

Krzysztof FICOŃ  
Akademia Marynarki Wojennej<sup>1</sup>  
Wydział Dowodzenia i Operacji Morskich  
k.ficon@amw.gdynia.pl  
<https://orcid.org/0000-0002-9153-474X>

Wojciech SOKOŁOWSKI  
Akademia Marynarki Wojennej<sup>2</sup>  
Wydział Dowodzenia i Operacji Morskich  
w.sokolowski@amw.gdynia.pl  
<https://orcid.org/0000-0002-5377-4961>  
<https://doi.org/10.34739/dsd.2022.01.07>



---

## ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNE PODCZAS NIEMILITARNYCH SYTUACJI KRYZYSOWYCH

---

**ABSTRAKT:** W niniejszej pracy przedstawiono zarys problematyki zarządzania logistycznego w trakcie niemilitarnych sytuacji kryzysowych. Na wstępie omówiono zadania i cele zarządzania kryzysowego w strukturze administracji publicznej. Kolejno zaprezentowano cele i zadania logistyki kryzysowej w prakseologicznym systemie zarządzania kryzysowego, zwracając szczególną uwagę na logistyczne potrzeby ludności poszkodowanej i realne możliwości zabezpieczenia i wsparcia logistycznego. Istotnym elementem zarządzania logistycznego w sytuacji kryzysowej są możliwości potencjałowe (kadrowe, organizacyjne, materiałowe, usługowe), które podlegają ścisłemu bilansowaniu na tle potrzeb aktualnego scenariusza zabezpieczenia logistycznego konkretnej sytuacji kryzysowej. W zakończeniu zwrócono uwagę na specyficzne zasady i rangę zarządzania logistycznego w każdej sytuacji kryzysowej i jego podstawowe znaczenie we wszechstronnym zabezpieczeniu logistycznym ludności poszkodowanej. Główna teza pracy wskazuje na decydujące znaczenie efektywnego zarządzania logistycznego w kształtowaniu wysokich standardów egzystencji ludności poszkodowanej podczas sytuacji kryzysowej.

**SŁOWA KLUCZOWE:** kryzys, logistyka, odbudowa, planowanie, reagowanie, zapobieganie, zarządzanie

---

## LOGISTIC MANAGEMENT IN NON-MILITARY CRISIS SITUATIONS

**ABSTRACT:** The paper presents an outline of the issues of logistics management during non-military crisis situations. At the beginning, the tasks and goals of crisis management in the structure of public administration are discussed. Successively, the goals and tasks of crisis logistics in the praxeological crisis management system are presented, paying particular attention to the logistic needs of the injured population and the real possibilities of securing and logistic support. An important element of logistic management in a crisis situation are potential possibilities (personnel, organizational, material, service), which are subject to strict balancing against the needs of the current logistic support scenario for a specific crisis situation. The conclusion highlights the specific principles and importance of logistic management in any crisis situation and its fundamental importance in the comprehensive logistical support of

---

<sup>1</sup> The Polish Naval Academy; Poland.

<sup>2</sup> The Polish Naval Academy; Poland.

the injured population. The main thesis indicates the decisive importance of effective logistic management in shaping high standards of existence of the population aggrieved during a crisis situation.

**KEYWORDS:** crisis, logistics, reconstruction, planning, response, prevention, management

## WPROWADZENIE

Logistyka, jako nauka stosowana o sprawnym i efektywnym pokonaniu czasoprzestrzeni w procesie zarządzania tzw. łańcuchami dostaw, swój długi rodowód wywodzi z wojskowości, gdzie odpowiadała za materiałowo-techniczne zabezpieczenie oraz świadczenie niezbędnych usług gospodarczo-bytowych i serwisów logistycznych dla jednostek bojowych na polu walki. Sprawdzonymi w ekstremalnych warunkach bojowych technologiami logistyki wojskowej (*Military Logistics*) w połowie XX w. zainteresował się amerykański biznes, aplikując je w strukturze logistyki rynkowej (*Business Logistics*), której misją jest zwiększenie ekonomicznej konkurencyjności podmiotów gospodarczych poprzez minimalizację kosztów procesów logistycznych, przy zachowaniu nadrzędności standardów obsługi klienta<sup>3</sup>.

Kolejnym obszarem aplikacji praktycznych standardów logistyki wojskowej była sfera bezpieczeństwa, zwłaszcza publicznego, za które odpowiada sektor administracji publicznej (rządowej i samorządowej). W tym nurcie zastosowań rozwija się burzliwie tzw. logistyka sytuacji kryzysowych albo krócej logistyka kryzysowa (*Crisis Logistics*) odpowiedzialna za logistyczne zabezpieczenie funkcjonowania służb i ekip ratowniczych – medycznych, technicznych, logistycznych, oraz bezpośrednie wsparcie poszkodowanej ludności, a także ratowanie dóbr materialnych, zwłaszcza elementów infrastruktury krytycznej oraz środowiska naturalnego. Jeszcze inne wyzwania, jakim musi sprostać współczesna logistyka, to jej nowatorskie zastosowania w sferze tzw. logistyki humanitarnej (*Humanitarian Logistics*)<sup>4</sup>, operującej standardami non profit oraz nieco bardziej rynkowej logistyki społecznej (*Social Logistics*) zajmującej się obsługą większych skupisk ludności, niekoniecznie w wymiarze biznesowym.

Logistyka kryzysowa to bardzo intensywnie rozwijane ostatnio zabezpieczenie (wsparcie) niemilitarnych sytuacji kryzysowych<sup>5</sup> w zakresie spełnienia podstawowych potrzeb logistycznych obejmujących: transport ekip ratowniczych i ewakuację medyczną rannych i chorych, ewakuację społeczną ludności, dostawy najpilniejszych materiałów zaopatrzeniowych oraz świadczenie elementarnych usług gospodarczo-bytowych na rzecz poszkodowanej ludności. Mi-

---

<sup>3</sup> K. Ficoń, *Trzy logistyki. Wojskowa, kryzysowa, rynkowa*, Warszawa 2016, s. 8–9.

<sup>4</sup> A. Cozzolino, *Humanitarian logistics and supply chain management [w:] Humanitarian Logistics. Cross-Sector Cooperation in Disaster Relief Management*, Springer 2012, s. 5–16.

<sup>5</sup> Pojęcie niemilitarnych sytuacji kryzysowych dotyczy kryzysów, których źródłem są przyczyny inne niż wojna czy konflikt militarny toczony między co najmniej dwoma wrogimi stronami. Kontekstem dalszych zainteresowań są – można rzec – sytuacje kryzysowe spowodowane klasycznymi kategoriami zagrożeń, takich jak: zagrożenia przyrodnicze, zagrożenia społeczne, zagrożenia techniczne (technologiczne) oraz tzw. zagrożenia asymetryczne, czyli hybrydowe. Ta ostatnia grupa zagrożeń zdaje się dominować w ogólnym spektrum zagrożeń generujących tzw. kryzysy paramilitarne.

sją społeczną logistyki kryzysowej jest zapewnienie podstawowych standardów bezpieczeństwa ludności i utrzymanie na odpowiednim poziomie powszechnie uznanych warunków życia społeczno-gospodarczego w rejonie (miejscu), w którym wystąpiło zdarzenie kryzysowe.

Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych realizowane jest w ramach szerszego programu zarządzania kryzysowego, będącego istotnym elementem strategii bezpieczeństwa narodowego, a także bezpieczeństwa biznesowego<sup>6</sup>. Zarządzanie kryzysowe pozostaje w gestii konstytucyjnych organów administracji publicznej – rządowej (centralnej) i samorządowej (lokalnej). W czteroetapowej procedurze zarządzania kryzysowego (zapobieganie, planowanie, reagowanie, odbudowa) najbardziej intensywnie wykorzystywane jest zarządzanie logistyczne i będące jego pochodną zabezpieczenie logistyczne podczas operacyjnych (ratowniczych) działań reagowania kryzysowego oraz w fazie rekonstrukcyjnej – odbudowy siedlisk ludzkich i odtwarzania zniszczonych obiektów i instalacji terenowej infrastruktury krytycznej, warunkujących normalne funkcjonowanie społeczeństwa i lokalnych struktur administracyjnych<sup>7</sup>.

Organiczną częścią zarządzania kryzysowego jest dedykowane zarządzanie logistyczne, które polega na efektywnym wykorzystaniu przez organa publiczne dostępnego potencjału logistycznego – informacyjnego, osobowego, materialnego, usługowego, infrastrukturalnego na rzecz zaspokojenia najpilniejszych potrzeb życiowych ludności poszkodowanej.

Celem niniejszego opracowania jest analiza wybranych aspektów zarządzania logistycznego podczas niemilitarnych sytuacji kryzysowych. Autorzy jako główny problem badawczy sformułowali następujące pytanie: jakie są cele, zadania i potencjał logistyki kryzysowej w prakseologicznym systemie zarządzania kryzysowego? Główny problem badawczy zdekomponowano na problemy szczegółowe, które przybrały formę następujących pytań:

1. Jaka jest istota, cele oraz sposób organizacji zarządzania kryzysowego?
2. Jakie są zasadnicze zadania logistyki kryzysowej?
3. Co buduje potencjał logistyczny wykorzystywany w sytuacjach kryzysowych?
4. Na czym polega specyfika zarządzania logistycznego w czteroetapowym cyklu zarządzania kryzysowego?

Główne metody badawcze wykorzystane w procesie badawczym to metoda badania dokumentów, metoda analizy i krytyki piśmiennictwa oraz metoda analizy i konstrukcji logicznej.

## **ISTOTA, CELE I ORGANIZACJA ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO**

Według klasycznej definicji R.W. Griffina na zarządzanie składają się następujące działania: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie. Uwzględniają one zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe,

<sup>6</sup> K. Ficoń, *Dobre praktyki zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych* [w:] *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym*, Gdańsk 2015, s. 151.

<sup>7</sup> J. Wolanin, *Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli*, Warszawa 2005, s. 45.

informacyjne), a ich cel to skuteczne i sprawne osiągnięcie określonej strategii<sup>8</sup>. Z kolei zgodnie z *Ustawą o zarządzaniu kryzysowym (2009)*<sup>9</sup> zarządzanie kryzysowe to działalność organów administracji publicznej polegająca na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli, reagowaniu w przypadku wystąpienia określonych zagrożeń oraz usuwaniu ich skutków i odtwarzaniu zniszczonych lub utraconych zasobów.

Zarządzanie kryzysowe w obszarze administracji publicznej posiada systemową specyfikę. Po pierwsze, zarządzanie kryzysowe jest działaniem ciągłym i systematycznym. Po drugie, trwa ono zarówno przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej (kryzysu) – jako zarządzanie przedkryzysowe, w trakcie jej trwania, a także po jej ustąpieniu – jako zarządzanie pokryzysowe. Po trzecie, celem tych działań jest zminimalizowanie negatywnych skutków, jeśli takie wystąpiły. Po czwarte, docelowym zadaniem zarządzania kryzysowego jest jak najszybszy powrót do stanu normalnego, gwarantującego co najmniej minimum warunków do dalszego funkcjonowania społeczeństwa.

Ustawowo realizowane zarządzanie kryzysowe jest organizowane w czterech chronologicznych etapach jako<sup>10</sup> zapobieganie, przygotowanie, reagowanie i odbudowa. Każdemu z etapów zostały przypisane szczegółowe czynności, determinujące działania odpowiednich szczebli organów publicznej administracji rządowej i samorządowej. Zakres tych zadań jest zależny od szczebla zarządzania – gminny, powiatowy, wojewódzki, rządowy, oraz od rzeczywistych wyzwań i uwarunkowań konkretnej sytuacji kryzysowej.

Proces zarządzania kryzysowego realizowany jest w prakseologicznym czteroetapowym cyklu kierowania, w którym poszczególne etapy wzajemnie się warunkują i płynnie przenikają dając efekt synergii<sup>11</sup>. Etapem startowym jest faza zapobiegania realizowana nieprzerwanie jako proces monitorowania przestrzeni zagrożeń, ich jakościowej identyfikacji i prognozowania ewentualnych następstw. Syntetyczne informacje z I etapu zapobiegania są przekazywane na drugi poziom przygotowania, na którym są oceniane zidentyfikowane zagrożenia i ich negatywne następstwa pod względem jakościowo-ilościowym i podejmowane odpowiednie czynności decyzyjno-planistyczne. Niebezpieczeństwo urealnienia się tych zagrożeń uruchamia III poziom zarządzania, czyli reagowanie kryzysowe realizowane za pomocą odpowiednich działań operacyjnych (ratowniczo-ewakuacyjnych). Kończący się etap reagowania kryzysowego jest z kolei sygnałem do rozpoczęcia IV etapu – odbudowy i odtwarzania zniszczonej infrastruktury siedliskowej i krytycznej, który formalnie zamyka cykl zarządzania kryzysowego. Schemat ten dopełniają nieustanne procedury monitorowania sytuacyjnego oraz stosownego informowania lokalnej społeczności o stanie bezpieczeństwa.

---

<sup>8</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2010, s. 38.

<sup>9</sup> *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym*. Dz.U. 2007 nr 89, poz. 590 (nowela 2009 r.), art. 2.

<sup>10</sup> K. Ficoń, *Łańcuch bezpieczeństwa. Zagrożenia, ryzyko, kryzysy*, Warszawa 2021, s. 294.

<sup>11</sup> K. Sienkiewicz-Małyjurek, F.R. Krynojewski, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Warszawa 2010, s. 21.

Głównym celem zarządzania kryzysowego jest zabezpieczenie ludności przed szkodliwym wpływem określonych zagrożeń poprzez zapewnienie warunków gwarantujących poszczególnym zbiorowościom normalny rozwój i uzyskanie przewagi nad negatywnym wpływem skutków sytuacji kryzysowych<sup>12</sup>. Aby spełnić te ustawowe postulaty na wszystkich szczeblach administracji publicznej, tworzy się prakseologiczne systemy zarządzania kryzysowego, ukierunkowane na skuteczne zwalczanie (neutralizowanie) sytuacji kryzysowych możliwie na najwcześniejszym etapie ich inkubacji. Według *Strategii rozwoju bezpieczeństwa narodowego RP* system zarządzania kryzysowego tworzony jest przez organy administracji publicznej, w ramach których powołuje się centra zarządzania kryzysowego (pełniące całodobowe dyżury) oraz zespoły zarządzania kryzysowego (zespoły ekspercko-doradcze) na czterech poziomach: gminnym, powiatowym, wojewódzkim i rządowym<sup>13</sup>. W myśl *Ustawy o zarządzaniu kryzysowym* system zarządzania kryzysowego w Polsce w ujęciu rządowym (centralnym) i samorządowym (terytorialnym) zbudowany na mocy tej *Ustawy* posiada jednolitą, hierarchiczną strukturę organizacyjno-funkcjonalną, na którą składa się jednoosobowy organ administracji publicznej (premier, minister, wojewoda, starosta, wójt lub prezydent albo burmistrz miasta) oraz operacyjne (dyżurne) centra zarządzania kryzysowego (CZK) i doraźne, sztabowe (doradcze) zespoły zarządzania kryzysowego (ZZK)<sup>14</sup>.

Wykonawcami zadań z zakresu zarządzania kryzysowego na szczeblu administracji rządowej i samorządowej są etatowe komórki (wydziały, sekcje) zarządzania kryzysowego tworzone odpowiednio przy Urzędzie Rady Ministrów, urzędach wojewódzkich, starostwach powiatowych i urzędach gminnych. Ważną funkcję pełnią też pomocnicze jednostki takie jak: sztabowo-doradcze zespoły zarządzania kryzysowego oraz dyżurne centra zarządzania kryzysowego<sup>15</sup>. Przygotowują one lokalne plany i scenariusze zarządzania kryzysowego oraz przejmują kierowanie siłami i środkami uczestniczącymi w operacjach antykryzysowych.

## **PRZEDMIOT I ZAKRES LOGISTYKI SYTUACJI KRYZYSOWEJ**

Logistyka sytuacji kryzysowych (logistyka kryzysowa) jest definiowana na wiele sposobów. Zdaniem A. Szymonika logistykę w sytuacjach kryzysowych można traktować jako dyscyplinę naukową tworzącą niezbędny system pozwalający na zaspokajanie potrzeb organów wykonawczych oraz kierujących bezpieczeństwem, z uwzględnieniem możliwości ekonomicznych państwa w zakresie jego przygotowania tak, żeby był on w stanie zapewnić wymagany poziom bezpieczeństwa dla określonego podmiotu<sup>16</sup>. W opinii K. Ficońa istota logistyki kryzysowej opiera się na zarządzaniu lokalnym łańcuchem dostaw najpilniejszych asor-

<sup>12</sup> G. Sobolewski, *Sily Zbrojne RP w zarządzaniu kryzysowym. Aspekt narodowy i międzynarodowy*, Warszawa 2013, s. 32.

<sup>13</sup> *Strategia rozwoju bezpieczeństwa narodowego RP*, Warszawa 2013, s. 15.

<sup>14</sup> A. Szymonik, *Logistyka w bezpieczeństwie*, Warszawa 2010, s. 19.

<sup>15</sup> K. Ficoń, *Łańcuch...*, op. cit., s. 309–310.

<sup>16</sup> A. Szymonik, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, „Logistyka” nr 3/2011, s. 2716.



tymentów zaopatrzeniowych i usług gospodarczo-bytowych zaspakajających podstawowe (egzystencjalne) potrzeby w zakresie ochrony życia i zdrowia poszkodowanej ludności<sup>17</sup>. W pewnym sensie logistyka kryzysowa jest także połączeniem logistyki wojskowej i rynkowej, a dokładniej ich potencjałów zarówno w obszarze kierowania, jak i w obszarze wykonawczym<sup>18</sup>. Ten efekt synergii umożliwia uzyskanie najlepszych efektów przy wykorzystaniu mniejszej ilości zasobów i pozwala w skuteczny sposób reagować w określonej sytuacji kryzysowej<sup>19</sup>. Istotnym elementem logistyki kryzysowej, podobnie jak i szeroko rozumianej logistyki, jest również osiągnięcie możliwie maksymalnej efektywności i sprawności, co wymaga przede wszystkim osiągnięcia celów zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych. Gwarantuje to możliwość przejęcia kontroli nad zaistniałym zagrożeniem lub zagrożeniami, a w konsekwencji zniwelowania ich negatywnego wpływu przede wszystkim na określoną społeczność<sup>20</sup>.

Reasumując logistyka sytuacji kryzysowych, a w zasadzie ustawowe organa administracji publicznej (urzędy centralne, wojewódzkie, powiatowe i gminne) zobowiązane są do realizacji następujących zadań<sup>21</sup>:

- niesienie pierwszej pomocy medycznej (przedlekarskiej) w celu ratowania życia i zdrowia wszystkich rannych i chorych,
- zabezpieczenie potrzeb transportowo-ewakuacyjnych ekip ratowniczych i służb porządkowych,
- obsługa najpilniejszych potrzeb logistycznych (materialnych i niematerialnych) wszystkich poszkodowanych i potrzebujących,
- zaspokojenie elementarnych potrzeb materiałowo-zaopatrzeniowych ludności poszkodowanej,
- wykonywanie podstawowych świadczeń i usług logistycznych na rzecz ludności poszkodowanej,
- organizacja i utrzymanie tymczasowych miejsc zakwaterowania w przypadku ewakuacji ludności na szerszą skalę.

W przypadkach koniecznych władze publiczne są zobowiązane do świadczenia dodatkowych usług z zakresu pomocy psychologicznej, socjalnej i wsparcia finansowego osób najbardziej poszkodowanych. W zależności od sytuacji różne zadania i usługi ewakuacyjno-ratunkowe mogą realizować lokalne, specjalistyczne jednostki pogotowia ratunkowego<sup>22</sup>, policji<sup>23</sup>, straży

---

<sup>17</sup> K. Ficoń, *Logistyka kryzysowa. Procedury, potrzeby, potencjał*, Warszawa 2011, s. 40.

<sup>18</sup> I. Kiss, E. Wessely, M. Blišťanová, *Contribution to Logistics of Catastrophes in Consequence of Floods*, „Procedia Engineering” Vol. 69 (2014), s. 1477.

<sup>19</sup> M. Szudy, *Efektywność ekonomiczna w ujęciu dynamicznym a sprawność systemu gospodarczego*, „Studia Ekonomiczne” nr 176/2013, s. 22–29.

<sup>20</sup> K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Specyfika łańcucha dostaw w procesie zarządzania kryzysowego*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” z. 70/2014, s. 430.

<sup>21</sup> P. Górski, *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych w Polsce*, Warszawa 2009, s. 23.

<sup>22</sup> *Ustawa z dnia 6 września 2007 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym*. Dz.U. 2007 nr 191, poz. 1410 (z późn. zm.).

<sup>23</sup> *Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji*. Dz.U. 1990 nr 30 poz. 179 (z późn. zm.).

pożarnej<sup>24</sup> (państwowej i ochotniczej), pogotowia komunalnego, straży gminnej<sup>25</sup>, miejskiej, a także pogotowia górskiego, wodnego, weterynaryjnego itp.

W działalności praktycznej organów administracji publicznej logistyka sytuacji kryzysowych w aspekcie czynnościowym występuje jako zabezpieczenie logistyczne lub wsparcie logistyczne<sup>26</sup>. Nie są to terminy tożsame. Zabezpieczenie logistyczne sytuacji kryzysowych polega na bezpośredniej ochronie życia i zdrowia poszkodowanej ludności oraz mienia i środowiska w rejonie katastrofy, a także pośrednim wsparciu odpowiednich ekip i służb ratowniczych oraz organów zarządzających w zakresie sytuacyjnych wymagań i potrzeb logistycznych. W tym sensie zabezpieczenie logistyczne to usługa materialna, głównie transportowo-ewakuacyjna, zaopatrzeniowa i gospodarczo-bytowa świadczona przede wszystkim na rzecz poszkodowanej ludności, a także dla wszystkich innych podmiotów uczestniczących w procesie zarządzania kryzysowego<sup>27</sup>. Logistyka kryzysowa bezpośrednio wspomaga funkcjonowanie realnych służb i ekip ratowniczych w trudnych, często improwizowanych warunkach sytuacji kryzysowej, a niejednokrotnie umożliwia ich działania operacyjne zapewniając m.in. transport, niezbędne dostawy materiałowe, ewakuację osób poszkodowanych, budowę miejsc tymczasowego schronienia itp.

Bardziej wąski i zarazem dynamiczny zakres prezentuje pojęcie wsparcia logistycznego sytuacji kryzysowych, które *de facto* dotyczy etapu samego reagowania kryzysowego, czyli bezpośrednich działań operacyjnych służb logistycznych na rzecz przede wszystkim poszkodowanej ludności, a w dalszej kolejności na rzecz infrastruktury krytycznej rejonu dotkniętego katastrofą oraz jego środowiska naturalnego. Wsparcie logistyczne to świadczenie bezpośrednich usług logistycznych w epicentrum sytuacji kryzysowej, czyli w trakcie zwalczania negatywnych skutków i następstw zaistniałego stanu kryzysowego. Jeszcze inaczej można powiedzieć, że wsparcie logistyczne to obsługa logistyczna „gorącej fazy” kryzysu, zabezpieczenie logistyczne natomiast to element szeroko rozumianego zarządzania logistycznego podczas zaistniałej sytuacji kryzysowej.

W praktyce kryzysowych działań operacyjnych często logistyczne zabezpieczenie i logistyczne wsparcie sytuacji kryzysowych jest traktowane utożsamnie, jako praktyczne stosowanie technologii logistycznych w zwalczaniu negatywnych następstw sytuacji kryzysowych. Pojęciem zdecydowanie szerszym jest zabezpieczenie logistyczne sytuacji kryzysowych, które dotyczy kompleksowo różnych aspektów zarządzania, planowania, organizowania i udzielania pomocy materialnej i usługowej dla poszkodowanej ludności na wszystkich etapach rozwoju sytuacji kryzysowej<sup>28</sup>.

<sup>24</sup> Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej. Dz.U. 1991 nr 88 poz. 400 (z późn. zm.).

<sup>25</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o strażach gminnych. Dz.U. 1997 nr 123 poz. 779 (z późn. zm.).

<sup>26</sup> J. Korczak, *Determinanty funkcjonowania logistyki w obszarze obronności*, Warszawa 2016, s. 101.

<sup>27</sup> K. Ficoń, *Zabezpieczenie logistyczne ludności podczas niemilitarnych sytuacji kryzysowych* [w:] *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie we współczesnym świecie*, Gdynia–Jurata 2011, s. 137–138.

<sup>28</sup> E. Nowak, *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2013, s. 54.

W ramach zarządzania logistycznego podczas sytuacji kryzysowej organa administracji publicznej (rada ministrów, urząd wojewódzki, starostwo powiatowe i urząd gminy) mają prawny obowiązek natychmiastowego uruchomienia prakseologicznego systemu zarządzania kryzysowego (etatowe centra zarządzania kryzysowego i doraźne zespoły zarządzania kryzysowego), którego integralnym ogniwem jest operacyjny system zabezpieczenia logistycznego (grupy i zespoły logistyczne, grupy ratownictwa technicznego, ekipy remontowe)<sup>29</sup>. Sprawność i efektywność działania systemu zabezpieczenia logistycznego w najwyższym stopniu decyduje o rzeczywistym bezpieczeństwie poszkodowanej ludności, a tym samym o skuteczności funkcjonowania całego systemu zarządzania kryzysowego, czyli sprawności organizacyjno-funkcjonalnej organów i służb publicznych<sup>30</sup>.

## POTENCJAŁ LOGISTYCZNY DLA POTRZEB SYTUACJI KRYZYSOWYCH

Potencjał logistyczny dla potrzeb sytuacji kryzysowych to określony zasób możliwości (zdolności) zaopatrzeniowych i usługowych (wytwórczych), który można wykorzystać do zabezpieczenia i wsparcia logistycznego ludności poszkodowanej<sup>31</sup>. Potencjał ten stanowią zasoby materialne i niematerialne, w tym zasoby ludzkie, zaopatrzeniowe, usługowe oraz organizacyjno-funkcjonalne całego systemu zabezpieczenia logistycznego. Wielkość wymaganego potencjału określana jest na podstawie bilansowania prognozowanych potrzeb ludności poszkodowanej z możliwościami ich zaspokojenia przez organa administracji publicznej<sup>32</sup>.

Ustawowa, hierarchiczna struktura systemu zarządzania logistycznego w sytuacji kryzysowej powoduje, że odpowiedzialność za zabezpieczenie logistyczne ludności poszkodowanej rozkłada się sekwencyjnie na cztery szczeble administracji publicznej – gminę, powiat, województwo oraz centralny szczebel rządowy<sup>33</sup>. W praktyce potencjał zabezpieczenia logistycznego jest systematycznie przygotowywany i gromadzony – stosownie do prognozowanych potrzeb – na wszystkich szczeblach administracji publicznej, chociaż bezpośrednim realizatorem zabezpieczenia logistycznego jest zawsze szczebel najniższy – gmina, która paradoksalnie dysponuje relatywnie niewielkim potencjałem logistycznym. Tymczasem gmina w sytuacji kryzysowej niemal natychmiast inicjuje zabezpieczenie logistyczne ludności poszkodowanej na swoim terenie w ramach swoich kompetencji i możliwości i w zależności od bilansu potrzeb i zdolności może zwrócić się o wsparcie do szczebla wyższego – powiatu, który może ubiegać się o wsparcie na szczeblu wojewody. Wojewoda jako jedyny organ może bezpo-

---

<sup>29</sup> W składzie czasowych grup logistycznych zespołów zarządzania kryzysowego występują tradycyjnie specjaliści ds. zaopatrzenia, usług gospodarczo-bytowych i transportu. Zależnie od szczebla na poziomie gminnym delegowane są do tych zadań 2–3 osoby – pracownicy urzędu gminy.

<sup>30</sup> J. Wolanin, *Zarys...*, op. cit., s. 21.

<sup>31</sup> E. Nowak, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 41.

<sup>32</sup> F. Mroczo, *Logistyka*, Wałbrzych 2016, s. 255–257.

<sup>33</sup> K. Ficoń, G. Krasnodębski, *Próba formalizacji systemu zabezpieczenia logistycznego dla potrzeb zarządzania kryzysowego na szczeblu administracji samorządowej* [w:] red. M. Chrabkowski, C. Tatarczuk, J. Tomaszewski, W. Wosek, *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie jako czynnik europejskiej integracji i rozwoju*, Gdynia 2015, s. 503.



średnio zwrócić się o stosowną pomoc do szefa rządu, dysponującego maksymalnym krajowym potencjałem logistycznym, włącznie ze skierowaniem odpowiednich jednostek wojskowych.

Terenowym integratorem i dysponentem potencjału logistycznego jest starostwo powiatowe, pod którego pieczęą znajdują się wszystkie podległe gminy. Dzięki temu redukuje się nadmierne rozproszenie zawsze ograniczonego potencjału logistycznego na wiele podmiotów gminnych, a jak uczy praktyka zarządzania kryzysowego, tylko ok. 20% gmin w Polsce doświadcza poważniejszych kryzysów i dlatego najważniejsza jest mobilność i elastyczna dostępność potencjału zgromadzonego na szczeblu powiatu. Ze względów ekonomicznych (koszty), organizacyjnych (kadry) i materialnych (zasoby, infrastruktura) na poszczególnych szczeblach administracji publicznej statystycznie gromadzi się ok. 80% potencjału logistycznego w stosunku do prognozowanych potrzeb – gminnych, powiatowych i wojewódzkich. Brakujące zasoby logistyczne pozyskuje się dynamicznie ze szczebla nadrzędnego w ramach natychmiastowego, hierarchicznego wsparcia lub wzmocnienia szczebla podrzędnego.

## CYKL ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO

Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych, ukierunkowane przede wszystkim na zaspokojenie najpilniejszych potrzeb logistycznych poszkodowanej ludności<sup>34</sup> przebiega w szczególnie trudnych warunkach, których zasadniczymi determinantami są<sup>35</sup>:

- duża dynamika i zmienność sytuacji kryzysowej,
- występowanie losowych zdarzeń i niepewność ich następstw,
- ogromna skala i różnorodność potrzeb logistycznych,
- zachowanie określonych priorytetów zabezpieczenia logistycznego,
- napięte terminy realizacji zabezpieczenia logistycznego,
- ekstremalne warunki działania służb logistycznych,
- trudności z utrzymaniem szlaków komunikacyjnych,
- konieczność reglamentacji dostaw zaopatrzeniowych,
- limitowany zakres świadczonych usług logistycznych,
- działanie pod presją czasu i zmieniających się zagrożeń,
- solidarne niesienie pomocy wszystkim poszkodowanym.

Stosownie do czteroetapowego cyklu zarządzania kryzysowego identyczną strukturę posiada cykl zarządzania logistycznego w sytuacji kryzysowej i obejmuje on zarządzanie logistyczne na etapie zapobiegania, przygotowania (planowania), reagowania i odbudowy<sup>36</sup>.

Zarządzanie logistyczne na etapie zapobiegania polega na nieustannym monitorowaniu całego środowiska bezpieczeństwa i prognozowaniu kształtowania się sytuacji logistycznej w określonym horyzoncie czasowym. Chodzi przede wszystkim o typowanie źródeł zaopa-

<sup>34</sup> A. Sattar Safaei, S. Farsad, M. Mahdi Paydar, *Emergency logistics planning under supply risk and demand uncertainty*, „Operational Research” 20(3) 2020, s. 1437–1438.

<sup>35</sup> E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2005, s. 14.

<sup>36</sup> F. Mroczko, *Logistyka...*, op. cit., s. 93.

trzenia materiałowego, potencjalnych dostawców, placówek świadczących usługi logistyczne, kwaterunkowe, gastronomiczne, handlowe pod kątem prognozowanych potrzeb ludności poszkodowanej i realnych możliwości ich zaspokojenia przez miejscowe lub pozyskane podmioty, także komercyjne. Istotne jest również ogólne planowanie ich szybkiej dostępności i wykorzystania dla potrzeb zarządzania kryzysowego.

Zarządzanie logistyczne na etapie przygotowania polega szczegółowym planowaniu procedur dostaw asortymentów zaopatrzeniowych, uzgadnianiu wykonawców i kontrahentów usług logistycznych oraz na gromadzeniu i potęgowaniu niezbędnego potencjału logistycznego we wszystkich jego wymiarach – kadrowym, organizacyjnym, materiałowym, usługowym. Szczególnym zadaniem jest aktualizacja planu zabezpieczenia logistycznego – stosownie do prognozowanych scenariuszy sytuacyjnych oraz szkolenie i doskonalenie wykonawczych jednostek logistycznych. Na tym etapie należy precyzyjnie wytypować potencjalnych dostawców materiałów zaopatrzeniowych i kontrahentów usług logistycznych oraz uzgodnić warunki ich dostępności podczas reagowania kryzysowego. W przypadku podmiotów komercyjnych należy zachować rynkowe zasady pozyskania towarów i usług zgodnie z obowiązującym w sektorze publicznym prawem gospodarczym<sup>37</sup>.

Zarządzanie logistyczne na etapie reagowania polega na podejmowaniu skutecznych działań operacyjnych w zakresie zabezpieczenia, a przede wszystkim wsparcia logistycznego ludności poszkodowanej. Priorytetowe zadania na gorącym etapie reagowania to: wszechstronna pomoc materialna i psychologiczna wszystkim poszkodowanym, szybka ewakuacja poszkodowanych do miejsc bezpiecznych oraz realizacja dostaw leków, materiałów opatrunkowych, wody pitnej, żywności<sup>38</sup>, leków, odzieży, a także świadczenie podstawowych usług gospodarczo-bytowych w zakresie organizowania tymczasowych miejsc zakwaterowania, przedsięwzięć sanitarno-higienicznych. W miarę możliwości należy pamiętać o ochronie środowiska przyrodniczego i skutecznym zabezpieczeniu obiektów infrastruktury krytycznej. Szczególnym wyzwaniem dla organów zarządzających jest logistyczna koordynacja wszystkich podmiotów publicznych i niepublicznych uczestniczących w dynamice reagowania kryzysowego. Chodzi o wykorzystanie efektu synergii<sup>39</sup>, skutkującej wzrostem „produktywności” i operacyjności logistycznej wszystkich zaangażowanych podmiotów – grup, służb ekip, a także miejscowej ludności w sporadycznym odruchu pomocy.

Zarządzanie logistyczne na etapie odbudowy polega na szacowaniu szkód i zniszczeń spowodowanych sytuacją kryzysową, przygotowaniu i realizacji planów odbudowy, pozyskiwaniu wyko-

---

<sup>37</sup> S. Adiguzel, *Logistics management in disaster*, „Journal of Management, Marketing and Logistics – JMML” 2019 6(4), s. 220–221.

<sup>38</sup> Dostawy wody pitnej i produktów żywnościowych dla poszkodowanej ludności to najbardziej krytyczny asortyment każdej sytuacji kryzysowej. Obowiązujące normy żywnościowe minimalny dzienny poziom spożycia wody ograniczają z nominalu 2–3 litry do wielkości 1–1,5 litra na dobę. Podobnie dostawy żywności w krótkotrwałym terminie można zredukować z nominalu 2000 – 3000 kcal do poziomu 1000 kcal na dobę, vide, Cz. Kierebiński, *Żywnienie w warunkach naturalnego bytowania*, Warszawa 1973 s. 8–9.

<sup>39</sup> C. Mańkowski C., *Synergia w logistyce*, Gdańsk 2010, s. 168 i nast.

nawców i kontrahentów, uruchamianiu programów pomocy indywidualnej i zbiorowej dla poszkodowanych mieszkańców. Pilnym zadaniem jest zdobywanie dodatkowych środków finansowych, zapewnienie dostaw mediów komunalnych (dostawy wody, energii elektrycznej, odprowadzenie ścieków, wywóz odpadów), odtwarzanie zniszczonej infrastruktury krytycznej oraz uzupełnianie potencjału logistycznego do nakazanych poziomów. Na tym etapie należy uwzględnić dotychczasowe plany zagospodarowania przestrzennego, stosownie je modyfikując.

Istotnym elementem zarządzania logistycznego w czteroetapowym cyklu decyzyjnym jest nieustanne monitorowanie sytuacji logistycznej, zwłaszcza na etapie reagowania kryzysowego, oraz sensowne informowanie poszczególnych podmiotów, głównie szczebla kierowniczego, o aktualnych stanach potencjałowych i trendach kształtowania się tej sytuacji w realnym horyzoncie czasowym.

## PODSUMOWANIE

Zarządzanie logistyczne, będące organiczną częścią zarządzania w sytuacji kryzysowej na mocy odpowiednich ustaw pozostaje w gestii organów administracji publicznej – rządowej (centralnej) i samorządowej (gminnej, powiatowej i wojewódzkiej). Ze względu na wspólny cel – skuteczne zabezpieczenie ludności poszkodowanej jest zorganizowane w podobnym czteroetapowym cyklu decyzyjnym obejmującym: zapobieganie, planowanie, reagowanie i odbudowę. Pierwsze dwa etapy to czas monitorowania środowiska bezpieczeństwa, prognozowania sytuacji oraz przygotowania ewentualnych scenariuszy sytuacyjnych. Celem tych działań jest przygotowanie i mobilizacja potencjału logistycznego. Dwa ostatnie etapy to czas najbardziej intensywnych działań operacyjnych (kinetyczno-energetycznych) odpowiednich służb i ekip logistycznych na rzecz poszkodowanej ludności.

Czynnikiem bezpośrednio rzutującym na efektywność i skuteczność działań zabezpieczających i wspierających jest odpowiednio zorganizowany i wykorzystany prakseologiczny system zarządzania logistycznego, który bazuje głównie na wielokierunkowych strumieniach informacyjno-decyzyjnych. Sprawny system zarządzania logistyką w sytuacjach kryzysowych jest podstawą efektywnych procesów zabezpieczenia i wsparcia logistycznego ludności poszkodowanej we wszystkie niezbędne dobra, materiały i usługi w krytycznych warunkach kryzysowych.

Zgodnie z wieloletnią praktyką administracji publicznej i obowiązującą Ustawą o zarządzaniu kryzysowym aktualna struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych, oparta na hierarchicznych (terenowych) centrach i zespołach zarządzania kryzysowego (rządowym, wojewódzkich, powiatowych i gminnych), jest adekwatna do potrzeb i wymagań sytuacyjnych. Głównymi jednostkami wykonawczymi tego systemu są niestety tymczasowe grupy logistyczne, ekipy ratownictwa technicznego i rozmaite serwisy usługowe, które funkcjonują w strukturze doraźnie powoływanych zespołów zarządzania kryzysowego<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> K. Ficoń, *Zabezpieczenie...*, op. cit., s. 141.

Zdobyte dotychczas doświadczenie i nowe kategorie wyzwań i zagrożeń kryzysowych – głównie hybrydowych, wskazują na potrzebę modernizacji tych struktur, dlatego szeroko dyskutuje się nad koncepcją powołania etatowych zespołów zabezpieczenia logistycznego funkcjonujących systematycznie przy profesjonalnych centrach zarządzania kryzysowego<sup>41</sup>. Taka koncepcja wiąże się z koniecznością wydzielania kilku dodatkowych etatów dla specjalistów logistyki w ramach funkcjonujących centrów zarządzania kryzysowego. Dzięki ukonstytuowaniu się etatowej grupy logistycznej zasadniczo wzrośnie potencjał zabezpieczenia, a przede wszystkim wsparcia logistycznego na newralgicznych etapach reagowania kryzysowego i odbudowy pokryzysowej. Jak wykazują liczne przypadki zabezpieczenia, a zwłaszcza wsparcie logistyczne ludności poszkodowanej w sytuacji kryzysowej, oprócz absolutnie priorytetowego ratownictwa medycznego, odgrywa kardynalną rolę w poczuciu bezpieczeństwa ludności i jednocześnie jest postrzegane jako bezpośredni wyraz opiekuńczej roli państwa i realnej aktywności jego organów administracji publicznej.

Usuwanie doraźnych skutków każdej sytuacji kryzysowej inicjuje w sposób naturalny ratownictwo medyczne i służba zdrowia – ratując ludzkie życie i zdrowie, a przywracanie porządku siedliskowego i normalności socjalno-bytowej należy do roboczych ekip logistycznych, brygad remontowych i rozmaitych serwisów usługowych, które powinny być profesjonalne, natychmiastowe i niezawodne. Tylko od jednostek profesjonalnych, dobrze wyszkolonych i zorganizowanych, i doskonale zarządzanych można wymagać najwyższej fachowości i skuteczności działania, zwłaszcza w krytycznych dla wszystkich podmiotów warunkach kryzysowych, kiedy nakazem chwili jest bezpieczeństwo i w miarę możliwości normalne funkcjonowanie każdej społeczności.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Adiguzel Selminaz. 2019. „Logistics management in disaster”. *Journal of Management, Marketing and Logistics – JMML* 6(4): 212-224.
- Cozzolino Alessandra. 2012. Humanitarian logistics and supply chain management. W *Humanitarian Logistics. Cross-Sector Cooperation in Disaster Relief Management*, 5-16. Springer.
- Ficoń Krzysztof, Krasnodębski Grzegorz. 2015. Próba formalizacji systemu zabezpieczenia logistycznego dla potrzeb zarządzania kryzysowego na szczeblu administracji samorządowej. W *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie we współczesnym świecie*, 501–530. WSAiB.
- Ficoń Krzysztof. 2011. Logistyka kryzysowa. Procedury, potrzeby, potencjał. Warszawa: BEL Studio.
- Ficoń Krzysztof. 2011. Zabezpieczenie logistyczne ludności podczas niemilitarnych sytuacji kryzysowych. W *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie we współczesnym świecie*, 128–144. WSAiB.
- Ficoń Krzysztof. 2015. Dobre praktyki zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych. W *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym*, 147-164. InfoGlobMar'15 UG-ITiHM.

---

<sup>41</sup> P. Górski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 78 i nast.

- Ficoń Krzysztof. 2016. Trzy logistyki. Wojskowa, kryzysowa, rynkowa. Warszawa: BEL Studio.
- Ficoń Krzysztof. 2021. Łańcuch bezpieczeństwa. Zagrożenia, ryzyko, kryzysy. Warszawa: BEL Studio.
- Górski Paweł. 2009. Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych w Polsce. Warszawa: AON.
- Griffin Ricky W. 2010. Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: WN PWN.
- Kierebiński Czesław. 1973. Żywnienie w warunkach naturalnego bytowania. Warszawa: MON.
- Kiss Imrich, Wessely Emil, Blišťanová Monika. 2014. „Contribution to Logistics of Catastrophes in Consequence of Floods”. *Procedia Engineering* 69: 1475-1480.
- Korczak Jerzy. 2016. Determinanty funkcjonowania logistyki w obszarze obronności. Warszawa: AON.
- Mańkowski Cezary. 2010. Synergia w logistyce. Gdańsk: UG.
- Mroczo Franciszek. 2016. Logistyka. Wałbrzych. WSZiP.
- Nowak Eugeniusz. 2005. Logistyka w sytuacjach kryzysowych. Warszawa: AON.
- Nowak Eugeniusz. 2013. Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych. Warszawa: AON.
- Sattar Safaei Abdul, Farsad Saba, Mahdi Paydar Mohammad. 2020. „Emergency logistics planning under supply risk and demand uncertainty”. *Operational Research* 20(3): 1437–1460.
- Sienkiewicz-Małyjurek Katarzyna, Franciszek Roman Krynojewski. 2010. Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej. Warszawa: Difin.
- Sienkiewicz-Małyjurek Katarzyna. 2014. „Specyfika łańcucha dostaw w procesie zarządzania kryzysowego”. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie* 70: 425-435.
- Sobolewski Grzegorz. 2013. Siły Zbrojne RP w zarządzaniu kryzysowym. Aspekt narodowy i międzynarodowy. Warszawa: AON.
- Szudy Monika. 2013. „Efektywność ekonomiczna w ujęciu dynamicznym a sprawność systemu gospodarczego”. *Studia Ekonomiczne* 176: 22-29.
- Szymonik Andrzej. 2010. Logistyka w bezpieczeństwie. Warszawa: Difin.
- Szymonik Andrzej. 2011. „Logistyka w sytuacjach kryzysowych”. *Logistyka* 3: 2715-2725.
- Wolanin Jerzy. 2005. Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli. Warszawa: DANMAR.