

## WYMIAR PROCESOWY ZARZADZANIA LOGISTYKĄ W SIŁACH ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

### THE PROCEDURAL DIMENSION OF LOGISTICS MANAGEMENT IN THE ARMED FORCES OF THE REPUBLIC OF POLAND

Mieczysław PAWLISIAK

[mieczyslaw.pawlisiak@wat.edu.pl](mailto:mieczyslaw.pawlisiak@wat.edu.pl)

Wojskowa Akademia Techniczna

Wydział Logistyki

Instytut Logistyki

#### **motto**

„wygrywa tylko ten, kto ma jasno  
określony cel i do jego osiągnięcia dąży wykonując  
systematycznie kolejno po sobie następujące czynności”

*Streszczenie: Proces rozumiany jako ciąg zdarzeń po sobie następujących a jednocześnie realizowanych w określonym celu dotyczy różnych organizacji czy instytucji. W odniesieniu do treści artykułu wypuklone są składowe procesy zarządzania uwzględniające dwa zasadnicze aspekty. Pierwszym jest teoria odnosząca się do samego zarządzania, a druga uwzględnia specyfikę działania jednostek i instytucji wojskowych a zwłaszcza potencjału logistycznego. Zobrazowano ciąg postępujących po sobie czynności pozwalających zaplanować, zorganizować i zrealizować zadania logistyczne w stosunku do jednostek i instytucji wojskowych.*

*Abstract: The process is understood as a sequence of events after yourself and at the same time made for a particular purpose applies to different organizations or institutions. With regard to the content of the article are connected with IP management process components highlighted two essential aspects. The first is the theory relating to the management, and the second takes into account the specific nature of the activity units and military institutions and, in particular, the potential of the logistics. Shows a string of progressing after the steps to plan, organize and implement logistical tasks in relation to units and military institutions.*

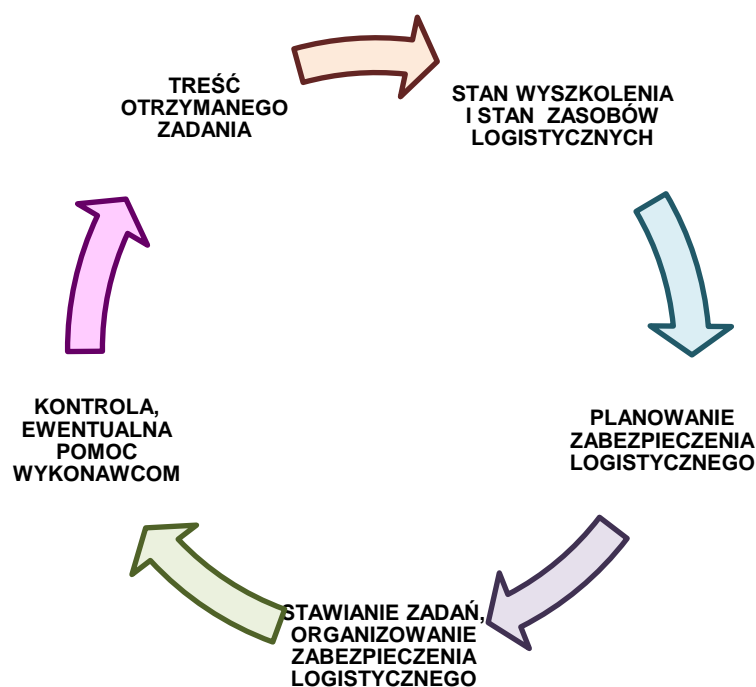
*Słowa kluczowe: proces, zarządzanie, planowanie, organizowanie, stawianie zadań, kontrola, logistyka, jednostki i instytucje wojskowe.*

*Key words: process management, planning, organizing, setting tasks, logistics, control units and military institutions.*

#### **WSTĘP**

W powszechnym rozumieniu pojęcie „logistyka Sił Zbrojnych RP” jest rozumiane jako potencjał materialny i niematerialny przeznaczony do realizacji zadań związanych z zaspokojeniem określonych potrzeb występujących w jednostkach i instytucjach wojskowych. Ze względu na cel jaki przyświeca Siłom Zbrojnym Rzeczypospolitej Polskiej to jest ...”*szują ochronie niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności jego granic...*” /Konstytucja RP art. 26/ należy przyjąć, że działanie jednostek i instytucji wojskowych ma charakter ciągły. To z kolei pokazuje, że również potrzeby logistyczne nie stanowią jednorazowego aktu, ale są ciągiem przedsięwzięć, niekiedy powtarzających się cyklicznie. Zatem ich zaspakajanie posiada znamiona procesu trwającego w czasie i realizowanego w określonej przestrzeni terytorialnej nie zawsze ograniczonej granicami państwa. Można to interpretować jako „proces”, którego kolejne czynności mają

doprowadzić do osiągnięcia zakładanego celu, to jest zaspokojenia potrzeb logistycznych jednostek i instytucji wojskowych /Inny słownik języka polskiego 2000/. Konsekwencją tak rozumianej sekwencji zdarzeń nieodzowne jest podejście procesowe w zarządzaniu potencjałem realizującym zadania logistyczne na rzecz jednostek i instytucji wojskowych. Punktem wyjścia – niejako inicjującym działalność logistyczną jest treść otrzymanego zadania, bowiem to ona decyduje jakie przedsięwzięcia muszą być zrealizowane i jakie w związku z tym będą potrzeby logistyczne. Drugim krokiem jest określenie stanu posiadania polegającego na zbilansowaniu potencjalnych potrzeb z wielkością posiadanych zasobów. Znając wynik bilansu następuje planowanie sposobu zapełnienia luki pomiędzy stanem posiadania a wygenerowanymi potrzebami. Zaakceptowany plan musi zostać przetransponowany na konkretne zadania, które w ramach organizowania są przekazywane poszczególnym wykonawcom. Ostatnim przedsięwzięciem w jednym cyklu działania jest zwykle kontrola i udzielanie pomocy podwładnym o ile jest ona im potrzebna. Schematyczne pokazanie procesowego podejścia do zarządzania logistyką w Siłach Zbrojnych RP przedstawia poniższy rysunek.



Rys. 1 Ciąg /proces/ czynności kierowniczych związanych z zaspakajaniem potrzeb logistycznych

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony ciąg następujących po sobie zdarzeń zawiera zasadnicze składowe procesy zarządzania logistyką. Jego składową i zarazem ważnym działaniem realizowanym w

sposób ciągły jest zbieranie i analizowanie sytuacji odnoszącej się do otoczenia w którym konkretna jednostka wojskowa funkcjonuje. Mogą to być treści związane z własnym stanem posiadania, który w czasie może ulegać zmianom, jak również odnosić się do czynników zewnętrznych, które mogą stanowić przeszkodę lub wsparcie w realizacji zadań logistycznych.

## 1. TREŚĆ OTRZYMANEGO ZADANIA

Siły Zbrojne RP jak wcześniej zaznaczono realizują zadania na rzecz obronności państwa. Wymiar czasowy realizacji tych zadań umownie znajduje swój punkt początkowy w okresie pokoju, co oznacza, że obecnie różne działania jednostek i instytucji wojskowych stanowią etap przygotowawczy do ewentualnej wojny. W tym czasie realizują zadania związane z przygotowaniem się /poszczególnych struktur/ do realizacji zadań zgodnie „z wojennym przeznaczeniem”. W ramach tego przygotowania i osiągnięcia zdolności do podjęcia działań militarnych jednostki i instytucje wojskowe realizują głównie proces szkolenia. Polega on na kompleksowym ujęciu kolejnych przedsięwzięć polegających z jednej strony na przekazaniu wiedzy potrzebnej do pełnienia służby wojskowej, a z drugiej na nabywaniu nawyków pozwalających realizować stawiane przez przełożonych zadania zarówno w czasie pokoju jak i wojny. Można zatem stwierdzić, że szkolenie jest dziś immanentną częścią służby wojskowej.

Dzisiejsze treści zadań kierowanych do jednostek i instytucji wojskowych dotyczą głównie realizacji zadań szkoleniowych. Konkretnie z tym związane zapisy każdorazowo są dostosowane do rodzaju jednostki wojskowej, jej wyposażenia i ukompletowania, a zwłaszcza do zadań, które ma realizować zgodnie z wojennym przeznaczeniem. Oznacza to, że przełożeni mając wiedzę nie tylko dotyczącą aktualnego stanu wyszkolenia, ale również odnoszącą się do sytuacji politycznej i militarnej konkretyzują jakie sprawności w działalności bojowej poszczególne jednostki wojskowe powinny osiągnąć. Jest to szczególnie istotne w czasach gdy w przestrzeni publicznej pojawił się termin „wojna hybrydowa”, który nie jest tylko zwykłą teorią ale znajduje swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości. Widać to zwłaszcza w Donbasie gdzie stosowana jest taktyka wojenna polegająca na połączeniu środków konwencjonalnych i niekonwencjonalnych, tj. stosowanych wcześniej do celów innych niż wojennych. Wojna hybrydowa to również ta, którą strony prowadzą pomimo, iż nie została ona wypowiedziana a wykorzystywane są również działania tradycyjnych /narodowych/ sił zbrojnych. W toku wojny hybrydowej ma miejsce wzajemne oddziaływanie na potencjał ekonomiczny, sferę społeczną /nieradko etniczną/, czy informacyjną zaangażowanych w konflikt państw. Uwzględniając powyższe, konieczne staje się doprecyzowywanie treści zadań szkoleniowych

w stosunku do żołnierzy w tym pełniących służbę w Wojskach Obrony Terytorialnej. powinno to pozwolić na pełniejsze przygotowanie pojedynczego żołnierza i całych jednostek i instytucji wojskowe do działania w przypadku wystąpienia konieczności prowadzenia działań wojennych.

## 2. STAN WYSZKOLENIA I STAN ZASOBÓW LOGISTYCZNYCH

Dla realizacji zadań szkoleniowych bez względu na czas, miejsce i formę ich realizacji niezbędne jest posiadanie określonych zasobów. Określanie ich asortymentu i wielkości wynika z szeregu uwarunkowań, do których zaliczyć należy:

- stan etatowy jednostki wojskowej /ilość żołnierzy oraz ilość i rodzaj sprzętu wojskowego/;
- dotychczasowy poziom wyszkolenia;
- zadania i wytyczne przekazywane podległym jednostkom przez właściwych przełożonych;
- doraźne zdarzenia wynikające z sytuacji międzynarodowej lub będące pochodną nieprzewidywanych wcześniej zdarzeń.

Powyższe czynniki powodują /zwłaszcza czwarty/, że nie do końca istnieje możliwość precyzyjnego określenia potrzeb logistycznych. Niemniej jednak każdy szczebel organizacyjny /jednostka wojskowa/ jest zobowiązany określić przynajmniej w przybliżeniu wielkość potrzeb logistycznych w czterech zasadniczych obszarach.

Pierwszym są potrzeby materiałowe mówiące o tym ile i jakich środków materiałowych, przykładowo produktów spożywczych należy zgromadzić, aby zapewnić żywienie stanów osobowych w trakcie realizacji zadań szkoleniowych /Dz. U. z 2014 r. poz. 1414 i 1822/. Jest to ważne nie tylko z punktu widzenia potrzeb żywieniowych, ale w procesie pozyskiwania produktów spożywczych jednostki wojskowe są zobowiązane przestrzegać zapisów ustawy „Prawo zamówień publicznych”. Zatem zamawiający musi znać z odpowiednim wyprzedzeniem potrzeby aby z odpowiednim wyprzedzeniem móc uruchomić procedury przetargowe. W ramach potrzeb materiałowych należy oprócz żywności uwzględniać potrzeby paliwa, przedmiotów zaopatrzenia i wyekwipowania /umundurowanie/ oraz szeroko rozumianych środków bojowych /amunicji/.

Drugim obszarem wymagającym realnego użycia sił i środków jest zaspokojenie potrzeb w zakresie naprawy i obsługi sprzętu wojskowego. Posiadając informacje dotyczące stanu etatowego sprzętu wojskowego oraz wynikającą z zadań szkoleniowych intensywność jego

eksploatacji każdy szczebel organizacyjny w Siłach Zbrojnych RP dokonuje prognozy w zakresie potrzeb zakupów podzespołów i części zamiennych /techniczne środki materiałowe/ oraz potrzeb obsługi, przeglądów i napraw sprzętu wojskowego. W ten sposób powstaje mapa określająca ile, czego, gdzie i kiedy należy zgromadzić lub posiadać aby zapewnić warunki właściwej eksploatacji sprzętu wojskowego. Istotnym jest zrozumienie, że potrzeby te odnoszą się nie tylko do wartości materialnych w postaci części zamiennych czy podzespołów, ale również wskazują na potrzeby posiadania określonych zdolności wykonawczych w postaci warsztatów czy też specjalistów z zakresu naprawy różnych rodzajów sprzętu wojskowego.

Trzecim obszarem potrzeb generowanych przez jednostki i instytucje wojskowe jest zapewnienie realizacji szeroko rozumianych zadań transportowych. W realnych warunkach funkcjonowania logistyki wojskowej miejsce zgromadzenia zasobów nie jest tożsame z miejscem ich wykorzystania. Zatem znając wielkość potrzeb logistycznych a jednocześnie miejsce gdzie one będą zużywane konieczne staje się sprecyzowanie skąd, dokąd, ile, czego, kiedy i jakimi środkami należy przemieszczać. Jest to o tyle istotne, że to przemieszczanie odbywa się po ogólnie dostępnej sieci transportowej /drogi samochodowe, linie kolejowe/ i niekiedy z wykorzystaniem niewojskowych środków transportu /transport kolejowy/. Czynniki te powodują, że należy z odpowiednim wyprzedzeniem posiadać wiedzę aby dokonać korelacji pozwalającej zaspokoić potrzeby jednostek i instytucji wojskowych przy jednoczesnym płynnym wykonywaniu zadań związanych z funkcjonowaniem społeczeństwa.

Ostatnia grupa potrzeb dotyczy zapewnienia wojskom właściwych warunków zakwaterowania. Odnosi się to głównie do czasu kiedy jednostki i instytucje wojskowe realizują zadania szkoleniowe w warunkach poligonowych. Wówczas to każdy dowódca jest zobowiązany zapewnić warunki pozwalające na regenerację sił i odpoczynek po zakończeniu określonych przedsięwzięć szkoleniowych. Ważne jest również dostrzeganie problemów związanych z zakwaterowaniem stanów osobowych w warunkach zagrożenia czy też realizacji przedsięwzięć związanych z mobilizacyjnym rozwinięciem jednostki wojskowej. Dzisiejsze funkcjonowanie Sił Zbrojnych RP oparte o armię zawodowa spowodowało zepchniecie na dalszy plan potrzeb związanych z zakwaterowaniem żołnierzy. Zgodnie z obowiązującymi przepisami żołnierz służby kontraktowej /potocznie zwanym starszym szeregowym zawodowym/, w pierwszej kolejności obowiązany jest wnioskować o przydział kwatery albo innego lokalu mieszkalnego / Dz. U. z 2014 r. poz. 930, art. 21 ust. 4/. W przypadku braku możliwości przydziału kwatery albo innego lokalu mieszkalnego – co w dzisiejszych warunkach jest powszechne, żołnierz ten może dokonać wyboru pomiędzy jedną z dwóch innych form zakwaterowania, tj. przydziałem miejsca w internacie lub kwaterze internatowej albo wypłatą świad-

czenia mieszkaniowego. Taki stan prawny spowodował, że w obiektach koszarowych nie utrzymuje się znaczącej ilości miejsc do zakwaterowania a podstawową formą jest wypłata tzw. równoważnika co w warunkach zagrożenia czy też wojny jest nie do zaakceptowania.

Określone potrzeby logistyczne odnoszące się do konkretnej jednostki czy instytucji wojskowej należy każdorazowo zbilansować z posiadanym potencjałem wykonawczym. W strukturach Sił Zbrojnych RP, adekwatnie do rozpatrywanego poziomu organizacyjnego występują pododdziały lub oddziały logistyczne, w składzie których znajdują się określone siły i środki. Ich potencjał wykonawczy jest w stanie zaspokoić generowane potrzeby przy zachowaniu określonych wymagań. W sytuacji gdy potrzeby przekraczają możliwości wykonawcze, każdy dowódca jest zobowiązany do wydzielenia w ramach wsparcia dodatkowych sił i środków logistycznych lub też dostosować zakres zadań do możliwości potencjału logistycznego. Można w tym miejscu pokusić się o stwierdzenie, że to potencjał logistyczny jest wyznacznikiem wielkości i zakresu realizowanych zadań szkoleniowych.

### 3. PLANOWANIE REALIZACJI ZADAŃ LOGISTYCZNYCH

Komórki sztabowe odpowiedzialne za stronę organizacyjną realizacji zadań związanych z zaspokojeniem potrzeb logistycznych, korzystając z wiedzy dotyczącej treści zadań szkoleniowych oraz wynikających z nich potrzeb logistycznych przystępują do kolejnego etapu składającego się na proces zarządzania logistyką. Jest to planowanie, w czasie którego zostają w miarę precyzyjnie określone cząstkowe zadania, sposób ich realizacji, jak i ich wykonawcy /Laprus 1979/. Planowanie realizacji zadań logistycznych jest elementem dowodzenia polegającym na decydowaniu o racjonalnym wykorzystaniu posiadanego potencjału dla zaspokojenia potrzeb logistycznych generowanych przez jednostki i instytucje wojskowe. Efektem końcowym procesu planowania jest zwykle dwuczęściowy dokument, który przybiera formę graficzną, uzupełniany legendą lub też opisem, którego szczegółowość uzależniona jest od szczebla dowodzenia. Uznaje się za zasadę, że im niższy szczebel tym większa dokładność opracowywanych dokumentów planistycznych.

Opracowany plan jest jednym z podstawowych dokumentów pozwalających realizować zadania kierownicze w stosunku do potencjału logistycznego na poszczególnych szczeblach organizacyjnych Wojska Polskiego. Zatem w swojej treści musi zawierać informacje umożliwiające udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- jaka jest treść zadania cząstkowego?
- kto to zadanie ma wykonać?
- kiedy to zadanie musi zostać wykonane?

- w jakim miejscu /rejonie, obszarze/ to zadanie będzie wykonywane?
- w jaki sposób to zadanie należy wykonać?
- z kim i w jakim zakresie należy współdziałać /współpracować/ w czasie realizacji określonego zadania?

Zaprezentowany zestaw pytań, na które musi być udzielona odpowiedź w opracowanym planie powoduje, że działalność planistyczna w procesie zarządzania logistyką w Siłach Zbrojnych RP spełnia kluczową rolę w zapewnieniu warunków zaspakajania potrzeb logistycznych. Uznaje się, że dobrze opracowany plan jest kluczem pozwalającym zaspakajać potrzeby logistyczne jednostek i instytucji wojskowych na wymaganym poziomie.

#### 4. ORGANIZOWANIE REALIZACJI ZADAŃ LOGISTYCZNYCH

Zakończenie opracowywania planu realizacji zadań logistycznych na każdym szczeblu dowodzenia stanowi punkt wyjścia do kolejnego etapu jakim jest organizowanie. Istota organizowania polega w pierwszej kolejności na przekazaniu treści zadań logistycznych właściwym wykonawcom. Obejmuje ono również udzielenie wskazówek czy też wyjaśnień, jak dane zadanie powinno być wykonane. Istotę i zakres czynności związanych z organizowaniem adekwatnie do poszczególnych szczebli organizacyjnych przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Zasadnicze składowe treści zadań zabezpieczenia logistycznego stawianych wykonawcom na różnych szczeblach dowodzenia

Lp.	Czynności realizowane w procesie organizowania	Związek taktyczny	Oddział	Pododdział
1.	Sprecyzowanie co /jakie zadanie/ należy wykonać	X	X	X
2.	Określenie kto dane zadanie ma wykonać /wykonawca/	X	X	X
3.	Wskazanie miejsca wykonania określonego zadania		X	X
4.	Sprecyzowanie terminów wykonania poszczególnych zadań cząstkowych		X	X
5.	Wskazanie z kim należy współdziałać /współpracować/ w czasie realizacji zadań logistycznych		X	X
6.	Określenie w jaki sposób poszczególne zadania należy wykonywać			X

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli poszczególne czynności realizowane są przez osoby funkcyjne – zwykle przełożonych służbowych lub funkcjonalnych /Pawlisiak 2016/. Pokazane jest zatem jak należy wykonany plan poprawnie wcielić w życie. Ważne jest w tym procesie zwracanie uwagi na konieczność takiego sprecyzowania zadań jak i ich przekazanie wykonawcom

aby nie pozostawały żadne wątpliwości. Rolą przełożonych jest stosowanie takich określeń, które wykluczają możliwość interpretacji treści poszczególnego zadania przez podwładnych. Obowiązuje zatem dyscyplina słowa oraz stosowanie jednoznacznych określeń tak samo rozumianych na wszystkich szczeblach organizacyjnych w Siłach Zbrojnych RP.

Zgodnie z rysunkiem obrazującym proces czynności kierowniczych związanych z zarządzaniem logistyką w Siłach Zbrojnych RP, organizowanie można postrzegać również jako formę stawiania zadań poszczególnym wykonawcom. Z praktyki zawodowej /Autor przez kilkadziesiąt lat pełnił kierownicze funkcje w pionie logistyki Wojsk Lądowych/ wynika, że najlepszym sposobem przekazania treści zadań jest kontakt osobisty. Wówczas ma miejsce nie tylko „suche – formalne” przekazanie treści zadania, ale również istnieją możliwości przekazania dodatkowych wyjaśnień w przypadku wystąpienia jakichkolwiek wątpliwości. Podwładny ma możliwość „dopytania” przełożonego o detale, które mogą być jemu nie do końca zrozumiałe, co w konsekwencji stwarza pozytywne przesłanki poprawnej realizacji zadań związanych z zaspakajaniem potrzeb logistycznych.

## 5. KONTROLA REALIZACJI STAWIANYCH ZADAŃ

Z teoretycznego punktu widzenia kontrolę należy postrzegać jako jedno z zasadniczych ogniw wszelkiej działalności kierowniczej /Fayol 1991/. W odniesieniu do procesu zarządzania logistyką kontrola może być traktowana jako podproces, który w praktyce jest realizowany w sposób ciągły. Polega ona na bieżącym stwierdzaniu czy funkcjonowanie podległego potencjału odbywa się zgodnie z przyjętym planem działania, postawionymi zadaniami czy też powszechnie obowiązującymi regułami. Uprawnione zatem może być stwierdzenie, że kontrola polega na ustaleniu czy i na ile wynik działalności podległych ogniw jest zgodny z oczekiwaniami przełożonych. Zatem w odniesieniu do zarządzania potencjałem logistycznym obiektem, kontroli powinna być działalność bieżąca oraz cykliczne sprawdzenie stopnia osiągnięcia zakładanych celów.

Tak interpretowane zasadnicze aspekty kontroli w procesie zarządzania logistyką sugerują jej realizację w czterech krokach. Pierwszym powinno być sprecyzowanie norm, według których należy poszczególne zadania cząstkowe wykonywać. Istotne jest przy tym dążenie do precyzyjnego i jednoznacznego określenia norm, co wykluczy możliwość dowolnej interpretacji uzyskanego w czasie kontroli obrazu stanu faktycznego. Drugą składową jest dokonanie pomiaru rzeczywiście zrealizowanych zadań logistycznych przy zastosowaniu jednoznacznych mierników dotyczących miejsca, asortymentu, ilości oraz czasu, w którym zadania logistyczne zostały zrealizowane. W trzecim kroku powinno nastąpić porównanie osią-



gniętych wyników z wcześniej przyjętymi ustaleniami /normami/. Jeżeli wynik jest zadawalający i organ kontrolujący /przełożony/ nie ma zastrzeżeń podproces kontroli jest zakończony. W przypadku wystąpienia rozbieżności pomiędzy stanem faktycznym a stanem oczekiwanym musi mieć miejsce krok czwarty polegający na dokonaniu korekty w taki sposób, aby sprecyzowany w czasie planowania stan końcowy mógł być osiągnięty.

Uwzględniając powyższe treści związane z prowadzeniem kontroli w procesie zarządzania logistyką można pokusić się o stwierdzenia, że aby była ona efektywna i pomocna w realizacji przedsięwzięć związanych z zaspokojeniem potrzeb logistycznych jednostek i instytucji wojskowych konieczne jest:

- precyzyjne określenie celu kontroli /po co kontrolujemy?/;
- co będzie podlegało kontroli /podmiot i przedmiot kontroli/;
- kto będzie realizował zadania kontrolne /personalizacja odpowiedzialności za wyniki kontroli/;
- co jest punktem odniesienia dla wyników kontroli /wzorce i obowiązujące normy/;
- przebieg kontroli /co, kiedy i gdzie będzie podlegało kontroli/;
- wskazanie kontrolującemu co należy poprawić, zmienić i jaka ewentualna pomoc kontrolowanemu będzie udzielona.

Z wymienionych czynności na szczególne podkreślenie zasługuje ostatni z wymienionych powyżej punktów dotyczący wprowadzenia korekt. Jego znaczenie wynika stąd, że mają miejsce sytuacje, w których podwładni nie z własnej winy nie są w stanie zrealizować zadań zgodnie z oczekiwaniami przełożonych. Wówczas nie wystarcza zwykła kontrola i proste stwierdzenie, że należy dokonać odpowiednich korekt ale w pełni uzasadniona staje się partycypacja szczebli nadrzędnych w realizacji zadań częściowych podwładnych. W praktyce spotyka się określenie tych działań jako „kontrola – pomoc” co w znacznym stopniu oddaje rzeczywisty obraz sytuacji.

## PODSUMOWANIE

Proces zarządzania logistyką w Siłach Zbrojnych RP posiada znamiona zorganizowanego działania. Jego końcowy efekt w postaci poprawnie opracowanego i skutecznie wdrożonego do realizacji planu działania jest wynikiem nie tylko wysiłku intelektualnego ludzi zaangażowanych w tym procesie, ale również swoje pozytywne piętno odciska dobrze zorganizowana praca wszystkich komórek organizacyjnych /Bieniok 1997/. Należy zatem stwierdzić, że aby oczekiwać pozytywnego końcowego wyniku procesu zarządzania należy przyjąć za podstawę i w praktyce przestrzegać ustalonych i powszechnie przestrzeganych czynności sta-

nowiących cykl zorganizowanego działania /Martyniak 2002/. Powinny być one realizowane kolejno zaczynając od planowania i zakończone stwierdzeniem czy i na ile opracowany plan działania jest poprawnie realizowany. Dopuszcza się możliwość wykorzystywania wyników kontroli do realizacji następnych czynności planistycznych związanych z kolejnym etapem działania jednostek i instytucji wojskowych, jako że jedna z podstawowych zasad walki zbrojnej jest ciągłość działań.

## BIBLIOGRAFIA

1. Bieniok H., (1997), *Metody sprawnego zarządzania*, A W Placet , Warszawa.
2. Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.
3. Dz. U. z 2014 r. poz. 1414 i 1822 Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 4 grudnia 2014 r. w sprawie bezpłatnego wyżywienia żołnierzy zawodowych i żołnierzy pełniących służbę kandydacką.
4. Dz. U. z dnia 9 czerwca 2014 r. poz. 179 - Decyzja Nr 218/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 czerwca 2014 r. w sprawie planowania i rozliczania działalności w resorcie obrony narodowej.
5. Dz. U. z 2014 r. poz. 930, Ustawa z dnia 22 czerwca 1995 r. o zakwaterowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.
6. Fayol H., (1991), *Administracja przemysłowa i ogólna*, PWN Poznań.
7. Inny Słownik Języka Polskiego /2000/ PWN Warszawa.
8. Larpus M., (1979), *Leksykon wiedzy wojskowej*. Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej Warszawa.
9. Mahda J., (2015), *Gibridnaya voyna: vyzhit' i pobedit*, Vivat, Charków.
10. Martyniak Z., (2002), *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, 2002, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
11. Pawlisiak M., (2016), *System logistyczny determinantem bezpieczeństwa logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, WAT Warszawa.