

Marian MORAWSKI  
Akademia Marynarki Wojennej

## **SZANSE I ZAGROŻENIA W SPOSOBIE ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNYM ODDZIAŁEM GARNIZONOWYM W ŚWIECIE NOWYCH PROCEDUR OBOWIĄZUJĄCYCH W WOJSKU POLSKIM OD 2008 ROKU**

W artykule przedstawiono stan dotychczasowy funkcjonowania pionu logistyki i pionu Głównego Księgowego w Jednostce Wojskowej do 2007 roku. Następnie opisano model docelowy funkcjonowania tych pionów po 2008 roku, jako przyszłość wynikającą z zakresu gospodarki rynkowej, która również obowiązuje w wojsku, tj. koszt-efekt.

### **1. WPROWADZENIE**

Zakres przedsięwzięć gospodarczych realizowanych przez dowódcę wojskowej jednostki budżetowej<sup>1</sup>(WJB) w warunkach gospodarki rynkowej stanowi zasadniczy problem, który nieustannie wiąże się z podejmowaniem decyzji gospodarczych. Dlatego też należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- czy istnieje odpowiedni potencjał kadr logistycznych posiadających wymagane przygotowanie fachowe do pełnienia zadań gospodarczych na różnych szczeblach struktur logistycznych;
- w oparciu o jakie struktury organizacyjne pionu gospodarczego oraz zasady obiegu informacji i dokumentów system logistyczny powinien realizować swoje zadania w ramach przepisów o prowadzeniu rachunkowości WJB;
- jaki powinien być zakres wpływu logistycznych organów kierowania na proces podejmowania decyzji gospodarczych postrzeganych w aspekcie racjonalnego gospodarowania?

Wychodząc z założenia, że wszystkie procesy logistyczne w czasie pokoju, realizowane są w warunkach obowiązującego prawa gospodarczego i wolnego rynku, to szczególna rola logistyki sprowadza się do poszukiwania optymalnych rozwiązań wszystkich procesów gospodarczych postrzeganych w aspekcie *koszt – efekt*.

Ponadto dążono do ustalenia, w jakim stopniu pion głównego księgowego oraz pion logistyczny wpływają na proces podejmowania optymalnych decyzji gospodarczych przez dowódcę WJB.

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 26 listopada 1998r. o finansach publicznych (z późniejszymi zmianami DZ U 98.155.1014 z dnia 19 grudnia 1998r. art.18 pkt. 1.

Dlatego należy dokonać korelacji funkcjonowania pionu głównego księgowego i pionu logistycznego w WJB w aspekcie aktualnych uwarunkowań formalno-prawnych obowiązujących w gospodarce rynkowej.

Osiągnięcie zakładanego celu wymaga rozwiązania następującego dylematu:

***Jak zarządzać pionem głównego księgowego i pionem logistycznym WJB podczas realizacji procesów gospodarczych w warunkach gospodarki rynkowej, aby osiągnąć założone cele, przy użyciu zawsze ograniczonych środków finansowych, zachowując zgodność poczynąń gospodarczych z obowiązującymi przepisami prawa.***

Rachunkowość w WJB prowadzona przez pion głównego księgowego powinna być tak zorganizowana, aby jej systemowe funkcje: informatyczna, sprawozdawcza i kontrolna mogły być jak najlepiej wykorzystane dla wewnętrznych potrzeb księgowania zdarzeń gospodarczych w systemach logistycznych, a tym samym bezpośrednio wpływały na proces zarządzania w danej jednostce.

Dlatego też wszelkie decyzje gospodarcze dowódcy powinny być zasilone informacjami wynikającymi z realizacji procedur rachunkowości w WJB, a wynikające z analizy wariantowych rozwiązań gospodarczych w przyjętym przedziale czasowym.

## **2. STRUKTURA WOJSKOWEJ JEDNOSTKI BUDŻETOWEJ DO 31.12.2007 r.**

Jednym z podstawowych warunków zapewniającym zdolność do działań sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej zarówno w kraju, jak też na misjach zagranicznych w ramach obowiązujących zobowiązań sojusznicznych jest wszechstronne zabezpieczenie logistyczne.

Sprawne funkcjonowanie systemu zabezpieczenia logistycznego osiąga się poprzez kierowanie, dowodzenie, zarządzanie i ostatnio poprzez marketing logistyczny na poszczególnych szczeblach dowodzenia Wojska Polskiego. Zasięg i wpływ w/w elementów na organizację oraz działalność WJB jest różna, ponieważ ich oddziaływanie ma charakter pośredni lub bezpośredni<sup>2</sup>, co przekłada się na efekt związany z prawidłowym zarządzaniem w powiązaniu z otoczeniem bliższym i dalszym<sup>3</sup>.

Tak więc zapewnienie wszechstronnego, drożnego przepływu strumieni zasileniowych zaopatrzenia oraz usług w ujęciu „globalnym” to podstawa wykonania zadań bojowych WP. Proces zabezpieczenia logistycznego w Jednostce Wojskowej Wojska Polskiego to zasadniczy problem, który zmierza do poszukiwania racjonalnych rozwiązań dotyczących zarządzania logistyką w oparciu o zasady i procedury gospodarki rynkowej oraz rachunkowości<sup>4</sup>. Obecnie ogniwami realizującymi decyzje gospodarcze dowódcy JW jest pion logistyczny oraz pion głównego księgowego WJB<sup>5</sup>.

Obecnie wszystkie zasady funkcjonowania wojskowych jednostek budżetowych oraz podstawowe dokumenty regulujące zasadność uzyskiwania dochodów budżetowych w JW oraz realizacja wydatków budżetowych pochodzących z budżetów państwa zostały określone prawem budżetowym<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> M. Przybyła. Organizacja i zarządzanie, AE Wrocław 2001 s.21.

<sup>3</sup> A.K. Kuźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1995 r. s. 74.

<sup>4</sup> Ustawa o rachunkowości z dnia 29.09.1994(z późniejszymi zmianami).

<sup>5</sup> Decyzja numer 221 (MON z dnia 07.02.1997 r.).

<sup>6</sup> B. Brzeziński T. Dębowska-Romanowska, M. Kalinowski, W. Wojtowicz, Prawo finansowe, C. H. Beck, Warszawa 1997r. s. 53-99.

Pierwszym krokiem integracyjnym logistyki wojskowej dotyczącym ujednolicenia procedur zarządzania wojskowego i cywilnego było wprowadzenie w życie ustawy z dnia 10.06.1944 r. o zamówieniach publicznych<sup>7</sup> regulującej w sposób przejrzysty i kompleksowy procedury związane z wydawaniem środków publicznych.

Drugim krokiem było powołanie do życia Decyzją Nr 131/MON z dnia 21.07.1997 r. pionu głównego księgowego<sup>8</sup> podporządkowanego bezpośrednio dowódcy Wojskowej Jednostki Budżetowej.

Rys. 1. Ogólny schemat funkcjonowania gospodarki wojskowej



Źródło: opracowanie własne

Należy przyjąć, iż od 1994 r. w strukturach gospodarczych Jednostki Wojskowej Wojska Polskiego powstał system zgodny z zasadami opartymi na osiągnięciach już funkcjonujących w środowisku cywilnym, który w sposób zorganizowany jawny oparty jest w całości o mechanizmy rynkowe<sup>9</sup>. Takie przyjęte uwarunkowania formalno-prawne wymusiły na decydentach (dowódcach) budżetowych wszystkich szczebli podejmowania decyzji gospodarczych przede wszystkim w oparciu o zasady gospodarki rynkowej.

Do roku 2008 podstawową jednostką gospodarczą realizującą proces zabezpieczenia logistycznego JW WP jest „Wojskowa Jednostka Budżetowa”, która otrzymuje do dyspozycji środki finansowe z budżetu MON i tym samym jest samodzielną instytucją gospodarczą, tzw. Jednostką budżetową III stopnia.

### 3. MODELOWA STRUKTURA WOJSKOWEGO ODDZIAŁU GOSPODARCZEGO PO 01.01.2008 R.

Przejęcie gospodarki wojskowej na system rynkowy w pełnym zakresie skłania do przyjęcia lansowanej strategii z zakresu funkcjonowania jednostek logistycznych do przedstawienia idei budowy garnizonowych jednostek gospodarczych, tzw. WOG. Nowo tworzone WOG jako samodzielne „przedsiębiorstwa” wojskowe powinny przynieść

<sup>7</sup> Dz. U Nr 1994 Nr 121 poz. 591(z późniejszymi zmianami).

<sup>8</sup> Dziennik Rozkazów MON z 1997r. poz. 90.

<sup>9</sup> T. Cantarz. Poradnik prawny. Wydawnictwo książkowe INFOR. Warszawa 1998r. s. 9.

optymalne korzyści związane przede wszystkim z obniżką kosztów własnych poprzez realizację zadań: „koszt-efekt”.

Ponadto powinny zintegrować połączenia transportowe w garnizonie przy uwzględnieniu adekwatnych technik transportowych, przeładunku oraz magazynowania w stałej integracji rejonem swojego bazowania. Jak również dysponować niezbędną informacją o źródłach regionalnego zaopatrzenia, np.: w produkty żywnościowe. Posiadać sprawny system kontroli i monitoringu, możliwości wykorzystania miejscowych źródeł zaopatrzenia.

Istnieje olbrzymia potrzeba dostrzeżenia korzyści gospodarczych wynikających z funkcjonowania WOG w danym regionie kraju. Dlatego istnieje pilna potrzeba zaangażowania całego potencjału logistycznego WP w celu ich tworzenia i tym samym realizacji polityki gospodarczej MON oraz RP.

Błędna lokalizacja WOG sprawia, iż następuje szereg trudności związanych z operowaniem logistyką w aspekcie realizacji zadań, np.: poprzez utrudnione dotarcie do regionalnych źródeł lokalizacji zaopatrzenia czy cywilnych obiektów magazynowych, co może być przyczyną lokalnych konfliktów, których ofiarą padają nabywcy wojskowi lub nadawcy usług logistycznych.

Dlatego też istotą powstania WOG jest plan realizacji, który podzielony jest na dwa etapy wdrożeniowe:

- I. W latach 2006-2007 – to okres utworzenia WOG, tzw. pilotażowych;
- II. Od 2008 – wdrożenie kolejnych WOG do funkcjonowania w ramach integracyjnej logistyki szczebla garnizonowego podstawowego oraz szczebla centralnego (nadrzędnego).

Istota powstania WOG to precyzyjne określenie zadań dotyczących:

- zabezpieczenia logistycznego JW (WOG),
- zabezpieczenia finansowego JW (WOG),
- utworzenia systemu zabezpieczenia JW w aspekcie logistycznym JW (WOG),
- zarządzanie, marketing logistyczny JW (WOG).

W rezultacie przeprowadzenia powyższych czynności w JW. WP zostaną wyodrębnione następujące funkcje:

1. finansowo-gospodarcza WOG,
2. operacyjno-szkoleniowa JW WP,
3. realizacja budżetu MON w aspekcie dysponenta funduszem budżetowym III stopnia przez dowódcę (komendanta) WOG.

Rys. 2 Struktura dotychczasowa jednostek WP - szczebel centralny.

MINISTERSTWO OBRONY NARODOWEJ		
OG (WJB)	MARYNARKI WOJENNEJ	JW MW
OG (WJB)	WOJSK LĄDOWYCH	JW WL
OG (WJB)	SIŁ POWIETRZNYCH	JW SP

Źródło: opracowanie własne

Rys. 3 Struktura dotychczasowa JW WP - szczebel lokalny (garnizon)

MW	WL	SP
OG/WJB	OG/WJB	OG/WJB
1. pion logistyczny 2. Pion głównego księgowego	1. Pion logistyczny 2. Pion głównego księgowego	1. Pion logistyczny 2. Pion głównego księgowego

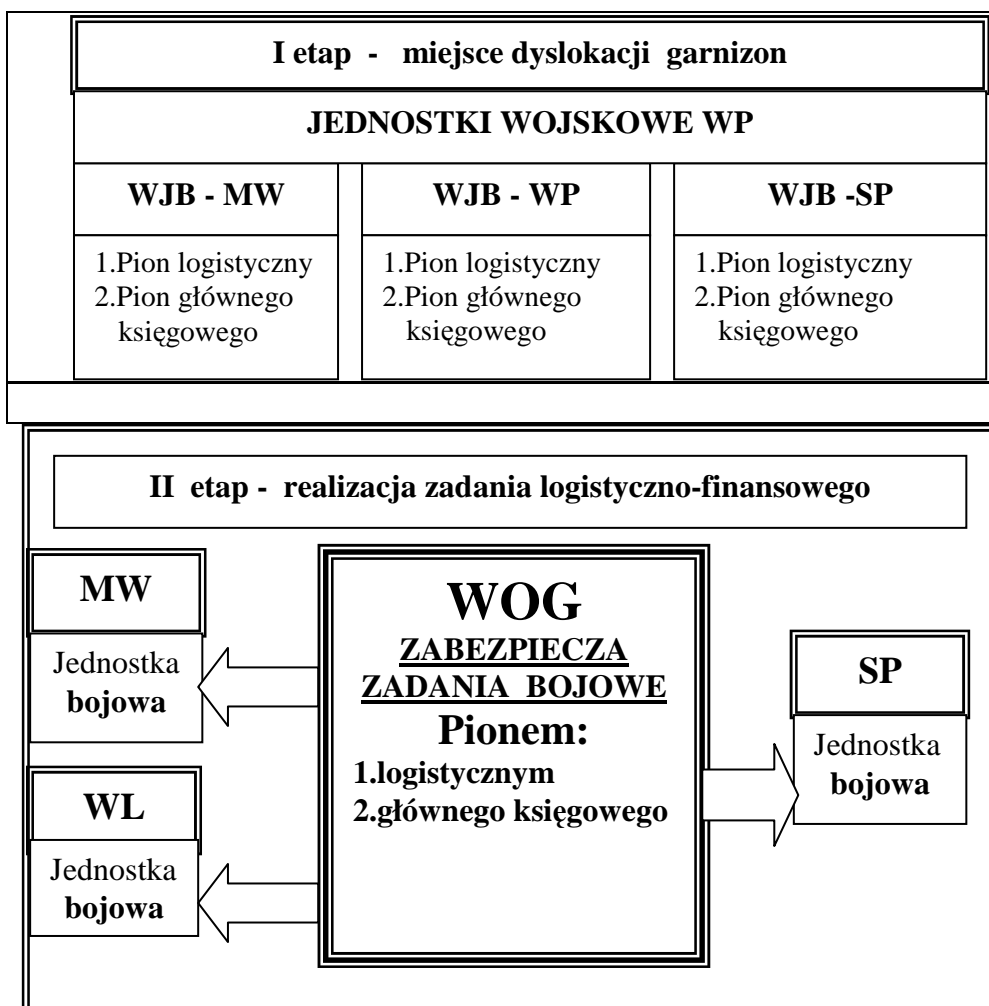
Źródło: opracowanie własne

Zasadniczym celem reorganizacji funkcjonowania pionu logistyki i pionu głównego księgowego / rys.5 / jest opracowanie i wdrożenie takich rozwiązań organizacyjno-prawnych (kompetencyjnych), które jednocześnie pozwolą w sposób przemyślany i racjonalny wyřęczyć dowódcę JW od zadań finansowo-gospodarczych. Ale w działaniach tych trzeba zachować daleko idący umiar i rozwagę, aby tym samym nie pozbawić (całkowicie lub w części) wpływu na podejmowanie zasadniczych decyzji z zakresu szeroko rozumianego zabezpieczenia logistyczno-finansowego JW.

Dlatego też należy stanowczo podkreślić oraz sprecyzować obszar zadaniowy, w którym będą realizowane przedsięwzięcia logistyczne przydzielone do wykonania w formie zadaniowej dowódcy WOG.

Wybór zasadniczych obszarów i poleceń zadaniowych do realizacji przez WOG wymagać będzie sprecyzowania specyfiki garnizonu (rejonu RP), rodzaju i przeznaczenia dyslokowanych (wykonanych celowo) jednostek logistycznych.

Rys. 4 Organizacja WOG - etapowa



Źródło: opracowanie własne

Powstanie WOG to kolejny etap zmian w systemie funkcjonowania logistyki oraz pionu finansowego w MON.

W najbliższym czasie powyższa sytuacja wymusi reorganizację dotychczasowych jednostek wojskowych w myśl głównej tezy, która mówi:

- dowódca bojowy odpowiada za zadania operacyjne,
- dowódca logistyczny zabezpiecza zamiar dowódcy bojowego w aspekcie logistyczno-finansowym.

Przełomem o fundamentalnym znaczeniu jest założenie budowania nowej struktury WOG. Zasadniczym dokumentem jest dyrektywa, mówiąca o wyraźnym wzroście

ilościowym udziale pracowników wojska (tj. pracowników cywilnych), a zmniejszanie do niezbędnego minimum żołnierzy zawodowych. To znak czasu w logistyce wojskowej.

**Zalety wprowadzenia WOG:**

- racjonalne wykorzystanie potencjału logistycznego (infrastruktury logistycznej całego garnizonu bez uwzględniania wcześniejszego przydziału do Rodzaju Wojsk),
- efektywnego, wydolnego i całościowego funkcjonowania pionu głównego księgowego garnizonu w oparciu o programy komputerowe, obowiązujące obecnie w księgowości (rachunkowości) jak i przyszłe o charakterze ogólnokrajowym,
- tworzenie wewnętrznych komórek organizacyjnych, które będą w sposób dokładny i ściśle odpowiadać charakterowi działań logistycznych,
- wykorzystanie możliwości infrastruktury logistycznej regionu stacjonowania WOG w oparciu o procedury cywilne, łącznie z zadaniem zabezpieczenia wojsk sojuszniczych w ramach zadań, wynikających z procedur NATO, - HNS tj. „Państwa gospodarza”.

**Wady wprowadzenia WOG:**

- Koncepcja utworzenia uniwersalnej jednostki logistycznej szczebla podstawowego, skupiającej zadania dotychczas realizowane przez odrębne (specyficzne) jednostki logistyczne z poszczególnych rodzajów wojsk, (tj. MW, WL, KSP). Nie da się automatycznie, jednorazowo i bezkonfliktowo połączyć jednocześnie w jedną całość logistyczną, która ma sprawnie i bez dodatkowych trudności funkcjonować,

- Istnieją specyficzne jednostki, które mają specyficzne wymagania dotyczące zabezpieczenia logistycznego,

- Od szeregu lat istnieją bardzo dobrze funkcjonujące jednostki logistyczne o olbrzymim doświadczeniu związanym z zabezpieczeniem logistyczno-finansowym i tradycjach historycznych, tj.

**a) Bazy Morskie,**

**b) Bazy Lotnicze.**

- Kto dokonuje zbilansowania potrzeb logistycznych, które są podstawą do realizacji budżetu WOG w formie zadań (tj. które zadania są ważne, a które mniej ważne),

- Dotychczasowa współpraca z cywilnymi źródłami zaopatrzenia już sprawdzonymi w danym rejonie (renom, cena, transport),

- Rozwiązywanie już zawartych kontraktów na dostawy z rejonu cywilnego do poszczególnych, łączonych jednostek logistycznych w jedno ogniwo, tj. WOG,

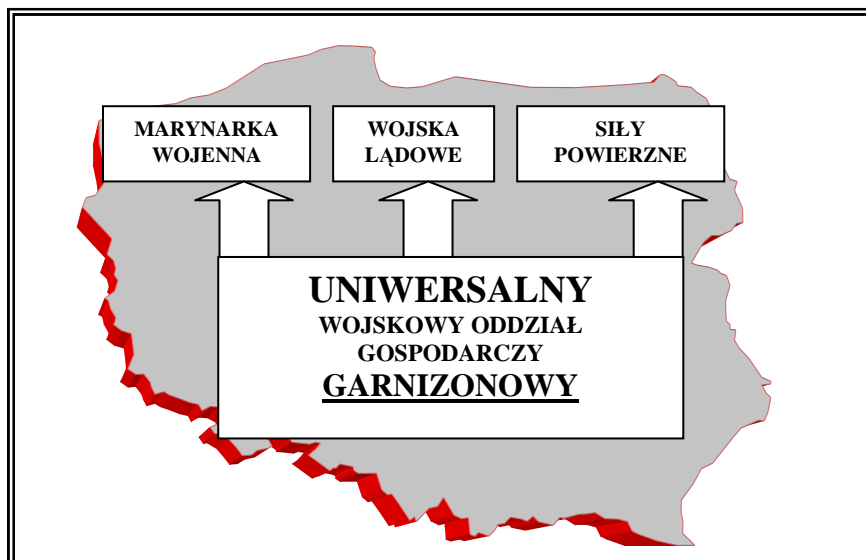
- Sposób zarządzania i marketingu logistycznego wypracowanego przez poszczególne jednostki działające w garnizonie,

- Sprawy kadrowe szeroko rozumiane.

**ZAKOŃCZENIE**

Biorąc pod uwagę obowiązujące tendencje i uwarunkowania gospodarcze i finansowe, które generuje gospodarka rynkowa należy stwierdzić, iż **Wojskowy Oddział Gospodarczy** (tj. **Wojskowy Oddział Garnizonowy**) jest modelem docelowym, który będzie realizowany poprzez udoskonalanie funkcjonowania zaopatrzenia finansowo-gospodarczego na wszystkich szczeblach dowodzenia WP, tj. działanie jednostek logistycznych w celu wsparcia (zabezpieczenia) jednostek bojowych.

Rys. 5 Model docelowy WOG



Źródło: opracowanie własne

#### LITERATURA

- [1] Brzeziński B Dębowska – Romanowska, M. Kalinowski, W. Wojtowicz, Prawo finansowe, C. H. Beck, Warszawa 1997r. s. 53-99.
- [2] Cantarz T. Poradnik prawny. Wydawnictwo książkowe INFOR. Warszawa 1998r. s. 9.
- [3] Kuźmiński .K., Piotrowski W., Zarządzanie teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1995 r. s. 74.
- [4] Przybyła M. Organizacja i zarządzanie, AE Wrocław 2001 s.21
- [5] Decyzja numer 221 (MON z dnia R07.02.1997 r.).
- [6] Dz. U Nr 1994 Nr 121 poz. 591 (z późniejszymi zmianami).
- [7] DR MON z 1997r. poz. 90.
- [8] Ustawa z dnia 26 listopada 1998r. o finansach publicznych (z późniejszymi zmianami DZ U 98.155.1014 z dnia 19 grudnia 1998r. art.18 pkt. 1).
- [9] Ustawa o rachunkowości z dnia 29.09.1994 (z późniejszymi zmianami).

#### CHANCES AND THREATS IN THE WAY OF MANAGING THE LOGISTIC GARRISON UNIT IN THE LIGHT OF NEW PROCEDURES BEING IN EFFECT IN THE POLISH ARMY FROM 2008

Firstly, in the article a current state of functioning of the logistics sector and the Main riser was presented of Accountant in an army unit 2007 year. Secondly, a target model of functioning of these sectors was described after 2008 year, as the future resulting from the scope of the market economy which is also in effect in the army i.e. cost – effect.