi ponieść państwo, które chce to wsparcie przygotować. Uzgodnienia HNS (HNSAs) są wzajemnie uzgodnionymi oświadczeniami dotyczącymi zasad i procedur HNS. W związku z faktem, że porozumienia te nie są same w sobie prawnie wiążące, aby można się na nich opierać muszą odpowiadać krajowemu prawu i praktyce państwa - gospodarza (HN), wysyłającego (SN) oraz zasadom postępowania w NATO. Z tych powodów doradztwo prawne jest niezbędne we wszystkich fazach negocjacji porozumień HNS.

Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 14.11.2000 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu zakwaterowania wojsk obcych i ich personelu cywilnego, przebywających na terytorium Rzeczpospolitej Polskiej[38] zwyczajowo reguluje, we współczesnych stosunkach międzynarodowych, relacje pomiędzy państwem - gospodarzem i wysyłającym w odniesieniu do stacjonowania i realizacji zadań przez siły zbrojne państwa wysyłającego na terytorium państwa - gospodarza. Istotnym jest, aby personel logistyczny

---

[37] CP (Contingency Plan) - plan wariantowy (na wypadek sytuacji kryzysowych/nadzwyczajnych), [w:] *AJP 4.5*, op. cit.

[38] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 listopada 2000 r. *w sprawie szczegółowych warunków i trybu zakwaterowania wojsk obcych i ich personelu cywilnego, przebywających na terytorium Rzeczpospolitej Polskiej*, DzU 2000, nr 107, poz. 1137.

uczestniczył w procesie uzgodnień danego porozumienia **SOFA**[39] przypisanego określonej misji, albo też adekwatnego uzupełnienia do istniejących porozumień SOFA, które są niezbędne do wypełnienia misji. Zwykle porozumienia SOFA i HNS są negocjowane oddzielnie. W takich sytuacjach konieczne jest zapewnienie, aby SOFA lub dodatkowe porozumienie właściwie uwzględniały zagadnienia logistyki w aspekcie negocjowania specjalistycznych uzgodnień HNS. W innych przypadkach SOFA albo porozumienie dodatkowe będą na tyle rozszerzone, aby stanowiły jeden całościowy dokument zawierający szczegóły z obszarów specjalistycznych, takich jak łączność i logistyka. Jeśli zaistnieje taka sytuacja, kompetentny personel logistyki państwa - gospodarza i wysyłającego oraz dowództw strategicznych musi być w pełni zaangażowany w proces pracy sztabowej nad porozumieniem SOFA[40]. SOFA zwyczajowo reguluje we współczesnych stosunkach międzynarodowych relacje pomiędzy państwem - gospodarzem i wysyłającym w odniesieniu do stacjonowania i realizacji zadań przez siły zbrojne państwa wysyłającego na terytorium państwa - gospodarza.

Porozumienia SOFA państw NATO i partnerstwa dla pokoju oraz dwustronne dodatkowe porozumienia regulują wiele spraw dotyczących HNS. Uzupełnienia do porozumień SOFA albo porozumienia HNS określą w sytuacjach, gdy okaże się to konieczne, postępowanie w odniesieniu do HNS oraz podczas realizacji innych zadań. Uzgodnienia w zakresie HNS będą zasadniczym elementem podwalin umożliwiających wypełnienie misji. Protokoły Paryskie i towarzyszące im „Dalsze Dodatkowe Protokoły" do porozumienia SOFA (Kwatery Głównej), ustanawiają między innymi Dwa Główne Dowództwa Strategiczne (Bi - SCs) oraz podlegle dowództwa jako uprawnione jednostki Prawa Międzynarodowego i prawa krajowego państw ratyfikujących. Traktaty te są źródłem prawnych kompetencji pozwalających dowództwom wojskowym NATO przyjmować zobowiązania, egzekwować prawa i osiągać korzyści. Poszerzają one też status SOFA personelu sił narodowych na siły międzynarodowe połączonych dowództw. W związku z faktem, że obiekty wielonarodowej logistyki ustanowione przez NATO są zwykle elementami lub przydzielonymi jednostkami wojskowych dowództw NATO, protokoły Kwatery Głównej są istotną podstawą właściwego i sprawnego funkcjonowania HNS.

---

[39] Porozumienie o statusie sił zbrojnych (SOFA) - porozumienie, na mocy, którego państwa - strony tego porozumienia określają z wyprzedzeniem prawa i obowiązki, przywileje, immunitet oraz instalacje, które siły zbrojne i ich członkowie mają do dyspozycji podczas pobytu na terytorium innego państwa-strony porozumienia, [w:] *MC 334/1*..., op. cit.

[40] Zob. *AJP 4.5*..., op. cit.

### 1.1.2.3. Publikacje sojusznicze odnoszące się do problematyki HNS

Dokumentem najwyższej rangi, zawierającym definicje podstawowych pojęć oraz zasady i założenia wsparcia przez państwo - gospodarza pozostaje dokument **MC 334/1**. Obejmuje on zasady i politykę NATO dotyczącą problematyki wsparcia ze strony państwa - gospodarza. Został zaakceptowany przez Komitet Wojskowy NATO w dniu 7 marca 1994 r. Dokument określa główne założenia i kierunki planowania oraz realizację HNS. Ustala jego cele i – ogólnie – zakres świadczeń oraz relacje HNS w zakresie współpracy cywilno - wojskowej. Ponadto określa (identyfikuje) role stron zaangażowanych w planowanie i realizację HNS – państw wysyłających wojska, państwa - gospodarza i dowódców NATO. Zawarte w dokumencie wytyczne wskazują na potrzebę elastycznego podejścia do procesu negocjowania umów, unikania (o ile to możliwe) wsparcia organizowanego doraźnie (ad hoc) oraz korelowania planowania HNS z planowaniem operacyjnym. Dokument cechuje duży stopień uogólnienia treści, dzięki czemu może obowiązywać przez dłuższy czas.

Ważnym dokumentem operacyjnym, który wyraża pojęcie współczesnych operacji i dyktuje niejako pożądane kierunki rozwoju sił zbrojnych jest **AJP-01** „Sojusznicza Doktryna Połączona". Określa on zasady NATO w dziedzinie planowania, prowadzenia i zabezpieczenia połączonych operacji Sojuszu, w tym zabezpieczenia logistycznego. Z tego względu jest podstawą do tworzenia szeregu innych, specjalistycznych publikacji „niższego rzędu", określających m.in. zasady wsparcia i zabezpieczenia wojsk (zobacz schemat 3).

Fundamentalne porozumienia NATO w zakresie logistyki zawarte są w dokumencie **MC 319/1** „Polityka i zasady NATO w dziedzinie logistyki" („NATO Principles and Policies for Logistics"). Zawarte w tym dokumencie treści określają generalne zasady prowadzenia zabezpieczenia logistycznego w NATO oraz wymagania, jakie muszą spełniać narodowe systemy logistyczne. Podstawowe znaczenie dla logistycznego wsparcia mają oprócz tego: **MC 336/1** – „Koncepcja Ruchu Wojsk i Transportu dla NATO" („The Movement and Transportation Concept for NATO") oraz **MC 326** – „Wytyczne i Zasady Wsparcia Medycznego dla NATO". W punkcie 59 strategii przedstawia się, odpowiednie wymogi zdolności logistycznych obejmujące możliwości transportowe a także wsparcia medycznego, natomiast punkt 60 podkreśla, że „cywilne wsparcie operacji wojskowych ma duże znaczenie dla logistyki, komunikacji i pomocy medycznej ..."[41].

---

[41] Zob. „*Koncepcja Strategiczna Sojuszu*" przyjęta w Waszyngtonie w kwietniu 1999 r.

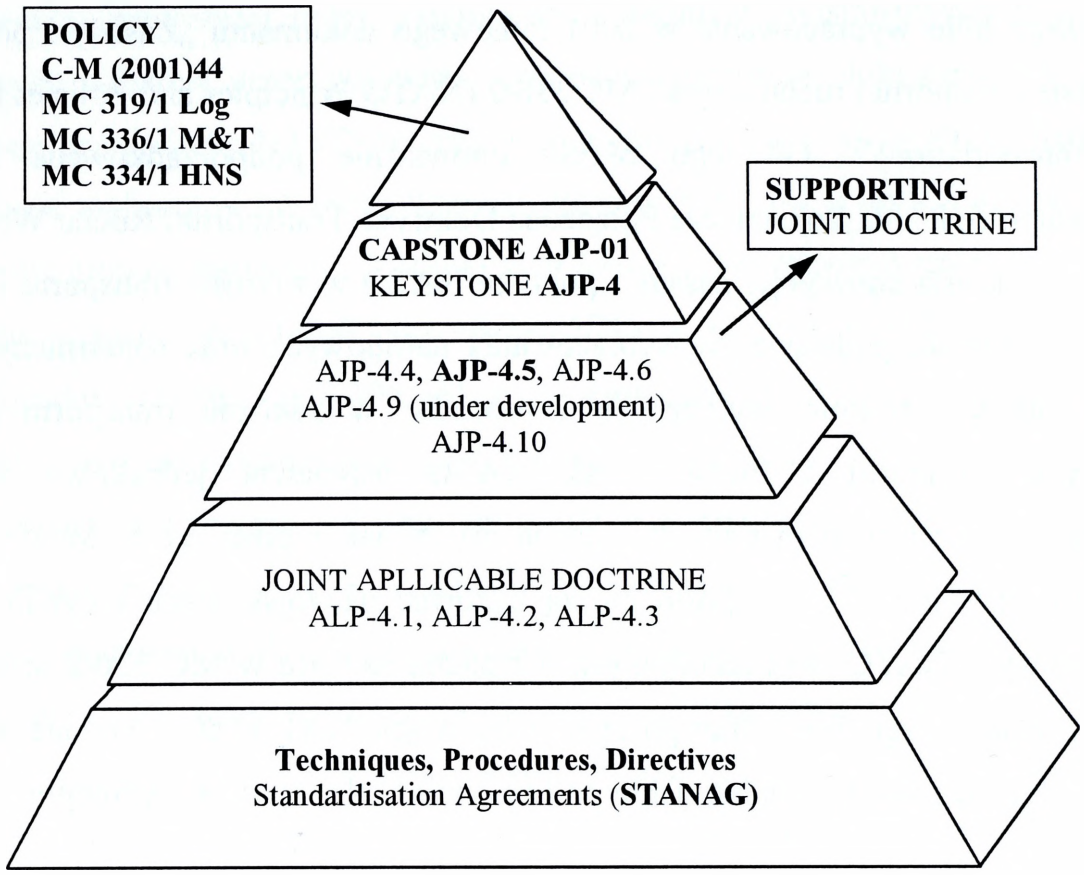
Podczas analizy dokumentów Sojuszu wielu uwagi przywiązuje się do mobilności wojsk i zdolności Sojuszu do przemieszczenia sił na duże odległości. Następstwem powyższego było wypracowanie w 2001 r. nowego dokumentu „Zasady i politykę NATO w zakresie transportu i ruchu wojsk" MC 336/2 (NATO Principles and Policies for Movement and Transportation)[42]. Od tego okresu obowiązuje podporządkowana hierarchicznie opracowaniu AJP – 4 „Sojusznicza Połączona Doktryna Transportu i Ruchu Wojsk AJP - 4.4. MC 336/2 określa koncepcję, zasady i politykę NATO w zakresie transportu i ruchu wojsk, a przez to stanowi podstawę do wypracowania narodowych oraz sojuszniczych koncepcji, zasad, polityki, struktur, wytycznych i procedur w zakresie transportu ruchu wojsk. Koncepcja transportu i ruchu wojsk NATO ustanawia jednakowe wytyczne dla zabezpieczenia zarówno operacji w ramach art. 5, jak i poza art. 5. Możliwości Sojuszu w zakresie mobilności i transportu muszą bazować na wojskowych i cywilnych zasobach transportowych NATO oraz narodowych. Ustalenia zawarte w MC 336/2 to tylko niektóre, wybrane zasady organizacji transportu i ruchu wojsk NATO, ale wyraźnie wskazujące na rangę problemu i zakres działań, jakie należy podjąć, aby sprostać wymogom Sojuszu w tej dziedzinie.

---

[42] Do podstawowe ustaleń zawartych w *MC 336/2* można zaliczyć:

1. Władze NATO oraz narodowe są odpowiedzialne za wypracowanie polityki, doktryn, procedur oraz struktur organizacyjnych niezbędnych dla transportu i ruchu wojsk NATO.
2. Wypełnianie narodowej odpowiedzialności za zapewnienie wystarczających zasobów TiRW może być utrudnione z powodu braku odpowiednich środków transportu. W związku z tym państwa powinny, gdzie to właściwe i możliwe, udostępniać zasoby i nadwyżki możliwości dla kooperacyjnego lub wspólnego użycia.
3. Ruch wojsk przez granice międzynarodowe musi odbywać się w oparciu o ujednolicone i zharmonizowane porozumienia.
4. Planowanie transportu i ruchu wojsk jest odrębną, ale integralną częścią planowania logistycznego i musi być zbieżne z planowaniem sił i planowaniem operacyjnym. Planowanie transportu i ruchu wojsk dla operacji NATO musi być dostosowane do priorytetów ustanowionych przez odpowiedniego dowódcę NATO.
5. Planowanie transportu i ruchu wojsk narodowych i NATO muszą być zharmonizowane na jak najwcześniejszym, możliwym, etapie procesu planowania operacyjnego (OPP).
6. Planowanie TiRW musi uwzględniać wykorzystanie wsparcia państwa gospodarza (HNS) i lokalnych zasobów. Planowanie TiRW NATO oraz narodowe powinno brać pod uwagę możliwość wcześniejszego rozmieszczenia zapasów, środków materiałowych oraz sprzętu w celu poprawy czasu reakcji TiRW.
7. Planowanie TiRW w celu wsparcia operacji wojskowych musi być prowadzone i koordynowane na wielonarodowej i połączonej bazie obejmującej wszystkie rodzaje transportu. Należy unikać oddzielnego planowania dla formacji sił morskich, lądowych i powietrznych.
8. Cywilne wsparcie dla wojska będzie miało krytyczne znaczenie w osiąganiu pożądanej elastyczności w zabezpieczeniu celów Sojuszu i dlatego NATO i państwa powinny zawrzeć porozumienia niezbędne dla bliskiej i dobrze ułożonej współpracy pomiędzy wojskowymi i cywilnymi.
9. Państwa powinny zapewnić, że narodowe uregulowania prawne oraz inne porozumienia wystarczająco zabezpieczają pozyskanie zasobów TiRW dla operacji w ramach art. 5 i poza art. 5.
10. Dowództwa Strategiczne będą monitorowały wypracowywanie uregulowań prawnych i innych porozumień zawieranych przez państwa, jako część procesu Rocznych Przeglądów Obronnych (ADR – Annual Defence Review).

**Schemat 3. Hierarchia dokumentów NATO w zakresie logistycznego wsparcia**




Źródło: *ALP 4.2*, p. 104.

Proces przygotowania HNS nie wyglądał na nazbyt skomplikowany, jednak nawet po wnikliwym przestudiowaniu publikacji ALP-12 pozostawało całe mnóstwo wątpliwości i pytań, głównie o to jak wykonywać poszczególne czynności przygotowawcze. Nic dziwnego, wszak sojusznicze wskazówki do realizacji kolejnych etapów tego procesu zawarte były w kilku wierszach i ograniczały się często do stwierdzenia, że jeżeli zachodzi potrzeba do przeprowadzenia określonych czynności może zostać powołany odpowiedni komitet lub komisja[43]. Dla kogoś kto pierwszy raz miał do czynienia z tymi problemami była to lektura bardzo trudna. Na „pierwszy rzut oka" zmiany te mają jedynie charakter kosmetyczny (proces przygotowania HNS w dalszym ciągu obejmuje 5 etapów) są one jednak znacznie większe. Jest to możliwe między innymi dzięki pokaźnie lepszemu poziomowi opracowania publikacji AJP-4.5, która zawiera jasny i szczegółowy opis tego procesu.

**Publikacja AJP 4.5 opisuje** procedury, obowiązki oraz czynności negocjacyjne wymagane dla osiągnięcia uzgodnień HNS (HNSA) pomiędzy państwem - gospodarzem, formacjami NATO i państwami wysyłającymi (SNs). HNSA będzie zawsze wypracowane w odniesieniu do funkcjonujących porozumień o statusie sił (SOFA) lub innych stosownych

[43] M. Chojnacki, M. Fornal, *Procedury przygotowania i realizacji...*, op. cit., s. 16.

porozumień/umów (MOU[44]), jeśli takowe istnieją. **Celem tej publikacji jest** określenie kierunków i wydanie wytycznych dla wszystkich państw - członków NATO w zakresie doktryny i procedur planowania oraz wdrażania uzgodnień w zakresie wsparcia przez państwo - gospodarza. Również do jej zadań należy podkreślenie potrzeby elastyczności w procesie planowania HNS w celu spełnienia odmiennych wymagań na potrzeby planowania kryzysowego, operacyjnego oraz do ćwiczeń. Ponadto publikacja ta poszerza zasady i sposoby postępowania określone w MC 334/1 w celu wyjaśnienia kluczowej roli dowódcy NATO w zakresie koordynacji oraz wypracowania uzgodnień obejmujących wsparcie przez państwo - gospodarza (HNSA). Specyficznym rozwinięciem AJP są zwykle **publikacje ALP**. Pochodną omówionych wyżej dokumentów i regulaminów narodowych są porozumienia standaryzacyjne, czyli **STANAG - i** (standarization agreements)[45]. Szereg z nich wiąże się z (dotyczy, normuje) problematyką HNS (patrz schemat 2).

### 1.1.3. Funkcjonowanie sojuszniczej koncepcji HNS

Analizując nawet zupełnie pobieżnie poszczególne możliwe scenariusze rozwoju sytuacji geopolitycznej oraz wynikające z nich rodzaje zagrożeń i warianty koalicyjnego użycia wojsk NATO łatwo dostrzec można, że bardzo często wiążą się one z wydzieleniem i użyciem kontyngentów narodowych poszczególnych sojuszników, poza granicami wydzielających je państw. Zatem zarówno w działaniach wynikających z art. 5. Traktatu Waszyngtońskiego w ramach obrony koalicyjnej, w składzie sił wzmocnienia, jak i szczególnie w działaniach niewynikających z treści tego artykułu oraz podczas ćwiczeń sojuszniczych, przygotowujących do prowadzenia wspólnych działań, poszczególni koalicjanci muszą posiadać dostęp do innych, niż wyłącznie narodowe, źródeł zasobów logistycznych dla wojsk wydzielonych przez siebie na obszar innego państwa.

Przygotowanie HNS ma charakter dynamiczny. Przypomina w pewnym stopniu, metodę równoległą w procesie podejmowania decyzji. Jego przebieg zależy od sytuacji operacyjno - taktycznej, wiarygodnej i aktualnej bazy danych, stopnia wyszkolenia personelu, poziomu zaawansowania prac pomiędzy zainteresowanymi stronami. W procesie tym mogą wystąpić różne jego etapy.

---

[44] MOU (Memoranda of Understanding) - porozumienie ogólne. Termin ten w kontekście HNS oznacza pisemny dokument nadrzędnie spinający dwu lub wielostronne uzgodnienia, który wyraża zamiar lub zobowiązania w zakresie wsparcia sojuszniczych sił zbrojnych i innych organizacji. Zwykle jest podpisywane pomiędzy dowództwami strategicznymi oraz SN, a HN. Zapewnia ono, wzajemnie uzgodnione, podstawy wojskowo-polityczne dla wypracowania, podporządkowanych mu, dokumentów wdrożeniowych, [w:] *MC 334/1.*

[45] http://www.bbn.gov.pl/pl/nato/dorobek.html, s. 2.

### 1.1.3.1. Ogólne wytyczne do funkcjonowania w zakresie wsparcia działań państwa – gospodarza

Studiując publikacje sojusznicze znaleźć można tam wiele sklasyfikowanych i opisanych potencjalnych źródeł zasobów oraz sposobów ich pozyskiwania. Można tu wymienić sojusznicze zasoby logistyczne finansowane wspólnie, zasoby innego państwa, czy też innych państw Sojuszu, w tym: - państwa wiodącego; - państwa wyspecjalizowanego (specjalizującego się w określonym asortymencie środków zaopatrzenia lub świadczącego dany rodzaj usług logistycznych), - czy też państwa realizującego zadania w ramach programu wzajemnego odtwarzania gotowości bojowej statków powietrznych, jak również państwa wydzielającego swoje zasoby w ramach wielonarodowego zintegrowanego zabezpieczenia logistycznego. Mogą to być również dostępne na rynku komercyjnym, zasoby miejscowe w którymkolwiek z państw, w tym także w państwach spoza Sojuszu, pozyskiwane poprzez ich kontraktowanie. Jak wynika z powyższego można wyspecyfikować całkiem obszerną listę innych niż wyłącznie narodowe, źródeł zasobów logistycznych, dostępnych dla wojsk wydzielonych na obszar innego państwa. Wszystkie z wyżej wymienionych źródeł mają szczególnie z punktu widzenia planowania logistycznego, pewną niedoskonałość, z których za najważniejsze należy uznać ich ograniczony zakres oraz doraźność, a zatem znaczną nieprzewidywalność występowania w określonym miejscu i czasie. Znacznie większe rządowe gwarancje dostępności do źródeł oraz niemal pewność pozyskania środków i usług, przy potencjalnie szerokim zakresie zasobów logistycznych, umożliwia wojskom prowadzącym działania poza obszarem kraju, wsparcie przez państwo - gospodarza. Pewne zasady jej uzyskania wymagają znajomości i przestrzegania stosownych procedur oraz zrealizowania na wielu różnych szczeblach, w tym także poza siłami zbrojnymi szeregu złożonych przedsięwzięć przygotowawczych.

### 1.1.3.2. Obowiązki wynikające z procesu wsparcia działań państwa - gospodarza

**Dowódcy strategiczni NATO** (S.C.)[46] spełniają kluczową rolę w przygotowaniu wspólnie z zaangażowanymi państwami ramowych uzgodnień HNS (HNSA), stanowiących część procesu planowania operacyjnego użycia sił Sojuszu. Ponoszą oni w tym zakresie odpowiedzialność za rozpoczęcie i koordynację procesu planowania wsparcia przewidywanych do użycia sił. Zatem, skuteczność wsparcia w ramach HNS zależy zarówno

[46] Dowódcami strategicznymi (S.C. – supreme commander) są: Naczelny Dowódca Sojuszniczych Sił Atlantyku (SACLANT), oraz Naczelny Dowódca Sojuszniczych Sił w Europie (SACEUR), [w:] *AAP-6*..., op. cit.

od dowódców NATO, państw - gospodarzy jak i państw wysyłających, które powinny aktywnie i konstruktywnie uczestniczyć w tym procesie.

**Dowódcy NATO[47] mają następujące kompetencje i obowiązki**:

1) Poinformować najwcześniej jak jest to możliwe właściwe punkty kontaktowe państwa - gospodarza i wysyłającego o potrzebie przygotowania uzgodnień w zakresie wsparcia (HNSA)[48].
2) Odgrywać rolę inicjatora w planowaniu HNS podczas przygotowania planów wariantowych na wypadek sytuacji kryzysowych/nadzwyczajnych i innych planów operacyjnych, negocjować porozumienie ogólne w sprawie HNS.
3) Odpowiada za planowanie HNS, gdy państwa wysyłające nie są jasno określone, włączając negocjacje z państwem - gospodarzem i zawarcie ogólnych porozumień. W trakcie prowadzenia negocjacji powinien, kiedy to tylko możliwe, konsultować zagadnienia z potencjalnymi państwami wysyłającymi.
4) Koordynuje istniejące MOU, gdy państwa wysyłające zostały określone zarówno z państwem - gospodarzem jak i państwami wysyłającymi.
5) W sytuacji, gdy państwa wysyłające są znane od początku procesu planowania, negocjuje uzgodnienia HNS w ich imieniu i przy ich wcześniejszej aprobacie. Dowódca strategiczny jest uprawniony do zawierania porozumienia ogólnego (HNS MOU) i może delegować te prawo wyznaczonym podległym dowódcom.
6) Tworzą wraz z państwem - gospodarzem i państwem wysyłającym Połączony Komitet Koordynacyjny HNS (JHNSSC), który będzie negocjował niezbędne uzgodnienia techniczne (TA) i wspólne uzgodnienia wdrożeniowe (JIAs).
7) Wspierać kraje niebędące członkami NATO podczas całego procesu planowania.
8) Angażować na jak najwcześniejszym etapie procesu planowania, stosownych doradców prawnych i rewidentów finansowych.
9) Określać planowane koszty, które są możliwe do wspólnego finansowania przez NATO. Ustalać celowość takiego finansowania i będzie poszukiwać dodatkowych funduszy, w celu pokrycia jakichkolwiek niedoborów. Określać również te projektowane koszty, które - jak można oczekiwać - mogą być zapłacone w drodze bezpośredniego narodowego finansowania albo w ramach podziału wielonarodowego.

---

[47] Dowódca NATO (NATO Commander) - Wojskowy dowódca w systemie dowodzenia NATO, [w:] *AAP-6*..., op. cit.
[48] Załącznik J do AJP 4.5 wyszczególnia punkty kontaktowe (POCs) HNS na potrzeby dowództw strategicznych.

10) Podejmować działania z właściwymi władzami NATO w celu uzyskania wymaganych upoważnień finansowych przed zawarciem MOU, TAs lub JIAs.
11) Konsolidować wszystkie koszty uważane jako możliwe do pokrycia w ramach wspólnego finansowania NATO, w celu ich przedstawienia właściwym Komitetom Budżetowym - całościowo do planu operacyjnego (OPLAN), w formie aneksu finansowego albo budżetu na daną operację lub ćwiczenie. Utrzymywać kontakt z władzami NATO w celu rozwiązywania problemów dotyczących zasobów.
12) Uczestniczyć w ustalaniu warunków refundacji przez państwa wysyłające. Zapewnia również finansową refundację państwu - gospodarzowi za świadczenia HNS, które były finansowane w ramach wspólnego finansowania.
13) Dowódca NATO właściwego szczebla upoważniony jest do żądania meldunków dotyczących zasobów obejmujących HNS, które przeznaczone są, jak to zostało uzgodnione z państwem - gospodarzem na wsparcie sił pozostających pod dowództwem NATO. Dowódca NATO po konsultacji z państwem - przyjmującym określi format, treść i częstotliwość składania takich meldunków.
14) Dowódca NATO określał będzie priorytety i eliminował nakładanie się potrzeb planowanych do realizacji z tych samych źródeł.

Niezbędne jest, aby państwo - gospodarz ściśle współpracowało z wyznaczonym dowódcą NATO w trakcie wprowadzania w życie uzgodnień w zakresie HNS (HNSA). Osiągnąć to można poprzez koordynację komórki HNS z państwa - gospodarza z którymkolwiek wysuniętych stanowisk dowodzenia rozwiniętych na terenie państwa - gospodarza. Powstała w ten sposób struktura organizacyjna może zostać określona jako **grupa koordynacyjna HNS** (HNSCC)[49].

**Państwa wysyłające mają następujące obowiązki i kompetencje:**

1) Upoważniają (gdy jest to tylko możliwe) - dowódcę NATO do negocjowania w ich imieniu porozumienia ogólnego HNS z państwem - gospodarzem. Jednocześnie uczestniczą w procesie przygotowania HNS MOU.
2) Powiadamiają państwo - gospodarza i właściwego dowódcę NATO albo jego wyznaczonego planistę ds. HNS o ich wymaganiach w zakresie HNS i zmianach, jeśli mają one miejsce.
3) Zapraszają przedstawicieli NATO do dwustronnych negocjacji i obowiązkowego meldowania właściwemu dowódcy NATO stanu trwających negocjacji.

[49] HNSCC (HN Support Coordination Cel) - grupa koordynacyjna HNS, [w:] *AJP 4.5*..., op. cit.

4) Przyłączają się lub powiadamiają o zamiarze zastosowania się do MOU niezwłocznie po tym jak tylko zostaną włączone do operacji zapewniając reprezentację w formowanym **połączonym komitecie koordynacyjnym** (JHNSSC)[50].
5) Odpowiadają za negocjacje i sfinalizowanie ustaleń w sprawie narodowych kosztów ponoszonych bezpośrednio na rzecz państwa - gospodarza. Ponadto refundują koszty wynikające z dwustronnych uzgodnień HNS lub sytuacjach w których państwo wysyłające zgłaszało dodatkowe potrzeby wychodzące poza uzgodnienia HNS, negocjowane przez lub przy koordynacji dowódcy NATO.

**Państwo - gospodarz ma następujące obowiązki i kompetencje:**

1) Zapewnia możliwie najwyższy poziom koordynacji i współpracy pomiędzy własnymi sektorami wojskowymi i cywilnymi, aby jak najlepiej wykorzystać ograniczone zasoby HNS.
2) Informuje państwa wysyłające i właściwego dowódcę NATO o jego możliwościach w zakresie zabezpieczenia HNS, zarówno w zakresie ogólnym, jak i szczegółowym, np. poprzez opublikowanie **katalogów możliwości** (Capability Catalogue)[51].
3) Informuje państwa wysyłające i właściwego dowódcę NATO o istotnych zmianach zaistniałych, (jeśli takowe mają miejsce) w odniesieniu do możliwości HNS.
4) Dokonuje przeglądu, w możliwie najszerszym zakresie, wymagań w odniesieniu do planów i stanu prawnego, aby dostosować zasoby cywilne do użycia w jak najwcześniejszym etapie kryzysu.
5) Zapewnia wymagane uzupełnienie personelu łącznikowego do MJLC HNSCC[52] (komórki koordynacyjnej HNS w wielonarodowym połączonym centrum logistycznym) – w przypadkach, gdy taka komórka jest ustanowiona.
6) W aspekcie porozumienia ogólnego negocjowanego i zawartego przez dowódcę NATO

---

[50] JHNSSC (Joint HNS Steering Committee) - połączony komitet koordynacyjny, [w:] *AJP 4.5*..., op. cit.

[51] Katalog możliwości HNS - W celu rozpoczęcia procesu przygotowania wsparcia sił sojuszniczych należy określić możliwości, czyli zasadnicze rodzaje świadczeń, usług i zaopatrzenia, które może zaoferować państwo - gospodarz. Wynikiem tych prac powinien być katalog możliwości, który usprawnia pracę planistów Sojuszu oraz pozwala państwom wysyłającym na szybkie określenie wymagań i zakresu potrzeb państw wysyłających. Jest on jednym z podstawowych dokumentów opracowywanych przez poszczególne państwa Sojuszu już w czasie pokoju. Dzięki niemu dowództwo NATO już w procesie planowania obronnego może określać obszary działań dla państw wysyłających. Oczywistym jest (m.in. ze względu na stan prawny), że dokument ten powinien uwzględniać możliwości państwa - gospodarza w różnych stanach tzn. pokoju oraz kryzysu i wojny. W związku z tym katalog ten powinien być opracowany dwuwariantowo, dla niskiego oraz wysokiego poziomu zagrożenia, odpowiadających, odpowiednio, gwarantowanym minimalnym możliwościom HNS w czasie pokoju oraz maksymalnym możliwościom HNS, w warunkach pełnej mobilizacji i wprowadzenia przepisów prawnych odpowiadających stanom wyższej konieczności.

[52] MJLC (Multinational Joint Logistics Centre), Wielonarodowe Połączone Centrum Logistyczne, [w:] *AJP 4.5*..., op. cit.

państwo - gospodarz będzie:

- rozpatrywać wniosek o zabezpieczenie HNS wystosowany przez dowódcę NATO, rozpoczynając w ten sposób pięcioetapowy proces planowania HNS,
- negocjować z dowódcą NATO porozumienie ogólne,
- formować wraz z dowódcą NATO - połączony komitet koordynacyjny HNS (JHNSSC) który z kolei stosownie do potrzeb, wypracuje uzgodnienia techniczne (TAs) oraz wspólne uzgodnienia wdrożeniowe.

7) Opracować narodowe standardy kosztów, które zostaną udostępnione dowódcy NATO (państwom wysyłającym).

Jak wynika z powyższych ustaleń gospodarze powinni zapoznać państwa wysyłające (odpowiednich dowódców NATO) z własnymi możliwościami zapewnienia wsparcia wojsk sojuszniczych w ramach HNS opierając się na ściśle określonych i sprecyzowanych wymaganiach. W razie zaistniałych zmian państwa wysyłające i odpowiedni dowódcy NATO powinni być niezwłocznie o tym powiadomieni. Ponadto państwa członkowskie zachęcane są do identyfikacji całości możliwości w zakresie HNS w celu oceny potencjału narodowego zabezpieczenia. Do pełnego i efektywnego wykorzystania zasobów HNS konieczna jest współpraca i kooperacja pomiędzy sektorami cywilnym i wojskowym, a także analiza i dostosowanie obowiązujących w państwie procedur w tym zakresie. Będzie to miało szczególne znaczenie w sytuacji konieczności użycia zasobów cywilnych już w początkowym okresie HNS i dotyczyć będzie przede wszystkim transportu i infrastruktury logistycznej możliwej do wykorzystania w celu zabezpieczenia przemieszczenia wydzielonych sił Sojuszu.

### 1.1.3.3. Realizacja HNS

Każde państwo członkowskie Sojuszu rozwinęło swoje własne struktury i zasady logistyczne. Ich oddziaływanie na indywidualny system bezpieczeństwa narodowego jest różne i zależne od wielu czynników[53].

Doświadczenia dowodzą o potrzebie zmniejszania przez państwo - gospodarza, państwa wysyłające i dowódcę NATO ilości punktów kontaktowych (POC)[54] na potrzeby HNS w szczególności w trakcie planowania i początkowym okresie wdrażania. Jako zasadę należy przyjąć, aby każde państwo - gospodarz i wysyłające miały po jednym punkcie

---

[53] *NATO, Poradnik Logistyki*, MON, Biuro Wojskowej Służby Normalizacyjnej, Warszawa 1997, s. 31.
[54] POC (Point of Contact) – Punkt kontaktowy, [w:] *AAP – 6*..., op. cit.

kontaktowym w odniesieniu do wszystkich spraw HNS. Punkt kontaktowy powinien dysponować wystarczającymi upoważnieniami do pośredniczenia pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami i prowadzenia rozmów w imieniu swojego państwa[55].

**Aspekty finansowe** są istotnym czynnikiem w procesie realizacji zadań wsparcia państwa – gospodarza. HNS świadczony siłom NATO lub państwom wysyłającym ogólnie rzecz biorąc będzie przedmiotem refundacji. Zakres refundacji będzie zależał od narodowych zasad obliczania kosztów, które będą udostępnione dowódcom NATO i (lub) państwom wysyłającym. W sytuacjach, kiedy narodowe standardy kosztowe nie będą wyszczególnione, zasady refundacji powinny być negocjowane w trakcie procesu przygotowania HNS. STANAGI 6007, 3113 oraz 3381 (2034) dostarczą wytycznych dla ustalenia wymagań w zakresie refundacji. W zależności od ustaleń zawartych w uzgodnieniach HNS - zastosowane może być finansowanie narodowe, wielonarodowy podział kosztów albo wspólne finansowanie NATO. Jeśli jest to tylko możliwe, uzgadnianie aspektów finansowych powinno mieć miejsce przed rozmieszczeniem/rozwinięciem sił.

**Zasady finansowe** odnoszące się do operacji lub ćwiczenia powinny być określone w Porozumieniu Ogólnym HNS (HNS MOU)[56] - wraz ze szczegółowymi uzgodnieniami w zakresie refundacji i podziału kosztów, włączając formularze kosztowe, załączone do odnoszących się do MOU stosownych porozumień technicznych (TAs). O finansowaniu infrastruktury operacyjnej decyduje zwykle Rada Północno – Atlantycka[57]. Przystąpienie państwa wysyłającego do porozumienia ogólnego w sprawie HNS (HNS MOU) nie wiąże finansowo SN ani też nie powoduje żadnej finansowej odpowiedzialności przez stronę państwa - gospodarza (HN) za tworzenie albo utrzymanie infrastruktury zabezpieczającej plan operacyjny. Jednakże związane z tym MOU uzgodnienia techniczne są głównymi narzędziami precyzującymi zastosowanie szczegółowych uzgodnień finansowych do poszczególnych przedsięwzięć, które były negocjowane albo dwustronnie albo w układzie wielonarodowym i właśnie te precyzyjne ustalenia finansowe wyszczególnia się w TA[58].

---

[55] Załącznik J do *AJP 4.5* zawiera punkty kontaktowe dowództw strategicznych (SC POCs) wykorzystywane w procesie planowania strategicznego HNS.

[56] Porozumienie ogólne (MOU). Oznacza pisemny dokument nadrzędnie spinający dwu lub wielostronne uzgodnienia, który wyraża zamiar lub zobowiązania w zakresie wsparcia sojuszniczych sił zbrojnych i innych organizacji. Zwykle jest podpisywane pomiędzy dowództwami strategicznymi oraz państwami wysyłającymi, a państwem-gospodarzem. Zapewnia ono, wzajemnie uzgodnione, podstawy wojskowo-polityczne dla wypracowania, podporządkowanych mu, dokumentów wdrożeniowych, [w:] *MC 334/1*..., op. cit.

[57] North Atlantic Council (NAC) - Rada Północnoatlantycka, [w:] *AJP 4.5*..., op. cit.

[58] Uzgodnienia techniczne (TA) -dwustronny lub wielostronny dokument, przedstawiony w formie pisemnej, dla określonej operacji lub ćwiczenia. Określa on koncepcję, obowiązki, procedury oraz szczegółowe uregulowania finansowe i prawne w zakresie zabezpieczenia wsparcia państwu wysyłającemu/dowódcy NATO przez państwo - gospodarza. TA uzupełniają MOU oraz są pomocne w wypełnieniu treścią wspólnych uzgodnień wdrożeniowych (JIA), [w:] *AAP – 6*..., op. cit.

Ostatecznie państwa wysyłające podpisują zwykle te dokumenty nawet, jeśli były wypracowane wspólnie przy koordynacji ze strony dowódcy NATO. Dowódca NATO nie powinien obniżać znaczenia wspólnych negocjacji w celu zapewnienia koordynacji tego procesu.

HNS stanowi zasadnicze uzupełnienie organicznego wsparcia i będzie realizowane przez państwo - gospodarza w możliwie największym zakresie - bazując na narodowym prawodawstwie, narodowych priorytetach i faktycznych możliwościach państwa - gospodarza. Zasady normujące HNS będą udokumentowane w MOU negocjowanym i zawartym pomiędzy państwem - gospodarzem i wyznaczonym dowódcą NATO. Państwa wysyłające będą zachęcane do przystąpienia do tego porozumienia - jako warunek uzyskania wsparcia. Warunki realizacji HNS będą wyszczególnione w niższej rangi uzgodnieniach, które państwa wysyłające będą negocjować bezpośrednio, chociaż zwykle na płaszczyźnie wielonarodowej z państwem - gospodarzem.

Aby proces zabezpieczenia HNS przebiegał pomyślnie oraz aby uniknąć finansowych nieporozumień i opóźnień istotne znaczenie ma czas i wysiłek włożony jeszcze przed rozwinięciem wojsk przez wszystkich uczestników tego procesu, mający na celu wyjaśnienie i uzgodnienie warunków prawnych, logistycznych oraz finansowych. W szczególności należy zapobiegać pospiesznemu planowaniu ramowych uzgodnień w momencie gdy operacja zaczyna się. Niezmiernie ważna w procesie przygotowania uzgodnień HNS jest ścisła współraca personelu logistyki, prawników i finansistów, zarówno wewnętrzna - w ramach państwa - gospodarza i państw wysyłających oraz właściwych dowództw NATO, jak i podczas wielonarodowych negocjacji tych uzgodnień. Właściwy dowódca NATO powinien koordynować negocjacje pomiędzy uczestnikami z Połączonym Komitetem Koordynacyjnym ds. HNS powoływanym we wszystkich możliwych sytuacjach do nadzorowania postępów w procesie negocjacji uzgodnień niższej rangi. Zarówno państwo - gospodarz, jak i prawdopodobne (faktyczne) państwa wysyłające powinny wyznaczyć przedstawicieli do tego Komitetu. Równolegle z tym procesem, będzie potrzeba ciągłego bieżącego śledzenia rozwijającego się planu operacyjnego - w celu zapewnienia pełnego jego zabezpieczenia w ramach koncepcji HNS. Po zawarciu porozumienia ogólnego planiści logistyki muszą wydzielić zasoby zgodnie z **Zestawieniem Potrzeb**[59] państw wysyłających i wyeliminować zaistniałe nakładanie się potrzeb w odniesieniu do tych samych zasobów. To z kolei

---

[59] SOR (Statement of Requirements) - Zestawienie potrzeb. Dokument wyszczególniający siły i sprzęt planowane do rozmieszczenia (rozwinięcia) wraz ze związanymi z tym planem potrzebami w zakresie instalacji, środków materiałowo-technicznych i usług. W miarę posiadanej wiedzy dokument powinien uwzględniać możliwości państwa – gospodarza, [w:] *AJP 4.5*..., op. cit.

spowoduje opracowanie **Arkusza Wspólnych Uzgodnień Wdrożeniowych** (JIAs)[60]. Ponadto aby zapewnić korektę ustaleń do zaistniałej sytuacji i właściwej obsługi zmieniających się priorytetów - sztab musi nieprzerwanie monitorować zabezpieczenie HNS po rozpoczęciu operacji. W dostępnej literaturze normatywnej NATO stwierdza się, że każde państwo rozwinęło swoje zasady logistyczne, organizację oraz praktykę w tej dziedzinie. W Sojuszu przyjmuje się jednolite założenia i zasady działań logistycznych, oddające specyficzne wymogi prowadzenia działań w ramach wielonarodowego paktu[61].

Analiza poglądów i doświadczeń naszych sojuszników wskazuje, że w rzeczywistości HNS obejmuje elementy (przedsięwzięcia) z trzech obszarów działań realizowanych przez wojskowe i cywilne siły państwa goszczącego[62]:

1) wojskowe zabezpieczenie usługowe walki (combat service support) prowadzone w ramach działań administracyjnych przez jednostki i urządzenia logistyki wojskowej gospodarza (jego „agendy logistyczne"), obejmujące: pozyskiwanie, eksploatację i remonty wszelkich środków; transport ludzi i materiałów; udostępnienie infrastruktury; świadczenie usług; zabezpieczenie medyczne;
2) wykorzystanie zasobów cywilnych z „Programu CEP" (Civil Emergency Planning) - czyli udostępnienie infrastruktury, dostaw i usług realizowanych na wypadek zagrożenia przez organizacje i przedsiębiorstwa cywilne;
3) niektóre pomocnicze działania bojowe (operational assistance) prowadzone przez specjalistyczne jednostki wojskowe gospodarza (obrony terytorialnej lub wydzielone z wojsk operacyjnych), które towarzyszą (asystują) przybyłym wojskom sojusznika.

HNS jest równocześnie specyficzną formą współpracy cywilno - wojskowej[63]. Współpraca ta jest narzędziem za pomocą którego dowódcy sił NATO nawiązują i utrzymują na terenie państwa - gospodarza formalne stosunki (relacje) z miejscowymi władzami, przedstawicielami partii politycznych, administracji publicznej, społecznościami oraz międzynarodowymi, rządowymi i pozarządowymi organizacjami.

Całość działań państwa - gospodarza, stosownie do planowanej kolejności działania sił NATO podczas misji wzmacniania obrony Polski, można podzielić na **trzy odrębne co do**

---

[60] JIA (Joint Implementation Arrangement) - Wspólne uzgodnienia wdrożeniowe. Dokument opracowywany, po uzgodnieniach technicznych (TA), który określa zobowiązania pomiędzy stronami w zakresie zabezpieczenia i przyjęcia HNS. Obejmuje on jak najbardziej szczegółową informację w zakresie zgłaszanego i oferowanego wsparcia oraz ścisłe lokalne procedury wprowadzania w życie uzgodnień dotyczących wsparcia. Obejmuje on również szczegółowe ustalenia odnośnie wzajemnych rozliczeń finansowych, [w:] *AJP 4.5*..., op. cit.

[61] J. Płaczek, *Podstawowe elementy teorii logistyki NATO*, „Zeszyty Naukowe AON" 1999, nr 4(37), s. 124.

[62] H. Szafran, *Wsparcie pobytu i działań...*, op. cit., s. 14.

[63] W. Drążczyk, *Zasady, procedury i zakres udziału logistyki sił powietrznych państwa - gospodarza w zabezpieczeniu przyjmowanych wojsk NATO (Host Nation Support)*, AON, Warszawa 1999, s. 9.

**charakteru zadań i ich umiejscowienia na bronionym terytorium fazy (etapy) HNS**:

1) przyjęcie wojsk NATO na granicy lądowej, w portach morskich bądź lotniskach;
2) zabezpieczenie przemieszczania wojsk NATO do obszarów wyjściowych do operacji;
3) wsparcie logistyczne wojsk NATO prowadzących operację na terytorium Polski.

Przewiduje się, że po zakończeniu misji przez siły państw NATO na terytorium Polski **zadania HNS w obszarze logistyki będą realizowane również w trzech fazach** (etapach):

1) wsparcia wojsk państw NATO w obszarach koncentracji po zakończeniu operacji;
2) zabezpieczenia przemieszczenia wojsk państw NATO do granicy lądowej, portów bądź lotnisk;
3) opuszczenia terytorium Polski przez wojska państw NATO.

W każdej z wymienionych faz (etapów) HNS konieczna będzie realizacja systemu narodowych działań HNS obejmujących między innymi:

- osłonę strategiczną i operacyjną działania sił Sojuszu;
- zapewnienie ochrony i bezpieczeństwa sił Sojuszu;
- zabezpieczenie logistyczne;
- zarządzanie przestrzenią powietrzną;
- współpracę cywilno - wojskową z władzami rządowymi, samorządowymi, podmiotami gospodarczymi, organami bezpieczeństwa i porządku publicznego, a także organizacjami pozarządowymi, mediami, kościołami i innymi instytucjami społecznymi;
- wsparcie informacyjne i rozpoznawcze sił Sojuszu.

W ocenie „logistyków" państw zachodnich stosowanie tych zasad w procesie przygotowania HNS nie gwarantuje jeszcze sukcesu, niemniej tworzy solidne podstawy oraz racjonalizuje planowanie i zapewnienie wsparcia wojskom prowadzącym operacje poza obszarem własnego kraju. Ponadto niezbędne jest, aby oficerowie łącznikowi HNS z każdego państwa wysyłającego byli każdorazowo rozmieszczani przy grupie koordynacyjnej HNS, jak również przy wszystkich portach załadunkowych/wyładunkowych (SPOE/SPOD)[64] i innych kluczowych punktach orientacyjnych/meldunkowych utworzonych na potrzeby przemieszczenia lub rozwinięcia ich sił w państwie - gospodarza. Zwykle oficerowie łącznikowi HNS będą wyznaczani na te funkcje. Podobnie państwo - gospodarz musi utworzyć punkty kontaktowe/oficerów łącznikowych HNS (HNS POC/LO)[65] w głównych

---

[64] SPOD (Sea Port of Disembarkation) - morski port wyładunkowy; SPOE (Sea Port of Embarkation) - morski port załadunkowy, [w:] *AAP-6*..., op. cit.
[65] LO (Liaison Oficer) - oficer łącznikowy, [w:] *AAP-6*..., op. cit.

punktach, gdzie jest oczekiwany tranzyt lub pobyt sił państw wysyłających. Oczekuje się, że narodowe elementy wsparcia (NSE) każdego państwa wysyłającego będą koordynować organizację pracy swoich oficerów łącznikowych. W przeciwnym przypadku, sztab koordynacyjny HNS państwa - gospodarza powinien zostać poinformowany o właściwych kanałach adresowania do NSE spraw organizacyjnych HNS. HNSCC będzie zwykle utworzona jako komórka organizacyjna w wielonarodowym połączonym centrum logistycznym (MJLC), gdy takowe będzie tworzone.

Kontraktowanie jest komercyjnym nabywaniem sprzętu i cywilnych usług przez państwa wysyłające wojska i/lub dowódcę NATO dla wsparcia sił w podejmowanych przez sojusz operacjach[66]. Kontraktowanie nie powinno naruszać lokalnych rezerw i uwzględniać zawsze potrzeby miejscowej ludności. Za **podstawowe rodzaje kontraktów uważa się kontrakty doraźne i kontrakty zawierane zawczasu** (w sposób planowy). Kryterium podziału stanowi znajomość składu, zadań i rejonu przyszłych działań kontyngentu NATO oraz orientacja w zakresie potrzebnych świadczeń oraz możliwości ich pozyskania na rynku lokalnym. **Kontrakty planowane zawczasu** stosuje się w sytuacjach słabego rozeznania w przyszłych działaniach oraz zaledwie szacunkowego określenia potrzebnych świadczeń. Za pomocą zaliczek opłaca się wybranych kontrahentów, którzy utrzymują określony potencjał (obiekty, urządzenia i zasoby) w gotowości do udzielenia przewidywanych dostaw i usług. **Kontrakty doraźne** są uznawane za bardziej skuteczne, wydajne i oszczędne. Znajdują zastosowanie, gdy znane są: zakres, wymagania i miejsce potrzebnych świadczeń. W celu obniżenia kosztów kontraktów dąży się do wywołania konkurencji między kontrahentami drogą ogłaszania przetargów, co jest możliwe jeśli istnieje lokalny rynek, oraz unikania zawiązywania kontraktów z wielkimi organizacjami i producentami, którzy mogą eliminować konkurencję i zawyżać koszty kontraktów.

Kontrakty finansowane są z budżetu wojskowego NATO i budżetów państw wysyłających wojska. Ze środków NATO (budżetu wojskowego lub funduszy na cele bezpieczeństwa) pokrywane są tzw. „wydatki ogólne (ogólnie uznawane)", tj. opłaty za przygotowanie oraz zabezpieczenie funkcjonowania dowództwa sił wzmocnienia (kontyngentu), za przygotowanie, utrzymywanie i użytkowanie obiektów infrastruktury oraz sprzętu i urządzeń wykorzystywanych do wspólnych celów całego kontyngentu NATO. Poszczególne państwa wnoszą opłaty za dostawy i usługi wykorzystywane na zabezpieczenie ich jednostek – np. w paliwa, żywność, prace załadowcze i inżynieryjno - budowlane itd.

---

[66] *MC 334/1*..., op. cit.

**Wsparcie ze strony państwa - gospodarza (HNS) jest ważnym elementem zabezpieczenia logistycznego** wojsk Sojuszu, zarówno podczas operacyjnego ich użycia jak i w czasie prowadzenia ćwiczeń poza granicami własnego kraju. Potrzeba zapewnienia sprawności i efektywności ekonomicznej, szczególnie w obecnych uwarunkowaniach, jest kluczowym elementem zabezpieczenia logistycznego realizowanego na rzecz sił NATO.

## 1.2. Proces planowania HNS

Planowanie HNS zarówno na potrzeby planów wariantowych (CP)[67], jak i zbliżających się operacji lub ćwiczeń jest procesem wzajemnie oddziaływującym na siebie, który musi być rozpoczynany od wspólnego zrozumienia sytuacji i określenia przewidywanego dostępu do zasobów. Również wymóg bardziej strategicznego podejścia do planowania HNS powoduje konieczność ścisłej koordynacji przez dowódców strategicznych (SCs)[68] w celu wypracowania ogólnych ustaleń, które mogą zostać wykorzystane w kolejnych zadaniach i ćwiczeniach. Ponadto często może zaistnieć sytuacja w której przeważająca liczba państw wysyłających będzie potrzebowała wsparcia ze strony państwa - gospodarza. Z tych powodów proces planowania wymaga przejrzystej koordynacji w celu uniknięcia powielania wysiłku, jak również ustanowienia mechanizmu uaktualniania ogólnych planów w oparciu o doświadczenie uzyskane w trakcie ich wykorzystania.

**Podrozdział ten w całości dotyczyć będzie** zagadnieniom związanym z procesem planowania HNS. Na wstępie skupię się na teorii planowania tego procesu. Dalej omówię obowiązujące etapy planowania. Na koniec przedstawię niezbędne elementy związane z koordynacją tych procesów.

### 1.2.1. Teoretyczne aspekty procesu planowania HNS

Proces wsparcia przez państwo - gospodarza realizowany jest w ramach planowania obronnego i jest jedną z głównych form działalności, przede wszystkim resortu obrony narodowej. Problematykę HNS z perspektywy zarówno sił zbrojnych, jak i całego państwa, należy uwzględnić w dwóch aspektach:

1. Polska jako państwo - gospodarz dla wojsk Sojuszu;
2. Polska jako odbiorca świadczeń realizowanych w ramach HNS przez państwa Sojuszu, na

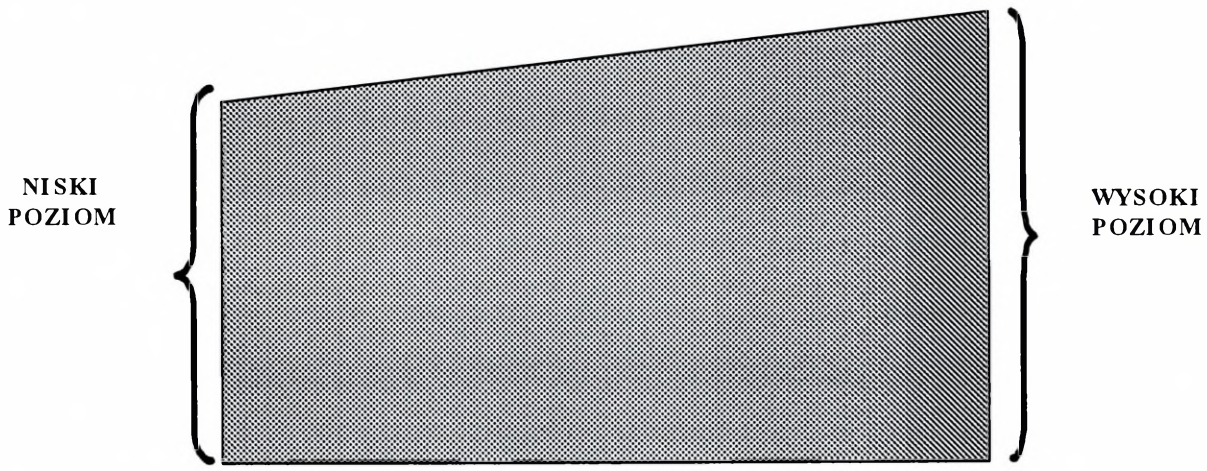
---

[67] CP (Contingency Plan) - plan wariantowy (na wypadek sytuacji kryzysowych/nadzwyczajnych), [w:] *AJP 4.5*..., op. cit.
[68] SC (Strategic Command) - dowództwo strategiczne, [w:] *AJP 4.5*..., op. cit.

terytorium, których mogą znaleźć się nasze wojska (zgodnie z art. 5 traktatu waszyngtońskiego).

Zarówno podmiotowy jak i przedmiotowy zakres realizacji HNS ściśle uzależniony jest od wymaganego poziomu świadczenia HNS, a ten z kolei warunkowany jest rodzajem i skalą operacji sił sojuszniczych. Zarówno podmiotowy, jak i przedmiotowy zakres HNS ściśle uzależniony jest od wymaganego poziomu świadczenia. Można go podzielić na tzw. niski i wysoki poziom świadczeń (zobacz schemat 4)[69].

**Schemat 4. Poziomy świadczenia HNS**




Źródło: Opracowanie własne.

**Niski poziom świadczeń** w zakresie HNS odnosi się do czasu pokoju, kiedy przeprowadzane są wspólne ćwiczenia lub manewry oraz do kryzysów czasu pokoju, gdy zachodzi potrzeba zgrupowania lub tranzytowego przemieszczenia sił sojuszniczych przez terytorium RP. W tych okolicznościach głównymi podmiotami zaangażowanymi w realizację zadań w zakresie HNS będą jednostki logistyczne SZ RP oraz cywilne podmioty gospodarcze świadczące usługi na podstawie umów cywilnoprawnych.

**Poziom wysoki** odnosi się przede wszystkim do okresu zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa - kryzysu i czasu wojny. Powinny wtedy być uruchamiane szczególne regulacje prawne zmieniające w sposób zasadniczy podstawy realizacji przygotowań i działań obronnych. Dotyczą one udziału sektora cywilnego w obronie narodowej i sojuszniczej.

---

[69] Z. Kurasiński, *Możliwości i procedury realizacji zadań logistycznych przez okręg wojskowy w ramach HNS*, AON, Warszawa 2002, s. 14.

W okresie zabezpieczenia niskiego poziomu świadczeń dominować będą niemal wyłącznie umowy cywilnoprawne. Dlatego też w tworzeniu krajowego systemu HNS, proponuje się w pierwszej kolejności skupienie uwagi na osiągnięciu zdolności do zabezpieczenia niskiego poziomu świadczeń HNS z równoległym, rozpoczęciem prac nad tworzeniem warunków do zabezpieczenia wysokiego stanu świadczeń HNS wraz z przygotowaniem odpowiednich regulacji prawnych. Należy podkreślić, że w odniesieniu do stanu niskiego świadczenia HNS, gdy dominującą formą zobowiązań będą umowy cywilnoprawne, rola ministrów oraz wojewodów będzie dosyć ograniczona. W okresie wysokiego poziomu świadczenia HNS muszą być uruchomione regulacje prawne dające podstawy do stosowania decyzji administracyjnych. Zatem rola ministrów resortów cywilnych, a zwłaszcza wojewodów, znacznie się zwiększy nie tylko w sferze wykonawczej, ale i w czasie planowania oraz przygotowywania regulacji prawnych na czas stanów nadzwyczajnych. Od strony rozwiązań organizacyjnych problematyka ta jest znacznie rozproszona. Taki stan rzeczy wymaga weryfikacji obowiązujących rozwiązań, a w ślad za tym dostosowania struktur i zadań do tworzonego krajowego systemu HNS, wsparcia i zabezpieczenia sił zbrojnych.

Planowanie HNS jest jednocześnie prowadzone i koordynowane z planowaniem operacyjnym. Powinno się je podejmować długofalowo, aby zapewnić dowódcom strategicznym możliwość skoordynowania negocjacji z państwami NATO, w celu wypracowania odpowiednich porozumień, a także uwzględnić wzajemne ich zależności w procesie planowania obronnego. Wraz z rozpoczęciem planowania konkretnej operacji albo przygotowywania Operacyjnych Planów Wariantowych na wypadek kryzysu i sytuacji nadzwyczajnych (COP)[70] – należy dokonać przeglądu i aktualizacji wszystkich istniejących uzgodnień HNS pod względem ich przydatności dla danej misji. Jeśli wymagane są uzupełniające uzgodnienia HNS, należy podjąć działania w celu ich przygotowania oraz pełnego zabezpieczenia misji dowódcy NATO. Procedury przygotowania i realizacji wsparcia przez państwo - gospodarza mają na celu wypracowanie solidnych uzgodnień HNS (HNSA) na potrzeby zaistniałej sytuacji. Podstawę dla udzielenia wsparcia stanowi odpowiednia umowa (i towarzyszące jej dokumenty) wynegocjowana i zawarta między państwem gospodarzem i desygnowanym dowódcą NATO. Poszczególne kraje wysyłające wojska są zachęcane do wyrażenia zgody na umowę jako warunku otrzymania wsparcia.

Aby planowanie HNS było skuteczne musi angażować wszystkie szczeble

---

[70] COP (Contingency Operation Plan) - operacyjny plan wariantowy, [w:] *AJP 4.5*..., op. cit.

dowodzenia i ogół właściwych narodowych przedstawicieli. Pomyślnie realizowana staranna koordynacja - przyniesie harmonizację wysiłku i spowoduje przejrzystość procesu planowania. Ostatecznym efektem tego będzie osiągnięcie maksymalnej oszczędności, zarówno czasu wykorzystanego na planowanie jak i wydzielanych zasobów. W dodatku spowoduje to wyraźne zjednoczenie wysiłku w procesie planowania oraz wśród sztabów.

HNS świadczony siłom NATO ogólnie rzecz biorąc będzie przedmiotem refundacji. Zakres refundacji będzie zależał od narodowych zasad obliczania kosztów, które będą udostępnione dowódcom NATO i (lub) państwom wysyłającym (SNs). W sytuacjach, kiedy narodowe standardy kosztowe nie będą wyszczególnione, zasady refundacji powinny być negocjowane w trakcie procesu przygotowania HNS. W zależności od ustaleń zawartych w uzgodnieniach HNS - zastosowane może być finansowanie narodowe, wielonarodowy podział kosztów albo wspólne finansowanie NATO. Jeśli jest to tylko możliwe uzgadnianie aspektów finansowych powinno mieć miejsce przed rozmieszczeniem (rozwinięciem) sił. O finansowaniu infrastruktury operacyjnej decyduje zwykle Rada Północno - Atlantycka (NAC)[71]. Przystąpienie państwa wysyłającego (SN) do porozumienia ogólnego w sprawie HNS (MOU)[72] nie wiąże finansowo SN, ani też nie powoduje żadnej finansowej odpowiedzialności przez stronę państwa - gospodarza (HN) za tworzenie albo utrzymanie infrastruktury zabezpieczającej plan operacyjny.

### 1.2.2. Etapy planowania HNS

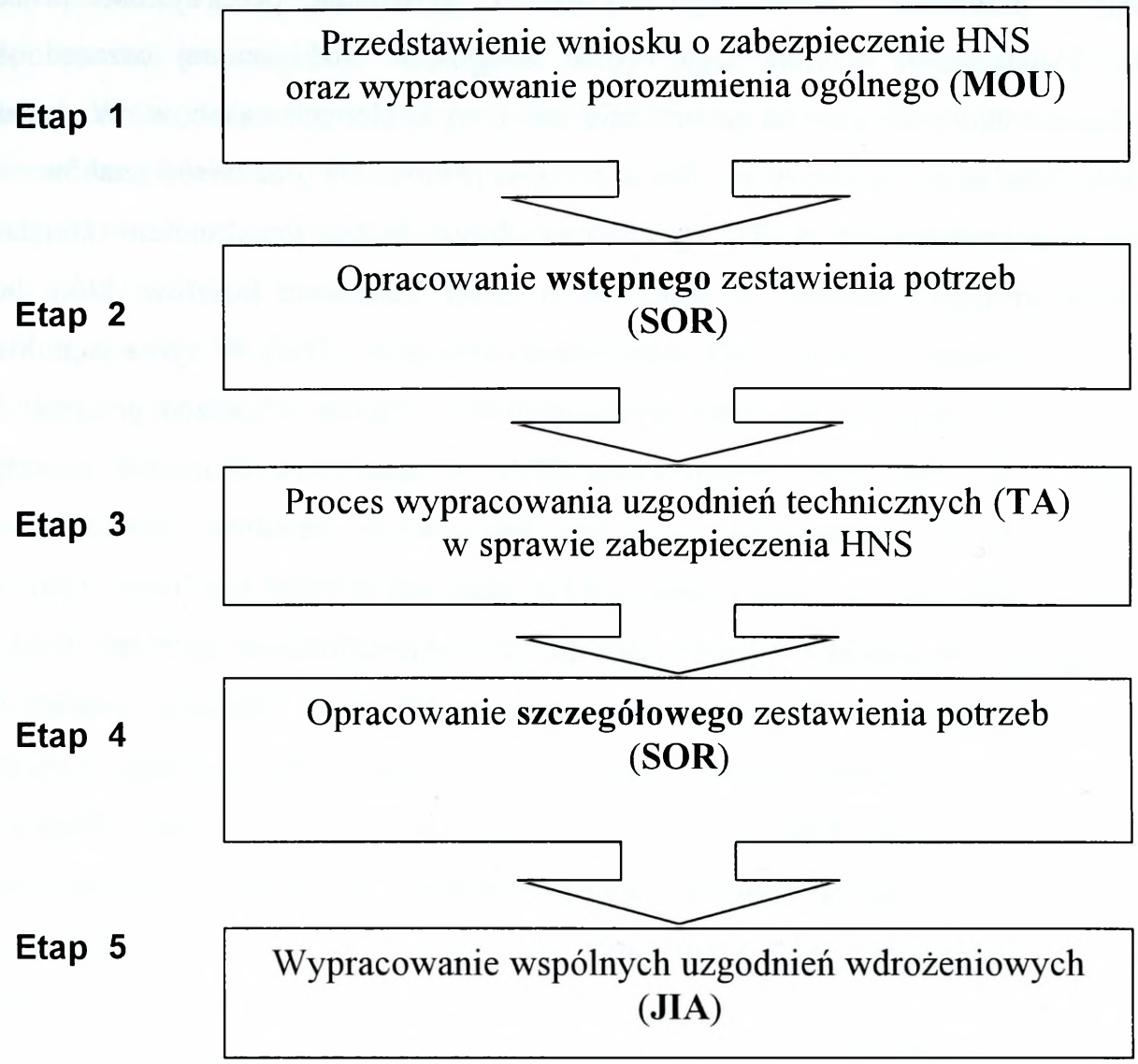
Na podstawie wieloletnich doświadczeń z planowania wspólnych działań i ćwiczeń w NATO zidentyfikowano pięć etapów stanowiących szkielet planowania HNS (schemat 5). Proces planowania w swej najbardziej pełnej formie składa się z pięciu etapów. Przegląd kluczowych aspektów każdego etapu oraz korespondowanie ich z logistycznym/operacyjnym procesem planowania będzie przedstawiony w dalszej części opracowania.

---

[71] NAC (North Atlantic Council) - Rada Północnoatlantycka, [w:] *AJP 4.5*..., op. cit.

[72] MOU (Memoranda of Understanding) - Porozumienie ogólne. Jest podstawowym dokumentem w procesie planowania HNS. MOU potwierdza potrzebę formalnego ustanowienia nadrzędnych zasad obejmujących zabezpieczenie HNS pomiędzy dowództwami strategicznymi (SCs), państwami wysyłającymi (SNs) i państwem - gospodarzem (HN) oraz daje upoważnienie do dalszych prac. Z punktu widzenia sprawności i oszczędności wysiłku, MOU będzie zwykle negocjowane przez jedno, lub dwa – w zależności od sytuacji, dowództwa strategiczne oraz ministerstwo obrony państwa - gospodarza. Jednakże, zgodnie z *MC334/1*, dla operacji, w których państwa wysyłające są sprecyzowane, a dowódca NATO nie dysponuje ich upoważnieniem do negocjowania MOU - powinien on uzyskać takie upoważnienie od państwa wysyłającego do negocjowania MOU w jego imieniu. Powinno to nastąpić zanim rozpoczną się szczegółowe negocjacje z państwem-gospodarzem. Pomimo, że w negocjacje mogą być włączone obydwa dowództwa strategiczne, to tylko jedno z nich będzie wyznaczone jako wiodące, [w:] *MC 334/1*..., op. cit.

**Schemat 5. Etapy procesu planowania HNS**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie *AJP 4.5*.

Zachęca się dowódców NATO i potencjalne państwa - gospodarze (HNS) do włączenia się jak najwcześniej do prac etapów 1, 2 i 3 w celu wypracowania niezbędnych uzgodnień ogólnych HNS pozostających w gotowości do wykorzystania na potrzeby przyszłych ćwiczeń (operacji) operacyjnych lub operacyjnych planów wariantowych (COPs).

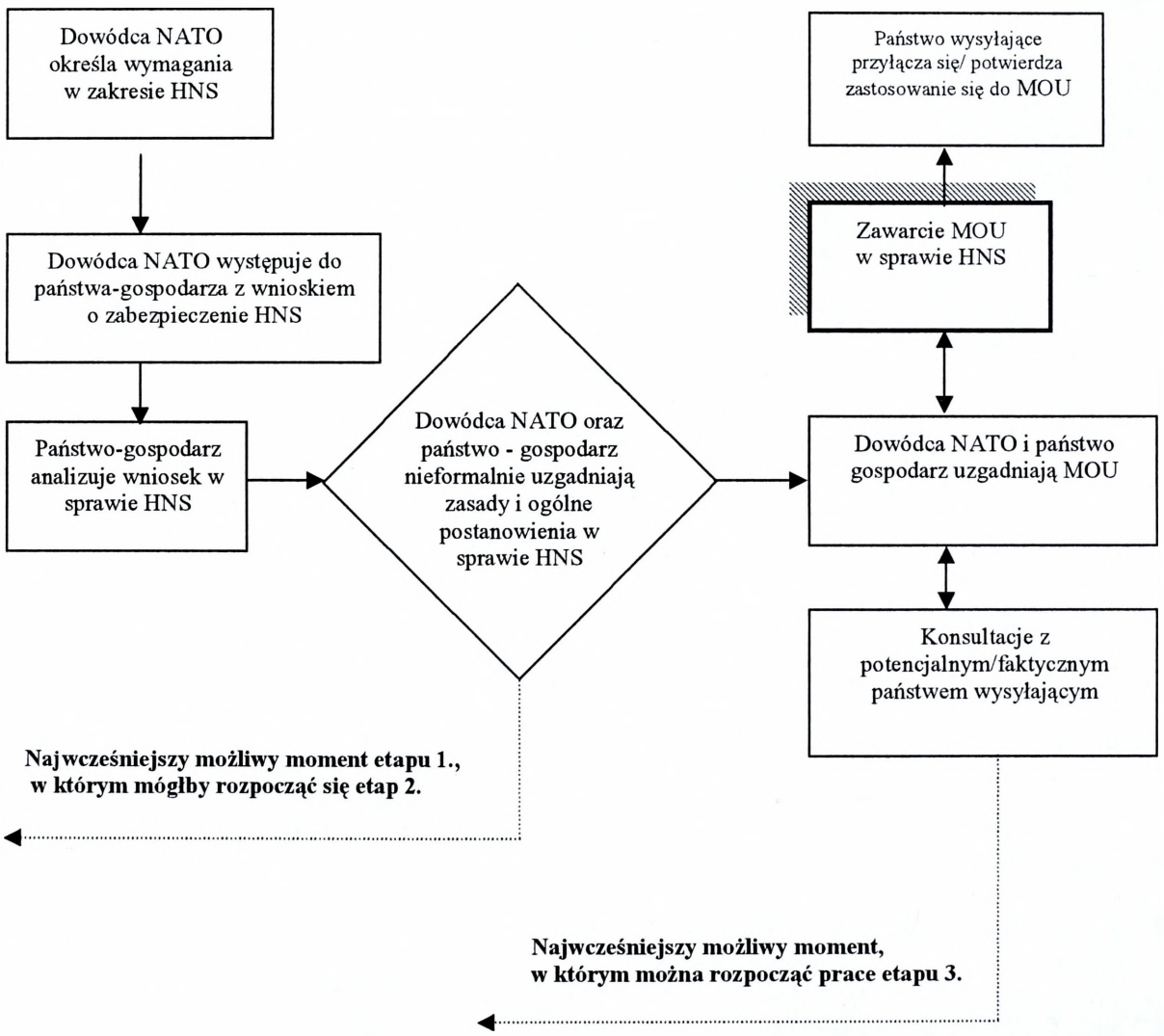
### 1.2.2.1. Przedstawienie wniosku o zabezpieczenie HNS oraz wypracowanie porozumienia ogólnego

W etapie 1 - który jest produktem analizy misji przez dowódcę NATO, po rozpatrzeniu ogólnych warunków przyszłych działań identyfikuje potrzeby odnośnie wsparcia ze strony państwa - gospodarza biorąc pod uwagę także specyficzne oczekiwania państw wysyłających wojska, jeśli zostały one określone. Na ich podstawie dowódca NATO przesyła zapotrzebowanie na HNS (HNS Request – HNS REQ)[73] do przewidywanego gospodarza jako

[73] HNS REQ (HN Support Request) - wniosek o zabezpieczenie HNS, [w:] AJP 4.5…, op. cit.

pierwsze zawiadomienie o wymaganiach. Dowódca NATO i państwo - gospodarz spotykają się następnie, aby przedyskutować i uzgodnić potrzeby HNS oraz ogólne zasady, które określały będą to zaopatrywanie. Gdy jest to możliwe, potwierdza się rodzaj i wielkość wymaganego wsparcia, jak również ogólne możliwości oraz wolę realizacji tego wsparcia. Poza przypadkami mniej znaczących ćwiczeń - zwykle wypracowuje się **MOU** (Można wykorzystać jako bazowy projekt, już istniejące MOU zawarte pomiędzy dowództwem strategicznym i państwem – gospodarzem).

**Schemat 6. Algorytm procesu planowania HNS na etapie 1**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie *AJP 4.5*.

Treść porozumienia opracowuje wspólnie personel państwa - gospodarza i wszystkich zidentyfikowanych państw wysyłających wraz ze sztabem odpowiedzialnym za opracowanie planu operacyjnego (OPLAN) lub planu ćwiczenia (EXPLAN). MOU podpisywane jest jako pierwszy formalny dokument w procesie uzgadniania porozumień HNS (HNSA) przez państwo - gospodarza i dowódcę NATO – podpisuje się go po zatwierdzeniu

OPLAN/EXPLAN. Na podstawie podpisanego porozumienia państwa wysyłające są formalnie zaproszone do korzystania z zasobów gospodarza określonych w porozumieniu jako sposobu zaopatrywania ich sił.

Wniosek o zabezpieczenie HNS (HNS REQ) jest uzgodniony przez dowództwa strategiczne i zidentyfikowane państwa wysyłające, a następnie przesłany do przyszłego państwa - gospodarza. Porozumienie ogólne (MOU), które będzie zatwierdzone (zgodnie z wymaganiami) przez Komitety Budżetowe NATO (NATO Funding Committees) i następnie podpisane przez upoważnionych przedstawicieli dowództw strategicznych (na szczeblu asystenta szefa sztabu) oraz przez właściwe władze państwa - gospodarza powinno zawierać następujące zagadnienia[74]:

1. Definicje.
2. Cel MOU.
3. Zakres i ogólne ustalenia.
4. Dokumenty mające zastosowanie
5. Obowiązki różnych uczestników włączonych do MOU.
6. Zasady finansowe i roszczenia.
7. Stwierdzenia obejmujące zagadnienia ochrony środowiska.
8. Środki bezpieczeństwa.
9. Kwestie sporne oraz interpretacja MOU.
10. Modyfikacje.
11. Termin rozpoczęcia, czas trwania oraz wygaśnięcie.

**Wnioski:**

Końcowym efektem planowania etapu pierwszego są:

- nieformalne uzgodnienia zasad i ogólnych postanowień w sprawie HNS,
- wypracowanie porozumienia ogólnego (MOU).

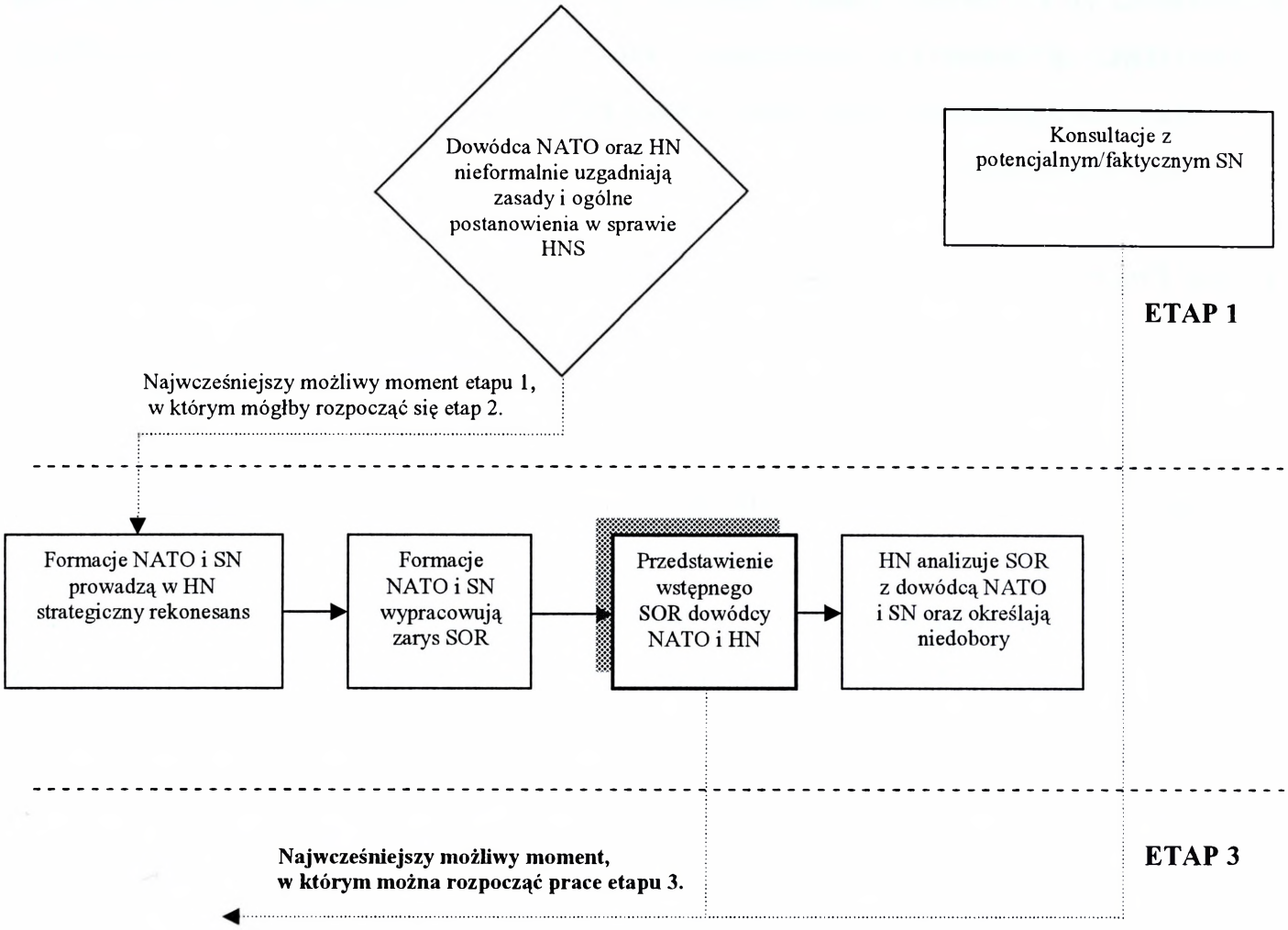
### 1.2.2.2. Opracowanie wstępnego zestawienia potrzeb

Każde państwo wysyłające zgłasza państwu - gospodarzowi wstępne zestawienie potrzeb (SOR). Państwo wysyłające przed zgłoszeniem wstępnego zestawienia (SOR) może poprzedzić ich opracowanie rozeznaniem sytuacji na terenach gospodarza w formie rekonesansów.

---

[74] Zob. *AJP – 4.5*..., op. cit.

## Schemat 7. Algorytm procesu planowania HNS na etapie 2




1. Dla mniejszych ćwiczeń i prawdopodobnie dla pewnych operacji – zarówno etap 2., jak i 3. mogą zostać pominięte.
2. W pewnych sytuacjach etap 2. może przebiegać równolegle z 1.
3. W pewnych okolicznościach etap 3. może być realizowany równolegle z etapami 1. oraz 2.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *AJP 4.5*.

Na wstępnej konferencji planistycznej (IPC) dowódca NATO poleci formacjom NATO oraz państwom wysyłającym opracować szkic zestawienia potrzeb (SOR) z wyszczególnieniem szerokich funkcjonalnych wymagań wsparcia (na lądzie, w powietrzu, na morzu, w zakresie bezpieczeństwa, transportu, telekomunikacji, instalacji itp.).

Zgodnie z upoważnieniem państwa - gospodarza, sztab logistyki odnośnej jednostki NATO i państw wysyłających przeprowadzi zgodnie z wymogami strategiczny rekonesans na terenie państwa-gospodarza – w celu wstępnego ustalenia potrzeb i przedstawienia SOR dla dowódcy NATO, a kopii tego dokumentu dla państwa – gospodarza.

**Wnioski**:

**Końcowym efektem planowania etapu drugiego są:**

- wypracowanie zarysu wstępnego zestawienia potrzeb,
- przedstawienie wstępnego SOR opartego na informacji zawartej we wniosku

o zabezpieczenie HNS (HNS REQ), powinno dać państwu - gospodarzowi jaśniejszy obraz co do zakresu i skali wsparcia. W tym świetle wstępne zestawienia potrzeb (SORs) powinny być postrzegane jako kluczowe dokumenty w nieprzerwanym procesie wyjaśniania faktycznych potrzeb HNS,

- określenie niedoborów.

### 1.2.2.3. Proces wypracowania uzgodnień technicznych w sprawie zabezpieczenia HNS

W trzecim etapie planowania w celu dokonania ustaleń finansowych, określenia ogólnych procedur i wymagań w zakresie zabezpieczenia HNS (wspólnych dla wszystkich elementów HNS – miejsc/obiektów/sił) - powołuje się **Połączony Komitet Koordynacyjny HNS** (JHNSSC)[75].

W celu wsparcia prac JHNSSC - tworzy się podkomitety techniczne oraz (lub) podkomitety poszczególnych służb. Ponadto Komitet (JHNSSC) pod przewodnictwem państwa - gospodarza planuje w sposób ogólny, jakie wsparcie może być zabezpieczone w odniesieniu do zgłoszonych wstępnych potrzeb (SOR). Z reguły w skład Komitetu (JHNSC) oprócz przedstawicieli gospodarza w jego kierownictwie wchodzą komisje lub grupy robocze rodzajów wojsk i służb które kształtują warunki i sposoby udzielania poszczególnych rodzajów wsparcia[76].

W skład komitetu włącza się także przedstawicieli dowództw terytorialnych gospodarza. W ten sposób opracowane zostaną **uzgodnienia techniczne (TA)**[77].

Członkowie JHNSSC powinni być określeni przez stosowny sztab NATO wyznaczony do **koordynowania negocjacji uzgodnień technicznych** (TAs) i wspólnych uzgodnień wdrożeniowych (JIA). Czynności tej dokonuje on wraz z HN.

Komitetowi JHNSSC współprzewodniczą starsi oficerowie będący reprezentantami

---

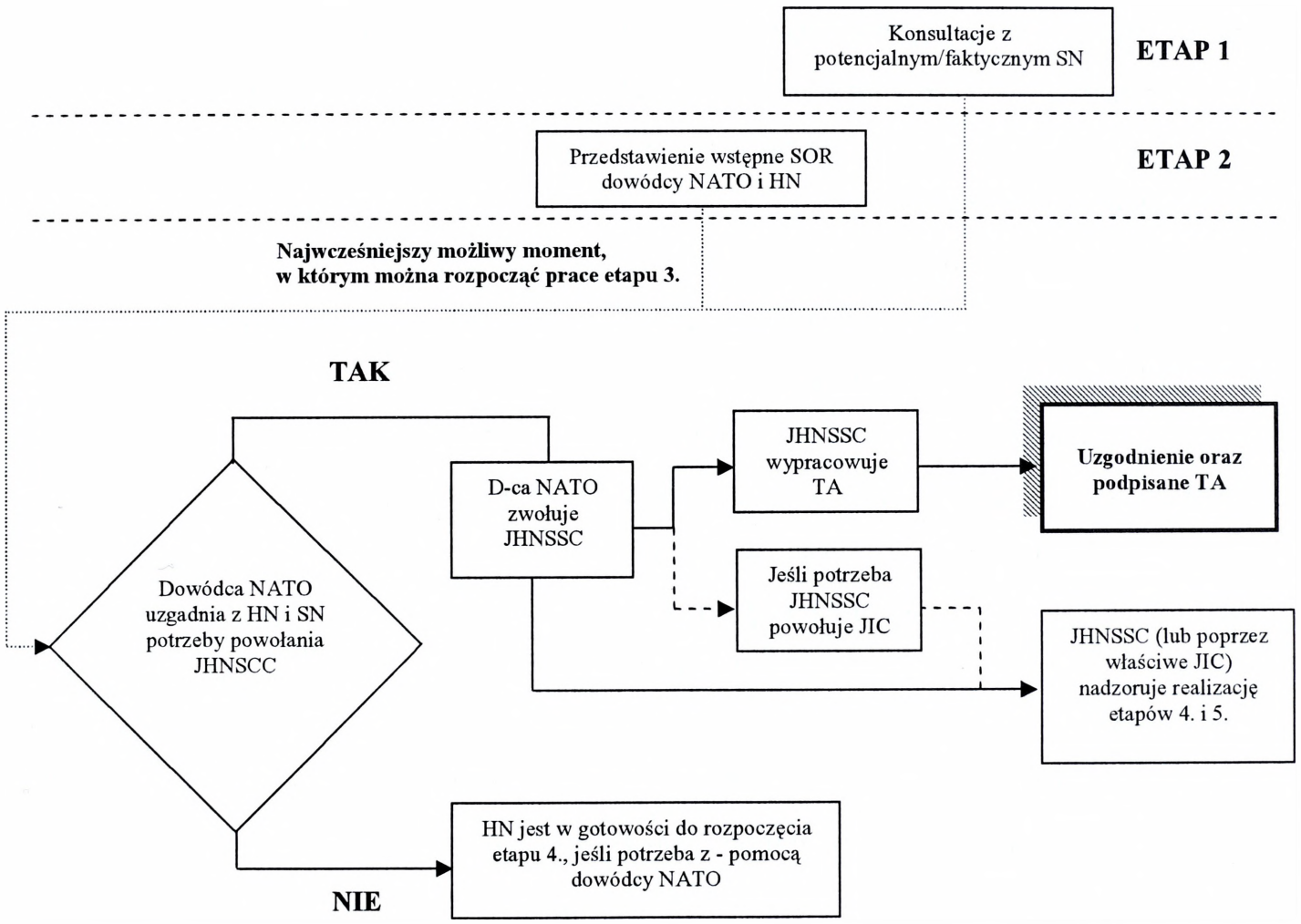
[75] JHNSSC - połączony komitet koordynacyjny ds. HNS - Joint HNS Steering Committee.

[76] Przyjęcie danych z JIA (opracowywanych w etapie 5.) - w formie jednego lub więcej załączników do uzgodnień technicznych HNS, może okazać się bardziej praktyczne dla mniejszych ćwiczeń oraz pewnych operacji, [w:] *AJP 4.5*..., op. cit.

[77] TA – (Technical Arrangement) - uzgodnienia techniczne. Wspierają, wspólne dla wszystkich uczestników, koncepcję i procedury zabezpieczenia HNS. W pewnych okolicznościach, dokument ten może także zawierać załączniki, które obejmują produkty 5. etapu procesu HNS oraz które odnoszą się do poszczególnych dla państw wysyłających. Wypracowanie i negocjowanie TA zwykle prowadzone jest przez komitet JHNSSC oraz jego podkomitety. Jednakże, dla pewnych ćwiczeń niższego i średniego szczebla, może okazać się niewłaściwym powoływać komitet JHNSSC; w takiej sytuacji państwo-gospodarz opracowuje projekt uzgodnień technicznych służący do dalszego jego dwustronnego dopracowywania z każdym państwem wysyłającym. Członkowie JHNSSC, wyznaczeni z państwa-gospodarza, będą również przewodzić podczas opracowania projektu tego dokumentu. Stopień uszczegółowienia TA będzie zależał od czasu na planowanie, [w:] *AJP 4.5*..., op. cit.

dowódcy NATO oraz ministerstwa/sztabu obrony (MOD[78]/CHOD) państwa - gospodarza. JHNSSC powinien mieć także dodatkową reprezentację zgodnie z życzeniem sztabu dowódcy NATO spośród państw wysyłających, z dowództwa terytorialnego (równorzędnego) państwa - gospodarza i innych odpowiednich wojskowych i cywilnych departamentów państwa - gospodarza.

**Schemat 8. Algorytm procesu planowania HNS na etapie 3**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie *AJP 4.5*.

Połączony Komitet Koordynacyjny w swoim zakresie działania posiada następujące uprawnienia i obowiązki:

1. Ustala, jakie uzgodnienia HNS należy wypracować jak również potrzebę – jeśli takowa wystąpi - połączenia czynności etapów od 3. do 5. procesu planowania HNS dla danej operacji.
2. Przygotowuje projekt uzgodnień technicznych (TA) włącznie z aneksami.
3. Służy jako forum decyzyjne w sprawach uzgodnień technicznych (TA).

[78] MOD (Ministry of Defence) - Ministerstwo Obrony, CHOD (Chief of Defence) - Szef Obrony, [w:] *AJP 4.5*..., op. cit.

4. Ponosi odpowiedzialność za wyniki planowania prowadzonego w podkomitetach, służy radą w zakresie kierunków działań i wydaje wytyczne osobom bezpośrednio odpowiedzialnym za wypracowanie wspólnych ustaleń wdrożeniowych (JIA). JIA jest zasadniczym, końcowym dokumentem wykonawczym rzutującym na przebieg wsparcia. Dlatego musi szczegółowo i dokładnie (co przychodzi z mozołem) określać faktyczną realizację wymaganego wsparcia, pod warunkiem, że zostaną wskazane (określone) siły, którym wsparcie będzie udzielane.
5. Ocenia postępy planowania, w szczególności w zakresie określenia potrzeb do zestawienia SOR, ponadto w zakresie przygotowań procedur wdrożeniowych (JIA) oraz w niezbędnych przypadkach udziela wskazówek.
6. Określa sposób postępowania w sprawach, które nie mogą być rozwiązane przez JHNSSC lub utworzone podkomitety, albo gdy wymagane jest działanie przez inne agencje, państwa wysyłające, dowództwa NATO lub państwa - gospodarza.

Połączony Komitet Koordynacyjny planując przedsięwzięcia HNS może powołać podkomitety przydzielając im elementy zadań w obszarach funkcjonalnych. Przykładowo, spokrewnione podkomitety mogą lepiej ukierunkować podejście do wypracowania JIA dla poszczególnych rodzajów wojsk dla danego wariantowego planu operacyjnego (COP). Podkomitety te skojarzone są z postępami uzgodnień procedur wdrożeniowych (JIA) i zwykle są nazywane **połączonymi komitetami wdrożeniowymi** (JICs)[79]. Przy opracowywaniu wariantowych planów na wypadek sytuacji kryzysowych okazać się może stosownym powołanie dalszych podkomitetów JIC - odpowiedzialnych za wypracowanie uzgodnień JIA dla każdej naziemnej stacji powietrznej, każdego lądowego dowództwa i każdego sektora sił morskich. Aby objąć takie zagadnienia jak zabezpieczenie artykułów powszechnego użytku, paliw, transportu oraz zabezpieczenia medycznego, mogą być sformowane także specjalne grupy doradcze (SAG) w celu dostarczenia komitetom JIC potrzebnych danych w odniesieniu do tych funkcjonalnych aspektów.

**Wnioski**:

- końcowym efektem etapu trzeciego będą uzgodnienia techniczne (TA) wraz z załącznikami, skupiające się na sposobach spełnienia wymagań NATO i państw wysyłających - przez państwo - gospodarza oraz określeniu ogólnych procedur i ustaleń wprowadzania ich w życie (wzór tego dokumentu stanowi załącznik F do AJP 4.5).
- uzgodnienia techniczne (TA) nie powinny powielać informacji zawartych w innych

---

[79] JIC (Joint Implementation Committees) - połączony komitet wdrożeniowy, [w:] *AJP 4.5*..., op. cit.

dokumentach, takie jak MOU, które je uzupełniają albo w rozkazie operacyjnym lub rozkazie operacyjnym do ćwiczenia (OPORD/EXOPORD).

- niezależnie od tego, czy TA opracowywane są kolektywnie (przez JHNSSC), czy też nie w związku z finansowymi zobowiązaniami poczynionymi w nich - będą one zwykle podpisywane dwustronnie pomiędzy państwem - gospodarzem i dowódcą NATO (reprezentującym interesy wszystkich zaangażowanych formacji NATO - finansowanych ze wspólnego funduszu NATO) oraz z każdym zidentyfikowanym państwem wysyłającym. Poziom na jakim podpisuje się TA zależy od rodzaju operacji i powinien być zgodny z narodowymi protokołami.
- dokument będzie ważny oddzielnie, ale będzie on wzajemnie powiązany z MOU.

### 1.2.2.4. Opracowanie szczegółowego zestawienia potrzeb

W miarę rozwijania (dopracowywania) planu operacyjnego i wyznaczania (przydzielenia) konkretnych jednostek sił narodowych do jego realizacji - Komitet (JHNSSC), a na potrzeby mniejszych ćwiczeń - właściwy dowódca regionalny NATO lub dowódca podległego połączonego dowództwa regionalnego (JSRC) (odpowiedniego szczebla) koordynuje w kontakcie z państwem - gospodarzem (HN) program przeglądu obiektów w celu opracowania **szczegółowego zestawienia potrzeb** (**SOR**s). Zestawienia te powinny być opracowane w formacie SOR (załącznik G do AJP 4.5), i będą po wypełnieniu przez państwo - gospodarza podstawą opracowania JIA (wspólnych uzgodnień wdrożeniowych). Rekonesans obiektów, prowadzonych na terenie państwa - gospodarza, realizuje się na płaszczyźnie połączonej i wielonarodowej (Oszczędność wysiłku oraz potrzeby wszystkich państw wysyłających planujących rozwinięcie sił w ustalonych miejscach (rejonach), są ważnymi czynnikami, które należy wziąć pod uwagę przy wydzielaniu zasobów HNS. W celu sprecyzowania SOR oraz określenia możliwości baz wydzielanych na potrzeby wsparcia formacji NATO i sił SN – należy do tego momentu przeprowadzić rekonesans tych miejsc).

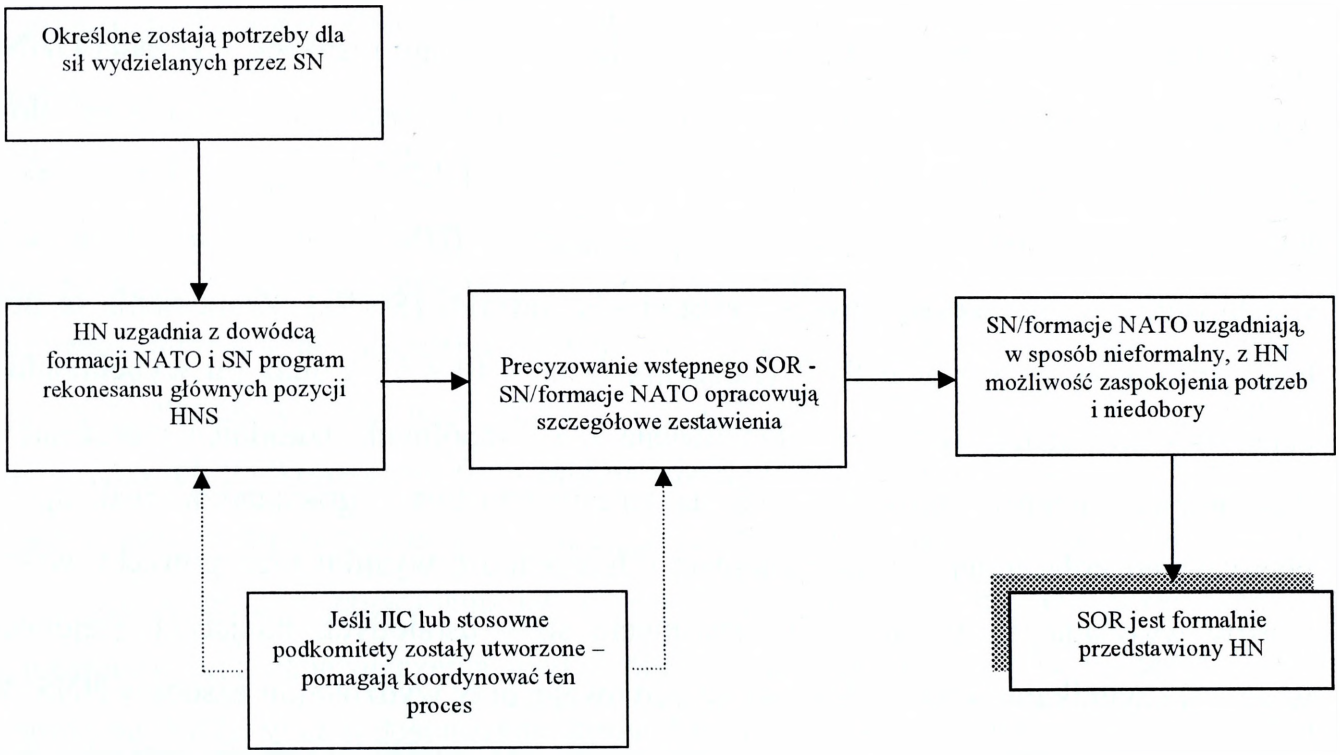
W celu wykonania **szczegółowego zestawienia potrzeb** (SOR) - dowódca NATO - po zidentyfikowaniu państw wysyłających współpracuje jak najściślej z państwem - gospodarzem oraz gdy jest taka potrzeba z JHNSSC. Współpracę tą na ile będzie to możliwe, prowadził będzie równolegle z postępem prac nad uzgodnieniem technicznym.

Praca nad SOR przenosi proces planowania z etapu ogólnego do szczegółowego, dlatego też wykonanie SOR wymaga określenia wspieranych sił. Z powyższego względu identyfikacja państw wysyłających jest warunkiem wstępnym do podjęcia prac etapu 4.

procesu planowania (Zestawienia SOR jednostek będą opracowywane dla poszczególnych faz operacji. Jeśli wymagania w zakresie wsparcia jednostki nie zmieniają się ze zmianami faz operacji, wtedy wystarczającym będzie jedno, wielofazowe zestawienie SOR).

Gdy państwa wysyłające potwierdzą udział swoich wojsk oraz wytypują miejsca dyslokacji, dowódca NATO uzgadnia z państwem - gospodarzem ilość i miejsca oględzin, które należy przeprowadzić, aby dopracować SOR oraz uzgodnienia wdrożeniowe (JIA). Dowódca NATO i państwo - gospodarz wykonają projekt programu oględzin miejsc oraz powiadomią o tych ustaleniach państwa wysyłające i dowódców NATO. Zestawienia SOR jednostek powinny być opracowane na możliwie najniższym szczeblu, aby ująć wszystkie wymagania zgłaszane przez jednostkę. Następnie dowódca NATO wysyła notę zapraszającą państwa wysyłające i właściwe dowództwa NATO do uczestnictwa w rekonesansie miejsc.

**Schemat 9. Algorytm procesu planowania HNS na etapie 4**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie *AJP 4.5*.

Podczas przeglądu każdej pozycji państwa wysyłające dokonają odniesienia szczegółowych potrzeb ujętych w (SOR) do możliwości wsparcia przez państwo - gospodarza (HN). Informacja ta stanowić będzie zasadniczy element dla końcowego etapu procesu planowania tzn. wypracowania wspólnych uzgodnień wdrożeniowych (JIA). Przedstawiciele państwa wysyłającego przegrupowujący się na rekonesans powinni wypełnić dane w SOR (stosując wzór z załącznika G do AJP 4.5).

W celu bardziej formalnego udokumentowania informacji - mogą one następnie być zmienione w załączniki JIA (załącznik H do AJP 4.5)[80].

**Wnioski**:

- końcowym efektem etapu czwartego będzie komplet szczegółowych zestawień potrzeb (SOR) od każdego państwa wysyłającego oraz formacji NATO dostarczanych do państwa – gospodarza,
- format SOR będzie wykorzystany jako podstawa opracowania załączników do uzgodnień wdrożeniowych (JIA) przedstawiających potrzeby HNS.

### 1.2.2.5. Wypracowanie wspólnych uzgodnień wdrożeniowych

Sztab logistyki dowódcy NATO we współpracy z państwem - gospodarzem, koordynuje pracę nad **wspólnymi uzgodnieniami wdrożeniowymi (JIAs)**. Po analizie szczegółowych SORs, państwo - gospodarz potwierdza możliwości zabezpieczenia zgłaszanych potrzeb w zakresie HNS oraz określa niedobory. Następnie wypełnia się załączniki - arkusze uzgodnień wdrożeniowych (JIA), określając w ten sposób podstawy zabezpieczenia każdej potrzeby włącznie z cenami.

W JIA wyszczególnia się także szczegółowe procedury realizacyjne dla poszczególnych miejsc/obiektów. Uzgodnienia[81] te stanowią ostatni etap: są one planami wykonawczymi odnoszącymi się do szczegółowych zestawień potrzeb (SOR), a zatem spełniającymi wymagania państw wysyłających. Podczas piątego etapu przygotowane będą uzgodnienia wdrożeniowe (**JIA**). Planowanie JIA jest zdecentralizowane i będzie prowadzone na jeden z dwóch sposobów.

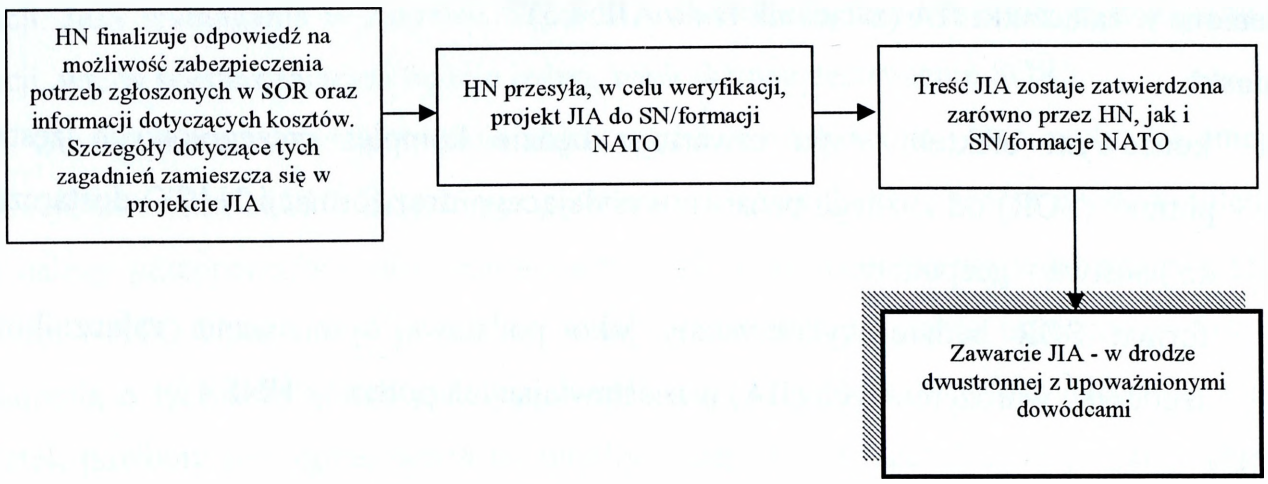
Uzgodnienia wdrożeniowe - podobnie jak uzgodnienia techniczne zawierają uwarunkowania finansowe, które w tym przypadku służą jako zasadnicze „porozumienie / kontrakt" pomiędzy państwem - gospodarzem i państwami wysyłającymi / dowódcą NATO na zabezpieczenie specyficznego HNS. W rezultacie będą one zwykle podpisywane w drodze dwustronnej nawet, jeśli były opracowane wspólnie.

---

[80] Dla lotnisk – w miejsce załącznika G, powinien być stosowany bardzo szczegółowy kwestionariusz przeglądu lotniska oraz SOR, które są załączone jako dodatek nr 1 do *ALP 13*).

[81] Uzgodnienia w zakresie HNS (HNSA) - dokumenty, wyszczególniające zakres wsparcia oraz uzgodnienia polityczne, prawne i/lub finansowe dokonane przez władze narodowe i NATO, które są niezbędne do zabezpieczenia HNS na potrzeby operacji i ćwiczeń prowadzonych przez NATO. Dokumenty te mogą obejmować, ale nie tylko, porozumienia ogólne (MOU) i związane z nimi, dokumenty niższej rangi, jak uzgodnienia techniczne oraz wdrożeniowe, [w:] MC 334/1.

**Schemat 10. Algorytm procesu planowania HNS na etapie 5**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie *AJP 4.5*.

W JIA podobnie jak w uszczegółowionych SOR precyzuje się siły, które należy zabezpieczyć. Gdy w następstwie rekonesansu pozycji planowanych do wykorzystania uaktualni się szczegółową wersję SOR uzgodnienia wdrożeniowe powinny zostać opracowane przez przedstawicieli państw wysyłających i gospodarza, w których powinni oni dalej sprecyzować miejscowe procedury i uwarunkowania dla poszczególnych pozycji. We wszystkich możliwych przypadkach powinno podejmować się taki sposób postępowania, aby opracować wspólne uzgodnienia wdrożeniowe (JIA) dla danej pozycji, z uwzględnieniem oddzielnych potrzeb każdego państwa wysyłającego i wyraźnie potwierdzonych możliwości państwa - gospodarza (włączając szczegółowe warunki realizacji).

**Wnioski**:

- końcowym efektem etapu piątego będzie jeden lub więcej kompletów JIA dla każdej pozycji rozmieszczenia wojsk,
- uzgodnienia wdrożeniowe są dokumentami wykonawczymi - zatem muszą one szczegółowo określać sposoby zabezpieczenia potrzeb wydzielonym siłom,
- załączniki do JIA określą specyficzne wsparcie zgodnie z dokonanymi uzgodnieniami.

### 1.2.3. Koordynowanie procesu planowania w zakresie HNS

Planowanie HNS do działań w wypadku zagrożenia lub ćwiczeń jest procesem wielostronnym i wymaga wspólnego rozumienia sytuacji i stanu dostępnych zasobów. Potrzebne jest zaangażowanie wysokich przełożonych (poziomu strategicznego i operacyjnego), którzy dysponując określonymi danymi znajdą właściwe podejście do problemów i będą koordynować zarządzanie HNS. Częste będą też przypadki zwracania się do gospodarza o wsparcie przez szereg państw wysyłających wojska. Także z tej przyczyny

planowanie HNS musi być koordynowane by uniknąć niepotrzebnego powielania wysiłku, jak również dla wprowadzenia mechanizmu aktualizowania planów w oparciu o doświadczenia z ich zastosowania. Dla efektywności HNS ważne jest zaangażowanie sztabów wszystkich szczebli i reprezentantów wszystkich zaangażowanych państw. Jednocześnie doświadczenia NATO podpowiadają konieczność ograniczenia liczby punktów kontaktowych między HN, SN i dowódcami NATO, zwłaszcza we wczesnym stadium realizacji HNS.

W zasadzie każdy kraj powinien posiadać jeden – główny – POC dla całości spraw HNS. Musi on jednak dysponować wystarczającymi kompetencjami by pośredniczyć w kontaktach ze wszystkimi zainteresowanymi. Staranna koordynacja zapewni harmonizację wysiłków i przejrzystość procesu planowania. Efektem powinna być ekonomizacja wykorzystania zasobów oraz czasu wydzielonego (będącego w dyspozycji) na planowanie. Planowanie HNS odbywa się jednocześnie i w koordynacji z planowaniem operacyjnym. Zastosowanie planowania długoterminowego (przydatnego na dłużej) zapewnia, że porozumienie ogólne (MOU) i porozumienia techniczne (TAs) mogą wykorzystywać dowódcy strategiczni (SCs)[82] NATO w pracach nad ogólnymi planami obrony. W planowaniu konkretnych działań można wykorzystać istniejące, aktualne porozumienia HNS albo aktualizować ich przydatność dla podejmowanej misji. Jeśli potrzebne są dodatkowe porozumienia, to muszą one zapewnić zarządzanie HNS przez dowódcę NATO i wspierać misję. Łączenie planowania operacyjnego i logistycznego (w tym HNS) jest bardzo ważne. Koncepcje zabezpieczenia logistycznego wpływają, bowiem także na koncepcje operacyjne zawarte w planie działań lub ćwiczenia. Wymaga to dobrej koordynacji między planistami sztabu NATO, państwami wysyłającymi wojska i gospodarza. Realizuje się ją przez serię planistycznych konferencji logistycznych, poprzedzających działania. Współpraca jej uczestników pozwoli zaplanować HNS w zgodzie z planem operacyjnym.

W następnych częściach przedstawione będą wymagania dotyczące HNS w zakresie zabezpieczenia logistycznego[83], jak również omówione zostaną obowiązki i uprawnienia a także realizacja HNS w zakresie logistycznego wsparcia.

---

[82] SC – (Strategic Command) - dowództwo strategiczne, [w:] *AJP 4.5*..., op.cit.

[83] Logistyka - według terminologii - sojuszniczej to dziedzina zajmująca się planowaniem przemieszczania wojsk oraz utrzymaniem zdolności bojowej sił zbrojnych. Obejmuje aspekty działalności wojskowej dotyczącej: projektowania; prac badawczo-rozwojowych, pozyskiwania, przechowywania, transportu, dystrybucji, utrzymania i konserwacji, ewakuacji oraz pozbywania się uzbrojenia, sprzętu i środków materiałowo-technicznych; transportu; pozyskiwania lub budowy, utrzymania i konserwacji, użytkowania oraz pozbywania się budynków i instalacji; pozyskiwania lub świadczenia usług; wparcia medycznego, [w:] *AAP-6*..., op. cit.

## 1.3. Zabezpieczenie logistyczne SZ NATO w aspekcie HNS

**Celem tej części dysertacji** jest zaprezentowanie zasad i założeń zabezpieczenia logistycznego występujących w Sojuszu mając na uwadze problematykę HNS. Aby zadanie to zrealizować główną uwagę skupiłem na przedstawieniu obowiązującej w państwach NATO terminologii logistycznej dotyczącej zabezpieczenia logistycznego SZ NATO. W rozdziale wyspecyfikowałem oraz scharakteryzowałem najważniejsze zagadnienia dotyczące zabezpieczenia logistycznego w kontekście wsparcia działań państwa – gospodarza.

### 1.3.1. Założenia ogólne zabezpieczenia logistycznego SZ NATO

**Problematykę HNS można rozpatrywać** jako jeden z elementów środowiska operacyjnego, a jego stan i możliwość determinują: historia regionu (i konfliktu), psychika i kultura państwa-gospodarza, czynniki religijne i regionalne, warunki fizyczno-geograficzne, stan gospodarki, w tym infrastruktura, prawo, organizacja państwa (administracji publicznej) i klimat, a także: percepcja publiczna operacji, jej miejscowych, europejskich i ogólnoświatowych aspektów. Z przeprowadzonej analizy wynika, że HNS faktycznie przewija się przez wszystkie fazy operacji. **Jest składową przyjęcia sił wzmocnienia, koncentracji, ruchu i bezpieczeństwa wojsk, utrzymania linii komunikacyjnych, a w końcu wsparcia działań wojsk NATO** oraz ochrony miejscowej ludności i instalacji.

**Ujęcie logistyczne HNS** eksponuje, że zabezpieczenie logistyczne jest funkcją, która musi zostać zrealizowana, aby możliwe było wygenerowanie siły militarnej w określonym miejscu i czasie, i że jest nieodzownym warunkiem koniecznym powodzenia operacji. To także środek podtrzymywania zdolności wojsk do działania i ważny obiekt zainteresowania dowódców w procesie dowodzenia. Dobrze funkcjonująca logistyka wzbudza ponadto zaufanie do przełożonych i podnosi morale wojsk[84].

Doświadczenia wojenne pokazują, że **podejmowane misje muszą mieścić się w granicach wydolności logistyki**. Należy ważyć zamiary i potrzeby z możliwościami, ale i maksymalnie wykorzystywać posiadane zasoby, także miejscowe – państw w obszarze operacji[85]. Organizacja logistyki musi wyzwalać możliwie największą swobodę użycia (działania) wojsk. Nieekonomiczne zaplecze, nadmiernie skoncentrowane i mało mobilne jest ciężarem, który krępuje działania wspieranych wojsk i może być dodatkowym problemem

---

[84] Szerzej na ten temat, [w:] H. Szafran, *Wsparcie działań wojsk NATO na terytorium Polski (Host Nation Support)*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2003.
[85] Ibidem.

(„przeciwnikiem"), którego opór (bądź bezwładność) trzeba pokonywać.

**Współczesna logistyka wojskowa** jest ukształtowana strukturą, obejmującą szeroko rozumiane zasilanie wojsk w środki materiałowe i usługi[86]. Polska podejmuje różne przedsięwzięcia logistyczne umożliwiające skuteczną i efektywną realizację procesów integracyjnych z NATO. Procesy te obejmują logistykę, w tym zaopatrzenie i transport. Ich poprawne definicje pozwalają zrozumieć istotę procesów integracyjnych logistyki SZ RP z logistyką sił NATO **w celu osiągnięcia pożądanego poziomu wsparcia działań państwa - gospodarza**. Według poglądów obowiązujących w NATO właściwa organizacja logistyki połączonych sił zbrojnych wpływa nie tylko na wynik poszczególnych operacji, ale i na ostateczny wynik wojny, a także zapewnia bezkolizyjne przejście z czasu pokoju na okres wojny[87]. W planach rozwoju sił zbrojnych, w przewidywaniu potrzeb i określaniu możliwości materiałowo-technicznych, medycznych oraz transportowych zarówno w przestrzeni, jak i czasie logistyka zajmuje ważne miejsce[88].

Termin logistyka nie jest pojęciem nowym[89]. Jego historia sięga dalekiej przeszłości, a źródeł tego pojęcia poszukuje się w greckich słowach LOGOS lub LOGICOS (liczenie, sztuka liczenia, prawidłowo myślący, rozsądny). Do pierwszego z tych słów nawiązał cesarz bizantyjski Leontos VI, który na początku X w. n. e. napisał w języku greckim dzieło pod nazwą „Sumaryczne wyłożenie sztuki wojennej". Opisał w nim obok strategii i taktyki, trzecią naukę wojenną - logistykę[90]. **W. Stankiewicz określa logistykę wojskową** w sposób następujący: „Tak, więc logistyką wojskową jest planowanie i realizacja zabezpieczenia materiałowego narodowych sił zbrojnych oraz stworzenie odpowiednich warunków do wykonania ich zadań"[91]. Problematykę dotyczącą ewolucji logistyki przybliżyli również m.in.: **E. Chylak**[92], **S. Dworecki**, **K. Ficoń**[93], **T. Kamiński**, **W. Miszalski**, **K. Pajewski**, **E. Nowak**[94], **W. Stankiewicz**[95], **M. Sułek**[96], **Z. Stachowiak**[97] oraz **J. Szkoda**.

Charakter dysertacji ze względu na objętość nie pozwala na przeprowadzenie

---

[86] Zob. M. Daniluk, *Wojsko w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1994, s. 141.
[87] Zob. K. Pajewski, *Logistyczny*..., op. cit, s. 65.
[88] Zob. S. E. Dworecki, Logistyka w wojsku, Warszawa 1996, s. 17.
[89] Zob. W. Stankiewicz, *Logistyka*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 1968, s. 40.
[90] Zob. T. Kamiński, *Logistyka i marketing razem czy osobno*, AON, Warszawa 1999, s. 8.
[91] W. Stankiewicz, Logistyka..., op. cit., s. 56.
[92] Zob. E. Chylak, *Logistyka w strategii wojskowej*, AON, Warszawa 1994.
[93] Zob. K. Ficoń, *Logistyka – trzeci wymiar sztuki wojennej*, [w:] *Sztuka wojenna. Konteksty teoretyczne i praktyczne*, praca pod red. M. Krauze i B.M. Szulca, wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2000; K. Ficoń, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001.
[94] Zob. E. Nowak, *Logistyka wojskowa*...., op. cit.
[95] Zob. W. Stankiewicz, *Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej*, AON, Warszawa 1995.
[96] Zob. *Wybrane zagadnienia logistyki i ekonomiki wojskowej*, pod red. M. Sułka, AON, Warszawa 1996, s. 7.
[97] Zob. Z. Stachowiak, Polityka gospodarczo-obronna, AON, Warszawa 1996.

**szerokiej analizy związków HNS z logistyką wojskową**, natomiast konieczne wydaje się przedstawienie krótkiego zarysu poglądów na podstawowe terminy i definicje związane z logistyką dla uzmysłowienia jej roli i miejsca w procesie przygotowania i prowadzenia wsparcia działań państwa - gospodarza.

W literaturze zagranicznej i krajowej nie ma dotychczas powszechnie przyjętej definicji logistyki[98]. Poszczególni autorzy akcentują różne znaczenia tego pojęcia, odnosząc je zarówno do praktyki gospodarczej, jak i dziedziny wiedzy ekonomicznej[99]. Na użytek 19 państw Sojuszu obowiązująca jest definicja logistyki zawarta w AAP-6[100]. **Logistyka według doktryny narodowej operacje połączone OP/01** definiowana jest jako nauka o planowaniu i realizowaniu przewozów wojsk oraz utrzymywaniu ich w gotowości do użycia[101]. Logistyka obejmuje te aspekty działalności wojskowej, które dotyczą:

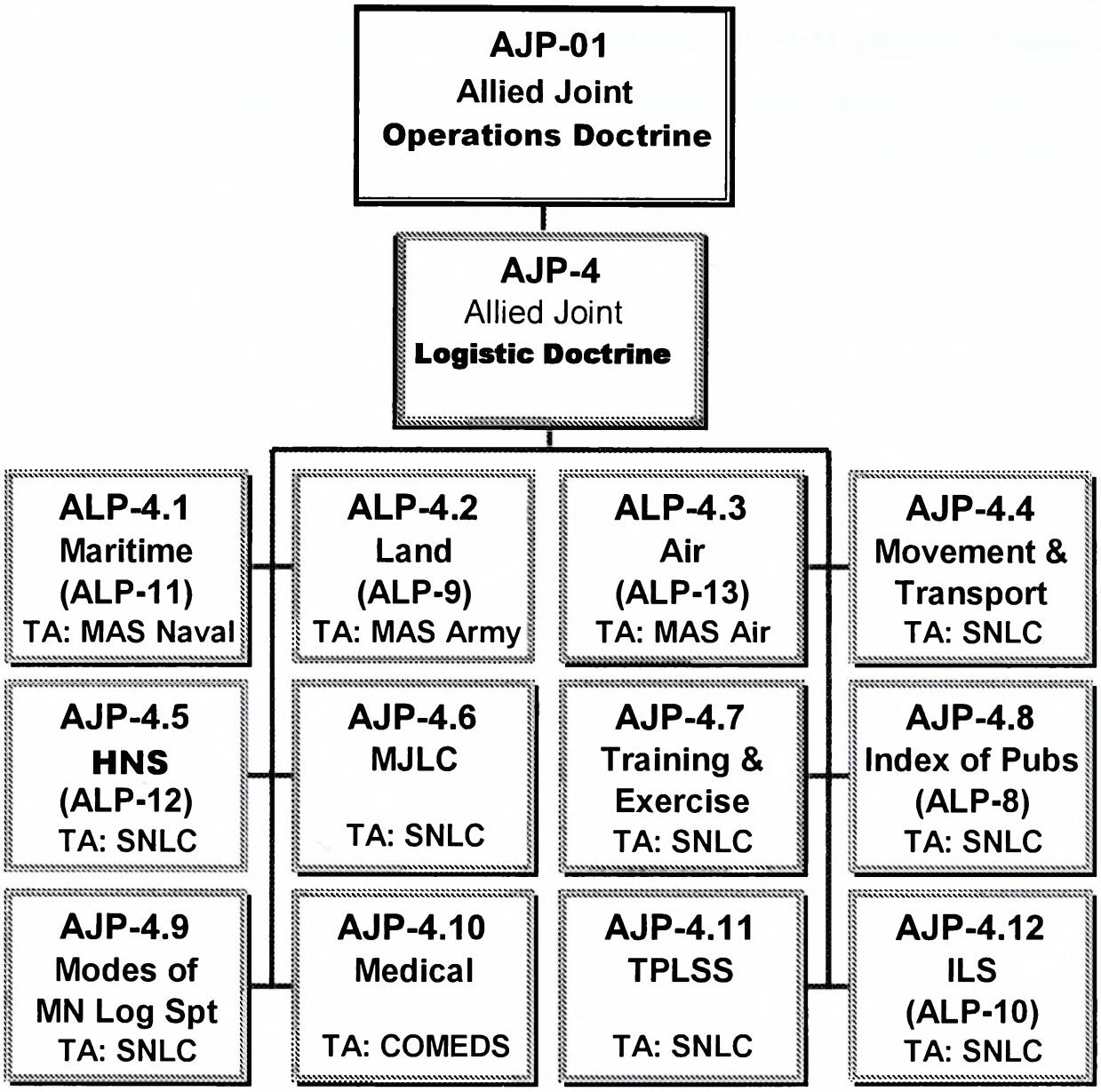
1. Projektowania, rozwoju, pozyskiwania, przechowywania, dystrybucji, transportu, utrzymania i użytkowania uzbrojenia i sprzętu wojskowego;
2. Pozyskiwania lub budowy, utrzymania, użytkowania i zarządzania obiektami;
3. Pozyskiwania i świadczenia usług;
4. Zabezpieczenia medycznego i służby zdrowia;
5. Przemieszczania stanów osobowych[102].

Źródeł nowoczesnej koncepcji logistyki można szukać w rozwoju logistyki wojskowej w czasie II wojny światowej i oczywiście po jej zakończeniu, do czasów nam współczesnych. Wojna w Zatoce Perskiej potwierdziła znaczenie logistyki dla skuteczności działań wojennych. Wojnę tę nazywano wręcz „wojną logistyczną", a dowódcy wojskowi i cywilni wielokrotnie podkreślali znaczenie zintegrowanego łańcucha dostaw wspierającego właściwe działania wojenne. Nie ulega wątpliwości, że to właśnie koncepcja zintegrowanej logistyki przesądziła o powodzeniu tych działań w czasie działań w Zatoce Perskiej i Iraku. W dostępnej literaturze fachowej istnieje wiele różnych definicji i określeń odnoszących się do procesu wsparcia działań państwa - gospodarza (w tym i do pojęcia logistyka). Jedna z nich określa proces HNS jako integralną część funkcji logistyki w procesie planowania operacyjnego NATO[103]. Rozważania na temat założeń zabezpieczenia logistycznego rozpocznę od przedstawienia dokumentów tworzących jej podstawy prawne.

---

[98] Zob. T. Kamiński, *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, AON, Warszawa 1996, s. 27.
[99] Zob. L. Grabarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 1995, s. 283.
[100] *AAP-6*..., op. cit.
[101] Zob. Doktryna narodowa operacje połączone..., op. cit.
[102] Zob. J. Wojtczak, *Polskie cele interoperacyjności logistyki sił zbrojnych w aspekcie doktryny logistycznej NATO*, LOGISTICS 98 Polskie Towarzystwo Logistyczne, Poznań 1998, T II, s. 202.
[103] *AJP 4.5*..., op. cit.

**Schemat 11. Hierarchia dokumentu AJP 4.5**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie *AJP 4*.

Ujęcie logistyczne wyrażone najpełniej w doktrynie logistycznej AJP – 4.5 postrzega **HNS jako jeden z aspektów** scenariusza każdej operacji lub ćwiczenia, a **proces HNS jako integralną część funkcji logistyki**, uzupełniającą możliwości organicznych sił logistyki przybywających wojsk NATO. HNS uczestniczy więc w „produkowaniu" siły bojowej wojsk, mnożąc ich możliwości w proporcji odpowiedniej do skali sił i środków zaangażowanych przez gospodarza, jego wkładu kapitałowego[104]. W ujęciu sojuszniczym zwraca się szczególną uwagę na zaspokojenie potrzeb i interesów wojsk NATO i państw sojuszniczych w prowadzonych operacjach i ćwiczeniach. Podkreśla się przy tym wymóg niezawodności, sprawności oraz efektywności ekonomicznej wsparcia. „**Kluczowym elementem tego**

[104] Zob. H. Szafran, *Wsparcie działań*..., op. cit.

**podejścia" jest zastosowanie koncepcji połączonej i wielonarodowej logistyki** zabezpieczającej potrzeby połączonej operacji, co jednak wymaga skoordynowania planowania i realizacji HNS na drodze negocjacji i wielonarodowych uzgodnień. Takie właśnie podejście zrodziło obowiązujące obecnie poglądy na HNS zawarte w AJP-4.5.

**AJP-4.5**[105] jest trzecim co do ważności, w hierarchii dokumentów logistycznych w sposób szczególny wzmacniający zasady i kierunki działania zawarte w MC **319/1**[106], **MC 334/1**[107] i **MC 411**[108] ogólnych wytycznych w zakresie HNS zawartych w **AJP 4**, „Sojuszniczej Doktrynie Logistycznej dla Połączonych Sił"[109]. Inną grupą materiałów, mającą **zasadnicze znaczenie** dla problematyki logistycznej są bazujące na doświadczeniach sojuszniczych **dokumenty NATO**. Najstotniejsze z nich to **publikacje regulujące wsparcie logistyczne**, tj. **AJP-4**[110], **AJP-4.4**[111], **AJP-4.6**[112], **AJP-4.10**[113], **ALP -13**[114], **MC 336**[115], publikacje operacyjne **OP/01**[116], **AJP-01**[117], **AJP-3**[118] i **AJP-3.2**[119]. Rolę szczególną odgrywa synteza problematyki logistycznej NATO – **podręcznik logistyki NATO**[120], poświęcający sprawom HNS znaczną uwagę, a także wskazujący literaturę przedmiotu. Istotnymi są też **STANAGI**[121] regulujące ważne kwestie w zakresie logistyki (zobacz załącznik 1). Oprócz wyżej wymienionych istnieje wiele innych dokumentów specjalistycznych bezpośrednio lub pośrednio dotyczących logistyki.

W Polsce organizację i zarządzanie logistyczne w procesie realizacji HNS, reguluje **Rozkaz Nr 2/log/P4 Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 04.01.2002 r.** w sprawie wdrożenia w Siłach Zbrojnych RP systemu realizacji zadań wynikających z obowiązków

---

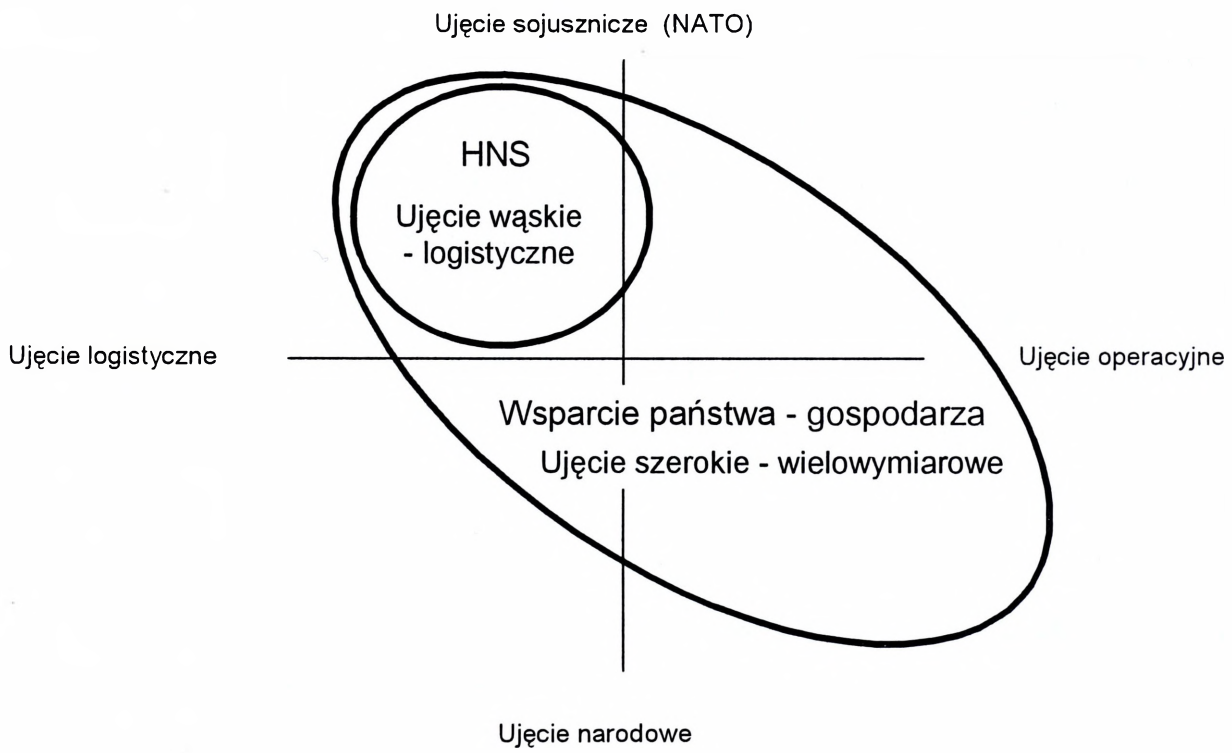
[105] *AJP-4.5*..., op. cit.
[106] *MC 319/1 - Kierunki działania i zasady funkcjonowania logistyki w NATO.*
[107] *MC 334/1 - Kierunki działania i zasady funkcjonowania HNS w NATO.*
[108] *MC 411 - Zasady współpracy cywilno-wojskowej NATO (CIMIC).*
[109] Patrz, *AJP 4.5*..., op. cit.
[110] *AJP-4 - Sojusznicza doktryna połączonej logistyki.*
[111] *AJP-4.4 - Sojusznicza połączona doktryna transportu i ruchu wojsk.*
[112] *AJP-4.6 - Doktryna wielonarodowego połączonego centrum logistycznego.*
[113] *AJP-4.10 - Sojusznicza doktryna połączonego wsparcia medycznego.*
[114] *ALP 13 - Logistyczna doktryna i procedury Sił Powietrznych.*
[115] *MC 336 – Koncepcja przemieszczania i transportu dla potrzeb NATO.*
[116] *OP/01 - Doktryna narodowa operacje połączone*..., op. cit.
[117] *AJP-01, Połączona doktryna Sojuszu.*
[118] *AJP-3 - Operacje Połączone Sojuszu.*
[119] *AJP-3.2 - Działania komponentu lądowego.*
[120] *NATO Logistics Handbook*, wyd. 3, Brussels 1997.
[121] STANAG 2034 LOG - *Sojusznicze procedury transakcji dotyczące zaopatrzenia wojsk lądowych*, STANAG 2135 LOG - *Procedury wsparcia logistycznego w nagłych sytuacjach,* STANAG 2456 M&T - *Dokumenty transportu i ruchu,* STANAG 2952 INT - *Procedury wydzielania stref ograniczonego ruchu dla samolotów wojskowych NATO podczas wykorzystywania wojskowych lotnisk innych państw NATO,* STANAG 3113 LOG - *Zapewnienie wsparcia dla przybywającego personelu, samolotów i pojazdów,* STANAG 3381 LOG - *Znormalizowane procedury kompensacyjne NATO oraz formularze zapotrzebowania i potwierdzenia uzyskania wsparcia w postaci dostaw i usług,* STANAG 3430 ACS - *Wymagania w zakresie wzajemnych usług lotniczych.*

państwa – gospodarza, a także stworzenia warunków do utworzenia systemu wsparcia dla sił Sojuszu przebywających na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Zgodnie z doktryną narodową operacje połączone OP/01 **podstawowym zadaniem stojącym przed logistyką wojskową** jest zabezpieczenie potrzeb Sił Zbrojnych RP w zakresie zabezpieczenia materiałowego, technicznego, medycznego, transportowego i infrastruktury wojskowej w czasie pokoju, kryzysu, zagrożenia i wojny[122].

Według H. Szafrana wsparcie państwa - gospodarza może być rozpatrywane w różnych ujęciach, przedstawiane w określony sposób, z określonego punktu widzenia. Przede wszystkim są to ujęcia: 1) logistyczne; 2) operacyjne, 3) sojusznicze; 4) narodowe. (patrz schemat 12).

**Schemat 12. Cztery wymiary pojęcia „Host Nation Support"**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie, H. Szafran, *Wsparcie działań wojsk NATO na terytorium Polski (Host Nation Support)*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2003, s. 37.

**Integracja systemu logistycznego SZ RP** opiera się na ścisłym współdziałaniu i wykonywaniu zadań w ramach realizowanych procesów logistycznych - podsystemów funkcjonalnych logistyki. Występuje ona równocześnie z pogłębiającą się funkcjonalnością i precyzją wewnętrznej integracji logistyki wojskowej oraz coraz szerszą współpracą

---

[122] Zob. *OP/01*: *Doktryna narodowa operacje*..., op. cit., p. 7002.

z logistyką gospodarki narodowej. **Polskie Siły Zbrojne od kilku lat doskonalą zasady i formy interoperacyjności zewnętrznej w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego**[123]. Obowiązek realizacji kolejnych stopni standaryzacji systemu logistycznego w celu integracji z systemami logistycznymi armii NATO – od kompatybilności poprzez interoperacyjność, wymienność do wspólności w zaopatrywaniu, technice, transporcie, zabezpieczeniu medycznym i infrastrukturze – został nałożony na Polskie Siły Zbrojne wraz z przyjęciem Polski w struktury NATO. **Zupełnie nowym elementem europejskiej polityki obronnej** jest idea sformowania wielonarodowych połączonych SZ Unii Europejskiej (SZ UE)[124], do których – już w 1999 r. – wstępny akces zgłosiła także Polska[125].

Proces integracji naszych SZ z NATO skupiony jest ostatnio na asymilacji **„Doktryny działań połączonych sił sojuszniczych"**[126] zawierającej już wstępne założenia organizacji i działań zarówno sojuszniczych, jak i koalicyjnych CJTF[127]. **Transformacja naszej armii dotyczy także logistyki** rozumianej w tym wypadku jako część SZ przeznaczona do zabezpieczenia logistycznego wojsk.

Specjalistycznymi uzupełnieniami doktryny operacyjnej NATO w tym zakresie są m.in.: nowa wersja „Doktryny połączonej logistyki sojuszniczej"[128] oraz „Doktryna wielonarodowych połączonych centrów logistycznych"[129]. Tym samym konieczność weryfikacji i uzupełnienia koncepcji naszych SZ dotyczy także koncepcji ich logistyki[130]. Efektywne wsparcie logistyczne ma fundamentalne znaczenie dla pomyślności wszelkich operacji prowadzonych przez te siły[131].

W ramach dostosowania obszarów logistycznego zabezpieczenia funkcjonowania sił zbrojnych do założeń przyjętych w NATO wyróżnia się w logistyce polskich sił zbrojnych **logistykę produkcji i logistykę konsumenta** (patrz schemat 13).

Logistyka jako nauka o planowaniu i realizowaniu zawiera w sobie elementy teoretyczne (**planowanie**) i przedsięwzięcia praktyczne (**realizowanie**). Dlatego w strukturze logistyki NATO-wskiej występuje **logistyka planistyczna**, odnoszona do procesów społeczno-politycznych, planowania strategicznego, planowania logistycznego i kierowania

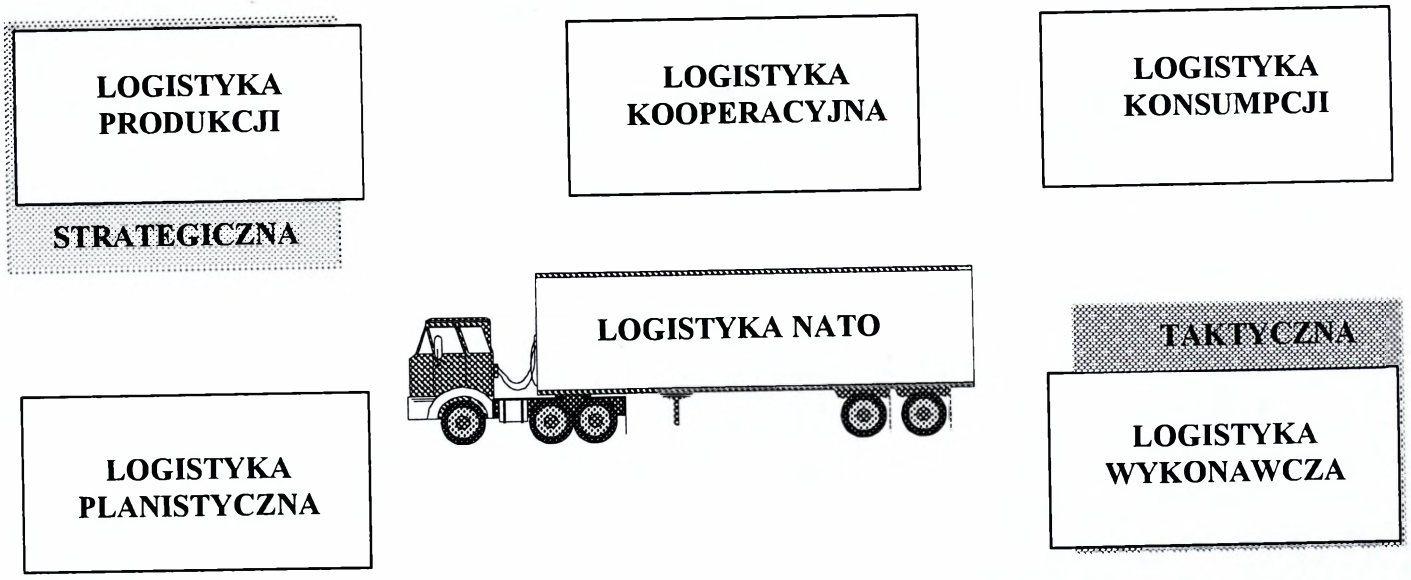
---

[123] Zob. Decyzja Ministra Obrony Narodowej Nr 145/MON z dnia 14 sierpnia 1997 r.
[124] SZ UE oficjalnie noszą nazwę „siły reagowania" – SR (Reaction Forces – RF) UE.
[125] Zob. W. Drążczyk, *Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych*, AON, Warszawa 2002, s. 3.
[126] *AJP-01*: *Alied Joint Operations Doctrine*, Brussels 2000.
[127] W polskiej literaturze terminem CJTF nazywane są też „doraźnymi siłami zadaniowymi". Termin „Combinat Forces" – będący synonimem „Multinational Forces" oraz „Alied Foeces" – stosowany jest w NATO do ogólnego określenia sił wielonarodowych, [w:] *AAP-6*..., op. cit.
[128] *AJP-4*: *Allied Joint Logistics Doctrine*, Brussels 2002.
[129] *AJP-4.6*: *Multinational Joint Logistics Centre (MJLC) Doctrine*, Brussels 2002.
[130] Zob. W. Drążczyk, *Logistyka sił powietrznych*..., op. cit., s. 5.
[131] Zob. M. A. Obrusiewicz, *Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF*, AON, Warszawa 2002, s. 59.

zabezpieczeniem logistycznym i **logistyka wykonawcza** związana z fizycznymi przepływami materiałów, towarów, usług oraz informacji i finansów składających się na kompleksowe zabezpieczenie logistyczne operacji wojskowych sił zbrojnych NATO.

**Logistyka planistyczna** (patrz schemat 13) obejmuje problemy z zakresu polityki i strategii logistycznej NATO, podstawowe zasady planowania logistycznego oraz procedury operacyjnego dowodzenia i kierowania zabezpieczeniem logistycznym sił zbrojnych NATO w czasie prowadzenia operacji wojskowych w okresie pokoju, kryzysu i wojny. W jej zakres wchodzi też współpraca cywilno-wojskowa organów NATO z władzami cywilnymi państw członkowskich. Natomiast **logistyka wykonawcza** (patrz schemat 13) dotyczy procesów logistycznych, które dla potrzeb praktycznych zostały ujęte w postaci spójnego systemu logistycznego. Występują w nim zasadnicze podsystemy: **zaopatrywania, utrzymania (eksploatacji), zabezpieczenia medycznego, zabezpieczenia komunikacyjnego przegrupowania i transportu) oraz infrastruktury logistycznej**.

**Schemat 13. Podział rodzajowy logistyki NATO według kryteriów funkcjonalnych**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Ficoń, *Współczesna logistyka wojskowa*, CSOP, Koszalin 2001, s. 127.

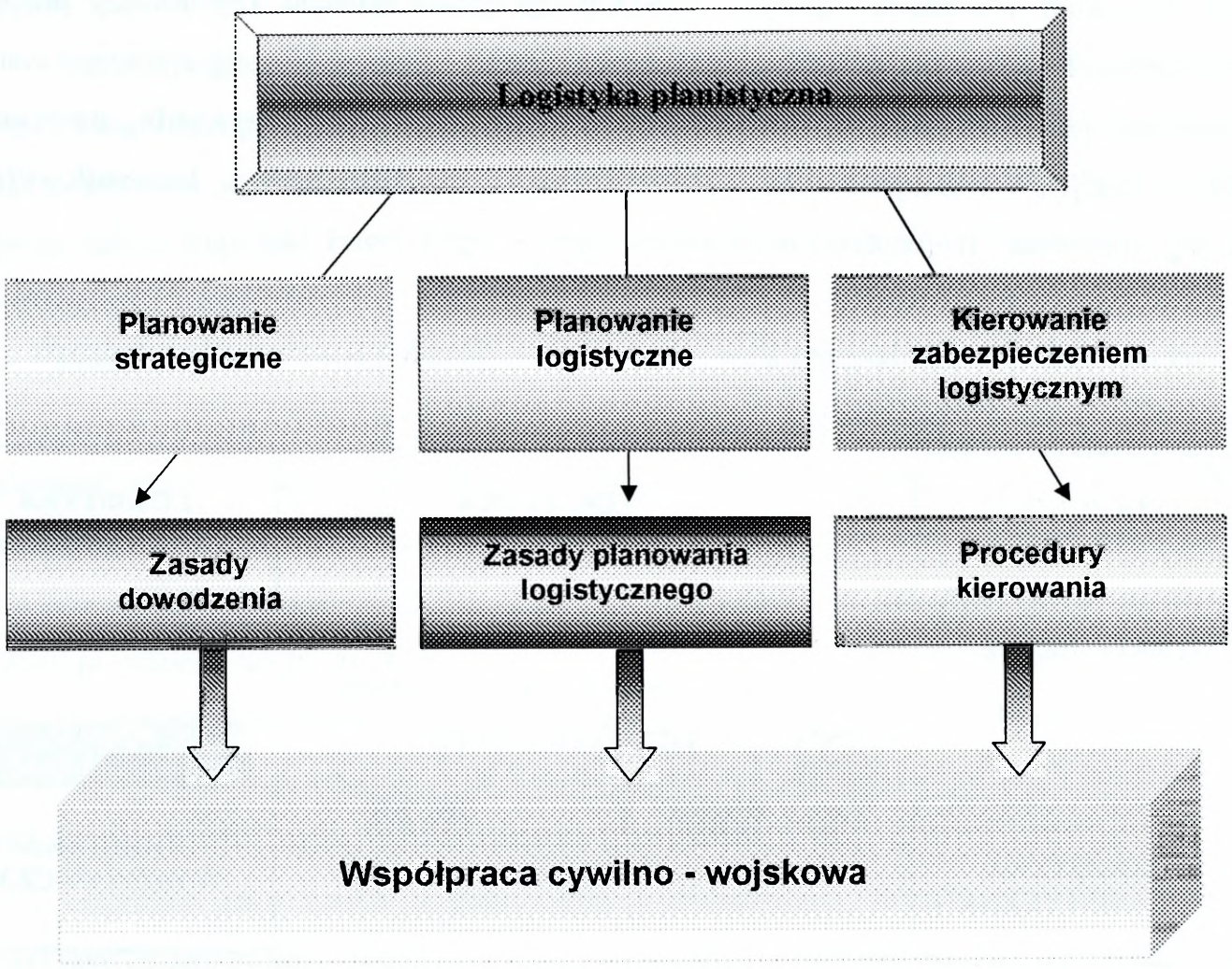
W warunkach NATO zarówno **logistyka planistyczna**, jak też **logistyka wykonawcza** są zasadniczo wspierane za pomocą nowoczesnych technik i technologii informatycznych. Systemy informatyczne, sieci komputerowe oraz pozostałe urządzenia teleinformatyki warunkują dziś sprawne funkcjonowanie logistyki wojskowej na wszystkich szczeblach zabezpieczenia działań bojowych sił zbrojnych NATO.

Logistyka planistyczna obejmuje problemy z zakresu polityki i strategii logistycznej NATO, podstawowe zasady planowania logistycznego oraz procedury operacyjnego

dowodzenia i kierowania zabezpieczeniem logistycznym sił zbrojnych NATO w czasie prowadzenia operacji wojskowych w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

W jej zakres wchodzi też współpraca cywilno - wojskowa organów NATO z władzami cywilnymi państw członkowskich (patrz schemat 14). Tak zdefiniowana logistyka planistyczna bazuje przede wszystkim na osiągnięciach takich dyscyplin naukowych jak, np. politologia, strategia i taktyka wojskowa, prawo międzynarodowe, organizacja i zarządzanie.

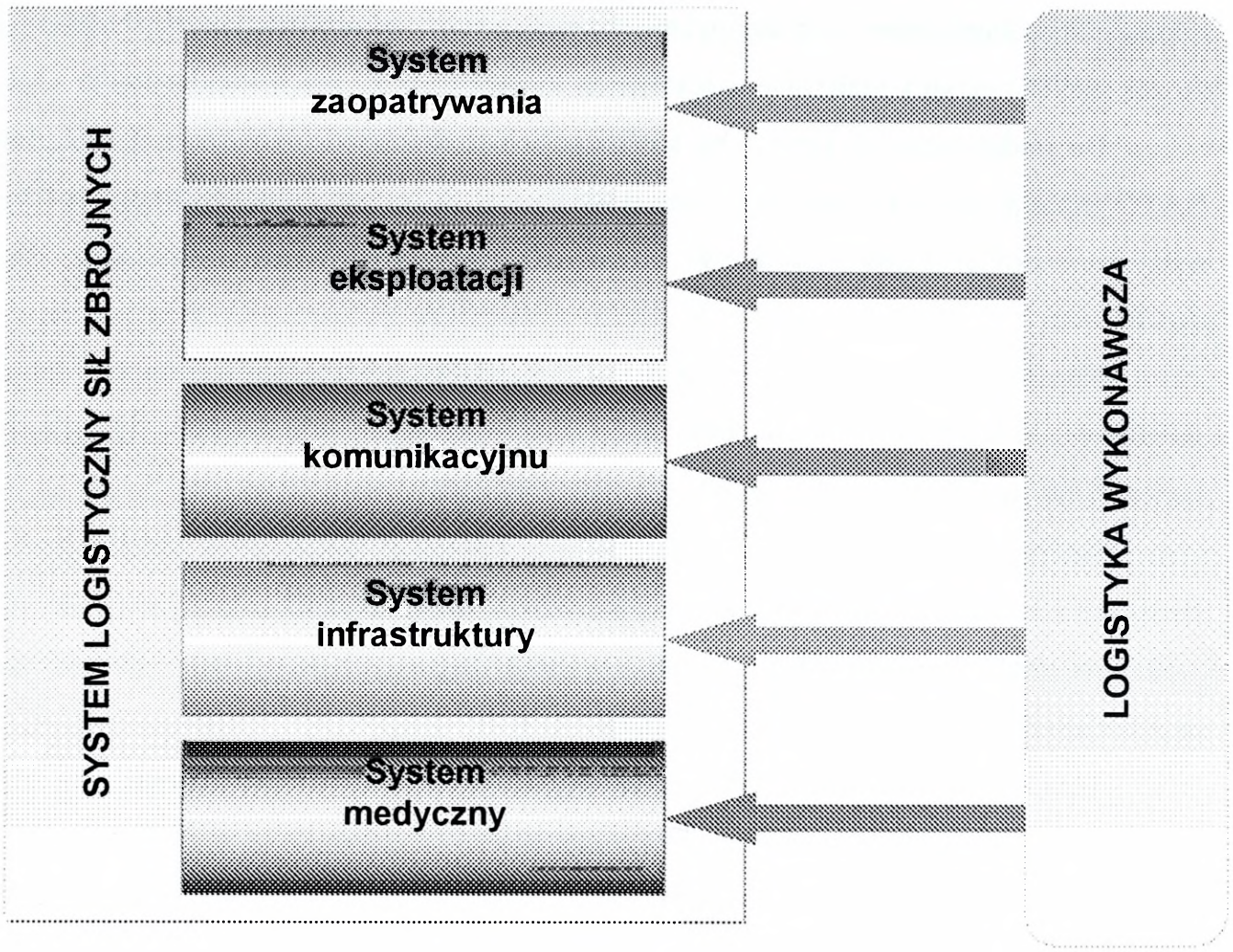
**Schemat 14. Podział logistyki planistycznej NATO**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Ficoń, *Współczesna logistyka wojskowa*, CSOP, Koszalin 2001, s. 127.

Logistyka wykonawcza dotyczy procesów logistycznych, które dla potrzeb praktycznych zostały ujęte w postaci spójnego systemu logistycznego. W systemie tym występuje 5 zasadniczych podsystemów organizacyjno - funkcjonalnych - zaopatrywania, utrzymania (eksploatacji), zabezpieczenia medycznego, zabezpieczenia komunikacyjnego przegrupowania i transportu) oraz infrastruktury logistycznej (patrz schemat 15).

**Schemat 15. Podział logistyki wykonawczej NATO**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Ficoń, *Współczesna logistyka wojskowa*, CSOP, Koszalin 2001, s. 124.

**Logistykę można powszechnie dzielić ze względu na kryterium poziomu** (hierarchii) jej **funkcjonowania**. Mówimy wówczas o logistyce: szczebla strategicznego i szczebla taktycznego. W języku gospodarki rynkowej występuje logistyka produkcji i logistyka konsumpcji. Na pograniczu obu tych logistyk występuje logistyka kooperacyjna (patrz schemat 13), która standaryzuje produkcję pod kątem korzystania z zasobów logistycznych przez poszczególne kraje członkowskie. Jest wiele różnych definicji logistyki i każda z nich kładzie nacisk na jej związek ze strategią, taktyką, przegrupowaniem i produkcją. Niemniej jednak w NATO aktualnie występują definicje i określenia dotyczące obszaru logistyki[132]. W najbardziej zwięzłym znaczeniu są to te aspekty działalności, które dotyczą (schemat 13):

- **Logistyki produkcji**,
- **Logistyki konsumpcji**,

[132] *NATO. Poradnik Logistyki...*, op. cit., s. 31.

- **Logistyki kooperacyjnej**

Logistyka kooperacyjna realizowana jest za pomocą tzw. norm dotyczących odpowiednio standardów: operacyjnych, materiałowych i administracyjnych. NATO - wski proces standaryzacyjny realizowany jest hierarchicznie na poziomach standaryzacji.

**Do podstawowych terminów stosowanych w doktrynie logistycznej sił lądowych NATO należy zaliczyć następujące**: standaryzacja, kompatybilność, interoperacyjność, wzajemna zamienialność środków bojowych i materiałowych, wspólność, umowa standaryzacyjna[133].

**Kompatybilność** (Compatybility) - „Zdolność dwu lub więcej przedmiotów lub części składowych uzbrojenia lub zaopatrzenia do znajdowania się lub działania w tym samym systemie lub środowisku bez wzajemnego oddziaływania na siebie".

**Interoperacyjność** (Interoperability) – „Zdolność systemów, oddziałów lub sił zbrojnych do zapewnienia obsługiwań innych i przyjmowania obsługiwań od innych systemów, oddziałów czy sił zbrojnych i wykorzystania tych usług, jako zamiennych, by umożliwić im efektywne, wspólne działanie".

**Wzajemna zamienialność** (Interchangeability) – „Stan, który istnieje gdy dwa lub więcej przedmiotów posiada takie cechy funkcjonalne i fizyczne, które są ekwiwalentne co do funkcji i trwałości i są parami (wzajemnie) zastępowalne (zamienialne) jeden na drugi bez następstw dla samych przedmiotów lub przedmiotów sąsiadujących, oprócz dostosowania i bez konieczności doboru pasowań i charakterystyk taktyczno – technicznych".

**Wspólność** (Commonality) - „Stan osiągnięty, gdy grupy pojedynczych osób, organizacje lub państwa stosują wspólną doktrynę, procedury i wyposażenie".

**Standaryzacja** (standardization) - „W ramach NATO proces rozwijania koncepcji, doktryn, procedur i zamiarów w celu osiągnięcia i utrzymania najbardziej skutecznych poziomów kompatybilności, interoperacyjności, wzajemnej zamienialności i wspólności w zakresie działań bojowych, organizacji oraz uzbrojenia i sprzętu wojskowego".

**Umowa standaryzacyjna (standardization agreement)** - STANAG - jest jednym z najbardziej popularnych terminów w Sojuszu Północnoatlantyckim. Jest to skrót podanej wyżej angielskiej nazwy „standardization agreement" (NATO), to jest porozumień (umów) standaryzacyjnych NATO. Na potrzeby logistyki opracowano i wdrożono wiele STANAG - ów dotyczących: zaopatrzenia, utrzymania, przegrupowania i transportu, zabezpieczenia medycznego infrastruktury itd.

---

[133] Zob. J. Wojtczak, *Polskie cele interoperacyjności...*, op. cit., s. 204.

**W NATO w zakresie działalności logistycznej wyróżnia się osiem zasad zabezpieczenia logistycznego**. Są to: odpowiedzialność, dostawy zaopatrzenia, współpraca, kompetencje, wystarczalność, ekonomia, elastyczność, wgląd do informacji. Definicje te nie pozostają w sprzeczności z zasadami logistycznymi państw członkowskich NATO. Są one dodatkowym elementem odnoszącym się do logistyki sojuszu.

**Do podstawowych zasad według J. H. Skinnera** można zaliczyć następujące[134]: Jedność celów; Gotowość; Żywotność; Gospodarność; Wrażliwość; Zaradność. Zwrócić należy uwagę, że każdej zasadzie logistycznej J. H. Skinnera są przypisane po cztery różne treści. Aby w pełni wykorzystać atuty każdej zasady, trzeba uwzględnić nie tylko ich treści, ale ponadto osiem charakterystyk stałych.

Za wyjątkowo trafne trzeba uznać uogólnienia dokonane przez **Jamesa A. Hustona,** specjalistę historii wojskowej, który wnikliwie zaprezentował studium historii systemów zaopatrywania armii amerykańskiej od czasów wojny o niepodległość do wojny koreańskiej. W pierwszej wersji, zaprezentowanej w 1979 r., Huston uznawał zasady za punkt wyjściowy w procesie stanowienia i rozwijania doktryny i praktycznych systemów logistyki. Zasady miały być regułami postępowania, które można łamać tylko świadomie, w przekonaniu, że nie nadają się one w danych warunkach. Zasady pozwalają myśleć o zadaniach logistyki, pełnią rolę wytycznych, ale nie zwalniają od szukania własnych wzorców. Pierwotny zestaw obejmował 14 takich zasad. Nie zaniechał także dalszego doskonalenia zbioru zasad logistycznych, prezentując nowe ujęcie już 14 zasad, uporządkowanych według interesujących kryteriów w pięciu grupach.

W skali strategicznej bloku państw zrzeszonych w NATO obowiązują jednolite, ogólne zasady funkcjonowania systemów logistycznych[135]. **E. Chylak** w publikacji „Logistyka w strategii wojskowej" przedstawił dwanaście zasad funkcjonowania systemów logistycznych w NATO[136]. Przedstawione tam zasady ogólne, dotyczące funkcjonowania, budowy i utrzymania systemów logistycznych są konsekwentnie przestrzegane i wydaje się, że mają one charakter ponadczasowy i uniwersalny. Zasady te swoje odbicie znalazły w budowie koalicyjnego systemu logistycznego dla potrzeb strategicznej operacji powietrznodesantowej na zamorskim Teatrze Działań Wojennych - w konflikcie kuwejckim 1990/91(załącznik). Jest to pouczające, bowiem współcześnie koalicyjne i narodowe systemy logistyczne konstruuje się doraźnie w ślad za modelem operacji strategicznej, uzależnionym

---

[134] Zob. W. Stankiewicz, *Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej*, AON, Warszawa 1995, s. 175.
[135] Zob. E. Chylak, *Logistyka w strategii wojskowej*, WAT, Warszawa 1994, s. 28.
[136] Ibidem, s. 29.

od składu koalicji (sił zbrojnych), warunków politycznych, geograficznych i innych, a przede wszystkim od celu operacji. Model operacji i jej system logistyczny powinny stanowić spójną, wzajemnie warunkującą się całość[137].

**Mieczysław Wasylko** w „Zasady logistyki jako determinanty efektywności procesów gospodarczych" przedstawił jako podstawowe zasady nowoczesnej koncepcji logistyki - **zasady według Piotra Blaika**:

1. Niezbędna jest integracja między operacyjnymi, strategicznymi i normatywnymi decyzjami w sferze logistyki oraz z całym systemem zarządzania przedsiębiorstwem.
2. Wszystkie aspekty procesów logistycznych powinny być związane w sposób bezpośredni z innymi sferami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie.
3. Wszystkie funkcje i czynności logistyczne powinny być zorganizowane w jednostkach organizacyjnych, zlokalizowanych w odpowiednich (na wysokich bądź najwyższych) szczeblach w hierarchii struktury organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie.
4. Logistyka powinna stanowić podstawowe kryterium i orientację zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem.
5. Przedsiębiorstwa powinny się troszczyć o ścisłe partnerstwo z innymi uczestnikami łańcucha dostaw (łańcucha logistycznego).
6. Koncepcja logistyki musi być osadzona na realiach rynku i dostosowana do zmian w otoczeniu.
7. Realizacja optymalnego poziomu usług i obsługi logistycznej warunkuje osiągnięcie odpowiedniej rentowności i przewagi konkurencyjnej na rynku.
8. Przedsiębiorstwa powinny wprowadzić (stosować) kompleksowe i przejrzyste wskaźniki jako podstawy podejmowania decyzji oraz miary efektywności w systemie logistyki.
9. Dostosowana do wymagań logistyki polityka personalna powinna stanowić istotną przesłankę uzyskiwania właściwych efektów logistycznych.

Mieczysław Wasylko posiłkując się i opierając na japońskich koncepcjach logistyki a także japońskiej filozofii „Kaizen" zaproponował podstawowe zasady logistyki dotyczące wszystkich podsystemów logistyki, uwzględniające sfery realne oraz regulacji[138].

Podane w pracy zasady, opracowane przez autorów zachodnich i polskich, są dowodem, że rozważany problem jest rozwiązywany i to z coraz lepszym skutkiem.

---

[137] Zob. P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1996, s. 59.

[138] Zob. M. Wasylko, *Zasady logistyki jako determinanty efektywności procesów gospodarczych*, AON, Warszawa 1997, s. 25.

Podsumowując tą część dysertacji przedstawiam pogląd Wacława Stankiewicza dotyczący zasad logistyki, który trafnie przybliża pogląd na tendencje we współczesnej logistyce zachodniej. „W przedłożonym czytelnikom studium relatywnie dużo miejsca poświęciłem syntezie logistyki dokonanej przez Skinnera. Pragnąłem w ten sposób zwrócić uwagę na konieczność dokonywania periodycznych ujęć logistyki w formie encyklopedycznej. Pozwala to doskonalić język tej dyscypliny wiedzy, scalać wyniki licznych analiz i studiów porównawczych dotyczących różnych systemów logistycznych, wreszcie - tworzyć dobry punkt odniesienia do twórczych dyskusji nad przedmiotem i strukturą samej logistyki. Ujęcie Skinnera uważam za jedno z najlepszych we współczesnej logistyce zachodniej. Tendencje występujące w logistyce niemieckiej zasługują, moim zdaniem, na uwagę naszego środowiska z dwóch względów. Pierwszy dotyczy udanego wdrażania zasad rachunku ekonomicznego w Bundeswehrze. Owocuje tu twórcza adaptacja mikroekonomiki w ujęciu Gerbera i zdecydowane działania praktyków na wszystkich szczeblach gospodarki wojskowej i gospodarki obronnej. Drugi wzgląd wynika chyba z podobieństwa pewnych obecnych i przyszłych rozwiązań, występujących w procesach logistycznych u nas i w Niemczech”[139].

Powyższe definicje i określenia nie pozostają w sprzeczności z podstawowymi zasadami logistycznymi państw członkowskich NATO, ale są niejako elementem dodatkowym, odnoszącym się do logistyki wielonarodowej NATO.

W dalszej części dysertacji przejdę do omówienia założeń działalności logistycznej w sojuszu w zakresie zaopatrywania materiałowego w aspekcie HNS.

### 1.3.2. System zaopatrywania NATO w aspekcie HNS

Nad zakresem znaczeniowym **współczesnej logistyki w państwach NATO** toczy się ożywiona dyskusja, której celem jest ujednolicenie i uściślenie zakresu przedmiotowego logistyki w ogóle, jak również logistyki wojskowej, a ponadto **wypracowanie optymalnych rozwiązań strukturalnych i funkcjonalnych narodowych systemów logistyki oraz relacji, jakie powinny występować w systemie logistyki natowskiej**.

Racjonalne kształtowanie wysiłku obronnego państwa w zakresie budowania i rozwijania sprawnie funkcjonującego koalicyjnego i narodowego systemu obronnego wymaga m.in. dokładnej znajomości wszystkich zagadnień gospodarczo - obronnych państwa[140].

---

[139] Zob. W. Stankiewicz, *Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej*.., op. cit., s. 184.
[140] Zob. W. Kitler, *Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych*, AON, Warszawa 2001, s. 44.

Można to osiągnąć przez ciągłe śledzenie, analizowanie i prognozowanie dynamicznych zmian ekonomicznych i wskaźników gospodarki obronnej. Powinny one się wyrażać w maksymalnie efektywnym wykorzystaniu dla potrzeb obronnych istniejącego potencjału ekonomicznego kraju, jego bazy produkcyjnej, zasobów surowcowych, nagromadzonych rezerw materiałowych, osiągnięć nauki i techniki, środków transportu, sieci komunikacyjnej, łączności itp.[141]. Stąd wszelkie działania logistyczne wspierające wojska sojuszniczych na terenie naszego kraju powinny uwzględniać te aspekty.

**Głównym celem zabezpieczenia logistycznego** jest kompleksowe zasilanie wojsk dostawami zaopatrzenia oraz świadczenie usług gospodarczo - bytowych, pozwalających na realizację zadań szkoleniowych w okresie pokoju i skuteczne prowadzenie działań bojowych w okresie wojny[142].

**T. Kamiński identyfikuje proces zaopatrzenia** jako pewien ciąg działań, w którym mają miejsce działania zorganizowane związane z zaspokajaniem potrzeb oddziału w sprzęt i materiały[143].

**Według M. Chaberka istotą logistyki jest** integracja przepływu zasobów w wymiarze czasu i przestrzeni w taki sposób, aby zapewnić maksymalnie możliwy, przy danym poziomie kosztów, standard obsługi podmiotów realizujących procesy podstawowe w zakresie zaspakajania potrzeb[144].

**M. Brzeziński istotę zaopatrywania oddziałów i pododdziałów upatruje** w przygotowaniu i utrzymaniu potencjału zaopatrzeniowego oraz zapewnieniu wojskom możliwości jego wykorzystania do szkolenia i skutecznego prowadzenia działań bojowych[145].

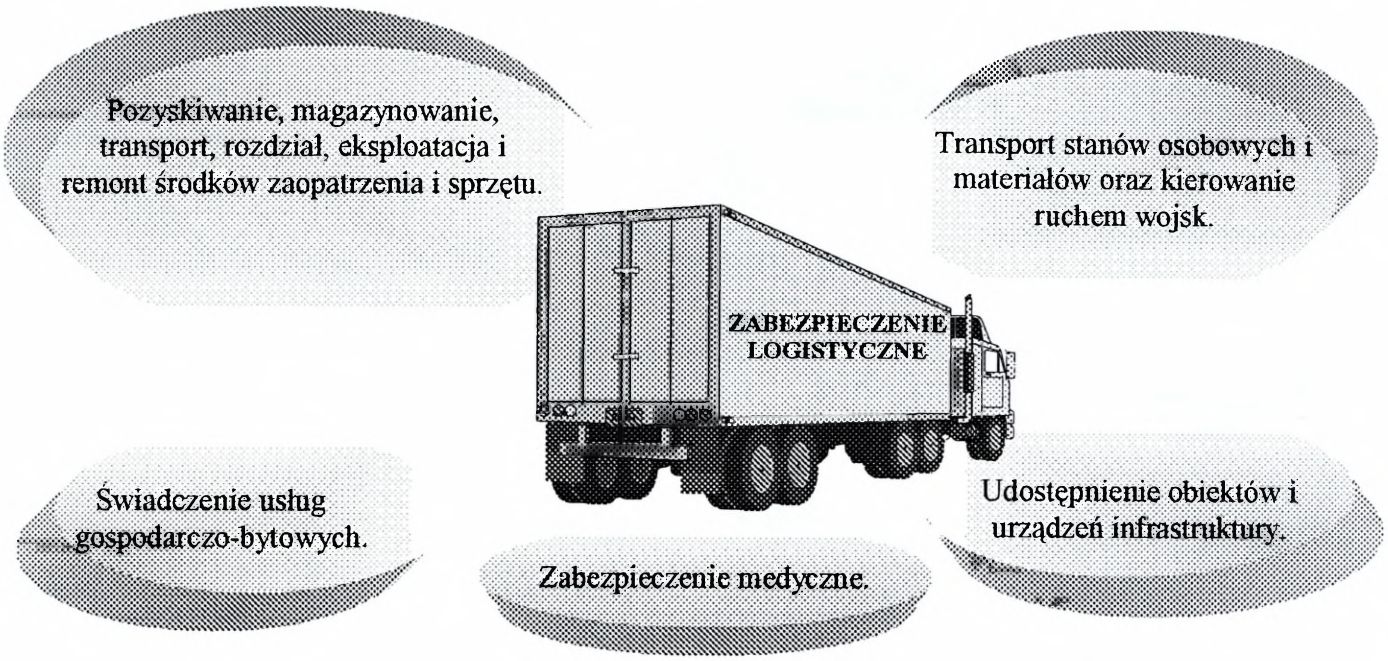
**W skład systemu zaopatrywania wchodzą** organa kierownicze zaopatrywania, jednostki zaopatrzeniowe i jednostki transportowe oraz składy i punkty zaopatrzenia a także punkty usług gospodarczo-bytowych.

Organa kierowania, jednostki i urządzenia logistyczne działają w ramach pionów funkcyjnych, tworzących podsystemy: kierowania, zaopatrywania, eksploatacji, medyczny, a na szczeblu operacyjnym ponadto - komunikacyjny i infrastruktury[146].

---

[141] Zob. M. Koch, *Gospodarka Wojskowa*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1987, s. 8.
[142] Zob. K. Ficoń, *Współczesna logistyka wojskowa*, CSOP, Koszalin 2001, s. 119.
[143] Zob. T. Kamiński, *Logistyka w oddziale gospodarczym*, AON, Warszawa 1996, s. 47.
[144] Zob. M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Uniwersytet Gdański, Warszawa 2002, s. 17.
[145] Zob. M. Brzeziński, *Logistyka wojsk lądowych. Zabezpieczenie oddziałów i pododdziałów w działaniach taktycznych*, WAT, Warszawa 1996, s. 46.
[146] Zob. *Tymczasowe zasady funkcjonowania systemu zaopatrywania SZ RP*, SG WP, Warszawa 1996, s. 4.

**Schemat 16. Rodzaje zabezpieczenia logistycznego**




Źródło: *ALP 4.2.*

**System logistyczny zajmuje się** kompleksem przedsięwzięć związanych z zasilaniem wojsk wszystkimi rodzajami zaopatrzenia**. Tworzą go** też organa, jednostki i infrastruktura zaopatrzeniowa realizujące przedsięwzięcia związane z zaopatrywaniem wojsk. Zaopatrywanie natomiast jest to zespól czynności związanych z ustalaniem potrzeb, gromadzeniem, utrzymywaniem określonych normami zapasów środków zaopatrzenia i zaspokajaniem tymi środkami potrzeb wojsk oraz świadczeniem usług gospodarczo - bytowych. **Jego celem jest** odtwarzanie zużywanych zapasów na poszczególnych szczeblach organizacyjnych SZ oraz świadczenie usług gospodarczo - bytowych, które są im niezbędne do realizacji zadań.

**W zabezpieczeniu materiałowym wojsk pilnych i nowych rozwiązań wymaga głównie proces dostaw zaopatrzenia**. Pion materiałowy musi przede wszystkim nadążać z dostarczaniem odpowiedniego asortymentu i w pożądanych ilościach środków bojowych i materiałowych wojskom. W czasie przygotowania (rozwijania wojsk), wspierania działań lub zakończenia operacji NATO, terytorium Polski może być strefą: wsparcia, komunikacji lub działań (zobacz schemat 17).

W wojsku pojęcie logistyka używa się jako zbiorczego terminu określającego zadania służące wsparciu sił zbrojnych. Logistyka militarna obejmuje zarówno transport, zakwaterowanie i zaopatrzenie oddziałów, jak też transport, składowanie i nadzór nad towarami przeznaczonymi dla celów militarnych[147].

[147] Ibidem, s. 11.

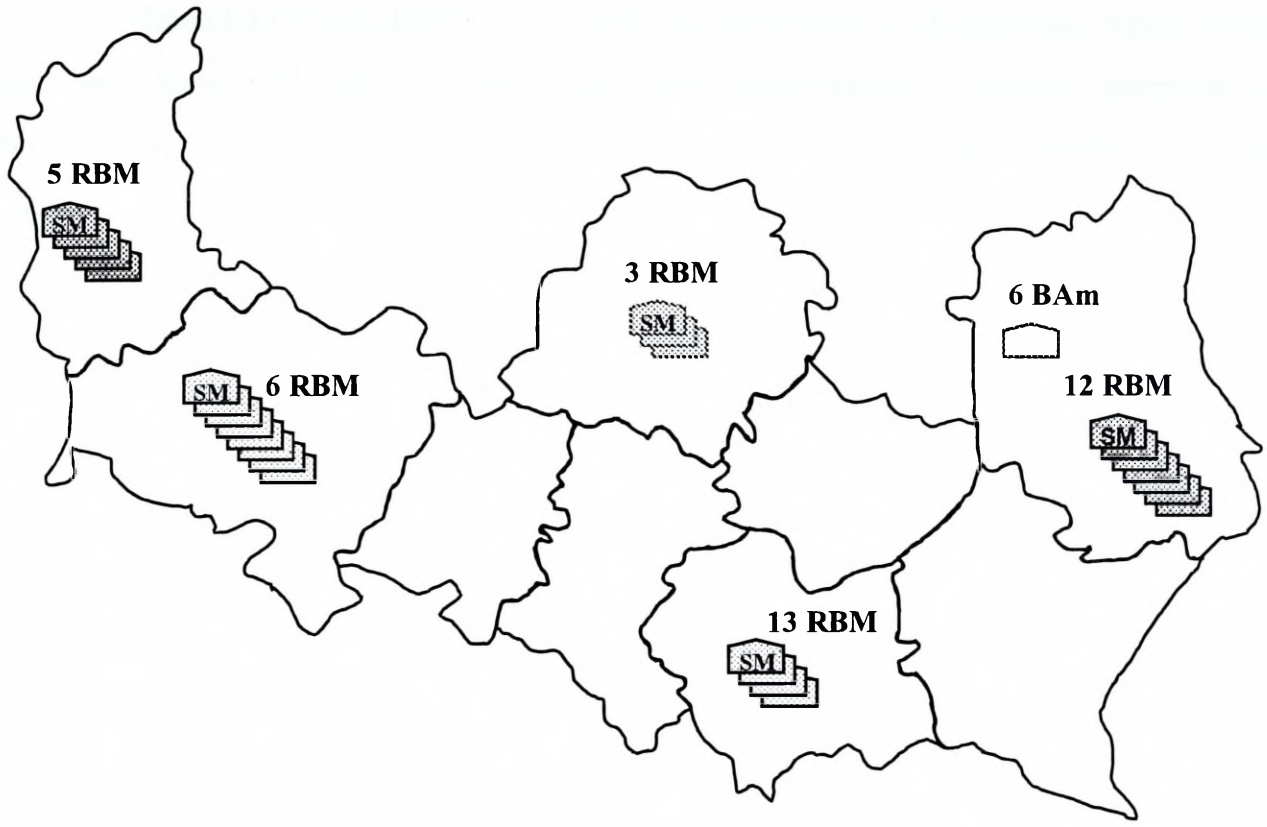
**Schemat 17. Podział stref w procesie wsparcia działań na terytorium Polski**

Źródło: Opracowanie własne.

**Proces zasilania wojsk dostawami zaopatrzenia i usługami logistycznymi** powinien być realizowany w taki sposób, aby maksymalnie zaspokoić zgłaszane przez wojska potrzeby zaopatrzeniowe. W okresie pokoju funkcjonowanie systemu zaopatrywania podporządkowane jest dodatkowym kryteriom ekonomiczno-finansowym, natomiast w okresie wojny dominującym kryterium jest niezawodność dostaw zaopatrzenia i skuteczność realizowanych usług logistycznych.

**Zasadniczymi zadaniami systemu zaopatrywania są**: pozyskiwanie, gromadzenie, przechowywanie i dostarczanie zaopatrzenia, a także świadczenie usług gospodarczo-bytowych. **Dostawy zaopatrzeniowe realizowane przez system zaopatrywania obejmują** cztery podstawowe asortymenty: systemy uzbrojenia (ogół środków walki), wyposażenie i sprzęt techniczny (środki techniczne zabezpieczające działania wojsk), środki bojowe (ogólno wojskowe oraz specjalistyczne poszczególnych rodzajów sił zbrojnych), środki materiałowe (środki zabezpieczające potrzeby bytowe wojsk i eksploatację techniki wojskowej).

**Schemat 18. Bazy materiałowe na obszarze Śląskiego Okręgu Wojskowego**




Źródło: Materiały z szkolenia zbiorowego ŚOW w dniu 20.03.2002, Wrocław 2002.

**Usługi logistyczne świadczone przez system zaopatrywania** dotyczą głównie tzw. gospodarczo-bytowych obejmujących usługi: spożywcze (kulinarne, piekarnicze), odzieżowo-obuwnicze (mundurowe, szewskie), sanitarno-higieniczne (kąpielowe, pralnicze, fryzjerskie, odkażanie), handlowe (kantyny i drobne punkty sprzedaży).

Oprócz wyżej wymienionych szczegółowych zadań **w sferze zaopatrywania dokonuje się szereg dodatkowych czynności** związanych z konserwacją, naprawą, konfekcjonowaniem i kompletowaniem różnorodnych zapasów logistycznych. Szczególnie ważną czynnością jest sortowanie i kompletowanie według ustalonych rozdzielników środków bojowych i środków materiałowych w określone zestawy i jednostki ładunkowe. W pododdziałach zaopatrywania przygotowuje się też odpowiednie zestawy remontowe oraz uzupełnia zestawy zdekompletowane do ponownego wykorzystania.

Proces przyjęcia i rozwinięcia sił wzmocnienia NATO, a zwłaszcza jego ścisłe przywiązanie do określonych obiektów stacjonarnej infrastruktury na terytorium kraju (w tym garnizonów, poligonów, lotnisk i portów) powoduje, że przewidywane **wsparcie logistyczne dla sojuszników należy oprzeć na wojskowym, stacjonarnym (terytorialnym) potencjale logistycznym** wszystkich RSZ, znajdującym się (rozmieszczonym) w obszarze okręgów wojskowych. Stanowią go: **rejonowe bazy materiałowe** (RBM), **rejonowe warsztaty techniczne** (RWT), **okręgowe warsztaty techniczne** (OWT), **bazy materiałowo-techniczne**

(BMT), **bazy lotnicze** (BL), **bazy morskie** (BM) oraz **szpitale wojskowe** (SzW) i inne placówki służby zdrowia funkcjonujące w **zrejonizowanej logistyce wojskowej**[148].

**Istotnym źródłem zaopatrzenia oraz bazą usługową dla HNS będą siły i zasoby logistyczne infrastruktury cywilnej** wydzielane z gospodarki narodowej. Stanowią one dla logistyki wojskowej więcej niż swoisty odwód logistyczny z którego można pozyskiwać przede wszystkim: paliwa płynne, żywność, środki medyczne, a ponadto realizować na jego bazie usługi specjalistyczne (np. remont sprzętu wojskowego, usługi transportowe, usługi medyczne) oraz gospodarczo - bytowe (np. wypiek chleba, usługi pralnicze i kąpielowe, usługi szewskie i krawieckie itp.).

**Według E. Nowaka wojskowe systemy logistyczne organizowane są w celu** zapewnienia wojskom dostaw zaopatrzenia oraz usług (specjalistycznych i gospodarczo-bytowych) niezbędnych im do szkolenia i prowadzenia działań[149].

**Głównym zadaniem systemu zaopatrywania** w czasie pokoju jest zabezpieczenie bieżących potrzeb szkoleniowych i gospodarczych sił zbrojnych oraz gromadzenie i utrzymanie normatywnych zapasów środków zaopatrzenia. W warunkach pokojowych w systemie gospodarki rynkowej proces zaopatrywania wojsk realizowany jest na podstawie zakupów centralnych i zakupów zdecentralizowanych (zobacz schemat 19).

**Zakupy zcentralizowane** polegają na przemieszczaniu środków zaopatrzenia od dostawcy (producenta) do odbiorcy (konsumenta), poprzez odpowiednio zorganizowany system baz materiałowych. Tym sposobem dostarcza się do wojsk: uzbrojenie i sprzęt typowo wojskowy, środki bojowe, specjalne materiały pędne i smary np. rakietowe oraz umundurowanie. Natomiast **zaopatrywanie zdecentralizowane** polega na zakupie środków zaopatrzenia bezpośrednio na rynku i obejmuje asortymenty powszechnego użytku takie jak np. żywność, pomoce szkoleniowe. W tym przypadku stosowane jest negocjowanie cen i warunków dostawy. Normy zużycia zwłaszcza środków bojowych i materiałów pędnych i smarów mogą być dodatkowo korygowane ze względu na skalę planowanego wysiłku i prognozowane zwiększone straty bojowe. Wielkość norm zaopatrzenia określają na podstawie odpowiednich przepisów instytucje pełniące rolę COL.

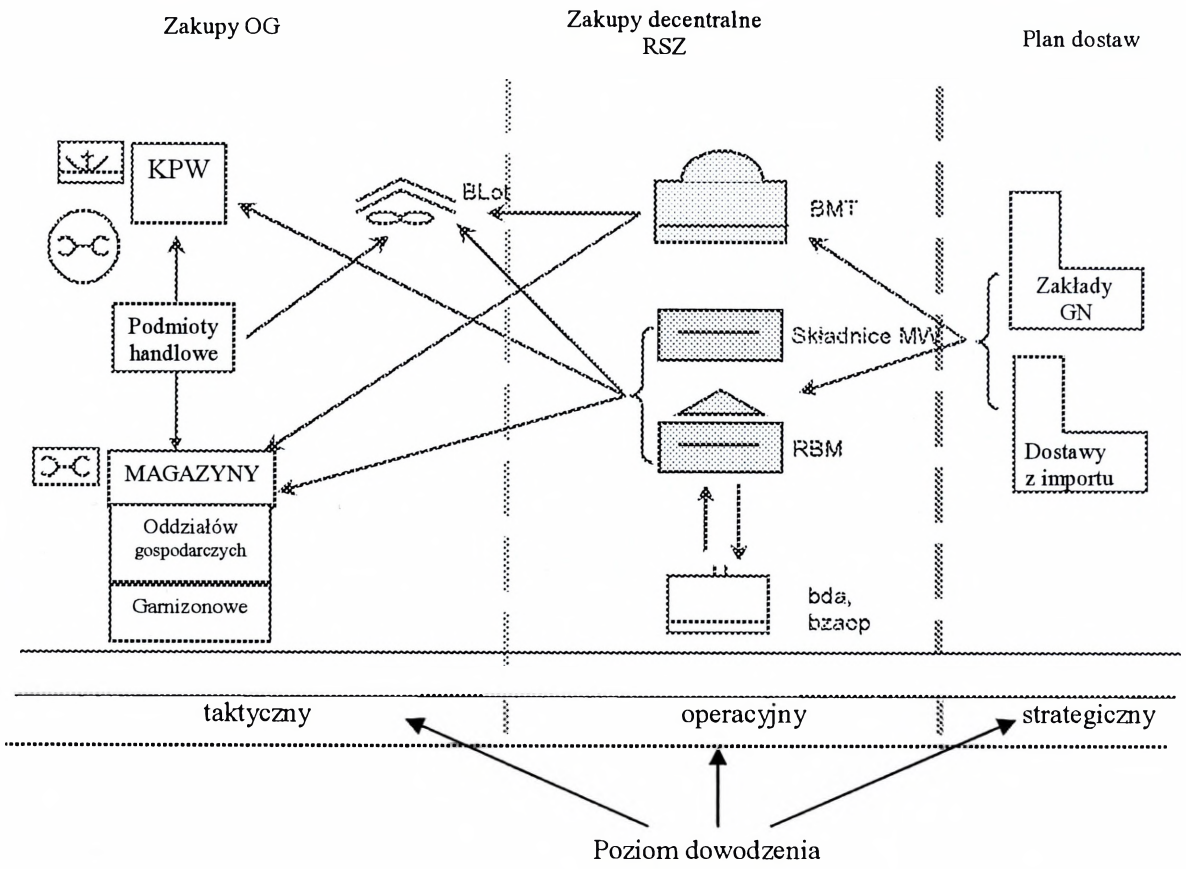
**Proces zaopatrywania wojsk jest zintegrowanym procesem obejmującym przepływy fizyczne dostaw zaopatrzenia** oraz **logistyczne strumienie informacyjne** obejmujące takie procesy jak: prognozowanie, planowanie, normowanie, ewidencję,

---

[148] Zob. M. Łabędzki, *Logistyka w SZ RP. Kierunki rozwoju podsystemu zaopatrywania Sił Zbrojnych RP*, IX Resortowa Konferencja Naukowa, Warszawa 2002.
[149] Zob. E. Nowak, *Logistyka wojskowa – zarys teorii*, AON, Warszawa 2000, s. 47.

sprawozdawczość, kontrolę. Specyficzną kategorią strumieni informacyjnych w wojskowych systemach logistycznych są rozkazy, zarządzenia i meldunki logistyczne występujące głównie na styku systemu zaopatrywania i systemu kierowania. **Realizację procesów zaopatrywania** poprzedza prognozowanie potrzeb wojsk i stosowne do ich skali planowanie zabezpieczenia logistycznego.

**Schemat 19. System zaopatrywania SZ RP w środki zaopatrzenia w czasie „P"**



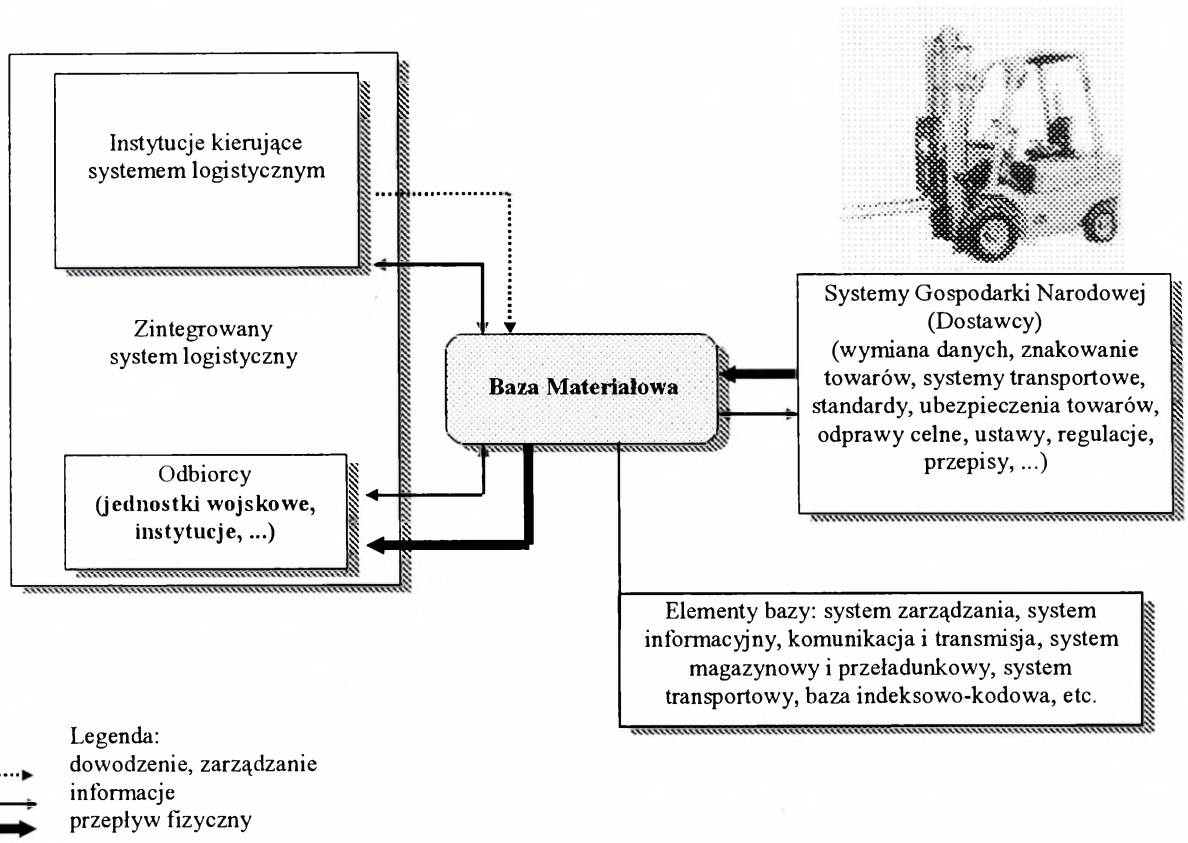

Źródło: M. Łabędzki, *Logistyka w SZ RP. Kierunki rozwoju podsystemu zaopatrywania Sił Zbrojnych RP*, IX Resortowa Konferencja Naukowa, Warszawa 2002.

**Bazy materiałowe muszą spełniać określone dokumentami normatywnymi standardy NATO**, powinny też być zintegrowane z systemem logistycznym gospodarki narodowej, a także zapewnić dostosowanie do wymagań rynkowych (patrz schemat 20), aby zapewnić właściwy poziom interoperacyjności.

System zaopatrywania SZ RP w zakresie przepływu rzeczowego opiera się na **odpowiednio rozmieszczonym potencjale wojskowych baz materiałowych**, pełniących rolę nowoczesnych centrów logistycznych. Tak zorganizowana baza zaopatrzeniowa tworzy zespół wyspecjalizowanych składów, których głównym zadaniem jest zapewnienie szybkiego, niezakłóconego przepływu towarów i informacji. Głównym przedmiotem uwagi jest taki przepływ materiałowy, który zapewni dużą niezawodność dostaw poszczególnym jednostkom, jednocześnie nie powodując wysokich kosztów składowania i utrzymywania

zapasów. Efekt ten jest osiągnięty poprzez zastosowanie w wyposażeniu wojskowych baz materiałowych najnowszych osiągnięć technicznych i technologicznych, a także poprzez optymalne ich zaprojektowanie. Ważną rolę powinna odgrywać w nich technologia komputerowa umożliwiająca szybką elektroniczną wymianę danych pomiędzy składami i bazą materiałową, a także pomiędzy bazami oraz dostawcami i producentami. Wydaje mi się, że zastosowanie w tym wypadku techniki kodów kreskowych (przedstawiających np. indeksy materiałowe systemu kodyfikacji NATO) umożliwią uzyskanie natychmiastowej informacji o ilości towarów odprawianych i przyjmowanych do bazy materiałowej.

**Schemat 20. Rola Bazy Materiałowej w systemie zaopatrywania SZ RP**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Pajewski, *Kierunki rozwoju logistyki Sił Zbrojnych RP*, http://www.e-logistyka.pl /documents/centra.doc, s. 473.

Funkcjonowanie systemu zaopatrywania opiera się na podstawowych zasadach logistyki wojskowej oraz na **specyficznych zasadach zabezpieczenia materiałowego**, do których należą:

- **Zasada dostarczania zaopatrzenia** określająca sposób dowozu zaopatrzenia w określonych sytuacjach logistycznych:
- **Zasada manewru zaopatrzeniem** oznaczająca konieczność dynamicznego optymalnego zarządzania dostawami zaopatrzeniowymi stosownie do aktualnej sytuacji taktycznej, terenowej, atmosferycznej.

- **Zasada wykorzystania zasobów miejscowych** dla potrzeb walczących wojsk polegająca na racjonalnym użytkowaniu lokalnych zasobów zaopatrzeniowych i terenowych elementów infrastruktury w celu zwiększenia potencjału logistycznego.
- **Zasada uzupełniania zaopatrzenia** według prognozowanego zużycia determinująca przełożonego do szacowania potrzeb podwładnych i utrzymania określonych limitów dostaw środków bojowych i materiałowych.
- **Zasada terytorialnego zaopatrywania** polegająca na kompleksowym włączeniu do systemu zaopatrywania wszystkich źródeł występujących na obszarze danego okręgu wojskowego bez względu na ich podporządkowanie organizacyjne. Terytorialny system zaopatrywania tworzą składnice jednorodne i wielobranżowe, garnizonowe organa i jednostki zaopatrywania oraz stacjonarna infrastruktura gospodarki narodowej.

**W NATO obowiązuje 5 klas zaopatrzenia**[150]:

| | |
|---|---|
| **Klasa I** | Wyroby spożywane przez stany osobowe lub zwierzęta w ustalonych normach bez względu na lokalne zmiany warunków walki lub terenu, np. żywność, pasza. |
| **Klasa II** | Zaopatrzenie dla którego normy są ustalane w etatowych tabelach należności i wyposażenia, np. umundurowanie, broń, komplety narzędzi, części zamienne, pojazdy. |
| **Klasa III** | Materiały pędne i smary przeznaczone dla wszystkich celów, z wyjątkiem stosowanych w samolotach bojowych lub w uzbrojeniu takim jak miotacze ognia, np. paliwa, oleje smarowe, smary, węgiel, koks. |
| **Klasa IIIa** | Paliwa i smary lotnicze do samolotów bojowych. |
| **Klasa IV** | Zaopatrzenie dla którego normy nie są ustalone w zatwierdzonych tabelach należności i obejmuje głównie materiały konstrukcyjne takie jak materiały budowlane i fortyfikacyjne oraz pomocnicze środki zaopatrzeniowe jak, np. pojazdy budowlane i sprzęt inżynierski. |
| **Klasa V** | Wszystkie środki bojowe jak np. amunicja, materiały wybuchowe, bojowe środki chemiczne wszystkich rodzajów. |

Władze NATO ponoszą kolektywną odpowiedzialność za zaopatrywanie wielonarodowych formacji, państwa członkowskie za podtrzymywanie gotowości swoich własnych sił. Zapas bieżący zaopatrzenia w wojskach narodowych musi być wystarczający do utrzymania zdolności bojowej wojsk w ustalonym terminie. Ważnym kryterium ich funkcjonowania jest minimalizacja poziomu zapasów uzbrojenia i sprzętu technicznego oraz

[150] Stanag 2916.

materiałów logistycznych. Odrębność narodowych systemów zaopatrywania pociąga za sobą konieczność ich głębokiej standaryzacji celem uzyskania docelowej interoperacyjności i wysokiej elastyczności. Z uwagi na silny rozwój skomputeryzowanych, narodowych systemów zaopatrywania powinno się zapewnić pełną kompatybilność z systemami centralnymi NATO. Państwa członkowskie uzgodniły ramy współpracy w zakresie wymiany informacji zaopatrzeniowej i stosując porozumienia o wsparciu zaopatrzeniowym, zobowiązały się go dostarczać w razie takiej potrzeby.

**Narodowe systemy zaopatrywania sił zbrojnych powinny** spełniać wymogi NATO, chodzi głównie o systemy kodyfikacji i klasyfikacji materiałowej. Proces zaopatrywania sił NATO podlega pełnej standaryzacji. W skali NATO produkcja i rozwój nowoczesnego uzbrojenia i sprzętu rojowego podlega międzynarodowej standaryzacji we wszystkich fazach projektowania, wytwarzania i użytkowania. Wzrost interoperacyjności w zakresie zaopatrywania w siłach NATO oznacza wspólne wykorzystanie takich środków jak: paliwo, amunicja, racje żywnościowe, narzędzia itp.

### 1.3.3. Łańcuch logistyczny w podsystemie zaopatrywania

Warunki produkcji i dystrybucji towarów w gospodarce światowej w ostatnich latach bardzo się zmieniły, gdyż wymogi dotyczące ruchu towarów oraz czasu ich przemieszczania uległy przeobrażeniu wraz z automatyzacją i komputeryzacją produkcji. Jedną z możliwości łagodzenia dysproporcji między czasem produkcji dóbr i usług a czasem ich dystrybucji jest logistyka, definiowana jako **proces zarządzania całym łańcuchem dostaw** – od źródeł wydobywania surowców do ostatecznego konsumenta.

**Współczesna logistyka to wolnorynkowa koncepcja** kształtowania gospodarki przedsiębiorstw podnosząca konkurencyjność i efektywność ich funkcjonowania, szeroko stosowana w krajach o rozwiniętej gospodarce. Przyszłość zintegrowanej logistyki zawiera się w sposobie kierowania procesami gospodarczymi przedsiębiorstwa. Obok podstawowych wskaźników logistycznych przedsiębiorstwo musi rozważyć aspekt czasu w warunkach rosnącego nacisku na szybką odpowiedź na zapotrzebowanie klienta. Ma to swoje implikacje na szczeblu operacyjnym oraz strategii przedsiębiorstwa, i wymaga skoordynowania działań w łańcuchu logistycznym: od dostawców surowców, przez producentów i dystrybutorów, do detalicznych punktów sprzedaży. Bardzo pozytywne rezultaty organizacyjne i ekonomiczne uzyskiwane dzięki wprowadzeniu teoretycznych i praktycznych rozwiązań logistycznych,

zaczęto przenosić na grunt gospodarki wojskowej. **Zabezpieczenie logistyczne walczących wojsk** nabiera stale nowych treści, przez co zakres realizowanych w ramach niego dostaw zaopatrzenia i usług jest coraz większy. W takich sytuacjach dotychczasowe rozwiązania stają się mało wydajne i należy zastępować je nowymi – lepszymi, w tym przede wszystkim skuteczniejszymi[151]. Celem tego rozdziału jest przedstawienie teoretycznych aspektów łańcucha logistycznego.

### 1.3.3.1. Ogólna identyfikacja łańcucha logistycznego

Wobec nowych wyzwań w obszarze logistyki wojskowej i szukania nowych rozwiązań do najważniejszych należy upatrywać w nowych rozwiązaniach systemowych. Logistyka cywilna doczekała się wielu efektywnych rozwiązań organizacyjnych usprawniających produkcję i dystrybucję towarów, rozpatrywane jako dwie oddzielne części procesu podaży dóbr na rynek, a także jako jedna całość nazywana „**łańcuchem dostaw**" lub „**łańcuchem logistycznym**". Ostatnio spotykamy się z wieloma innymi określeniami w logistyce jak np. „**łańcuch podaży**", „**łańcuch dystrybucji**", „**łańcuch wartości**", „**elektroniczny łańcuch dostaw**" czy też „**globalny elektroniczny łańcuch dostaw**". Rozwiązania te w większości przypadków z powodzeniem można wykorzystać również w wojskowych systemach logistycznych. Każdy łańcuch logistyczny jest instrumentem realizacji określonych funkcji w sferach działania, dla których jest tworzony (produkcja, dystrybucja, zaopatrzenie, konsumpcja) [152]. Aby mógł skutecznie funkcjonować, należy go: po pierwsze - wyodrębnić i zdefiniować, po drugie - skonstruować i - po trzecie - wdrożyć w życie[153]. Łańcuchy logistyczne mogą obejmować różnorakie etapy działalności. Oznacza to, że muszą być one różnej długości, a tym samym zawierać różną ilość i jakość rozwiązań systemowych, które zapewnią racjonalny przepływ materiałów czy świadczonych usług[154].

Rozpoczynając rozważania dotyczące podziału oraz funkcji łańcucha logistycznego należałoby najpierw określić znaczenie pojęcia łańcuch logistyczny. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji, różnią się one jednak nieznacznie. Generalnie autorzy są zgodni w interpretacji tego pojęcia, a różnice są mało istotne dla ogólnie przyjętej definicji. W teorii

---

[151] Zob. E. Nowak, *Logistyka wojskowa…*, op. cit., s. 5.
[152] Zob. W. Stankiewicz, *Johanes Gerber – współtwórca niemieckiej mikroekonomii wojskowej*, AON, Warszawa 1995, s. 59.
[153] Zob. M. Wasylko, *Łańcuch (kanał) logistyczny*, Zeszyty Studenckie, z. 3, AON, Warszawa 1997, s. 5.
[154] Zob. M. Sułek, *Powstanie i rozwój teorii logistyki wojskowej*, [w:] *Wybrane zagadnienia logistyki i ekonomiki wojskowej*, AON, Warszawa 1996, s. 12-13.

można wskazać na bardzo liczne definicje logistyki dotyczące łańcuchów logistycznych, jednak jedną z najprostszych a tym samym najdoskonalszych wydaje się być definicja zaprezentowana przez Mieczysława Wasylkę, który wskazuje, iż łańcuch (kanał) logistyczny jest podstawowym instrumentem realizacji i optymalizacji działalności, celów przyjętych do wykonania przez określone podmioty gospodarcze[155]. Pod pojęciem łańcucha dostaw przedstawił całą działalność związaną z przepływem materiału (towaru) od jego oryginalnego źródła, poprzez wszystkie jego zmiany, aż do tej postaci, w której jest konsumowany przez ostatniego klienta[156]. Warto przytoczyć również pogląd Dicka Bak'a który przytoczył nadzwyczaj prostą definicję według której, **logistyka jest procesem zarządzania całym łańcuchem dostaw**[157]. Według W. Stankiewicza w przytoczonej definicji obiektem jest „łańcuch dostaw", co jest bliskie pojęciu „przepływ dóbr" (...) Bak włącza przedmiot zarządzania materiałami, mający w tradycji brytyjskiej trwałe miejsce, do szerszego pojęcia zarządzania łańcuchem dostaw[158]. Powyższa definicja według K. Pajewskiego dotyczy gospodarki narodowej[159]. Podobny pogląd reprezentuje również E. Gołębiowska. W uzupełnieniu tej definicji stwierdza, iż warunkiem koniecznym tworzenia łańcucha dostaw, jest łańcuch magazynowo-transportowy, nazywany także łańcuchem logistycznym. Według niej baza logistyki to taki łańcuch magazynowo-transportowy, który stanowi technologiczne połączenie punktów magazynowych i przeładunkowych drogami przewozu towarów oraz organizacyjne i finansowe skoordynowanie operacji, procesów zamówień i polityki zapasów wszystkich ogniw tego łańcucha[160]. Również M. Wasylko stwierdził, że logistyka jest procesem zarządzania całym łańcuchem dostaw klienta[161]. Nieco odmienne podejście do zagadnienia prezentuje P. Blaik, który zdecydowanie podkreśla, że łańcuch dostaw (łańcuch logistyczny) w formie systemów logistycznych wspiera dążenia do osiągnięcia optymalnych rozwiązań z punktu widzenia całego systemu logistycznego, harmonijnych i szybkich przepływów towarów wzdłuż całego łańcucha dostaw przy informatycznym powiązaniu wszystkich uczestników łańcucha[162]. Natomiast według Z. Sariusza - Wolskiego i C. Skowronka „logistyka obejmuje procesy realne, przepływy produktów od źródeł

---

[155] Zob. M. Wasylko, *Logistyka w gospodarce narodowej. Podstawowe problemy makrologistyki*, Cz. I, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 1999, s. 95.
[156] Zob. M. Wasylko, *Łańcuch (kanał) logistyczny...*, op. cit., s. 5.
[157] Zob. D. Bak, *Rozwój i rola logistyki w Wielkiej Brytanii*, [w:] *Problemy magazynowania i transportu*, Międzynarodowe sympozjum, Zeszyt Specjalny, Poznań 1991, s. 32.
[158] Zob. W Stankiewicz, *Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej*, AON, Warszawa 1995, s. 43.
[159] Zob. K. Pajewski, *Logistyczny system...*, op. cit., s. 62.
[160] Por. E. Gołembska, *Istota logistyki, podstawowe pojęcia*, [w:] *Kompendium wiedzy o logistyce*, praca zb. pod red. E. Gołembskiej, PWN, Warszawa - Poznań 1999, s. 76.
[161] Por. M. Wasylko, *Łańcuch (kanał) logistyczny...*, op. cit., s. 5.
[162] Por. P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 1996, s. 114.

pozyskania z przyrody, aż do końcowych ogniw, które zaspakajają potrzeby konsumpcyjne gospodarstw domowych, potrzeby produkcyjne i inwestycyjne podmiotów gospodarczych"[163].

Łańcuch (kanał) logistyczny odgrywa istotną rolę w racjonalizacji działalności gospodarczej. Automatyzacja łańcucha dostaw stanowi jedno z najważniejszych wyzwań przed jakimi stają dzisiaj przedsiębiorstwa[164]. Z tego też powodu logistycy zajmują się zarówno jego aspektami teoretycznymi, jak i praktycznymi.

**Istotą logistyki w aspekcie podsystemu zaopatrywania** jest usprawnienie procesu przepływu materiałów (towarów) w toku ich wytwarzania (przetwarzania) i dystrybucji. Łańcuch logistyczny często utożsamiany jest z siecią przepływów, w której logistyka pełni rolę „udrażniacza", tj. likwidatora „**wąskich gardeł**" i „**zatorów**"[165]. Menadżerowie logistyki w przedsiębiorstwach posługują się koncepcją kosztów całkowitych, bacząc aby wszystkie funkcje związane z przepływem materiałów i usług pozostawały w harmonii.

**Optymalizacja łańcucha dostaw** polega optymalizacji zarówno funkcjonowania poszczególnych jego ogniw, jak i współdziałania pomiędzy nimi. W procesach konfiguracji i optymalizacji łańcuchów dostaw niezwykle ważną role zawsze pełniły systemy i sieci komputerowe oraz technologie przetwarzania i wymiany danych. **Standard elektronicznej wymiany danych** powszechnie znany jako **EDI**[166] **zapoczątkował znaczące zmiany w zarządzaniu łańcuchem dostaw**. Elektroniczne łańcuchy dostaw stanowią fundament e-logistyki, której podstawą jest Internet[167].

Głównymi czynnikami stanowiącymi wyzwanie dla współczesnych korporacji stanowią: coraz bardziej złożone żądania klientów, komplikujący się łańcuch dystrybucji, trwająca **rewolucja techniczna i informatyczna**, ograniczenia prawne (ochrona środowiska) i utrzymująca się wysoka stopa procentowa.

Z przedstawionej istoty logistyki wynika jasno, że zwiększenie zysku należy poszukiwać w „**całym łańcuchu dostaw**", w tym szczególnie w sferze szeroko rozumianego magazynowania i transportu.

---

[163] Por. Z. Sariusz-Wolski, C. Skowronek, *Logistyka, poradnik praktyczny*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa 2000, s. 1.

[164] Por. P. Dąbrowski, *Nowe formy Electronic Data Interchange w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, [w:] *Logistyka on-line. Zarządzanie łańcuchem dostaw w dobie gospodarki elektronicznej*, praca zbiorowa pod redakcją Krzysztofa Rutkowskiego, PWE, Warszawa 2002, s. 86.

[165] Por. M. Wasylko, *Łańcuch (kanał) logistyczny...*, op. cit., s. 6.

[166] Electronic Data Interchange.

[167] Por. W. Cellary, S. Strykowski, L. Remesz, M. Toboła, *Ewolucja łańcucha dostaw w gospodarce elektronicznej*, [w:] *Logistyka on-line. Zarządzanie łańcuchem dostaw*..., op. cit, s. 47.

### 1.3.3.2. Funkcjonowanie łańcucha logistycznego

Łańcuch (kanał) logistyczny odgrywa istotną rolę w podsystemie zaopatrywania wojsk lądowych resortu obrony narodowej. Z tego też powodu w resorcie obrony narodowej logistycy zajmują się zarówno jego aspektami teoretycznymi, jak i praktycznymi. Logistyka wojskowa obejmuje całokształt problemów dotyczących zaspokajania materialnych potrzeb wojsk lądowych widzianych przez pryzmat łańcucha dostaw. Zaopatrywanie wojsk można doskonalić wykorzystując różne rozwiązania, w tym normatywne oraz niekonwencjonalne współczesne. Można dodać, że decydenci w obszarze logistyki wojskowej koncepcję zarządzania logistyką wojskową powinni opierać na nowoczesnych koncepcjach logistycznych oraz łańcuchach dostaw.

Przez łańcuch logistyczny (dostaw) określa się w logistyce cywilnej jako ciąg procesów, w wyniku których dochodzi do wytworzenia końcowego produktu nabywanego przez konsumenta. Łańcuch dostaw obejmuje zatem całą gamę procesów, poczynając od pozyskania surowców, przez transport, produkcje, dystrybucje, magazynowania, marketing a na sprzedaży kończąc. Przykłady logistyki cywilnej można łatwo przenieść na grunt wojska, uwzględniając wszystkie sfery działalności wojsk lądowych sił zbrojnych. Wykraczają poza pojedyncze przedsiębiorstwa i powstają na skutek powiązań logistycznych natury fizycznej i regulacyjnej pomiędzy poszczególnymi firmami stanowiącymi kolejne ogniwa zaopatrzenia i zbytu (włączając również przedsiębiorstwa produkcyjne). Łańcuchy dostaw tworzą się zatem wskutek wzajemnej współpracy dostawców, producentów, przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych, pośredników handlowych i ostatecznych odbiorców. Niezależnie od przyjętej szkoły myślenia z perspektywy łańcucha dostaw luźniej lub ściślej powiązane firmy wchodzące w skład kanału logistycznego koordynują swój wysiłek skierowany na poprawę efektywności i wzrost konkurencyjności produktu, którego dany kanał dotyczy.

Według M. Wasylko łańcuch logistyczny składa się z surowców, materiałów kooperacyjnych zakupywanych na rynku zaopatrzeniowym zgodnie z zapotrzebowaniem i kierowanych do procesu produkcyjnego oraz wyrobów gotowych przekazywanych do sprzedaży, tzn. do sieci handlowej[168]. Natomiast według K. Pajewskiego zakres przedmiotowy obejmuje: uzbrojenie, sprzęt techniczny, materiały, części, podzespoły i zespoły, transport, infrastrukturę, eksploatacje, zakwaterowanie, inwestycje i budownictwo, ochronę zdrowia, środki żywnościowe, umundurowanie, środki łączności oraz działalność administracyjną[169].

---

[168] Por. M. Wasylko, *Łańcuch (kanał) logistyczny*..., op. cit., s. 5.
[169] Por. K. Pajewski, *Logistyczny system zaopatrywania*..., op. cit., s. 64.

Takie ujecie przedmiotu logistyki wynika również z przewagi definicji logistyki prezentowanych prze wybitnych teoretyków np.: M. Chaberka, E. Ecclesa, J. Gerbera, H. Kottegena, E. Nowaka W. Stankiewicza, M. Wasylko[170].

Z przedmiotowego punktu widzenia można na przykład wyodrębnić następujące punkty styczności (przecięcia) między systemami: zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji; zaopatrzenia i transportu; zaopatrzenia a eksploatacją urządzeń technicznych; systemami remontów a systemem zaopatrzenia. W praktyce przecięcia (styki) są powszechne, na przykład między wielkością produkcji a ilością materiałów, części, zespołów i podzespołów, wielkością zaopatrzenia a pojemnością magazynów, liczbą wyrobów i usług a zapotrzebowaniem konsumenta (zbiorowego i indywidualnego).

W ujęciu podmiotowym natomiast jest to zespół pewnej liczby jednostek (przedsiębiorstw i instytucji), które działają wspólnie w sposób zintegrowany w celu dostarczenia właściwego produktu we właściwe miejsce, we właściwym czasie, zachowując odpowiednią jakość przy możliwie najniższym koszcie[171]. K. Pajewski zalicza do tego ujęcia - ogniwa systemu logistycznego i dowódczego. Wyróżnia też trzy ujęcia podmiotowe zaspokajania potrzeb logistycznych:

- cywilno – wojskowy pion Ministerstwa Obrony Narodowej;
- ogniwa zaopatrywania logistyki;
- pion dowódczy.

Cywilno – wojskowy pion MPN realizuje zadania logistyczne w ramach części budżetu przewidzianego na zakupy centralne. Pion dowódczy funkcjonuje w podwójnej roli. Odpowiada za realizację zadań logistycznych w ramach części budżetu przewidzianego na zakupy (usługi) zdecentralizowane oraz za racjonalna gospodarkę mieniem wojskowym[172].

Z podmiotowego punktu widzenia można podać dla przykładu następujące miejsca przecięcia (styku) między systemami: kierowania zaopatrzeniem a kierownictwem produkcji; kierownictwem transportu i zaopatrzenia; wydziałami produkcji a bazą magazynowania materiałów i części, wyrobów gotowych i magazynów międzywydziałowych; instytucjami produkcji, dystrybucji i sprzedaży.

Konstrukcja kanału logistycznego według podejścia podmiotowego wymaga rozstrzygnięcia wielu podstawowych problemów. Do tych problemów zalicza się:

---

[170] Por. M. Wasylko, *Koncepcja modelu logistyki w Siłach Zbrojnych RP i jej wpływ na kształcenie kadr w WSOSK*, „Przegląd Kwatermistrzowski" 1991, nr 3-4, s. 26.
[171] Por. M. Wasylko, *Łańcuch (kanał) logistyczny*..., op. cit., s. 7.
[172] Por. K. Pajewski, *Logistyczny system zaopatrywania*..., op. cit., s. 66.

- ogólne uwarunkowania, takie jak np.: rozwiązania prawne, system ekonomiczny, sytuacja na rynku (stopień inflacji), otoczenie (np. rynek kapitałowy, konkurencja);
- politykę kanału (np. kredytową, zapasów, cen);
- strukturę kanału (mechanizm walki ze spekulacją, rutyną, jakość i ilość wykonywanych funkcji w kanale itd.);
- funkcje regulacji w kanale (kierowanie, planowanie, koordynacja, kontrola), specjalizacja, formy komunikacji;
- funkcjonowanie uczestników kanału, których ilość zależy od rodzaju rozpatrywanej sfery (produkcja, dystrybucja itp.).

Podmiotowe i przedmiotowe rozpatrywanie łańcucha logistycznego jest jednakowo ważne. W niektórych przypadkach w kanale łańcucha logistycznego należy rozpatrywać oba aspekty (przedmiotowy i podmiotowy) łącznie. Przedmiotowy dlatego, żeby wiedzieć, jaka sfera i jej strumienie zasilania łańcucha logistycznego są lub być powinny rozpatrywane, czyli przepłynąć przez kanał logistyczny. Podmiotowy zaś aspekt dlatego, żeby:

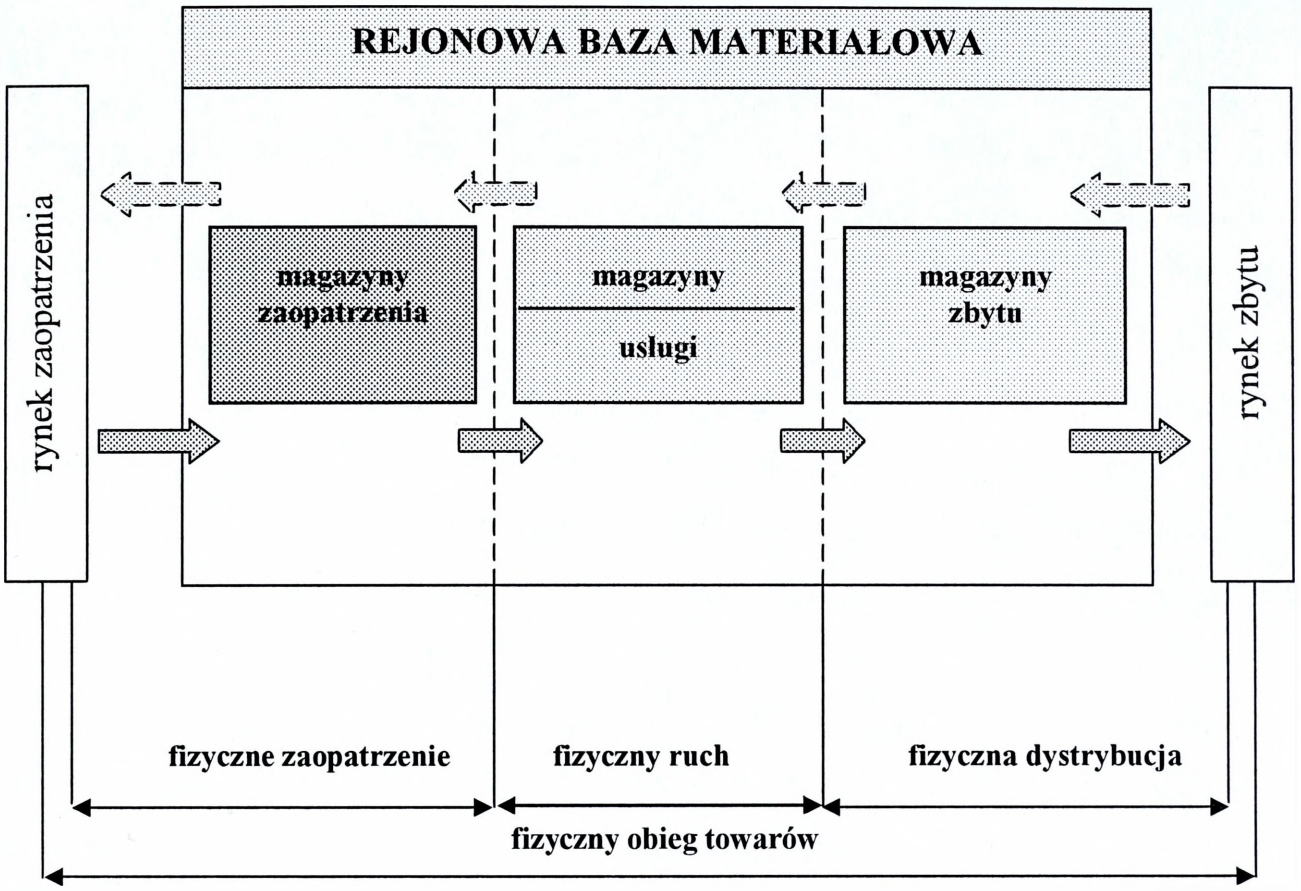
- tworzyć rozwiązania systemowe, które będą racjonalizować przepływ strumieni fizycznych i świadczenia usług;
- usuwać, już na wejściu do kanału (łańcucha) logistycznego, wszelkie konflikty, które mogłyby zakłócać przepływ strumieni zasilania logistycznego;
- eliminować na bieżąco wszelkie konflikty i nieprawidłowości, które mogą powstać w trakcie przepływu strumieni zasilania w kanale (łańcuchu) logistycznym;
- uzyskać na wyjściu z kanału maksymalny efekt, to jest wymaganą jakość usług (dostaw materiałów) wykonanych we właściwym czasie i przy możliwie najniższych kosztach[173].

W łańcuchu logistycznym każda zmiana miejsca materiałów i wyrobów gotowych oraz związanych z nimi informacji wiąże się z przezwyciężeniem czasu i przestrzeni. Aspekt czasowy jest związany z koniecznością uzyskiwania jak najkrótszego czasu przepływu materiałów i wyrobów gotowych w poszczególnych ogniwach i w całym łańcuchu logistycznym. Aspekt przestrzenny zaś jest powiązany z niedogodnymi czynnikami przemieszczania materiałów i wyrobów gotowych od jednego ogniwa łańcucha do następnego (zobacz schemat 21). Ma on największe znaczenie przy przemieszczaniu materiałów od dostawców do magazynu zaopatrzenia zakładu produkcyjnego oraz wyrobów gotowych z zakładu produkcyjnego do przedsiębiorstw handlowych i odbiorców końcowych[174].

---

[173] M. Wasylko, *Logistyka w gospodarce narodowej. Podstawowe problemy mikrologistyki...*, op. cit., s. 105.
[174] Por. M. Sołtysik, *Zarządzanie logistyczne*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1996, s. 23.

**Schemat 21. Fizyczny obieg towarów i strumieni informacji w łańcuchu logistycznym**




**Legenda:**

przepływy informacyjne

przepływy materiałowe (towarowe)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Blaik, Logistyka, *Koncepcja zintegrowanego przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 45.

**Najważniejszymi elementami łańcucha logistycznego** są obok działań produkcyjnych takie działania jak: składowanie, przemieszczenie, sortowanie lub montaż. Łańcuch logistyczny zawiera w sobie dwa przepływy, które zachodzą równolegle. Przepływ fizyczny to przemieszczanie surowców i materiałów poprzez poszczególne ogniwa łańcucha logistycznego począwszy od miejsc, w których pozyskuje się surowce, półprodukty i materiały, poprzez miejsce przetwarzania tych surowców i materiałów (produkcja), skończywszy na odbiorcach dóbr, klientach indywidualnych, innych przedsiębiorstwach i instytucjach. **Z przepływem fizycznym ściśle związany jest przepływ informacji** (zobacz schemat 21). W działalności logistycznej są sfery, w których uwzględnienie strumieni czynnika osobowego w łańcuchu logistycznym jest nieodzowne. K. Pajewski poddaje pod dyskusje problem zaliczenia do przedmiotu logistyki kwestii wynikających z tytułu stanów osobowych (płace, zatrudnienie i różne świadczenia finansowe). Pierwszą taką sferą jest

tworzenie bazy logistycznej (ogniwa transportu, obsługowo-remontowe, magazyny, pododdziały obsługi itp.), drugą - użytkowanie techniki, zużywanie materiałów, części, zespołów, podzespołów, sprzętu, korzystanie z obiektów użytku trwałego itd. Trzecią zaś sferą są wszystkie komórki organizacyjne logistyki.

Obecny stan wiedzy oraz wnioski wynikające z praktyki, pozwalają stwierdzić, że w zasadzie istnieje jednomyślność poglądów co do tego, że do łańcucha logistycznego zalicza się strumienie przepływu fizycznego, w których można wyodrębnić: zaopatrzenie, eksploatację (wszystkie procesy od momentu wejścia techniki do systemu do wyjścia), infrastrukturę, przewozy (przemieszczanie dóbr fizycznych i stanów osobowych), energie, środki ochrony zdrowia, usługi, informację i informatykę. W łańcuchu dostaw dominuje filozofia integracji z dostawcami i odbiorcami w celu osiągnięcia dodatkowych sukcesów rynkowych i korzyści. Zasadniczo cała orientacja funkcjonowania łańcucha dostaw przenosi się z problemów zarządzania zapasami w poszczególnych firmach na optymalne ulokowanie zapasów z punktu widzenia całego łańcucha dostaw. W teorii można opracować, a w praktyce zrealizować uzasadnioną merytorycznie liczbę miejsc styku (przecięcia) w danym łańcuchu logistycznym. Mimo że jest ona ograniczona podmiotem i przedmiotem logistyki, to jest dostatecznie duża.

Formułując cele logistyczne rozpatruje się łańcuchy działań, które muszą być podejmowane w celu realizacji zamówienia. Łańcuch ten łączy rynek zaopatrzeniowy z rynkiem zbytu, poprzez funkcje spełniane poprzez odpowiednie działy przedsiębiorstwa, w celu dostarczenia klientowi żądanego wyrobu w najdogodniejszych dla niego warunkach tj. we właściwym czasie, miejscu, stanie i ilości. Aktualne strumienie zasilania logistycznego w uproszczonej sferze realnej łańcucha logistycznego realizowane są przez kilku decydentów[175]. Przedkłada się to na dalsze pozytywne rozwiązania, które dotyczą np. sfery zaopatrzenia, co się przedkłada głównie na rejonowe bazy materiałowe. Aby łańcuch logistyczny mógł realizować oczekiwane funkcje, musi spełniać określone wymagania, do których się zalicza:

- zbiór współpracujących instytucji;
- cel nadrzędny w stosunku do celów i interesów poszczególnych uczestników łańcucha;
- układ partnerski między uczestnikami łańcucha logistycznego;
- ciąg czynności, które powinien obejmować łańcuch logistyczny (zamówienia do dostawcy, wyroby do odbiorców);
- przepływ strumieni zasilania łańcucha logistycznego (informacja, materiały, wyroby itp.);
- sferę regulacji łańcucha logistycznego.

---

[175] M. Wasylko, *Logistyka w gospodarce narodowej. Podstawowe problemy mikrologistyki...*, op. cit., s. 158.

Według M. Wasylko obecnie nie ma jednolitego poglądu co do ilości strumieni zasilania fizycznego kanału logistycznego, ponieważ podejście przedmiotowe łańcucha logistycznego, jest różnie definiowane w literaturze przedmiotu[176]. W jednej z najstarszych definicji logistyki do jej przedmiotu zaliczono: żołd, uzbrojenie, strumienie rzeczowe związane z zaspokajaniem potrzeb wojska i zaopatrzenie[177]. Od tamtego czasu do dnia dzisiejszego ukazało się kilkadziesiąt definicji, w których zakres przedmiotowy logistyki był różnie określany. Początkowo do łańcucha logistyki nie zaliczano na przykład informacji. Do dzisiaj istnieje problem zaliczania do niego środków pieniężnych, stanów osobowych, usług, energii, kształcenia kadr dla potrzeb logistyki itp[178].

K. Pajewski do zakresu logistyki w wojsku zaliczył: wszystko, co tworzy podstawy materialne i inne warunki konieczne do osiągnięcia i utrzymania poziomu zdolności i gotowości bojowej wojsk oraz zapewnienia wymaganego normatywnie poziomu życia i służby społeczności wojskowej[179].

W warunkach gospodarki rynkowej należy zwrócić uwagę na układy partnerskie między uczestnikami łańcucha logistycznego, które kształtują następujące cechy:

- uzasadnienie nawiązania partnerstwa między uczestnikami kanału logistycznego;
- wiedza o działalności i specjalizacji partnerów;
- styl działania odpowiadający partnerom, a zwłaszcza elastyczność w rozwiązywaniu wspólnych problemów;
- tworzenie mechanizmów stymulujących do poprawy jakości produkcji, obsługi klientów oraz obniżki kosztów;
- wspólny udział w działaniach na rzecz zwiększania zysków i wymagany, wielostronny dostęp do informacji,

W łańcuchu (kanale) logistycznym występują konflikty wynikające ze wzajemnych relacjach celów, ról, władzy ekonomicznej i stosunków komunikacyjnych.

Do najczęściej spotykanych należą konflikty: celów, ról, władzy, komunikacyjne[180]. Ogólnie można wyrazić opinię, że integracja dąży do kształtowania i rozpatrywania określonych problemów w całości, a tym samym wykorzystania efektów wynikających z systemu i podejścia systemowego oraz synergii.

---

[176] Zob. M. Wasylko, *Łańcuch (kanał) logistyczny*..., op. cit., s. 7.
[177] Por. B.H. Kortschak, *Was ist Logistyk?*, Instytut Wspierania Rozwoju Gospodarczego. Seria 09 (międzynarodowa), Austria, Kraków 1992, s. 14-15.
[178] Por. M. Wasylko, *Łańcuch (kanał) logistyczny*..., op. cit., s. 9.
[179] Zob. K. Pajewski, *Logistyczny system zaopatrywania*, Warszawa 1995, s. 221.
[180] Zob. M. Wasylko, *Logistyka w gospodarce narodowej. Podstawowe problemy mikrologistyki*..., op. cit., s. 117.

W łańcuchu logistycznym występują tzw. punkty styku (lub miejsca przecięcia). Mogą one dotyczyć zarówno informacji, jak i sfery fizycznej. Ich funkcjonalność i wykorzystanie zależy od realnej sytuacji podmiotów i przedmiotów kanału (łańcucha) logistycznego.

Miejsca przecięcia (styku) oznaczają przejście z jednego systemu (podsystemu) do drugiego. W teorii i praktyce można wyróżnić fizyczne, regulacyjne i informacyjne punkty przecięcia. Fizyczne występują wówczas, gdy fizyczny przepływ strumienia zasilania logistycznego zostaje przerwany, np. czynności załadunkowe, konserwacyjne, wyładunkowe. Informacyjne natomiast przecięcia (styki) logistyki powstają między różnymi zakresami odpowiedzialności, w czasie przepływów strumieni fizycznych, na przykład między zamówieniem materiałów z magazynu głównego do magazynu międzyoperacyjnego, albo między opracowaniem zamówień handlowych a zarządzaniem zapasami.

### 1.3.3.3. Logistyka jako metoda zarządzania łańcuchem dostaw

Głównym powodem wdrażania nowych rozwiązań logistycznych w Wojsku Polskim jest dążenie do usprawnienia procesu dostaw i świadczenia usług dla wojsk, niezbędnych im do życia i szkolenia oraz zachowania zdolności do skutecznego prowadzenia działań bojowych, przy jednoczesnym znaczącym zmniejszeniu sił i środków organów, oddziałów (pododdziałów) i urządzeń logistycznych. Tak i powyższy cel jest możliwy do osiągnięcia jedynie przy efektywniejszym niż dotychczas, wyzyskaniu posiadanych sił i środków. Temu właśnie służą rozwiązania logistyczne, a więc: integracja zarządzania zabezpieczeniem logistycznym, zintegrowane dowodzenie oddziałami (pododdziałami) logistycznymi, funkcjonalne struktury systemu logistycznego i przejrzystość kompetencji służbowych oraz powszechne wdrażanie rozwiązań systemowych we wszystkich pionach funkcjonalnych. Pojęcie logistyki jest różnie definiowane, lecz jej istota jest wspólna, mimo odmiennych sformułowań[181]. Teoretycy określają logistykę jako proces zarządzania całym łańcuchem dostaw, który jest rozumiany jako działalność związana z przepływem materiału (towaru) od jego oryginalnego źródła poprzez wszystkie pośrednie formy aż do postaci, w której jest konsumowany przez ostatecznego klienta.

**Według H. Mokrzyszczak, logistyka jest interdyscyplinarną dziedziną wiedzy**, łączącą wybrane problemy produkcji, obrotu towarowego, transportu, magazynowania

---

[181] Zob. E. Nowak, *Logistyka lat dziewięćdziesiątych w gospodarce narodowej i w wojsku*, „Przegląd Kwatermistrzowski" 1992, nr 2, s. 10.

i gospodarki przestrzennej[182]. Rada Naukowa Institute of Logistic and Distribution Management zastrzegła, że definicja dotycząca łańcucha logistycznego nie jest jeszcze precyzyjna i ostateczna. Do definicji tej można zgłosić dwie uwagi:

1. Łańcuch zarządzania nie może dotyczyć tylko dostaw. Jest to ograniczenie problemu. Logistyka powinna się zajmować również produkcją, usługami, dystrybucją i innymi dziedzinami.
2. Ograniczanie logistyki do zarządzania, jest zbyt wąskim podejściem. Nawet przy najszerszej interpretacji podstawowe funkcje zarządzania nie mogą zapewnić optymalnego funkcjonowania wojsk, ponieważ bez mikro- i makroekonomii, rachunku ekonomicznego, marketingu, informacji i informatyki, finansów, nauk technicznych itd. Nie da się stworzyć warunków koniecznych do **optymalnego funkcjonowania podmiotów logistycznych**[183].

**Efektywne zarządzanie całym łańcuchem logistycznym**, wymaga posiadania nie tylko precyzyjnego obiegu informacji, ale również mechanizmów szybkiego wyodrębniania danych istotnych dla podejmowania decyzji. Dlatego też **informatyzacja jako istotny element łańcucha logistycznego** w procesie magazynowania i transportu wspomaga obieg dokumentacji w łańcuchu magazynowym i transportowym. Ma również niebagatelny wpływ na poprawę stanu komunikacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha transportowego, w tym między dostawcą i odbiorcą, zintensyfikowanie informacji rynkowej a także zwiększenie skuteczności kontroli zapasów, optymalizacji składowania surowców, półfabrykatów i gotowej produkcji.

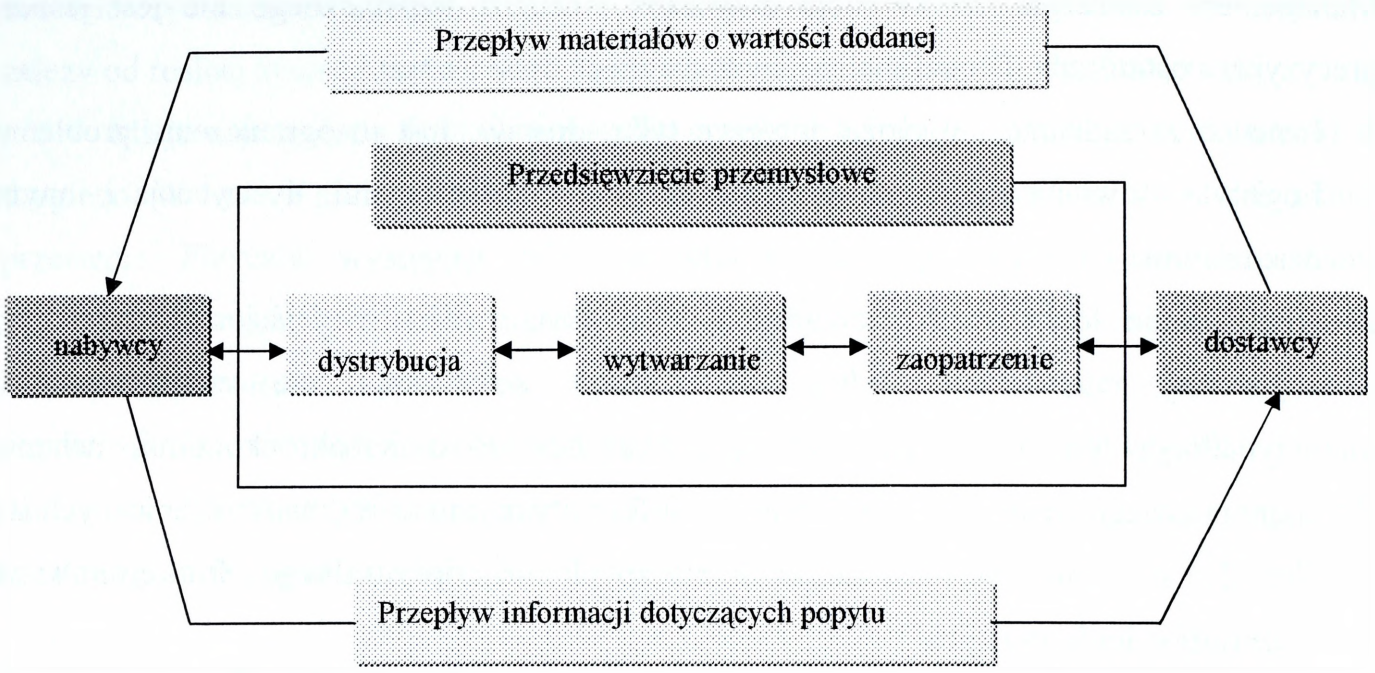
**Logistyka swym zasięgiem obejmuje** wszystkie sfery organizacji, począwszy od zarządzania surowcami aż po dostawę gotowego produktu. Zarządzanie logistyką jako systemem całościowym powinno zmierzać do zaspokojenia potrzeb nabywców poprzez koordynację przepływów materiałów i informacji, które obejmują rynek, firmę oraz jej operacje i wykraczają dalej, docierając aż do dostawców[184].

Według M. Christophera łańcuch podaży to sieć wzajemnie ze sobą powiązanych organizacji zaangażowanych w różne procesy i działania, których celem jest dostarczenie ostatecznemu odbiorcy pełnej oferty produktów i usług (patrz schemat 22).

---

[182] Por. H. Mokrzyszczak, *Logistyka. Podstawy procesów logistycznych*, Wydawnictwo WIG, Białystok 1998, s. 5.
[183] Zob. K. Pajewski, *Logistyczny system zaopatrywania*..., op. cit., s. 67-68.
[184] Por. M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 21.

**Schemat 22. Idea procesu zarządzania logistyką**




Źródło: M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 21.

**Łańcuch dostaw obejmuje całą gamę procesów**, poczynając od pozyskania surowców, przez transport, produkcje, dystrybucje, magazynowanie, marketing a na sprzedaży kończąc[185]. **Optymalizacja łańcucha dostaw polega** na optymalizacji zarówno funkcjonowania poszczególnych jego ogniw, jak i współdziałania pomiędzy nimi. W procesach konfiguracji i optymalizacji łańcuchów dostaw niezwykle ważną role zawsze pełniły systemy i sieci komputerowe oraz technologie przetwarzania i wymiany danych[186].

S. Krawczyk definiuje zarządzanie logistyczne jako działalność kreującą całościową koncepcję przedsięwzięć logistycznych, uwzględniającą ich przebieg zarówno w przedsiębiorstwie, jak i u partnerów, oraz koordynację realizacji (w szerokim znaczeniu) tej koncepcji przez odpowiednie jednostki organizacyjne z wykorzystaniem właściwych instrumentów kierowania i kontroli[187].

**Łańcuch logistycznym może mieć różny zakres** (pojemność)zarządzania tym łańcuchem. Z tego też względu logistykę można podzielić na logistykę „mikro" i „makro" Logistyka „mikro" ogranicza się z reguły do jednego zakładu przemysłowego i dotyczy usprawnienia przepływu materiałów w procesach produkcji, magazynowania surowców, części zamiennych, a czasami również transportu. Logistyką mikro zajmują się podlegli szefowi logistyki – szefowie pionów funkcjonalnych. Logistyka „makro zajmuje się"

[185] Zob. D. Bak, *Rozwój i rola logistyki...*, op. cit., s. 32.
[186] Por. W. Cellary, S. Strykowski, *Ewolucja łańcucha...*, op. cit., s. 48.
[187] Zob. St. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001, s. 68.

natomiast większym obszarem działania. Obejmuje on na przykład: źródła surowców, dostawców, politykę zakupu i gromadzenia surowców, przepływ materiałów (towarów) wewnątrz zakładu, przechowywanie produkcji finalnej, jej dystrybucję, transport i magazynowanie. Wszystkie powyższe problemy są rozpatrywane całościowo. Logistyką makro na każdym szczeblu dowodzenia zajmuje się przede wszystkim szef logistyki..

**Zastosowanie Internetu w zarządzaniu procesami w łańcuchu dostaw** może przynieść firmie podstawowe korzyści. W e-biznesie dzielenie się informacją wewnątrz całego łańcucha dostaw jest znacznie łatwiejsze niż przy użyciu innych kanałów. (...) Ma to wpływ na redukcję globalnych kosztów łańcucha dostaw i lepsze zgranie podaży z popytem[188].

Dla potrzeb niniejszego opracowania szerszego wyjaśnienia wymaga pojęcie „łańcuch dostaw i usług" oraz problem dowodzenia oddziałami /pododdziałami/ logistycznymi.

**Łańcuch dostaw i usług świadczonych na rzecz wojsk walczących obejmuje**:

- z jednej strony - dostawy uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz środków bojowych i materiałowych realizowane od wytwórcy, poprzez wszystkie etapy ich składowania i dostarczania, aż do odbiorcy na polu walki;
- z drugiej strony - usługi realizowane na rzecz wojsk walczących przez piony funkcjonalne, na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Wachlarz usług jest niesłychanie rozległy: od tzw. usług podstawowych - gospodarczo-bytowych takich jak: fryzjerskie, kąpielowe, pralnicze, poprzez bytowe takie jak: wypiek chleba, przygotowanie posiłków, handel, naprawy; do skomplikowanych - specjalistycznych takich jak: formowanie jednostek ładunkowych, zestawów remontowych, zestawów zaopatrzenia, remonty, pomoc medyczna, usługi transportowe itp.[189].

Kompleksowe postrzeganie logistyki w procesie planowania i sterowania przedsiębiorstwami produkcyjnymi oraz całą gospodarką narodową, konsekwentne wdrażanie zarządzenia logistycznego na całej długości łańcucha logistycznego przyczynia się do jego optymalizacji, a więc związanych z nią zmian organizacyjnych i strukturalnych. Uzyskana dzięki temu wysoka sprawność przepływu towarów i informacji umożliwia elastyczne dostosowanie się przedsiębiorstw do zmieniających się wymagań rynku, powodując wysoki poziom obsługi klienta. W ostatnich latach w środowisku naukowym pojawiło się zainteresowanie rachunkiem kosztów utrzymywania zapasów. Nastąpiła też zmiana

---

[188] K. Rutkowski, *Między młotem technologicznych wyzwań e - biznesu a kowadłem możliwości jego logistycznej obsługi*, [w:] Logistyka on-line. *Zarządzanie łańcuchem dostaw w dobie gospodarki elektronicznej*, praca zbiorowa pod redakcją K. Rutkowskiego, PWE, Warszawa 2002, s. 24.
[189] Por. E. Nowak, *Logistyka wojskowa*..., op. cit., s. 11.

w podejściu do zarządzania zapasami w wojsku. Duże koszty generowane przez utrzymywane w SZ RP zapasy powodują zmiany w sposobie myślenia co od kształtu logistyki wojskowej. Zapewnienie wojskom wysokiej skuteczności dostaw zaopatrzenia oraz świadczenia usług specjalistycznych i gospodarczo bytowych powinny zostać wsparte nowoczesnymi rozwiązaniami logistycznymi. Przedsiębiorstwa zamierzające wprowadzić **system wspomagania zarządzania w ramach zintegrowanego łańcucha logistycznego**, powinny wziąć pod uwagę **proces, optymalizację a także obszar zastosowań**.

Dotychczasowe postrzeganie na **wojskowe systemy logistyczne** może okazać się niewystarczającym atutem w zmaganiach z konkurencją prężnie rozwijającej się logistyki cywilnej. Istota logistyki wojskowej wyraża się w tworzeniu wojskom walczącym warunków do skutecznego prowadzenia działań bojowych poprzez usprawnianie /udrażnianie/ procesów zachodzących w „**łańcuchu dostaw**" (dostawy uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz środków bojowych i materiałowych realizowane są od wytwórcy, poprzez wszystkie etapy ich składowania i dostarczania, aż do odbiorcy na polu walki) i **usług (**usługi realizowane na rzecz wojsk walczących przez piony funkcjonalne, na wszystkich szczeblach organizacyjnych od tzw. usług gospodarczo-bytowych takich jak: fryzjerskie, kąpielowe, pralnicze, poprzez bytowe takie jak: wypiek chleba, przygotowanie posiłków, handel, naprawy; do skomplikowanych specjalistycznych takich jak: formowanie jednostek ładunkowych, zestawów remontowych, zestawów zaopatrzenia, wykonywanie remontów, pomoc medyczną, usługi transportowe itp.) oraz procesu dowodzenia oddziałami /pododdziałami/ logistycznymi. Usprawnianie to, traktowane jako proces ciągły, osiąga się przez optymalizację struktur systemu logistycznego wojsk oraz szeroko rozumianego systemu informacyjnego.

**Zarządzanie w ramach łańcucha dostaw oznacza** wyjście poza granice organizacji i koordynację działań w ramach poszczególnych funkcji: finanse, projektowanie wyrobów, zakupy, produkcja, zarządzanie zapasami, dystrybucja itd. Proces jest tu ujmowany od dostawców po odbiorców. Na zarządzanie łańcuchem dostaw składają się dwa nierozłączne elementy: działania operacyjne i komercjalizacja. Działalność operacyjna koncentruje się na optymalizacji dostarczania dóbr, usług i informacji, podczas gdy komercjalizacja polega na koncepcji produktu lub usługi i stworzeniu konkretnego towaru. Zaniedbanie któregoś z elementów uniemożliwia pełne wykorzystanie potencjału tkwiącego w koncepcji zarządzania w ramach łańcucha logistycznego.

**Tradycyjne zarządzanie łańcuchem dostaw** było uważane za specyficzne dla produkcji dóbr konsumpcyjnych. Usługi i informacje były pomijane. Aktualne podejście do

zarządzania w ramach łańcucha logistycznego nie tylko dopuszcza optymalizację dostawy usług i informacji, ale często traktuje te ostatnie jako wartość dodaną, mającą kluczowy wpływ na całość procesu. Kolejny tradycyjny pogląd zakładał, że informacje płynęły wyłącznie w przeciwnym kierunku niż towary i usługi. Ponieważ informacja sama w sobie staje się produktem lub elementem zwiększającym wartość towaru, obecnie uważa się, że także ona może płynąć w tym samym kierunku. W miarę zacieśniania się współpracy uczestników łańcucha logistycznego, znaczenia nabierać będą formy bieżącej wymiany danych. Wzrośnie ilość informacji potrzebnych do prawidłowej pracy systemu logistycznego, przesyłanych pomiędzy kooperującymi firmami a także wewnątrz przedsiębiorstw. Aby poradzić sobie z klasyfikacją tych ogromnych ilości danych, zintegrowane łańcuchy logistyczne w niedalekiej przyszłości będą musiały być wyposażone w inteligentne funkcje filtrowania płynącego strumienia informacji. Ta właściwość wymusza daleko idącą otwartość współpracujących ze sobą koncepcji w podsystemie zaopatrywania logistycznego.

**Zintegrowane Łańcuchy Logistyczne** w innym rozumieniu to zarządzanie przepływem potencjałów w łańcuchach logistycznych, opartych na sieci współpracujących aplikacji rozmieszczonych w poszczególnych węzłach łańcucha, sterowanych zdarzeniami (np. zakupem towaru przez klienta, potwierdzeniem odbioru, dostawy itp.) i opartych na procesach ekonomicznych, rozciągających się wzdłuż całego łańcucha logistycznego, a nie ograniczających się do jednego aliansu. Koncepcja ta zakłada również odejście od metod wykorzystywanych wyłącznie przez instytucje logistyczne lub pojedynczy small business na rzecz rozwiązania umożliwiającego współpracę często różnych aplikacji logistycznych w kooperujących organizacjach, doprowadzając do powstania zintegrowanego łańcucha logistycznego.

Możliwość współpracy aplikacji logistycznych wszystkich uczestników łańcucha, pozwala usprawnić przepływ zasobów, m.in. dzięki eliminacji konieczności wielokrotnego przetwarzania informacji oraz pełniejszej współpracy uczestników, co prowadzi do gwałtownego zwiększenia tempa obrotu materiałowego w łańcuchu.

**Następna część dysertacji** poświęcona będzie podsystemowi zaopatrywania wojsk lądowych z baz materiałowych mając na uwadze wsparcie jednostek sojuszniczych.

## 2. ROLA I ZADANIA REJONOWYCH BAZ MATERIAŁOWYCH W ZAPEWNIENIU WSPARCIA DLA JEDNOSTEK SOJUSZNICZYCH – STAN FAKTYCZNY

Jednym z najważniejszych podsystemów systemu logistyki obronnej jest zaspokajanie materialnych potrzeb obronnych państwa. Można go dla celów badawczych sprowadzić do zaspokajania niezbędnych potrzeb obronnych, które obejmują dostawy rzeczowe sprzętu i wyposażenia specjalnego oraz innych środków nieodzownych do prowadzenia działań przez siły zbrojne i układ pozamilitarny pracujący na rzecz obronności i zaspokojenia potrzeb ludności. Działania w tym obszarze będą się koncentrowały w pierwszej kolejności na dostarczaniu siłom zbrojnym wskazanych elementów z uwzględnieniem następujących wymogów: ilościowych i jakościowych oraz asortymentowego, a dopiero potem przy rozpatrywaniu takich samych wymogów obszarowi pracującego na rzecz obronności. Ponadto będzie obowiązywał wymóg realizacji dostaw na wszystkie szczeble zgodnie z wymogiem czasowym[190].

**Celem tego rozdziału jest** identyfikacja rejonowego zaopatrywania materiałowego na przełomie XX i XXI wieku.

### 2.1. Rejonowa baza materiałowa w podsystemie zaopatrywania WL SZ RP

Dostosowywanie sił zbrojnych do aktualnych potrzeb i uwarunkowań poprzez unowocześnienie i zwiększenie skuteczności działań w ramach systemów i procedur obowiązujących w armiach NATO, a także racjonalizacja kosztów utrzymania, determinuje nowy kształt logistyki wojskowej, której zadaniem jest optymalne zaspokojenie potrzeb wojsk przy wykorzystaniu potencjału sił zbrojnych oraz zasobów i możliwości gospodarki narodowej. Choć dotychczas nie przyjęto powszechnie jednej definicji logistyki, według jednej z nich jej istotą jest przepływ dóbr materialnych i informacji, z czym wiążą się: kształtowanie intensywności strumieni, stopień ich ciągłości i niezawodności, sterowanie zapasami itp.[191]. Na wszystkich szczeblach organizacyjnych SZ RP wojskowe systemy logistyczne posiadają jednolitą strukturę organizacyjną, która charakteryzuje się występowaniem pionów funkcjonalnych. E. Nowak utożsamia pojęcia podsystemów i pionów

---

[190] Zob. Z. Stachowiak, *Wymagania strategii obronnej wobec bezpieczeństwa ekonomicznego kraju*, [w:] *Podstawy, mechanizmy i procedury kształtowania bezpieczeństwa ekonomicznego polski z punktu widzenia narodowej i sojuszniczej strategii obronnej*, część III, *Ocena stanu i perspektywy kształtowania bezpieczeństwa ekonomicznego kraju*, kryptonim „PMB – BENSSO", opracowanie naukowe pod kierownictwem, Z. Stachowiaka, AON, Warszawa 2003, s. 291.

[191] Zob. Z. Sariusz – Wolski, Cz. Skowronek, *Logistyka...*, op. cit., s. 1.

funkcjonalnych logistyki. Uważa, że dzięki strukturze funkcjonalnej wojskowych systemów logistycznych poszczególni wykonawcy zadań logistycznych mają, obok przełożonych służbowych, również przełożonych funkcjonalnych, którzy służą im bezpośrednią radą jak mają wykonywać swoje specjalistyczne zadania[192].

### 2.1.1. Identyfikacja podsystemu zaopatrywania materiałowego na terenie kraju

Nowe uwarunkowania wynikające z faktu wstąpienia Polski do NATO (geopolityczne, ekonomiczne, prawne, funkcjonalne, inne), w tym realizacja Nowej Koncepcji Strategicznej Sojuszu[193], analiza możliwości obronnych oraz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych powinny w szczególności uwzględniać zagadnienia związane z planowaniem budżetowym i uprawnieniami do dysponowania środkami finansowymi. Należy tu zaznaczyć, że rozwiązania logistyki wojskowej zawsze stanowiły inspirację zmian organizacji i funkcjonowania procesów zasileniowych i organizacyjno – decyzyjnych występujących w gospodarce, stąd zasadne wydaje się zaprezentowanie przemian jakie dokonały się w ostatnim okresie w logistyce Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP).

Zgodnie z tą definicją E. Nowaka łańcuch dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług realizowanych na rzecz wojsk obejmuje[194]:

- z jednej strony – dostawy uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW) oraz środków i materiałowych, realizowane w tzw. skali makro tj. od wytwórcy, poprzez wszystkie etapy ich składowania i dostarczania, aż do odbiorcy na polu walki,
- z drugiej strony – usługi realizowane na rzecz wojsk przez piony funkcjonalne systemu logistycznego na wszystkich szczeblach organizacyjnych wojsk.

Biorąc pod uwagę, że rejonowe bazy materiałowe stały się nieodłącznym elementem procesu podsystemu materiałowego związanego z funkcjonowaniem logistyki SZ RP w ramach paktu północnoatlantyckiego można sformułować następującą definicję zabezpieczenia materiałowego, rozumianą jako „**zespół działań podsystemu materiałowego SZ RP, którego celem jest zaspokojenie potrzeb wojsk w wymagane asortymentowo ilości środków zaopatrzenia oraz logistyczne usługi materiałowe, w miejscu i czasie umożliwiającym wszystkim elementom składowym SZ RP właściwe funkcjonowanie, w okresie pokoju, zagrożenia, kryzysu i wojny**”[195].

---

[192] Por. E. Nowak, *Logistyka wojskowa – zarys*..., op. cit., s. 28, 29.
[193] Zob. Koncepcja Strategiczna Sojuszu…, op. cit.
[194] Zob. E. Nowak, *Logistyka wojskowa – zarys*…, op. cit., s. 11.
[195] Zob. *Doktryna logistyczna Sił*..., op. cit.

**Zabezpieczenie materiałowe wojsk obejmuje** wszystkie środki materiałowe, uzbrojenie i sprzęt wojskowy (UiSW), niezbędne do zabezpieczenia potrzeb Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju, kryzysu, zagrożenia i wojny. W realizacji zadań zaopatrzeniowych powinno się uwzględniać zarówno możliwości wykorzystania zasobów wojskowych, jak i cywilnych.

**Przedmiotem zabezpieczenia materiałowego SZ RP** są potrzeby wojsk w zakresie środków zaopatrzenia i specjalistycznych usług materiałowych. **Celem podsystemu zaopatrywania** SZ RP jest zapewnienie wojskom dostaw uzbrojenia i sprzętu wojskowego, środków bojowych i materiałowych oraz świadczenie logistycznych usług materiałowych, niezbędnych do realizacji postawionych zadań. Do funkcji zaopatrywania można zaliczyć: normowanie[196], prognozowanie[197], planowanie[198], gromadzenie[199], dostarczanie środków zaopatrzenia w czasie „P" i „W"[200], kierowanie i dowodzenie zabezpieczeniem materiałowym[201].

Podstawą funkcjonowania podsystemu materiałowego są specyficzne dla danego podsystemu, zasady szczegółowe, wynikające z głównych zasad logistyki wojskowej. **Zasadniczymi zasadami zabezpieczenia materiałowego** są:

a) **zasada dostarczania zaopatrzenia** polega na dowozie środków bojowych i materiałowych transportem szczebla nadrzędnego lub własnym. Dowóz zaopatrzenia do wojsk wykonujących główne zadania odbywa się transportem szczebla nadrzędnego. W drodze powrotnej opróżniony po dowiezieniu zaopatrzenia transport należy wykorzystywać do ewakuacji medycznej, materiałowej i technicznej,

b) **zasada manewru środkami zaopatrzenia** wyraża się w przenoszeniu głównego wysiłku zasilania wojsk dostawami, stosownie do zaistniałej sytuacji operacyjnej (taktycznej),

---

[196] Zespół czynności związanych z określeniem należności etatowych i tabelarycznych, współczynników strat, normatywów, okresów używalności, limitów itp. zwanych dalej normami. Normy stanowią podstawę do opracowania prognoz i planów zaopatrywania wojsk w środki zaopatrzenia na wszystkich szczeblach organizacyjnych SZ. Por. *Zarządzenie Szefa Inspektoratu Logistyki*..., op. cit., s. 14.

[197] Zespół czynności mających na celu planowanie potrzeb wojsk, uwzględniające programy rozwoju SZ oraz możliwości ekonomiczno-gospodarcze kraju. Por. *Zarządzenie Szefa Inspektoratu Logistyki*..., op. cit., s. 14.

[198] Proces racjonalnego działania siłami i środkami systemu zaopatrywania (własnymi i przydzielonymi), w celu wykonania zadań związanych z dostawami środków zaopatrzenia oraz świadczenie logistycznych usług materiałowych z uwzględnieniem istniejących i przewidywanych warunków prowadzenia działań w czasie pokoju i wojny. Por. *Zarządzenie Szefa Inspektoratu Logistyki*..., op. cit., s. 14-15.

[199] Zespół przedsięwzięć mających na celu uzyskanie ustalonych poziomów środków zaopatrzenia (normatywów); Por. *Doktryna logistyczna*..., op. cit.

[200] Dowóz środków zaopatrzenia transportem szczebla nadrzędnego lub odbiór ich przez użytkownika ze wskazanych źródeł; Por. *Doktryna logistyczna*..., op. cit.

[201] Zasadnicza funkcja organów kierowania i dowodzenia (planistycznych i wykonawczych) podsystemu materiałowego SZ RP, wyrażona przez przedsięwzięcia planowania, organizowania, pobudzania i kontrolowania zabezpieczenia materiałowego wojsk, realizowana przez struktury organizacyjne poszczególnych szczebli dowodzenia. Por. *Doktryna logistyczna*..., op. cit.

c) **zasada wykorzystania zasobów miejscowych** na potrzeby walczących wojsk polega na racjonalnym i zorganizowanym użyciu zaopatrzenia oraz wykorzystaniu stacjonarnej infrastruktury zaopatrzeniowej gospodarki narodowej, przydatnej w działaniach bojowych.

d) **zasada uzupełniania zaopatrzenia na podstawie prognozowanego zużycia** wyraża się w tym, że przełożony, nie znając faktycznych potrzeb podwładnych, zobowiązany jest dostarczyć im środki bojowe i materiałowe, biorąc za podstawę prognozę zużycia i strat.

e) **zasada zaopatrywania rejonowego** wyraża się poprzez włączenie do podsystemu zaopatrywania wszystkich jednostek wojskowych stacjonujących w wyznaczonym rejonie, bez względu na ich organizacyjne podporządkowanie.

**Specjalistyczne usługi materiałowe** na rzecz wojsk realizowane są przez podmioty wojskowe i gospodarki narodowej, należą do nich:

a) **w sprzęcie i środkach żywnościowych** (utrzymywanie produktów i półproduktów żywnościowych; dostawy produktów żywnościowych; żywienie stanów osobowych; remonty sprzętu specjalistycznego; kontrole jakości produktów żywnościowych),

b) **w przedmiotach zaopatrzenia mundurowego** (pranie wodne i chemiczne przedmiotów zaopatrzenia mundurowego; naprawy np. krawieckie, szewskie i rymarskie; kąpiel i usługi fryzjerskie; remonty sprzętu specjalistycznego służby mundurowej),

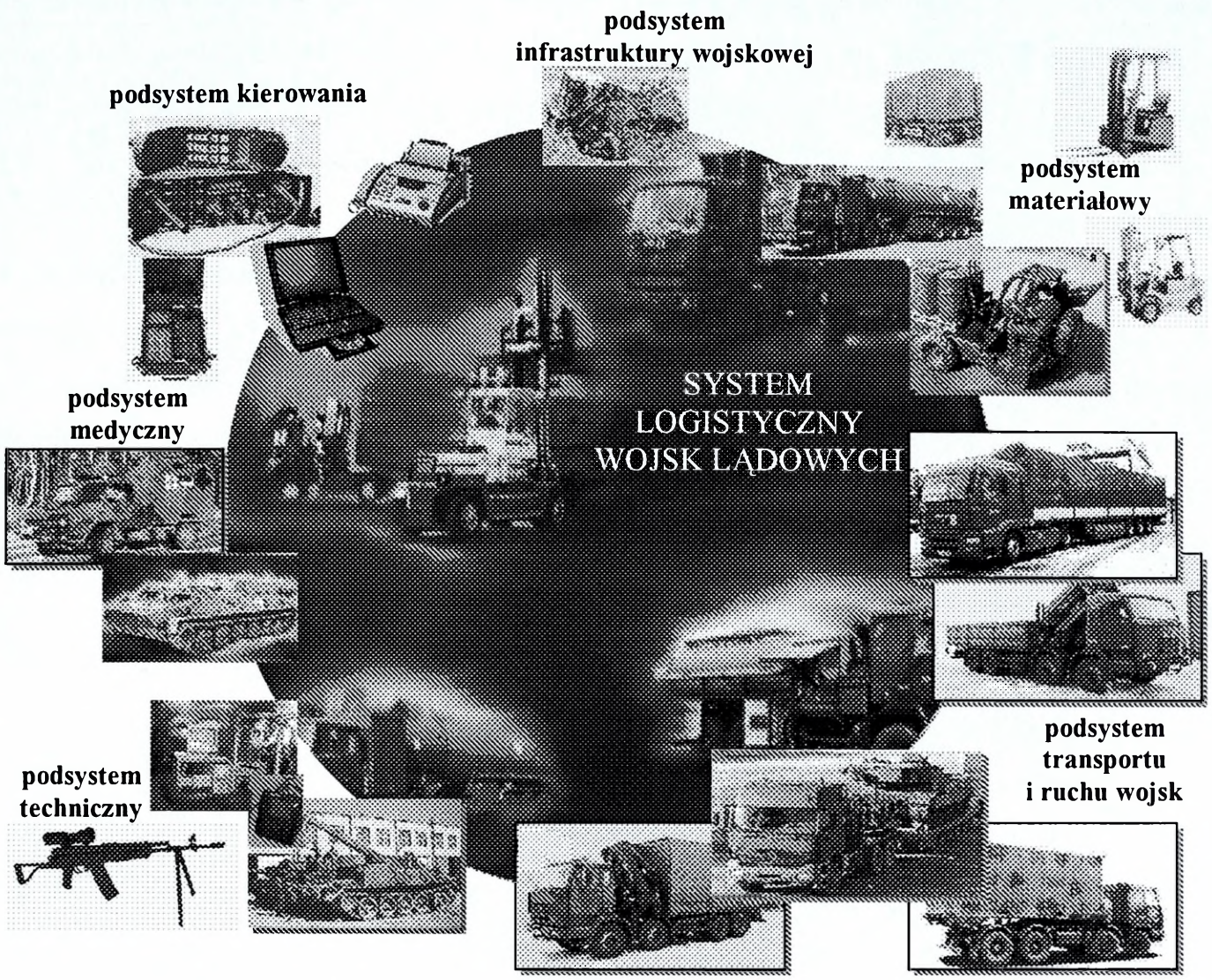
c) **w sprzęcie i produktach mps** (utrzymanie produktów; transportowanie paliw; utrzymywanie gotowości gospodarki narodowej do produkcji produktów materiałów pędnych i smarów w ramach Planu Mobilizacji Gospodarki (PMG); remonty sprzętu dystrybucyjnego mps; usługi w zakresie czyszczenia, legalizacji, sprawdzania szczelności i remontów zbiorników mps; kontrola jakości produktów).

d) **w środkach bojowych** (badanie bezpieczeństwa środków bojowych).

**Podsystem zaopatrywania** zajmuje się kompleksem przedsięwzięć związanych z zasilaniem wojsk wszystkimi rodzajami zaopatrzenia. Tworzą go organa, jednostki i infrastruktura zaopatrzeniowa realizujące przedsięwzięcia związane z zaopatrywaniem wojsk[202].

---

[202] *Tymczasowe zasady funkcjonowania systemu zaopatrywania SZ RP*, Zarządzenie Szefa Inspektoratu Logistyki - Zastępcy Szefa Sztabu Generalnego WP nr 101/Log z dnia 4 listopada 1996 r. w sprawie formowania i funkcjonowania Rejonowych Baz Materiałowych, Inspektorat Logistyki SG WP, Zarząd Materiałowy SG WP, Warszawa 1996, s. 4.




**Rysunek1. Struktura systemu logistycznego Wojsk Lądowych SZ RP**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Nowak, *Logistyka wojskowa – zarys teorii*, AON, Warszawa 2000, s. 29.

**Zaopatrywanie** natomiast jest to zespół czynności związanych z ustaleniem potrzeb, gromadzeniem, utrzymaniem określonymi normami zapasów środków zaopatrzenia i zaspokajaniem potrzeb wojsk oraz świadczeniem usług gospodarczo – bytowych[203]. Jego istotą jest przygotowanie i utrzymywanie potencjału zaopatrzeniowego wojska i gospodarki narodowej do zaspokajania potrzeb szkoleniowo-gospodarczych i prowadzenia działań bojowych wojsk. Obecnie jednym z najważniejszych zadań realizowanych w ramach systemu logistycznego wojska jest doskonalenie poszczególnych jego podsystemów (kierowania[204],

[203] Ibidem.

[204] Podsystem kierowania - realizujący funkcje planowania, organizowania i koordynowania, pobudzania i kontrolowania wysiłku logistycznego w siłach zbrojnych oraz utrzymania podległych sił i środków w odpowiedniej gotowości i zdolności do wykonania zadań. Por. *Doktryna logistyczna*..., op. cit.

materiałowego[205], technicznego[206], transportu i ruchu wojsk[207], infrastruktury wojskowej[208] i medycznego[209]), która ma doprowadzić do utworzenia poszczególnych rejonów logistycznych, skupiających wszystkie elementy systemu logistycznego. Proces ten i działania są kontynuowane pomimo znacznych niedoborów finansowych Wojska Polskiego oraz ciągłych zmian w systemie planowania budżetowego i rzeczowego.

Przedstawione definicje są próbą ujęcia w określone ramy całości problemów związanych z funkcjonowaniem rejonowych baz materiałowych w podsystemie materiałowym logistyki SZ RP. Jednak zachodzące zmiany administracyjne w państwie oraz restrukturyzacja Wojska Polskiego mogą prowadzić do modyfikacji przedstawionych definicji lub ich uszczegółowienia.

Decyzja Ministra Obrony Narodowej w sprawie zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych RP określa:

1) podział środków zaopatrzenia sił zbrojnych na klasy zaopatrzenia;
2) podział i urzutowanie zapasów środków zaopatrzenia przeznaczonych dla sił zbrojnych;
3) zasady gromadzenia zapasów środków zaopatrzenia dla sił zbrojnych[210].

Z dniem 1 stycznia 2002 r. zgodnie ze STANAG 2961, ratyfikowanym 26.07.2000 r. w siłach zbrojnych wprowadzono 5 klas zaopatrzenia:

---

[205] Podsystem materiałowy - przeznaczony do planowania, organizowania i zaspokajania potrzeb wojsk w zakresie środków bojowych i materiałowych oraz świadczenia logistycznych usług materiałowych. Zob. *Doktryna logistyczna*..., op. cit.

[206] Podsystem techniczny - przeznaczony do planowania, organizowania i realizowania przedsięwzięć związanych z eksploatacją uzbrojenia i sprzętu wojskowego, tj. jego użytkowania oraz zabezpieczenia technicznego, utrzymującego go w odpowiedniej sprawności technicznej (w czasie działań wojennych w odpowiedniej zdatności do użycia bojowego). Zob. *Doktryna logistyczna*..., op. cit.

[207] 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. Zob. *Doktryna logistyczna*..., op. cit.

[208] Podsystem infrastruktury wojskowej – zajmujący się wszystkimi przedsięwzięciami dotyczącymi przygotowania i utrzymania obiektów stacjonarnych, niezbędnych do zaspokojenia potrzeb kwaterunkowych, przechowywania oraz remontu uzbrojenia i sprzętu technicznego, szkolenia wojsk. W czasie wojny realizuje również przedsięwzięcia związane z wyzyskaniem obiektów stacjonarnych na potrzeby obronne. Zob. *Doktryna logistyczna*..., op. cit.

[209] 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. Zob. *Doktryna logistyczna*..., op. cit.

[210] Zob. Decyzja Ministra Obrony Narodowej z dnia r. z dnia 3.09.2001 r. *w sprawie zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych RP*; Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 5 października 2001 roku *w sprawie wprowadzenia do stosowania szczegółowych zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych RP*.

- Klasa I — środki zaopatrzenia przeznaczone do konsumpcji zarówno przez personel, jak i zwierzęta, występujące w jednolitych racjach niezależnie od lokalnych warunków bojowych lub terenowych;
- Klasa II — środki zaopatrzenia, na które zostały ustalone tabele należności lub wyposażenia;
- Klasa III — paliwa, oleje i smary do wszelkich zastosowań z wyłączeniem lotnictwa oraz bojowe środki specjalne wytwarzane na bazie produktów naftowych;
- Klasa IIIA — paliwa lotnicze, oleje i smary stosowane w lotnictwie;
- Klasa IV — środki zaopatrzenia, w tym materiały konstrukcyjne i fortyfikacyjne, dla których nie zostały ustalone tabele należności i wyposażenia;
- Klasa V — środki bojowe[211].

| Klasy wg „Tymczasowych zasad funkcjonowania systemu zaopatrywania SZ RP" - Zarządzenie Szefa Inspektoratu Logistyki Zastępcy Szefa Sztabu Generalnego WP Nr 101/Log. z dnia 4 listopada 1996 r. w sprawie formowania i funkcjonowania Rejonowych Baz Materiałowych. | | Klasy wg Decyzji Nr 0-80 z dnia 3.09.2001 r. w sprawie zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych RP (zgodne z normą STANAG 2961 ratyfikowaną 26 lipca 2000 r. Nr 27). | |
|---|---|---|---|
| Numer | O p i s | Numer | O p i s |
| I | Żywność, materiały i sprzęt służby żywnościowej | I | Środki zaopatrzenia przeznaczone do konsumpcji zarówno przez personel, jak i zwierzęta, występujące w jednolitych racjach, niezależnie od lokalnych warunków bojowych lub terenowych. |
| VI | Materiały handlowe | | |
| II | Umundurowanie, wyposażenie osobiste, materiały i sprzęt służby mundurowej | II | Środki zaopatrzenia, na które ustalone zostały tabele należności lub wyposażenia. |
| VII | Uzbrojenie i sprzęt wojskowy indywidualny oraz zespołowy | | |
| VIII | Środki medyczne, materiały i sprzęt służby zdrowia | | |
| IX | Techniczne środki materiałowe | | |
| III | Materiały pędne i smary oraz sprzęt służby mps | III | Paliwa, oleje i smary do wszelkich zastosowań z wyłączeniem lotnictwa oraz bojowe środki specjalne wytwarzane na bazie produktów naftowych. |
| | | IIIA | Paliwa lotnicze, oleje i smary stosowane w lotnictwie |
| IV | Inżynieryjne materiały budowlane, zaporowe i rozbudowy fortyfikacji | IV | Środki zaopatrzenia, w tym materiały konstrukcyjne i fortyfikacyjne, dla których nie zostały ustalone tabele należności i wyposażenia. |
| IVa | Sprzęt budowlany, komunalny, kwaterunkowy, pożarniczy i środki gaśnicze oraz środki materiałowe infrastruktury | | |
| X | Artykuły powszechnego użytku | | |
| V | Środki bojowe | V | Środki bojowe |

[211] Załącznik nr 1 do Rozkazu Dowódcy Wojsk Lądowych..., op. cit.

**Władze NATO ponoszą kolektywną odpowiedzialność za zaopatrywanie wielonarodowych formacji**, państwa członkowskie za podtrzymywanie gotowości swoich własnych sił. Zapas bieżący zaopatrzenia w wojskach narodowych musi być wystarczający do utrzymania zdolności bojowej wojsk w ustalonym terminie. Ważnym kryterium ich funkcjonowania jest minimalizacja poziomu zapasów uzbrojenia i sprzętu technicznego oraz materiałów logistycznych. **Odrębność narodowych systemów zaopatrywania** pociąga za sobą konieczność ich głębokiej standaryzacji celem uzyskania docelowej interoperacyjności i wysokiej elastyczności. Z uwagi na silny rozwój skomputeryzowanych, narodowych systemów zaopatrywania powinno się zapewnić pełną kompatybilność z systemami centralnymi NATO.

### 2.1.2. Ewolucja rejonowego zaopatrywania materiałowego

Zapewnienie pełnej kompatybilności logistyki Wojska Polskiego z armiami, wchodzącymi w skład Sojuszu Północnoatlantyckiego, a także z rozwiązaniami stosowanymi w gospodarce narodowej, powoduje konieczność ciągłych zmian w jej organizacji i funkcjonowaniu oraz staje się inspiracją do poszukiwania optymalnych wariantów rozwiązań.

**Rejonowe bazy materiałowe, są organami wykonawczymi podsystemu zaopatrywania**, realizującymi zadania związane z zaopatrywaniem wojsk w swoim rejonie odpowiedzialności, wykonującymi zadania zlecone przez organa centralne, okręgi wojskowe i rodzaje sił zbrojnych. Stanowią sieć składów wielobranżowych, utrzymujących zapasy użytku bieżącego, wojenne oraz nakazane depozyty[212].

Przegląd doświadczeń z historii wojskowości poszerza naszą wiedzę o zaopatrywaniu wojsk a tym samym o bazach i składach logistycznych, umożliwiając trafniejszą interpretacje zjawisk na współczesnym teatrze działań. Jest on bowiem niewyczerpalnym źródłem interesujących rozwiązań i przykładów poprawnego działania. Poszczególne wojny poczynając od czasów starożytnych, poprzez feudalizm, średniowiecze, wojny światowe do czasów współczesnych są dla teoretyków zajmujących się problematyką logistyki wojskowej cennym źródłem wiedzy w zakresie prowadzonych badań naukowych.

Już w starożytności wielcy wodzowie zdawali sobie sprawę ze znaczenia baz jako źródeł zaopatrywania materiałowego. Stanowiło to o sile i możliwościach bojowych

---

[212] Zob. *Tymczasowe zasady funkcjonowania systemu zaopatrywania*..., op. cit., s. 3.

walczących wojsk. Świadczy o tym również fakt, iż pierwszym celem operacji wodza rzymskiego Scypiona podczas II wojny punickiej (218-201 r. p.n.e.) było dążenie do odcięcia armii Kartaginy pod dowództwem Hanibala od jej lokalnej bazy zaopatrzenia[213]. Juliusz Cezar w toku prowadzenia działań wojennych dużą rolę przywiązywał do procesu zaopatrywania. „Zboże, ile się dało znaleźć, sprowadzają do składów miejskich, robią też zapasy innych towarów i prowiantów na wypadek oblężenia"[214].

W 334 roku p.n.e. Aleksander Macedoński (Aleksander III Macedoński zwany też Wielkim /356-323 p.n.e./ - król Macedonii /336-323 p.n.e./, uznawany powszechnie za jednego z największych zdobywców w historii ludzkości. Został wszechstronnie wykształcony przez samego Arystotelesa), na czele 47 tysięcy żołnierzy, wyruszył na podbój Persji. Pierwsza bitwa z perskimi wojskami miała miejsce nad rzeką Granik[215]. Król Macedonii po zwycięskiej bitwie nie pomaszerował najkrótszą drogą na Babilon, lecz wybierając drogę znacznie dłuższą zniszczył bazy armii perskiej. W wyniku odcięcia armii perskiej od baz zaopatrzenia stała się ona łatwym celem do zniszczenia. Pojawiły się w związku z tym nowe jakościowo reguły prowadzenia działań bojowych. Okazało się bowiem, że w skuteczny sposób można było zwalczyć przeciwnika poprzez odcięcie jego wojsk od zaplecza logistycznego.

W XVI w. ilość prowadzonych operacji wojennych spowodowało, iż armie nie były w stanie wyżywić się korzystając z zasobów miejscowych. W związku z tym **zaopatrzenie musiało być gromadzone zawczasu**. Bazy materiałowe charakterystyczną rolę odegrały w wiekach XV-XVIII, kiedy to rozbudowywano fortece i zamki oraz wykorzystywano je do obrony kluczowych punktów na danym obszarze. W późniejszym czasie na dużą skalę bazy zaopatrywania organizował Napoleon wzdłuż środkowego i dolnego biegu Wisły podczas swej wyprawy na Rosję. Kampania 1812 roku przedstawiała, jak na owe czasy, dzieło wprost mistrzowskie. Jeżeli zaś organizacja tyłów „Wielkiej Armii" nie funkcjonowała mimo to należycie, to stało się tak wyłącznie z tego powodu, że problem kampanii rosyjskiej z 1812 roku był niewłaściwie rozwiązany przy pomocy technicznych środków, którymi dysponowała ówczesna epoka. W XIX wieku Anglia i Francja zakładały morskie bazy wojskowe w punktach leżących na ważnych szlakach komunikacyjnych. Były one odpowiednikiem starożytnych obozów wojskowych, w których budowano koszary, przystanie dla okrętów wojennych, szpitale, warsztaty i magazyny oraz lotniska. Po drugiej wojnie światowej, na

---

[213] Zob. L. Mucha, *Zasilanie walczących wojsk*..., op. cit., s. 85.
[214] Zob. J. Cezar, *O wojnie domowej*, http://www.zrodla.historyczne.prv.pl
[215] Zob. *Słownik języka polskiego*..., op. cit., s. 87.

podstawie zdobytych doświadczeń i potwierdzenia ich znaczenia, niemal wszystkie kraje przystąpiły do tworzenia i rozbudowy baz zaopatrzenia - tworzących zaplecze zasobów materialnych, stanowiących źródło zasilania walczących wojsk[216].

W Polsce międzywojennej **zaopatrywaniem[217] określano czynności służące zaspokajaniu wszystkich potrzeb wojsk**. Zaopatrywanie dzielono na: zwyczajne (normalne lub planowe), które mogło być codzienne lub okresowe i obejmowało dostarczanie wojskom tych środków, które stale były im potrzebne do życia i walki; nadzwyczajne (ewentualne), tj. dostarczanie wojskom wszystkich innych środków materiałowych nie objętych zaopatrywaniem zwyczajnym, codziennym lub okresowym. Wynikało ono z doraźnych, nie przewidzianych potrzeb walczących wojsk[218].

W odległych czasach, przy rzadkich stosunkowo bitwach, względnie prostym i dającym się bardzo łatwo uzupełnić sprzęcie bojowym, przy niewielkich armiach i możności wyżywienia ich w podbitym kraju, można było przerzucać będące w naszej dyspozycji siły na bardzo dalekie odległości. Typowe przykłady tego rodzaju możliwości stworzyli Aleksander Macedoński i Hannibal[219], a później Dżyngis-chan[220] i Napoleon[221]. A jednak wszyscy ci wodzowie nie uniknęli losu, który im zgotowała wchłaniająca ich siły i osłabiająca stopniowo ich energię działania, niezwyciężona ostatecznie, gdyż nie zorganizowana należycie, a więc

---

[216] Por. S. Dworecki, *Logistyka w wojsku*..., op. cit., s. 109.

[217] Pojęcie zaopatrywania oznacza czynności zaspokajania wszelkich potrzeb materiałowych wojska. Zaopatrywanie dzieli się na: codzienne, tj. dostarczanie wojskom żywności i innych środków codziennego użytku; doraźne, tj. dostarczanie wojskom zaopatrzenia koniecznego dla pokrycia potrzeb doraźnych np. amunicja, mps itp. i okresowe, tj. zaspokajanie potrzeb wojska, które powstają i powtarzają się okresowo to jest umundurowanie, sprzęt itp., Zob. *Doktryna logistyczna*..., op. cit.

[218] Zob. S. Feret, *Siły Zbrojne i sztuka wojenna*..., op. cit., s. 371-380.

[219] Hannibal, 247–183 p.n.e., kartagiński wódz i polityk, syn Hamilkara Barkasa; w II wojnie punickiej z Rzymem (218–202) przekroczył Alpy i, mimo wielu zwycięstw w Italii (Trebia, Jez. Trazymeńskie, Kanny), musiał wycofać się do Afryki, gdzie poniósł klęskę pod Zamą (202); pełniąc urząd sufety doprowadził kraj do rozkwitu; 195 zmuszony do opuszczenia kraju, schronił się na Bliskim Wschodzie; popełnił samobójstwo; uważany za jednego z największych wodzów starożytności, http://encyklopedia.wp.pl/ sz_tresc.html ?encid

[220] Dżyngis-Chan (Dżyngis-chan, do ok. 1200 Temüdżin), ok. 1155–1227, władca mong.; jeden z największych zdobywców w dziejach świata; zjednoczył koczownicze plemiona mong. i tur.; stworzył potężne imperium mongolskie na terenach od Oceanu Spokojnego po Morze Czarne, http://encyklopedia.wp.pl/sz_tresc.html

[221] Napoleon I (Napoleon Bonaparte), 1769–1821, cesarz Francuzów 1804–14 i 1815, król Włoch 1805–14; urodzony na Korsyce; 1796–97 nacz. dow. armii fr. we Włoszech; W 1804 Napoleon koronował się na cesarza Francuzów i 1805 na króla Włoch. Okres cesarstwa zapoczątkował nowe wojny (wojny napoleońskie), 1805 Napoleon rozbił III koalicję (Austerlitz, pokój w Preszburgu), 1806 zarządził blokadę kontynentalną Wielkiej Brytanii, rozbił IV koalicję (Jena, Auerstedt) i zajął Prusy wraz z pol. ziemiami zaboru prus., następnie pokonał cara Aleksandra I (Friedland) i zawarł z nim pokój w Tylży (1807); dzięki swym zwycięstwom Napoleon zdominował niemal całą Europę; z odebranych Prusom ziem polskich utworzył Księstwo Warszawskie. Kres potędze Napoleona położyła nieudana wyprawa na Rosję 1812; mimo opanowania Moskwy, kampania ros. zakończyła się zagładą Wielkiej Armii napoleońskiej; po klęsce w bitwie z wojskami VI koalicji pod Lipskiem (1813) Napoleon bronił się już na terytorium Francji; po oblężeniu i kapitulacji Paryża, abdykował 6 IV 1814 i został zesłany na Elbę; 1815 podjął próbę odzyskania władzy (sto dni), pokonany pod Waterloo powtórnie abdykował 22 VI 1815; wydany Brytyjczykom, został przez nich internowany na Wyspie Św. Heleny, gdzie zmarł, http://encyklopedia.wp.pl/sz_tresc.html

i nie podbita przez nich - przestrzeń. Pierwsza wojna światowa wniosła w tej dziedzinie rewolucyjne wprost zmiany. Nie stworzyła ona jednak syntezy i w tym również względzie, ograniczając na ogół nasze co do tego doświadczenia do ustabilizowanych pozycji, których organizację udoskonalano stale w ciągu szeregu lat. Wojska podejmujące w tych warunkach uderzenie zaopatrzone były bogato w materiał[222]. Jego uzupełnienie opierało się na składach znajdujących się w pobliżu i pod osłoną frontów ciągłych.

Polska po odzyskaniu niepodległości w roku 1918 przystąpiła do formowania własnych sił zbrojnych. Tworzące się w takich warunkach Wojsko Polskie wymagało znacznych środków finansowych na uzbrojenie, wyżywienie, szkolenie i sprzęt wojskowy. Toczące się w następnych latach walki o kształt przyszłych granic państwowych zmuszały rząd do znacznej rozbudowy sił zbrojnych i zwiększania wydatków z budżetu państwa na cele wojskowe[223]. W wyniku reorganizacji nasze siły zbrojne zmniejszyły się z ponad 990 tys. żołnierzy w 1920 r. do 230 tys. żołnierzy w roku 1923. W tym okresie armia polska była pod względem liczebnym jedną z największych w Europie, ustępowała tylko armii Rosji Radzieckiej i Francji. Wydatki na wojsko w okresie od roku 1918 do roku 1939 wyniosły 19 344,2 mln zł, kwota ta stanowiła ponad 44 % ogólnych wydatków budżetowych państwa w latach 1919 - 1939. Wielkość wydatków na finansowanie armii uzależniona była od pojawiających się zagrożeń bytu państwowego. W pierwszym okresie istnienia państwa kwoty przeznaczane na utrzymanie i rozbudowę armii przekraczały rocznie 60 % budżetu państwa. Niewielkie dochody budżetowe sprawiały, że głównym źródłem finansowania wojska były pożyczki zagraniczne, uzyskiwane na zachodzie Europy i w Stanach Zjednoczonych. Przeznaczano je na uzbrojenie i wyposażenie rozbudowującej się armii polskiej. W większości, w ramach przyznanych pożyczek, wojsko otrzymywało uzbrojenie i sprzęt wojskowy pochodzący z demobilizowanej w tym czasie armii francuskiej, angielskiej i amerykańskiej[224].

**Na wypadek wojny w okresie międzywojennym zasadnicze źródła zaopatrywania stanowiły**: magazyny i składnice centralne oraz składnice okręgów korpusów, a także zasoby miejscowe eksploatowane na obszarze operacyjnym.

Według gen. Władysława Sikorskiego „wszelkie operacje w wielkim stylu, posługujące się poważniejszymi masami, nie obejdą się bez należytej i stojącej na wysokości zadania organizacji tyłów. Dokonać tej organizacji należy w czasie pokoju przez racjonalną

---

[222] W. Sikorski, *Przyszła wojna*..., op. cit., s. 282; http://www.zrodla.historyczne.prv.pl
[223] S. Feret, *Siły Zbrojne i sztuka*..., op. cit., s. 371-380.
[224] D. Kucharek, *Wydatki z budżetu państwa na lotnictwo wojskowe w Drugiej Rzeczypospolitej*, „Przegląd WLOP", czerwiec 2003, s. 79-85.

i zgodną ze strategicznymi potrzebami kraju budowę dróg i linii kolejowych, przez zakładanie odpowiednich linii telegraficznych i specjalnych przewodów transmisji, przez wyznaczenie stacji regulujących i przygotowanie najrozmaitszych składów, szpitali, zakładów, parków i terenów lotniczych. Te wstępne prace prowadzić muszą do stopniowego uposażenia wszystkich zagrożonych obszarów granicznych w urządzenia tyłowe, których rozmiar zastosowany będzie z jednej strony do liczebności wojsk mających wejść w grę, a z drugiej do możliwych w razie wojny operacji"[225].

Obowiązujące w Polsce zasady zaopatrywania wojsk w wypadku wojny opierały się w znacznej mierze na wzorach francuskich. Od 1926 r. nie uległy one w zasadzie większym zmianom. Na okres wojny minister spraw wojskowych odpowiedzialny był za przyjmowanie, ewidencjonowanie oraz gromadzenie materiałów potrzebnych do życia i walki wojsk, w miejscach i ilościach nakreślonych planem wojny i żądaniami naczelnego wodza. Kierował on produkcją wojskowych zakładów przemysłowych, gromadząc wyprodukowane przez nie środki materiałowe w poszczególnych składnicach centralnych i okręgowych i oddając je do dyspozycji naczelnego wodza.

**Minister spraw wojskowych kierował zaopatrywaniem wojsk** na obszarze krajowym i organizował lecznictwo wojskowe. Organizował też naprawę sprzętu bojowego i zapewniał ochronę obiektów wojskowych. Wspólnie z ministrem spraw wewnętrznych odpowiadał za bezpieczeństwo wojenne na obszarze krajowym. Drugi wiceminister spraw wojskowych działając z ramienia ministra i według jego wytycznych, zajmował się bezpośrednio, podobnie jak w okresie pokoju, organizacją zabezpieczenia wszystkich potrzeb materiałowo - technicznych i finansowych sił zbrojnych oddanych do dyspozycji naczelnego wodza oraz znajdujących się i formowanych na obszarze kraju[226].

**Całość zaopatrzenia, wyprodukowana przez poszczególne resorty przemysłu i gospodarki narodowej** na potrzeby wojny oraz materiały pochodzące z zakupów zagranicznych kierowano do składnic centralnych (głównych i pomocniczych) i okręgowych znajdujących się w dyspozycji Ministerstwa Spraw Wojskowych (MSWojsk.) **Gromadzenie zapasów w składnicach centralnych i okręgowych odbywało się** za pomocą środków transportowych oddanych przez ministra komunikacji zarówno do dyspozycji MSWojsk, jak i innych ministerstw odpowiedzialnych za przygotowanie odpowiednich zapasów materiałowo - technicznych i przekazywanie ich do wyznaczonych składnic.

---

[225] W. Sikorski, *Przyszła wojna*..., op. cit., s. 282, http://www.zrodla.historyczne.prv.pl
[226] S. Feret, *Polska sztuka wojenna 1918 – 1939*, MON, Warszawa 1972, s. 365.

**Zapasami materiałowo - technicznymi zgromadzonymi w składnicach centralnych i okręgowych dysponował** minister spraw wojskowych przez szefa administracji armii i odpowiedni aparat: Kierownictwa Zaopatrzenia przy poszczególnych dowództwach rodzajów wojsk, szefostwach służb i departamentach oraz Dowództwa Okręgów Korpusów[227].

Naczelny wódz odpowiadał za całokształt spraw związanych z dowodzeniem i zaopatrywaniem sił zbrojnych na froncie i na obszarze wojennym. W składnicach centralnych i okręgowych zgodnie z odpowiednio określonym planem mobilizacyjnym posiadał on odpowiedni kredyt materiałowo-techniczny, który zapewniać miał pokrycie potrzeb wojennych podległych mu wojsk. Gdy przydzielony kredyt został wyczerpany, a siły zbrojne wymagały ponadplanowych środków materiałowych, naczelny wódz kierował do ministra spraw wojskowych zapotrzebowanie na przydział dodatkowych środków materiałowych. W miarę posiadanych możliwości, zwalniany był kredyt dodatkowych środków materiałowych z zapasów przechowywanych w składnicach centralnych i okręgowych, przekazując je do dyspozycji naczelnego wodza (patrz mapa 1). Pojawienie się w drugiej połowie XIX w. transportu kolejowego i użycie go do przewozów wojskowych w czasie działań wojennych w jeszcze większym stopniu, składnice i bazy materiałowo - techniczne rozmieszczane były wokół istniejących szlaków komunikacyjnych. W okresie międzywojennym Naczelny kwatermistrz odpowiadał za **dowóz środków materiałowych ze składnic centralnych i okręgowych do stacji rozdzielczych poszczególnych armii**. W szczególności odpowiadał on za: załadowanie składów pociągów i kolumn samochodowych środkami materiałowymi oraz terminową ich ekspedycję do armii ze składnic centralnych i okręgowych. Ówcześnie według poglądów Władysława Sikorskiego o organizacji bazy zaopatrzeniowej „... **nowoczesna wojna była możliwa jedynie przy bardzo silnej organizacji służb na tyłach i przy dobrze rozwiniętych kolejach i drogach oraz licznych składach i parkach zaopatrzonych obficie w materiał i potrzebujących licznego personelu**. Organizacja tyłów zatem nabiera dla przyszłej wojny niezwykle doniosłego znaczenia. Była ona już stałą troską Napoleona. Poprawa i budowa etapowych dróg, zakładanie specjalnych magazynów i składów przy równoczesnym rozwijaniu chroniących je fortyfikacji i odpowiednim ugrupowaniu wojsk, których zadaniem była ich obrona; organizowanie periodycznego dowozu środków zaopatrzenia — oto jego [Napoleona]

---

[227] Dotyczy to tylko tych DOK, których składnice nie zostały oddane do bezpośredniej dyspozycji NW lub poszczególnych armii. CAW, GISZ, t. 206/2, cyt. [za:] S. Feret, *Siły Zbrojne i sztuka*..., op. cit., s. 371-380.

przygotowania wstępne, poprzedzające każdą wyprawę w wielkim stylu"[228]. Przygotowania do kampanii 1812 roku były wyjątkowo staranne i długotrwałe[229]. Podstawową formą zaspokojenia potrzeb półmilionowej masy żołnierskiej przeznaczonej do uderzenia na Rosję miał być dowóz z licznych baz założonych na rubieży Wisły, stanowiącej podstawę wyjściową pierwszorzutowych korpusów. Zapełniono więc zapasami składy w Gdańsku, Malborku, Kwidzyniu, Toruniu, Modlinie. Do dowozu żywności w ogniwie: bazy – ruchome składy korpuśne uruchomiono 17 batalionów taborowych z 6 tys. wozów zaprzężonych w 20 tys. koni. Poza tym cztery racje dzienne sucharów (lub mąki) wieziono w taborze batalionowym[230].

Dążenie światowych mocarstw imperialistycznych (przełomu XIX i XX w.) do podziału świata w celu zdobycia nowych rynków zbytu spowodowało wzmożone zainteresowanie sztabów generalnych komunikacjami wojskowymi. Według profesora Eugeniusza Nowaka wyrażało się ono miedzy innymi budową licznych linii kolejowych, które niejednokrotnie miały wyłącznie charakter militarny[231].

Najważniejszym urządzeniem kwatermistrzowskim armii w czasie II wojny była stacja magazynowo-rozdzielcza armii. Wyznaczał ją naczelny kwatermistrz, a organizował i kierował jej pracą kwatermistrz armii. Stację rozdzielczą rozwijano na dużym węźle kolejowym lub zespole stacji kolejowych położonych blisko siebie, posiadających odpowiednie warunki rozrządowe, przeładunkowe i magazynowe. Stacja magazynowo - rozdzielcza była miejscem adresowym dokąd kierowane były przez naczelnego kwatermistrza z głębi kraju (składnic głównych, centralnych i okręgowych) wszystkie transporty i przesyłki przeznaczone dla armii oraz podległych jej jednostek. Związki taktyczne posiadały część **środków materiałowych** (amunicji) stale załadowanych na tabory, tworząc tzw. **rezerwę materiałową (minimalne zapasy ruchowe)**, służącą zabezpieczeniu niezbędnych potrzeb nadzwyczajnych. Dywizje postawione na stopie wojennej w pierwszej fazie ich mobilizacji, zaopatrzone będą obficie w techniczne środki walki i wyborową broń[232].

**Zaopatrywanie materiałowe związków taktycznych i oddziałów** opierało się na dowozie z głębi, wykorzystaniu zasobów miejscowych oraz zdobyczy wojennej. Podstawowym środkiem transportowym był transport kolejowy o dużej pojemności i stosunkowo szybkim przebiegu. Narażony był on jednak na możliwość całkowitego

---

[228] W. Sikorski, *Przyszła wojna*..., op. cit., s. 282; http://www.zrodla.historyczne.prv.pl
[229] M. Kukiel, *Wojna 1812 roku*, Kraków 1937r., t. 1, s. 218.
[230] Ibidem, s. 221-225.
[231] E. Nowak, *Komunikacje i wojna*..., op. cit., s. 13.
[232] W. Sikorski, *Przyszła wojna*..., op. cit., s. 282.

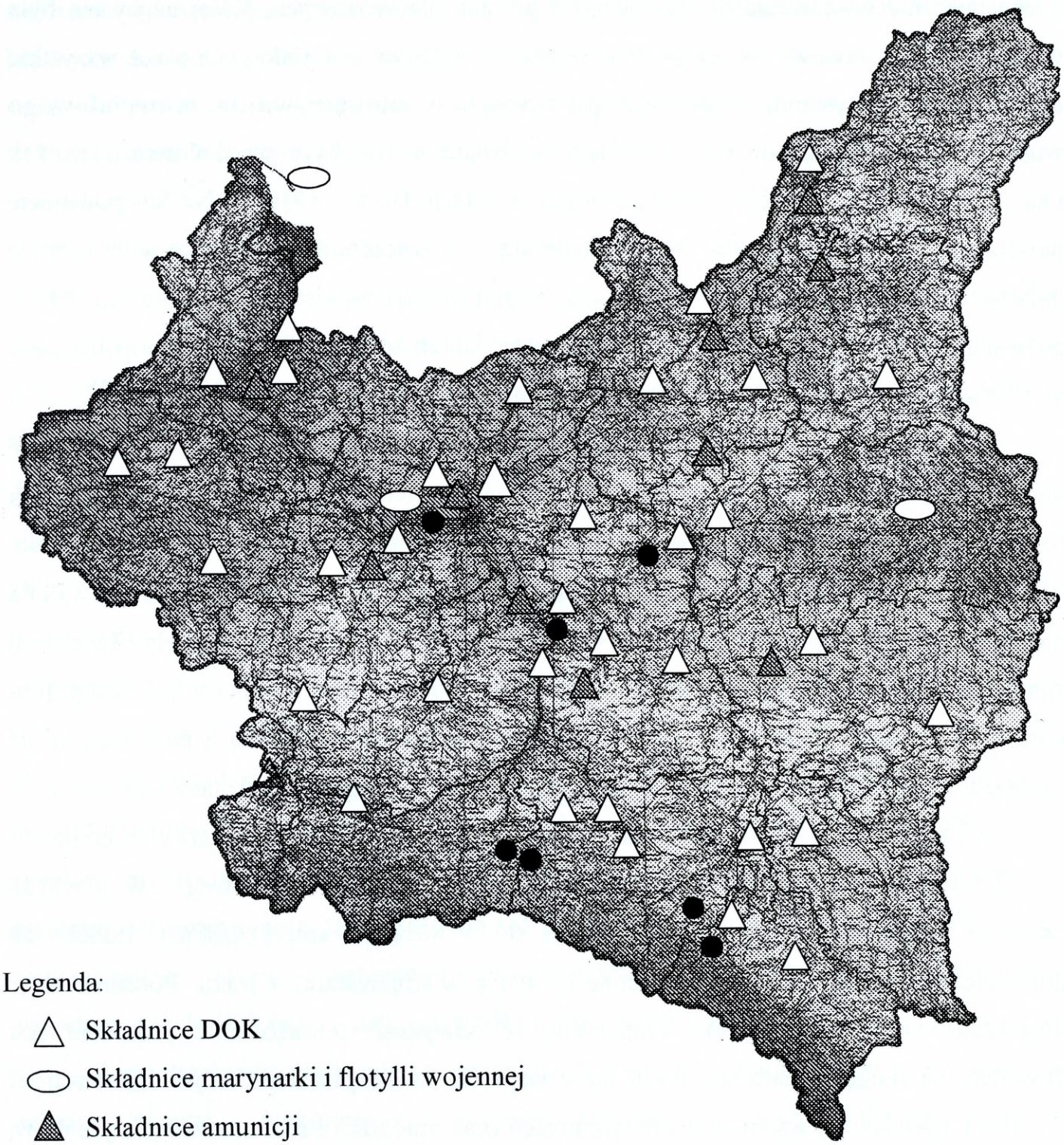
sparaliżowania przez uderzenia lotnictwa, **a składy środków materiałowych usytuowane na węzłach kolejowych stacji rozdzielczych i stacji zaopatrywania** mogły być stosunkowo łatwo zniszczone. Transport samochodowy był bardziej dynamiczny i pozwalał na szeroki manewr środkami materiałowymi. W Polsce był on jednak dopiero w stanie zalążkowym, a jego ilość nie wystarczała do zaspokajania potrzeb przewozowych. Kolej uznawana była wówczas za podstawowy środek przewozu wojsk i środków materiałowych przez wszystkie armie. Ustalenie systemu właściwego **planowania i zaopatrywania materiałowego** wojsk na szczeblu armii oraz roli i podległości kwatermistrza było przedmiotem uważnych i na ogół wnikliwych studiów prowadzonych w latach 1934 - 1939[233]. Na ich podstawie powstało szereg różnych projektów rozwiązań oraz ich uzasadnienia. Istniejące w tej sprawie dokumenty oraz praktyczne rozwiązanie organizacji zaopatrywania i tyłów w wojnie 1939 r. pozwalają odtworzyć dość dokładnie zasady, na jakich opierał się system zaopatrywania wojsk na szczeblu armii w Polsce bezpośrednio przed wybuchem II wojny światowej[234].

Wzajemna zależność frontu i zaplecza we współczesnych wojnach jest tak duża, że podobnie jak walczące wojska nie mogą działać bez sprawnie funkcjonującego zaplecza, tak również zaplecze nie może realizować zadań bez należytej osłony przez siły zbrojne. Nic więc dziwnego, że w kolejnych wojnach coraz więcej przeznacza się sił i środków do walki z nieprzyjacielem na zapleczu. Znamienny jest tu przykład, że o ile podczas II wojny światowej władze hitlerowskie wydzieliły na obszarze Polski 400 – 450 tys. żołnierzy do osłony linii komunikacyjnych, baz, obozów itp., ogółem zaś przeznaczały do walki z partyzantami na zapleczu frontu wschodniego ok. 10% wojsk lądowych działających na froncie radzieckim[235], to już w czasie wojny wietnamskiej, ze względu na groźbę uderzeń partyzanckich na bazy i linie komunikacyjne niemal na całym obszarze Wietnamu Południowego, w pewnych okresach wykorzystywano do tego celu aż 60 – 80% sił amerykańskich. Podobnych doświadczeń dostarczają również ostatnie działania w Afganistanie i Iraku. Podsumowując dotychczasowe wywody należy podkreślić, iż powyższe zobrazowanie problemu jest dowodem na rangę i znaczenie problemów wsparcia i zabezpieczenia wojsk lądowych sił zbrojnych również we współczesnych warunkach oraz mnogości i różnorodności czynników, jakie należy rozważyć i uwzględnić w treści kolejnych rozdziałów i podrozdziałów niniejszej dysertacji.

---

[233] Opracowanie własne na podstawie: S. Feret, *Siły Zbrojne i sztuka wojenna*..., op. cit., s. 364-365.
[234] Ibidem.
[235] Por. W. D. Sokołowski, *Strategia wojenna*, Warszawa 1964, s. 206.

**Mapa 1. Rozmieszczenie składnic na terenie Polski, stan na 30.06.1939 r.**



Legenda:

- △ Składnice DOK
- ⬭ Składnice marynarki i flotylli wojennej
- ▲ Składnice amunicji
- ● Składnice MPS

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Feret, *Siły Zbrojne i sztuka wojenna*..., op. cit., s. 375.

Dyslokacja niektórych składów materiałowych z okresu międzywojennego (np. Hajnówka, Skierniewice, Grudziądz, Bydgoszcz, Warszawa, Modlin, Białystok, Lublin, Łódź i jeszcze kilka innych) ze względu na usytuowanie w stosunku do linii kolejowych pozostała do czasów współczesnych nie zmieniona.

Oceniając aktualny stan logistyki wojskowej należy stwierdzić, że dokonania realizowane w ostatnim czasie, dotyczące budowy systemu logistycznego sił zbrojnych, zmierzają w kierunku rejonizacji potencjału logistycznego.

Przekształcenia w logistyce wojskowej trwają już wiele lat. Rozpoczęły się już w 1994 roku i są realizowane według założenia, że system logistyczny SZ RP powinien być zbudowany na bazie logistyki stacjonarnej wojska. Jednym z pierwszych dokumentów, według którego rozpoczęto reorganizację logistyki wojskowej było Zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego[236] z 1994 roku w którym zawarto główne założenia stanowiące podstawę zmian, do których możemy m.in. zaliczyć:

- zbudowanie na bazie logistyki stacjonarnej wojska (rejonowych bazach materiałowych (RBM), bazach materiałowo - technicznych (BMT), okręgowych warsztatach technicznych (OWT), rejonowych warsztatach technicznych (RWT), wojskowych rejonach leczniczych (WRL) i infrastrukturze stacjonarnej innych jednostek wojskowych), systemu logistycznego Wojska Polskiego,
- wzmocnienie na czas wojny - wojskowym potencjałem mobilnym (przy szerokim wykorzystaniu możliwości i zasobów gospodarki narodowej) stacjonarnego systemu logistycznego SZ RP,

Uwzględniając potrzebę dostosowania systemu logistycznego SZ RP do dynamicznie zmieniającej się gospodarki rynkowej oraz do wymagań sojuszniczych, wystąpiła konieczność doskonalenia przepływów rzeczowych w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw realizowanych dla zaspokojenia potrzeb SZ RP.

Przedstawione uwarunkowania były podstawą do podziału terytorium Polski na rejony zaopatrzenia, zbilansowania potrzeb i możliwości dla poszczególnych rejonów i całego terytorium oraz określenia struktur organizacyjnych i asortymentowych potencjału logistycznego. Przewidywany docelowy kształt systemu zaopatrywania wg K. Pajewskiego specyfikował podział:

***2 OW*** ➡ **7 Rejonów Logistycznych** ➡ **13 Wojskowych Baz Materiałowych**

[236] Zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego nr 82/Sztab z 28.08.1994 r.

Koncepcję działania logistyki wojskowej początkowo w założeniach oparto funkcjonalnie na czterech rejonach logistycznych umiejscowionych w dwóch okręgach wojskowych (Północnym i Południowym)[237]. W przypadku podziału Polski na dwa okręgi wojskowe **północny i południowy**, przy planowanych do sformowania trzynastu rejonowych baz materiałowych, ilość w okręgach wyniosłaby odpowiednio: w północnym siedem, w południowym sześć. Jednym z możliwych wariantów był podział obszaru kraju na **wschodni i zachodni**. W tym wypadku ilość rejonowych baz materiałowych w okręgach wyniosła by - wschodni siedem a zachodni sześć.

Rejony Logistyczne miałyby za zadanie konsolidować w swoim rejonie odpowiedzialności stacjonarne jednostki garnizonowe, bazy lotnicze i morskie, a sieć wojskowych baz materiałowych z pododdziałami transportowymi stanowić miał dla tak zorganizowanego systemu logistycznego sprawne wykonywanie zadań w zakresie magazynowania, dystrybucji, przeładunku i transportu. Dla rejonów logistycznych (odpowiedzialności logistycznej, zabezpieczenia logistycznego) podstawowym ogniwem na terenie Polski były Wojskowe Bazy Materiałowe (WBM) w postaci rejonowych baz materiałowych (RBM), baz materiałowo-technicznego zabezpieczenia (BMTZ) oraz bazy amunicji (BA)[238]. Zintegrowany system Rejonu Logistycznego obok RBM stanowiły warsztaty remontowe, rejony lecznicze oraz organy wykonawcze systemu transportowego i infrastruktury wojskowej. Podział na Rejony Logistyczne uprościłby i usprawniłby proces kierowania działalnością logistyki, mając na względzie głównie skuteczność dowodzenia i skrócenie czasów operacyjnych realizacji procesów logistycznych. Optymalne zaspokojenie materialnych potrzeb SZ RP, zgodnie z nową doktryną logistyczną oraz z przyjętym sposobem zasilania sił zbrojnych w czasie pokoju, kryzysu i wojny wymagają sprawnego i efektywnego przepływu rzeczowego, finansowego i informacyjnego. Do zrealizowania tak sprecyzowanych założeń konieczne jest aby równomiernie rozłożyć potencjał stacjonarnych jednostek logistycznych w powiązaniu z ich obszarem geograficznym, optymalnie rozłożyć poziomy i asortyment zapasów[239] w skali Sił Zbrojnych, zapewnić równomierne obciążenie infrastruktury magazynowej, bazy transportowej a także wykorzystanie bazy magazynowej.

Dotychczasowe przekształcenia w logistyce spowodowały jednak rozproszenie i zatarcie kompetencji oraz rozdzielenie odpowiedzialności organizacyjnej i nadzoru a także

---

[237] K. Pajewski, *Kierunki rozwoju logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, http://www.logistyka.net.pl/logistyka, s. 467.
[238] K. Pajewski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw dla potrzeb Sił Zbrojnych RP*, „Logistics 98", Polskie Towarzystwo Logistyczne, Poznań 1998, s. 49.
[239] Szerzej na temat zapasów i ich podziału [w:] *Tymczasowe zasady funkcjonowania*..., op. cit., s. 7-8.

możliwości dysponowania środkami finansowymi. Utrudniało to w konsekwencji koordynowanie działań logistycznych w wojsku oraz powodowało dyskomfort w funkcjonowaniu systemu logistycznego - ograniczając wpływ poszczególnych organów logistycznych MON na zabezpieczenie materiałowe, techniczne i medyczne wojsk. W tym okresie logistyczne jednostki mobilne szczebla operacyjnego, a także wszystkie jednostki stacjonarne miały dużą autonomiczność funkcjonalno – organizacyjną - podporządkowane były szefom logistyki okręgów wojskowych (OW). Konsekwencją tego typu strukturalno – organizacyjnej hierarchizacji było to, że jeden szef logistyki OW bezpośrednio kierował podporządkowanymi jednostkami logistycznymi, z których zdecydowaną większość stanowiły jednostki stacjonarne. Przy tak dużej liczbie bezpośrednich podwładnych, trudno było mówić o skuteczności kierowania zabezpieczeniem logistycznym na szczeblu okręgu. W tym celu rozpoczęto proces grupowania stacjonarnych jednostek logistycznych w większe organizmy, tworzone przez poszczególne piony funkcjonalne logistyki. Pion materiałowy rozpoczął tworzenie baz materiałowych - po 2 - 3 rejonowe bazy materiałowe w każdym z rejonów. Pion techniczny okręgowe i rejonowe warsztaty techniczne, a pion medyczny wojskowe rejony lecznicze - po 3 - 4 w rejonie. Realizacja tego ogromnego zamierzenia na obszarze całego kraju, w zdecydowany sposób zmniejszyła obszar kierowania, co w rezultacie spowodowało zwiększenie skuteczności dowodzenia i zarządzania potencjałem logistycznym[240]. Dobitnym przykładem obrazującym istotę tego problemu może być cytat zaczerpnięty z tymczasowych zasad funkcjonowania systemu zaopatrywania SZ RP, „W celu zapewnienia warunków do sprawnego funkcjonowania formowanych rejonowych baz materiałowych i systemu zaopatrywania w rejonie ich odpowiedzialności ...”[241]. Według E. Nowaka rejon logistyczny jest definiowany jako określony teren wraz z rozmieszczonymi na nim jednostkami i urządzeniami logistycznymi[242]. Natomiast rejonowe zaopatrywanie polega na włączeniu do podsystemu zaopatrywania wszystkich jednostek wojskowych, stacjonujących na wyznaczonym rejonie, bez względu na ich organizacyjne podporządkowanie[243]. Jego funkcjonowanie opiera się na: planowaniu, gromadzeniu, przechowywaniu, dostarczaniu, manewrze środkami materiałowymi oraz wykorzystaniu

---

[240] Por. J. Michniak, *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych*, Cz. III, AON, Warszawa 1998, s. 5.

[241] *Tymczasowy modelowy zakres działania RBM*, Zarządzenie Szefa Inspektoratu Logistyki - Zastępcy Szefa Sztabu Generalnego WP nr 101/Log z dnia 4 listopada 1996 r. w sprawie formowania i funkcjonowania Rejonowych Baz Materiałowych, Inspektorat Logistyki SG WP, Zarząd Materiałowy SG WP, Warszawa 1996, s. 2.

[242] E. Nowak. *Logistyka wojskowa*..., op. cit., s. 67.

[243] E. Nowak, *Problemy zabezpieczenia logistycznego wojsk w walce i operacji*, Cz. III, AON, Warszawa 1997, s. 116.

zasobów miejscowych[244]. Natomiast zasadę zaopatrywania rejonowego według nowej doktryny logistycznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (DD/4), wyraża się poprzez włączenie do podsystemu zaopatrywania wszystkich jednostek wojskowych stacjonujących w wyznaczonym rejonie, bez względu na ich organizacyjne podporządkowanie. Natomiast rejonowy system zaopatrywania zgodnie z doktryną stanowią: rejonowe bazy materiałowe, bazy materiałowo-techniczne, składnice materiałowe które są organami wykonawczymi systemu zaopatrywania, realizującymi zadania związane z zaopatrywaniem wojsk w swoim rejonie odpowiedzialności a także wykonującymi zadania zlecone przez organa nadrzędne. Stanowią sieć składów wielobranżowych, utrzymujących zapasy użytku bieżącego, wojenne oraz nakazane depozyty.

Charakteryzując rejon logistyczny należy także wyróżnić warunki, które decydują o jego funkcjonalności, tj.: jego potencjale logistycznym[245], obszarze odpowiedzialności oraz jego przeznaczeniu (w zależności od odbiorcy środków materiałowych i usług logistycznych)[246], bowiem jest to niezbędne do prawidłowego omówienia podsystemu zaopatrywania w łańcuchu logistycznym.

### 2.1.3. Organizacja rejonowego podsystemu zaopatrywania

Funkcjonowanie podsystemu zaopatrywania opiera się na podstawowych zasadach logistyki wojskowej oraz na **specyficznych zasadach zabezpieczenia materiałowego**, do których należą:

- **dostarczania zaopatrzenia** określająca sposób dowozu zaopatrzenia w określonych sytuacjach logistycznych;
- **manewru zaopatrzeniem** oznaczająca konieczność dynamicznego optymalnego zarządzania dostawami zaopatrzeniowymi stosownie do aktualnej sytuacji taktycznej, terenowej, atmosferycznej;
- **wykorzystania zasobów miejscowych** dla potrzeb walczących wojsk polegająca na racjonalnym użytkowaniu lokalnych zasobów zaopatrzeniowych i terenowych elementów infrastruktury w celu zwiększenia potencjału logistycznego;
- **uzupełniania zaopatrzenia** według prognozowanego zużycia determinująca przełożonego do szacowania potrzeb podwładnych i utrzymania określonych limitów

---

[244] *Tymczasowe zasady funkcjonowania systemu...*, op. cit., s. 14.

[245] Potencjał logistyczny rejonu logistycznego to zdolności wykonawcze mobilnych i stacjonarnych jednostek oraz urządzeń logistycznych wojska, a także realne możliwości infrastruktury wojskowej i gospodarki narodowej, które mogą być wykorzystane przez wojsko, [w:] *Doktryna logistyczna...*, op. cit..

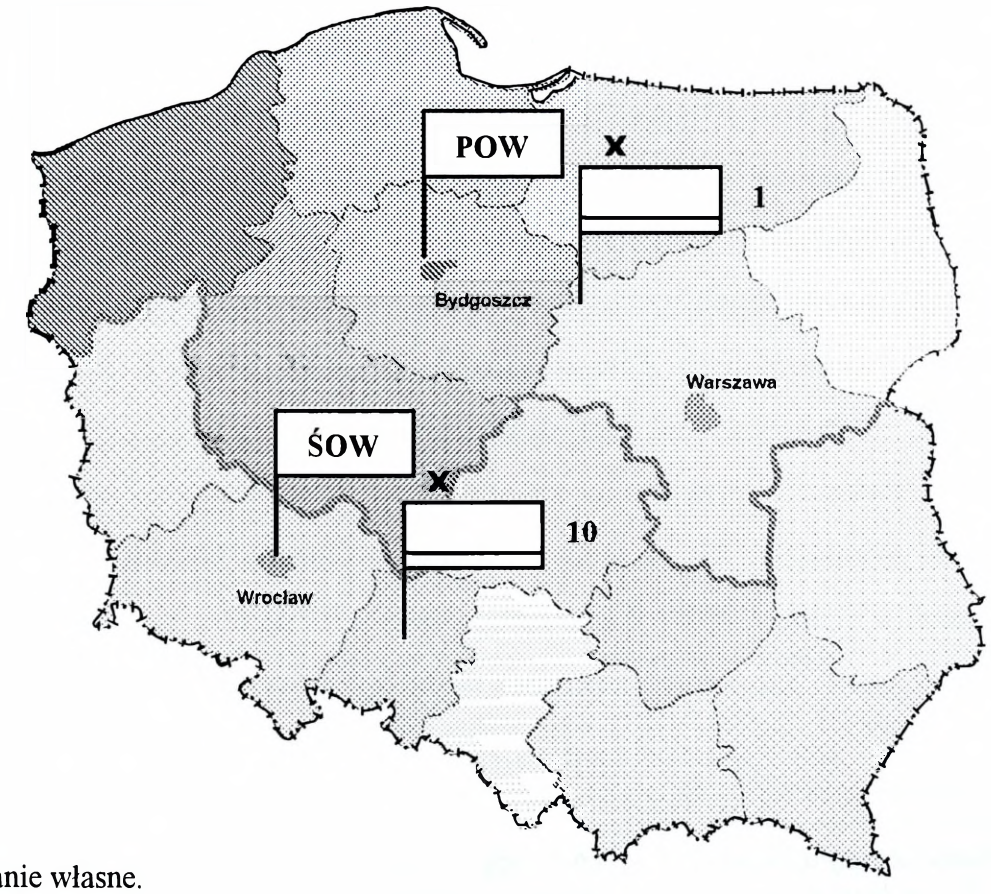
[246] Potencjał wykonawczy - jednostki, urządzenia i instalacje logistyczne, [w:] *Doktryna logistyczna...*, op. cit.

dostaw środków bojowych i materiałowych;

- **terytorialnego zaopatrywania** polegająca na kompleksowym włączeniu do systemu zaopatrywania wszystkich źródeł występujących na obszarze danego okręgu wojskowego bez względu na ich podporządkowanie organizacyjne. Terytorialny system zaopatrywania tworzą składy jednorodne i wielobranżowe, garnizonowe organa i jednostki zaopatrywania oraz stacjonarna infrastruktura gospodarki narodowej.

Nadrzędnym warunkiem skuteczności i sprawności funkcjonowania rejonów zaopatrywania jest zorganizowanie ich na bazie i w granicach istniejących okręgów wojskowych, co spowoduje powstanie dwóch zintegrowanych rejonów działających na obszarze Pomorskiego i Śląskiego Okręgu Wojskowego (patrz schemat 23). Nie bez znaczenia pozostaje administracyjny podział państwa, ponieważ uzyskanie optymalnego potencjału gospodarki zasobami obronnymi kraju uzależnione jest od funkcjonowania silnych ekonomicznie i samowystarczalnych rejonów.

**Schemat 23. Podział Polski na dwa obszary (Pomorski Okręg Wojskowy - POW i Śląski Okręg Wojskowy - ŚOW) z uwzględnieniem podziału administracyjnego kraju**




Źródło: Opracowanie własne.

Opierając podsystem zaopatrywania wojska polskiego o rejony zaopatrywania z jego potencjałem logistycznym, założono funkcjonowanie jednolitego systemu zaopatrywania wojsk lądowych Sił Zbrojnych. Logistyka uzyskała znacznie większe niż dotychczas

możliwości działania poprzez przeniesienie zasadniczego wysiłku w procesie zaspokojenia potrzeb wojsk z ruchomego potencjału polowego na bazę stacjonarną Wojska Polskiego i gospodarki narodowej oraz mobilny potencjał szczebla taktycznego. Wymagało to jednak precyzyjnego określenia rejonów odpowiedzialności logistycznej oraz zintegrowanych elementów realizacji zadań podsystemu zaopatrywania, dla których podstawowym ogniwem miały być rejonowe bazy materiałowe oraz bazy materiałowo - techniczne.

**Rejonowym systemem zaopatrywania Wojsk Lądowych objęte są**:

- wszystkie jednostki Wojsk Lądowych pełniące funkcje wojskowych jednostek budżetowych w tym także jednostki będące na ich zaopatrzeniu;
- jednostki Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej pełniące funkcje wojskowych jednostek budżetowych oraz będące na ich zaopatrzeniu;
- jednostki DGW;
- jednostki ŻW: WSI, Prokuratur, Sądów Wojskowych[247].

W celu dostosowania procedur zaopatrzeniowych zabezpieczenia potrzeb w 2003 r. w Wojskach Lądowych wprowadzono **jednolite zasady planowania potrzeb środków zaopatrzenia** dla jednostek wojskowych objętych rejonowym systemem zaopatrywania w tym także w zakresie świadczenia usług zaopatrzeniowych na rzecz jednostek wojskowych innych RSZ i dysponentów środków budżetowych oraz rozliczeń z dysponentami środków budżetowych, którzy zlecają te zadania[248].

Realizacja powyższych zamierzeń była następstwem wykonania postanowień wytycznych Szefa Generalnego Zarządu Logistyki - P4 SG WP nr 3 z 25.09.2002 r. w sprawie zasad, trybu oraz zakresu opracowywania planów rzeczowo - finansowych środków materiałowych[249], przyjmując za podstawę: Tymczasowe Zasady Funkcjonowania Systemu Zaopatrywania SZ RP[250], Decyzję Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 września 2001 r. oraz rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP z 5.10.2001 r. w sprawie zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych SZ RP.

---

[247] Wytyczne Szefa Logistyki Wojsk Lądowych z dnia 7 lutego 2003 r. *w sprawie planowania potrzeb środków zaopatrzenia dla jednostek wojskowych objętych rejonowym systemem zaopatrywania oraz rozliczeń z dysponentami środków budżetowych, którzy zlecają te zadania.* (Tracą moc Wytyczne Zastępcy Dowódcy Wojsk Lądowych - Szefa Logistyki Nr 5 z 31 styczni 2000 r.).

[248] Wytyczne Szefa Logistyki POW nr 1063 z dnia 21 lutego 2003 r. *w sprawie planowania potrzeb środków zaopatrzenia.*

[249] Wytyczne Szefa Generalnego Zarządu Logistyki - P4 SG WP nr 3 z 25.09.2002 r. *w sprawie zasad, trybu oraz zakresu opracowywania planów rzeczowo - finansowych środków materiałowych.*

[250] *Tymczasowe Zasady Funkcjonowania Systemu*..., op. cit.

W wojskach Lądowych zakres realizowanych zadań zaopatrzeniowych w rejonowym systemie zaopatrywania na rzecz wojskowych jednostek budżetowych[251] lub jednostek spoza Wojsk Lądowych, dla rejonowych baz materiałowych określają właściwi dysponenci środków budżetowych lub materiałowych.

**Podstawę opracowania obowiązujących dokumentów planistycznych w wojskach lądowych stanowią**:

- Wielkości limitów zatrudnienia, stanów średniorocznych oraz planowanego zatrudnienia żołnierzy i pracowników wojska,
- Planowane zmiany organizacyjno-dyslokacyjne jednostek Wojsk Lądowych,
- Zadania rzeczowe do zrealizowania na dany rok w zakresie szkolenia wojsk, modernizacji technicznej oraz współpracy zagranicznej,
- Określone zasady sporządzania dokumentów planistycznych ora formularzy dochodów i wydatków budżetowych[252],
- Obowiązujące normy budżetowe, normatywy, wskaźniki kosztów utrzymania stanów osobowych oraz wysokości stawek i równoważników pieniężnych.

Zgodnie z Rozkazem Dowódcy Wojsk Lądowych z 19.03.2004 r. Szef Logistyki Wojsk Lądowych nadzoruje proces wdrażania centralizacji zakupów środków żywności przez rejonowe bazy materiałowe oraz przeprowadza w tym zakresie analizy porównawcze[253].

Na szczeblu Dowództwa Wojsk Lądowych projekty budżetów wojskowych jednostek budżetowych Szef logistyki weryfikuje w zakresie;

- zakupów materiałowych (paliwa, umundurowanie, żywność na zapasy),
- zakupów żywności na bieżące żywienie wojsk,
- zakupów drobnego sprzętu, materiałów kwaterunkowych i ppoż.,
- usług transportowych,

---

[251] Oddziały gospodarcze OG - wojskowe jednostki budżetowe (WJB), [w:] Wytyczne Szefa Logistyki Pomorskiego Okręgu Wojskowego 20.02 2003 r. *w sprawie planowania potrzeb środków zaopatrzenia.*

[252] Podstawę realizacji budżetu w Wojskach Lądowych w 2004 roku stanowią:

1. Ustawa z dnia 26 listopada 1998 roku *o finansach publicznych*, DzU z 2003, Nr 15, poz. 148.
2. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. *o rachunkowości*, DzU z 2002, Nr 76, poz. 694.
3. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 grudnia 2000 roku *w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej jednostek budżetowych*, DzU z 2000, Nr 122, poz. 1333.
4. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 25.03.2003 r. *w sprawie szczegółowej klasyfikacji dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów*, DzU z 2003, Nr 68, poz. 634.
5. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 grudnia 2000 roku *w sprawie szczegółowego sposobu wykonywania budżetu państwa*, DzU z 2000, Nr 122, poz. 1335.
6. Decyzja Nr 19/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 stycznia 2002 roku *w sprawie planowania i wykonywania budżetu resortu Obrony Narodowej*.
7. Decyzja budżetowa na 2004 rok, Nr 47 Ministra Obrony Narodowej z dnia 16 lutego 2004 roku.

[253] Rozkaz Dowódcy Wojsk Lądowych Nr 45 z dnia 19.03.2004 r. *do realizacji budżetu w Wojskach Lądowych w 2004 r.*

- remontów infrastruktury (w tym utrzymania i remontu wojskowych bocznic kolejowych).

**Tabela 1. Wykaz RBM realizujących zadania wiodące**

| Lp. | Nazwa RBM | Rodzaj środka materiałowego |
|---|---|---|
| 1. | **9 RBM** | ▪ artykuły powszechnego użytku (druki, sprzęt i materiały szkolne oraz kulturalno-oświatowe,<br>▪ tśm do sprzętu rakietowego ziemia powietrze radiolokacji, zautomatyzowany system dowodzenia,<br>▪ tśm do sprzętu łączności,<br>▪ tśm do sprzętu opchem,<br>▪ tśm do sprzętu informatycznego,<br>▪ tśm do elektrycznego źródła zasilania,<br>▪ akumulatory inne niż kwasowe. |
| 2. | **7 RBM** | ▪ środki bojowe,<br>▪ tśm do pojazdów samochodowych,<br>▪ tśm do sprzętu inżynieryjnego,<br>▪ tśm do komunikacji wojskowej,<br>▪ akumulatory kwasowe,<br>▪ ogumienie,<br>▪ urządzenia warsztatowe i diagnostyczne,<br>▪ inżynieryjne materiały budowlane, zaporowe i rozbudowy fortyfikacji. |
| 3. | **3 RBM** | ▪ materiały pędne i smary oraz sprzęt i tśm do niego,<br>▪ umundurowanie, wyposażenie osobiste, materiały i sprzęt służby mundurowej oraz tśm do niego,<br>▪ tśm do sprzętu uzbrojenia,<br>▪ tśm do pojazdów gąsienicowych,<br>▪ żywność, materiały oraz sprzęt i tśm do niego. |

Źródło: Załącznik 1 do Wytycznych Szefa Logistyki Wojsk Lądowych z dnia 7 lutego 2003 r. *w sprawie planowania potrzeb środków zaopatrzenia dla jednostek wojskowych objętych rejonowym systemem zaopatrywania oraz rozliczeń z dysponentami środków budżetowych, którzy zlecają te zadania.*

W **Wojskach Lądowych** Zgodnie z Wytycznymi Szefa Logistyki Wojsk Lądowych z dnia 7 lutego 2003 r. **zadania zaopatrzeniowe na rzecz** wojskowych jednostek budżetowych **w rejonie odpowiedzialności realizuje osiem rejonowych baz materiałowych** (w POW – Wałcz, Grudziądz, Olsztyn, Rembertów, w ŚOW – Nowogród Bobrzański, Wrocław, Łódź, Stawy). Każda z tych RBM realizuje zaopatrywanie przyporządkowanych jej wojskowych jednostek budżetowych w określonym rejonie zaopatrywania. Natomiast rejonowym bazom materiałowym - 3 RBM, 7 RBM oraz 9 RBM, niezależnie od realizacji zadań w systemie rejonowym powierzono zadania wiodące

w odniesieniu do pozostałych RBM w zakresie wybranych grup środków materiałowych (patrz tabela 1)[254].

**Zasadniczym podmiotem planującym potrzeby środków zaopatrzenia jest** wojskowa jednostka budżetowa uwzględniająca potrzeby własne jak i jednostek będących na jego zaopatrzeniu. W swoich planach uwzględnia zabezpieczenie potrzeb mobilizacyjnych, wojennych, bieżących (w tym szkoleniowych i gospodarczych) oraz potrzeb związanych z rotacją środków zaopatrzenia.

**Schemat 24. Struktura organizacyjna 9 RBM przed i po restrukturyzacji**

| Lp. | Jednostka Wojskowa przed włączeniem w nowe struktury | Garnizon | Jednostki organizacyjne 9RBM w nowych strukturach organizacyjnych |
|---|---|---|---|
| 1. | 2 RSK | Warszawa | Komenda Bazy, Skład Warszawa |
| 2. | SSRel | Warszawa | Skład Warszawa |
| 3. | 1 CSiWSKO | Warszawa | Skład Warszawa |
| 4. | CSMS | Warszawa | Skład Warszawa |
| 5. | 2 RST | Pomiechówek | Skład Pomiechówek |
| 6. | 1 CSiWRSOPChem | Komorowo | Skład Komorowo |
| 7. | 3 CSSŁ | Zegrze | Skład Zegrze |
| 8. | 15 CWiSS MPS | Pilawa | Skład Pilawa |
| 9. | 32 OS MPS | Puszcza Mariańska | Skład Puszcza Mariańska |
| 10. | 1 RST | Łomża | Skład Łomża |
| 11. | 2 CSMW | Hajnówka | Skład Hajnówka |
| 12. | SM 12 RBM Jawidz | Bezwola | Skład Bezwola |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów 9 RBM.

Przejęcie przez RBM obowiązków od **branżowych rejonowych składnic kwatermistrzowskich i technicznych** oraz podporządkowanie wielobranżowych składów materiałowych (patrz schemat 24) wymusiło realizację szerokiego wachlarza zadań tj.:

- utrzymania zapasów wojennych i użytku bieżącego dla podległych jednostek wojskowych,
- planowania potrzeb środków materiałowych zgodnie z ustalonymi wielkościami oraz zgłaszanie ich do dysponentów poszczególnych środków,

[254] Wyjątkiem od powyższych ustaleń są techniczne środki materiałowe do sprzętu lotniczego i wyposażenia specjalnego, dla których rolę wiodącego organu zaopatrzeniowego pełni bezpośrednio Szefostwo Służb Technicznych DWLąd.

- sporządzania planów rzeczowo - finansowych na zakupy (dostawy zdecentralizowane, na podstawie wytycznych okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych oraz zapotrzebowań rocznych wojskowych jednostek budżetowych (nie dotyczy środków materiałowych kupowanych przez WJB),
- składania zamówień i zapotrzebowań do dostawców i producentów,
- sporządzania planów zaopatrzenia i rozdzielników na wydanie środków materiałowych wojskowym jednostkom budżetowym,
- realizacja zaopatrzenia planowanego i doraźnego,
- użytkowania zgromadzonych środków materiałowych, zgodnie z obowiązującymi przepisami,
- prowadzenia ewidencji przechowywanych środków materiałowych,
- opracowania okresowych sprawozdań o stanie i obrocie środków materiałowych za zaopatrywany rejon, według ustaleń dysponentów środków,
- zabezpieczenia własnych działań logistycznych jako jednostki wojskowej[255].

W czasie pokoju dostarczanie środków materiałowych realizowane jest w ogniwach: **przemysł (import) - składy materiałowe RBM - wojskowe jednostki budżetowe**, dla sprzętu podstawowego: **przemysł (import) - wojskowe jednostki budżetowe**, a dla środków kupowanych w systemie zdecentralizowanym: **rynek - wojskowe jednostki budżetowe** lub **rynek - składy materiałowe RBM**.

Specyficzną kategorią strumieni informacyjnych w wojskowych systemach logistycznych są rozkazy, zarządzenia i meldunki logistyczne występujące głównie na styku systemu zaopatrywania i systemu kierowania. **Realizację procesów zaopatrywania** poprzedza prognozowanie potrzeb wojsk i planowanie zabezpieczenia logistycznego[256].

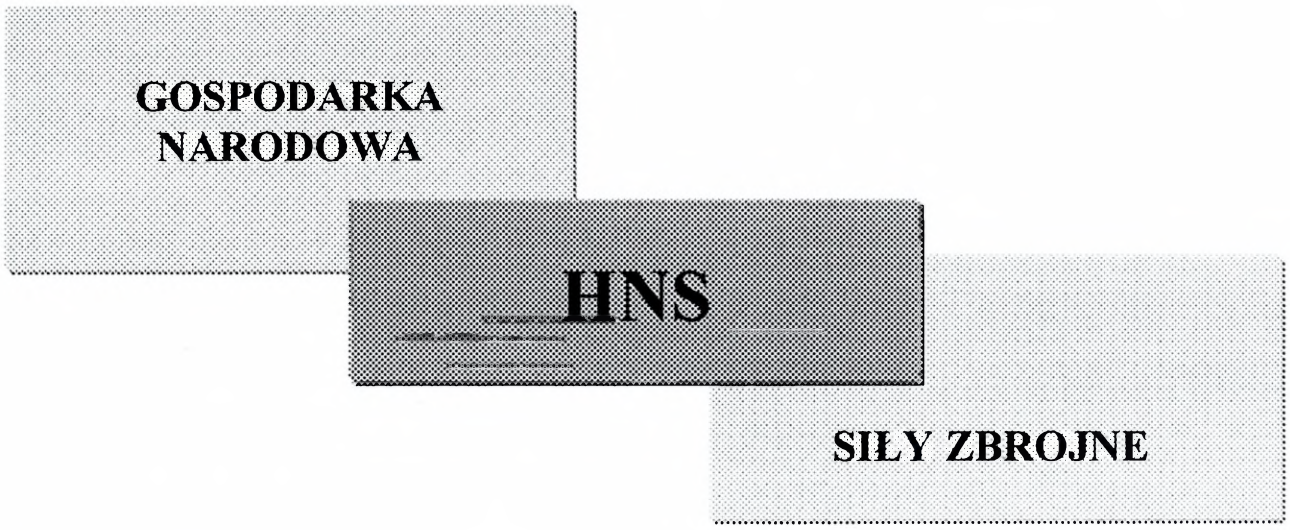
W wyniku transformacji ustrojowej państwa planowanie gospodarczo – obronne dostosowane zostało do uwarunkowań będących konsekwencją prowadzenia nowej polityki bezpieczeństwa i strategii obronnej a także warunków stworzonych przez gospodarkę rynkową[257]. Spowodowane jest to głównie koniecznością uwzględnienia zarówno potrzeb narodowego systemu obronnego, jak również jego dostosowaniem do wymogów naszego członkostwa w NATO, ze wszystkimi tego konsekwencjami np. Wsparcie przez Państwo – Gospodarza[258] – HNS (Host Nation Support). Zmiana wewnętrznych i zewnętrznych

---

[255] E. Nowak, *Problemy zabezpieczenia logistycznego wojsk...*, op. cit., s.107.
[256] Por. M. Sułek, J. Płaczek, *Planowanie gotowości obronnej gospodarki narodowej*, „Zeszyty Naukowe AON" 1994 nr 3.
[257] Por. H. Getka, *Charakterystyka procesu planowania mobilizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe AON" 1994 nr 3.
[258] *AJP – 4.5...*, op. cit.

warunków rozwojowych kraju wymusza dalsze doskonalenie systemu mobilizacji gospodarki narodowej. Zależności te mają znamiona obowiązku świadczenia usług materialnych i niematerialnych, są też wyraźnie zróżnicowane w odniesieniu do poszczególnych podmiotów[259]. Koniecznością w nowych warunkach ustrojowych stało się uwzględnienie relacji pomiędzy gospodarką obronną a wieloma podmiotami gospodarczymi charakteryzującymi się różnymi formami własności[260].

**Schemat 25. Obszary działania państwa – gospodarza**




Źródło: Opracowanie własne.

Obecnie nie ma praktycznie takiej dziedziny gospodarki, której rozwój nie wpływałby na szeroko pojętą obronność kraju. **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 dla zaspokojenia przyszłych potrzeb obronnych[261].

W czasie wojny dostarczanie środków materiałowych realizowane jest w pierwszej kolejności w oparciu o zapasy zgromadzone na szczeblu taktycznym, następnie w składach materiałowych RBM i gospodarki narodowej, a także z rozśrodkowanych transportów kolejowych[262]. Zadaniem systemu logistycznego walczących wojsk jest stworzenie takich organizacyjnych i technicznych warunków, aby odbiorca – zgodnie ze swoimi oczekiwaniami – mógł otrzymać z pododdziałów i urządzeń logistycznych zapotrzebowany produkt: towar

---

[259] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 września 1993 roku *w sprawie świadczeń na rzecz obrony*, DzU 1993, nr 85, poz. 397.
[260] Decyzja nr 80/Log/P-4..., op. cit.
[261] Zob. J. Płaczek, *Identyfikacja gospodarki obronnej Polski*, [w:] *Gospodarka obronna polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia*, praca zespołowa pod red. J. Płaczka, AON, Warszawa 2001, s. 10.
[262] Zob. E. Nowak, Komunikacje i wojna..., op. cit., s. 249.

lub usługę w wymaganej ilości i rodzaju oraz we właściwym czasie i miejscu[263]. Dostarczanie środków do pierwszorzutowych związków taktycznych i wojskowych jednostek budżetowych jest realizowane ze składów rejonowych, siłami Brygady Logistycznej wraz z podległymi jej jednostkami[264]. Natomiast drugorzutowe ZT i oddziały mogą w zależności od zaistniałej sytuacji odbierać zaopatrzenie własnym transportem. Jeśli wydzielone jednostki prowadzą działania na terenie innego rejonu zaopatrywania to powinny korzystać z zapasów rejonu na terenie którego są rozmieszczone.

Należy również zdefiniować pojęcie **budżet wojskowy.** Jest to przewidywane, wartościowe odzwierciedlenie zamierzeń strategiczno-operacyjnych, organizacyjnych, szkoleniowych, zaopatrzeniowych i innych zadań rzeczowych sił zbrojnych. Oznacza to, że jest to plan finansowy dochodów i wydatków ministerstwa obrony narodowej o rocznym horyzoncie czasowym, uchwalony przez parlament jako część budżetu państwa[265].

Szczególnie w ostatnich latach przy wszelkiego rodzaju porównaniach preferowana jest zdecydowanie kategoria budżetu obronnego. Jednoznacznie trudno odpowiedzieć, czy jest to najtrafniejsze określenie i aktualnie zgodne z rzeczywistością. Wydaje się, że przede wszystkim chodzi tu o odcień polityczny tych wydatków, ich charakter defensywny niż o samo ich wnętrze[266]. Dla prawidłowego funkcjonowania RBM niezbędny jest proces planowania potrzeb środków materiałowych.

## 2.2. Funkcjonowanie rejonowej bazy materiałowej w podsystemie zaopatrywania

Podczas określania nowych kierunków w logistyce należy mieć na uwadze fakt, iż powinny one zapewnić możliwość współpracy, wzajemne świadczenie usług z sojusznikami oraz z instytucjami cywilnymi. Stąd w logistyce funkcjonującej w czasie pokoju celowym jest korzystanie z rozwiązań powszechnie stosowanych w jej otoczeniu. Natomiast dla logistyki operacyjnej (logistyka czasu wojny) należy tak przewidzieć zasadnicze fazy rozwoju, aby zapewniała ona pełne zrealizowanie zadań obronnych.

---

[263] Zob. M. Skarżyński, *Bezpieczeństwo dostaw w logistyce wojskowej*, „Przegląd Wojsk Lądowych", 2003 nr 1(523), s. 49.
[264] Rozkaz Dowódcy Pomorskiego Okręgu Wojskowego Nr 79 z dnia 10.03.2004 r. *w sprawie realizacji zadań dowozowych środków zaopatrzenia do jednostek wojskowych.*
[265] Por. J. Płaczek, *Teoria wydatków wojskowych*, [w:] *Stan i prognoza rozwoju wydatków wojskowych w Polsce na tle tendencji światowych*, kryptonim „Wydatki", praca zbiorowa pod kierunkiem naukowym J. Płaczka, AON, Warszawa 2004, s. 9.
[266] Zob. R. Polak, J. Telep, *Kierunek armia zawodowa?*, Bellona, Warszawa 2002, s. 37.

Wszystkie wymienione działania są realizowane dla osiągnięcia celu stawianego przed logistyką wojskową, tj.: optymalnego zaspokojenia potrzeb wojsk zarówno w czasie pokoju jak i wojny.

### 2.2.1. Miejsce i rola rejonowej bazy materiałowej w podsystemie zaopatrywania WL SZ RP

Rejonowa baza materiałowa będąca rejonowym organem zaopatrującym, której struktura organizacyjna oraz zakres działalności powinna zapewnić: pełną realizację zapotrzebowań płynących z podległych jednostek, płynne przejście z realizacji zadań czasu pokoju do realizacji zadań czasu wojny oraz wszechstronne współdziałanie z organami administracji wojskowej i państwowej. Funkcjonujące struktury organizacyjne RBM spełniają przedstawione założenia uwzględniając realizację celu podstawowego jakim jest pełne i terminowe dostarczanie środków materiałowych oraz usług do wojsk.

W gospodarce rynkowej zaopatrywanie wojska podporządkowane jest regułom i prawom rynkowym. Rejonowa baza materiałowa występuje na rynku głównie jako nabywca wyrobów i usług. Jego pozycja na rynku jest stosunkowo dobra, gdyż jest jednym z bardziej stabilnych i znaczących klientów, wpływających na popyt, zwłaszcza na wyroby i usługi świadczone przez przemysł zbrojeniowy. Tym niemniej wojsko jest tylko jednym z wielu uczestników na rynku towarowym i jego zachowanie musi uwzględniać warunki wynikające z działania konkurencji, prawa do wyboru, ryzyka decyzji gospodarczych w sprawach zakupu wyrobów i usług, konsekwencji[267]. Stosownie do założeń mechanizmu rynkowego podmioty występujące na tym rynku w istocie działają na zasadzie równych praw wszystkich jego uczestników oraz respektują pozostałe czynniki rynku wyrobów i usług. Rejonowa baza materiałowa jako uczestnik gry rynkowej występuje po stronie popytu. W znacznie mniejszym wymiarze uczestniczyć może również jako producent i wykonawca usług czy też sprzedawca wyrobów (np. produkcja towarów i usług przez wojskowe zakłady remontowo-produkcyjne, instytuty wojskowe, a także jednostki wojskowe, zbywające wyposażenie wycofane z użytku)[268]. Popyt wojska na krajowym rynku towarowym wynosi przeciętnie kilka procent popytu globalnego, ale w zakresie niektórych grup towarowych, takich jak uzbrojenie i sprzęt wojskowy, jest on dominujący.

---

[267] Por. M. Daniluk, *Wojsko w gospodarce rynkowej*, Bellona, Warszawa 1994, s. 14.
[268] Ibidem, s. 17.

Do podstawowych elementów każdej organizacji[269] zalicza się, obok jej celowości - strukturę organizacyjną, która określając program działania, zadania, podporządkowania i współzależności wewnątrz organizacji wyznacza taki porządek, który umożliwia skuteczną realizację celu podstawowego. Struktury organizacyjne tworzą ramy, w których mają przebiegać wszelkie procesy i działania. Na każdą strukturę składają się poszczególne ogniwa organizacyjne, wyodrębnione z reguły pod względem prawnym. Istnienie poszczególnych ogniw jest wyrazem podziału pracy oraz wyodrębnienia się z całości pewnych działań lub grup czynności o podobnym charakterze oraz względnej samodzielności[270].

Rozróżnia się trzy następujące typy organizacji:

- formalną czyli modelową,
- rzeczywistą, czyli – z natury rzeczy – kompromisową,
- nieformalną, tzn. spontaniczną, nieprzewidywalną[271].

Prezes Rady Ministrów zarządzeniem nr 2 w 2002 r. nadał statut Ministerstwu Obrony Narodowej w skład którego wchodzi **Generalny Zarząd Logistyki – P4** jako komórka organizacyjna MON[272] (zobacz załącznik 8). Zgodnie z rozkazem szefa Sztabu Generalnego WP w sprawie reorganizacji dowództw rodzajów sił zbrojnych, dowódca wojsk lądowych powołał **Zarząd Logistyki (G-4)**, jako komórkę organizacyjną Sztabu DWLąd. Zarządowi temu powierzono, jako zasadnicze zadanie, planowanie i koordynowanie przedsięwzięć wsparcia logistycznego mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia wojsk lądowych oraz ich użycia na obszarze kraju (a także poza jego granicami) w działaniach militarnych i pozamilitarnych. Zarząd (G-4) współdziała ściśle z pionem logistyki. Zarząd Logistyki, jako organ planowania logistycznego Dowództwa Wojsk Lądowych, współpracuje z innymi zarządami Sztabu, a zwłaszcza z Zarządem Operacji Lądowych (G-3) oraz Zarządem Planowania Operacyjnego (G-5)[273] (zobacz załącznik 7).

Organa kierowania (zarządzania) logistyką w RSZ posiadają obecnie daleko idącą autonomię gospodarczo - finansową we wszystkich obszarach zadaniowych. Z uwagi na zmniejszanie w ostatnim okresie sił zbrojnych do liczby 150 tys., stan osobowy logistyki został zredukowany stosowanie do skali zadań zabezpieczenia logistycznego, a jego struktura

---

[269] Podstawowym elementem każdej organizacji są ludzie, cele, środki. Organizacje przy pomocy ludzi realizują zamierzone cele, wykorzystując posiadane środki [w:] J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Oficyna wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2001, s. 12.

[270] M. Zdyb, *Organizacja i zarządzanie. Zagadnienia wybrane*, Wydział Prawa i Administracji UMSC w Lublinie, Lublin 1993, s. 30-32.

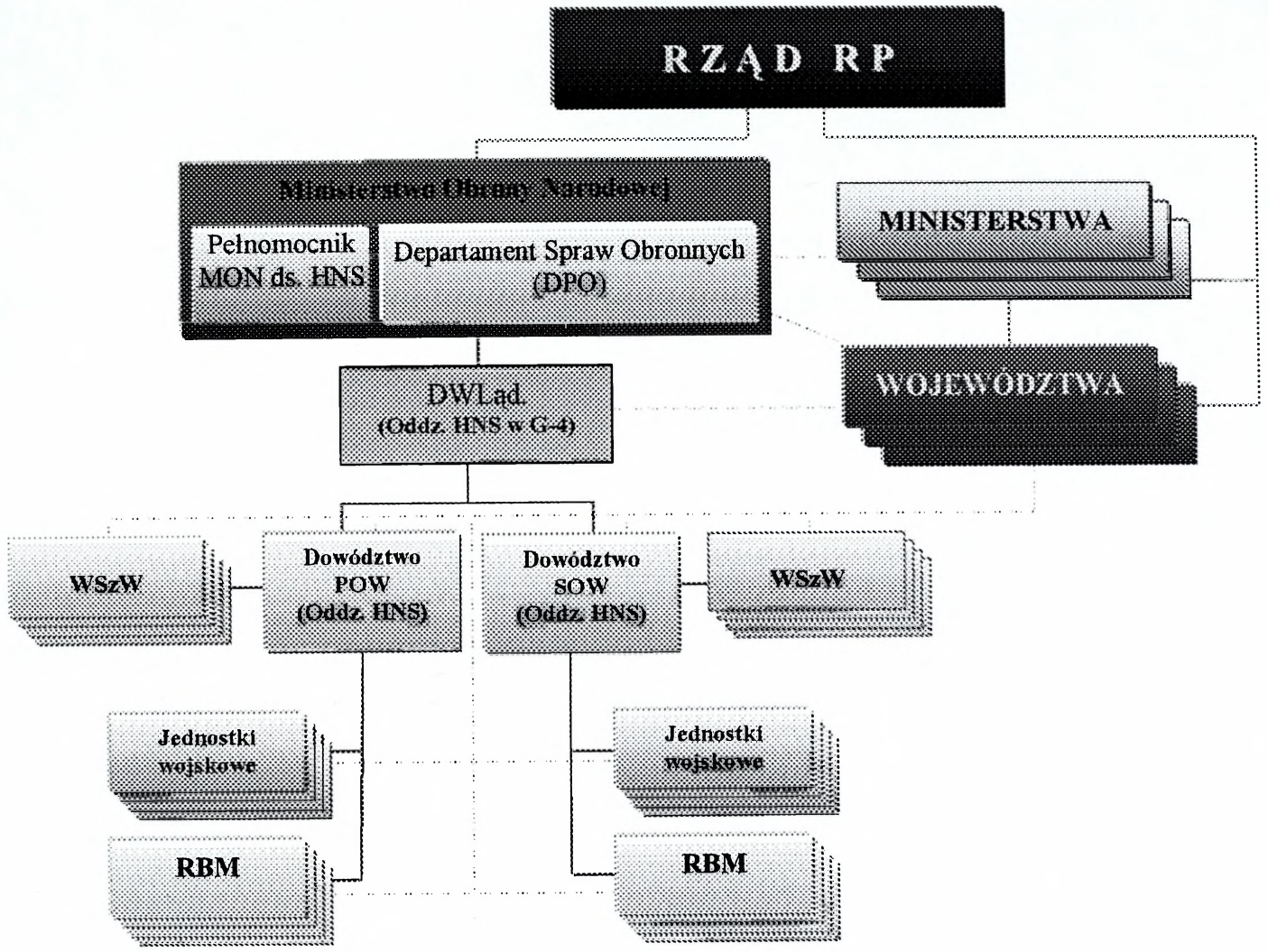
[271] W. Szmid, *Leksykon menadżera*..., op. cit., s. 247.

[272] Zarządzenie nr 2 Prezesa Rady Ministrów z dnia 4 stycznia 2002 r. *w sprawie nadania statutu Ministerstwu Obrony Narodowej*, Monitor Polski Nr 1, poz. 29.

[273] K. Szymański, *Logistyka planistyczna*, „Przegląd Wojsk Lądowych" 2002 nr 3.

ulega reorganizacji poprzez znaczącą zamianę części etatów wojskowych na rzecz pracowników wojska (zobacz schemat 26).

**Schemat 26. System HNS w RP**




Legenda:

..... - kierowanie
——— - dowodzenie
..... - współdziałanie

Źródło: Opracowanie własne

W skład zarządu G – 4 wchodzą: Oddział Planowania Logistycznego, Oddział Materiałowo-Techniczny, Wydział Transportu i Ruchu Wojsk oraz od stycznia 2002 r. Oddział ds. HNS (wsparcia państwa gospodarza). Zarząd G-4, zgodnie z dokumentami normatywnymi, odpowiada za opracowanie procedur oraz określanie zadań dla systemu wsparcia logistycznego działań bojowych i szkolenia wojsk. Dysponując niezbędną bazą danych (z dziedziny logistyki) oraz znając zadania wojsk, a także możliwości pionu logistyki, jest w stanie przygotować plan wsparcia logistycznego wojsk operacyjnych. Od momentu powołania włączył się aktywnie w realizację bieżących zadań Sztabu Dowództwa Wojsk Lądowych, nadając szczególną rangę takim zamierzeniom, jak:

- wdrożenie struktur organizacyjnych oraz rozwiązań systemowo-funkcjonalnych stosownie do ustaleń wynikających z „Programu przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP w latach 2001–2006";
- unormowanie zasad zaspokajania pod względem materiałowym potrzeb mobilizacyjnych i wojennych zgodnie ze standardami NATO;
- zaspokajanie potrzeb własnych i sojuszniczych w dziedzinie przewozu wojsk oraz przeładunków;
- opracowanie części logistycznej do kwestionariusza planowania obronnego (DPQ);
- opracowanie – po raz pierwszy w wojskach lądowych – kwestionariusza planowania uzbrojenia (APQ);
- opracowanie struktur logistycznych szczebla taktycznego z jednoczesnym podziałem kompetencyjnego zakresu zadań między komórkami logistycznymi G-4 (S-4) w sztabach a pionami logistycznymi.

Na podstawie art. 14 ust. 5 ustawy z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24 lutego 2004 r. w sprawie utworzenia okręgów wojskowych oraz określenia ich siedzib i terytorialnego zasięgu działania ustalone zostały:

1) okręgi wojskowe i terytorialny zasięg ich działania;

2) siedziby okręgów wojskowych;

3) szczegółowe zadania dowódców okręgów wojskowych (patrz schemat 8)[274].

Zgodnie z rozporządzeniem utworzono **Pomorski Okręg Wojskowy** obejmujący obszar województw: zachodniopomorskiego, pomorskiego, warmińsko-mazurskiego, podlaskiego, wielkopolskiego, kujawsko-pomorskiego i mazowieckiego z siedzibą w Bydgoszczy i **Śląski Okręg Wojskowy** obejmujący obszar województw: lubuskiego, dolnośląskiego, opolskiego, Łódzkiego, Świętokrzyskiego, lubelskiego, Śląskiego, małopolskiego i podkarpackiego z siedzibą we Wrocławiu[275].

Rejonowa baza materiałowa powinna posiadać strukturę zdolną do wielobranżowego zaopatrzenia wojsk w czasie pokoju i wojny, niezależnie od ich przynależności organizacyjnej. Ponadto powinna realizować zadania w wyznaczonym rejonie zaopatrzenia uwzględniającym zarówno dyslokację jednostek wojskowych wchodzących w skład

---

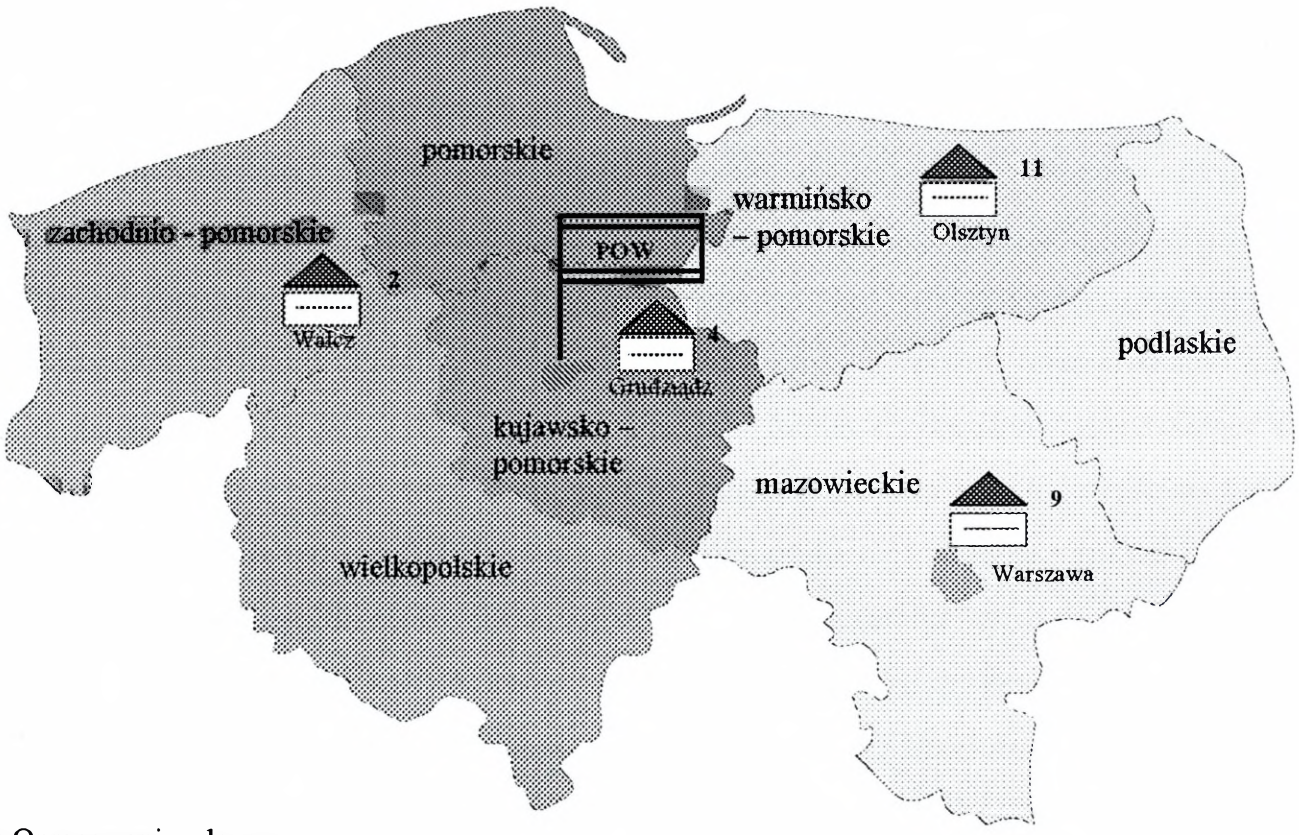
[274] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 lutego 2004 r. *w sprawie utworzenia okręgów wojskowych oraz określenia ich siedzib i terytorialnego zasięgu działania*, DzU z 2004, Nr 40, poz. 355.

[275] Niniejsze rozporządzenie było poprzedzone rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 3 września 1998 r. *w sprawie utworzenia okręgów wojskowych oraz określenia ich siedzib i terytorialnego zasięgu działania*, DzU 1998, Nr 120, poz. 774, które traci moc z dniem wejścia w życie niniejszego rozporządzenia.

związków taktycznych, jak również nowy podział administracyjny kraju, stwarzając przy tym możliwości powiązania infrastruktury zaopatrzeniowej wojska z infrastrukturą gospodarki narodowej[276].

Jako kryterium przyjmuje się, że RBM swoim rejonem działania obejmuje jeden - dwa województwa. W Pomorskim Okręgu Wojskowym 9 RBM obejmuje swoim zasięgiem woj. podlaskie i mazowieckie, 11 RBM – woj. warmińsko – pomorskie, 4 RBM – woj. kujawsko-pomorskie i pomorskie i 2 RBM – woj. zachodniopomorskie i wielkopolskie.

**Schemat 27. Dyslokacja RBM na obszarze POW w 2004 r.**




Źródło: Opracowanie własne.

Realizując rozkaz dowódcy Wojsk Lądowych (Nr 43 z dnia 7.03.2003 roku, z dniem 1.07.2003 roku) wdrożono eksperymentalny scentralizowany system zaopatrywania w żywność w rejonie odpowiedzialności 2 RBM, którym objęto 17 jednostek. Aktualnie wdrażany jest kolejny rozkaz dowódcy Wojsk Lądowych (Nr 157 z dnia 5.08.2003 roku), w celu objęcia tym systemem 48 jednostek stacjonujących w rejonach odpowiedzialności 4, 9 i 11 RBM. Dokonano również restrukturyzacji rejonowego systemu zaopatrywania, w wyniku którego rozformowano 1 RBM MOSTY, Skład Materiałowy GRUPA, do 9 RBM przyjęto Skład Materiałowy BEZWOLA oraz włączono w system dowozu środków zaopatrzenia do wojsk pięć batalionów zaopatrzenia. Kontynuowano proces komasacji środków bojowych

[276] *Koncepcja zmian w logistyce SZ RP*, Sztab Generalny WP, Warszawa 2000, s. 11-12.

w RBM, w wyniku czego zlikwidowano Garnizonowy Skład Amunicji w m. KOSEWO i WĘGORZEWO. Kontynuowano proces dostosowania infrastruktury wojskowej do celowych potrzeb wojsk POW. Uruchomiono także eksperyment dotyczący zakupu żywności na bieżące żywienie wojsk w rejonie odpowiedzialności 2 Rejonowej Bazy Materiałowej, którym objęto 17 Oddziałów Gospodarczych oraz rozpoczęto proces wdrażania go w rejonach odpowiedzialności 4, 9 i 11 Rejonowej Bazy Materiałowej.

### 2.2.2. Reorganizacja stacjonarnego potencjału logistycznego w latach 1996 - 2004

Restrukturyzacja[277] przeprowadzona w strukturach organizacyjnych jednostek logistycznych bardzo mocno wyeksponowała potrzebę utworzenia rejonów logistycznych w celu stworzenia warunków do jak najlepszej realizacji zadań logistycznych. Utworzenie czterech rejonów logistycznych obsługujących teren byłych okręgów miało sprzyjać racjonalnemu planowaniu i gospodarowaniu posiadanymi bazami stacjonarnymi, szpitalami, warsztatami remontowymi, jednostkami transportowymi, składami i bazami materiałowymi oraz realizowaniu dostaw i usług na rzecz poszczególnych jednostek wojskowych"[278]. W wyniku zapowiedzianych zmian, zaczęły powstać rejony logistyczne, jednak z różnym skutkiem funkcjonowania w odniesieniu do zagadnień racjonalnego gospodarowania. Należy zwrócić uwagę, że było to całkowicie nowe, dotychczas nie realizowane przedsięwzięcie restrukturyzacyjne w obszarze logistyki stacjonarnej i mobilnej, które w najbliższej przyszłości miało przynieść określone korzyści ekonomiczne. Według tej koncepcji rejony logistyczne miały prowadzić swoją działalność na ściśle określonym obszarze (Śląski Okręg Wojskowy, Pomorski Okręg Wojskowy, Warszawski Okręg Wojskowy i Krakowski Okręg Wojskowy). Granice poszczególnych rejonów z podległymi jednostkami (RBM, OWT, RWT, WRL, itd.) nakładały się na siebie (orientacyjnie funkcjonował nie usankcjonowany prawnie podział rejonów logistycznych, którego wyznaczały dawne granice czterech okręgów wojskowych). Na tych obszarach jako pierwsze powstały w 2000 r. dwa rejony logistyczne (Rejony Logistyczne Warszawa i Kraków) z przyporządkowanymi wojskowymi logistycznymi jednostkami stacjonarnymi. Natomiast dwa pozostałe były planowane do sformowania w następnej kolejności (Rejony Logistyczne Bydgoszcz i Wrocław)[279]

---

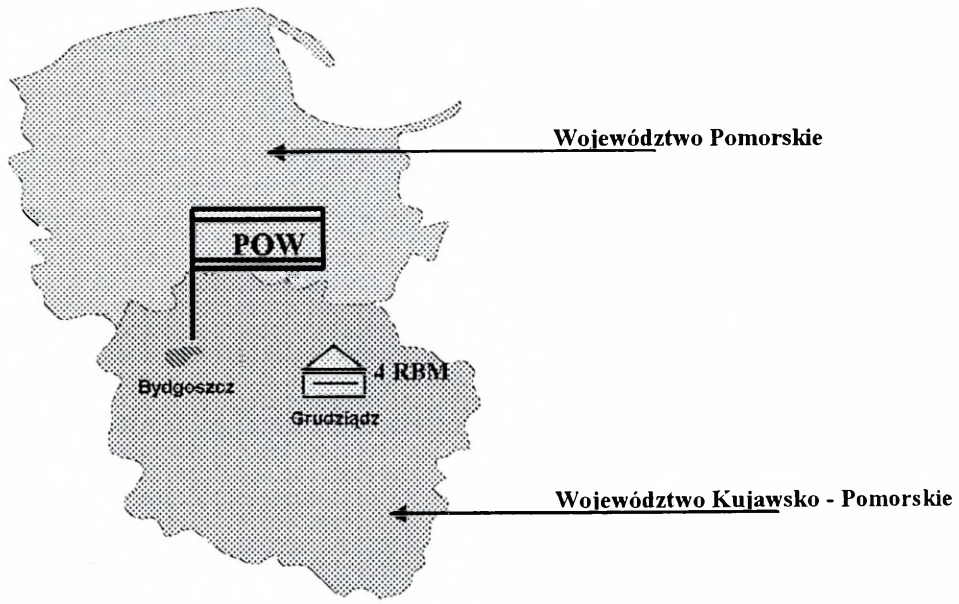
[277] Reorganizacja (reorganization) - proces zmieniania struktur organizacyjnych i przebiegających w nich operacji w celu podwyższenia stopnia ich zorganizowania, [w:] W. Szmid, *Leksykon menadżera. Słownik angielsko-polski*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 311.

[278] R. Kowal, *Logiczny przewrót w logistyce*, „Polska Zbrojna" 1998 nr 30, s. 11.

[279] J. Bielecki, *Logistyka Sił Zbrojnych RP w aspekcie włączenia Polski do NATO*, „Przegląd Wojsk Lotniczych" 1998 nr 12, s. 87.

Problematyka związana z zadaniami jakie stoją przed rejonem logistycznym jest bardzo złożona i zbieżna z zadaniami zabezpieczenia logistycznego wojsk w czasie pokoju i wojny. Przykładowo 4 Rejonowa Baza Materiałowa[280] z Grudziądza jest stacjonarną jednostką logistyczną podległą Dowódcy Pomorskiego Okręgu Wojskowego, przeznaczoną do zaopatrywania wojskowych jednostek budżetowych[281] stacjonujących w jej rejonie odpowiedzialności, niezależnie od ich podporządkowania organizacyjnego. Rejon odpowiedzialności Bazy obejmuje województwo kujawsko-pomorskie i pomorskie, a w zakresie obsługi laboratoryjnej mps cały obszar Pomorskiego Okręgu Wojskowego. Proces zaopatrywania jednostek wojskowych realizowany jest przez Bazę we wszystkich pięciu klasach materiałowych.

**Schemat 28. Rejon odpowiedzialności 4 Rejonowej Bazy Materiałowej**




Źródło: Opracowanie własne.

Punktem wyjścia do procesu tworzenia rejonowych baz materiałowych było Zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego WP nr 82 z dnia 22 sierpnia 1994 roku zgodnie z którym rozpoczęto w Wojsku Polskim budowę podsystemu zaopatrywania. Zgodnie z przyjętymi założeniami miało powstać 13 rejonowych baz materiałowych formowanych w oparciu o istniejący potencjał logistyczny.

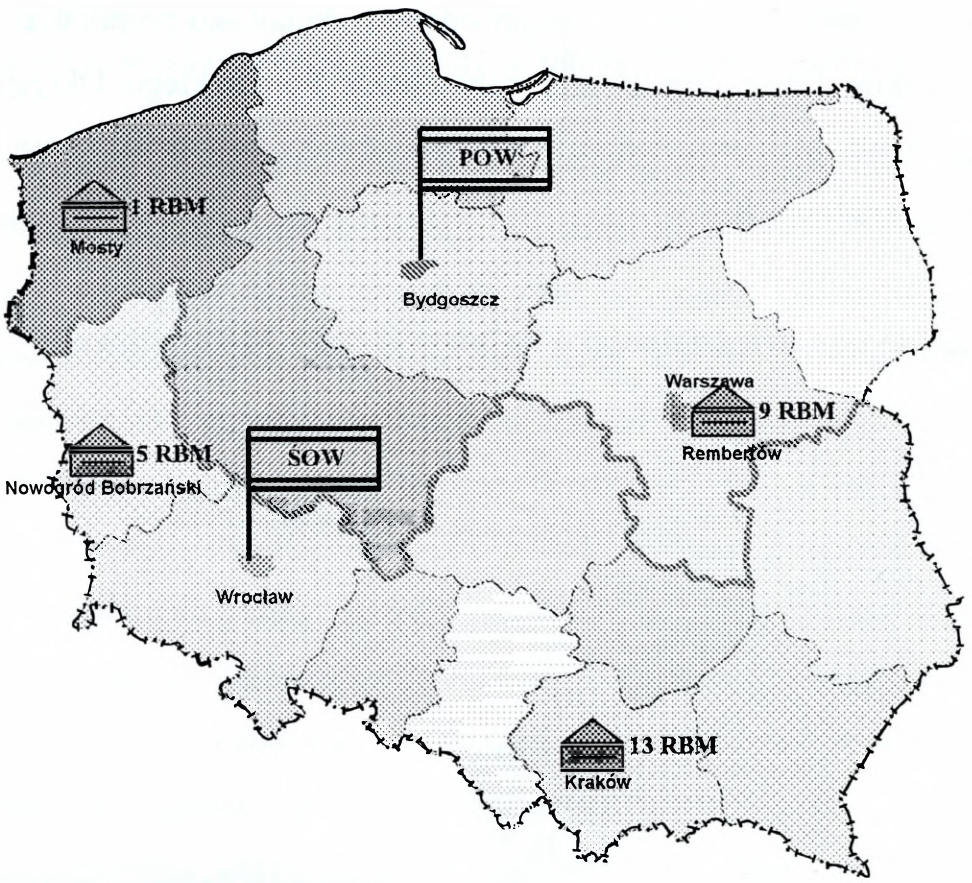
---

[280] http://4rbm.pl

[281] Jednostka wojskowa – samodzielna jednostka organizacyjna sił zbrojnych posiadająca oddzielny etat, nazwę, numer, pieczęć urzędową i nagłówkową. Oznacza również jednostkę organizacyjną podporządkowaną Ministrowi Obrony Narodowej oraz przez niego nadzorowaną, a także przedsiębiorstwo państwowe, dla którego jest on organem założycielskim [w:] Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 80/Log/P-4 z dnia 3.09.2001 r. *w sprawie zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych RP.*

Do 31 grudnia 1996 roku sformowano cztery RBM (1 RBM Mosty, 5 RBM Nowogród Bobrzański, 9 RBM Warszawa i 13 RBM Kraków), zgodnie z Harmonogramem formowania RBM zawartym w piśmie Zarządu Materiałowego Sztabu Generalnego z dnia 19 kwietnia 1996 roku[282].

**Schemat 29. Dyslokacja rejonowych baz materiałowych powstałych w 1996 r.**




**Legenda:**

**Rejonowe bazy materiałowe sformowane do 31 grudnia 1996 r.**

Źródło: Opracowanie własne.

Ze względu na charakter opracowania w dalszych rozważaniach ograniczono się do zawężenia funkcji jakie spełnia rejon logistyczny w procesie zaopatrywania materiałowego podległych i przydzielonych jednostek wojskowych. Jako przykład, analizie poddano 9 Rejonową Baz Materiałową. W ramach trwającej restrukturyzacji SZ RP, w tym i logistyki wojsk lądowych, z dniem 1 stycznia 1999 roku na podstawie zarządzenia Ministra Obrony Narodowej powołano Komendę i Rejon Logistyczny Warszawa. Podstawowym ogniwem w zakresie kierowania rejonowym podsystemem zaopatrywania był oddział materiałowy, który odpowiadał za zabezpieczenie materiałowe jednostek wojskowych na terenie rejonu logistycznego w zakresie uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz środków materiałowych

[282] Zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 18.01.1996 r.

w warunkach garnizonowych i polowych, a także za przechowywanie, rotację, konserwację, eksploatację i dystrybucję środków materiałowych w podległych jednostkach[283].

Ogniwami wykonawczymi Rejonu Logistycznego Warszawa były dwie rejonowe bazy materiałowe w Rembertowie i Olsztynie wraz z podległymi składami materiałowymi.

Rejon Logistyczny Warszawa funkcjonujący według nowych założeń rejonowego podsystemu zaopatrywania działał w nie sprecyzowanych do końca warunkach. Z jednej strony rejon logistyczny, z drugiej logistyka Pomorskiego Okręgu Wojskowego i organizujący się Rejon Logistyczny Bydgoszcz.[284]

Rejonowy podsystem zaopatrywania wówczas tworzyły:

- Rejonowe bazy materiałowe (RBM), w strukturę których skład wchodziły składy materiałowe (SM), składy środków bojowych (SŚB) i poligonowe punkty zaopatrzenia materiałowego (PPZM),
- Stacjonarne źródła zaopatrzenia gospodarki narodowej, utrzymujące rezerwy państwowe gospodarcze (RPG) zastrzeżone dla wojska,
- Zasoby miejscowe.

**Tabela 2. Zestawienie pododdziałów Rejonu Logistycznego Warszawa do końca 2000 r.**

| Lp. | Nazwa jednostki wojskowej | Województwo |
|---|---|---|
| 1 | 9 Rejonowa Baza Materiałowa Rembertów | mazowieckie |
| - | Skład materiałowy Pilawa | mazowieckie |
| - | Skład materiałowy Zegrze | mazowieckie |
| - | Skład materiałowy Puszcza Mariańska | mazowieckie |
| - | Skład materiałowy Pomiechówek | mazowieckie |
| - | Skład środków bojowych Hajnówka | podlaskie |
| - | Skład materiałowy Łomża | mazowieckie |
| - | Skład materiałowy Komorowo | mazowieckie |
| 2 | 11 Rejonowa Baza Materiałowa Olsztyn | warmińsko - mazurskie |
| - | Skład materiałowy | warmińsko - mazurskie |
| - | Skład materiałowy | warmińsko - mazurskie |
| - | Skład materiałowy | warmińsko - mazurskie |
| - | Skład materiałowy | warmińsko - mazurskie |
| - | Skład materiałowy | warmińsko - mazurskie |
| - | Skład materiałowy | podlaskie |
| 3 | formowane na czas wojny pododdziały | warmińsko – mazurskie, mazowieckie, podlaskie |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych 9 Rejonowej Bazy Materiałowej Warszawa.

---

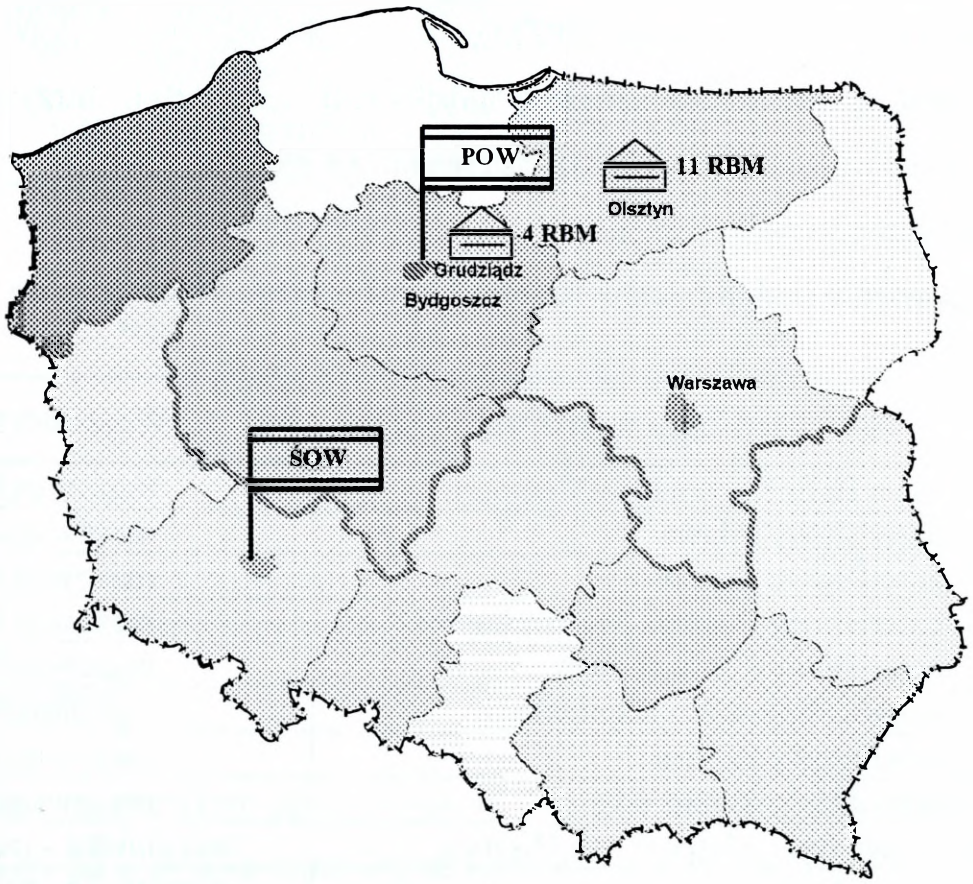
[283] Zob. *Tymczasowe zasady funkcjonowania systemu…*, op. cit.
[284] Zob. A. Wołek, *System zaopatrywania w KRLog Warszawa*, „Wojskowy Przegląd Techniczny" 2000 nr 3, s. 28.

Szczegółowe zestawienie wojskowej infrastruktury zaopatrzeniowej Rejonu Logistycznego Warszawa przedstawiono w tabeli 2.

W omawianym podsystemie zasadniczą rolę odgrywały rejonowe bazy materiałowe, które skupiały w ramach swojej działalności zadania związane z rejonowym zaopatrzeniem. Z pozostałymi elementami podsystemu, rejonowe bazy materiałowe sprzężone były relacjami poprzez Rejonowe Sztaby Wojskowe (RSzW)[285].

Do połowy 1999 roku powstały 4 RBM Grudziądz i 11 RBM Olsztyn, według wytycznych zawartych w Zarządzeniu Ministra Obrony Narodowej nr 60/Org z dnia 06 lipca 1998 r.[286].

**Schemat 30. Dyslokacja rejonowych baz materiałowych powstałych w 1999 r.**




Źródło: Opracowanie własne.

---

[285] Szef Sztabu Generalnego WP w Zarządzeniu nr 118/Org. z dnia 17 listopada 1996 roku w sprawie eksperymentalnego powierzenia Wojewódzkiemu Sztabowi Wojskowemu w Olsztynie kompetencji przewidzianych dla przyszłych Rejonowych Sztabów Wojskowych (RSzW) określił główne zadania w odniesieniu do logistyki, do których m.in. zaliczamy:
- organizowanie i nadzór nad utrzymaniem stacjonarnej infrastruktury logistycznej,
- sprawowanie nadzoru nad bezkolizyjnym wykorzystaniem dróg zaopatrzenia i ewakuacji,
- planowanie i organizowanie świadczeń gospodarki narodowej na rzecz jednostek wojskowych,
- kierowanie logistycznym zabezpieczeniem jednostek podległych i podporządkowanych RSzW.

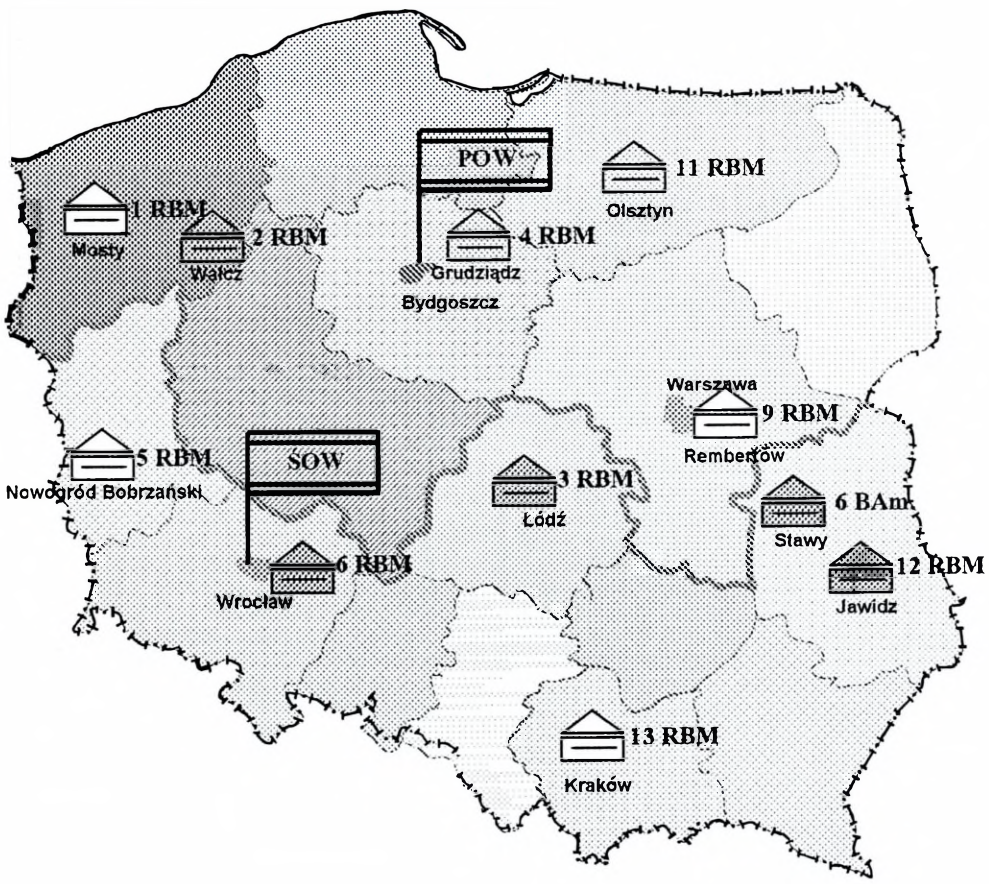
[286] Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej nr 60/Org z dnia 06 lipca 1998 roku, *Korekty do planu zasadniczych przedsięwzięć organizacyjnych i dyslokacyjnych SZ RP na lata 1998-1999.*

W 1999 roku miała powstać 17 RBM Gdynia, a w 2000 roku 10 RBM Białystok. Jednak w związku z ograniczonymi środkami finansowymi wstrzymano formowanie bazy w Gdyni i Białymstoku. Natomiast składy materiałowe (Białystok, Hajnówka, Osowiec) planowane do rejonowej bazy materiałowej w Białymstoku zostały podporządkowane pod RBM w Olsztynie i Rembertowie.

W 2000 roku sformowano kolejne rejonowe bazy materiałowe tj.: 2 RBM Wałcz, 3 RBM Łódź, 6 RBM Wrocław, 6 BAm Stawy oraz 12 RBM Jawidz, zgodnie z „Planem zamierzeń organizacyjnych i dyslokacyjnych SZ RP na lata 1999-2000”[287].

Rozmieszczenie poszczególnych rejonowych baz materiałowych na koniec 2000 roku przedstawiono na poniższym schemacie.

**Schemat 31. Rozmieszczenie rejonowych baz materiałowych na koniec 2000 r.**




**Legenda:**

**RBM sformowane do 31 grudnia 1996 r.**

**RBM sformowane do końca 1999 r.**

**RBM sformowane do końca 2000 r.**

Źródło: Opracowanie własne.

---

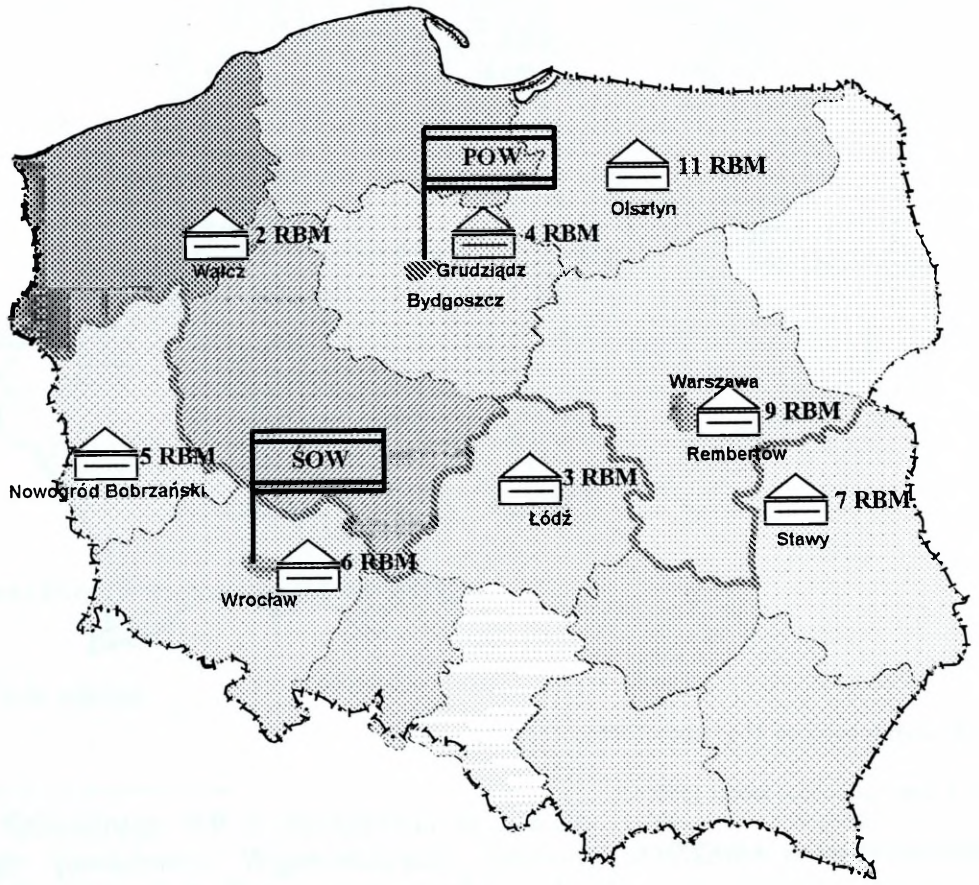
[287] Plan zamierzeń organizacyjnych i dyslokacyjnych SZ RP na lata 1999-2000, zawarty w piśmie Szefa Sztabu Generalnego WP nr 1891/Org. z dnia 10 listopada 1998 roku.

Zgodnie z Wytycznymi Szefa Logistyki Wojsk Lądowych z dnia 7 lutego 2003 r. w sprawie planowania potrzeb środków zaopatrzenia dla jednostek wojskowych objętych rejonowym systemem zaopatrywania oraz rozliczeń z dysponentami środków budżetowych, którzy zlecają te zadania osiem rejonowych baz materiałowych (2 /do czasu połączenia 1 i 2 RBM/, 3 /do czasu połączenia 3 i 13 RBM/, 4, 5, 6, 7 /do czasu połączenia 12RBM i 6 BAm/, 9 i 11 RBM) realizuje zaopatrywanie przyporządkowanych jej oddziałów gospodarczych w określonym rejonie zaopatrywania[288].

Natomiast zgodnie z Rozkazem Dowódcy Pomorskiego Okręgu Wojskowego z dnia 04.09.2002 roku w sprawie zmian organizacyjnych w rejonowych bazach materiałowych do 31.05.2003r. został przejęty z 12 Rejonowej Bazy Materiałowej i włączony w struktury organizacyjne 9 Rejonowej Bazy Materiałowej Skład Materiałowy Bezwola.

Trzem rejonowym bazom materiałowym - 3 RBM ŁÓDŹ, 7 RBM STAWY oraz 9 RBM WARSZAWA niezależnie od realizacji zadań w systemie rejonowym powierza się zadania wiodące w odniesieniu do pozostałych RBM w zakresie

**Schemat 32. Rozmieszczenie rejonowych baz materiałowych na koniec 2003 r.**




Źródło: Opracowanie własne.

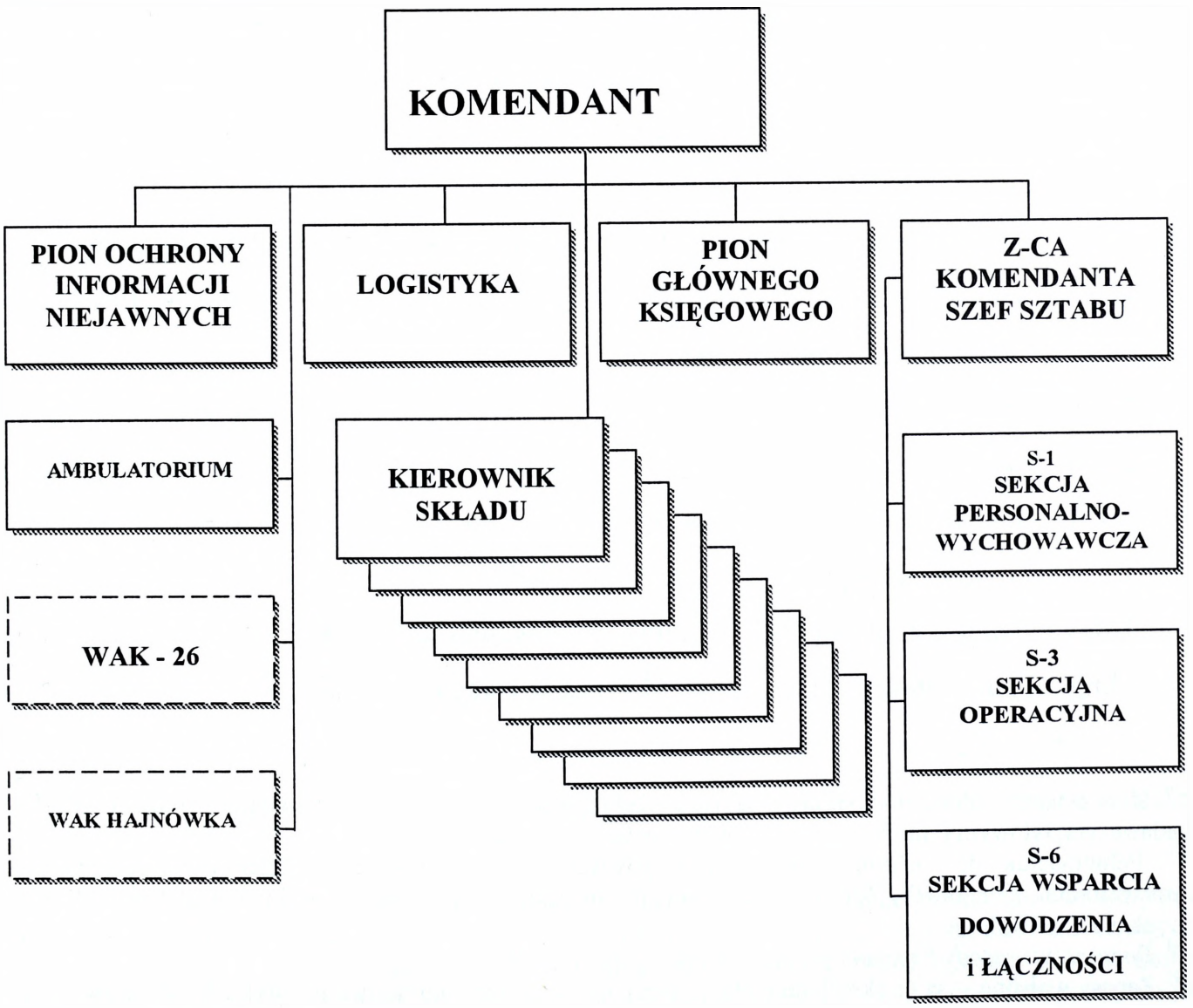
[288] Wytyczne Szefa Logistyki Wojsk Lądowych z dnia 7 lutego 2003 r. *w sprawie planowania potrzeb środków zaopatrzenia dla jednostek wojskowych objętych rejonowym systemem zaopatrywania oraz rozliczeń z dysponentami środków budżetowych, którzy zlecają te zadania.*

### 2.2.3. Organizacja Rejonowej Bazy Materiałowej

Zadaniem komendy bazy jest zintegrowane zarządzanie bazą obejmujące: planowanie, zarządzanie operacyjne, kontrolę, szybką reakcję na zmiany, a także organizacja systemu informacji dla przełożonych oraz analiza i realizacja zadań.

**Komenda RBM jest komórką organizacyjną**, przeznaczoną do kierowania gromadzeniem, przechowywaniem i dystrybucją środków zaopatrzenia do oddziałów gospodarczych stacjonujących w rejonie zaopatrywania (w tym również czasowo) niezależnie od ich podporządkowania. RBM kieruje realizacją zaopatrywania w pięciu klasach materiałowych.

**Schemat 33. Struktura organizacyjna rejonowej bazy materiałowej zgodnie z nowym etatem (stan na dzień 01.01.2004 r.)**




Źródło: Opracowanie na podstawie dokumentacji 9 Rejonowej Bazy Materiałowej Warszawa.

Rejonową bazą materiałową dowodzi Komendant[289] (od 01.07.2004 r. Dowódca Bazy), który bezpośrednio podlega Dowódcy Okręgu Wojskowego. Komendantowi RBM zadania w zakresie zaopatrywania wojsk stawiają poszczególni dysponenci środków materiałowych, natomiast zadania w zakresie dystrybucji zapasów centralnych - Centralne Organa Logistyczne. Komendant RBM jest przełożonym żołnierzy, pracowników wojska będących w strukturach organizacyjnych RBM. Dowodzenie podległymi pionami funkcjonalnymi RBM sprawuje Komendant bazy osobiście przy pomocy swojego zastępcy oraz innych bezpośrednio podległych mu osób funkcyjnych[290], którzy ponoszą pełną odpowiedzialność w sprawach związanych z ich zakresem obowiązków[291].

**Do głównych zadań realizowanych przez Komendę 9 Rejonowej Bazy Materiałowej należy**:

1. Planowanie i realizację działalności szkoleniowej i bieżącej, przygotowującej stan osobowy do właściwego i sprawnego wykonywania zadań;
2. Szkolenie stanów osobowych Bazy i przygotowanie ich do prowadzenia działalności bieżącej, planowania, organizowania i kierowania działaniami w czasie wojny oraz utrzymania podległych składów i wewnętrznych komórek organizacyjnych w gotowości do wykonania otrzymywanych zadań;
3. Utrzymanie stałych wskaźników stałej gotowości bojowej i organizowanie przedsięwzięć zapewniających sprawne przejście Komendy Bazy i podległych Składów Materiałowych ze struktury pokojowej na wojenną;
4. Prowadzenie działalności organizacyjno-uzupełnieniowej i mobilizacyjnej oraz gromadzenie, rotacja i szkolenie rezerw osobowych, a także współpraca z terenowymi organami administracji rządowej i samorządowej w zakresie zadań wynikających z ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP;
5. Utrzymywanie w gotowości systemu wydawania, załadunku zapasów wojennych[292] okręgowych i zapasów taktycznych[293] w czasie osiągania WSGB;

---

[289] Komendant - (dowódca) stojący na czele jednostek wojskowych o charakterze szkolnym, naukowo-badawczym, tyłowym i innym, *Leksykon wiedzy wojskowej*..., op. cit., s. 170.

[290] Pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych; Główny Księgowy; Szef Logistyki; Kierownik Ambulatorium - Szef Służby Zdrowia; Radca prawny; Inspektor BHP; Kierownicy składów materiałowych, dane uzyskane z 9 RBM.

[291] *Tymczasowe zasady funkcjonowania systemu*..., op. cit., s. 8.

[292] Zapasy wojenne – są to określone etatami, tabelami należności lub normami czasu „W" wielkości środków zaopatrzenia przeznaczone do zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych i potrzeb jednostek wojskowych w początkowym okresie wojny, Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego..., op. cit.

[293] Zapasy taktyczne – są to środki zaopatrzenia utrzymywane zgodnie z urzutowaniem przy żołnierzu, sprzęcie (w wozach bojowych i na środkach transportowych), w magazynach oddziałów i pododdziałów jednostek wojskowych, w depozytach w gospodarce narodowej, Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego..., op. cit.

6. Nadzór nad utrzymywaniem zapasów rodzajów sił zbrojnych[294], zapasów centralnych[295], zapasów wojennych i zapasu użytku bieżącego[296] oraz nakazanych depozytów środków zaopatrzenia;
7. Planowanie potrzeb środków zaopatrzenia zgodnie z ustalonymi wielkościami utrzymywanych zapasów oraz zgłaszanie ich do dysponentów środków zaopatrzenia;
8. Sporządzanie planów rzeczowo - finansowych na zakupy (dostawy) decentralne, na podstawie wytycznych Okręgów Wojskowych (OW) i Rodzajów Sił Zbrojnych (RSZ) oraz zapotrzebowań rocznych Oddziałów Gospodarczych (nie dotyczy środków zakupywanych przez OG);
9. Składanie zamówień i zapotrzebowań do dostawców, producentów wg ustaleń dysponentów środków zaopatrzenia;
10. Sporządzanie planów zaopatrywania i rozdzielników na wydanie środków zaopatrzenia OG;
11. Planowanie i właściwe gospodarowanie przydzielonymi środkami finansowymi;
12. Kierowanie realizacją zaopatrywani a planowego i doraźnego (w miarę posiadania własnymi środkami transportu);
13. Nadzór nad eksploatacją, konserwacją utrzymywanych w składach materiałowych sprzętu i środków zaopatrzenia zgodnie z obowiązującymi przepisami;
14. Prowadzenie ewidencji przechowywanych środków zaopatrzenia;
15. Opracowywanie okresowych sprawozdań o stanie i obrocie środków zaopatrzenia za zaopatrywany rejon wg ustaleń dysponentów tych środków;
16. Kierowanie zabezpieczeniem całokształtu działalności jako jednostki wojskowej;
17. Nadzór nad dokonywaniem rotacji i odświeżania zapasów;
18. Organizowanie i przeprowadzanie przetargów w ramach zamówień publicznych;
19. Gromadzenie w nakazanych normach środków bojowych i materiałowych;
20. Kierowanie świadczeniem usług gospodarczo-bytowych w rejonie odpowiedzialności;
21. Prowadzenie ewidencji środków bojowych i materiałowych za rejon odpowiedzialności;
22. Kierowanie procesem kształtowania właściwych nastrojów i stosunków międzyludzkich

---

[294] Zapasy rodzajów sił zbrojnych (okręgowe, korpusu) – są to środki zaopatrzenia gromadzone i utrzymywane zgodnie z urzutowaniem w składnicach i składach sił zbrojnych oraz w depozytach w gospodarce narodowej;

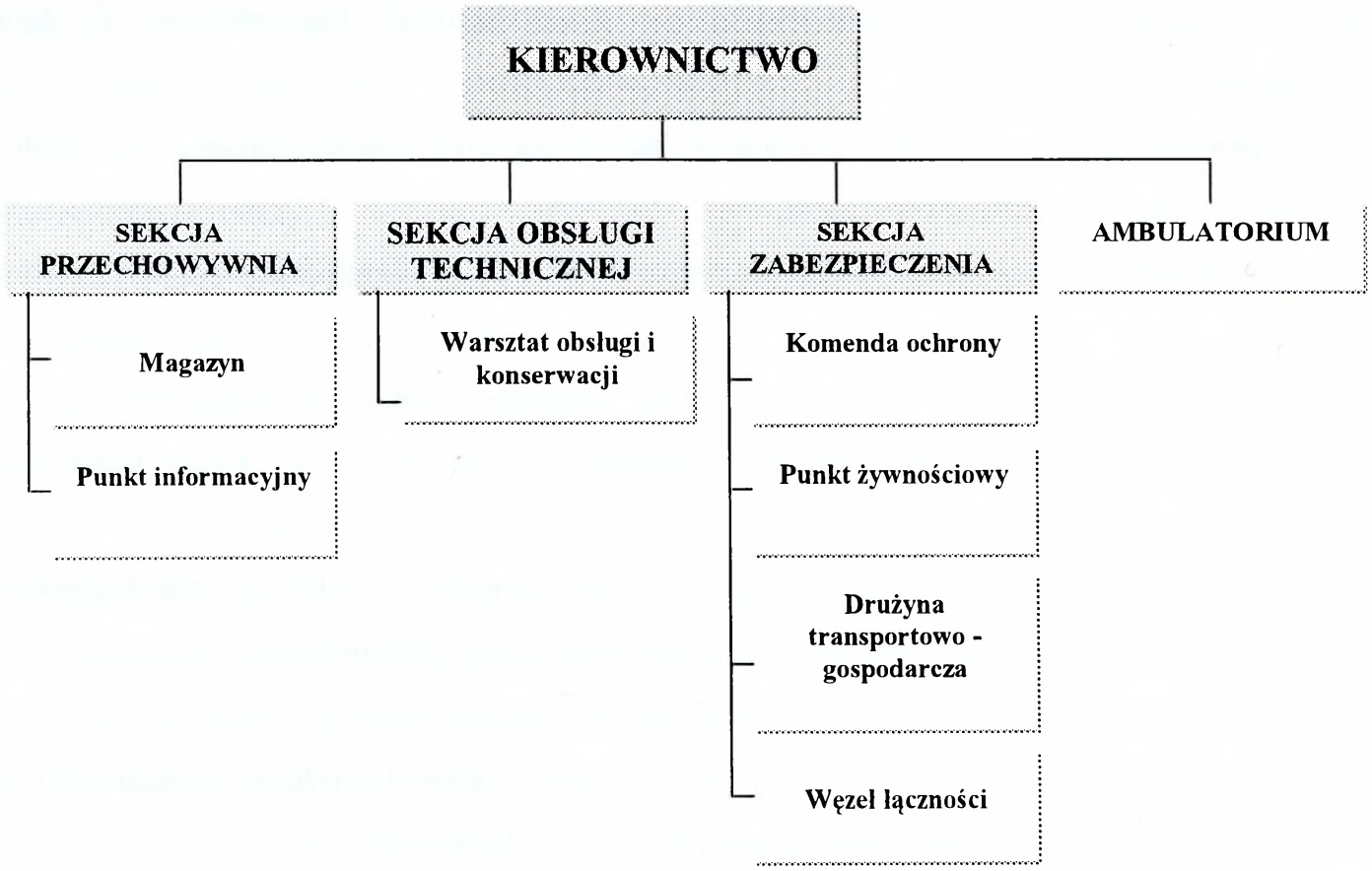
[295] Zapasy centralne – są to środki zaopatrzenia gromadzone i utrzymywane zgodnie z urzutowaniem w składnicach i składach sił zbrojnych oraz w depozytach w gospodarce narodowej; których dysponentem jest Szef Sztabu Generalnego WP, Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego..., op. cit.

[296] Zapasy użytku bieżącego – są to określone etatami, tabelami należności lub normami czasu „P" wielkości środków zaopatrzenia przeznaczone do zabezpieczenia bieżących potrzeb szkoleniowych i gospodarczych wojska oraz zgrywania bojowego po ich mobilizacyjnym rozwinięciu, a także funkcjonowania jednostek po zakończeniu tego szkolenia w okresie dalszego trwania kryzysu, Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego..., op. cit.

oraz przestrzeganie norm współżycia społecznego wśród żołnierzy i pracowników wojska;

23. Prowadzenie polityki kadrowej w oparciu o głęboka znajomość kadry, pracowników wojska, a zwłaszcza jej walorów fachowych, moralnych oraz zdolności organizatorskich.

**Schemat 34. Struktura organizacyjna składu materiałowego RBM**



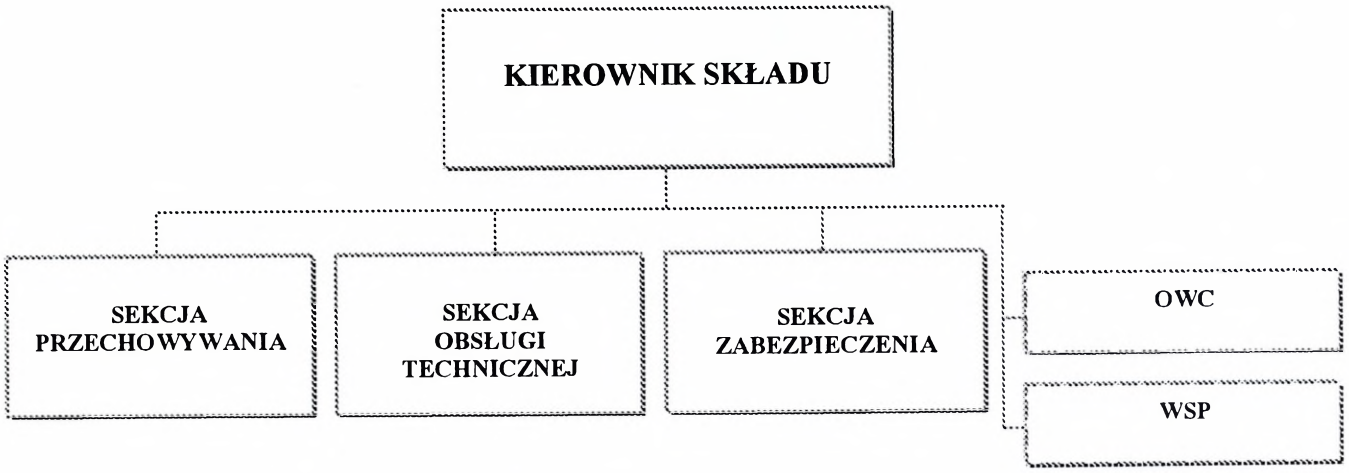

Źródło: Opracowanie na podstawie dokumentacji 9 Rejonowej Bazy Materiałowej Warszawa.

Do realizacji zadań zaopatrzeniowych rejonowe bazy materiałowe posiadają wielobranżowe składy materiałowe oraz poligonowe punkty zaopatrzenia materiałowego, które są organami wykonawczymi, realizującymi zadania związane z gromadzeniem, przechowywaniem i dystrybucją środków materiałowych w rejonowym podsystemie zaopatrywania. Do głównych ich zadań należy m.in.: utrzymanie zapasów wojennych i użytku bieżącego, przygotowanie do masowego wydawania środków materiałowych, przyjmowanie i przechowywanie środków materiałowych, zgłaszanie potrzeb w zakresie rotacji środków materiałowych.

Składy stanowić będą niezawodną bazę materiałową, pozwalającą na prawidłowe zabezpieczenie procesu szkolenia oraz działań w okresie wojny. Poszczególne składy

materiałowe mają różne struktury organizacyjne, jednak ich zasadnicze elementy były podobne (patrz schemat 35). Za sformowaniem wielobranżowych składów materiałowych przemawiają aspekty: zmniejszenie kosztów przewozu środków materiałowych oraz zwiększenia rotacji środków materiałowych z jednoczesnym zmniejszeniem wielkości zapasów. Przy nasyceniu wojsk różnorodnym uzbrojeniem i sprzętem wojskowym tworzenie składów o charakterze wielobranżowym jest słusznym kierunkiem, szczególnie gdy uwzględni się zasady racjonalnej ich lokalizacji i właściwej struktury składowanych w nich środków materiałowych.

**Schemat 35. Struktura organizacyjna składu materiałowego rejonowej bazy materiałowej zgodnie z nowym etatem (stan na dzień 01.01.2004 r.)**

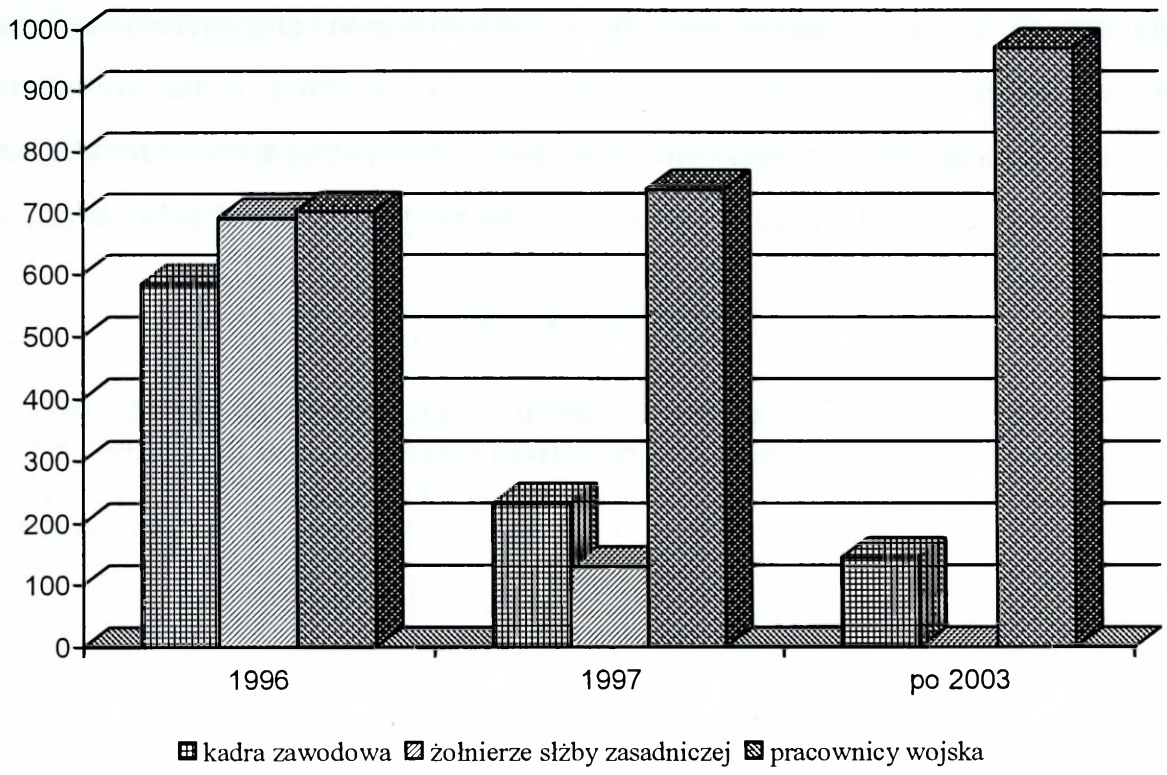



Źródło: Opracowanie na podstawie dokumentacji 9 Rejonowej Bazy Materiałowej Warszawa.

W 1996 r. w 9 RBM było około 580 – żołnierzy zawodowych, około 690 – żołnierzy służby zasadniczej, około 700 pracowników wojska. W 1997 r. w 9 RBM było około 230 – żołnierzy zawodowych, około 130 – żołnierzy służby zasadniczej, około 740 pracowników wojska. Planuje się, że docelowo w bazie materiałowej zatrudnionych będzie około 140 żołnierzy zawodowych, żołnierzy służby zasadniczej nie będzie oraz około 970 pracowników cywilnych. Po restrukturyzacji w 2003 r. ogólne stany osobowe zostały zmniejszone o około 0,02 %. Zmniejszenie dotyczy około 38 % stanowisk żołnierzy zawodowych oraz 100 % stanowisk żołnierzy służby zasadniczej. Jednocześnie nastąpił wzrost zatrudnienia pracowników cywilnych o około 32 % stanowisk[297].

[297] Opracowanie na podstawie zakresu działania Komendy 9 Rejonowej Bazy Materiałowej.

**Wykres 1. Struktura zatrudnienia przed i po restrukturyzacji w RBM zgodnie z nowym etatem po 2003 r.**



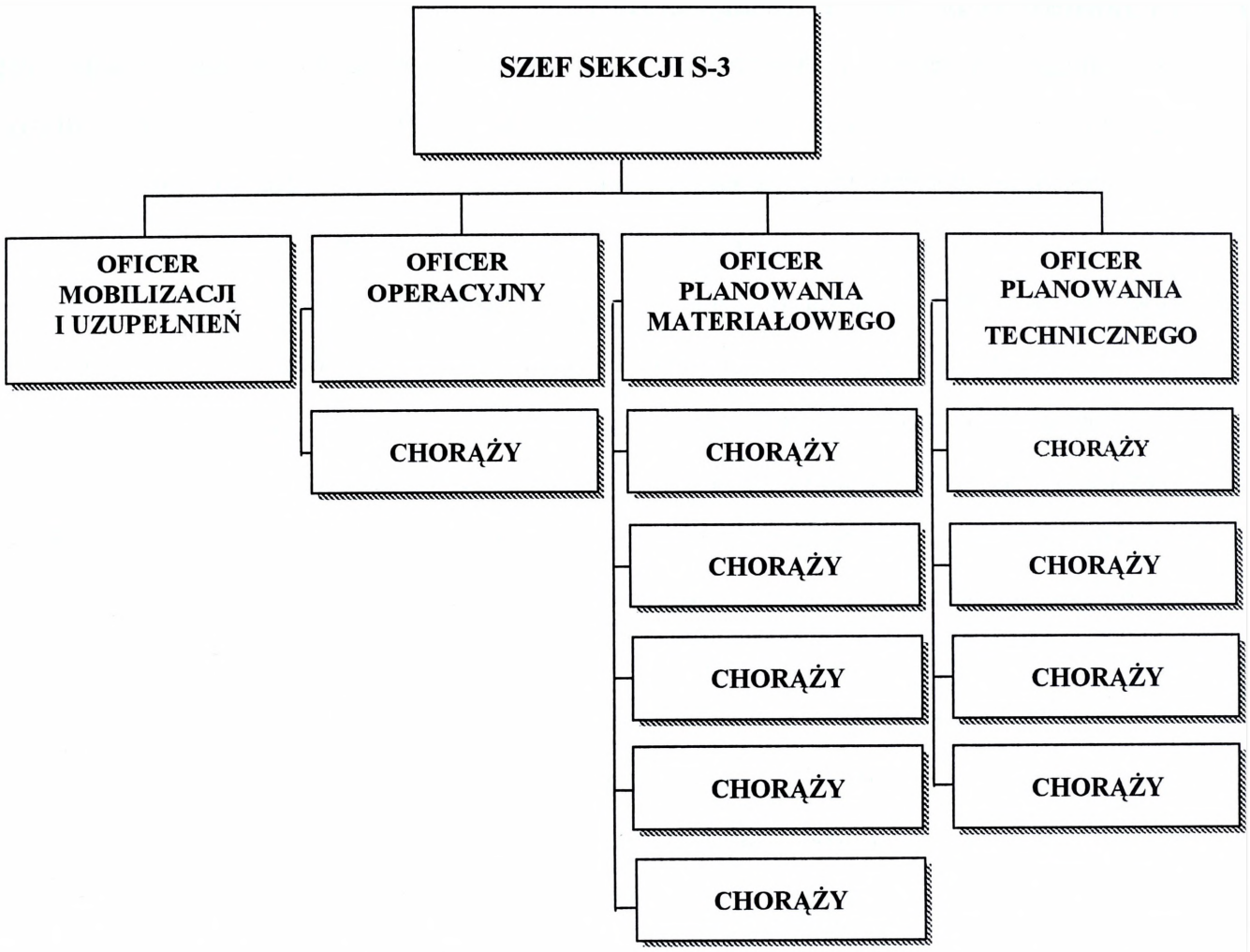

Źródło: Opracowanie na podstawie dokumentacji 9 Rejonowej Bazy Materiałowej Warszawa.

W struktury 9 RBM do 01.07.1999 r. został włączony skład Łomża, do 01.01.2000 r. skład Hajnówka, do 01.06.2003 r. skład Bezwola. Natomiast zlikwidowano do 31.03.1999 r. wszystkie GPZT; Mińsk Mazowiecki, Legionowo, Skierniewice, Tomaszów Mazowiecki.

Z powyższego wykresu wynika, iż restrukturyzacja która przebiegła kilkakrotnie w rejonowej bazie materiałowej dotyczyła przede wszystkim kadry zawodowej i żołnierzy zasadniczej służby wojskowej. Nieznacznie natomiast w 2004 r. powiększył się personel pracowniczy w stosunku do 1996 r.

Sekcja operacyjna (S-3) odpowiada za działalność dotyczącą planowania i koordynacji szkolenia ogólno wojskowego i specjalistycznego, planowania, organizowania i prowadzenia przedsięwzięć związanych z utrzymaniem gotowości bojowej oraz mobilizacyjnego rozwinięcia Bazy. Realizuje zadania związane z ustaleniem (planowaniem) potrzeb środków zaopatrzenia, składaniem zamówień, ewidencją, sprawozdawczością oraz planowaniem zaopatrywania oddziałów gospodarczych, jednostek i instytucji wojskowych w rejonie zaopatrywania. Planuje potrzeby w zakresie usług remontowych, laboratoryjnych i legalizacyjnych realizowanych przez składy bazy.

**Schemat 36. Struktura organizacyjna sekcji S-3 rejonowej bazy materiałowej zgodnie z nowym etatem po 2003 r.**




Źródło: Opracowanie na podstawie zakresu działania Komendy 9 Rejonowej Bazy Materiałowej Warszawa.

**Do podstawowych zadań sekcji operacyjnej (S-3) w zakresie zaopatrywania** należy m.in.:

**a) w zakresie planowania zaopatrywania oddziałów gospodarczych**:

- analiza planów zapotrzebowań nadesłanych przez oddziały gospodarcze z rejonu odpowiedzialności i czasowo przebywających;
- opracowywanie planów potrzeb środków zaopatrzenia za rejon odpowiedzialności;
- opracowanie planu rzeczowo - finansowego na środki zaopatrzenia kupowane decentralnie przez RBM;
- organizowanie oraz nadzorowanie wykonania w podległych służbach planu ewakuacji oraz rozśrodkowania zapasów w przypadku wystąpienia zagrożeń militarnych i poza militarnych;
- organizowanie oraz nadzorowanie realizacji w podległych służbach zadań w zakresie
- opracowania i uaktualniania dokumentacji mobilizacyjnej sekcji S-3 niezbędnej do

realizacji „Logistycznego Zabezpieczenia Mobilizacji Jednostek Wojskowych" znajdujących się w rejonie odpowiedzialności Bazy.

b) **w zakresie zamówień i realizacji dostaw**:

- w ramach zamówień publicznych wybór dostawców na środki zaopatrzenia ujęte w planie rzeczowo-finansowym i organizowanie przetargów na zakup tych środków;
- opracowanie zamówień i składanie ich do odpowiednich dostawców i biuletynu zamówień;
- określanie sposobu realizacji dostaw na złożone zamówienia;
- nadzór nad realizacją planów dostaw (w tym również dostaw środków zaopatrzenia kierowanych bezpośrednio do odbiorcy);
- realizację, w ramach zamówień publicznych, zaopatrywania w środki zaopatrzenia żywnościowego OG będących w rejonie odpowiedzialności 9 RBM na potrzeby żywienia codziennego stanów osobowych zgodnie z rozkazami i wytycznymi przełożonych;
- planowanie i racjonalne wykorzystanie przydzielonych środków budżetowych na zabezpieczenie utrzymania nakazanych zapasów wojennych i użytku bieżącego zgodnie z Prawem Zamówień Publicznych oraz ustawą o Finansach Publicznych;

c) **w zakresie planowania zaopatrywania oddziałów gospodarczych**:

- analiza planów zapotrzebowań nadesłanych przez oddziały gospodarcze z rejonu odpowiedzialności i czasowo przebywających;
- planowanie potrzeb UiSW, środków bojowych i materiałowych oraz Zestawów Obsługowo - Remontowych (ZOR) zgodnie z ustalonymi wielkościami utrzymywanych zapasów wojennych i użytku bieżącego oraz zgłaszanie potrzeb na ich pokrycie do gestorów tych środków;
- organizacja urzutowania zapasów wojennych i zapasu użytku bieżącego oraz nakazanych depozytów Uzbrojenia i Sprzętu Wojskowego (UiSW) a także środków bojowych i materiałowych (ŚBiM) i Zestawów Obsługowo - Remontowych (ZOR) do UiSW;
- opracowywanie planów potrzeb środków zaopatrzenia za rejon odpowiedzialności na rok następny;
- opracowanie planu rzeczowo-finansowego na środki zaopatrzenia kupowane decentralnie przez RBM;
- realizacja, w ramach zamówień publicznych, zaopatrywania w środki zaopatrzenia;
- żywnościowego OG będących w rejonie odpowiedzialności 9 RBM na potrzeby

żywienia codziennego stanów osobowych zgodnie z rozkazami i wytycznymi przełożonych;

- opracowywanie rozdzielników i wydawanie poleceń w zakresie realizacji zapotrzebowań doraźnych dla jednostek w rejonie odpowiedzialności i czasowo przebywających;
- opracowywanie planów dostaw środków zaopatrzenia do odbiorców.

d) **w zakresie eksploatacji przechowywanych środków zaopatrzenia**:

- nadzór nad przestrzeganiem warunków przechowywania środków zaopatrzenia i napraw zgodnie z planami sporządzonymi przez Składy;
- opracowywanie planów rotacji i odświeżania środków zaopatrzenia oraz nadzorowanie ich realizacji w Składach i oddziałach gospodarczych w rejonie odpowiedzialności;
- organizowanie i rozliczanie realizacji procesu obsługowo - konserwacyjnego ZOR i ŚBiM oraz UiSW w tym sprawdzeń i obsługiwań technicznych przez Warsztaty Obsługowe i Konserwacyjne w podległych merytorycznie Składach;
- nadzór nad kwalifikowaniem oraz zgłaszaniem do planu remontu w Wojskowych Zakładach Produkcyjno - Remontowych (WZPR) i Okręgowych Warsztatach Technicznych (OWT) UiSW przechowywanego w składach;
- organizowanie oraz koordynowanie terminowego dostarczania przez podległe Składy UiSW do remontu wykonywanego w WZPR i OWT zgodnie z otrzymanymi planami przekazywania UiSW do remontu;
- zagospodarowywanie mienia zbędnego oraz będącego w kategoriach nieużytkowych wg obowiązujących w tym zakresie przepisów resortowych, przekazywanie zbędnych środków zaopatrzenia do AMW.

Podczas analizy i oceny rejonowego potencjału logistycznego, należy rozdzielić siły i środki na te, które są w dyspozycji wojsk operacyjnych oraz stanowiące potencjał stacjonarny. Do pierwszych należą wszystkie mobilne jednostki logistyczne oraz urządzenia logistyczne rozwijane doraźnie w terenie lub na bazie infrastruktury stałej, siłami i środkami jednostek logistycznych. Natomiast do wojskowego logistycznego potencjału stacjonarnego wchodzą: jednorodne i wielobranżowe składnice środków materiałowych, zgrupowane w ramach rejonowych baz materiałowych, rejonowe i okręgowe warsztaty techniczne, wojskowe szpitale stacjonarne, wojskowe szpitale rezerwowe, zmilitaryzowane szpitale garnizonowe, szpitale ewakuacyjne, bazy zaopatrzenia medycznego i szpitale społecznej

służby zdrowia wydzielające łóżka dla potrzeb wojska, wchodzące w skład wojskowych rejonów leczniczych.

## 2.3. Realizacja specjalistyczno – gospodarczych usług prowadzonych przez RBM na rzecz WL SZ RP

Planowanie procesu racjonalnego użycia sił i środków w ramach systemu zaopatrywania ma na celu umożliwienie wykonania zadań związanych z dostawami środków zaopatrzenia oraz świadczeniem usług gospodarczo-bytowych z uwzględnieniem istniejących i przewidywanych warunków prowadzenia szkolenia i działań w czasie pokoju i wojny. Zadanie to jest realizowane na wszystkich szczeblach SZ RP. Planowanie jest jednym z elementów systemu zaopatrywania będącego składową systemu logistycznego[298].

Proces ten rozpoczyna się od analizy potrzeb w dziedzinie środków zaopatrzenia z uwzględnieniem limitów budżetowych określonych w Wytycznych Szefa Finansów Wojsk Lądowych odnoszących się do planowania budżetowego na dany rok[299]. Na podstawie wyników analiz poszczególne rodzaje sił zbrojnych opracowują projekty planów rzeczowo-finansowych dotyczących dostaw i usług remontowych do projektu budżetu MON.

### 2.3.1. Proces planowania potrzeb środków zaopatrzenia w rejonowej bazie materiałowej

Zatwierdzony budżet MON stanowi podstawę do przygotowania planu dostaw środków zaopatrzenia. Dostawy tych środków, remonty uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz prace badawczo – rozwojowo – wdrożeniowe rodzaje sił zbrojnych zlecają do realizacji Departamentowi Zaopatrywania, Agencji Mienia Wojskowego i RBM.

Przez „budżet obronny" jako zestawienie wpływów i wydatków Ministerstwa Obrony Narodowej rozumiemy wyodrębnioną, mającą swój numer część budżetu państwa o nazwie „Obrona narodowa". W praktyce utożsamiany jest on ze stroną wydatków, ze względu na marginalną wielkość przychodów[300]. Podstawę planowania budżetowego w resorcie Obrony Narodowej stanowią corocznie wytyczne ministra Obrony Narodowej (określają one w szczególności: zasadnicze przedsięwzięcia w zakresie zmian organizacyjnych, prac

---

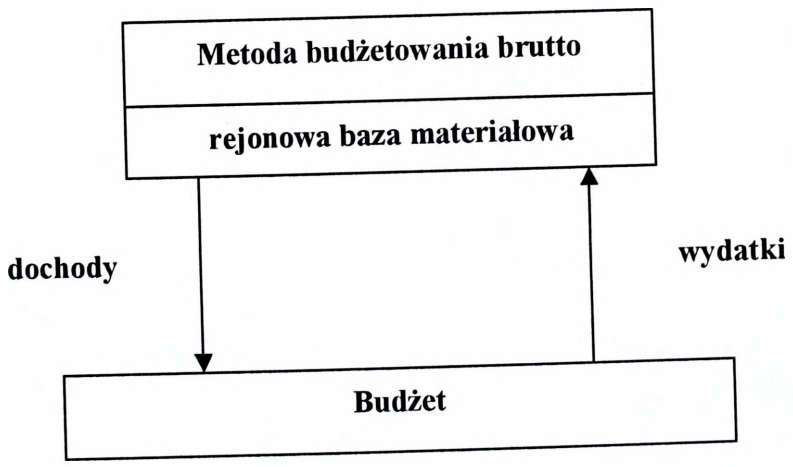
[298] Zob. S. Jędrzejewski, J. Kiełbaska, *Planowanie potrzeb oraz realizacja zakupów środków zaopatrzenia*, „Przegląd Wojsk Lądowych", 2003 nr 3(525).

[299] Wytyczne Szefa Finansów Wojsk Lądowych Nr 1761 z dnia 19.03.2004 r. *w sprawie zasad sporządzania planów finansowych, wykonania budżetu oraz sprawozdawczości finansowej w 2004 r.*

[300] Por. A. Fałkowski, *Pecunia nervus belli – kształtowanie budżetu obronnego Polski*, Bellona, Warszawa 1998, s. 19.

badawczo i utrzymania stanów osobowych; wielkość limitów wydatków dla poszczególnych dysponentów; liczbę etatów kalkulacyjnych żołnierzy i pracowników dla poszczególnych dysponentów; propozycje zmian systemowych), które opracowuje Departament Budżetowy na podstawie planów wieloletnich oraz propozycji osób zajmujących kierownicze stanowiska w ministerstwie Obrony Narodowej, w tym również i kierownictwa Sztabu Generalnego WP. Natomiast szczegółowe zasady i tryb opracowania projektów budżetów przez poszczególnych dysponentów określa nota budżetowa dyrektora Departamentu Budżetowego. Projekty budżetów sporządzają dysponenci II stopnia oraz III stopnia podlegający bezpośrednio dysponentowi głównemu. Dysponenci wszystkich szczebli, w celu zapewnienia zgodności planowania zadań i możliwości finansowych, mają obowiązek dostosowania zaplanowanych zamierzeń rzeczowych do przydzielonych im limitów wydatków[301]. Wojskowe jednostki budżetowe zobowiązane są od dnia 1 stycznia 2002 r. do prowadzenia rachunkowości zgodnie z ustaleniami zawartymi w ustawie z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości z uwzględnieniem szczególnych zasad określonych dla tych jednostek w art. 14 ustawy z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych i przepisach wykonawczych do tej ustawy (patrz schemat 37)[302].

**Schemat 37. Powiązanie rejonowej bazy materiałowej z budżetem**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Stańczyk, *Zarys rachunkowości Wojskowych Jednostek Budżetowych*, AON, Warszawa 2004, s. 33.

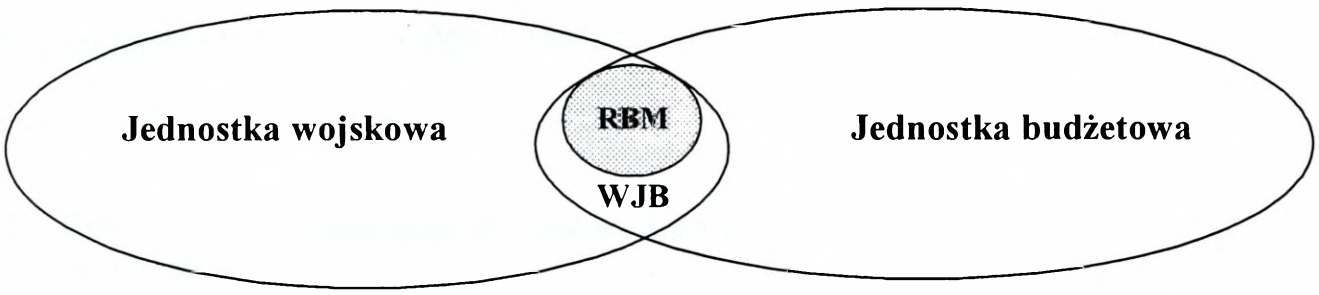
**Jednostka wojskowa** to ogniwo organizacyjne wojska (samodzielny pododdział, oddział związek taktyczny, instytucja wojskowa lub inny element sił zbrojnych) wyodrębniony pod względem organizacyjnym, realizujący samodzielnie ściśle określone

[301] Zob. Z. Stachowiak, *Planowanie i wykorzystanie zasobów obronnych*, [w:] *Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa*, praca zb. pod redakcją naukową Z. Stachowiaka, J. Płaczka, AON, Warszawa 2002, s. 277.
[302] Por. *Jednolity zakładowy plan kont* ..., op. cit., s. 5.

zadania[303]. Wojskowe jednostki budżetowe, to jednostki organizacyjne, których wydatki są wydatkami budżetu państwa, a dochody automatycznie dochodami budżetu państwa, przy czym wysokość ich wydatków nie zależy od wysokości ich dochodów. Taki sposób finansowania określany jest **budżetowaniem brutto**.

Jednostka wojskowa realizujące zadania gospodarcze jako **jednostka sektora finansów publicznych** może być tworzona jedynie w formach przewidzianych ustawami[304]. Podstawową formą organizacyjną gospodarki budżetowej (przewidziana ustawą o finansach publicznych) jest **jednostka budżetowa**. Jednostki budżetowe funkcjonujące w resorcie obrony narodowej publicznych przyjęto określać mianem **wojskowych jednostek budżetowych**. Graficzne, uproszczone ujęcie wojskowej jednostki budżetowej przedstawia schemat 38.

**Schemat 38. Graficzna interpretacja RBM jako wojskowej jednostki budżetowej**



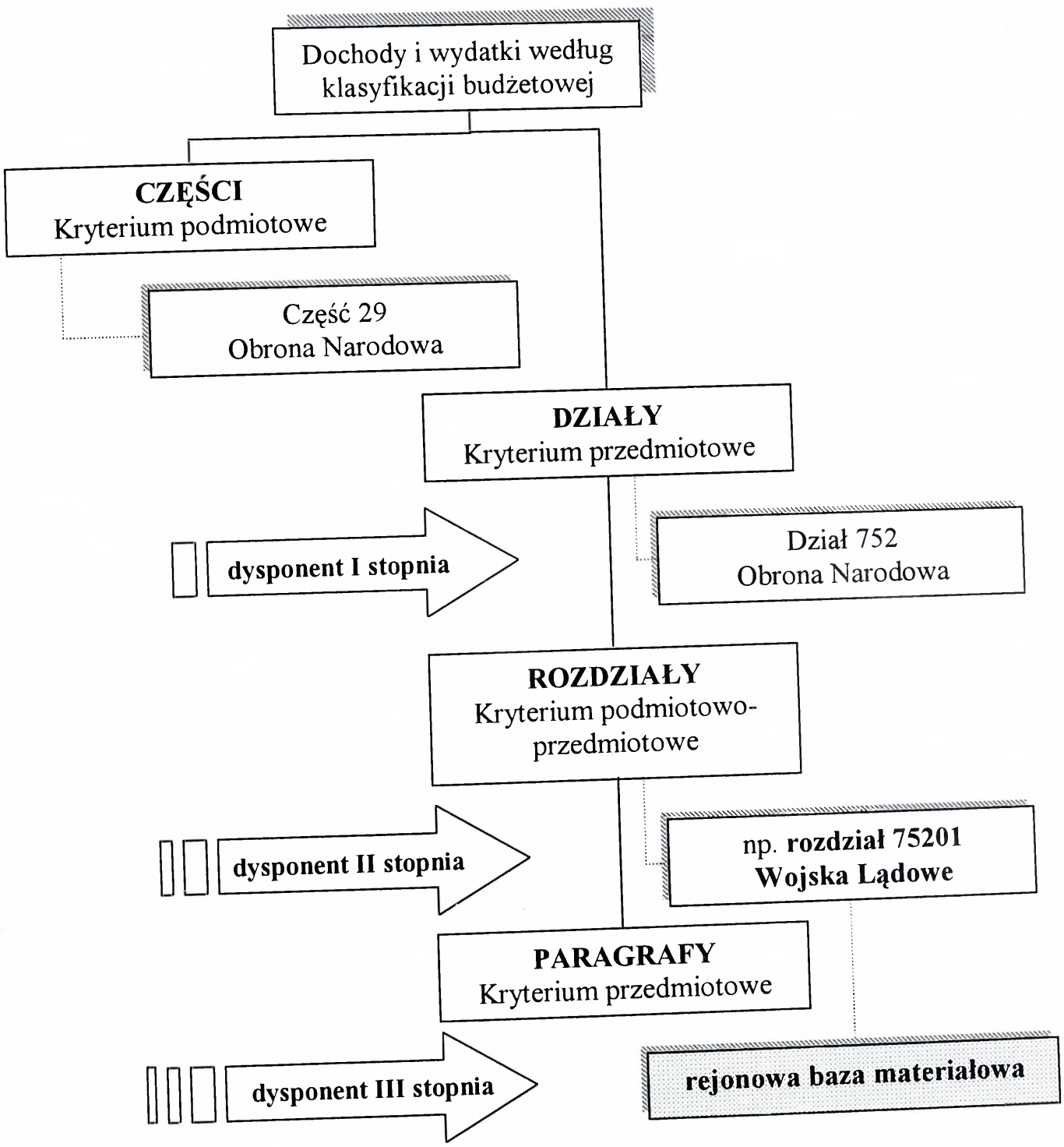

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Stańczyk, *Zarys rachunkowości Wojskowych Jednostek Budżetowych*, AON, Warszawa 2004, s. 32.

Komendanci RBM planują budżet wg zasad dla dysponentów budżetu III stopnia (patrz schemat 39) oraz zgodnie z wytycznymi Szefa Logistyki w odniesieniu do planów realizowanych centralnie przez RBM[305]. Dowódcy wojskowych jednostek budżetowych (dysponenci III stopnia) sporządzone **projekty planów w zakresie potrzeb realizowanych w sposób scentralizowany** (zakupy żywności, mps, umundurowania) przekazują do właściwych rejonowych baz materiałowych w celu ujęcia ich w planach rzeczowo-finansowych tych jednostek. Budżet ustalany jest i wykonywany z podziałem szczegółowym dochodów i wydatków. Do realizacji tego postulatu w praktyce służy klasyfikacja budżetowa. Klasyfikuje ona dochody i wydatki według części i działów (patrz schemat 39). Potrzeby w zakresie bazy materiałowo-technicznej - to zbiór odpowiednio urzutowanych wartości

[303] Por. K. Stańczyk, *Zarys rachunkowości wojskowych jednostek budżetowych*, AON, Warszawa 2004, s. 33.
[304] Ustawa z 26 listopada 1998 r. *o finansach publicznych*..., op. cit.
[305] Wytyczne Szefa Logistyki Wojsk..., op. cit.

odnoszony do zasobów materialnych i technicznych koniecznych do realizacji zadań obrony militarnej państwa. Określają one organizacje, strukturę, urzutowanie i rozmieszczenie bazy materiałowo technicznej koniecznej do życia i działania wojsk w czasie pokoju, kryzysu i konfliktu zbrojnego (wojny)[306].

**Schemat 39. Szczegółowy podział dochodów i wydatków budżetu MON**



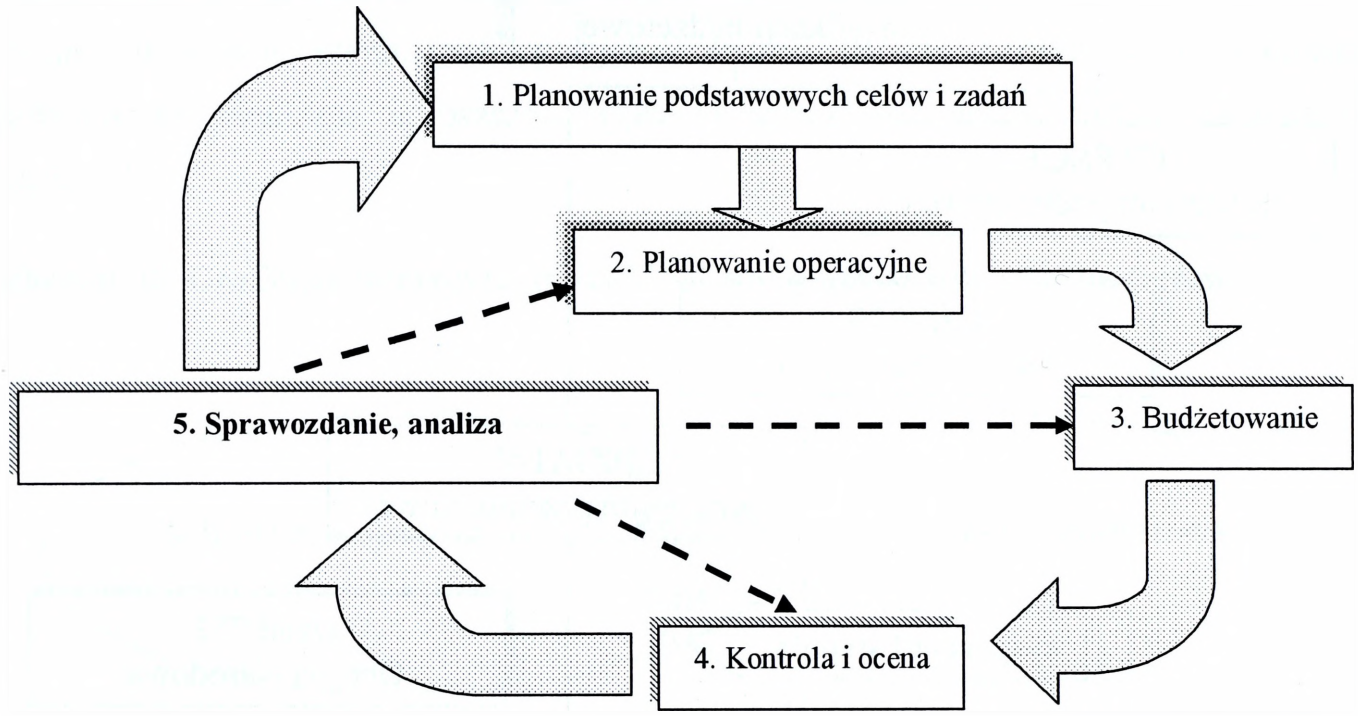

Źródło: Opracowanie własne.

---

[306] Zob. S. E. Dworecki, T. J. Kęsoń, M. Z. Kulisz, *Wskaźniki ekonomiczne obronności państwa*, AON, Warszawa 1999, s. 38.

Funkcja planistyczna jednostek budżetowych wynika z podstawy funkcjonowania tych jednostek, jaką jest plan finansowy. Planowanie w tych jednostkach jest jedną z podstawowych czynności. Opracowanie planów finansowych przy ograniczonych możliwościach budżetu państwa (w tym resortu obrony narodowej) wymaga ustalenia: priorytetów działania, zakresu zadań, zbilansowania potrzeb i możliwości[307]. Wzajemne powiązania pomiędzy poszczególnymi etapami planowania można przedstawić następująco:

**Schemat 40. Cykl planowania zarządczego i kontroli w WJB**




Źródło: R. N. Anthony and D. W. Young, Management Control in Nonprofit Organizations, 4th end, Irwin 1988, s. 18, cyt. [za:] E. Hellich, Rachunkowość jednostek samorządowych, Dyfin, Warszawa 2000, s. 107.

**Logistyka DWLąd. w zakresie planowania potrzeb środków zaopatrzenia**:

- weryfikuje otrzymane projekty planów rzeczowo-finansowych oraz zgłoszone potrzeby środków zaopatrzenia stosownie do możliwości finansowych;
- akceptuje plany przesunięć nadwyżkowych środków materiałowych pomiędzy Okręgami Wojskowymi oraz przesyła je w terminie do 15.10. do Okręgów Wojskowych;
- weryfikuje projekty planów rzeczowo-finansowych na zakupy realizowane w systemie scentralizowanym;
- opracowuje limity zużycia mps dla Korpusów, Okręgów Wojskowych i jednostek bezpośrednio podległych Dowództwu Wojsk Lądowych oraz weryfikuje limity zużycia środków bojowych stosownie do możliwości ich zabezpieczenia;
- akceptuje plany rzeczowo-finansowe na zakupy realizowane przez rejonowe bazy

[307] Por. K. Stańczyk, *Zarys rachunkowości*..., op. cit., s. 33.

materiałowe w podziałce budżetowej 606-021;

- **w terminie do 30.06** opracowuje projekt planu rzeczowo-finansowego na zakup środków zaopatrzenia realizowany w systemie scentralizowanym oraz projekt rozdziału środków finansowych na zamierzenia decentralne dla wojskowych jednostek budżetowych Wojsk Lądowych. na rok N+1;
- **w terminie do 30.09** przesyła do Okręgów Wojskowych projekt rozdziału środków finansowych na rok N+1 dla wojskowych jednostek budżetowych Dowództwa Wojsk Lądowych na zakup tśm w systemie decentralnym;
- w terminie do 5.11 przesyła do RBM realizujących zadania wiodące projekt planu rzeczowo-finansowego na zakup środków materiałowych realizowany w systemie scentralizowanym.

**Okręgi Wojskowe w zakresie planowania potrzeb środków zaopatrzenia**:

- koordynują i nadzorują procedury zaopatrzeniowe na obszarze okręgu;
- w terminie 30 dni od dnia otrzymania z „Planu przydziału decentralnych środków finansowych na usługi obsługowo - remontowe oraz zakupy technicznych środków materiałowych w jednostkach wojsk lądowych" wykonują i rozsyłają do RBM i pozostałych wojskowych jednostek budżetowych stosowne wyciągi;
- nadzorują opracowanie przez podległe rejonowe bazy materiałowe i podległe WJB zapotrzebowań na dostawy środków zaopatrzenia z uwzględnieniem ich rotacji;
- analizują i weryfikują sporządzone na poziomie rejonowych baz materiałowych zapotrzebowania na środki zaopatrzenia i przesyłają je do rejonowych baz materiałowych realizujących zadania wiodące terminie do 30.04;
- bilansują otrzymane z rejonowych baz materiałowych potrzeby finansowe na zakupy decentralne tśm do UiSW oraz do sprzętu powszechnego użytku i sporządzają zestawienia potrzeb finansowych, które przesyłają do Logistyki WLąd. do 31.05;
- przesyłają w terminie do 30.09. do podległych wojskowych jednostek budżetowych limity zużycia mps i środków bojowych z powiadomieniem o wielkości przyznanego limitu RBM;
- na podstawie otrzymanych z Logistyki DWLąd. planów przesunięcia nadwyżkowych środków zaopatrzenia pomiędzy Okręgami Wojskowymi, wydaje polecenia właściwej RBM na ich przemieszczenie do RBM innego Okręgu Wojskowego w terminie do 31.10;
- wprowadzają do SI LOGIS ZŚB w terminie do 30.11. korekty zapotrzebowań środków bojowych wynikające z przyznanych limitów, wykonują plan zaopatrywania środków bojowych na rok N+1 i wysyłają do podległych RBM oraz do Logistyki WLąd.

- akceptują plany zaopatrywania WJB opracowane przez podległe RBM;
- zatwierdzają plany dowozów środków zaopatrzenia z rejonowych baz materiałowych do wojskowych jednostek budżetowych realizowanych przez podległe bataliony zaopatrzenia i mps;
- przesyłają do Logistyki Dowództwa Wojsk Lądowych kwartalne informacje o realizacji zakupów żywności, przedmiotów zaopatrzenia mundurowego oraz mps (realizowanych centralnie i decentralnie) centralnego planu rzeczowego w terminach do 10.07. - za I półrocze, do 10.10. - za III kwartał, do 10.02. - za rok budżetowy.

**Tabela 3. Limit zatrudnienia w wybranych RBM na 2004 r.**

| Konto | Nr JW, miejscowość | Limit zatrudnienia na 2004 r. w podziale na rozdziały | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **75201** | | 92109 | 92117 | |
| | | Sł. cyw. | Pozostali pracownicy | | sł. cyw. | Pozostali pracownicy |
| 4311 | 1906 2 RBM Wałcz | 818,8 | | 4,0 | | |
| 4312 | 1123 4 RBM Grudziądz | 852,3 | | 9,0 | | |
| 4313 | 3090 9 RBM Rembertów | 1 421,5 | 66,0 | | | |
| 4314 | 1106 11 RBM Olsztyn | 1 253,0 | 9,0 | 6,5 | | |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rozkazu Dowódcy Wojsk Lądowych Nr 45 z dnia 19.03.2004 r. *do realizacji budżetu w Wojskach Lądowych w 2004 r.*

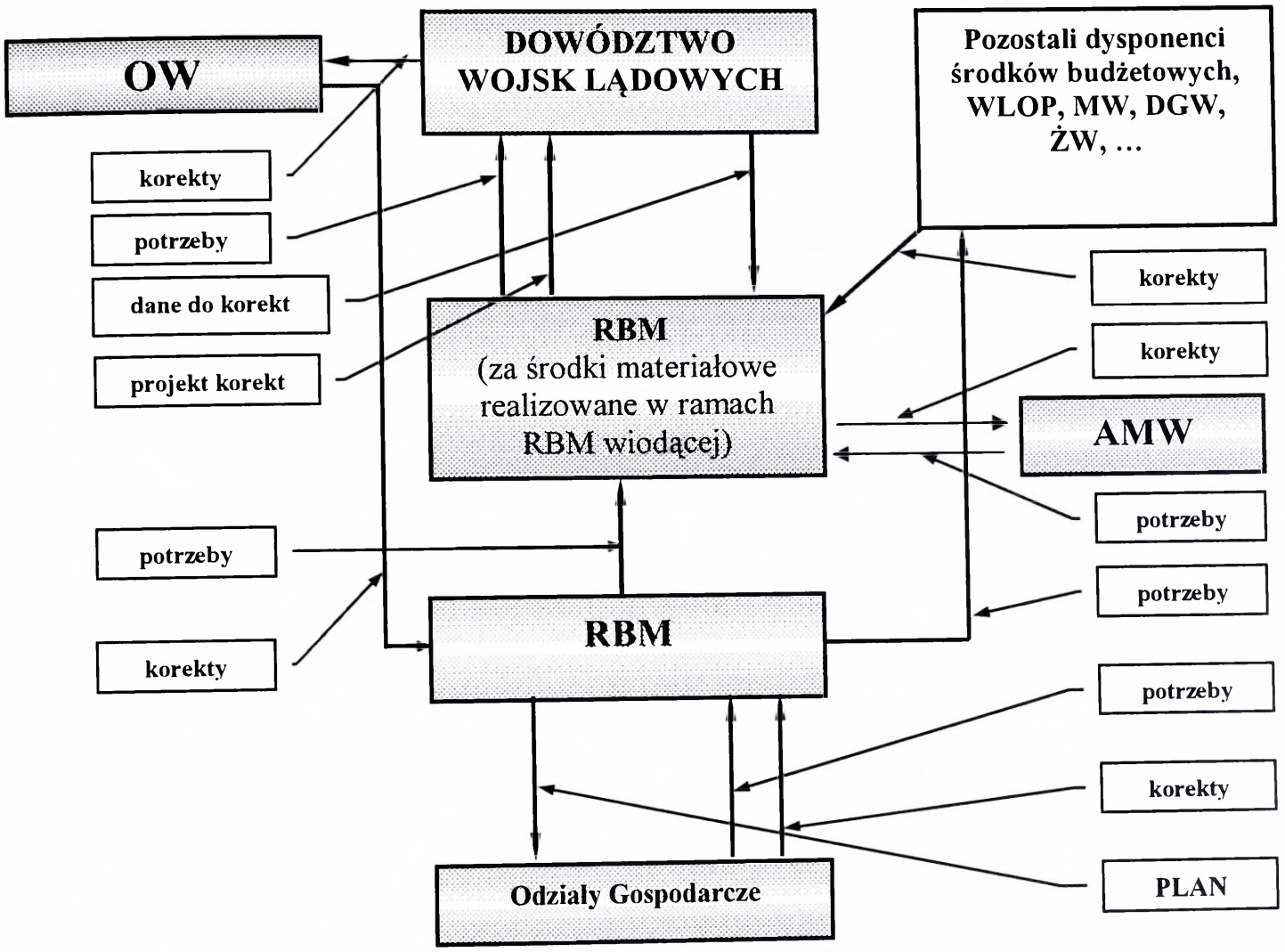
W procesie planowania uwzględnia się określone priorytety wydatków, jak również procedury planowania w danej klasie zaopatrzenia. Proces ten rozpoczyna się w pierwszym kwartale danego roku, a obejmuje proces planowania na rok następny (patrz schemat 21)[308].

**RBM jako dysponenci III stopnia** (wojskowe jednostki budżetowe) **opracowują projekty planów rzeczowo-finansowych** oraz plany dochodów budżetowych a także plany gospodarstw pomocniczych i środków pomocniczych i środków specjalnych stosując:

- obowiązujące normy budżetowe,
- wskaźniki kosztów utrzymania stanów osobowych oraz stawek i równoważników,
- ustalone limity zatrudnienia żołnierzy i pracowników wojska (patrz tabela 3),
- zmiany organizacyjno-dyslokacyjne,
- postanowienia wytycznych DWLąd. do planowania rzeczowo-finansowego na rok[309].

[308] Por. S. Jędrzejewski, J. Kiełbaska, *Planowanie potrzeb oraz realizacja…*, op. cit.
[309] Wytyczne Dowódcy Wojsk Lądowych do planowania rzeczowo-finansowego na 2005 rok z dnia 24 maja 2004 roku.

**Schemat 41. System planowania potrzeb w rejonowej bazie materiałowej**

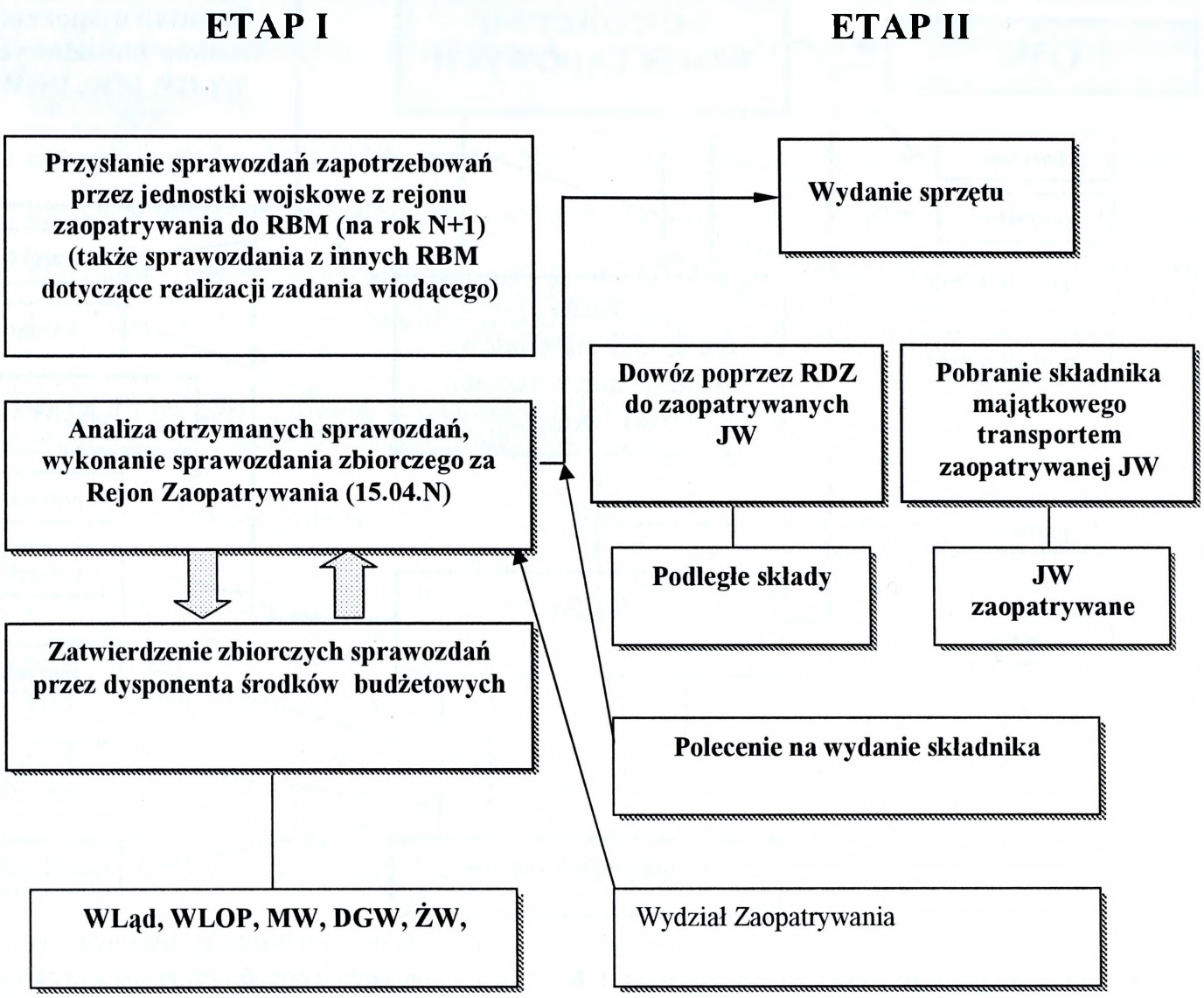



Źródło: Opracowanie na podstawie: S. Jędrzejewski, J. Kiełbaska, *Planowanie potrzeb oraz realizacja zakupów środków zaopatrzenia*, „Przegląd Wojsk Lądowych", 2003 nr 3(525).

**Proces planowania potrzeb środków zaopatrzenia w** wojskowej jednostce budżetowej polega na analizie zabezpieczenia należności wojennych, potrzeb rotacji, rocznych potrzeb szkoleniowo-gospodarczych i bytowych, stanu posiadania, przewidywanych dostaw w roku N oraz możliwości zabezpieczenia potrzeb ze środków własnych jednostki a następnie sporządzeniu planów rzeczowo-finansowych lub planów - zapotrzebowań materiałowych i finansowych. Kolejnym etapem jest przesłanie – zgodnie z obowiązującymi wzorami – poszczególnych dokumentów do zaopatrujących rejonowych baz materiałowych.

Korpus Zmechanizowany - koordynuje procedury planistyczne w podległych jednostkach wojskowych oraz dokonuje przydziału im limitów zużycia mps i ŚB w terminie do 30.09 z **powiadomieniem o ich wielkości terytorialnie właściwej RBM**.

**Schemat 42. Algorytm wydania składników majątkowych ujętego w planie zaopatrywania na dany rok**




Źródło: Opracowanie na podstawie planu zaopatrywania 9 RBM Warszawa.

**Wojskowe jednostki budżetowe** w procesie planowania na rok N + 1 **w terminie do 15.03** sporządzają dokumenty planistyczne określające potrzeby środków zaopatrzenia i **przesyłają do właściwej terytorialnie Komendy rejonowej bazy materiałowej** w zakresie:

- żywności i sprzętu służby żywnościowej;
- umundurowania i sprzętu służy mundurowej;
- mps i sprzętu służby mps;
- technicznych środków materiałowych oraz hełmów, kamizelek kuloodpornych i indywidualnego sprzętu: optycznego, obrony pchem., inż.-sap., płetwonurka, regulacji ruchu a także tśm do tego sprzętu;
- technicznych środków materiałowych (tśm) do sprzętu techniki lotniczej i wyposażenia;
- w zakresie środków bojowych.

Wojskowe jednostki budżetowe przesyłają w terminie do 31.10 - korektę zapotrzebowania na mps i środki bojowe stosownie do otrzymanego limitu zużycia ze szczebla nadrzędnego oraz wykaz potrzeb środków bojowych do zabezpieczenia szkolenia w pierwszym kwartale roku N+1. Po otrzymaniu wyciągów z przydzielonymi środkami finansowymi na zakup tśm w systemie decentralnym w roku N, wojskowe jednostki budżetowe **korygują plan** zakupów dostosowując do przydzielonych środków i przystępują do realizacji zakupów. Niezależnie od danych przesyłanych do rejonowej bazy materiałowej wojskowe jednostki budżetowe wojsk lądowych przesyłają w tym samym terminie dokumenty planistyczne określające potrzeby środków zaopatrzenia:

- jednostki występujące w strukturach korpusów - do jednostki nadrzędnej;
- pozostałe jednostki będące na zaopatrzeniu Okręgu Wojskowego - do właściwego Okręgu Wojskowego, dotyczy to także jednostek bezpośrednio podległych Dowódcy Wojsk Lądowych i SG WP.

**Rejonowe bazy materiałowe po przeanalizowaniu dokumentów otrzymanych z** wojskowych jednostek budżetowych określają potrzeby za rejon zaopatrywania. Potrzeby te opracowują oddzielnie za każdego dysponenta środków budżetowych i przesyłają **w terminie do 15.04** za:

- wojskowe jednostki budżetowe Wojsk Lądowych do Dowództwa Okręgu Wojskowego;
- wojskowe jednostki budżetowe WLOP do Logistyki DWLOP;
- wojskowe jednostki budżetowe DGWdo Logistyki DGW;
- wojskowe jednostki budżetowe ŻW do KG ŻW;
- pozostałe jednostki WSI, prokuratur i sądów wojskowych do właściwych dysponentów, tj. Inspektoratu Wojskowych Służb Informacyjnych i Naczelnej Prokuratury Wojskowej.

Natomiast **do Dowództwa Okręgu Wojskowego** przesyłają zweryfikowane potrzeby jednostek wojskowych **w terminie do 10.11** na dostawy środków bojowych stosownie do przyznanych limitów.

Niezależnie od danych przesyłanych do wyszczególnionych powyżej dysponentów środków budżetowych Rejonowe bazy materiałowe przesyłają, w tym samym terminie, do tych dysponentów, w zakresie żywności umundurowania i mps (w zakresie mps - nie dotyczy WLOP):

- ilość, wartość i asortyment dostaw środków materiałowych w roku N - 1;
- ilość i wartość środków materiałowych wydanych na zaopatrzenie podległym im jednostkom w roku N -1;
- stan posiadanych zapasów na 01.01 roku N (ilość, wartość, asortyment);

- planowany stan zapasów środków zaopatrzenia na 31.12. roku N;
- stan zapasów wymagających rotacji w roku N +1 (ilość, wartość, asortyment).

**Rejonowe bazy materiałowe zgodnie z dokonanym przez Szefostwo Finansów Dowództwa Wojsk Lądowych rozdziałem środków finansowych** na zakup tśm w systemie decentralnym na rok N, **korygują plany zakupu** dostosowując je do faktycznie przydzielonych środków finansowych i przystępują do ich realizacji. Na podstawie zgromadzonych w roku N środków zaopatrzenia oraz danych o prognozowanych zakupach w N+1, otrzymanych z Logistyki Dowództwa Wojsk Lądowych, OW i RBM wiodących, opracowują plan zaopatrywania OG na rok N+1 i po jego akceptacji przez OW przesyłają wyciągi do zaopatrywanych OG w terminie do 20.12.

Rejonowe bazy materiałowe, które są odbiorcami przedmiotów zaopatrzenia mundurowego (pzm) w terminie do 14 dni od otrzymania umowy od instytucji realizującej dostawy (zawierającej umowę na dostawy) w ramach centralnych planów rzeczowych, opracowują specyfikacje ilościowo - rozmiarowe (za wszystkich dysponentów, których jednostki wojskowe są na ich zaopatrzeniu) i przesyłają je po jednym egzemplarzu do instytucji właściwej do realizacji dostaw, do właściwego producenta i zainteresowanych dysponentów środków budżetowych (za jednostki Wojsk Lądowych do Dowództwa Wojsk Lądowych za pośrednictwem Okręgu Wojskowego). Ponadto **RBM prowadzą na bieżąco w ciągu roku analizę potrzeb** ilościowo - rozmiarowych poszczególnych asortymentów przedmiotów zaopatrzenia mundurowego oraz dokonują niezbędnych korekt rozmiarowych uprzednio zgłoszonych potrzeb. Ostateczny termin dokonywania takich korekt wynosi nie mniej niż 60 dni przed terminem dostawy.

**Rejonowe bazy materiałowe opracowują i przesyłają kwartalne informacje** w terminach: do 5.07 - za 1 półrocze; do 5.10 - za III kwartał i do 5.02 - informacje roczne o realizacji zakupów żywności, przedmiotów zaopatrzenia mundurowego oraz mps (realizowanych centralnie i decentralnie) centralnego planu rzeczowego za:

- wojskowe jednostki budżetowe Wojsk Lądowych do Dowództwa Okręgu Wojskowego;
- wojskowe jednostki budżetowe WLOP do Logistyki DWLOP;
- wojskowe jednostki budżetowe DGW do Logistyki DGW;
- wojskowe jednostki budżetowe ŻW do KG 2W;
- za pozostałe jednostki WSI, prokuratur i sądów wojskowych do właściwych dysponentów, tj. Inspektoratu Wojskowych Służb Informacyjnych i Naczelnej Prokuratury Wojskowej

**Proces planowania na rok N+1 w rejonowych bazach materiałowych polega na**:

- analizie dokumentów otrzymanych z wojskowych jednostek budżetowych i zestawieniu ich potrzeb środków zaopatrzenia na zabezpieczenie zapasów mobilizacyjnych i wojennych oraz procesów szkoleniowo - gospodarczych, w tym także rotacji i odświeżania zapasów;
- określeniu potrzeb środków zaopatrzenia utrzymywanych w RBM, w oparciu o zasady i normy zabezpieczenia materiałowych potrzeb mobilizacyjnych i wojennych oraz bieżących, potrzeb rotacji i odświeżania, z uwzględnieniem stanów posiadanych zapasów.

**Podstawą planowania zaopatrywania dla rejonowej bazy materiałowej są**:

- wytyczne do planowania budżetowego; plany wieloletnie;
- etaty i tabele należności;
- zasady i normy zabezpieczenia materiałowo-technicznego potrzeb mobilizacyjnych,
- wojennych i bieżących;
- przyjęte cele Sił Zbrojnych i wymagania długoterminowe;
- ustalone na rok budżetowy priorytety w zakresie zakupów;
- plany i programy szkolenia wojsk;
- plany eksploatacji i remontu UiSW[310].

**Rejonowe bazy materiałowe w procesie planowania po otrzymaniu dokumentów od** wojskowych jednostek budżetowych:

- analizują dokumenty otrzymane z WJB i zestawienia potrzeb dotyczących środków zaopatrzenia przeznaczonych na uzupełnienie zapasów mobilizacyjnych i wojennych oraz do wykorzystania w procesach szkoleniowo-gospodarczych, w tym w ramach rotacji i odświeżania zapasów;
- określają ilość i rodzaj potrzebnych środków zaopatrzenia utrzymywanych w RBM zgodnie z zasadami i normami zaspokojenia materiałowych potrzeb mobilizacyjnych i wojennych oraz bieżących, potrzeb rotacji i odświeżania, z uwzględnieniem posiadanych zapasów.

Na tej podstawie wykonują zbiorcze zestawienia potrzeb wojskowych jednostek budżetowych znajdujących się w rejonie zaopatrywania i przesyłają je do wyznaczonych przez szefa logistyki wojsk lądowych trzech rejonowych baz materiałowych, pełniących w systemie zaopatrywania rolę nadrzędną w stosunku do pozostałych rejonowych baz materiałowych dla wojsk lądowych oraz dla jednostek podległych Dowództwu Wojsk

---

[310] Wytyczne Dowódcy Wojsk Lądowych *do planowania rzeczowo-finansowego na 2005 rok* z dnia 24 maja 2004 roku.

lotniczych i Obrony powietrznej, Dowództwu Marynarki Wojennej i Dowództwu Garnizonu Warszawa.

**Rejonowe bazy materiałowe realizujące zadania wiodące** (3 RBM Łódź, 7 RBM Stawy, 9 RBM Warszawa) **opracowują oraz przesyłają** do Logistyki Dowództwa Wojsk Lądowych:

**w terminie do 31.05**

- projekt planu rzeczowo - finansowego na zakupy środków zaopatrzenia realizowanych w systemie centralnym;
- potrzeby środków finansowych dla wojskowych jednostek budżetowych;
- potrzeby rotacji środków zaopatrzenia pomiędzy RBM w OW oraz pomiędzy OW, a także wykaz środków których rotacja w Wojskach Lądowych jest niemożliwa poprzez bieżące zużycie.

**w terminie do 15.11**

- na podstawie zgłoszonych potrzeb oraz przesłanego przez Logistykę Wojsk Lądowych projektu planu rzeczowo-finansowego na zakupy realizowane w systemie scentralizowanym, opracowują i przesyłają za pośrednictwem Okręgu Wojskowego do wszystkich RBM plan zaopatrywania na rok N+1 uzgodniony z Logistyką Dowództwa Wojsk Lądowych.

W wyniku procesu planowania zostają ustalone na dany rok potrzeby dotyczące środków zaopatrzenia, które są uzupełniane przez zakupy dokonywane m.in. przez RBM jako realizacja wydatków decentralnych zleconych przez DWLąd w formie planów rzeczowo-finansowych.

**W rejonowych bazach materiałowych położono duży nacisk na wprowadzenie nowych rozwiązań w ramach podsystemu zaopatrywania**. W trakcie tej działalności zaobserwowano wiele pozytywnych zjawisk, które miały wpływ na usprawnienie podsystemu zaopatrywania SZ RP.

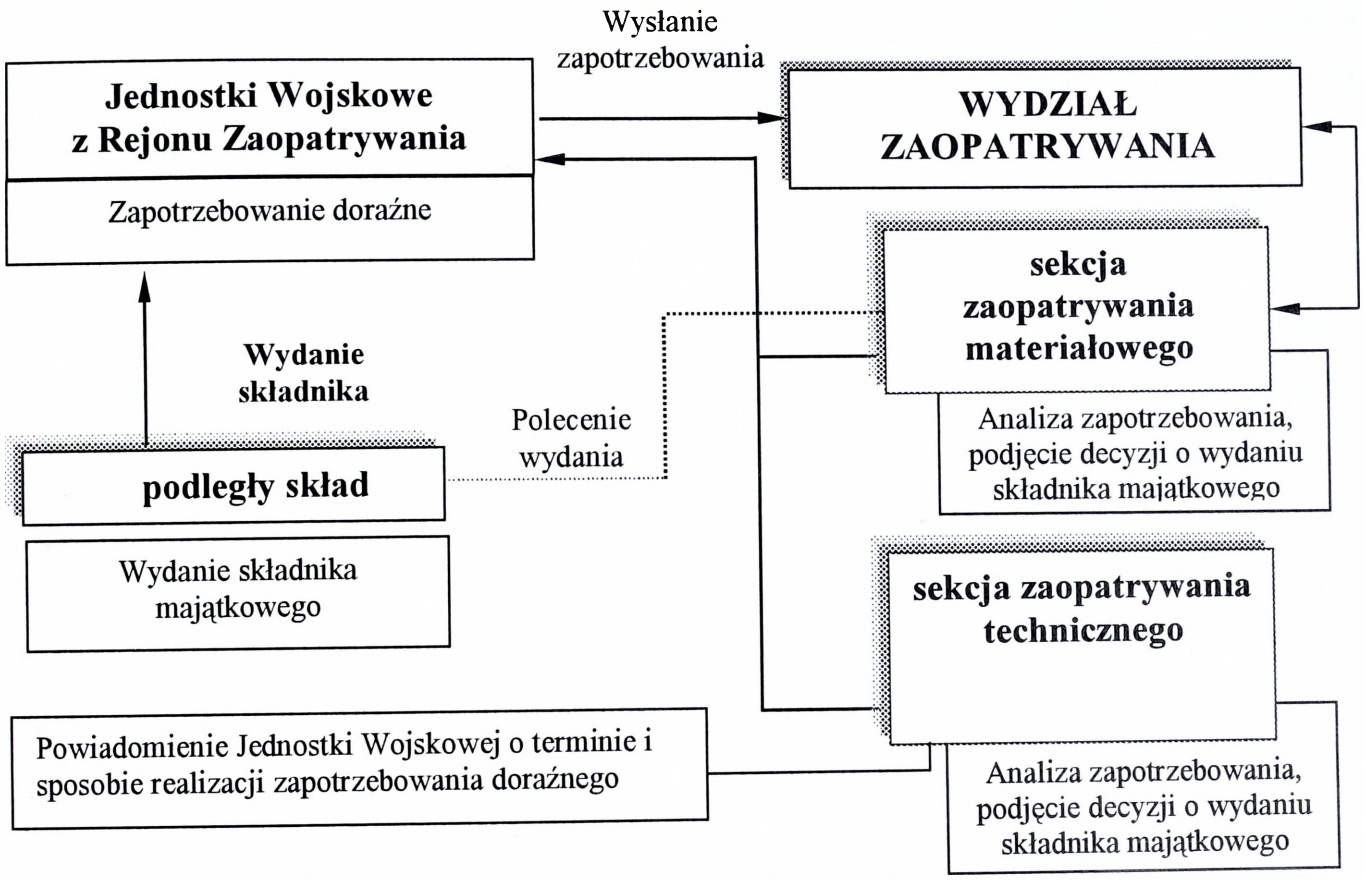
**Do najważniejszych możemy zaliczyć**:

- modyfikację struktur organizacyjnych, która przybliża wdrożony podsystem do potrzeb wojsk,
- zintegrowanie systemu zakupów w ramach systemu logistycznego szczebla centralnego (Centralne Organa Logistyczne) i okręgowego (Okręgowe Organa Logistyczne)[311],

[311] Szerzej na temat struktury systemu zaopatrywania na szczeblu centralny, okręgów wojskowych, na szczeblu rejonu i taktycznym [w:] *Tymczasowe zasady funkcjonowania...*, op. cit., s. 12.

- przyjęcie znacznej części zadań, związanych z dostarczaniem środków materiałowych do wojsk przez transport RBM.

**Schemat 43. Algorytm wydawania składników majątkowych nie ujętych w planie zaopatrywania na dany rok (stan do 31.12.2003 r.)**




Źródło: Opracowanie na podstawie planu zaopatrywania 9 RBM Warszawa.

Zaproponowane rozwiązania przepływu rzeczowego składnika majątkowego w łańcuchu logistycznym przyniosły znaczne efekty w sferze organizacyjnej, funkcjonalnej i ekonomicznej rejonów logistycznych. Korzystnym dla właściwego funkcjonowania podsystemu zaopatrywania materiałowego realizowanego w rejonie logistycznym było również przekazanie przez Centralny Organ Logistyczny (COL) uprawnień rejonowym bazom materiałowym w zakresie możliwości decydowania o wydaniu dla wojskowe jednostki budżetowe, środków materiałowych stanowiących zapasy ponadnormatywne. W tym przypadku wojskowe jednostki budżetowe mogły szybko otrzymać niezbędne środki materiałowe z pominięciem kolejnych ogniw decyzyjnych.

**Rejonowe bazy materiałowe realizują zadania zaopatrzeniowe** na podstawie zatwierdzonego przez Okręg Wojskowy „Planu zaopatrywania wojskowych jednostek budżetowych". **Doraźne zapotrzebowania** wojskowych jednostek budżetowych

zabezpieczane są stosownie do możliwości, w oparciu o zgromadzone w rejonowych baz materiałowych środki zaopatrzenia. W przypadku braku tych środków, rejonowe bazy materiałowe w terminie do pięciu dni od otrzymania zapotrzebowania przesyłają do Okręgu Wojskowego wykaz brakującego asortymentu. W tym samym terminie, powiadamiają OG o sposobie realizacji złożonego przez jednostkę zapotrzebowania. Okręg Wojskowy w terminie do pięciu dni wydaje polecenie na przesunięcie powyższych środków zaopatrzenia z innych RBM, stosownie do obowiązujących priorytetów, a w przypadku braku tych środków w zasobach okręgu, przesyła stosowne zapotrzebowanie do Logistyki Dowództwa Wojsk Lądowych.

Zasadniczym organem planującym zaspokojenie potrzeb mobilizacyjnych, wojennych oraz bieżących związanych z realizacją zamierzeń szkoleniowo-gospodarczych są wojskowe jednostki budżetowe [312]. Uwzględnia on: etaty jednostek – oddziałów i jednostek będących na ich zaopatrzeniu wraz z tabelami należności; zasady i normy zaspokojenia materiałowego potrzeb mobilizacyjnych, wojennych i bieżących; plany i programy szkolenia wojsk (Plany przemieszczania sił zbrojnych w relacjach międzynarodowych uzgadniane będą z Sojuszniczym Centrum Koordynacji Ruchu dowództwa strategicznego NATO i organami koordynacji ruchu państw tranzytowych z wykorzystaniem informatycznego systemu ADAMS).

Zapoczątkowane przeobrażenia w strukturach logistycznych Wojska Polskiego, dzięki powstaniu w 1997 r. RBM, a następnie w 1999 r. rejonów logistycznych, są dowodem, że logistyka wojskowa zmierza w kierunku doskonalenia funkcjonowania systemu obronnego.

### 2.3.2. RBM w procesie gromadzenia i przechowywania środków materiałowych

Przepływy fizyczne we współczesnej gospodarce są bardzo złożone, sterowanie nimi wymaga właściwych informacji i przetwarzania ich celem uzyskania wniosków potrzebnych do podejmowania właściwych decyzji. Współczesne rozumienie procesów logistycznych polega na spojrzeniu na procesy gospodarcze przez pryzmat zintegrowanych strumieni realnych i informacyjnych, ich płynności i kosztów im towarzyszących[313].

**Zabezpieczenie materiałowe** to zespół działań podsystemu materiałowego SZ RP, którego celem jest zaspokojenie potrzeb wojsk w wymagane asortymentowo ilości środków zaopatrzenia oraz logistyczne usługi materiałowe, w miejscu i czasie umożliwiającym

---

[312] Wytyczne Zastępcy Wojsk Lądowych - Szefa Logistyki Nr 5 z dnia 31 stycznia 2000 r.
[313] Zob. Z. Sarjusz – Wolski, Cz. Skowronek, *Logistyka*..., op. cit., s. 11.

wszystkim elementom składowym SZ RP właściwe funkcjonowanie, w okresie pokoju, zagrożenia, kryzysu i wojny. Obejmuje wszystkie środki materiałowe, uzbrojenie i sprzęt wojskowy (UiSW), niezbędne do zabezpieczenia potrzeb Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju, kryzysu, zagrożenia i wojny. W realizacji zadań zaopatrzeniowych powinno się uwzględniać zarówno możliwości wykorzystania zasobów wojskowych, jak i cywilnych. **Gromadzenie** – zespół czynności związanych z określeniem gdzie, ile i jakie środki należy utrzymywać, a także stosowne do tych ustaleń ich przemieszczanie[314]. Zgromadzone zapasy zaopatrzenia a także dostawy krajowe, import i zdobycze wojenne są głównym źródłem zaopatrzenia wojsk. Ilości gromadzonych zapasów środków zaopatrzenia[315] ustala się na podstawie norm uwzględniających zarówno uwarunkowania operacyjne oraz potrzeby pola walki. Założenia doktryny obronnej Polski przewidujące użycie wojska na obszarze własnego terytorium, powodują, że zaopatrzenie materiałowe w dużym stopniu może być organizowane i realizowane przy wykorzystaniu wcześniej przygotowanej infrastruktury (bazy) materiałowej. Nowe rozwiązania w podsystemie zaopatrywania wojsk dotyczą m.in. rejonowych baz materiałowych na obszarach odpowiedzialności rejonów zaopatrzenia.

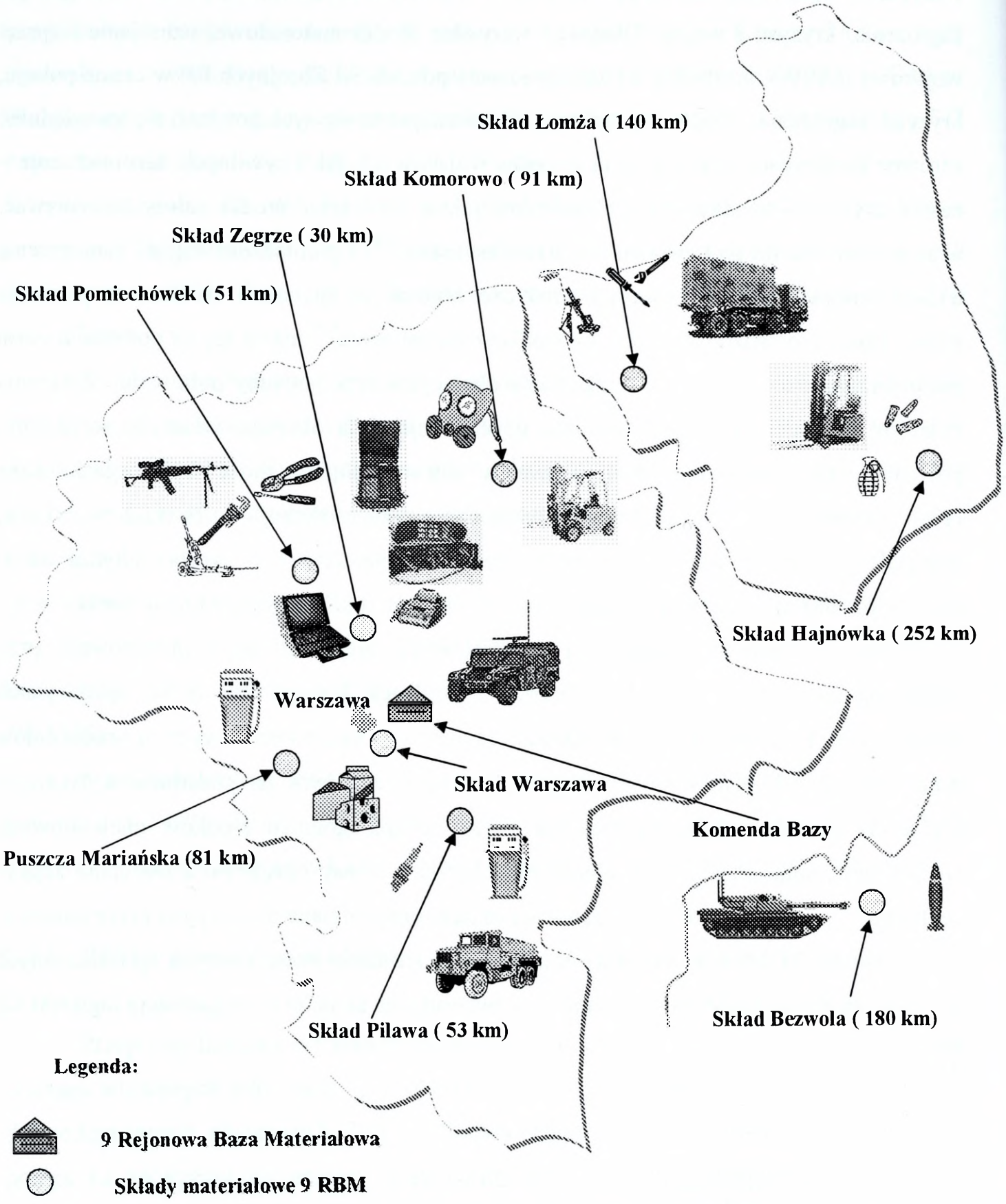
Zapasy środków bojowych i materiałowych gromadzi się i przechowuje przy żołnierzu, sprzęcie w wozach bojowych i środkach transportowych, w magazynach garnizonowych i oddziałowych, w składach rejonowych baz materiałowych, u producentów oraz w rezerwach państwowych. W rejonie zaopatrzeniowym na podstawie wytycznych wyższych przełożonych są gromadzone zapasy poszczególnych środków materiałowych według następujących zasad: w pierwszej kolejności zapasy okręgowe a następnie zapasy centralne[316], w ramach których wydziela się zapasy przewidziane do podjęcia przez jednostki zaopatrywane. Efektywne wykorzystanie zapasów środków materiałowych zgromadzonych w poszczególnych RBM powinna zapewnić prowadzona aktualnie reorganizacja logistyki SZ RP.

---

[314] *Tymczasowe zasady funkcjonowania...*, op. cit., s. 4..

[315] Zapasy środków zaopatrzenia – są to zgromadzone w czasie pokoju na poszczególnych szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych, utrzymywane w gotowości do ich użycia przez jednostki wojskowe w określonym czasie, w celu zachowania gotowości bojowej wojsk na wymaganym poziomie, zapasy: żywności, umundurowania i technicznych środków materiałowych, medycznych środków materiałowych, uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz indywidualnego wyposażenia, sprzętu służby mps, mundurowej i żywnościowej, sprzętu przeładunkowego i zabezpieczenia ruchu wojsk, polowego sprzętu kwaterunkowego, sprzętu technicznego i materiałów infrastruktury, materiałów pędnych i smarów, sprzętu pożarniczego i środków gaśniczych, środków bojowych, [w:] Załącznik nr 1 do Wyciągu z Decyzji Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 września..., op. cit.

[316] *Tymczasowe zasady funkcjonowania...*, op. cit., s. 4.




**Rysunek 2. Rozmieszczenie Składów 9 RBM na terenie województwa mazowieckiego i podlaskiego (stan na dzień 31.12.2003 r.)**

Źródło: Opracowanie własne.

**Przechowywanie** to czynności związane z umieszczeniem środków zaopatrzenia w odpowiednich warunkach zapewniających ich przydatność użytkową i wykorzystanie zgodnie z przeznaczeniem w określonym przedziale czasowym[317].

Podczas przechowywania realizowane są takie przedsięwzięcia jak: składowanie, obsługiwanie i naprawa jak również rotacja (odświeżanie) zapasów.

**Przedmiotem zabezpieczenia materiałowego SZ RP** są potrzeby wojsk w zakresie środków zaopatrzenia i specjalistycznych usług materiałowych. **Rejonowa baza materiałowa realizuje proces zaopatrzenia** w oparciu o pięć zasadniczych klas[318].

Podczas prowadzenia działań wojennych, szczególnie w pierwszych dniach konfliktu realizacja zadań zaopatrzeniowych może być utrudniona. Zasadnicze przeszkody, które mogą w tym okresie wystąpić to: niepełny stan zapasów środków materiałowych, ograniczone możliwości odtwarzania zapasów, ograniczony potencjał w zakresie świadczenia usług specjalistycznych i gospodarczo - bytowych. Dodatkowo w warunkach kontynuowania działań mogą nastąpić przerwy w zaopatrzeniu oraz ewakuacji materiałowej, zniszczenie zasobów terenowej infrastruktury zaopatrzeniowej, itp.

**Zabezpieczenie materiałowe wojsk obejmuje**: gromadzenie oraz, przechowywanie, wydawanie i dostarczanie (dowóz) środków bojowych i materiałowych, wykorzystywanie zasobów miejscowych i zdobyczy wojennej oraz świadczenie usług gospodarczo – bytowych[319]. Natomiast **zaopatrywanie** będące zespołem czynności związanych z ustalaniem potrzeb, gromadzeniem i utrzymywaniem, określonych normami zapasów środków zaopatrzenia i zasilanie nimi wojsk, oraz świadczenie usług gospodarczo – bytowych niezbędnych im do szkolenia i walki[320].

Do **specjalistyczne usług materiałowych** realizowanych przez podmioty wojskowe i gospodarki narodowej na rzecz wojsk zaliczymy:

**W sprzęcie i środkach żywnościowych**:

- utrzymywanie produktów i półproduktów żywnościowych;
- dostawy produktów żywnościowych;
- żywienie stanów osobowych;
- remonty sprzętu specjalistycznego;
- kontrole jakości produktów żywnościowych.

---

[317] Ibidem, s. 17.
[318] Załącznik nr 1 do Wyciągu z decyzji Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 września..., op. cit.; (Klasy zaopatrzenia ustalono zgodnie ze STANAG 2961, ratyfikowanym 26.07.2000 r.)
[319] Ibidem, s. 73.
[320] *Tymczasowe zasady funkcjonowania systemu...*, op. cit., s. 4.

**W przedmiotach zaopatrzenia mundurowego**:

- pranie wodne i chemiczne przedmiotów zaopatrzenia mundurowego;
- naprawy (np. krawieckie, szewskie i rymarskie);
- kąpiel i usługi fryzjerskie;
- remonty sprzętu specjalistycznego służby mundurowej.

**W sprzęcie i produktach mps**:

- utrzymanie produktów;
- transportowanie paliw;
- utrzymywanie gotowości gospodarki narodowej do produkcji produktów materiałów pędnych i smarów w ramach Planu Mobilizacji Gospodarki (PMG);
- remonty sprzętu dystrybucyjnego mps;
- usługi w zakresie czyszczenia, legalizacji, sprawdzania szczelności i remontów zbiorników mps;
- kontrola jakości produktów.

**W środkach bojowych**

- badanie bezpieczeństwa środków bojowych.

Utworzenie RBM zwiększa w rejonach ich odpowiedzialności dostępność wojskom w różnych fazach i w okresach prowadzenia działań bojowych, do środków materiałowych takich jak: amunicja, materiały wybuchowe, materiały pędne i smary, żywność, itp. Natomiast wcześniejsze przyporządkowanie poszczególnych środków materiałowych przydzielonym jednostkom wojskowym o znanej strukturze organizacyjnej i wyposażeniu, umożliwi kompletowanie dla nich zestawów zaopatrzenia, prowadząc znacznie skrócenie czasu ich dostarczania.

RBM realizuje zadania zlecone przez organa: centralnego zaopatrzenia, okręgów wojskowych i rodzajów wojsk. Składają się one z sieci składów wielobranżowych utrzymujących zapasy użytku bieżącego, zapasy wojenne i nakazane depozyty. Według „Tymczasowych zasad funkcjonowania podsystemu zaopatrywania", RBM realizują zadania zaopatrzeniowe w następujących klasach środków materiałowych: żywność, materiały i sprzęt służby żywnościowej, umundurowanie, wyposażenie osobiste, materiały pędne i smary oraz sprzęt służby mps, inżynieryjne materiały budowlane i rozbudowy fortyfikacji, amunicja, uzbrojenie oraz sprzęt wojskowy i techniczne środki materiałowe.

Rejonowa baza materiałowa jako stacjonarna jednostka wojskowa jest przeznaczona do gromadzenia, przechowywania (składowania, obsługiwania, rotacji) i dystrybucji środków

materiałowych oraz zaopatrzenia wojskowych jednostek budżetowych stacjonujących w rejonie jej odpowiedzialności logistycznej, niezależnie od ich podporządkowania organizacyjnego[321]. **Jest organem wykonawczym w rejonowym podsystemie zaopatrywania**, działającym w oparciu o etat, którego struktura organizacyjna zapewnia: realizację zadań zaopatrzeniowych, płynne przejście z realizacji zadań czasu pokoju do realizacji zadań czasu wojny oraz współdziałanie z organami administracji wojskowej, państwowej i samorządowej.

Przepływy fizyczne we współczesnej gospodarce są bardzo złożone, sterowanie nimi wymaga właściwych informacji i przetwarzania ich celem uzyskania wniosków potrzebnych do podejmowania właściwych decyzji. Współczesne rozumienie procesów logistycznych polega na spojrzeniu na procesy gospodarcze przez pryzmat zintegrowanych strumieni realnych i informacyjnych, ich płynności i kosztów im towarzyszących.

Zabezpieczenie materiałowe wojsk, które obejmuje: gromadzenie oraz, przechowywanie, wydawanie i dostarczanie (dowóz) środków bojowych i materiałowych, wykorzystywanie zasobów miejscowych i zdobyczy wojennej oraz świadczenie usług gospodarczo – bytowych[322]. Czy też zaopatrywanie będące zespołem czynności związanych z ustalaniem potrzeb, gromadzeniem i utrzymywaniem, określonych normami zapasów środków zaopatrzenia i zasilanie nimi wojsk, oraz świadczenie usług gospodarczo – bytowych niezbędnych im do szkolenia i walki[323].

Niezbędne zapasy czyli ustalone pod względem ilości asortymentu środki zaopatrzenia gromadzi się i przechowuje na poszczególnych szczeblach zaopatrywania. Zgromadzone zapasy zaopatrzenia a także dostawy krajowe, import i zdobycze wojenne są głównym źródłem zaopatrzenia wojsk. Ilości gromadzonych zapasów środków zaopatrzenia ustala się na podstawie norm uwzględniających zarówno uwarunkowania operacyjne oraz potrzeby pola walki. Zapasy środków bojowych i materiałowych gromadzi się i przechowuje przy żołnierzu, sprzęcie w wozach bojowych i środkach transportowych, w magazynach garnizonowych i oddziałowych, w składach rejonowych baz materiałowych u producentów oraz w rezerwach państwowych. Podczas przechowywania realizowane są takie przedsięwzięcia jak: składowanie, obsługiwanie i naprawa jak również rotacja (odświeżanie) zapasów.

---

[321] *Tymczasowy modelowy zakres działania RBM*, Inspektorat Logistyki Sztabu Generalnego WP, Warszawa 1996, s. 3.
[322] Z. Sarjusz – Wolski, Cz. Skowronek, *Logistyka*, [w:] Załącznik nr 1 do Wyciągu z decyzji Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 września..., op. cit., s.73.
[323] *Tymczasowe zasady funkcjonowania...*, op. cit., s. 4.

Bardzo ważną rolę w osiągnięciu powyższego celu odgrywa infrastruktura techniczna rozumiana jako zespół podstawowych urządzeń i instytucji usługowych, niezbędnych do należytego funkcjonowania produkcyjnych działów gospodarki[324]. Można ją rozpatrywać w dwóch sferach: niematerialnej - wykształcenie, tradycje, kultura, dyscyplina pracy itd., jak i materialnej – poziom rozwoju infrastruktury społecznej i ekonomiczno – technicznej potrzebny do prawidłowego funkcjonowania gospodarki narodowej (systemy urządzeń i instytucji: komunikacja, transport, łączność, energetyka, zaopatrzenie w wodę itp.). Spośród obiektów infrastruktury materialnej można wyodrębnić zbiór obiektów wojskowych i gospodarki narodowej, wykorzystywanych do wsparcia logistycznego wojsk w ramach świadczeń rzeczowych, określając je jako – infrastrukturę logistyczną[325].

Wykonanie stawianych przed armią zadań bojowych, szkoleniowych i gospodarczych wymaga zapewnienia: pewności, właściwej jakości oraz ciągłości zaopatrywania, poprzez utrzymywanie na wymaganej wysokości i systematyczne odtwarzanie zapasów. Wszystkie te wymagania możliwe są do zrealizowania tylko poprzez nowoczesny i sprawny system logistyczny.

Rejonowe bazy materiałowe realizujące zadania dotyczące utrzymywania zapasów użytku bieżącego, zapasów wojennych oraz nakazanych depozyty zlecane bezpośrednio przez organa centralne. Zadania w zakresie zaopatrywania stawiają poszczególni dysponenci środków zaopatrzenia, natomiast zadania w zakresie dystrybucji zapasów centralnych – Centralne Organa Logistyczne. Posiadają też informacje o rozmieszczeniu i rodzaju rezerw państwowych zastrzeżonych dla wojska, zgromadzonych na terenie będącym rejonem ich odpowiedzialności. Uniezależnienie sił zbrojnych od gospodarczych źródeł jest możliwe przez zgromadzenie zapasów mobilizacyjnych, odpowiednio urzutowanych w wojskach na różnych szczeblach dowodzenia. Zgodnie a 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 są zgromadzone w gospodarce narodowej[326].

Wynikiem działań restrukturyzacyjnych, które mają miejsce w naszych siłach zbrojnych jest reorganizacja logistyki a w tym sposób dowodzenia, organizacji i infrastruktura. Zasadnicze wręcz zmiany nastąpiły w zasadach i normach zabezpieczenia

---

[324] Zob. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1984, t. 1, s. 789.
[325] Rozporządzenie Rady Ministrów z 6 września1993 r. *w sprawie świadczeń*..., op. cit.
[326] Por. J. Wojnarowski, *Mobilizacja Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Bellona, Warszawa 2000, s. 106.

w środki zaopatrzenia dla mobilizacyjnych i wojennych potrzeb Sił Zbrojnych Rzeczpospolitej Polskiej[327].

Na podstawie decyzji Ministra Obrony Narodowej i rozkazu Szefa Sztabu Generalnego WP, Dowódca Wojsk Lądowych wydał w 2001 roku rozkaz w sprawie wdrożenia do stosowania szczegółowych zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych[328].

Powyższym rozkazem w procesie logistycznego zabezpieczenia zadań realizowanych przez Wojska Lądowe wprowadzono następujące zmiany:

- zalecono do stosowania w logistyce zdefiniowane na nowo podstawowe pojęcia z zakresu zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia;
- wprowadzono w siłach zbrojnych 5 klas zaopatrzenia;
- zastosowano nowy podział i urzutowanie zapasów wojennych w siłach zbrojnych;
- ustalono wielkości zapasów wojennych środków zaopatrzenia, jakie powinny być utrzymane w siłach zbrojnych;
- przedstawiono zasady gromadzenia zapasów;
- wymieniono dowódców odpowiedzialnych za stan i utrzymanie zapasów wojennych w siłach zbrojnych;
- wskazano dowódców, którzy mogą udzielić zgodę na zwolnienie środków zaopatrzenia z zapasów wojennych.

Obowiązujący obecnie w SZ RP podział zapasów wojennych wyróżnia:

- zapasy taktyczne – przeznaczone dla pododdziałów i oddziałów ZT (równorzędnych);
- zapasy rodzajów sił zbrojnych (okręgowe, korpusu);
- zapasy centralne.

Przeznaczeniem zapasów rodzajów sił zbrojnych (okręgowych, korpuśnych) i centralnych jest odtwarzanie (uzupełnianie) zapasów taktycznych. Ustalone zastały jednocześnie wielkości zapasów wojennych środków zaopatrzenia (w takich asortymentach jak: żywność; umundurowanie; techniczne środki materiałowe; medyczne środki materiałowe; materiały pędne i smary; sprzęt pożarniczy i środki gaśnicze, środki bojowe), jakie powinny być utrzymywane przez SZ w ramach poszczególnych rodzajów zapasów, na

---

[327] Rozkaz szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 5 października 2001 roku *w sprawie wprowadzenia do stosowania szczegółowych zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych SZ RP.*

[328] Rozkaz Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 6 grudnia 2001 roku *w sprawie wprowadzenia do stosowania szczegółowych zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Wojsk Lądowych.*

poszczególnych szczeblach zaopatrzenia - zarówno dla sił wydzielonych do NATO jak i dla sił narodowych (według kategorii gotowości bojowej).

W powyższych rozporządzeniach przedstawiono również źródła i zasady według, których gromadzi się zapasy dla SZ RP, do których zaliczamy:

1. Potrzeby środków zaopatrzenia sił zbrojnych zabezpieczane są z następujących źródeł:
   - zapasów gromadzonych w SZ RP;
   - gospodarki narodowej, w tym Państwowych Rezerw Gospodarczych[329];
   - dostaw realizowanym zgodnie z Centralnym Programem Mobilizacji Gospodarki;
2. Zapasy taktyczne gromadzone są zgodnie z urzutowaniem w magazynach garnizonowych i jednostek wojskowych, w wozach bojowych i na środkach transportowych w oparciu o tabele należności i jednostkowe normy zaopatrzenia;
3. Zapasy rodzajów sił zbrojnych (okręgowe korpusu) gromadzone są i utrzymywane zgodnie z urzutowaniem w składnicach i składach sił zbrojnych oraz w depozytach w gospodarce narodowej;
4. Zapasy centralne[330] gromadzone i utrzymywane są zgodnie z urzutowaniem w składach i składnicach sił zbrojnych oraz w depozytach w gospodarce narodowej.

Biorąc pod uwagę pewną autonomią, którą otrzymały RBM w zakresie realizacji zakupów, personel baz do końca 1998 roku osiągnął gotowość do stosowania scentralizowanego trybu zawierania kontraktów i zwrotu kosztów w odniesieniu do przyjętych porozumień standaryzacyjnych[331] (dotyczy w pierwszym etapie wyznaczonych RBM zgłoszonych do współpracy z Sojuszem).

Zaopatrzenie realizowane jest przez RBM na podstawie wypracowanych decyzji w formie wyciągów z planów i doraźnych decyzji według niżej podanych zasad:

- dla zasadniczego uzbrojenia i sprzętu wojskowego ujętego w planie dostaw, centralni dysponenci opracowują rozdzielniki (wyciągi z planów) na dostawy uzbrojenia i sprzętu wojskowego bezpośrednio do wojskowych jednostek budżetowych, a na pozostałe środki materiałowe do składów RBM,
- organa logistyczne RSZ (OW) opracowują rozdzielniki na przesunięcia środków zaopatrzenia pomiędzy bazami materiałowymi, bazami materiałowymi

---

[329] Państwowe Rezerwy Gospodarcze – określone odrębnymi przepisami zapasy środków zaopatrzenia zastrzeżone dla sił zbrojnych, utrzymywane w czasie pokoju przez przedsiębiorców, [w:] Załącznik nr 1 do Wyciągu z decyzji Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 września..., op. cit.

[330] Sposób i miejsce rozmieszczenia zapasów centralnych ustala Sztab Generalny Wojska Polskiego.

[331] Całokształt problematyki związanej ze scentralizowanymi kontraktami są opracowane w porozumieniu standaryzacyjnym STANAG 3381 - Procedury scentralizowanego zawierania kontraktów i zwrotu kosztów.

i wojskowymi jednostkami budżetowymi oraz pomiędzy Wojskowymi Jednostkami Budżetowymi z pominięciem baz. Wykonują także rozdzielniki środków finansowych przydzielonych poszczególnym RBM na zakupy zdecentralizowane,

- RBM sporządzają plany zaopatrzenia i rozdzielniki środków materiałowych dla podległych wojskowych jednostek budżetowych uwzględniając zgłoszone potrzeby, posiadane możliwości oraz ustalone priorytety zaopatrzenia wojsk.

Natomiast na czas ćwiczeń, poligonów, manewrów, a głównie działań wojennych są organizowane poligonowe punkty zaopatrzenia materiałowego.

Wszystkie logistyczne dokumenty tworzone i przetwarzane w RBM zgodnie z założeniami realizacji celów interoperacyjności powinny spełniać wymagania sojusznicze w zakresie sprawozdawczości[332].

Problem utrzymywania depozytów materiałowych sił zbrojnych w gospodarce narodowej jak i utrzymywania rezerw państwowych w RBM nie jest nowa. Część produktów żywnościowych (wojsko przechowywało w GN zapasy żywności a w tym: jarzyny twarde, kasze, makarony, fasole; oncentraty obiadowe – pierwsze i drugie danie; mąka – pszenna i żytnia), stanowiących zapasy wojenne sił zbrojnych utrzymywana była w gospodarce narodowej, w ramach „RO – 86" (Rezerwy Obronne - 86, zapasy dotyczyły - pierwszego miesiąca wojny)[333]. Przez szereg lat część państwowych rezerw paliw płynnych i produktów naftowych utrzymywana była w wojskowych składnicach paliw. Podobnie jak produkty żywnościowe, produkty naftowe z rezerw państwowych, w wojsku przechowywano do 1995 roku. Aktualnie siły zbrojne nie utrzymują w gospodarce narodowej środków materiałowych stanowiących część zapasów wojennych (wyjątkiem jest mąka). Od kilku lat największym i ciągle narastającym problemem są malejące środki budżetowe przeznaczone na obronność, które w obecnej wysokości wymuszają poszukiwanie mniej kosztownych metod prowadzenia gospodarowania, a przez to sposobów obniżenia kosztów utrzymywania zapasów wojennych sił zbrojnych. W tym zakresie najlepszym rozwiązaniem byłoby szersze lokowania środków materiałowych stanowiących zapasy wojenne w gospodarce narodowej. W obecnej sytuacji na rynku, przy bardzo dużej podaży wszelkiego rodzaju dóbr materialnych, wiele podmiotów gospodarki rynkowej w tym przede wszystkim producenci, jest zainteresowana utrzymywaniem środków materiałowych w formie depozytów przeznaczonych na potrzeby

---

[332] Wymagania NATO związane ze sprawozdawczością zostały zawarte w dyrektywie głównych dowódców NATO, BI - MNC Reporting Directive, Vol. V, Logistics Reports.

[333] J. Płaczek, A. Szlachta, *Potrzeba i możliwości utrzymania zapasów wojennych sił zbrojnych RP w gospodarce narodowej*, materiały z IX resortowej konferencji naukowej, „Logistyka w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej", Warszawa 2002.

wojska. W zależności od rodzaju przechowywanego asortymentu jest ono tańsze od magazynowania w bazach materiałowych wojska a więc wskazuje jednoznacznie na duże korzyści zarówno finansowe jak i organizacyjne.

Utrzymywanie depozytu bezpośrednio u producenta albo w wyspecjalizowanym w świadczeniu usługi magazynowania podmiocie gospodarczym, nie zawsze oznacza zakup przechowywanej partii towaru. Świadczy o tym przykład zawartych już przez wojsko umów na utrzymanie zapasów mąki. Można płacić tylko za utrzymanie i gotowość dostarczenia określonego towaru we wskazane miejsca w ściśle określonym czasie. W tym wypadku oszczędności są jeszcze większe, ale nawet kiedy trzeba zakupić utrzymywany depozyt to i tak konieczność taka występuje tylko jeden raz – przy zawieraniu umowy. Bardzo ważnym i korzystnym aspektem utrzymywania zapasów w gospodarce narodowej jest też kompleksowe rozwiązania problemu rotacji. Ze względu na zmniejszające się stany osobowe, przy obecnym sposobie utrzymywania zapasów przez wojsko tzn. w magazynach własnych, staje się ona bez odsprzedaży na zewnątrz coraz droższa i trudniejsza. W najbliższym czasie przy obecnym systemie będzie po prostu niemożliwa bez poniesienia okresowych wysokich strat. Dla przykładu odświeżanie zapasów żywności poprzez spożycie powoduje znaczną podwyżkę kosztów żywienia. Równie poważne jak zyski finansowe są inne korzyści oferowane przez usługodawcę a szczegółowo określane w zawieranych umowach (kompleksowość specjalistycznych usług magazynowych, związana jest z gwarancją obsługi przechowywanego depozytu np.: udzielenie gwarancji jakościowej na dostarczony towar; dokonywanie rotacji utrzymywanego zapasu; przyjęcie odpowiedzialności za zorganizowanie dostawy własnym transportem i jej należyte zabezpieczenie; dostarczenie przedmiotu zamówienia na swój koszt do wskazanego odbiorcy; utrzymania właściwych reżimów procesu technologicznego; właściwą jakość użytych do produkcji surowców).

Całość kosztów kompleksowej usługi magazynowej zawiera się w wynegocjowanej cenie np.: utrzymania jednej tony zapasu w ciągu miesiąca. Konsekwencją szerszego ulokowania zapasów wojennych sił zbrojnych w gospodarce narodowej, będzie uwolnienie dużych powierzchni magazynowych w rejonowych bazach materiałowych wojska, w których są utrzymywane dotychczas zapasy. Dodatkowym atutem są też wysokości podstawowych mierników charakteryzujących poziom kosztów magazynowania (koszty utrzymania: 1 $m^2$ powierzchni magazynów; 1 tony rezerw; rezerw jako relacji kosztów całkowitych do wartości rezerw ujmowanej w bieżących cenach rynkowych). Wszystkie te jednostkowe wskaźniki poziomu kosztów magazynowania są w rejonowych bazach materiałowych wyższe od

wyspecjalizowanych w usługach magazynowych podmiotach gospodarki narodowej. Do najważniejszych można zaliczyć:

- starą, drogą w eksploatacji i mocno rozrzuconą bazą magazynową;
- konieczność utrzymywania specjalistycznego sprzętu i podwyższonych stanów osobowych, koniecznych do wykonania zadań mobilizacyjnych;
- niepełne wykorzystanie będącej w dyspozycji wojska powierzchni magazynowej przy ponoszeniu pełnych kosztów utrzymania.

Nieustannie trwająca przebudowa i modernizacja sił zbrojnych[334] w warunkach ciągłych ograniczeń budżetowych wymusi zmiany w sposobie przechowywania zapasów wojennych. Wśród przedsięwzięć mających na celu zmniejszenie kosztów przechowywania zapasów środków materiałowych wojska, niewątpliwie znajdzie się i restrukturyzacja rejonowych baz materiałowych.

Niektóre propozycje prowadzące do rozwiązania niektórych problemów są przy obecnie obowiązujących przepisach prawnych, trudne do realizacji z legislacyjnego punktu widzenia. Bowiem zmiany prawne jakie nastąpiły w 1996 roku, pozbawiły wojsko prawa do prowadzenia ubocznej działalności gospodarczej, cedując wszystko na nowo powstałą w tym celu instytucji - Agencję Mienia Wojskowego[335].

Gospodarka rynkowa wymusza zmiany w gospodarce zapasami SZ RP. Wymaga ich bowiem nie tylko sytuacja wynikająca z ciągle okrawanego budżetu armii ale również bezwzględna konieczność podołania stojącym przed logistyka wojskową głównym zadaniem jakim jest skuteczność zaopatrywania jednostek wojskowych. Wiąże się to ze sprawną organizacją, wysoką efektywnością gospodarki wojskowej i jej nowoczesnym wyposażeniem logistycznym.

Jednym z niezwykle ważnych elementów podsystemu zaopatrywania w czasie pokoju i wojny jest **dostarczanie środków materiałowych** do wojsk. W funkcjonującym podsystemie materiałowym dostarczanie w większości przypadków jest oparte o środki transportowe szczebla nadrzędnego, jednak w zależności od sytuacji i potrzeb pozaplanowych (tzw. doraźnych) może być realizowane również transportem użytkownika, który odbiera je ze wskazanych źródeł. Sposób dostarczenia środków do jednostek zaopatrywanych zależy od sytuacji taktycznej i logistycznej, jednak jako zasadniczy przyjmuje się dowóz transportem

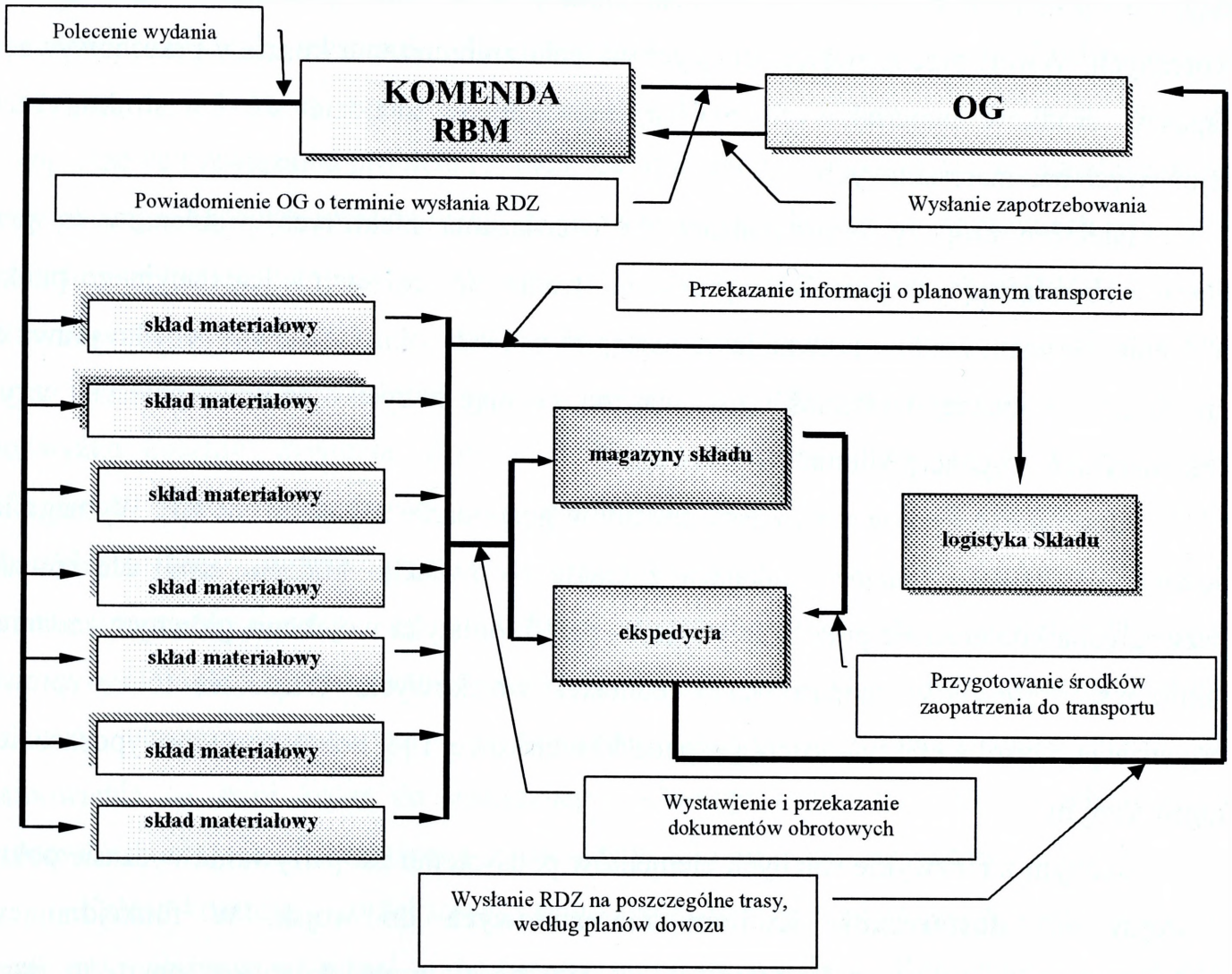
---

[334] Ustawa z dnia 25 maja 2001 r. *o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006*, DzU z 2001, nr 76, poz. 804

[335] Ustawa z dnia 30 maja 1996 r. *o gospodarowaniu niektórymi składnikami mienia Skarbu Państwa oraz Agencji Mienia Wojskowego*, DzU z 2000, nr 48, poz. 550.

przełożonego. W sprzyjających warunkach można wykorzystać transport pododdziału, a w sytuacjach szczególnych może być używany transport powietrzny (śmigłowcowy)[336]. Rozwiązaniem wszelkich problemów transportowych upatrywano już w latach dziewięćdziesiątych w rejonowym dowozie zaopatrywania (rejonowy dowóz zaopatrzenia (RDZ) - to dowóz poszczególnych środków zaopatrzenia realizowany przez RBM do jednostek wojskowych rozmieszczonych w rejonie zaopatrywania RBM).

**Schemat 44. Rejonowa baza materiałowa w systemie rejonowych dowozów zaopatrywania (stan na dzień 31.12.2003 r.)**




Źródło: Opracowanie na podstawie danych 9 RBM.

**Głównym celem systemu scentralizowanych przewozów zaopatrzenia** jest wyeliminowanie nieuzasadnionych przewozów, albo też racjonalne ich łączenie przez[337]:

- wykorzystywanie pełnej ładowności pojazdów;

---

[336] *Regulamin działań taktycznych wojsk zmechanizowanych i pancernych, batalion – kompania*, DWLąd, Warszawa 2000, s. 4.

[337] W. Krusiński, J. Duluk, *Pojazdy Sił Zbrojnych RP na drogach publicznych*, „Przegląd Wojsk Lądowych", 2003 nr 5(527).

- efektywne wykorzystanie środków transportowych;
- zmianę środków transportowych na pojazdy o większej ładowności;
- użycie specjalistycznego taboru samochodowego;
- wykorzystywanie przyczep transportowych;
- przydzielenie ładunku na drogę powrotną.
- wyeliminowanie indywidualnych przejazdów wojskowych jednostek budżetowych do składów RBM;
- zwiększenie częstotliwości realizacji doraźnych zapotrzebowań wojskowych jednostek budżetowych;
- elastyczne reagowanie na doraźne i awaryjne potrzeby wojskowych jednostek budżetowych;
- skrócenie czasu realizacji dostaw środków zaopatrzenia;
- sprawniejszą realizacje okresowego rozdzielnictwa środków materiałowych, technicznych i bojowych.

Ze względu na zasięg terytorialny **przewozy objęte systemem scentralizowanym dzieli się** na[338]:

- **centralne** - wykonywane między okręgami wojskowymi oraz jednostkami marynarki wojennej i Garnizonu Warszawa (Centralny Punkt Dyspozytorski funkcjonuje w Oddziale Transportu i Ruchu Wojsk Logistyki Wojsk Lądowych);
- **okręgowe** – odbywające się wewnątrz okręgów wojskowych między rejonami odpowiedzialności rejonowych baz materiałowych (okręgowe punkty dyspozytorskie funkcjonują w oddziałach transportu i ruchu wojsk logistyki okręgów wojskowych);
- **rejonowe** – realizowane w granicach odpowiedzialności rejonowej bazy materiałowej (rejonowe punkty dyspozytorskie funkcjonują w strukturach RBM);
- **garnizonowe** – wykonywane w granicach garnizonu w celu zaspokojenia bieżących potrzeb jednostek garnizonu.

Poszczególne punkty dyspozytorskie RDZ rozpatrują na bieżąco potrzeby przewozowe, opracowują, na podstawie zapotrzebowań otrzymywanych z jednostek wojskowych, plany przewozów transportem samochodowym na wszystkich szczeblach organizacyjnych systemu oraz wydają decyzje transportowe w formie nadania numeru transportu, który jest wpisywany w rozkazach wyjazdu pojazdów.

---

[338] Wytyczne szefa Generalnego Zarządu Logistyki Sztabu Generalnego WP nr 2/Log z 2 lutego 2001 r. *w sprawie organizacji i funkcjonowania systemu scentralizowanych przewozów zaopatrzenia w Siłach Zbrojnych RP.*

Przystąpienie Polski do NATO nałożyło na Siły Zbrojne wiele nowych zadań w dziedzinie transportu i ruchu wojsk, związanych z zapewnieniem sprawnego przemieszczania wojsk własnych i sojuszniczych na obszarze kraju. Problematyka ta jest poruszana w wielu dokumentach standaryzacyjnych NATO[339].

Zgodnie z Rozkazem Dowódcy Wojsk Lądowych Nr 204 z dnia 12 listopada 2003 r. w Wojskach Lądowych zakończono funkcjonowanie systemu scentralizowanych przewozów[340].

Na podstawie Rozkazu Dowódcy Pomorskiego Okręgu Wojskowego zakończono funkcjonowanie systemu scentralizowanych przewozów zaopatrzenia do 31 grudnia 2003 r. w Pomorskim Okręgu Wojskowym. Szefowi logistyki dowództwa Pomorskiego Okręgu Wojskowego powierzono zadanie zakończenia funkcjonowania scentralizowanych przewozów zaopatrzenia: w **2, 4, 9, 11 Rejonowej Bazy Materiałowej,** a także w garnizonach Pomorskiego Okręgu Wojskowego rozwiązać: rejonowe i garnizonowe punkty; dyspozytorskie[341].

Pod koniec 2003 r. w Pomorskim Okręgu Wojskowym prowadzono proces zmian organizacyjnych i dyslokacyjnych jednostek logistycznych Pomorskiego Okręgu Wojskowego. Rozkazem Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 11.12.2003 roku do dnia 30.06.2004 r. nakazano sformować **1 Brygadę Logistyczną** oraz rozformować pododdziały zaopatrzenia, transportowe i mps, realizujące dotychczas zadania dowozowe środków zaopatrzenia do wojsk oraz przewozy techniki ciężkiej będące w strukturach rejonowych baz materiałowych[342]. Dotychczasowe zadanie zaopatrzeniowe w Pomorskim Okręgu Wojskowym przejęła formowana 1 Brygada Logistyczna wraz z podległymi jej jednostkami.

W celu zapewnienia właściwej realizacji zadań dowozowych środków zaopatrzenia oraz techniki ciężkiej Szefowi Logistyki Pomorskiego Okręgu Wojskowego powierzono

---

[339] Stanag 2454 (AmovP-1) – *Przepisy i procedury przemieszczania (transportu) drogowego oraz agencje i personel kierowania ruchem* – obejmujący problematykę ujętą w dotychczasowych: Stanagach: 2025, 2027, 2041. 2154, 2159, 2174; Stanag 2456 (AmovP-3) – *Dokumenty transportowe oraz słowniki terminów i definicji* uwzględniający zagadnienia zawarte [w:] Stanagach: 2155, 2156, 2165, 2166; Stanag 2010 – *Oznakowania i wojskowa klasyfikacja dopuszczalnego obciążenia dróg*; Stanag 2021 – *Wojskowe obliczanie mostu, promu, tratwy oraz klasyfikacje pojazdów.*

[340] Rozkaz Dowódcy Wojsk Lądowych Nr 204 z dnia 12 listopada 2003 r. *w sprawie zakończenia funkcjonowania systemu scentralizowanych przewozów zaopatrzenia w Sitach Zbrojnych Rzeczpospolitej Polskiej oraz w związku ze zmianami organizacyjnymi w Siłach Zbrojnych Rzeczpospolitej Polskiej i wdrożeniem zrejonizowanego systemu.*

[341] Rozkaz Dowódcy Pomorskiego Okręgu Wojskowego Nr 294 z dnia 03.12.2003 r. *w sprawie zakończenia funkcjonowania systemu scentralizowanych przewozów zaopatrzenia w Sitach Zbrojnych Rzeczpospolitej Polskiej.*

[342] Rozkaz Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 11.12.2003 roku *w sprawie sformowania 1 Brygady Logistycznej oraz zmian organizacyjnych w Rejonowych Bazach Materiałowych.*

zadanie nadzorować i koordynować całokształt spraw wynikających z dowozu środków zaopatrzenia do wojsk w Pomorskim Okręgu Wojskowym[343], a także następujące zadania:

- sprawować nadzór nad całokształtem przedsięwzięć związanych z włączeniem jednostek 1 Brygady Logistycznej w system dowozu środków zaopatrzenia, przewozu techniki ciężkiej oraz nad realizacją wyżej wymienionego procesu;
- zapewnić niezbędne limity zużycia paliw dla 1 Brygady Logistycznej w wielkościach zapewniających pełną realizację zadań dowozowych;
- koordynować poprzez podległe oddziały - doraźne przewozy środków .zaopatrzenia oraz techniki ciężkiej.

1 Brygada logistyczna otrzymała zadania dowozowe do realizacji zgodnie z **otrzymywanymi zapotrzebowaniami z 2, 4, 9 i 11 rejonowej bazy materiałowej** oraz poleceniami na dowozy doraźne środków zaopatrzenia, a także przewozy techniki ciężkiej, wydawanymi przez szefa Logistyki Pomorskiego Okręgu Wojskowego. **Na podstawie otrzymanych z rejonowych baz materiałowych zapotrzebowań 1 Brygada logistyczna** w terminie do dnia 20 - go każdego miesiąca opracowuje plany dowozu na miesiąc następny (1 Brygada Logistyczna przesyła do właściwych RBM wyciągi z planu dowozu). W przypadku braku możliwości pełnej realizacji zapotrzebowań 1 Brygada logistyczna powinna informować rejonową bazę materiałową podając zadanie, które przez Brygadę w danym okresie nie może być zrealizowane. 1 Brygada Logistyczna realizację zadań dowozowych środków zaopatrzenia i techniki ciężkiej do wojsk rozpocznie z dniem 1.05.2004 r.

Tak zorganizowany **rejonowy podsystem zaopatrywania** byłby zdolny do właściwego zabezpieczenia w wymagane środki materiałowe wojsk działających na terenie Polski, funkcjonujących w ramach operacji pokojowych, a także zrealizowania zadań wynikających z funkcji „państwa gospodarza", w ramach interoperacyjności z armiami NATO. Należy jednak podkreślić, że zaopatrzenie poszczególnych jednostek wojskowych odbywało się sprawnie z uwzględnieniem potrzeb jednostek wojskowych. Było jednak ciągle podporządkowane ograniczonym środkom finansowym, jakie zostały przeznaczone na przedstawione cele. Oprócz zadań objętych rejonowym podsystemem zaopatrywania, wykonywano dodatkowe działania, obejmujące często obszar całego kraju.

---

[343] Rozkaz Dowódcy Pomorskiego Okręgu Wojskowego Nr 79..., op. cit. (z dniem 1.05.2004 roku tracą moc wytyczne szefa-Logistyki POW Nr 18 z dnia 29.11.2002 roku *w sprawie włączenia w system zaopatrywania wojsk batalionów zaopatrzenia*).

Zapewnienie materialnych potrzeb obronnych państwa będzie przede wszystkim realizowane z nagromadzonych rezerw i zapasów, a dopiero w miarę rozwoju konfliktu (w ujęciu czasowym, jak i skali) z dostaw zewnętrznych wynikających z zawartych sojuszy i powiązań gospodarczo-obronnych. Ponadto zaspokojenie tych potrzeb będzie realizowane w znacznym stopniu, czy też powinno być realizowane przez dostawy produktów rodzimego przemysłu obronnego. Skala jego produkcji, różnorodność dostarczanego asortymentu będzie efektem posiadanego potencjału przemysłowego. W pierwszym rzędzie będzie pochodzić z istniejących mocy produkcyjnych przed powstaniem konfliktu oraz tej części przemysłu, który będzie mógł się przestawić z produkcji cywilnej na produkcję obronną.

Z tego wynika, iż jakość oraz różnorodność zaspokajania potrzeb obronnych będzie wypadkową wcześniejszych założeń polityki obronnej państwa. Polityka obronna państwa określa poziomy i zakres rezerw, kształt i zakres produkcji obronnej, czy też gotowości do niej. Potwierdza to, iż ten dział gospodarki nie może być poddany pełnym mechanizmom gry rynkowej[344].

W następnej części przedstawione będą zasadnicze zadania rejonowych baz materiałowych w procesie zaopatrywania materiałowego.

### 2.3.3. Rejonowa baza materiałowa jako forma centrum logistycznego

Aktualnie coraz częściej dyskutuje się, o **potrzebie budowy w Polsce logistycznych centrów dystrybucji**, czyli ośrodków zajmujących się koordynacją logistycznych usług i transportu na krótkie i dalekie odległości, zapewniających zintegrowane połączenie transportowe wraz z przepływem informacji między producentami, dystrybutorami i konsumentami oraz systemem kontroli[345]. Również wielkie znaczenie w tworzącej się międzynarodowej sieci logistycznej mają centra usług logistycznych.

Efektem dynamicznego wzrostu gospodarki polskiej jest zwiększenie się produkcji przemysłowej i obrotów w handlu, a co za tym idzie wzrost strumienia przepływu dóbr. Usługi logistyczne zaczynają, więc odgrywać coraz większe znaczenie, a często ich jakość decyduje o powodzeniu firm logistycznych. Boom na usługi logistyczne, szczególnie w zakresie dystrybucji i transportu, nastąpił w połowie lat dziewięćdziesiątych, zaraz po

---

[344] Zob. Z. Stachowiak, *Wymagania strategii obronnej wobec bezpieczeństwa ekonomicznego kraju, [w:] Podstawy, mechanizmy i procedury kształtowania bezpieczeństwa ekonomicznego polski z punktu widzenia narodowej i sojuszniczej strategii obronnej*, część III, *Ocena stanu i perspektywy kształtowania bezpieczeństwa ekonomicznego kraju*, kryptonim „PMB – BENSSO", opracowanie naukowe pod kierownictwem, Z. Stachowiaka, AON, Warszawa 2003, s. 287.

[345] Zob. S. Abt, *Różnorodność logistycznych centrów dystrybucji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001, http://www.logistyka.net.pl/logistyka/topics/ml/2001/03/16/1555210.html

zjednoczeniu Niemiec. Rozwiązaniem transportowych problemów stały się tutaj centra logistyczne, które uporządkowały chaotyczny przepływ towarów. W Niemczech stały się one nawet symbolem regionalnego rozwoju. Również w Polsce duże firmy spedycyjne podjęły się budowy centrów dystrybucji, które w znaczny sposób usprawniły ich pracę.

**Logistyczne centra dystrybucji** stanowią odpowiednio zorganizowane węzły (platformy) lub strefy skupiające usługi logistyczne i ich realizatorów, w których skupiają się i krzyżują kierunki oraz położenia tras i terminali transportowych, jak również koncentrują się źródła informacji rynkowych[346]. Są to więc obiekty położone na skrzyżowaniu najważniejszych szlaków komunikacyjnych z dostępem do możliwie największej liczby gałęzi transportu, wyposażone w infrastrukturę telekomunikacyjną i oferujące pełen pakiet usług logistycznych, do których zalicza się: usługi podstawowe, usługi dodatkowe, usługi finansowe, usługi informacyjne[347].

**Logistyczne centra dystrybucji stanowią odpowiednio zorganizowane węzły (platformy)** lub strefy skupiające usługi logistyczne i ich realizatorów, w których skupiają się i krzyżują kierunki oraz położenia tras i terminali transportowych, jak również koncentrują się źródła informacji rynkowych[348]. **Są to obiekty** położone na skrzyżowaniu najważniejszych szlaków komunikacyjnych z dostępem do możliwie największej liczby gałęzi transportu, wyposażone w infrastrukturę telekomunikacyjną i oferujące pełen pakiet usług logistycznych, do których zalicza się usługi podstawowe, dodatkowe, finansowe oraz informacyjne[349].

**Na terenie logistycznego centrum dystrybucji znajdują się:** terminale transportowe różnych gałęzi transportu, budynki i budowle magazynowe oraz podziemne magazyny gazu i paliw płynnych, place składowe, place manewrowe, parkingi dla samochodów ciężarowych oraz miejsca postoju dla pozostałych gałęzi transportu, wszystkie niezbędne urządzenia stanowiące techniczne wyposażenie wymienionych obiektów, biura przedstawicieli firm transportowych i spedycyjnych, operatorów logistycznych, towarzystw ubezpieczeniowych, instytucji finansowych oraz innych podmiotów współpracujących w kanale logistycznym.

**System zaopatrywania SZ RP w zakresie przepływu rzeczowego opiera się na odpowiednio rozmieszczonym w poszczególnych obszarach kraju logistycznym potencjale wojskowych baz materiałowych**, pełniących rolę nowoczesnych centrów

---

[346] Zob. Z. Korzeń, *Logistyczne systemy transportu bliskiego i magazynowania*, Wyd. Logistyki i Magazynowania, Poznań 1995, t. II, s. 356.
[347] Zob. W. Paprocki, K. Rutkowski, *Kompleksowe pakiety usług – Logistyczne wyzwania lat dziewięćdziesiątych*, „Gospodarka Materiałowa", 1993 nr 2, s. 10.
[348] Zob. Z. Korzeń, *Logistyczne systemy transportu*..., op. cit., s. 357.
[349] Zob. W. Paprocki, K. Rutkowski, *Kompleksowe pakiety usług*..., op. cit., s. 10.

logistycznych. Tak zorganizowana baza zaopatrzeniowa tworzy zespół wyspecjalizowanych składów, których głównym zadaniem jest zapewnienie szybkiego, niezakłóconego przepływu towarów i informacji. Głównym przedmiotem uwagi jest taki przepływ materiałowy, który zapewni dużą niezawodność dostaw poszczególnym jednostkom, jednocześnie nie powodując wysokich kosztów składowania i utrzymywania zapasów. Efekt ten jest osiągnięty poprzez zastosowanie w wyposażeniu wojskowych baz materiałowych najnowszych osiągnięć technicznych i technologicznych, a także poprzez optymalne ich zaprojektowanie. Ważną rolę odgrywa tutaj technologia komputerowa umożliwiająca szybką elektroniczną wymianę danych: w kanale dowodzenia – z dowództwa Okręgu Wojskowego oraz w kanale informacyjnym – pomiędzy jednostkami i bazą materiałową, a także pomiędzy rejonowymi bazami materiałowymi oraz dostawcami i producentami.

Od ponad 30 lat **system kodyfikacyjny NATO** jest stosowany przez siły zbrojne dla promocji interoperacyjności logistyki krajowej i międzynarodowej. Zaprojektowany był z myślą o potrzebach wojsk NATO, jednak obecnie kodyfikacja NATO może być stosowana wszędzie tam, gdzie potrzebne jest zarządzanie dużymi zasobami wyposażenia i zapasów[350]. W wyniku decyzji Ministra Obrony Narodowej Wojsko Polskie realizuje zadania w osiąganiu interoperacyjności logistyki. W przebudowie systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP, niezbędne było przygotowanie systemu indeksacji materiałowej stosowanego w armiach NATO. W 1997 roku Biuro do Spraw Obronnych GUS wydało „**Wykaz wyrobów systemu kodyfikacyjnego NATO – NCS**", który powstał przy współpracy służb logistycznych. Natowski System Kodyfikacyjny (NCS) jest jednolitym i wspólnym systemem krajów NATO do identyfikacji, klasyfikacji, przyporządkowania numerów magazynowych, zapisu danych o dostawcach (producent, pośrednik, dostawca, instytucja rządowa, itp.) oraz utrzymania aktualnych danych o pozycjach zaopatrzenia[351] dla logistycznych systemów zaopatrzenia materiałowego.

Każdy podmiot gospodarki narodowej będący dostawcą pozycji zaopatrzenia dla użytkowników systemu NCS otrzymuje **specjalny kod podmiotu gospodarki narodowej** - NCAGE (NATO Commercial And Governmental Entity)[352]. Pod tym kodem jest on identyfikowany w krajowych i natowskich bazach danych (w Polsce kod podmiotu gospodarki narodowej ma strukturę, NYYYH gdzie: N - znak numeryczny (0÷9), Y - znak alfanumeryczny (0÷9,A÷Z), H - znak stały dla Polski. Kod ten jednoznacznie identyfikuje

---

[350] http://www.logistyka.net.pl

[351] Pozycjami zaopatrzenia są tu tylko te wyroby, których cechy charakterystyczne spełniają wymagania logistyków i wchodzą do obiegu zaopatrzenia sił zbrojnych lub innych użytkowników systemu NCS.

[352] http://www.ncb.mod.uk; http://www.dlis.dla.mil/

podmiot gospodarki narodowej, a w połączeniu z numerem odniesienia - pozycję zaopatrzenia. Numerem odniesienia może być numer produkcyjny, katalogowy, rysunku, kodu kreskowego EAN/UC). Końcowym efektem działalności kodyfikacyjnej są bazy danych[353]. Dostarczają one informacji związanych z natowskimi numerami magazynowymi, ich odpowiednikami, informacjami o producentach, dostawcach, użytkownikach, logistycznych danych zarządzania, itp.

**Technika kodów kreskowych** (przedstawiających np. indeksy materiałowe systemu kodyfikacji NATO)[354] umożliwia uzyskanie natychmiastowej informacji o ilości towarów odprawianych i przyjmowanych do rejonowej bazy materiałowej. Pozwala też na określenie natężenia strumieni przepływu fizycznego towarów przez bazę w jednostce czasu oraz oszacowanie skrajnej zdolności załadowczej i przeładunkowej na czas „W". Wymiana danych umożliwia także zamawianie określonych pozycji i przekazywanie potwierdzenia ich wysyłki.

**Ważność i misję rejonowych baz materiałowych, które – z jednej strony powinny realizować zadania wynikające z przynależności do NATO a także muszą być zintegrowane z systemem logistycznym WP, a z drugiej strony** zapewnić dopasowanie do wymagań rynkowych i gospodarki narodowej - powinno kreślić jak najszybsze dojście do najlepszych światowych wzorców w tym względzie.

**Pod pojęciem centrów dystrybucji** należy rozumieć:

- logistyczne centrum dystrybucji identyfikowane jako obszar, na którym operatorzy logistyczni oferują klientom cały pakiet usług logistycznych, a więc magazynowania, sortowania, przeładunków, przewozu, odpraw celnych, ubezpieczeń itp.,
- logistyczne centrum dystrybucji rozumiane jako organizacyjna koncepcja jednego operatora logistycznego, oferującego również cały pakiet usług logistycznych. Jest to na ogół wersja docelowa, która może powstawać poprzez jednoczenie się usługodawców logistycznych, lub może być budowana od początku z myślą takiej organizacji, co z reguły dotyczy centrów o charakterze wymiany międzynarodowej, o dużym zasięgu.

**Ważną rolę w logistycznym centrum powinny spełniać podsystemy**: techniczny oraz transportu i komunikacji. Elementy tych podsystemów powinny umożliwiać **właściwe funkcjonowanie oraz rozbudowę systemu zaopatrywania wojsk** (miejsca, standardu obsługi, koncepcji funkcjonowania oraz zakresu realizowanych zadań). Połączenie wewnętrznych funkcji logistycznych, jakimi są: zamawianie, rozładunek, opracowywanie przyjęć towarowych, wprowadzenie do strefy regałowej, opracowywanie zleceń,

---

[353] http://www.nato.int/structur/AC/135; http://www.ncb.mod.uk/; http://www.dlis.dla.mil/
[354] *Kodyfikacyjne bazy danych*, MON, Warszawa 2003, s. 112.

składowanie, wyprowadzanie ze strefy regałowej, kompletacja, zestawienie pozycji określonego zlecenia, pakowanie i wysyłka są możliwe pod warunkiem dobrego rozplanowania i organizacji bazy zaopatrzeniowej SZ RP. Centrum logistyczne jest to centrum przemysłowe, w którym jedna lub kilka firm oprócz usług transportowych świadczy także całe spektrum usług logistycznych (City - logistic - pojęcie to związe się z ściśle centrami dystrybucji. Sklepy zlokalizowane w centrum wielkich miast sa bardzo obciążone przez ciagle dostawy. Główne problemy występujące przy dostawach w miastach to wąskie ulice, mała ładowność samochodów dostawczych i duża ilość samochodów osobowych, utrudniających ruch. To powoduje, że wiele firm w celu zaopatrzenia sieci własnych sklepów, musi korzystać z pomocy innych spedytorów). W oparciu o tą definicję można wyróżnić następujące rodzaje centrów:

- **frachtowe**, które służy jako centralny punkt przyjmowania i rozdzielania przesyłek;
- **transportowe**, które jest punktem łączącym transport o bliskim zasięgu z transportem dalekobieżnym;
- **dystrybucji**, gdzie dokonuje się rozdzielenia produktów i przygotowania ich do dystrybucji (transport, magazynowania i przeładunek);
- **przeładunkowe**, gdzie dokonuje się przeładunku towaru z jednego środka transportu na drugi, np. z wagonów kolejowych na samochody[355].

W krajach, w których dynamicznie rozwija się konsumpcja zaczynają występować problemy transportu i dystrybucji. Wiele firm zmuszonych jest wówczas do przeniesienia swojej produkcji na inny teren lub do budowy centrów logistycznych. Oprócz wymogów rynku czynnikami, które warunkują powstawanie centrów logistycznych są:

- dystrybucja jako strategia marketingowa,
- szukanie minimalizacji kosztów,
- zwiększenie wydajności pracy.

**Podstawowym celem centrów logistycznych jest uporządkowanie strumienia przepływu towarów**. Koncepcja centrum dystrybucji jest bardzo prosta - przyjąć, posortować, zapakować i załadować na inny środek transportu, ewentualnie przechować. Jednak przy ogromnej ilości produktów sięgającej w niektórych centrach kilku tysięcy nie jest to takie proste. Tutaj pomagają wspomniane już wyżej kody kreskowe, w które to po rozładunku zostają zaopatrzone wszystkie produkty. **Zintegrowany komputerowy system logistyczny CIL** zapewnia pełną automatyzację od rozładunku do wysyłki. Opatrzone w kody

---

[355] K. Richter, J. Tarkowski, *Znaczenie centrów logistycznych dla nowoczesnego gospodarowania*, http://www.e-logistyka.pl /documents/centra.doc.

kreskowe palety lub pojemniki wędrują do magazynu, gdzie są rozpoznawane i składowane na odpowiednich regałach (regały wysokiego składowania). W niektórych centrach obok zautomatyzowanego systemu rozdzielania i segregacji istnieją jeszcze systemy manualne, które pozwalają na realizację zamówień małych klientów. Po rozdzieleniu produkty są pakowane i gotowe palety ładowane są na samochody ciężarowe. W wielu firmach wprowadza się opakowania wielorazowe, które mogą być używane do pakowania różnego rodzaju produktów.

Mówiąc o budowie logistycznych centrów nawiązać należy do infrastruktury procesów logistycznych rozumianych szeroko. Odnieść ją należy do pojęcia procesów logistycznych, przez które rozumieć należy ciągi czynności związane z przepływem dóbr, obejmujące fizyczne przemieszczanie i magazynowanie surowców, materiałów, produktów oraz przepływ związanej z tym informacji przez kolejne fazy procesów gospodarczych (począwszy od surowców, kończąc na konsumentach), zorganizowane tak, aby ich realizacja była sprawna i ekonomicznie uzasadniona.

W obliczu rosnącej konkurencji państw Europy Środkowo - Wschodniej budowa centrów logistycznych w Europie Zachodniej wydaje się krokiem w kierunku minimalizacji kosztów. Jest to jednak przede wszystkim potrzeba chwili wywołana przez konsumentów oraz zwiększającą się liczbę produktów.

**Centra logistyczne** są w obecnej chwili najważniejszym punktem w gospodarce narodowej zachodnich krajów. Z jednej strony ich budowa przyczynia się do powstania nowych miejsc pracy, z drugiej zaś strony kryje się za tym likwidacja dotychczasowej struktury dystrybucji. Niewątpliwie są one najważniejszym elementem w całym łańcuchu logistycznym. Nowoczesne zarządzanie logistyczne odbywa się właśnie w oparciu o te centra. Dzięki centrom logistycznym zwiększa się szybkość przepływu towarów a co za tym idzie zmniejsza koszt ich przesyłki. Dzięki nim zmniejsza się także obciążenie środowiska naturalnego, optymalnie wykorzystuje się przejazdy, przez co redukuje się ruch kołowy. Przypuszczalnie w niedługim czasie, przy obecnym rozwoju sieci supermarketów, będą powstawały takie centra w Polsce, które to niekoniecznie obsługiwać będą tylko jedną firmę. Nierzadko infrastruktura logistycznego centrum dystrybucji uzupełniana jest o dodatkowe obiekty, takie jak na przykład: baza hotelowo - restauracyjna, stacje obsługi taboru transportowego, stacje paliw, punkty ambulatoryjne, urzędy pocztowe, punkty obsługi telekomunikacyjnej, w tym miejsca z dostępem do Internetu, tereny handlowe. Rozbudowa logistycznych centrów dystrybucji prowadzi do powstawania dzielnic magazynowych

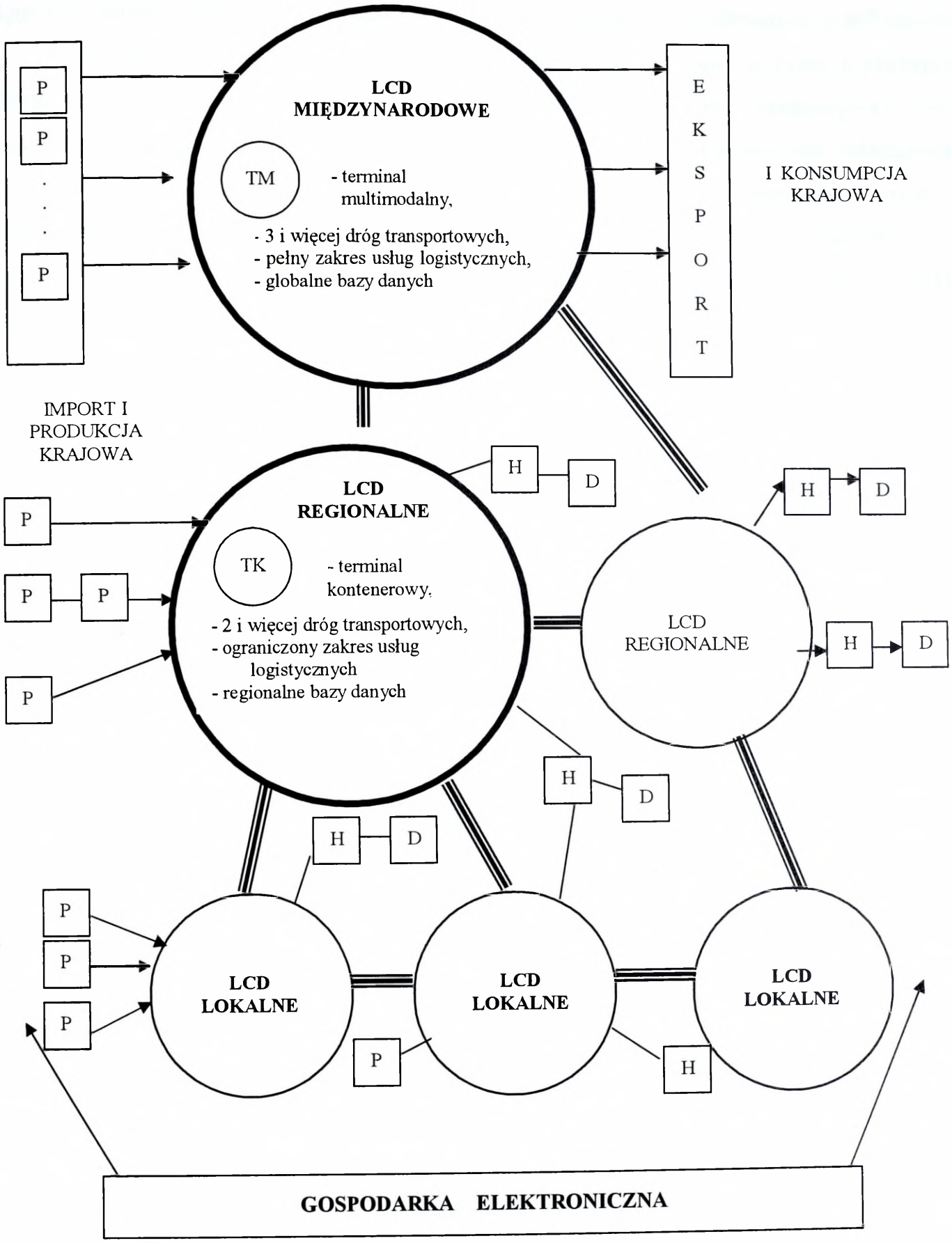
zlokalizowanych na peryferiach dużych aglomeracji miejskich. Słyszy się także o projektach budowy miasteczek logistycznych zlokalizowanych na przecięciu kanałów logistycznych.

**Logistyczne centra dystrybucji różnią się zasięgiem oddziaływania oraz wielkością**. W praktyce europejskiej wyróżnia się:

- **międzynarodowe logistyczne centra dystrybucji**, o najwyższym stopniu rozbudowy organizacyjnej i funkcjonalnej, umożliwiającej współpracę z Unią Europejską, o promieniu współpracy rzędu 500 - 800 km i powierzchni zagospodarowania 100 - 150 ha oraz pełnej rozwiniętej infrastrukturze i serwisie usług logistycznych;
- regionalne logistyczne centra dystrybucji, stanowiące pośrednie ogniwo w kanałach logistycznych, z zadaniami obsługi dystrybucyjnej regionu o promieniu 50 - 80 km i powierzchni 20 - 50 ha i tylko wybranych usługach logistycznych;
- **lokalne logistyczne centra dystrybucji**, stanowiące zakończenie systemu nowoczesnej sieci dystrybucyjnej, o promieniu 5 - 8 km i powierzchni 2 - 10 ha i ograniczonej infrastrukturze oraz serwisie;
- **branżowe logistyczne centra dystrybucji**, pracujące na rzecz określonej branży czy nawet przedsiębiorcy.

Wyróżnić należy jednak różnego typu centra, w zależności od ich funkcji i wielkości. Rozpatrując centrum o znacznym zasięgu działania należy wziąć pod uwagę fakt, że jak pokazują doświadczenia zachodnioeuropejskie wchodzi tu w grę obszar ok. 100-150 ha, na którym nastąpi scalenie w jeden system logistyczny znacznie rozbudowanej infrastruktury, warunkującej dobre funkcjonowanie takiego centrum. Wśród infrastruktury logistycznej centrum dystrybucji wyróżnić można:

- budynki zarządu, umożliwiające prace wszystkich komórek funkcjonalnych, realizujących usługi logistyczne,
- budowle magazynowe, wraz z wyposażeniem manipulacyjnym, pracującym w jednym systemie obsługi, a także magazyny specjalizacyjne, jak np. chłodnie, itp.
- urządzenia terminalowe wraz z placami i drogami dojazdowymi, w postaci bram przeładunkowych, dźwigów, suwnic itp.
- infrastrukturę towarzyszącą, zwłaszcza sieci informatyczne obejmujące swym zasięgiem nie tylko cały obiekt centrum, ale także umożliwiające współpracę z dostawcami i odbiorcami, a nawet rozliczenia poprzez banki i realizację ubezpieczeń,
- zaplecze gastronomiczne i hotelowe oraz medyczne, czy warsztatowe umożliwiające wykonanie napraw, zwłaszcza samochodów, a nawet rekreacyjne itp.




Legenda:
LCD – Logistyczne Centra Dystrybucji P – przedsiębiorstwa produkcyjne H – hurtownie D – detal

**Rysunek 3. Łańcuchy zaopatrzeniowe w sieci logistycznych centrów dystrybucji**

Źródło: S. Abt, *Różnorodność logistycznych centrów dystrybucji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001; http://www.logistyka.net.pl

Takie kompleksowe spojrzenie na procesy gospodarcze i wprowadzanie do nich logistyki, pozwoli na poprawne podejście do budowy logistycznych centrów dystrybucji.

**Logistyczne centra dystrybucji stanowią centralne punkty nowoczesnych łańcuchów dystrybucji dóbr**, będące zarodkami późniejszego jednolitego, globalnego systemu logistycznego.

Jednolite układy tego typu obiektów infrastrukturalnych tworzone w skali regionu czy kraju łączone są z podobnymi sieciami w krajach sąsiednich. Prowadzi to w prostej linii do stworzenia zintegrowanych ponadnarodowych systemów logistycznych służących intensyfikacji i racjonalizacji wymiany towarowej w handlu zagranicznym.

We współczesnych czasach (szczególnie w dużych aglomeracjach miejskich) problem lokalizacji jest niezmiernie trudny, ze względu na przestrzenne uwarunkowania systemów logistycznych. Kryteria lokalizacji zawierają: dostępność do rynków, dostępność i poziom wynagradzania za pracę, stabilność polityczną, politykę podatkową, koszty energii, bliskość dostawców i rynków, opłaty celne, udział importu, infrastrukturę transportową, klimat. W ostatniej fazie wybiera się miasto, miejsce a w jego granicach bada się różne propozycje i lokalizacyjne biorąc pod uwagę: przepustowość linii wodnej i kanalizacyjnej, dostępność infrastruktury transportowej (stacje kolejowe, porty, lotniska, itd.).

**Decyzja o nowej lokalizacji związana jest z miejscem przecięcia się dróg komunikacyjnych i wykształceniem centrum popytu**. W ten sposób powstają centra usług logistycznych (magazynowych i transportowych). Są one zlokalizowane w punktach modalnych sieci logistycznej, w których przecinają się linie wszystkich gałęzi transportu oraz znajduje teren umożliwiający budowę magazynów niskiego i wysokiego składowania wraz ze stanowiskiem obsługi eksploatacyjno – remontowej każdego rodzaju transportu.

**Centra usług logistycznych stanowią podstawowe ogniwa systemów, procesów logistycznych**. Definiowane są jako międzynarodowe, międzyregionalne jednostki gospodarcze koordynujące usługi magazynowo – transportowe na małe i duże odległości, wraz z przepływem informacji i systemem kontroli tej działalności[356].

Rozwiązanie stojącego przed logistyką zadania związanego z lokalizacją obiektów logistycznych jest trudne i skomplikowane. Oczywiście ma ona także uwarunkowania w odniesieniu do realizacji i zasięgu określonego systemu logistycznego. Z punktu widzenia towarów, czy też dóbr przemieszczanych, centrum logistyczne jest miejscem, w którym

---

[356] Zob. *Kompendium wiedzy o logistyce*, praca zb. pod red. E. Gołembskiej, PWN, Warszawa-Poznań 1999, s. 273.

następuje zgromadzenie tych dóbr i skierowanie do odpowiednich odbiorców w wyznaczonym czasie korzystnym dla nich.

W zależności od wielkości i funkcji, jakie spełniać mają centra dystrybucyjne, mogą one przyjmować formę węzłów przeładunkowych pomiędzy lokalnym i dalekobieżnym transportem towarów, połączonych z funkcjami ich magazynowania, poszerzonymi także o inne dodatkowe usługi logistyczne, zaś w największym wymiarze nowoczesnego gospodarowania logistyczne centra dystrybucji stanowią węzły sieci dystrybucyjnej w skali międzynarodowej, umożliwiające oddziaływanie na producentów, zgodnie z wymogami marketingu logistycznego. Tak pojmowane centrum stanowi więc zespół przedsiębiorstw i instytucji działających wspólnie w sposób zintegrowany w celu dostarczenia właściwych produktów, we właściwym czasie we właściwe miejsca, o właściwej jakości i możliwie najniższych kosztach. Są więc punktami wiążącymi transport na dalekie i bliskie odległości, z oddziaływaniem możliwie przyjaznym dla środowiska. Nowo tworzone centra usług logistycznych powinny się zajmować koordynacją logistycznych usług i transportu na krótkie i dalekie odległości, na przykład transport kontynentalny, samochodowo-kolejowy, wodny i drogowy. Głównym ich celem będzie znalezienie optymalnych rozwiązań z punktu widzenia obniżenia kosztów. Centra te powinny zapewnić zintegrowane połączenia transportowe z uwzględnieniem odpowiedniejszej techniki transportowo-przeładunkowej i magazynowej, obszernej informacji oraz systemu kontroli. **Centrum logistyczne realizuje** coraz bardziej rozbudowane funkcje, wśród których wymienić należy:

- organizowanie strumieni towarowych zgodnie z potrzebami klientów,
- kojarzenie przewoźników najodpowiedniejszych dla danego przewozu,
- uzupełnienie działalności transportowo-magazynowej usługami logistycznymi,
- kooperację przedsiębiorstw spedycyjnych i logistycznych,
- korzystanie ze wspólnych urządzeń infrastruktury logistycznej,
- wspólne zarządzanie, administrowanie, organizację i akwizycję procesów logistycznych,
- rozbudowę zintegrowanych systemów logistycznych,
- zespalanie kooperujących przedsiębiorstw logistycznych,
- korzystanie i doskonalenie kompatybilnych systemów kodujących,
- rozpowszechnianie elektronicznej wymiany danych (EDI)[357].

Aby można było realizować procesy logistyczne, tworzyć łańcuchy dostaw, niezbędna jest do tego odpowiednia infrastruktura transportowa, magazynowa, informatyczna,

---

[357] Zob. S. Abt, *Różnorodność logistycznych centrów dystrybucji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001, http://www.logistyka.net.pl/logistyka/topics/ml/2001/03/.html

umożliwiająca przepływ zasobów: pracowniczych, dóbr materialnych (surowców, materiałów, półfabrykatów, wyrobów gotowych) czy informacji[358].

**Tabela 4. Realizacja funkcji logistycznych centrów dystrybucji zależna od infrastruktury**

| Składowe infrastruktury logistycznej (wewnętrznej) | Typowe wyposażenie w logistycznych centrach dystrybucji (w sztukach) | | |
|---|---|---|---|
| | międzynarodowych | regionalnych | lokalnych |
| Magazyny składowania powyżej 12 m | 1-2 | - | - |
| Magazyny średnie regałowe poniżej 12 m | 3-5 | 2-4 | 1-2 |
| Magazyny niskie | 3-5 | 3-5 | 1-2 |
| Magazyny specjalistyczne różnej wielkości (chłodnie, silosy, specjalnie chronione, itp.) | 3-5 | 1-4 | 2-4 |
| Bunkry | 1-3 | 1 | - |
| Place składowe | 1-2 | 1 | 1 |
| Place manewrowe | 7-12 | 5-9 | 3-6 |
| Suwnice bramowe | 2-5 | 1-2 | 1 |
| Żurawie | 1-2 | 1 | - |
| Wózki podnośnikowe dla kontenerów | 1-3 | 1-2 | - |
| Wózki widłowe wspomagane komputerowo | 10-30 | 10-20 | 10-20 |
| Przenośniki taśmowe i inne naziemne (ilość systemów) | 3-5 | 3-5 | 1-2 |
| Przenośniki podwieszane (ilość systemów) | 2-4 | 2-4 | 1-2 |
| Manipulatory | 2-4 | 1-2 | - |
| Stanowiska przeładunkowe | stosownie do potrzeb | stosownie do potrzeb | - |
| Kontenery (w systemie) | na własność | w obrocie | - |
| Palety | na własność | w obrocie | w obrocie |
| Pojemniki transportowo-magazynowe | stosownie do potrzeb | stosownie do potrzeb | stosowane powszechnie |
| Maszyny do foliowania palet itp. | obowiązkowo | zalecane | niekoniecznie |
| Wagi | stosownie do potrzeb | stosownie do potrzeb | stosowane powszechnie |
| Infrastruktura gospodarcza: gastronomia, hotele, stacje paliw, warsztaty itp | pełna | częściowa | minimalna |
| System informatyczny | sieć rozległa INTRANET | wspomaganie komputerowe | wspomaganie komputerowe |
| Współpraca (EDI) z bankami, ubezpieczycielami, spedytorami, między centrami | tak obowiązkowo | w formie ograniczonej | fragmentarycz na |
| Składy celne | tak | możliwe | - |
| Autostrady, szosy | tak | tak | tak |
| Bocznice kolejowe | tak | tak | 1 |
| Lotniska | tak | | |

Źródło: S. Abt, *Różnorodność logistycznych centrów dystrybucji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001, http://www.logistyka.net.pl/logistyka/topics/ml/2001/03/.html

[358] Zob. M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 97.

Budowa systemu transportowo – magazynowo - dystrybucyjnego oparta na koncepcji centrum logistycznego prowadzi do centralizacji kontroli nad całym procesem przepływu materiałowego w obrębie jednej struktury organizacyjnej i stwarza możliwości lepszego dostosowania tego przepływu do istniejącej infrastruktury. Implementacja tej koncepcji, przy odpowiedniej skali działalności, może przynieść producentom oraz dystrybutorom i ich klientom przede wszystkim następujące korzyści: zmniejszenie kosztów transportu, możliwość przesyłania ładunków w mniejszych ilościach, możliwość zwiększenia częstotliwości dostaw oraz wyższą jakość świadczonych usług.

**Na terenie logistycznego centrum dystrybucji rozmieszczone są**: terminale transportowe różnych gałęzi transportu, budynki magazynowe oraz podziemne magazyny, place składowe i manewrowe, parkingi dla samochodów ciężarowych i osobowych, wszystkie niezbędne urządzenia stanowiące techniczne wyposażenie obiektów, biura przedstawicieli firm transportowych i spedycyjnych, operatorów logistycznych, towarzystw ubezpieczeniowych, instytucji finansowych, agencji celnych oraz innych.

**Infrastruktura logistycznego centrum dystrybucji uzupełniana jest o dodatkowe obiekty**, takie jak na przykład: baza hotelowo – restauracyjna; stacje obsługi taboru transportowego i stacje paliw; punkty ambulatoryjne; urzędy pocztowe, punkty telekomunikacyjne, w tym miejsca z dostępem do Internetu; tereny handlowe.

Rozbudowa logistycznych centrów dystrybucji prowadzi do powstawania dzielnic magazynowych zlokalizowanych na peryferiach dużych aglomeracji miejskich. Słyszy się także o projektach budowy miasteczek logistycznych zlokalizowanych na przecięciu ważnych kanałów logistycznych. Spotyka się także lokalne centra logistyczne działające na rzecz danej aglomeracji miejskiej. Zapewniają one usługi dystrybucyjne na terenie aglomeracji, jak i usługi ekologiczne, związane ze zbiórką i zagospodarowaniem odpadów komunalnych. Centra te stanowią kluczowy element infrastrukturalny dla efektywnej logistyki miejskiej.

Logistyczne **centra dystrybucji stanowią centralne punkty nowoczesnych łańcuchów dystrybucji** dóbr, będące zarodkami późniejszego jednolitego, globalnego systemu logistycznego. Jednolite układy tego typu obiektów infrastrukturalnych tworzone w skali regionu czy kraju łączone są z podobnymi sieciami w krajach sąsiednich. Prowadzi to w prostej linii do stworzenia zintegrowanych ponadnarodowych systemów logistycznych służących intensyfikacji i racjonalizacji wymiany towarowej w handlu zagranicznym.

**W następnym rozdziale dysertacji** zaprezentowana będzie problematyka dostosowania rejonowej bazy materiałowej do wymagań współczesnej logistyki NATO.

## 3. PROPOZYCJA DOSTOSOWANIA REJONOWEJ BAZY MATERIAŁOWEJ DO WYMAGAŃ WSPÓŁCZESNEJ LOGISTYKI NATO W ASPEKCIE WSPARCIA DZIAŁAŃ PRZEZ PAŃSTWO - GOSPODARZA

**Celem tej części dysertacji** jest zaprezentowanie zasad i założeń zabezpieczenia logistycznego występujących w Sojuszu mając na uwadze problematykę HNS. Aby zadanie to zrealizować główną uwagę skupiłem na przedstawieniu obowiązującej w państwach NATO terminologii logistycznej dotyczącej zabezpieczenia logistycznego. W rozdziale wyspecyfikowałem oraz scharakteryzowałem najważniejsze zagadnienia dotyczące zabezpieczenia logistycznego w kontekście wsparcia działań państwa – gospodarza.

### 3.1. Istota przepływów rzeczowych i informacyjnych w rejonowej bazie materiałowej

**Procesy gospodarcze to nieustanny przepływ produktów**, zapoczątkowany pozyskiwaniem dóbr materialnych z przyrody i przebiegający przez kolejne fazy przetwarzania, transportu, manipulacji itd., aż do finalnych odbiorców[359]. (...) „W rezultacie, na styku poszczególnych strumieni powstają zapasy stanowiące swoisty zbiornik retencyjny, absorbujący różne intensywności strumieni wejścia i wyjścia"[360]. W sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa Polski przewiduje się wzmocnienie wojskowej obecności Sojuszu w obszarze kryzysowym[361]. Rząd polski liczy się z przybyciem na terytorium kraju sił w składzie od jednej brygady do dwóch ciężkich dywizji NATO[362]. Prawdopodobnie nasi sojusznicy będą oczekiwali od strony polskiej wsparcia logistycznego i udostępnienia im części krajowego potencjału gospodarczego, gdyż współczesne koncepcje użycia sił Sojuszu zakładają korzystanie z infrastruktury państwa przyjmującego oraz pozyskanie wsparcia cywilnego w zakresie logistyki, komunikacji, opieki medycznej oraz poparcia społecznego[363].

Zabezpieczenie logistyczne potrzeb sojuszników realizuje się głównie siłami wojskowymi z wykorzystaniem zasobów wojskowych. Równocześnie dąży się jednak do maksymalizacji wyzyskania możliwości środków cywilnych – jeśli jest to celowe, realne, dostępne na czas i korzystne finansowo. Użycie zasobów cywilnych wiąże się z planowaniem mobilizacji gospodarki i jest szczególnie łatwo dostępne w rejonach uprzemysłowionych,

---

[359] Zob. *Polityka gospodarczo – obronna kryptonim „ PGO" część II – Praktyka polityki gospodarczo-obronnej*, tom I, Opracowanie naukowe pod kierownictwem Z. Stachowiaka, AON, Warszawa 1999, s. 268.
[360] Zob. Z. Sariusz - Wolski, Cz. Skowronek, *Logistyka. Poradnik praktyczny*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa 2000, s. 4.
[361] Por. B. Balcerowicz, *Sojusz a obrona narodowa*, Bellona, Warszawa 1999, s. 170-173.
[362] Wywiad z ministrem J. Onyszkiewiczem, *Państwo z innej półki*, „Gazeta Wyborcza" 1999 nr 61(3059), s. 16.
[363] Zob. *Koncepcja Strategiczna Sojuszu*..., op. cit., p. 59 i 60.

przy czym sięganie do cywilnych źródeł zasilania pozwala utrzymywać nienaruszone zasoby wojska i obniżać koszty podejmowanych działań.

HNS, mimo iż dotyczy głównie wsparcia logistycznego, wykracza jednak poza obszary logistyki[364]. Jego celem jest podtrzymywanie zdolności bojowej i swobody działania wojsk sojuszniczych, zaspokojenie ich potrzeb oraz uchronienie przed brakami materiałowymi uniemożliwiającymi wykonanie zadań[365].

Zabezpieczenie logistyczne sojuszników obejmuje: pozyskiwanie, magazynowanie, transport i rozdział oraz eksploatację i remonty wszelkich środków zaopatrzenia (w tym sprzętu); transport stanów osobowych i materiałów oraz kierowanie ruchem wojsk; udostępnienie obiektów i urządzeń infrastruktury; świadczenie usług socjalno-bytowych; zabezpieczenie medyczne.

Ważne jest przy tym, aby potrzebne sojusznikom zaopatrzenie i urządzenia pomocnicze były dostarczane: w potrzebnych ilościach; we właściwym czasie; we wskazane miejsca i w należytej jakości (w stanie użyteczności).

Zaspokojenie materialnych potrzeb obronnych państwa, a w szczególności: zapewnienia optymalnych warunków do utrzymania i szkolenia sił zbrojnych w czasie pokoju; przygotowania bazy do wykonania przez armię zadań w okresie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny; oraz stworzenia warunków przetrwania ludności w sytuacjach ekstremalnych, będące głównym zadaniem gospodarki obronnej, powinno znaleźć swój wyraz w założeniach i realizacji polityki gospodarczo - obronnej[366].

**Podsystem punktów magazynowania** produktów to zbiór miejsc we wszystkich ogniwach łańcucha logistycznego - od źródeł wydobycia surowców do klienta, w których następuje ich fizyczne zatrzymanie. Punkty te dzielą się na przejściowe i stałe bazy magazynowe infrastruktury logistycznej.

Przejściowe punkty zatrzymania produktu organizowane są doraźnie i tworzone w wyniku niespodziewanych wahań popytu na rynku światowym. Stałe bazy magazynowe to magazyny centralne, regionalne oraz centra usług logistycznych, w których magazynuje i obsługuje się zapasy zgodnie z zawartymi w kanale logistycznym umowami. Różnica między punktami zatrzymania się produktów a bazami magazynowymi polega na tym, iż

---

[364] Por. W. Drążczyk, *Nowe zasady i założenia logistyki NATO w aspekcie zabezpieczenia sił powietrznych*, AON, Warszawa 1999, s. 17.

[365] Por. H. Szafran, *Wsparcie logistyczne sojuszniczych wojsk NATO na obszarze Polski (Host Nation Support – HNS)*, [w:] *Polityka gospodarczo – obronna kryptonim „ PGO" część II…*, op. cit., s. 260.

[366] Zob. Z. Stachowiak, *System logistyki obronnej, Polityka gospodarczo – obronna kryptonim „PGO" część II – Praktyka polityki gospodarczo-obronnej*, tom II, Opracowanie naukowe pod kierownictwem Z. Stachowiaka, AON, Warszawa 1999, s. 176.

w punktach tych (najczęściej w ogniwie wydobycia surowców lub w produkcji) składuje się produkty bez przypisania tej czynności, organizacyjnej formy, jak w przypadku baz magazynowych.

**Podsystem łączności warunkuje swobodny przepływ informacji** dzięki połączeniom satelitarnym i gwałtownie rozwijającej się telekomunikacji. Rozwój międzynarodowej infrastruktury logistycznej warunkuje z kolei tworzenie globalnej sieci logistycznej. Natomiast międzynarodowe systemy transportowe mają istotny wpływ na kształtowanie się handlowej wymiany międzynarodowej. Dużą rolę przykłada się tutaj do kosztów transportu, które zależą od wykorzystanych do przewozu - gałęzi transportu oraz samej technologii przewozu. Te z kolei zależą od poziomu rozwoju infrastruktury transportowej. Przybliżony obraz roli czynnika transportowego w wielkości i strukturze obrotów międzynarodowych można uzyskać poprzez konfrontację odległości przestrzennej i tzw. odległości ekonomicznej, rozumianej jako opór stawiany wymianie, a wynikający z poziomu rozwoju gospodarczego, polityki ekonomicznej, struktury gospodarki i kultury państw, między którymi dokonuje się wymiana handlowa[367]. Budowa sieci logistycznej polega na zwiększaniu liczby i rodzaju połączeń pomiędzy przewoźnikami, pośrednikami, operatorami baz magazynowych a partnerami w łańcuchach logistycznych. Celem tworzenia tej sieci jest umożliwienie firmom - ogniwom łańcucha logistycznego stworzenie takich warunków, aby były w stanie koordynować planowanie źródeł zaopatrzenia z wielkością i strukturą popytu na rynkach światowych.

**Postęp w technice informatycznej, telekomunikacyjnej** i tzw. multimediach sprawia, że otoczenie, w którym żyjemy, podlega ogromnym zmianom. Zmiany te są nazywane często rewolucją, która z ery industrialnej przenosi nas do nowego etapu cywilizacji – tzw. ery informacji. Społeczeństwa wysoko rozwiniętych krajów świata uważają się za informacyjne. Sieci szybkiej transmisji danych umożliwiają przekazywanie nie tylko danych liczbowych czy obrazów, ale również zapisów dźwiękowych i wideo. Dzięki łączności satelitarnej i telefonii komórkowej możemy kontaktować się z innymi niezależnie od ich i naszego miejsca pobytu[368]. Pojawił się dość nieoczekiwanie nowy problem, który polega na tym, że sam komputer to tylko część współczesnego systemu, który dzisiaj wymaga użycia szerokiej gamy technicznych, niezwykle skomplikowanych i kosztownych receptorów. Do niedawna człowiek spełniał rolę receptora będącego nieodzownym ogniwem

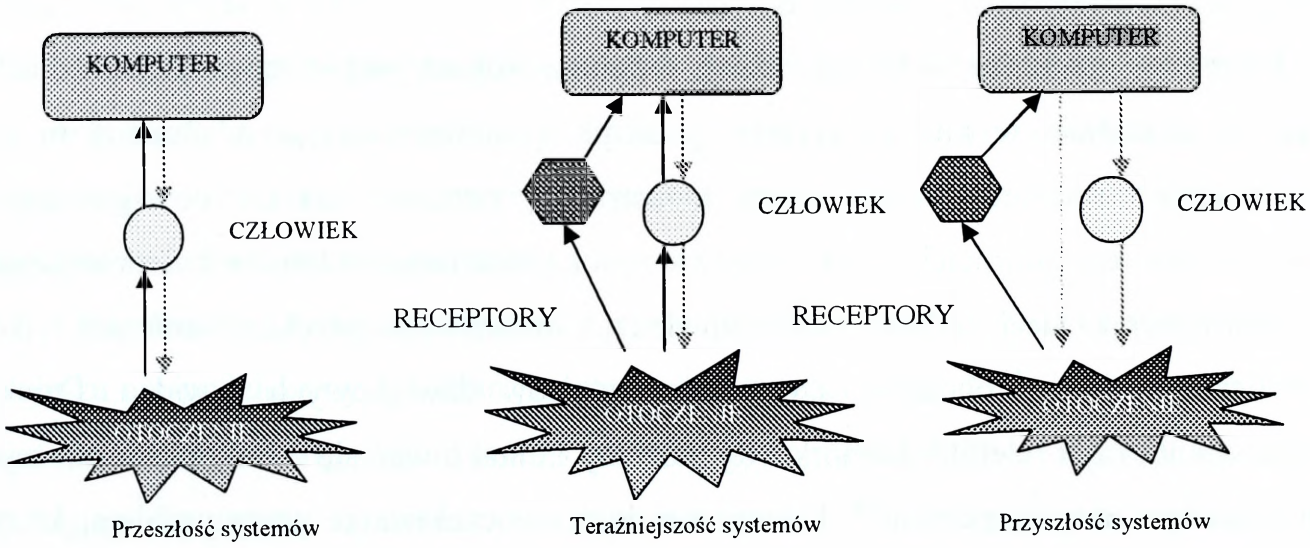
---

[367] Zob. *Transport międzynarodowy*, praca zbiorowa pod red. M. Ciesielskiego, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1995, s. 26.
[368] Zob. M. Kuca, *Zarządzanie zasobami informacyjnymi*, „Przegląd Wojsk Lądowych" 20002, nr 10(520), s. 53.

funkcjonującego systemu informatycznego. Wyręczenie człowieka w żmudnym wprowadzaniu do komputera informacji staje się dzisiaj faktem wręcz koniecznością (patrz rysunek 4)[369]. Te „peryferyjne", jednak kluczowe dla systemu urządzenia są niejednokrotnie droższe od samego komputera i jego oprogramowania. W wielu systemach i dziedzinach gospodarki, sam komputer bez tego typu urządzeń, nawet z genialnym oprogramowaniem nie czyni postępu w gospodarce.

### 3.1.1. Informatyczne systemy wspomagające zarządzanie logistyką

**Wdrażanie rozwiązań informatycznych w rejonowych bazach materiałowych** jest przedsięwzięciem skomplikowanym i kryje w sobie wiele sytuacji trudnych do przewidzenia. Jednocześnie proces ten angażuje duże środki finansowe oraz obarcza dodatkowymi obowiązkami pracowników o najwyższych kwalifikacjach[370]. Jednakże pomimo wszystkich tych niedogodności, przystępując do wyboru odpowiednich pakietów informatycznych oraz programu ich wdrożenia, powinno się mieć świadomość, że kierunek takiego działania jest słuszny i wręcz nieodzowny, bowiem stanowi wyzwanie czasów, w których żyjemy. Jednym z zasadniczych celów modernizacji wojsk lądowych jest powszechna informatyzacja (patrz rysunek 4).




**Rysunek 4. Rozwój systemów informatycznych**

Źródło: J. Filar, *Rozwój systemów informatycznych w zarządzaniu gospodarką obronną*, materiały z IX resortowej konferencji naukowej, „Logistyka w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej", Warszawa 2002.

---

[369] Zob. J. Filar, *Rozwój systemów informatycznych w zarządzaniu gospodarką obronną*, materiały z IX resortowej konferencji naukowej, „Logistyka w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej", Warszawa 2002.
[370] Zob. K. Juniec, *Logistyka Wojsk Lądowych w 2002 roku*, „Przegląd Wojsk Lądowych" 2002, nr 3, s. 49.

Funkcjonowanie podsystemów logistycznych w warunkach konkurencji rynkowej wiąże się z ustawicznym poszukiwaniem nowych metod, sposobów, technik zwiększania dynamiki wzrostu w każdej dziedzinie nie wykluczając logistyki wojskowej. W efekcie twórczych poszukiwań nadzieja uzyskania znaczącego postępu koncentruje się na możliwościach systemów informatycznych. Nie ulega wątpliwości, że potencjał i parametry techniczne współczesnych komputerów są wręcz szokująco wysokie jednak stopień praktycznego wykorzystania ich możliwości nadal niewspółmiernie niski.

**Informatyczne systemy wspomagania stosowane w zarządzaniu logistyką**, tworzone i rozwijane są w celu wypełnienia dwóch podstawowych funkcji:

- **informacyjnej** – tworzenie baz danych o możliwie wszystkich zasobach, z których poszczególne komórki organizacyjne dowództw będą czerpać niezbędne w procesach planistyczno-decyzyjnych dane.
- **zarządzającej** – wyposażenie komórek organizacyjnych logistyki na poszczególnych szczeblach dowodzenia i kierowania w specjalistyczne programy wspomagające zarządzanie poprzez optymalizację złożonych procesów kalkulacyjnych, wspomaganie ewidencji, sprawozdawczości i planowania.

W celu wspomagania kierowania i wykonawstwa funkcji podsystemów logistycznych tworzone są **logistyczne podsystemy informatyczne**, będące integralną częścią informatycznych systemów wspomagania m.in.:

- kierowania wsparciem logistycznym;
- zaopatrywania, obejmujący wszystkie klasy zaopatrzenia;
- eksploatacji UiSW;
- transportu i ruchu wojsk.

W celu gromadzenia, analizowania, przetwarzania, syntezowania, przechowywania i wymiany **informacji logistycznych** tworzone są warunki organizacyjno - techniczne, w funkcjonujących i planowanych rozległych sieciach komputerowych, powiązanych kanałami wymiany danych z wszystkimi organami kierowania i dowodzenia oraz wykonawczymi WL SZ RP, w tym zabezpieczenia logistycznego. Zautomatyzowane Systemy Dowodzenia i narzędzia wspomagania procesu decyzyjnego - wdrażane do sił zbrojnych, zdolne są do wypełnienia nowoczesnych funkcji logistycznych.

**Współczesna logistyka** aby mogła spełniać postawione przed nią zadania musi być oparta na jednolitym systemie informatycznym, który stanowiłby podstawę sprawnego działania podsystemu zaopatrywania wojsk. Z obserwacji przeprowadzonych w rejonowych bazach materiałowych wynika, że brak jest korelacji ewidencji głównej z pomocniczą,

a prowadzenie dwóch odrębnych ewidencji w służbach materiałowych i pionie głównego księgowego jest zjawiskiem niekorzystnym w utrzymaniu nadzoru nad stanem ewidencyjnym środków materiałowych.

Narzędziem we współczesnym, dynamicznym procesie logistycznym wspomagającym optymalizację podejmowanych decyzji dowódczych są systemy informatyczne. Docelowy system informatyczny pełniący rolę platformy wspomagania komputerowego zintegrowanego systemu zaopatrywania, powinien być zbiorem podsystemów funkcjonalnych dotyczących:

- działalności organizacyjno - normatywnej,
- przepływów rzeczowych,
- zabezpieczenia technicznego i eksploatacji,
- komunikacji, infrastruktury, służby zdrowia, etc.

**Celem informatyzacji logistyki wojsk lądowych SZ RP** jest, aby platforma ta spełniała warunek kompleksowości i kompatybilności z najnowszymi osiągnięciami współczesnego świata. Oznacza to, iż system ten powinien obejmować całokształt procesów zaopatrywania niezbędnych do realizacji zadań obronnych na wszystkich szczeblach dowodzenia, a także powinien współdziałać ze wszystkimi pozostałymi pionami występującymi w strukturze organizacyjnej SZ RP[371].

Wskutek dużej dynamiki zmian w logistyce wojskowej i znacznej zmienności warunków gospodarczych, występuje coraz większa potrzeba ścisłej integracji czynności koordynacyjnych i operacyjnych. **Techniki informatyczne** są jednym ze sposobów sprostania tym wymogom. W koncepcji **zintegrowanego systemu informatycznego logistyki wojsk lądowych SZ RP** akcentuje się potrzebę budowy systemów:

- **bazowych** – obejmujących bazę indeksowo - kodową, normatywną i organizacyjno-strukturalną,
- **dziedzinowych** – wspomagających realizację funkcji kierowania w wyróżnionych pionach funkcjonalnych logistyki,
- **obiektowych** – przeznaczonych do obsługi jednostki organizacyjnej danego typu, np. bazy materiałowej, składnicy, szpitala, itp.,
- **autonomicznych** – wspomagających osoby funkcyjne lub komórki organizacyjne w zakresie wydzielonych funkcji realizowanych na danym stanowisku pracy.

Ogólnie przez system informacji logistycznej należy rozumieć zbiór wzajemnie ze sobą współpracujących osób, sprzętu i procedur, które to elementy łącznie umożliwiają

---

[371] Zob. K. Pajewski, *Logistyczny system zaopatrywania*..., op. cit., s. 92.

menedżerom - dowódcom z zakresu logistyki dostęp do odpowiedniej informacji w celu planowania, wdrażania i kontroli procesów logistycznych[372]. **W obszarze zaopatrywania SZ RP jest zaprojektowany i wdrażany wieloszczeblowy system informatyczny kierowania procesami zaopatrywania**. Technologię komputerową systemów obiektowych bazy zaopatrzenia (systemy baz materiałowych, magazynowe, zarządzania transportem) oparto na rozwiązaniach systemów wielodostępnych typu UNIX. **W obszarze eksploatacji techniki wojskowej** wykorzystywany jest wieloszczeblowy system informatyczny wspomagania kierowania eksploatacją i remontami sprzętu. System obejmuje prowadzenie ewidencji eksploatacyjnej, ewidencji wykorzystania resursów eksploatacyjnych sprzętu, planowanie potrzeb remontów sprzętu, prognozowanie wycofania sprzętu z eksploatacji, ocenę wskaźnikową potencjału remontowego organów wykonawczych.

**W obszarze infrastruktury wojskowej** zaadaptowano i zmodernizowano istniejące rozwiązania systemu informatycznego dotyczące planowania inwestycji i remontów kapitalnych, ewidencji ilościowo-wartościowej i analizy ekonomiczno - finansowej, technicznego utrzymania nieruchomości oraz działalności mieszkaniowej i utrzymania zasobów. **W obszarze komunikacji wojskowej** kluczowym systemem funkcjonalnym LOGFASS – wdrażanym w SZ RP – jest system ADAMS, który umożliwia informatyczne wspomaganie zarządzania przebazowaniem i ruchem wojsk, analizę potencjału transportowego i optymalizację planowania tras w połączeniu z rodzajem środka transportowego oraz alokacją ładunku składowanego w bazach magazynowych. Umożliwia kierowanie zmasowanych przerzutów wojsk, sprzętu, środków bojowych i materiałowych w rejon działań operacyjnych (Zgodnie z Bi-MNC Dyrektywą Meldunkową, dowództwa są odpowiedzialne dla utworzenie i utrzymywanie Kluczowej Logistycznej Bazy Danych (CDB), zawierającej informacje na temat zapasów określonego wyposażenia i środków materiałowych, utrzymywanych przez narodowe siły wydzielone do NATO oraz specyficzne wyposażenie i środki materiałowe utrzymywane przez kraje dla zabezpieczenia tych sił. W czasie pokoju, CDB będzie utrzymywana za pomocą meldunków „LOG-UPDATE", które będą uaktualniane corocznie przez państwa lub częściej, jeśli zajdą zmiany w zapasach powyżej dziesięciu procent. W czasie kryzysu, konfliktu i akcji wojskowych innych niż wojna mogą być poproszone o „LOG-UPDATES" przed lub po TOA, jak to określi odpowiedni dowódca operacji).

---

[372] Zob. I. J. Coyle, C. J. Langley, *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, St. Paul 1992.

LOGFASS przygotowano w postaci programu, w którym możliwe jest dokonywanie zmian i nanoszenie poprawek z zachowaniem jego autonomiczności. Ogólny format dokumentu jak również zaproponowana konwencja sprawiają, że jest on elementem pakietu o zróżnicowanym zastosowaniu. Program ten spełnia wymagania obowiązujące w NATO[373]. Na podstawie precyzyjnych analiz czasu obsługi ładunku oraz cyfrowej mapy odległości w sieciach komunikacyjnych możliwe jest w systemie ADAMS dokładne planowanie i kierowanie zaopatrywaniem i wsparciem logistycznym. Współpraca systemowych urządzeń komunikacyjnych z odbiornikami systemu GPS (Global Positioning System) umożliwia precyzyjne monitorowanie przemieszczania transportów wojsk po wytyczonej trasie, a także szybką reakcję dowódców na zagrożenia i nieplanowane zmiany sytuacji logistycznej. System ADAMS zainstalowano w centrach komunikacyjnych i kierowania ruchem wojsk państw członkowskich NATO i wielu dowództwach, tworząc w ten sposób interakcyjną sieć kierowania przebazowaniem i ruchem wojsk NATO[374]. W armiach państw należących do NATO pojawia się koncepcja wspólnego korzystania z informacji (tzw. information sharing). To wspólne korzystanie może odbywać się poprzez tworzenie wspólnych baz danych lub poprzez systemy teletransmisji danych. Jednolity standard danych i spójność zasad funkcjonowania komputerowych systemów wspomagających zarządzanie logistyką w NATO są podstawą wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi systemami informatycznymi, w ramach tematycznie wydzielonej grupy systemów LOGFASS – Logistycznych Subsystemów Funkcjonalnych.

Informatyczne systemy wspomagania kierowania integrują funkcje logistyczne z szeroko rozumianymi funkcjami operacyjnymi w procesach planistyczno-decyzyjnych. Rozwiązaniem w tym zakresie będzie Zintegrowany System Informatyczny Zarządzania Logistyką SZ RP funkcjonujący w układzie narodowym oraz system informatyczny NATO LOGFASS funkcjonujący w układzie sojuszniczym[375].

Grupę tę w obszarze systemów informatycznych wspomagania dowodzenia logistyką w NATO tworzą systemy:

- **ACROSS** - ACE Resource Optimization Software System (Planowanie Potrzeb Materiałowych);

---

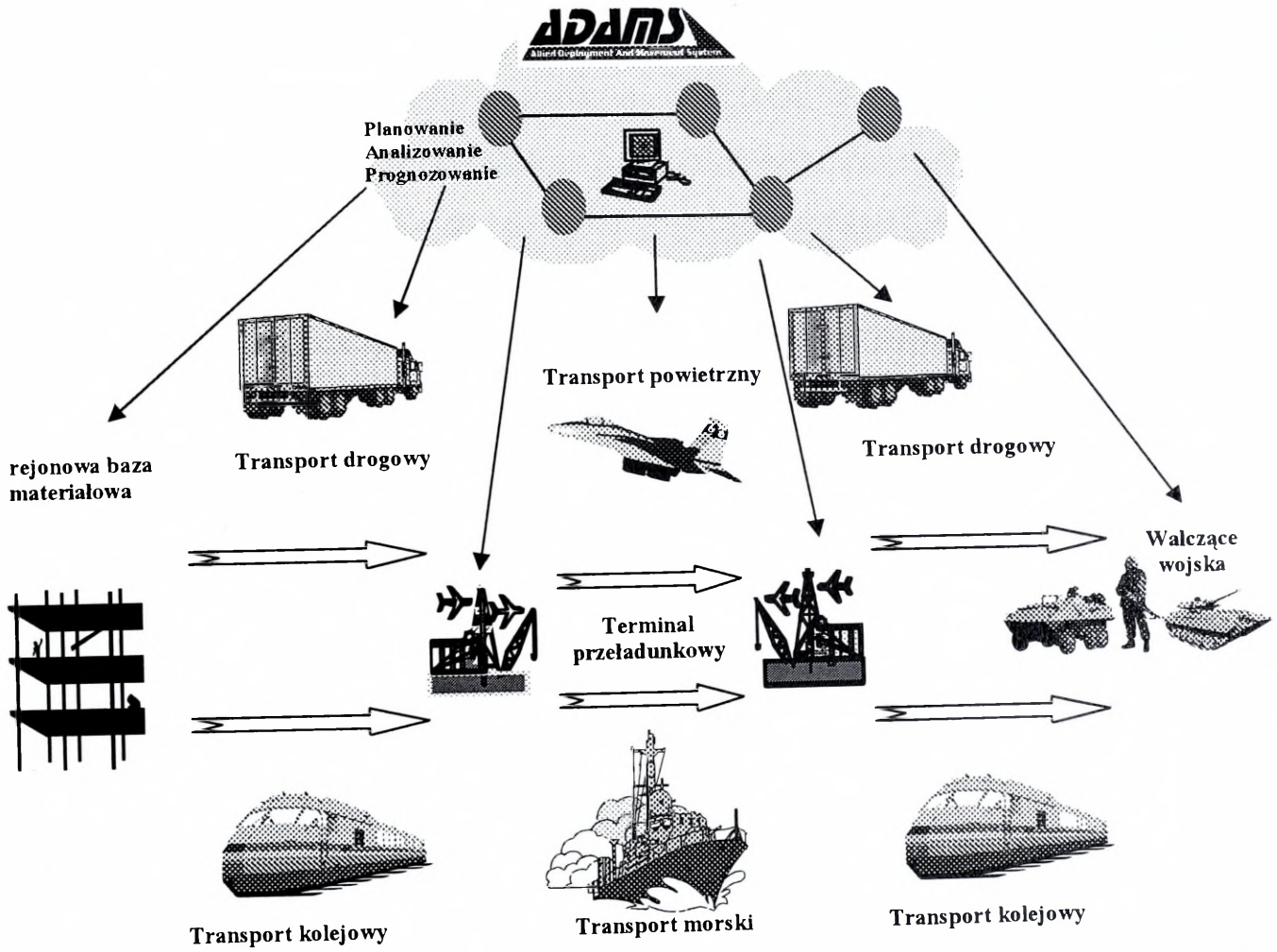
[373] Zob. M. Solecki, *Logistyczny system przekazywania danych LOGREP*, „Wojskowy Przegląd Logistyczny" 2002, nr 11(521).

[374] Państwa wysyłające są odpowiedzialne za: wypracowanie narodowych szczegółowych planów przemieszczania (DDP) w formacie ADAMS, opartych na Sojuszniczej Liście Dyspozycyjnej (ADL), która zawiera priorytety wyznaczonego dowódcy NATO.

[375] *Doktryna Logistyczna Sił*..., op. cit.

- **ADAMS** - Allied Deployment and Movement System (Planowanie Przegrupowania Wojsk). Jest to narzędzie planistyczne NATO wykorzystywane w celu ułatwienia wielonarodowego planowania przemieszczania i przepływu informacji;
- **LOGREP** - Logistic Reporting Tool (Meldowanie Sytuacji Logistycznej Wojsk).

**Schemat 45. Obszar funkcjonowania i oddziaływania systemu informatycznego ADAMS**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Pajewski, *Kierunki rozwoju logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, http://www.e-logistyka.pl /documents/centra.doc, s. 477.

Logistyka chcąc sprostać wymaganiom sojuszniczym tj. posiadania nowoczesnej interoperacyjnej i kompatybilnej logistyki z innymi krajami sojuszu, rozpoczęła już wprowadzanie wybranych systemów informatycznych. Spełniamy tym samym jeden z celów postawionych przed polskimi siłami zbrojnymi, choć do zakończenia tego procesu jeszcze długa droga. Ww. systemy informatyczne posiadają wspólną bazę danych, co czyni je szczególnie przydatnymi. Należy pamiętać, że siłą systemów „gromadzenia danych" jest ich ogromna pamięć i łatwość selekcji informacji. Jednak całą tę tzw. wiedzę należy wprowadzić do pamięci komputera – często jest to żmudne zajęcie wielu operatorów systemu. Im bardziej precyzyjnie definiujemy te przedmioty tj. struktury organizacyjne wojsk, posiadane UiSW,

wykorzystywane środki materiałowe i bojowe czy chociażby wielkości opakowań i możliwości transportowe – tym lepsze później otrzymujemy efekty.

System **ACROSS** służy do wspomagania planowania logistycznego w zakresie gromadzenia niezbędnej amunicji oraz UiSW do wykonania zadania bojowego. Korzystając z tej samej bazy danych system ten szybko „sam" naliczy żądane wielkości zapasów w poszczególnych klasach zaopatrzenia i w zależności od zadanych warunków brzegowych tj. ilości zaangażowanych sił, misji lotniczych, czy skuteczności ognia, obliczy dynamiczny współczynnik zużycia sił i środków oraz konieczny ich zapas. Jest powszechnie stosowany we wszystkich krajach NATO.

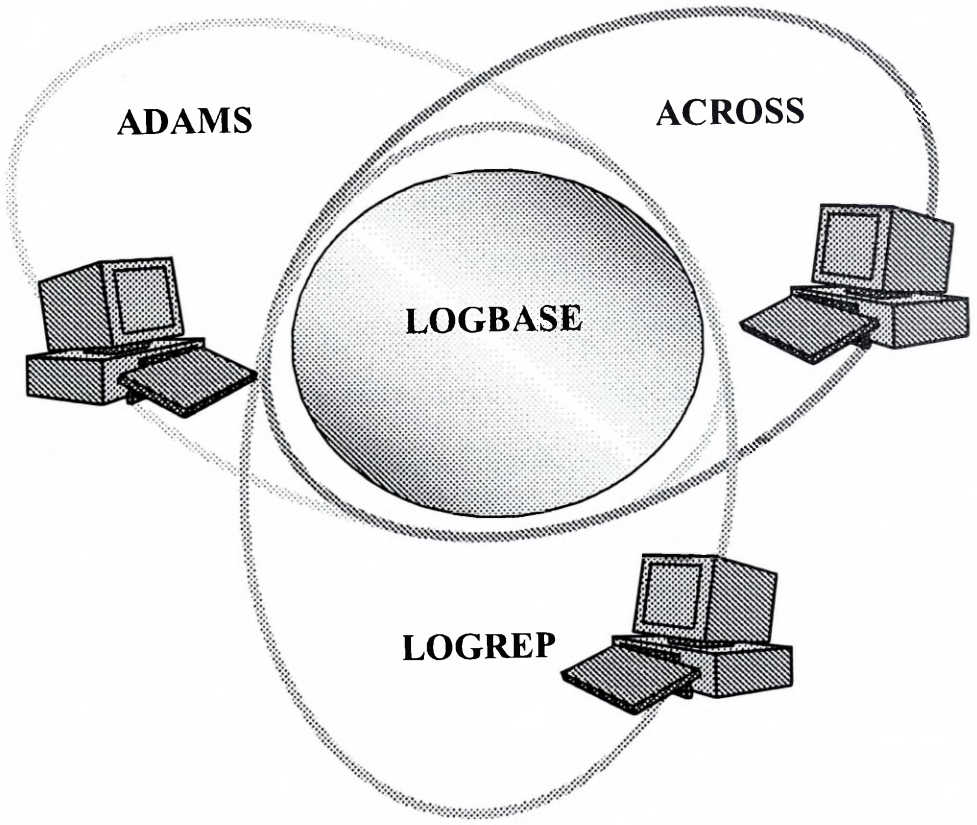
System **ADAMS**, pozwala na precyzyjne zaplanowanie przegrupowania dowolnego pododdziału, oddziału lub ZT (wraz z zapasami) – w wyznaczonym czasie w dowolny punkt na kuli ziemskiej. Plan przegrupowania zostanie wykonany szybko i bezbłędnie, o ile zgromadzone w bazie danych informacje będą pozbawione błędów. Operatorowi pozostaje jedynie podjęcie decyzji dotyczącej wyboru typu wykorzystywanych w tym celu środków transportu. Program ten korzysta z tej samej co ACROSS i LogRep bazy danych, w której wcześniej wprowadzono również niezbędne informacje o sieci kolejowej, drogowej, stacjach, portach, rejonach przeładunkowych itp.

Z kolei system meldunkowy **LOGREP** pozwala nam na otrzymywanie aktualnej, szybkiej i niezawodnej informacji o sytuacji logistycznej wojsk (LOG UPDATE). Mając tego typu informację, nawet niedoświadczony logistyk, może zarządzać logistyką o wiele precyzyjniej, ponieważ decyzje podejmuje na podstawie rzetelnej informacji, a nie przeczuć czy domysłów. Kiedy po wielu miesiącach pracy powstanie kompletna baza danych oraz system jej bieżącej aktualizacji, będziemy mogli powiedzieć, że wykonaliśmy kolejny krok na drodze do unowocześnienia zarządzania logistyką. Przedstawione programy informatyczne w szczególności **ADAMS** oraz **LOGREP** znajdują już zastosowanie w logistyce Wojsk Lądowych. Zasoby bazy danych logistycznych LOGBASE (Czasowe dostarczanie danych jest obowiązkowe dla właściwego planowania i szacowania w obszarze logistyki. Najbardziej efektywnym sposobem, aby wypełnić wymagania dla planowania i realizacji operacji jest używanie narzędzi Automatycznego Przetwarzania Danych, w tym – LOGBASE) podzielone są na dwie zasadnicze grupy danych przedstawiających:

- **potencjał państwa** – sieć komunikacyjną, terminale i węzły przeładunkowe, bazę magazynową, bazę transportową, przepustowość i stan infrastruktury logistycznej;
- **potencjał sił zbrojnych** – rodzaj uzbrojenia (typ i model sprzętu), wielkość jednostki ognia, wyposażenie, stan ukompletowania sprzętu, zapasy, etc.

W celu wspomagania procesu planowania i optymalizacji wykorzystania zasobów logistycznych sił zbrojnych wykorzystywany jest system **ACROSS**[376]. Zastosowane w systemie algorytmy i metody kalkulacji pozwalają wypracować ilościowe potrzeby wyposażenia bojowego i amunicji potrzebnej w czasie wojny lub kryzysu. Planowanie potencjału obronnego, prognozowanie scenariuszy rozwoju wydarzeń na teatrze działań, modele zabezpieczenia logistycznego wydzielonych sił narodowych przy założonym rodzaju uzbrojenia i parametrach czasowo - ilościowych odtwarzania zapasów oraz wielkości strat, etc. wymagają wymiany danych wewnątrz zintegrowanego systemu logistycznego SZ RP, a także z systemem logistycznym gospodarki narodowej i systemami państw NATO. Sprawność działania sił zbrojnych jest uwarunkowana wieloma czynnikami, wśród których system logistyczny jest jednym z podstawowych elementów, wpływających na funkcjonowanie wojsk zarówno w czasie pokoju, jak i wojny.

**Schemat 46. Informatyczne systemy zarządzania logistyką**




Źródło: Opracowanie własnena podstawie: K. Szymański, *Wykorzystanie logistycznych systemów informatycznych w zarządzaniu zasobami obronnymi w świetle doświadczeń wybranych państw NATO*, IX konferencja Logistyczna, Warszawa, listopad 2002.

Przemiany polityczne i gospodarcze (przystąpienie do NATO, transformacja gospodarki narodowej) determinują przeobrażenia organizacyjne i funkcjonalne systemu logistyki, którego zadaniem jest sprawne zaspokojenie potrzeb wojsk oraz kreowanie

[376] K. Pajewski, *Kierunki rozwoju logistyki...*, op. cit., s. 480.

rozwiązań dla praktyki logistyki gospodarczej. Proces zaopatrywania realizowany jest w różnych sytuacjach, w których oczekiwania, co do wykorzystywania informatyki we współczesnej logistyce są niezbędne dla potrzeb wspomagania zaopatrywania. **Rejonowe bazy materiałowe chcąc efektywnie wykorzystywać rozwiązania informatyczne** w swojej działalności logistycznej lub zamierzają zrewidować już wykorzystywane rozwiązania systemowe, w celu polepszenia efektywności dotychczasowych działań powinny skorzystać z rozwiązań informatycznych coraz szerzej stosowanych w różnych dziedzinach działalności gospodarczo-obronnej[377]. Informacja w zarządzaniu pozwala na realizowanie takich funkcji, jak: planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. Efektywność systemu zarządzania zależy w decydującym stopniu od zasobów informacyjnych. Możemy je określić jako dane i wiedzę, którymi posługujemy się dla potrzeb zarządzania. Mając więc odpowiednie zasoby informacyjne, wiemy tym samym więcej. Zarządzanie informacjami stało się jednym z decydujących czynników wspomagających kształtowanie i realizowanie strategii organizacji. Zasoby informacyjne jako strategiczny zasób organizacji stanowią jej główne źródło przewagi i sukcesu. Wojska lądowe oczekują na rozwiązania docelowe, których zastosowanie pozwoli na pełne wspomaganie systemów kierowania logistyką i zarządzania zasobami logistycznymi w powiązaniu z natowskimi systemami. Systemy te powinny być zintegrowane z systemami zarządzania logistyką pozostałych rodzajów sił zbrojnych oraz z systemami logistycznymi stosowanymi w gospodarce narodowej[378].

### 3.1.2. Logistyczna infrastruktura procesów informatycznych w rejonowej bazie materiałowej

**Niezbędnym warunkiem funkcjonowania logistycznego podsystemu w rejonowej bazie materiałowej jest istnienie określonej infrastruktury**. Nabiera ona szczególnego znaczenia w przypadku realizowania procesów zaopatrzeniowych w sytuacjach wsparcia działań państwa - gospodarza. Procesy przemieszczania dóbr, magazynowania oraz towarzyszące im procesy związane z przepływami informacyjnymi wymagają określonych środków technicznych[379]. Środki te stanowią infrastrukturę logistyki w tym także międzynarodowej, a ich wzajemne powiązanie decyduje o sprawnie funkcjonującym systemie

---

[377] Szerzej na temat informatyki [w:] J. Majewski, *Informatyka dla logistyki*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2002.
[378] Zob. K. Juniec, *Logistyka Wojsk Lądowych*..., op. cit.
[379] Zob. M. Juszczyk, *Wpływ globalizacji na procesy logistyczne w sferze obronności*, [w:] *Zagrożenia dla gospodarki obronnej polski wynikające z procesów globalizacji (kryptonim „globalizacja")*, praca zbiorowa pod redakcją J. Płaczka, AON, Warszawa 2002, s. 187.

logistycznym. Infrastruktura powinna umożliwiać sprawną i niezakłóconą realizację wszystkich funkcji logistyki. Infrastruktura procesów logistycznych, umożliwiając ich realizację, wywiera jednocześnie wpływ na ich przebieg, sprawność, a co ważniejsze – na wielkość kosztów[380].

**Infrastrukturę procesów logistycznych** należy rozpatrywać jako system techniczno – organizacyjny, którego podstawowym kryterium optymalizacji powinna być minimalizacja kosztów logistyki przy zapewnieniu sprawności i niezawodności jej procesów. Takie podejście podporządkowane głównemu celowi logistyki ma szczególne znaczenie w podsystemie zaopatrywania. Rola infrastruktury logistyki zaopatrzeniowej polega na zapewnieniu drożności kanałów dystrybucji poprzez zapewnienie optymalnych proporcji między: masą wyprodukowanych towarów, zdolnością przewozową środków transportowych, przepustowością sieci transportowej, zdolnością przeładunkową magazynów oraz wielkością zamówień i zapasów[381]. Do tego należy jeszcze dodać możliwość przesyłania i przetwarzania danych o przemieszczanych ładunkach, co umożliwia infrastruktura informatyczna. Ma ona również wpływ na drożność kanałów dystrybucyjnych na poziomie przepływów informatycznych. Na składniki infrastruktury logistyki w skali swiatowej poszczególne podmioty gospodarcze nie mają wpływu. Wynika z tego, iż dokonywanie optymalnych wyborów w zakresie realizacji materialnych przepływów w systemach logistycznych danych krajów uwarunkowane jest wieloma ograniczeniami infrastrukturalnymi.

Urządzenia i środki przetwarzania oraz przesyłania informacji wraz z niezbędnym oprogramowaniem stanowiące - część infrastruktury logistyk są niezbędnym czynnikiem dla zapewnienia prawidłowego funkcjonowania rejonowej bazy materiałowej.

**W celu zapewnienia skuteczności funkcjonowania systemu logistycznego** na każdym szczeblu organizacyjnym wojsk, konieczne jest utworzenie sieci informatycznej sprzęgającej banki danych tworzone w poszczególnych pionach funkcjonalnych. Pracujące w tej sieci programy komputerowe, powinny umożliwiać szefowi logistyki, szybkie wyodrębnianie danych istotnych dla podejmowania decyzji, wypracowania koncepcji zarówno w procesie organizowania zabezpieczenia logistycznego, jak i w toku jego realizacji, a także optymalizacji zarządzania procesem zabezpieczenia logistycznego i dowodzenia oddziałami (pododdziałami) logistycznymi. Przy tym, jako wymóg konieczny, jest posiadanie odpowiedniego oprogramowania umożliwiającego symulacyjną weryfikację podejmowanych decyzji (wypracowywanych koncepcji) logistycznych.

---

[380] Zob. Cz. Skowronek, Z. Sariusz Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1995, s. 64.
[381] Zob. E. Gołembska, *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, AE w Poznaniu, Poznań 1994, s. 42.

**Łańcuchy logistyczne** powinny wspierać elektroniczną wymianę dokumentów (EDI – Electronic Data Interchange) oraz elektroniczny handel (EC – Electronic Commerce), m.in. umożliwiając przetwarzanie zamówień przychodzących poprzez Internet, cechę, na którą coraz częściej będzie się zwracać uwagę przy wyborze stosownego systemu logistycznego.

Optymalizacja dostaw produktów od dostawcy surowców do końcowego odbiorcy gotowego wyrobu w ramach **zarządzania łańcuchem dostaw** wymaga dokonywania wyborów pomiędzy kosztami, jakością i czasem. W zależności od przedsiębiorstwa, decyzje dotyczącego optymalizacji powinny obejmować projektowanie wyrobu, wytwarzanie, dystrybucję, transport i zagadnienia związane z dostawcami.

Zmiany jakościowe narzędzi informatycznych i rozwój sieci komputerowego przesyłania danych, mają ogromny wpływ na istotę zarządzania logistycznego w rejonowej bazie materiałowej. Zmiany te nadają nowe jakości tradycyjnej wojskowej logistyce. Wydaje się, że ten szczególny **wpływ postępu informatyczno - telekomunikacyjnego na systemy logistyczne** można analizować co najmniej w ramach następujących zagadnień:

- informacja jako przedmiot procesów logistycznych,
- wpływ rozwoju informatyki i telekomunikacji na przeobrażenia modelowe w zakresie organizacji i zarządzania logistycznego,
- wpływ zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania na kształt systemów logistycznych.

Gwałtowny **rozwój technologii informatycznych**, globalizacja działań i coraz bardziej wymagający klienci wytyczają nowe drogi logistyce zaopatrzenia. **Technologie internetowe** pozwalają skrócić cykle projektowania wyrobów, produkcji oraz realizacji zamówienia. Umożliwiają one także dokonanie rewolucyjnych zmian w sferze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw.

**Intensywny rozwój Internetu** umożliwił uniezależnienie się przepływu informacji od przepływu produktów i usług materialnych. W ten sposób powstała **elektroniczna logistyka, której fundamentem są elektroniczne łańcuchy dostaw**[382].

Problem wspomagania komputerowego procesów decyzyjnych w wojsku, w tym również w wojskach lądowych, nie jest sprawą nową. Są w tej dziedzinie nawet znaczne osiągnięcia. Jednak rzadko był rozpatrywany kompleksowo - w znaczeniu takim, aby obejmował cały proces dowodzenia, czy też zarządzania na danym szczeblu dowodzenia

---

[382] Zob. W. Cellary, S. Strykowski, L. Remesz, M. Toboła, *Ewolucja łańcucha dostaw w gospodarce elektronicznej*, [w:] *Logistyka on-line. Zarządzanie łańcuchem dostaw w dobie gospodarki elektronicznej*, praca zbiorowa pod redakcją Krzysztofa Rutkowskiego, PWE, Warszawa 2002, s. 46.

wojskami. W odniesieniu do procesu zarządzania logistycznego, kompleksowość ta stała się konieczna i niezbędna, bowiem tkwi w nim istota zarządzania logistycznego.

W ostatnim okresie czasu **największe firmy na świecie korzystają z systemów APS oraz ERP w zakresie systemów zarządzania łańcuchem dostaw** oraz zaawansowanego planowania. Niektórzy z dostawców swoje rozwiązania oferują pod nazwą systemów zarządzania łańcucha dostaw **SCP** (Supply Chain Planning) oraz na systemy wykonawcze **SCE** (Supply Chain Execution). Pierwsze z nich pokrywają się z tradycyjnym ujęciem APS, drugie zaś w większym stopniu akcentują dystrybucję oraz takie zagadnienia, jak zarządzanie magazynem, transport oraz gospodarka materiałowa[383].

Zastosowanie APS umożliwia zasadniczą zmianę reguł funkcjonowania łańcucha dostaw polegającą na przejściu od systemów planowania opartego na historycznych danych wielkości popytu do systemów, gdzie przepływ produktów uruchamiany jest na podstawie informacji o rzeczywistym popycie. APS automatyzuje proces planowania, a jego podstawową korzyścią jest poprawa podstawowych wskaźników finansowych: przychodów ze sprzedaży, kosztów operacyjnych oraz wykorzystania kapitału obrotowego i trwałego. APS rozszerza również możliwości planistyczne zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwem (**ERP**).

**Zarządzanie całym łańcuchem dostaw** dotyczy wielu przedsiębiorstw - ogniw tego łańcucha i, co za tym idzie, wielu elementów systemu logistycznego, takich jak transport, magazynowanie, produkcja, obsługa klientów. Zarządzanie w warunkach logistyki międzynarodowej wprowadza dodatkowo wymiar międzynarodowy, uwidaczniający się w różnicach językowych, kulturowych, prawnych. Te wszystkie uwarunkowania skłaniają do tworzenia połączonych systemów informacyjnych, działających na rzecz logistyki.

Systemy informacyjne zarządzania sprzyjają lepszemu wykorzystaniu zasobów poprzez redukcję kosztów i doskonalenie procesów zarządzania.

Logistyka stała się niezbędnym elementem wielu nowo definiowanych procesów. Dobrym przykładem jest koncepcja **just in time** (**JIT**). Warunkiem koniecznym jej wdrożenia jest posiadanie dobrze funkcjonujących procesów i poprawnie wdrożonego systemu informacyjnego zarządzania.

---

[383] Zob. P. Dura, *Zaawansowane systemy planowania i ich rola w gospodarce elektronicznej*, [w:] *Logistyka on-line. Zarządzanie łańcuchem dostaw w dobie gospodarki elektronicznej*, praca zbiorowa pod redakcją K. Rutkowskiego, PWE, Warszawa 2002, s. 59.

**Tabela 5. Zestawienie wybranych interpretacji zarządzania łańcuchem dostaw**

| Rok | Autor | Definicja |
|---|---|---|
| 1988 | J. Houlihan | „Zarządzanie łańcuchem dostaw pokrywa przepływ produktów od dostawcy, poprzez producenta i dystrybutora do ostatecznego użytkownika" |
| 1993 | J. Turner | „ ... technika zorientowaną na wszystkie punkty styku w łańcuchu od dostawców surowców, poprzez różne szczeble produkcji, składowanie i dystrybucję do ostatecznego klienta" |
| 1994 | L. Johansson | „ ... wymaga ono, aby wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw byli właściwie informowani. W zarządzaniu łańcuchem dostaw, punkty styku oraz przepływy informacji między różnymi ogniwami łańcucha dostaw są krytycznymi elementami dla ostatecznych wyników jego funkcjonowania" |
| 1997 | D. Bowersox | „ ... strategia oparta na współpracy zorientowanej na powiązania operacji biznesowych między przedsiębiorstwami w celu osiągnięcia wspólnej wizji rynkowych szans" |
| 1998 | D. Lambert, M. Cooper, J. Pagh | „ ... integracja kluczowych procesów biznesowych od końcowych użytkowników, poprzez początkowych dostawców, którzy dostarczają produkty, usługi i informacje oraz dodają wartość dla klientów i innych udziałowców łańcucha dostaw" |
| 1998 | M. Christopher | „ zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami w górę i dół łańcucha w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klientów i przy kosztach niższych z punktu widzenia łańcucha dostaw jako całości" |
| 2000 | D. Simchi_Levi, Ph. Kaminsky, E. Simchi-Levi | „ ... zestaw sposobów podejścia stosowanych do efektywnego integrowania dostawców, producentów, składów i punktów sprzedaży detalicznej, aby produkty były wytwarzane i dystrybuowane we właściwych ilościach, do właściwych miejsc i we właściwym czasie w celu minimalizacji kosztów systemowych i przy założeniu osiągnięcia wymaganego poziomu obsługi" |
| 2004 | S. Chopra, P. Meindl | „ ... zarządzanie przepływami między ogniwami w łańcuchu dostaw w celu maksymalizacji globalnej rentowności łańcucha dostaw" |

Źródło: K. Rutkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw - próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2004, nr 12; http://akson.sgh.waw.pl/kl/index.php

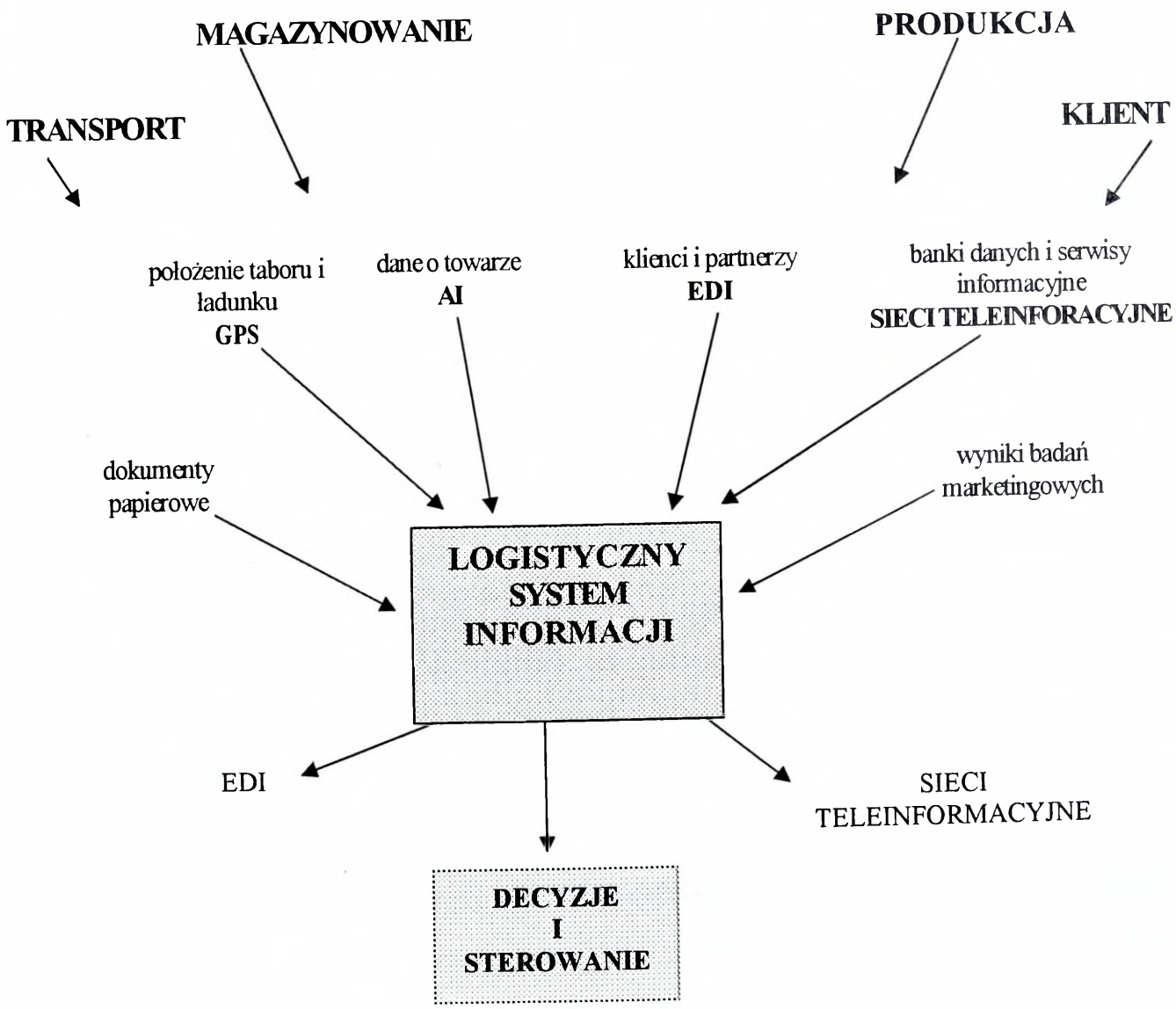
Nie można jednak liczyć na sprawną realizację koncepcji just in time bez niezawodnej logistyki zaopatrzenia i dobrze wykorzystującej zasoby logistyki dystrybucji. Bez nich będziemy tworzyli koszty wynikające z wyczerpania zapasów, czyli tracili pieniądze na przestoje w wytwarzaniu, handlu lub świadczeniu usług, zamiast zmniejszać koszty kapitału związanego w zasobach magazynowych i utrzymaniu samych magazynów. Jest to przykład konfliktu kosztów. W ostatnim okresie coraz częściej stosuje się daleko zaawansowane

technologie informacyjne sprzyjające obniżeniu kosztów. Obecnie, ze względu na powszechne stosowanie ERP. Nową klasą systemów informacyjnych stwarzającą takie szanse są systemy zarządzania relacjami z klientami CRM (Customer relationship management). Celem ich jest wspomaganie w pozyskaniu i utrzymaniu klientów.

Pracująca na danym szczeblu organizacyjnym wojsk sieć komputerowa powinna być połączona z podobnymi sieciami przełożonego i podwładnych.

Podobnie jak procesy logistyczne zmierzają w swej istocie do kompleksowego zarządzania procesami przepływu w postaci zintegrowanego łańcucha dostaw, tak i procesy informacyjne wspomagane szeroko pojętą techniką informacyjną zmierzają do stworzenia logistycznego systemu informacji **LIS** (zobacz schemat 47).

**Schemat 47. Logistyczny system informacji**




Źródło: *Kompendium wiedzy o logistyce*, praca zbiorowa pod red. E. Gołembskiej, PWN, Warszawa-Poznań 1999, s. 173.

W sieci komputerowej szefa logistyki na każdym szczeblu dowodzenia wojskami powinny być zainstalowane odpowiednie **programy szefów poszczególnych pionów funkcjonalnych**. Oprócz zadań ewidencyjno-sprawozdawczych (wykonywanie obliczeń, zestawień) powinny one umożliwiać planowanie:

- zaopatrywania we wszystkie rodzaje uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz środków bojowych i materiałowych;
- dowozu zaopatrzenia i ewakuacji materiałowej;
- ewakuacji i remontu uzbrojenia i sprzętu wojskowego;
- leczenia i ewakuacji rannych i chorych;
- przewozów wojskowych różnymi rodzajami transportu, kierowania ruchem wojsk oraz utrzymania w stanie przejezdności sieci komunikacyjnej.

**Sieci informatyczne** są dla LIS-u również ważnym narzędziem pozyskiwania danych ze źródeł zewnętrznych, umożliwiając dołączenie się do banków danych udostępnianych poprzez światową sieć informatyczną. Technologie sieciowe i telekomunikacyjne leżą u podstaw tworzenia LIS-u. **Istotą Logistycznego Systemu Informacyjnego** jest gromadzenie i przetwarzanie informacji oraz na tej podstawie podejmowanie decyzji w celu koordynacji działań logistycznych[384]. System ten dostarcza przede wszystkim informacji niezbędnych do podejmowania decyzji - zwłaszcza decyzji logistycznych. Pozwala to na uzyskanie licznych efektów synergicznych. Choć LIS udostępnia niezbędne informacje do podejmowania decyzji logistycznych w każdym ogniwie systemu logistycznego z osobna, to zapewnia koordynację z innymi ogniwami systemu logistycznego na rzecz podstawowych celów logistyki. Podejmowanie decyzji na podstawie informacji z LIS-u odbywać się może z wykorzystaniem systemów komputerowego wspomagania decyzji i systemów ekspertowych. Gromadzenie i przetwarzanie informacji z różnych ogniw i procesów łańcucha wymaga stosowania wielu nowoczesnych technologii[385].

**LIS** zyskuje coraz większe znaczenie w kształtowaniu procesów gospodarczych a także rośnie logistyczne znaczenie Internetu. Realizuje on bowiem podstawowe postulaty logistyki, związane z poszczególnymi obszarami zainteresowań tej dziedziny tj. obsługi klienta a wraz z nią: transportu, magazynowania, podtrzymywania procesów informacyjno-decyzyjnych, utrzymywania zapasów (przerzucenie utrzymania zapasów na dostawców), procesu zamawiania dostaw, obsługi klienta.

---

[384] M. Szymczak, *Logistyczny system informacji*, „Logistyka", 1996 nr 1, s. 15.
[385] *Kompendium wiedzy o logistyce*, praca zb. pod red. E. Gołembskiej, PWN, Warszawa-Poznań 1999, s. 173.

Obserwowane trendy w aktualnych procesach z obszaru gospodarki elektronicznej wyraźnie wskazują na kluczowe znaczenie standaryzacji. Jednym z przykładów jest **integracja katalogów elektronicznych**. Katalogi elektroniczne jako wykładniki danych o towarach, będących w obrocie pojawiły się jeszcze przed erą Internetu. Drugim przykładem obserwowanych trendów jest **tworzenie platform elektronicznych**. Platformy takie oferują swoim użytkownikom szereg usług, m.in. korzystania z katalogów oraz możliwość elektronicznej realizacji transakcji handlowej z innym użytkownikiem platformy. Z platform korzystają zarówno małe i średnie przedsiębiorstwa, których nie stać na inwestycje w oprogramowanie do EDI jak również wielkie sieci detaliczne. Dzięki platformie sieci mogą w prosty i tani sposób włączyć wszystkich swoich dostawców, nawet tych najmniejszych do swojego elektronicznego systemu obsługi transakcji handlowych[386].

**Tabela 6. Różnorodność współpracy między partnerami łańcuchów logistycznych**

| **PRODUCENCI** | | | **FORMY WSPÓŁPRACY** | **HANDLOWCY** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Stopień intensywności powiązań | | | | Stopień intensywności powiązań | | |
| **I** | **II** | **III** | | **I** | **II** | **III** |
| korespondencja | e-mail | Internet | luźne związki współpracy | tradycyjne zamówienia | uzgodnienia elektroniczne | trwałe umowy na wybrane towary |
| Internet | Intranet | EDI | umowy partnerskie | e-mail | Internet | Intranet |
| Intranet | sieciowe dostawy z zasadą JiT | zaopatrzenie i zbyt w sieci JiT EB | sieci kooperacyjne | Intranet | EC | EDI–EC |
| Intranet | współpraca częściowa przez Centrum | pełna wymiana przez Centrum | pośrednictwo Logistycznych Centrów | EC | EDI–EC | trwałe umowy wymiany |
| EDI–EC EB | dostawy z zasadą JiT EB | szczegółowe plany produkcyjne | tendencje globalizacyjne | dystrybucja dowolnych towarów | dystrybucja wybranych grup towarów | dobór struktur asortymentowych towarów |

Legenda: e-mail–poczta elektroniczna; JiT–Just in Time; EDI–Electronic Data Interchange; EC–Electronic Commerce; EB – Electronic Business.
Źródło: http://logistyka.net.pl

**Postępująca informatyzacja wojskowych systemów logistycznych** spowoduje, że umiejętnie wyselekcjonowana i opracowana informacja stanie się wiodącym czynnikiem w zapewnieniu sprawności zabezpieczenia logistycznego wojsk. **Systemy elastycznego**

[386] Zob. E. Hałas, *Normy i standardy elektronicznej gospodarki jako niezbędny czynnik strategii rozwoju gospodarki elektronicznej*, materiały konferencyjne, Warszawa 2001, http://www.logistyka.net.pl/logistyka/.html

**planowania materiałowego** wspierane technologią informatyczną, rozpoczęto nazywać od lat sześćdziesiątych - MRP, (material requirements planning). W pierwszych latach wdrożeń MRP wykształcił się niesłuszny pogląd co do sprzeczności koncepcji JiT z zadaniami i funkcjami MRP[387]. Rozwinięciem systemu MRP był system MRP II który dalej podlega systematycznej rozbudowie i doskonaleniu[388]. Po erze **MRP**, która rozpoczęła się pod koniec lat sześćdziesiątych, nadchodzi właśnie czas zintegrowanych łańcuchów, które powszechnie są uważane za rozwiązania o potencjalnie największych możliwościach uzyskiwania oszczędności i, generowania zysków.

**Rejonowe bazy materiałowe tworzące w przyszłości - nowoczesne centra logistyczne** będą tworzyć zespół wyspecjalizowanych składów, które zapewnią szybki, niezakłócony przepływu towarów i informacji w łańcuchu logistycznym. Głównym przedmiotem uwagi powinien być tak zorganizowany przepływ materiałowy w kanale logistycznym, który zapewni dużą niezawodność dostaw poszczególnym jednostkom, nie powodując jednocześnie wysokich kosztów składowania i utrzymywania zapasów. Efekt ten będzie osiągnięty poprzez zastosowanie w wyposażeniu rejonowych baz materiałowych nowych rozwiązań organizacyjnych, technicznych i technologicznych a także optymalne ich zaprojektowanie.

### 3.1.3. Przystosowywanie RBM do procesu automatycznej identyfikacji w podsystemie zaopatrywania

Logistyka należy obecnie do najbardziej dynamicznie rozwijających się nauk. Sfera logistyki była w przeszłości zaniedbywana, lecz przez ostatnie lata nabiera zwyżkującego znaczenia. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w przemianach gospodarczych zachodzących w wysokorozwiniętych państwach. Jednocześnie, **gwałtowny rozwój technologii informatycznych** skierował zainteresowania logistyków na coraz bardziej popularne, ostatnio także i w Polsce, zagadnienia związane z **automatyczną identyfikacją i elektroniczną wymianą danych**. Zarządzanie w ujęciu logistycznym wymaga stosowania szeregu zarówno nowych jak i już rozwiniętych technik informatycznych. Z jednej strony, takie rozwiązania jak sieci komputerowe czy Internet, pozwalają na usprawnienie zadań i tak wykonywanych wcześniej, tyle że metodami tradycyjnymi. W każdej działalności gospodarczej spotykamy się z potrzebami informacyjnymi. Rozwiązywanie bieżących problemów, wytyczanie zamierzeń i kreślenie przyszłych scenariuszy działania wymaga posiadania

---

[387] Zob. M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne aspekty*..., op. cit., s. 63.
[388] Ibidem, s. 64.

przydatnych informacji. Tak określone wymagania informacyjne mogą zostać zaspokojone tylko przez zapewnienie ciągłości w czasie strumieni zasileń informacyjnych.

**Sprawne przepływy strumieni informacyjnych**, ich właściwy zakres, struktura i terminowość zależą od technologii i systemów informatycznych, które w ostatnich latach gwałtownie się rozwinęły. Współczesne narzędzia informatyczne wspomagające przepływ towarów pozwalają na szybkie zebranie potrzebnych danych i efektywne kierowanie ich obiegiem. Do narzędzi tych należą:

- **Automatyczna identyfikacja** (AI),
- **Elektroniczna wymiana danych** (EDI)[389].

**Przemieszczane w kanałach logistycznych i składowane w rejonowych bazach materiałowych** ogromne ilości różnorodnych towarów nastręczały trudności z ich identyfikowaniem i kontrolą przepływów. Jednym z pierwszych zastosowań techniki komputerowej w logistyce była **automatyczna identyfikacja**, z którą każdy z nas spotyka się na co dzień[390]. Polega ona na automatycznym identyfikowaniu obiektów na podstawie odczytanej informacji, dokonywanym w systemie komputerowym przy użyciu wyspecjalizowanych urządzeń elektronicznych (czytników), przy wykorzystaniu bazy danych o tych obiektach. Identyfikacja towarów najczęściej odbywa się na podstawie wydrukowanego na ich opakowaniu symbolu numerycznego, przedstawionego w postaci kodu kreskowego (Kod kreskowy jest graficznym odzwierciedleniem znaków, stanowiących kombinację jasnych i ciemnych elementów (równoległych kresek o zróżnicowanych szerokościach) mających na celu ich maszynowy odczyt. Znaki te służą do kodowania danych identyfikujących określanych za pomocą symbolu graficznego, odczytywanego automatycznie przez czytniki). Kod ten z kolei odczytywany jest czytnikiem. Odcyfrowany kod porównywany jest z zapisanymi w bazie danych kodami towarów.

Internet ze swymi ogromnymi możliwościami stanowi nowe pole popisu dla logistyki wojskowej. Natomiast wykorzystanie automatycznej identyfikacji i elektronicznej wymiany danych (EDI) to działania bardziej o strategicznym wymiarze, wręcz zmieniające filozofię działania RBM. Stosowanie kodów kreskowych pozwala na uzyskanie wielu korzyści m.in. w ważnej dla logistyki sfery zaopatrywania i dystrybucji. Wdrożenie automatycznej identyfikacji i elektronicznej wymiany danych jest koniecznością, bowiem wkrótce stanie się to warunkiem współpracy z partnerami z krajów gospodarczo bardziej rozwiniętych.

---

[389] H. Mokrzyszczak, *Logistyka. Podstawy procesów logistycznych*, Wydawnictwo WIG w Białymstoku, Białystok 1998, s.57.
[390] *Kompendium wiedzy o logistyce*, pod redakcją E. Gołembskiej, PWN, Warszawa, Poznań 1999, s. 158.

Powyższe rozwiązania są od lat stosowane w krajach lepiej rozwiniętych, choć od niedawna wdrażane również w Polsce - ciągle są za mało znane. Zarządzanie w ujęciu logistycznym z wykorzystaniem różnorodnych technik informatycznych wnosi fundamentalne zmiany w podejściu do działalności gospodarczej zarówno w skali mikro jak i makro i jest to droga bez powrotu. Dotychczas opracowano wiele oryginalnych metod automatycznej identyfikacji wykorzystujących inny, niż kod kreskowy, sposób reprezentacji danych. Automatyczna identyfikacja AI (Automatic Identification) może odbywać się z wykorzystaniem: kodu kreskowego, ścieżki magnetycznej, fal radiowych, rozpoznawania głosu, rozpoznawania obrazu a także innych związanych z rozwijająca się ciągle informatyką.

Kody kreskowe w porównaniu z wymienionymi metodami są bardzo atrakcyjną metodą w logistyce ze względu na cenę sprzętu, jak również i bezpieczeństwo danych. Polega ona na odczytaniu czytnikiem informacji w postaci kodu kreskowego. Informacja odczytana przez czytnik jest następnie przesyłana do komputera, gdzie jest jednoznacznie interpretowana. Umożliwia to natychmiastową i bezbłędną identyfikację obiektów oznakowanych kodem kreskowym. Technika ta przyjęła się najwcześniej w obrocie towarowym i stała się niezbędna dla prowadzenia nowoczesnej sprzedaży. Istnieje już wiele kodów kreskowych o różnych zastosowaniach. Odpowiednimi symbolami kodów kreskowych oznacza się opakowania zbiorcze, jednostki transportowe, jednostki ładunkowe itp. Dla tych ostatnich opracowano specjalną etykietę transportową, która identyfikuje nie tylko jednostkę ładunkową i jej zawartość, ale zawiera także dane dotyczące dostawcy, odbiorcy i dokładne miejsce dostawy.

Dzięki opracowaniu kodów kreskowych do różnych zastosowań, można korzystać z automatycznej identyfikacji w handlu, magazynowaniu i transporcie. Automatyczna identyfikacja może być zastosowana w procesach produkcyjnych.

Zastosowanie kodów kreskowych podczas produkcji w toku daje możliwość kontrolowania postępu pracy, a bieżąca znajomość zużycia materiałów w procesie produkcyjnym pozwala na zastosowanie metody Just-in-Time. Stosowanie znakowania opakowań transportowych już na wyjściu z procesu produkcyjnego i wprowadzenie automatycznej identyfikacji do zarządzania magazynami wyrobów gotowych, stanowi kolejny przejaw ekspansji automatycznej identyfikacji w sferze produkcji. Podobna sytuacja ma miejsce w sferze zaopatrzenia materiałowego produkcji.

**System Automatycznej Identyfikacji** - to zespół środków i urządzeń technicznych służących do automatycznego gromadzenia, przetwarzania i przesyłania danych. Jego skład obejmuje następujące urządzenia:

- czytniki,
- drukarki kodów kreskowych, przenośne bazy danych,
- kasy rejestracyjne.

Najprostszym wariantem sprzętowo - programowym systemu Auto ID, jest bezpośrednie podłączenie czytników kodów do komputera.

Obok każdego zastosowanego systemu AI bardzo istotne są terminale, które są wyspecjalizowanymi urządzeniami elektronicznymi, służącymi do zbierania i czasowego przechowywania informacji pochodzącej z odczytu np.: kodu kreskowego przed przesłaniem jej do komputera, w którym znajduje się program użytkowy danego zastosowania. Kluczową rolę w systemie AI odgrywa transmisja danych. System komunikacji może być prosty tj. może go stanowić kabel łączący czytnik kodu kreskowego z mikrokomputerem lub też może być skomplikowany i składać się z dużej ilości urządzeń lokalnych i odległych, komunikujących się z mikrokomputerem poprzez różnego rodzaju sterowniki, z wykorzystaniem sieci LAN.

**Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi informatycznych** (automatyczna identyfikacja i EDI) umożliwiają usprawnienie prac administracyjnych, gospodarki magazynowej oraz transportu. W zakresie usprawnień prac administracyjnych wymienić należy, między innymi:

- obniżenie nakładów pracy związanych z przygotowaniem dokumentów przez poszczególne działy przedsiębiorstwa np.: dział handlowy, księgowość, administrację,
- szybkie dotarcie informacji oraz eliminacja błędów,
- obniżenie kosztów transakcji dzięki uproszczonej formie oraz wyeliminowaniu kosztów przesyłki.

Usprawnienia wynikające z **zastosowania automatycznej identyfikacji i EDI w zakresie gospodarki magazynowej składów materiałowych RBM objęłyby**:

- dokładne przyjęcie towarów i danych niezbędnych dla magazynu bądź systemów magazynowych,
- redukcję zapasów w magazynach, szybszy obrót towaru,
- śledzenie ruchu i lokalizacji każdego opakowania,
- lepszą obsługę klienta poprzez przyspieszenie cyklu: zamówienie - fakturowanie - zapłata itp.

**Usprawnienia w transporcie z zastosowaniem automatycznej identyfikacji w RBM** to:

- szybsza rezerwacja usług transportowych oraz lepsza kontrola nad obiegiem dokumentów transportowych,

- wprowadzenie jednoznacznej identyfikacji kontenerów, palet i innych jednostek transportowych,
- możliwość efektywnego wykorzystania taboru i sprzętu przeładunkowego,
- szybsze rozliczenia dzięki poprawnym dokumentom transportowym itp.

**Ewidencja środków materiałowych i bojowych w rejonowej Bazie Materiałowej** prowadzona jest w oparciu o niżej wymienione systemy informatyczne:

| SIGMAT – ZSM | SIGMAT – ZSB | SIGMAT – MPS | SIGMAT – SMT |
|---|---|---|---|
| ewidencja przedmiotów mundurowych, żywności i sprzętu służby żywnościowej | ewidencja środków bojowych | ewidencja materiałów pędnych i smarów | ewidencja technicznych środków materiałowych |

W pionie głównego księgowego ewidencja ilościowo – wartościowa prowadzona jest w oparciu o następujące systemy informatyczne:

| SR – TR | MAG – MAT | EW – PB |
|---|---|---|
| ewidencja środków trwałych | ewidencja środków materiałowych i tśm | ewidencja pozabilansowa |

Na szczeblu oddziału gospodarczego ewidencja prowadzona jest w oparciu o następujące systemy informatyczne:

| Log – OG /ALFA - K/ | Konsument |
|---|---|
| gospodarka materiałowo – wartościowa i eksploatacja | wspomaganie prac służby żywnościowej |

Do omówienia procesu automatycznej identyfikacji niezbędna jest **identyfikacja magazynów w procesie zaopatrywania materiałowego**, a także **techniczne wyposażenie magazynów jako istotnych składników infrastruktury procesów logistycznych łańcucha logistycznego** (Do infrastruktury magazynowej zalicza się: budowle magazynowe, place manewrowe, techniczne wyposażenie magazynu i urządzenia transportowe, urządzenia do składowania, urządzenia pomocnicze ważące, pomocnicze do składowania, techniki informatycznej łączności). **Magazyn** można określić, jako jednostkę organizacyjno - funkcjonalną zajmującą się magazynowaniem dóbr materialnych (zapasów) czasowo wyłączonych z użycia, dysponującą wyodrębnioną na cel przestrzenią oraz środkami technicznymi przeznaczonymi dla ruchu zapasów, ich obsługi oraz stanu zapasów. Natomiast **system magazynowania i obsługi zapasów** można określić, jako skoordynowaną działalność w czasie i przestrzeni polegającą na gromadzeniu zapasów, ich składowaniu wraz

z czynnościami manipulacyjnymi, pielęgnacyjnymi oraz kontrolą. Działalność ta jest prowadzona z wykorzystaniem całej infrastruktury magazynowej. Magazynowanie i manipulacja należą do podstawowych funkcji logistycznych przedsiębiorstwa. **Budowle magazynowe** są konstrukcjami inżynierskimi przeznaczonymi do magazynowania zapasów, uwzględniające w maksymalnym stopniu, przy ich projektowaniu, podatność magazynową zapasów. Budowle magazynowe cechuje duża różnorodność, wynikająca z następujących założeń:

- rodzaju towarów i ich podatności magazynowej,
- czasu magazynowanych zapasów,
- rotacji zapasów w magazynie,
- stopnia przygotowania ich do zmechanizowanych manipulacji,
- mechanizacji i automatyzacji procesów magazynowych itp.

Można zatem podać, że każda **budowla magazynowa w rejonowej bazie materiałowej posiada swoje indywidualne parametry**:

- parametry konstrukcyjne - określają one podstawowe wymiary, dopuszczalne obciążenia, kształt magazynu, układ rampowy lub bezrampowy itp.,
- parametry użytkowe - powierzchnia magazynu (całkowita, składowania, manipulacyjna), pojemność, przepustowość (sposób i intensywność przepływu strumieni materiałów), rodzaj obsługi transportowej magazynu.

Budowle magazynowe można podzielić w oparciu o wiele kryteriów:

- rozwiązania techniczno - budowlane i stopień zabezpieczenia podatności magazynowej zapasów,
- stan skupienia i podatność magazynową ładunków,
- stopień wprowadzonej mechanizacji procesów magazynowych,
- funkcje i przeznaczenie gospodarcze.

W zależności od stanu właściwości i przydatności magazynowej, wyróżnić można następujące typy magazynów:

- zbiorniki - przeznaczone dla towarów ciekłych i gazowych,
- silosy - dla towarów sypkich,
- magazyny uniwersalne - do magazynowania różnych towarów w opakowaniach lub bez opakowań.

Ze względu na **rozwiązania techniczno - budowlane** magazyny dzieli się na:

- magazyny otwarte - place składowe,
- magazyny półotwarte - wiaty, szopy itp.,

- magazyny zamknięte: naziemne (parterowe lub wielokondygnacyjne, niskiego i wysokiego składowania, rampowe lub bezrampowe) oraz podziemne (piwnice, kopce, bunkry) itp.,
- magazyny specjalne np.: materiałów łatwopalnych i wybuchowych, przechowalnie owoców, chłodnie itp.

**Magazyny otwarte** służą do magazynowania produktów odpornych na działanie czynników atmosferycznych. Są to zazwyczaj ogrodzone place, odpowiednio przygotowane do magazynowania określonych towarów. W magazynach otwartych składowane są materiały pochodzenia mineralnego, niektóre rodzaje wyrobów stalowych i żeliwnych, drewno, ceramiczne materiały budowlane itp.

**Magazyny półotwarte** posiadają dach, jedną, dwie lub trzy ściany. Mogą one stanowić konstrukcję stałą lub też mogą być ustawiane czasowo z przenośnych elementów składanych. Magazyny te zabezpieczają materiały przed bezpośrednim oddziaływaniem warunków atmosferycznych. W magazynach składowane są towary odporne na zmiany temperatury lecz wrażliwe na bezpośrednie oddziaływanie warunków atmosferycznych np. wyroby ceramiczne, liny, tarcica liściasta i itp.

**Magazyny zamknięte** posiadają pełną budowę ścian, podłogę, drzwi i niekiedy okna. Stanowią one najliczniejszą grupę magazynów. Do najprostszych zaliczane się magazyny nie posiadające żadnego wyposażenia. W magazynach tych składowane są następujące materiały: cement, nawozy sztuczne, gwoździe, druty itp. towary.

**Magazyny wysokiego składowania** występują jako magazyny zmechanizowane lub zautomatyzowane. Wysokość ich wynosi powyżej 7 m. Magazyny tego typu wyposażone są najczęściej w zautomatyzowane manipulatory sterowane komputerowo. Mogą one pracować w cyklu automatycznym lub półautomatycznym. Należy zaznaczyć, że budowle magazynowe wysokiego składowania są kapitałochłonnym składnikiem infrastruktury technicznej logistyki. Koszt budowy i wyposażenia magazynu wysokiego składowania jest około 5 - krotnie większy niż koszt budowy i wyposażenia magazynu niskiego składowania.
Najbardziej efektywne pod względem nakładów kapitałowych i eksploatacyjnych są magazyny o wysokości 12 m obsługiwane za pomocą układnie regatowych, których tory znajdują się w podłodze. Dużą efektywność magazynów wysokiego składowania osiąga się w warunkach zintegrowanych systemów logistycznych i produkcyjnych oraz zwiększonej intensywności operacji manipulacyjnych. Magazyny zamknięte, budowane są w formie zabudowy zwartej luźno rozrzuconej lub dzielnic magazynowych. Magazyny zamknięte podziemne często występują łącznie z magazynami naziemnymi. Mogą one występować również jako odrębne

jednostki. Podziemne usytuowanie magazynów może być podyktowane względami bezpieczeństwa przeciwpożarowego, specyficznymi właściwościami towaru lub też względami strategicznymi.

**Magazyny specjalne** przeznaczone są do składowania określonego rodzaju towarów. Do tego typu magazynów zalicza się: zbiorniki stalowe naziemne i podziemne do magazynowania cieczy (materiałów pędnych, smoły, asfaltu itp.), silosy do przechowywania towarów sypkich (np.: zbóż, cementu itp.), spichlerze komorowe i podłogowe do magazynowania zboża, przechowalnie owoców i warzyw, chłodnie itp.

Wysokie nakłady na budowę magazynów zamkniętych, brak pomieszczeń magazynowych, spowodowały zastosowanie w gospodarce magazynowej do czasowego składowania dóbr materialnych hal z powłok o konstrukcji pneumatycznej. Są to lekkie konstrukcje, łatwe do montażu i demontażu, dobrze spełniające danie w zakresie natychmiastowego zabezpieczenia potrzeb. Montaż i demontaż hali z powłoki trwa około tygodnia przy zaangażowaniu niewielkiej liczby osób.

Koszt hali o konstrukcji pneumatycznej jest 5 - krotnie niższy od kosztu jednokondygnacyjnego budynku murowanego o tej samej powierzchni zabudowy.

Magazyny, w zależności od stopnia mechanizacji procesów magazynowych, dzielą się na: magazyny nie zmechanizowane, magazyny zmechanizowane, magazyny zautomatyzowane. W zależności od funkcji i przeznaczenia gospodarczego jakie spełniają, dzielą się na następujące typy:

- przemysłowe (zaopatrzenia materiałowego, gotowych wyrobów),
- handlowe (skupu, hurtu, detalu),
- transportowe (spedycyjne, przewoźników, portów wodnych),
- usługowe, zasobowe i inne.

Zróżnicowanie systemu magazynowego powinno zapewnić uczestnikom obrotu towarowego - ogniwom logistyki, zapewnienie podaży powierzchni magazynowej wraz z jej wyposażeniem i infrastrukturą.

Rejonowa baza materiałowa realizuje zadania zaopatrzeniowe w oparciu o: **żywność** (przez żywność (środki zaopatrzenia żywnościowego) rozumie się: produkty żywnościowe, sprzęt i wyposażenie polowe, sprzęt gastronomiczny, chłodniczy, stołowo - kuchenny i magazynowy, środki materiałowe do tego sprzętu oraz środki utrzymania higieny i estetyki żywienia); **umundurowanie** (przez umundurowanie (przedmioty zaopatrzenia mundurowego) i indywidualne wyposażenie rozumie się: umundurowanie, bieliznę i pościel, oporządzenie, przedmioty wyposażenia specjalistycznego, przybory i środki do utrzymania

higieny osobistej, przybory i materiały do konserwacji i napraw przedmiotów zaopatrzenia mundurowego, techniczny sprzęt polowy i stacjonarny służby mundurowej, namioty obozowe oraz inne przedmioty objęte gospodarką mundurową; hełmy, kamizelki kuloodporne oraz indywidualny sprzęt: optyczny, obrony przeciwchemicznej, inżynieryjno-saperski, płetwonurka, spadochronowy, regulacji ruchu a także techniczne środki materiałowe do lego sprzętu); **materiały pędne i smary** (przez mps rozumie się: paliwa klasyczne i specjalne, oleje, smary, płyny eksploatacyjne, sprzęt, wyposażenie, urządzenia stacjonarne i polowe do ich przechowywania oraz transportu i dystrybucji, a także techniczne środki materiałowe do tego sprzętu); **inżynieryjne materiały zaporowe i rozbudowy fortyfikacji** (przez inżynieryjne materiały zaporowe i rozbudowy fortyfikacji rozumie się miedzy innymi, drut kolczasty, skobelki, klamry, trzpienie, gwoździe budowlane, itp.); **środki bojowe** (przez środki bojowe rozumie się: środki bojowe wojsk lądowych, sił powietrznych i marynarki wojennej w tym: rakiety, amunicję, bomby, torpedy, środki minersko - zaporowe, bojowe środki obrony przeciwchemicznej oraz elementy środków bojowych (zapalniki, zapłonniki, ładunki prochowe itp.); **uzbrojenie i sprzęt wojskowy** (środki stanowiące etatowe (tabelaryczne i normatywne) wyposażenie wojska wykorzystywane do prowadzenia walki a także jej zabezpieczenia); **techniczne środki materiałowe** (przez techniczne środki materiałowe rozumie się zestawy, zespoły, podzespoły, moduły, bloki, części zamienne (wymienne) i materiały eksploatacyjne do uzbrojenia i sprzętu wojskowego, wyposażenie warsztatowe oraz inne materiały techniczne wykorzystywane przez wojsko w procesie eksploatacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego); **druki; sprzęt i materiały szkoleniowe oraz kulturalno – oświatowe** (sprzęt i środki umożliwiające prowadzenie ewidencji i sprawozdawczości, wspomagające proces szkolenia wojsk oraz zabezpieczające działalność kulturalno - oświatową wojsk).

9 RBM swoje zadania zaopatrzeniowe realizuje o rozmieszczone w terenie składy materiałowe. **Techniczne wyposażenie magazynów RBM** jest istotnym składnikiem infrastruktury procesów logistycznych aktywnie wpływających na szybkość przepływu materiałów, wydajność procesów manipulacyjnych, maszyn i urządzeń importowych. Techniczne wyposażenie magazynów rejonowej bazy materiałowej uzależnione jest od:

- wielkości i funkcji jaką spełnia magazyn,
- rodzaju magazynowanych zapasów oraz ich podatności transportowej i magazynowej,
- rodzaju opakowania: formy lub stosowanych jednostek ładunkowych,
- metod składowania,
- sposobu przemieszczania materiałów,

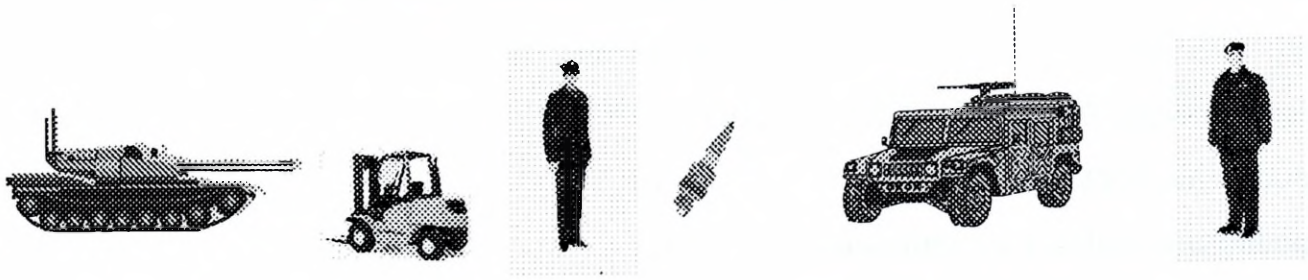
- sposobu i rodzaju przeprowadzanych zabiegów konserwacyjnych, konfekcjonowania itp. czynności,
- rodzaju zabezpieczeń np. przed uszkodzeniami ładunku, przeciwpożarowych itp.

Składy materiałowe rejonowej bazy materiałowej w procesie zabezpieczania wsparcia działań państwa – gospodarza posiadają **bazy danych dotyczące gospodarki magazynowej**:

- stopień wykorzystania powierzchni, pojemności do przechowywania zapasów, środków bojowych i materiałowych, części zamiennych - perspektywicznych;
- stopień wykorzystania powierzchni, pojemności do przechowywania zapasów, środków bojowych i materiałowych, części zamiennych oraz UiSW – nie perspektywicznych – planowanych do przekazania Agencji Mienia Wojskowego;
- wolne powierzchnie, pojemności w $m^2$, $m^3$ i %;
- analizę wykorzystania powierzchni magazynowych w stosunku do nakazanych wielkości przechowywanych środków bojowych i materiałowych (określonych normatywem);
- przydatność (przygotowanie) obiektów do masowego wydawania (przyjmowania) środków bojowych i materiałowych;
- drogi dojazdu (drogi manewru) do infrastruktury magazynowo – transportowej;
- urządzenia pomocnicze (rampy, zsypy, dźwigi, kontenery, wózki widłowe, paletowe, itp.
- Bocznice kolejowe.

**Skład Warszawa 9 RBM** przyjęcie środków zaopatrzenia z gospodarki narodowej i przemysłu realizuje w oparciu o: transport kolejowy i transport samochodowy w ilości około 40 t/h. Natomiast wydawanie środków zaopatrzenia w oparciu o: transport kolejowy i transport samochodowy w ilości około 45 t/h[391].

| | | |
|---|---|---|
| KLASA | I | **ŻYWNOŚĆ**<br>(żywność, materiały i sprzęt służby żywnościowej) |
| | II | **UMUNDUROWANIE, TŚM**<br>(umundurowanie, wyposażenie osobiste, materiały i sprzęt służby mundurowej, elektronika, czołg-sam) |
| | IV | **ARTYKUŁY POWSZECHNEGO UŻYTKU**<br>(sprzęt i materiały szkoleniowe oraz kulturalno oświatowe) |



[391] Materiały z prezentacji multimedialnej dla słuchaczy AON, przeprowadzonej w 9 RBM, Rembertów 2004 (prezentacja znajduje się w zasobach IEiL).

Możliwości wydawania i przyjmowania sprzętu w składzie Warszawa uzależnione są od infrastruktury terenowej do której można zaliczyć:

- 15 ramp kolejowych bocznych o łącznej długości 888 m, z możliwością jednoczesnego podstawienia pod załadunek lub rozładunek 19 wagonów.
- 17 ramp samochodowych o łącznej długości 772 m, z możliwością jednoczesnego podstawienia pod załadunek lub rozładunek 80 samochodów.

Dysponuje również urządzeniami do mechanizacji prac przeładunkowych:

- podnośnik widłowy spalinowy - 10 szt.
- podnośnik widłowy akumulatorowy - 10 szt.
- wózek transportowy akumulatorowy - 10 szt.
- wózek paletowy ręczny - 49 szt.

**Skład Pomiechówek 9 RBM** przyjęcie środków zaopatrzenia z gospodarki narodowej i przemysłu realizuje w oparciu o: transport kolejowy (wbk Nr 124 - 27,5 t/h; wbk Nr 125 - 57,0 t/h; wbk Nr 117 - 27,5 t/h) i transport samochodowy w ilości około 25 t/h. Natomiast wydawanie środków zaopatrzenia w oparciu o: transport kolejowy (wbk Nr 124 - 29,5 t/h; wbk Nr 125 - 59,0 t/h; wbk Nr 117 - 29,5 t/h) i transport samochodowy w ilości 25 t/h[392].

KLASA

II **TŚM**
(opchem, inż.-sap. uzbrojenie i kom. wojsk.)

V **ŚRODKI BOJOWE**
(rakiety, amunicja, środki minersko-zaporowe)

Możliwości wydawania i przyjmowania sprzętu w składzie Pomiechówek uzależnione są: od rozmieszczonych w różnych obiektach elementach infrastruktury (rampy kolejowe boczne i rampy samochodowe). Dysponuje również urządzeniami do mechanizacji prac przeładunkowych do których można zaliczyć:

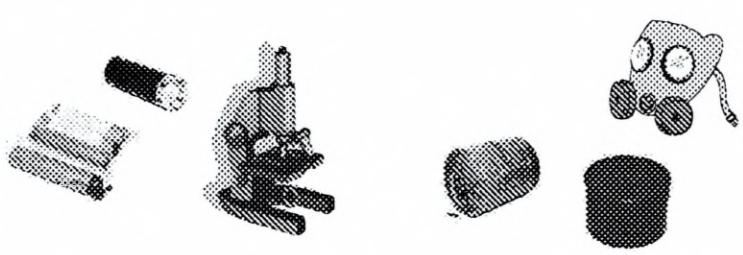
- podnośnik widłowy spalinowy - 6 szt.
- podnośnik widłowy akumulatorowy - 1 szt.

---

[392] Ibidem.

- wózek transportowy akumulatorowy - 4 szt.
- wózek paletowy ręczny - 35 szt.

**Skład Komorowo 9 RBM** przyjęcie środków zaopatrzenia z gospodarki narodowej i przemysłu w oparciu o: transport kolejowy i transport samochodowy realizuje w ilości około 12,5 t/h. Natomiast wydawanie środków zaopatrzenia w oparciu o: transport kolejowy i transport samochodowy w ilości około 15 t/h[393].



KLASA

| | |
|---|---|
| II | **TŚM** (opchem, inż.-sap..) |
| V | **ŚRODKI BOJOWE** (opchem.) |

Możliwości wydawania i przyjmowania sprzętu w składzie Komorowo uzależnione są od infrastruktury terenowej do której można zaliczyć:

- 14 ramp kolejowych bocznych, z możliwością jednoczesnego podstawienia pod załadunek lub rozładunek 31 wagonów.
- 15 ramp samochodowych o długości od 17 do 80 m, z możliwością jednoczesnego podstawienia pod załadunek lub rozładunek 35 samochodów.

Dysponuje również urządzeniami do mechanizacji prac przeładunkowych:

- podnośnik widłowy spalinowy - 3 szt.
- podnośnik widłowy akumulatorowy - 9 szt.
- wózek transportowy akumulatorowy - 1 szt.
- wózek paletowy ręczny - 18 szt.

**Skład Zegrze 9 RBM** przyjęcie środków zaopatrzenia z gospodarki narodowej i przemysłu w oparciu o: transport kolejowy w ilości około 40 t/h i transport samochodowy realizuje w ilości około 29 t/h. Natomiast wydawanie środków zaopatrzenia w oparciu o: transport kolejowy w ilości około 20 t/h i transport samochodowy w ilości około 20 t/h[394].

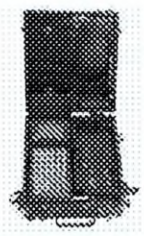
---

[393] Ibidem.
[394] Ibidem.

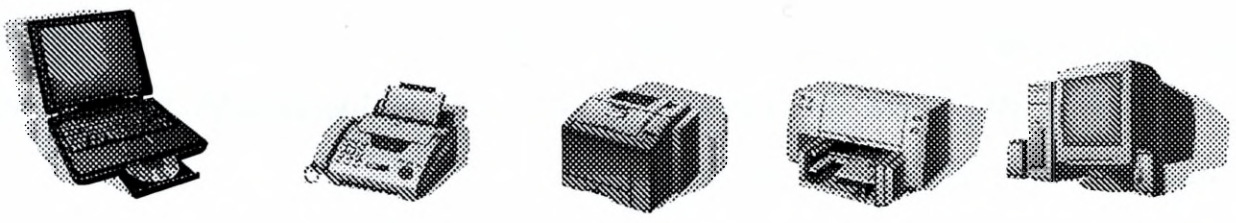
Możliwości wydawania i przyjmowania sprzętu w składzie Zegrze uzależnione są od infrastruktury terenowej do której można zaliczyć rampę kolejową o długości 90 m z możliwością jednoczesnego podstawienia pod załadunek lub rozładunek 10 wagonów.

Dysponuje również urządzeniami do mechanizacji prac przeładunkowych do których można zaliczyć:

- podnośnik widłowy spalinowy - 2 szt.
- podnośnik widłowy akumulatorowy - 2 szt.
- wózek transportowy akumulatorowy - 3 szt.
- wózek paletowy ręczny - 5 szt.



KLASA II **UZBROJENIE I SPRZĘT WOJSKOWY, TŚM**
(łączność i informatyka)



**Skład Puszcza Mariańska 9 RBM** przyjęcie środków zaopatrzenia z gospodarki narodowej i przemysłu w oparciu o: transport kolejowy w ilości około 50 t/h i transport samochodowy realizuje w ilości około 50 t/h. Natomiast wydawanie środków zaopatrzenia w oparciu o: transport kolejowy w ilości około 50 t/h i transport samochodowy w ilości około 100 t/h[395].

KLASA III **MATERIAŁY PĘDNE I SMARY**

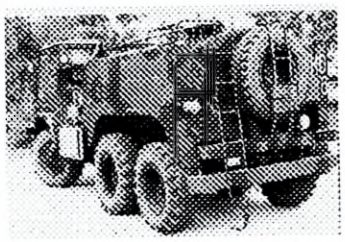
Możliwości wydawania i przyjmowania sprzętu w składzie Puszcza Mariańska uzależnione są: od rozmieszczonych w różnych obiektach elementach infrastruktury (rampy kolejowe boczne i rampy samochodowe). Dysponuje również urządzeniami do mechanizacji

---

[395] Ibidem.

prac przeładunkowych do których można zaliczyć: podnośniki widłowo spalinowe, podnośniki widłowo akumulatorowe oraz wózki transportowo akumulatorowe i wózki paletowe ręczne. Istnieje możliwość jednoczesnego ładowania lub rozładowania 5 cystern kolejowych równocześnie. Na front nalewczy samochodowy może być podstawionych do załadunku jednocześnie 10 cystern samochodowych CN-25.

**Skład Pilawa 9 RBM** przyjęcie środków zaopatrzenia z gospodarki narodowej i przemysłu realizuje w oparciu o: transport kolejowy w ilości około 20 t/h i transport samochodowy realizuje w ilości około 6 t/h. Natomiast wydawanie środków zaopatrzenia w oparciu o: transport kolejowy w ilości około 20 t/h i transport samochodowy w ilości około 9 t/h[396].

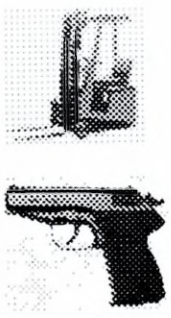


KLASA II **TŚM** (części do MPS)

Możliwości wydawania i przyjmowania sprzętu w składzie Pilawa uzależnione są od infrastruktury terenowej z możliwością jednoczesnego podstawienia pod załadunek lub rozładunek 30 wagonów. Skład dysponuje również urządzeniami do mechanizacji prac przeładunkowych do których można zaliczyć:

- podnośnik widłowy spalinowy - 2 szt.
- podnośnik widłowy akumulatorowy - 2 szt.
- wózek transportowy akumulatorowy - 3 szt.
- wózek paletowy ręczny - 2 szt.

**Skład Bezwola 9 RBM** przyjęcie środków zaopatrzenia z gospodarki narodowej i przemysłu realizuje w oparciu o: transport kolejowy w ilości około 50 t/h i transport samochodowy realizuje w ilości około 25 t/h. Natomiast wydawanie środków zaopatrzenia w oparciu o: transport kolejowy w ilości około 50 t/h i transport samochodowy w ilości około 30 t/h.



KLASA V **ŚRODKI BOJOWE** (środki minersko-zaporowe)

[396] Ibidem.

Możliwości wydawania i przyjmowania sprzętu w składzie Bezwola uzależnione są od infrastruktury terenowej (wbk nr 220 składającej się z toru dojazdowego o długości 4345 m, toru trakcyjnego, torów ładunkowych i rampowych) z możliwością jednoczesnego podstawienia pod załadunek lub rozładunek 708 wagonów dwuosiowych (468 czteroosiowych). Skład dysponuje również urządzeniami do mechanizacji prac przeładunkowych do których można zaliczyć: podnośniki widłowo spalinowe i akumulatorowe, wózki transportowe akumulatorowe i wózki paletowe ręczne.

**Skład Hajnówka 9 RBM** przyjęcie środków zaopatrzenia z gospodarki narodowej i przemysłu realizuje w oparciu o: transport kolejowy w ilości około 20 t/h i transport samochodowy realizuje w ilości około 35 t/h. Natomiast wydawanie środków zaopatrzenia w oparciu o: transport kolejowy w ilości około 20 t/h i transport samochodowy w ilości około 35 t/h[397].

KLASA V **ŚRODKI BOJOWE**
(środki minersko-zaporowe)

Możliwości wydawania i przyjmowania sprzętu w składzie Pilawa uzależnione są od infrastruktury terenowej z możliwością jednoczesnego podstawienia pod załadunek lub rozładunek na rampie kolejowej 4 wagonów i samochodów. Skład dysponuje również urządzeniami do mechanizacji prac przeładunkowych do których można zaliczyć:

- podnośnik widłowy spalinowy - 5 szt.
- podnośnik widłowy akumulatorowy - 5 szt.
- wózek transportowy akumulatorowy - 5 szt.
- wózek paletowy ręczny - 23 szt.

Powyższa analiza możliwości zaopatrzeniowej składów rejonowej bazy materiałowej pozwalają wyciągnąć wnioski dotyczące **możliwości zaopatrzeniowej rejonowej bazy materiałowej**. Składy materiałowe posiadają przestarzałą infrastrukturę techniczną, która posiada określone możliwości załadowcze i wyładowcze. W sytuacji kiedy logistyka cywilna dysponuje nowoczesną infrastrukturą w procesie automatycznej identyfikacji, logistyka wojskowa jest daleko w tyle. Urządzenia pomocnicze wykorzystywane przez składy

---

[397] Ibidem.

materiałowe także nie spełniają kryteriów i wymogów nowoczesnej logistyki w łańcuchu logistycznym.

**Zadania załadowczo – wyładowcze 9 RBM realizuje w oparciu o infrastrukturę terenową** składów materiałowych strukturalnie wchodzących w jej skład: skład Warszawa, skład Zegrze, skład Pomiechówek, skład Komorowo, skład Pilawa, skład Hajnówka, skład Puszcza Mariańska, skład Bezwola, Skład Warszawa. Do realizacji zadań załadowczych i wyładowczych dysponuje następującym sprzętem przeładunkowym:

- podnośniki widłowo spalinowe (20 t) do przeładunku kontenerów;
- podnośniki widłowo spalinowe (DESTA, RAK, GPW);
- podnośniki widłowo akumulatorowe;
- wózki transportowo akumulatorowe;
- wózki paletowo ręczne.

Dysponuje również 11 bocznicami kolejowymi rozmieszczonymi w poszczególnych składach materiałowych o łącznej długości torów około 50 km z czego w poszczególnych składach (wg stanu na dzień 31.12.2003 r.) występują następujące bocznice:

| | |
|---|---|
| - skład Warszawa | - wojskowa bocznica kolejowa Nr 113 - 6800 m; |
| | - wojskowa bocznica kolejowa Nr 127 - 3870 m; |
| - skład Zegrze | - wojskowa bocznica kolejowa Nr 120 - 590 m; |
| - skład Pomiechówek | - wojskowa bocznica kolejowa Nr 117 - 1300 m; |
| | - wojskowa bocznica kolejowa Nr 124 - 1200 m; |
| | - wojskowa bocznica kolejowa Nr 125 - 2942 m; |
| - skład Komorowo | - wojskowa bocznica kolejowa Nr 155 - 10641 m; |
| - skład Pilawa | - wojskowa bocznica kolejowa Nr 144 - 1099 m; |
| - skład Łomża | - wojskowa bocznica kolejowa Nr 152 - 818 m; |
| - skład Hajnówka | - wojskowa bocznica kolejowa Nr 145 - 15164 m; |
| - skład Bezwola | - wojskowa bocznica kolejowa Nr 220 - 4345 m. |

Wymieniona infrastruktura terenowa rejonowej bazy materiałowej umożliwia wykonanie zadań na poziomie możliwości technicznych sprzętu przeładunkowego będącego na jej wyposażeniu i w oparciu o istniejący system magazynowy.

W zależności od potrzeb, techniczne wyposażenie magazynu może być konstrukcyjnie proste lub skomplikowane, może być przeznaczone dla magazynów niezależnie od ich rodzaju lub też dla magazynów otwartych oraz magazynów zamkniętych. Do technicznego wyposażenia magazynu zalicza się:

- maszyny i urządzenia transportowe,

- urządzenia do składowania,
- urządzenia pomocnicze.

W logistycznym łańcuchu do prawidłowego funkcjonowania składów materiałowych rejonowej bazy materiałowej istotne są **maszyny i urządzenia transportowe.** Podstawowymi środkami transportu w nowoczesnych magazynach są:

- wózki jezdniowe,
- dźwignice,
- przenośniki.

**Wózki jezdniowe** służą do przemieszczania ładunków w czasie wykonywania robót ładunkowych oraz prac magazynowych. Wyróżnia się wózki jezdniowe bez napędu lub z napędem (elektrycznym, spalinowym), wózki unoszące, wózki podnośnikowe. Wózki podnośnikowe charakteryzują się możliwością dokonywania przestrzennych manipulacji ładunkiem, tak w pionie jak i w poziomie (nawet do 5 m wysokości).

Są one najbardziej rozpowszechnionym środkiem technicznym w operacjach magazynowych i manipulacyjnych oraz transporcie wewnętrznym przedsiębiorstw . Istotną cechą wózków podnośnikowych jest możliwość ich uzbrajania w wymienione osprzęty robocze, ściśle dostosowane do rodzaju podnoszonego ładunku. Umożliwia to szereg udoskonaleń organizacyjnych w pracach magazynowych.

**Dźwignice** służą po przemieszczania ładunków przez ich podnoszenie i przenoszenie, a ruch przeciwny odbywa się wskutek działania grawitacji. Dźwignice dzielą się na proste i złożone. Dźwignice złożone obok mechanizmów podnoszących ładunek mogą mieć mechanizmy obrotu, zmiany wysięgu oraz jazdy. Dzielą się one na: podnośniki (dźwigniki, ciągniki i wyciągi), suwnice, żurawie.

**Suwnice** w zależności od rodzaju podpór i umieszczania torów jezdnych, dzielą się na pomostowe, półbramowe i bramowe. W zależności od konstrukcji i wyposażenia wózka, dzielą się one na: hakowe (z chwytakiem silnikowym), widłowe, chwytakowe, magnesowe (z chwytakiem elektromagnetycznym). Typowe suwnice z napędem elektrycznym posiadają udźwig od 3 do 50 ton.

**Żurawie** stosowane są głównie w otwartych magazynach, w punktach przeładunkowych transportu lądowego i morskiego. Mogą one być stacjonarne i przejezdne. Udźwig tych urządzeń wynosi od kilkunastu kilogramów do kilkudziesięciu ton.

**Przenośniki** są urządzeniami do przemieszczania i przeładunku towarów o różnej technicznej podatności przewozowej. Rozróżnia się następujące rodzaje przenośników: taśmowe, wałkowe, łańcuchowe, ślimakowe, kubełkowe, ślizgowe itp. Przenośniki mogą mieć

charakter urządzeń stacjonarnych lub przewoźnych. Specjalną grupą urządzeń o automatycznych cyklach pracy są manipulatory i roboty przemysłowe. Mają one zastosowanie w procesach magazynowych oraz transportowych. Zastosowanie zautomatyzowanych systemów magazynowych i manipulacyjnych jest przedsięwzięciem nie tylko technicznym lecz również organizacyjnym i ekonomicznym. Takie wyposażenie zmienia warunki organizacji procesów przepływu zapasów oraz ich magazynowania. Wszystkie przedsięwzięcia kapitałochłonne powinny być poprzedzone rachunkiem ekonomicznej efektywności z uwzględnieniem ekologii, a zatem rachunek powinien przybrać formę rachunku ekonomiczno-ekologicznego.

**Wyposażenie magazynów rejonowej bazy materiałowej** w **urządzenia do składowania zapasów** jest uzależnione od rodzaju magazynu, rodzaju magazynowanych zapasów, ich podatności technicznej i magazynowej, sposobu przemieszczania, rotacji zapasów, stopnia mechanizacji magazynu, zasobów finansowych przedsiębiorstwa, kosztów urządzeń i wielu innych.

Należy rozpatrywać wiele czynników w podsystemie zaopatrywania materiałowego aby wybrać odpowiednie **wyposażenie magazynowe w składach materiałowych RBM**. Powinny być przeanalizowane współzależności między kosztami siły roboczej, kosztami urządzeń, kosztami przestrzeni i wydajności urządzeń. Tylko analiza możliwie wszystkich czynników może dać menedżerowi logistycznemu odpowiedź - w jakie urządzenia do składowania, urządzenia transportowe i pomocnicze - przy określonej organizacji pracy - należy wyposażyć magazyn, aby spełniał on swoje funkcje:

- utrzymania zapasów,
- obsługi zapasów w magazynach (konsolidacja, dekonsolidacja, konfekcjonowanie itp. czynności).

Wśród **urządzeń pomocniczych w procesach magazynowych do składowania można wyróżnić w magazynach**:

- **otwartych**: legary, klamry, podstawki, stojaki itp.
- **zamkniętych**: regały o różnej konstrukcji oraz podstawki, stojaki.

**Podstawki** stosowane są wtedy, gdy ładunek nie może lub nie powinien się stykać z podłożem lub podłogą magazynu.

**Regały** zajmują czołowe miejsce w wyposażeniu magazynów w urządzenia do składowania. Mogą one być nieruchome, przepływowe (przelotowe), okrężne przesuwne. W zależności od ich wysokości, dzielą się na niskie (do 7 m) i wysokie (powyżej 7 m). Regały wysokie montowane są jako nieruchome. Do składowania ładunków uformowanych

w spaletyzowane jednostki ładunkowe, stosowane się rusztowania paletowe. Mogą one występować, jako rusztowania nieruchome oraz rusztowania przesuwne.

**Regały przesuwne** posiadają tę zaletę, że ich ruch roboczy może być zorganizowany równolegle do płaszczyzny załadowania bądź prostopadle. Poza tym regały te posiadają korzystny stosunek powierzchni składowej do użytkowej, ponieważ mogą one być zsunięte podczas składowania. Regały przesuwne są stosowane również do składowania materiałów dłużycowych. Konstrukcja regału jest dostosowana do różnych obciążeń, kształtu pomieszczeń, kształtu materiału oraz sposobu jego nakładania na półki.

Obok regałów przesuwnych w mechanizacji procesów magazynowych występują **rusztowania okrężne** oraz **regały przepływowe**.

Zmechanizowany proces magazynowy za pomocą rusztowań okrężnych można określić jako ruch jednostek ładunkowych, wywołany częściowo energią sprzętu przeładunkowego oraz częściowo energią elementu roboczego urządzeń składowych.

Nowością w zakresie wyposażenia magazynów w urządzenia do składowania są regały przepływowe grawitacyjne i z napędem.

**Regały przepływowe** wypełniają trzy zasadnicze zadania:

- zwiększają wykorzystanie powierzchni magazynu,
- ograniczają przewozy ładunków wewnątrz magazynu,
- zapewniają właściwą rotację zapasów w magazynie.

Przepływowe regały grawitacyjne składają się z konstrukcji dźwigającej, na której umieszczone są przenośniki wałkowe - tory. Tory posiadają 2 - 7 % spadek w kierunku ruchu ładunków. Wielkość spadku zależy od wyposażenia ów oraz masy przesyłek.

Regały przepływowe można stosować w magazynach o ograniczonej ilości asortymentów, ponieważ na każdym torze może znajdować się tylko jeden asortyment. W małych magazynach, wyposażonych w regały przepływowe do wysokości 2 m, ładunki o niewielkiej masie wkładane są i wyjmowane z regałów ręcznie.

Regały przepływowe z napędem, ustawione w sposób zwarty (zblokowany) widują drogi komunikacyjne, które są niezbędne przy innym wyposażeniu magazynów. Przy obsłudze mechanicznej regałów dodatkowo zainstalowane są przenośniki rolkowe, stałe sterownice, krany itp. urządzenia.

Regały przepływowe w połączeniu z innymi urządzeniami przeładunkowymi np.: przenośnikami oraz urządzeniami sterującymi, umożliwiają wprowadzenie automatyzacji procesu magazynowego i sterowania ruchem przesyłek pulpitu sterowniczego lub za pomocą kart dziurkowanych.

**Wymienione rodzaje i typy regałów magazynowych zastosowane w podsystemie magazynowym rejonowej bazy materiałowej mogą przynieść następujące korzyści**:

- ułatwiać procesy magazynowe,
- przyspieszać procesy magazynowe i zwiększać stopień ich zmechanizowania i zautomatyzowania (regały przepływowe),
- zmniejszać przestrzeń zajętą, niezbędną do wykonywania robót ładunkowych i składowania (rusztowania okrężne),
- zwiększać wykorzystanie powierzchni składowej (rusztowania przesuwne).

Regały zastosowane w procesach magazynowych wskazują na organizację i technologię pracy w magazynie.

**Urządzenia pomocnicze** spełniają w magazynie wiele funkcji dodatkowych. Do urządzeń pomocniczych zalicza się:

- urządzenia ułatwiające załadunek środków transportowych: rampy, pomosty ładunkowe, pomosty wyrównawcze, rampy ruchome itp.,
- urządzenia pomocnicze do składowania i manipulacji np.: palety, paletyzery, nadstawki palet, pojemniki, foliomaty, jarzma, kontenery, urządzenia do mocowania ładunków itp.
- urządzenia kontrolno - pomiarowe: do określania ilości i jakości magazynowych zapasów (urządzenia ważące - wagi określające w sposób dokładny masę ciała: urządzenia wskaźnikowe, dozowniki - określają w sposóbprzybliżony masę lub objętość ciał).

W magazynach używane są następujące rodzaje i typy wag: stołowe, pomostowo - uchylne, dziesiętne odważnikowe z dodatkowym przesuwnikiem, wagi przesuwnikowe wozowo - samochodowe, samochodowo - wagonowe, automatyczne urządzenia ważące.

**Nowoczesne technologie ważenia** w transporcie lądowym wymagają powiązania procesu przeładunku z procesem ważenia. Dlatego też zastosowane są automatyczne urządzenia ważące. Rozróżnia się 3 grupy urządzeń ważących wyposażonych w automatyczne i półautomatyczne układy z rejestratorem tarowania, ważenia i wielkości załadunku. Są to urządzenia ważące zainstalowane w układach zimowania chwytaków (mechaniczne, tensometryczne, elastomagnetyczne), urządzenia ważące (mechaniczne lub elektromechaniczne) zainstalowane na dozujących zasobnikach przejezdnych oraz taśmowe urządzenia ważące (mechaniczne, elektromechaniczne; elektroniczne lub izotopowe). Urządzeniami kontrolno - pomiarowymi są przyrządy do kontroli warunków magazynowania tj. termometry, psychrometry, higrometry.

- urządzenia przeciwpożarowe - osprzęt gaśniczy, automatyczne instalacje gaśnicze,

alarmowe itp.,

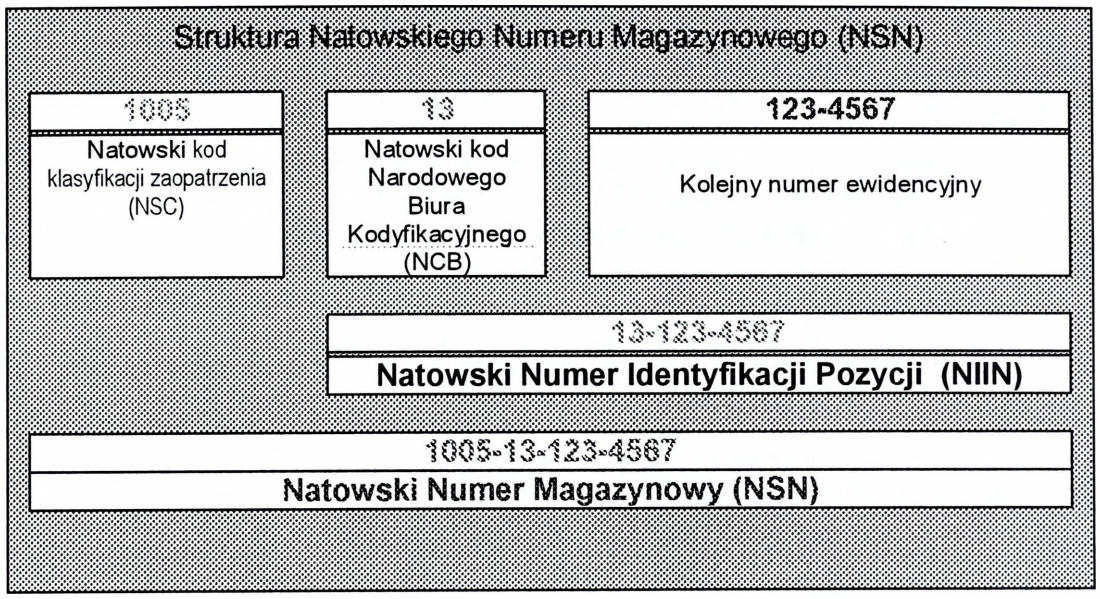
- urządzenia techniczno-organizacyjne np. maszyny księgujące i fakturujące, kartoteki itp.,
- sprzęt do utrzymania czystości.

Omówione urządzenia nie wyczerpują listy stosowanych w praktyce. Postęp techniczny sprzyja powstawaniu coraz to nowszych urządzeń i bardziej doskonałych. Zwiększają one niezawodność systemów, wydajność pracy maszyn i urządzeń, a tym samym umożliwiają eliminację prac ręcznych.

Wszystkie wymienione czynniki, rozpoczynając od budowli magazynowych a kończąc na technicznym wyposażeniu magazynów, tworzą warunki **integracji procesów przepływu materiałów i ich magazynowania**. Takie podejście daje podstawę spójnych systemów logistycznych wewnątrz przedsiębiorstwa i bardziej złożonych systemów na zewnątrz przedsiębiorstwa. W związku z intensyfikacją procesów integracyjnych Rejonowej Bazy Materiałowej z NATO istotnego znaczenia nabiera problematyka włączenia polskich wyrobów obronnych i artykułów powszechnego użytku, wykorzystywanych przez Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej, w natowski system zaopatrywania. Dotyczy to zarówno wyrobów już będących na wyposażeniu Rejonowej Bazy Materiałowej, jak i nowo wprowadzanych. Elementem decydującym o możliwości włączenia posiadanych zasobów pozycji zaopatrzenia do międzynarodowego systemu zaopatrywania NATO jest przeprowadzenie ich kodyfikacji zgodnie z kryteriami i procedurami **NATO - wskiego Systemu Kodyfikacyjnego** (NATO Codification System - NCS). Kodyfikacja wyrobów obronnych ma wspomóc proces zwiększania interoperacyjności uzbrojenia i sprzętu będącego na wyposażeniu Sił Zbrojnych RP z ich odpowiednikami w siłach zbrojnych państw członków Sojuszu Północnoatlantyckiego, będzie ona elementem interoperacyjności logistycznych podsystemów zaopatrzenia i obsługowo - remontowych. Umożliwi również włączenie polskiego przemysłu obronnego do międzynarodowych natowskich programów zbrojeniowych oraz ułatwi eksport uzbrojenia, sprzętu technicznego i części zamiennych a nawet żywności i artykułów sanitarnohigienicznych na potrzeby wojsk NATO. NCS jest wspólnym systemem krajów NATO przeznaczonym do identyfikacji i klasyfikacji wyrobów produkowanych na potrzeby obronności i bezpieczeństwa państw będących członkami NATO oraz innych krajów współpracujących z paktem. Natowski System Kodyfikacyjny (NCS) bazuje na tym, że danej pozycji zaopatrzenia przypisany jest jeden niepowtarzalny natowski numer magazynowy **NSN**[398].

[398] STANAG 3150 Kodyfikacja - *Jednolity system klasyfikacji zaopatrzenia.*

NSN jest zasadniczym elementem systemu NCS. Jest on unikalnym jednostkowym numerem przydzielanym każdej pozycji zaopatrzenia wg jednolitej struktury[399].




Przyjęte kody klasyfikacyjne zawierają rezerwę umożliwiającą powiększenie liczby grup i klas, umieszczenie nowych kodów, jeśli jest to wymagane ze względu na rozwój technologii bądź pojawienia się nowych wyrobów niemożliwych do zaklasyfikowania do już istniejących klas. Do poszczególnych klas dołączone są wskazówki: „włączono", „wyłączono" oraz „uwagi". Adnotacje „włączono" i „wyłączono" służą wyłącznie do rozgraniczenia klas w danej grupie oraz uszczegółowiają, jakie dodatkowe wyroby są włączane bądź wyłączane z danej klasy, nie stanowią natomiast wyczerpującego wyliczenia wszystkich wyrobów wchodzących do danej klasy lub wyłączanych z niej.

Natowski System Kodyfikacyjny jest jednolitym i wspólnym systemem krajów NATO do identyfikacji, klasyfikacji i zarządzania pozycjami zaopatrzenia (wyrobami obronnymi będącymi pozycjami zaopatrzeniowymi wojsk). Przeznaczony jest do osiągania maksimum efektywności wsparcia logistycznego oraz usprawnienia zarządzania materiałowego[400].

NSN ma charakter ponadnarodowy dzięki przyjęciu i zastosowaniu wspólnych definicji, metod i zasad. Jego zadaniem jest dostarczanie producentom i użytkownikom precyzyjnych informacji charakteryzujących wyroby, źródła zaopatrywania (dostawców lub producentów), dane dotyczące transportu i magazynowania oraz inne dane niezbędne do zarządzania zasobami logistycznymi wojsk (gospodarki narodowej). Do każdej pozycji

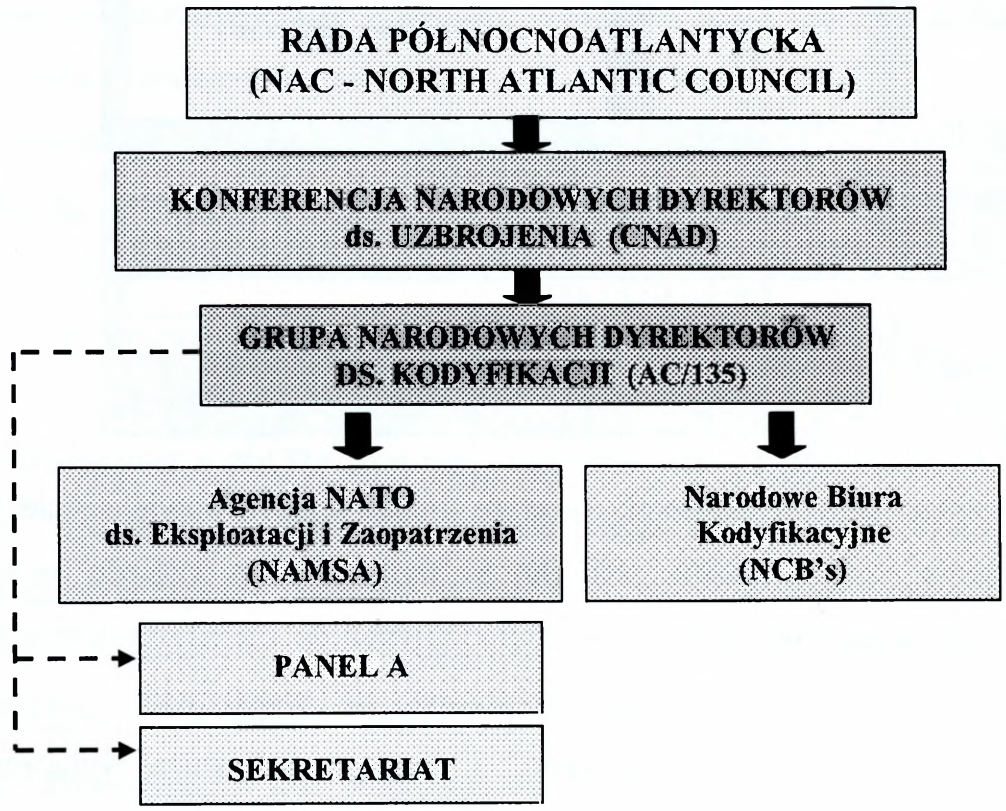
---

[399] STANAG 3151 Kodyfikacja - *Jednolity system identyfikacji pozycji.*

[400] Porozumienia Standaryzacyjne ułatwiające (wspierające) jego praktyczne funkcjonowanie w środowisku międzynarodowym producentów i użytkowników: STANAG 4177 Kodyfikacja - *Jednolity system pozyskiwania danych*; STANAG 4438 Kodyfikacja sprzętu - *Jednolity system dystrybucji danych związanych z natowskimi numerami magazynowymi*; STANAG 4199 Kodyfikacja - *Jednolity system wymiany danych dotyczących gospodarki materiałowej*; STANAG 2386 Kodyfikacja urządzeń. *Ustalenie list i tablic pozycji wspólnych.*

zaopatrzenia jest dowiązany jeden 13 - cyfrowy numer magazynowy, który umożliwia z kolei dotarcie do innych ważnych informacji zawartych w postaci rekordu danych.

**Schemat 48. Umiejscowienie Natowskiego Sytemu Kodyfikacyjnego (NCS) i jego elementów składowych w strukturach NATO**




Źródło: *STANAG 4438.*

**Klasyfikacją Wyrobów Obronnych są objęte: surowce, półfabrykaty, wyroby finalne oraz zespoły i części do tych wyrobów, o ile występują one w obrocie i zaopatrzeniu służącemu obronności i bezpieczeństwu państwa**. Ustalenia powyższe dotyczą zarówno wyrobów specjalnych służących do bezpośredniego zabezpieczenia potrzeb obronnych (np. broń, amunicja, środki bojowe i sprzęt wojskowy), jak również tzw. wyrobów cywilnych służących pośrednio do zabezpieczenia obronności (np. farmaceutyki, środki toaletowe, meble, sprzęt rekreacyjny i sportowy itp.).

Rejonowa Baza Materiałowa tworzy zespół wyspecjalizowanych składów, których głównym zadaniem jest zapewnienie szybkiego, niezakłóconego przepływu towarów i informacji. Głównym przedmiotem uwagi będzie taki przepływ materiałowy, który zapewni dużą niezawodność dostaw poszczególnym jednostkom, jednocześnie nie powodując wysokich kosztów składowania i utrzymywania zapasów. **Efekt ten będzie osiągnięty poprzez zastosowanie w wyposażeniu rejonowych baz materiałowych najnowszych osiągnięć technicznych, technologicznych, informatycznych**, a także poprzez optymalne

ich zaprojektowanie. Ważną rolę odgrywać tutaj może technologia komputerowa umożliwiająca szybką elektroniczną wymianę danych w kanale informacyjnym pomiędzy składami materiałowymi i rejonową bazą materiałową a także pomiędzy rejonowymi bazami materiałowymi oraz dostawcami i producentami.

Lista dostawców - odbiorców, ilość posiadanych towarów w magazynach składów materiałowych będzie możliwa do uzyskania bezpośrednio z bazy danych połączonej z centralną bazą indeksowo - kodową. **Perspektywa zastosowania jednolitego systemu kodyfikacyjnego NATO pozwoli na:**

- identyfikowanie wyrobów zaopatrzeniowych na podstawie precyzyjnie określonych zasad i według tych samych kryteriów;
- porównywanie ręczne lub automatyczne kodów między sobą, co umożliwia wyeliminowanie pozycji zbędnych lub dublujących się, ograniczy liczbę ewidencyjną wyrobów zaopatrzeniowych oraz wielkość utrzymywanych zapasów;
- wymianę i rozpowszechnianie spójnych, posortowanych i przefiltrowanych danych.

**Technika skanowania kodów kreskowych (przedstawiających np. indeksy materiałowe systemu kodyfikacji NATO) pozwoli na uzyskanie natychmiastowej informacji o ilości towarów odprawianych i przyjmowanych do rejonowej bazy materiałowej**. Pozwoli też na określenie natężenia strumieni przepływu fizycznego towarów przez bazę w jednostce czasu oraz umożliwia oszacowanie skrajnej zdolności załadowczej i przeładunkowej na czas „W". Wymiana danych umożliwia także zamawianie określonych pozycji i przekazywanie potwierdzenia ich wysyłki. Rangę i rolę baz materiałowych, które z jednej strony muszą spełniać określone standardy NATO – wskie, a także muszą być zintegrowane z systemem logistycznym WL SZ RP, a z drugiej strony powinny zapewnić dopasowanie do wymagań rynkowych i gospodarki narodowej.

## 3.2. Funkcjonowanie organów administracyjnych i wojskowych w procesie planowania, koordynacji i wykorzystania HNS

Terytorium państwa musi być przygotowane do przyjęcia wojsk sojuszniczych. Zwiększa to bowiem zdolność bojową sił zbrojnych, ułatwia ich obronę, ochronę, przegrupowanie (manewr) rozmieszczenie, wszechstronne zabezpieczenie, wsparcie i wykorzystanie potencjału bojowego. Niezbędna jest więc stosowna, zawczasu przygotowana koordynacja organów administracyjnych i wojskowych w procesie planowania, i wykorzystania HNS na terytorium Polski.

### 3.2.1. Warunki, potrzeby, możliwości i wymogi przygotowania oraz wykorzystania infrastruktury obronnej RBM do realizacji HNS

**Infrastruktura obronna jest niezwykle ważnym i istotnym elementem gospodarki obronnej naszego kraju w zakresie wsparcia działań państwa – gospodarza.**

Bezpieczeństwo państwa obejmuje zarówno sfery polityczną i militarną, jak i zagadnienia gospodarcze, ekologiczne, społeczne i etniczne. Jednym z podstawowych czynników warunkujących te procesy jest ich infrastruktura[401]. W ogólnym znaczeniu można przyjąć, że **infrastruktura to** podstawowe urządzenia, przedsiębiorstwa i instytucje usługowe nieodzownie potrzebne do właściwego funkcjonowania gospodarki narodowej lub jej poszczególnych działów, gałęzi i jednostek podstawowych[402]. Infrastrukturę tworzą wszelkie obiekty, urządzenia oraz instytucje wraz z koniecznym wyposażeniem rzeczowym i osobowym, służące do zapewnienia materialnych i niematerialnych warunków do różnego rodzaju działalności w ramach całej gospodarki kraju lub jej działów[403]. Infrastrukturę państwa dzieli się najogólniej na infrastrukturę gospodarczą i społeczną. Pierwszą tworzą obiekty, urządzenia i instalacje świadczące usługi w zakresie produkcji, transportu, komunikacji, energetyki itd., drugą zaś – w dziedzinie prawa, bezpieczeństwa, kształcenia i oświaty, opieki społecznej, służby zdrowia, budownictwa itp. (np. aparat administracyjny państwa, sądy więzienia, szkoły, szpitale). Infrastruktura państwa, w tym przede wszystkim drogi, linie kolejowe, węzły komunikacyjne, system łączności i energetyki, rejonowe bazy materiałowe powinny spełniać odpowiednie wymogi sił zbrojnych. Dotyczy to przede wszystkim:

- odpowiedniej gęstości dróg, mostów oraz ich jakości i przepustowości;
- odporności sieci telekomunikacyjnej na wszelkie zakłócenia, w tym uderzenia przeciwnika;
- niezbędnej liczby źródeł energetycznych i ich właściwej lokalizacji przestrzennej;
- ciągłości zaopatrywania w amunicję, paliwo, części zamienne, wodę, żywność i inne środki materiałowo-techniczne;
- należycie przygotowanej bazy służby zdrowia zapewniającej określoną liczbę miejsc szpitalnych, leki i materiały opatrunkowe oraz opiekę lekarską;
- sieci magazynów, składnic, warsztatów naprawczych itp.;

---

[401] J. Kurowski, *Kierunki przeobrażeń w infrastrukturze techniczno – ekonomicznej gospodarki narodowej* [w:] *Gospodarka obronna Polski w okresie transformacji (1989 – 19992)*, pod red. T. Kamiński, AON, Warszawa 1993, s. 131.

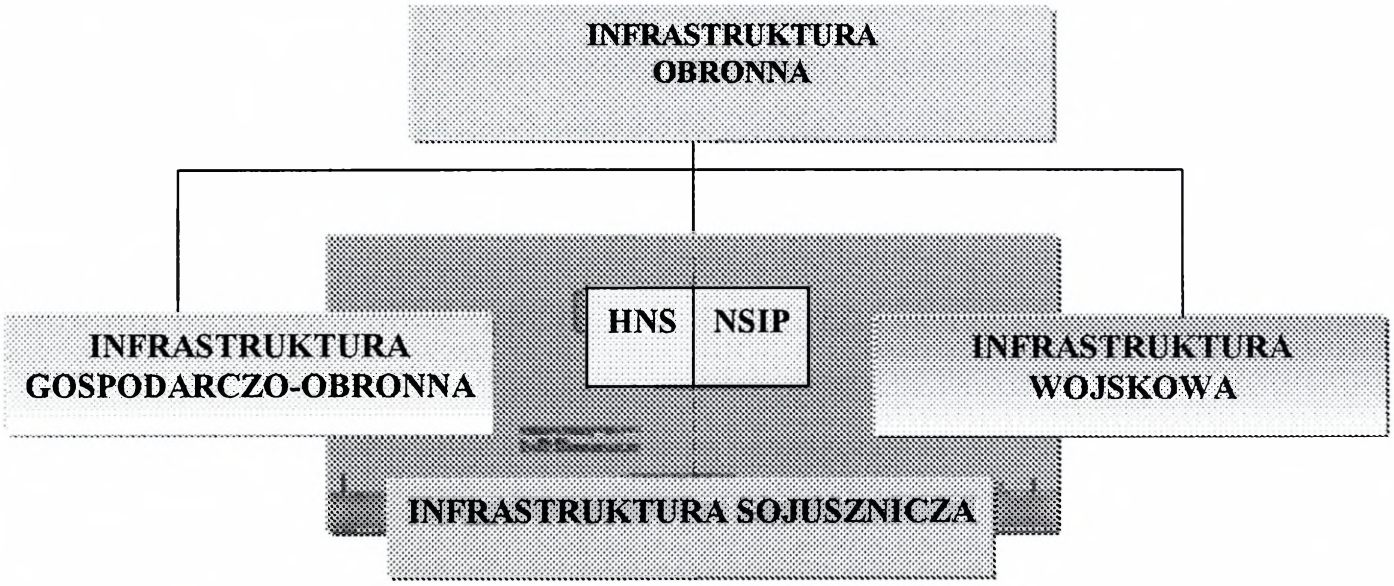
[402] *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 2002, s. 473.

[403] *Charakterystyka infrastruktury obronnej na terytorium RP*, praca zbiorowa, AON, Warszawa 1991, s. 5.

- możliwości wykorzystania obiektów oświaty i innych.

Tę **część infrastruktury ogólnej i technicznej kraju służącej bezpieczeństwu nazywa się infrastrukturą obronną**, którą stanowią obiekty i urządzenia stałe oraz instalacje niezbędne do skutecznego funkcjonowania systemu obronnego państwa, budowane (tworzone) głównie w czasie pokoju i rozbudowywane (uzupełniane) w okresie kryzysu, zagrożenia konfliktem zbrojnym lub wojną[404].

**Schemat 49. Podział infrastruktury obronnej**




Źródło: Opracowanie własne.

**Infrastrukturę obronną dzieli się zazwyczaj na infrastrukturę gospodarczo – obronną, wojskową i sojuszniczą**:

- Infrastruktura gospodarczo - obronna – to podstawowe urządzenia i instytucje cywilne, które mogą zostać wydzielone do zabezpieczenia realizacji obrony państwa podczas klęsk żywiołowych, kryzysu lub wojny;
- Infrastruktura wojskowa – to operacyjne zasoby techniczne i materialne wydzielone z majątku narodowego w użytkowanie Siłom Zbrojnym RP celem realizacji funkcji obronnych w czasie pokoju, kryzysu lub wojny;
- Infrastruktura sojusznicza – to operacyjne zasoby techniczne i materialne, wytworzone na terenie państwa z udziałem środków finansowych Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO Security Investment Programm – NSIP) wraz

[404] *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, „Studia i Materiały" nr 40, Biura Prasy i Informacji MON, Warszawa 1996, s. 35.

z infrastrukturą wojskową (Host Nation Support – HNS), celem realizacji funkcji obronnych Sojuszu w czasie pokoju, kryzysu lub wojny[405].

Z przyjętej definicji infrastruktury i charakteru spełnianej funkcji w aspekcie wsparcia działań państwa - gospodarza wynika już jednoznaczny podział na dwie kategorie. Pierwsza z nich obejmuje infrastrukturę techniczno – ekonomiczną w skład, której wchodzą cztery ukształtowane systemy, tj. energetyczny, transportu, łączności i wodny. Druga zaś obejmuje infrastrukturę społeczną, do której zaliczamy zbiór urządzeń i instytucji niezbędnych do zaspokajania pozamilitarnych potrzeb ludności[406]. Zatem **podział infrastruktury** na techniczno – ekonomiczną i społeczną byłby najbardziej uzasadniony i wskazany, gdyby podstawą podziału stanowiły bardziej sprecyzowane (rozszerzone) kryteria funkcji spełnianej przez urządzenia i instytucje. Wydaje się, że kryteriami tymi mogą być: bezpośredni lub pośredni cel funkcjonowania, odrębne zadania do spełnienia (zadaniem tym jest umożliwienie pokonywania odległości i zapewnienie integracji poszczególnych układów w przestrzeni społeczno – gospodarczej, a tym samym przemieszczanie z jednego na drugie miejsce: energii, wody, wiadomości, obrazu, osób, ładunków), a także odrębny charakter urządzeń (infrastruktura techniczno – ekonomiczna posiada urządzenia punktowe /elektrownie, gazownie, ujęcia wody itp./ i sieciowe /drogi, koleje, linie energetyczne, wodociągi itp./, które wzajemnie połączone współpracują w wykonywaniu zadań. Są one rozmieszczone w różny sposób /kolejności, porządku, wielkości/ i w określonym miejscu przestrzeni). Jednym z nich a zarazem najważniejszym jest potencjał gospodarczo – obronny. Jej znaczenie wynika z funkcji, jakiej ona służy a mianowicie tworzeniu warunków niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania gospodarki narodowej oraz życia społeczeństwa[407]. Niekiedy w piśmiennictwie spotkać można inne, poza wcześniej przedstawionymi systemy brane pod uwagę podczas omawiania infrastruktury techniczno – ekonomicznej. Do elementów tych można zaliczyć m.in. **budownictwo postrzegane przez pryzmat infrastruktury komunalnej**[408]. Ponadto w podziale infrastruktury można uwzględnić kryterium „przynależności" wówczas różne rodzaje urządzeń infrastrukturalnych przynależą np. do jednego resortu. Przykładem może być **infrastruktura służby zdrowia**, która w sumie obejmuje urządzenia i instytucje podporządkowane m.in. MON, a wiec resortom mającym

---

[405] *Infrastruktura obronna*, Departamentu Infrastruktury MON, Warszawa 2000, s. 5.
[406] L. Giermakowski, *Infrastruktura techniczno – ekonomiczna gospodarki narodowej w potencjale gospodarczo – obronnym kraju*, AON, Warszawa 1994, s. 60.
[407] Problem ten szerzej omawia m.in. L. Giermakowski [w:] *Przemysł w potencjale ekonomiczno – obronnym kraju*, AON, Warszawa 1992.
[408] Patrz: *Polityka gospodarczo – obronna kryptonim „PGO"*, pod kierownictwem naukowym Z. Stachowiaka, AON, Warszawa 1999, s. 127.

własne wyodrębnione służby zdrowia[409]. Natomiast H. Mokrzyszczak infrastrukturę transportową rozpatruje jako składnik procesów logistycznych[410].

**Operacyjne przygotowanie obszaru kraju jest podstawowym elementem infrastruktury obronnej państwa** i pozwala sprawnie zorganizować i prowadzić działania bojowe oraz potęgować zdolność bojową wojsk. W ostatnich latach zdecydowanemu pogorszeniu uległ stan utrzymania infrastruktury wojskowej, co wynika ze znacznego stopnia jej wyeksploatowania. Szereg urządzeń, w tym również warunkujących podejmowanie inwestycji w ramach programu Inwestycji NATO w Dziedzinie Bezpieczeństwa nie jest remontowanych i konserwowanych zgodnie z wymogami technicznymi. Pomimo przekazania zbędnej infrastruktury poza resort obrony narodowej, w tym głównie do Agencji Mienia Wojskowego, nie skutkuje to oczekiwanym zwiększeniem nakładów na inwestycje i poprawę stanu pozostałej infrastruktury utrzymywanej w zasobach sił zbrojnych.

**System infrastruktury obronnej obejmuje koordynację i realizację następujących obszarów działań**:

1. Zadania związane z zabezpieczeniem bytowania i szkolenia wszystkich RSZ, a także zabezpieczenie infrastruktury w czasie kryzysu i wojny.
2. Zadania wynikające z roli państwa - gospodarza (HNS) w zakresie infrastruktury.
3. Zadania wynikające z Programu Inwestycji NATO w Dziedzinie Bezpieczeństwa (NSIP), przypisanych Ministrowi Obrony Narodowej.
4. Zadania z zakresu budowy, modernizacji i utrzymania infrastruktury obronnej, w tym stanowisk dowodzenia zarówno całym systemem obronnym, jak i obroną realizowaną przez poszczególne RSZ.
5. Współdziałanie z organami administracji państwowej i samorządowej, głównie w zakresie zarządzania nieruchomościami względnie gospodarowania nimi, ochrony środowiska, gospodarki komunalnej, energetycznej, remontów i inwestycji.
6. Współdziałanie z pozamilitarnymi ogniwami obronnymi w zakresie powinności poszczególnych podmiotów paramilitarnych w zakresie zabezpieczenia instytucji obronnych dla sił własnych i wojsk wsparcia.
7. Współdziałanie z odpowiednimi komórkami Kwatery Głównej NATO, głównie w zakresie realizacji i finansowania programu inwestycji (NSIP), a także eksploatacji obiektów będących w dyspozycji NATO.

HNS ma kluczowy wpływ na zdolność działania wszystkich rodzajów i kategorii

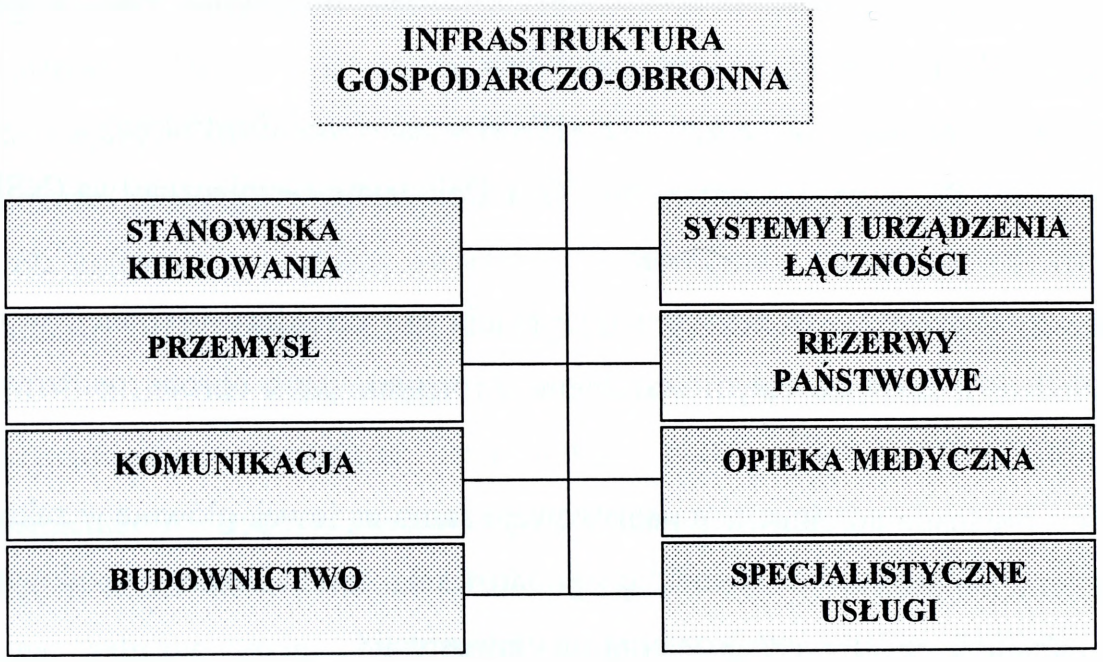
---

[409] L .Giermakowski, *Infrastruktura techniczno – ekonomiczna...*, op. cit., s. 61.
[410] H. Mokrzyszczak, *Logistyka. Podstawy procesów logistycznych*, Wydawnictwo WIG, Białystok 1998, s. 32.

wojsk, które uwzględniają wymagania operacyjne NATO, przyczyniają się do ochrony sił oraz **zapewniają potrzebne wsparcie logistyczne i infrastrukturę dla ich przyjęcia, przesunięć i użycia**[411].

Na gospodarce obronnej, jako gospodarczo-obronnym ogniwie sytemu obrony państwa, spoczywa obowiązek tworzenia bazy zaopatrzeniowej na potrzeby sił zbrojnych oraz zapewnienia żywotności szeroko pojętej **infrastruktury technicznej kraju**, mającej wpływ na wykonanie zadań obronnych[412]. Tworzą ją wszystkie działy i resorty gospodarki narodowej podległe różnym szczeblom administracji państwowej i samorządowej oraz zakłady produkcyjno-usługowe podległe osobom fizycznym i podmiotom nieuspołecznionym[413]. Część z nich ze względu na wagę podejmowanych działań obronnych podlega militaryzacji. W części z nich do realizacji zadań związanych z utrzymaniem i **odtwarzaniem infrastruktury** są tworzone zmilitaryzowane, specjalistyczne oddziały[414].

**Schemat 50. Ogólna struktura infrastruktury gospodarczo – obronnej**




Źródło: Opracowanie własne.

NATO utrzymując wojska na możliwie najniższym poziomie gotowości musi bowiem zachować niezbędną swobodę działania i mobilność do czasowego wzmacniania zagrożonych obszarów na terenach Sojuszu. Przejawem troski i zabiegów NATO w przedstawionych

---

[411] E. Przewodzki, P. Górski, *Wybrane problemy planowania strategiczno – obronnego w warunkach członkostwa Rzeczypospolitej Polskiej w sojuszu północnoatlantyckim*, AON, Warszawa 1999, s. 40.
[412] Por. *Gospodarka obronna Polski...*, op. cit., s. 14.
[413] Ibidem, s. 15.
[414] Patrz: Z. Stachowiak, *Polityka gospodarczo-obronna*, AON, Warszawa 1996, s. 35.

kwestiach są uwagi wyłożone w punktach 59 i 60 nowej strategii Sojuszu[415]. Akceptują one duże znaczenie transportu oraz standaryzacji i obniżania kosztów zabezpieczenia logistycznego, w tym **korzystania z infrastruktury państwa - gospodarza**. Przygotowanie **wybranych elementów infrastruktury kraju** do funkcjonowania w okresie zagrożenia i wojny obejmuje planowanie i realizacje potrzeb obronnych formułowanych przez SZ RP oraz organy bezpieczeństwa wewnętrznego[416]. Interesujące podejście do spraw związanych z szeroko pojętą infrastrukturą, znajdziemy w „Strategii bezpieczeństwa narodowego RP[417]". Warto podkreślić ten fakt, bowiem zbieżny jest z poszukiwaniami stanowiącymi przedmiot badań w niniejszej pracy i mającymi odniesienie do rozważań zawartych w dysertacji. W tymże dokumencie określa się misje, zadania, a nawet wymogi operacyjne, jakie stają przed siłami zbrojnymi. Mocno wyeksponowana jest tutaj m.in. potrzeba dyspozycyjności sił i środków realizujących zadania w ramach przyjętych zobowiązań państwa gospodarza oraz stworzenia warunków do obrony i ochrony własnego terytorium. W związku z tym wyodrębniono specjalny punkt poświęcony infrastrukturze. Czytamy w nim m.in.: „Działania na rzecz utrzymania właściwego stanu polskiej infrastruktury są jednym z warunków utrzymania odpowiedniego potencjału obronnego i bezpieczeństwa kraju, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Wymaga to skoordynowanych wysiłków odpowiedzialnych resortów. Wśród priorytetów należy wskazać:

- konieczność zwiększenia w nadchodzących latach wysiłku państwa na rzecz modernizacji infrastruktury transportowej, w tym budowy autostrad i dróg ekspresowych, zrównoważonego rozwoju transportu kolejowego, budowy lotnisk i lądowisk oraz systemu nawigacyjnego, zmiany w strukturze i wielkości przeładunków żeglugi morskiej i śródlądowej oraz lądowo-morskich łańcuchów transportowych i logistycznych;
- działania na rzecz **zabezpieczenia infrastruktury granicznej RP** na odcinkach, które staną się zewnętrzną granicą obszaru Unii Europejskiej;
- do istotnych zadań należy również **stworzenie odpowiedniej liczby ośrodków logistycznych** w pobliżu granic wschodniej i zachodniej oraz w centrum kraju;

---

[415] Ibidem.

[416] T. Kuźma, *Aspekty organizacyjne i prawne realizacji zadań gospodarczo – obronnych (przygotowań obronnych) przez terenowe organy administracji rządowej, samorządowej i podmioty gospodarcze – wybrane problemy*, AON, Warszawa 2000, s. 6.

[417] Teoria i praktyka działania państwa ukierunkowanego na osiągnięcie celów w dziedzinie bezpieczeństwa, ujmowanych w skali ogólnej i mających charakter długofalowy - dziedzina strategii narodowej obejmująca tworzenie, przygotowanie i wykorzystanie potencjału państwa do przeciwdziałania wszelkim zagrożeniom jego bytu i rozwoju, *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2002, s. 73.

- podjęte zostaną wysiłki - wymagające współdziałania odpowiednich resortów i agend - na rzecz **rozwoju nowoczesnej łączności**, w tym sprawnej i bezpiecznej **strategicznej infrastruktury teleinformatycznej** oraz zapewnienia warunków budowy społeczeństwa informacyjnego;
- działania na rzecz rozwoju **nowoczesnej łączności**, wzrostu efektywności funkcjonowania rynku usług teleinformacyjnych, upowszechniania dostępu do informacji i budowy społeczeństwa informacyjnego"[418].

Wydaje się więc, że przyjęcie przez stosowne organy nowej „Strategii bezpieczeństwa narodowego RP" stanowić będzie pożądany impuls do rozstrzygnięć bardziej szczegółowych a dotyczących m. in. wsparcia i zabezpieczenia sił zbrojnych na obszarze RP, bowiem w innej części dokumentu określa się jednoznacznie:

Skuteczność funkcjonowania systemu bezpieczeństwa wymaga, aby poszczególne struktury państwa polskiego wypełniały następujące **funkcje gospodarcze** - zapewniając materialne podstawy realizacji zadań obronnych oraz przetrwanie ludności w warunkach kryzysu i wojny. Podstawowe zadania w tym zakresie obejmują: tworzenie i utrzymywanie rezerw państwowych na potrzeby obronne; zaopatrzenie w artykuły żywnościowe, wodę pitną, produkty naftowe z uwzględnieniem ich możliwej reglamentacji; dostawy energii elektrycznej i surowców energetycznych; **uwzględnienie zadań obronnych w realizacji polityki przestrzennego zagospodarowania kraju; utrzymywanie infrastruktury obronnej; prowadzenie prac badawczo-rozwojowych na rzecz bezpieczeństwa narodowego**; realizacja sojuszniczych inwestycji obronnych oraz wykonywanie zadań na rzecz wsparcia sił sojuszniczych podczas ich działania na terytorium RP"[419].

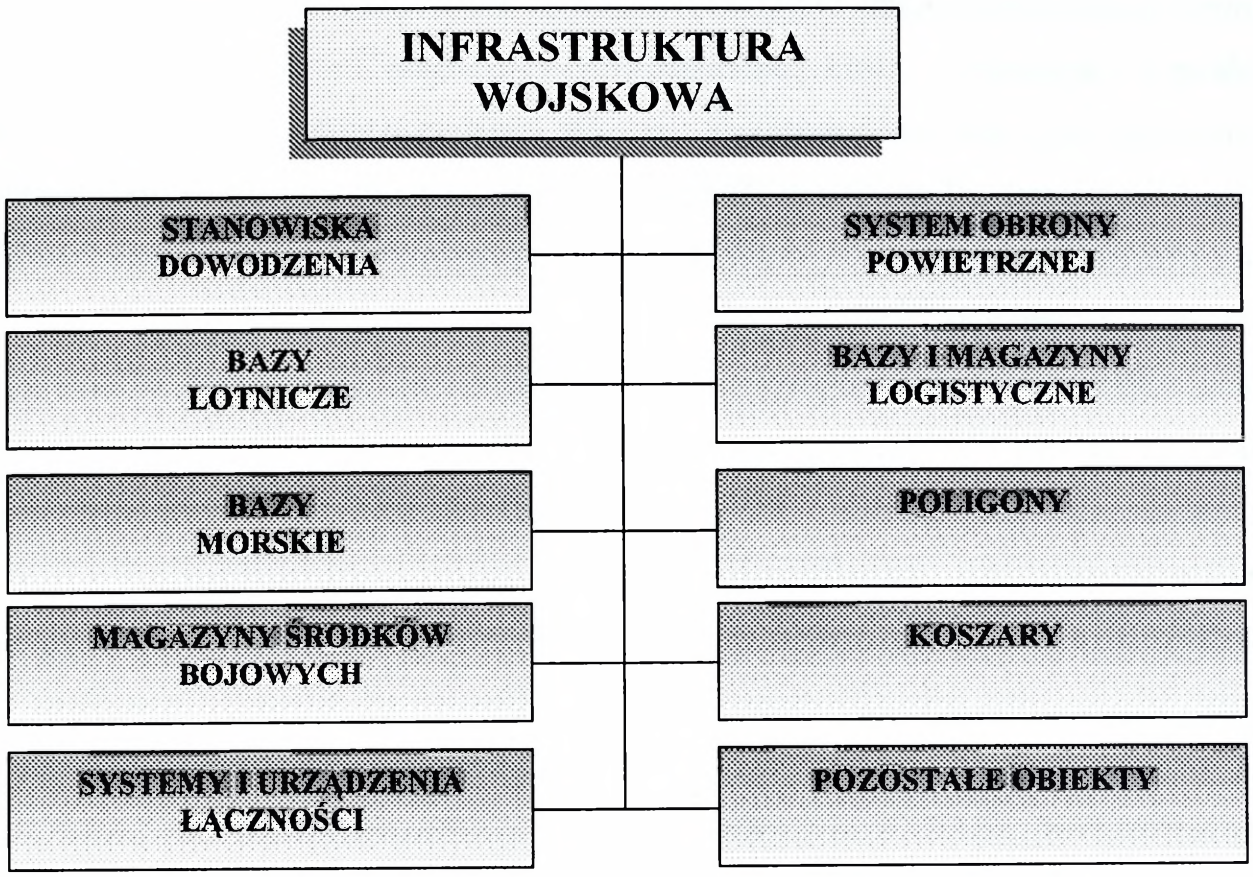
**Na infrastrukturę obronną** składają się oprócz typowo wojskowych – cywilne obiekty i urządzenia infrastruktury technicznej, dostosowane do wykorzystania w warunkach zagrożenia, kryzysu czy wojny. Spośród wielu dziedzin, w których one funkcjonują najłatwiej je wskazać w obszarze transportu, łączności czy służby zdrowia.

**Infrastruktura obronna jest tworzona** ze wszystkich stałych urządzeń służących do zapewnienia gotowości bojowej wojsk. **Obejmują one** głównie obiekty budownictwa wojskowego zabezpieczającego potrzeby w zakresie dowodzenia, zakwaterowania i przewozu wojsk lub ładunków.

---

[418] *„Strategia bezpieczeństwa narodowego RP"*, MSZ, Warszawa 2003.
[419] Ibidem.

**Schemat 51. Ogólna struktura infrastruktury wojskowej**




Źródło: J. Flis, *Strategiczne uwarunkowania wsparcia i zabezpieczenia sił zbrojnych na terytorium RP w warunkach członkowstwa polski w NATO*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2003, załącznik 17.

Do **głównych elementów infrastruktury** zalicza się:

- urządzenia ogólnowojskowe (budynki koszarowe, sztabowe, magazyny, urządzenia szkoleniowe, zaopatrzeniowe i usługowe, składnice i magazyny, poligony i place ćwiczeń);
- urządzenia specjalistycznego przeznaczenia służące kierowaniu i prowadzeniu działań bojowych (lotniska, bazy morskie, wyrzutnie rakiet, stacje radarowe, węzły łączności, składnice, stanowiska dowodzenia);
- urządzenia publiczne gospodarki narodowej służące potrzebom wojska i obejmujące obiekty i urządzenia komunikacyjne (transport, łączność, energetyka).

Podczas omawiania związków gospodarki z obronnością należy zauważyć systemową rolę logistyki w procesie wsparcia działań państwa - gospodarza. Ważne jest przedstawienie jej różnorodnych funkcji, które razem tworzą pojęcie wsparcia logistycznego[420].

Funkcja dotycząca **infrastruktury obejmuje** wszelkie przedsięwzięcia związane z pozyskiwaniem lub budową obiektów oraz ich użytkowaniem. Z punktu widzenia

[420] J. Płaczek, *Podstawowe elementy teorii...*, op. cit., s. 128.

finansowego jest najszerszą funkcją logistyczną, która wymaga najwyższych nakładów w warunkach koalicyjnych działań NATO.

**Zasada wykorzystywania infrastruktury cywilnej**[421] dotyczy rozpoznania i wcześniejszego przygotowania cywilnych obiektów logistycznych (zakładów, warsztatów, szpitali itp.) dla potrzeb sił zbrojnych. Wiążą się z tym problemy prawno-administracyjne i finansowe. Przedstawiona zasada dotycząca wykorzystania infrastruktury ma charakter ponadczasowy i uniwersalny[422].

Otoczeniem zewnętrznym dla systemu logistycznego wojsk walczących, w których on funkcjonuje są: system logistyczny przełożonego, systemy logistyczne sąsiadów, wojskowe stacjonarne źródła zaopatrzenia, **terenowa infrastruktura techniczna, terenowa infrastruktura medyczna**, świadczenia rzeczowe i osobiste, zdobycz wojenna i inne systemy. Z kolei poszczególne podsystemy połączone są ze sobą relacjami wynikającymi z łączącego ich związku przyczynowego (więzi współdziałania), ponieważ wszystkie one realizują wspólne zadanie, którym jest **zapewnienie ciągłości wsparcia logistycznego wojskom walczącym**.

**Funkcjonujący dotychczas w Polsce** system łączności **jest mało spójny i podzielony na szereg podsystemów pozostających w gestii poszczególnych resortów (obrony narodowej, spraw wewnętrznych i administracji, spraw zagranicznych), co utrudnia obieg informacji. Dotychczasowe prace na rzecz rozbudowy i modernizacji infrastruktury łącznościowej ściśle związane z rozwojem telekomunikacji koncentrowały się głównie na łączności międzynarodowej i międzymiastowej.**

Ustawa z dnia 25 maja 2001 r. o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu SZ RP w latach 2001-2006[423] określa kierunki przebudowy i modernizacji technicznej SZ, **modernizację oraz poprawę stanu technicznego infrastruktury wojskowej**, a także przekazanie Agencji Mienia Wojskowego **zbędnej dla Sił Zbrojnych infrastruktury wojskowej**.

Przedstawiając aspekty wsparcia wojsk sojuszniczych na terenie Polski należy wymienić znaczące w tym procesie szkolenia poligonowe. Jednym z placów ćwiczeń jest poligon Drawski należący do największych centrów szkolenia wojsk w Europie. Pojemność szkoleniowa poligonu gwarantuje jednoczesne szkolenie oddziałów i pododdziałów dywizji

---

[421] E. Chylak, *Logistyka w strategii wojskowej*, WAT, Warszawa 1994, s. 28.
[422] M. Wasylko, *Zasady logistyki jako determinanty efektywności procesów gospodarczych*, AON, Warszawa 1997, s. 35.
[423] Ustawa z dnia 25 maja 2001 r. *o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006*, DzU 2001, Nr 76, poz. 804.

zmechanizowanej oraz zgrupowań specjalistycznych. Od roku 1996 na obiektach Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych szkolą się wojska NATO[424].

**Stacjonarny System Łączności SZ RP** składa się z Garnizonowych Węzłów Łączności (GWŁ) i Węzłów Łączności (WŁ) jednostek wojskowych połączonych, liniami łączności, dzierżawionymi od publicznych operatorów telekomunikacyjnych. W ramach realizacji celów dla Sił Zbrojnych modernizowana jest lotniskowa infrastruktura telekomunikacyjna i systemy teleinformatyczne na potrzeby baz materiałowych (stan realizacji 35 %, natomiast pełna realizacja planowana jest do końca 2005 r.). Dowiązanie do cyfrowej sieci teletransmisyjnej kraju wszystkich węzłów łączności wykonujących zadania na potrzeby jednostek wojskowych, sztabów (WSzW, WKU), rejonowych baz materiałowych i składów planowane jest do końca 2012 roku. Rozmieszczenie na terenie kraju GWŁ i WŁ SZ RP jest nierównomierne. Dlatego też przy planowaniu systemu łączności na potrzeby HNS brane są pod uwagę również węzły telekomunikacyjne operatorów publicznych jako węzły dostępowe do systemu telekomunikacyjnego kraju.

Zakres udziału **infrastruktury telekomunikacyjnej państwa** (w tym operatorów publicznych oraz wojskowego systemu telekomunikacyjnego) w realizacji zadań HNS dotyczy przede wszystkim przygotowania stacjonarnych obiektów telekomunikacyjnych (punktów dostępu do cyfrowej sieci telekomunikacyjnej kraju) do wymagań stawianych przez siły zbrojne z uwzględnieniem standardów NATO.

Głównym parametrem określającym możliwość wykorzystania infrastruktury operatorów telekomunikacyjnych na potrzeby HNS jest dostęp do tej infrastruktury.

Aktualnie na obszarze kraju na potrzeby HNS możliwe jest wykorzystanie infrastruktury operatorów telekomunikacyjnych których sieć teletransmisyjna ma zasięg krajowy jak również operatorów którzy świadczą usługi telekomunikacyjne o zasięgu regionalnym lub lokalnym. Główni operatorzy telekomunikacyjni których sieć telekomunikacyjna obejmuje obszar całego kraju to: TP S.A., TEL - ENERGO, PKP.

Osiągnięcie zdolności do realizacji obowiązku HNS będzie zapewne procesem długotrwałym, wymagającym wysiłków wszystkich struktur i instytucji państwa, wymuszającym zaangażowanie na wielu poziomach zarządzania obronnością i w wielu jej obszarach. Strategia bezpieczeństwa RP omawiając kwestię procesu integracji Polski z Sojuszem Północnoatlantyckim podkreśla kompleksowość i wieloaspektowość procesu, co

---

[424] Zob. W. Woś, *Korzystanie z infrastruktury i terenów cywilnych przez wojska NATO*, „Wiedza Obronna" 3(198), 2001, s. 95.

odnosi się także do przygotowań w zakresie obowiązku HNS[425]. Powinny objąć działania w sferze koncepcyjnej, prawnej, stosunków cywilno-wojskowych, organizacyjnej, ekonomiczno-finansowej i technicznej. Ostatnia dotyczy rozbudowy i przygotowania infrastruktury wojskowej i cywilnej niezbędnej do przyjęcia i wsparcia na terytorium kraju wojsk NATO w szczególności punktów przyjęcia wojsk – stacji kolejowych, lotnisk i portów.

**Krajowa infrastruktura** jest w przeważającej części cyfrowa jednak w wielu rejonach kraju (szczególnie w rejonie północno-wschodnim) funkcjonują jeszcze systemy analogowe. Na terenie kraju funkcjonuje dobrze rozbudowana infrastruktura telekomunikacyjna operatorów telefonii komórkowej GSM (ERA, PLUS, IDEA). Sieci telefonii komórkowej pokrywają swoim zasięgiem około 97 % obszaru kraju. Na potrzeby połączeń teletransmisyjnych pomiędzy stacjami bazowymi wykorzystywane są kablowe sieci światłowodowe i osie radioliniowe. Dostęp do systemu teletransmisyjnego operatorów GSM jest utrudniony ponieważ w większości przypadków urządzenia teletransmisyjne (radiolinie, multipleksery, cyfrowe stacje teletransmisyjne) umieszczone są na wieżach antenowych. Możliwe jest natomiast abonenckie wykorzystanie systemu telefonii komórkowej. W przypadku wszystkich operatorów wskazane jest przygotowanie punktów dostępowych do zasobów teletransmisyjnych i komutacyjnych umożliwiających odbiór łączy przez mobilne wojskowe aparatownie łączności (w NATO funkcjonuje specjalna instytucja, która zajmuje się rozbudową i eksploatacją obiektów, urządzeń i instalacji niezbędnych do zabezpieczenia i wsparcia działań wojsk sojuszniczych. Jest nią Departament Infrastruktury, Logistyki i Planowania Działań Cywilnych w Sytuacjach Nadzwyczajnych).

**W celu rozbudowy oraz modernizacji obiektów i urządzeń niezbędnych** siłom zbrojnym, zwłaszcza wyższym dowództwom do prowadzenia ćwiczeń i operacyjnego użycia podległych im wojsk, stworzono niegdyś specjalny Program Wspólnej Infrastruktury NATO zastąpiony w 1993 roku **przez Program Inwestycji na rzecz Bezpieczeństwa NATO** -NSIP.

**Celem NSIP jest** stworzenie infrastruktury spełniającej minimalne wymagania wojskowe (MMR – Minimum Military Requirements), która umożliwi Strategicznym Dowództwom NATO (SCs – Strategic Commands) osiągnięcie zdolności operacyjnej, określonej wymaganiami wojskowych (MR – Military Requirements) poprzez wspólne finansowanie projektów inwestycyjnych wspomagających wojskową strukturę NATO, które to projekty obejmują instalacje i urządzenia wykraczające poza to, co jest zapewnione przez szczebel narodowy.

---

[425] *Strategia bezpieczeństwa...*, op. cit., p. 3.2.2.

Efektem realizacji programu NSIP jest wspólna infrastruktura którą źródła NATO definiują jako: „infrastrukturę rozbudowaną na wniosek wysokich dowództw NATO (MNCs – NATO Commands), przy ścisłej współpracy z władzami wojskowymi danego kraju członkowskiego, przeznaczoną do zabezpieczenia potrzeb szkolenia wojsk oddanych do dyspozycji Sojuszu i do ich operacyjnego użycia w czasie wojny"[426]. W ramach programu NSIP realizowane są na zasadzie współfinansowania przez państwa członkowskie Sojuszu, tylko te zamierzenia, które swym zakresem wykraczają poza narodowe potrzeby obronne poszczególnego państwa. Środki finansowe na realizację programu pochodzą z funduszu NSIP, tworzonego ze składek wnoszonych przez państwa członkowskie. W Polsce środki ze składkę planowane są w budżecie MON i wynoszą 2,48 % nakładów NATO w tej dziedzinie.

W praktyce finansowanie realizacji programu NSIP odbywa się w formie wzajemnych rozliczeń pomiędzy państwami uczestnikami (tzw. zasada clearingu).

Troską władz polskich powinno być wynegocjowanie jak największej liczby projektów, które celowo jest realizować na terytorium RP w ramach NSIP. Równie ważne jest wskazanie (utworzenie) instytucji która w sposób kompetentny współdziałać będzie z instytucjami NATO w dziedzinie inwestycji i sprawnie realizować je na terytorium Polski.

### 3.2.2. HNS jako element przygotowań i działania układu pozamilitarnego

Planowanie cywilne na wypadek sytuacji nadzwyczajnych nie jest typową działalnością logistyczną, lecz nie mniej ważną i pozostającą z nią w ścisłym powiązaniu. W nowej koncepcji strategicznej Sojuszu idea wykorzystania zasobów cywilnych na wypadek zagrożenia przechodzi zasadnicze zmiany, zmierzające do zwiększenia jego rangi w całościowej działalności logistycznej na rzecz wojsk NATO[427]. Większe znaczenie nadaje się tym działaniom w okresie zagrożenia oraz wsparcia wojsk przez sektor cywilny, szczególnie w zakresie koordynacji wykorzystania cywilnych szlaków transportowych oraz planowania mobilizacyjnego w przemyśle. **Cywilne planowanie na czas stanów nadzwyczajnych** (Civil Emergency Planning – **CEP**) jest zasadniczo związane z ochroną i pomocą dla lokalnej ludności, zwykle w kontekście klęsk żywiołowych, katastrof lub wojny, a w niektórych okolicznościach obejmuje koordynację pomocy władz narodowych dla sił NATO. Choć nie jest ściśle związana z logistyką, to wywiera jednak określony wpływ na

---

[426] *AAP-6*..., op. cit.

[427] Mimo, że planowanie cywilne jest odpowiedzialnością krajową i zasoby cywilne pozostają pod kontrola narodową, uznano, ze plany indywidualnych państw będą bardziej efektywne, jeśli będą koordynowane w kierunku osiągnięcia wspólnego celu, [w:] „Wojsko i Wychowanie", 3/99, s. 107.

planowanie logistyczne. Zajmuje się głównie: zachowaniem kierowania funkcjonowaniem państwa, utrzymaniem bezpieczeństwa i porządku, mobilizacją gospodarki i wykorzystaniem zasobów narodowych (m.in. energii, systemów transportu, możliwości produkcyjnych, zasobów i rezerw surowców i żywności itp.). Także ochroną ludności i ratownictwem.

Z organami CEP **uzgadnia się (bilansuje) możliwości wykorzystania zasobów cywilnych dla potrzeb HNS**. Wieloletnie doświadczenie naszych sojuszników dowodzi, że część zadań logistycznych może być skutecznie realizowana na obszarze działań przez specjalistyczne przedsiębiorstwa i organizacje cywilne, wykorzystujące miejscową siłę roboczą, stacjonarną infrastrukturę i występujące środki materiałowe[428]. **Szczególnie szerokie możliwości korzystania z zasobów cywilnych wystąpią w czasie przemieszczania i rozmieszczania wojsk** w rejonach wyjściowych i odtwarzania gotowości, mniejsze natomiast w trakcie działań, zwłaszcza bojowych. Powodują określone zagrożenia dla bezpieczeństwa cywilnych kontrahentów, co należy mieć zawsze na uwadze. W określonych sytuacjach może, więc być potrzebne wydzielenie specjalnych sił wojskowych do ochrony i obrony wykorzystywanych w ramach HNS cywilnych sił, zasobów i obiektów (urządzeń) infrastruktury[429]. Nie bez znaczenia jest też przygotowanie środków technicznych służących do alarmowania i powiadamiania ludności o grożącym niebezpieczeństwie oraz oddziałów samoobrony i ratownictwa technicznego. Istotne jest także posiadanie ogólnodostępnych ujęć wody dla ludności.

W logistyce NATO występuje wymóg **wykorzystywania zasobów miejscowych**, które opiera się na trzech założeniach:

1. Potrzeby i możliwości zasobów wojskowych i cywilnych powinny być zbilansowane. **Za wykorzystaniem sił i środków cywilnych muszą przemawiać określone korzyści**;
2. **Korzystanie z zasobów cywilnych musi być legalne**, tzn. oparte na prawie państwa przyjmującego. Jego ustawodawstwo powinno uregulować realizację świadczeń osobistych i rzeczowych na korzyść wojsk sojuszniczych od chwili ich przybycia;
3. **Zasoby cywilne i wojskowe wykorzystuje się łącznie, gdyż mają one charakter komplementarny i uzupełniają się nawzajem,** zwiększając możliwości wspieranych wojsk. Zakres korzystania przez wojska z świadczeń cywilnych uzależniony będzie przede wszystkim gwarancją (pewnością) ich uzyskania.

W NATO **działalność sektora cywilnego** (układu pozamilitarnego) określana jest jako planowanie cywilne, którego zadaniem jest zagwarantowanie odpowiedniej zdolności

---

[428] Zob. H. Szafran, *Wsparcie pobytu...*, op. cit., s. 24.
[429] *Gospodarka obronna Polski. Stan obecny i perspektywy...*, op. cit., s. 35.

całego sektora cywilnego państwa do podjęcia planowego i zorganizowanego działania w przypadku zagrożenia klęską, katastrofą lub wojną. Stosowane w Polsce określenie - układ pozamilitarny - nie oddaje rzeczywistej jakości ról i funkcji, jakie spełniają cywilne (niemilitarne) podmioty prawa państwowego, na które poza sektorem państwowym (rządowym) składają się prywatne podmioty gospodarcze oraz podmioty tzw. trzeciego sektora - organizacje pozarządowe i samoorganizujące się społeczeństwo. Chodzi tu zarówno o działania dyplomatyczne, jak i gospodarcze, jako środki polityki, jak i o cywilne wsparcie dla logistyki NATO. Cywilne środki transportu, paliwa, żywność, środki medyczne i artykuły sanitarne, artykuły przemysłowe i wiele innych asortymentów stanowi **przedmiot zainteresowania sojuszników** w trakcie wykonywania różnego typu misji i zadań. **Obszar cywilnego wsparcia** obejmuje jednak nie tylko sferę logistyki. To także kwestie jurysdykcji karnej, ochrony ludności, wymiany informacji, kwestie ochrony, zabezpieczenia medialnego i szereg innych przedsięwzięć. **Współpraca cywilno - wojskowa jest wzajemnie zależna** - władze cywilne coraz częściej potrzebują środków wojskowych, z drugiej strony dla operacji militarnych ogromne znaczenie ma wsparcie cywilne, jak np.: logistyka, komunikacja, wsparcie medyczne i poparcie społeczne[430]. Zgodnie z założeniami logistyki NATO wsparcie dla sojuszników realizuje się głównie siłami wojskowymi, z wykorzystaniem zasobów wojskowych a także cywilnych.

Ciekawą i nietypową interpretację dotyczącą zaopatrywania Sił Zbrojnych znajdzie Czytelnik u W. Stankiewicza[431]. Według niego „Interesujące i w moim przekonaniu oryginalne tezy znalazły się w rozważaniach na temat zaopatrywania sił zbrojnych w niematerialne czynniki wytwórcze. Kirchoff mówił o następujących źródłach tego zaopatrywania: przyroda, dostarczająca energii i praw natury; praca ludzka i związany z nią kapitał ludzki (...). Praca ludzka ma ogromne znaczenie, jako element wysoce twórczy, elastyczny i zdolny podejmować wyzwania wcześniej nie znane (...). Kirchoff wskazuje na istotny fakt posiadania w siłach zbrojnych wewnętrznego źródła zaopatrywania w postaci pomocniczych zakładów, jakimi są instytucje szkolnictwa wojskowego, placówki prawnicze i ośrodki badawcze".

**Udział sektora cywilnego w realizacji zadań HNS** stanowi przedmiot troski władz politycznych wszystkich krajów Sojuszu Północnoatlantyckiego, stanowiąc znaczącą część całokształtu działań cywilnych w obszarze bezpieczeństwa sojuszniczego i narodowego. Jednostki organizacyjne resortu obrony narodowej mogą podejmować współpracę ze

---

[430] *Koncepcja Strategiczna Sojuszu...*, op. cit.
[431] W. Stankiewicz, *Günter Kirchoff i nowe ujęcie ekonomiki wojskowej*, AON, Warszawa 2002, s. 22.

stowarzyszeniami, które prowadzą statutową działalność związaną bezpośrednio z obronnością kraju[432]. Użycie zasobów cywilnych wiąże się bowiem z angażowaniem gospodarki gospodarza (niekiedy z jej mobilizacją) i jest łatwo dostępne raczej w rejonach uprzemysłowionych, przy czym sięganie do cywilnych źródeł zasilania pozwala utrzymywać nienaruszone zasoby własne wojska i obniżać koszty podejmowanych działań[433]. Funkcje, jakie ma do spełnienia sektor cywilny jako element przygotowań oraz działań układu pozamilitarnego w ramach wsparcia działań państwa – gospodarza polegają na zapewnieniu warunków dla zapobiegania i przeciwstawienia się wszelkim zagrożeniom godzącym w interes narodowy i sojuszniczy. Główne zadania sektora cywilnego (pozamilitarnego) polegają na:

- zapewnieniu ochrony ludności cywilnej w sytuacjach kryzysowych, w tym wojny;
- zapewnieniu zdolności społeczeństwa do przeciwstawienia się zagrożeniom czasu pokoju, kryzysu, wojny oraz wyzwaniom współczesnego świata;
- zapewnieniu możliwego do zaakceptowania poziomu życia społecznego oraz właściwego funkcjonowania systemu gospodarki obronnej państwa w okresie kryzysu;
- zagwarantowaniu ciągłości funkcjonowania istotnych instytucji państwa (organów władzy i administracji, ważnych obiektów gospodarczych i użyteczności publicznej) w okresie kryzysu i wojny;
- wspieraniu pomocy humanitarnej oraz operacji sił zbrojnych państw sojuszniczych działających na terytorium naszego kraju w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Problematyka HNS w Polsce w wymiarze cywilnym wymaga pilnej instytucjonalizacji, będącej wynikiem działań prawno - organizacyjnych w skali kraju i poszczególnych działów administracji rządowej.

### 3.2.3. Administracja rządowa i samorządowa a RBM w procesie wsparcia działań państwa – gospodarza

Zbadanie problematyki związanej z udziałem sektora cywilnego w Polsce w realizacji zadań HNS stanowi jedno z kluczowych zadań badawczych, służących **określeniu roli i zadań administracji państwowej** w całokształcie realizowanych przez państwo funkcji (misji) HNS na obszarze Polski. **Rola i zadania organizacji rządowej i samorządowej w zakresie udzielenia wsparcia** będą uzależnione od charakteru i rodzaju potrzeb, które mogą

---

[432] K. Korzecki, E. Kabala, J. Trusz, *Szkolenie obronne w układzie pozamilitarnym*, AON, Departament Sytemu Obronnego, MON, Warszawa 1994, s. 43.
[433] H. Szafran, *Relacje cywilno wojskowe...*, op. cit., s. 89.

zgłaszać wojska NATO w związku z realizowanymi przez nie przedsięwzięciami (działaniami)[434].

Minister Obrony Narodowej sprawuje wiodącą rolę w stosunku do administracji w zakresie realizacji zadań obronnych. Bezpośrednio odpowiada również za realizację zadań obronnych realizowanych przez administrację wojskową. Zgodnie z ustawą o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej dowódcy okręgów wojskowych, szefowie wojewódzkich sztabów wojskowych i wojskowi komendanci uzupełnień są terenowymi organami wykonawczymi ministra właściwego do spraw obrony narodowej w sprawach operacyjno-obronnych i administracji.

Za organizację procesu wsparcia działań państwa – gospodarza odpowiedzialność ponoszą narodowe kierownictwa sił zbrojnych zrzeszonych państw[435].

W kwietniu 1999 roku Rada Północnoatlantycka przyjęła Koncepcję Strategiczną Sojuszu, w której ogromne znaczenie mają związki między siłami Sojuszu i lokalnymi władzami cywilnymi (zarówno rządowymi, jak i pozarządowymi).

**Współpraca administracji wojskowej (TOAW) z administracją rządową i samorządem terytorialnym oraz podmiotami gospodarczymi** winna być oparta o spójne prawo i zdrowe zasady finansowania działań tych podmiotów. Winna ona być zorganizowana na poszczególnych szczeblach, stosownie do kompetencji organizacji terytorialnej.

Do zakresu działania innych ministrów w zakresie przygotowania wsparcia należy:

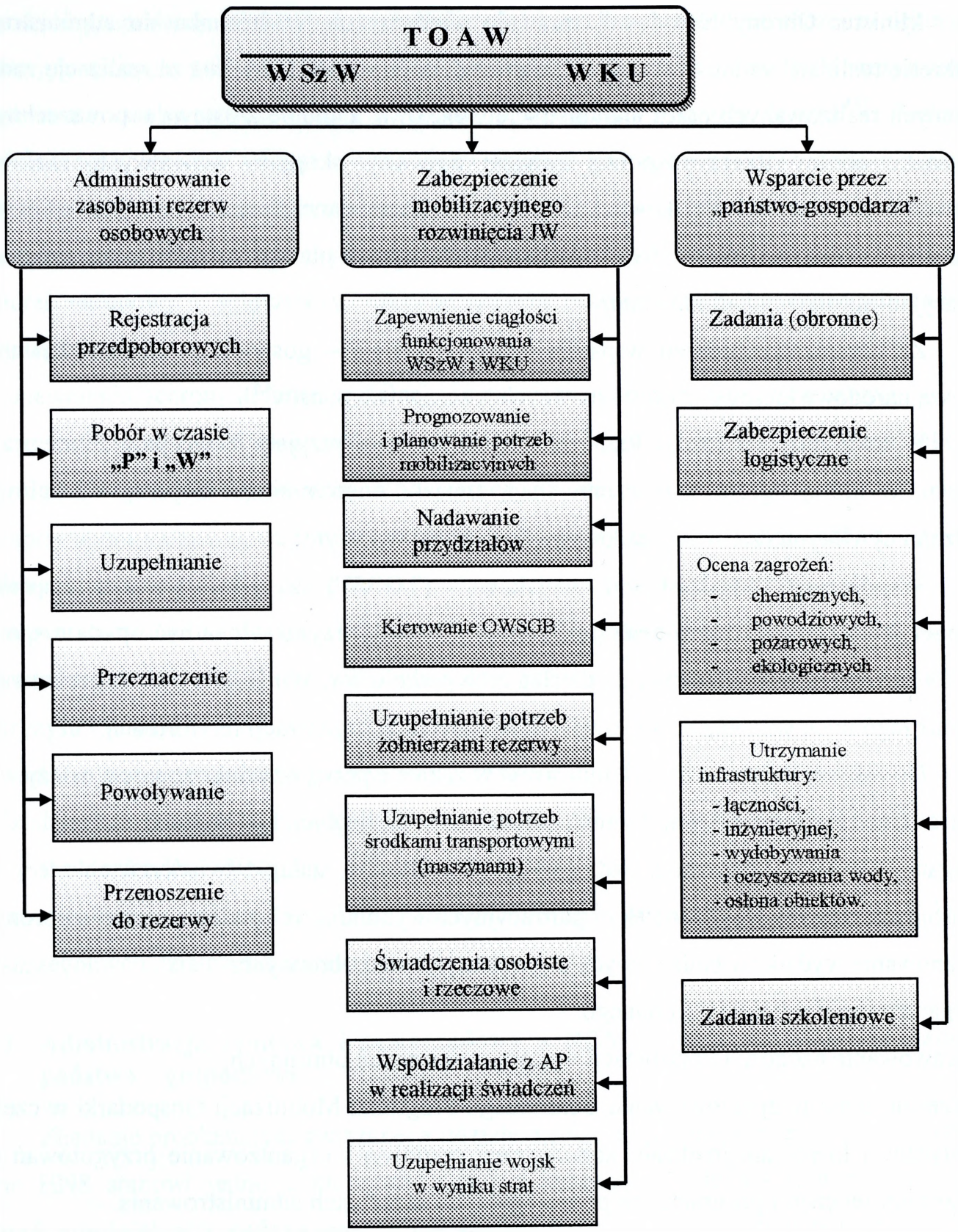
- określanie zasad wykonywania zadań obronnych w podległych im urzędach;
- organizowanie wykonywania zadań w zakresie dostaw, usług i świadczeń na rzecz sił zbrojnych oraz innych jednostek organizacyjnych wykonujących zadania na rzecz obrony;
- planowanie wydatków budżetowych na realizację zadań obronnych;
- organizowanie szkolenia obronnego;
- sprawowanie nadzoru i koordynacji wykonywania zadań obronnych;
- uczestniczenie w opracowywaniu Centralnego Programu Mobilizacji Gospodarki w części dotyczącej kierowanego działu administracji rządowej i organizowanie przygotowań do realizacji tej części programu, na poszczególnych szczeblach administrowania.

---

[434] W. Kitler, H. Szafran, *Wsparcie cywilne sił zbrojnych*, [w:] *Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP*, pod red. naukową W. Kitlera, AON, Warszawa 2001, s. 83.

[435] Szerzej na temat zagrożeń w aspekcie konfliktów zbrojnych: J. Ludwiczak, S. Wilczkowiak, *Nadzwyczajne zagrożenia środowiska. Zadania administracji rządowej i samorządowej w zakresie profilaktyki ratownictwa i likwidacji ich skutków*, AON, Warszawa 2001, s. 42-48.

**Schemat 52. Zakres działań administracji wojskowej**




Źródło: J. Flis, *Strategiczne uwarunkowania wsparcia i zabezpieczenia sił zbrojnych na terytorium RP w warunkach członkowstwa polski w NATO*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2003, załącznik 37.

Zmiany strukturalne i kompetencyjne w sferze administracji rządowej i samorządowej w ciągu ostatnich lat pociągnęły za sobą zmniejszenie bezpośredniego wpływu większości ministrów na przygotowania obronne przy równoczesnym wzroście roli wojewodów jako

głównych kreatorów działań obronnych na obszarze województwa. Dotyczy to również władz samorządowych na poziomie powiatu i gminy, gdzie starosta, wójt, burmistrz (prezydent miasta) jest głównym kierownikiem planowania realizacji zadań obronnych i kryzysowych.

Do podstawowych świadczeń, **które mogą być zabezpieczone przez administrację samorządową** można zaliczyć: transport kolejowy i samochodowy (przewozy); prace załadunkowe i wyładunkowe w portach morskich, na lotniskach i stacjach kolejowych; tworzenie składów i magazynów; obsługę, ewakuację techniczną i remonty pojazdów samochodowych i niektórych urządzeń; udostępnianie terenów i obiektów infrastruktury cywilnej na rozmieszczenie wojsk i urządzeń oraz do parkowania pojazdów; udostępnienie urządzeń i linii telekomunikacyjnych oraz automatycznego przetwarzania danych; usługi socjalno-bytowe (żywienie, łaźnie, pralnie), komunalne (wywóz śmieci i oczyszczanie ścieków) oraz kulturalno-rekreacyjne; prace i usługi kwaterunkowo-budowlane; zaopatrzenie w artykuły codziennego użytku (środki konsumpcyjne) - żywność, wodę, energię elektryczną, paliwo, materiały budowlane itp[436].

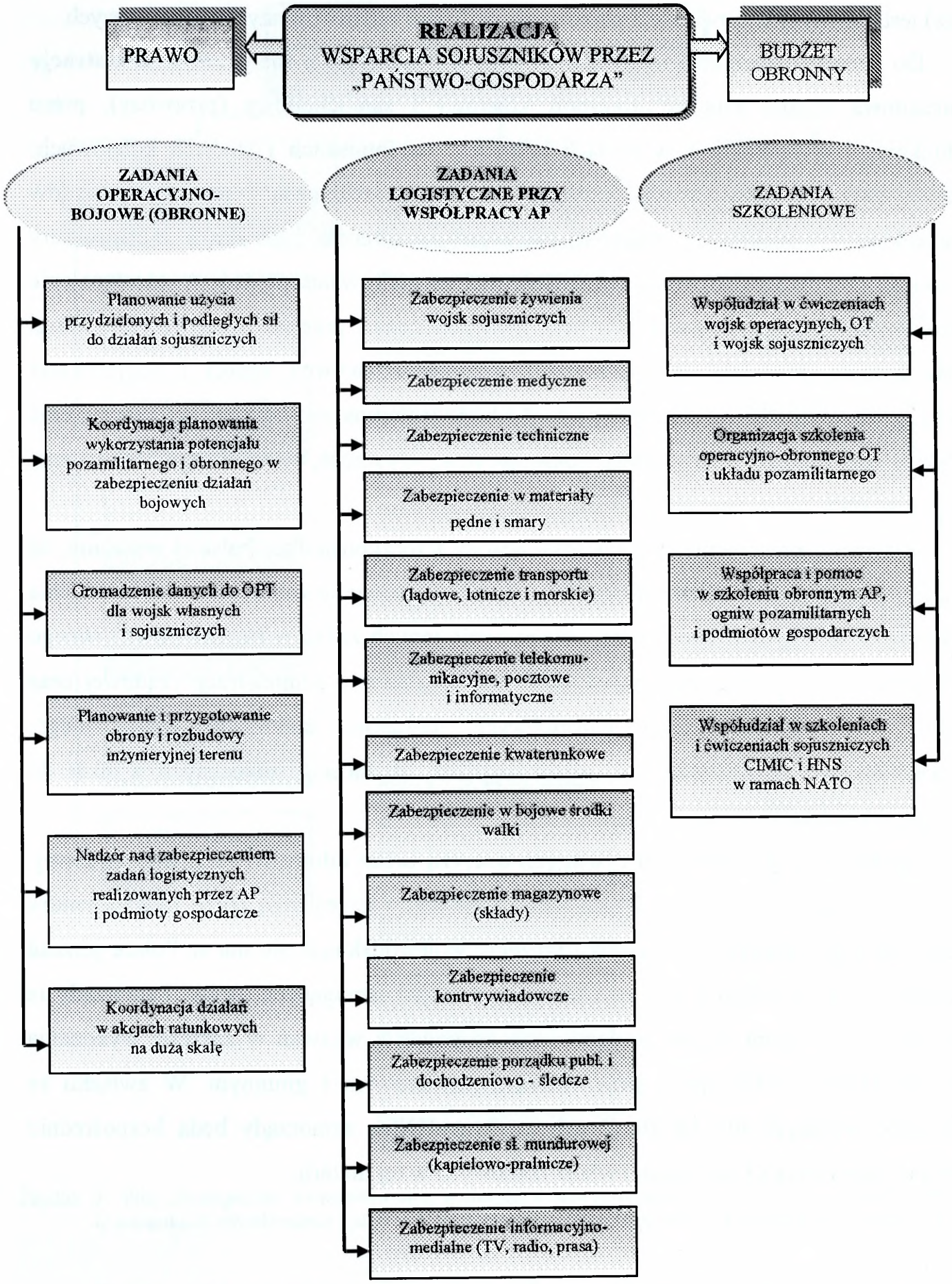
Ustawa o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej wskazuje, że umacnianie obronności Rzeczypospolitej Polskiej, przygotowanie ludności i mienia narodowego na wypadek wojny oraz wykonywanie innych zadań w ramach powszechnego obowiązku obrony należy do wszystkich organów władzy i administracji rządowej oraz innych organów i instytucji państwowych, organów samorządu terytorialnego, przedsiębiorców i innych jednostek organizacyjnych, organizacji społecznych, a także do każdego obywatela[437].

**Zagadnienia przygotowań cywilnych dotyczą także administracji samorządowej**, tak szczebla wojewódzkiego, jak i tych niżej. Samorządy te realizują także zadania natury obronnej, lecz szczególnie w przypadku szczebla wojewódzkiego nie ma w Polsce jeszcze doświadczeń i stosownego prawa wykonawczego do już istniejących ustaw. Samorządy te muszą być także organizacyjne przygotowane do podjęcia wyzwań w zakresie wykonania zadań obronnych o charakterze wojewódzkim, powiatowym i gminnym. W związku ze **wsparciem cywilnym dla sił zbrojnych (w tym HNS)**, samorządy będą bezpośrednio zainteresowane ofertą sił zbrojnych i władz rządowych w tej materii.

---

[436] Zob. H. Szafran, *Wsparcie pobytu i działań...*, op. cit., s. 24.
[437] *Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r.* o powszechnym obowiązku obrony RP, art. 2.

**Schemat 53. Zadania administracji wojskowej w zakresie wsparcia państwa-gospodarza**




Źródło: J. Flis, *Strategiczne uwarunkowania wsparcia i zabezpieczenia sił zbrojnych na terytorium RP w warunkach członkowstwa polski w NATO*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2003, załącznik 38.

**Wojewoda jako przedstawiciel Rady Ministrów** odpowiada za wykonywanie polityki rządu na obszarze województwa. Wojewoda „zapewnia współdziałanie jednostek organizacyjnych administracji rządowej (w tym wojskowej administracji niezespolonej, do której przynależy szef WSzW, dowódcy OW, wojskowi komendanci uzupełnień) i samorządowej działających na obszarze województwa i kieruje ich działalnością w zakresie zapobiegania zagrożeniu życia, zdrowia lub mienia oraz zagrożeniom środowiska, bezpieczeństwa państwa i utrzymania porządku publicznego, ochrony praw obywatelskich, a także zapobiegania klęskom żywiołowym i innym nadzwyczajnym zagrożeniom oraz zwalczania i usuwania ich skutków na zasadach określonych w ustawach", i dalej – „wykonuje i koordynuje zadania w zakresie obronności i bezpieczeństwa państwa, wynikające z odrębnych ustaw. Wojewoda kieruje realizacją zadań obronnych i obroną cywilną na terenie województwa oraz że w zakresie tym wojewodzie są podporządkowane wszystkie jednostki organizacyjne administracji rządowej i samorządowej działające na obszarze województwa oraz inne siły i środki wydzielone do jego dyspozycji i skierowane do wykonywania zadań związanych z obroną państwa i województwa, a także związanych z obroną cywilną". Ogniwem, które koordynuje działania obronne w terenie jest organ samorządu terytorialnego szczebla powiatowego – starosta[438].

Uwzględniając potrzeby obronne **samorząd powiatowy wykonuje zadania dotyczące obronności**, a w szczególności:

- uwzględniać potrzeby obronne w realizacji zadań publicznych powiatu i ich finansowanie;
- wykonywać zadania w zakresie dostaw, usług i innych świadczeń na rzecz obronności państwa wynikające z PMG (planu operacyjnego);
- uczestniczyć w opracowaniu wojewódzkiego PMG (planu operacyjnego);
- współdziałać z organami gmin (wójt, burmistrz, prezydent miasta) oraz komendantami wojskowych komend uzupełnień (WKU) w sprawach dotyczących zapewnienia potrzeb mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk oraz pozamilitarnych ogniw systemu obronnego na jego obszarze;
- planować i realizować przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym przewidziane do wykorzystania w czasie zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa, kryzysu i wojny dla potrzeb Sił Zbrojnych oraz ochrony ludności i mienia, w tym dóbr kultury i ważnej dokumentacji przed skutkami wojny[439].

---

[438] Ustawa *o podziale zadań i kompetencji określonych w ustawach szczególnych pomiędzy organy gminy a organy administracji rządowej oraz o zmianie niektórych ustaw*, DzU 1990, nr 34 poz. 198 ze zmianami.
[439] Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. *o samorządzie powiatowym*, DzU 1998, nr 91, poz. 578.

Podstawowym ogniwem samorządu terytorialnego realizującego zadania obronne oraz czuwającym nad bezpieczeństwem ludności i realizującym zadania w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych na obszarze gminy jest wójt lub burmistrz (prezydent miasta). W realizacji tych zadań ściśle współdziała z organami administracji publicznej niezespolonej.

**Do głównych zadań gminy** w zakresie obronności i zagrożeń niemilitarnych należy:

- przygotowanie organów gminy i jednostek organizacyjnych, w tym podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw) do funkcjonowania w razie zagrożenia, kryzysu i wojny,
- realizacja w trybie natychmiastowym przedsięwzięć na rzecz Sił Zbrojnych, w tym związanych z mobilizacyjnym rozwinięciem JW i jednostek przewidzianych do militaryzacji;
- opracowanie planu świadczeń osobistych i rzeczowych wykonywanych na rzecz obronności,
- wykonywanie przedsięwzięć o charakterze inwestycyjnym przewidzianych do wykorzystania w czasie zagrożenia, kryzysu i wojny na potrzeby ochrony ludności, mienia i dóbr kultury oraz ważnej dokumentacji przed skutkami wojny.

Prace planistyczno-organizacyjne związane z realizacją zadań w zakresie obronności traktuje się jako działalność statutową organów administracji rządowej i samorządowej oraz podmiotów gospodarczych oraz innych jednostek organizacyjnych, finansuje się ze środków własnych przeznaczonych na tę działalność.

**Rola i zadania organów administracji rządowej i samorządowej** w zakresie udzielenia wsparcia uzależnione będą od charakteru i rodzaju potrzeb, które mogą zgłaszać wojska NATO, w związku z realizowanymi przez nie przedsięwzięciami (działaniami).

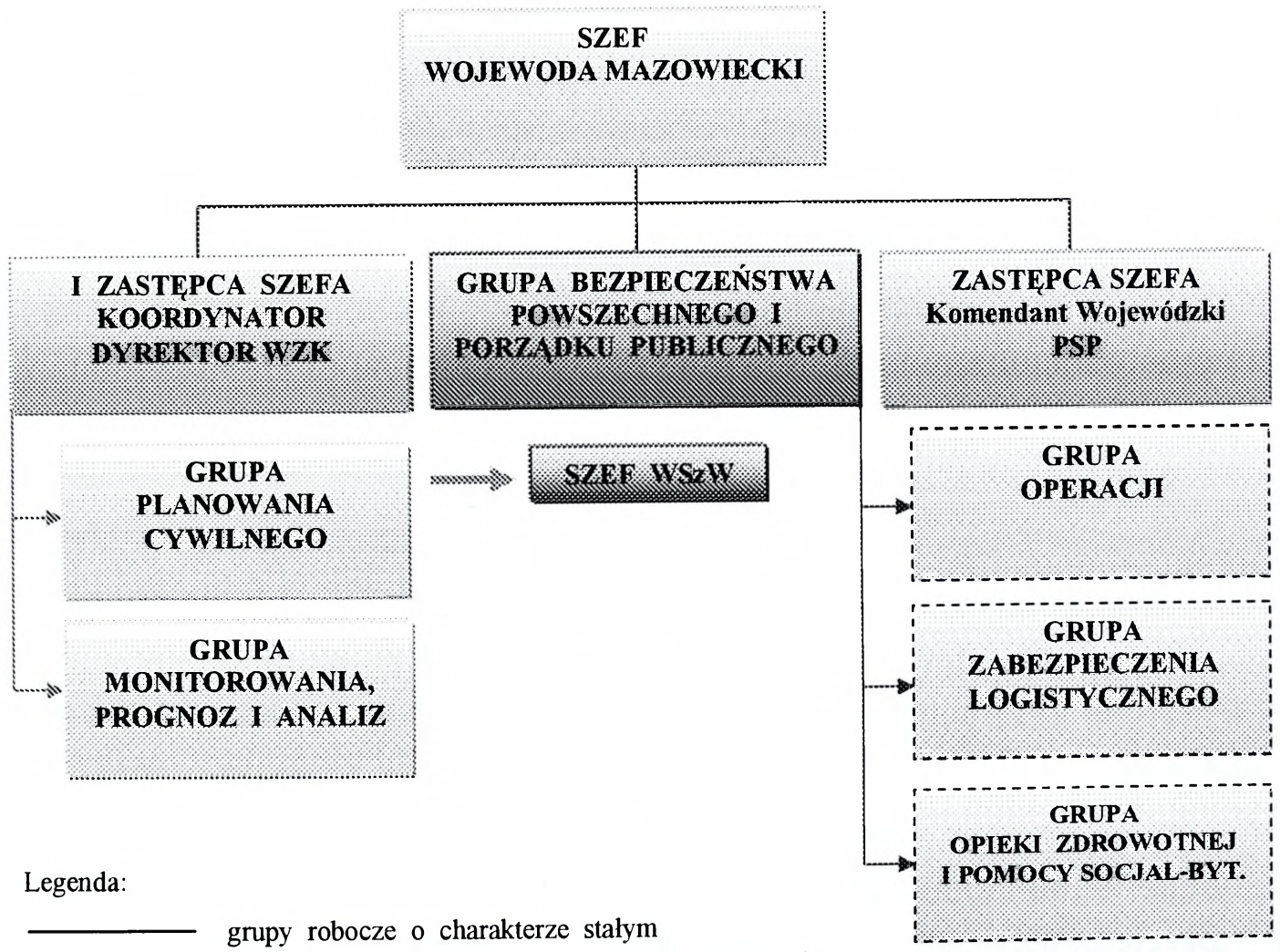
Nie ujmując nic z funkcji planistycznych, organizacyjnych i realizacyjnych na szczeblu centralnym ministrom właściwym w poszczególnych działach administracji rządowej, **główną rolę w realizacji zadań HNS w terenie spełniać będzie wojewoda** – przedstawiciel rady Ministrów w terenie, zwierzchnik administracji rządowej i organ nadzoru nad jednostkami samorządu terytorialnego. Postrzegany on być musi jako organizator i koordynator stosownych przedsięwzięć planistycznych i wykonawczych, także w zakresie dostosowania celów i zadań HNS do miejscowych warunków, animator współdziałania zainteresowanych organów i reprezentant w lokalnych kontaktach oficjalnych z przedstawicielami organów sojuszniczych lub pośredniczących organów polskich sił zbrojnych. Jest to możliwe dzięki organizacyjnemu, finansowemu, osobowemu i kompetencyjnemu zespoleniu administracji wojewódzkiej, co umożliwia m.in. wydzielanie

środków finansowych na zadania zlecane w zakresie obronności (dot. też HNS), a także ewentualne dobrowolne wykonywanie tych zadań w wyniku zawartych porozumień.

Ważną rolę spełniać może samorząd województwa w zakresie wykonywania na rzecz wojsk NATO określonych usług publicznych, także po zawarciu umów z innymi podmiotami. Rzeczowym zakresem zadań można tu objąć przede wszystkim określone w ustawach kompetencje dotyczące:

- udostępnienia dróg wojewódzkich (i części dotychczasowych krajowych; pozostałe – wykorzystywane w ramach HNS znajdują się w gestii krajowej administracji specjalnej oraz samorządów terytorialnych – drogi powiatowe i gminne) i organizacji ruchu po nich;
- korzystania z baz danych wchodzących w skład krajowego systemu informacji o terenie.

**Schemat 54. Struktura Wojewódzkiego Zespołu Reagowania Kryzysowego (na przykładzie województwa mazowieckiego)**




Źródło: Opracowanie własne.

**Samorząd powiatowy** może być głównym wykonawcą publicznych zadań ponadgminnych w zakresie:

- udostępnienia terenów i nieruchomości na czasowe rozmieszczenie sojuszniczych i własnych jednostek wojskowych oraz magazynowanie uzbrojenia, urządzeń i środków materiałowych (tzw. kwaterowanie przejściowe).Należy mieć na względzie uprawnienia przewodniczących zarządów innych jednostek samorządu terytorialnego, dyrektorów regionalnych dyrekcji lasów państwowych, prezesa Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa oraz innych osób fizycznych i prawnych będących właścicielami nieruchomości;
- wykorzystania powiatowych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej;
- zapewnienia ochrony przeciwpożarowej, kontroli przestrzegania przez sojuszników przepisów o ochronie środowiska;
- współpracy wojskowych organów porządkowych z komendą powiatową policji;
- obsługi i udostępniania urządzeń i systemów zabezpieczających ujęcia wodne przed dywersją (skażenia, zakażenia) oraz oczyszczalni ścieków.

Podstawową rolę, głównego wykonawcy cywilnego wsparcia spełniać będą – poprzez wójta, burmistrza (prezydenta miasta) – samorządy gminne. Zakres zadań obejmować może m.in.:

- usługi dotyczące dostaw mediów (energii elektrycznej i gazu, ogrzewania, wody ipt.);
- usługi w zakresie sanitarno-higienicznym (wywóz śmieci i ścieków) oraz medycznym;
- wykorzystanie niektórych urządzeń i infrastruktury gminy, np. łaźnie, pralnie;
- wykorzystanie zabezpieczenia technicznego i transportowego.

Realizacja przedstawionych zadań (ukazanych w zarysie) winna być wnikliwie przeanalizowana. Stosownym zmianom ulec powinny przepisy prawa, zasady finansowania, unifikacja sprzętu, komputeryzacja danych, szkolenie.

**Samorząd województwa** uczestniczy w realizacji zadań obronnych, a także w **wykonaniu usług publicznych na rzecz HNS**. Rzeczowym zakresem zadań można tu objąć przede wszystkim kompetencje dotyczące:

- **udostępnienia dróg wojewódzkich** (i części dotychczasowych krajowych; pozostałe – wykorzystywane w ramach HNS znajdują się w gestii krajowej administracji specjalnej oraz samorządów terytorialnych – drogi powiatowe i gminne) i organizacji ruchu po nich;
- **korzystania z baz danych** wchodzących w skład krajowego systemu informacji o terenie.

**Na szczeblu województwa** realizacja zadań obronnych, a zatem i przygotowań

cywilnych leży w gestii wojewody, który koordynuje je na terenie województwa[440].

**Zadania wojewody dotyczące wsparcia dla sojuszników** dotyczyć będą jednak głównie użycia (określenia zadań) dla służb, inspekcji, straży i policji oraz jednostek organizacyjnych. W tym przypadku chodzi głównie o czas pokoju, czyli tzw. niski stan świadczeń. W gestii wojewody leżą sprawy stanowiące właściwość wielu różnych organów szczebla centralnego.

W województwie występuje Wydział Zarządzania Kryzysowego, Ochrony Ludności i Spraw Obronnych (WZKOLiSO), wykonujący zadania w zakresie przygotowań cywilnych (w tym głównie wsparcia dla sił zbrojnych własnych i sojuszniczych.

W skład Wydziału wchodzi Centrum Zarządzania Kryzysowego Wojewody, realizujące zadania w zakresie: koordynacji działań w razie zdarzeń noszących znamiona kryzysu, gromadzenia i uaktualniania baz danych i innych narzędzi.

**Samorząd powiatowy** może być głównym wykonawcą publicznych zadań ponadgminnych w zakresie: **udostępnienia terenów i nieruchomości** na czasowe rozmieszczenie sojuszniczych i własnych jednostek wojskowych oraz magazynowanie uzbrojenia, urządzeń i środków materiałowych[441]; **wykorzystania powiatowych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej**; **zapewnienia ochrony przeciwpożarowej** i kontroli przestrzegania przez sojuszników przepisów o ochronie środowiska; **współpracy** wojskowych organów porządkowych z komendą powiatową policji[442].

---

[440] Wykaz aktów prawnych stanowiących podstawę funkcjonowania WZKOLiSO: Ustawa *o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej* z dnia 11 grudnia 1967 roku, DzU 1992, Nr 4, poz.16; Ustawa z dnia 8 marca *o samorządzie terytorialnym*, DzU 1990, Nr 16, poz. 95 ze zmianami; Ustawa *o podziale zadań i kompetencji określonych w ustawach szczególnych pomiędzy organy gminy a organy administracji rządowej oraz o zmianie niektórych ustaw*, DzU 1990, Nr 34, poz. 198 ze zmianami; Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. *o ochronie przeciwpożarowej*, DzU 1991, Nr 81, poz. 351 ze zmianami; Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. *o Państwowej Straży Pożarnej*, DzU 1991, Nr 88, poz. 400 ze zmianami; Ustawa z dnia 24 listopada 995 r. *o zmianie zakresu działania niektórych miast oraz miejskich strefach usług publicznych*, DzU 1997, Nr 36, poz. 224 - z dniem 31 grudnia 1998 r. traci moc, a do czasu wydania przepisów wykonawczych na podstawie upoważnień zmienionych ustawą kompetencyjną, nie dłużej jednak niż do 30 września 1999 r., zachowują moc dotychczasowe akty wykonawcze, o ile nie są sprzeczne z ustawami; Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. *o samorządzie powiatowym*, DzU 1998, Nr 91, poz. 578; Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. *o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej - w związku z reformą ustrojową państwa*, DzU 1998, Nr 106, poz. 668; Ustawa z dnia 13 października 1998 r. *Przepisy wprowadzające ustawy reformujące administrację*, DzU 1998, Nr 133, poz. 872; Dekret z dnia 23 kwietnia 1953 r. *o świadczeniach w celu zwalczania klęsk żywiołowych*, DzU 1998, Nr 106; Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 września 1993 roku *w sprawie obrony cywilnej*, DzU 1993, Nr 93, poz.429; Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 września 1993 roku *w sprawie szczegółowego zakresu działania Szefa Obrony Cywilnej Kraju, szefów obrony cywilnej województw i gmin oraz zasad i trybu kierowania, a także koordynowania przez nich przygotowań i realizacji przedsięwzięć obrony cywilnej*, DzU 1993, Nr 91, poz. 420; Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 września 1993 roku *w sprawie powszechnej samoobrony ludności*, DzU 1993, Nr 91, poz.421.

[441] Ustawa z 22 czerwca 1995r. o zakwaterowaniu SZ RP, (DzU 1995, poz. 433, art.66).

[442] Szerzej na temat prawnych aspektów funkcjonowania administracji terenowej, [w:] M. Gąska, A. Ciupiński, *Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych. Wybrane problemy*, AON, Warszawa 2001, s. 62.

Podstawową rolę głównego wykonawcy cywilnego wsparcia spełniać mogą **samorządy gminne**, w zakresie tzw. administracji świadczącej usługi:

- polegające na **dostawie mediów komunalnych** (wody, ogrzewania, gazu, energii elektrycznej, przy czym pamiętać tu trzeba o istniejących ograniczeniach);
- usługi w zakresie **właściwych warunków sanitarnych** (wywozu ścieków i śmieci);

W gospodarce rynkowej powyższe zadania, jakie stoją przed administracją rządową i samorządową będą niezbędne w procesie przyjęcia wojsk sprzymierzonych na terenie Polski.

## 3.3. Współpraca cywilno – wojskowa rejonowej bazy materiałowej w ramach wsparcia wojsk sojuszu na terenie Polski

Wydarzenia ostatnich lat, jakie zachodzą w naszym państwie potwierdzają konieczność zbudowania spójnego i jednolitego systemu dotyczącego współpracy cywilno - wojskowej. Zintegrowany system pozwoli na skuteczną współpracę rejonowej bazy materiałowej z strukturami cywilnymi oraz skoordynowane działania na poszczególnych szczeblach administracji rządowej, terenowej, organizacji pozarządowych i innych.

**Celem tego rozdziału** jest przedstawienie współpracy cywilno – wojskowej w ramach wsparcia wojsk sojuszniczych na terenie naszego kraju. Zbadanie problematyki związanej z udziałem sektora cywilnego w realizacji zadań obronnych stanowić będzie jedno z kluczowych zadań badawczych, służących określeniu roli i zadań administracji państwowej w całokształcie realizowanych przez państwo funkcji (misji) państwa - gospodarza na obszarze Polski.

### 3.3.1. Współdziałanie struktur pozamilitarnych (cywilnych) z wojskami sojuszniczymi i własnymi

Wsparcie wojsk sojuszu na terytoriumPolski zależy od czynników pozamilitarnych oraz optymalnego skoordynowania działań wojskowych i cywilnych. Nieprzypadkowo ostatnio tak wiele uwagi przywiązuje się do problematyki skutecznego współdziałania cywilno - wojskowego, obejmującego zarówno cywilne wsparcie operacji zbrojnych, jak i udzielane przez siły zbrojne dla cywilnych wysiłków rozwiązania konfliktu[443].

**CIMIC** według poglądów NATO definiowany jest jako: „Zasoby i przedsięwzięcia, które wspierają związki pomiędzy dowódcami NATO i władzami narodowymi, cywilnymi i wojskowymi, i populacją cywilną na obszarze, gdzie użyte są lub planuje się użyć siły

---

[443] S. Koziej, *Nie można rozpatrywać wojskowych działań NATO w oderwaniu od jego niemilitarnych wysiłków*, „Rzeczpospolita", 11.05.99 (Nr 108).

militarne NATO. Takie przedsięwzięcia obejmują współpracę z organizacjami pozarządowymi i agencjami międzynarodowymi, organizacjami i władzami"[444]. Tworzy obszary współpracy pomiędzy wielonarodowymi połączonymi siłami sojuszniczymi i elementami cywilnymi (patrz schemat 55). Włączenie zarówno władz wojskowych, jak i cywilnych miało na celu uwzględnienie tych okoliczności gdzie władza narodowa wymaga sił NATO do utrzymywania związków cywilno wojskowych poprzez własne władze wojskowe tych sił, tak jak to obecnie ma miejsce pośród państw NATO.

**Celem CIMIC jest** ustanowienie i utrzymanie pełnej współpracy populacji i instytucji cywilnych w obrębie obszaru odpowiedzialności dowódcy, w celu stworzenia takich warunków cywilno wojskowych, które dadzą mu możliwie największe korzyści moralne, materialne i taktyczne. Dającym się wywnioskować celem takiego działania jest pozbawienie potencjalnego przeciwnika takich korzyści.

Istotnym warunkiem skutecznego funkcjonowania całego systemu obronności państwa jest ścisła **współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC)** obejmująca zarówno współdziałanie struktur pozamilitarnych (cywilnych) z wojskami własnymi, jak i sojuszniczymi operującymi na terytorium kraju. Jednym z podstawowych elementów tej współpracy jest realizacja świadczeń cywilnej pomocy w ramach HNS dla sił sojuszniczych i organizacji NATO[445]. Współpraca cywilno-wojskowa **CIMIC** (Civil Military Co-operation) jest pojmowana obecnie w NATO jako koordynacja i współpraca, w celu wspierania zadania (misji), między dowódcą NATO i ludnością cywilną, włącznie z narodowymi i lokalnymi władzami[446]. CIMIC jest pojęciem szerszym od HNS i różni się od niego, ale też i jest jego uzupełnieniem[447]. **HNS jest równocześnie specyficzną formą współpracy cywilno - wojskowej**[448]. Współpraca ta jest narzędziem, za pomocą, którego dowódcy sił NATO nawiązują i utrzymują na terenie państwa - gospodarza formalne stosunki (relacje) z miejscowymi władzami, przedstawicielami partii politycznych, administracji publicznej, społecznościami oraz międzynarodowymi, rządowymi i pozarządowymi organizacjami. Rolą CIMIC w sprawach HNS jest ułatwienie dostępu do zasobów. Dodatkowo CIMIC pomaga w bilansowaniu (równoważeniu) wykorzystania zasobów cywilnych przez NATO, ludność i organizacje międzynarodowe i pozarządowe. Funkcja ta nazywana jest cywilno-wojskowym

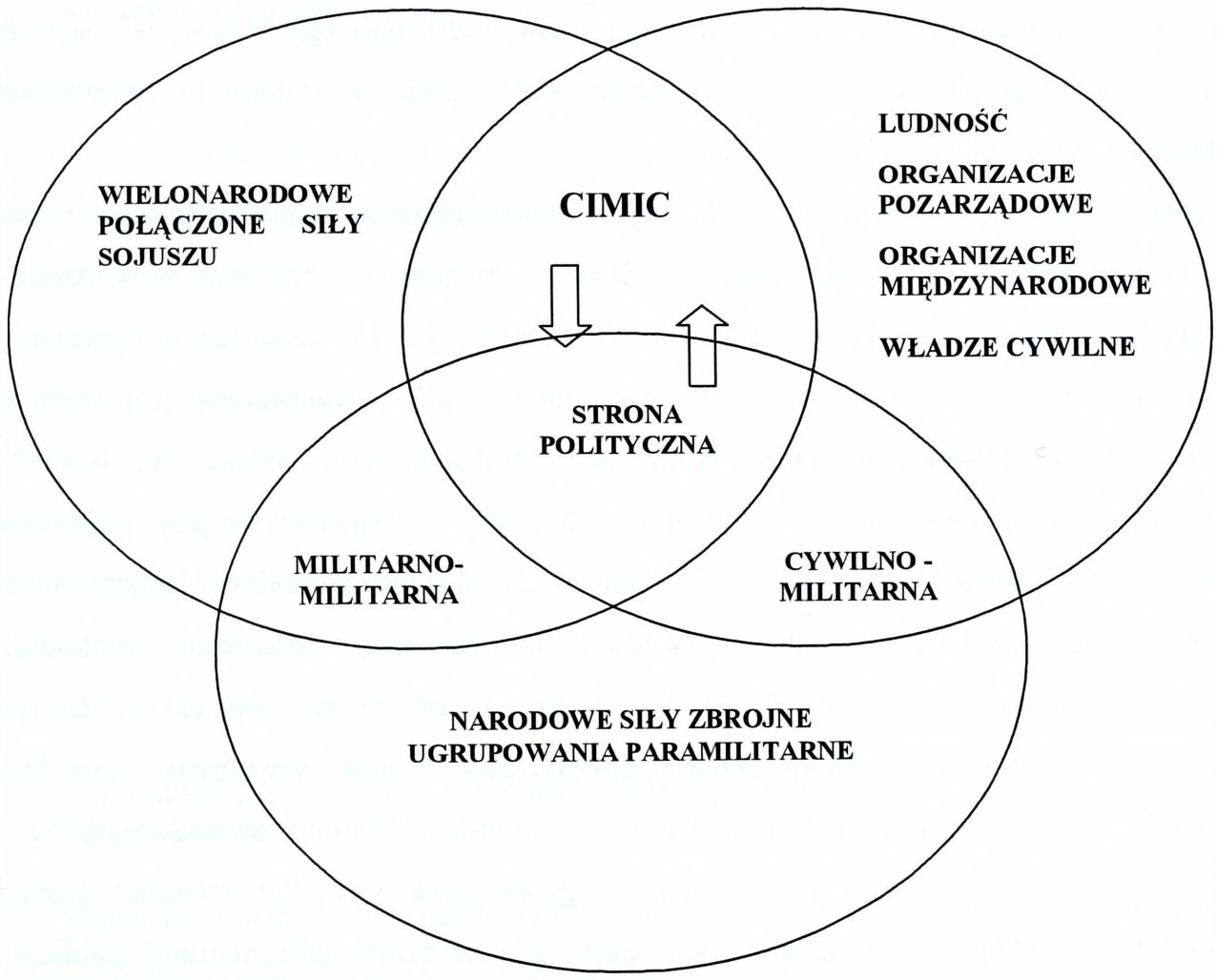
---

[444] AJP-1(A), Rozdział 21, podrozdział II, pkt 2103.
[445] *Strategia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej...*, op. cit., p. 4.6.1. s. 18.
[446] Patrz: Anex B to AJP 4.x, [w:] *Zbiór materiałów z warsztatów...*, op. cit., s. 119.
[447] Patrz: MC 334/1..., op. cit., p. 7.
[448] W. Drążczyk, *Zasady, procedury i zakres udziału logistyki sił powietrznych państwa gospodarza w zabezpieczeniu przyjmowanych wojsk NATO (Host Nation Support)*, AON, Warszawa 1999, s. 9.

zarządzaniem zasobami (Cvil-Military Resonrce Management – CMRM)[449].

CIMIC powinna też szacować wpływ obecności wojskowej na miejscową gospodarkę i sugerować ich racjonalne wykorzystanie przez stronę wojskową i cywilną dla zgodnego zabezpieczenia potrzeb obu stron. Nieprzypadkowo ostatnio tak wiele uwagi przywiązuje się do problematyki **skutecznego współdziałania cywilno-wojskowego, obejmującego zarówno cywilne wsparcie operacji zbrojnych**, jak i udzielane przez siły zbrojne dla cywilnych wysiłków rozwiązania konfliktu[450].

**Schemat 55. Obszary współpracy cywilno - wojskowej**




*Źródło: Opracowanie własne na podstawie AJP-1(A).*

**Długofalowym celem CIMIC jest** stworzenie i utrzymanie warunków, które będą pomagały w osiąganiu trwałych rozwiązań w sytuacjach kryzysowych. CIMIC jest mandatowym interfejsem z władzami cywilnymi i musi być brany pod uwagę przy zabezpieczeniu opcji militarnej zarówno w odniesieniu do operacji w ramach Artykułu 5

[449] H. Szafran, *Relacje cywilno wojskowe...*, op. cit., s. 93.
[450] S. Koziej, *Nie można rozpatrywać wojskowych…*, op. cit.

Traktatu Północnoatlantyckiego (Waszyngton, 4 kwietnia 1949 r.)[451] jak i tych nie ujętych tym artykułem.

Doktryna Współpracy Cywilno Wojskowej (CIMIC) odzwierciedla szerokie podejście NATO do spraw bezpieczeństwa. Operacje Sojuszu wymagają aby podczas planowania i prowadzenia działań wojskowych w większym niż dotąd stopniu uwzględniać czynniki społeczne, polityczne, kulturalne, ekonomiczne, środowiskowe i humanitarne. Naciski te, zintensyfikowane poprzez lukę istniejącą pomiędzy strukturami wojskowymi i cywilnymi, wymagają specjalnie do tego celu przeznaczonych środków łączności do komunikowania się tych dwóch struktur. Przestało już wystarczać poleganie na podejmowanych doraźnie działaniach w celu nawiązania współpracy.

Dowódcy wojskowi Sojuszu powinni nawiązać związki z różnorodnymi władzami i organizacjami cywilnymi. **Współpraca cywilno - wojskowa może stać się centralną częścią misji, tak jak w przypadku katastrof i klęsk żywiołowych czy niesienia pomocy humanitarnej**. Siły mogą częściowo być uzależnione od ludności cywilnej w zakresie surowców czy informacji, jak również mogą mieć potrzebę polegania na władzach cywilnych, które w pewnych obszarach zapewniają bezpieczeństwo. Może nawet być niemożliwe osiągnięcie pełnej wolności działania i poruszania bez współpracy z nimi. Jednakże, ledwo ustanowione dobre relacje mogłyby być wystarczające aby uniemożliwić takie same korzyści przeciwnikowi lub potencjalnym siłom przeciwnika

Przeznaczeniem CIMIC dla osiągnięcia sukcesu militarnego są pewne niezbędne warunki, które mogą być osiągnięte bez użycia siły, lub groźbą użycia siły, poprzez harmonizację celów i metod dowódcy wojskowego z tymi, którzy reprezentowani są przez ludność cywilną i instytucje znajdujące się na jego terenie. Znajduje to potwierdzenie szczególnie w Operacjach Wspierania Pokoju, gdzie względy cywilne narzucają surowe uwarunkowania. Tam gdzie harmonizacja jest niepożądana lub niemożliwa, na przykład na terenie wrogiego teatru lub w przypadku szybko zmieniającego się konfliktu o dużej intensywności CIMIC wciąż będzie podstawowym uwarunkowaniem z uwagi na potrzebę zdobycia surowców lokalnych, działania w ramach prawa międzynarodowego oraz usprawnienia ewentualnego przejścia w kierunku rządu cywilnego. Jednakże, choć CIMIC pełni ważną funkcję w całym spektrum konfliktu, największe zastosowanie ma dla dowódców wojskowych w zapobieganiu i rozwiązywaniu konfliktów. W tych okolicznościach napięcie

---

[451] Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. *o ratyfikacji Umowy między Państwami - Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego a innymi Państwami uczestniczącymi w Partnerstwie dla Pokoju dotyczącej statusu ich sił zbrojnych oraz jej Protokołu dodatkowego*, sporządzonych w Brukseli w dniu 19 czerwca 1995 r.

polityczne pociąga za sobą potrzebę współpracy, która jest zwykle nieobecna w okresie pokoju czy rzeczywistych działań wojennych. CIMIC w swojej działalności kieruje się **następującymi zasadami** (pierwsze cztery zasady regulują jego zastosowanie militarne, zaś sześć pozostałych regulują relacje cywilno - wojskowe):

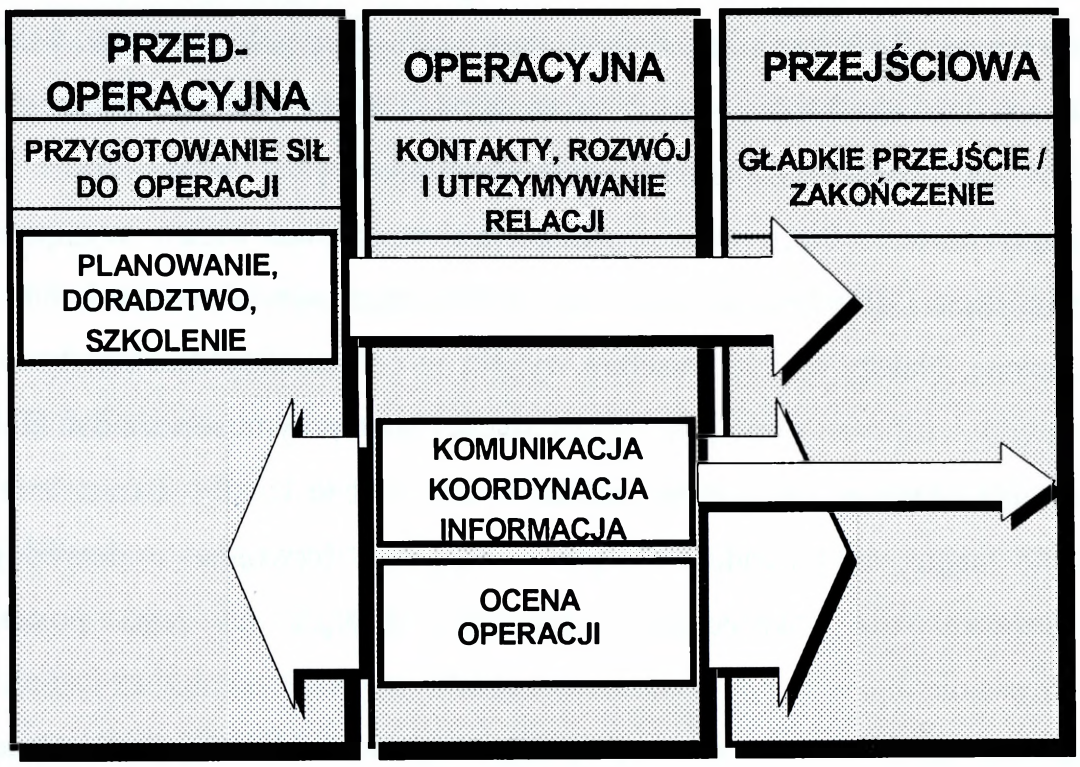
1) **Prymat Misji**. Misja wojskowa ma priorytet we wszystkich okolicznościach. Tak mężczyźni jak i kobiety w mundurach, bez względu na stopień wojskowy, zaangażowani w działania CIMIC, będą poddawani konfrontacjom z wielokroć szokującą deprawacją ludzką. Jest to łatwo rozumiana cecha charakteru ludzkiego, który może być tak dotknięty pragnieniem zaspokojenia cierpienia, aby stracić z pola widzenia cel militarny. Wywieranie wpływu na jednostki, a zwłaszcza decydentów, będzie bardzo intensywne. Muszą one stać na straży działań, które choć moralnie godne pochwały, nie przyczyniają się do wykonania zadań wojskowych.
2) **Kierunek Dowodzenia**. Kierunki działalności CIMIC należą do zakresu odpowiedzialności dowódcy. Tak jak w przypadku wielu innych funkcji wspierających, działanie CIMIC powinno być precyzyjnie skupione na osiągnięciu maksymalnego efektu. Dowódcy na wszystkich szczeblach powinni ciągle mieć świadomość swojej odpowiedzialności za ludność cywilną i efekty swoich działań.
3) **Ekonomika**. Działania CIMIC są najczęściej prowadzone w okolicznościach, gdzie ludność cywilna stoi w obliczu nieodpowiedniej infrastruktury i szeroko rozpowszechnionych braków w zakresie podstawowych dóbr i usług. Może to prowadzić do redukcji zasobów posiadanych do utrzymania sił militarnych. Wielkość zasobów wojskowych jest skończona (można użyć tylko niezbędne minimum zasobów aby osiągnąć określony cel). Dowódcy muszą pilnować się przed tworzeniem długofalowej zależności cywilnej od zasobów wojskowych. Z chwilą zapoczątkowania takiej zależności, wycofanie lub redukcja zasobów będą powodowały napięcie relacji cywilno - wojskowych, opóźnienie umacniania władzy cywilnej i może powodować trwałe zniszczenie zaufania publicznego w stosunku do sił militarnych.
4) **Koncentracja**. Siły i środki oddane do dyspozycji operacji CIMIC będą zwykle ograniczone. Jest bardzo ważne aby zostały one wykorzystane w najlepszy sposób i dlatego powinny być skoncentrowane.
5) **Korzyści Cywilne**. Organizacje cywilne mają minimalne potrzeby współdziałania z wojskiem, nie ufając mu, a jednocześnie obawiając się utraty swojej niezależności, bezstronności czy władzy. Siły sojusznicze muszą mieć możliwość zaoferowania im czegoś czego potrzebują lub z czego odniosą określone korzyści. Oferta ta może

przyjmować wiele form: siła ludzka, wyposażenie, usługi militarne lub po prostu informacje.

6) **Wspólne Cele**. Z chwilą ustanowienia relacji wzajemnej, zwykle nastąpi potrzeba utrzymywania jej. Może to być trudne w obliczu aktualnych sytuacji kryzysowych, lub zagrożenia działaniami wojennymi. W celu osiągnięcia współpracy związek ten musi być zdolny do przetrwania nieporozumień, niepowodzeń, kompromisu, a nawet zagrożeń zewnętrznych. Podstawa silnej i efektywnej współpracy polega na tym, że obydwie strony łączą wspólne cele. Muszą one być ustanowione i uznane zaś sojuszniczy dowódcy muszą zintegrować je z planami i operacjami militarnymi.
7) **Jednomyślność**. Ponieważ organizacja wojskowa nie wymaga ostatecznie jednomyślności aby funkcjonować, jej istotne znaczenie w sprawach CIMIC może być przeoczone. Należy czynić wszelkie wysiłki w celu zachowania zgody z organizacjami cywilnymi, z którymi współpracują siły sojusznicze; przymus może dać efekt podobny do zgody, ale przynosi on gorsze rezultaty i nie będzie trwały. Utrata konsensusu może nastąpić nagle, z powodów, które wydają się trywialne i dowódcy muszą być przygotowani do poświęcenia czasu oraz energii na jego poszukiwanie oraz utrzymywanie.
8) **Humanitarność**. Użycie siły militarnej, z niewielkimi wyjątkami, pociąga za sobą cierpienia ludzkie, które powinny być uśmierzone kiedykolwiek jest to możliwe i gdziekolwiek występują. Godność i prawa człowieka w odniesieniu do pojedynczych osób i grup muszą być respektowane i w obrębie ograniczeń prawa ochraniane.
9) **Przejrzystość**. Napięcie pomiędzy politycznymi, militarnymi, humanitarnymi i innymi komponentami związków cywilno - wojskowych będzie czasami w sposób nieunikniony, prowadziło do zamieszania i nieporozumień. Napięcia te będą pogłębiane przez uprzedzenia polityczne, nierzetelność mediów lub zniekształcenia i słabą łączność. Przejrzystość jest niezwykle istotna w zapobieganiu takim potencjalnie przelotnym sytuacjom, ponieważ wpaja ona wiarę, zwiększa zaufanie i zachęca do wzajemnego zrozumienia.
10) **Łączność**. Różnice kulturalne i strukturalne pomiędzy organizacjami cywilnymi i wojskowymi wymagają w celu ich pokonania, zainwestowania czasu i zrozumienia. Większość cywilnych organizacji, z którymi będzie miało do czynienia wojsko, w znacznym stopniu dąży do realizacji swych własnych priorytetów. W istocie niektóre z nich mogą traktować współpracę i niezależność jako wzajemnie wykluczające się. Kluczem do złagodzenia tych trudności jest utrzymywanie otwartej i stałej łączności.

**CIMIC obejmuje szeroki zakres działań od podtrzymywania życia do przywracania rządu**. Jednakże dla celów doktrynalnych, funkcje CIMIC, które w praktyce będą na siebie zachodziły i przeplatały się mogą być podzielone na następujące trzy grupy (Patrz Schemat 56).

**Schemat 56. Etapy, zadania i funkcje CIMIC**




Źródło: Opracowanie własne na podstawie *AJP-1(A)*.

1) **Przedoperacyjna -** Zanim rozpocznie się operacja, zadaniem CIMIC jest przygotowanie sił sojuszniczych do działania w warunkach cywilnych, które napotkają na obszarze operacji. **Proces ten obejmuje trzy funkcje**: **Planowanie**, **Doradztwo**, **Szkolenie**.
2) **Operacyjna** - Zasadniczym zadaniem CIMIC jest zabezpieczenie efektywnej cywilno wojskowej współpracy w trakcie realizacji planu CIMIC zatwierdzonego przez dowódcę. Dlatego też muszą być ustanowione i utrzymywane wzajemne relacje, zarówno formalne jak i nieformalne. Zakładając płynny charakter struktur cywilnych i politycznych w okresach napięć, musi być dokonywana ciągła ocena wskazująca na to gdzie należy nawiązać kontakty; będą się wyłaniały nowe cywilne organizacje, istniejące będą zmieniały się radykalnie lub nawet znikały. Dlatego też wystąpi potrzeba nawiązania wstępnych kontaktów w trakcie fazy operacyjnej. Z chwilą, gdy zostaną nawiązane, trzeba będzie rozwinąć relacje do takiej fazy, gdzie stanie się możliwa współpraca. W niektórych przypadkach będzie to proste (na przykład; gdy organizacja cywilna nie może

funkcjonować efektywnie bez wsparcia militarnego), w innych zaś będzie to wymagało znacznego wysiłku. Z tych też względów, relacje te muszą być podtrzymywane w celu zapewnienia ciągłej współpracy. Chociaż funkcje CIMIC nie różnią się szczególnie między sobą, niektóre będą wymagały większej uwagi, w zależności od stanu rozwoju danych relacji. **W fazie operacyjnej** istnieje sześć podstawowych funkcji: **Komunikacja**, **Informacja**, **Koordynacja**, **Porozumienia**, **Ocena**, **Operacje**.

3) **Przejściowa**.

CIMIC należy do zakresu odpowiedzialności dowódcy oraz konkuruje o zasoby i priorytety w taki sam sposób jak wszystkie inne funkcje dowodzenia. W taki sam sposób jak rekonesans czy wywiad, główna część działalności CIMIC jest wykonywana przez wojska pod kierownictwem personelu sztabu operacyjnego. Po to jednak, aby być efektywnym, CIMIC musi rozwinąć bliską współpracę z personelem sztabowym innych branż, które kooperują w sprawach CIMIC.

Grupa CIMIC jest zwykle zaszeregowana do dowództwa komponentu lądowego i wspiera dowództwa podporządkowane komponentowi lądowemu na wszystkich szczeblach. Jej podstawowym zadaniem jest prowadzenie działań CIMIC zgodnie z dowódczym planem zabezpieczenia CIMIC. Będzie ona złożona z kwater dowodzenia i kierowania oraz funkcyjnych specjalistów sektora cywilnego (specjaliści doradcy) do wykonywania tych zadań, które wykraczają poza zakres umiejętności i doświadczeń wojskowych. Specjaliści ci będą odgrywali istotną rolę w komunikacji z organizacjami cywilnymi oraz służeniu doradztwem o charakterze technicznym. Ta grupa CIMIC oraz podporządkowane jej dowództwa utrzymują stosunki dowódcze z dowódcą zabezpieczającym. Jest ona odpowiedzialna za ustalanie priorytetów, przydzielanie oraz używanie swoich własnych ograniczonych zasobów i przydzielonych jej do wykonania pewnych określonych operacji. Jest ona odpowiedzialna również za zapewnienie, aby jej szeroko rozrzucone elementy utrzymywały kierunek, koncentrację, ekonomikę i jednolitość działań.

### 3.3.2. Cywilne planowanie na stany nadzwyczajne

Członkostwo w NATO nie może stanowić jedynej płaszczyzny analiz i ocen roli sektora cywilnego w okresie kryzysu i wojny, stanowi bowiem tylko jedną ze sfer aktywności państwa w zakresie bezpieczeństwa. Przewartościowaniu ulega pojmowanie obrony cywilnej – tak w ujęciu natowskim, jak i narodowym, którą traktuje się jako interdyscyplinarną aktywność całego sektora cywilnego (niemilitarnego) we wszystkich dziedzinach

bezpieczeństwa narodowego. Zgodnie z założeniami logistyki NATO wsparcie realizuje się głównie siłami wojskowymi, z wykorzystaniem zasobów wojskowych. Równocześnie dąży się jednak do maksymalizacji wyzyskania możliwości środków cywilnych – jeśli jest to celowe, realne, dostępne na czas i korzystne finansowo.

Istotą obronności jest wykorzystanie całego potencjału militarnego i niemilitarnego państwa do przeciwdziałania wszystkim rodzajom zagrożeń, zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym, w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Pamiętać przy tym należy, że choć polskie interesy narodowe uważane są za nadrzędne to jednak muszą być one skorelowane z interesami układu polityczno-militarnego w jakim obecnie występujemy. Zbieżność interesów w ramach układu jest jednym, z podstawowych warunków skuteczności i wiarygodności obronnej RP. Użycie zasobów cywilnych wiąże się bowiem z angażowaniem gospodarki gospodarza i jest łatwo dostępne raczej w rejonach uprzemysłowionych, przy czym sięganie do cywilnych źródeł zasilania pozwala utrzymywać nienaruszone zasoby własne wojska i obniżać koszty podejmowanych działań[452].

Zajmuje się głównie zachowaniem kierowania funkcjonowaniem państwa, utrzymaniem bezpieczeństwa i porządku, mobilizacją gospodarki i wykorzystaniem zasobów narodowych (m.in. energii, systemów transportu, możliwości produkcyjnych, zasobów i rezerw surowców i żywności itp.), także ochroną ludności i ratownictwem. Z organami CEP uzgadnia się (bilansuje) możliwości wykorzystania zasobów cywilnych dla potrzeb sojuszniczych. Wieloletnie doświadczenie naszych sojuszników dowodzi, że część zadań wspierających może być skutecznie realizowana na obszarze działań przez **specjalistyczne przedsiębiorstwa i organizacje cywilne, wykorzystujące miejscową siłę roboczą, stacjonarną infrastrukturę i występujące środki materiałowe**[453].

Obrona cywilna RP jest jednym z podstawowych elementów systemu obronnego państwa. Jej obecny kształt, cele i zadania określa Ustawa z 21 listopada 1967 roku (wraz z późniejszymi zmianami) o powszechnym obowiązku obrony RP[454], oraz wydane na jej podstawie rozporządzenie Rady Ministrów z 28 września 1993 roku[455].

Na potrzeby obronności, realizacji zadań prewencyjno - stabilizujących, kryzysowych i obronnych. Polska utrzymuje i systematycznie modernizuje swój system

---

[452] H. Szafran, *Relacje cywilno wojskowe...*, op. cit., s. 89.
[453] Zob. H. Szafran, *Wsparcie pobytu...*, op. cit., s. 24.
[454] Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. *o powszechnym obowiązku obrony*...,op. cit., poz. 16.
[455] *Podstawowe zadania, organizacja oraz perspektywy rozwiązań organizacyjnych w obronie cywilnej*, AON, Warszawa 1994, s. 8.

obronności który jest zbiorem powiązanych elementów – ludzi, organizacji, urządzeń – działających na rzecz zachowania bezpieczeństwa państwa"[456].

Strategia Obronności RP do podstawowych funkcji pozamilitarnych ogniw obronnych zalicza m.in.: zasilanie zasobami ludzkimi i materiałowymi Sił Zbrojnych RP oraz pozamilitarne wsparcie wojsk własnych i sojuszniczych, prowadzących operacje na terytorium Polski. Ogniwa gospodarcze w myśl Strategii realizują zadania związane z zapewnieniem materialnych podstaw realizacji zadań obronnych"[457]. Podstawowe zadania ogniw gospodarczych (państwowych i prywatnych) to tworzenie i utrzymywanie rezerw państwowych na potrzeby obronne, zapewnienie uwzględniania wymagań obronnych w realizacji polityki przestrzennego zagospodarowania kraju, utrzymywanie infrastruktury obronnej, a także prowadzenia prac badawczo-rozwojowych na rzecz obronności. Strategia narodowa opracowana jest w celu utrzymania potencjału obronnego na poziomie niezbędnym z punktu widzenia potrzeb obronnych, zleca konieczność dokonania restrukturyzacji, prywatyzacji i unowocześnienia oraz rozwijanie jego ścisłej współpracy z analogicznymi przemysłami państw NATO i UE.

W sferze gospodarczych podstaw bezpieczeństwa państwa centralne miejsce zajmuje system gospodarki obronnej. Jej bardzo ważnym elementem strukturalnym państwa są rezerwy gospodarczo - obronne. W obszarze zainteresowania podsystemu militarnego znajdują się rezerwy gospodarcze (materiałowe), osobowe, mocy produkcyjnych, przewozowe oraz finansowe, które uruchamiane mogą być w różnych sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa państwa. Zasadniczym problemem pozostaje określenie poziomu i struktury tych rezerw. Najważniejszym ze strumieni zasilania podsystemu militarnego jest zasilanie rzeczowe. Sprowadza się ono do zaspokojenia niezbędnych potrzeb w sprzęt, materiały i inne środki z zachowaniem wymogów co do jakości, ilości, struktury asortymentowej oraz czasu ich dostawy. Drugim ważnym strumieniem zasileniowym jest zasilenie świadczeniowe, co wypływa z faktu, że siły zbrojne nie są w stanie samoistnie pokryć swojego zapotrzebowania na środki materiałowe i zasoby ludzkie. Z kolei zasilanie finansowe polega na gromadzeniu przez organizacje rządowe i samorząd terytorialny zasobów pieniężnych.

Jedną z najistotniejszych form podnoszenia potencjału obronnego państwa w sytuacji zagrożenia jego bezpieczeństwa jest militaryzacja gospodarki, polegająca na podporządkowaniu określonych dziedzin administracji publicznej i gospodarki narodowej

---

[456] *Słownik terminów*..., op. cit., s. 162.
[457] Ibidem, s. 22.

celom kryzysu lub wojny. Jej celem jest pobudzenie koniunktury gospodarczej za pomocą selektywnej polityki organizacyjno-prawnej państwa, która przejawia się w skierowaniu odpowiedniej części zasobów kraju na cele obronne.

Najogólniej mobilizację gospodarczą należy postrzegać jako proces przestawiania gospodarki narodowej (GN) na „tory wojenne" w celu materiałowego zabezpieczenia realizacji strategicznych zamiarów militarnych państwa jak również reagowania na zagrożenia niemilitarne na dużą skalę np. powodzie. Mobilizacja gospodarcza jest częścią mobilizacji narodowej (ogólnej), która obejmuje przestawienie wszystkich gałęzi GN na strukturę wojenną, zwłaszcza na zaspokojenie potrzeb sił zbrojnych i ludności cywilnej w warunkach wojny jak również kryzysu.

Gotowość mobilizacyjną gospodarki narodowej można określić jako stopień przygotowania wszystkich podmiotów GN do terminowego rozpoczęcia i efektywnego realizowania zadań przewidzianych dla nich w opracowanych planach operacyjnych.

Organami odpowiedzialnymi za realizację zadań gospodarczo - obronnych są: Rada Ministrów, ministrowie i kierownicy centralnych organów administracji państwowej oraz wojewodowie, starostowie, wójtowie lub burmistrzowie (prezydenci miast).

Zadania przedsiębiorców w zakresie produkcji uzbrojenia, sprzętu wojskowego, a także zakres ich remontów oraz zadania w zakresie rzeczowych przygotowań mobilizacyjnych określa Centralny Program Mobilizacji Gospodarki (CPMG). Określa on ponadto potencjał produkcyjno - usługowy podstawowych działów gospodarki oraz możliwości zaspokojenia niezbędnych potrzeb bytowych ludności w czasie wojny.

Zgodnie z wprowadzonymi zmianami w ustawie z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej mogą brać udział ponadto: w zwalczaniu klęsk żywiołowych, nadzwyczajnych zagrożeń środowiska i likwidacji ich skutków. Natomiast w art. 60 ustawy: Powołanie do odbycia ćwiczeń wojskowych, przeprowadzanych w trybie natychmiastowego stawiennictwa, może nastąpić dodatkowo w celu udziału jednostek wojskowych w zwalczaniu klęsk żywiołowych, nadzwyczajnych zagrożeń środowiska i likwidacji ich skutków[458].

Stosowne zapisy tej ustawy, rozstrzygają więc wiele dotychczasowych wątpliwości, określają rolę, miejsce, zadania, znaczenie organów władzy publicznej w czasie wojny,

---

[458] Ustawa z dnia 17 lipca 1997 r. *o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej*, DzU z 1997, Nr 80, poz. 495; Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. *o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej*, DzU z 1992, Nr 4, poz. 16, Nr 40, poz. 174, Nr 54, poz. 254.

a więc wtedy, kiedy miałby być realizowany tzw. wyższy, a więc szerszy, znaczniejszy poziom narodowych świadczeń w procesie HNS na rzecz Sojuszu.

W ramach ćwiczeń na rzecz zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych zobowiązuje się terenowe organa administracji publicznej oraz przedsiębiorców i inne jednostki organizacyjne do odpłatnego dostosowywania posiadanych nieruchomości i rzeczy ruchomych do potrzeb obrony państwa, gromadzenia i przechowywania niezbędnych zasobów do utrzymywania mocy produkcyjnych. Ponadto, organy administracji rządowej, instytucje państwowe, organy samorządu terytorialnego oraz przedsiębiorcy mogą być zobowiązani do odpłatnego wykonywania bezpośrednich zadań wspierających i zabezpieczających. Na urzędy i instytucje państwowe oraz przedsiębiorców i inne jednostki organizacyjne może być nałożony obowiązek świadczeń rzeczowych, polegający na oddaniu do użytkowania posiadanych nieruchomości i rzeczy ruchomych na cele związane m.in. z mobilizacyjnym rozwinięciem sił zbrojnych.

**Szczególnie szerokie możliwości korzystania z zasobów cywilnych wystąpią w czasie przemieszczania i rozmieszczania wojsk** w rejonach wyjściowych i odtwarzania gotowości, mniejsze natomiast w trakcie działań, zwłaszcza bojowych.

W określonych sytuacjach może być potrzebne **wydzielenie specjalnych sił wojskowych do ochrony i obrony wykorzystywanych w ramach sytuacji kryzysowych cywilnych sił, zasobów i obiektów (urządzeń) infrastruktury**. Przedsięwzięcia z tego zakresu polegają na przygotowaniu ukryć dla ludności oraz punktów odkażania i dezaktywacji. W ewentualnych przyszłych sytuacjach kryzysowych niezmiernie ważne staje się również organizacyjne i psychologiczne przygotowanie społeczeństwa.

W punkcie 59 Koncepcji Strategicznej jest napisane że aby elastycznie reagować na pojawiające się wyzwania oraz pozwolić na skuteczne prowadzenie operacji Sojuszu - wymagane są odpowiednie zdolności logistyczne, obejmujące możliwości transportu, wsparcia medycznego oraz zapasów w celu przerzutu i skutecznego wsparcia wszystkich rodzajów wojsk. Standaryzacja wzmocni współpracę i racjonalne wykorzystanie środków finansowych przeznaczonych na wyposażenie logistyczne sił Sojuszu. Przygotowanie i dostarczanie wyposażenia dla operacji poza terytorium Sojuszu w warunkach braku lub ograniczonego wsparcia ze strony kraju przyjmującego będzie szczególnym wyzwaniem w dziedzinie logistyki. Zdolność do mobilizacji większych, odpowiednio wyposażonych i wyszkolonych wojsk, w odpowiednim czasie i w odpowiedniej sile, zdolnych do wykonania wszystkich rodzajów operacji Sojuszu będzie także ważnym wkładem w obronę i reagowanie kryzysowe. Obejmuje to zdolność do umocnienia dowolnego obszaru w warunkach

zagrożenia oraz ustanowienia międzynarodowej obecności w określonym miejscu i czasie. Rozmaite jednostki o rozmaitym stopniu gotowości muszą być przygotowane do rozmieszczenia zarówno na europejskim, jak i transatlantyckim teatrze działań. Wymagać to będzie kontroli linii komunikacyjnych oraz odpowiedniego wsparcia i organizacji ćwiczeń"[459]. Punkt 60 tego samego dokumentu poświęcony jest relacjom, jakie zachodzą pomiędzy wojskami Sojuszu a cywilnym otoczeniem (zarówno instytucjami rządowymi, jak i pozarządowymi). Stwierdza się, że mają one kluczowe znaczenie dla sukcesu operacji. Współpraca cywilno - wojskowa jest wzajemnie zależna: środki wojskowe wspomagają władze cywilne; w tym samym czasie cywilne wsparcie operacji wojskowych ma duże znaczenie dla logistyki, komunikacji, pomocy medycznej oraz spraw publicznych. Współpraca pomiędzy cywilnymi a wojskowymi ciałami Sojuszu jest nadal bardzo istotna.

Szczególnie ważna będzie **współpraca cywilno - wojskowa** w operacjach reagowania na pozamilitarne zagrożenia kryzysowe, głównie w działaniach humanitarnych.

**System zarządzania kryzysowego** jest podsystemem sytemu zarządzania państwa. **Jego celem jest** taka organizacja państwa by było ono w stanie radzić sobie **z sytuacjami kryzysowymi** takimi jak: klęski; katastrofy; wojna. Funkcje zarządzania kryzysowego pełniła dotychczas Obrona Cywilna (OC). Zarządzanie kryzysowe jest stosunkowo nowym określeniem w języku polskim i w różnych kręgach specjalistów wywołuje dość dużo nieporozumień. W publikowanych materiałach daje się zaobserwować mylenie zarządzania kryzysowego, gotowości cywilnej i obrony cywilnej. Dość często **zarządzanie kryzysowe rozważa się w kategoriach rozwiązywania globalnych konfliktów politycznych czy militarnych** dorabiając do tego stosowne wyjaśnienia i propozycje rozwiązań instytucjonalnych[460].

**Myślą przewodnią reagowania kryzysowego** jest jak najszybsze opanowanie sytuacji kryzysowej zagrażającej interesom państwa lub społeczności międzynarodowej, w celu zminimalizowania jej skutków i przywrócenie stanu sprzed kryzysu, a w szczególności - zapobieżenie przerodzeniu się jej w bezpośrednie zagrożenie wojenne dla Polski lub jej sojuszników. **Polska utrzymuje struktury i siły niezbędne do udziału w międzynarodowym reagowaniu na sytuacje kryzysowe**, zwłaszcza te, które mogą mieć bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo jej samej[461]. System obronności Rzeczypospolitej Polskiej jest przygotowany do **realizacji dwóch podstawowych rodzajów zadań**

---

[459] *Koncepcja strategiczna*..., op. cit., art. 59.
[460] J. Gołębiowski, *Zarządzanie kryzysowe*, „Wiedza Obronna", 2001 nr 1(196), s. 76.
[461] *Strategia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej* ..., op. cit., p. 4.6.1. s. 18.

**reagowania kryzysowego**.

**Pierwszym z nich jest reagowanie na kryzys** stanowiący bezpośrednie zagrożenie dla bezpieczeństwa Polski lub jej sojuszników, mogący przerodzić się w konflikt wymagający reagowania wedle zobowiązań wynikających z art. 5. Traktatu Waszyngtońskiego.

**Główne działania, przewidziane w takich sytuacjach**, to[462]:

- **uruchomienie przedsięwzięć pogotowia obronnego -** stosownie do skali i tempa narastania kryzysu;
- **osłona terytorium Polski** przed bezpośrednim zagrożeniem oraz pośrednimi skutkami sytuacji kryzysowej - poprzez prowadzenie (udział w prowadzeniu) kompleksowej (militarnej i pozamilitarnej) operacji osłonowej;
- zapewnienie warunków do przyjęcia na terytorium Polski sojuszniczych sił prewencyjnego wzmocnienia - poprzez realizację przez państwo gospodarza wyznaczonych mu zadań wsparcia militarnego i pozamilitarnego;
- udział w osłonie terytorium innego państwa sojuszniczego - poprzez wydzielenie, przerzut i rozwinięcie własnych sił w ramach zgrupowań sojuszniczych na kierunku zagrożenia poza terytorium Polski.

**Drugim rodzajem zadań w ramach reagowania kryzysowego** jest reagowanie na kryzys mogący stworzyć jedynie pośrednie zagrożenie dla bezpieczeństwa Polski lub jej sojuszników. Oznacza to udział w międzynarodowych operacjach reagowania kryzysowego (w tym w operacjach sojuszniczych).

Zebrane doświadczenia i przemyślenia specjalistów zapoczątkowały już pod koniec lat osiemdziesiątych budowę nowych narodowych systemów bezpieczeństwa, które powinny uwzględnić wszystkie zagrożenia, w tym przede wszystkim zagrożenia cywilizacyjne. W systemach tych zarówno państwa zachodnio-europejskie jak i Ameryki Północnej główny nacisk położyły na racjonalny rozwój samorządowych ogniw systemu bezpieczeństwa. Generalnie wynika to z faktu, że ponad 90% zdarzeń powodujących zagrożenia dla ludzi, ich mienia, środowiska i infrastruktury, ma charakter lokalny i w każdym przypadku siły samorządu (gminy) reagują jako pierwsze.

**Zagadnienia przygotowań cywilnych dotyczą administracji samorządowej, tak szczebla wojewódzkiego, jak i tych niżej**. Samorządy te realizują zadania antykryzysowe, lecz szczególnie w przypadku szczebla wojewódzkiego nie ma w Polsce jeszcze dużego doświadczenia i stosownego prawa wykonawczego do już istniejących ustaw. Samorządy te

---

[462] *Strategia Obronności RP*..., op. cit., pkt 3.3.

muszą być organizacyjne przygotowane do podjęcia wyzwań w zakresie wykonania **zadań kryzysowych o charakterze wojewódzkim, powiatowym i gminnym**. Przy czym należy podkreślić, że znaczący wysiłek kładzie się na zagwarantowanie minimalnych standardów przetrwania ludności cywilnej w skomplikowanej sytuacji. Jest to zgodne z aktualnymi tendencjami rozwoju **koncepcji bezpieczeństwa i jest to przede wszystkim rolą gminy**.

**Cywilno – wojskowa pomoc medyczna** na okres wojny rozumiana jest przede wszystkim jako wsparcie miejscami szpitalnymi („łóżkami"), wydzielonymi dla potrzeb sił zbrojnych w cywilnych zakładach opieki zdrowotnej. Odbywa się to na podstawie zestawienia potrzeb, zaplanowanych co do dyslokacji, ilości i profilu przez organa planistyczne sił zbrojnych i przedstawione jako zadanie dla Ministerstwa Zdrowia[463]. Planuje się jej realizację w układzie terytorialnym – w ramach działania Wojskowych Rejonów Profilaktycznych, będących elementem Wojskowych Rejonów Logistycznych. Poszkodowana ludność cywilna będzie leczona zasadniczo w placówkach cywilnej służby zdrowia, nie można jednak wykluczyć, np. w przypadku powstania ognisk strat masowych udzielania jej pomocy – w myśl głęboko pojętego humanitaryzmu, przez wojskową służbę zdrowia.

**Współdziałanie cywilno – wojskowej pomocy medycznej w czasie kryzysu** dowodzą słuszności o wzajemnym przenikaniu się w każdych okolicznościach zadań i potrzeb podsystemów militarnego i pozamilitarnego Systemu Obronności Państwa[464]. W celu polepszenia interoperacyjności Polski z NATO – Ministerstwo Zdrowia, jako cywilny resort zdrowia – będzie stanowić jedno z ważniejszych ogniw w łańcuchu cywilnego wsparcia logistycznego, zarówno w okresie pokoju jak i kryzysu w ramach realizacji programu „Wsparcie Państwa - Gospodarza" i jest przygotowane do wydzielenia określonej ilości łóżek dla wojsk sojuszniczych oraz zaopatrzenia w medyczne środki materiałowe. Nową jakością stało się także, na wzór rozwiązań stosowanych w NATO i realizacji wymogów Unii Europejskiej przejmowanie przez cywilne struktury zadań znajdujących się dotychczas w gestii formacji militarnych.

Hierarchicznie rzecz biorąc cywilno – wojskowa pomoc medyczna zapoczątkowana jest realizacją przez Ministerstwo Zdrowia zadań obronnych, będących wykonaniem Programu Mobilizacji Gospodarki i efektem przyjętej „Strategii bezpieczeństwa RP" (Są nimi obowiązki posiadania i aktualizowania: informacji o szpitalach (profil, adres,

---

[463] Patrz: P. Górski, *Zabezpieczenie logistyczne sił zbrojnych RP w czasie kryzysu*, [w:] praca zb. pod red. Z. Stachowiaka, J. Płaczka, *Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2002, s. 313.

[464] W. Rycerski, *Wkład sektora cywilnego w zabezpieczenie operacji sił polskich i NATO w zakresie zabezpieczenia medycznego*, „Wiedza Obronna", 2001 nr 3(198), s. 109.

wyszczególnienie oddziałów z podaniem liczby łóżek, liczby sal operacyjnych, możliwości diagnostyczne, możliwość rozwinięcia szpitala na czas „W" z podaniem liczby łóżek, liczby łóżek wydzielonych dla sił zbrojnych); informacji o przychodniach i ośrodkach zdrowia; informacja z zakresu służby krwi; informacji o rezerwach materiałowych (w szpitalach, w CEFARMACH, w CEZALACH, w przemyśle); informacji o Oddziałach Pierwszej Pomocy Medycznej – dla formacji OC).

**Pozamilitarne ogniwa systemu obronnego powinny w ramach współpracy cywilno – wojskowej** zapewnić wsparcie pomocą medyczną wszelkich działań na rzecz ludności i wojska[465]. Istotnym jest również zwrócenie uwagi na fakt, że w myśl przyjętych zasad, działania te wspiera się siłami wojska tylko wtedy, kiedy potrzeby przekraczają ich możliwości, natomiast militarne zawsze powodują wsparcie siłami cywilnymi.

W ramach Systemu Obronności Państwa – Ministerstwo Zdrowia, jako resort cywilny odpowiedzialny za ochronę ludności pod względem medycznym i sanitarno – epidemiologicznym ma zasadniczą rolę do spełnienia w sytuacjach zagrożenia państwa, ze szczególnym uwzględnieniem kryzysów i konfliktów zbrojnych. Polega ona głównie na organizowaniu i utrzymaniu w okresie pokoju – w stałej gotowości do działania elementów przewidzianych na wojnę.

Rolą CIMIC w sprawach HNS jest ułatwienie dostępu do zasobów. Dodatkowo CIMIC pomaga w bilansowaniu (równoważeniu) wykorzystania zasobów cywilnych przez NATO, ludność, organizacje międzynarodowe i pozarządowe. Funkcja ta nazywana jest cywilno-wojskowym zarządzaniem zasobami (CMRM)[466].

**Wspólne cywilno-wojskowe zarządzanie zasobami (CMRM) powinno zrealizować następujące zadania**:

- nawiązanie i utrzymanie stosunków z dostawcami środków cywilnych;
- zapewnienie wyważonego korzystania z zasobów przez wojska, ludność i wszystkie organizacje cywilne w obszarze działań, by misja spełniana była bez nadmiernej niewygody dla ludności. Wymaga to zapobieżenia konkurowania o zasoby;
- dostarczenia niezbędnych danych potrzebnych w procesie planowania HNS przy opracowaniu porozumienia (MOU), porozumień technicznych;
- ochronę zasobów przed przeciwnikiem;
- oceny (szacunkowe) dostępnych na miejscu środków.

---

[465] Ibidem, s. 110.
[466] H. Szafran, *Relacje cywilno wojskowe wynikające z obowiązków państwa gospodarza*, „Wiedza Obronna", 3(198) 2001, s. 93.

**CMRM spełnia funkcje pomocnicze, kontrolne i doradcze i nie wiąże się z bezpośrednim kierowaniem zasobami, albo kontraktami**. To drugie leży w kompetencjach logistyki przybywających wojsk (MJLC).

### 3.3.3. Współpraca i koordynacja komponentu militarnego i cywilnego w operacjach pokojowych i ćwiczeniach sojuszniczych

Operacje pokojowe prowadzone przez międzynarodowe kontyngenty (mające różnorodne cechy charakterystyczne – system wartości, religię, kulturę, przygotowanie merytoryczne), przebiegają w środowiskach, które nie zawsze przychylnie odnoszą się do całości lub części kontyngentu. Nowy charakter środowiska konfliktu **wymusza współpracę i koordynację działań komponentu militarnego i cywilnego operacji pokojowej**, która do tego czasu nie była praktykowana. Ten nowy charakter środowiska konfliktu spowodował pojawienie się na teatrze wydarzeń, oprócz humanitarnych agend Narodów Zjednoczonych, ogromnej liczby organizacji woluntarystycznych. W konsekwencji różne poglądy na struktury organizacyjne, kontrolę i dowodzenie powodują niepotrzebne napięcia i problemy. **Dlatego przyszłość operacji pokojowych leży w dobrze rozumianej współpracy cywilno - wojskowej**.

**Celem podejmowanej współpracy** będzie tworzenie warunków sprzyjających realizacji zadań wojskowych, troska o warunki bytowe ludności oraz pozyskanie poparcia ludności. Dla potrzeb dowodzenia konieczne będą ponadto aktualne informacje o sytuacji cywilnej, stanie infrastruktury, zasobach pozostających w dyspozycji cywilnej i potrzebach ludności. Informacje te są przydatne także dla potrzeb wsparcia.

**W misjach pokojowych coraz częściej uczestniczy wiele organizacji międzynarodowych i instytucji cywilnych, zarówno rządowych, jak i pozarządowych**, których przedstawiciele – w większości ochotnicy – tworzą tzw. korpus białych hełmów. Ich status nie został jeszcze w pełni określony przez ONZ. Z tego względu korzystają oni z całkowitej niezależności w wykonywaniu zadań, kierując się jedynie zasadniczym celem misji swojej organizacji, nie uwzględniając przy tym potrzeby koordynacji przedsięwzięć realizowanych przez inne organizacje, stowarzyszenia czy grupy. Biorąc pod uwagę wcześniej omawiane kwestie, można określić warunki, które ułatwią koordynację działań i współpracę komponentów wojskowego i cywilnego w operacji pokojowej.

Można wyróżnić następujące:

- mandat operacji precyzujący zadania i kompetencje różnych komponentów;
- wspólne planowanie operacji przez komponent polityczny, wojskowy i humanitarny;

- wypracowanie politycznej strategii działania, której elementem ma być operacja pokojowa, a nie traktowanie operacji jako sposobu politycznego rozwiązania problemów;
- zorganizowanie wielofunkcyjnej kwatery głównej w rejonie misji lub koordynowanie działań między kwaterami pełniącymi różne funkcje, np. przez wprowadzenie **centrum koordynacyjnego CIMIC.**

Zapisy mandatu misji lub jakiegokolwiek porozumienia regulującego funkcjonowanie misji pokojowej, a zwłaszcza znajdujące się w tzw. cywilnej części porozumienia, są punktem wyjściowym wspólnych działań wszystkich stron konfliktu oraz każdej innej organizacji wojskowej lub cywilnej. Z tego względu **uwarunkowania nawiązania i organizacji współpracy cywilno - wojskowej obejmują następujące stwierdzenia**:

- wyraźne sprecyzowanie podstawowych celów misji, jak również klarowne rozdzielenie zadań sił wojskowych i organizacji cywilnych ułatwia każdą współpracę;
- realna siła militarna komponentu wojskowego narzuca stronom konfliktu rozwiązania pokojowe, a jednocześnie wskazuje jednoznacznie na potrzebę współpracy;
- komponent wojskowy udziela wsparcia instytucjom, organizacjom i agencjom międzynarodowym oraz lokalnym władzom w realizacji cywilnej części porozumienia;
- komponent wojskowy stwarza warunki do stopniowego wycofywania się międzynarodowych sił zbrojnych z rejonu konfliktu i przekazywania odpowiedzialności za utrzymanie pokoju w ręce władz lokalnych;
- personel cywilny wprowadzający w życie podjęte ustalenia pokojowe, zwłaszcza ochotnicy, przedstawiciele różnych organizacji cywilnych, jest w sposób skoordynowany rozmieszczony, co zapobiega dublowaniu niektórych przedsięwzięć, zwłaszcza humanitarnych;
- struktura cywilnych organizacji humanitarnych (rządowych i pozarządowych) jest unikalna i niepowtarzalna, co daje im elastyczność działania, ale brak przypisanej podległości organizacyjnej stwarza określone problemy koordynacji współpracy, np. w aspekcie odpowiedzialności funkcjonalnej;
- konieczna jest zgoda władz lokalnych na rozmieszczenie grup ludzi reprezentujących cywilne organizacje (agencje) gotowe nieść pomoc ludności lokalnej;
- zadania realizowane z sukcesem przez cywilne organizacje (agencje) przy wsparciu sił wojskowych uczestniczących w konkretnej misji stwarzają warunki do powstania pozytywnego obrazu komponentu wojskowego i ułatwiają inne jego działania.

Przedstawione dociekania opisują **obszary działań poszczególnych stron konfliktu i elementów uczestniczących w jego rozwiązaniu, powodując w miejscu nałożenia się wspólnych działań powstanie „obszaru pełnej współpracy cywilno - wojskowej".**

Doświadczenia z Bośni-Hercegowiny wskazują, że **bez wsparcia ze strony wojskowych działalność organizacji cywilnych w rejonie konfliktu (kryzysu) jest w zasadzie niemożliwa**. Dlatego też rola współpracy cywilno-wojskowej w strefie konfliktu jest ważna i musi być dokładnie oraz właściwie oceniana.

**Współpraca cywilno - wojskowa, przynajmniej z dwóch powodów, okazała się niezwykle istotna** dla prowadzonych operacji pokojowych:

1. Bez zapewnienia bezpieczeństwa w środowisku działania, co gwarantują siły zbrojne wprowadzenie w życie cywilnych aspektów porozumienia mogłoby być trudne, jeśli nie niemożliwe.
2. Umiejętności, wiedza i środki wojskowe mogą odegrać ważną rolę we wspomaganiu stron konfliktu oraz organizacji cywilnych w implementacji danego porozumienia.

Przedstawione **uwarunkowania podjęcia współpracy cywilno - wojskowej w ramach misji pokojowe**j wpływają na zwiększenie efektywności samej operacji pokojowej. Aby uczynić skuteczniejszą misję pokojową, specjalni wysłannicy Sekretarza Generalnego ONZ z jego upoważnienia podejmują działania koordynujące pracę różnych elementów (komponentów) misji i organizacji współdziałających. Przy czym do współpracy tej trudno włączyć pozarządowe organizacje.

**W celu wypełnienia warunków współpracy cywilno - wojskowej** niezbędne jest prowadzenie szkolenia dla sztabów jednostek przewidzianych do wykonywania związanych z tym zadań. Jest to przedsięwzięcie trudne do realizacji z powodu braku w ONZ jednolitych struktur dowodzenia oraz jednostek, które byłyby przewidziane do pełnienia misji pokojowych w ramach tej organizacji.

Należy zrozumieć, że współdziałanie cywilno-wojskowe powinno być koordynowane na różnych poziomach narodowych i międzynarodowych w celu osiągnięcia zakładanego stanu końcowego.

Doświadczenia z operacji prowadzonych w ostatniej dekadzie wskazują, że scalenie podzielonego w wyniku wieloletniego konfliktu społeczeństwa wymaga **ścisłej współpracy między siłami militarnymi i organizacjami cywilnymi – zarówno rządowymi, jak i pozarządowymi**. W kruchym i niestabilnym środowisku, w którym odnowienie się postaw wrogości jest bardzo prawdopodobne, gwarancja bezpieczeństwa, jaką dają dobrze przygotowane i wyposażone siły wojskowe, jest niezbędnym warunkiem (Kwestionariusz

Planowania Cywilnego (Civil Emergency Planning Questionnaire - CEPQ) jest zasadniczą częścią Planowania Cywilnego na Wypadek Zagrożeń (CEP) i cyklu przeglądów na ten temat. Dokument ten jest zaproszeniem do samooceny krajowej gotowości cywilnej i wysiłków ukierunkowanych na osiągnięcie celów i zadań określonych w bieżących wytycznych. Jego głównym celem jest ocena postępu na poziomie narodowym).

Ćwiczenia NATO w zakresie współpracy cywilno - wojskowej przeprowadzane w ramach Partnerstwa dla Pokoju polegają na tym, że powinny w nim uczestniczyć realne struktury (podmioty) zajmujące się w poszczególnych krajach problematyką zarządzania kryzysowego (Ogólnym celem ćwiczeń jest doskonalenie procesu wymiany informacji, konsultacji, wypracowania i podejmowania decyzji w ramach Sojuszu, z udziałem rządów (stolic) państw - członków NATO w sytuacjach kryzysowych. Scenariusz ćwiczeń zakłada przeprowadzenie misji pokojowej w warunkach zagrożenia użyciem broni masowego rażenia - BMR (broni chemicznej i biologicznej) i reagowania na katastrofy). W krajach członkowskich powinny ćwiczyć te organy i instytucje rządowe, które zgodnie z obowiązującymi uregulowaniami, realizują zadania zarządzania kryzysowego na szczeblu centralnym w danym kraju[467].

W rejonie misji NATO mogą działać różne cywilne organizacje zajmujące się działalnością w zakresie: pomocy humanitarnej, praw człowieka, ochrony mniejszości narodowych, uchodźców i emigrantów, pomocy prawnej, opieki medycznej, odbudowy, rolnictwa, edukacji i innych. Dowódca przybywających do Polski wojsk wzmocnienia NATO będzie dążył do nawiązania i utrzymania współpracy z organami cywilnej i wojskowej administracji publicznej odpowiednich szczebli oraz organizacjami międzynarodowymi i pozarządowymi, gdyż jest to jego obowiązkiem, ale i warunkiem niezbędnym dla osiągnięcia celów misji. Szczególnie ważna będzie **współpraca cywilno - wojskowa** w operacjach reagowania na pozamilitarne zagrożenia[468], głównie w działaniach humanitarnych. Ponieważ problematyka przygotowań do ćwiczeń dotyczy obszarów będących w kompetencjach różnych resortów **niezbędna jest współpraca i skoordynowane działania** specjalistów (pracowników merytorycznych), głównych podmiotów krajowych (MSWiA, MSZ, MON) uczestniczących w konferencjach planistycznych i pracach między konferencjami. Należy przy tym zaznaczyć, że koordynacja przygotowań do ćwiczenia, różni się od koordynacji w czasie trwania samego ćwiczenia. Koordynacja przygotowań do

---

[467] htttp:\\www.mswia.gov.pl.

[468] Szerzej na ten temat: M. Juszczyk, *Współpraca cywilno–wojskowa w okresie kryzysu*, [w:] praca zb. pod red. Z. Stachowiaka, J. Płaczka, *Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2002, s. 210-227.

ćwiczenia dotyczy komórek merytorycznych różnych resortów, natomiast koordynacja w czasie trwania ćwiczenia dotyczy działania najwyższych władz politycznych w państwie i nie powinna być realizowana aplikacyjnie, gdyż wówczas wymieniony powyżej cel ćwiczenia sojuszniczego nie jest w pełni realizowany.

Polska przystępując do NATO uzyskała gwarancje bezpieczeństwa. Zobowiązała się jednocześnie do określonych świadczeń na rzecz Sojuszu. Jedną z tych powinności jest wsparcie wojsk sojuszniczych na własnym obszarze w ramach wypełniania funkcji Państwa Gospodarza. Wsparcie ze strony Państwa - Gospodarza stanowi istotny element w zabezpieczeniu działań operacyjnych sił Sojuszu. Skoordynowane planowanie i realizacja HNS są kluczowym elementem koncepcji połączonej i wielonarodowej logistyki, zapewniającym sprawność i efektywność ekonomiczną. Pierwszą sposobnością do wypełniania zobowiązań sojuszniczych w obszarze HNS było dla Polski ćwiczenie „STRONG RESOLVE 2002". Właściwa realizacja tego zadania wymagała stworzenia kompleksowego systemu wsparcia Państwa - Gospodarza obejmującego struktury i środki Sił Zbrojnych, administracji terenowej oraz zasoby Gospodarki Narodowej. Niezbędnym stało się również wdrożenie Sojuszniczej Doktryny i Procedur Połączonego Wsparcia przez Państwo - Gospodarza - AJP - 4.5, stanowiącej podstawę procesu planowania i realizacji świadczeń HNS. Dobrym przykładem do prowadzenia analizy badanego zjawiska jest jedno z największych strategicznych ćwiczeń sojuszniczych, przeprowadzone na terytorium Polski w 2002 r. „STRONG RESOLVE – 2002". Zadania te realizowane były w polskich strukturach organizacyjnych które do czasu ćwiczenia nie miały możliwości realnego sprawdzenia się.

Podstawą realizacji zadań z zakresu HNS w ćwiczeniu były polskie i międzynarodowe uregulowania formalno - prawne. **Podstawą prawną świadczenia HNS w ćwiczeniu „SR 2002" były**:

- Umowa NATO - SOFA,
- Rozkaz Dowódcy Wojsk Lądowych nr 134 z dnia 02. 07. 2001 r. w sprawie przygotowania i zabezpieczenia sojuszniczego ćwiczenia strategicznego „STRONG RESOLVE 2002" oraz zadań wynikających z roli „Państwa Gospodarza",
- Wspólne Uzgodnienia Wdrożeniowe (JIA) podpisane z Państwami Wysyłającymi.

**Bezpośrednio na użytek ćwiczenia wynegocjowano i podpisano:**

- Porozumienie Ogólne pomiędzy SACLANT, a Rządem RP podpisane w 2001 r. przez Ministra ON i Naczelnego Dowódcę Połączonych SZ NATO na Atlantyku;

- Uzgodnienie Techniczne pomiędzy Dowódcą Floty Uderzeniowej Atlantyku a MON RP podpisane 8 października;
- Porozumienia Wdrożeniowe z 22 państwami i dowództwami NATO (ogółem zawarto 57 porozumień), podpisane w oparciu o Uzgodnienia Techniczne przez wyznaczonych przez dowódców RSZ szefów oddziałów gospodarczych i przedstawicieli państw obcych.

W 1999 r. w DWLąd. Przeprowadzono wieloszczeblowy trening sztabowy pk. „CZERWIEC – 99" na temat „Planowanie rozwinięcia sił infrastruktury wojskowej i gospodarki narodowej do przyjęcia sił wzmocnienia w roli państwa gospodarza w wypadku kryzysu i zagrożenia bezpieczeństwa państwa"[469]. Przeprowadzony trening był bardzo istotny z punktu widzenia realizacji uzgodnionego Celu Sił Zbrojnych – TG 4123. Konieczność wypełnienia zobowiązań sojuszniczych w obszarze zabezpieczenia funkcji Państwa Gospodarza wymagała od Pomorskiego Okręgu Wojskowego opracowania i wdrożenia odpowiedniego systemu HNS. Wcześniejsze doświadczenia na płaszczyźnie HNS pomorski okręg zdobywał podczas ćwiczenia „Crystal Eagle 2000". Jednak wnioski wynikające z realizacji zadań w tym ćwiczeniu nie mogły zostać wykorzystane do planowania i organizowania systemu HNS w POW, ponieważ w międzyczasie w październiku 2000 r. ratyfikowana została przez kraje członkowskie NATO Sojusznicza Doktryna i Procedury Połączonego Wsparcia przez Państwo — Gospodarza - AJP - 4.5, która unormowała i dostosowała procesy planowania i wykonywania zadań HNS do aktualnych uwarunkowań polityczno - militarnych. Bazując natomiast na doświadczeniach z ćwiczenia „CRYSTAL EAGLE 2000":

- usprawniono systemu kierowania i kontroli ruchu wojsk,
- dostosowano do potrzeb struktury zespołów realnego zabezpieczenia,
- usprawniono system zabezpieczenia potrzeb telekomunikacyjnych,
- zorganizowano działania w zakresie ochrony wojsk (Force Protection);
- opracowano bazę danych o infrastrukturze wojskowej i cywilnej na terenie POW.

W wyniku analizy wniosków wynikających z dotychczasowych ćwiczeń w POW przystąpiono do budowania systemu HNS, który byłby zdolny sprostać realizacji niezbędnego wsparcia. Jednym z kluczowych etapów tego procesu stało się powołanie wyspecjalizowanej komórki organizacyjnej zajmującej się koordynacją i realizacją zadań HNS. W strukturach Dowództwa POW w 2001 r. utworzono Oddział Zabezpieczenia Funkcji

---

[469] Sprawozdanie z badań przeprowadzonych podczas wieloszczeblowego treningu sztabowego pk. „CZERWIEC – 99" na temat „*Planowanie rozwinięcia sił infrastruktury wojskowej i gospodarki narodowej do przyjecia sił wzmocnienia w roli państwa gospodarza w wypadku kryzysu i zagrożenia bezpieczeństwa państwa*", DWLąd, Warszawa 1999, s. 8.

Państwa - Gospodarza. Podjęto również szeroko zakrojone działania mające na celu przygotowanie sił i środków do zabezpieczenia wojsk sojuszniczych podczas ćwiczenia „STRONG RESOLVE 2002", które stało się głównym sprawdzianem funkcjonowania systemu HNS w Pomorskim Okręgu Wojskowym.

**Celem ćwiczenia było dokonanie analizy funkcjonowania systemu HNS Pomorskiego Okręgu Wojskowego w ćwiczeniu „STRONG RESOLVE 2002" oraz wypracowanie wniosków służących do jego dalszego doskonalenia.** W ślad za przyjętym celem głównym ćwiczenia określono cele szczegółowe, których istota sprowadzała się do znalezienia odpowiedzi na następujące pytania:

1) W jaki sposób cele ćwiczenia i tło operacyjne zdeterminowało funkcjonowanie systemu HNS?
2) Jakie zadania wsparcia Państwa Gospodarza realizowano w POW podczas przygotowania i zabezpieczenia ćwiczenia „STRONG RESOLVE 2002"?
3) W jaki sposób zrealizowano proces planowania i zabezpieczenia przygotowań do ćwiczenia?
4) W jaki sposób można usprawnić i zoptymalizować proces planowania HNS na poziomie okręgu wojskowego?
5) Jak przebiegała realizacja HNS w etapie rzeczywistego wsparcia?
6) W jaki sposób usprawnić wypełnianie funkcji Państwa Gospodarza w etapie rzeczywistego wsparcia?
7) Jakie wnioski mogą zostać wdrożone w celu doskonalenia systemu HNS Pomorskiego Okręgu Wojskowego?[470]

W SG WP rozwinięto Zespół Koordynacyjny Ćwiczenia oraz **Centrum Koordynacji Realizacji Zadań Państwa Gospodarza i Centrum Kierowania Ruchem Wojsk.** Współdział on z sojuszniczym, wielonarodowym Połączonym Centrum Logistyki (MJLC), rozwiniętym przez Dowództwo Floty Uderzeniowej Atlantyku w SZCZECINIE, a w układzie narodowym – z rozwiniętymi na potrzeby ćwiczenia **Punktami Kontaktowymi** w dowództwach Rodzajów Sił Zbrojnych, resortach cywilnych i właściwych jednostkach organizacyjnych MON. Dowództwa RSZ rozwiązały również własne Centra Koordynacji Realizacji Zadań Państwa Gospodarza[471]. Bardzo ważną rolę odegrały w ćwiczeniu **Ministerstwo Infrastruktury, MSWiA z podległymi służbami – Policją, Strażą Graniczną**

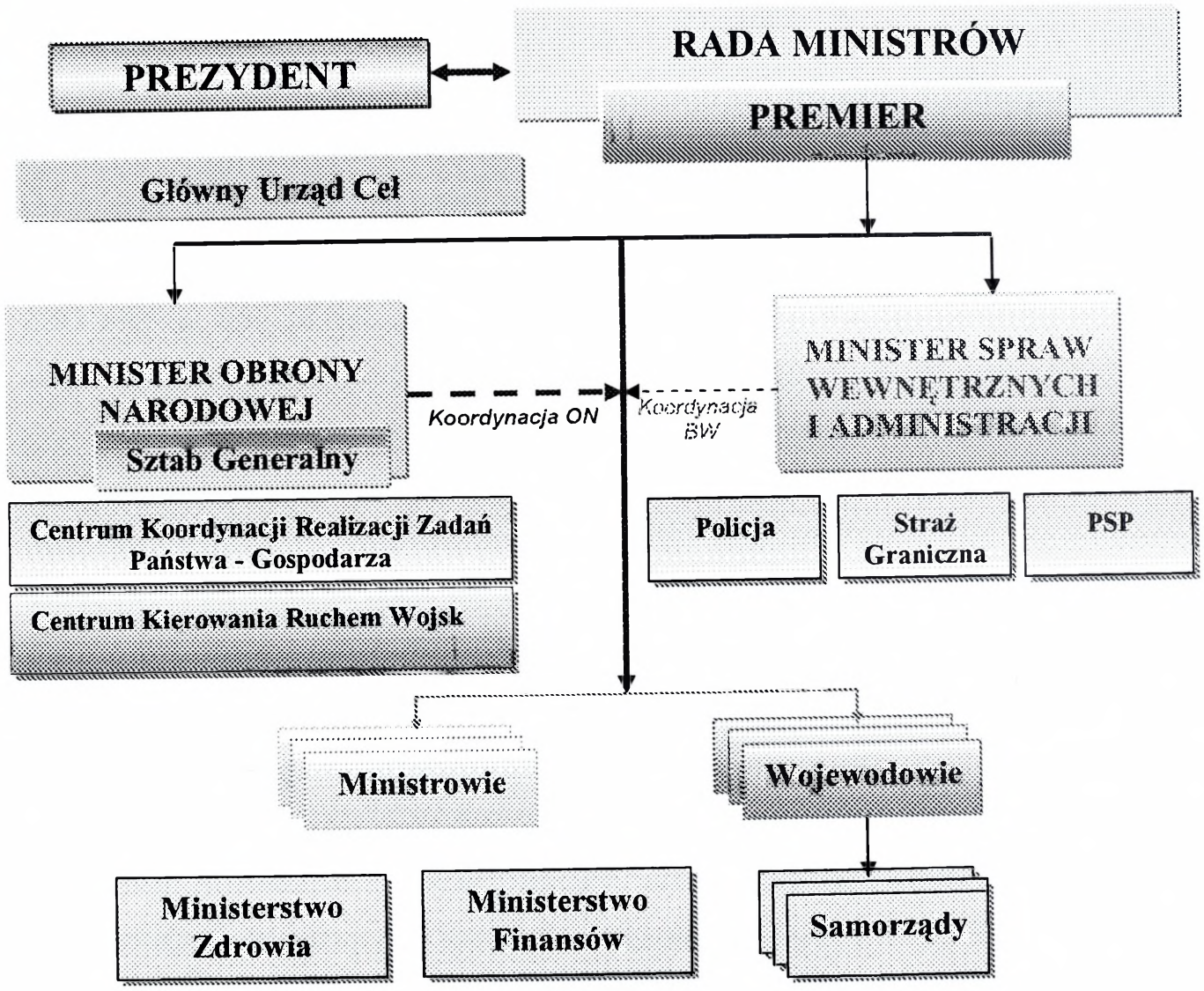
---

[470] *Proces planowania i realizacji wsparcia państwa gospodarza (HNS) w Pomorskim Okręgu Wojskowym na przykładzie ćwiczenia „Strong Resolve 2002". Poradnik – analiza i wnioski*, POW, Bydgoszcz 2002.
[471] R. Krzyżelewski, *Podsumowanie ćwiczeń SR - 2002*, SG WP, Warszawa 2002.

**i Państwową Strażą Pożarną, a także Ministerstwo Finansów i Ministerstwo Zdrowia oraz Główny Urząd Ceł. Powinny być one postrzegane jako współautor sukcesu w realizacji zadań HNS w ćwiczeniu. Pozostałe resorty** – utrzymywały Punkty Kontaktowe w gotowości do udzielenia pomocy.

Doświadczenia zdobyte w ćwiczeniu potwierdzają potrzebę zacieśniania współpracy MON zwłaszcza z resortem spraw wewnętrznych i administracji w obszarach HNS dotyczących czasu pokoju, **sytuacji kryzysu, zagrożenia i wojny**.

**Schemat 57. Obszar działań Ministra Obrony Narodowej w zakresie współpracy międzyresortowej podczas realizacji zadań HNS**




Źródło: Opracowanie własne.

Ćwiczenie „**STRONG RESOLVE 2002**" było najważniejszym przedsięwzięciem szkoleniowo - organizacyjnym Sojuszu Północnoatlantyckiego prowadzonym w cyklu czteroletnim, w ramach „Dyrektywy i programu ćwiczeń NATO". **Głównym celem ćwiczenia**

**było sprawdzenie gotowości Sojuszu do symultanicznego prowadzenia dwóch operacji.** Cele szczegółowe zakładały:

- sprawdzenie zdolności do szybkiego przemieszczenia wojsk,
- sprawdzenie efektywności systemu dowodzenia i łączności NATO,
- potwierdzenie wypracowanych przez NATO koncepcji wykorzystania Połączonych Wielonarodowych Sił Zadaniowych,
- zweryfikowanie doktryny wsparcia przez Państwo Gospodarza AJP 4.5.,
- wypracowanie zasad operacyjnego użycia sił państw PdP.

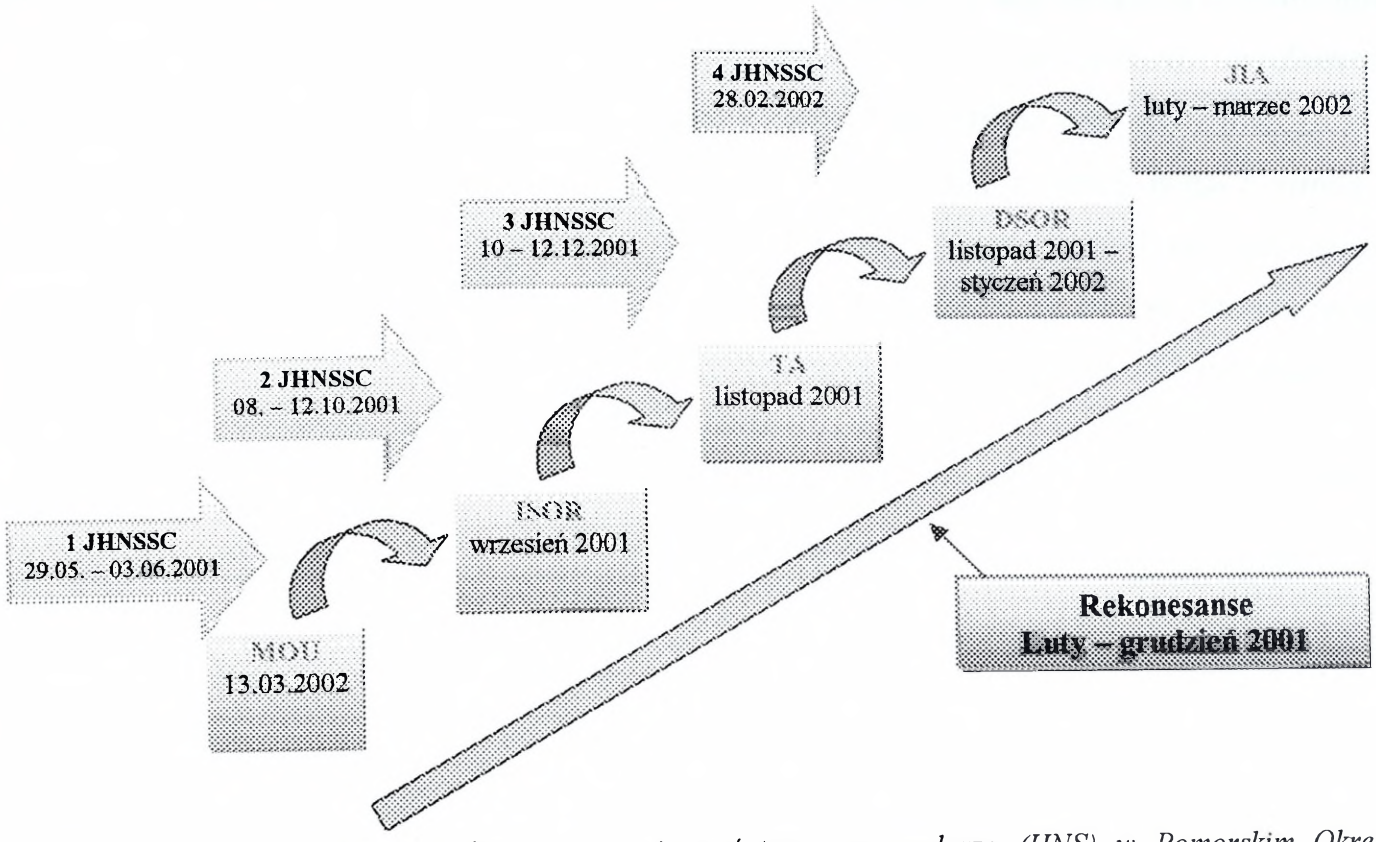
Scenariusz ćwiczenia zakładał prowadzenie przez wojska dwóch operacji:

- operacji obronnej NATO prowadzonej na terenie Norwegii w ramach artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego. Ćwiczenie to prowadzone było przez SACEUR, a w roli CJTF występowało Regionalne Dowództwo „Północ" z Brunsum;
- działań poza artykułem 5 w ramach Operacji Wsparcia Pokoju prowadzonych na obszarze północnej i zachodniej Polski. Ta część operacji prowadzona była przez SACLANT. W roli dowództwa CJTF występowało Dowództwo Floty Uderzeniowej Atlantyku (STRIKFLTLANT), które kierowało operacją z okrętu dowodzenia USS Mount Whitney operującego na Morzu Bałtyckim w rejonie wyspy Bornholm, oraz za pośrednictwem elementów brzegowych rozmieszczonych w Szczecinie.

Na potrzeby wojsk, uczestniczących w tym ćwiczeniu udostępniono znaczną część infrastruktury obronnej kraju. Działania lądowe prowadzono w oparciu o pięć ośrodków poligonowych oraz znaczną część krajowej infrastruktury drogowej i kolejowej oraz cywilne i wojskowe placówki zdrowia. Trzy porty cywilne zabezpieczały wyładunek i załadunek wojsk, dwie bazy morskie oraz szereg punktów manewrowego bazowania udzielały wsparcia dla komponentu morskiego. Dla potrzeb komponentu powietrznego udostępniono sześć lotnisk wojskowych i trzy cywilne.

**Proces planowania i zabezpieczania ćwiczeń** oparty był o procedury planowania zawarte w AJP 4.5. Etapy 1. i 3. przygotowane i realizowane były przez instytucje centralne posiadające kompetencje i uprawnienia do podpisywania zobowiązań międzynarodowych. W etapie 3. nie określono precyzyjnie sposobu i terminu nostryfikacji porozumienia technicznego (TA) przez państwa wysyłające. Fakt ten spowodował konieczność interwencyjnego rozwiązania problemu podczas 4 JHNSSC. W realizację 2., 4. i 5. etapu zaangażowane były elementy wykonawcze świadczeń, w postaci „SR – 02" – jednostki wojskowe 1 KZ i POW. Podczas ćwiczeń praktycznie zrealizowano wszystkie etapy planowania (zobacz schemat 58).

**Schemat 58: Przebieg procesu planowania i realizacji wsparcia działań państwa – gospodarza w ćwiczeniu „STRONG RESOLVE 2002"**




Źródło: *Proces planowania i realizacji wsparcia państwa - gospodarza (HNS) w Pomorskim Okręgu Wojskowym na przykładzie ćwiczenia „Strong Resolve 2002". Poradnik – analiza i wnioski*, POW, Bydgoszcz 2002.

**Przygotowanie do ćwiczenia** w okresie od stycznia 2001 do lutego 2002 r. poprzedzone buło szeregiem konferencji planistycznych (przedwstępna - Turcja, wstępna - Warszawa, zasadnicza – Warszawa, końcowa - Trondheim, koordynacyjna - Karup, Szczecin). Celem tych konferencji było określenie zadań wynikających ze scenariusza ćwiczenia a także koordynacja działań zabezpieczenia wojsk ćwiczących na obszarze Polski.

Na okres ćwiczenia na terenie POW, powołano i rozwinięto w etapie rzeczywistego wsparcia cztery zespoły realnego zabezpieczenia.

**Zakwaterowanie** dowództw realizowano w oparciu o hotele (Neptun, Porta, Reda, Radisson SAS, Rycerski, Pałac Maciejewo, Panorama, Park, Arkona), natomiast wojsk ćwiczących w oparciu o infrastrukturę poligonową oraz jednostki wojskowe i instytucje publiczne. W celu zabezpieczenia wojsk duńskich **2 RBM wydała** na potrzeby Duńskiej Brygady Reagowania – **444 namioty NS**.

**Żywienie ćwiczących wojsk** realizowane było w oparciu o zgłoszone potrzeby (stołówki żołnierskie, kasyna, hotele). NA czas ćwiczeń w polu ćwiczący otrzymywali suchy prowiant. Dodatkowo ćwiczący korzystali z mess oficerskich, bufetów i kasyn funkcjonujących na terenie jednostek i instytucji. Za świadczone usługi w zakresie żywienia ćwiczące wojska ponosiły pełną odpłatność.

**Zabezpieczenie techniczne ćwiczących wojsk** realizowano w oparciu o 48 samochodów przekazanych dla ćwiczących wojsk. Pośredniczono także w zawieraniu umów z cywilnymi kontrahentami zabezpieczającymi usługi transportowe i dźwigowe.

Zaopatrzenie w **materiały pędne i smary** realizowano zasadniczo w oparciu **skład Cybowo 2 RBM**, gdzie zaopatrywała się Duńska Brygada Reagowania a także rozprowadzała paliwo dla innych ćwiczących wojsk. Ponadto produkty MPS wydawane były w jednostkach świadczących wsparcie państwa - gospodarza. Ilość środków MPS wydanych na potrzeby ćwiczących wojsk została zawarta w tabeli 7.

**Tabela 7. Ilość materiałów pędnych i smarów przekazanych dla państw wysyłających, w tonach**

| Lp. | Jednostka zaopatrująca | MPS (w tonach) | | | | Uwagi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Razem | ON | BS | PL | |
| 1. | 12 bdow Szczecin | 34, 078 | 30,253 | 3,825 | 0 | |
| 2. | 6 BKPanc Stargard Szcz. | 0,078 | 0,078 | 0 | 0 | |
| 3. | 7 BOW Słupsk | 10,929 | 9, 232 | 1,697 | 0 | |
| 4. | 2 RBM Wałcz | 388,381 | 377,6 | 10,78 | 0 | |
| Ogółem | | **433,466** | **417,16** | **16,302** | 0 | |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Proces planowania i realizacji wsparcia państwa gospodarza (HNS) w Pomorskim Okręgu Wojskowym na przykładzie ćwiczenia „Strong Resolve 2002". Poradnik – analiza i wnioski*, POW, Bydgoszcz 2002.

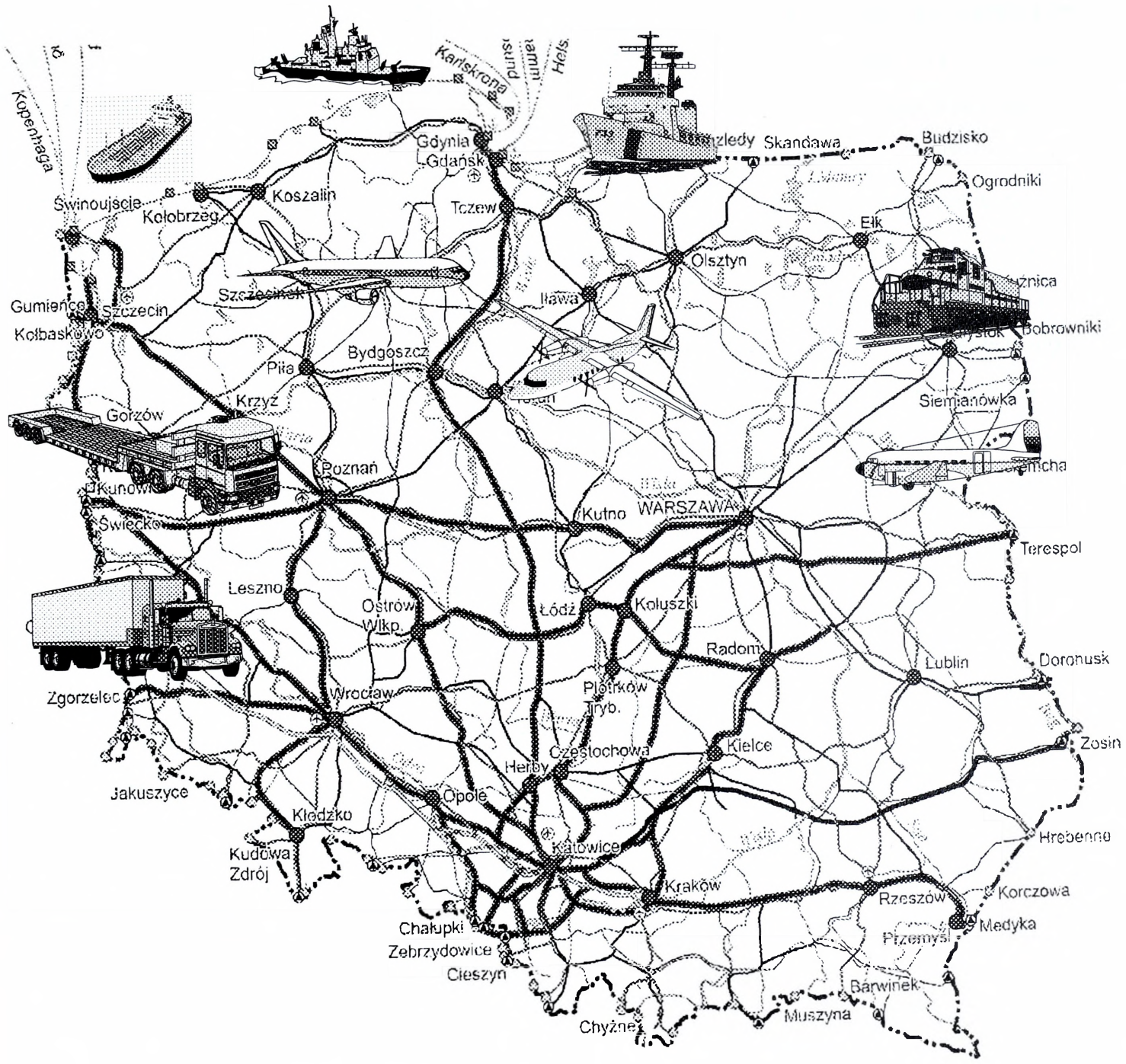
**2 Rejonowa Baza Materiałowa** wydała 377,6 ton oleju napędowego na ogólną ilość 417, 16 ton, co stanowi 91 % wydanego oleju napędowego i 67 % benzyny samochodowej. Wszystkie ćwiczące wojska zostały obciążone asygnatami za pobrane środki materiałowe zgodnie z podpisanymi Porozumieniami Wdrożeniowymi. Świadczenie usług w zakresie MPS nie napotykało żadnych trudności było właściwie zorganizowane. Utrudnieniem było zbyt późne dostarczenie dokumentów w zakresie rozliczania dostarczonych produktów MPS[472].

**Zabezpieczenie medyczne** realizowane było przez ćwiczące jednostki we własnym zakresie. Wojska ćwiczące na poligonie Drawsko Pomorskie objęto opieką medyczną przez duński szpital polowy. W rejonie słupska funkcjonowała francuska izba chorych. Do dyspozycji ćwiczących były wojskowe i cywilne szpitale. Na potrzeby strzelających doraźnie wydzielano wojskowe samochody sanitarne, zabezpieczające strzelanie, wyładunek

[472] *Proces planowania i realizacji wsparcia państwa gospodarza (HNS) w Pomorskim Okręgu Wojskowym na przykładzie ćwiczenia „Strong Resolve 2002". Poradnik – analiza i wnioski*, POW, Bydgoszcz 2002.

i załadunek. Trzykrotnie podczas ćwiczeń użyte zostały 2 śmigłowce sanitarne Mi-8. Utrzymywano też stały nadzór sanitarno-higieniczny i epidemiologiczny.

**Mapa 2. Infrastruktura komunikacyjna w procesie przyjęcia wojsk sojuszniczych na terenie Polski**




**Legenda:**

- linia kolejowa szerokotorowa
- linia kolejowa główna
- linia kolejowa drugorzędna
- kolejowe przejście graniczne
- autostrada
- autostrada w budowie
- droga główna
- droga inna
- drogowe przejście graniczne
- śródlądowa droga wodna
- szlak promowy
- morskie przejście graniczne
- rzeczne przejście graniczne
- port
- lotnisko międzynarodowe
- główny węzeł komunikacyjny
- trasa kolejowa największego przewozu ładunków

Źródło: Opracowanie własne.

**Zabezpieczenie przemieszczenia i transportu** ćwiczących wojsk z portów morskich i lotniczych oraz punktów przekroczenia granicy do rejonów ćwiczeń było jednym **najważniejszych przedsięwzięć organizacyjnych HNS**. Jego wynik w znaczący sposób decydował o ogólnej ocenie wsparcia państwa – gospodarza. Przygotowanie zabezpieczenia ruchu wojsk na obszarze POW wymagało współdziałania służb transportowych wszystkich RSZ oraz służ państwowych, układu pozamilitarnego, w tym szczególnie Policji, Straży Granicznej, Państwowej Straży Pożarnej oraz Wydziału Dróg UW w Szczecinie. Koordynacja działań wszystkich służb i instytucji zaangażowanych w zabezpieczenie przemieszczenia wojsk sojuszniczych zorganizowana była zarówno na szczeblu centralnym, jak również w układzie lokalnym. W celu sprawnego przemieszczenia ćwiczących wojsk Oddział Transportu i Ruchu Wojsk Dowództwa POW organizował konferencje transportowe, których celem była ostateczne skoordynowanie przegrupowania wojsk do rejonów i z rejonów ćwiczeń. W konferencjach uczestniczyli przedstawiciele: ćwiczących jednostek, Wojewody Zachodniopomorskiego, Policji, Komend Komunikacji Wojskowej. Na odprawie osiągnięto porozumienie w sprawie terminów przemieszczenia wojsk przez Szczecin. Na podstawie osiągniętych porozumień wypracowano w Okręgowej Grupie Kierowania Ruchem Wojsk plany przemieszczenia wojsk. Przy ścisłej współpracy ZRZ Szczecin, Policji, ŻW i innych służb państwowych zabezpieczono przegrupowanie transportów kolejowych i kolumn samochodowych od granicy państwa, z portów i lotnisk do rejonów ćwiczeń. Wydzielono miejsca do rozładunku transportów kolejowych. Ustalono miejsca postoju taboru kolejowego oraz określono sposób jego ochrony.

Ogółem w „Ćwiczeniu „Strong Resolve 2002" zabezpieczono przemieszczenie 116 kolumn samochodowych i 11 transportów kolejowych. W składzie tzw. zespołów wejścia w portach i na lotniskach pracowali przedstawiciele innych Rodzajów Sił Zbrojnych. Wszystkie przemieszczenia wojsk sojuszniczych na terenie POW były koordynowane przez Okręgową Grupę Kierowania Ruchem Wojsk.

Do najważniejszych zadań Polski jako państwa gospodarza należało zapewnienie należytego systemu łączności oraz udostępnienie części zasobów systemu teleinformatycznego Sił Zbrojnych RP oraz Krajowego Systemu Teletransmisyjnego na potrzeby ćwiczących. W zakresie **łączności i informatyki** udostępniono ćwiczącym łącza telefoniczne w oparciu stacjonarną infrastrukturę, a także sieć telekomunikacyjną TP S.A. Podłączony został również trakt do funkcjonowania serwera internetowego.

Wszystkie należności w zakresie **zabezpieczenia finansowego** (żywienie, media, usługi medyczne, łączność, paliwa) zostały uregulowane zgodnie Wspólnymi Porozumieniami Wdrożeniowymi (JIA) zawartymi pomiędzy państwem - gospodarzem a państwem wysyłającym.

W procesie finansowania jednostek Pomorskiego Okręgu Wojskowego uczestniczyły rejonowe bazy materiałowe, które dostarczyły HNS w wysokości: 1 RBM Mosty – 7 329,37 zł i 2 RBM Wałcz 452 343,10 zł. Na wydatki oddziały gospodarcze wystawiały faktury Stanag – 2034.

Ćwiczenie „STRONG RESOLVE – 2002" pozwoliło na wyciągniecie następujących wniosków:

1. Polski System HNS – mimo pozytywnych ocen w ćwiczeniu – nie jest jeszcze doskonały. Wiele zadań na rzecz ćwiczenia zrealizowano dzięki doraźnie tworzonym w resorcie ON i w sektorze cywilnym strukturom. Wobec niedostatku potencjału etatowego – powszechnie wykorzystywano siły i środki, które – praktycznie – byłyby niedostępne w sytuacji realnego zagrożenia.
2. Zadania w zakresie wypełnienia funkcji Państwa Gospodarza postawione przed POW wykonane zostały w całości i zgodnie z rozkazami Dowódcy Wojsk Lądowych.
3. Zorganizowany w POW system HNS zapewnił pełną realizację zadań wynikających z funkcji państwa gospodarza w ćwiczeniu „STRONG RESOLVE 2002".
4. Zadania Państwa Gospodarza prowadzono zgodnie z planem operacyjnym ćwiczenia. Na potrzeby zgłaszane w czasie ćwiczenia reagowano elastycznie i realizowano zgodnie z posiadanymi siłami i środkami.
5. Doświadczenie z ćwiczenia wykazuje, że koordynacja i realizacja zadań HNS powinna być prowadzona terytorialnie a nie w układzie RSZ, szczególnie w zakresie optymalnego wykorzystania zasobów wojska.
6. W trakcie współpracy MON z resortami cywilnymi zarysowały się obszary wskazujące na występowanie luk prawnych i niedostatków organizacyjnych. Doświadczenia z realizacji zadań HNS na rzecz ćwiczenia zdają się potwierdzać, że w sytuacji pokojowej, gdy nie ma możliwości bądź potrzeby wykorzystania do tego typu zadań zmobilizowanych sił i środków, oprócz istniejących w czasie pokoju etatowych elementów systemu HNS, należałoby szerzej wykorzystywać potencjał cywilnych osób fizycznych i prawnych.
7. Terytorialnie zorganizowany HNS powinien posiadać możliwości formalno - prawne wykorzystywania zasobów infrastruktury logistycznej, kwaterunkowej znajdującej się w zasobach rodzajów Sił Zbrojnych oraz jednostek operacyjnych wojsk lądowych.

8. Należy włączyć Oddział HNS POW do udziału we wstępnych i przedwstępnych konferencjach planistycznych oraz w szerszym stopniu zaangażować go w proces planowania operacyjnego.
9. Celowym wydaje się koordynacja rekonesansów przez prowadzące ćwiczenie dowództwa NATO lub Połączony Komitet Sterujący HNS (JHNSSC). Podczas ćwiczenia „STRONG RESOLVE – 02" większość rekonesansów odbywała się bez wstępnych uzgodnień, a jedynie za bezpośrednim powiadomieniem Oddziału HNS POW.
10. Plany rekonesansu wraz z potrzebami powinny wpłynąć do Oddziału HNS POW przynajmniej na dwa tygodnie przed jego rozpoczęciem[473].

Zaprezentowane w rozdziale poglądy na temat współpracy cywilno - wojskowej potwierdzają **rangę problematyki wsparcia działań państwa – gospodarza** w naszym kraju.

[473] *Proces planowania i realizacji wsparcia państwa gospodarza…* op. cit.

## ZAKOŃCZENIE

W nowych uwarunkowaniach bezpieczeństwa europejskiego siły zbrojne muszą być zdolne do samodzielnego rozwiązania konfliktu lokalnego oraz do współdziałania w ramach sił zbrojnych NATO. Obecny charakter zadań sprawia, że główny wysiłek w procesie modernizacji sił zbrojnych powinien być skierowany na poprawienie stopnia ich nowoczesności i zbliżenie do standardów właściwych armiom państw NATO.

Analiza funkcjonowania terytorialnego podsystemu zaopatrywania wskazuje, że rejonowe bazy materiałowe spełniają stawiane przed nią oczekiwania. Struktura organizacyjna rejonowych baz materiałowych i realizowane przez nią zadania gwarantują skuteczną realizacje funkcji logistycznych w łańcuchu logistycznym.

Pełna integracja wojskowa z NATO jest procesem długofalowym i wieloaspektowym oraz obejmuje nie tylko kwestie technicznej i organizacyjnej interoperacyjności wojsk, ale również stosunków cywilno - wojskowych. Polska jako członek NATO powinna opierać swoje plany obronne na założeniu pozyskania wzmocnienia militarnego przez sojusz obronny. Pozyskanie wzmocnienia będzie możliwe, jeśli spełnione zostaną przez Polskę podstawowe wymogi zabezpieczenia przyjęcia i pobytu (przemieszczenia) wojsk NATO. Zasadnicze znaczenie będzie miało spełnianie wymogów logistycznych w zakresie wsparcia materiałowego, remontowego, usług, zabezpieczenia medycznego i transportu. Doświadczenia uzyskane w trakcie zabezpieczenia pobytu i ćwiczeń wojsk NATO w Polsce wskazują kierunki i potrzeby dalszego doskonalenia polskich rozwiązań i umiejętności.

Kierowanie procesami zabezpieczenia sił sojuszniczych w ramach wsparcia państwa - gospodarza jest procesem złożonym i wielowątkowym, nie ulega też wątpliwości, że ważnym warunkiem pomyślnego i skutecznego działania w jakiejkolwiek dziedzinie jest zrozumienie podstawowych pojęć kategorii logistyki NATO. NATO dąży do tego, aby czas reakcji logistycznej, na zapotrzebowanie z pola walki, był skrócony do minimum. Jest to możliwe tylko przy posiadanej pełnej, nowoczesnej i specjalistycznej bazy magazynowej oraz urządzeń do transportu i przeładunku. Współczesne armie w swoich działaniach korzystają już ze sprawdzonych technik np. systemu paletowo-kontenerowego. Wynika to z celów i funkcji, jakie logistyka zajmuje w strategii Paktu Północnoatlantyckiego.

W nowych uwarunkowaniach bezpieczeństwa europejskiego siły zbrojne muszą być zdolne do samodzielnego rozwiązania konfliktu lokalnego oraz do współdziałania w ramach sił zbrojnych NATO. Obecny charakter zadań sprawia, że główny wysiłek w procesie modernizacji sił zbrojnych powinien być skierowany na poprawienie stopnia ich

nowoczesności i zbliżenie do standardów właściwych armiom państw NATO. Dlatego też, uwzględniając standardy obowiązujące w nowoczesnych armiach, konieczne jest dostosowanie uzbrojenia i wyposażenia technicznego do zadań operacyjnych przewidywanych w euroatlantyckim systemie bezpieczeństwa. Pełna integracja wojskowa z NATO jest procesem długofalowym i wieloaspektowym oraz obejmuje nie tylko kwestie technicznej i organizacyjnej interoperacyjności wojsk, ale również stosunków cywilno-wojskowych. Do przedsięwzięć o priorytetowym znaczeniu w tym zakresie należy zaliczyć:

- dostosowanie struktur organizacyjnych Sił Zbrojnych RP umożliwiające osiągnięcie wymaganego poziomu, interoperacyjności z siłami zbrojnymi innych państw NATO;
- właściwe przygotowanie kadr do pracy w strukturach Sojuszu i zgodnie z jego standardami;
- kontynuowanie prac analitycznych i badawczych dotyczących pełnej integracji z Sojuszem;
- obronność państwa jest dziedziną bezpieczeństwa obejmującą wykorzystanie całego potencjału państwa (tak militarnego, jak i niemilitarnego) do przeciwdziałania szczególnym rodzajom zagrożeń, jakimi są zewnętrzne zagrożenia polityczno-militarne, w tym kryzysowe i wojenne.

Jedną z podstawowych części składowych strategii bezpieczeństwa RP jest strategia obronności. Określa ona źródła i charakter zewnętrznych wyzwań i zagrożeń militarnych dla bezpieczeństwa państwa, formułuje koncepcje przeciwstawienia się tym zagrożeniom w czasie pokoju: (strategia prewencyjno-stabilizacyjna), kryzysu (strategia reagowania kryzysowego) i wojny (strategia wojenna) oraz ustala siły i środki, jakie państwo winno wydzielić do realizacji owych koncepcji, czyli ustanawia elementy, strukturę i zasady utrzymywania systemu obronności RP. W zorganizowanej strukturze funkcjonalnej systemu obronnego Rzeczpospolitej Polskiej wyróżnia się trzy elementy składowe: układ militarny; układ pozamilitarny); gospodarczo – obronne podporządkowania resortowego, wojewódzkiego i terenowego (łączności, drogowe, ochrony środowiska, przemysłu, budownictwa, ochrony zdrowia itp.); ochrony ludności szczebla resortowego, wojewódzkiego i terenowego; systemu kierowania obronnością – obejmującego wszystkie organy władzy administracji rządowej oraz samorządowej, stosownie do kompetencji i zadań obronnych przypisanych im w ustawie konstytucyjnej Rzeczpospolitej Polskiej i innych ustawach.

Jako członek NATO Polska będzie opierać swoje plany obronne na założeniu pozyskania wzmocnienia NATO. Zwiększa to jednak wymagania wobec niej w zakresie interoperacyjności i wydolności infrastruktury. Pozyskanie wzmocnienia będzie możliwe,

jeśli spełnione zostaną przez Polskę podstawowe wymogi zabezpieczenia przyjęcia i pobytu wojsk NATO, polegające na przygotowaniu i wdrożeniu: systemu zabezpieczenia przyjęcia wsparcia; stosownych regulacji prawnych i administracyjnych; infrastruktury stanowiącej bazę dla działań wojsk sojuszniczych; interoperacyjności sił, służb i procedur. Zasadnicze znaczenie będzie miało spełnianie wymogów logistycznych w zakresie wsparcia materiałowego, remontowego, usług, zabezpieczenia medycznego i transportu. **Doświadczenia uzyskane w trakcie zabezpieczenia pobytu i ćwiczeń wojsk NATO w Polsce wskazują kierunki i potrzeby dalszego doskonalenia polskich rozwiązań i umiejętności. W szczególności należy**:

- dostosować ustawodawstwo, procedury i przepisy w taki sposób, aby usunąć bariery administracyjne;
- dostosować procedury zapewniające dostęp i wykorzystanie cywilnych środków transportu i innych usług logistycznych;
- zapewnić sprawne koordynowanie przemieszczeń wojsk i ludności cywilnej;
- przygotować porty lotnicze i morskie, zapewniając odpowiednią ich przepustowość i standardy obsługi okrętów i samolotów;
- zainwestować w poprawę dróg i kolei;
- ustalić możliwości, utrzymać i rozwijać zdolności (w zakresie infrastruktury) do zakwaterowania wojsk, remontu i usług;
- zmodernizować sposoby transportu.

Dotychczasowe i obecne wojny wymagają od NATO nowego podejścia, innego sposobu działania oraz zmiany dotychczasowego sposobu myślenia i określania priorytetów. Dlatego NATO stawia dzisiaj na elastyczność, mobilność i kompatybilność (interoperacyjność), jak również technologiczną nowoczesność swoich wojsk.

Złożoność procesów HNS i jego wieloaspektowość nadają mu charakter interdyscyplinarny i wymuszają zaangażowanie w jego realizację specjalistów z wielu dziedzin. Na różnych szczeblach organów władzy i administracji powstały instytucje wspierające proces integracji z NATO. Zajmowały się one i zajmują nadal problemami natury politycznej, szeroko pojętego planowania i wykonania przedsięwzięć integracyjnych oraz planowania obronnego NATO. **Zauważa się jednak brak jednolitego systemu kierowania przedsięwzięciami wsparcia wojsk sojuszniczych na terytorium Polski**. Sądzę, że wśród wielu istotnych obecnie problemów związanych bezpośrednio z realizacją zadań HNS na rzecz wojsk sojuszniczych, **problem potencjału logistycznego oraz struktur nim kierujących jest jednym z najważniejszych**. Coraz częściej daje się zauważyć

nawiązywanie współpracy z przedstawicielami cywilnych środowisk naukowych tworząc niezwykle efektywne zespoły ekspertów wojskowych i cywilnych. Potencjał twórczy w zakresie zarządzania procesami logistycznymi jest ogromny.

**Łańcuch (kanał) logistyczny** należy do istotnych problemów teorii logistyki. Ma duże znaczenie w zarządzaniu logistycznym rejonowych baz materiałowych. Umożliwia również wyodrębnienie miejsc przecięcia (styku) w procesach planistycznych, dyspozycyjnych i operatywnych oraz ujawnianie konfliktów i ich eliminację. Harmonizuje miejsca przecięcia, zwłaszcza drogą integracji.

**Rejonowa baza materiałowa pełniąca rolę centrum logistycznego** powinna zapewniać zintegrowane zarządzanie w łańcuchu logistycznym z uwzględnieniem odpowiedniej techniki transportowo - przeładunkowej i magazynowej, obszernej informacji o stanach zapasów oraz systemu kontroli. Wszystkie operacje związane z dystrybucją ładunku są kierowane, kontrolowane i korygowane przez dowództwo rejonowej bazy materiałowej. Sprawność funkcjonowania rejonowych baz materiałowych przekłada się bezpośrednio na możliwość wykonania zadań przez jednostki wojskowe zaopatrywane przez poszczególne rejonowe bazy materiałowe.

Jednym z najważniejszych czynników, które będą wpływać na sprawność funkcjonowania rejonowych baz materiałowych jest utworzenie **kontenerowego systemu dostaw środków materiałowych**. Dla usprawnienia dostaw zaopatrzenia celowe jest przygotowanie w składach materiałowych kontenerów lub palet z uszykowanym asortymentem środków materiałowych. Takie rozwiązanie wymusza jednocześnie posiadanie odpowiedniej **infrastruktury transportowej do przewozu i załadunku kontenerów** oraz urządzeń do foliowania palet.

Przez połączenie wielu pojedynczych wysyłek w kilka skonsolidowanych, przechodzących przez jedną lub kilka rejonowych baz materiałowych, można w znaczny sposób obniżyć liczbę transportów wysyłkowych, a tym samym częstotliwość wysyłek. Dla potrzeb przewozów dalekiego zasięgu należy stosować znormalizowane pojemniki, palety i kontenery. Efekty te pozwolą w przyszłości na uzyskanie jeszcze większych oszczędności gdy wskaźniki przewozowe będą obliczane z uwzględnieniu ładunków powrotnych.

Ważną rolę w rejonowej bazie materiałowej będzie odgrywała **technologia komputerowa umożliwiająca szybką elektroniczną wymianę danych**: w kanale dowodzenia - z dowództwem Okręgu Wojskowego, oraz w kanale informacyjnym - pomiędzy jednostkami wojskowymi i składami materiałowymi, a rejonową bazą materiałową, a także pomiędzy rejonową bazą materiałową a dostawcami i producentami. Lista dostawców

i odbiorców, ilość posiadanych towarów w poszczególnych składach będzie możliwa do uzyskania bezpośrednio z bazy danych połączonej z centralną bazą indeksowo - kodową Wojsk Lądowych SZ RP.

**System Kodyfikacyjny NATO NCS** dostarcza wiadomości pozwalające precyzyjnie zidentyfikować każdą pozycję zaopatrzenia. Ułatwia również uzyskanie informacji o źródle zaopatrywania oraz ułatwia zarządzanie zasobami dzięki łatwemu dostępowi do jednego na bieżąco aktualizowanego źródła informacji. System Kodyfikacyjny NCS **umożliwia standaryzację** przez wykazywanie różnorodności odmian i typów; klasyfikuje pozycje zaopatrzeniowe według grup i klas, co pozwala na użycie tych samych części w różnych systemach uzbrojenia. Daje również pełną informację o dostępnych krajowych i NATO-wskich wojskowych zasobach, pozwala także na racjonalizację zarządzania dzieląc zasoby na części zamienne i zasoby potrzebne do eksploatacji sprzętu, minimalizuje problem dystrybucji części zamiennych podczas rozwinięcia sił zbrojnych w trakcie operacji zbrojnych. **Wprowadzenie systemu NCS pozwala** szybko znaleźć sprzęt odpowiadający wymaganiom zamawiającego i dostarczyć bez opóźnienia w określone miejsce. Wprowadza standardowy język, upraszczający dialog techniczny, między wszystkimi użytkownikami, wykorzystując technikę komputerową, która pozwala na zapis, przetwarzanie, przekazywanie oraz szybki dostęp do danych kodyfikacyjnych.

**Korzyści ekonomiczne jakie uzyskujemy wykorzystując NCS to**:

- stosowanie przez projektantów i producentów informacji o pozycjach zaopatrzenia już wprowadzonych do użytku w nowych konstrukcjach części, podzespołów, agregatów itp., zamiast projektować i produkować nowe. Niemal 50 % komponentów używanych do projektowania nowych urządzeń, sprzętu, systemów itp. zostało już wcześniej skodyfikowane;
- możliwość bardziej precyzyjnego określenia wymagań technicznych na wyroby oraz potrzeb finansowych;
- koordynacja zakupów dzięki dostępowi do informacji o wielu potencjalnych źródłach zaopatrzenia;
- eliminacja zakupów tych samych artykułów zaopatrzenia z wielu źródeł, łączenie zamówień mnóstwo użytkowników w celu uzyskania obniżek cen wynikających z wielkości zamówienia;
- efektywne użycie środków finansowych dzięki współpracy odpowiednich organizacji i państw bazujących na jednolitym systemie;

- redukcja zapasów, powierzchni magazynowej, kosztów eksploatacji i personelu wynikająca z eliminacji dublowania zapasów;
- bardziej efektywne gospodarowanie zasobami materiałowymi.

W założeniach koncepcyjnych i organizacyjno - funkcjonalnych rejonowa baza materiałowa będzie posiadała wysoki stopień ich informatyzacji. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w etatach rejonowych baz materiałowych, niestety znacznie mniejszych od etatów z lat poprzednich, przy jednoczesnym wzroście zadań. Nie mniej jednak charakter i zakres zmian w strukturze organizacyjnej logistyki Wojsk Lądowych nie zawsze był zsynchronizowany ze zmianami strukturalno – organizacyjnymi rejonowych baz materiałowych. Zmniejszająca się co roku ilość kadry zawodowej przygotowanych do pełnienia funkcji logistycznych, a także niewystarczająca ilość środków finansowych w budżecie MON na wyposażenie oraz unowocześnienie i zakup sprzętu informatycznego usprawniającego przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha logistycznego podsystemu zaopatrywania, powoduje wiele trudności w prawidłowym funkcjonowaniu RBM.

**Technika kodów kreskowych zastosowana w rejonowych bazach materiałowych** w procesie logistycznego łańcucha dostaw pozwoli na uzyskanie natychmiastowej informacji o ilości towarów odprawianych i przyjmowanych do rejonowej bazy materiałowej. Umożliwi również określić natężenia strumieni przepływu środków materiałowych przez bazę w jednostce czasu oraz pozwoli oszacować skrajne zdolności załadowcze i przeładunkowe podczas wykonywania zadań. Wymiana danych usprawni także zamawianie określonych pozycji środków, a także przekazywanie i potwierdzenie ich wysyłki. Automatyzacja łańcucha dostaw stanowi jedno z najważniejszych wyzwań przed jakimi stają dzisiaj przedsiębiorstwa.

**Zastosowanie Internetu w zarządzaniu procesami w łańcuchu dostaw** może przynieść firmie podstawowe korzyści. W e-biznesie dzielenie się informacją wewnątrz całego łańcucha dostaw jest znacznie łatwiejsze niż przy użyciu innych kanałów. Ma to wpływ na redukcję globalnych kosztów łańcucha dostaw i lepsze zgranie podaży z popytem.

Propozycje zmian i przewartościowań w podsystemie zaopatrywania Wojsk Lądowych SZ RP muszą być ściśle zsynchronizowane między innymi z ogólną koncepcją prowadzenia operacji obronnej, która wynika z założeń doktrynalnych, nowymi poglądami na organizację wojska, uwarunkowaniami wynikającymi z przynależności do NATO, a także z krytyczną oceną dotychczasowych rozwiązań.

Istnieje również wiele innych elementów, które negatywnie wpływają na sprawność działania podsystemu zaopatrywania w rejonie logistycznym, a jednym z nich jest obecny stan prawny w zakresie działalności logistycznej, który jest nieadekwatny do uwarunkowań w samych strukturach wojska, jak i zmian zachodzących w gospodarce rynkowej. Przykładem są ciągle jeszcze obowiązujące w gospodarowaniu środkami materiałowymi instrukcje i dokumenty normatywne, które wydano kilka lub kilkanaście lat temu. Nie uwzględniają one bowiem obecnych struktur organizacyjnych, a także relacji między logistyką Wojsk Lądowych SZ RP funkcjonującymi w nowej rzeczywistości gospodarki rynkowej a logistyką cywilną.

**Zintegrowane zarządzanie rejonowymi bazami materiałowymi** jest koniecznym i wymaganym elementem współpracy ze strukturami logistycznymi NATO, natomiast ich wewnętrzna organizacja jako dynamicznych, elastycznych centrów logistycznych, decyduje o wysokiej przepustowości strumieni środków materiałowych i w krótkich czasach operacyjnych wykonania postawionych zadań. Znaczenie i rolę rejonowych baz materiałowych podkreśla założenie, że muszą one spełniać określone standardy NATO, być zintegrowane w ramach systemu logistycznego Wojska Polskiego, a jednocześnie zapewnić dostosowanie do wymagań rynkowych funkcjonujących w gospodarce narodowej.

Istotnym elementem w procesie koordynacji łańcucha logistycznego jest **wyposażenie składów materiałowych w nowoczesny sprzęt mechanizacji prac przeładunkowych**, zdolny do współdziałania w uwarunkowaniach nowoczesnej logistyki cywilnej. Należy stopniowo i konsekwentnie modernizować systemy informatyczne logistyki wojskowej w miejscach styczności łańcuchów logistycznych z logistyką cywilną, dla wykorzystania możliwości **najnowszych technologii informatycznych**. Dokonać należy również przeglądu przyczyn powstania konfliktów w łańcuchu logistycznym oraz metody ich eliminacji a także ustalić potrzeby wprowadzania w rejonowej bazie materiałowej najnowszych technologii informatycznych i ustalić priorytety modernizacji. Rozwiązania takie umożliwią wykonywanie prac za- i wyładowczych w warunkach kształtowania się w pododdziałach logistycznych Wojsk Lądowych SZ RP **nowoczesnej koncepcji logistyki wojskowej**. Wprowadzenie do użytku przedstawionych powyżej systemów jest nie tylko skomplikowanym procesem, ale również kosztownym. Pamiętać należy jednak, że problematyka łańcucha logistycznego jest niezwykle bogata i niełatwa. Proces ten ma jednak w przyszłości zaowocować korzyściami w **kształtowaniu nowoczesnego wizerunku logistyki wojskowej**, które już dzisiaj obserwujemy w logistyce cywilnej.

**Na podstawie przedstawionych dociekań można wyprowadzić następujące wnioski i propozycje:**

1. Do wsparcia sił sojuszniczych należy w większym niż dotychczas stopniu angażować potencjał cywilny, ale wymaga to wielu legislacyjnych zmian w przepisach. We wszystkich działaniach należy dążyć do podkreślenia istoty współpracy cywilno - wojskowej, a także cywilnego planowania w sytuacjach nadzwyczajnych i sytuacjach zagrożenia państwa. W celu skutecznego wywiązania się z obowiązków państwa – gospodarza należy stworzyć stosowne struktury cywilne i wojskowe, które umożliwią wykonanie tych zadań.
2. Należy przyspieszyć prace legislacyjne, szczególnie w części dotyczącej nadania uprawnień poszczególnym organom państwowym do nakładania obowiązku realizacji zadań obronnych (w tym wynikających z HNS) na podmioty gospodarcze w trybie decyzji administracyjnej, odnośnie ustawy o służbie wojskowej i innych powinnościach obronnych.
3. Powinno się wprowadzić w pełnym zakresie w logistyce SZ systemy wspierające proces planowania zabezpieczenia logistycznego typu:
   - **ACCROSS** (Planowanie potrzeb materiałowych);
   - **ADAMS** (Planowanie przegrupowania wojsk);
   - **LOGREP** (Meldowanie sytuacji logistycznej wojsk).
4. Dokonać należy przeglądu obszarów funkcjonalnych w celu ustalenia potrzeb wprowadzenia najnowszych technologii informatycznych w rejonowych bazach materiałowych.
5. Wprowadzić w SZ najnowsze technologie informatyczne (łączności, np. system nawigacji satelitarnej (GPS).
6. Należy stopniowo i konsekwentnie wdrażać lub modernizować logistyczne systemy informatyczne w zakresie:
   - skrócenia czasu realizacji funkcji logistycznych i obiegu dokumentów,
   - uproszczenia pracy osób funkcyjnych,
   - zwiększenia skuteczności systemu zabezpieczenia logistycznego,
   - racjonalnego wykorzystania zasobów,
   - utrzymania jednorodnej, podstawowej ewidencji ilościowo-jakościowej,
   - terminowości realizacji zadań.
7. Należy wdrożyć w logistyce przedsięwzięcia restrukturyzacyjno – dostosowawcze stosownie do wymogów NATO w wymiarze narodowym i wielonarodowym. Przy

wprowadzaniu nowych rozwiązań doktrynalnych należy wykorzystywać doświadczenia z przeprowadzonych ćwiczeń oraz udziału w rozwiązywaniu współczesnych konfliktów zbrojnych.

8. Dostosować doświadczenia zdobyte w czasie zaistniałych sytuacji kryzysowych, kataklizmów, aktów terroryzmu międzynarodowego w celu wypracowania właściwej współpracy cywilno – wojskowej.
9. Dokonać przeglądu obszarów działalności gospodarczej w celu ustalenia potrzeb wprowadzenia najnowszych technologii na potrzeby obronne.
10. Unowocześnić istniejącą bazę magazynową oraz urządzenia do transportu przeładunku w oparciu o najnowsze osiągnięcia techniki (np. system paletowo – kontenerowy). Zapewnienie mechanizacji prac przeładunkowych, a także dobrych warunków przechowywania wyposażenia technicznego wymaga, aby zestawy ze środkami materiałowo – technicznymi były kompletowane w kontenerach przystosowanych do przewozu transportem lądowym, morskim i powietrznym.
11. Doprowadzić do wprowadzenia „elektronicznej logistyki" w procesie zarządzania łańcuchem dostaw, dystrybucji środków materiałowych i bojowych poprzez zastosowanie najnowszych rozwiązań technicznych i technologicznych. Sprowadza się to do faktu wprowadzenia systemu kodyfikacyjnego NATO (NCS) w celu zapewnienia maksymalnej efektywności w realizacji czynności logistycznych oraz ułatwiania zarządzania gospodarką materiałową. Oprócz tego nieodzownym jest założenie centralnej i spójnej bazy jednolitego indeksu materiałowego (JIM) oraz zastosowanie znormalizowanego systemu identyfikacji zasobów logistycznych. Wprowadzenie zaproponowanego systemu winno usprawnić dowodzenie oraz zarządzanie zasobami sił zbrojnych, zapewnić skuteczną obsługę logistyczną, uporządkować ewidencję i dokumentację, wyeliminować błędy obliczeniowe, zwiększyć szczegółowość oraz dostępność informacji, zmniejszyć ilość posiadanych nadmiernych lub zbędnych zapasów.
12. Wyposażyć składy materiałowe w nowoczesny sprzęt mechanizacji prac przeładunkowych, zdolny do współdziałania w uwarunkowaniach nowoczesnej logistyki cywilnej.
13. Zastosować technikę kodów kreskowych w rejonowych bazach materiałowych w procesie logistycznego łańcucha dostaw pozwalającą na uzyskanie natychmiastowej informacji o ilości towarów odprawianych i przyjmowanych do rejonowej bazy materiałowej.
14. Utworzyć w RBM **kontenerowy system dostaw środków materiałowych.** Dla usprawnienia dostaw zaopatrzenia przygotować w składach materiałowych kontenery lub

palety z uszykowanym asortymentem środków materiałowych w oparciu o odpowiednią **infrastrukturę transportową do przewozu i załadunku kontenerów** oraz urządzeń do foliowania palet.

NATO jest jednym z aktorów wielkich międzynarodowych operacji pokojowych, a siły zbrojne sojuszu są tylko jednym z czynników wykorzystywanych przez społeczność międzynarodową do opanowania kryzysu. Równie ważne jak zmagania militarne są różnorodne działania pozamilitarne, takie jak – inicjatywy dyplomatyczne, sankcje ekonomiczne, zmagania informacyjne, oddziaływania psychologiczne, pomoc humanitarna itp. Podkreślić należy, że w odróżnieniu od wojny rozstrzygniecie kryzysu w dużo większym, jeżeli nie wręcz decydującym, stopniu zależy od czynników pozamilitarnych. Od optymalnego skoordynowania działań wojskowych i cywilnych. Istotnym problemem, na który należy także podczas badania tej trudnej problematyki, zwrócić zasadniczą uwagę, jest sprawa współpracy cywilno - wojskowej. Wynika to z potrzeby realizowania określonych przedsięwzięć obronnych zawczasu, a także przygotowania organów kierowania administracją i sztabów wojskowych do wspólnej współpracy. Współpraca taka w procesie realizacji HNS jest nieunikniona ze względu na coraz bardziej zacierającą się granicę pomiędzy CIMIC a HNS. Jest to, bowiem proces, który wypada cały czas doskonalić. Należy także wyciągać wnioski z doświadczeń państw sojuszniczych posiadających bogatsze doświadczenie w tym zakresie. Nieprzypadkowo ostatnio tak wiele uwagi przywiązuje się do **problematyki skutecznego współdziałania cywilno – wojskowego (CIMIC)**, obejmującego zarówno cywilne wsparcie operacji zbrojnych, jak i udzielane przez siły zbrojne dla cywilnych wysiłków rozwiązania konfliktu.

Nasze doświadczenia uzyskane w operacjach pokojowych oraz w trakcie zabezpieczenia pobytu i ćwiczeń wojsk NATO w Polsce wskazują kierunki i potrzeby dalszego doskonalenia polskich rozwiązań i umiejętności w tym zakresie. Szansę rozwikłania problemów kryzysowych można rozpatrywać przede wszystkim we wzmocnieniu pozamilitarnych działań kryzysowych, zwłaszcza dyplomatycznych i ekonomicznych oraz optymalnym ich skoordynowaniu z działaniami militarnymi. Jest to bowiem zgodne z istotą nowocześnie rozumianej cywilno – wojskowej międzynarodowej operacji kryzysowej, której model – ukształtował się podczas ostatnich konfliktów międzynarodowych.

System logistyczny SZ w aspekcie przyjętych kierunków restrukturyzacji Sił Zbrojnych RP wymaga optymalizacji we wszystkich obszarach funkcjonalnych, w tym także **poprzez zmianę uregulowań prawnych**. Istniejący system logistyczny jest mało efektywny, brak w nim jednolitego systemu zarządzania, w tym ewidencji, sprawozdawczości oraz

wspomagania informatycznego, różne są kryteria i wskaźniki oceny efektywności działania jednostek logistycznych. Potencjał mobilny szczebla operacyjnego wymaga dostosowania do wielkości i przeznaczenia wojsk operacyjnych (sił reagowania i sił głównych), a potencjał logistyczny szczebla taktycznego do wymogów zapewnienia ZT i oddziałom określonej samodzielności działania na współczesnym polu walki.

Ukształtowany potencjał logistyczny zarówno stacjonarny jak i mobilny wymaga optymalizacji pod kątem zabezpieczenia potrzeb wszystkich rodzajów sił zbrojnych. Koniecznym jest doskonalenie zrejonizowanego systemu zabezpieczenia i obsługi dla wszystkich jednostek (sił) dyslokowanych (działających) w danym rejonie.

**Uważam, że cel dysertacji został zrealizowany**, bowiem dokonano identyfikacji oraz sprecyzowania teoretycznej wykładni dotyczącej problematyki zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych RP w aspekcie wsparcia działań państwa – gospodarza. Podjęty w tytule temat okazał się złożonym zagadnieniem natury merytorycznej i metodologicznej. Analiza literatury, a zwłaszcza wyników z obszaru zainteresowania pozwoliły na wysunięcie wniosków oraz nakreślić perspektywy rozwoju badanego zjawiska.

## BIBLIOGRAFIA

### A. Pozycje zwarte


1. *Analiza sektorowa konwersji przemysłu zbrojeniowego w Polsce w okresie transformacji gospodarki na system rynkowy (lata 1989-1997)*, pod redakcją M. Daniluka, UW, Warszawa 1999.
2. Biała Księga MON, Bellona, Warszawa 2001.
3. Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa, Warszawa 1996.
4. Brzeziński M., *Logistyka wojsk lądowych. Zabezpieczenie oddziałów i pododdziałów w działaniach taktycznych*, WAT, Warszawa 1996.
5. Chaberek M., *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
6. Chojnacki M., Fornal M., *Procedury przygotowania i realizacji wsparcia przez państwo - gospodarza*, AON, Warszawa 2002.
7. Chojnacki M., *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym lotnictwa sił powietrznych w działaniach sojuszniczych*, AON, Warszawa 2002.
8. Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
9. Chylak E., *logistyka w strategii wojskowej*, WAT, Warszawa 1994.
10. Daniluk M., *Gospodarka pokojowa a wojna*, MON, Warszawa 1984.
11. Daniluk M., *Wojsko w gospodarce rynkowej*, Bellona, Warszawa 1994.
12. Daniluk M., *Wydatki wojskowe we współczesnym świecie*, MON, Warszawa 1980.
13. Drążczyk W., *Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych*, AON, Warszawa 2002.
14. Drążczyk W., *Nowe zasady i założenia logistyki NATO w aspekcie zabezpieczenia Sił Powietrznych*, AON, Warszawa 1999.
15. Drążczyk W., *Założenia i zakres powietrznych kontraktów wojskowo-cywilnych w logistyce sił powietrznych NATO (Third Party Logistic Support Services)*, AON, Warszawa 1999.
16. Drążczyk W., *Zasady, procedury i zakres udziału logistyki sił powietrznych państwa gospodarza w zabezpieczeniu przyjmowanych wojsk NATO (Host Nation Support)*, AON, Warszawa 1999.
17. Dworecki S., *Logistyka w wojsku*, AON, Warszawa 1996.
18. Dworecki S., Kęsoń T., Kulisz M., *Wskaźniki ekonomiczne obronności państwa*, AON, Warszawa 1999.

19. Dworecki S., *System logistyczny wojsk, cz. I, Analiza systemu zasilania logistycznego*, AON, Warszawa 1992.
20. Dworecki S., *System logistyczny wojsk, cz. II, Analiza wybranych problemów organizacji infrastruktury logistyki obrony*, AON, Warszawa 1993.
21. Dworecki S., *Zarządzanie logistyczne (zarys podstawowych wiadomości)*, Wyższa Szkoła Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora w Pułtusku, Pułtusk 1999.
22. *Ekonomika bezpieczeństwa państwa średniej wielkości. Teoria i praktyka*, praca zespołowa pod red. S. Kurinii i M. Krca, AON, VA, Warszawa – Brno 2000.
23. *Ekonomika obrony*, praca zbiorowa pod red. W. Stankiewicza, AON, Warszawa 1994.
24. Fałkowski A., *Pecunia Nervus Belli. Kształtowanie budżetu obronnego Polski*, Bellona, Warszawa 1998.
25. Feret S., *Polska sztuka wojenna 1918 – 1939*, MON, Warszawa 1972.
26. Feret S., *Siły Zbrojne i sztuka wojenna w Polsce w latach 1919-1939*, ASG, Warszawa 1956.
27. Ficoń K., *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001.
28. Ficoń K., *Współczesna logistyka wojskowa*, CSOP, Koszalin 2001.
29. Gąska M., Ciupiński A., *Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych. Wybrane problemy*, AON, Warszawa 2001.
30. Giermakowski L., *Infrastruktura techniczno – ekonomiczna gospodarki narodowej w potencjale gospodarczo – obronnym kraju*, AON, Warszawa 1994.
31. Giermakowski L., *Przemysł w potencjale ekonomiczno – obronnym kraju*, AON, Warszawa 1992.
32. *Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia*, praca zbiorowa pod red. nauk. J. Płaczka, AON, Warszawa 2001.
33. *Gospodarka obronna Polski. Stan obecny i perspektywy*, praca zespołowa pod redakcją M. Sułka, AON, Warszawa 1995.
34. Grabarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 1995.
35. Hellich E., *Rachunkowość jednostek samorządowych*, Dyfin, Warszawa 2000.
36. Juszczyk M., *Przygotowanie logistyczne wybranych składów rejonowej bazy materiałowej do realizacji celów SZ RP w strukturze NATO*, (praca studyjna), AON, Warszawa 2000.
37. Juszczyk M., *Wsparcie działań przez państwo – gospodarza - podstawowe problemy teorii*, AON, Warszawa 2003.
38. Kamiński T., *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, AON, Warszawa 1996.
39. Kamiński T., *Logistyka i marketing razem czy osobno*, AON, Warszawa 1999.

40. Kamiński T., *Logistyka w oddziale gospodarczym*, AON, Warszawa 1996.
41. Karpiński A., S. Paradysz, P. Wieczorek, *Ekonomiczne podstawy obronności Polski*, Warszawa 1999.
42. Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, Oficyna wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2001.
43. Kitler W., *Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych*, AON, Warszawa 2001.
44. Klimaszewska A., L. Urbański, *Kompetencje i zadania organów władzy i administracji publicznej w zakresie bezpieczeństwa i obronności państwa*, AON, KPRM, Warszawa, 1999.
45. Koch M., *Gospodarka Wojskowa*, MON, Warszawa 1987.
46. Kołaczek J., *Realizacja zadań logistycznych w ramach wsparcia przez państwo-gospodarza w strefie odpowiedzialności Marynarki Wojennej RP*, (praca studyjna), AON, Warszawa 2002.
47. *Kompendium wiedzy o logistyce*, praca zb. pod red. E. Gołembskiej, PWN, Warszawa-Poznań 1999.
48. Korzecki K., Kabala E., Trusz J., *Szkolenie obronne w układzie pozamilitarnym*, AON, Departament Sytemu Obronnego, MON, Warszawa 1994.
49. Korzeń Z., *Logistyczne systemy transportu bliskiego i magazynowania*, Wyd. Logistyki i Magazynowania, Poznań 1995, t. II.
50. Krawczyk St., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.
51. Kurasiński Z., *Możliwości i procedury realizacji zadań logistycznych przez okręg wojskowy w ramach HNS*, AON, Warszawa 2002.
52. Kuźma T., *Aspekty organizacyjne i prawne realizacji zadań gospodarczo – obronnych (przygotowań obronnych) przez terenowe organy administracji rządowej, samorządowej i podmioty gospodarcze – wybrane problemy*, AON, Warszawa 2000.
53. Kuźma T., *Istota i charakter programowania mobilizacji gospodarczej*, AON, MG, Warszawa 2001.
54. Ludwiczak J., Wilczkowiak S., *Nadzwyczajne zagrożenia środowiska. Zadania administracji rządowej i samorządowej w zakresie profilaktyki ratownictwa i likwidacji ich skutków*, AON, Warszawa 2001.
55. Majewski J., *Informatyka dla logistyki*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2002.

56. Mańkowski R., Chojnacki M., *Organizacja i kierowanie działaniami SP RP w zakresie wsparcia przez państwo gospodarza*, Studium operacyjno-logistyczne, AON, Warszawa 2002.
57. *Międzynarodowe i wewnętrzne aspekty członkostwa Polski w NATO*, praca zbiorowa pod red. W. Fehlera, J. Tymanowskiego, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 1999.
58. Mokrzyszczak H., *Logistyka. Podstawy procesów logistycznych*, Wydawnictwo WIG, Białystok 1998.
59. Mucha L., *Zasilanie walczących wojsk*, MON, Warszawa 1979.
60. Nowak E., *Komunikacje i wojna*, Bellona, Warszawa 1994.
61. Nowak E., *Logistyka wojskowa – zarys teorii*, AON, Warszawa 2000.
62. Nowak E., *Problemy zabezpieczenia logistycznego wojsk w walce i operacji*, Cz. III, AON, Warszawa 1997.
63. Nowak E., *System logistyczny wojsk obrony terytorialnej*, AON, Warszawa 2001.
64. *Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP*, praca zbiorowa pod red. W. Kitlera, AON, Warszawa 2001.
65. Obrusiewicz M. A., *Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF*, AON, Warszawa 2002.
66. Pajewski K., *Logistyczny system zaopatrywania*, Bellona, Warszawa 1995.
67. Płaczek J., *Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976-2000*, AON, Warszawa 2001.
68. Płaczek J., *Miejsce wydatków wojskowych Polski na tle wydatków wojskowych państw NATO*, AON, Warszawa 2002.
69. Płaczek J., *Planowanie i kształtowanie budżetu MON*, AON, Warszawa 1999.
70. Płaczek J., *Wydatki wojskowe na tle rozwoju społeczno-gospodarczego Polski*, AON, Warszawa 1995.
71. Polak R., Telep J., *Kierunek armia zawodowa?*, Bellona, Warszawa 2002.
72. *Polityka gospodarczo – obronna kryptonim „ PGO" część II – Praktyka polityki gospodarczo-obronnej*, tom I, Opracowanie naukowe pod kierownictwem Z. Stachowiaka, AON, Warszawa 1999.
73. *Polityka gospodarczo–obronna, „PGO"*, Opracowanie naukowe pod kierownictwem Stachowiaka Z., AON, Warszawa 1999.
74. Przewodzki E., Górski P., *Wybrane problemy planowania strategiczno – obronnego w warunkach członkostwa Rzeczypospolitej Polskiej w sojuszu północnoatlantyckim*, AON, Warszawa 1999.

75. *Realizacja przez Ministerstwo Obrony Narodowej zadań wynikających z obowiązków państwa-gospodarza w zakresie wsparcia wojsk sojuszniczych (HNS) na terytorium Polski*, praca zb. pod kierunkiem M. Krauzego, AON, Warszawa 2001-2002.
76. Sarjusz - Wolski Z., Skowronek C., *Logistyka, poradnik praktyczny*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa 2000.
77. Sarjusz – Wolski Z., Skowronek Cz., *Logistyka*, CIM, Warszawa 1995.
78. Skowronek Cz., Z. Sariusz Wolski, Logistyka w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1995.
79. *Słownik języka polskiego*, pod red. W. Doroszewskiego, PWN, Warszawa 1997.
80. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1984, t. 1.
81. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1999.
82. *Słownik terminów i definicji NATO*, AON, Warszawa 1998.
83. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2003.
84. Sołtysik M., *Zarządzanie logistyczne*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1996.
85. Stachowiak Z., *Bezpieczeństwo żywnościowe Rzeczypospolitej Polskiej na przełomie XX i XXI wieku. Aspekty obronno-ekonomiczne*, AON, Warszawa 1995.
86. Stachowiak Z., *Ekonomia. Zarys podstawowych problemów*, WSISiZ, Warszawa.
87. Stachowiak Z., *Polityka gospodarczo-obronna*, AON, Warszawa 1996.
88. Stachowiak Z., *Procedury badawcze ekonomicznych dociekań naukowych*, AON, Warszawa 1999.
89. Stankiewicz W., *Günter Kirchoff i nowe ujęcie ekonomiki wojskowej*, AON, Warszawa 2002.
90. Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 1998.
91. Stankiewicz W., *Johanes Gerber – współtwórca niemieckiej mikroekonomii wojskowej*, AON, Warszawa 1995.
92. Stankiewicz W., *Konwersja zbrojeń. Oczekiwania i fakty*, Bellona, Warszawa 1999.
93. Stankiewicz W., *Logistyka*, MON, Warszawa 1968.
94. Stankiewicz W., *Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej,* AON, Warszawa 1995.
95. Stańczyk K., *Zarys rachunkowości Wojskowych Jednostek Budżetowych*, AON, Warszawa 2004.
96. *Strategia bezpieczeństwa RP* przyjęta na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 04.01.2000 r.
97. Sułek M., *Gospodarcze podstawy bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 1999.
98. Sułek M., *Podstawy potęgonomii i potęgometrii*, WSZEiA, Kielce, 2001.
99. System gospodarki obronnej. Studium teoretyczne, redakcja naukowa T. Kamiński, M. Krc, AON, VA, Warszawa – Brno, 1996.

100. Szafran H., *Wsparcie pobytu i działań wojsk sojuszniczych na terytorium Polski (Host Nation Support)*, AON, Warszawa 2000.
101. Szmid W., *Leksykon menadżera. Słownik angielsko-polski*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
102. *Transport międzynarodowy*, praca zbiorowa pod red. M. Ciesielskiego, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1995.
103. Wasylko M., *Logistyka w gospodarce narodowej. Podstawowe problemy makrologistyki*, Cz. I, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 1999.
104. Wasylko M., Logistyka w gospodarce narodowej. *Podstawowe problemy mikrologistyki*, Cz. II, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2001.
105. Wasylko M., Łańcuch (kanał) logistyczny, Zeszyty studenckie, seria logistyki, z. 3, AON, Warszawa 1997.
106. Wasylko M., *Zasady logistyki jako determinanty efektywności procesów gospodarczych*, AON, Warszawa 1997.
107. Wieczorek P., Członkostwo Polski w NATO. Aspekty ekonomiczno-finansowe, PWSZiM, Warszawa 1998.
108. Wieczorek P., *Członkostwo Polski w NATO. Aspekty ekonomiczno-finansowe*, PWSZiM, Warszawa 1998.
109. Wojnarowski J., *Gotowość obronna państwa w systemie bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2000.
110. Wojnarowski J., *Mobilizacja Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Bellona, Warszawa 2000.
111. Wojtczak J., *Polskie cele interoperacyjności logistyki sił zbrojnych w aspekcie doktryny logistycznej NATO*, LOGISTICS 98, Polskie Towarzystwo Logistyczne, Poznań 1998, T II.
112. *Wybrane zagadnienia logistyki i ekonomiki wojskowej*, praca zbiorowa pod red. M. Sułka, AON, Warszawa 1996.
113. Zbiór materiałów z warsztatów roboczych nt. *Wsparcie państwa gospodarza przeprowadzonych z udziałem ekspertów Królewskich Sił Zbrojnych Holandii*, MON, Generalny Zarząd Logistyki SG WP, Gdynia 27 - 29 września 2000.
114. Zdyb M., *Organizacja i zarządzanie. Zagadnienia wybrane*, Wydział Prawa i Administracji UMSC w Lublinie, Lublin 1993.

**B. Dokumenty**


1. *BI - MNC Reporting Directive*, Vol. V, Logistics Reports.
2. *Decyzja Ministra Obrony Narodowej Nr 145/MON* z dnia 14 sierpnia 1997 r.
3. Decyzja Nr 19/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 stycznia 2002 roku *w sprawie planowania i wykonywania budżetu resortu Obrony Narodowej*.
4. Decyzja nr 80/Log/P-4 Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 września 2001 roku *w sprawie zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych SZ RP*.
5. *Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (DD/4)*, MON, Warszawa 2004.
6. Dokument MC 334 – *zasady i polityka NATO odnośnie wsparcia ze strony państwa goszczącego (gospodarza) Host Nation Support – HNS*.
7. *Kodyfikacyjne bazy danych*, MON, Warszawa 2003.
8. *Koncepcja Strategiczna Sojuszu* przyjęta przez Szefów Państw i Rządów uczestniczących w spotkaniu Rady Północnoatlantyckiej w Waszyngtonie w dniach 23 i 24 kwietnia 1999 roku. The Alliance's Strategic Concept Approved by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Washington D.C. on 23rd and 24th April 1999.
9. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, Tekst uchwalony w dniu 2.04.1997 r. przez Zgromadzenie Narodowe, DzU 1997, nr 78, poz. 483.
10. *Materiały z posiedzenia Komisji Obrony Narodowej, Komisji Skarbu Państwa, Uwłaszczenia i Prywatyzacji* w dniu 29.11.2000 r.
11. *Military Balance* 2000/2001.
12. *NATO Handbook*, Brussels, 2001.
13. *NATO Logistics Handbook*, Brussels 1997.
14. *NATO Vademecum*, Bellona, Warszawa 1999.
15. *NATO, Poradnik Logistyki*, MON, Biuro Wojskowej Służby Normalizacyjnej, Warszawa 1997.
16. *Plan zamierzeń organizacyjnych i dyslokacyjnych SZ RP na lata 1999-2000*, zawarty w piśmie Szefa Sztabu Generalnego WP nr 1891/Org. z dnia 10 listopada 1998 roku.
17. *Podstawowe informacje o budżecie MON na 2001 rok*, MON, Warszawa 2001.
18. Protokół *dotyczący statusu międzynarodowych dowództw wojskowych ustanowionych na*

*podstawie Traktatu Północnoatlantyckiego*, sporządzony w Paryżu dnia 28 sierpnia 1952 r. (tzw. protokół paryski).

19. *Rocznik Strategiczny* 2000/2001, Scholar, Warszawa 2001.
20. Rozkaz Dowódcy Pomorskiego Okręgu Wojskowego Nr 294 z dnia 03.12.2003 r. *w sprawie zakończenia funkcjonowania systemu scentralizowanych przewozów zaopatrzenia w Sitach Zbrojnych Rzeczpospolitej Polskiej.*
21. Rozkaz Dowódcy Pomorskiego Okręgu Wojskowego Nr 79 z dnia 10.03.2004 r. *w sprawie realizacji zadań dowozowych środków zaopatrzenia do jednostek wojskowych.*
22. Rozkaz Dowódcy Wojsk Lądowych Nr 204 z dnia 12 listopada 2003 r. *w sprawie zakończenia funkcjonowania systemu scentralizowanych przewozów zaopatrzenia w Sitach Zbrojnych Rzeczpospolitej Polskiej oraz w związku ze zmianami organizacyjnymi w Siłach Zbrojnych Rzeczpospolitej Polskiej i wdrożeniem zrejonizowanego systemu.*
23. Rozkaz Dowódcy Wojsk Lądowych Nr 45 z dnia 19.03.2004 r. *do realizacji budżetu w Wojskach Lądowych w 2004 r.*
24. Rozkaz Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 11.12.2003 roku *w sprawie sformowania 1 Brygady Logistycznej oraz zmian organizacyjnych w Rejonowych Bazach Materiałowych.*
25. Rozkaz Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 6 grudnia 2001 roku *w sprawie wprowadzenia do stosowania szczegółowych zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Wojsk Lądowych.*
26. Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 5 października 2001 roku *w sprawie wprowadzenia do stosowania szczegółowych zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych RP.*
27. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 25.03.2003 r. *w sprawie szczegółowej klasyfikacji dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów*, DzU 2003, nr 68, poz. 634.
28. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 grudnia 2000 roku *w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej jednostek budżetowych*, DzU 2000, nr 122, poz. 1335.
29. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 listopada 2000 r. *w sprawie szczegółowych warunków i trybu zakwaterowania wojsk obcych i ich personelu cywilnego, przebywających na terytorium Rzeczpospolitej Polskiej*, DzU 2000, nr 107, poz. 1137.
30. Rozporządzenie Rady Ministrów *w sprawie wykazu spółek, przedsiębiorstw państwowych i jednostek badawczo-rozwojowych, prowadzących działalność gospodarczą na potrzeby bezpieczeństwa i obronności państwa*, DzU 1999, nr 95, poz. 1102.
31. Rozporządzenie Rady Ministrów z 6 września1993 r. *w sprawie świadczeń na rzecz obrony*,

DzU 1993, nr 85, poz. 397.

32. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 1 sierpnia 2000 r. *w sprawie szczegółowych zasad zaliczania zobowiązań offsetowych zagranicznego dostawcy uzbrojenia lub sprzętu wojskowego na poczet umowy offsetowej i wielkości mnożników dla zobowiązań offsetowych bezpośrednich i pośrednich*, DzU 2000, nr 66, poz. 792.
33. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 lutego 2004 r. *w sprawie utworzenia okręgów wojskowych oraz określenia ich siedzib i terytorialnego zasięgu działania*, DzU 2004, nr 40, poz. 355.
34. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 września 1993 roku *w sprawie obrony cywilnej*, DzU 1993, nr 93, poz. 429.
35. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 września 1993 roku *w sprawie szczegółowego zakresu działania Szefa Obrony Cywilnej Kraju, szefów obrony cywilnej województw i gmin oraz zasad i trybu kierowania, a także koordynowania przez nich przygotowań i realizacji przedsięwzięć obrony cywilnej*, DzU 1993, nr 91, poz. 420.
36. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 września 1993 roku *w sprawie powszechnej samoobrony ludności*, DzU 1993, nr 91, poz. 421.
37. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 września 1998 r. *w sprawie utworzenia okręgów wojskowych oraz określenia ich siedzib i terytorialnego zasięgu działania*, DzU 1998, nr 120, poz. 774.
38. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 lipca 1996 r. *w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Obrony Narodowej*, DzU 1996, nr 94, poz. 426.
39. Rozporządzenie RM z dnia 6 września 1993 roku *w sprawie świadczeń na rzecz obrony*, DzU z 1993, nr 85, poz. 397.
40. Stanag 2010 – *Oznakowania i wojskowa klasyfikacja dopuszczalnego obciążenia dróg.*
41. Stanag 2454 (AmovP-1) – *Przepisy i procedury przemieszczania (transportu) drogowego oraz agencje i personel kierowania ruchem.*
42. Stanag 2456 (AmovP-3) – *Dokumenty transportowe oraz słowniki terminów i definicji.*
43. Stanag 2961, ratyfikowany 26.07.2000.
44. Stanag 3381 – *Procedury scentralizowanego zawierania kontraktów i zwrotu kosztów.*
45. *Strategia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej* (przyjęta na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 4 stycznia 2000 roku).
46. *Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej* (przyjęta na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 23 maja 2000 roku).
47. *Tymczasowe zasady funkcjonowania systemu zaopatrywania SZ RP*, Zarządzenie Szefa

Inspektoratu Logistyki - Zastępcy Szefa Sztabu Generalnego WP nr 101/Log z dnia 4 listopada 1996 r. *w sprawie formowania i funkcjonowania Rejonowych Baz Materiałowych*, Inspektorat Logistyki SG WP, Zarząd Materiałowy SG WP, Warszawa 1996.

48. *Tymczasowy modelowy zakres działania RBM*, Zarządzenie Szefa Inspektoratu Logistyki - Zastępcy Szefa Sztabu Generalnego WP nr 101/Log z dnia 4 listopada 1996 r. *w sprawie formowania i funkcjonowania Rejonowych Baz Materiałowych*, Inspektorat Logistyki SG WP, Zarząd Materiałowy SG WP, Warszawa 1996.
49. *Umowa dotycząca statusu Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, przedstawicieli narodowych i personelu międzynarodowego*, sporządzona w Ottawie dnia 20 września 1951 roku (tzw. porozumienie ottawskie).
50. *Umowa między Państwami – Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego dotycząca statusu ich sił zbrojnych*, DzU 1997, nr 6, poz. 30, sporządzona w Londynie 19 czerwca 1951 r.
51. *Umowa między Państwami-Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego dotycząca statusu ich sił zbrojnych*, sporządzona w Londynie dnia 19 czerwca 1951 r., DzU 2000, nr 21, poz. 257.
52. *Umowa w sprawie statusu przedstawicielstw i przedstawicieli państw trzecich przy Organizacji Traktatu Północno Atlantyckiego*, sporządzona w Brukseli dnia 14 września 1994 roku (tzw. porozumienie brukselskie).
53. *Ustawa o podziale zadań i kompetencji określonych w ustawach szczególnych pomiędzy organy gminy a organy administracji rządowej oraz o zmianie niektórych ustaw*, DzU 1990, nr 34, poz. 198.
54. Ustawa z 18.03.1999 r. *o ratyfikacji umowy dotyczącej statusu Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, przedstawicieli narodowych i personelu międzynarodowego*, sporządzonej w Ottawie 20.09.1951 r., DzU 1999, Nr 32, poz. 304.
55. Ustawa z 26 listopada 1998 r. *o finansach publicznych*, DzU 1998, nr 155, poz. 1014.
56. Ustawa z 7.10.1999 r. *o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP*, DzU 1999, nr 83, poz. 932.
57. Ustawa z dnia 10 września 1999 r. *o niektórych umowach kompensacyjnych zawieranych w związku z umowami na potrzeby obronności i bezpieczeństwa państwa*, DzU 1999, nr 80, poz. 903.
58. Ustawa z dnia 13 października 1998 r. *Przepisy wprowadzające ustawy reformujące administrację*, DzU 1998, nr 133, poz. 872.
59. Ustawa z dnia 14 grudnia 1955 r. *o urzędzie Ministra Obrony Narodowej*, DzU 1995, nr 5,

poz. 56.

60. Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r., *o powszechnym obowiązku obrony RP* (z późniejszymi zmianami), DzU 1992, nr 4, poz. 16.
61. Ustawa z dnia 23 września 1999 r. *o zasadach pobytu wojsk obcych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zasadach ich przemieszczania się przez terytorium*, DzU 1999, nr 93, poz. 1063.
62. Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. *o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej - w związku z reformą ustrojową państwa*, DzU 1998, nr 106, poz. 668.
63. Ustawa z dnia 24 listopada 1995 r. *o zmianie zakresu działania niektórych miast oraz miejskich strefach usług publicznych*, DzU 1997, nr 36, poz. 224.
64. Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. *o Państwowej Straży Pożarnej*, DzU 1991, nr 88, poz. 400.
65. Ustawa z dnia 25 maja 2001 r. *o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006*, DzU 2001, nr 76, poz. 804.
66. Ustawa z dnia 26 listopada 1998 roku *o finansach publicznych*, DzU 2003, nr 15, poz. 148.
67. Ustawa z dnia 26.06.1995 r. *o zakwaterowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, DzU 1995, nr 86, poz. 433.
68. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. *o rachunkowości*, DzU z 2002, nr 76, poz. 694.
69. Ustawa z dnia 30 maja 1996 r. *o gospodarowaniu niektórymi składnikami mienia Skarbu Państwa oraz Agencji Mienia Wojskowego*, DzU 2000, nr 48, poz. 550.
70. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. *o samorządzie powiatowym*, DzU 1998, nr 91, poz. 578.
71. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. *o samorządzie terytorialnym*, DzU 1990, nr 16, poz. 95.
72. Wytyczne Dowódcy Wojsk Lądowych *do planowania rzeczowo-finansowego na 2005 rok* z dnia 24 maja 2004 roku.
73. Wytyczne Szefa Finansów Wojsk Lądowych Nr 1761 z dnia 19.03.2004 r. *w sprawie zasad sporządzania planów finansowych, wykonania budżetu oraz sprawozdawczości finansowej w 2004 r.*
74. Wytyczne Szefa Generalnego Zarządu Logistyki - P4 SG WP nr 3 z 25.09.2002r. *w sprawie zasad, trybu oraz zakresu opracowywania planów rzeczowo - finansowych środków materiałowych.*
75. Wytyczne szefa Generalnego Zarządu Logistyki Sztabu Generalnego WP nr 2/Log

z 2 lutego 2001 r. *w sprawie organizacji i funkcjonowania systemu scentralizowanych przewozów zaopatrzenia w Siłach Zbrojnych RP.*

76. Wytyczne Szefa Logistyki POW nr 1063 z dnia 21 lutego 2003 r. *w sprawie planowania potrzeb środków zaopatrzenia.*
77. Wytyczne Szefa Logistyki POW Nr 18 z dnia 29.11.2002 roku *w sprawie włączenia w system zaopatrywania wojsk batalionów zaopatrzenia.*
78. Wytyczne Szefa Logistyki Wojsk Lądowych z dnia 7 lutego 2003 r. *w sprawie planowania potrzeb środków zaopatrzenia dla jednostek wojskowych objętych rejonowym systemem zaopatrywania oraz rozliczeń z dysponentami środków budżetowych, którzy zlecają te zadania.*
79. Załącznik 1 do Wytycznych Szefa Logistyki Wojsk Lądowych z dnia 7 lutego 2003 r. *w sprawie planowania potrzeb środków zaopatrzenia dla jednostek wojskowych objętych rejonowym systemem zaopatrywania oraz rozliczeń z dysponentami środków budżetowych, którzy zlecają te zadania.*
80. Załącznik nr 1 do Rozkazu Dowódcy Wojsk Lądowych z 6.12.2001 r. *w sprawie zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych RP.*
81. Załącznik nr 1 do Wyciągu z decyzji Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 września 2001 roku *w sprawie zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych RP.*
82. Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej nr 60/Org z dnia 06 lipca 1998 roku, *Korekty do planu zasadniczych przedsięwzięć organizacyjnych i dyslokacyjnych SZ RP na lata 1998-1999.*
83. Zarządzenie nr 118/Org. z dnia 17 listopada 1996 roku *w sprawie eksperymentalnego powierzenia Wojewódzkiemu Sztabowi Wojskowemu w Olsztynie kompetencji przewidzianych dla przyszłych Rejonowych Sztabów Wojskowych (RSzW).*
84. Zarządzenie nr 2 Prezesa Rady Ministrów z dnia 4 stycznia 2002 r. *w sprawie nadania statutu Ministerstwu Obrony Narodowej*, Monitor Polski Nr 1, poz. 29.
85. Zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego nr 82/Sztab z 28.08.1994 r.
86. Zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 18.01.1996 r.

## C. Artykuły


1. Bak D., *Rozwój i rola logistyki w Wielkiej Brytanii*, [w:] *Problemy magazynowania i transportu. Międzynarodowe sympozjum*. Zeszyt specjalny, Poznań 1991.
2. Bielecki J., *Logistyka Sił Zbrojnych RP w aspekcie włączenia Polski do NATO*, „Przegląd Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej" 1998 nr 12.
3. Cellary W., Strykowski S., Remesz L., *Ewolucja łańcucha dostaw w gospodarce elektronicznej*, [w:] *Logistyka on - line. Zarządzanie łańcuchem dostaw w dobie gospodarki elektronicznej*, praca zbiorowa pod redakcją K. Rutkowskiego, PWE, Warszawa 2002.
4. Chojnacki M., *Przygotowanie wsparcia przez państwo-gospodarza. Czy istnieją inne możliwości?*, „Przegląd Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej", 2002 nr 2.
5. Dąbrowski P., *Nowe formy Electronic Data Interchange w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, [w:] *Logistyka on-line. Zarządzanie łańcuchem dostaw w dobie gospodarki elektronicznej*, praca zbiorowa pod redakcją K. Rutkowskiego, PWE, Warszawa 2002.
6. Dura P., *Zaawansowane systemy planowania i ich rola w gospodarce elektronicznej*, [w:] *Logistyka on-line. Zarządzanie łańcuchem dostaw w dobie gospodarki elektronicznej*, praca zbiorowa pod redakcją K. Rutkowskiego, PWE, Warszawa 2002.
7. Dworecki S., *Rozważania na temat logistyki*, „Zeszyty Naukowe AON" 1993 nr 1(10).
8. Dworecki S., *Pogląd na zasilanie logistyczne wojsk*, „Zeszyty Naukowe AON" 1993 nr 2(11).
9. Dworecki S., *Pogląd na terytorialny (strefowy) system zasilania logistycznego wojsk*, „Zeszyty Naukowe AON" 1993 nr 3(12).
10. Ficoń K., *Logistyka – trzeci wymiar sztuki wojennej*, [w:] *Sztuka wojenna. Konteksty teoretyczne i praktyczne*, praca pod red. M. Krauze i B.M. Szulca, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.
11. Filar J., *Rozwój systemów informatycznych w zarządzaniu gospodarką obronną*, IX Konferencja Logistyczna, Warszawa 2003.
12. Getka H., *Charakterystyka procesu planowania mobilizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe AON" 1994, nr 3.
13. Jędrzejewski S., Kiełbaska J., *Planowanie potrzeb oraz realizacja zakupów środków zaopatrzenia*, „Przegląd Wojsk Lądowych", 2003 nr 3(525).
14. Juniec K., *Logistyka Wojsk Lądowych w 2002 roku*, „Przegląd wojsk Lądowych" 2002 nr 3.
15. Juszczyk M., *Wpływ globalizacji na procesy logistyczne w sferze obronności*,

[w:] *Zagrożenia dla gospodarki obronnej polski wynikające z procesów globalizacji (kryptonim „globalizacja")*, praca zbiorowa pod redakcją J. Płaczka, AON, Warszawa 2002.

16. Juszczyk M., *Współpraca cywilno–wojskowa w okresie kryzysu*, [w:] *Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa*, praca zbiorowa pod red. Z. Stachowiaka, J. Płaczka, AON, Warszawa 2002.
17. Kitler W., Szafran H., *Wsparcie cywilne sił zbrojnych*, [w:] *Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP*, pod red. naukową W. Kitlera, AON, Warszawa 2001.
18. Kowal R., Logiczny przewrót w logistyce, „Polska Zbrojna" 1998 nr 30.
19. Koziej S., *Nie można rozpatrywać wojskowych działań NATO w oderwaniu od jego niemilitarnych wysiłków*, „Rzeczpospolita", 11.05.99 (Nr 108).
20. Krusiński W., Duluk J., *Pojazdy Sił Zbrojnych RP na drogach publicznych*, „Przegląd Wojsk Lądowych" 2003 nr 5.
21. Kuca M., *Zarządzanie zasobami informacyjnymi*, „Przegląd Wojsk Lądowych", 2002 nr 10.
22. Kucharek D., *Wydatki z budżetu państwa na lotnictwo wojskowe w Drugiej Rzeczypospolitej*, „Przegląd Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej", czerwiec 2003.
23. Kurinia S., *Współpraca gospodarczo-obronna Polski z państwami NATO*, [w:] *Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia na przyszłość*, praca zespołowa pod red. J. Płaczka, AON, Warszawa 2001.
24. Kurowski J., *Kierunki przeobrażeń w infrastrukturze techniczno – ekonomicznej gospodarki narodowej*, [w:] *Gospodarka obronna Polski w okresie transformacji (1989 – 19992)*, pod red. T. Kamińskiego, AON, Warszawa 1993.
25. Łabędzki M., *Logistyka w SZ RP. Kierunki rozwoju podsystemu zaopatrywania Sił Zbrojnych RP*, IX Resortowa Konferencja Naukowa, Warszawa 2002.
26. Nowak E., *Logistyka lat dziewięćdziesiątych w gospodarce narodowej i w wojsku*, „Przegląd Kwatermistrzowski" 1992, nr 2.
27. Nowak E., *System logistyczny wojsk walczących (systematyka pojęć, terminologia, definicje, teoria problemu)*, „Przegląd Kwatermistrzowski", 1992 nr 1.
28. Onyszkiewicz J., *Państwo z innej półki*, „Gazeta Wyborcza" 1999 nr 61(3059).
29. Pajewski K., *Zarządzanie łańcuchem dostaw dla potrzeb Sił Zbrojnych RP*, Logistics 98, Polskie Towarzystwo Logistyczne, Poznań 1998.
30. Paprocki W., K. Rutkowski, „Kompleksowe pakiety usług – Logistyczne wyzwania lat dziewięćdziesiątych", „Gospodarka Materiałowa", 1993 nr 2.
31. J. Płaczek, A. Szlachta, *Potrzeba i możliwości utrzymania zapasów wojennych sił zbrojnych*

*RP w gospodarce narodowej*, materiały z IX resortowej konferencji naukowej, „Logistyka w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej", Warszawa 2002.

32. Płaczek J., *Finansowe uwarunkowania zwiększenia potencjału bojowego sił zbrojnych RP w latach 1998-2002*, „Zeszyty Naukowe AON", Warszawa 1998, nr 2(31).
33. Płaczek J., *Identyfikacja gospodarki obronnej Polski*, [w:] *Gospodarka obronna polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia na przyszłość, Kryptonim: „Przemiany"*, praca zespołowa pod red. J. Płaczka, AON, Warszawa 2000.
34. Płaczek J., *Podstawowe elementy teorii logistyki NATO*, „Zeszyty Naukowe AON", Warszawa 1999, nr 4(37).
35. Płaczek J., Sułek M., *Planowanie gotowości obronnej gospodarki narodowej* „Zeszyty Naukowe AON", Warszawa 1994 nr 3.
36. Płaczek J., *Teoria wydatków wojskowych*, [w:] *Stan i prognoza rozwoju wydatków wojskowych w Polsce na tle tendencji światowych, kryptonim „Wydatki"*, praca zbiorowa pod kierunkiem naukowym J. Płaczka, AON, Warszawa 2004.
37. Rutkowski K., *Między młotem technologicznych wyzwań e-biznesu a kowadłem możliwości jego logistycznej obsługi*, [w:] *Logistyka on-line. Zarządzanie łańcuchem dostaw w dobie gospodarki elektronicznej*, praca zbiorowa pod redakcją K. Rutkowskiego, PWE, Warszawa 2002.
38. Rutkowski K., *Zarządzanie łańcuchem dostaw - próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", 2004 nr 12.
39. Rycerski W., *Wkład sektora cywilnego w zabezpieczenie operacji sił polskich i NATO w zakresie zabezpieczenia medycznego*, „Wiedza Obronna", 2001 nr 3(198).
40. Skarżyński M., *Bezpieczeństwo dostaw w logistyce wojskowej*, „Przegląd Wojsk Lądowych", 2003 nr 1(523).
41. Solecki M., *logistyczny system przekazywania danych logrep*, „Wojskowy Przegląd Logistyczny", 2002 nr 11(521).
42. Stachowiak Z., *Bezpieczeństwo ekonomiczne*, [w:] *Ekonomika obrony*, pod red. W. Stankiewicza, AON, Warszawa 1994.
43. Stachowiak Z., *Narodziny i rozwój europejskiej ekonomiki bezpieczeństwa*, [w:] *Europejska ekonomika bezpieczeństwa, część II – Teoria i praktyka*, AON, Warszawa 2000.
44. Stachowiak Z., *Planowanie i wykorzystanie zasobów obronnych*, [w:] *Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa*, praca zbiorowa pod redakcją naukową Z. Stachowiaka, J. Płaczka, AON, Warszawa 2002.
45. Stachowiak Z., *System logistyki obronnej,* [w:] *Polityka gospodarczo – obronna kryptonim*

*„PGO" część II – Praktyka polityki gospodarczo-obronnej*, tom II, Opracowanie naukowe pod kierownictwem Z. Stachowiaka, AON, Warszawa 1999.

46. Stachowiak Z., *Wymagania strategii obronnej wobec bezpieczeństwa ekonomicznego kraju*, [w:] *Podstawy, mechanizmy i procedury kształtowania bezpieczeństwa ekonomicznego polski z punktu widzenia narodowej i sojuszniczej strategii obronnej, część III, Ocena stanu i perspektywy kształtowania bezpieczeństwa ekonomicznego kraju, kryptonim „PMB – BENSSO"*, opracowanie naukowe pod kierownictwem, Stachowiaka Z., AON, Warszawa 2003.
47. Sułek M., Płaczek J., *Planowanie gotowości obronnej gospodarki narodowej*, „Zeszyty Naukowe AON" 1994 nr 3.
48. Sułek M., *Powstanie i rozwój teorii logistyki wojskowej*, [w:] *Wybrane zagadnienia logistyki i ekonomiki wojskowej*, AON, Warszawa 1996.
49. Szafran H., *Relacje cywilno wojskowe wynikające z obowiązków państwa gospodarza*, „Wiedza Obronna", 3(198) 2001.
50. Szafran H., *Wsparcie logistyczne sojuszniczych wojsk NATO na obszarze Polski (Host Nation Support – HNS),* [w:] *Polityka gospodarczo – obronna kryptonim „ PGO" część II – Praktyka polityki gospodarczo-obronnej*, tom II, Opracowanie naukowe pod kierownictwem Stachowiaka Z., AON, Warszawa 1999.
51. Szymański K., *Logistyka planistyczna*, „Przegląd Wojsk Lądowych" 2002 nr 3.
52. Szymczak M., *Logistyczny system informacji*, „Logistyka", 1/96.
53. Wasylko M., *Koncepcja modelu logistyki w Siłach Zbrojnych RP i jej wpływ na kształcenie kadr w WSOSK*, „Przegląd Kwatermistrzowski" 1991, nr 3-4.
54. Wołek A., *System zaopatrywania w KRLog Warszawa*, „Wojskowy Przegląd Techniczny" 2000 nr 3.
55. Woś W., *Korzystanie z infrastruktury i terenów cywilnych przez wojska NATO*, „Wiedza Obronna" 2001 nr 3(198),.
56. *Zobowiązania i interesy*, „Polska Zbrojna", 1999 nr 44.

**D. Adresy internetowe**:


1. Abt S., *Różnorodność logistycznych centrów dystrybucji, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, Poznań 2001, http://www.logistyka.net.pl /logistyka/ topics/ml /2001 /03/
2. Cezar J., *O wojnie domowej*, http://www.zrodla.historyczne.prv.pl
3. Hałas E., *Normy i standardy elektronicznej gospodarki jako niezbędny czynnik strategii rozwoju gospodarki elektronicznej*, materiały konferencyjne, Warszawa 2001, http://www.logistyka.net.pl/logistyka/.html
4. http:// www.msz.gov.pl /polzagr /strategiabezprp.
5. http://encyklopedia.wp.pl/ sz_tresc.html ?encid
6. http://www.4rbm.pl.
7. http://www.akson.sgh.waw.pl/kl/index.php
8. http://www.cup.gov.pl /struktur /DSG /dsg.pl /2002char.
9. http://www.e-logistyka.pl /documents/centra.doc
10. http://www.logistyka.net.pl/logistyka/.html
11. http://www.nato.int/structur/AC/135
12. http://www.zrodla.historyczne.prv.pl
13. K. Rutkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw - próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, http://akson.sgh.waw.pl/kl/index.php
14. *Koncepcja Strategiczna Sojuszu. Przyjęta przez głowy państw i szefów rządów biorących udział w spotkaniu Rady Północnoatlantyckiej w Waszyngtonie, 23-24 kwietnia 1999 r.*, http://www.bbn.gov.pl/nato.html.
15. *NATO Logistics Handbook*, http://www.nato.int /docu/logi-en/logist97.htm.
16. Pajewski K., *Kierunki rozwoju logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, http://www.e-logistyka.pl /documents/centra.doc
17. Richter K., Tarkowski J., *Znaczenie centrów logistycznych dla nowoczesnego gospodarowania*, http://www.e-logistyka.pl /documents/centra.doc
18. Sikorski W., *Przyszła wojna jej możliwości i charakter oraz związane z nim zagadnienia obrony kraju*, http://www.zrodla.historyczne.prv.pl

## SPIS: SCHEMATÓW, TABEL, RYSUNKÓW, MAP I WYKRESÓW

strona

**Spis schematów:**


1. Przebieg procesu badawczego ..... 13
2. Zasady odnoszące się do problematyki wsparcia działań państwa - gospodarza ..... 19
3. Hierarchia dokumentów NATO w zakresie logistycznego wsparcia ..... 30
4. Poziomy świadczenia HNS ..... 43
5. Etapy procesu planowania HNS ..... 46
6. Algorytm procesu planowania HNS na etapie 1 ..... 47
7. Algorytm procesu planowania HNS na etapie 2 ..... 49
8. Algorytm procesu planowania HNS na etapie 3 ..... 51
9. Algorytm procesu planowania HNS na etapie 4 ..... 54
10. Algorytm procesu planowania HNS na etapie 5 ..... 56
11. Hierarchia dokumentu AJP 4.5 ..... 61
12. Cztery wymiary pojęcia „Host Nation Support" ..... 63
13. Podział rodzajowy logistyki NATO według kryteriów funkcjonalnych ..... 65
14. Podział logistyki planistycznej NATO ..... 66
15. Podział logistyki wykonawczej NATO ..... 67
16. Rodzaje zabezpieczenia logistycznego ..... 73
17. Podział stref w procesie wsparcia działań na terytorium Polski ..... 74
18. Bazy materiałowe na obszarze Śląskiego Okręgu Wojskowego ..... 75
19. System zaopatrywania SZ RP w środki zaopatrzenia w czasie „P" ..... 77
20. Rola Bazy Materiałowej w systemie zaopatrywania SZ RP ..... 78
21. Fizyczny obieg towarów i strumieni informacji w łańcuchu logistycznym ..... 87
22. Idea procesu zarządzania logistyką ..... 92
23. Podział Polski na dwa obszary (Pomorski Okręg Wojskowy - POW i Śląski Okręg Wojskowy - ŚOW) z uwzględnieniem podziału administracyjnego kraju ..... 117
24. Struktura organizacyjna 9 RBM przed i po restrukturyzacji ..... 121
25. Obszary działania państwa – gospodarza ..... 123
26. System HNS w RP ..... 127
27. Dyslokacja RBM na obszarze POW w 2004 r. ..... 129
28. Rejon odpowiedzialności 4 Rejonowej Bazy Materiałowej ..... 131
29. Dyslokacja rejonowych baz materiałowych powstałych w 1996 r. ..... 132
30. Dyslokacja rejonowych baz materiałowych powstałych w 1999 r. ..... 134

31. Rozmieszczenie rejonowych baz materiałowych na koniec 2000 r. ..... 135
32. Rozmieszczenie rejonowych baz materiałowych na koniec 2003 r. ..... 136
33. Struktura organizacyjna rejonowej bazy materiałowej zgodnie z nowym etatem (stan na dzień 01.01.2004 r.) ..... 137
34. Struktura organizacyjna składu materiałowego RBM ..... 140
35. Struktura organizacyjna składu materiałowego rejonowej bazy materiałowej zgodnie z nowym etatem (stan na dzień 01.01.2004 r.) ..... 141
36. Struktura organizacyjna sekcji S-3 rejonowej bazy materiałowej zgodnie z nowym etatem po 2003 r. ..... 143
37. Powiązanie rejonowej bazy materiałowej z budżetem ..... 147
38. Graficzna interpretacja RBM jako wojskowej jednostki budżetowej ..... 148
39. Szczegółowy podział dochodów i wydatków budżetu MON ..... 149
40. Cykl planowania zarządczego i kontroli w WJB ..... 150
41. System planowania potrzeb w rejonowej bazie materiałowej ..... 153
42. Algorytm wydania składników majątkowych ujętego w planie zaopatrywania na dany rok ..... 154
43. Algorytm wydawania składników majątkowych nie ujętych w planie zaopatrywania na dany rok (stan do 31.12.2003 r.) ..... 159
44. Rejonowa baza materiałowa w systemie rejonowych dowozów zaopatrywania (stan na dzień 31.12.2003 r.) ..... 172
45. Obszar funkcjonowania i oddziaływania systemu informatycznego ADAMS ..... 197
46. Informatyczne systemy zarządzania logistyką ..... 199
47. Logistyczny system informacji ..... 205
48. Umiejscowienie Natowskiego Sytemu Kodyfikacyjnego (NCS) i jego elementów składowych w strukturach NATO ..... 230
49. Podział infrastruktury obronnej ..... 233
50. Ogólna struktura infrastruktury gospodarczo – obronnej ..... 236
51. Ogólna struktura infrastruktury wojskowej ..... 236
52. Zakres działań administracji wojskowej ..... 248
53. Zadania administracji wojskowej w zakresie wsparcia państwa - gospodarza ..... 250
54. Struktura Wojewódzkiego Zespołu Reagowania Kryzysowego (na przykładzie województwa mazowieckiego) ..... 253
55. Obszary współpracy cywilno – wojskowej ..... 258
56. Etapy, zadania i funkcje CIMIC ..... 262

57. Obszar działań Ministra Obrony Narodowej w zakresie współpracy międzyresortowej podczas realizacji zadań HNS ..... 279
58. Przebieg procesu planowania i realizacji wsparcia działań państwa – gospodarza w ćwiczeniu „STRONG RESOLVE 2002” ..... 281

**Spis tabel**:

1. Wykaz RBM realizujących zadania wiodące ..... 120
2. Zestawienie pododdziałów Rejonu Logistycznego Warszawa do końca 2000 r. ..... 133
3. Limit zatrudnienia w wybranych JW na 2004 r. ..... 152
4. Realizacja funkcji logistycznych centrów dystrybucji zależna od infrastruktury ..... 186
5. Zestawienie wybranych interpretacji zarządzania łańcuchem dostaw ..... 204
6. Różnorodność współpracy między partnerami łańcuchów logistycznych ..... 207
7. Ilość materiałów pędnych i smarów przekazanych dla państw wysyłających, w tonach ..... 282

**Spis rysunków**:

1. Struktura systemu logistycznego Wojsk Lądowych SZ RP ..... 101
2. Rozmieszczenie składów 9 RBM na terenie województwa mazowieckiego i podlaskiego (stan na dzień 31.12.2003 r.) ..... 162
3. Łańcuchy zaopatrzeniowe w sieci logistycznych centrów dystrybucji ..... 183
4. Rozwój systemów informatycznych ..... 192

**Spis map**:

1. Rozmieszczenie składnic materiałowych na terenie Polski, stan na 30.06.1939 r. .. 112
2. Infrastruktura komunikacyjna w procesie przyjęcia wojsk sojuszniczych na terenie Polski ..... 283

**Spis wykresów**:

1. Struktura zatrudnienia przed i po restrukturyzacji w RBM zgodnie z nowym etatem po 2003 r. ..... 142

**Załącznik 1**

## WYKAZ STANAGÓW I PUBLIKACJI ODNOSZĄCYCH SIĘ DO HNS

| | |
|---|---|
| AAP - 6 | Słownik terminów i definicji NATO, Warszawa 1998r. |
| AJP - 1 | Doktryna Operacyjna Wielonarodowych Połączonych Sił Sojuszu. |
| AJP - 4(A) | Sojusznicza Połączona Doktryna Logistyczna. |
| AJP 4.5 | Sojusznicza doktryna i procedury połączonego wsparcia przez państwo – gospodarza. |
| AJP-01 | Połączona doktryna Sojuszu. |
| AJP-3 | Operacje Połączone Sojuszu. |
| AJP-3.2 | Doktryna działania komponentu lądowego. |
| AJP-4 | Sojusznicza doktryna połączonej logistyki. |
| AJP-4.10 | Sojusznicza doktryna połączonego wsparcia medycznego. |
| AJP-4.4 | Sojusznicza Połączona Doktryna Transportu i Ruchu Wojsk. |
| AJP-4.6 | Doktryna wielonarodowego połączonego centrum logistycznego. |
| ALP - 9(C) | Allied Logistic Publication - Stanag 2406 Doktryna Logistyczna Sił Lądowych. |
| ALP - 13 (projekt) | Logistyczna doktryna i procedury Sił Powietrznych. |
| ALP-12 | Wytyczne do planowania i przygotowania porozumień /zarządzeń/ o Wsparciu przez Państwo Gospodarza (HNS). |
| MC 319/1 | Kierunki działania i zasady funkcjonowania logistyki w NATO. |
| MC 334/1 | Kierunki i zasady wsparcia przez państwo - gospodarza w NATO. |
| MC 336 | Koncepcja przemieszczania i transportu dla potrzeb NATO. |
| MC 411 | Zasady współpracy cywilno-wojskowej NATO (CIMIC). |
| OP/01 | Doktryna narodowa operacje połączone, MON, Warszawa 2002. |
| STANAG 2034 LOG | Sojusznicze procedury transakcji dotyczące zaopatrzenia wojsk lądowych. |
| STANAG 2135 LOG | Procedury wsparcia logistycznego w nagłych sytuacjach. |
| STANAG 2456 M&T | Dokumenty transportu i ruchu. |
| STANAG 2952 INT | Procedury wydzielania stref ograniczonego ruchu dla samolotów wojskowych NATO podczas wykorzystywania wojskowych lotnisk innych państw NATO. |
| STANAG 3113 LOG | Zapewnienie wsparcia dla przybywającego personelu, samolotów i pojazdów. |
| STANAG 3381 LOG | Znormalizowane procedury kompensacyjne NATO oraz formularze zapotrzebowania i potwierdzenia uzyskania wsparcia w postaci dostaw i usług. |
| STANAG 3430 ACS | Wymagania w zakresie wzajemnych usług lotniczych. |

**Załącznik 2**

## WYBRANE DEFINICJE ZWIĄZANE Z PROCESEM HNS

**UPRAWNIENIA KOORDYNACYJNE:** Władza nadana dowódcy, lub oddzielnie przypisana mu odpowiedzialność, w zakresie koordynowania określonych funkcji lub działań angażujących siły dwu lub więcej krajów albo dowództw, lub też dwu albo więcej rodzajów sił zbrojnych albo dwu lub więcej sił tego samego rodzaju sił zbrojnych. Upoważniony dowódca władny jest żądać konsultacji pomiędzy zaangażowanymi stronami lub ich przedstawicielami. Nie ma on natomiast upoważnienia do wymuszania porozumienia. Utrzymujące się rozbieżności pomiędzy tymi stronami, powinien próbować rozwiązać w drodze negocjacji. W przypadku, gdy nie jest on w stanie uzyskać niezbędnego kompromisu, problem powinien przedstawić właściwym władzom.

**UZGODNIENIA W ZAKRESIE HNS (HNSA):** Dokumenty, wyszczególniające zakres wsparcia oraz uzgodnienia polityczne, prawne i/lub finansowe dokonane przez władze narodowe i NATO, które są niezbędne do zabezpieczenia HNS na potrzeby operacji i ćwiczeń prowadzonych przez NATO. Dokumenty te mogą obejmować, ale nie tylko, porozumienia ogólne (MOU) i związane z nimi, dokumenty niższej rangi, jak uzgodnienia techniczne oraz wdrożeniowe.

**WNIOSEK O ZABEZPIECZENIE HNS (HNS REQ):** Pismo lub wiadomość, stwierdzające potrzebę dokonania uzgodnień HNS (HNSA), w celu zabezpieczenia wsparcia operacji lub ćwiczeń.

**WSPÓLNE UZGODNIENIA WDROŻENIOWE (JIA):** Dokument opracowywany, po uzgodnieniach technicznych (TA), który określa zobowiązania pomiędzy stronami w zakresie zabezpieczenia i przyjęcia HNS. Obejmuje on jak najbardziej szczegółową informację w zakresie zgłaszanego i oferowanego wsparcia oraz ścisłe lokalne procedury wprowadzania w życie uzgodnień dotyczących wsparcia. Obejmuje on również szczegółowe ustalenia odnośnie wzajemnych rozliczeń finansowych.

**POROZUMIENIE OGÓLNE (MOU):** Termin ten w kontekście HNS oznacza pisemny dokument nadrzędnie spinający dwu lub wielostronne uzgodnienia, który wyraża zamiar lub zobowiązania w zakresie wsparcia sojuszniczych sił zbrojnych i innych organizacji. Zwykle jest podpisywane pomiędzy dowództwami strategicznymi oraz państwami wysyłającymi, a państwem - gospodarzem. Zapewnia ono, wzajemnie uzgodnione, podstawy wojskowo-polityczne dla wypracowania, podporządkowanych mu, dokumentów wdrożeniowych.

**DOWÓDCA NATO (NATO COMMANDER):** Wojskowy dowódca w systemie dowodzenia NATO.

**NOTA O AKCESJI (NOA):** Dokument wskazujący na decyzję państwa wysyłającego o jego przystąpieniu do operacji/ćwiczenia oraz o zamiarze wykorzystania HNS w oparciu o porozumienie ogólne w zakresie HNS (HNS MOU), podpisane pomiędzy wyznaczonym dowódcą NATO i państwem - gospodarzem (HN).

**DEKLARACJA INTENCJI (SOI):** Dokument oznajmujący decyzję państwa wysyłającego o uczestnictwie, na określonych warunkach, w operacji/ćwiczeniu oraz wykorzystania HNS na podstawie, podpisanego pomiędzy wyznaczonym dowódcą NATO i państwem - gospodarzem, porozumienia ogólnego (HNS MOU).

**ZESTAWIENIE POTRZEB (SOR):** Dokument wyszczególniający siły i sprzęt planowane do rozmieszczenia/rozwinięcia wraz ze związanymi z tym planem potrzebami w zakresie instalacji, środków materiałowo-technicznych i usług. W miarę posiadanej wiedzy dokument powinien uwzględniać potencjalne możliwości państwa - gospodarza.

**POROZUMIENIE O STATUSIE SIŁ ZBROJNYCH (SOFA):** Porozumienie, na mocy, którego państwa-strony tego porozumienia określają z wyprzedzeniem prawa i obowiązki, przywileje, immunitet oraz instalacje, które siły zbrojne i ich członkowie mają do dyspozycji podczas pobytu na terytorium innego państwa-strony porozumienia.

**UZGODNIENIA TECHNICZNE (TA):** Dwustronny lub wielostronny dokument, przedstawiony w formie pisemnej, dla określonej operacji lub ćwiczenia. Określa on koncepcję, obowiązki, procedury oraz szczegółowe uregulowania finansowe i prawne w zakresie zabezpieczenia wsparcia państwu wysyłającemu/dowódcy NATO przez państwo - gospodarza. TA uzupełniają MOU oraz są pomocne w wypełnieniu treścią wspólnych uzgodnień wdrożeniowych (JIA).

**Załącznik 3**

## WYBRANE DEFINICJE ZWIĄZANE Z LOGISTYKĄ

| | |
|---|---|
| **B2B** (business to business) | Aplikacje „klient-klient", wspomagające dokonywanie transakcji z wykorzystaniem Internetu. |
| **B2C** (business to consumer) | Aplikacje „klient-konsument", wspomagające dokonywanie transakcji z wykorzystaniem Internetu. |
| **BOM** (Bill of Material) | Zarządzanie zamówieniami |
| **CLS** (Concurrent Logistics System) | Określenie przyszłych systemów informatycznych opartych o ERP, ERM z wykorzystaniem wszystkich możliwości komunikacji z klientem i konsumentem. Systemy te będą obsługiwać wszystkie możliwe scenariusze wymiany informacji w celu realizacji potrzeb logistycznych firmy . |
| **Co-manufacturing** | Proces wytwarzania produktu finalnego polegający na wytwarzaniu przez wielu dostawców części, podzespołów i modułów, z których na koniec montuje się produkty finalne nierzadko w różnych konfiguracjach - dokładnie pod zamówienia. Czynności te wykonuje albo montownia, albo zewnętrzny operator logistyczny. |
| **Co-packing** | Przepakowywanie towarów z opakowań zbiorczych w jednostkowe, (stojaki do ekspozycji w sklepach różnych towarów, np. papierosów, słodyczy), tworzenie zestawów upominkowych. Łączenie pojedynczych produktów w multipacki, dołączanie próbek innych towarów, etykietowanie, foliowanie i oznaczanie produktów, zanim jeszcze trafią do sprzedaży. |
| **CRM** (Customers Relationship Management) | Aplikacje zarządzające relacjami z klientem. |
| **Cross-docking** | System bezpośrednich przepływów lub inaczej - przeładunek kompletacyjny (łącze-nie w jednym opakowaniu różnych towarów od kilku dostawców). Eliminuje koszty magazynowania, gdyż towar przebywa w magazynie tylko na okres jego dzielenia, łączenia czy konfekcjonowania, a następnie przesłany jest do odbiorców bez tworzenia zapasów. |
| **cross-docking lub flow logistic** | Istotą jego działania jest zebranie towarów z wielu punktów i od różnych dostawców (w jednym miejscu) albo przeciwnie: odbieranie przesyłek z określonego punktu, by móc dostarczać je potem do jednego odbiorcy (w pierwszym przypadku) lub zorganizować dystrybucje do różnych miejsc (rozwiązanie drugie). |
| **DEM** (Demand Management) | Zarządzanie zapotrzebowaniem |
| **DRP** (Distibution Resource Planning) | Planowanie dystrybucji |
| **DRP** (Distribution Requirements Planning) | Planowanie zapotrzebowania dystrybucyjnego. Rozwinięcie koncepcji MRP, przy czym planowanie produkcji opiera się o potrzeby identyfikowane przez odbiorców. |

| | |
|---|---|
| **DSS** (Decision Support Systems) | Systemy wspomagające podejmowanie decyzji. Aplikacje dostarczające wiedzy, wykorzystywane przez kierownictwo średniego i wysokiego szczebla oraz analityków korporacyjnych. |
| **EAN** (European Article Numbering) | Europejski system kodowania towarów, tj. jednolity system identyfikacji towarów, używający do oznakowania produktów symboli-kodów kreskowych, które są automatycznie odczytywane i interpretowane. |
| **E-business** | Handel elektroniczny. |
| **E-commerce** (biznes to biznes) | Nowoczesny kanał dystrybucji obejmujący składanie zamówień, harmonogramy dostaw, wystawianie faktur za pomocą internatu. Cele strategiczne-satysfakcja klienta, skrócenie procesu składania zamówień i czasu dostaw. |
| **ECR** (Efficient Consumer Response) | Efektywna strategia obsługi klienta, strategia zarządzania stosowana w łańcuchach dostaw towarów konsumpcyjnych częstego zakupu. Uczestnicy tego łańcucha ściśle ze sobą współpracują w celu lepszego, szybszego i bardziej efektywnego zaspokojenia potrzeb klienta. W rezultacie dochodzi do zmniejszenia kosztów całkowitych systemu, poziomu zapasów, zaangażowanego kapitału przy jednoczesnym podniesieniu wartości dla ostatecznego klienta. |
| **EDI** (Electronic Data Interchange | Elektroniczny transfer danych za pomocą uzgodnionych standardów przekazu, np. UN/EDIFACT, pomiędzy systemami komputerowymi oddzielnych współpracujących ze sobą organizacji. |
| **EDI** (Electronics Data Interchange) | Wymiana dokumentów drogą elektroniczna. |
| **EIS** (Executive Information Systems) | System Informowania wyższego kierownictwa. Aplikacje dostarczające wyższemu kierownictwu raporty i zestawienia z systemu DSS. |
| **ERM** ((Enterpricse Relationship Management) | Aplikacje zarządzające relacjami korporacji w kontaktach z otoczeniem. |
| **ERP** (Enterpricse Resource Planning) | System korporacyjny obejmujący całość procesów produkcji i dystrybucji, integrujący różne obszary działania przedsiębiorstwa. |
| **FIFO** (first in, first out) | Pierwsze przyszło, pierwsze wyszło - 1) metoda wyceny zużycia oparta na założeniu, że najdłużej przechowywana część zapasu zostaje zużyta w pierwszej kolejności; 2) zasada w magazynowaniu mówiąca, że towary najdłużej składowane - które najwcześniej weszły na magazyn - są wydawane w pierwszej kolejności. |
| **Flow logistic** (pipeline in integral logistics) | Zarządzanie strukturą przepływu strumienia dóbr w danym segmencie wyrób-rynek. Cechuje się tym, że przepływ jest ciągłym procesem integrującym działania różnych jednostek organizacyjnych na drodze od dostawcy materiałów przez producenta, dystrybutora aż do konsumenta. Ogniwem, od którego rozpoczyna się przepływ, jest magazyn bądź bezpośrednio producent. Pozwala na redukcję kosztów logistycznych. |
| **Incoterms** | Zbiór międzynarodowych reguł handlowych wydawanych |

przez Międzynarodową Izbę Handlową w Paryżu dla interpretacji głównych warunków dostaw stosowanych w kontraktach w handlu zagranicznym. Formuły określają prawa oraz obowiązki sprzedającego i kupującego: odpowiedzialności za pakowanie, transport, jego ubezpieczenie, dokumentację transportowocelną; opłat za ww.; transfer ryzyka, w którym miejscu i w jakim momencie ryzyko przechodzi ze sprzedającego na kupującego, i in. Reguły te są uzupełniane stosownie do zmian zachodzących w praktyce gospodarczej. Ostatnia wersja została opublikowana w roku 2000.

**JiT** (just-in-time) Dokładnie na czas - 1) znaczenie szerokie: podejście do wytwarzania zakładające ciągłą eliminację strat w procesie produkcji i przepływu materiałów. Za stratę uważa się każde działanie, które nie zwiększa wartości końcowej wyrobu; 2) znaczenie wąskie: dostarczanie materiałów na właściwe miejsce we właściwym czasie i ilości. Osiągane jest to przez ścisłą synchronizację kolejnych operacji.

**Kanban** Technika organizacji przepływu materiałów w produkcji wg zasady just-in-time, polega na stosowaniu znormalizowanych pojemników odpowiadających wielkości partii produkcyjnych i sterowaniu ich przepływem za pomocą odpowiedniego ich oznakowania powiązanego ze specyficznie zorganizowanym systemem obiegu dokumentów (kart kanban).

**Komisjonowanie** Jest częścią procesu magazynowego, polegającą na rozdzieleniu (rozformowaniu) jednorodnych jednostek ładunkowych paletowych (jłp) składowanych w magazyniem na jzbiory opakowań jednostkowych lub zbiorczych oraz zestawienie ich w jłp różnorodne (skompletowane), zgodnie z zamówieniami klientów.Zwrot pochodzi od niemieckiego *Kommisionierung*. W języku angielskim używany jest zwrot *Order picking*.

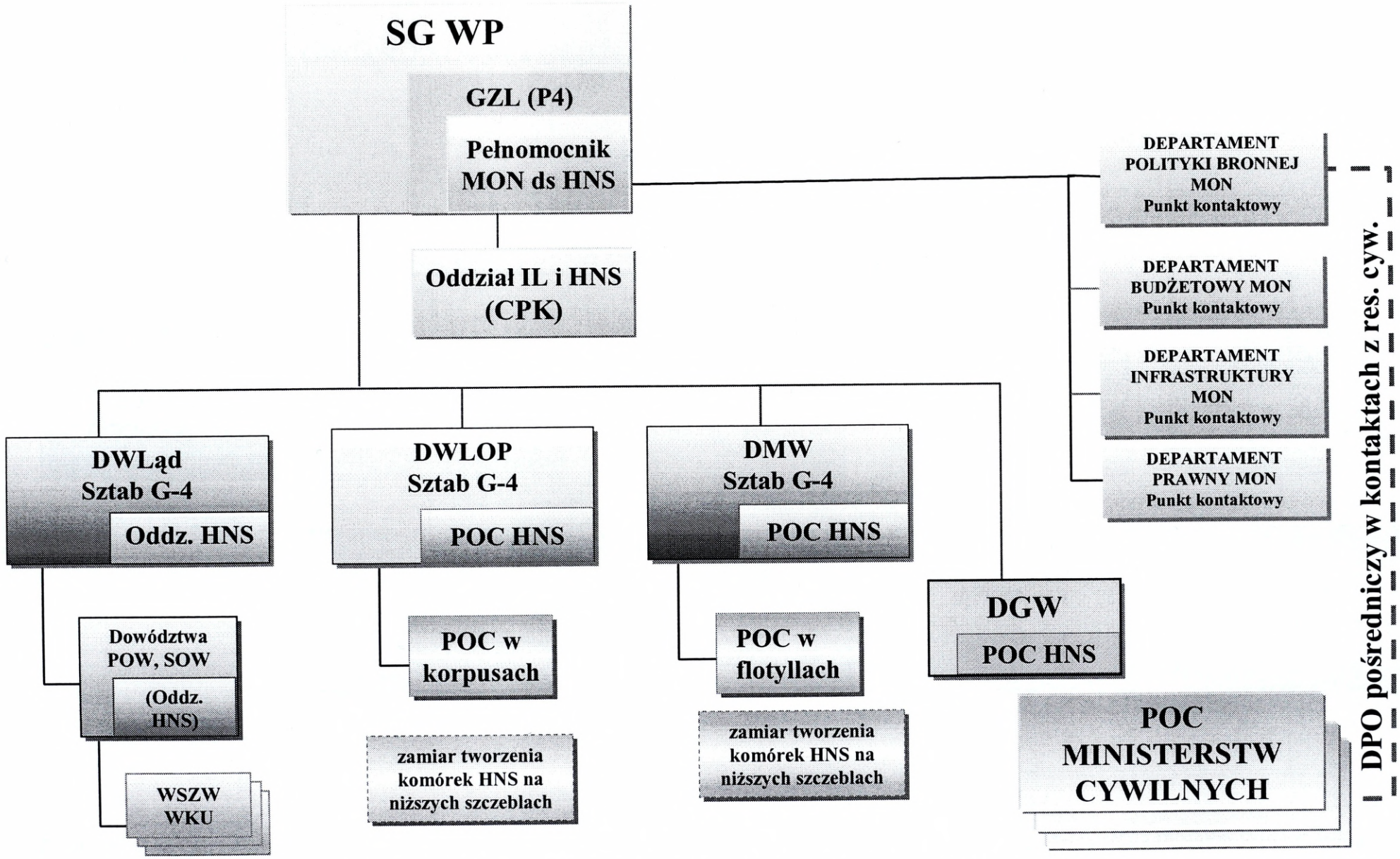
**Koncepcja globalnych kosztów logistycznych** Opiera się na założeniu, że wszystkie działania przedsiębiorstwa mające znaczenie w fizycznym przepływie i składowaniu surowców i materiałów do produkcji oraz wyrobów gotowych powinny być traktowane jako całość, a nie indywidualnie. Koszty logistyczne wynikające z podejmowania czynności logistycznych są ze sobą ściśle powiązane i zmiany w jednym z ich składników wpływają na zmiany w pozostałych (współzależność kosztów). Nie należy więc dążyć do optymalizacji kosztów danej czynności logistycznej bez uwzględnienia potencjalnego jej wpływu na koszty innych czynności logistycznych (unikanie suboptymalizacji). Celem logistyka jest znalezienie wariantu z najniższymi kosztami globalnymi przy założeniu osiągnięcia zamierzonego poziomu obsługi klienta.

**Konfekcjonowanie** Jest to zmiana postaci ładunku bez zmiany jego cech fizycznych. Polegaja np. na pakowaniu towarów, dzieleniu (porcjowaniu) produktów na specjalne życzenie klienta, tzw. ostatnia obróbka towaru przed "wypuszczeniem" go na półki sklepowe. Przykładem konfekcjonowania może być tworzenie zestawów promocyjnych

| | |
|---|---|
| | lub naklejanie etykiet z inną wersją językową. |
| **LIFO** (last in, first out) | Ostatnie przyszło, pierwsze wyszło - 1) metoda wyceny zużycia oparta na założeniu, że najkrócej przechowywana część zapasu zużyta zostaje w pierwszej kolejności. Przy jej stosowaniu zużycie wyceniane jest najczęściej wg bieżących cen dostawy, natomiast wartość zapasu wyceniana jest wg cen z momentu dostawy; 2) zasada w magazynowaniu mówiąca, że towary, które najpóźniej weszły na magazyn są wydawane w pierwszej kolejności. |
| **Logistyka** | Proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta. |
| **Lo-Lo** (lift on/lift off) | Sposób załadunku i wyładunku na statek i ze statku, polegający na przemieszczeniu ładunku ponad burtą statku za pomocą np. dźwigów lub suwnic. |
| **Łańcuch dostaw** | Inaczej łańcuch zaopatrzenia - integrująca filozofia przyjęta w celu zarządzania globalnym przepływem w kanale dystrybucji od dostawcy do ostatecznego klienta. |
| **Metoda ABC** | Nazywana także zasadą Pareto bądź zasadą 80/20. Mówi, że ok. 20% elementów w 80% decyduje o efektach, np. 80 % wielkości lub wartości sprzedaży czy zapasów jest generowana poprzez 20% zamówień czy wyrobów. Dla przykładu, przy gospodarowaniu zapasami zasada ta umożliwia przyporządkowanie materiałów bądź wyrobów gotowych do jednej z trzech klas (A, B i C) wyróżnionych na potrzeby planowania lub gospodarki magazynowej. Grupa A stanowi zazwyczaj ok. 20 % pozycji asortymentowych, które kreują ok. 80 % wartości sprzedaży. W odniesieniu do wyróżnionych grup stosuje się odmienne strategie sterowania zapasami. Metodę tę stosować również można w odniesieniu do innych czynności logistycznych. |
| **MIS** (Management Information Systems) | System Informowania kierownictwa. Aplikacje wspierające zarządzanie, wykorzystywane przez analityków i kierownictwo średniego szczebla . |
| **MPS** (Master Planning Scheduling) | Harmonogramowanie produkcji |
| **MRP** (Material Requirements Planning) | Planowanie zapotrzebowania materiałowego, technika wiążąca zapotrzebowanie na konkretne materiały z harmonogramami produkcji wyrobów gotowych. Metoda MRP powstała w latach 50-tych, pozwalała obliczyć dokładną ilość materiałów i określić terminarz dostaw w taki sposób aby sprostać zmieniającemu się popytowi. |
| **MRP II** (Manufacturing Resource Planning) | Planowanie zasobów produkcyjnych. Kompleksowy system planowania procesów produkcyjnych, ułatwiający koordynowanie zarządzania w strukturach korporacyjnych. |
| **MRP III** (Money Resource Planning) | Planowanie zasobów finansowych. Klasa systemów często uznawana jako ERP. |
| **Operator logistyczny** | Przedsiębiorstwo świadczące szeroki zakres usług |

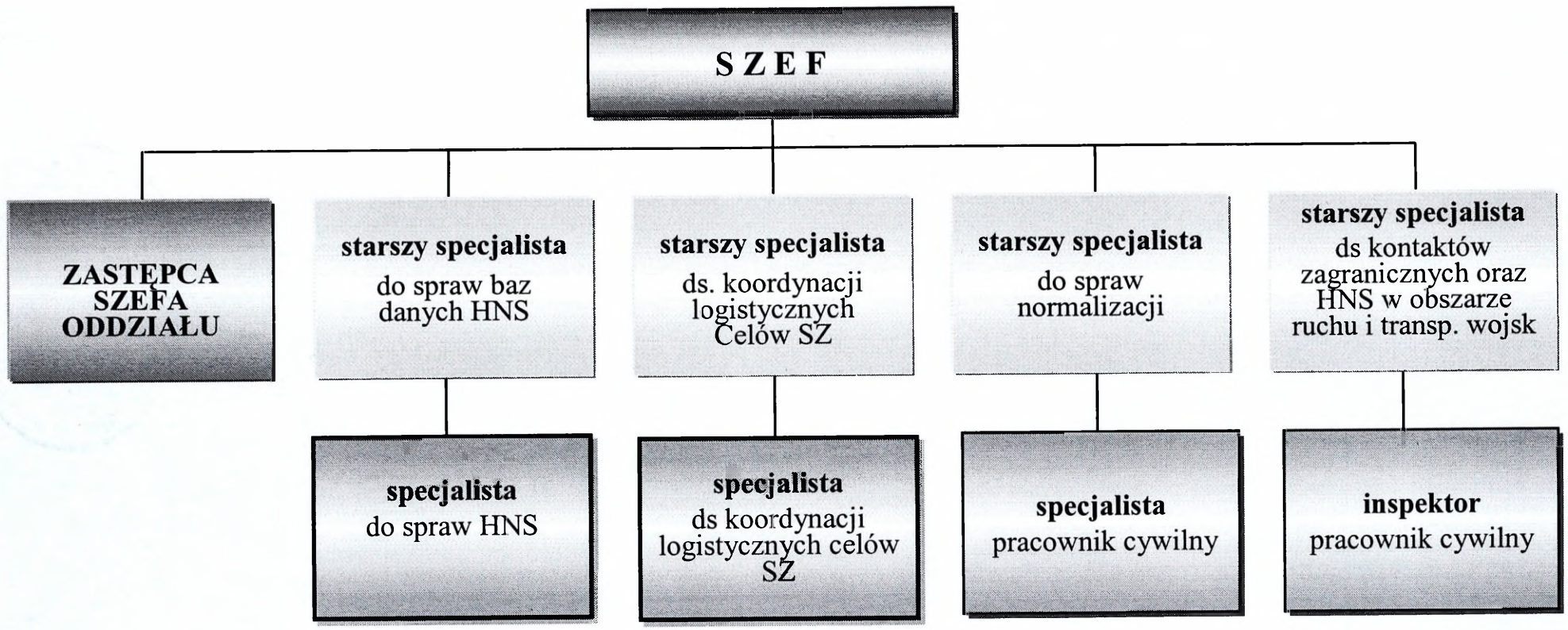
| | |
|---|---|
| | logistycznych, najczęściej w formie pakietów obejmujących m.in. usługi związane z przewozem i obsługą terminalową (przewóz, składowanie, konsolidacja, dekonsolidacja, konfekcjonowanie, obsługa zwrotów, pakowanie, utylizacja, co-packing), usługi komplementarne (realizacja zamówienia, inwentaryzacja zapasów, promocja, sprzedaż, czynności reparacyjne, doradztwo logistyczne), usługi informacyjne (zarządzanie zapasami, przetwarzanie danych, statystyka), usługi finansowe (ubezpieczenie, księgowość, inkaso, wstępne finansowanie). |
| **Outsourcing usług logistycznych** (lub third party logistics) | Zlecenie zewnętrznemu oferentowi wykonywania wszystkich lub tylko wybranych czynności logistycznych. Zleceniodawca ma wtedy możliwość skupienia się na swojej działalności podstawowej (core business). |
| **RoRo** (roll-on/roll-off) | Sposób załadunku i wyładunku na statek i ze statku, polegający na przemieszczeniu ładunku w poziomie na pokład statku. Polega on na wjeżdżaniu i wyjeżdżaniu pojazdów lub wciąganiu kontenerów za pomocą specjalnych urządzeń przez specjalne otwory burtowe na pokład statku. |
| **SOP** (Sales and Operation Planning) | Planowanie sprzedaży. |
| **Track & trace** | System umożliwiający klientowi śledzenie na ekranie komputera etapów opracowywania jego zamówienia, np. monitorowanie trasy przesyłki. |

## STRUKTURA FUNKCJONOWANIA HNS




Źródło: Z. Mirowski, *Aktualny stan wdrażania HNS w SZ RP. Kierunki dalszego działania, Zadania państwa gospodarza (Host Nation Support) w aspekcie sojuszniczych zobowiązań NATO*, Konferencja HNS, Bydgoszcz 10 kwietnia 2003 roku, Cyt [za:] J. Flis, *Strategiczne uwarunkowania wsparcia i zabezpieczenia sił zbrojnych na terytorium RP w warunkach członkowstwa polski w NATO*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2003, załącznik.

**STRUKTURA ORGANIZACYJNA ODDZIAŁU INTEROPERACYJNOŚCI LOGISTYCZNEJ I HNS W GZL P4**




Źródło: Z. Mirowski, *Aktualny stan wdrażania HNS w SZ RP. Kierunki dalszego działania, Zadania państwa gospodarza (Host Nation Support) w aspekcie sojuszniczych zobowiązań NATO*, Konferencja HNS, Bydgoszcz 10 kwietnia 2003 roku, Cyt [za:] J. Flis, *Strategiczne uwarunkowania wsparcia i zabezpieczenia sił zbrojnych na terytorium RP w warunkach członkowstwa polski w NATO*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2003, załącznik.

S/6231
33,305