

AUTOR

dr hab. Ryszard Chrobak

r.chrobak@akademia.mil.pl

Wydział Zarządzania i Dowodzenia, ASzWoj

WSPÓŁCZESNY WYMIAR ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Słowa kluczowe: zarządzanie logistyczne, zabezpieczenie logistyczne, kryzys, zarządzanie kryzysowe, administracja rządowa, administracja samorządowa, potencjał logistyczny

Wprowadzenie

Artykuł wskazuje, jak skomplikowanym jest systemem zarządzania, w ramach którego realizowane są funkcje zabezpieczenia i wsparcia logistycznego przez różnorodne elementy struktur państwa. Dodatkowo należy tu uwzględnić olbrzymi zbiór informacji (często wykluczających się) i znajdujących się w jego otoczeniu. Na tym tle pojawia się chaos informacyjny, który może skutkować małą trafnością analiz prognostycznych prowadzonych na poziomie decydenckim.

Opisana powyżej sytuacja wymusza tworzenie spekulatywnych, syntetycznych modeli myślowych pozwalających skutecznie analizować i interpretować istotne dane i łączyć je ze sobą. Bez wątplenia są one pomocne w przewidywaniu przyszłości, jednak zazwyczaj są niejednoznaczne i mogą być błędne, ponieważ właściwe im uproszczenia zbyt często je ograniczają. Dlatego też same często stają się najważniejszą barierą w podejmowaniu decyzji w procesie zarządzania logistycznego.

Bardziej wyrafinowane podejście do procesu prognozowania wymaga stosowania aparatu ilościowego, prowadząc do wykorzystania rozbudowanych modeli przyczynowo-skutkowych na podstawie danych empirycznych, ale żadnej teorii ekonomicznej nie można wypracować bez koncepcji abstrakcyjnych, opierając się tylko na materiale statycznym i ilościowym ujmowaniu rzeczywistości.

Problematyki zarządzania logistycznego, szczególnie w stanach kryzysowych, nie można zredukować tylko do jego aspektów ilościowych, bo wielu złożonych warunków i wpływów, które odgrywają ważną rolę w procesach logistycznych, nie da się wyrazić za pomocą języka matematyki.

Artykuł w pierwszej części na bazie wyeksponowanej istoty zarządzania kryzysowego wskazuje, jak istotnym jego elementem jest zarządzanie logistyczne. W dalszej części artykułu omówiono najważniejsze zasady organizacji zabezpieczenia logistycznego w sytuacjach kryzysowych, wykazując, że stosowanie ich łącznie może przyczynić się do uzyskania właściwej skuteczności zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych.

Istota i funkcje procesu zarządzania

Źródłem wielu wykorzystywanych współcześnie metod i koncepcji zarządzania są rozwiązania sięgające czasów starożytności. Myśl w dziedzinie zarządzania kształtowana przez szereg lat przez siły społeczne, gospodarcze i polityczne pozwoliła na wypracowanie współczesnej jego teorii szeroko wykorzystywanej w wielu dziedzinach. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji pojęcia „zarządzanie”, które charakteryzują się dużą dowolnością rozumienia podstawowych pojęć z zakresu kierowania w organizacji. Trudno jest odnaleźć jedną uniwersalną definicję, natomiast bez trudu można spotkać wiele interpretacji tego terminu, spośród których najważniejsze to:

1. *zarządzanie to taki rodzaj kierowania, w którym tytuł do wywierania wpływu na hierarchię i systemy wartości, interesy i dążenia oraz postawy i organizacyjne zachowania kierowanych wynika głównie, choć nie wyłącznie z władania lub z faktu dysponowania przez kierującego zasobami materialno-energetycznymi lub nominalnymi i informacyjnymi o szczególnym znaczeniu dla funkcjonowania i rozwoju organizacji, bądź z samego przeświadczenia kierowanych, że kierujący ma możliwość pozyskania tych zasobów¹;*

2. *zarządzanie jest swojego rodzaju wędrówką przez chaos, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi²;*

3. *zarządzanie to proces planowania, nadawania mocy i oceniania starań (wysiłków) zespołów ludzkich pracujących dla wspólnego celu³;*

4. *zarządzanie oznacza prowadzenie organizacji (lub jej części) do osiągnięcia ustalonego celu, dzięki odpowiedniemu zorganizowaniu i wy-*

¹ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa, 1994, s. 207.

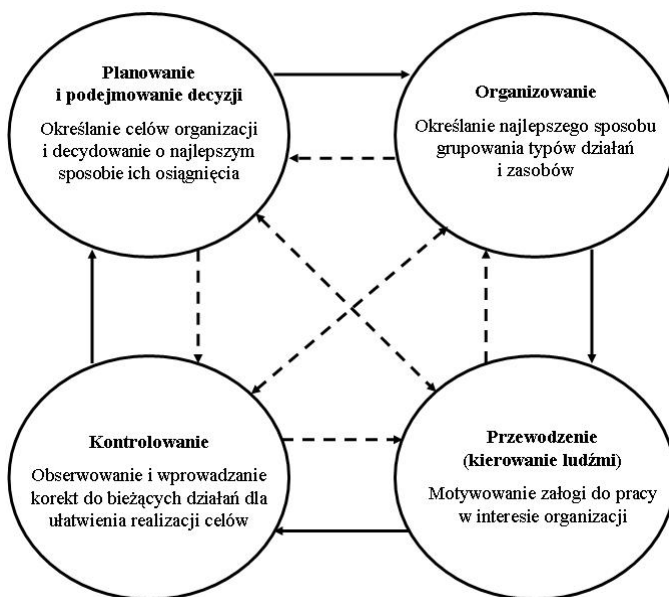
² A. K. Koźmiński, *Zarządzanie tu i teraz*, WSPiZ, Warszawa, 1996, s. 14.

³ W. J. Santon, M. J. Etzel, B. J. Walker, *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, New York, 1994, s. 661.

korzystaniu posiadanych zasobów, w sposób gwarantujący jej powodzenie i utrzymanie równowagi dynamicznej względem otoczenia⁴;

5. zarządzanie to zestaw działań (obejmujący: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny⁵.

Z przytoczonych różnorodnych definicji terminu zarządzanie wynikają jednak wspólne rodzaje i zakresy działań odnoszące się do realizacji samego procesu zarządzania, który został przedstawiony na rysunku 1.



Źródło: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 2001, s. 40.

Rys. 1. Proces zarządzania

Na proces zarządzania składa się szereg czynności tworzących zamknięty cykl następujących po sobie faz. Zdecydowana większość autorów, wychodząc od koncepcji Henri Fayola, wyróżnia cztery zasadnicze funkcje zarządzania⁶:

planowanie – wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji; celowe projektowanie przyszłości i skutecznych dróg

⁴ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1998, s. 57.

⁵ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 2001, s. 38.

⁶ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości...*, s. 60-61.

jej osiągnięcia poprzez wyznaczanie skonkretyzowanych celów oraz opracowanie i dobór najlepszych sposobów ich osiągnięcia;

organizowanie – logiczne grupowanie działań i zasobów; określanie (definiowanie) czynności prowadzących do osiągnięcia celów organizacji, grupowanie tych czynności oraz ich przekazywanie do wykonania właściwym komórkom organizacyjnym, a także przyznawanie tym komórkom niezbędnych uprawnień;

motywowanie lub *przewodzenie* – stosowanie różnych środków i mechanizmów w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w jej interesie; doprowadzanie we właściwy sposób decyzji do wykonawców i zapewnienie prawidłowego realizowania tych decyzji, tj. możliwie pełnego angażowania się ich w pracę i obowiązki służbowe;

kontrolowanie – obserwowanie postępów organizacji w osiągnięciu przyjętych celów; sprawdzanie, czy działalność danej jednostki przebiega właściwie oraz czy przekazywane decyzje są realizowane.

Wymienione funkcje charakteryzują w sposób ogólny filozofię zarządzania, która podlega ustawicznemu rozwojowi związanemu ze zmieniającymi się gwałtownie na przestrzeni ostatnich lat czynnikami organizacyjno-ekonomiczno-politycznymi.

Identyfikacja zarządzania kryzysowego

W otaczającej nas rzeczywistości często mają miejsce nieprzewidywalne zjawiska będące wynikiem różnorodnych procesów zachodzących w środowisku naturalnym. W celu przeciwdziałania im oraz minimalizacji ich skutków tworzone są struktury organizacyjne i rozwiązania funkcjonalne umożliwiające sprawną realizację zadań w ramach tzw. zarządzania kryzysowego. Zarządzanie kryzysowe to *działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej*⁷.

Pełne wykorzystanie zasobów nie byłoby możliwe bez sprawnie działającego systemu kierowania nimi. Zgodnie z *Ustawą o zarządzaniu kryzysowym* na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej zarządzanie kryzysowe sprawuje Rada Ministrów. Ze względu na dynamikę sytuacji kryzysowych w ustawie przewidziano okoliczności niecierpiące zwłoki, w których zarządzanie kryzysowe sprawuje minister właściwy do spraw wewnętrznych,

⁷ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz. U. z 2007 r., nr 89, poz. 590 z późn zm.

zawiadamiając niezwłocznie o swoich działaniach Prezesa Rady Ministrów. Organem opiniodawczo-doradczym właściwym w sprawach inicjowania i koordynowania działań podejmowanych w zakresie zarządzania kryzysowego jest Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego (RZZK), w skład którego wchodzi⁸:

1. Prezes Rady Ministrów – przewodniczący,
2. Minister Obrony Narodowej i minister właściwy do spraw wewnętrznych – zastępca przewodniczącego,
3. Minister Spraw Zagranicznych,
4. Minister Koordynator Służb Specjalnych - jeżeli został powołany.

Ponadto w pracach ww. zespołu, na prawach członka, biorą udział wyznaczone przez przewodniczącego, w zależności od potrzeb, następujące organy administracji rządowej⁹:

1. Ministrowie kierujący działami administracji rządowej w obszarach:
 - a) administracji publicznej,
 - b) budownictwa, gospodarki przestrzennej i mieszkaniowej,
 - c) finansów publicznych,
 - d) gospodarki,
 - e) gospodarki morskiej,
 - f) gospodarki wodnej,
 - g) instytucji finansowych,
 - h) informatyzacji,
 - i) kultury i ochrony dziedzictwa narodowego,
 - j) łączności,
 - k) oświaty i wychowania,
 - l) rolnictwa,
 - m) sprawiedliwości,
 - n) środowiska,
 - o) transportu,
 - p) zdrowia,
 - r) pracy i zabezpieczenia społecznego;
2. Główny Geodeta Kraju;
3. Główny Inspektor Sanitarny;
4. Główny Lekarz Weterynarii;
5. Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej;
6. Komendant Główny Policji;
7. Komendant Główny Straży Granicznej;
8. Prezes Państwowej Agencji Atomistyki;
9. Prezes Urzędu Lotnictwa Cywilnego;
10. Szef Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego;

⁸ Tamże.

⁹ Tamże.

11. Szef Agencji Wywiadu;
12. Szef Obrony Cywilnej Kraju;
13. Szef Służby Kontrwywiadu Wojskowego;
14. Szef Służby Wywiadu Wojskowego.

Do prac zespołu Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej może skierować Szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego lub innego przedstawiciela w zależności od skali i rodzaju zaistniałych lub przewidywanych sytuacji kryzysowych.

Szeroki udział specjalistów z tak wielu branż i dziedzin pozwala obecnie, w ocenie autora, na dogłębne i fachowe wypracowanie podstaw przygotowania i wykorzystania zasobów na poszczególnych szczeblach administracji państwowej. Bezpośrednimi realizatorami i zarządzającymi wykorzystaniem zasobów na kolejnych szczeblach są¹⁰:

1. gmina – wójt, burmistrz, prezydent miasta,
2. powiat – starosta,
3. województwo – wojewoda,
4. państwo – ministrowie kierujący działaniami administracji rządowej oraz kierownicy urzędów centralnych,
– Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (RCB).

Komórkami organizacyjnymi, przy pomocy których poszczególni przedstawiciele administracji państwowej realizują zadania zarządzania kryzysowego, są centra i zespoły zarządzania kryzysowego.

Obowiązek podjęcia działań w zakresie zarządzania kryzysowego spoczywa na tym organie właściwym w sprawach zarządzania kryzysowego, który pierwszy otrzymał informację o wystąpieniu zagrożenia. Organ ten niezwłocznie informuje o zaistniałym zdarzeniu organy odpowiednio wyższego i niższego szczebla, przedstawiając jednocześnie swoją ocenę sytuacji oraz informację o zamierzonych działaniach¹¹.

Wypracowanie i wdrożenie w życie opisanego systemu zarządzania kryzysowego wynika z doświadczeń zebranych w tym obszarze przez administrację państwową podczas przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym, jakie miały miejsce na terytorium naszego kraju w ostatnich latach. Jak wskazuje praktyka niezwykle istotne znaczenie w tym zakresie ma szeroka, ciągła współpraca pomiędzy poszczególnymi szczeblami kierowania. Podejmowane, skorelowane działania pozwalają na efektywne wykorzystanie przygotowanych uprzednio zasobów logistycznych, co przekłada się bezpośrednio na realizację zadań przeciwdziałania skutkom sytuacji kryzysowych.

¹⁰ Tamże.

¹¹ Tamże.

Geneza i rozwój zarządzania logistycznego

Dynamiczny rozwój gospodarek wolnorynkowych wpłynął na stopniowe wykształcenie się koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw. Już w 1948 roku Amerykańskie Zrzeszenie Marketingowe (American Association Marketing) zdefiniowało logistykę jako *ruch i operowanie produktami z miejsca wytwarzania do miejsc konsumpcji*¹². Dynamiczna sytuacja na światowych rynkach towarowych oraz zmiany strukturalne w sferze podaży i popytu wymusiły działania optymalizujące przepływy dóbr materialnych oraz integrację i systemowe podejście do tej sfery funkcjonowania gospodarki. Podstawową determinantą rozwoju logistyki była potrzeba kompleksowego zarządzania przepływami fizycznymi i informacyjnymi wobec zmian ilościowych i jakościowych zachodzących w warunkach dużej konkurencji i oczekiwań klientów w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Rozwiązania wypracowane początkowo w USA były z powodzeniem przenieszone na inne rynki, przynosząc znaczną redukcję kosztów przepływów fizycznych oraz kosztów utrzymania zapasów.

Analiza zmian, jakie zachodziły w realizacji procesów logistycznych na przestrzeni lat, pozwala na zdefiniowanie następujących faz i kierunków rozwoju logistyki cywilnej¹³:

1. Faza I – II połowa lat 50 XX w. – **początki logistyki w sektorze gospodarczym;**
2. Faza II – lata 60 i 70 XX w. – **definiowanie i konceptualizacja teorii logistyki oraz pierwsze próby jej wykorzystania w praktyce;**
3. Faza III – koniec lat 70 i początek lat 80 XX w. – **początki integracji logistycznej;**
4. Faza IV – koniec XX w. – **dynamiczny rozwój logistyki jako zintegrowanej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem;**
5. Faza V – początek XXI w. – **strategiczna logistyka globalna, e-logistyka, wielowymiarowa i systemowa filozofia logistyczna w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych.**

Wskazać należy, że logistyka przeszła głęboką ewolucję, która przebiegała od rozproszonej działalności w poszczególnych jej dziedzinach poprzez stopniową integrację sfery zaopatrzenia i dystrybucji do kompleksowego zarządzania łańcuchem logistycznym.

Współcześnie zarządzanie logistyczne definiowane jest jako planowanie, wykonywanie i kontrola działalności związanych z przepływem dóbr, informacji i środków finansowych, tak w obrębie przedsiębiorstwa jak pomiędzy firmami, ogniwami łańcucha dostaw¹⁴.

¹² K. Ficoń. *Współczesna logistyka wojskowa*, Bel Studio, Warszawa, 2002, s. 29.

¹³ Por. P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa, 2001, s. 25-26.

¹⁴ E. Gołemska, *Podstawy logistyki*, Wyższa Szkoła Kupiecka, Łódź, 2006, s. 13.

Wyróżnia się trzy rodzaje zarządzania logistycznego występującego w gospodarce:

- strategiczne zarządzanie logistyczne;
- interfunkcyjne zarządzanie logistyczne;
- interorganizacyjne zarządzanie logistyczne¹⁵.

Pierwsze podejście jest najczęściej stosowane w praktyce. Jego istotą jest umiejscowienie logistyki w strategii przedsiębiorstwa, co pozwala na realizowanie postawionych wcześniej zadań oraz osiąganie celów o znaczeniu strategicznym. Inne profity wynikające z faktu zastosowania rozwiązań logistycznych to wdrażanie przez firmy innowacji w sposób szybszy i bardziej zdecydowany, a także konsekwentne pozyskiwanie nowych rynków.

Zarządzanie interfunkcyjne składa się z funkcji: marketingowej, informacyjnej oraz operacyjno-finansowej. Ten model operuje, prawie wyłącznie, informacjami ilościowymi, ściśle powiązаныmi z kosztami i zyskami występującymi w danym przedsiębiorstwie (z logistycznego punktu widzenia).

Istotą ostatniego podejścia (interorganizacyjne zarządzanie logistyczne) jest tworzenie supergrup w poszczególnych firmach. Każda z nich funkcjonuje na rynku niezależnie od pozostałych, ale tylko w danej sferze, np. zaopatrzenia. Wszystkie niezbędne informacje pozyskiwane są z przeprowadzanych, w określonych odstępach czasowych, kontroli nakładów i kosztów związanych z funkcjonowaniem logistyki w supergrupie.

Specyfika realizacji zadań logistycznych w sytuacjach kryzysowych

Sytuacja kryzysowa może być spowodowana różnymi czynnikami. W związku z tym, w zależności od rodzaju i skali zagrożenia zdrowia i życia ludności poszkodowanej, będą musiały być podejmowane adekwatnie, w ściśle określonej kolejności, przedsięwzięcia (zadania) logistyczne związane z udzielaniem jej pomocy. Ocenia się, że mogą to być¹⁶:

- **podczas katastrofy naturalnej i awarii technicznej:** pomoc medyczna rannym i chorym, dostawy podstawowych środków zaopatrzenia, ewakuacja ludności z rejonów zagrożeń, usługi transportowe na rzecz działań zmierzających do ochrony: mienia, infrastruktury krytycznej i środowiska;

- **podczas zdarzenia terrorystycznego:** pomoc medyczna rannym i chorym, ewakuacja ludności (osób) ze stref zagrożeń, usługi transporto-

¹⁵ Tamże, s. 14.

¹⁶ E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa, 2005, s. 20.

we i inne zmierzające do ochrony mienia, infrastruktury krytycznej i środowiska;

- **podczas niepokojów społecznych:** pomoc medyczna rannym i chorym, usługi transportowe związane z dostawą dla ludności niezbędnych środków zaopatrzenia i inne usługi logistyczne.

Pomoc medyczna rannym i chorym, a szczególnie jej zakres, każdorazowo będzie zależał od skali wystąpienia sytuacji kryzysowej, a także czynników zagrażających zdrowiu i życiu ludności. Podczas katastrofy naturalnej, awarii technicznej oraz zdarzenia terrorystycznego będzie ona z reguły polegała na wyszukiwaniu rannych i chorych; udzielaniu im pierwszej pomocy; ewakuacji do miejsc zbiórki rannych i chorych, w których będzie udzielona pierwsza pomoc lekarska; segregacji medycznej (niezbędnej do ustalenia priorytetów dalszej ewakuacji i udzielania pomocy kwalifikowanej i specjalistycznej), organizacji ewakuacji ciężko rannych i chorych do szpitali, organizacji przedsięwzięć sanitarnohigienicznych i przeciwepidemicznych (w tym m.in. związanych ze zbiórką zmarłych i zabitych, izolacją zakaźnie chorych itp.); szczepieniach ochronnych itp.

Dostawy podstawowych środków zaopatrzenia będą szczególnie istotne podczas katastrof naturalnych i awarii technicznych, a czasami również podczas niepokojów społecznych. Będą polegały na dostarczaniu: wody pitnej, środków żywności, lekarstw, środków czystości, odzieży itp. Zwykle realizowane są na zasadach reglamentacji oraz ograniczenia norm zaopatrzenia do niezbędnego minimum.

Ewakuacja ludności z rejonów zagrożeń będzie miała miejsce wówczas, gdy likwidacja skutków sytuacji kryzysowej będzie trwała przez długi okres, a przebywanie osób w tych rejonach będzie niebezpieczne dla ich zdrowia i życia. Od samego początku ewakuacji obowiązują priorytety. W pierwszej kolejności powinny być ewakuowane osoby przewlekłe chore, matki z małymi dziećmi, osoby w podeszłym wieku oraz osoby nie biorące udziału w akcji ratunkowej. Ewakuacja powinna odbywać się przy kompleksowym wykorzystaniu wszystkich dostępnych i przydatnych do przewozu ludzi środków transportu. Jest ona zwykle organizowana w połączeniu z dostawami, tzn. wykorzystaniem rejsów powrotnych transportu po dowozie zaopatrzenia.

Usługi transportowe w procesie działań zmierzających do ochrony mienia, infrastruktury krytycznej i środowiska organizowane są po udzieleniu niezbędnej pomocy ludności poszkodowanej. Ich natężenie zależy będzie od skali podejmowanych przedsięwzięć. Z logistycznego punktu widzenia środki transportu samochodowego oraz sprzęt przeładunkowy używane do świadczenia tych usług, w celu zwiększenia efektywności ich wykorzystania, powinny być obsługiwane na zasadzie „podwójnej obsady”, tj. w systemie pracy dwuzmianowej.

Współczesna interpretacja potencjału logistycznego

Efektywna realizacja zadań związanych z zarządzaniem logistycznym w sytuacjach kryzysowych wymaga posiadania odpowiedniego potencjału logistycznego, na który składają się dwa elementy: pierwszy związany ze sferą wytwarzania materiałów, energii, świadczeniem usług, czyli tzw. „logistyka produkcji” oraz drugi związany ze zużywaniem materiałów, energii oraz korzystaniem z usług, czyli tzw. „logistyka konsumenta”¹⁷. Trafna w kontekście sytuacji kryzysowych jest definicja E. Nowaka, według którego **potencjał logistyczny** wykorzystywany w tego typu sytuacjach to *organy logistyczne zespołów zarządzania kryzysowego, zespoły ludzkie realizujące dostawy zaopatrzenia oraz świadczące usługi, zgromadzone zapasy zaopatrzenia, środki transportowe, sprzęt przeładunkowy, urządzenia infrastruktury terenowej wykorzystywane do świadczenia usług gospodarczo-bytowych, medycznych, remontowych itp.*¹⁸ Definicja ta wyróżnia cztery zasadnicze komponenty potencjału logistycznego: potencjał ludzki, potencjał zaopatrzeniowy, potencjał usługowy oraz infrastrukturę transportową. Ponadto E. Chylak do potencjału logistycznego zalicza potencjały: materiałowy, remontowy, transportowy, usługowy, szpitalny oraz zakwaterowania i budownictwa¹⁹.

Potencjał logistyczny państwa dostępny w sytuacjach kryzysowych warunkuje zasilanie uszkodzonych i elementów wykonawczych systemu reagowania kryzysowego strumieniami zasobów logistycznych (surowców, materiałów, energii, wyrobów gotowych i usług). Wielkość niezbędnego potencjału logistycznego państwa wykorzystywanego w sytuacjach kryzysowych, w opinii autorów, zależy od sposobu w jaki tworzące go zasoby zostały zorganizowane i jak współdziałają ze sobą, zadań wynikających z konieczności zabezpieczenia potrzeb uszkodzonych i podmiotów ratowniczych oraz determinant skutecznej realizacji zadań logistycznych.

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że **zasoby logistyczne** konieczne w sytuacjach kryzysowych postrzega się współcześnie jako ogół składników (elementów) potencjału logistycznego będących w dyspozycji państwa. Wielkość, jak również intensywność wykorzystania tych elementów, zależy od skali zagrożenia bezpieczeństwa państwa i poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego. Można zatem stwierdzić, że stan zasobów logistycznych państwa świadczy o poziomie jego potencjału logistycznego. Dodatkowo należy zaznaczyć, że zasoby te mogą być wykorzystane nie tylko w czasie sytuacji kryzysowych, ale również w czasie pokoju i konfliktu zbrojnego. Bardzo ważny jest stan ilościowy i jakościowy

¹⁷ W. Miszański, *Logistyka w systemie obronnym państwa*, WAT, Warszawa, 1998, s. 5.

¹⁸ E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa, 2005, s. 20.

¹⁹ Por. *Logistyka w strategii wojskowej*, WAT, Warszawa, 1994, s. 74.

tych zasobów, ponieważ stanowią one o zdolnościach logistycznych państwa. Jednocześnie stan ten determinuje stopień przygotowania państwa do potencjalnych sytuacji kryzysowych. O roli **zasobów logistycznych** w systemie bezpieczeństwa świadczy też powołanie w połowie lat dziewięćdziesiątych w strukturach NATO Wysokiego Urzędu ds. Zasobów (Senior Resource Board - SRB), który odpowiada za całość gospodarki wojskowymi zasobami logistycznymi NATO²⁰.

Ideę zasobów wykorzystywanych na rzecz realizacji zadań logistycznych w sytuacjach kryzysowych można ująć w następujący sposób²¹:

$$\mathbf{ZLog} = f(\mathbf{ZL}, \mathbf{ZM}, \mathbf{ZF}, \mathbf{ZI}), \text{ gdzie:}$$

ZLog – zasoby logistyczne,

ZL - zasoby ludzkie,

ZM - zasoby materialne,

ZF - zasoby finansowe,

ZI - zasoby informacyjne.

Oznacza to, że **zasoby logistyczne** tworzą cztery główne czynniki: zasoby ludzkie, materialne, finansowe i informacyjne. Zasoby te określają zdolności logistyczne państwa, które mogą być wykorzystywane do realizacji szerokiego spektrum usług logistycznych w czasie sytuacji kryzysowych, w tym m.in. podczas mobilizacji gospodarczej bądź konfliktu zbrojnego.

Zasoby logistyczne przeznaczone do wykorzystania w sytuacjach kryzysowych muszą być przygotowane pod względem ilościowym i jakościowym adekwatnie do realnych i potencjalnych stanów zagrożenia bezpieczeństwa narodowego. Zależć one powinny głównie od²²:

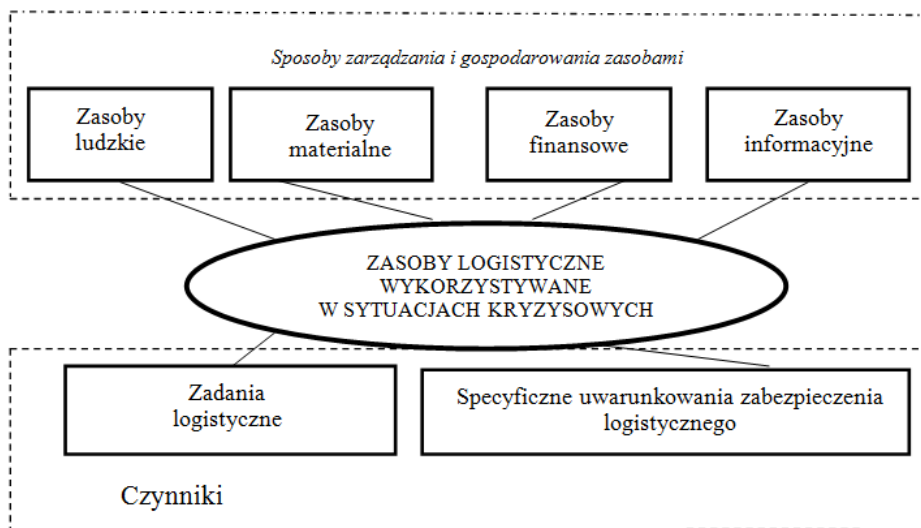
- sił i środków tworzących możliwość realizacji zadań związanych z realizacją dowozów zaopatrzenia i świadczenia usług logistycznych;
- zadań, czynności i przedsięwzięć, które muszą być realizowane w sytuacjach kryzysowych (w tym w stanach zagrożenia bezpieczeństwa państwa);
- specyficznych uwarunkowań zabezpieczenia logistycznego poszkodowanych w sytuacjach kryzysowych.

Zasoby logistyczne i czynniki determinujące ich wykorzystanie przedstawia rys.2.

²⁰ NATO *Vademecum*, Bellona, Warszawa, 1999, s. 202.

²¹ P. Górski, *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych w Polsce*, Zeszyty Naukowe – dodatek, AON, Warszawa, 2009, s. 96.

²² P. Górski, *Potencjał logistyczny państwa wykorzystywany w sytuacjach kryzysowych*, [w:] A. Barcik, R. Barcik, *Rozwój lokalny i regionalny w dobie globalizacji*, ATH, Bielsko-Biała, 2007, s. 291.



Źródło: P. Górski, *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych w Polsce*, Zeszyty Naukowe – dodatek, AON, Warszawa, 2009, s. 97.

Rys. 2. Zasoby logistyczne przygotowywane do wykorzystania w sytuacjach kryzysowych

Poznanie możliwości wykorzystania zasobów logistycznych w sytuacjach kryzysowych wymaga, w opinii autora, analizy: sił i środków je tworzących, zadań i warunków ich realizacji oraz relacji tkwiących w danych siłach i środkach z zadaniami w kontekście warunków ich realizacji²³. Dokładna analiza tych danych umożliwi ocenę potencjalnych możliwości zaspokojenia potrzeb logistycznych pojawiających się ze strony ludności poszkodowanej oraz sił i środków zaangażowanych w akcję.

Zasady organizacji zabezpieczenia logistycznego

Z analizy czynników determinujących organizację zabezpieczenia logistycznego ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych oraz specyfiki realizacji zadań tego zabezpieczenia, nie trudno wywnioskować, że opiera się ono (musi się opierać) na szczególnych (specyficznych) zasadach. Są to: zapewnienie szybkiej pomocy rannym i chorym oraz możliwości przetrwania wszystkim poszkodowanym; gromadzenie i ochrona zapasów zaopatrzenia; ścisła reglamentacja środków zaopatrzenia i usług logi-

²³ Por. P. Górski, *Współczesne wykorzystanie zasobów na rzecz obronności*, [w:] J. Płaczek (red.), *Zarys ekonomiki bezpieczeństwa*, AON, Warszawa, 2009, s. 51.

stycznych; priorytety dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług logistycznych; specyfika „produktu logistycznego”; wykorzystanie zasobów logistycznych infrastruktury terenowej; wsparcie logistyczne udzielane przez nadrzędne władze (organy administracji publicznej); organizacja współdziałania logistycznego z sąsiadami; wykorzystanie świadczeń osobistych i rzeczowych oraz zasada skuteczności.

Zapewnienie szybkiej pomocy rannym i chorym oraz możliwości przetrwania wszystkim poszkodowanym jest zasadą nadrzędną. Udzielenie szybkiej (jak to tylko możliwe) pomocy rannym i chorym jest podstawowym warunkiem pomyślności w ratowaniu im życia i zdrowia oraz w dalszym ich leczeniu. Z kolei zapewnienie możliwości przetrwania wszystkim poszkodowanym, wskazuje z jednej strony, że pomoc logistyczna (dostawy zaopatrzenia i świadczenie usług logistycznych) może być realizowana według minimalnych (umożliwiających przetrwanie – przeżycie) norm zaopatrzenia. Jednak, z drugiej strony, potrzeba udzielania tej pomocy wszystkim poszkodowanym w krótkim (czasami ekstremalnie krótkim) czasie powoduje, że skala przedsięwzięć logistycznych zwykle jest bardzo duża.

Gromadzenie i ochrona zapasów zaopatrzenia jest przedsięwzięciem standardowym, stale towarzyszącym wszelkiej działalności logistycznej. Ma ono miejsce jeszcze w okresie zapobiegania sytuacjom kryzysowym (zapasy zaopatrzenia gromadzone są zgodnie z prowadzonymi prognozami), a intensyfikowane jest w momencie zaistnienia sytuacji kryzysowej. Gromadzone są wówczas zapasy zaopatrzenia docierające jako wsparcie logistyczne organizowane przez nadrzędne organy administracji publicznej oraz uzyskiwane w ramach współdziałania logistycznego z sąsiadami i różnymi instytucjami oraz przedsiębiorstwami. Celem ochrony gromadzonych zapasów jest zapobieganie przed ich niekontrolowaną dystrybucją, a także kradzieżą.

Ścisła reglamentacja środków zaopatrzenia i usług logistycznych wynika z potrzeby racjonalnego gospodarowania tą częścią potencjału logistycznego w sytuacjach niedoboru, a także ma na celu zapewnienie dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług wszystkim poszkodowanym (uprawnionym).

Priorytety dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług logistycznych (tzn. ich ustalenie) w sytuacjach kryzysowych są koniecznością wynikającą z faktu, że pomoc logistyczna nie może jednocześnie dotrzeć do wszystkich poszkodowanych, a ponadto pilność udzielenia tej pomocy poszczególnym grupom poszkodowanych zwykle jest różna.

Specyfika „produktu logistycznego” w sytuacjach kryzysowych polega na tym, że organizowane dostawy zaopatrzenia oraz świadczone usługi muszą być przygotowane w sposób uwzględniający istniejące warunki (czynniki kryzysu). Na przykład, potrzeba pakowania produktów

w opakowania wodoszczelne w przypadku powodzi lub intensywnych opadów deszczu; masa kompletowanych ładunków (dostaw) powinna być dostosowana do użytkowanych środków przeładunkowych, a jeżeli przeładunki wykonywane są sposobem ręcznym to ich masa (waga) nie powinna być większa niż 20-25 kg; gotowość produktów do spożycia powinna uwzględniać warunki (możliwości) ich przygotowania przez ludność poszkodowaną itp.

Wykorzystanie zasobów logistycznych infrastruktury terenowej w sytuacjach kryzysowych powinno mieć priorytet. Zasobami tymi zwykle są miejscowe magazyny i składy zaopatrzenia (żywności, paliw płynnych i stałych, materiałów medycznych i sanitarnych, odzieży), warsztaty i zakłady remontowe, przedsiębiorstwa transportowe, zakłady świadczące usługi gospodarcze i bytowe (jadłodajnie, restauracje, piekarnie, przetwórnice spożywcze, hotele, internaty), a także różne obiekty infrastruktury (budynki, budowle). Racjonalne wykorzystanie terenowych (miejscowych) zasobów logistycznych ogranicza potrzebę ich dostaw z zewnątrz (spoza rejonu dotkniętego sytuacją kryzysową).

Wsparcie logistyczne udzielane przez nadrzędne władze (organy administracji publicznej) powinno być uwzględnione w prognozowaniu i planowaniu zabezpieczenia logistycznego poszkodowanej ludności w rejonach zagrożeń. Umożliwi to zmniejszenie własnego potencjału logistycznego przygotowywanego na czas sytuacji kryzysowej, uwolni organy zarządzania kryzysowego od konieczności poszukiwania źródeł zaopatrzenia, umożliwiając pełne zaspokojenie potrzeb. Jest to działanie ogólnie stosowane, bowiem własny potencjał logistyczny, w sytuacji możliwości jego wsparcia przez władze nadrzędne, ustalany jest zwykle na poziomie średnich potrzeb.

Organizowanie współdziałania logistycznego z sąsiadami jest stałym i typowym rozwiązaniem stosowanym w zarządzaniu logistycznym zasobami. Sąsiedzi zwykle są najbliższym partnerem, który w stosunkowo krótkim czasie (na zasadzie wzajemności) może udzielić różnorodnego wsparcia logistycznego.

Wykorzystanie świadczeń osobistych i rzeczowych w procesie realizacji zabezpieczenia logistycznego ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych ma fundamentalne znaczenie. Wynika to przede wszystkim z dostępności tych świadczeń w rejonie zdarzenia, a także z dobrej znajomości terenu i sytuacji przez osoby wykonujące te świadczenia. Ponadto zdecydowana większość przedsięwzięć (zadań) przewidzianych do realizacji w ramach świadczeń osobistych i rzeczowych bezpośrednio i pośrednio ma związek z dostawami zaopatrzenia i świadczeniem usług logistycznych. Są to m.in. zabezpieczenie źródeł wody pitnej i środków spożywczych; udzielenie pierwszej pomocy, w tym medycznej, osobom, które uległy nieszczęśliwym wypadkom; udział w akcjach ratow-

niczych; udostępnianie i użytkowanie nieruchomości lub rzeczy ruchomych; udostępnianie pomieszczeń (kwaterunku) itp.²⁴

Zasada skuteczności, jako wiodąca zasada obowiązująca w logistyce, preferuje sposób i zakres użycia dostępnych sił i środków (zasobów logistycznych) gwarantujący pomyślne wykonanie zadania. Jednocześnie podkreśla się w niej, że w sytuacjach kryzysowych nie ma obowiązku weryfikacji decyzji (o użyciu potencjału logistycznego) pod względem ekonomicznym (np., rozpatrując racjonalność postępowania wg ekonomizacji działań, czyli oszczędności i wydajności). Mówiąc innymi słowy, dopuszcza się zastosowanie rozwiązań droższych w porównaniu np. do rozwiązań stosowanych w działalności gospodarczej, pod warunkiem, że sprzyjają one ratowaniu życia i zdrowia większej niż w innych przypadkach liczbie osób poszkodowanych.

Podsumowanie

Przedstawione założenia współczesnego postrzegania zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych pozwalają dokonać ogólnych konstatacji dotyczących diagnozy czynników warunkujących budowanie koncepcji tego systemu, a mianowicie:

1. Konstrukcje systemu zarządzania logistycznego należy oprzeć na prognozowanych zadaniach operacyjnych systemu reagowania kryzysowego oraz wielkości potencjału logistycznego zgromadzonego na wszystkich szczeblach zarządzania kryzysowego oraz w gospodarce narodowej.

2. Proces kierowania zabezpieczeniem logistycznym w sytuacjach kryzysowych powinien przebiegać według standardowych faz opisujących proces zarządzania tj.: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolę, z uwzględnieniem aktualnej sytuacji logistycznej.

3. Zasadniczym sposobem kierowania zabezpieczeniem logistycznym w sytuacjach kryzysowych będzie tzw. sposób „przez zadania”, co wynika ze specyfiki przedsięwzięć logistycznych, które zawsze są realizowane na podstawie ścisłego bilansowania potrzeb logistycznych społeczności i możliwości ich zaspokojenia. Przedsięwzięcia te mają zawsze konkretnych adresatów oraz wykonawców dysponujących rzeczywistym potencjałem zaopatrzeniowym i usługowym.

4. Wymagany jest precyzyjny podział kompetencji logistycznych organów kierowania na wszystkich szczeblach organizacyjnych systemu zarządzania logistycznego i usytuowania ich na odpowiednich stanowiskach w systemie zarządzania kryzysowego państwa.

²⁴ Por., *Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002r. o stanie klęski żywiołowej*, Dz.U. z 2002 r., nr 62, poz. 558, art. 22.

5. Właściwe realizowanie zadań w ramach zarządzania logistycznego w czasie sytuacji kryzysowych wymaga przestrzegania i stosowania zidentyfikowanych zasad zabezpieczenia logistycznego, zapewniających skuteczność ich realizacji.

Bibliografia

1. Drucker Peter F., *Praktyka zarządzania*, AE, Kraków, 1994.
2. Konieczny Jerzy, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach*, Garmond Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 2001.
3. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, Dz. U. z 1997 r., nr 78, poz. 483.
4. Krzyżanowski Leszek, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa, 1998.
5. Nowak Eugeniusz (red.), *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, AON, Warszawa, 2007.
6. Nowak Eugeniusz, *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa, 2008.
7. Nowak Wojciech, Nowak Eugeniusz, *Podstawy logistyki w sytuacjach kryzysowych z elementami zarządzania logistycznego*, SWSPiZ, Łódź-Warszawa, 2009.
8. Stańczyk Jerzy, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, ISP PAN, Warszawa, 1996.
9. *Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej*, Dz. U. z 1991 r., nr 81, poz. 351.
10. *Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej*, Dz. U. z 1997 r., nr 141, poz. 943.
11. *Ustawa z dnia 25 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorium państwa*, Dz. U. z 1998 r., nr 96, poz. 603.
12. *Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie kłęski żywiłowej*, Dz. U. z 2002 r., nr 62, poz. 558.
13. *Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym*, Dz. U. z 2002 r., nr 113, poz. 985.
14. *Ustawa z dnia 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym*, Dz. U. z 2006 r., nr 191, poz. 1410.
15. *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym*, Dz. U. z 2007 r., nr 89, poz. 590 z póź. zm.
16. Zieleniewski Jan, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa, 1981.

CONTEMPORARY DIMENSION OF LOGISTICS MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS

The contemporary perception of a logistics management system in crisis situations must take into account different conditions and requirements. Experience shows that the construction of a logistics management system should be based on projected operational tasks of the elements of the crisis response system as well as the size of the logistic potential gathered at all levels of crisis management and the national economy. It is extremely important that the management process of logistic support in crisis situations should take place in three phases: assessment of the current logistical situation as well as planning and supervising the realization of tasks.

The main way of making use of logistic support management in crisis situations will be through a "tasks mode," which results from the character of logistic projects, which are always implemented on the basis of the strict balancing of the logistics needs of the community and logistics possibilities. Logistics competencies of the management elements must be properly divided at all organizational levels of the logistics management system and assigned to appropriate positions in the crisis management system of the state.

Keywords: logistics management, logistics security, crisis, crisis management, government administration, local government administration, logistic potential