

Łukasz Zwoliński  <https://orcid.org/0000-0002-3211-6142>

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

Znaczenie logistyki w zarządzaniu kryzysowym

W potocznej świadomości społecznej bezpieczeństwo jest utożsamiane z szeroko pojętą stabilizacją i przebiega dwutorowo, czyli w wymiarze osobistym, indywidualnym (sytuacja socjalna, zdrowotna, zawodowa, rodzinna) oraz publicznym, co z kolei jest łączone między innymi z ogólną sytuacją państwa jako całości (gospodarczą, polityczną, społeczną), jego zdolnością do realizacji wielowymiarowych celów i obowiązków względem obywateli. Wyznacznikiem bezpieczeństwa jest zarówno aspekt militarny, czyli liczebność armii danego kraju, posiadany rodzaj uzbrojenia, jego jakość, ilość, mobilność, zdolność bojowa, zawierane sojusze na arenie międzynarodowej, przynależność do różnorodnych organizacji polityczno-wojskowych, takich jak Pakt Północnoatlantycki (NATO), aspekt gospodarczo-polityczny, między innymi członkostwo w Unii Europejskiej (UE), skuteczność prowadzonych negocjacji w obszarze dyplomacji, uwarunkowania geopolityczne, jak i szeroko pojęte zabezpieczenie logistyczne poszczególnych obszarów i gałęzi gospodarki, w tym tych o znaczeniu strategicznym, jak na przykład energetyka, transport publiczny, złoża naturalne, ośrodki badawczo-rozwojowe, dobra narodowe, instytucje pożytku publicznego, w tym szkoły, instytucje rządowe i samorządowe oraz wiele innych.

Głównym celem niniejszego artykułu jest próba zobrazowania istoty i znaczenia logistyki, jej implementacji w warunkach kryzysowych wpływających na stan bezpieczeństwa podmiotów gospodarczych i społecznych oraz naświetlenie podstawowych zadań logistyki w sytuacjach kryzysowych. W przedstawionej pracy założono hipotezę, że: logistyka pozytywnie wpływa na efektywność podejmowania decyzji w warunkach kryzysowych. Zastosowaną metodę badawczą stanowiła analiza systemowa wykorzystywana zwłaszcza w naukach społecznych. Analiza systemowa jest to „dziedzina wiedzy dotycząca poznania układów organizacyjnych i sposobów ich działania. Umożliwia łączenie dorobku różnych dziedzin nauki wokół wybranych problemów. Ma charakter interdyscyplinarny i syntetyzujący, służąc projektowaniu przyszłych struktur i działań w oparciu o kryteria

sprawnościowe. Doskonali i upowszechnia skwantyfikowane metody analizy, wykorzystując metodę modelowania matematycznego i teoretyczne konstrukcje odzwierciedlające w uproszczony sposób rzeczywistość. Badania operacyjne stanowią podstawę analizy systemowej”¹. Wybrana metoda badawcza w naturalny sposób wpasowuje się w obszar poruszanej problematyki logistyki bezpieczeństwa, w której wdrażane i realizowane procesy logistyczne stanowią system wzajemnie wpływających i zależnych od siebie elementów (podsystemów). Odpowiednie zabezpieczenie logistyczne warunkuje zdolność poszczególnych organizacji publicznych i prywatnych do planowego wypełniania celów, misji i zadań im przypisanych w przewidywanych ramach czasowo-przestrzennych i wybranych kanałach komunikacyjnych. Logistyka i jej gałęzie, w tym logistyka bezpieczeństwa, stały się podstawą, na której organizacje opierają swoją egzystencję w wymiarze praktycznym. Ugruntowana pozycja logistyki w sytuacjach kryzysowych świadczy o jej zdolnościach adaptacyjnych do coraz bardziej zmiennego, dynamicznego otoczenia i związanych z tym zagrożeniach mogących w poważnym stopniu zakłócić lub uniemożliwić podejmowanie decyzji i działań dających wartość dodaną dla jej odbiorców.

1. Wprowadzenie do logistyki bezpieczeństwa

1.1. Wybrane definicje logistyki i jej istoty

Zdefiniowanie pojęcia logistyki jest procesem bardzo złożonym ze względu na wieloznaczność sformułowań, w tym liczbę głoszonych koncepcji, poglądów i prądów przemysłu zarówno teoretyków, jak i praktyków mających kompetencje zawodowe i naukowe z tego obszaru wiedzy. Pojęcie *logistyka* ma swój źródłosłów w języku greckim i pochodzi od określeń: *logos* (słowo, wiedza, liczenie), *logiamos* (obliczanie, kalkulacja, rachunek), *logistes* (rachmistrz), *logistikon* (rozum, rozsądek), *logistike* (sztuka liczenia, kalkulowania)². W opinii Krzysztofa Ficońa definicję logistyki można rozpatrywać w trzech aspektach: funkcjonalnym – jako ogólny proces zarządzania, który obejmuje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, przedmiotowym – jako fizyczne przepływy materiałów, towarów i usług oraz informacji, mających miejsce między dostawcami a odbiorcami, a także ocenowym – jako efektywny proces gospodarczy nakierowany na zaspokojenie potrzeb klienta³. Powyższe wnioski wynikają z przeprowadzonej przez autora analizy pojęć logistyki, sformułowanych przez liczne autorytety z tej dziedziny, między innymi M. Christophera i J. Webera.

„Logistyka obejmuje fizyczne procesy przepływu surowców, materiałów i produktów od naturalnych źródeł ich pozyskania aż do końcowych ogniw konsumenckich, które za-

¹ *Słownik pojęć ekonomicznych*, s. 17, [za:] Encyklopedia Zarządzania, *Analiza systemowa*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_systemowa [dostęp: 6.10.2018].

² S. Abt, H. Woźniak, *Podstawy logistyki*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993, s. 18; D.M. Lambert, J.R. Stock, *Strategic Logistics Management*, R.D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois 1993, s. 4, [za:] K. Ficoń, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001, s. 11.

³ K. Ficoń, dz. cyt., s. 35.

spokajają potrzeby produkcyjne podmiotów gospodarczych i konsumpcyjne gospodarstw indywidualnych i zbiorowych⁴. W opinii Elżbiety Gołębskiej nazwa logistyki wywodzi się z XVI wieku i oznacza *кто logicznie myśli*⁵. Działalność logistyczna na przestrzeni lat przeszła wiele przeobrażeń, od działań fragmentarycznych mających miejsce w latach 50. i wczesnych 60., poprzez fazę fizycznej dystrybucji w latach 70., do zintegrowanego działania, które nastąpiło w latach 80., wówczas logistyka stała się profesjonalną dziedziną wiedzy, natomiast w latach 90. na powstałej bazie zintegrowanych działań narodziła się koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw, w ramach której uwzględnia się źródła surowców oraz dostawców, politykę zakupu i gromadzenia surowców, przepływ materiałów wewnątrz firmy, przechowywanie wyrobów gotowych, dystrybucję, magazynowanie, a także transport⁶. „Logistyka to proces zarządzania całym łańcuchem dostaw”⁷. Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (AMA) w 1948 roku określiło logistykę jako ruch oraz operowanie produktami z miejsc wytworzenia do miejsc konsumpcji⁸, natomiast członkowie Towarzystwa Logistycznego (CLM) zdefiniowali logistykę jako: „proces planowania, sterowania i kontroli kosztów, przepływu i magazynowania oraz informacji – od źródeł wydobycia surowca aż do miejsca konsumpcji produktu, zgodnie z życzeniami klienta”⁹. Zdaniem Andrzeja Szymonika „Logistyka jest interdyscyplinarną dziedziną wiedzy (oprócz własnego dorobku korzysta ona z nauk technicznych, wojskowych, matematycznych, ekonomicznych, w tym o zarządzaniu), której przedmiotem badań są prawidłowości i zjawiska występujące podczas przepływu dóbr i informacji na całej długości łańcucha dostaw”¹⁰.

Stowarzyszenie Logistyków Amerykańskich (Council of Logistics Management) zaproponowało następującą definicję logistyki: „Logistyka to proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznego przepływu surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych i usług oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta”¹¹.

Europejskie Stowarzyszenie Logistyków (European Logisticis Association) określiło definicję logistyki następująco: „Logistyka jest pojęciem obejmującym organizację, planowanie, kontrolę i realizację przepływu towarów z miejsc ich wytworzenia (zakupu), poprzez sferę produkcji, dystrybucji, aż do finalnego odbiorcy, której celem jest zaspokojenie potrzeb rynku, przy minimalnych kosztach i minimalnym zaangażowaniu kapitału”¹². Logistyka poprzez swą uniwersalność i adaptacyjność do otoczenia odnalazła zastosowanie we wspomnianych już naukach technicznych, ekonomicznych, matematycznych i wojskowych, skąd wzięła swój początek i zastosowanie.

⁴ Tamże, s. 48.

⁵ E. Gołębska, *Istota logistyki, podstawowe pojęcia*, [w:] E. Gołębska (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 17.

⁶ Tamże.

⁷ Tamże, s. 18.

⁸ Tamże.

⁹ Tamże.

¹⁰ A. Szymonik, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, cz. 1, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s.18.

¹¹ Tamże, s. 17.

¹² Tamże, s. 17–18.



Rysunek 1. Logistyka jako interdyscyplinarna dziedzina wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

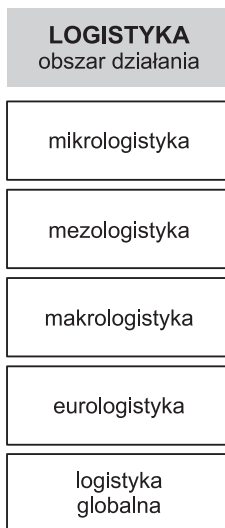
Logistyka stanowi dziedzinę nauki zajmującą się zarządzaniem przepływem surowców, materiałów, wyrobów gotowych i informacji¹³. Logistyka to: „Zarządzanie procesami przemieszczania dóbr i/lub osób oraz działaniami wspomagającymi te procesy w systemach, w których one zachodzą”¹⁴. Przytoczone definicje w oczywisty sposób nie wyczerpują całej gamy pojęć logistyki znajdujących się w publicznym obiegu, lecz pozwalają przybliżyć jej postrzeganie z różnych punktów widzenia i szerokości geograficznych. Zakres logistyki obejmuje: zarządzanie informacją, zarządzanie transportem, zarządzanie materiałami, zarządzanie magazynowaniem, zarządzanie bezpieczeństwem, zarządzanie pakowaniem¹⁵, natomiast ze względu na obszar działania logistykę dzielimy na: mikrologistykę, zajmującą się procesami logistycznymi zachodzącymi w obrębie pojedynczego przedsiębiorstwa, mezologistykę, zajmującą się procesami logistycznymi, które zachodzą w obrębie pojedynczego działu gospodarki, makrologistykę, zajmującą się procesami logistycznymi mającymi miejsce w obrębie całej gospodarki krajowej, eurologistykę obejmującą zasięgiem kontynent europejski oraz logistykę globalną obejmującą swoim zasięgiem cały świat¹⁶.

¹³ Governica, Encyklopedia, <https://www.governica.com/Logistyka> [dostęp: 16.06.2018].

¹⁴ Logistyka.net.pl, *Słownik logistyczny*, <https://www.logistyka.net.pl/slownik/main?start=0&keyword=logistyka> [dostęp: 16.06.2018].

¹⁵ Governica, Encyklopedia, dz. cyt.

¹⁶ Tamże.



Rysunek 2. Podział logistyki ze względu na obszar działania

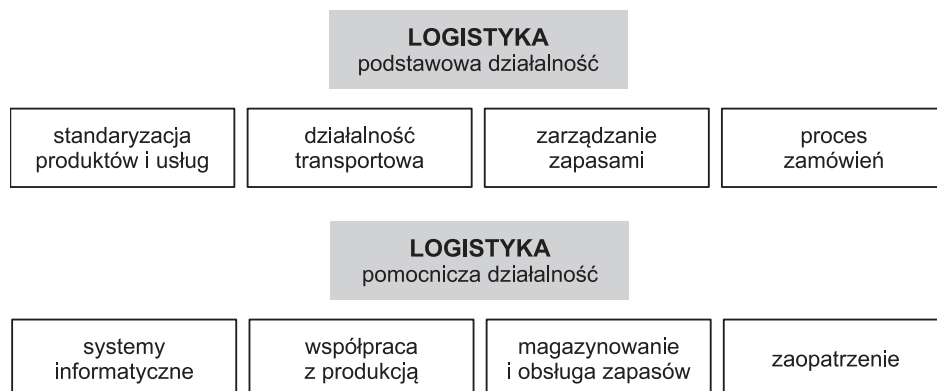
Źródło: opracowanie własne.

Do kluczowej działalności logistycznej zaliczamy: standaryzację produktów i usług (określenie życzeń i potrzeb klienta, projekt produktu, usługi, prognoza sprzedaży, zarządzanie jakością, tworzenie logistycznego systemu informacji), działalność transportową (wybór gałęzi trasy, wybór technologii przewozu, rozkład jazdy, wyposażenie, koszty transportu), zarządzanie zapasami (wybór lokalizacji baz, liczba i wielkość magazynów, liczba pozycji asortymentów, rotacja zapasów, poziom zapasów bezpiecznych), proces zamówień (wybór liczby dostawców, otwarcie i przyjęcie zamówień, określenie form zamówień, przygotowanie zamówień, realizacja zamówień)¹⁷. Do pomocniczej działalności logistycznej zaliczamy: systemy informatyczne (gromadzenie informacji do bazy danych i bazy wiedzy, tworzenie systemów ewidencji i sprawozdawczości, sieci lokalne i rozległe, systemy doradcze, systemy eksperckie), współpracę z produkcją (tworzenie partii dostaw, rodzaj i czas przygotowania wysyłek, opakowanie transportowe, dyspozycja ruchem pojazdów, jednostki ładunkowe), magazynowanie i obsługa zapasów (wyznaczanie powierzchni magazynu, rozmieszczenie zapasów w magazynie, wyposażenie magazynów, oznakowanie miejsc magazynowych, kompletacja i dekompletacja), a także zaopatrzenie (kierunki dostaw, wielkość zakupów, źródła zakupów, wielkość powtarzalnych zakupów, częstotliwość dostaw)¹⁸.

Rysunek 3 ilustruje główną działalność logistyki obejmującą między innymi transport, zarządzanie zapasami oraz jej formę pomocniczą, w skład której wchodzi systemy informatyczne, współpraca z produkcją, magazynowanie i obsługa zapasów oraz zaopatrzenie.

¹⁷ E. Gołębska, dz. cyt., s. 22.

¹⁸ Tamże.



Rysunek 3. Podstawowa i pomocnicza działalność logistyki

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Gołębska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 22.

Poprzez właściwie zaplanowane, wdrażane i kontrolowane działania logistyczne w ramach łańcucha dostaw, postrzeganego jako określona sekwencja działań, czyli proces lub procesy skupiające się na finalnym odbiorcy, prowadzone zgodnie ze strategią konkurencyjności na rynku, a związane z efektywnym oraz dynamicznym zarządzaniem przepływami fizycznymi, finansowymi, informacyjnymi, a także wiedzą, które towarzyszą ruchowi produktów i realizacji usług w różnych fazach cyklu ich życia¹⁹, organizacje mają „fizyczną” możliwość zapewnienia kompleksowej obsługi klientów wewnętrznych (pracowników) i zewnętrznych (konsumentów rynku), dostarczając im właściwych produktów i/lub usług, właściwej jakości, ilości, we właściwym miejscu, czasie, właściwemu klientowi i po właściwej cenie zgodnie z zasadą 7W. Odbywa się to własnymi siłami i środkami lub poprzez dostępne opcje rynkowe, takie jak outsourcing logistyczny polegający na odpłatnym zleceniu ściśle wyznaczonych usług i procesów do realizacji przez wyspecjalizowane do tego podmioty zewnętrzne (firmy) posiadające odpowiednie zaplecze (np. w zakresie transportu) w zakontraktowanych ramach czasowych.

1.2. Zdefiniowanie pojęcia bezpieczeństwa

Funkcjonując w określonej przestrzeni publicznej i prywatnej, każda jednostka społeczna, grupa czy organizacja ma naturalną potrzebę zapewnienia sobie odpowiednich, czyli dostosowanych do potrzeb i możliwości warunków bezpieczeństwa niezbędnych do bieżącej egzystencji i okoliczności z tym związanych. W interpretacji słownika terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego opracowanego przez Wydział Strategiczno-Obrony Akademii Obrony Narodowej (AON): „Bezpieczeństwo (ang. *security*) – stan, który daje poczucie pewności i gwarancje jego zachowania oraz szansę na doskonalenie. Jedna

¹⁹ Logistyka.net.pl, *Łańcuch dostaw – zagadnienia wybrane*, <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka/item/5040-lancuch-dostaw-zagadnienia-wybrane> [dostęp: 16.06.2018].

z podstawowych potrzeb człowieka. Jest to sytuacja odznaczająca się brakiem ryzyka utraty czegoś, co człowiek szczególnie ceni, na przykład: zdrowia, pracy, szacunku, uczuć, dóbr materialnych²⁰. Wyróżniamy między innymi bezpieczeństwo globalne, regionalne, narodowe, militarne, ekonomiczne, polityczne, publiczne, wewnętrzne, społeczne, fizyczne, psychiczne, socjalne, strukturalne oraz personalne²¹. Etymologiczny rodowód pojęcia bezpieczeństwa pochodzi od łacińskiego *sine cura (securitas)*. Pojęcie przetrwało w kilku europejskich językach: ang. *security*, fr. *securité*. Definicje wykorzystywane w naukach wojskowych, jak również w naukach o stosunkach międzynarodowych zawierają następujące elementy: stan pewności, spokoju, zabezpieczenia, a więc braku zagrożenia i ochrony przed niebezpieczeństwami, zaspokojenie takich potrzeb, jak: istnienie, przetrwanie, całość, tożsamość, niezależność, spokój, posiadanie, pewność rozwoju, wartość współtworząca inne potrzebne człowiekowi wartości, określony cel, podstawowa potrzeba państw i systemów międzynarodowych; brak bezpieczeństwa oznacza niepokój oraz poczucie zagrożenia²². W opinii autorów niniejszego słownika z klasycznych funkcji państwa wynikają dwa aspekty bezpieczeństwa, będące jednocześnie niezbędnymi składnikami pełnego bezpieczeństwa każdego podmiotu, tj. bezpieczeństwo wewnętrzne, oznaczające stabilność oraz harmonię danego państwa lub podmiotu zbiorowego (państw, organizacji, korporacji), a także bezpieczeństwo zewnętrzne, a więc brak zagrożenia ze strony innych podmiotów stosunków międzynarodowych²³. Bezpieczeństwo powinno się rozumieć głównie dynamicznie (a nie statycznie) jako proces społeczny, w którym podmioty międzynarodowe dążą do eliminacji zagrożenia i podnoszenia swojego stanu pewności²⁴. „Bezpieczeństwo absolutne jest wartością nieosiągalną, ma ono bowiem zawsze charakter względny”²⁵. Termin *bezpieczeństwo* możemy przyporządkować wielu dziedzinom życia, w zależności od uwarunkowań i potrzeb społecznych, uwarunkowań politycznych, sytuacji gospodarczej, sytuacji militarnej i innych.

²⁰ J. Kaczmarek, W. Łepkowski, B. Zdrodowski (red. nauk.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Wydział Strategiczno-Obronny AON, Warszawa 2008, <http://mkuliczkowski.pl/static/pdf/slownik.pdf> [dostęp: 16.06.2018], s. 14.

²¹ Tamże.

²² Tamże.

²³ Tamże.

²⁴ Tamże.

²⁵ Tamże.



Rysunek 4. Wybrane rodzaje bezpieczeństwa

Źródło: opracowanie własne.

Wśród występujących zagrożeń dla bezpieczeństwa są: zagrożenia wojskowe (zagrożenia dla przetrwania państwa), czyli nadmierne zbrojenia, brak równowagi wojskowej między państwami, brak demokratycznej kontroli nad armią, zagrożenia polityczne (nie-dostateczna współpraca, brak zaufania i postawa konfrontacyjna, próby rozwiązywania konfliktów międzynarodowych siłą), ponadto zagrożenia mogące zakłócić dobrobyt (zagrożenia ekonomiczne), trwały rozwój (zagrożenia ekologiczne), tożsamość (zagrożenia społeczno-kulturowe)²⁶.

„Bezpieczeństwo może być rozumiane negatywnie bądź pozytywnie. W rozumieniu negatywnym zwraca się przede wszystkim uwagę na brak zagrożeń, w pozytywnym zaś traktuje się je jako stan pewności, przetrwania, swobód rozwojowych”²⁷. Bezpieczeństwo dzielimy według kryteriów: podmiotowego (bezpieczeństwo narodowe oraz bezpieczeństwo międzynarodowe), przedmiotowego (bezpieczeństwo polityczne, wojskowe, gospodarcze, społeczne, kulturowe, ideologiczne, ekologiczne, informacyjne), przestrzennego (bezpieczeństwo lokalne, subregionalne, regionalne, ponadregionalne i globalne), czasu (stan bezpieczeństwa i proces bezpieczeństwa) oraz sposobu organizowania (indywidualne, unilateralne) – hegemonizm mocarstwowy, izolacjonizm, neutralność, niezaangażowanie, sojusze (system blokowy), system bezpieczeństwa kooperacyjnego, system bezpieczeństwa zbiorowego²⁸.

„Stan bezpieczeństwa nie jest stabilny – nie jest dobrem danym systemowi gospodarczemu raz na zawsze. W świecie realnym występują ciągle jego zagrożenia, zarówno od sił natury, jak i niezamierzonych oraz zamierzonych efektów działalności człowieka. Każdy podmiot musi zatem czynić starania o zapewnienie sobie stabilności stanu bezpieczeństwa. Każdy system gospodarczy jako jeden z podmiotów społecznych winien wykształcić

²⁶ Tamże.²⁷ Tamże.²⁸ Tamże, s. 15.

w swej działalności możliwość szybkiego reagowania na wszelkie zmiany w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, w tym również możliwość współpracy w ramach systemu bezpieczeństwa społeczności lokalnych”²⁹.

Systemy bezpieczeństwa wdrażane przez instytucje pożytku publicznego i firmy komercyjne są zazwyczaj oparte na przeprowadzonych wcześniej analizach potencjalnych zagrożeń mogących doprowadzić do sytuacji kryzysowych. „System bezpieczeństwa danego podmiotu powinien być dostosowany do jego potencjalnych zagrożeń oraz pożądanego poziomu bezpieczeństwa, jaki musi być mu zapewniony”³⁰. Zdaniem A. Szymonika ilość oraz jakość środków ratownictwa koniecznych do zapewnienia danemu podmiotowi pożądanego poziomu bezpieczeństwa, ich organizacja, jak również sposób prowadzenia działań (procesów) ratowniczych po wyzwoleniu zagrożenia (zajścia zdarzenia) zależą od jego rodzaju, skali oraz prognozy możliwości wystąpienia także zagrożeń innych rodzajów³¹. Dążenie do zapewnienia bezpieczeństwa w różnych sektorach gospodarki i na różnym poziomie funkcjonalnym wymaga od organizacji publicznych i prywatnych wzmoczonego wysiłku w celu wczesnej identyfikacji zagrożeń, wdrożenia adekwatnych do sytuacji środków zapobiegawczych, a także umożliwienia bieżącego realizowania założonych celów. Procesy globalizacyjne pociągają za sobą coraz to „nowe”, bardziej wyrafinowane formy zagrożeń na przykład w obszarze cybernetyki, informatyki, logistyki, dlatego też budżety odpowiedzialnych państw i funkcjonujących w nich podmiotów powinny uwzględniać i wydzielać odpowiednie zasoby na ich zwalczanie oraz szeroko pojęte zabezpieczenie w celu utrzymania stabilności procesów na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

2. Logistyka w sytuacjach kryzysowych

2.1. Podstawowe zadania logistyki w sytuacjach kryzysowych

Logistyka sytuacji kryzysowych różni się od logistyki wojskowej oraz logistyki cywilnej głównie: *podmiotem obsługi*, którym jest ludność poszkodowana w sytuacjach kryzysowych, w przypadku logistyki wojskowej podmiotem są wojska (szkolące się, walczące), a w przypadku logistyki cywilnej – klienci funkcjonujący na konkurencyjnym rynku; następnie *środowiskiem funkcjonowania*, do którego zaliczamy rejony reagowania kryzysowego, w logistyce wojskowej środowiskiem tym jest pole walki, a w logistyce cywilnej – wolny rynek, który kształtuje popyt oraz ceny; *głównym celem funkcjonowania*, jakim jest zapewnienie warunków do przetrwania wszystkim poszkodowanym, w logistyce wojskowej jest to zagwarantowanie wysokiej skuteczności zabezpieczenia logistycznego wojsk, a w logistyce cywilnej – maksymalizacja zysków przedsiębiorstwa³².

Sytuacja kryzysowa to sytuacja, która jest następstwem zagrożenia, prowadząca w rezultacie do zerwania lub znacznego naruszenia więzów społecznych przy równoczesnym

²⁹ A. Szymonik, *Logistyka w bezpieczeństwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 22–23.

³⁰ Tamże, s. 23.

³¹ Tamże.

³² E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa 2009, s. 18.

poważnym zakłóceniu w funkcjonowaniu instytucji publicznych, lecz w takim stopniu, że użyte środki niezbędne do zapewnienia lub przywrócenia bezpieczeństwa nie uzasadniają wprowadzenia żadnego ze stanów nadzwyczajnych, o których jest mowa w art. 228 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej³³. Zadania logistyczne wykonywane w ramach sytuacji kryzysowych obejmują przede wszystkim przedsięwzięcia dotyczące określonych grup zagrożeń. Do pierwszej grupy zaliczamy zadania związane z likwidacją nadzwyczajnych zagrożeń środowiska, czyli klęski żywiołowe, zdarzenia wywołane przyczynami cywilizacyjnymi, takimi jak: katastrofy, awarie i inne zdarzenia spowodowane działaniem lub zaniedbaniem człowieka. Do grupy pierwszej zagrożeń należą między innymi: pożary, powódzie, zatopienia, epidemie chorób ludzi, epidemie chorób roślin, epidemie chorób zwierząt, skażenia promieniotwórcze i chemiczne, katastrofy górnicze, katastrofy budowlane, katastrofy komunikacyjne, awarie sieci energetycznych. Do drugiej grupy zaliczamy zadania związane z likwidacją zagrożeń właściwych dla ochrony wewnętrznego bezpieczeństwa, porządku publicznego oraz ochrony granic. Do grupy drugiej zagrożeń należą między innymi: zdarzenia godzące w porządek konstytucyjny państwa, terroryzm, blokady dróg, nielegalne demonstracje, konflikty na tle etnicznym, masowa migracja. Do trzeciej grupy zaliczamy zadania związane z likwidacją skutków cyberterroryzmu rozumianego jako działanie mające na celu niszczenie lub zniekształcenie informacji przesyłanej, przetwarzanej, przechowywanej w systemach informatycznych. Do czwartej grupy zaliczamy zadania związane z likwidacją skutków kryzysu finansowego dotyczącego wszystkich, w tym inwestorów indywidualnych lub przedsiębiorstwa³⁴. Wyłącznie analiza systemowa oraz zarządzanie ryzykiem może według A. Szymonika złagodzić niechciane sytuacje kryzysów finansowych, których istnienie w świecie biznesu jest nie do podważenia³⁵.

„Logistyka w sytuacjach kryzysowych to dyscyplina naukowa, która tworzy całokształt systemowych rozwiązań niezbędnych do pełnego i racjonalnego zaspokajania potrzeb organom wykonawczym oraz zarządzającym bezpieczeństwem, uwzględniając możliwości ekonomiczne państwa w zakresie koniecznym do szkolenia, osiągnięcia i utrzymywania zdolności oraz gotowości bojowej na poziomie wymaganym do zapewnienia pożądanego bezpieczeństwa dla określonego podmiotu”³⁶.

2.2. Ogólna charakterystyka zarządzania logistyką w sytuacjach kryzysowych

Zarządzanie organizacją i jej zasobami w sytuacji kryzysowej, czyli planowanie, organizowanie, przeprowadzenie i kontrolowanie działań w nadzwyczajnych, ponadstandardowych warunkach, nacechowanych dynamizmem i zmiennością zdarzeń, wymaga

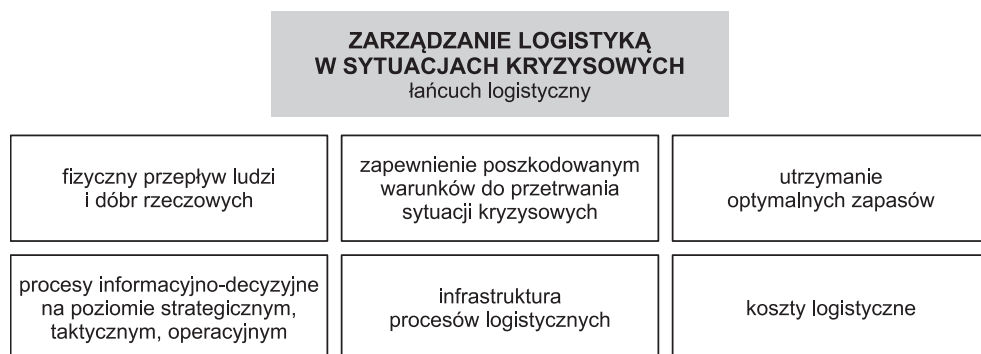
³³ W. Otwinowski, *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2010, nr 2, s. 88, [za:] Encyklopedia Zarządzania, *Sytuacja kryzysowa*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Sytuacja_kryzysowa [dostęp: 16.06.2018].

³⁴ A. Szymonik, *Logistyka w bezpieczeństwie...*, dz. cyt., s. 47.

³⁵ Tamże.

³⁶ Tamże, s. 48.

od kierownictwa zabezpieczenia kluczowych z punktu widzenia egzystencji organizacji obszarów i realizowanych w nich procesów. Należy bowiem mieć świadomość, że pomimo wystąpienia sytuacji kryzysowej w określonym obszarze organizacji musi ona bieżąco realizować zobowiązania względem świadczeniobiorców jej usług, co dotyczy zwłaszcza organizacji o strategicznym znaczeniu dla bezpieczeństwa obywateli, między innymi szpitali, służb mundurowych, jednostek samorządu terytorialnego, ale również podmiotów produkcyjnych, na przykład z branży spożywczej, farmaceutycznej, czy usługowych, na przykład z branży przewozowej, informatycznej. Zarządzanie logistyką w sytuacjach kryzysowych musi uwzględniać następujące elementy: ratowanie zdrowia i życia poszkodowanych, presję czasu, niekompletne dane do podjęcia decyzji (zakłócenia w systemach łączności i przekazywaniu informacji), nieprzewidywalne zdarzenia, zaangażowanie środków masowego przekazu, negatywny stosunek opinii publicznej, zewnętrzną interwencję w tok zdarzeń oraz działań, nieplanowane zadania wynikające z ustaw o stanie wyjątkowym, o stanie klęski żywiołowej, o stanie wojny, a także ograniczone siły i środki³⁷. Do obszarów łańcucha logistycznego w zarządzaniu logistyką w sytuacjach kryzysowych zaliczamy między innymi fizyczny przepływ ludzi i dóbr rzeczowych, procesy informacyjno-decyzyjne, a także utrzymanie zapasów i związane z nimi koszty logistyczne.



Rysunek 5. Wybrane obszary łańcucha logistycznego w zarządzaniu logistyką w sytuacjach kryzysowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Szymonik, *Logistyka w bezpieczeństwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

Zarządzanie logistyką w sytuacjach kryzysowych obejmuje następujące obszary łańcucha logistycznego: fizyczny przepływ ludzi i dóbr rzeczowych, zapewnienie osobom poszkodowanym warunków do przetrwania sytuacji kryzysowych, utrzymanie optymalnych zapasów, procesy informacyjno-decyzyjne na poziomie taktycznym, operacyjnym, strategicznym, infrastrukturę procesów logistycznych, koszty logistyczne³⁸. Wszystkie z wymienionych obszarów łańcucha logistycznego będą różnie reagować, co jest uzależnione od typu,

³⁷ Tamże.

³⁸ Tamże.

rodzaju, czasu trwania, zasięgu, częstotliwości sytuacji kryzysowych³⁹. Sformułowana na wstępie hipoteza badawcza, w której założono, że logistyka pozytywnie wpływa na efektywność podejmowania decyzji w warunkach kryzysowych, została potwierdzona na podstawie przeprowadzonego studium literatury oraz przedstawienia praktycznych przykładów celowości zastosowania działań logistycznych w warunkach zagrożenia. Zarządzanie kryzysowe stanowi najistotniejszy element systemu bezpieczeństwa państwa, decydując o jego zdolności lub jej braku do sprostania wyzwaniom, przeciwstawiania się zagrożeniom, wykorzystywania szans, które są pochodnymi tych pierwszych⁴⁰.

„Zarządzanie kryzysowe jest jednym z elementów szeroko pojętego zarządzania. Dotyczy działań mających na celu ograniczenie wystąpienia zagrożenia, a w razie jego powstania szybkiej likwidacji, a następnie minimalizacji i usuwania powstałych strat. Zarządzanie kryzysowe obejmuje nie tylko działania realizowane podczas trwania kryzysu, ale także wiele przedsięwzięć podejmowanych przed jego ewentualnym zaistnieniem”⁴¹. Włączenie procesów logistycznych jest niezbędne zarówno w sytuacjach kryzysowych, jak i w zarządzaniu kryzysowym, bowiem zapewniają one przepływ zasobów i informacji pomiędzy strefą zagrożenia a ośrodkiem decyzyjnym oraz przesądzają o skuteczności użytych sił i środków. Logistyka bezpieczeństwa jest bez wątpienia praktycznym instrumentem mającym zastosowanie do różnego rodzaju zagrożeń występujących wraz z postępem cywilizacyjnym i działalnością człowieka.

Bibliografia

- Abt S., Woźniak H., *Podstawy logistyki*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.
- Ficoń K., *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001.
- Gołębska E., *Istota logistyki, podstawowe pojęcia*, [w:] E. Gołębska (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Kitler W., *Zarządzanie kryzysowe jako element zarządzania bezpieczeństwem narodowym*, [w:] J. Gryz, W. Kitler (red.), *System reagowania kryzysowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Lambert D.M., Stock J.R., *Strategic Logistics Management*, R.D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois 1993.
- Nowak E., *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa 2009.
- Otwinowski W., *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2010, nr 2.
- Rogosińska-Mitrut J., *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Oficyna Wydawnicza Aspra-Jr, Warszawa 2010.

³⁹ Tamże.

⁴⁰ W. Kitler, *Zarządzanie kryzysowe jako element zarządzania bezpieczeństwem narodowym*, [w:] J. Gryz, W. Kitler (red.), *System reagowania kryzysowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 42.

⁴¹ J. Rogosińska-Mitrut, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Oficyna Wydawnicza Aspra-Jr, Warszawa 2010, s. 49.

Szymonik A., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, cz. 1, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

Szymonik A., *Logistyka w bezpieczeństwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

Strony internetowe

Encyklopedia Zarządzania, *Analiza systemowa*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_systemowa [dostęp: 6.10.2018].

Encyklopedia Zarządzania, *Sytuacja kryzysowa*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Sytuacja_kryzysowa [dostęp: 16.06.2018].

Governica, Encyklopedia, <https://www.governica.com/Logistyka> [dostęp: 16.06.2018].

Kaczmarek J., Łępkowski W., Zdrodowski B. (red. nauk.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Wydział Strategiczno-Obrońny AON, Warszawa 2008, <http://mkuliczkowski.pl/static/pdf/sownik.pdf> [dostęp: 16.06.2018].

Logistyka.net.pl, *Łańcuch dostaw – zagadnienia wybrane*, <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka/item/5040-lancuch-dostaw-zagadnienia-wybrane> [dostęp: 16.06.2018].

Logistyka.net.pl, *Słownik logistyczny*, <https://www.logistyka.net.pl/sownik/main?start=0&keyword=logistyka> [dostęp: 16.06.2018].

Streszczenie

Znaczenie logistyki w zarządzaniu kryzysowym

W opracowaniu zdefiniowano pojęcie logistyki i jej istotę, zobrazowano kluczową i pomocniczą działalność logistyczną, omówiono pojęcie bezpieczeństwa i jego rodzaje, a także pojęcie sytuacji kryzysowej, opisano zadania logistyczne realizowane w ramach sytuacji kryzysowych, wyjaśniono pojęcie logistyki w sytuacjach kryzysowych oraz przedstawiono ogólnie zarządzanie logistyką w sytuacjach kryzysowych.

Słowa kluczowe: logistyka, bezpieczeństwo, sytuacja kryzysowa

Summary

The meaning of logistics in crisis management

This article provides a definition for the term logistics. It describes key and support logistic activities. It defines the term safety and its various types. It provides a definition of a crisis situation and describes logistic tasks in crisis situations. It also defines the term logistics in crisis situations and presents logistic management in crisis situations in a general way.

Keywords: logistics, safety, crisis situation, logistics in crisis situations, logistics management in crisis situations