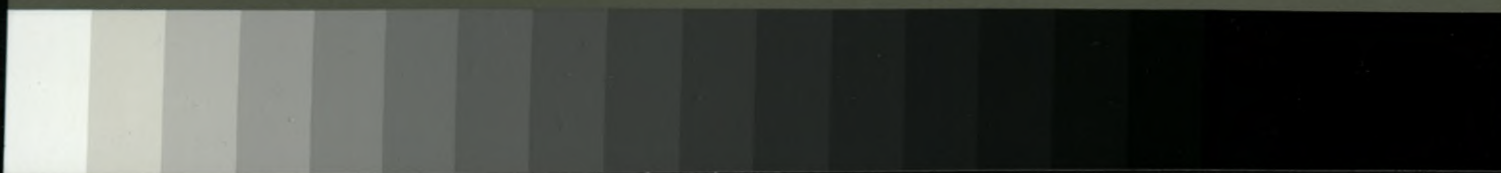


Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



Andrzej Szymonik

**LOGISTYCZNE ZARZĄDZANIE
WOJSKOWĄ JEDNOSTKĄ BUDŻETOWĄ**

*(ze szczególnym uwzględnieniem
brygady wsparcia dowodzenia)*

57227

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ





Andrzej SZYMONIK

**LOGISTYCZNE ZARZĄDZANIE
WOJSKOWĄ JEDNOSTKĄ BUDŻETOWĄ**

(ze szczególnym uwzględnieniem
brygady wsparcia dowodzenia)

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WARSZAWA 2004

Projekt okładki
Marek Juszczyk

Redaktor
Teresa Piątek

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Jolanta Puchalska

ISBN 83-89423-11-1

Sygn. AON 5624/04

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 1175/2003

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. LOGISTYKA W LITERATURZE	7
1.1. Pojęcie logistyki i jej rodowód wojskowy	7
1.2. Poglądy na temat kierowania logistyką w wojsku	17
2. LOGISTYKA WOJSKOWA	19
2.1. Geneza i rozwój logistyki wojskowej	19
2.2. Istota i cel funkcjonowania logistyki wojskowej	22
3. SYSTEM LOGISTYCZNY SIŁ ZBROJNYCH	24
3.1. Model logistyczny sił zbrojnych	24
3.2. Charakterystyka systemu logistycznego sił zbrojnych RP	27
4. ZASADY FUNKCJONOWANIA SYSTEMU LOGISTYCZNEGO	29
5. UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA LOGISTYKI WOJSKOWEJ	31
6. ZAOPATRYWANIE WOJSK	34
6.1. Istota zaopatrywania wojsk	34
6.2. System zaopatrywania wojsk	35
7. ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNE WOJSKOWĄ JEDNOSTKĄ BUDŻETOWĄ	38
7.1. Systemy logistyczne w wojskowej jednostce budżetowej	38
7.2. Istota i funkcje zarządzania logistycznego wojskowej jednostki budżetowej	43
7.3. Zarządzanie łańcuchem logistycznym wojskowej jednostki budżetowej	57
8. INFORMATYZACJA ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO W WOJSKOWEJ JEDNOSTCE BUDŻETOWEJ	59
8.1. Logistyczny system informacyjny wojskowej jednostki budżetowej	59
8.2. Ewolucja wprowadzania techniki komputerowej do systemu zarządzania logistyką wojskowej jednostki budżetowej	62
ZAKOŃCZENIE	66
ZAŁĄCZNIKI	69
BIBLIOGRAFIA	103
SPIS SCHEMATÓW I TABEL	105

WSTĘP

Transformacja ustrojowa, polityczna, militarna oraz gospodarcza w Rzeczypospolitej Polskiej, zapoczątkowana w 1989 r., dotyczyła również sił zbrojnych. Na szczególne podkreślenie z punktu widzenia tematu zasługują:

- ustanowienie cywilnego kierownictwa resortu obrony narodowej;
- utworzenie na bazie dwóch pionów (technicznego i kwatermistrzowskiego) jednolitego pionu logistyki na wszystkich szczeblach dowodzenia sił zbrojnych RP;
- redukcja (zasadnicza) liczebności wojsk i likwidacja znacznej liczby garnizonów, redukcja uzbrojenia, zmniejszenie infrastruktury itd.;
- powołanie Dowództwa Wojsk Lądowych;
- zmniejszenie liczby okręgów wojskowych oraz zmiana zakresu ich działania;
- przystąpienie Polski do NATO oraz podjęcie prac związanych z przystosowaniem sił zbrojnych do standardów obowiązujących w tym pakcie;
- udział sił zbrojnych RP w misjach pokojowych i walce z terroryzmem.

Podane przykłady miały i mają wpływ na przemiany w logistyce sił zbrojnych, a tym samym na logistykę wojskowych jednostek budżetowych. Najnowsze zmiany w tym względzie polegają na wprowadzeniu do wojskowych jednostek budżetowych dwóch logistycznych komórek organizacyjnych:

- S-4 – logistycznej, która jest podporządkowana szefowi sztabu,
- infrastruktury, która podlega szefowi logistyki.

Następuje skuteczne wdrażanie systemów informatycznych opartych na aktualnej wiedzy i osiągnięciach światowych.

W niniejszej pracy podjęto próbę identyfikacji, analizy i oceny zarządzania logistycznego w wojskowej jednostce budżetowej ze szczególnym uwzględnieniem brygady wsparcia dowodzenia¹.

Przedstawiono także pewne zagadnienia teoretyczne, które dotyczą pojęcia, rozwoju i rozwoju logistyki, informatyki, systemu kontroli i innych. Głównym problemem są jednak aspekty teoretyczno-praktyczne logistyki wojskowej jednostki budżetowej, która jak już zaznaczono, zaprezentowana jest na przykładzie brygady wsparcia dowodzenia, w zakresie możliwym do publikacji w pracy jawnej.

Na szczególną uwagę zasługują problemy planowania, organizacji, kontroli, informatyzacji oraz zarządzania łańcuchem logistycznym w budżetowej jednostce wojskowej.

Istotne znaczenie mają także załączniki do pracy.

¹ Autor pracy, gen. bryg. dr inż. Andrzej Szymonik, jest dowódcą 15 Sieradzkiej Brygady Wsparcia Dowodzenia.

Przedstawiono w nich zakresy działania podstawowych komórek logistycznych oraz obowiązki niektórych osób funkcyjnych logistyki wojskowej jednostki budżetowej na przykładzie brygady wsparcia dowodzenia, a także plan opracowywania dokumentów mobilizacyjnych przez logistykę i sekcję logistyczną szefa sztabu S-4 oraz wykaz cyklicznych dokumentowanych przedsięwzięć rozliczeniowo-zadaniowych realizowanych przez osoby funkcyjne w brygadzie.

1. LOGISTYKA W LITERATURZE

1.1. Pojęcie logistyki i jej rodowód wojskowy

Działania logistyczne zawsze towarzyszyły społecznościom ludzkim, chociaż zakres przedmiotowy pojęcia „logistyka” ulegał zmianie. Termin „logistyka” jest prawdopodobnie pochodzenia greckiego, na co wskazuje znaczenie takich słów, jak: *logos* – liczenie, rozum; *logistike* – sztuka kalkulowania; *logismos* – obliczanie, rachunek, rozważanie. Od nich wywodzi się też rodowód pojęcia *logistique*, które w języku francuskim oznacza: transport, kwaterowanie i zaopatrywanie wojsk oraz *logistics* oznaczający w języku angielskim gałąź sztuki wojskowej zajmującej się organizacją transportu, zakwaterowania i zaopatrywania wojsk.

Bez wątplenia logistyka ma militarny rodowód, na co wskazują wszyscy teoretycy zajmujący się tą problematyką. Jednak w literaturze poświęconej dziejom militarnym mało jest publikacji zajmujących się tymi procesami, które współcześnie nazywa się logistycznymi.

Zasad działania logistycznego można się dopatrzeć w pierwszym znanym traktacie *Sztuka wojny*, przypisywanym wielkiemu wodzowi chińskiemu Sun Tzu (VI–V w. p.n.e.). W swoich rozważaniach przedstawił on bilans potrzeb logistycznych wojny oraz możliwości ich zaspokojenia przez gospodarkę własnego kraju i terytorium zdobytego. Sun Tzu postulował planowanie działań wojennych w taki sposób, aby nie zniszczyć własnego potencjału gospodarczego, a także charakteryzował niektóre zasady organizacji gospodarki wojskowej w polu, np. normy prowiantowania, korzystania z zasobów miejscowych². Cesarz bizantyjski Leontos VI na początku X w. n.e. napisał w języku greckim dzieło *Sumaryczne wyłożenie sztuki wojennej*, w którym wyróżnił obok strategii i taktyki także logistykę. Miała się ona zajmować przede wszystkim kalkulacjami przemarszów wojsk, ale również wyznaczeniem terenu i sił przeciwnika³.

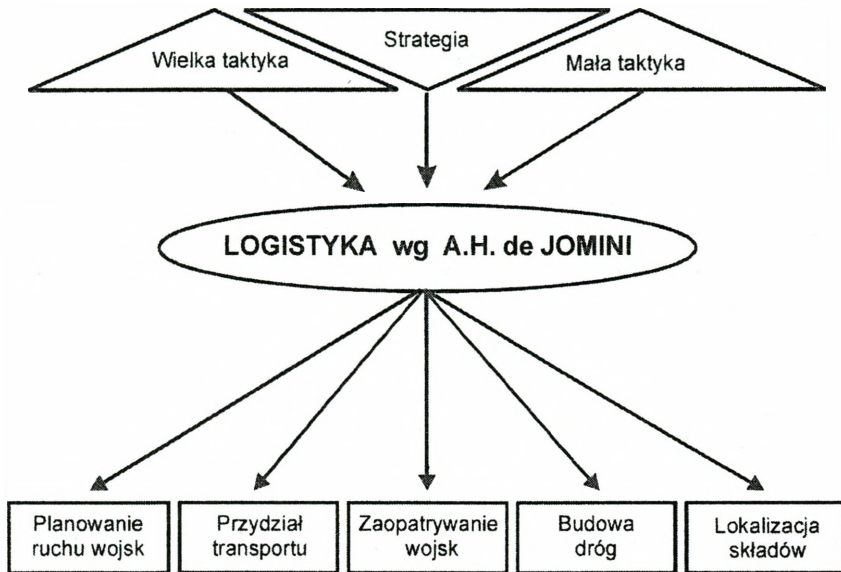
Generał A.H. Jomini (1779–1869) w dziele *Zarys sztuki wojennej* opublikowanym w 1837 r. w Paryżu, w szóstym rozdziale zatytułowanym *O logistyce, czyli sztuce wprawiania w ruch oddziałów*, przypisuje logistyce takie procesy, jak: lokalizacja i zaopatrywanie magazynów, planowanie i realizacja marszów, przygotowanie środków transportowych, urządzenie dróg komunikacyjnych i zaopatrywanie wojsk (schemat 1). Wskazał on, że klęska Napoleona w kampanii rosyjskiej była spowodowana słabością systemu zaopatrywania, zlekceważeniem roli transportu oraz niewłaściwą organizacją baz i służby sanitarnej⁴.

² Por. Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Warszawa 1994, s. 11–17.

³ Por. Gösta B. Jhde, *Transport. Verkehr Logistik*, Verlag Franz Vahlen, München 1984, s. 23–25.

⁴ Por. *Grand Larousse Encyclopedia*, t. 6, Librairie Larousse, Paris 1962, s. 816.

Logistyka według poglądów A.H. de Jomini



Źródło: K. Ficoń, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Gdynia 2001, s. 12.

W Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej admirał A.T. Mahan (1840–1914), twórca doktryny morskiej i logistyki sił morskich, wskazał na rolę potencjału ekonomicznego państwa we współczesnej wojnie. Zwracał uwagę na ogromne znaczenie linii zaopatrzywania, stałych i pływających baz oraz potrzebę gromadzenia zapasów paliwa⁵.

Wielkie zasługi dla rozwoju myśli logistycznej położył G.C. Thorpe (1875–1936), którego współcześnie uznaje się za prekursora logistyki amerykańskiej. W 1917 r. opublikował on dzieło *Logistyka czysta. Nauka o przygotowaniu wojny*, które dawało naukowe podstawy do opracowania zasad praktycznego funkcjonowania logistyki. Postulował on integrację logistyki z działalnością inżynierską, administracyjną i remontową oraz szkoleniem wojsk. Thorpe włączył do logistyki m.in. proces przygotowań gospodarczych państwa do wojny, mobilizację gospodarki oraz funkcjonowanie przemysłu zbrojeniowego. Logistyka wkraczała więc na obszary działalności cywilnej, wiążąc front i zaplecze w jedną całość⁶.

⁵ Por. W. Stankiewicz, *Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej*, AON, Warszawa 1995, s. 8.

⁶ Por. W. Stankiewicz, *Logistyka. Z zagadnień gospodarki wojskowej państw NATO*, Warszawa 1968, s. 44–49.

Duży wkład w rozwój myśli logistycznej wniósł Brytyjczyk G.C. Shaw, który w 1938 r. opublikował monografię *Zaopatrywanie w współczesnej wojnie*. Skoncentrował się w niej na opracowaniu zasad zaopatrywania i transportu oraz eksploatacji uzbrojenia w warunkach polowych. Rewolucyjne przeobrażenia w technicznym wyposażeniu sił zbrojnych w okresie międzywojennym, zapoczątkowane podczas I wojny światowej, spowodowały zmiany w sposobach prowadzenia działań wojennych. Shaw zauważył występowanie sprzeczności pomiędzy potrzebami logistycznymi wojsk wynikającymi z zastosowania nowoczesnej techniki a możliwościami funkcjonującego jeszcze „starego” systemu zabezpieczenia logistycznego. Rozwój techniki wojskowej narzucił systemowi logistycznemu nowe wymagania, ale dał mu także nowe możliwości. Shaw sformułował cztery zasady zaopatrzenia wojsk: samowystarczalność, ograniczona samowystarczalność, uzupełnianie z zaplecza i uzupełnianie lokalne. Wiele propozycji Shawa znalazło praktyczny wyraz w funkcjonowaniu logistyki podczas II wojny światowej.

Jego analiza roli części zamiennych i organizacji remontu techniki bojowej, standaryzacji materiałowej i proceduralnej są i dzisiaj przykładem właściwego myślenia logistycznego⁷.

W czasie II wojny światowej Departament Obrony USA powołał do życia interdyscyplinarne zespoły, których zadaniem był rozwój matematycznych modeli planowania oraz ich zastosowanie do rozwiązywania problemów logistycznych armii amerykańskiej zainteresowanej w skoordynowanych czasowo i przestrzennie dostawach materiałów w celu wsparcia działań militarnych. Należała do nich lokalizacja i zaopatrzenie magazynów oraz problemy transportowe. W ten sposób wspomniane zespoły projektowe stworzyły podwaliny nowej dyscypliny naukowej – logistyki⁸.

Wojska USA lądujące w Europie spopularyzowały pojęcie logistyki, jednak nie bez pewnego oporu sojuszników. Dopiero utworzenie NATO i wiodąca w nim rola Stanów Zjednoczonych nie tylko spowodowały upowszechnienie określenia „logistyka” w terminologii sojuszników, ale także adaptację struktur organizacyjnych, zasad i procedur w ich narodowych systemach. W publikacjach brytyjskich z lat 1940–1950 pojęcie „logistyka” występuje jeszcze rzadko, lecz podobnie jak w terminologii francuskiej pojawia się określenie „administration” jako synonim logistyki⁹. Przez administrację wojskową w Europie rozumiano: zaopatrywanie, transport i hospitalizację.

Dla upowszechnienia logistyki wielkie zasługi położył kontradmirał H.E. Eccles, który w 1950 r. opublikował książkę *Logistyka operacyjna marynarki wojennej*, a w 1959 r. rozprawę *Logistyka w obronie narodowej*.

⁷ Por. W. Stankiewicz, *Nowe...*, op.cit., s. 15–18.

⁸ Por. F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, SGH, Warszawa 1995, s. 15.

⁹ Por. W. Stankiewicz, *Nowe...*, op.cit., s. 19.

H.E. Eccles w logistyce wojskowej wyróżnił:

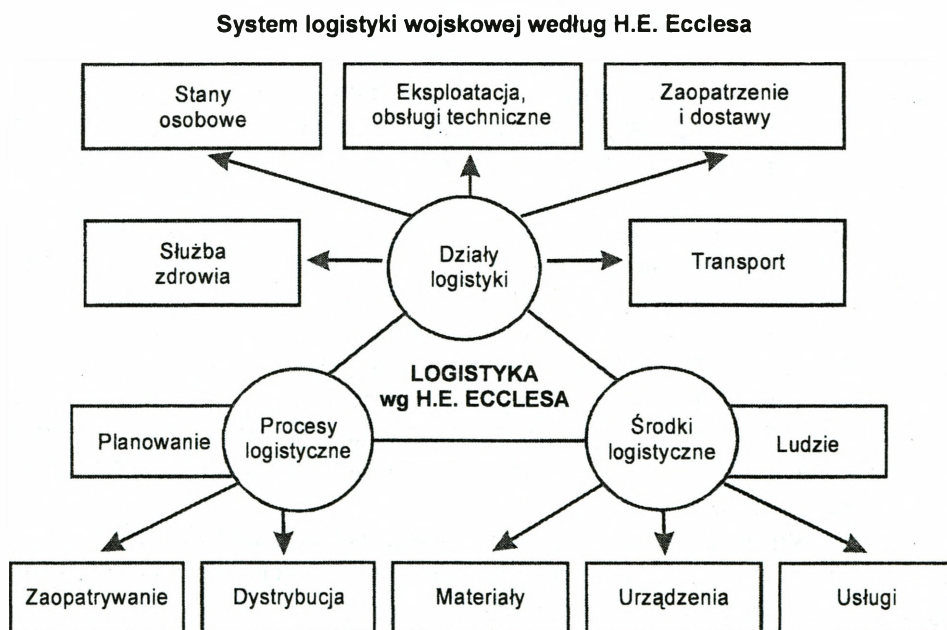
- cztery kategorie środków logistycznych,
- trzy kategorie procesów logistycznych.

Środki logistyczne będące przedmiotem zaopatrywania sił zbrojnych to: stany osobowe, materiały, urządzenia i usługi. Uniwersalnymi procesami logistycznymi są: planowanie (określenie potrzeb), zaopatrywanie (realizacja dostaw) i dystrybucja (rozdział do wojsk).

Pod względem organizacyjnym w obrębie logistyki zostały wyróżnione następujące działy: stany osobowe, zaopatrzenie, budownictwo, remonty i awarie, technika bojowa, obsługa techniczna i eksploatacja, transport i służba zdrowia. Poszczególne rodzaje sił zbrojnych będą przyjmować odpowiednią do swoich potrzeb strukturę i organizację pionów logistyki (schemat 2).

Dla upowszechnienia przedmiotu i zakresu logistyki duże znaczenie miało umieszczenie w encyklopedii brytyjskiej hasła „logistics” sformułowanego przez Amerykanina R.M. Leightona. Według niego logistyka to: „W amerykańskiej administracji termin luźno stosowany do oznaczania szerokiego zakresu działań niebojowych, zwłaszcza związanych z zaopatrzeniem, transportem, budownictwem

Schemat 2



Źródło: K. Ficoń, *Procesy...*, op.cit., s. 15.

oraz opieką i ewakuacją chorych i rannych”¹⁰. W RFN w 1962 r. pod redakcją generała J. Gerbera ukazało się *Vademecum logistyki*, które porządkowało język logistyki oraz prezentowało konkretne rozwiązania w NATO i Bundeswehrze. Późniejsze wydania tej książki służyły rozwojowi niemieckiej myśli wojskowo-ekonomicznej¹¹.

Tak w przeszłości, jak i współcześnie myśl logistyczna w NATO rozwija się pod przemożnym wpływem doświadczeń naukowych i praktycznych USA. Wielki wpływ na rozwój logistyki miały konflikty zbrojne, takie jak wojny w: Korei, Wietnamie, Zatoce Perskiej, a także utrzymujące się przez długie lata zagrożenia wynikające z zimnej wojny.

W Wojsku Polskim w okresie międzywojennym termin „logistyka” nie funkcjonował, chociaż w jednostce wojskowej był pionem gospodarczy, którym kierował zastępca dowódcy do spraw gospodarczych. Podlegały mu wszystkie ogniwa gospodarcze oraz skarbnik¹².

W okresie powojennym w państwach Europy Wschodniej i Środkowej, w tym w Polsce, także nie występowało pojęcie „logistyka”. Te działania, które na Zachodzie nazywano logistyką, w wymienionych państwach określano mianem zabezpieczenia technicznego i zabezpieczenia tyłowego, chociaż zakres przedmiotowy tych pojęć był taki sam. W skład zabezpieczenia tyłowego wchodziło: zabezpieczenie materiałowe, medyczne, komunikacyjne oraz działalność kwaterunkowo-budowlana. Rozwój zabezpieczenia technicznego i tyłowego – tak w sferze teorii, jak i praktyki – odbywał się pod wpływem byłego Związku Radzieckiego w ramach funkcjonującego Układu Warszawskiego. W odróżnieniu od logistyki, która obejmuje ogół procesów logistycznych, zabezpieczenie techniczne i tyłowe funkcjonowało w dwóch samodzielnych pionach: technicznym i kwatermistrzowskim.

Chociaż w praktyce w Wojsku Polskim funkcjonowało jedynie zabezpieczenie tyłowe, to w sferze teorii naukowcy wojskowi zajmowali się także problematyką logistyczną funkcjonującą w armiach państw NATO. Z problematyką logistyczną spotykamy się po raz pierwszy w niektórych publikacjach z lat 60.¹³

W 1968 r. ukazała się książka W. Stankiewicza *Logistyka. Z zagadnień gospodarki wojskowej państw NATO*. Autor scharakteryzował w niej systemy logistyczne w armiach USA, RFN, Wielkiej Brytanii i Francji oraz dokonał oceny procesów logistycznych państw NATO¹⁴.

¹⁰ Por. *Encyclopedia Britannica*, t. 14, Chicago 1964, s. 325.

¹¹ Por. W. Stankiewicz, *Nowe...*, op.cit., s. 29.

¹² Por. M. Wasyłko, *Logistyka w gospodarce narodowej*, cz. 1. *Podstawowe problemy makrologistyki*, Wyższa Szkoła Kupiecka, Łódź 1999, s. 22.

¹³ Por. M. Fuks, *Co to jest logistyka*, „Przegląd Kwatermistrzowski” 1962, nr 1 oraz W. Stankiewicz, *Kilka uwag o logistyce*, „Przegląd Kwatermistrzowski” 1965, nr 6.

¹⁴ Por. W. Stankiewicz, *Logistyka. Z zagadnień gospodarki wojskowej państw NATO*, Warszawa 1968.

Reformowanie systemu politycznego, gospodarczego i obronnego państwa spowodowało, że w Wojsku Polskim pod koniec lat 80. pojęcie „logistyka” zaczęło funkcjonować w sferze teorii, a na początku lat 90. w sferze praktyki.

Ukazało się w tym czasie kilkanaście publikacji: najpierw o charakterze przy- czynkarskim, a następnie poważniejszych opracowań naukowych.

Studium literatury z zakresu współczesnej logistyki wojskowej warto rozpocząć od jej definicji encyklopedycznych. Według *Małej encyklopedii wojskowej*¹⁵: „Logistyka to termin przyjęty w państwach zachodnich na określenie teorii i praktyki działalności wojskowej w zakresie zaopatrywania, dowozu i komunikacji, administracji, konserwacji, remontu, ewakuacji rannych i chorych, wykorzystania zasobów miejscowych, realizacji przedsięwzięć budowlanych oraz inwestycji wojskowych. Logistyka bada całokształt możliwości i zdolności państwa w zakresie zabezpieczenia działań wojskowych, planuje i realizuje związane z tym przedsięwzięcia”. Podobnej treści definicję znajdziemy także w *Encyklopedii powszechnej PWN*¹⁶.

W amerykańskiej encyklopedii¹⁷ stwierdza się, że: „Logistyka to ruch i utrzymanie sił zbrojnych. Wraz z taktyką, strategią i wywiadem jest jedną z czterech głównych dyscyplin naukowych. Logistyka obejmuje wszystkie funkcje planistyczne i wykonawcze w zakresie zaopatrzenia, przemieszczania i usług. Chodzi zwłaszcza o: organizowanie dostaw i utrzymanie materiałów wojskowych, przemieszczanie, ewakuację i hospitalizację personelu wojskowego; transport oraz składowanie materiałów zaopatrzeniowych i wyposażenie wojsk oraz projektowanie i produkcję; utrzymanie i eksploatację urządzeń wojskowych i instalacji. Na logistykę składają się trzy podstawowe elementy: zaopatrywanie, przemieszczanie i usługi. Zaopatrywanie (*supply*) obejmuje zaopatrzenie i wyposażenie włącznie z zasobami naturalnymi. Dostawy to proces zakupu, zdobywania lub jakiegokolwiek inny sposób pozyskiwania środków zaopatrzenia i wyposażenia. Ruch (*movement*) odnosi się zarówno do ludzi, jak i materiałów. Ogólnie rzecz biorąc, wojsko znajduje się na końcu sprzężenia między źródłem zaopatrzenia a miejscem konsumpcji. Tym, co łączy, są linie komunikacyjne. Usługi (*service*) obejmują utrzymanie i wyposażenie urządzeń towarzyszących, jak również pracę biurową i administracyjną ogólną”.

W siłach zbrojnych RP przyjęto następujące definicje¹⁸: 1) „Logistyka to dyscyplina naukowa o planowaniu, przygotowaniu, użyciu i przepływie przedmiotów, osób, energii, informacji i usług w celu osiągnięcia pożądaných korzyści”; 2) „Logistyka wojskowa to dział sztuki wojennej o planowaniu, przygotowaniu i realiza-

¹⁵ Por. *Mała encyklopedia wojskowa*, t. 2, MON, Warszawa 1970, s. 195.

¹⁶ Por. *Encyklopedia powszechna PWN*, t. 2, Warszawa 1974, s. 748.

¹⁷ Por. *The New Encyclopaedia Americana*, vol. 17, 1992, s. 688.

¹⁸ Por. *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego sił zbrojnych RP*, Inspektorat Logistyki Sztabu Generalnego, Warszawa 1994, s. 50.

cji dostaw zaopatrzenia i świadczeniu usług zapewniających wojskom skuteczne szkolenie i prowadzenie działań bojowych”.

W Sojuszu Północnoatlantyckim logistykę zdefiniowano jako¹⁹: „naukę zajmującą się planowaniem i realizacją ruchów i obsługi sił; w najszerszym znaczeniu są to aspekty operacji militarnych, dotyczące:

- badań i rozwoju, pozyskiwania, przechowywania, transportu, dystrybucji, remontów, ewakuacji i usuwania materiałów wojskowych,
- transportu personelu,
- pozyskiwania, budowy, remontu, działania i usuwania urządzeń,
- pozyskiwania lub wykonywania usług,
- wsparcia medycznego”.

Na fali powszechnego zainteresowania logistyką wojskową na przełomie lat 80. i 90. powstało wiele opracowań. Na szczególne zainteresowanie zasługuje praca E. Chylaka *Logistyka w strategii wojskowej*²⁰. Przedmiotem jej były studia nad logistyką przede wszystkim – jak nazywa ją autor – militarną. W pracy przedstawione zostały związki między logistyką a strategią obrony państwa oraz wskazane i sformułowane problemy wojskowego systemu logistycznego w ujęciu strategicznym. E. Chylak wskazał na cechy współczesnej logistyki militarnej, zaliczając do nich: systemowość ujmowania działań logistycznych, integrację zarządzania działaniami logistycznymi oraz optymalizację procesów logistycznych. Zaproponował także klasyfikację logistyki militarnej i cywilnej, podkreślając ich wzajemne powiązania. Wyszedł przy tym z założenia, że celowe jest wyodrębnienie poszczególnych działów logistyki po to, aby ściśle określić obszary zainteresowań (badań, analizy, syntezy), w których rozwiązywane byłyby zupełnie odmienne problemy w innej skali. Chylak dokonał analizy dokumentów polskiej doktryny obronnej sformułowanej w *Założeniach polskiej polityki bezpieczeństwa oraz Polityki bezpieczeństwa i strategii obronnej Rzeczypospolitej Polskiej* pod kątem modernizacji systemu logistycznego państwa. Sformułował także założenia ogólne, uwarunkowania i ograniczenia jego modernizacji. Interesującym zagadnieniem była przeprowadzona przez autora analiza identyfikacyjna i problemowa wojskowego systemu logistycznego, a także zaproponowana metodyka diagnozowania systemów logistycznych. Pomimo że przedmiotem badań była logistyka wojskowa, to metodyka diagnozowania systemów logistycznych została opracowana do badania systemu logistycznego przedsiębiorstwa.

Bardzo interesującym opracowaniem z zakresu logistyki wojskowej jest *NATO Logistics Handbook*²¹ (NATO. Poradnik Logistyki). Zawiera on informacje o podstawowych strukturach organizacyjnych, zasadach i funkcjach podsystemów logistycznych. W poradniku szczegółowo scharakteryzowano: definicje logistyczne,

¹⁹ Por. AAP-6(u) *Słownik terminów i definicji NATO*, MON, Warszawa 1998, s. 186.

²⁰ Por. E. Chylak, *Logistyka w strategii wojskowej*, WAT, Warszawa 1994.

²¹ Por. *NATO Logistics Handbook*, NATO, Brussels 1994.

funkcje, zasady oraz politykę logistyczną; odpowiedzialność logistyczną, konferencje i komitety NATO; zabezpieczenie logistyczne działań w utrzymaniu pokoju, zapobieganiu konfliktom oraz pomocy humanitarnej; logistykę produkcji; planowanie cywilne dla potrzeb nadzwyczajnych; logistykę kooperacyjną; określenie potrzeb logistycznych i sprawozdawczość logistyczną; zaopatrywanie, eksploatację i remont; przegrupowanie i transport; infrastrukturę NATO; materiały pędne i smary oraz zabezpieczenie medyczne. Na uwagę zasługuje wyjaśnienie pojęć „logistyka produkcji” i „logistyka kooperacyjna” niespotykanych w innych publikacjach.

W 1994 r. został wydany dokument sygnowany przez Inspektora Logistyki SG WP *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP*, w którym podjęto próbę uogólnienia dotychczasowych doświadczeń teoretycznych i praktycznych w dziedzinie logistyki wojskowej. Był on kierowany głównie do kadry pionu logistycznego sił zbrojnych. Porządkował terminologię logistyki wojskowej, określał strukturę systemu logistycznego oraz zasady funkcjonowania logistyki i jej dziedzin. System logistyczny SZ RP został podzielony na podsystemy: zaopatrywania, eksploatacji, medyczny, komunikacji i kierowania. Uzupełnienie dokumentu stanowiły zasady ekonomiczno-finansowe obowiązujące w systemie logistycznym sił zbrojnych²².

Oryginalnym i bardzo ambitnym dziełem jest rozprawa W. Stankiewicza *Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej*. Autor prezentuje w niej wyniki studiów nad rozwojem i stanem obecnym myśli logistycznej na Zachodzie. Ogranicza się w niej głównie do poszukiwania zasad logistyki, mniej uwagi poświęcając analizie praktycznych struktur i rozwiązań. Autor dokonał przede wszystkim analizy przemian w logistyce zachodniej po II wojnie światowej, skupiając uwagę na tendencjach dających się zaobserwować w ostatnim 20-leciu. Treścią studium była literatura amerykańska, angielska i niemiecka z dominującym wkładem logistyki amerykańskiej²³.

S. Dworecki w książce *Logistyka w wojsku* zaprezentował swój pogląd na logistykę, stwierdzając na wstępie, że nie jest zwolennikiem jej wprowadzenia w wojsku. Zajął także stanowisko w sporze wokół obszarów zainteresowań logistyki i ekonomiki, wykazując brak konfliktu między przedstawionymi dziedzinami. Na uwagę zasługuje przedstawiona interpretacja logistyki, która daje odpowiedź na pytania, czym jest współczesna logistyka oraz jakie są jej funkcje (naukowe, normujące, pragmatyczne). Interesującymi zagadnieniami są koncepcja budowy wojskowego systemu logistycznego, zasilanie wojsk, a także identyfikacja potrzeb zasileniowych wojsk²⁴.

²² Por. *Zasady funkcjonowania...*, op.cit.

²³ Por. W. Stankiewicz, *Nowe...*, op.cit.

²⁴ Por. S. Dworecki, *Logistyka w wojsku*, ATKA, Warszawa 1996.

M. Brzeziński zajął się logistyką szczebla taktycznego. W opracowaniach *Logistyka wojsk lądowych*²⁵ i *Zabezpieczenie logistyczne oddziałów i pododdziałów wojsk lądowych w działaniach taktycznych*²⁶ przedstawił model wojskowego systemu logistycznego oraz scharakteryzował realnie funkcjonujący system logistyki wojskowej, oddziału i pododdziału, jego dziedziny (zaopatrywanie, zabezpieczenie techniczne, zabezpieczenie medyczne, kierowanie) oraz wchodzące w ich zakres procesy logistyczne. Na szczególną uwagę zasługują konkretne rozwiązania zasadniczych procesów logistycznych szczebla taktycznego.

Natomiast w opracowaniu *Logistyka wojskowa* M. Brzeziński przedstawił analizę identyfikacyjną systemu logistycznego sił zbrojnych RP, jego dziedzin i procesów oraz kierunków modernizacji²⁷.

Interesującym opracowaniem sygnowanym przez Zarząd Planowania Logistyki SG WP jest dokument *MC 319*²⁸. Scharakteryzowano w nim politykę i zasady obowiązujące w działalności logistycznej. Określono warunki udzielania kompetencji dowódcom wojsk NATO do wykorzystywania zasobów logistycznych oraz podano definicje i wyjaśnienia stosowanych terminów.

Ze względu na temat i zakres niniejszej publikacji niezwykle interesujące są opracowania obejmujące zarówno problemy logistyki cywilnej, jak i wojskowej.

Do nielicznych dzieł obejmujących swoim zainteresowaniem logistykę cywilną i logistykę wojskową należy publikacja S. Nizińskiego²⁹. Autor przedstawia w niej koncepcję logistyki w systemach działania, a w szczególności: analizę procesów jako podstawy organizacji, budowy i funkcjonowania systemów logistycznych, elementy zarządzania w systemach logistycznych, aktualny stan logistyki oraz niektóre modele systemów logistycznych typowych organizacji gospodarczych. Niezwykle interesującymi częściami publikacji są modele systemów logistycznych: przedsiębiorstwa przemysłowego budowy maszyn oraz jednostki budżetowej na przykładzie jednostki wojskowej. Bazą do budowy systemu logistycznego przedsiębiorstwa jest jego model funkcjonalny. Autor określa miejsce systemu logistycznego w przedsiębiorstwie, charakteryzuje system logistyczny oraz wyróżnione przez niego subsystemy: zasilania (zaopatrywania), transportowy, pomocy warsztatowych, dystrybucji, ochrony środowiska oraz eksploatacji. Z kolei jednostka wojskowa została potraktowana jako cybernetyczny system działania. Autor przedstawił klasyczną już budowę systemu logistycznego jednostki wojskowej, składającego się z podsystemów: zasilania, transportowego, infrastruktury, medycznego, eksploatacji i kierowania.

²⁵ Por. M. Brzeziński, *Logistyka wojsk lądowych*, WAT, Warszawa 1998.

²⁶ Por. M. Brzeziński, *Zabezpieczenie logistyczne oddziałów i pododdziałów wojsk lądowych w działaniach taktycznych*, Zarząd Planowania Logistyki Sztabu Generalnego WP, Warszawa 1999.

²⁷ Por. M. Brzeziński, *Logistyka wojskowa*, WAT, Warszawa 2000.

²⁸ *MC 319. Polityka i zasady NATO w dziedzinie logistyki*, Zarząd Planowania Logistyki Sztabu Generalnego.

²⁹ Por. S. Niziński, *Logistyka w systemach działania*, Warszawa 1998.

W cytowanej już pracy M. Wasylki *Logistyka w gospodarce narodowej*³⁰ zaprezentowane zostały podstawowe teoretyczne zagadnienia makrologistyki. Autor przedstawia korzenie etymologiczne i rodowód, rozwój, poglądy na temat istoty logistyki, zwłaszcza jako nauki. Prezentuje zastosowanie podejścia systemowego w logistyce, politykę, funkcje i zasady logistyczne, w tym logistyki NATO. Charakteryzuje łańcuch (kanał) logistyczny, ze szczególnym uwzględnieniem przepływów strumieni zasilania rzeczowo-finansowego i osobowego sfery regulacji. Koszty logistyki oraz charakterystyka roli logistyki w realizacji zadań logistycznych dopełniają całość opracowania.

Jedną z najważniejszych dziedzin logistyki – tak wojskowej, jak i cywilnej – jest transport. Ta dziedzina logistyki była przedmiotem publikacji E. Nowaka *Komunikacja i wojna*³¹. Autor, badając doświadczenia minionych wojen, przedstawił zarys rozwoju komunikacji wojskowych do czasów współczesnych. Dowiódł, że zachodzi ścisłe sprzężenie zwrotne pomiędzy rozwojem komunikacji i sztuki wojennej. Określił także perspektywy rozwoju komunikacji wojskowych na tle wy-mogów systemu operacyjnego.

Z punktu widzenia niniejszego opracowania niezwykle interesująca jest roz-prawa K. Pajewskiego *Logistyczny system zaopatrywania*³². Autor, wychodząc od analizy budżetu państwa oraz doktryny obronnej, przedstawił wynikające z nich konsekwencje dla logistycznego systemu zaopatrywania. Podjął także próbę okre-ślenia teoretycznych podstaw logistycznego systemu zaopatrywania oraz scharak-teryzował środki zaopatrywania wojsk lądowych. Na szczególne podkreślenie zas-lugują rozważania autora dotyczące koncepcji kierowania zaopatrywaniem wojsk lądowych.

Kolejną ważną dziedzinę logistyki wojskowej – eksploatację – badali M. Brze-ziński i E. Chylak. W książce *Eksploatacja w logistyce wojskowej* podjęli próbę uporządkowania tak rozległej dziedziny logistyki, jaką jest eksploatacja. Na uwagę zasługują przedstawione w rozprawie rozważania poświęcone problemom organi-zowania i zarządzania procesami użytkowania techniki, jej obsługiwanie i naprawy oraz odtwarzania zdolności sprzętu do użytku na polu walki. Niebagatelnym osią-gnięciem autorów jest zaprezentowanie metody zarządzania systemem eksploatacji techniki wojskowej.

³⁰ Por. M. Wasylko, *Logistyka...*, op.cit.

³¹ Por. E. Nowak, *Komunikacja i wojna*, Bellona, Warszawa 1994.

³² Por. K. Pajewski, *Logistyczny system zaopatrywania*, Bellona, Warszawa 1995.

1.2. Poglądy na temat kierowania logistyką w wojsku

W literaturze przedmiotu z zakresu współczesnej logistyki wojskowej funkcjonują obok siebie takie pojęcia, jak: kierowanie, zarządzanie i dowodzenie.

W cytowanym wyżej dokumencie sygnowanym przez Inspektorat Logistyki Sztabu Generalnego WP stwierdza się, że istota kierowania systemem logistycznym sił zbrojnych wyraża się w ciągłym i zorganizowanym oddziaływaniu szefa logistyki na bezpośrednio podległe mu organy logistyczne niższych szczebli dowodzenia w celu zapewnienia wojskom skutecznej realizacji dostaw i usług. Kierowanie systemem logistycznym realizowane jest poprzez dowodzenie i zarządzanie. Szef logistyki dowodzi podległymi jednostkami logistycznymi oraz zarządza procesem zabezpieczenia logistycznego niższych szczebli. Kierowanie systemem logistycznym sił zbrojnych jest realizowane przez sprawowanie funkcji związanych z: planowaniem, organizowaniem i inicjowaniem oraz kontrolowaniem³³.

E. Nowak zwrócił uwagę na skuteczność kierowania systemem logistycznym sił zbrojnych, uzależniając ją w dużej mierze od sposobów kierowania. Autor wyróżnia następujące sposoby kierowania: przez cele, zadania i czynności. Postuluje, żeby na wyższych szczeblach dowodzenia kierowanie logistyką odbywało się głównie „przez cele”, na średnich „przez zadania”, natomiast na niższych „przez czynności”³⁴.

Z kolei E. Chylak stwierdza, że logistyka militarna jest teorią i praktyką organizacji i kierowania zajmującą się: planowaniem, aby sformułować cele działania systemu logistycznego; organizowaniem, aby zbudować system logistyczny i określić zadania dla poszczególnych elementów (podsystemów); motywowaniem, aby ludzie działający w systemie logistycznym postępowali celowo i skutecznie; kontrolowaniem, aby doskonalić system logistyczny³⁵.

Z punktu widzenia celów pracy bardzo interesującym wydawnictwem jest podręcznik wydany przez Sztab Generalny WP *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym brygady i dywizji w obronie i natarciu*, przeznaczony przede wszystkim dla praktyków. Zawiera on gotowe algorytmy poszczególnych procesów kierowania: planowania, organizowania, pobudzania i inicjowania raz kontroli i nadzoru na szczeblu brygady i dywizji. Uzupełnieniem podręcznika są wzory dokumentów kierowania z przykładami ich opracowania³⁶.

Analizę procesów kierowania na szczeblu batalionu przedstawił w cytowanej już publikacji M. Brzeziński³⁷.

³³ Por. *Zasady funkcjonowania...*, op.cit., s. 37–44.

³⁴ Por. E. Nowak, *Kierowanie systemem logistycznym przez cele, zadania i czynności*, WPT 1994, nr 2, s. 6–8.

³⁵ Por. E. Chylak, *Logistyka...*, op.cit., s. 37.

³⁶ Por. *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym brygady i dywizji w obronie i natarciu*, Inspektorat Logistyki Sztabu Generalnego WP, Warszawa 1996.

³⁷ Por. M. Brzeziński, *Zabezpieczenie...*, op.cit., s. 138–166.

Oryginalnym, bardzo ambitnym wkładem w dziedzinie kierowania logistyką wojskową było określenie przez S. Dworeckiego wymagań dla podsystemu kierowania procesami zasileniowymi. W podsystemie kierowania, którego celem jest zapewnienie skuteczności działań zasilających, wyróżnił on trzy człony: kierowanie logistyką wojskową (militarną), kierowanie logistyką cywilną (paramilitarną) i koordynowanie zasilania wojsk. W celu zbudowania modelu kierowania logistyką autor przyjął następujące założenia: podobieństwo struktur systemów kierowania w czasie wojny i pokoju; komplementarność struktur systemu kierowania na wszystkich szczeblach organizacyjnych; wydzielenie członów dowodzenia organami wykonawczymi logistyki; zapewnienie ciągłości operatywności i skrytości oraz odporności na zakłócenie, dezorganizację i zniszczenie; spójność pozamilitarnego podsystemu zarządzania infrastrukturą logistyki obronnej z militarnym podsystemem zasilania wojsk³⁸.

S. Niziński³⁹ do systemu dowodzenia (zarządzania) logistyką jednostki wojskowej zalicza następujące elementy: podsystem kierowania, podsystem ekonomiczno-finansowy oraz podsystem informacyjny. Podsystem kierowania obejmuje: szefa logistyki, kierowników podsystemów: zasilania, transportowego, medycznego, infrastrukturalnego, eksploatacji, ekonomiczno-finansowego, informacyjnego, kadre (personel pomocniczy). Do zasadniczych zadań podsystemu kierowania zalicza się: planowanie zabezpieczenia logistycznego, organizowanie zabezpieczenia logistycznego, pobudzenie i inicjowanie procesów logistycznych oraz kontrolowanie.

Podstawowym zadaniem jednostki wojskowej funkcjonującej w ramach narodowej gospodarki rynkowej jest efektywne i racjonalne gospodarowanie. Istota ekonomiczno-finansowego sterowania procesami logistycznymi w jednostce wojskowej wyraża się we wdrażaniu zasad i rozwiązań gospodarki rynkowej oraz uwzględnieniu w działalności parametrów rynku, tj. ceł, podatków, opłat oraz cen z ich funkcjami informacyjnymi, dochodowymi i kosztowymi.

System informacyjny logistyki jednostki wojskowej składa się z podsystemów: ewidencyjno-sprawozdawczego, planistyczno-decyzyjnego oraz relacji.

³⁸ Por. S. Dworecki, *Logistyka...*, op.cit., s. 64–66

³⁹ Por. S. Niziński, *Logistyka...*, op.cit., s. 357–370.

2. LOGISTYKA WOJSKOWA

2.1. Geneza i rozwój logistyki wojskowej

W Polsce, jak już wspomniano, zainteresowanie całościowym ujęciem logistyki wojskowej – jako koncepcji zarządzania systemem logistycznym – nastąpiło w sferze teorii pod koniec lat 80. U podstaw zainteresowania takim pojęciem logistyki wojskowej leżały zmiany doktrynalne w sferze obrony państwa, wprowadzenie gospodarki rynkowej, a także integracja rozproszonych sił i środków logistycznych. W praktyce wdrażanie struktur kierowania logistyką w skali całych sił zbrojnych oraz poszczególnych szczebli organizacyjnych wojsk datuje się od 1993 r. Do tego czasu w WP funkcjonowało tzw. zabezpieczenie techniczne i tyłowe, którego zakres przedmiotowy był taki sam jak logistyki na Zachodzie. Istotą dokonywanych zmian była integracja dotychczasowych struktur branżowych systemów: zabezpieczenia technicznego i zabezpieczenia tyłowego w system logistyczny. Idea ta znalazła także odzwierciedlenie w przekształceniach logistyki związku taktycznego (schemat 3 i 4).

Celem integracji było zwiększenie potencjału nowego systemu oraz podniesienie poziomu niezawodności i skuteczności jego działania. Kryterium, według którego zintegrowano obydwie systemy, była tożsamość lub podobieństwo ich celów i rodzajów działań. Połączenie systemów zabezpieczenia technicznego i tyłowego nie było tylko ich sumą, lecz stanowiło jakościowo nowy, zintegrowany system logistyczny. Procesy realizowane w zintegrowanym systemie logistycznym nie były więc także sumami procesów obu systemów.

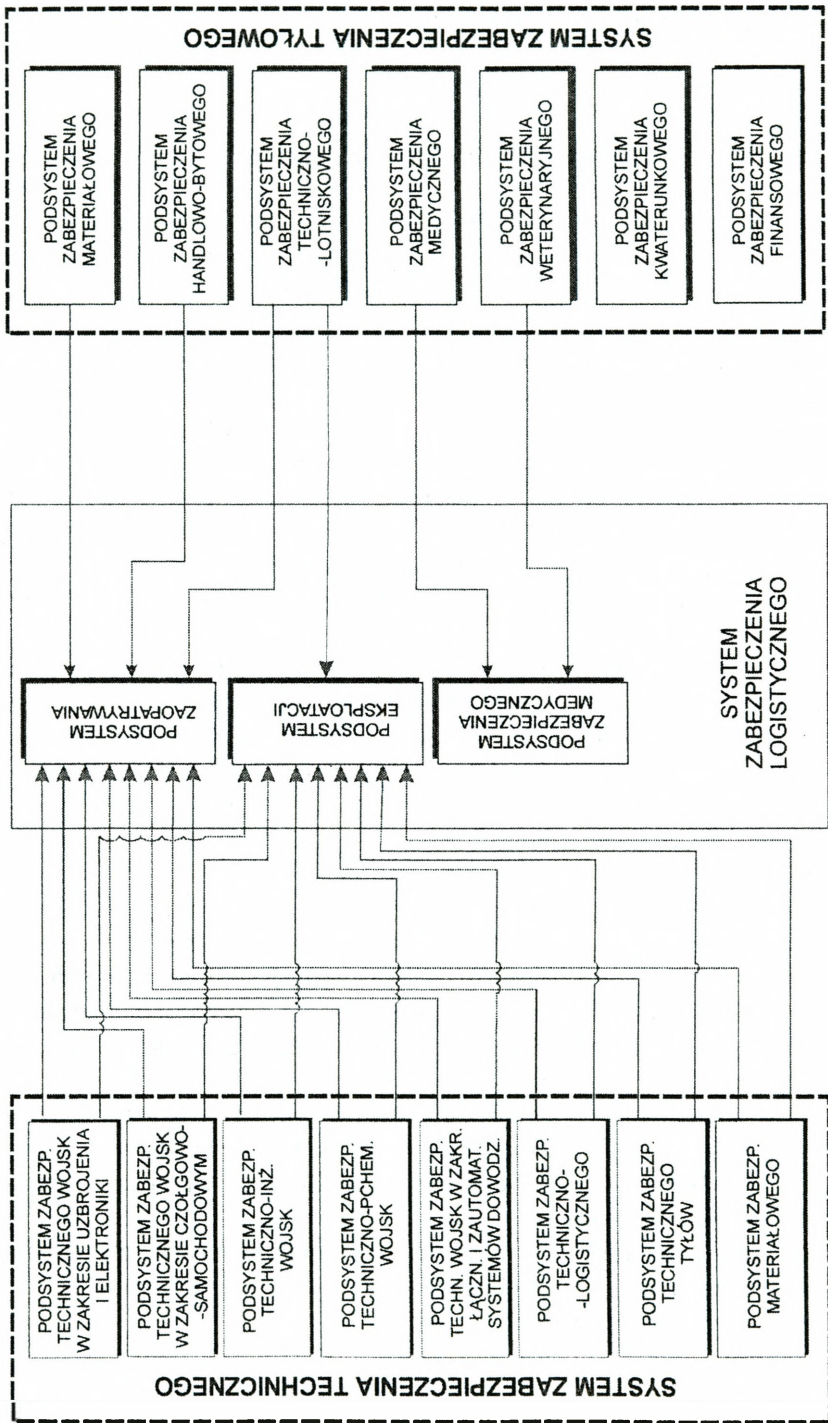
Zasadniczą ideą wprowadzanych nowych rozwiązań organizacyjno-funkcjonalnych była więc pełna integracja sił i środków oraz organów kierowania, rozproszonych dotychczas w różnych pionach branżowych. W wyniku takich przekształceń powstał nowy podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności, uformowały się struktury z nowymi relacjami podporządkowania służbowego i funkcjonalnego, współdziałania, obiegu informacji itp.

Zakres kierowania zintegrowanym systemem logistycznym był bardzo szeroki. Stwarzało to problemy w kierowaniu nie tylko całym systemem, ale i jego pionami funkcyjnymi. Barię w jego wdrażaniu była także niewielka liczba merytorycznie przygotowanych kadr kierowniczych.

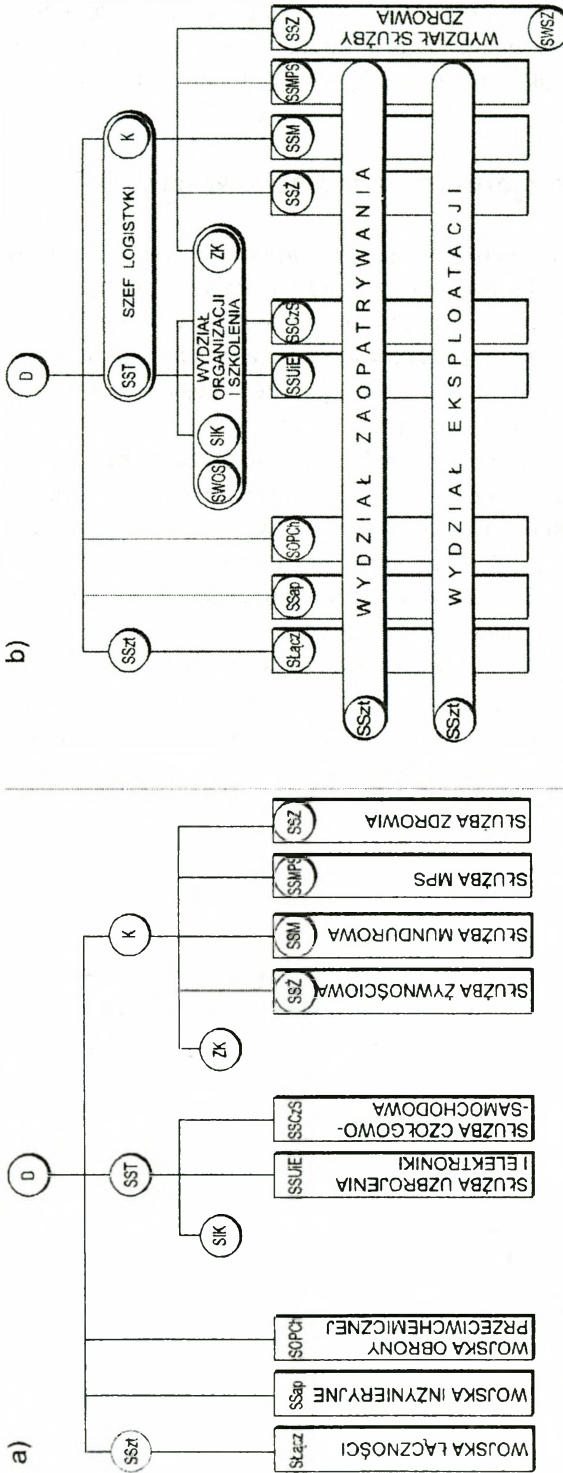
Pod wpływem praktycznych doświadczeń oraz teoretycznych propozycji rozwiązań ukształtowały się struktury logistyczne, które wdrażane są w WP na wszystkich szczeblach organizacyjnych.

Schemat integracji systemu technicznego i tyłowego szczebla taktycznego w system logistyczny

Schemat 3



Idea przekształcania a) systemów branżowych zabezpieczenia technicznego i tyłowego w b) zintegrowany system logistyczny na szczeblu związku taktycznego



LEGENDA:

- D - dowódca
- SSzt - szef sztabu
- SST - szef służb technicznych
- K - kwatermistrz
- SŁącz - szef łączności
- SSap - szef saperów
- SOPCh - szef obrony przeciwchemicznej
- SSIK - starszy inżynier koordynacyjny
- SSUE - szef służby uzbrojenia i elektroniki
- SSCzS - szef służby czolowo-samochodowej
- ZK - zastępca kwatermistrza
- SSZ - szef służby żywnościowej
- SSM - szef służby mundurowej
- SSMPS - szef służby mps
- SSWOS - szef wydziału organizacji i szkolenia
- SSWZ - szef wydziału zaopatrzenia
- SSWE - szef wydziału eksploatacji
- SSWSZ - szef wydziału służby zdrowia

Przystąpienie w 1999 r. Polski do NATO oraz proces integracji sił zbrojnych RP ze strukturami wojskowymi Paktu Północnoatlantyckiego zdeterminowały potrzebę reformowania struktur dowodzenia, a tym samym kierowania logistyką.

2.2. Istota i cel funkcjonowania logistyki wojskowej

Przegląd literatury z dziedziny logistyki wojskowej wskazuje, że współcześnie jest ona niejednolicie i bardzo różnorodnie rozumiana i definiowana. Niemniej z przytoczonych definicji oraz innych, które znajdujemy w literaturze, można wysunąć następujące wnioski: logistyka zajmuje się przepływami strumieni dostaw oraz ich czasowo-przestrzenną transformacją; interpretacja logistyki wpływa między innymi z ilości i rodzajów strumieni objętych działaniami logistycznymi, a także z rodzaju rozpatrywanej działalności oraz szczebla rozważań. Biorąc pod uwagę powyższe wnioski, można jako podstawę do dalszych rozważań przyjąć definicję logistyki wojskowej wykorzystywaną w siłach zbrojnych RP⁴⁰: „Logistyka wojskowa to dział sztuki wojennej o planowaniu, przygotowaniu i realizacji dostaw zaopatrzenia i świadczeniu usług zapewniających wojskom skuteczne szkolenie i prowadzenie działań bojowych”.

Zjawisko strumieni, potoków albo przepływów należy do typowych zjawisk otaczającej nas rzeczywistości. Zauważono, że przepływy materii, energii, informacji lub kapitału rządzą się często prawami analogicznymi do praw rządzących przepływami cieczy, gazów, elektryczności itp. Zagadnienia tych analogii złożyły się na powstanie teorii transportu, analizę przepływów międzygałęziowych w naukach ekonomicznych itp. Ponieważ logistyka zajmuje się także zjawiskiem przepływów, poznanie więc praw nimi rządzących pozwoli nie tylko na analizowanie strumieni znaczących dla funkcjonowania logistyki wojskowej, ale również na ich racjonalizowanie.

Logistyka wojskowa jako dziedzina opierająca się na ujęciu całościowym obejmuje swoim zainteresowaniem wszystkie ważne z punktu widzenia wojskowego strumienie wzajemnie z sobą sprzężone. W skrajnym przypadku są to strumienie: materii⁴¹, informacji⁴², usług⁴³ i ludzi, a nawet w szczątkowej ilości kapitału.

⁴⁰ Por. *Zasady funkcjonowania...*, op.cit, s. 50.

⁴¹ Materia jest to ogół przedmiotów istniejących obiektywnie. (Por. *Encyklopedia powszechna PWN*, Warszawa 1974, s. 57).

⁴² Informacja to określony sygnał zmniejszający stopień nieznanowości (nieokreśloności) interesującego zjawiska. (Por. *Encyklopedia techniki wojskowej*, MON, Warszawa 1987, s. 224).

⁴³ Usługa – działalność służąca do zaspokojenia potrzeb ludzkich, np. prace rzemieślnicze, przewóz towarów, ich ochrona przed zepsuciem, leczenie. (Por. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1981, t. 3, s. 662).

W logistyce wojskowej czasu pokoju możemy wyróżnić strumienie: zasilające wojska i zwrotne. Ze względu na etapowość jego przepływów możemy wyróżnić strumienie: bezpośrednie (jednostopniowe), pośrednie: dwuetapowe i wieloetapowe (wielostopniowe), oraz mieszane (kombinowane).

W skład strumieni zasilających wojska wchodzi przede wszystkim strumień materii w postaci środków zaopatrzenia oraz usług. Strumień zwrotny to przede wszystkim uszkodzona technika wojskowa, chorzy (ranni) żołnierze, opakowania zwrotne, łuski, surowce wtórne itp. Obydwóm grupom strumieni towarzyszą nieodłącznie strumienie informacyjne. Źródłem strumieni zasilających są obiekty logistyczne zaplecza kraju oraz rynek, a ujściem wojska, natomiast źródłem strumieni odpadów są przede wszystkim szkolące się wojska, a ujściem obiekty logistyczne wojska i zaplecze kraju. Obiekty logistyczne zaplecza kraju stanowiące źródła strumieni zasilających to między innymi przedsiębiorstwa produkcyjne, bazy zaopatrzenia, porty, szpitale, zakłady remontowe itp. W przepływach strumieni pośrednich, wieloetapowych oraz mieszanych oprócz źródeł i ujść można zidentyfikować punkty pośrednie, np. przeładunkowe, koncentracji, dekoncentracji.

Celem funkcjonowania logistyki wojskowej czasu pokoju jest zaspokojenie potrzeb wojsk, obejmujące zaopatrzenie oraz usługi specjalistyczne i gospodarczo-bytowe niezbędne im do szkolenia. Uznaje się go za osiągnięty, jeżeli niezbędne wojskom zaopatrzenie i usługi zostaną zrealizowane w zaplanowanych ilościach, jakości, asortymencie, miejscu i czasie.

3. SYSTEM LOGISTYCZNY SIŁ ZBROJNYCH

3.1. Model logistyczny sił zbrojnych

Wszelkie procesy logistyczne realizowane są w obrębie systemów logistycznych. Idea działania systemu logistycznego sił zbrojnych (SLSZ) w sensie funkcjonalnym obejmuje wszystkie procesy realizowane między systemami zaplecza kraju a systemem szkolenia i utrzymania wojsk, które służą pokonaniu przestrzeni oraz sterowaniu, regulacji i kontroli tych procesów (schemat 5). Sterowanie i regulacja odbywa się z uwagi na spełnienie przyjętych kosztów efektywności danego systemu. System logistyczny sił zbrojnych powinien działać zgodnie z regułą 4W, tzn. strumienie zasileń powinny docierać do wojsk we właściwym czasie, we właściwych ilościach, we właściwym miejscu i właściwej jakości. Dużego znaczenia nabiera więc problem skoordynowanego kształtowania przepływu strumieni, a także maksymalnego zmniejszenia oporu ich przepływu, co w praktyce przejawia się skróceniem czasu oraz zmniejszeniem strat. Nadmiernie wysokie opory przepływu mogą być na przykład wynikiem braku koordynacji działań w układzie źródło-strumień-ujście. W praktyce logistyka swoją uwagę koncentruje najwyżej na dwóch-trzech strumieniach, przy czym we wzajemnym powiązaniu rozpatruje się z reguły dwa strumienie, np. środków zaopatrzenia i informacji.

W sferze logistyki sił zbrojnych (schemat 6) można wyodrębnić następujące podsystemy:

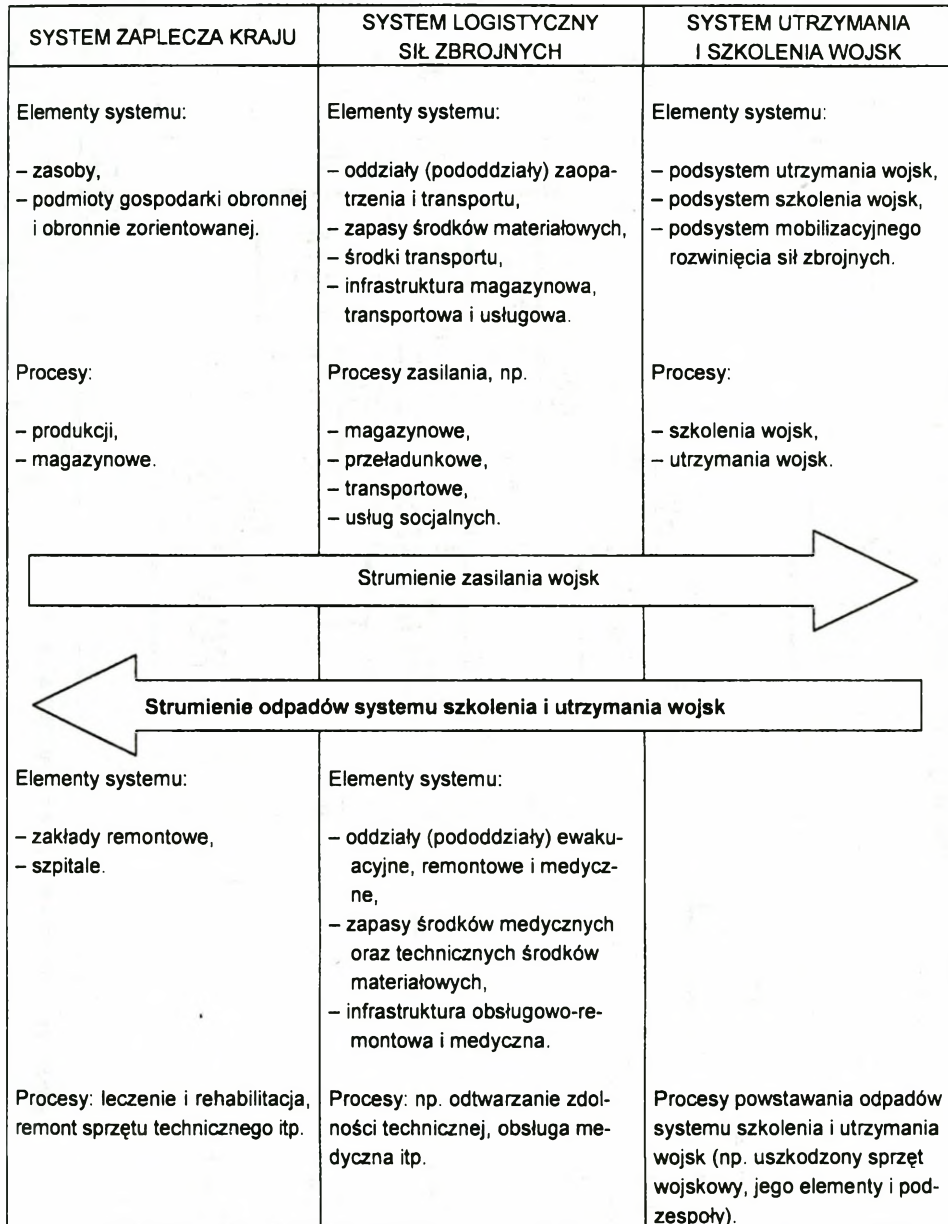
- kierowania (PKL),
- wykonawcze: podsystem zasilania materiałowego i usług (PZM), połączony z podsystemem ewakuacji materiałowej; podsystem odtwarzania zdolności technicznej (POZT) oraz podsystem obsługi medycznej (POM).

W systemach wykonawczych odbywa się transformacja jakościowa oraz ilościowa strumieni zasilających oraz odpadów systemu utrzymania i szkolenia wojsk (SUiSzW).

Natomiast do pokonania przestrzeni między systemami zaplecza kraju (SZK) oraz utrzymania i szkolenia wojsk służą podsystemy:

- transportu (PT),
- ewakuacji technicznej (PET),
- ewakuacji medycznej (PEM).

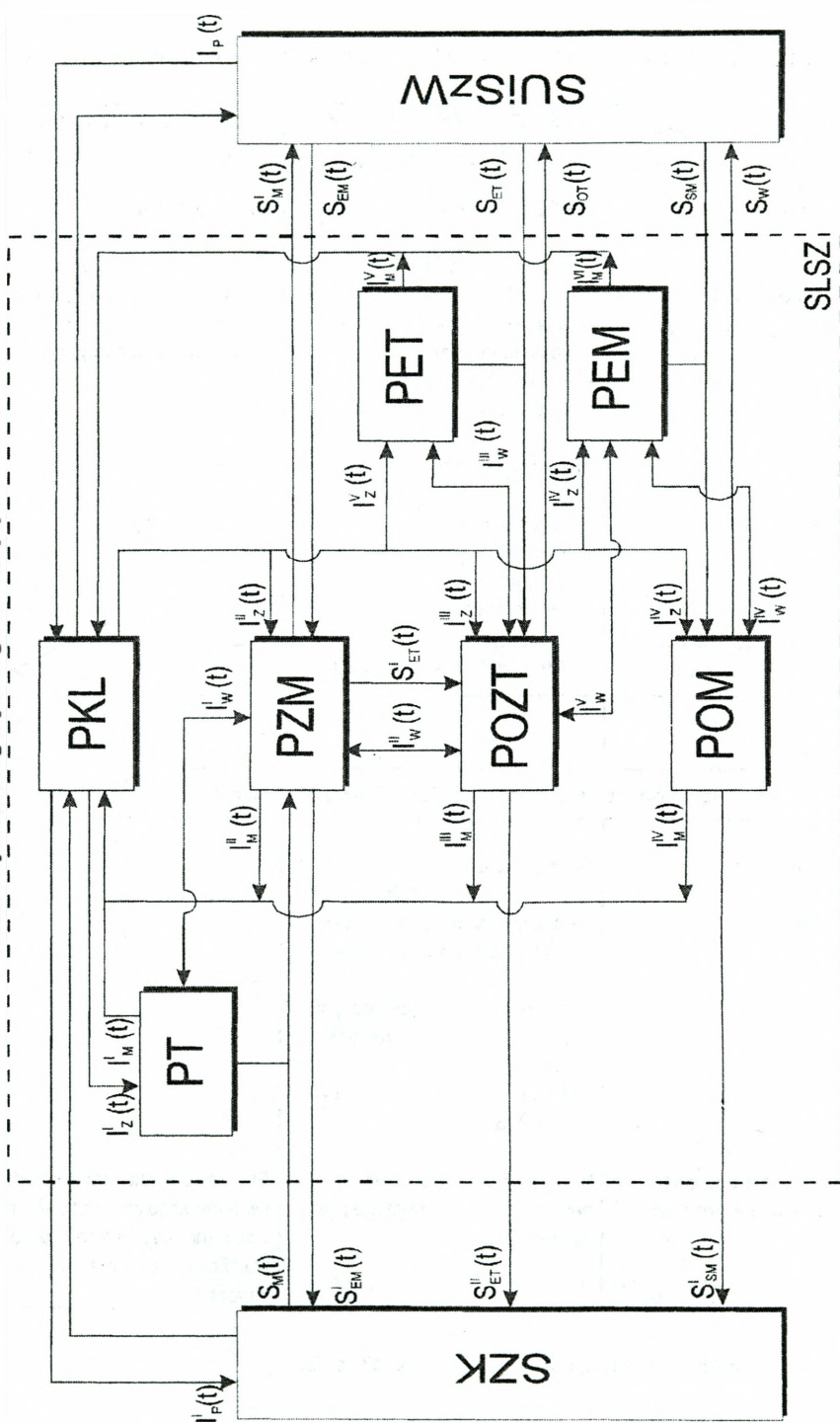
Ideowy schemat działania systemu logistycznego sił zbrojnych w czasie pokoju



Opracowano na podstawie: M. Brzeziński, *Logistyka...*, op.cit., s. 32.

Schemat 6

Model systemu logistycznego sił zbrojnych



Źródło: M. Brzeziński, Logistyka wojsk lądowych, WAT, Warszawa 1998, s. 34.

W systemie logistycznym sił zbrojnych w kanale zasilania wojsk można zidentyfikować przede wszystkim strumienie: środków zaopatrzenia i usług $S_M(t)$ oraz wyremontowanego sprzętu technicznego $S_{OT}(t)$ i żołnierzy wyleczonych z chorób lub ran $S_W(t)$. Dwa ostatnie strumienie powstały w wyniku transformacji jakościowej w POZT i POM odpadów powstałych w systemie utrzymania i szkolenia wojsk. W kanale odpadów SUIiSzW można wyróżnić strumienie uszkodzonego sprzętu technicznego $S_{ET}(t)$ i zbędnych materiałów, opakowań, łusek czy złomu $S_{EM}(t)$. W systemie strumienia zwrotnego znajdują się również chorzy lub ranni żołnierze $S_{SM}(t)$. Ponadto w systemie kierowania systemem logistycznym występuje obieg informacji w postaci strumieni: potrzeb $I_P(t)$, zadań $I_Z(t)$, meldunków $I_M(t)$ oraz współdziałania $I_W(t)$.

3.2. Charakterystyka systemu logistycznego sił zbrojnych RP

Zadania logistyczne realizowane są w pionach cywilnym i wojskowym resortu obrony narodowej. Do głównych zadań pionu cywilnego zajmującego się logistyką produkcji należą: dostawy techniki wojskowej, środków bojowych i materiałów dla sił zbrojnych oraz koordynacja systemów remontów zakładowych, koordynacja w resorcie obrony narodowej zagadnień związanych z programem mobilizacji gospodarki i planem państwowych rezerw gospodarczych, koordynacja prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych, kształtowanie i rozwój infrastruktury obronnej, normalizacja, standaryzacja, kodyfikacja, dozór techniczny oraz nadzór architektoniczno-budowlany nad gospodarką energetyczną i metrologią, ochroną przeciwpożarową i ochroną środowiska naturalnego w siłach zbrojnych.

Do głównych zadań pionu wojskowego zajmującego się logistyką konsumenta należą: zgłaszanie potrzeb sił zbrojnych do planu mobilizacji gospodarki i gromadzenia państwowych rezerw gospodarczych oraz wysuwanie wniosków dotyczących lokalizacji tych rezerw; określenie wymagań i potrzeb w zakresie operacyjnego przygotowania kraju na rzecz logistyki sił zbrojnych; zgłaszanie potrzeb sił zbrojnych do rocznych i wieloletnich planów dostaw techniki wojskowej, środków bojowych i materiałowych; proponowanie kierunków technicznego rozwoju i wyposażenia sił zbrojnych, a także zgłaszanie propozycji tematów prac badawczo-rozwojowych i modernizacyjnych oraz planowanie wdrożenia nowej techniki w siłach zbrojnych; dystrybucja bazy indeksowo-kodowej dla sił zbrojnych, koordynacja zadań logistycznych wynikających z procesu integracji z NATO, ustalenie zasad działania i organizacji logistyki sił zbrojnych w procesie szkolenia mobilizacyjno-strategicznego rozwinięcia i użycia wojsk.

Realnie funkcjonujący w Wojsku Polskim system logistyczny w wyniku restrukturyzacji niektórych jego elementów różni się organizacyjnie swoim składem

od przedstawionego na schemacie 6 modelu, chociaż obydwa spełniają takie same funkcje.

System logistyczny sił zbrojnych⁴⁴ to uporządkowany zbiór złożony z organów kierowania oraz jednostek i urzędzeń logistycznych⁴⁵ sprzężonych relacjami, przeznaczony do realizacji dostaw i świadczenia usług dla wszystkich rodzajów sił zbrojnych.

Organy kierowania, jednostki i urzędzenia logistyczne działają w ramach struktur funkcyjnych; tworzą podsystemy: kierowania, materiałowy, techniczny, infrastrukturalny, medyczny oraz transportowy.

Podsystem kierowania to organy planistyczne, kierownictwa logistyki wykonawczej oraz inne organy sterujące działaniem wszystkich pionów funkcyjnych systemu logistycznego sił zbrojnych.

Podsystem materiałowy tworzą organy, jednostki i urzędzenia logistyczne realizujące dostawy zaopatrzenia oraz świadczące usługi gospodarczo-bytowe.

Podsystem techniczny obejmuje organy eksploatacji, jednostki użytkujące technikę wojskową, a także jednostki oraz urzędzenia ewakuacyjne i remontowe utrzymujące w gotowości do użycia uzbrojenie i sprzęt wojskowy oraz techniczne środki bojowe, a także odtwarzające ich stan zdolności technicznej w razie uszkodzenia.

Podsystem infrastrukturalny to organy, komórki i urzędzenia zabezpieczające potrzeby kwaterunkowe, szkoleniowe i mieszkaniowe.

Podsystem medyczny składa się z organów służby zdrowia oraz jednostek i urzędzeń medycznych służących do utrzymania odpowiedniego stanu zdrowia żołnierzy oraz zapewniających świadczenie skutecznej pomocy chorym i rannym.

Podsystem transportowy tworzą organy kierowania i organy wykonawcze w postaci sił i środków oraz sieci transportowej zapewniającej realizację procesów przewozów wojskowych różnymi rodzajami transportu, przygotowanie i osłonę techniczną sieci transportowej znaczenia obronnego oraz koordynację i kierowanie ruchem wojsk w celu sprawnego i terminowego przemieszczania wojsk i ładunków.

Relacje łączące elementy systemu logistycznego wynikają z podległości służbowej i funkcjonalnej. Występują ponadto relacje współdziałania i relacje informacyjne wynikające z potrzeby komunikowania.

Otoczeniem systemu logistycznego określonego szczebla organizacyjnego wojsk w czasie pokoju są: zabezpieczane wojska, system logistyczny przełożonego, terenowa infrastruktura logistyczna – wojskowa i cywilna, rynek i inne.

Celem funkcjonowania systemu logistycznego sił zbrojnych jest ich zabezpieczenie logistyczne, które obejmuje procesy zaopatrywania, zabezpieczenia technicznego oraz zabezpieczenia medycznego na wszystkich szczeblach organizacyjnych wojsk, natomiast na szczeblu centralnym i operacyjnym dodatkowo realizowany jest proces zabezpieczenia transportowego.

⁴⁴ *Zasady funkcjonowania...*, op.cit., s. 9.

⁴⁵ *Ibidem*, s. 51.

4. ZASADY FUNKCJONOWANIA SYSTEMU LOGISTYCZNEGO

Funkcjonowanie systemu logistycznego w czasie pokoju i wojny jest podporządkowane utrzymaniu odpowiedniego poziomu zdolności bojowej poprzez zapewnienie właściwej skuteczności dostaw zaopatrzenia oraz świadczenie usług niezbędnych wojskom do szkolenia i walki. Skuteczność zabezpieczenia logistycznego zależy głównie od umiejętności i stopnia wykorzystania organicznych, mobilnych sił i środków logistycznych oraz wydzielonych obiektów infrastruktury logistycznej wojska i gospodarki narodowej.

Proces skutecznego funkcjonowania systemu logistycznego wojsk wymaga przestrzegania zasad⁴⁶: gospodarności, celowości, koncentracji wysiłku, ekonomii sił i bezpieczeństwa.

Zasada gospodarności wyraża się w dążeniu z jednej strony do minimalizacji nakładów na osiągnięcie założonego celu, a z drugiej do maksymalizacji efektów za pomocą posiadanych środków. Przestrzeganie tej zasady jest możliwe wtedy, gdy cel i środki są ilościowo wymierne lub przynajmniej w jednoznaczny sposób określone. Na ogół w praktycznym działaniu z góry określa się pożądany wynik lub nakład środków na realizację zamierzonych przedsięwzięć.

Zasada celowości ukierunkowuje pracę wszystkich pionów funkcyjnych systemu logistycznego wojsk na realizację celu głównego, wskazując jednocześnie cele pośrednie, etapowe, częściowe i dodatkowe. Celem głównym w czasie pokoju jest zaspokojenie potrzeb wojsk w zakresie dostaw zaopatrzenia i usług, niezbędnych im do życia oraz realizacji szkolenia.

Zasada koncentracji wysiłku wskazuje na konieczność określenia w każdej sytuacji szkoleniowej i logistycznej głównego wysiłku organów i jednostek logistycznych w celu zapewnienia wojskom warunków do osiągnięcia maksymalnych efektów szkoleniowych.

Zasada ekonomii sił postuluje oszczędne i racjonalne gospodarowanie posiadanym potencjałem logistycznym w jednym ogniwie, dzięki czemu powstaną warunki do jego skupienia w innym. Jest ona ściśle wspierana zasadą koncentracji.

Zasada prostoty działań polega na stosowaniu podczas organizowania dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług nieskomplikowanych rozwiązań mających największe prawdopodobieństwo realizacji oraz zapewniających niezawodność funkcjonowania.

Zasada bezpieczeństwa dotyczy stosowania takich technologii logistycznych, które nie stwarzają zagrożeń zdrowotnych i ekologicznych.

⁴⁶ Ibidem, s. 11.

Efektywność realizowania zadań przez system logistyczny wymaga odpowiednich struktur funkcjonalnych, ich przejrzystych kompetencji służbowych, integracji zarządzania procesami logistycznymi oraz dowodzenia jednostkami logistycznymi. Osiągnięcie tego celu wymaga spełnienia zasad: jedności dowodzenia, harmonii, elastyczności zarządzania, optymalizacji wielkości zapasów, ograniczonej samowystarczalności oraz ubezpieczenia.

Zasada jedności dowodzenia przejawia się nie tylko w bezpośrednim uczestnictwie dowódców wszystkich szczebli dowodzenia w organizacji procesu zasilania wojsk, ale także wpływie sytuacji logistycznej na treść zamiaru i decyzji dowódcy co do działalności szkoleniowej.

Zasada harmonii wyraża się w konieczności bilansowania potrzeb logistycznych wojsk z możliwościami ich zabezpieczenia.

Zasada elastyczności zarządzania wymaga od szefów logistyki i podległych im organów kierowania reagowania na zmieniającą się sytuację szkoleniową i logistyczną i dostosowania do niej metod i form zarządzania systemem logistycznym.

Zasada optymalizacji wielkości zapasów wyraża się w utrzymaniu w siłach zbrojnych w czasie pokoju zapasów normatywnych w takiej ilości, aby zapewnić skuteczne prowadzenie działań bojowych do czasu konwersji gospodarki narodowej na produkcję czasu wojennego.

Zasada ograniczonej samowystarczalności zaopatrzeniowej określa sposób urzutowania zapasów zaopatrzenia na poszczególnych szczeblach organizacyjnych wojsk. Zależy ona od: założonej autonomiczności danego szczebla organizacyjnego wojsk, wielkości utrzymywanych zapasów normatywnych, możliwości korzystania ze stacjonarnych źródeł zaopatrzenia.

Zasada ubezpieczenia nakazuje zapewnienie systemowi logistycznemu odpowiedniej niezawodności, żywotności oraz operatywności.

Procesy logistyczne w czasie pokoju są realizowane przez organiczne jednostki i urzędnictwa logistyczne.

5. UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA LOGISTYKI WOJSKOWEJ

Uwarunkowania⁴⁷ wskazują na czynniki, które mają wpływ na zarządzanie systemem logistycznym. Logistyka wojskowa funkcjonuje w ramach różnorodnych uwarunkowań, które wykraczając poza struktury resortu obrony narodowej, mieszczą się w zakresie kompetencji najwyższych organów władzy państwowej. Rolę logistyki wojskowej należy zatem postrzegać w aspekcie obrony państwa i uprawnień organów właściwych w tym względzie. Funkcjonowanie systemu logistyki wojskowej zależy od strategii bezpieczeństwa określającej cele i zadania obronne państwa oraz sił zbrojnych RP, zmian w funkcjonowaniu gospodarki rynkowej oraz zasad organizacji funkcjonowania instytucji i ogniw logistycznych w państwie i armiach NATO.

Funkcjonowanie logistyki jest zależne od członkostwa w NATO, uwarunkowań ekonomiczno-finansowych, prawnych oraz organizacyjnych.

Członkostwo Polski w NATO wpływa na transformację systemu logistycznego zmierzającą do przystosowania go do standardów obowiązujących w Pakcie Północnoatlantyckim. Doktryna operacyjna wielonarodowych połączonych sił Sojuszu zakłada określone warunki, których spełnienie spowoduje skuteczną realizację zadań. Przewiduje ona między innymi, że planowanie logistyki powinno uwzględniać standaryzację materiałów i usług, co ma bezpośredni wpływ na zdolność do działania oraz efektywność realizacji zadań przez siły zbrojne. Minimum w tym względzie stanowi zdolność do współdziałania wyposażenia podstawowego, wymiennosć zaopatrzenia bojowego i powszechność procedur. Istotnym elementem jest wymóg połączenia koncepcji procedur wsparcia logistycznego w jedną całość, tak aby sprostać wymaganiom komponentów sił oraz stosowanym opcjom ich użycia. Ponadto operacje międzynarodowe będą wymagały współpracy na wszystkich szczeblach dowodzenia pomiędzy narodowymi i wielonarodowymi strukturami wsparcia logistycznego. Ważnymi problemami są ponadto kwestie planowania transportu i ruchu wojsk oraz działalność państwa gospodarza (HNS – *Host Nation Support*).

Uwarunkowania ekonomiczno-finansowe istotnie wpływają na funkcjonowanie logistyki wojskowej. Działanie logistyki wojskowej w warunkach gospodarki rynkowej wymusza stosowanie jej reguł w gospodarce wojskowej. Ich wyrazem są wdrażane procesy ewidencji ilościowo-wartościowej majątku wojska, stosowanie

⁴⁷ Uwarunkowanie rozumiane jest jako uzależnienie od określonych czynników, które warunkują istnienie czegoś i mają wpływ na sytuację w jakiejś dziedzinie. (Por. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1981, t. 3, s. 626).

zasad rachunkowości⁴⁸ i norm budżetowych oraz cząstkowych i zbiorczych wskaźników kosztów⁴⁹.

Budżet obronny łączy aspekty wojskowe i ekonomiczne. Jest jednym z najważniejszych instrumentów demokratycznej kontroli nad siłami zbrojnymi. Znaczną pozycję w wydatkach budżetowych stanowią wydatki bieżące, ściśle związane z funkcjonowaniem logistyki wojskowej. Należą do nich wydatki na⁵⁰:

– utrzymanie sił zbrojnych (wynagrodzenie, umundurowanie, wyżywienie, zakwaterowanie, ochrona zdrowia itp.);

– szkolenie (amunicja, materiały wybuchowe, środki pozoracji pola walki i inne zużywane w procesie szkolenia, eksploatacja uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz materiały szkoleniowe);

– inne bieżące potrzeby (telekomunikacyjne, komunikacyjne itp.).

W gospodarce wojskowej występuje dwutorowość zaopatrzenia: w naturze i w pieniądzu. Jednym z instrumentów kontroli oraz racjonalizacji wydatkowania środków budżetowych jest system zamówień publicznych.

Uwarunkowania prawne mają istotny wpływ na funkcjonowanie logistyki wojskowej. Chodzi tu o system prawny funkcjonujący w państwie, a dotyczący sił zbrojnych, jak i system prawny w nich samych. Akty prawne w znacznej części nie uwzględniają zmian spowodowanych przejściem na gospodarkę rynkową, przyjęciem nowej strategii bezpieczeństwa państwa, realizacją zadań wynikających z członkostwa w NATO, a także zmian w strukturze organizacyjno-zadaniowej MON, sił zbrojnych RP, w tym logistyki wojskowej. Szczególne znaczenie dla funkcjonowania logistyki wojskowej mają akty prawne rangi ustawowej, które nadal pozostają na etapie projektów lub na początku drogi legislacyjnej.

Dotyczą one zwłaszcza:

– ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP,

– ustawy o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej sił zbrojnych RP,

– ustawy o organizowaniu zadań na rzecz obronności państwa realizowanych przez przedsiębiorstwa,

– ustawy o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu sił zbrojnych w latach 2001–2006,

– ustawy o niektórych umowach kompetencyjnych zawieranych w związku z dostawami na potrzeby obronności i bezpieczeństwa państwa.

⁴⁸ Por. Zarządzenie MON Nr 8 z 29.09.1997 r. w sprawie szczegółowych zasad rachunkowości w państwowych jednostkach budżetowych i jednostkach gospodarki pozabudżetowej podległych Ministerstwu Obrony Narodowej.

⁴⁹ Por. Decyzja Nr 171/MON z 31.07.2002 r. w sprawie wprowadzania „Zasad metodycznych opracowania norm budżetowych i wskaźników kosztów utrzymania wojsk dla potrzeb planowania budżetowego w resorcie Obrony Narodowej oraz sposobu ustalania, wykorzystania, trybu wydawania i uaktualniania norm budżetowych i wskaźników kosztów”.

⁵⁰ Por. A. Fałkowski, *Pecunia nervus belli*, Bellona, Warszawa 1998, s. 56–57.

Negatywny wpływ na funkcjonowanie logistyki wojskowej ma także brak aktualnych unormowań prawnych niższej rangi. Chodzi tu zwłaszcza o przepisy, regulaminy i instrukcje.

Problematykę funkcjonowania logistyki reguluje ponad 800 różnego rodzaju aktów prawnych, w tym ustaw, rozporządzeń, zarządzeń, decyzji, rozkazów i wytycznych, a także wiele innych dokumentów o charakterze instrukcyjno-metodycznym⁵¹.

Na funkcjonowanie logistyki wpływają także uwarunkowania organizacyjne. System logistyki wojskowej od wielu lat podlega permanentnym zmianom, które wynikają z konieczności dostosowania struktur organizacyjno-zadaniowych do założeń doktrynalnych. Struktura organizacyjna wojsk uzależniona jest głównie od charakteru uzbrojenia i wyposażenia wojsk, a także od ich przeznaczenia. Użytkowanie uzbrojenia i wyposażenia wojsk w celach szkoleniowych w czasie pokoju będzie wymagało zaspokojenia określonych potrzeb logistycznych: zaopatrzeniowych, technicznych, medycznych, transportowych, infrastrukturalnych, usług socjalno-bytowych, kwaterunkowych itp.

⁵¹ Por. W. Misiowiec, *Prawne aspekty funkcjonowania CPMG w państwie, w tym planowanie potrzeb sił zbrojnych RP do PMG*, Materiały IX Resortowej Konferencji Naukowej „Logistyka w Siłach Zbrojnych RP”, 18–19.11.2002 r.

6. ZAOPATRYWANIE WOJSK

6.1. Istota zaopatrywania wojsk

Zaopatrywanie jest to ogół czynności związanych z ustaleniem potrzeb, gromadzeniem i magazynowaniem określonych normami zapasów zaopatrzenia oraz zasileniem nimi wojsk.

Zaopatrzenie obejmuje uzbrojenie i sprzęt wojskowy oraz środki bojowe i materiałowe. Uzbrojenie to ogół środków walki, natomiast sprzęt wojskowy to ogół środków technicznych służących do zabezpieczenia działań wojsk. Środki bojowe dzielą się na: ogólnowojskowe oraz specjalistyczne sił powietrznych i marynarki wojennej. Z kolei środki materiałowe stanowią część zaopatrzenia, które jest niezbędne do zaspokojenia potrzeb bytowych i zdrowotnych żołnierzy oraz potrzeb eksploatacyjnych techniki wojskowej. Istota zaopatrywania wojsk wyraża się w przygotowaniu i utrzymaniu potencjału zaopatrzeniowego oraz zapewnieniu wojskom możliwości jego wykorzystania do szkolenia.

Zaopatrywanie ma na celu pełne i terminowe odtwarzanie zużytych zapasów środków bojowych i materiałowych niezbędnych do wykonania zadań sił zbrojnych. Zaopatrzenie ze względu na wielkość zużycia oraz trwałość dzieli się na środki: masowego zużycia, np. amunicja, paliwo, żywność, woda; jednorazowego użytku, które ulegają zużyciu po jednokrotnym zastosowaniu lub w stosunkowo krótkim czasie, np. części zamienne, narzędzia, środki inżynieryjno-saperskie, środki medyczne; trwałego użytku o małej używalności i określonymi normami czasu użytkowania, np. uzbrojenie i sprzęt wojskowy, umundurowanie.

Zaopatrzenie według asortymentu, przeznaczenia i wartości użytkowej dzieli się na następujące klasy materiałowe:

- Klasa I – środki zaopatrzenia przeznaczone do konsumpcji zarówno przez personel, jak i zwierzęta, występujące w jednolitych racjach, niezależnie od lokalnych warunków bojowych lub terenowych. Są to racje żywnościowe i pasze.

- Klasa II – środki zaopatrzenia, na które zostały ustalone tabele należności lub wyposażenia, np. umundurowanie, uzbrojenie, narzędzia, części zamienne, pojazdy.

- Klasa III – paliwa, oleje i smary do wszelkich zastosowań z wyłączeniem lotnictwa oraz bojowe środki specjalne wytwarzane na bazie produktów naftowych. Są to produkty ropopochodne (benzyna, nafta, olej napędowy, olej opałowy, oleje smarujące i smary) oraz paliwa stałe (koks, węgiel, drewno).

- 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, np. materiały konstrukcyjne i fortyfikacyjne, dodatkowe wyposażenie i pojazdy.
- Klasa V – środki bojowe⁵².

6.2. System zaopatrywania wojsk

System zaopatrywania wojsk (schemat 7) tworzą organy kierowania zaopatrywaniem, bazy materiałowe (składnice, punkty zaopatrzenia) oraz mobilne jednostki zaopatrzeniowe i transportowe. Przeznaczony jest do realizacji zadań mających na celu zapewnienie systematycznego i ciągłego strumienia dopływu środków zaopatrzenia do wojsk. Zadania systemu zaopatrywania wojsk realizowane są: na podstawie zgromadzonych w bazach i składnicach stacjonarnych sił zbrojnych zapasów środków bojowych i materiałowych, w ramach dostaw z gospodarki narodowej i importu, przy wykorzystaniu mobilnych jednostek zaopatrzeniowych (transportowych) poszczególnych szczebli organizacyjnych sił zbrojnych.

Proces zaopatrywania wojsk jest realizowany w formie zakupów centralnych i zdecentralizowanych.

System zaopatrywania scentralizowanego polega na przemieszczaniu środków zaopatrzenia od producenta (dostawcy) do konsumenta (jednostki wojskowej) poprzez funkcjonujące w nim bazy materiałowe. Zapewnia on odpowiednie urzutowanie, rozśrodkowanie oraz magazynowanie środków zaopatrzenia. Za pomocą scentralizowanego systemu zaopatrywania dostarcza się do wojska: uzbrojenie i sprzęt typowo wojskowy, środki bojowe, specjalne materiały i smary, raketowe materiały napędowe, umundurowanie.

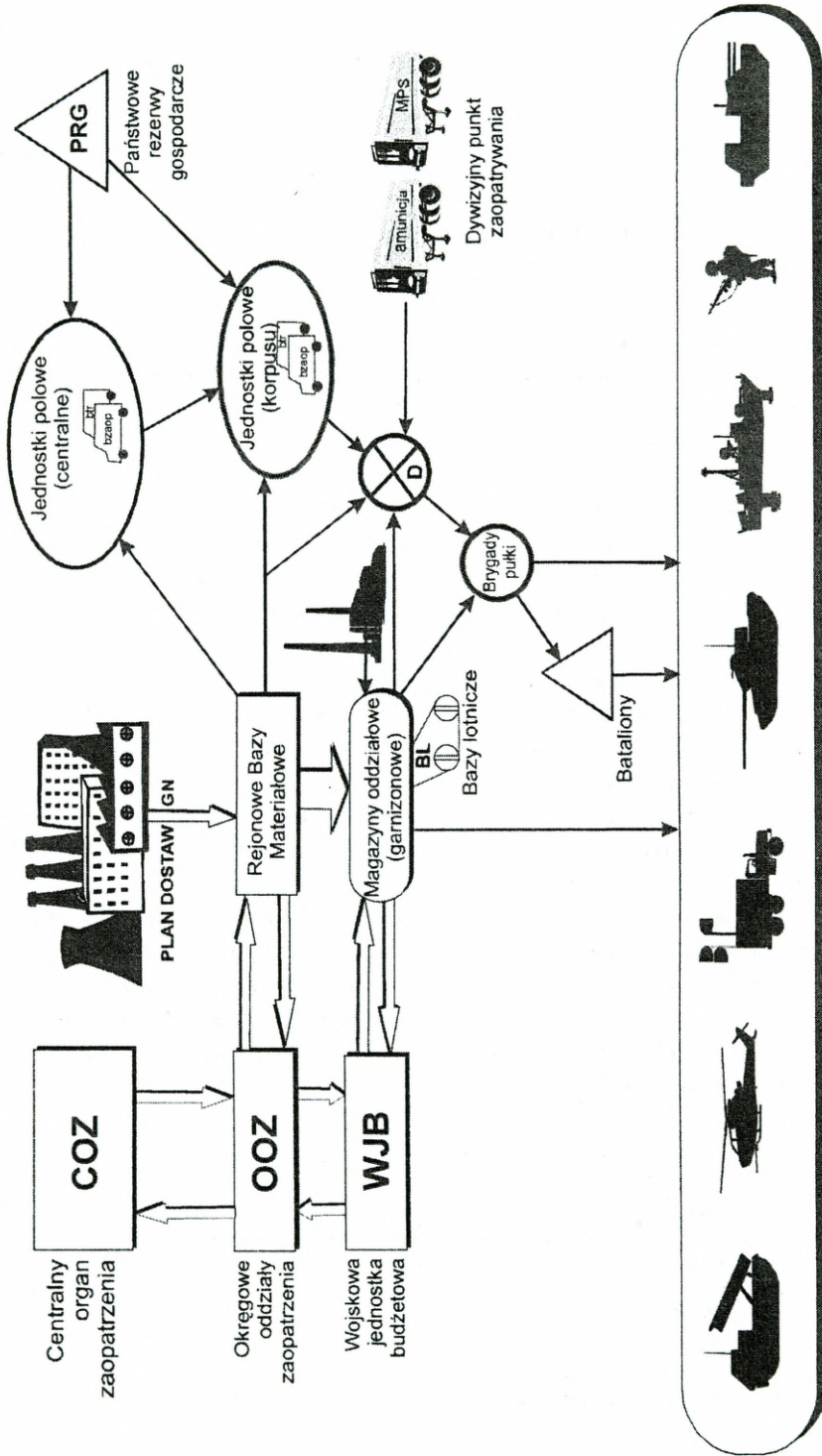
System zaopatrywania zdecentralizowanego polega na zakupie środków zaopatrzenia na rynku. Tą formą zakupu są objęte artykuły użytkowane (konsumowane) przez wojsko, a powszechnie występujące na rynku. Zakupy mogą być dokonywane przez bazy materiałowe z przeznaczeniem dla jednostek stacjonujących w ich rejonie odpowiedzialności oraz przez wojskowe jednostki budżetowe⁵³ w celu zaspokojenia potrzeb bytowych.

⁵² Por. Decyzja MON z 03.09.2001 r. Nr 0-80/Log/P-4 w sprawie zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych RP oraz Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP z 09.10.2001 r. Nr Pf-388/Log/P-4 w sprawie wprowadzenia do stosowania szczególnych zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych RP.

⁵³ Jednostkami budżetowymi są te jednostki organizacyjne sektora finansów publicznych, które pokrywają swoje wydatki bezpośrednio z budżetu, a pobrane dochody odprowadzają na rachunek dochodów budżetu państwa albo budżetu jednostki samorządu terytorialnego. (Por. DzU z 1998 r., nr 15, rozdz. 3, art. 18).

Organizacja zaopatrywania sił zbrojnych RP

Schemat 7



Bazy materiałowe dokonują zwykle zakupów u producentów i w zakładach przetwórczych znajdujących się w ich rejonach odpowiedzialności. W tym przypadku ze względu na zakup większych ilości dóbr istnieje możliwość wynegocjowania niższych cen. Wojskowe jednostki budżetowe dokonują zakupów środków zaopatrzenia i usług na rynku lokalnym. W każdym przypadku w zdecentralizowanym systemie zaopatrywania zakupy powinny być negocjowane i realizowane pod warunkiem zapewnienia żądanych parametrów produktów, jakości, ilości asortymentu i częstotliwości dostaw. System zaopatrywania wojsk w czasie pokoju stanowi bazę do budowy systemu zaopatrywania wojsk w czasie wojny. Jego głównym zadaniem jest zaspokojenie bieżących potrzeb szkoleniowych i gospodarczych sił zbrojnych oraz gromadzenie i utrzymanie normatywnych zapasów środków zaopatrzenia.

7. ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNE WOJSKOWĄ JEDNOSTKĄ BUDŻETOWĄ

7.1. Systemy logistyczne w wojskowej jednostce budżetowej

Wojskowa jednostka budżetowa⁵⁴ jest państwową jednostką organizacyjną, której dochody i wydatki są objęte budżetem w pełnej wysokości. Zgodnie z decyzją nr 221/MON ministra obrony narodowej z 7 listopada 1997 r. dowódca takiej jednostki posiada uprawnienia dysponenta środków budżetowych trzeciego stopnia⁵⁵.

Każda jednostka wojskowa jest podstawowym podmiotem gospodarczym na mikroekonomicznym szczeblu gospodarowania w wojsku. Do jej wyróżniających cech należą⁵⁶: określona samodzielność ekonomiczna, ograniczona osobowość prawna, realizowanie określonych zadań podstawowych oraz względnie stała struktura organizacyjna.

Samodzielnością ekonomiczną (finansową) charakteryzuje się wojskowa jednostka budżetowa, której nadano uprawnienia do prowadzenia samodzielnej gospodarki finansowej i rachunkowości; otrzymująca i wydatkująca na realizację wyznaczonych jej zadań środki budżetowe. Zewnętrznym atrybutem samodzielności finansowej jest posiadanie rachunku bankowego, podręcznej kasy oraz prowadzenie rachunkowości i sprawozdawczości budżetowej.

Ograniczona osobowość prawna oznacza posiadanie przez jednostkę wojskową podmiotowości prawnej w zakresie potrzebnym do wykonywania zadań, posiadania możliwości zawierania umów i zaciągania zobowiązań ograniczonych przepisami.

Cechami względnie stałej struktury organizacyjnej jednostki wojskowej są: struktura organizacji dowodzenia, struktura pionów i służb gospodarczych oraz skład pododdziałów organizacyjnych.

Wojskowa jednostka budżetowa funkcjonuje w otoczeniu gospodarki rynkowej, z czego wynikają określone konsekwencje. Powiązania gospodarki wojskowej z rynkiem mają charakter informacyjny oraz realny (materialny). Na rynku znajdują się źródła strumieni dóbr⁵⁷ o określonej strukturze zasilające jednostki woj-

⁵⁴ Por. A. Fałkowski, *Pecunia...*, Bellona 1998, s. 105.

⁵⁵ Por. Dziennik Rozkazów MON 1997 r., poz. 178 przepisy ogólne, paragraf 2, pkt 9.

⁵⁶ Por. J. Galicki, *Gospodarowanie w jednostkach wojskowych w Polsce oraz przesłanki jego usprawnienia*, WOSK, Poznań 1993, s. 34–37.

⁵⁷ Dobra – wszelkie rzeczy materialne i niematerialne (np. produkty i usługi), które mogą być użyte do zaspokajania potrzeb. (Por. *Terminologia logistyczna. Pojęcia i definicje*, ILiM, Poznań 1996, s. 22).

skowe w celu stworzenia niezbędnych warunków materialnych do ich funkcjonowania.

Wojskowe jednostki budżetowe występują na rynkach jako jeden z wielu konsumentów. W jednym przypadku muszą się liczyć z konkurencją, w drugim – zajmują pozycję uprzywilejowaną.

W kanale zasilającym jednostki wojskowe przez rynek można wyróżnić strumień dóbr powszechnego użytku oraz strumień dóbr typowo wojskowych.

Jak już wspomniano, dobra powszechnego użytku pozyskuje się na ogół w formie zakupów bezpośrednio na rynku, w ramach zdecentralizowanego systemu zasilania wojsk. Natomiast dobra typowo wojskowe przekazywane są jednostkom wojskowym w naturze, w scentralizowanym systemie zasilania.

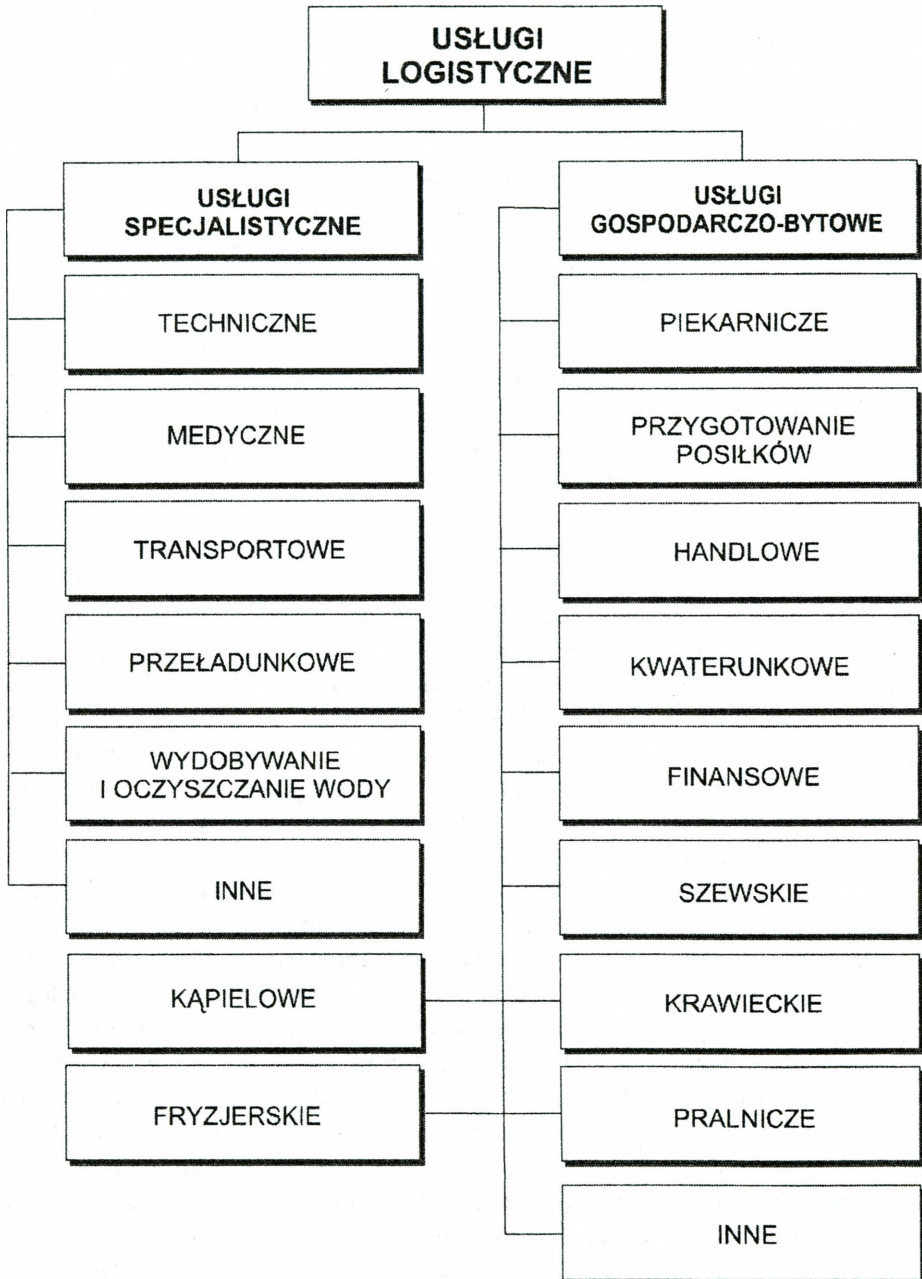
Wojskowe jednostki budżetowe występują na rynku nie tylko jako konsumenci, ale również jako producenci. Mogą prowadzić działalność uboczną w formie gospodarstw pomocniczych. Gospodarstwa pomocnicze prowadzi się i finansuje z dochodów własnych, przy czym są one wyłączone organizacyjnie z danej wojskowej jednostki budżetowej. Obejmują działalność kasyn wojskowych, piekarni wojskowych, pralni i zakładów usługowych itp.

Powiązania gospodarki wojskowej z gospodarką rynkową są więc wielorakie i wielopłaszczyznowe, a ich struktura jest uzależniona od wielu czynników, z których najważniejszy jest budżet obrony.

Funkcjonowanie wojskowej jednostki budżetowej zależy od zgodnego współdziałania jej zasadniczych dziedzin działalności szkoleniowej i gospodarczej, której wypadkową jest zdolność i gotowość bojowa. Rezultatem działalności szkoleniowej w okresie pokoju jest zdolność i gotowość wojsk do prowadzenia działań w czasie wojny. Działalności szkoleniowej towarzyszą procesy gospodarcze tworzące warunki do ich realizacji. Za realizację procesów gospodarczych w wojskowej jednostce budżetowej odpowiada dowódca, pion finansowy oraz wszystkie osoby funkcyjne pionu logistycznego.

Działalność logistyczna wojskowej jednostki budżetowej jest ukierunkowana na organizowanie i realizowanie dostaw zaopatrzenia oraz świadczenie usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych. Dostawy zaopatrzenia obejmują uzbrojenie i sprzęt wojskowy oraz środki bojowe i materiałowe. Natomiast usługi logistyczne są to przedsięwzięcia wykonywane przez oddziały (pododdziały) i urzędzenia logistyczne. Dzielą się one na specjalistyczne i gospodarczo-bytowe (schemat 8). Do specjalistycznych należą: usługi techniczne, medyczne, transportowe, przeładunkowe, wydobywanie i oczyszczanie wody itp. Mają one na celu: utrzymanie w gotowości do użycia uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz technicznych środków bojowych, a także odtwarzanie ich stanu zdolności w razie uszkodzenia; utrzymanie odpowiedniego stanu zdrowotnego żołnierzy oraz udzielanie we właściwym czasie pomocy medycznej rannym i chorym żołnierzom; zapewnienie realizacji przewozów wojskowych, przeładunków oraz utrzymanie przejezdności

Podział usług logistycznych



Źródło: M. Brzeziński, *Logistyka...*, op.cit., s. 58.

dróg; wykorzystanie potencjału obiektów infrastruktury stacjonarnej wojska i gospodarki narodowej. Natomiast do usług gospodarczo-bytowych należą: usługi pralnicze, handlowe, kwaterunkowe, finansowe, szewskie, krawieckie, piekarnicze, kąpielowe, fryzjerskie itp. Mają one na celu zapewnienie żołnierzom właściwych warunków życia. W celu organizacji i realizacji przedstawionych powyżej zadań w strukturze jednostki wojskowej znajduje się pion logistyczny.

Zadania związane z zasilaniem i świadczeniem usług na rzecz jednostki wojskowej realizuje system logistyczny.

System logistyczny wojskowej jednostki budżetowej to uporządkowany zbiór złożony z organów kierowania oraz pododdziałów wraz z urządzeniami wykonawczymi, dysponujących środkami zaopatrzenia i sprzętem technicznym, powiązanych relacjami służbowymi i funkcjonalnymi, przeznaczony do realizacji dostaw i świadczenia usług dla wojsk brygady.

Organy kierowania, pododdziały i urządzenia logistyczne wojskowej jednostki budżetowej działają w ramach struktur funkcjonalnych, tworząc logistyczne podsystemy: kierowania, materiałowy, techniczny, infrastrukturalny i medyczny.

Celem funkcjonowania systemu logistycznego wojskowej jednostki budżetowej jest zabezpieczenie logistyczne jej wojsk, które obejmuje procesy zaopatrywania, zabezpieczenia technicznego, infrastruktury, zabezpieczenia medycznego oraz kierowania. Przedsięwzięcia składające się na wskazane procesy zabezpieczenia logistycznego wojskowej jednostki budżetowej zaprezentowano na schemacie 9.

Podsystem kierowania logistyką wojskowej jednostki budżetowej tworzą: szef logistyki i bezpośrednio podlegli mu szefowie sekcji: planowania, materiałowej, technicznej, infrastruktury oraz szef służby zdrowia.

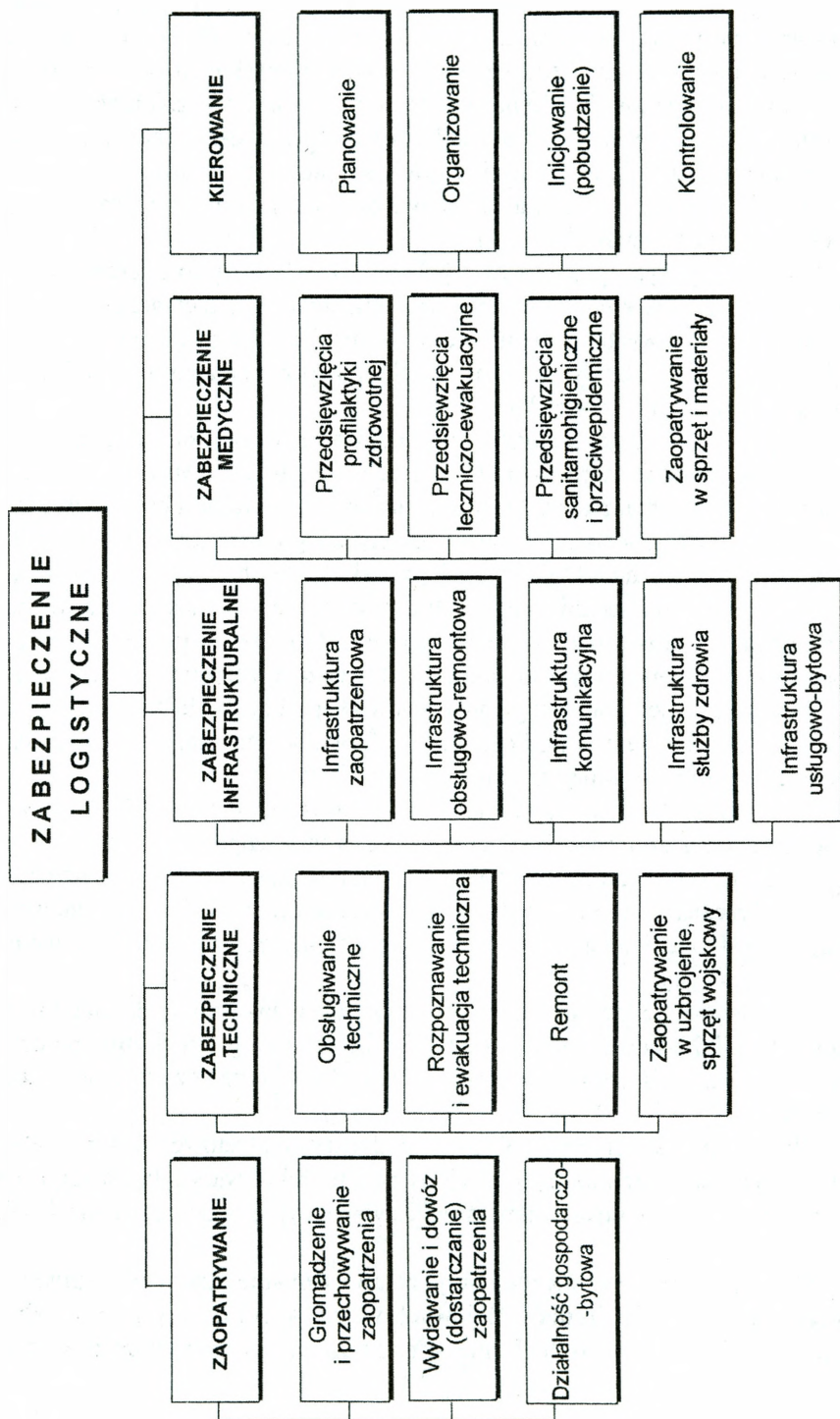
W skład podsystemu materiałowego wojskowej jednostki budżetowej wchodzi: sekcja materiałowa, kompania zaopatrzenia, zapasy środków zaopatrzenia, środki transportu, stacjonarne obiekty zaopatrzeniowe i usługowe oraz ich zaopatrzenie. Przeznaczony on jest do organizowania i realizacji procesu zaopatrywania wojsk wojskowej jednostki budżetowej oraz świadczenia na ich rzecz usług gospodarczo-bytowych.

Zaopatrywanie ma na celu pełne i terminowe zasilanie pododdziałów (oddziałów) w środki bojowe i materiałowe. Obejmuje ono: gromadzenie, przechowywanie, wydawanie i dostarczanie środków zaopatrzenia oraz działalność gospodarczo-bytową.

Podsystem techniczny wojskowej jednostki budżetowej tworzą: sekcja techniczna, kompania remontowa, stacjonarne i mobilne warsztaty obsługowo-reмонтowe wraz z ich wyposażeniem, środki ewakuacyjne oraz techniczne środki materiałowe.

Zabezpieczenie techniczne ma na celu utrzymanie uzbrojenia, sprzętu wojskowego i technicznych środków bojowych w gotowości do użycia oraz odtworzenia ich zdolności w razie uszkodzenia, a także zaopatrywanie oddziałów (pododdzia-

Procesy zabezpieczenia logistycznego wojskowej jednostki budżetowej i ich treść
(na przykładzie brygady wsparcia dowodzenia)



łów) w uzbrojenie, sprzęt wojskowy oraz części zamienne i materiały techniczne niezbędne w procesach obsługowo-remontowych. Obejmuje ono: obsługiwane techniczne (w tym usługi metrologiczne i specjalne urządzeń poddozorowych), rozpoznanie i ewakuację techniczną, remont uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz zaopatrywanie w sprzęt techniczny i techniczne środki materiałowe.

Zabezpieczenie medyczne ma na celu utrzymanie dobrego stanu zdrowia żołnierzy zapewniające zachowanie przez nich wydolności psychicznej i fizycznej, objęcie opieką rannych i chorych oraz ich leczenie. Obejmuje ono przedsięwzięcia: profilaktyki zdrowotnej, leczniczo-ewakuacyjne, sanitarnohigieniczne i przeciwepidemiczne oraz zaopatrywanie w sprzęt medyczny.

Zabezpieczenie infrastrukturalne ma na celu zaspokojenie potrzeb kwaterek, szkoleniowych, mieszkaniowych kadry i ich rodzin. Obejmuje ono infrastrukturę: zaopatrzeniową, obsługowo-remontową, służby zdrowia, usługowo-bytową oraz komunikacyjną.

Otoczeniem systemu logistycznego wojskowej jednostki budżetowej są: wojska, system logistyczny przełożonego, wojskowy terytorialny system logistyczny oraz rynek.

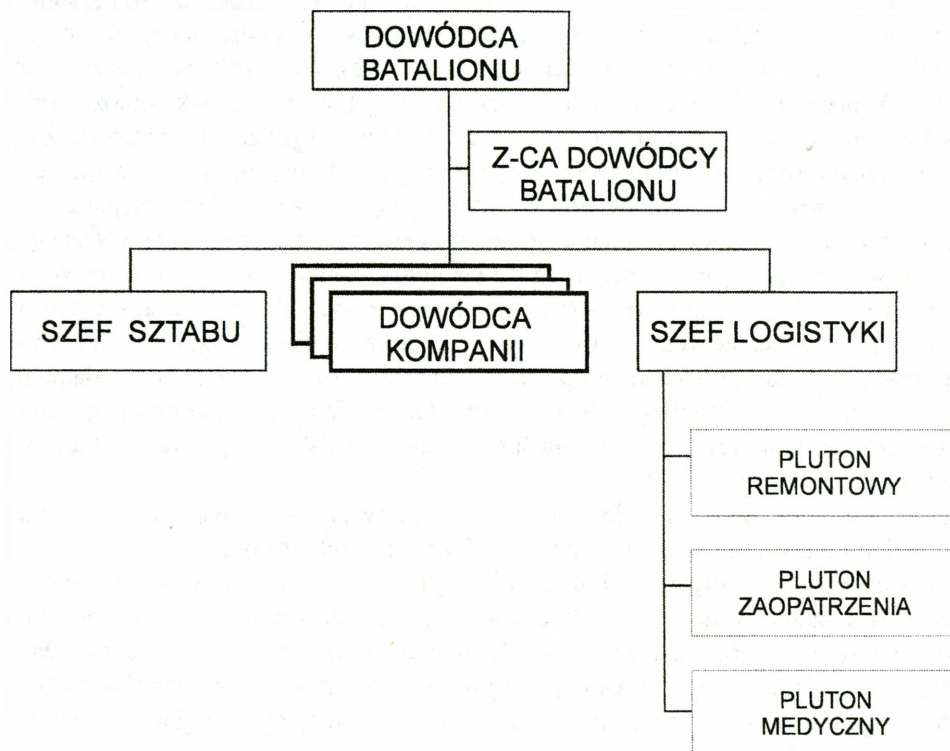
Struktura systemu logistycznego wojskowej jednostki budżetowej, tak jak każdej budżetowej jednostki, nie jest układem stałym, niezmiennym. Ulega ona ciągłym przeobrażeniom, spowodowanym między innymi zmianami strategii obronnej i struktur organizacyjnych sił zbrojnych, a także zmianami w gospodarce rynkowej. Jest ona systemem wielowymiarowym, w którym można zidentyfikować kilka układów struktur. Można do nich zaliczyć struktury: podmiotowo-organizacyjną, przedmiotową, funkcjonalną, hierarchiczną, informacyjną itp.

7.2. Istota i funkcje zarządzania logistycznego wojskowej jednostki budżetowej

Istota kierowania logistyką wojskowej jednostki budżetowej wyraża się w ciągłym i zorganizowanym oddziaływaniu szefa logistyki i logistycznych organów kierowania na bezpośrednio podległe mu pododdziały logistyczne, a także organy kierowania logistyką niższych szczebli dowodzenia (np. batalionów) w celu zapewnienia im skutecznej realizacji dostaw i usług. W strukturze ogólnej logistyki wojskowej jednostki budżetowej (schemat 10) na uwagę zasługują dwie komórki funkcjonujące od niedawna: sekcja logistyki podporządkowana szefowi sztabu i sekcja infrastruktury podległa szefowi logistyki. Znajduje ona również odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej logistyki batalionu (schemat 11). Taka struktura organizacyjna ma także wpływ na zakresy działania podstawowych komórek organizacyjnych i osób funkcyjnych (załącznik 1 i 2).

Logistyczne organy kierowania stanowią aparat dowódcy w zakresie zarządzania zabezpieczeniem logistycznym pododdziałów i dowodzenia pododdziałami logistycznymi (kompaniami: zaopatrzenia, remontową i medyczną).

Struktura logistyki batalionu
(na przykładzie brygady wsparcia dowodzenia)



Głównym zadaniem szefa logistyki jest organizowanie zabezpieczenia logistycznego wojskowej jednostki budżetowej. Odpowiada on za całokształt działalności podległych mu komórek organizacyjnych i pododdziałów logistycznych, a także za eksploatację sprzętu technicznego jednostki wojskowej oraz stan i utrzymanie zapasów środków zaopatrzenia (załącznik 2).

Kierowanie logistyką jest realizowane w formie dowodzenia i zarządzania. Szef logistyki wojskowej jednostki budżetowej dowodzi pododdziałami logistycznymi oraz zarządza procesem dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług wykonywanych na rzecz pododdziałów.

Kierowanie obejmuje: przewidywanie (programowanie) rozwoju sytuacji logistycznej, stwarzanie warunków do działania organów kierowania logistyką oraz pododdziałami logistycznymi; zapewnienie jednolitości planowania na wszystkich szczeblach kierowania logistyką, systematyczną korektę decyzji logistycznej wyni-

kającą z rozwoju sytuacji oraz umiejętność przeciwdziałania zakłóceniom w funkcjonowaniu systemu logistycznego.

Kierowanie systemem logistycznym wojskowej jednostki budżetowej wyraża się w realizacji funkcji związanych z⁵⁸: przygotowaniem i utrzymaniem organów kierowania oraz pododdziałów logistycznych w gotowości do działania; opracowaniem informacji o stanie posiadanych sił i środków logistycznych; precyzowaniem celu i koncepcji zabezpieczenia logistycznego wojskowej jednostki budżetowej; ustaleniem etapów i wariantów działania organów dowodzenia, pododdziałów logistycznych oraz podejmowaniem decyzji; pozyskiwaniem zasobów ludzkich do organów kierowania i pododdziałów logistycznych, a także środków zaopatrzenia oraz sprzętu technicznego; planowaniem procesu zabezpieczenia logistycznego wojskowej jednostki budżetowej oraz stawianiem zadań wykonawcom; zapewnieniem warunków do właściwego zrozumienia przez wszystkich zainteresowanych celu i zadań zabezpieczenia logistycznego; organizowaniem współdziałania wojskowo-cywilnego; pobudzaniem podwładnych do działania oraz wyzwaniem w nich inicjatywy; organizowaniem procesu kierowania oraz sprawowaniem funkcji kierowniczych wewnątrz systemu logistycznego wojskowej jednostki budżetowej; kontrolą wykonywanych zadań.

Skuteczność kierowania logistyką jednostki wojskowej uwarunkowana jest czynnikami: zewnętrznymi, do których zalicza się: strukturę organizacyjną, strukturę kompetencyjną organów dowodzenia, styl pracy dowódcy, wyposażenie dowództwa i sztabu w sprzęt i środki dowodzenia itp.; oraz wewnętrznymi, do których należą: struktura organizacyjna i kompetencyjna organów logistycznych, stan wyszkolenia logistycznych organów kierowania oraz dowództwa i stanów osobowych organów wykonawczych logistyki, a także styl pracy szefa logistyki i szefów pionów funkcyjnych logistyki.

Kierowanie systemem logistycznym wojsk może się odbywać przez cele, zadania lub czynności (instruowanie). Zastosowany sposób kierowania będzie zależał przede wszystkim od profesjonalizmu organów kierowania, stanu wiedzy i umiejętności wykonawców, a ponadto czasu, jakim organy logistyczne będą dysponować na planowanie i organizowanie zabezpieczenia logistycznego.

W wojskowej jednostce budżetowej najczęściej stosowanymi sposobami są:

– w relacji szef logistyki – organy wykonawcze: kierowanie przez czynności (instruowanie) oraz przez zadania,

– w relacji dowódca jednostki wojskowej – szef logistyki: kierowanie przez cele.

W strukturze procesu kierowania wojskowej jednostki budżetowej wyróżnia się następujące funkcje: planowanie, organizowanie, pobudzanie, inicjowanie oraz kontrolowanie.

⁵⁸ Por. *Zasady funkcjonowania...*, op.cit., s. 37–38.

Planowanie jest podstawą wszystkich innych funkcji kierowania. Służy podejmowaniu decyzji, a na jego proces składają się następujące etapy: ustalanie celów, identyfikacja problemów, poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, ocenianie konsekwencji, dokonanie wyboru, wdrażanie planu i kontrola jego realizacji.

Proces planowania rozpoczyna się wówczas, gdy powstanie problem do rozwiązania. Może on być wywołany przez potrzeby systemu operacyjnego lub otoczenie. Następnym etapem jest tworzenie wariantów rozwiązań problemu. Mają one pomagać w wyborze skutecznego działania, które doprowadzi do osiągnięcia planowanych rezultatów. Po dokonaniu wyboru najlepszego wariantu planu rozpoczyna się proces jego wdrażania.

Planowanie obejmuje trzy zasadnicze obszary:

- szkolenie i działalność bieżącą,
- mobilizację,
- realizację zadania bojowego.

Szkolenie i działalność bieżąca

Na szczeblu budżetowej jednostki wojskowej sporządza się roczne plany zasadniczych przedsięwzięć, które zawierają między innymi przedsięwzięcia pionu logistycznego. Mogą być także tworzone oddzielne plany zamierzeń pionu logistycznego określonego szczebla. Podstawą do planowania działalności budżetowej jednostki wojskowej jest rozkaz do działalności na dany rok, wytyczne szefa logistyki szczebla nadrzędnego, plany zasadniczych przedsięwzięć logistyki wyższego szczebla, wnioski z analizy stanu realizacji zadań w roku minionym oraz propozycje podwładnych dotyczące funkcjonowania i szkolenia. W cyklu rocznym dodatkowo mogą być wykonywane:

- plan eksploatacji UiSW,
- plan działalności profilaktycznej,
- plan szkolenia grupy szefa logistyki.

Na każdy miesiąc opracowuje się:

- plan zasadniczych przedsięwzięć logistyki,
- ramowy plan szkolenia pododdziałów logistycznych.

Na szczeblu kompanii opracowuje się tygodniowy plan szkolenia.

Planowanie mobilizacyjne w zakresie logistycznym

Dowódca wojskowej jednostki budżetowej opracowuje szczegółowe dokumenty dotyczące planowania potrzeb mobilizacyjnych i zabezpieczenia logistycznego dla każdej jednostki mobilizującej i jednostek mobilizowanych, zgodnie z ustalonymi przydziałami gospodarczymi.

Bezpośrednim wykonawcą dokumentów dotyczących planowania potrzeb mobilizacyjnych w zakresie logistycznym oraz planowania wsparcia (zabezpieczenia) logistycznego podległych pododdziałów jest sekcja logistyki (S-4), podległa bezpośrednio szefowi sztabu (załącznik 1 i 2).

Planowanie potrzeb mobilizacyjnych obejmuje ustalenie potrzeb ilościowo-asortymentowych uzbrojenia i sprzętu wojskowego, środków bojowych i materiałowych, usług specjalistycznych oraz infrastruktury logistycznej, a także określenie warunków gromadzenia, przechowywania, rotacji i dystrybucji zapasów wojennych.

Planowanie wsparcia (zabezpieczenia) logistycznego wojsk w okresie mobilizacji ma na celu określenie optymalnego działania podsystemów wykonawczych logistyki (materiałowego, technicznego, medycznego, transportu i ruchu wojsk oraz infrastruktury).

W celu zorganizowania właściwej współpracy pomiędzy komórką planistyczną S-4 sztabu a logistyką w wojskowej jednostce budżetowej wskazane jest wykonanie „Planu opracowywania dokumentów mobilizacyjnych przez logistykę i sekcję S-4” (załącznik 3). Wskazany dokument pozwala uniknąć niepotrzebnych nieporozumień i nieprawidłowości.

Na szczeblu brygady wykonuje się następującą dokumentację obejmującą swoim zakresem logistyczne zabezpieczenie mobilizacji:

I. Jako składowe planu osiągnięcia WSGB:

– koncepcja logistycznego zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwinięcia jednostki,

– plan ewakuacji zapasów materiałowych z magazynów stałych,

– plan przydziałów gospodarczych,

– plan pobierania sprzętu i materiałów przechowywanych poza jednostką,

– zestawienie zaopatrywanych stanów osobowych czasu „P” i „W”.

II. Dodatkowe dokumenty planistyczno-organizacyjne logistyki:

– plan wydawania sprzętu i materiałów w czasie mobilizacji z magazynów,

– książka ewidencji okresowego zwalniania sprzętu i materiałów z zapasów,

– rejestr dowodów obrotów materiałowych,

– plan zakwaterowania żołnierzy po mobilizacyjnym rozwinięciu.

III. Dokumenty planistyczno-organizacyjne osób funkcyjnych kierujących zaopatrzeniem w sprzęt i środki materiałowe w danym dziale.

IV. Dokumentacja dotycząca kierowania medycznym zabezpieczeniem mobilizacji wojsk.

Planowanie zabezpieczenia logistycznego w celu wykonania zadania bojowego

W budżetowej jednostce wojskowej na stanowisku dowodzenia funkcjonuje kierowany przez szefa logistyki zespół zabezpieczenia działań. Przeznaczony jest on do wsparcia logistycznego pododdziałów budżetowej jednostki wojskowej w zakresie zabezpieczenia materiałowego, technicznego, infrastrukturalnego, medycznego, finansowego wojsk podczas przygotowania i prowadzenia działań oraz gospodarowania zasobami ludzkimi, a także do działalności kadrowej.

Do zasadniczych zadań zespołu zabezpieczenia działań należą:

- dowodzenie i kierowanie zabezpieczeniem logistycznym prowadzonych działań;
- rozdział uzupełnienia dla wojsk, a także pozyskiwanie środków bojowych i materiałowych oraz uzbrojenia i sprzętu wojskowego dla zabezpieczenia wojsk;
- organizowanie współdziałania wojskowo-cywilnego w zakresie wsparcia logistycznego;
- analizowanie przebiegu działań bojowych i bieżącej sytuacji operacyjno-logistycznej;
- dokonywanie uzgodnień z władzami cywilnymi w zakresie wykorzystania infrastruktury logistycznej.

Planowanie procesu zabezpieczenia logistycznego pododdziałów rozpoczyna się w okresie przygotowania budżetowej jednostki wojskowej do wykonania zadania bojowego. Przebieg tego planowania w dużym stopniu zależy od przyjętej metody pracy dowództwa i sztabu, tzn. czy stosowana jest metoda kolejnego, czy też równoległego przygotowania działań. Cechą charakterystyczną metody kolejnego przygotowania działań jest to, że po zakończeniu planowania na jednym szczeblu dowodzenia następuje przekazanie zadań podległym szczeblom organizacyjnym. W związku z tym proces zabezpieczenia logistycznego pododdziałów rozpoczyna się z chwilą otrzymania rozkazu operacyjnego. Metodę tę stosuje się, jeżeli budżetowa jednostka wojskowa ma dostateczną ilość czasu na przygotowanie do działań.

Natomiast metoda równoległego przygotowania działań stosowana jest w wypadku napiętych terminów związanych z planowaniem i organizowaniem działań. We współczesnych warunkach prowadzenia działań bojowych staje się ona metodą podstawową.

W przypadku zastosowania w budżetowej jednostce wojskowej metody równoległego przygotowania działań planowanie zabezpieczenia logistycznego pododdziałów rozpoczyna się z chwilą wplynięcia do zespołu dowodzenia wstępnego zarządzenia operacyjnego.

W sytuacji krytycznej (kryzysowej), w razie braku dostatecznej ilości czasu na zastosowanie metody kolejnego lub równoległego przygotowania działań dowódca budżetowej jednostki wojskowej może zastosować tzw. metodę dyrektywną. W tym wypadku sam lub wspólnie z szefem sztabu wypracowuje zamiar, określa główne zadania logistyczne i przekazuje je szefowi logistyki do wykonania.

Organizacja zabezpieczenia logistycznego budżetowej jednostki wojskowej jest uzależniona przede wszystkim od sytuacji bojowej i logistycznej, rodzaju otrzymanego zadania, decyzji dowódcy i jego wytycznych udzielonych szefowi logistyki, zakresu zabezpieczenia logistycznego realizowanego na rzecz budżetowej jednostki wojskowej przez szczebel nadrzędny, możliwości wykonawczych pododdziałów i urządzeń logistycznych oraz potencjału terenowej infrastruktury

logistycznej, a także warunków terenowych i klimatycznych. Ponadto na sposób organizowania procesu dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług na rzecz wojsk wpływa czas, jakim dysponują na to przedsięwzięcie organy, pododdziały i urzędnicy logistyczne.

Właściwie zorganizowane zabezpieczenie logistyczne budżetowej jednostki wojskowej powinno zapewnić: racjonalne wykorzystanie posiadanych i przydzielonych zapasów zaopatrzenia, optymalne użycie sił i środków logistycznych, w tym operatywne manewrowanie nimi podczas wykonywania zadania, skuteczne i skryte dowodzenie pododdziałami logistycznymi oraz zachowanie żywotności systemu logistycznego.

Organizowanie zabezpieczenia logistycznego obejmuje kompleks przedsięwzięć polegających na:

- przygotowaniu, ugrupowaniu, rozmieszczeniu i przemieszczeniu pododdziałów i urzędów logistycznych;
- wyznaczeniu i utrzymaniu dróg dowozu i ewakuacji, w tym ewakuacji technicznej;
- zorganizowaniu obrony i ochrony pododdziałów i urzędów logistycznych.

Przygotowanie pododdziałów i urzędów logistycznych budżetowej jednostki wojskowej do realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego na rzecz pododdziałów jest uzależnione od stopnia ich ukompletowania w chwili otrzymania zadania, możliwości uzupełniania strat i braków w stanie osobowym, sprzęcie, środkach bojowych i materiałowych oraz czasu, jakim będą dysponowały na osiągnięcie gotowości do działania.

Obejmuje ono:

- uzupełnienie braków w stanach osobowych oraz uzbrojeniu i sprzęcie wojskowym;
- zgromadzenie zapasów środków bojowych i materiałowych w pododdziałach oraz w jednostkach logistycznych;
- wykonanie remontów uzbrojenia i sprzętu wojskowego przez kompanię remontową;
- przygotowanie uzbrojenia i sprzętu wojskowego do użycia w istniejących (przewidywanych) warunkach atmosferycznych i terenowych;
- wyewakuowanie rannych i chorych do szpitali stacjonarnych lub polowych;
- zorganizowanie lub wydzielenie z pododdziałów logistycznych sił i środków przewidzianych do działania w pierwszym rzucie logistycznym;
- przeszkolenie żołnierzy pododdziałów i urzędów logistycznych do realizacji oczekujących je zadań.

Zakres przedsięwzięć przygotowawczych realizowanych w pododdziałach logistycznych zależy głównie od rodzaju otrzymanego i dotychczas realizowanego zadania.

W okresie przygotowania budżetowej jednostki wojskowej do działań realizuje się również zadania związane z przygotowaniem organów logistycznych do sprawnego zarządzania procesem zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk. Obejmuje ono zorganizowanie pracy w zespole zabezpieczenia działań, planowanie dostaw zaopatrzenia oraz świadczenia usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych, a także nawiązanie współdziałania wojskowo-cywilnego.

Pobudzanie i inicjowanie procesów logistycznych ma na celu stworzenie sprzyjających warunków do skutecznej realizacji przedsięwzięć logistycznych na rzecz pododdziałów w okresie przygotowania i w toku walki. W budżetowej jednostce wojskowej odbywa się ono przez wydawanie wstępnych zarządzeń operacyjnych pododdziałom logistycznym oraz wstępnych zarządzeń szefa logistyki oddziału szefom logistyki batalionów. Ponadto procesy logistyczne w budżetowej jednostce wojskowej regulowane są w punkcie 4 rozkazu operacyjnego „Zabezpieczenie logistyczne” oraz w załączniku do rozkazu operacyjnego.

Treść wskazanego punktu rozkazu operacyjnego precyzuje główny wysiłek zabezpieczenia logistycznego w działaniach bojowych, rejony rozwinięcia jednostek i urzędzeń logistycznych oraz normy zużycia zaopatrzenia. Punkt ten jest opracowywany przez organy logistyczne zespołu zabezpieczenia działań SD budżetowej jednostki wojskowej.

W procesie pobudzania i inicjowania ma miejsce również działalność związana z organizowaniem współdziałania oraz motywowaniem podwładnych do skutecznego działania.

Celem współdziałania w systemie logistycznym budżetowej jednostki wojskowej jest zgranie pod względem celu, miejsca, czasu i rodzaju zadań (przedsięwzięć) realizowanych przez jednostki i urzędzenia logistyczne, a także przedsięwzięć realizowanych wspólnie z tzw. układem pozamilitarnym w ramach współdziałania wojskowo-cywilnego.

W procesie współdziałania wyróżnia się trzy etapy. Pierwszy z nich dotyczy organizacji danego współdziałania, które odbywa się przed rozpoczęciem realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego na rzecz batalionów, drugi polega na podtrzymywaniu procesu współdziałania tak długo jak wykonywane jest zadanie, a trzeci ma miejsce w sytuacji, gdy zorganizowane wcześniej współdziałanie zostało naruszone i wymaga odtworzenia.

Współdziałanie organizuje, a następnie podtrzymuje i w razie potrzeby odtwarza szef logistyki. Istota motywowania wykonawców przedsięwzięć logistycznych do skutecznej realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego na rzecz pododdziałów polega na integrowaniu ich osobistych dążeń i potrzeb z celami (zadaniami) służbowymi. Innymi słowy, wspiera ono dążenie do jak najlepszej realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w wojskowej jednostce budżetowej przez możliwie najlepsze wykorzystanie wiedzy i zdolności kadry, żołnierzy i pracowników cywilnych organów, jednostek i urzędzeń logistycznych.

Motywacja kształtowana jest przez umiejętne tworzenie struktur organizacyjnych i kompetentnych organów, jednostek i urzędzeń logistycznych, a także pod wpływem panujących w nich stosunków międzyludzkich, charakteru osób funkcyjnych, ich zdolności osobistych, zakresu zaspokajania potrzeb itp.

W procesie motywowania wykonawców przedsięwzięć logistycznych wykorzystuje się bodźce ekonomiczne i pozaekonomiczne. Ich znaczenie oraz skuteczność są różne i zależą od warunków, w których przełożony motywuje podwładnych. W przypadku trudnych warunków materialnych podwładnych większą skuteczność mają bodźce ekonomiczne, takie jak premie, nagrody oraz dodatki finansowe. Natomiast gdy sytuacja materialna (ekonomiczna) podwładnych jest dobra, większą skuteczność w procesie motywowania mają bodźce pozaekonomiczne, takie jak pochwały, odznaczenia, awanse itp.

Kontrola. W jednostkach wojskowych, a zwłaszcza w wojskowych jednostkach budżetowych występują określone procesy, które mają różny charakter: szkoleniowy, usługowy, gospodarczy, obronny, zużycia moralnego, fizycznego, odtworzeniowego itd. Przez pojęcie „proces” rozumie się „przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo zmian, stanowiących stadia, fazy, etapy rozwoju czegoś; przebieg, rozwijanie się, przeobrażanie się czegoś”⁵⁹.

Z kolei proces gospodarczy definiuje się jako „następujące po sobie w określonym czasie i miejscu fakty (zjawiska przeszłe lub przyszłe) w dziedzinie produkcji i jej podziału”⁶⁰.

Z punktu widzenia kontroli wszystkie procesy są ważne. Niemniej jednak szczególna uwaga zostanie poświęcona kontroli procesów gospodarczych, ponieważ dotyczą one zasobów ludzkich i materialnych, ich ilości, jakości, efektywności, lokalizacji, produktów (dóbr i usług), ich struktury rodzajowej, a także naturalnych systemów postępowania o charakterze podstawowym (naturalnym, technicznym, psychologicznym) oraz instytucjonalnym (prawnym, oceniającym produkty i zasoby produkcyjne, finansowym i monetarnym).

Proces może wyrażać wzrost, spadek lub stan niezmienny. Może być ciągły lub skokowy, powtarzalny (w tym cykliczny).

Jak potwierdza teoria i praktyka, procesy obciążone są aktualnie określonymi nieprawidłowościami. Do typowych nieprawidłowości w jednostkach budżetowych, w tym w wojskowych jednostkach budżetowych, można przykładowo zaliczyć:

- zaniechanie działania, które np. doprowadza do niezgodnego z przepisami umorzenia lub ich przedawnienia;

- przekroczenie zakresu kompetencji do dokonywania zmian w budżecie (lub w planie jednostki budżetowej, zakładu budżetowego, gospodarstwa pomocniczego

⁵⁹ Por. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1984, t. 2, s. 926.

⁶⁰ Por. P. Sulmicki, *Mała encyklopedia ekonomiczna*, Warszawa 1974, s. 637.

jednostki budżetowej, zakresu upoważnienia do zaciągania zobowiązań obciążających budżet);

- niezgodne z przeznaczeniem wykorzystanie środków budżetowych;
- naruszenie zasad i form lub trybu postępowania przy udzielaniu zamówień publicznych (zakupy, usługi itd.), określonych w przepisach o zamówieniach publicznych;
- naruszanie dyscypliny finansów publicznych przez kierownika jednostki;
- zaniechanie obowiązków w zakresie nadzoru;
- inne nieprawidłowości, np. podatkowe, akcyzowe, celne.

Wszystkie występujące w procesach nieprawidłowości mają ujemny wpływ na efektywność funkcjonowania i wyniki danej jednostki budżetowej.

Ujemne zjawiska powstają między innymi na skutek popełniania błędów praktycznych, które według T. Kotarbińskiego⁶¹ są następujące:

- qui pro quo,
- autoryzm wdrożeń,
- zapomnienie wdrożenia czegoś,
- spóźnianie się,
- zaniedbanie ingerencji,
- reakcje gorączkowe,
- błędy praktyczne oparte na błędach myślowych.

Źródłem błędów praktycznych są: opieszałość, niedobór sił, brak wprawy, automatyzm ruchów złożonych, wadliwe rozeznanie sytuacji, błędy teoretyczne wynikające z niedostatku wiedzy lub fałszywego przekonania, bierność, zarozumiałstwo, gubienie przedmiotów⁶².

W celu zapobiegania wszelkiego rodzaju nieprawidłowościom oraz skutecznego ich usuwania, w tym błędów praktycznych, stosowane są różne metody (sposoby postępowania) oraz rozwiązania systemowe. Skuteczną walkę z wszelkiego rodzaju nieprawidłowościami zapewnia nadzór i kontrola.

Nadzór jest pojęciem szerszym od kontroli. Oprócz sprawdzania (kontrolowania) podmiotu zawiera także elementy zarządzania, nadrzędności (zwierzchnictwa i podporządkowania), których to atrybutów są pozbawione organy kontroli czy inspekcji. Oznacza to również, że organ sprawujący nadzór, np. dowódca wojskowej jednostki budżetowej, może niezależnie od sprawdzania (kontroli) działalności nadzorowanej jednostki wydawać wiążące polecenia, zarządzenia itp., zarówno w czasie wykonywania kontroli i po jej przeprowadzeniu, jak i niezależnie od kontroli. Kolejna różnica między kontrolą a nadzorem polega na tym, że sprawujący nadzór ponosi odpowiedzialność za merytoryczną działalność podmiotu nadzoro-

⁶¹ Por. T. Kotarbiński, *Sprawność i błąd*, PZWSz, Warszawa 1966, s. 122–143.

⁶² Por. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa 2001; K. Piłejko, *Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu*, PWN, Warszawa 1976.

wanego, podczas gdy organy kontroli ponoszą odpowiedzialność za poprawne przeprowadzenie kontroli i zaproponowanie trafnych wniosków pokontrolnych⁶³.

W literaturze przedmiotu kontrola jest definiowana w różny sposób. Można ją definiować na przykład jako funkcję zarządzania, co jest słuszne, ponieważ w teorii zarządzania wylicza się cztery funkcje (planowanie, organizacja, motywowanie i kontrola).

To, że kontrolę wskazuje się jako ostatnią funkcję zarządzania, nie oznacza, że ma ona miejsce dopiero po zakończeniu danego przedsięwzięcia czy realizacji procesu. Przeciwnie. Aby kontrola była skuteczna, musi być realizowana we wszystkich fazach realizacji danego zadania (przedsięwzięcia), to znaczy przed powstaniem wydatku, kosztu, nakładu (kontrola ex ante), w trakcie realizacji (kontrola bieżąca) oraz po realizacji (ex post). Tego rodzaju kontrole powinny być prowadzone przez wszystkie podsystemy kontroli wewnętrznej i zewnętrznej wojskowej jednostki budżetowej.

Kontrola jako funkcja zarządzania odnosi się nie tylko do procesów gospodarczych i innych procesów, lecz także pozostałych funkcji zarządzania, to jest organizacji, planowania i motywowania, oraz innych instrumentów, jak np. informacje (schemat 12).

Podkreślić należy, że kontrola planowania, organizacji, motywowania i informacji ma podstawowe znaczenie dla efektywnej realizacji procesów występujących w wojskowych jednostkach budżetowych, ponieważ w okresie restrukturyzacji sił zbrojnych muszą być zapewnione dobra organizacja, planowanie i sprawnie funkcjonujące systemy informatyczne.

Kontrola jest również definiowana jako:

- ustalenie stanu obowiązującego (wyznaczeń),
- ustalenie stanu rzeczywistego (wykonań),
- porównanie wykonań z wyznaczeniami w celu ustalenia ich zgodności lub niezgodności, wyjaśnienia przyczyn stwierdzonej zgodności lub niezgodności między wykonaniami a wyznaczeniami⁶⁴.

Powyższa definicja określa podstawową metodę kontroli, ponieważ ujmuje wszystkie czynności, które muszą być wykonane podczas kontroli.

Skuteczność kontroli jest także uzależniona od przedsięwzięć związanych z posiadanym systemem informacji w czasie kontroli. Aby kontrola była skuteczna (efektywna), trzeba stosować odpowiednie metody, rodzaje i technikę kontroli, odpowiedni cykl kontrolny. Kontrola powinna być rozpatrywana w ujęciu systemowym; musi zatem funkcjonować dobry system informacji z kontroli i optymal-

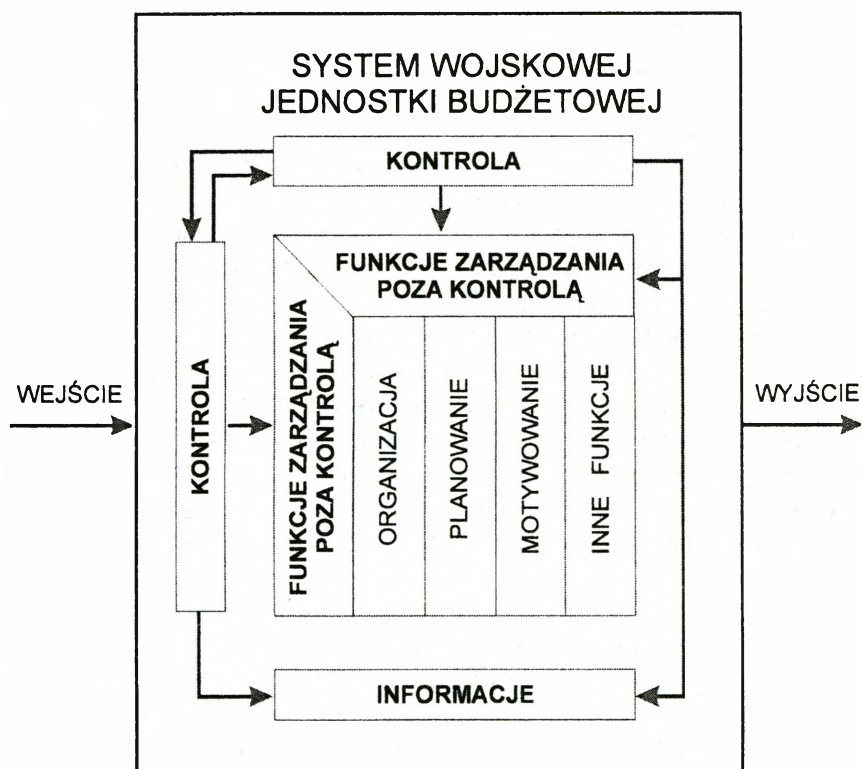
⁶³ Por. M. Wasylko, *Kontrola finansowa jako system optymalizacji procesów gospodarczych*, WSFBiU, Łódź 2001.

⁶⁴ Por. L. Kurowski, E. Ruśkowski, H. Sochacka-Krysiak, *Kontrola finansowa w sektorze publicznym*, Warszawa 2000, s. 14.

nego ich wykorzystania przez praktykę. Dla realizacji wyżej wymienionych celów potrzebna jest teoria kontroli.

Dlatego kontrolę należy zdefiniować jako dyscyplinę wiedzy, która tworzy rozwiązania systemowe konieczne do efektywnego prowadzenia działalności sprawdzająco-badawczej. Celem tak rozumianej kontroli jest ocena merytoryczna (koszt – efekt) i formalna kontrolowanych podmiotów, według obowiązujących kryteriów w określonym czasie i zakresie przedmiotowo-podmiotowym, oraz zaproponowanie poprawnych rozwiązań pokontrolnych i kontrola ich wykonania, co powinno zapewnić optymalizację wyników podmiotów kontrolowanych.

Schemat 12
Kontrola procesów występujących w wojskowej jednostce budżetowej oraz funkcji zarządzania



W wojskowej jednostce budżetowej może być prowadzona kontrola:

- wewnętrzną,
- zewnętrzną.

System kontroli wewnętrznej powinien obejmować następujące podstawowe podsystemy:

- działalność rozliczeniowo-zadaniową,
- samokontrolę.

Działalność rozliczeniowo-zadaniowa, zwana dalej rozliczaniem, jest ważnym elementem procesu dowodzenia (kierowania), aktywizującym i stymulującym podwładnych do właściwej realizacji zadań.

Rozliczanie, w zależności od podległości służbowej, ma charakter strukturalny (służbowy) lub funkcjonalny (specjalistyczny). Rozliczanie strukturalne prowadzi przełożeni wobec podwładnych, natomiast funkcjonalne prowadzi szefowie w stosunku do osób funkcyjnych, które zostały im podporządkowane w zakresie określonych dziedzin działalności służbowej⁶⁵.

Rozliczanie działalności bieżącej w budżetowej jednostce wojskowej prowadzi się w cyklu rocznym (dwa razy w roku), miesięcznym i tygodniowym. Tygodniowe rozliczenie obejmuje dane o:

- wykonaniu zasadniczych planowych przedsięwzięć,
- wykonaniu dodatkowych zadań,
- trudnościach w wykonaniu lub niewykonaniu planowych zadań,
- zadaniach na zbliżający się tydzień.

Wykaz przykładowych przedsięwzięć rozliczeniowo-zadaniowych realizowanych w budżetowej jednostce wojskowej przedstawiono w załączniku 4 (na przykładzie brygady wsparcia dowodzenia).

Samokontrolę powinni prowadzić wszyscy żołnierze i pracownicy wojskowej jednostki budżetowej w zakresie funkcji realizowanych na zajmowanym stanowisku służbowym za pomocą tych narzędzi (instrumentów), które mają do swojej dyspozycji. Samokontrola to nie tylko kontrola własnego postępowania (działania) na zajmowanym stanowisku pracy, powierzonego majątku, dokumentacji i ewidencji wykonywania obowiązków służbowych oraz ogólnego porządku i dyscypliny, ale także pozytywne oddziaływanie na otoczenie, którego działalność jest sprzężona z samokontrolą.

Samokontrola to najskuteczniejszy podsystem systemu kontroli wewnętrznej. System kontroli wewnętrznej powinien być tak skonstruowany, aby zapewniał:

- zapobieganie powstawaniu wszelkiego rodzaju nieprawidłowości,
- ujawnienie wszelkich nieprawidłowości, jeżeli powstają mimo prowadzonej profilaktyki oraz skuteczne ich zwalczanie zgodnie z przepisami prawa,
- ocenę merytoryczną kontrolowanych podmiotów w relacji koszt – efekt,
- ocenę funkcjonujących w podmiotach kontrolowanych systemów, zaproponowanie zakresu ich doskonalenia albo wycofania ich i wdrożenia nowych rozwiązań.

⁶⁵ Por. *Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP*, MON, Sztab Generalny WP, Warszawa 2001, s. 24.

zań systemowych, względnie pozostawienia istniejących, o ile zapewniają optymalną działalność.

Z przykrością trzeba stwierdzić, że obecny system kontroli wewnętrznej nie jest jeszcze tak idealny i skuteczny. Dlatego oprócz systemu kontroli wewnętrznej wojskowe jednostki budżetowe są kontrolowane przez system kontroli zewnętrznej, który obejmuje kontrolę sprawowaną przez:

- władzę ustawodawczą, np. Sejm – NIK,
- władzę wykonawczą: prezydent – zwierzchnik sił zbrojnych RP, prezes Rady Ministrów – rząd,
- położonych wyższych szczebli, poczynając od dowództwa dywizji, a kończąc na kierownictwie resortu obrony narodowej,
- Departament Kontroli MON.

7.3. Zarządzanie łańcuchem logistycznym wojskowej jednostki budżetowej

Istotą łańcucha logistycznego jest połączenie wszystkich funkcji, jakie spełniają podsystemy systemu logistycznego wojskowej jednostki budżetowej, w sieć powiązań funkcjonalnych i organizacyjnych. Właściwe kształtowanie i wykorzystywanie łańcucha logistycznego tworzy podstawy do optymalnych rozwiązań uwzględniających ilość, rodzaj, jakość, czas, cenę towarów i świadczonych usług, a także atrakcyjność i szybkość przy informatycznym powiązaniu wszystkich uczestników łańcucha na całej jego długości.

Warunkiem koniecznym funkcjonowania łańcucha dostaw i usług jest określenie problemu, który ma być rozwiązany. Łańcuchy mogą być różne, np.: zagospodarowania odpadów systemu utrzymania i szkolenia wojsk jednostki wojskowej, instrumenty sfery regulacji oraz strumienie zasilania rzeczowego i finansowego. Powstałe łańcuchy występują w logistyce wojskowej jednostki budżetowej. Nazywa się je łańcuchami logistycznymi.

Łańcuch magazynowo-transportowy stanowi technologiczne połączenie składów drogami przewozu ładunków wojskowych oraz organizacyjne skoordynowanie operacji ładunkowych, procesu zamówień, polityki zapasów wszystkich ogniw łańcucha logistycznego. Łańcuchy usług stanowią technologiczne połączenie logistycznych obiektów usługowych drogami ewakuacji (medycznej, technicznej, materiałowej) oraz organizacyjne skoordynowanie operacji obsługi medycznej oraz odtwarzania zdolności technicznej i ewakuacji wszystkich ogniw tych łańcuchów logistycznych. W łańcuchach logistycznych oraz usługach uwzględnia się punkty koncentracji i dekoncentracji.

W sferze zasilania wojskowej jednostki budżetowej gromadzi się środki zaopatrzenia jednego lub wielu rodzajów przepływających z różnych źródeł w ma-

tych ilościach oraz dokonuje się ich kompletowania w punktach koncentracji. Natomiast w punktach dekoncentracji zgromadzone środki zaopatrzenia są rozdzielane i w małych ilościach (partiach) kierowane do pododdziałów jednostki wojskowej. Przesyłanie środków zaopatrzenia może być jednorodne lub o określonym asortymencie.

W łańcuchu usług, w punktach koncentracji następuje gromadzenie oraz rozdział poszczególnych rodzajów surowców wtórnych będących efektem funkcjonowania systemu utrzymania i szkolenia wojsk jednostki budżetowej. Przykładowo, zgromadzony uszkodzony sprzęt techniczny budżetowej jednostki wojskowej zostaje rozdzielony na sprzęt, który będzie remontowany w podsystemie technicznym jednostki wojskowej lub poza nim, w jego otoczeniu. Podobny przebieg będzie miało leczenie rannych i chorych żołnierzy budżetowej jednostki wojskowej, różne będą jedynie punkty transformacji i procesy logistyczne w nich realizowane. Punktami transformacji są obiekty logistyczne, np. ambulatorium, warsztaty remontowe zlokalizowane w podsystemach medycznym i technicznym systemu logistycznego jednostki wojskowej oraz szpitale, zakłady (warsztaty remontowe) będące w jego otoczeniu, zlokalizowane na rynku lub w terytorialnych systemach: technicznym i medycznym.

W łańcuchu logistycznym odbywa się transformacja ilościowa, jakościowa i czasowo-przestrzenna.

Celem zarządzania łańcuchem usług medycznych jest utrzymanie dobrego stanu zdrowia żołnierzy, objęcie opieką rannych i chorych oraz ich leczenie, a także zapobieganie powstawaniu i rozpowszechnianiu się chorób, zwłaszcza zakaźnych.

Z kolei celem zarządzania łańcuchem usług technicznych jest utrzymanie uzbrojenia, sprzętu wojskowego i technicznych środków bojowych w gotowości do użycia oraz odtwarzanie ich w razie uszkodzenia.

Przedmiotem zarządzania są wszyscy uczestnicy łańcucha logistycznego. Pododdziały logistyczne (kompania: zaopatrzenia, remontowa i medyczna) wojskowej jednostki budżetowej są ogniwami łańcucha logistycznego. Mogą być one zarządzane (dowodzone) w sposób zdecentralizowany lub scentralizowany. Mogą być także połączone w zbiorczy pododdział – batalion logistyczny.

Celem zarządzania jest skoordynowanie wszystkich funkcji, jakie spełniają elementy systemu logistycznego wojskowej jednostki budżetowej. W sferze zarządzania wyróżnia się funkcje (działania) o charakterze: operacyjnym (w celu koordynacji procesów logistycznych), finansowym (w celu minimalizacji kosztów procesów logistycznych) oraz informacyjnym (w celu stworzenia podstaw do podejmowania decyzji). Funkcja informacyjna zarządzania łańcuchem dostaw i usług warunkuje podejmowanie decyzji dotyczących zarówno ilości przemieszczanych w łańcuchu logistycznym środków zaopatrzenia, jak i określenia czasu tego przemieszczania, sposobu przemieszczania, warunków magazynowania oraz obsługi medycznej.

8. INFORMATYZACJA ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO W WOJSKOWEJ JEDNOSTCE BUDŻETOWEJ

8.1. Logistyczny system informacyjny wojskowej jednostki budżetowej

Logistyczny system informacyjny jest to zbiór wzajemnie z sobą powiązanych elementów: ludzi, sprzętu i procedur, zapewniający organom zarządzania logistyką jednostki wojskowej odpowiednie informacje niezbędne do realizacji i kontrolowania działalności logistycznej⁶⁶.

Miejsce i struktura logistycznego systemu informacyjnego w systemie logistycznym wojskowej jednostki budżetowej (schemat 13) wskazuje z jednej strony, że jest on istotną częścią składową systemu logistycznego jednostki budżetowej oraz pozostaje w ścisłym powiązaniu z nadsystemem, z drugiej strony zaś, że obejmuje on podsystemy: zbierania i gromadzenia informacji oraz przetwarzania informacji i wspomaganie decyzji.

Podstawowym zadaniem podsystemu zbierania i gromadzenia informacji jest monitorowanie otoczenia oraz wojskowej jednostki budżetowej w celu zbierania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji logistycznych, które po uprzedniej analizie gromadzi się w odpowiedniej formie w banku danych.

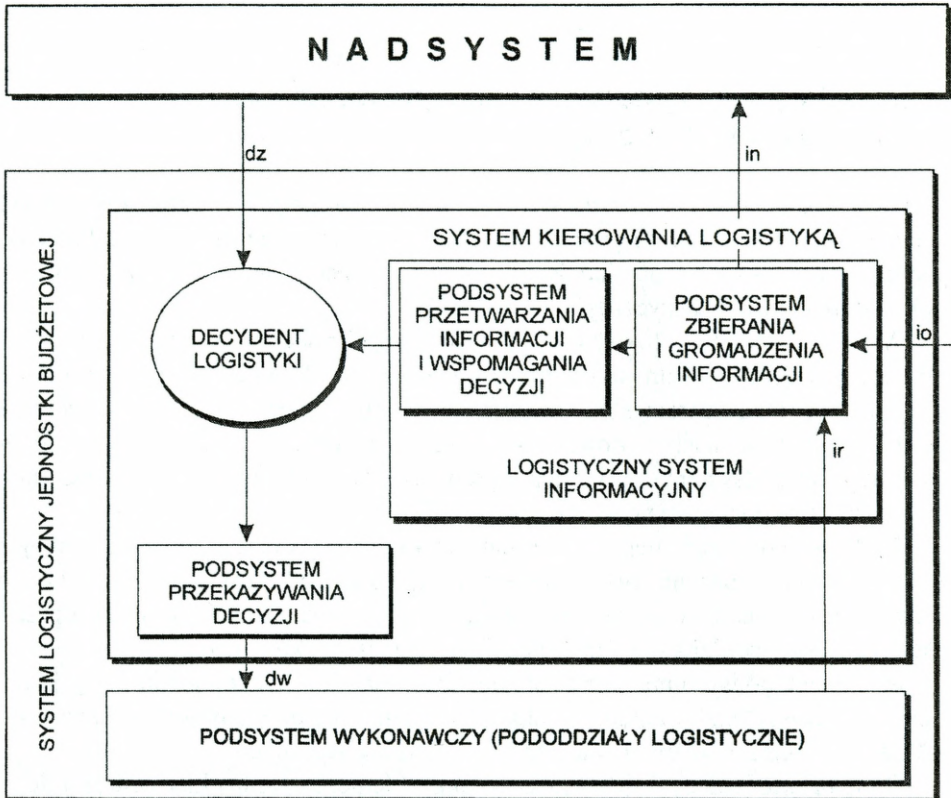
Zadaniem podsystemu przetwarzania informacji i wspomaganie decyzji jest ocena informacji pod względem aktualności, jakości i przydatności, a także przygotowanie i badanie różnych wariantów decyzji logistycznych.

Podejmowanie decyzji jest kluczowym problemem w pracy kierowniczej decydenta logistyki wojskowej jednostki budżetowej. Istota podejmowania racjonalnej decyzji polega na wyborze spośród możliwych rozwiązań takiego wariantu działania systemu logistycznego wojskowej jednostki budżetowej, aby wykonał on zadanie w sposób optymalny w danych warunkach.

W złożonym systemie działania, jakim jest system logistyczny wojskowej jednostki budżetowej, zachodzi konieczność wspomaganie pracy decydentów przez dostarczanie im na czas odpowiednio przetworzonych informacji. Do tego celu służy logistyczny system informacyjny. Jest on przeznaczony do wsparcia pracy szefa logistyki wojskowej jednostki budżetowej w procesie podejmowania decyzji (schemat 14).

⁶⁶ Por. E. Gołębska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 174.

Miejsce i struktura systemu informacyjnego w systemie logistycznym wojskowej jednostki budżetowej

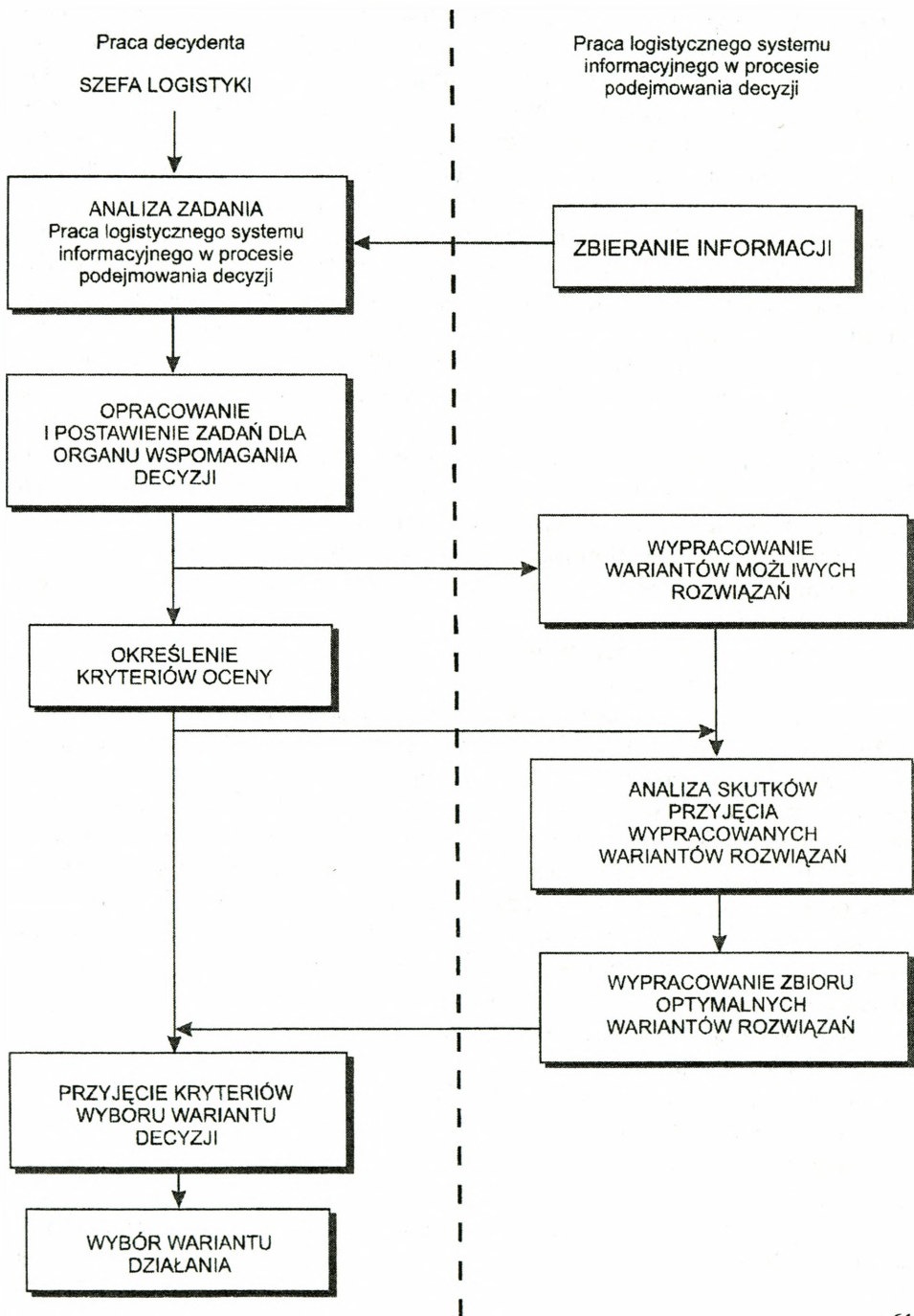


LEGENDA:

- ir -informacje o systemie wykonawczym
- io -informacje o otoczeniu
- in -informacje dla nadsystemu
- dz -zadania dla systemu
- dw -decyzje dla podsystemu wykonawczego

**Schemat pracy logistycznego systemu informacyjnego
wojskowej jednostki budżetowej w procesie podejmowania decyzji
na tle pracy decydenta logistyki (szefa logistyki)**

Schemat 14



8.2. Ewolucja wprowadzania techniki komputerowej do systemu zarządzania logistyką wojskowej jednostki budżetowej

Zarządzanie logistyczne w wojskowej jednostce budżetowej wiąże się z pozyskiwaniem, gromadzeniem i przetwarzaniem olbrzymiej ilości informacji. Zaspokajanie potrzeb informacyjnych funkcji zarządzania wymaga stworzenia systemu informacyjnego zapewniającego ciągły dostęp do aktualnych, dokładnych i prawdziwych informacji. Systemy informatyczne wojskowej jednostki budżetowej przeszły określoną ewolucję i współcześnie oparte są na technologiach informatycznych. Proces wdrażania technologii informatycznych można podzielić na trzy etapy.

Etap I. Na początku lat 90. na stanowiskach pracy w sekcjach logistycznych pojawiły się komputery. Były one używane jako maszyny do pisania (edytor tekstów, arkusz kalkulacyjny), większość dokumentów pochodziła z drukarki. Zaczęto wdrażać pierwsze logistyczne programy użytkowe, które spowodowały, że komputer był nie tylko maszyną do pisania, ale źródłem łatwej, szybkiej analizy olbrzymich ilości informacji. Praktyczne zastosowanie znalazły liczne aplikacje użytkowe (tabela 1).

Etap II. Dalszym krokiem rozwoju wymiany informacji są powstające w latach 90. lokalne sieci komputerowe – LAN (przykładową strukturę pokazano na schemacie 15). Umożliwiają one takie czynności, jak:

- przesyłanie różnych informacji za pomocą poczty elektronicznej,
- wspólne korzystanie z wielu różnych urządzeń zewnętrznych, np. drukarek, ploterów, skanerów,
- wymianę danych między stacjami roboczymi,
- szybki dostęp do wspólnych baz danych,
- zabezpieczenie wspólnych danych przez administratora sieci.

Etap III. Na przełomie XX i XXI wieku w wojskowych jednostkach budżetowych zaczyna funkcjonować sieć rozległa, obejmująca swym zasięgiem grupy połączonych komputerów, tworzących logiczną całość w ramach pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych i wyższych sztabów. Dane między komputerami mogą być przesyłane za pomocą sieci telekomunikacyjnej, drogą radiową lub satelitarną.

W okresie tym następuje wprowadzanie standardów, które głównie dotyczą:

- kodów pozycji zaopatrzenia⁶⁷ (pozycja zaopatrzenia to sklasyfikowany i skodyfikowany wyrób, który stosowana instrukcja określa jako niezbędny do zakupu w celu zaspokojenia potrzeb logistycznych),
- elektronicznej wymiany danych (EDI),
- etykiet logistycznych,
- automatycznego zbierania danych (ADC),
- handlu elektronicznego,
- podpisu elektronicznego itp.

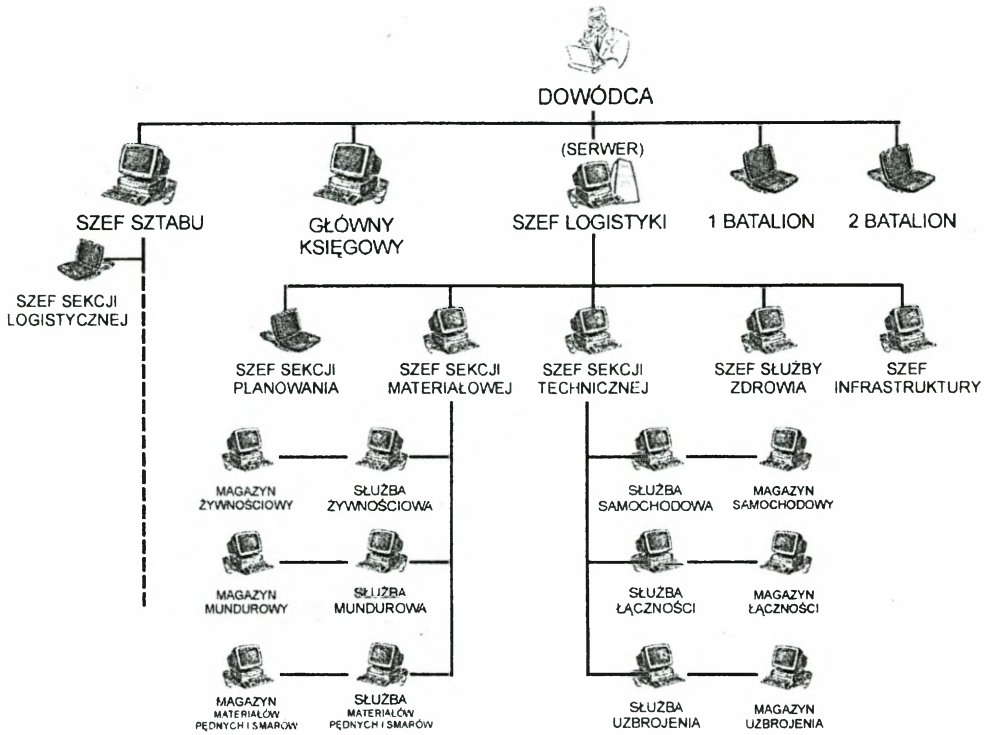
⁶⁷ Por. *Wprowadzenie do systemu kodyfikacyjnego NATO, MON, Wojskowe Centrum Normalizacji Jakości i Modyfikacji*, Warszawa 2002, s. 10.

Tabela 1

**Programy użytkowe wykorzystywane w zarządzaniu logistycznym
w wojskowej jednostce budżetowej**

Program	Wykorzystanie	Funkcje programu
MAG-MAT	Sztab	Ewidencja ilościowo-wartościowa: nagród rzeczowych, materiałów piśmiennych i biurowych, sprzętu samochodowego i sprzętu łączności
	Pion głównego księgowego (komórka materiałowa)	Zaprzyciodowanie zakupionych materiałów i rozchodowanie do użytkowników, zatwierdzenie wydania z magazynów
	Sekcja materiałowa (służby: żywnościowa, mundurowa, materiałów pędnych i smarów, zaopatrzenia w środki bojowe)	
	Sekcja techniczna (służby: samochodowa, łączności, uzbrojenia, inż.-sap. i opchem)	
	Służba zdrowia	
Wojskowa Administracja Koszar		
EW-PB	Sztab	Ewidencja ilościowo-wartościowa: nagród rzeczowych, materiałów piśmiennych, sprzętu samochodowego i sprzętu łączności
	Pion głównego księgowego (komórka materiałowa)	Ewidencja użytkowników wydanego sprzętu II kat. lub wyższej z MAG-MAT
	Sekcja materiałowa (służby: żywnościowa, mundurowa, materiałów pędnych i smarów, zaopatrzenie w środki bojowe)	
	Sekcja techniczna (służby: samochodowa, łączności, uzbrojenia, inż.-sap. i opchem)	
	Służba zdrowia (magazyn leków z apteką)	
Wojskowa Administracja Koszar		
KONSUM	Pion głównego księgowego (komórka materiałowa)	Prowadzenie ewidencji w magazynie, stanów żywniowych, prowadzenie ewidencji wg terminów gwarancyjnych, drukowanie jadłospisów
	Sekcja materiałowa (służba żywnościowa, magazyn żywnościowy)	
KON-TÓW-KA	Wojskowa Administracja Koszar	Rozliczenia finansowe, nadzorowanie wydatków w służbie infrastruktury
	Pion głównego księgowego	Porównywanie ewidencji finansowej
SIGMA	Wojskowa Administracja Koszar	Prowadzenie gospodarki materiałowej, sprawdzanie faktycznego stanu materiałów przed wypisaniem dokumentów z MAG-MAT
	Pion głównego księgowego	Porównywanie ewidencji i stanów materiałowych
	Sekcja techniczna	

Przykładowa sieć LAN wykorzystywana w wojskowej jednostce budżetowej



Dobrym przykładem wykorzystania systemów informatycznych i kodyfikujących jest wprowadzanie pierwszego z wymienionych standardów.

Z chwilą przystąpienia Polski do NATO rozpoczęło się wdrażanie Natowskiego Systemu Kodyfikacyjnego (NCS), który przeznaczony jest do identyfikacji, klasyfikacji i zarządzania pozycjami zaopatrzenia. System ten pozwala na:

- standaryzację według grup i klas, co pozwala na użycie tych samych części w różnych systemach uzbrojenia,
- pełną informację o dostępnych krajowych i natowskich zasobach,
- szybkie zidentyfikowanie pozycji zaopatrzenia i dostarczenie bez opóźnienia w określone miejsce,
- wykorzystanie techniki komputerowej, która pozwala na gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie danych,
- wprowadzenie standardowego języka między wszystkimi użytkownikami,
- redukcję zapasów, powierzchni magazynowych,
- efektywne gospodarowanie zasobami materiałowymi.

Każdy wyrób po zidentyfikowaniu i sklasyfikowaniu otrzymuje określony numer, który składa się z 13 cyfr podzielonych na 3 części:

- cztery pierwsze cyfry tworzą kod natowskiej klasyfikacji zaopatrzenia i przypisują wyrób do grupy i klasy wyrobów podobnych;

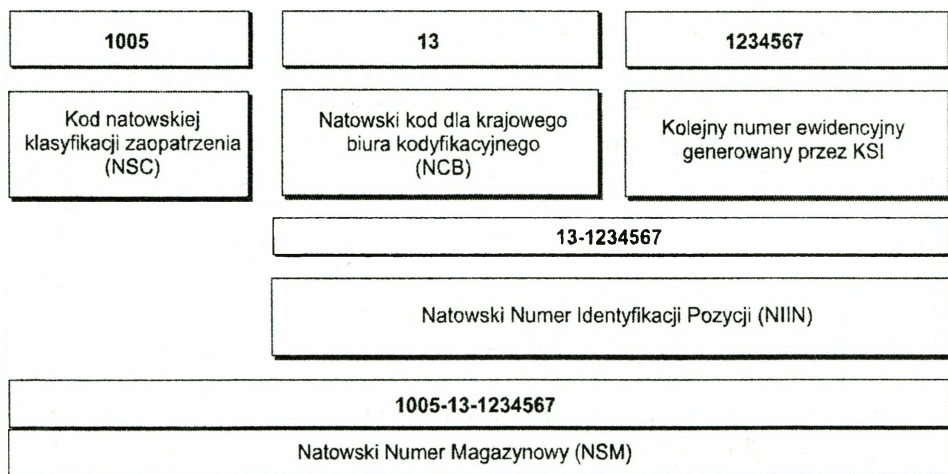
- dwie kolejne cyfry określają kod biura kodyfikacyjnego NCB, które przydzieliło dany natowski numer magazynowy (NSN). Należy pamiętać, że niektóre z biur kodyfikacyjnych mają więcej niż jeden kod;

- końcowe siedem cyfr NSN to kolejny numer generowany automatycznie przez Kodyfikacyjny System Informatyczny (KSI) wyłącznie dla jednej pozycji zaopatrzenia (IoS). Aby umożliwić użytkownikowi dogodne zapoznawanie się z informacjami zawartymi w strukturze NSN, stosuje się kreski w istotnych miejscach NSN (np. 1005-13-1234567). W systemach informatycznych NSN prezentowany jest w swojej rzeczywistej postaci jako łańcuch 13 cyfr (np. 1005131234567).

Rozległa sieć komputerowa i aktualna baza danych oparta na NCS umożliwiają szybką realizację zabezpieczenia logistycznego wojskowej jednostki budżetowej, która będzie wykonywała zadanie na terenie innych państw. Pomocne w tym względzie będzie odwołanie się do natowskiego numeru magazynowania (schemat 16).

Schemat 16

Struktura natowskiego numeru magazynowego (NSN)



Źródło: *Wprowadzenie do systemu...*, op.cit., s. 57.

ZAKOŃCZENIE

Podjęte i przeprowadzone w pracy rozważania upoważniają do sformułowania następujących wniosków.

1. Problem logistycznego zarządzania podmiotami, mający bogatą tradycję i liczne uogólnienia teoretyczne, wobec podjętego na początku lat 90. XX wieku procesu transformacji ustrojowej, politycznej, militarnej i gospodarczej, znalazł swoje odzwierciedlenie w koncepcjach konstrukcji, budowy i funkcjonowania systemu logistyki wojskowej. Natomiast założenie o potrzebie pełnej integracji sił i środków oraz organów kierowania legło u podstaw koncepcji budowy systemu logistycznego sił zbrojnych RP.

2. Praktyczne doświadczenia oraz teoretyczne propozycje rozwiązań systemu logistycznego w Wojsku Polskim w latach 90. XX wieku przyczyniły się do ukształtowania nowych struktur logistycznych na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Po przystąpieniu Polski do NATO w ramach procesu integracji sił zbrojnych RP ze strukturami wojskowymi Sojuszu przystąpiono do reformowania struktur dowodzenia, w tym systemu kierowania logistyką. Zmiany te uwzględniały zarówno wymagania czasu pokoju, jak i wojny pod kątem zaspokojenia potrzeb wojska, obejmujących zaopatrzenie oraz usługi specjalistyczne i gospodarczo-bytowe w określonych ilościach, jakości, asortymencie, miejscu i czasie.

3. Konstrukcja modelu systemu logistycznego sił zbrojnych powinna bazować na regule 4W, tzn. strumienie zasileń powinny docierać do wojsk we właściwym czasie, we właściwych ilościach, we właściwym miejscu i właściwej jakości. Oznacza to, że wiodącymi jego problemami będą pytania: jak skoordynować kształtowanie przepływu strumieni logistycznych? oraz jak w maksymalnym stopniu zmniejszyć opór ich przepływu? Odpowiedź na nie przyczyniła się do wyodrębnienia w modelu systemu logistyki dwóch podsystemów: kierowania logistyką oraz wykonawczego – zasilania materiałowego i usług, połączonego z podsystemem ewakuacji, odtwarzania zdolności technicznej i obsługi medycznej.

4. Funkcjonowanie systemu logistycznego, będąc podporządkowane – tak w czasie pokoju, jak i wojny – utrzymaniu odpowiedniego poziomu zdolności bojowej, wymaga zapewnienia właściwej skuteczności dostaw zaopatrzenia oraz świadczenia usług niezbędnych wojskom do szkolenia i walki. Spełnienie tych oczekiwań zależy od licznego zbioru uwarunkowań, wśród których do najważniejszych należą: ekonomiczno-finansowe, prawne i organizacyjne, a przede wszystkim członkostwo w NATO.

5. Wojskowa jednostka budżetowa funkcjonująca w otoczeniu gospodarki rynkowej, będąc powiązana ściśle z rynkiem, ujawnia dwojaki charakter: informacyjny oraz realny (materialny). Jej powiązania z gospodarką rynkową są wielorakie

i wielopłaszczyznowe, a ich struktura uzależniona od wielu czynników, z których najważniejszy jest budżet obronny. Działalność logistyczna tego podmiotu ukierunkowana jest na opiniowanie i realizowanie dostaw zaopatrzenia oraz świadczenie usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych, wykonywanych przez oddziały (pododdziały) i urzędnicy logistyczne. Działają one w ramach struktur funkcjonalnych, tworząc logistyczne podsystemy: kierowania, materiałowy, techniczny, infrastrukturalny i medyczny. Każdy z nich pełni określone funkcje zarządzania logistycznego.

6. Kierowanie systemem logistycznym wojsk odbywa się poprzez: cele, zadania i czynności. Zastosowany sposób kierowania zależy od profesjonalizmu organów kierowania, stanu wiedzy i umiejętności wykonawców, a także czasu, jakim organy logistyczne będą dysponować na planowanie i organizowanie zabezpieczenia logistycznego. W relacji szef logistyki – organy wykonawcze zazwyczaj stosuje się kierowanie przez czynności oraz przez zadania; w relacji dowódca jednostki wojskowej – szef logistyki będzie to najczęściej kierowanie przez cele.

7. Logistyczny system informacyjny wojskowej jednostki budżetowej, będąc zbiorem wzajemnie powiązanych elementów logistycznych (ludzi, sprzętu i procedur zapewniających organom zarządzania logistyką jednostki wojskowej odpowiednie informacje niezbędne do realizacji i kontrolowania działalności logistycznej), zajmuje określone miejsce w strukturze systemu logistycznego wojskowej jednostki budżetowej. Obejmuje on podsystemy: zbierania i gromadzenia informacji oraz przetwarzania informacji i wspomagania decyzji. Jego celem jest wsparcie pracy decydenta w procesie podejmowania przez niego decyzji. Funkcjonowanie systemu logistycznego wojskowej jednostki budżetowej oparte jest współcześnie na tendencjach informatycznych wykorzystujących w szerokim zakresie systemy informatyczne i kodyfikujące.

ZAŁĄCZNIKI

1. Zakres działania pionu i komórek logistyki – wariant (na przykładzie brygady wsparcia dowodzenia)	71
2. Zakresy obowiązków wybranych osób funkcyjnych logistyki (na przykładzie brygady wsparcia dowodzenia)	81
3. Plan opracowywania dokumentów mobilizacyjnych przez logistykę i sekcję S-4 (na przykładzie brygady wsparcia dowodzenia)	97
4. Wykaz ważniejszych cyklicznych dokumentowanych przedsięwzięć rozliczeniowo-zadaniowych realizowanych przez osoby funkcyjne w brygadzie	99

ZAKRES DZIAŁANIA PIONU I KOMÓREK LOGISTYKI – WARIANT (na przykładzie brygady wsparcia dowodzenia)

Pion logistyki

Głównym zadaniem logistyki jest realizacja zabezpieczenia logistycznego jednostki w poszczególnych stanach gotowości bojowej, w tym realizacja logistycznego zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwinięcia jednostki.

Do zadań logistyki w celu właściwej realizacji zabezpieczenia logistycznego należą:

1. Dokonanie naliczeń należności oraz zgromadzenie uzbrojenia, sprzętu wojskowego, technicznych środków bojowych i materiałowych zgodnie z należnościami.
2. Opracowanie i bieżące uaktualnianie dokumentacji logistycznego zabezpieczenia mobilizacji.
3. Doskonalenie koncepcji logistycznego zabezpieczenia mobilizacji oraz przygotowanie stanów osobowych logistyki do prowadzenia mobilizacji w warunkach zakłóceń.
4. Przekazywanie do WKU uaktualnionych zapotrzebowań na uzupełnienie środkami transportowymi i maszynami z gospodarki narodowej (GN).
5. Przygotowanie magazynów branżowych i elementów bazy mobilizacyjnej (EBM), tj. punktu przyjęcia i wyposażenia (PPW) oraz punktu rozdziału transportu (PRT), do pracy lub ewakuacji.
6. Przyjęcie i dostosowanie dla potrzeb wojska środków transportowych i pojazdów specjalnych z gospodarki narodowej (GN).
7. Wyposażenie żołnierzy rezerwy przybyłych w ramach mobilizacyjnego rzutu awangardowego (MRA) i uzupełnienia zasadniczego (UZ).
8. Wydanie z magazynów oddziałowych zapasów pododdziałom i jednostkom mobilizowanym.
9. Wydanie kadrcze i żołnierzom służby zasadniczej indywidualnych należności uzupełniających.
10. Przejęcie obiektów, urządzeń stałych i mienia wojskowego, po opuszczeniu przez jednostkę miejsca stałej dyslokacji (MSD), i przekazanie do Komendy Garnizonu.
11. Sprawowanie nadzoru nad utrzymaniem w pełnej sprawności technicznej sprzętu wojskowego oraz utrzymanie w przydatności użytkowej zapasów materiałowych pododdziałów brygady oraz jednostek mobilizowanych.
12. Kierowanie eksploatacją i remontami urządzeń i sprzętu wojskowego (UiSW) oraz przestrzeganie ustalonych normatywów eksploatacyjnych, resursów międzyremontowych i okresów użytkowania.
13. Podejmowanie przedsięwzięć zapewniających utrzymanie UiSW w stanie wysokiej sprawności technicznej.
14. Nadzorowanie i egzekwowanie przestrzegania obowiązujących przepisów ppoż., bhp, bezpieczeństwa w ruchu lądowym; zapobieganie awariom, katastrofom i nieszczęśliwym wypadkom z bronią i amunicją, w ruchu drogowym, na stanowiskach pracy, obsługi i remontu.
15. Sprawowanie nadzoru nad przebiegiem eksploatacji oraz właściwego wykorzystania UiSW.
16. Utrzymanie w gotowości do użycia UiSW i technicznych środków bojowych oraz odtworzenie ich stanów zdatności w razie uszkodzenia.
17. Planowanie i realizacja kredytów (limitów) finansowych przeznaczonych na zabezpieczenie logistyczne.
18. Realizacja potrzeb materiałowych dotyczących procesu eksploatacji, napraw i obsług technicznych.

19. Terminowe uzupełnianie pododdziałów w UiSW, środki bojowe i materiałowe oraz świadczenie usług gospodarczo-bytowych.

20. Przechowywanie oraz rotacja zapasu wojennego (ZW) środków bojowych i materiałowych.

21. Utrzymanie dobrego stanu zdrowia żołnierzy, zapewniającego zachowanie przez nich zdolności bojowej oraz objęcie we właściwym czasie opieką medyczną rannych i chorych.

22. Udzielanie pomocy medycznej i leczenie żołnierzy zasadniczej służby wojskowej.

23. Nadzór nad przestrzeganiem przepisów sanitarnohigienicznych w pododdziałach i ogniwach gospodarczych.

24. Sprawowanie nadzoru nad zabezpieczeniem potrzeb infrastrukturalnych, tj. kwaterunkowych, szkoleniowych, mieszkaniowych.

Sekcja planowania

Odpowiada za kierowanie logistycznym wsparciem brygady w zakresie rozwiązań systemowych. Ponadto koordynuje działalność pozostałych sekcji podległych szefowi logistyki brygady; ze szczególnym uwzględnieniem problematyki gotowości bojowej, systemu wsparcia logistycznego, planowania i koordynacji działalności bieżącej i perspektywicznej.

Do jej zadań należą:

1. Koordynowanie pracy ogniw logistycznych w zakresie zbierania i przygotowania zbiorczych danych do przedstawienia przez szefa logistyki dla dowódcy brygady.

2. Planowanie i koordynowanie opracowanych planów, sprawozdań, wytycznych i innych dokumentów dotyczących działalności pionu logistyki oraz sprawowanie nadzoru nad ich terminową realizacją, okresową analizą i weryfikacją.

3. Planowanie i rozdział limitów finansowych, których dysponentem jest logistyka, oraz nadzór nad ich wydatkowaniem.

4. Uaktualnienie danych w dokumentacji osiągania wyższych stanów gotowości bojowej (OWSGB) brygady dotyczących zabezpieczenia logistycznego mobilizacji.

5. Opracowanie dokumentów związanych z OWSGB logistyki oraz kierowanie ich opracowaniem w ogniwach logistyki, a także nadzorowanie stałego ich uaktualnienia.

6. Planowanie, organizowanie i prowadzenie dla kadry pionu logistyki brygady szkolenia w zakresie OWSGB.

7. Koordynowanie i opracowywanie projektów, wytycznych w sprawie zabezpieczenia logistycznego potrzeb mobilizacyjnych pododdziałów brygady.

8. Koordynowanie ćwiczeń i treningów mobilizacyjnych w zakresie zabezpieczenia logistycznego potrzeb mobilizacyjnych.

9. Kontrola przygotowań mobilizacyjnych i całokształtu prac w zakresie logistycznego zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych w pododdziałach brygady.

10. Planowanie pracy i koordynowanie realizacji zasadniczych przedsięwzięć komórek organizacyjnych logistyki.

11. Planowanie, koordynowanie i uczestniczenie w działalności kontrolnej prowadzonej przez dowództwo brygady w pododdziałach brygady oraz kontroli problemowych i nadzoru służbowego w zakresie stanu technicznego i warunków przechowywania uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

12. Ewidencja i zbieranie materiałów do sprawozdań rocznych oraz opracowanie analiz, wniosków, propozycji i meldunków w tym zakresie.

13. Dokonywanie w uzgodnieniu z kierownikami sekcji zaopatrzenia i eksploatacji oraz we współdziałaniu z sekcją personalno-wychowawczą (S-1) sztabu brygady rozdziału absolwentów szkół i akademii w specjalnościach logistycznych do pododdziałów.

14. Opracowanie, przygotowanie oraz prowadzenie ćwiczeń i zajęć szkoleniowych pionu logistyki, a także współdziałanie w opracowywaniu dokumentacji szkoleniowej w zakresie zabezpieczenia (wsparcia) logistycznego.

15. W ścisłej współpracy z kierownikami sekcji zaopatrzenia i eksploatacji logistyki opracowanie rocznych i wieloletnich planów potrzeb materiałowo-finansowych na realizację zadań zaopatrzeniowo-eksploatacyjnych, a także podział środków materiałowych i finansowych w ramach otrzymanych limitów na poszczególne służby oraz sprawowanie nadzoru nad ich prawidłowym wykorzystaniem.

16. Inspirowanie i wprowadzenie w życie systemowych rozwiązań w zakresie gospodarki rynkowej na szczeblu oddziału gospodarczego.

17. Koordynowanie i nadzorowanie podejmowania przedsięwzięć zapobiegających powstawaniu szkód w mieniu wojskowym oraz terminowej ich likwidacji, a także działalności prewencyjnej w zapobieganiu wypadkom podczas eksploatacji pojazdów mechanicznych oraz wypadkom z bronią i amunicją we wszystkich komórkach organizacyjnych pionu logistyki brygady.

18. We współpracy z kierownikiem sekcji eksploatacyjnej koordynowanie przedsięwzięć problematyki eksploatacji i remontów, a szczególnie zużycia limitów eksploatacyjnych, nadawanie uprawnień energetycznych, planów wdrożeń nowych technologii w zakresie konserwacji, remontu i obsługi uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

19. Określenie potrzeb sprzętowych, finansowych oraz materiałowych niezbędnych do prawidłowej realizacji zadań w z informatyzowanym systemie logistyki brygady.

Sekcja techniczna

Odpowiada za kierowanie i nadzorowanie eksploatacji uzbrojenia i sprzętu technicznego w warunkach polowych i garnizonowych oraz kierowanie problematyką działalności prewencyjno-profilaktycznej podczas remontu i eksploatacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

Do jej zadań należą:

1. Kierowanie całokształtem działalności eksploatacyjnej brygady.

2. Współdziałanie w opracowywaniu planów, sprawozdań, rozkazów i innych dokumentów oraz sprawowanie nadzoru nad ich realizacją.

3. Organizacja i prowadzenie kontroli stanu technicznego uzbrojenia i sprzętu technicznego i bazy usługowo-remontowej brygady, nadzór nad przestrzeganiem przepisów bhp w użytkowaniu zaplecza techniczno-remontowego, przechowywania broni i amunicji oraz uczestniczenia w działalności kontrolnej.

4. W ścisłym współdziałaniu z sekcją planowania logistyki przygotowanie pod względem organizacyjnym i merytorycznym szkoleń, odpraw, narad i rozliczeń okresowych prowadzonych w pionie logistyki brygady, w części dotyczącej eksploatacji.

5. Opracowanie projektów do planu modernizacji, remontów i inwestycji obiektów garażowych, magazynowych i bazy remontowo-usługowej brygady.

6. Opracowanie, stała aktualizacja oraz bieżąca kontrola sporządzania dokumentów planistycznych: miesięcznych planów pracy sekcji eksploatacji, materiałów do planów szkolenia wojsk, szkolenia doskonalącego kadry, zasadniczych przedsięwzięć pionu logistyki – opracowanych przez sekcję planowania logistyki brygady.

7. Nadzór nad typowaniem kadry sekcji eksploatacji do szkolenia kursowego i specjalistycznego oraz współdziałanie w zakresie opracowania wniosków do mianowań, odznaczeń, przesunięć kadry sekcji technicznej, przeglądu kadrowego i podziału absolwentów szkół i akademii wojskowych w specjalnościach technicznych.

8. Planowanie wykorzystania transportu przyjmowanego z gospodarki narodowej, nadzór nad jego właściwym wykorzystaniem oraz kontrola stanu przygotowania środków transportowych.

9. Współdziałanie w opracowaniu planów mobilizacyjnego rozwinięcia brygady w zakresie organizacji zabezpieczenia logistycznego.

10. Współdziałanie w kontroli przygotowań mobilizacyjnych i całokształtu prac w zakresie technicznego zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych.

11. Współdziałanie w ustaleniu przez sekcję planowania logistyki brygady przydziałów gospodarczych dla pododdziałów brygady.

12. Określenie zasad i sprawowanie nadzoru w zakresie magazynowania, transportu, dystrybucji, konserwacji, remontów i odnawiania zapasów uzbrojenia i środków technicznych utrzymywanych w brygadzie.

13. Sprawowanie nadzoru nad gospodarką, eksploatacją, remontem sprzętu technicznego, magazynowego i dystrybucyjnego.

14. Podejmowanie przedsięwzięć zapobiegających powstaniu szkód w mieniu wojskowym oraz terminowa ich likwidacja.

15. Organizacja i planowanie eksploatacji uzbrojenia i sprzętu technicznego, kierowanie tym procesem oraz sprawowanie nadzoru nad przebiegiem eksploatacji i przestrzeganiem ustalonych limitów eksploatacyjnych.

16. Kierowanie organizacją i przebiegiem obsługi technicznych oraz naprawami uzbrojenia i sprzętu technicznego, a także sprawowanie ogólnego nadzoru nad wykorzystaniem bazy remontowej.

17. Nadzór nad przestrzeganiem warunków bhp w użytkowaniu zaplecza techniczno-remontowego, przechowywaniem broni i amunicji oraz uczestniczenie w działalności kontrolnej stanu technicznego uzbrojenia i sprzętu.

18. Nadzorowanie działalności metrologicznej oraz właściwe zabezpieczenie metrologiczne uzbrojenia i sprzętu technicznego brygady.

19. Nadzorowanie gospodarki narzędziami pomiarowymi oraz przestrzeganie obowiązujących przepisów w dziedzinie metrologii.

20. Zbieranie i ewidencjonowanie danych dotyczących wypadków z bronią i amunicją oraz w ruchu drogowym, ich analiza i opracowanie wniosków i propozycji.

Sekcja materiałowa

Odpowiada za kierowanie całokształtem działalności związanej z zaopatrywaniem pododdziałów brygady i jednostek mobilizowanych w zakresie uzbrojenia, środków bojowych i materiałowych, sprzętu i urządzeń technicznych oraz organizacji i obsługi wojsk w warunkach polowych i garnizonych.

Do jej zadań należą:

1. Współdziałanie w opracowaniu planów, sprawozdań, wytycznych i innych dokumentów dotyczących zaopatrywania oraz sprawowanie nadzoru nad terminową realizacją zaopatrywania.

2. Współdziałanie w organizacji i prowadzeniu szkolenia specjalistycznego, prowadzeniu ćwiczeń i treningów sztabowych, szkolenia rezerw osobowych pionu materiałowego.

3. Kierowanie przygotowaniem i realizacją przedsięwzięć z zakresu zabezpieczenia logistycznego mobilizacyjnego rozwinięcia brygady i jednostek mobilizowanych.

4. Współudział w opracowaniu planu OWSGB przez brygadę w zakresie zabezpieczenia logistycznego.

5. Ustalanie przydziałów gospodarczych dla pododdziałów objętych systemem zaopatrywania w uzbrojenie, sprzęt techniczny, techniczne środki bojowe i środki materiałowe na okres pokoju „P” i wojny „W”.

6. Ustalanie i ewidencjonowanie materiałowo-technicznych potrzeb mobilizacyjnych pododdziałów brygady i jednostek mobilizowanych na podstawie obowiązujących etatów, tabeli należności do etatów oraz norm należności materiałów jednorazowego użytku.

7. Opracowanie rozdzielników uzbrojenia, sprzętu technicznego, technicznych środków bojowych i materiałowych zgodnie z obowiązującą kolejnością zaopatrywania, aktualnymi potrzebami i planowanymi dostawami z organów zaopatrujących.

8. Dokonywanie okresowej analizy stanu zabezpieczenia logistycznego potrzeb mobilizacyjnych poszczególnych pododdziałów i przedstawienie wniosków w tym zakresie.

9. Sprawowanie nadzoru nad prawidłowym gromadzeniem i naliczaniem na zapas nienaruszalny (ZN) uzbrojenia, sprzętu technicznego i materiałów.

10. Współudział w ćwiczeniach i treningach mobilizacyjnych w zakresie logistycznego zapewnienia potrzeb mobilizacyjnych.

11. Zapewnienie terminowego zaopatrywania pododdziałów brygady w uzbrojenie, techniczne środki bojowe i materiałowe, a także utrzymanie zapasów tych środków.

12. Organizowanie i planowanie zaopatrywania pododdziałów brygady, kierowanie nim i nadzorowanie.

13. Podział środków materiałowych i finansowych w ramach otrzymanych limitów oraz sprawowanie nadzoru nad ich prawidłowym wykorzystaniem.

14. Przygotowanie i organizowanie systemu zaopatrywania materiałowo-technicznego żołnierzy w warunkach polowych i garnizonowych.

15. Podejmowanie przedsięwzięć zapobiegających powstawaniu szkód w mieniu wojskowym oraz technicznej ich likwidacji.

Sekcja infrastruktury

Odpowiada za działalność dotyczącą planowania i koordynacji przedsięwzięć z zakresu infrastruktury na potrzeby garnizonu, brygady i jednostek przez nią mobilizowanych ze szczególnym uwzględnieniem problematyki zakwaterowania wojsk.

Planuje i koordynuje współpracę z instytucjami państwowymi i samorządowymi dotyczącą wykonania zadań szkoleniowych poza MSD oraz zakwaterowania w miejscach czasowego pobytu wojsk brygady i jednostek nowo formowanych.

Do jej podstawowych obowiązków należą:

1. Prowadzenie dokumentacji rejonów zakwaterowania w kompleksach nieruchomości przekazanych jednostkom wojskowym i pododdziałom brygady.

2. Prowadzenie dokumentacji obiektów przekazanych osobom funkcyjnym odpowiedzialnym za ich użytkowanie.

3. Przekazywanie nieruchomości lub ich części wykonawcom robót budowlano-montażowych na okres realizacji inwestycji lub napraw.

4. Nadzorowanie i przekazywanie terenów poligonowych lub placów ćwiczeń głównym użytkownikom.
5. Prowadzenie bieżącej analizy zakwaterowania w administrowanych nieruchomościach.
6. Planowanie realizacji środków finansowych, przeznaczonych na zakwaterowanie przejściowe jednostek wojskowych i na zaspokojenie potrzeb związanych z gospodarką nieruchomościami.
7. Opracowywanie sprawozdań o stanie wykorzystania powierzchni w kompleksach koszarowych.
8. Przygotowywanie dla dowódcy garnizonu opinii w sprawach zakwaterowania i nieruchomości, przedstawianych następnie nadrzędnym organom wojskowym.
9. Prowadzenie procesu planowania i zaspokajania potrzeb jednostki w zakresie sprzętu kwaterekowego, sprzętu do mechanizacji prac gospodarczych i porządkowych oraz środków do utrzymania czystości pomieszczeń i terenów.
10. Współdziałanie z przedstawicielami administracji terenowej i państwowej w zakresie korzystania przez wojsko z terenowej infrastruktury w ramach świadczeń rzeczowych, zakwaterowania przejściowego wojsk i usług specjalistycznych.
11. Uczestniczenie w opracowywaniu dokumentów związanych z osiągnięciem WSGB, mobilizacyjnym rozwinięciem jednostek wojskowych oraz działaniami antykryzysowymi w zakresie przygotowania i wykorzystania infrastruktury.
12. Planowanie i uzgadnianie z głównym księgowym oraz radcą prawnym podpisywania umów z zakresu wykorzystania doraźnych świadczeń rzeczowych koniecznych w realizacji zadań mobilizacyjnych i szkolenia brygady.
13. Dokonywanie wraz z pełnomocnikiem ochrony i szefem sekcji wsparcia dowodzenia i łączności (S-6) planowania przedsięwzięć remontowo-modernizacyjnych obiektów, pomieszczeń podlegających szczególnej ochronie oraz pozostałych obiektów wykorzystywanych w systemie ochrony.
14. Dokonywanie oceny warunków terenowych infrastruktury pod kątem rozmieszczenia i funkcjonowania pododdziałów i urzędzeń logistycznych oraz wykorzystania lokalnej sieci komunikacyjnej.
15. Planowanie z szefem sekcji operacyjnej S-3 podpisywania umów z zakresu wykorzystania doraźnych świadczeń rzeczowych (obiektów, rejonów alarmowych, korzystania z rejonu doraźnych miejsc mobilizacji oraz zakwaterowania przejściowego wojsk) koniecznych w realizacji zadań mobilizacyjnych i szkolenia brygady.

Służba zdrowia

Odpowiada za terminowe i kompleksowe udzielanie pomocy medycznej i organizację zabezpieczenia medycznego brygady. Koordynuje i nadzoruje całokształt spraw związanych z ochroną zdrowia stanu osobowego. Nadzoruje stan sanitarnohigieniczny w brygadzie.

Do jej zadań należą:

1. Opracowywanie i bieżąca aktualizacja dokumentów związanych z medycznym zabezpieczeniem mobilizacyjnego rozwinięcia brygady.
2. Ustalanie w dziale medycznym potrzeb materiałowych na podstawie etatu, tabeli należności oraz norm należności, prowadzenie okresowej analizy stanu zabezpieczenia oraz składanie wniosków i propozycji w tym zakresie.
3. Sprawowanie nadzoru nad prawidłowym zaliczaniem i zwalnianiem z ZN środków materiałowych, warunkami jego przechowywania oraz prowadzeniem ewidencji ZN.
4. Opracowywanie kalkulacji w zakresie zabezpieczenia medycznego ze szczególnym uwzględnieniem prognozy i struktury strat w stanie osobowym, możliwości dobowych udzielania pomocy

medycznej i prowadzenia ewakuacji rannych, wykorzystania infrastruktury wojskowej i cywilnej dla potrzeb zabezpieczenia medycznego oraz zaopatrzenia w środki medyczne.

5. Organizowanie i prowadzenie leczenia ambulatoryjnego i sanitarnego żołnierzy zasadniczej służby wojskowej brygady oraz innych osób przydzielonych pod opiekę lekarską służby zdrowia, a także udzielanie pomocy lekarskiej w nagłych wypadkach.

6. Organizowanie okresowych i okolicznościowych przeglądów lekarskich, szczepień ochronnych oraz okresowych badań lekarskich żołnierzy brygady.

7. Prowadzenie analizy stanu zdrowotnego żołnierzy brygady oraz działalności leczniczej i profilaktyki w stosunku do żołnierzy i pracowników wojska brygady.

8. Organizowanie kontroli w ramach nadzoru służbowego w pododdziałach brygady oraz udział w kontrolach organizowanych przez przełożonych, obejmujących stan sanitarnohigieniczny, bhp, higienę żywienia, czystość środków transportu, zabezpieczenie ppoż. i porządek wojskowy w kontrolowanych obiektach.

Pion głównego księgowego

Odpowiada za stan gospodarki finansowej brygady, terminowe i zgodne z przepisami wypłacanie należności pieniężnych żołnierzom i pracownikom wojska oraz właściwe dokonywanie wszelkich operacji finansowych.

Do zadań pionu głównego księgowego należą:

1. Prowadzenie gospodarki finansowej brygady zgodnie z obowiązującymi zasadami.
2. Prowadzenie rachunkowości brygady zgodnie z ustawą o rachunkowości.
3. Opracowanie projektów przepisów wewnętrznych w zakresie gospodarki, m.in. zakładowego planu kont, instrukcji obiegu dokumentów.
4. Dokonywanie kontroli legalności dokumentów dotyczących wykonywania planów finansowych jednostki oraz ich zmian.
5. Sporządzanie list uposażeń i wynagrodzeń oraz innych należności osobowych i bez-osobowych.
6. Prowadzenie ewidencji podatku dochodowego od osób fizycznych.
7. Prowadzenie obsługi kasowej w zakresie dokonywania wpłat i wypłat oraz ewidencji przechowywania druków ścisłego zarachowania i znaków wartościowych.
8. Prowadzenie ewidencji majątku trwałego.
9. Prowadzenie ewidencji rzeczowych składników majątku obrotowego (materiały, towary, wyroby gotowe).
10. Naliczanie umorzeń środków trwałych, wartości niematerialnych i prawnych.
11. Prowadzenie dokumentacji materiałowej w zakresie dokumentowania oraz wystawiania dokumentów przychodowych i rozchodowych.
12. Prowadzenie ewidencji rozrachunków z dostawcami i odbiorcami.
13. Wykonywanie sprawozdań z zakresu księgowości, obrotu rzeczowymi składnikami majątku, płac i zatrudnienia.
14. Analiza dokumentów dotyczących gospodarki finansowo-materiałowej.

Kompania remontowa

Przeznaczona jest do organizowania napraw bieżących oraz remontu uzbrojenia i sprzętu technicznego w warunkach polowych i garnizonowych.

Do podstawowych zadań kompanii remontowej należą:

1. Organizowanie procesu technologicznego napraw, obsługa i remontów bieżących.
2. Koordynowanie działalności remontowo-naprawczej zgodnie z posiadanymi możliwościami technicznymi warsztatu.
3. Realizowanie zadań remontowo-naprawczych na rzecz pododdziałów brygady, zgodnie z aktualnymi wytycznymi, zarządzeniami, instrukcjami i rozkazami przełożonych.
4. Przestrzeganie zasad bhp oraz przepisów ppoż. w warsztatach remontowych i rejonie zakwaterowania kompanii.
5. Ścisłe przestrzeganie zasad przechowywania, zabezpieczenia i ochrony przed zaborem broni i amunicji oraz rozliczanie podwładnych ze zużytej amunicji i środków pozoracji pola walki.
6. Zaopatrywanie żołnierzy brygady w przysługujące im środki rzeczowo-finansowe i wyżywienie.
7. Organizowanie i koordynowanie całokształtu przedsięwzięć związanych z przygotowaniem plutonów do prowadzenia działań bojowych.

Kompania zaopatrzenia

Przeznaczona jest do organizowania zaopatrywania pododdziałów brygady i jednostek mobilizowanych w uzbrojenie, środki bojowe i materiałowe, sprzęt i urządzenia techniczne oraz do organizacji i obsługi wojsk w warunkach polowych i garnizonowych.

Do podstawowych zadań kompanii zaopatrzenia należą:

1. Współdziałanie w opracowaniu planów, sprawozdań, wytycznych i innych dokumentów dotyczących zaopatrywania.
2. Współdziałanie w organizacji i prowadzeniu szkolenia specjalistycznego, prowadzeniu ćwiczeń taktyczno-logistycznych oraz szkolenia rezerw osobowych.
3. Zapewnienie terminowego zaopatrywania pododdziałów brygady w uzbrojenie, techniczne środki bojowe i materiałowe, a także utrzymanie zapasów tych środków.
4. Organizowanie i planowanie zaopatrywania pododdziałów brygady, kierowaniem nim i nadzorem.
5. Przygotowanie i organizowanie systemu zaopatrywania materiałowo-technicznego żołnierzy w warunkach polowych i garnizonowych.
6. Organizacja pracy magazynów, a także innych ogniw specjalistycznych organizujących zaopatrzenie i świadczenie usług dla pododdziałów brygady.
7. Gromadzenie, przechowywanie, konserwacja, rotacja i odświeżanie, dystrybucja i zabezpieczenie kompanijnych zapasów materiałowych, ze szczególnym uwzględnieniem zasad obowiązujących w tym zakresie w odniesieniu do broni, amunicji, środków minerskich, materiałów pędnych oraz materiałów wybuchowych i łatwopalnych.
8. Składanie propozycji w zakresie wyposażenia pomieszczeń magazynowych w instalację i urządzenia właściwe do przechowywania zapasów i środków materiałowych.
9. Organizowanie gospodarczych przewozów samochodowych zgodnie z ustalonymi zasadami oraz terminowe podstawienie pod załadunek pojazdów dostosowanych do przewożenia określonych środków materiałowych.
10. Zapewnienie racjonalnego wykorzystania pomieszczeń magazynowych.

Kompania medyczna

Przeznaczona jest do zabezpieczenia medycznego brygady w zakresie profilaktyczno-lecznym, przeciwepidemicznym, szkoleniowym, zaopatrzenia w sprzęt i materiały medyczne.

Do podstawowych zadań kompanii medycznej należą:

1. Organizowanie i leczenie żołnierzy, a także innych osób przydzielonych pod bezpośrednią opiekę lekarską służby zdrowia brygady, jak również udzielanie pomocy lekarskiej w nagłych wypadkach.
2. Przeprowadzanie okresowych i okolicznościowych przeglądów lekarskich, szczepień ochronnych oraz okresowych badań lekarskich żołnierzy.
3. Gromadzenie, przechowywanie, konserwacja i dystrybucja sprzętu i materiałów medycznych stanowiących zapasy brygady.
4. Organizowanie i prowadzenie szkolenia specjalistycznego, ćwiczeń pokazowych oraz innych zamierzeń szkoleniowych.
5. Sprawowanie nadzoru nad stanem sanitarnohigienicznym oraz przestrzeganiem zasad higieny pracy i służby w pododdziałach.
6. Przeprowadzanie badań okresowych kadry brygady.
7. Kontrolowanie stanu sanitarnohigienicznego i zabezpieczenia przeciwepidemicznego bloku żywnościowego w pododdziałach brygady oraz sprawowanie nadzoru nad źródłami pozyskania środków spożywczych i przestrzeganie przepisów sanitarnych w żywieniu zbiorowym.

Sekcja logistyki (S-4)

Odpowiada za koordynowanie pracy ogniw sztabu i logistyki brygady w zakresie planowania i realizacji zadań działalności dotyczącej planowania i uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych brygady i jednostek mobilizowanych w środki transportowe i maszyny inżynierskie z GN.

Do jej zadań należą:

1. Współpraca z sekcją planowania logistyki brygady w zakresie planowania przedsięwzięć logistycznych, zapewniających osiągnięcie wyższych stanów gotowości bojowej pododdziałów brygady.
2. Udział w planowaniu i realizacji zamierzeń zabezpieczających sprawne przejście logistyki brygady na wojenny system zaopatrywania i obsługi.
3. Opracowywanie propozycji w zakresie zapotrzebowania i rozdziału limitów materiałowo-finansowych.
4. Opracowywanie dokumentów planistycznych w części dotyczącej logistycznego zabezpieczenia mobilizacji pododdziałów brygady.
5. Comiesięczna aktualizacja planu zabezpieczenia mobilizacji.
6. Wspólnie z sekcją S-1 opracowanie i uaktualnianie zestawienia zaopatrywanych stanów osobowych czasu „P” i „W”.
7. Studiowanie obszaru działania brygady pod kątem wykorzystania miejscowych zasobów dla potrzeb logistycznego zabezpieczenia procesu mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia brygady oraz prowadzenia działań bojowych.
8. Stała znajomość zabezpieczenia technicznego oraz stanu ukompletowania brygady w uzbrojenie, sprzęt techniczny, zestawy remontowe, części zamienne i środki materiałowe.
9. Prognozowanie strat i odzysku sprzętu oraz stanu zestawów naprawczych, możliwości zaopatrywania brygady w zestawy naprawcze i części zamienne.

10. Planowanie utrzymania w brygadzie określonych asortymentów i wielkości zapasów sprzętu, środków bojowych i materiałowych oraz planowanie przechowywania i rozmieszczenia tych zapasów w warunkach zapewniających ich właściwe utrzymanie i sprawność techniczną.

11. Udział w planowaniu działań bojowych – opracowywanie danych do decyzji i zamiaru dowódcy brygady z uwzględnieniem stanu ukończenia brygady.

12. Nadzór nad oznakowaniem i rozdziałem miejsc na parkingach przeznaczonych na samochody kadry zawodowej brygady.

ZAKRESY OBOWIĄZKÓW WYBRANYCH OSÓB FUNKCYJNYCH LOGISTYKI (na przykładzie brygady wsparcia dowodzenia)

Szef logistyki podlega bezpośrednio dowódcy brygady i jest przełożonym żołnierzy i pracowników wojska podległych mu zgodnie z etatem. Odpowiada za działalność podległych mu sekcji oraz organizację, koordynację i wykonawstwo zadań dotyczących zabezpieczenia logistycznego brygady. Uprawniony jest do kierowania pododdziałami logistycznymi, zarządzania środkami materiałowo-technicznymi oraz wydawania wytycznych w sprawach obejmujących funkcje wykonawcze systemu logistycznego.

Szefowi logistyki podlegają bezpośrednio:

- szef sekcji planowania,
- szef sekcji materiałowej,
- szef sekcji technicznej,
- szef sekcji infrastruktury,
- szef sekcji – szef służby zdrowia.

Do obowiązków szefa logistyki należą:

• W zakresie kierowania:

1. Sprawowanie funkcji kierowniczej wewnątrz systemu logistyki wykonawczej oraz nadzorczej w stosunku do pododdziałów brygady w zakresie logistycznym.

2. Koordynowanie współdziałania logistycznego w nadzorowanych pododdziałach logistycznych.

3. Sprawowanie nadzoru służbowego w pododdziałach brygady w zakresie problematyki logistyki wykonawczej.

4. Kierowanie realizacją zadań dotyczących zaopatrywania, eksploatacji, gospodarki materiałowo-finansowej służb logistycznych brygady.

5. Przestrzeganie zasad ochrony informacji niejawnych oraz nadzorowanie przestrzegania tych zasad w podległych sekcjach.

• W zakresie operacyjnym oraz gotowości bojowej i mobilizacyjnej:

1. Udział w opracowaniu i uaktualnianiu planu osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej i mobilizacyjnej brygady w części dotyczącej zabezpieczenia logistycznego.

2. Kierowanie realizacją zadań logistycznych związanych z utrzymaniem stanu stałej gotowości bojowej oraz wynikających z planu osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej w podległych sekcjach oraz pododdziałach brygady.

3. Wdrażanie w podległych sekcjach oraz pododdziałach brygady rozwiązań zapewniających wykonanie zadań mobilizacyjnych w zakresie logistycznym.

4. Przygotowywanie podległych komórek organizacyjnych oraz pododdziałów logistycznych brygady do realizacji zadań zgodnie z pokojowym i wojennym przeznaczeniem oraz realizacji zadań wynikających z koncepcji zabezpieczenia logistycznego brygady w okresie mobilizacji i operacyjnego rozwinięcia.

5. Udział w realizacji przedsięwzięć dotyczących zaspokajania potrzeb mobilizacyjnych w zakresie logistycznym dla pododdziałów brygady oraz jednostek powierzonych do zmobilizowania.

6. Sprawowanie nadzoru nad logistycznymi elementami bazy mobilizacyjnej w pododdziałach brygady.

- W zakresie zabezpieczenia logistycznego brygady:

1. Zapewnienie dostaw środków bojowych i materiałowych oraz uzbrojenia i sprzętu wojskowego, a także świadczenie usług specjalistycznych – niezbędnych do realizacji zadań w okresie pokoju, kryzysu, konfliktu i wojny.

2. Nadzór nad realizacją przedsięwzięć w zakresie gromadzenia, przechowywania, konserwacji i rotacji środków bojowych i materiałowych oraz uzbrojenia i sprzętu wojskowego w brygadzie.

3. Nadzór nad utrzymaniem dyrektywnych wskaźników sprawności technicznej środków bojowych i materiałowych oraz uzbrojenia i sprzętu wojskowego w pododdziałach brygady oraz jednostkach powierzonych do mobilizowania.

4. Nadzór nad utrzymaniem normatywnych zapasów środków bojowych i materiałowych.

5. Monitorowanie poziomu kształtowania się norm budżetowych i wskaźników kosztów utrzymania stanów osobowych oraz zgłaszanie organom nadrzędnym propozycji dotyczących ich aktualizacji.

6. Nadzór i koordynowanie przedsięwzięć w zakresie eksploatacji środków bojowych i materiałowych, uzbrojenia i sprzętu wojskowego, warsztatów i magazynów oraz infrastruktury logistycznej brygady.

7. Nadzór nad działalnością metrologiczną w brygadzie.

8. Koordynowanie przedsięwzięć związanych z wykorzystaniem cywilnych zasobów materiałowych oraz infrastruktury logistycznej do realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego brygady.

9. Nadzór nad działaniem służby zdrowia w zakresie świadczeń medyczno-sanitarnych i profilaktycznych, utrzymania wymaganego stanu zdrowotnego żołnierzy oraz warunków sanitarnohigienicznych w brygadzie.

10. Nadzór nad organizowaniem i realizacją przedsięwzięć transportowo-przeładunkowych w brygadzie.

11. Opracowanie planów rozbudowy i remontów infrastruktury logistycznej zlokalizowanej na terenie podporządkowanego kompleksu koszarowego.

12. Realizowanie wycofywania zbędnych składników majątkowych brygady i nadzór nad ich przekazywaniem do Agencji Mienia Wojskowego.

13. Nadzorowanie pracy szefa sekcji infrastruktury i sekcji technicznej w zakresie właściwej ewidencji sieci teleinformatycznych.

- W zakresie szkolenia:

1. Organizowanie szkoleń w zakresie logistycznym dla sztabu brygady oraz sztabów pododdziałów brygady.

2. Kierowanie szkoleniem podległych komórek organizacyjnych oraz nadzorowanie szkolenia taktyczno-logistycznego i specjalistycznego w pododdziałach logistycznych brygady.

3. Organizowanie i prowadzenie zajęć taktyczno-logistycznych, kursów instruktorsko-metodycznych oraz innych zamierzeń szkoleniowych wynikających z potrzeb funkcjonowania logistyki brygady.

4. Egzekwowanie od podwładnych wymiany informacji w zakresie sieci MIL WAN.

5. Doskonalenie znajomości obsługi komputera oraz korzystania z poczty elektronicznej.

- W zakresie prowadzenia działalności kadrowej:

1. Opiniowanie podległych żołnierzy i pracowników wojska.

2. Współuczestniczenie w opiniowaniu propozycji mianowań oraz obsady etatowej stanowisk logistycznych w brygadzie.

Szef sekcji planowania podlega bezpośrednio szefowi logistyki brygady i zastępuje szefa logistyki w czasie jego nieobecności. Jest przełożonym żołnierzy i pracowników wojska podległych mu zgodnie z etatem. Odpowiada za planowanie przedsięwzięć dotyczących logistyki wykonawczej oraz sprawozdawczość logistyczną. Uprawniony jest do koordynowania planów wykonawczych komórek podległych szefowi logistyki i nadzorowanych przez niego pododdziałów logistycznych oraz do przedstawiania szefowi logistyki wniosków i propozycji w sprawach objętych zakresem obowiązków.

Do podstawowych obowiązków szefa sekcji planowania należą:

1. Planowanie i koordynowanie zadań logistyki wykonawczej brygady.
2. Uczestniczenie w opracowywaniu (uaktualnianiu) planu osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej brygady w zakresie logistyki wykonawczej.
3. Przygotowywanie podległej komórki do realizacji zadań, zgodnie z pokojowym i wojennym przeznaczeniem, wynikających z bieżącej działalności oraz zadań dotyczących realizacji planów zabezpieczenia logistycznego wojsk w okresie mobilizacji i rozwinięcia brygady.
4. Opracowywanie planów zasadniczych zamierzeń logistyki wykonawczej brygady oraz sprawowanie nadzoru nad ich realizacją.
5. Planowanie i organizowanie działalności kontrolnej w komórkach podległych szefowi logistyki brygady oraz w pododdziałach brygady w zakresie problematyki logistyki wykonawczej.
6. Przygotowywanie materiałów niezbędnych szefowi logistyki brygady do podejmowania decyzji, a także projektów rozkazów w sprawach dotyczących logistyki wykonawczej.
7. Gromadzenie, analizowanie i przetwarzanie informacji dotyczących personelu, zasobów oraz możliwości wykonawczych logistyki brygady, a także ich utrzymywanie i dystrybucja.
8. Współdziałanie z komórkami sztabu, w tym z S-4, w sprawach będących przedmiotem działania logistyki wykonawczej brygady.
9. Współdziałanie w opracowaniu meldunków (sprawozdań) logistycznych oraz planów określonych dokumentami normatywnymi lub wynikających z potrzeb logistyki wykonawczej.
10. Organizowanie szkoleń, odpraw zadaniowych i rozliczeniowych w pionie logistyki wykonawczej oraz prowadzenie sprawozdawczości w tym zakresie (protokoły, wnioski, zlecenia).
11. Przestrzeganie tajemnicy, ochrona informacji niejawnych oraz nadzór w tym zakresie podległej sekcji.

Szef sekcji materiałowej podlega bezpośrednio szefowi logistyki brygady i jest przełożonym wszystkich żołnierzy i pracowników wojska zgodnie z etatem. Odpowiada za organizację zabezpieczenia materiałowego brygady i kierowanie jego realizacją. Uprawniony jest do nadzorowania gospodarki materiałowej w pododdziałach brygady oraz wydawania zaleceń specjalistycznych i udzielania instruktaży specjalistycznych i w sprawach objętych zakresem jego działania.

Do podstawowych obowiązków szefa sekcji materiałowej należą:

1. Planowanie, koordynowanie i realizowanie zadań w zakresie zaopatrywania i obsługi pododdziałów brygady.
2. Udział w opracowywaniu (uaktualnianiu) planu osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej brygady i jednostek mobilizowanych w zakresie zabezpieczenia materiałowego.
3. Gromadzenie i utrzymywanie normatywnych zapasów wojennych środków bojowych i materiałowych brygady i jednostek mobilizowanych.
4. Przygotowywanie podległej sekcji do realizacji zadań zgodnie z pokojowym i wojennym przeznaczeniem, zadań wynikających z bieżącej działalności oraz zadań dotyczących realizacji zabezpieczenia materiałowego pododdziałów w okresie mobilizacji i rozwinięcia brygady.

5. Sprawowanie nadzoru nad przechowywaniem, konserwacją, rotacją środków bojowych, materiałowych i sprzętu wojskowego oraz gospodarką magazynową w brygadzie oraz w pododdziałach brygady.

6. Opracowywanie planów pracy sekcji materiałowej oraz innych dokumentów niezbędnych w procesie kierowania zaopatrywaniem i obsługą pododdziałów brygady.

7. Organizowanie zaopatrywania pododdziałów brygady oraz jednostek przydzielonych na zaopatrzenie w środki bojowe i materiałowe, indywidualne wyposażenie żołnierzy w artykuły powszechnego użytku.

8. Sprawowanie nadzoru nad obsługą specjalistyczną pododdziałów w zakresie organizacji żywienia, świadczenia usług kąpielowych, pralniczych i innych.

9. Udział w planowaniu i prowadzeniu nadzorów organizowanych przez sztab brygady oraz prowadzenie nadzoru w sprawach objętych zakresem działania.

10. Prowadzenie ewidencji ilościowo-jakościowej środków bojowych i materiałowych oraz sprzętu wojskowego brygady i jednostek mobilizowanych.

11. Dokonywanie, we współdziałaniu z głównym księgowym, okresowych analiz ekonomicznych składników majątkowych oraz stanu realizacji środków finansowych w pionie materiałowym brygady oraz przedstawienie szefowi logistyki wniosków i propozycji w tym zakresie.

12. Gromadzenie, analizowanie i przetwarzanie informacji, dotyczących zasobów środków bojowych i materiałowych oraz możliwości wykonawczych pionu materiałowego brygady, a także ich utrzymywanie i dystrybucja.

13. Przygotowywanie materiałów niezbędnych szefowi logistyki brygady do podejmowania decyzji, a także projektów do rozkazów i wytycznych w sprawach dotyczących zabezpieczenia materiałowego.

14. Organizowanie i prowadzenie zajęć pokazowych i instruktażowo-metodycznych oraz innych zamierzeń szkoleniowych, wynikających z potrzeb pionu materiałowego brygady.

15. Przestrzeganie zasad ochrony informacji niejawnych oraz nadzór w tym zakresie podległej sekcji.

Szef sekcji technicznej podlega bezpośrednio szefowi logistyki brygady i jest przełożonym wszystkich żołnierzy i pracowników wojska zgodnie z etatem. Odpowiada za użytkowanie uzbrojenia i sprzętu technicznego oraz za organizację zabezpieczenia technicznego brygady i kierowanie jego organizacją. Zobowiązany jest do nadzorowania eksploatacji uzbrojenia i techniki wojskowej, urządzeń warsztatowych, gospodarki technicznymi środkami materiałowymi w brygadzie oraz wydawania zaleceń i udzielania instruktaży w sprawach objętych zakresem działania.

Do podstawowych obowiązków szefa sekcji technicznej należą:

1. Planowanie, koordynowanie i realizowanie zadań w zakresie eksploatacji uzbrojenia i sprzętu technicznego brygady.

2. Udział w opracowywaniu (uaktualnianiu) planu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej brygady i jednostek powierzonych do mobilizowania w zakresie zabezpieczenia technicznego.

3. Przygotowywanie podległej sekcji do realizacji zadań zgodnie z pokojowym i wojennym przeznaczeniem oraz zadań wynikających z bieżącej działalności, a także koncepcji zabezpieczenia technicznego wojsk w okresie mobilizacji i rozwinięcia brygady.

4. Opracowywanie planów pracy sekcji technicznej oraz innych dokumentów niezbędnych w procesie kierowania eksploatacją uzbrojenia i sprzętu technicznego.

5. Ustalanie potrzeb oraz kierowanie zaopatrywaniem dla pododdziałów brygady w uzbrojenie i sprzęt wojskowy, urządzenia warsztatowe i techniczne środki materiałowe.

6. Nadzorowanie i koordynowanie przeglądów, obsługa technicznych oraz remontów uzbrojenia i sprzętu wojskowego w pododdziałach brygady.

7. Realizacja zakupów technicznych środków materiałowych dla pododdziałów brygady.

8. Sprawowanie nadzoru nad utrzymaniem i modernizacją bazy obsługowo-remontowej, magazynowej oraz garażowej w pododdziałach brygady.

9. Nadzór nad utrzymywaniem dyrektywnych wskaźników sprawności (zdatności) technicznej uzbrojenia i techniki wojskowej w pododdziałach brygady.

10. Sprawowanie nadzoru nad przechowywaniem, konserwacją i rotacją uzbrojenia i techniki wojskowej oraz gospodarką warsztatowo-magazynową w pododdziałach brygady.

11. Prowadzenie działalności metrologicznej w brygadzie, uwierzytelnianie przyrządów kontrolno-pomiarowych oraz dozór techniczny urządzeń dźwigowych, butli z gazem sprężonym, urządzeń ppoż. itp.

12. Dokonywanie, we współdziałaniu z głównym księgowym brygady, analiz ekonomicznych składników majątkowych oraz realizacji środków finansowych w pionie technicznym brygady, a także przedstawienie szefowi logistyki brygady wniosków i propozycji w tym zakresie.

13. Udział w planowaniu i sprawowaniu nadzorów organizowanych przez dowództwo brygady oraz sprawowaniu nadzoru w sprawach objętych zakresem działania.

14. Gromadzenie, analizowanie i przetwarzanie informacji dotyczących uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz możliwości wykonawczych pionu technicznego brygady, a także ich utrzymywanie i dystrybucja.

15. Przygotowywanie materiałów niezbędnych szefowi logistyki do podejmowania decyzji, a także projektów do rozkazów w sprawach dotyczących użytkowania uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz zabezpieczenia technicznego w brygadzie.

16. Organizowanie i prowadzenie zajęć pokazowych i instruktażowo-metodycznych oraz innych zamierzeń szkoleniowych wynikających z potrzeb pionu technicznego brygady.

17. Organizowanie i realizowanie przedsięwzięć zapobiegających wypadkom oraz awariom technicznym podczas użytkowania uzbrojenia i sprzętu wojskowego w pododdziałach brygady.

18. Przestrzeganie zasad ochrony informacji niejawnych oraz nadzorowanie w tym zakresie podległej sekcji.

Szef sekcji infrastruktury podlega bezpośrednio szefowi logistyki brygady i jest przełożonym etatowych pracowników wojska sekcji. Jest uprawniony do prowadzenia instruktaży, odpraw służbowych i szkoleniowych w sprawach dotyczących problematyki wchodzącej w zakres jego działania. Sprawuje nadzór nad przestrzeganiem aktów normatywno-prawnych w zakresie zagadnień planowania i wykorzystania infrastruktury do celów szkoleniowych i zakwaterowania wojska (brygady i jednostek przez nią mobilizowanych). Odpowiada za przestrzeganie zasad racjonalnego, zgodnego z przeznaczeniem i normami zakwaterowania stanu osobowego i przechowywanie sprzętu w infrastrukturze brygady i garnizonu.

Do podstawowych obowiązków szefa sekcji infrastruktury należą:

1. Przekazywanie rejonów zakwaterowania w kompleksach nieruchomości poszczególnym jednostkom wojskowym, a w budynkach pododdziałom i przyjmowanie ich po zwolnieniu przez użytkowników.

2. Przekazywanie nieruchomości lub ich części wykonawcom robót budowlano-montażowych na okres realizacji inwestycji lub napraw.

3. Przekazywanie obiektów poszczególnym osobom funkcyjnym odpowiedzialnym za ich użytkowanie i obsługę (np. budynki mieszkalne, kuchnie i stołówki żołnierskie, izby chorych, warsztaty, pralnie i łaźnie, kotłownie centralnego ogrzewania, hydrofornie itp.) oraz przyjmowanie w przypadkach zmian personalnych na stanowiskach funkcyjnych.

4. Przekazywanie terenów na poligonach lub placach ćwiczeń głównym użytkownikom, wyznaczonym przez dowódcę garnizonu lub przez dowódcę jednostki wojskowej.

5. Przyjmowanie w administrację istniejących, nabywanych i najmowanych na potrzeby wojska nieruchomości, wybudowanych i oddawanych do eksploatacji po naprawach gruntowych obiektów.

6. Przekazywanie nieruchomości w administrację innemu właściwemu organowi.

7. Przeprowadzanie bieżącej analizy stanu zakwaterowania żołnierzy, sztabu i biur jednostki wojskowej, rozlokowanych w administrowanych nieruchomościach i występowanie do dowódcy garnizonu lub do dowódcy jednostki z wnioskami zmierzającymi do poprawy warunków zakwaterowania.

8. Planowanie realizacji środków finansowych, przeznaczonych na zakwaterowanie przejściowe jednostek wojskowych i na zaspokojenie potrzeb związanych z gospodarką nieruchomościami.

9. Wykonywanie i utrzymywanie właściwego stanu i należytego wyglądu zewnętrznych numeracji budynków w kompleksie nieruchomości oraz numeracji pomieszczeń w poszczególnych budynkach.

10. Opracowywanie sprawozdań o stanie wykorzystania powierzchni w kompleksach koszarowych.

11. Przygotowywanie dla dowódcy garnizonu opinii w sprawach zakwaterowania i nieruchomości, przedstawianych następnie nadrzędnym organom wojskowym.

12. Sprawowanie bezpośredniego nadzoru nad wykorzystaniem obiektów i terenów oraz przeprowadzanie wewnętrznych kontroli kwartalnych, półrocznych i rocznych.

13. Nadzorowanie procesu planowania i zaspokajania potrzeb jednostki w zakresie sprzętu kwaterekowego, sprzętu do mechanizacji prac gospodarczych i porządkowych oraz środków do utrzymania czystości pomieszczeń i terenów.

14. Współdziałanie z przedstawicielami administracji terenowej i państwowej w zakresie korzystania przez wojsko z terenowej infrastruktury w ramach świadczeń rzeczowych, zakwaterowania przejściowego wojsk i usług specjalistycznych (baza remontowa, lecznicza, transportowa, kąpielowa, pralnicza, handlowa, ppoż. itp.).

15. Dokonywanie oceny warunków terenowych infrastruktury pod kątem rozmieszczenia i funkcjonowania pododdziałów i urzędzeń logistycznych oraz wykorzystania lokalnej sieci komunikacyjnej.

16. Dokonywanie, we współdziałaniu z głównym księgowym, okresowych analiz ekonomicznych i oceny przestrzegania obowiązujących norm budżetowych.

17. Uczestniczenie w opracowywaniu dokumentów związanych z osiągnięciem WSGB, mobilizacyjnym rozwinięciem jednostek wojskowych oraz działaniami antykrzysowymi w zakresie przygotowania i wykorzystania infrastruktury.

18. Planowanie i podpisywanie umów z zakresu wykorzystania doraźnych świadczeń rzeczowych (obiektów, rejonów alarmowych, korzystania z rejonu doraźnych miejsc mobilizacji oraz zakwaterowania przejściowego wojsk) koniecznych w realizacji zadań mobilizacyjnych i szkolenia brygady.

19. Prowadzenie analizy w zakresie potrzeb zabezpieczenia infrastruktury dla realizacji zadań HNS.

20. Dokonywanie wraz z pełnomocnikiem ochrony i szefem S-6 planowania przedsięwzięć remontowo-modernizacyjnych obiektów, pomieszczeń podlegających szczególnej ochronie oraz pozostałych obiektów wykorzystywanych w systemie ochrony.

21. Organizowanie i prowadzenie szkolenia oraz innych przedsięwzięć z zakresu działania załadowej służby samoobrony (ZSS).

22. Uczestniczenie w komisjach przetargowych związanych z wykonaniem modernizacji, remontu i rozbudowy infrastruktury jednostki.

23. Załatwianie innych spraw niezastrzeżonych dla organów wyższego szczebla według zasad określonych w instrukcjach lub innych przepisach wojskowych oraz w przepisach powszechnie obowiązujących.

24. Przestrzeganie w bieżącej działalności służbowej przepisów wynikających z ustawy o finansach publicznych, zamówieniach publicznych i rachunkowości w celu niedopuszczenia do naruszenia dyscypliny finansów publicznych.

25. Przestrzeganie tajemnicy, ochrona informacji niejawnych oraz nadzorowanie w tym zakresie podległej komórki.

26. Wykonywanie innych poleceń przełożonych.

Szef sekcji – szef służby zdrowia podlega bezpośrednio szefowi logistyki brygady, jest także doradcą dowódcy brygady w sprawach medycznych. Organizuje i kieruje zabezpieczeniem medycznym brygady. Uprawniony jest do nadzorowania stanu sanitarnohigienicznego i gospodarki materiałami w pododdziałach brygady, a także do wydawania zaleceń i udzielania instruktaży w sprawach objętych zakresem działania.

Do obowiązków szefa służby zdrowia brygady należą:

1. Kierowanie zabezpieczeniem medycznym brygady.

2. Opracowywanie planów pracy podległej komórki oraz innych dokumentów niezbędnych w procesie kierowania zabezpieczeniem medycznym brygady.

3. Przygotowywanie podległej komórki do realizacji zadań zgodnie z pokojowym i wojennym przeznaczeniem, zadań wynikających z bieżącej działalności oraz zamierzeń dotyczących zabezpieczenia medycznego pododdziałów w okresie mobilizacyjnego rozwinięcia brygady.

4. Branie udziału w opracowywaniu (uaktualnianiu) planu osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej brygady i jednostek mobilizowanych w zakresie zabezpieczenia medycznego.

5. Kontrolowanie stanu sanitarnohigienicznego i zabezpieczenia przeciwepidemicznego bloku żywnościowego, a także sprawowanie nadzoru nad źródłami pozyskiwania środków spożywczych i przestrzeganiem przepisów sanitarnohigienicznych w żywieniu zbiorowym i przechowywaniu produktów spożywczych.

6. Gromadzenie, przechowywanie, konserwowanie oraz rozdzielanie sprzętu i materiałów medycznych.

7. Realizowanie zakupów środków materiałowych i sprzętu dla brygady.

8. Udział w nadzorach organizowanych przez dowództwo brygady oraz planowanie i organizowanie nadzorów w pododdziałach brygady w sprawach objętych zakresem działania.

9. Prowadzenie ewidencji ilościowo-jakościowej sprzętu i materiałów medycznych, a także statystyk, sprawozdań i analiz dotyczących stanu zdrowotnego żołnierzy brygady.

10. Dokonywanie, we współdziałaniu z głównym księgowym, okresowych analiz ekonomicznych składników majątkowych oraz realizacji środków finansowych w pionie medycznym oraz przedstawianie szefowi logistyki wniosków i propozycji w tym zakresie.

11. Opracowywanie materiałów niezbędnych szefowi logistyki brygady do podejmowania decyzji, a także projektów do rozkazów i wytycznych w sprawach dotyczących zabezpieczenia medycznego.

12. Współpraca z wojskowymi i cywilnymi samodzielnymi publicznymi zakładami opieki zdrowotnej w zakresie leczenia stacjonarnego i specjalistycznego w odniesieniu do żołnierzy zasadniczej służby wojskowej.

13. Organizowanie i prowadzenie zajęć pokazowych i instruktażowo-metodycznych oraz innych zamierzeń szkoleniowych wynikających z potrzeb medycznych brygady.

14. Inicjowanie wdrożenia nowych rozwiązań dotyczących ochrony zdrowia.

15. Przestrzeganie zasad ochrony informacji niejawnych oraz nadzór w tym zakresie podległej sekcji.

Szef logistyki batalionu podlega dowódcy batalionu. Odpowiada za planowanie, koordynację i realizację przedsięwzięć wsparcia logistycznego batalionu, związanych z zabezpieczeniem gotowości bojowej i mobilizacyjnej, szkoleniem specjalistów logistyki; jest uprawniony do udzielania wytycznych i udzielania instruktaży w sprawach objętych zakresem działania.

Do jego obowiązków należą:

1. Planowanie zabezpieczenia logistycznego pododdziałów batalionu w warunkach polowych oraz realizacja przedsięwzięć dotyczących logistycznego zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych batalionu.

2. Nadzór nad utrzymaniem sprawności eksploatacyjnej, a także przydatności użytkowej mienia wojskowego w pododdziałach batalionu.

3. Sprawowanie nadzoru nad eksploatacją mienia wojskowego, a także nad przestrzeganiem normatywów eksploatacyjnych i okresów użytkowania.

4. Planowanie eksploatacji i remontu mienia wojskowego w batalionie.

5. Posiadanie aktualnych danych o ilości i stanie technicznym mienia wojskowego w batalionie, a także systematyczne przedstawianie dowódcy batalionu wynikających stąd wniosków i propozycji.

6. Sprawowanie nadzoru nad racjonalnym wykorzystaniem oraz właściwym użytkowaniem i konserwacją sprzętu oraz infrastruktury technicznej, a także nad wyposażeniem pododdziałów w należyły sprzęt kwaterunkowy i gospodarczy.

7. Udział w opracowaniu planu szkolenia batalionu.

8. Organizowanie szkolenia logistycznego w batalionie oraz nadzór nad szkoleniem specjalistycznym.

9. Podejmowanie przedsięwzięć zapewniających utrzymanie wysokiego stanu zdrowotnego żołnierzy oraz odpowiednich warunków sanitarnohigienicznych w batalionie.

10. Podejmowanie przedsięwzięć zapobiegających powstawaniu szkód w mieniu wojskowym.

11. Udział w nadzorach służbowych pododdziałów organizowanych przez dowódcę batalionu.

Dowódca kompanii remontowej podlega bezpośrednio dowódcy brygady i jest przełożonym wszystkich żołnierzy i pracowników cywilnych kompanii. Odpowiada za gotowość bojową kompanii, wyszkolenie, morale, wychowanie i dyscyplinę podległych żołnierzy, za stan techniczny uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz urządzeń warsztatowych znajdujących się w wyposażeniu kompanii, organizację i jakość wykonywanych obsług i remontów, bezpieczeństwo i porządek w warsztatach remontowych, ochronę oraz prawidłową gospodarkę materiałową, a także za utrzymanie porządku i czystości w rejonie zakwaterowania kompanii i przydzielonych rejonach.

Do jego podstawowych obowiązków należą:

1. Planowanie i organizowanie szkolenia kompanii, realizowanie przedsięwzięć zapewniających utrzymanie wysokiego poziomu gotowości bojowej oraz przygotowanie dowódców plutonów do dowodzenia w działaniach bojowych.

2. Planowanie zadań obsługowo-remontowych dla kompanii oraz kierowanie ich realizacją.

3. Kierowanie organizacją i nadzór nad procesem technologicznym napraw, obsług i remontów bieżących.

4. Koordynacja działalności remontowo-naprawczej zgodnie z możliwościami technicznymi warsztatu.

5. Realizacja zadań remontowo-naprawczych na rzecz pododdziałów brygady, zgodnie z aktualnymi wytycznymi, zarządzeniami, instrukcjami i rozkazami przełożonych.

6. Przestrzeganie zasad bhp oraz przepisów ppoż. w warsztatach remontowych i rejonie zakwaterowania kompanii.

7. Zgłaszanie szefowi logistyki potrzeb z zakresu zaopatrzenia kompanii w urządzenia warsztatowe, części zamienne, zespoły i materiały techniczne.

8. Wszechstronna znajomość żołnierzy kompanii ze szczególnym uwzględnieniem ich morale, kwalifikacji oraz predyspozycji psychofizycznych.

9. Prowadzenie zajęć sprawdzających i innych przedsięwzięć szkoleniowych z kadrą i pododdziałami kompanii oraz organizowanie i prowadzenie zajęć instruktazowo-metodycznych z dowódcami drużyn (załóg).

10. Doskonalenie metod i form szkolenia pododdziałów oraz ukierunkowanie działalności kadry kompanii w tym zakresie.

11. Konsekwentne egzekwowanie od podwładnych dokładnego wykonywania rozkazów, poleceń oraz ścisłego przestrzegania regulaminów, a także systematyczne rozliczanie ich z wykonywanych zadań.

12. Organizowanie oraz rozwijanie współzawodnictwa i przodownictwa w kompanii, a także stwarzanie warunków sprzyjających wyzwaniu społecznej inicjatywy, pomysłowości i wynalazczości.

13. Organizowanie i prowadzenie pracy wychowawczej w kompanii.

14. Znajomość stanu uzbrojenia, amunicji, sprzętu wojskowego znajdującego się w wyposażeniu kompanii oraz dbanie o właściwe jego wykorzystanie, utrzymanie, przechowywanie i konserwację z zachowaniem warunków bhp.

15. Ścisłe przestrzeganie zasad przechowywania, zabezpieczenia i ochrony przed zaborem broni i amunicji oraz rozliczanie zużytej amunicji i środków pozoracji pola walki.

16. Prowadzenie pracy indywidualnej z żołnierzami kompanii oraz wnikliwe wysłuchiwanie meldunków, zażaleń i prośb.

17. Analizowanie popełnianych przez podległych żołnierzy przewinień dyscyplinarnych i wykroczeń oraz stosowanie właściwych form i metod wychowawczych zapewniających utrzymanie wysokiego poziomu dyscypliny.

18. Troska o właściwy stan nastrojów i stosunków międzyludzkich oraz przestrzeganie norm współżycia społecznego wśród żołnierzy kompanii.

19. Zapewnienie ścisłego przestrzegania ustalonego porządku dnia, w tym czasu przeznaczonego na odpoczynek i sprawy osobiste żołnierzy.

20. Zapewnienie terminowego zaopatrywania żołnierzy kompanii w przysługujące im środki rzeczowo-finansowe i wyżywienie oraz przejawianie troski o ich stan zdrowotny i warunki bytowe.

21. Dbłość o właściwy wygląd zewnętrzny żołnierzy kompanii oraz zapewnienie przestrzegania przez nich przepisów dotyczących ubioru.

22. Prowadzenie działalności profilaktycznej, przeciwdziałanie powstawaniu wypadków nadzwyczajnych oraz szkód w mieniu kompanii.

23. Rozmieszczenie stanu osobowego kompanii, utrzymanie należytego porządku wojskowego i czystości oraz zapewnienie zabezpieczenia przeciwpożarowego w przydzielonym rejonie zakwaterowania.

24. Przygotowanie żołnierzy kompanii do pełnienia służby wewnętrznej, wartowniczej oraz kontrolowanie pełnienia służby wewnętrznej.

25. Prowadzenie gospodarki materiałowej w kompanii oraz ewidencji i sprawozdawczości, dokonywanie okresowych kontroli stanu technicznego i warunków przechowywania uzbrojenia, środków bojowych i materiałowych.

26. Organizowanie obsługi sezonowej oraz „Dni techniki”.

27. Organizowanie i koordynowanie całoksztatu przedsięwzięć związanych z przygotowaniem plutonów do prowadzenia działań bojowych.

28. Przestrzeganie zasad ochrony informacji niejawnych oraz nadzór przestrzegania tych zasad w kompanii.

Dowódca kompanii zaopatrzenia podlega bezpośrednio dowódcy brygady i jest przełożonym wszystkich żołnierzy kompanii oraz pracowników cywilnych. Odpowiada za gotowość bojową kompanii, wyszkolenie, morale, wychowanie i dyscyplinę podległych żołnierzy, za stan techniczny uzbrojenia i sprzętu wojskowego, środków bojowych, środków materiałowych i wyposażenia w kompanii, ich zabezpieczenie, ochronę oraz prawidłową gospodarkę materiałową, a także za utrzymanie porządku i czystości w rejonie zakwaterowania kompanii i przydzielonych rejonach oraz infrastrukturę techniczną w przydzielonym obiekcie.

Do jego podstawowych obowiązków należą:

1. Organizowanie szkolenia kompanii, realizowanie przedsięwzięć zapewniających utrzymanie wysokiego stanu zdolności bojowej oraz przygotowanie stanu dowódców plutonów do dowodzenia w działaniach bojowych.

2. Kierowanie całoksztatem działalności kompanii, w tym organizacja pracy magazynów, a także innych ogniw specjalistycznych odpowiedzialnych za zaopatrzenie i świadczenie usług dla pododdziałów brygady.

3. Gromadzenie, przechowywanie, konserwacja, rotacja i dystrybucja zapasów materiałowych, ich zabezpieczenie i ochrona, ze szczególnym uwzględnieniem zasad obowiązujących w tym zakresie w odniesieniu do broni, amunicji, środków minerskich, materiałów pędnych oraz materiałów wybuchowych i łatwopalnych.

4. Prowadzenie systematycznego nadzoru nad stanem gospodarki magazynowej kompanii oraz sprawdzaniem stanu jakościowego i ilościowego środków materiałowych utrzymywanych w magazynach.

5. Składanie propozycji w zakresie wyposażenia pomieszczeń magazynowych w instalację i urządzenia właściwe dla przechowywania zapasów i środków materiałowych.

6. Organizacja gospodarczych przewozów samochodowych zgodnie z ustalonymi zasadami oraz terminowe podstawienie pod załadunek pojazdów dostosowanych do przewożenia określonych środków materiałowych, a także zapewnienie bezpieczeństwa w czasie przewozu ładunków.

7. Planowanie wykorzystania pomieszczeń magazynowych kompanii.

8. Wszechstronna znajomość żołnierzy kompanii, ze szczególnym uwzględnieniem ich morale, kwalifikacji oraz predyspozycji psychofizycznych.

9. Prowadzenie zajęć sprawdzających i innych przedsięwzięć szkoleniowych z kadłą i pododdziałami kompanii oraz organizowanie i prowadzenie zajęć instruktażowo-metodycznych z dowódcami drużyn (załóg).

10. Doskonalenie metod i form szkolenia pododdziałów oraz ukierunkowanie działalności kadry kompanii w tym zakresie.

11. Konsekwentne egzekwowanie od podwładnych dokładnego wykonywania rozkazów i poleceń oraz ścisłego przestrzegania regulaminów, a także systematyczne rozliczanie ich z wykonywanych zadań.

12. Organizowanie oraz rozwijanie współzawodnictwa i przodownictwa w kompanii, a także stwarzanie warunków sprzyjających wyzwalaniu społecznej inicjatywy, pomysłowości i wynalazczości.

13. Organizowanie i prowadzenie pracy wychowawczej w kompanii.

14. Znajomość stanu uzbrojenia, amunicji, sprzętu wojskowego znajdującego się w wyposażeniu kompanii oraz dbałość o właściwe jego wykorzystanie, utrzymanie, przechowywanie i konserwację z zachowaniem warunków bhp.

15. Ścisłe przestrzeganie zasad przechowywania, zabezpieczenia i ochrony przed zaborem broni i amunicji oraz rozliczanie zużytej amunicji i środków pozoracji pola walki.

16. Prowadzenie pracy indywidualnej z żołnierzami kompanii oraz wnikliwe wysłuchiwanie meldunków, zażaleń i prośb.

17. Analizowanie popełnianych przez podległych żołnierzy przewinień dyscyplinarnych i wykroczeń oraz stosowanie właściwych form i metod wychowawczych zapewniających utrzymanie wysokiego poziomu dyscypliny.

18. Troska o właściwy stan nastrojów i stosunków międzyludzkich oraz przestrzeganie norm współżycia społecznego wśród żołnierzy kompanii.

19. Zapewnienie ścisłego przestrzegania ustalonego porządku dnia, w tym czasu przeznaczanego na odpoczynek i sprawy osobiste żołnierzy.

20. Zapewnienie terminowego zaopatrywania żołnierzy kompanii w przysługujące im środki rzeczowo-finansowe i wyżywienie oraz przejawianie troski o ich stan zdrowotny i warunki bytowe.

21. Dbłość o właściwy wygląd zewnętrzny żołnierzy kompanii oraz zapewnienie przestrzegania przez nich przepisów dotyczących ubioru.

22. Prowadzenie działalności profilaktycznej, przeciwdziałanie powstawaniu wypadków nadzwyczajnych oraz szkód w mieniu kompanii.

23. Rozmieszczenie stanu osobowego kompanii, utrzymanie należytego porządku wojskowego i czystości oraz zapewnienie zabezpieczenia przeciwpożarowego w przydzielonym rejonie zakwaterowania.

24. Przygotowanie żołnierzy kompanii do pełnienia służby wewnętrznej, wartowniczej oraz kontrolowanie pełnienia służby wewnętrznej.

25. Prowadzenie gospodarki materiałowej w kompanii oraz ewidencji i sprawozdawczości, dokonywanie okresowych kontroli stanu technicznego i warunków przechowywania uzbrojenia, środków bojowych i materiałowych.

26. Organizowanie obsługi sezonowej oraz „Dni techniki”.

27. Organizowanie i koordynowanie całokształtu przedsięwzięć związanych z przygotowaniem plutonów do prowadzenia działań bojowych.

28. Przestrzeganie zasad ochrony informacji niejawnych oraz nadzór przestrzegania tych zasad w kompanii.

Dowódca kompanii medycznej podlega bezpośrednio dowódcy brygady, a pod względem fachowym szefowi sekcji służby zdrowia brygady; jest przełożonym wszystkich żołnierzy i pracowników cywilnych kompanii. Odpowiada za organizację zabezpieczenia medycznego brygady w zakresie profilaktyczno-lecznym, przeciwepidemicznym oraz szkoleniowym, za zaopatrzenie w sprzęt i materiały medyczne (kieruje jego realizacją), gotowość bojową, wyszkolenie, morale, wychowanie i dyscyplinę podległych żołnierzy, za stan techniczny sprzętu medycznego, środków materiałowych i wyposażenia kompanii oraz utrzymanie porządku i czystości w rejonie zakwaterowania kompanii.

Do obowiązków dowódcy kompanii medycznej należą:

1. Organizowanie i prowadzenie leczenia żołnierzy ZSW, a także innych osób przydzielonych pod bezpośrednią opiekę lekarską służby zdrowia brygady, jak również udzielanie pomocy lekarskiej w nagłych wypadkach.

2. Udział w opracowywaniu (uaktualnianiu) planu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej brygady w zakresie zabezpieczenia medycznego.

3. Przeprowadzanie okresowych i okolicznościowych przeglądów lekarskich, szczepień ochronnych oraz okresowych badań lekarskich żołnierzy.

4. Kierowanie gospodarką materiałową i sprzętem medycznym oraz gromadzeniem, przechowywaniem, konserwacją, dystrybucją, a także zabezpieczaniem sprzętu i materiałów medycznych stanowiących zapasy brygady.

5. Organizowanie i prowadzenie szkolenia specjalistycznego, ćwiczeń pokazowych oraz innych zamierzeń szkoleniowych wynikających z potrzeb brygady lub służby.

6. Sprawowanie nadzoru nad stanem sanitarnohigienicznym oraz przestrzeganiem zasad higieny pracy i służby w pododdziałach.

7. Systematyczny nadzór nad prawidłowym rozchodem leków, prawidłową gospodarką lekami oraz kontrolą terminu ważności leków.

8. Przeprowadzanie badań okresowych kadry brygady.

9. Udzielanie pomocy lekarskiej w nagłych wypadkach.

10. Natychmiastowe meldowanie dowódcy brygady oraz szefowi sekcji służby zdrowia o wypadkach zachorowań zakaźnych lub masowych i o poważnych wypadkach oraz podejmowanie w tym zakresie odpowiednich przedsięwzięć.

11. Udział w komisji przyjmującej poborowych do zasadniczej służby wojskowej oraz żołnierzy rezerwy powołanych na ćwiczenia.

12. Przedstawianie szefowi służby zdrowia wniosków i propozycji w zakresie stanu zdrowotnego żołnierzy, stanu sanitarnohigienicznego oraz gospodarki sprzętem i materiałami medycznymi.

13. Terminowe sporządzanie sprawozdań oraz prowadzenie obowiązującej ewidencji i statystyki.

14. Prowadzenie gospodarki materiałowej w kompanii oraz ewidencji i sprawozdawczości, dokonywanie okresowej kontroli stanu technicznego i warunków przechowywania środków materiałowych.

15. Kontrolowanie stanu sanitarnohigienicznego i zabezpieczenia przeciwepidemicznego bloku żywnościowego, w pododdziałach brygady oraz sprawowanie nadzoru nad źródłami pozyskania środków spożywczych i przestrzeganiem przepisów sanitarnych w żywieniu zbiorowym.

16. Przestrzeganie zasad ochrony informacji niejawnej oraz nadzór w tym zakresie kompanii.

17. Systematyczne pogłębianie wiedzy specjalistycznej i fachowej oraz pobudzanie podwładnych do podnoszenia kwalifikacji.

Główny księgowy podlega bezpośrednio dowódcy brygady i jest przełożonym pracowników pionu głównego księgowego. Odpowiada za przestrzeganie stosowania przepisów finansowych, a w szczególności za terminowe i zgodne z przepisami wyplatanie należności pieniężnych żołnierzom i pracownikom wojska, a także za przygotowanie pionu głównego księgowego do obsługi brygady w działaniach bojowych. Jest uprawniony do wydawania wytycznych i zaleceń dotyczących spraw finansowych. Ponosi odpowiedzialność za wykonywanie obowiązków w zakresie rachunkowości, określonych w ustawie z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (DzU nr 121, poz. 591 z późn. zm.) i przepisach szczególnych.

Do podstawowych obowiązków głównego księgowego należą:

1. Prowadzenie gospodarki finansowej brygady zgodnie z obowiązującymi zasadami, polegającymi głównie na:
 - wykonywaniu dyspozycji środkami pieniężnymi zgodnie z przepisami dotyczącymi zasad wykonywania budżetu;
 - zapewnieniu terminowej wypłaty uposażeń (wynagrodzeń) żołnierzom (pracownikom wojska) oraz innych należności pieniężnych przysługujących tym osobom;
 - weryfikacji pod względem finansowym zawieranych umów;
 - przestrzeganiu zasad rozliczeń wartości pieniężnych;
 - bieżącym prowadzeniu ewidencji ilościowo-wartościowej.
2. Prowadzenie rachunkowości brygady zgodnie z ustawą o rachunkowości, a w szczególności:
 - zorganizowanie sporządzania, przyjmowania, obiegu, archiwizowania i kontroli dokumentów w sposób zapewniający właściwy przebieg operacji gospodarczych oraz ochronę mienia będącego w posiadaniu brygady;
 - bieżące prowadzenie księgowości oraz sporządzanie sprawozdawczości finansowej i zatrudnieniowo-płacowej;
 - okresowe ustalanie lub sprawdzanie drogi inwentaryzacji rzeczywistego stanu aktywów i pasywów;
3. Przygotowywanie i przedstawianie dowódcy brygady projektów decyzji w sprawach ekonomiczno-finansowych realizowanych przez brygadę.
4. Przeprowadzanie okresowych analiz wykorzystania środków przydzielonych z budżetu, środków pozabudżetowych i innych będących w dyspozycji brygady.
5. Utrzymywanie współpracy z komórkami logistycznymi, dowódcami pododdziałów oraz innymi osobami funkcyjnymi w zakresie spraw dotyczących gospodarki finansowej i rachunkowości oraz zatrudnienia i wynagrodzenia pracowników wojska.
6. Przedstawianie – na żądanie organów finansowych wyższych szczebli – niezbędnych informacji o stanach osobowych, planowanych i realizowanych dochodach budżetowych, zadaniach rzeczowych itp.
7. Opracowywanie – przy współudziale komórek organizacyjnych i osób funkcyjnych, o których mowa w pkt 5 – projektu planu finansowego (oraz zmian w tym planie), obejmującego zadania rzeczowe realizowane przez brygadę i podległe pododdziały w danym roku sprawozdawczym.
8. Opracowywanie planu zatrudnienia (na podstawie przydzielonych limitów zatrudnienia) pracowników cywilnych brygady.
9. Planowanie, określanie priorytetów oraz zgłaszanie potrzeb w zakresie środków budżetowych do organu przydzielającego te środki.
10. Sprawdzanie pod względem merytorycznym list uposażeń oraz innych dokumentów finansowych.

11. Bieżąca znajomość problematyki ekonomiczno-finansowej, związanej z realizacją zadań gospodarczych w warunkach gospodarki rynkowej oraz wynikającej z obowiązującego obecnie prawa.

12. Sprawowanie nadzoru w zakresie gospodarowania środkami finansowymi pod względem legalności, gospodarności i celowości poprzez:

- wstępną, bieżącą i następną kontrolę funkcjonalną w zakresie powierzonych obowiązków;
- wstępną kontrolę zgodności dokumentów dotyczącą wykonania planu finansowego brygady oraz jego zmian;
- następną kontrolę operacji gospodarczych brygady stanowiących przedmiot księgowania.

13. Organizowanie oraz prowadzenie szkolenia specjalistycznego z kadrami brygady i pracownikami wojska oraz podległym personelem pionu głównego księgowego na temat rozwiązań wchodzących w zakres zadań służby finansowej.

14. Przestrzeganie zasad ochrony informacji niejawnej oraz nadzór działalności w tym zakresie w podległym pionie.

15. Wykonywanie innych zadań dotyczących problematyki ekonomiczno-finansowej wynikających z zaistniałej sytuacji oraz zleconych przez przełożonych.

Szef sekcji logistyki (S-4) podlega bezpośrednio szefowi sztabu brygady i jest przełożonym żołnierzy i pracowników wojska, podległych mu zgodnie z etatem. Szef sekcji logistyki odpowiada za planowanie operacyjne w zakresie logistyki, wynikające z potrzeb planistycznych pionu sztabowego i pionu logistyki wykonawczej. Jest uprawniony do kierowania planowaniem spraw bieżących, krótkoterminowych i długookresowych w zakresie logistyki, szkoleniowych i operacyjno-logistycznych oraz do koordynowania tego planowania pomiędzy komórkami sztabu a pionem wykonawczym logistyki.

Do podstawowych obowiązków szefa sekcji logistyki (S-4) należą:

1. Planowanie i określanie potrzeb mobilizacyjnych i wojennych dla brygady, w tym jednostek powierzonych do mobilizowania, w zakresie środków bojowych i materiałowych oraz uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

2. Kierowanie pracą podległej komórki oraz współdziałanie z komórkami organizacyjnymi sztabu brygady oraz komórkami organizacyjnymi pionu logistyki wykonawczej w zakresie planowania i wymiany informacji.

3. Opracowywanie i uaktualnianie planu osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej w zakresie zabezpieczenia logistycznego brygady.

4. Planowanie zabezpieczenia logistycznego oraz użycia sił i środków brygady we wszystkich rodzajach działań bojowych, w czasie operacji pokojowych, kryzysu, konfliktu i wojny.

5. Opracowywanie sprawozdań i meldunków logistycznych.

6. Planowanie i określanie potrzeb w zakresie środków rzeczowo-finansowych na zamierzenia logistyczne brygady.

7. Planowanie i określanie potrzeb w zakresie środków transportowych i maszyn z gospodarki narodowej na przydziały mobilizacyjne.

8. Planowanie środków rzeczowo-finansowych do szkolenia rezerw osobowych.

9. Opracowywanie i aktualizowanie planu przydziałów gospodarczych w brygadzie.

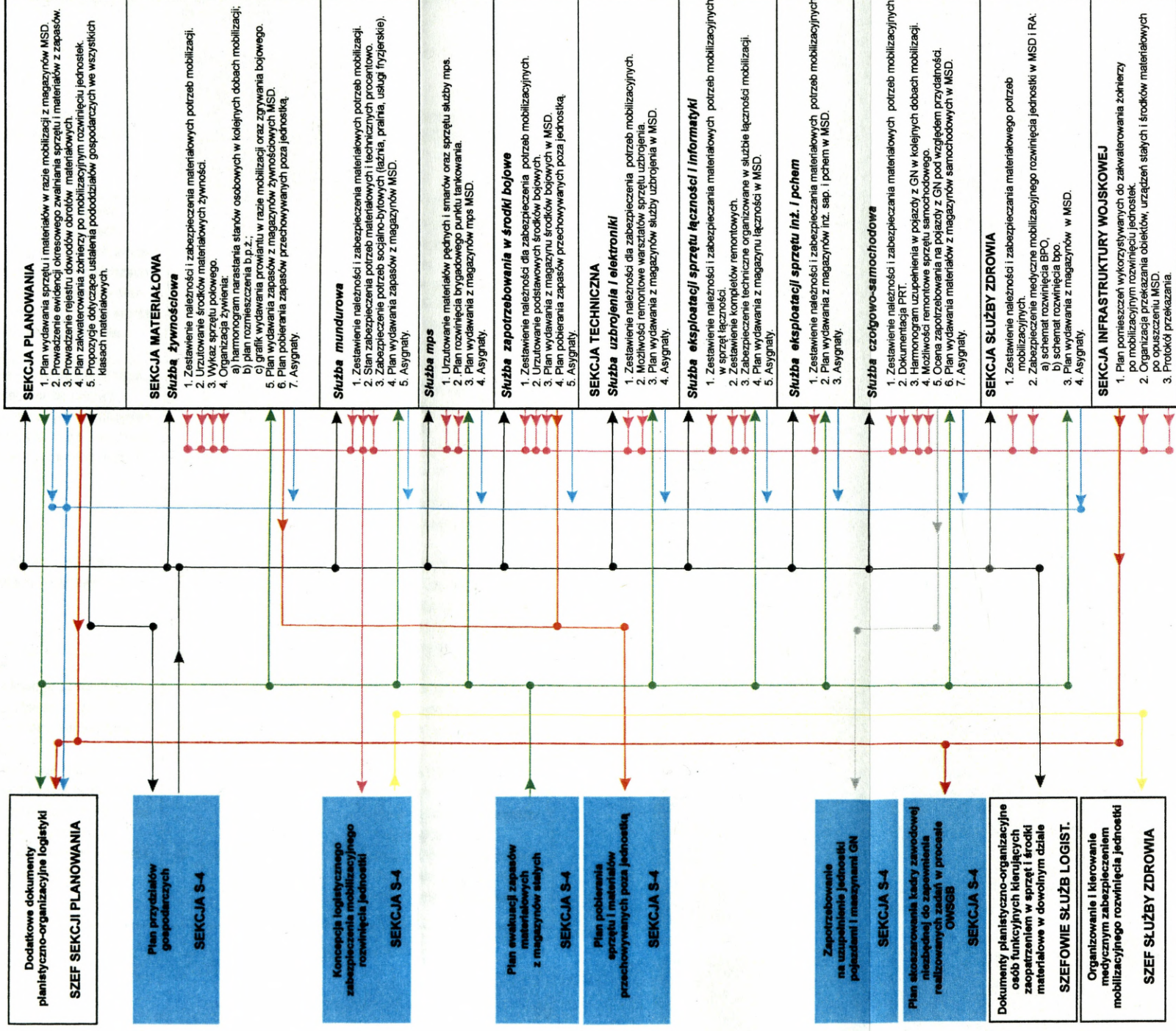
10. Gromadzenie, analizowanie i przetwarzanie informacji dotyczących zasobów logistycznych, a także możliwości wykonawczych logistyki brygady dla potrzeb planowania operacyjno-logistycznego oraz utrzymywania i dystrybucji zasobów.

11. Przygotowywanie materiałów niezbędnych szefowi sztabu do planowania oraz opracowywanie sprawozdań (meldunków) logistycznych.

12. Opracowywanie założeń logistycznych do ćwiczeń taktyczno-logistycznych oraz innych przedsięwzięć szkoleniowych w dowództwie i pododdziałach brygady.

13. Przestrzeganie zasad ochrony informacji niejawnych.

**PLAN
OPRACOWYWANIA DOKUMENTÓW MOBILIZACYJNYCH
PRZEZ LOGISTYKĘ I SEKCJĘ S-4
(na przykładzie brygady wsparcia dowodzenia)**

**Legenda:**

- ▶ zbieranie danych niezbędnych do opracowania „Koncepcji logistycznego zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwinięcia JW”
- ▶ obieg informacji przy opracowaniu „Planu wydawania sprzętu i materiałów w czasie mobilizacji”
- ▶ przepływ danych dotyczących pobranego sprzętu i materiałów przechowywanych poza jednostką
- ▶ obieg informacji niezbędnych przy opracowywaniu „Planu zakwaterowania żołnierzy po mobilizacyjnym rozwinięciu jednostek”
- ▶ obieg dokumentów w zakresie prowadzenia rejestru dowodów obrotów materiałowych
- ▶ współpracę przy opracowywaniu zapotrzebowania na pojazdy z GN
- ▶ przepływ danych dotyczących opracowania „Planu przydziałów gospodarczych”
- ▶ opracowanie dokumentacji medycznego zabezpieczenia mobilizacji

**WYKAZ WAŻNIEJSZYCH CYKLICZNYCH DOKUMENTOWANYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ
ROZLICZENIOWO-ZADANIOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ OSOBY FUNKCYJNE
W BRYGADZIE**

Lp.	Przedsięwzięcia rozliczeniowo-zadaniowe	Częstotliwość realizacji przedsięwzięć rozliczeniowo-zadaniowych					Dokumentowanie wyników i uwag
		Dowódca brygady	Szef logistyki brygady	Główny księgowy	Szef logistyki batalionu	
1.	Przegląd zapasów bieżących i wojennych w pododdziałach. Dodatkowo po gwałtownych zmianach temperatur (silnych mrozach), burzach itp. oraz po każdym alarmie lub ćwiczeniu, w trakcie którego zapasy były wprowadzane do rejonów alarmowych.		P		K		<ul style="list-style-type: none"> • Książka ewidencji sprzętu i mienia wojskowego pododdziału. • Książka przeglądów kontrolnych sprzętu. • Książka magazynowa wg kategorii.
2.	Sprawdzenie stanu technicznego oraz ukończenia sprzętu, jakości wykonywanych obsługiwań, w tym przygotowania do eksploatacji w warunkach wiosenno-letnich i jesienno-zimowych.	K	M		M		<ul style="list-style-type: none"> • Książka ewidencji sprzętu i mienia wojskowego pododdziału. • Dziennik konserwacji sprzętu i materiałów.
3.	Przegląd broni i amunicji kadry w pododdziałach i magazynach.	R	P		M		<ul style="list-style-type: none"> • Książka przeglądów kontrolnych sprzętu (materiałów). • Książka ewidencji mienia służby uzbrojenia i elektroniki wydawanego z pododdziału i przekazywanego do naprawy.
4.	Sprawdzenie: a) stanu ilościowego żywności, b) organizacji żywienia, jakości posiłków oraz stanu sanitarno-higienicznego: - w kuchni, stołówce i kasynie (miejscu spożywania posiłków, magazynie żywnościowym i środkach transportu żywności), - w obiektach oddalonych (lotniska, obozy młodzieżowe itp.).	P	T	X	C		<ul style="list-style-type: none"> • Książka meldunków dyżurnego stołówki żołnierskiej. • Książka przeglądów kontrolnych sprzętu (materiałów). • Książka magazynowa wg kategorii. • Książka kontroli wewnętrznej kasyna. • Książka kontroli stanu bhp. Dowódca brygady dwa razy w roku zarządza kontrole.

Lp.	Przedsięwzięcia rozliczeniowo-zadaniowe	Częstotliwość realizacji przedsięwzięć rozliczeniowo-zadaniowych					Dokumentowanie wyników i uwag
		Dowódca brigady	Szef logistyki brigady	Główny księgowy	Szef logistyki batalionu	
5.	Sprawdzenie rozliczeń zużytych limitów środków materiałowych, wykorzystania przydzielonego budżetu i stanu szkód w mieniu wojskowym.	P	K	K	M		<ul style="list-style-type: none"> • Urządzenie ewidencji materiałowej i księgowej.
6.	Sprawdzenie gospodarki sprzętem kwaterunkowym i gospodarki nieruchomościami.	R	P		X		<ul style="list-style-type: none"> • Książka ewidencji mienia wojskowego pododdziału.
7.	Sprawdzenie uprawnień do: a) pobierania równoważników pieniężnych w zamian świadczeń w naturze, b) zasiłków rodzinnych, c) dodatków, w tym za klasę specjalisty wojskowego.		X	X	P	R	<ul style="list-style-type: none"> • Lista dodatkowych należności. • Wnioski o ustalenie uprawnień do zasiłku rodzinnego. • Wniosek o wypłatę zasiłku pielęgnacyjnego. • Ewidencja klasowych specjalistów i lista uposażenia.
8.	Sprawdzenie wypłacania należności pieniężnych żołnierzom niezawodowym, w zakresie: a) stanów osobowych i stawek należności, b) wypłat uposażenia.	R		M			<ul style="list-style-type: none"> • Listy uposażeń.
9.	Sprawdzenie list uposażeń żołnierzy zawodowych i list wynagrodzeń pracowników wojska.	K		M			<ul style="list-style-type: none"> • Listy uposażeń i płac.
10.	Sprawdzenie: a) gospodarki finansowej i działalności pozabudżetowej, b) inkasentów i zaliczkobiorców, c) wystawiania i wykorzystywania wojskowych dokumentów przewozowych (WDP).	R		P			<ul style="list-style-type: none"> • Urządzenia księgowe. • Urządzenia księgowe. • Rejestr WDP.
11.	Sprawdzenie gospodarki pododdziałowej, warsztatowej, materiałowo-magazynowej, w tym stanu ilościowego i jakościowego oraz utrzymania i przechowywania środków materiałowo-technicznych.	R	P		K		<ul style="list-style-type: none"> • Książka ewidencji mienia wojskowego pododdziału. • Książka kontroli stanu ilościowego i technicznego mienia przechowywanego w magazynie. • Książka magazynowa wg kategorii.

Lp.	Przedsięwzięcia rozliczeniowo-zadaniowe	Częstotliwość realizacji przedsięwzięć rozliczeniowo-zadaniowych					Dokumentowanie wyników i uwag
		Dowódca brygady	Szef logistyki brygady	Główny księgowy	Szef logistyki batalionu	
12.	<p>Sprawdzenie:</p> <p>a) ewidencji ilościowo-wartościowej,</p> <p>b) przestrzegania procedur wynikających z ustawy o zamówieniach publicznych,</p> <p>c) rozrachunków i rozliczeń,</p> <p>d) rozliczeń podatków i składek ZUS,</p> <p>e) prowadzenia księgowości i sprawozdawczości finansowej.</p>		P M	R P K M M			<ul style="list-style-type: none"> • Urządzenia księgowe. • Dokumentacja zamówień publicznych. • Rejestr należności i zobowiązań. • Deklaracje podatkowe i ZUS. • Deklaracja na zaliczkę miesięczną na podatek dochodowy od łącznej kwoty wypłat dokonanych. • Urządzenia księgowe. • Plan finansowy OG.
13.	Sprawdzenie zgodności pomiędzy listami pobrania środków bojowych (pozoracji pola walki) a dokumentami materiałowymi (protokołami), na podstawie których środki bojowe i pozoracji pola walki są rozliczane po zakończeniu szkolenia.	R	P		K		<ul style="list-style-type: none"> • Zeszyt meldunków dowódcy.

Przyjęte w wykazie oznaczenia określają, że dane przedsięwzięcia realizuje się:

C – codziennie

T – raz w tygodniu

M – raz w miesiącu

K – raz w kwartale

P – raz w półroczu

R – raz w roku

X – doraźnie

BIBLIOGRAFIA

1. AAP – 6(u) *Słownik terminów i definicji NATO*, MON, Warszawa 1998.
2. Beier F.J., Rutkowski K., *Logistyka*, SGH, Warszawa 1995.
3. Brzeziński M., *Logistyka wojsk lądowych*, WAT, Warszawa 1998.
4. Brzeziński M., *Logistyka wojskowa*, WAT, Warszawa 2000.
5. Brzeziński M., *Zabezpieczenie logistyczne oddziałów i pododdziałów wojsk lądowych w działaniach taktycznych*, Zarząd Planowania Logistyki Sztabu Generalnego WP, Warszawa 1999.
6. Cole J.J., Bardi E.J., John Langley C.J.Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
7. Chylak E., *Logistyka w strategii wojskowej*, WAT, Warszawa 1994.
8. *Decyzja MON z 03.09.2001 r. Nr 0-80/Log/P-4 w sprawie zasad i norm zabezpieczenia w srodki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych RP.*
9. *Decyzja nr 171/MON z 31.07.2002 r. w sprawie wprowadzania „Zasad metodycznych opracowania norm budżetowych i wskaźników kosztów utrzymania wojsk dla potrzeb planowania budżetowego w resorcie Obrony Narodowej oraz sposobu ustalania, wykorzystania, trybu wydawania i uaktualniania norm budżetowych i wskaźników kosztów”.*
10. Dworecki S., *Logistyka w wojsku*, ATKA, Warszawa 1996.
11. *Encyclopaedia Britannica*, t. 1–23, Chicago 1964.
12. *Encyklopedia Powszechna PWN*, Warszawa 1974.
13. *Encyklopedia techniki wojskowej*, red. J. Modrzewski, Wyd. MON, Warszawa 1987.
14. „Euro Logistics” (2002–2003).
15. Fałkowski A., *Pecunia nervus belli*, Bellona, Warszawa 1998.
16. Fuks M., *Co to jest logistyka*, „Przegląd Kwatermistrzowski” 1962, nr 1.
17. Galicki J., *Gospodarowanie w jednostkach wojskowych w Polsce oraz przestanki jego usprawnienia*, WOSK, Poznań 1993.
18. Gołębska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa–Poznań 2002.
19. *Grand Larousse Encyclopedia*, Librairie Larousse, Paris 1962.
20. *Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP*, Ministerstwo Obrony Narodowej – Sztab Generalny Wojska Polskiego, Warszawa 2001.
21. *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym brygady i dywizji w obronie i natarciu*, Inspektorat Logistyki Sztabu Generalnego WP, Warszawa 1996.
22. Kotarbiński T., *Sprawność i błąd*, PZWSz, Warszawa 1966.
23. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa 2001.
24. Kurowski L., Ruśkowski E., Sochacka-Krysiak H., *Kontrola finansowa w sektorze publicznym*, Warszawa 2000.
25. Majewski J., *Informatyka dla logistyki*, Biblioteka Logistyczna, Poznań 2002.
26. *Mała encyklopedia wojskowa*, t. 1–3, MON, Warszawa 1967–1971.
27. *MC 319. Polityka i zasady NATO w dziedzinie logistyki*, Zarząd Planowania Logistyki Sztabu Generalnego WP.
28. Misiowiec W., *Prawne aspekty funkcjonowania CPMG w państwie, w tym planowanie potrzeb Sił Zbrojnych RP do PMG*, Materiały IX Resortowej Konferencji Naukowej „Logistyka w Siłach Zbrojnych RP”, 18–19.11.2002.
29. Niziński S., *Logistyka w systemach działania*, Warszawa 1998.

30. *NATO Logistics Handbook*, NATO, Brussels 1994.
31. *The New Encyclopedia Americana*, 1992, vol. 17.
32. Nowak E., *Kierowanie systemem logistycznym przez cele, zadania i czynności*, WPT 1994, nr 2.
33. Nowak E., *Komunikacja i wojna*, Bellona, Warszawa 1994.
34. Nowak E., *Logistyka wojskowa – zarys teorii*, AON, Warszawa 2000.
35. Pajewski K., *Logistyczny system zaopatrywania*, Bellona, Warszawa 1995.
36. Piłajko K., *Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu*, PWN, Warszawa 1976.
37. *Program oceny jednostki wojskowej w ramach kontroli gospodarczo-finansowej*, Ministerstwo Obrony Narodowej – Departament Kontroli, Warszawa 2000.
38. *Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP z 09.10.2001 r. Nr Pf-388/Log/P-4 w sprawie wprowadzenia do stosowania szczególnych zasad i norm zabezpieczenia w środki zaopatrzenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych Sił Zbrojnych RP.*
39. *Słownik języka polskiego*, PWN, t. 1–3, Warszawa 1981.
40. Stankiewicz W., *Logistyka. Z zagadnień gospodarki wojskowej państw NATO*, Wyd. MON, Warszawa 1968.
41. Stankiewicz W., *Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej*, AON, Warszawa 1995.
42. *Szczegółowy zakres działania brygady dowodzenia w czasie pokoju.*
43. Tzu Sun, *Sztuka wojny*, Warszawa 1994.
44. Wasylko M., *Kontrola finansowa jako system optymalizacji procesów gospodarczych*, WszFBiU, Łódź 2001.
45. Wasylko M., *Logistyka w gospodarce narodowej, cz. 1. Podstawowe problemy makrologistyki*, Wyższa Szkoła Kupiecka, Łódź 1999.
46. *Wprowadzenie do systemu kodyfikacyjnego NATO*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Wojskowe Centrum Normalizacji Jakości i Modyfikacji, Warszawa 2002.
47. *Zakres obowiązków na poszczególnych stanowiskach pracy brygady wsparcia dowodzenia.*
48. *Zarządzenie MON Nr 8 z 29.09.1997 r. w sprawie szczegółowych zasad rachunkowości w państwowych jednostkach budżetowych i jednostkach gospodarki pozabudżetowej podległych Ministrowi Obrony Narodowej.*
49. *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP*, Inspektorat Logistyki Sztabu Generalnego, Warszawa 1994.
50. *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP*, Sztab Generalny WP, Warszawa 1994.

SPIS SCHEMATÓW I TABEL

Schematy

1. Logistyka według poglądów A.H. de Jomini	8
2. System logistyki wojskowej według H.E. Ecclesa	10
3. Schemat integracji systemu technicznego i tyłowego szczebla taktycznego w system logistyczny	20
4. Idea przekształcania a) systemów branżowych zabezpieczenia technicznego i tyłowego w b) zintegrowany system logistyczny na szczeblu związku taktycznego	21
5. Ideowy schemat działania systemu logistycznego sił zbrojnych w czasie pokoju	25
6. Model systemu logistycznego sił zbrojnych	26
7. Organizacja zaopatrywania sił zbrojnych RP	36
8. Podział usług logistycznych	40
9. Procesy zabezpieczenia logistycznego wojskowej jednostki budżetowej i ich treść (na przykładzie brygady wsparcia dowodzenia)	42
10. Struktura ogólna logistyki wojskowej jednostki budżetowej (na przykładzie brygady wsparcia dowodzenia)	44
11. Struktura logistyki batalionu (na przykładzie brygady wsparcia dowodzenia)	45
12. Kontrola procesów występujących w wojskowej jednostce budżetowej oraz funkcji zarządzania	55
13. Miejsce i struktura systemu informacyjnego w systemie logistycznym wojskowej jednostki budżetowej	60
14. Schemat pracy logistycznego systemu informacyjnego wojskowej jednostki budżetowej w procesie podejmowania decyzji na tle pracy decydenta logistyki (szefa logistyki)	61
15. Przykładowa sieć LAN wykorzystywana w wojskowej jednostce budżetowej	64
16. Struktura natowskiego numeru magazynowego (NSN)	65

Tabele

1. Programy użytkowe wykorzystywane w zarządzaniu logistycznym w wojskowej jednostce budżetowej	63
---	----



Publikacje Akademii Obrony Narodowej

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2
00-910 Warszawa,
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52

- S. Bartosiewicz, M. Mróz – Zaopatrzenie jednostek wojsk lotniczych i obrony powietrznej w techniczne środki materiałowe techniki naziemnej – 7,00 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji naukowej – 14,00 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 16,00 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 16,00 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 10,00 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 16,00 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 15 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8,00 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomycki – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 13,00 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13,00 zł
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25,00 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 15,00 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeżenie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 7,00 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30,00 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 10,00 zł
- J. Czaja – Stolica apostolska wobec integracji europejskiej – 15,00 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 8,00 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 10,00 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w. – 9,00 zł
- P. Dela, J. Wolejszo – Wsparcie komputerowe ćwiczeń wojskowych 16 zł
- Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach wojsk lądowych (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- W. Drażczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 9,00 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 20,00 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45,00 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14,00 zł
- M. Gąska, A. Ciupiński – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 21,00 zł
- A. Glen, W. Marud – Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny – 18,00 zł
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku – 11,00 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10,00 zł
- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej – 15,00 zł
- J. Halik, J. Wolejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 14,00 zł
- M. Huzarski (red.) – Taktyka ogólna wojsk lądowych – 21,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych – 12,00 zł
- J. Janczak – Zakłócanie informacyjne – 12,00 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacji – 13,00 zł
- T. Jemiolo – Globalizacja. Szanse i zagrożenia – 8,00 zł
- T. Jemiolo, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25,00 zł
- A. Józwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18,00 zł
- M. Juszczyk – Wsparcie działań przez państwo gospodarza – 14 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9,00 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 12,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15,00 zł
- J. Karpowicz, Z. Chojnacki – Bezpieczeństwo lotów – 10,00 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojusznicznych działaniach powietrznych – 17 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 18 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 20,00 zł

- Cz. Kącki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kącki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15,00 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 14 zł, cz.II – 8 zł, cz.III. – 12 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System (rozprawa habilitacyjna) – 24,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 14,00 zł
- Z. Klawitter – Rola i zadania zespołu wsparcia personalnego na stanowisku dowodzenia BZ/BPanc – 7,00 zł
- T. Kocharński – Logistyka międzynarodowa – 12,00 zł
- T. Kocharński – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18,00 zł
- T. Kocharński, S. Kurek – Konkurencyjność przedsiębiorstw – 15 zł
- M. Koziański – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 7,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 8,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie – 8,00 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12,00 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 13,00 zł
- J. Kręcikij – Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 14,00 zł
- R. Kwecka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15,00 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 12,00 zł
- L. Łukaszyk – Międzynarodowe prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- L. Łukaszyk – Dyplomacja współczesna a problemy prawa i bezpieczeństwa międzynarodowego – 20,00 zł
- L. Łukaszyk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9,00 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12,00 zł
- T. Majewski – Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych – 8 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18,00 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20,00 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 13 zł
- M. Marszałek, A. Radomyski – Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady raketowej sił powietrznych – 25,00 zł
- Z. Maślak – Podstawy teorii informacji obrony powietrznej – 10,00 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- M. Michalek (oprac.) – Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce – 14,00 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 12,00 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 10 zł
- G. Nowacki – Informacja w walce zbrojnej. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 14,00 zł
- G. Nowacki – Rozpoznanie satelitarne USA i Federacji Rosyjskiej – 8,00 zł
- G. Nowacki (red.) – Militaryzacja kosmosu – 17,00 zł
- A. Nowak – Działalność rozpoznawcza na szczeblach taktycznych – 12,00 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 15,00 zł
- M. Obrusiewicz – Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF – 12,00 zł
- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiedzynarodowiony konflikt wewnętrzny – 20,00 zł
- M. Pelc, M. Juszczyk – Matematyka – 25 zł
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000 – 20,00 zł
- J. Płaczek (red.) – Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia – 25,00 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002) – 16,00 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30,00 zł
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa) – 35,00 zł (dwa tomy)
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności – 7,00 zł
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20,00 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 18,00 zł
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w. – 15,00 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 14,00 zł

- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20,00 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 13,00 zł
- K. Staboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980-1988) – 10,00 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12,00 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8,00 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9,00 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30,00 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21,00 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 7,00 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- J. Suwart – Zarys obrony cywilnej w Polsce w latach 1920-1996 – 30,00 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 15,00 zł
- Środki dowodzenia (praca zbiorowa) – 12 zł
- E.A. Wesołowska, A. Szerauc (red.) – Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo – 20,00 zł
- J. Wolejszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 16 zł
- J. Wolejszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 17,00 zł
- J. Wolejszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej – 11,00 zł
- J. Wolejszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 16 zł
- J. Wolejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerą) w obronie – 12,00 zł
- J. Wolejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerą) w marszu – 15,00 zł
- Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa. Materiały z seminarium – 20,00 zł
- Wojsko wobec polskiego października'56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Napiepa) – 30,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Od Żółkiewskiego i Kosińskiego do Piłsudskiego i Petlury. Z dziejów stosunków polsko-ukraińskich od XVI do XX wieku – 20,00 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 10 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 17 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne – 13,00 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym – 11,00 zł
- Założenia operacyjne do doktryny zasadniczej sił powietrznych (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- L. Zapala – W rembertowskiej Alma Mater. Wspomnienia – 18,00 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16,00 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 14,00 zł
- J. Zieliński – Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych – 14 zł
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947-1997 – 25,00 zł

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie



ISBN 83-89423-11-1

AON Wydział
Wydawniczy