



Janusz Zawila-Niedźwiecki¹, Marek Kisilowski²

STRUKTURA PROBLEMOWA LOGISTYKI SPOŁECZNEJ Z UWZGLĘDNIENIEM UWARUNKOWAŃ USŁUG PUBLICZNYCH³

Streszczenie: Współczesna koncepcja logistyki społecznej nie jest ostateczna. Jest kolejną mutacją logistyki klasycznej. Artykuł nawiązuje do sporu pomiędzy ośrodkami naukowymi, które są zwolennikami poglądów: 1. bliższego logistyce biznesowej oraz 2. łączącego logistykę społeczną z usługami publicznymi.

Słowa kluczowe: Logistyka, logistyka społeczna, usługa publiczna

Wprowadzenie

Logistyka społeczna jest stosunkowo młodym zagadnieniem wyodrębniającym się w ramach nauk o zarządzaniu, także w relacji do innych dyscyplin naukowych, zwłaszcza nauk o administracji i nauk o bezpieczeństwie, ale i szeregu nauk technicznych w zakresie usług świadczonych ze strony podmiotów będących tzw. operatorami infrastruktury krytycznej państwa. Potencjał rozwojowy logistyki społecznej jest pozytywnie niedookreślony, jako że wraz z rozwojem cywilizacyjnym, dotyczącym także modelu społeczeństwa partycypacyjnego, jej interpretacja poszerza

¹ Dr hab. inż., prof. PW Janusz Zawila-Niedźwiecki, Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska.

² Dr inż., doc., Marek Kisilowski, Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska.

³ Niniejszy artykuł jest pochodną badań prowadzonych w ramach uczestnictwa w projekcie rozwojowym NCBiR pt. „Wysokospecjalistyczna platforma wspomagająca planowanie cywilne i ratownictwo w administracji publicznej RP oraz jednostkach organizacyjnych KSRG” (umowa nr DOB – BIO7/11/02/2015 na wykonanie projektów w zakresie badań naukowych i projektów rozwojowych na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa), realizowanym przez konsorcjum: Politechnika Warszawska (Wydział Zarządzania), Medcore sp. z o.o.

się. Artykuł podejmuje tę kwestię sygnalizując wyzwania i proponując wstępne podejście porządkujące, z pełną równocześnie świadomością, że jest to zadanie przekraczające zakres pojedynczej publikacji oraz wymagające wielostronnych dyskusji środowiska naukowego.

Ukształtowanie się współczesnej teorii logistyki

Przeważnie przyjmuje się, że logistyka, to ekonomiczne (koordynowane, a więc zarządzane) dostarczanie dóbr (materiałów, informacji, usług) we właściwym czasie, we właściwej ilości, z odpowiednią informacją, do właściwego miejsca⁴. Jest to ujęcie klasyczne w tym sensie, że interpretuje logistykę w ogólnie przyjętym znaczeniu związanym z prowadzeniem działalności gospodarczej. Poprzednikiem takiej logistyki była, historycznie znacznie starsza, ale i funkcjonująca nadal, logistyka militarna⁵. Znaczący rozwój logistyki cywilnej nastąpił po II wojnie światowej w Stanach Zjednoczonych na bazie wykorzystania doświadczeń militarnych tej wojny. Był reakcją na radykalne zmiany strukturalne w sferze podaży i popytu oraz konieczność kompleksowego zarządzania rosnącym szybko przepływem dóbr. Wkrótce rozwiązania amerykańskie, tak opracowania naukowe, jak i praktyczne z zakresu logistyki, przynoszące redukcję kosztów i zmniejszanie zapasów, zaczęto z powodzeniem stosować na innych rynkach. W Europie Zachodniej i Japonii początek znaczącego podjęcia nauki logistyki przypada na lata 70. XX w.⁶ W latach 80. i 90. z kolei nastąpił rozwój logistycznego podejścia także w polskiej działalności gospodarczej, aż po sformułowanie idei logistyki jako zintegrowanej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem⁷.

Logistyka jako zagadnienie z zakresu zarządzania

Wśród praktyków zarządzania spoza przedsiębiorstw *stricte* logistycznych, co symptomatyczne i interesujące, pojmowanie logistyki jest dość dowolne i zależy tak od branży, jak i obszaru działania menedżera⁸. Na jednym biegunie spotkamy pogląd, że logistyka to kwestia transportu i magazynowania. Na drugim, że jest nią wszystko to, co stanowi wsparcie zasadniczej działalności przedsiębiorstwa. Pomiędzy nimi można ulokować szereg poglądów pośrednich. Taka sytuacja w naukach stosowanych nie jest bez znaczenia, jako że np. nauki o zarządzaniu przede wszystkim identyfikują dobre praktyki wypracowane w podmiotach gospodarczych

⁴ P. Maśloch, *Logistyka i jej rozwój na przestrzeni lat – od koncepcji cesarza Leontosa VI do wsparcia logistycznego operacji „Pustynna Burza”*, Zeszyty naukowe „Logistyka i Transport” 2005, nr 1, s. 35-41.

⁵ K. Ficoń, *Współczesna logistyka wojenna*, Warszawa, BEL Studio, 2002, s. 24 i następne.

⁶ J. Szoltysek, S. Twaróg, *Koncepcja logistyki społecznej na tle paradygmatu logistyki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” nr 175, 2013, 2015, s. 16.

⁷ T. Jałowicz, I. Nowak, *Logistyka wojskowa a cywilna – perspektywa 2030 roku*, „Logistyka” 2010, nr 3, s. 23-26.

⁸ M. Kisilowski, *Paradygmaty logistyki w zarządzaniu kryzysowym z perspektywy nauki o zarządzaniu*, „Logistyka” 2014, nr 6, s. 14347-14353.

i starają się znaleźć dla nich, na zasadzie analogii, szersze od pierwotnego zastosowanie oraz wskazać kierunki doskonalenia. Podkreśla ona także znaczenie logistyki dla współczesnej praktyki gospodarczej oraz dla koncepcji zarządzania. W szczególności zaś, na zasadzie szekspirowskiej „róży, która pod inną nazwą pachniałaby tak samo”⁹, oznacza, że dla wielu praktyków logistyka jest kwintesencją zarządzania optymalizującego warunki działalności gospodarczej i ograniczającego ryzyko towarzyszące tej działalności. To z kolei powoduje swoiste zaufanie (wiarę) do technik optymalizacji wskazywanych (i tym samym uwiarygodnianych) przez logistykę w zarządzaniu.

Ewolucja logistyki w konsekwencji stosowania jej w kolejnych obszarach aktywności społecznej

Niejednoznaczne interpretowanie logistyki wynika prawdopodobnie z jej ewolucji związanej z postępem cywilizacyjnym. Smutnym paradoksem ludzkości jest, że zawsze postęp techniczny i organizacyjny, nawet gdy nie były tak nazywane, wiązał się ze sztuką wojenną, a dopiero potem jego wytwory oswojone na polu militarnym znajdowały zastosowania w normalnym życiu społecznym. Stąd logistyka przeszła etapy rozwoju: najpierw zastosowania w sferze zmilitaryzowanej (współcześnie nie tylko w związku z armią, ale i służbami specjalnymi, od porządkowych do powołanych do niesienia pomocy), potem gospodarczej jako narzędzie zdobywania przewagi ekonomicznej przedsiębiorstwa, a następnie społecznej. W ostatnich kilkudziesięciu latach silny w tym udział mają szczególne przemiany społeczne, w ramach których nastąpiło silne upodmiotowienie obywateli i ich przedstawicielstw¹⁰.

Koncepcja logistyki społecznej

To upodmiotowienie obywatelskie nadało logistyce na przełomie XX i XXI w. wielowymiarowy charakter kreując także logistykę społeczną jako nową gałąź logistyki, wiążącą się z koncepcją trwałego, harmonijnego i zrównoważonego rozwoju, przyjmującą jako priorytet jakość życia ludzi, ich bezpieczeństwo oraz zaspokojenie istotnych potrzeb społecznych dziś i w przyszłych pokoleniach¹¹. Istotne są tu także zmieniające się uwarunkowania społeczne, a zwłaszcza rosnący komfort życia w społeczeństwach państwo dobrobytu. Tym samym osiągnięcie korzyści społecznych stało się celem równie istotnym jak maksymalizacja efektów ekonomicznych. Pojawianie się coraz to nowych zagrożeń pozamilitarnych (cywilnych) spowodowało też wzrost znaczenia różnych aspektów wpływania na ryzyko, którego poziom akceptowalności, a także pojmowanie pewnych jego przejawów jako nieuchronne,

⁹ W. Szekspir, *Romeo i Julia*. Akt II, dokładny cytat „*To co zwiemy różą, słodko pachniałoby pod każdym innym imieniem*” (tłum. Józef Paszkowski).

¹⁰ M. Kisilowski, J. Zawila-Niedźwiecki, *Odkrywanie 'DNA' logistyki społecznej. Ujęcie fenomenologiczne i aksjologiczne*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 7, s. 337-350.

¹¹ M. Kisilowski, *Paradygmaty logistyki w zarządzaniu kryzysowym z perspektywy nauki o zarządzaniu*. „Logistyka” 2014, nr 6, s. 14347-14353 oraz M. Kisilowski, *Zarządzanie kryzysowe a logistyka społeczna*, „Logistyka” 2015, nr 4, s. 7658-7666.

systematycznie zmienia się. W nauce bardzo zaawansowana stała się teoria, a w życiu gospodarczo-społecznym wynikające z jej stosowania dobre praktyki, oceny ryzyka ekonomicznego¹² i operacyjnego¹³ oraz zarządzanie kryzysem w organizacji¹⁴. W kontekście takiej ewolucji P. Kołodziejczyk i S. Szoltysek już w 2009 r. zaproponowali „triadę logistyczną” jako typologię dziedzinową logistyki obejmującą: logistykę militarną, logistykę biznesu oraz dopełniającą je logistykę społeczną¹⁵. Tak ulokowana i postrzegana logistyka społeczna znajduje coraz szersze zastosowanie w zarządzaniu publicznym jako np.: logistyka miejska zajmująca się przepływami ładunków, osób i informacji na terenach zurbanizowanych, logistyka w służbie zdrowia, logistyka imprez masowych, logistyka akcji humanitarnych i in.

Logistyka społeczna w ujęciu klasycznym

Wspomniani P. Kołodziejczyk i S. Szoltysek zdefiniowali logistykę społeczną jako kształtowanie przepływów materialnych o szczególnej roli społecznej w celu uzyskania określonych walorów czasoprzestrzennych wynikających z potrzeb społeczeństwa i zapewniających jego prawidłowe funkcjonowanie¹⁶. Zastosowanie klasycznych metod stosowanych przy badaniu struktur przedsiębiorstwa produkcyjnego nie jest dziś możliwe w stosunku do logistyki społecznej i zarządzania kryzysowego, ponieważ – jak podkreślają J. Szoltysek i S. Twaróg¹⁷ – w logistyce społecznej „dobro beneficjenta mierzone racjami humanitarnymi, moralnymi nie pozwala na zakładanie filtra kosztowego przy podejmowaniu decyzji zarządczych, kształtujących przepływy materialne”. Konieczne jest odwołanie do wartości społecznych, ponieważ celem nadrzędnym staje się dobro człowieka, a nie przesłanki ekonomiczne.

Logistyka społeczna, choć nadal częściowo kontestowana jako niezgodna z kanonem logistyki militarnej i biznesowej, utrwaliła się na tyle, że można mówić już o jej klasycznym pojmowaniu. Określenie to zostaje użyte także dlatego, że w końcowej części eseju zaproponowane zostanie spojrzenie poszerzające ujęcie nazwane tu klasycznym.

¹² K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.

¹³ I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, *Ryzyko operacyjne w naukach o zarządzaniu*, C.H. Beck, Warszawa 2015.

¹⁴ J. Zawila-Niedźwiecki, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji*, edu-Libri, Kraków 2013.

¹⁵ P. Kołodziejczyk, J. Szoltysek, *Epistemologia logistyki społecznej*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4, s. 22.

¹⁶ J. Szoltysek, *Przesłanki i założenia koncepcji logistyki społecznej*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2014, nr 2, s. 2-8.

¹⁷ J. Szoltysek, S. Twaróg, *Koncepcja logistyki...*, *op.cit.*, s. 23-24.

Logistyka społeczna w ujęciu rozszerzonym

Wyznaczniki naukowe logistyki społecznej

Pomiędzy ośrodkami naukowymi, które specjalizują się w problematyce logistyki społecznej, zaczyna rysować się spór pomiędzy ujęciem wyżej nazwanym klasycznym, a ujęciem, które ma charakter rozszerzony. Spór ten może być pojmowany jako sofistyczny, ale jest tak tylko z pozoru. Istota sporu dotyczy fundamentu naukowego, na którym budowana jest teoria logistyki społecznej, co prowadzi jednak do rozstrzygnięć ważnych pod kątem operacjonalizacji, a to może wpłynąć na paradygmat logistyki społecznej. W ujęciu klasycznym jest to ten sam fundament, na jakim zbudowana jest logistyka biznesowa. Nie dokonując obszernej charakterystyki w tym eseju poprzestano na podkreśleniu, że głównym kryterium oceny sprawności działania logistycznego jest w tym przypadku, jak w każdym działaniu gospodarczym, efektywność. Tak na pewno jest w warstwie operacyjnej działania logistycznego, jak najbardziej powinno być ono efektywne, tak w przypadku działania biznesowego, jak i działania w sferze publicznej.

Tabela 1. Analiza tożsamości logistyki społecznej w ujęciu rozszerzonym

Perspektywa	Logistyka biznesowa	Logistyka społeczna	Uwagi
interpretacja nazwy	Prymat przedmiotu i zakresu (obiektywizacja)	Prymat podmiotu i misyjności (subiektywizacja)	Prymat „społeczna” nad „logistyka”
wartości	Organizacyjno-zarządcze: - skuteczność - racjonalność - sprawność	Aksjologiczne: - empatia - prymat potrzeb najsłabszych - korzystanie z dobrodziejstw rozwoju cywilizacyjnego	Prymat racjonalności i sprawności nad efektywnością, tzn. poszukiwanie rozwiązań najbardziej akceptowalnych w granicach możliwości
fenomen	Usługa biznesowa	Usługa publiczna	
istota	Koordinacja świadczenia usług publicznych	Bezpieczeństwo i komfort cywilizacyjny członków społeczności	Konieczność harmonijnego, trwałego i zrównoważonego rozwoju
źródła naukowe	- nauki techniczne - nauki o zarządzaniu	- nauki społeczne - nauki o bezpieczeństwie - nauki o administracji	Wspólnymi problemami są: „ryzyko” i „satisfakcja obywatela”
typowe narzędzia naukowe	- badania operacyjne - metody numeryczne	- prognozowanie (typu <i>foresight</i>) rozwoju społecznego lub technologicznego - metody eksperckie	Multidyscyplinarność rozwiązywania problemów

Źródło: M. Kisilowski, J. Zawila-Niedźwiecki, *Odkrywanie 'DNA' logistyki społecznej. Ujęcie fenomenologiczne i aksjologiczne*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 7.

Jeśli jednak spojrzeć szerzej na funkcjonowanie sfery publicznej, to naturalnym jest pytanie – czym jest i na czym polega działanie w tej sferze. W poglądach ośrodka naukowego, do którego należą autorzy eseju, jest to usługa publiczna. Co ciekawe, jest ona wciąż pojmowana intuicyjnie, bowiem nie doczekała się dotąd powszechnie przyjętej definicji. Rozważając kwestię istoty logistyki społecznej w ujęciu rozszerzonym autorzy nie podjęli jeszcze wyzwania ustalenia takiej definicji. Zmierzając do tego w przyszłości na razie skoncentrowali się na rozważaniach nad aksjologicznymi i fenomenologicznymi podstawami logistyki.

Kwestia usług publicznych

Usługa publiczna rozumiana jest najczęściej jako powszechne świadczenie usług obejmujących dobra publiczne, w stosunku do których niemożliwe jest wykluczenie kogokolwiek z korzystania z nich¹⁸. Trzeba jednak zaznaczyć, że pomimo aspektu powszechności pojęcie usługi publicznej nie posiada także definicji prawnej. W Unii Europejskiej państwom członkowskim przysługuje swoboda definiowania, co uznają za usługę użyteczności publicznej, na podstawie szczególnych cech działalności¹⁹.

Istotą usługi użyteczności publicznej jest konieczność świadczenia tych usług nawet wtedy, gdy nie jest to rentowne. Powszechnie do usług publicznych zalicza się te, dzięki którym wszyscy obywatele uzyskują dostęp do produktów czy usług, takich jak: telekomunikacja, telewizja publiczna, transport zbiorowy, poczta, komunalne (wodno-kanalizacyjne, dostawy energii elektrycznej czy gazu). Świadczenie usług to podstawowa część funkcji, tzw. administracji świadczącej, czego rezultatem jest zaspokajanie określonych potrzeb uznanych przez ustawodawcę za dobro publiczne²⁰. Zadania użyteczności publicznej coraz częściej przekazywane są do realizacji podmiotom niepublicznym. W takim przypadku państwo zachowuje uprawnienia kontrolne, nadzorcze i reglamentacyjne, ale także ponosi odpowiedzialność za prawidłowe wykonywanie tych zadań.

Kwestia partycypacji społecznej

Pojęcie usługi publicznej łączy się też z pojęciem interesu publicznego. W ramach subdyscypliny zarządzanie publiczne zwraca się szczególną uwagę na fakt, że interes publiczny jest rezultatem dialogu społecznego i oznacza dominujące w społeczeństwie wartości oraz wspólne interesy obywateli²¹. Prawidłowa realizacja usług

¹⁸ B. Koźuch, A. Koźuch, *Istota współczesnych usług publicznych*, [w:] B. Koźuch, A. Koźuch (red.), *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 33.

¹⁹ M. Cichowicz, W. Dzierżanowski, M. Stachowiak, M. Zasłona, *Usługi użyteczności publicznej a pomoc publiczna*, UOKiK, Warszawa 2004, s. 4-5.

²⁰ P. Chmielnicki, *Świadczenie usług przez zarząd terytorialny w Polsce. Zagadnienia ustrojowoprawne*, Municipium, Warszawa 2005 oraz P. Chmielnicki, *Zakłady administracyjne w Polsce. Ustrój wewnętrzny*, LexisNexis, Warszawa 2008.

²¹ J.V. Denhardt, R.B. Denhardt, *The New Public Service: Serving, not Steering*, Armonk, New York 2007, p. 27-29.

użyteczności publicznej wymaga określenia celów i zadań, a także sprawnego systemu komunikowania się administracji z obywatelami jako interesariuszami, którzy powinni uczestniczyć w procesach podejmowania decyzji o kształcie usług oraz procesach i organizacji ich świadczenia. U podstaw tego leży kształtowanie się lokalnych społeczeństw obywatelskich, oczekujących znacznie większego niż dotychczas udziału podmiotów sfery publicznej i prywatnej w zaspokajaniu potrzeb społeczności lokalnych i państwa. Jednym z ciekawych kierunków określenia administracji publicznej z punktu widzenia społeczeństwa obywatelskiego jest tzw. *public governance* – wg OECD, to „stosowanie władzy politycznej i sprawowanie kontroli w obrębie społeczeństwa w odniesieniu do zarządzania jego zasobami na rzecz rozwoju społecznego i gospodarczego”²². Swoistym aksjomatem tej teorii jest stwierdzenie, że administracja zawsze oznacza służbę i jest instrumentem społeczeństwa (narodu, państwa) służącym do osiągnięcia celu – ładu społecznego.

Perspektywy pozytywnej i kryzysowej realizacji usługi logistyki społecznej

Logistyka społeczna polega przede wszystkim na pozytywnej perspektywie postrzegania usług świadczonych głównie przez systemy infrastruktury krytycznej (ich operatorów). Logistyka społeczna zajmuje się więc przede wszystkim kwestiami optymalizacji świadczenia tych usług – skuteczności, racjonalności, efektywności itp. Niezbędnym uzupełnieniem takiego podejścia jest natomiast zarządzanie kryzysowe odnoszące się do przypadków nieskutecznego działania logistycznego. Zarządzanie to obejmuje: analizy i prewencję, monitorowanie i przygotowywanie reagowania, reagowanie oraz odbudowę²³. Wymaga ono uwzględnienia uwarunkowań społecznych, w tym partycypacji społeczności lokalnych w podejmowanych analizach, decyzjach i działaniach. Mówi się więc już o publicznym zarządzaniu kryzysowym, które musi brać pod uwagę współpracę służb z organami administracji, ale też coraz mocniej współpracę z organami samorządu lokalnego i formami zorganizowania danej społeczności obywatelskiej, przyjmując nawet zasadę ich primatu jako wyrazu upodmiotowienia obywatelskiego.

Propozycja porządkującej klasyfikacji strukturalnej logistyki społecznej

Podsumowując dotychczasowe rozważania można ustalić różnicujące logistykę kryteria oceny sprawności jej działań.

Można teraz, na tle wymowy opisu z tabeli 2, ustalić wzajemne pozycjonowanie rodzajów logistyki na tle kryteriów sprawności działania. W tym celu skorzystano z kryteriów skuteczności i efektywności przypisując im trzystopniowe skale ocen.

²² OECD, *Modernising Government: The Way Forward*, Paris 2005. W ramach Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) funkcjonuje Komitet ds. Zarządzania Publicznego (Public Governance Committee), którego głównym celem jest doskonalenie sektora publicznego w państwach członkowskich OECD.

²³ A. Kosieradzka, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zaawansowana metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*, edu-Libri, Kraków 2016.

Tabela 2. Kryteria oceny sprawności i wyzwania je kształtujące

	Logistyka militarna	Logistyka biznesowa	Logistyka społeczna
Kryterium oceny działania	Skuteczność, nawet bez racjonalnego potencjału	Efektywność, z zastrzeżeniem ograniczonej skuteczności	Skuteczność, w granicach potencjału, ale i efektywność operacyjna
Wyzwania kształtujące	Zagrożenia militarne i katastrofy naturalne dużej skali	Zagrożenia w konsekwencji niesprawności operacyjnej (technicznej lub organizacyjnej) potęgowane rosnącym wyrafinowaniem organizacji pracy	Dwubiegunowe oddziaływanie: rozwoju cywilizacyjnego skutkujące oczekiwaniem rosnącego komfortu życia oraz zabezpieczanie przed nieciągłością usług publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Kryteria oceny sprawności i wyzwania je kształtujące

		Skala skuteczności		
		1	2	3
Efektywność	1	X	Logistyka społeczna (usługi realizowane w warunkach utrudnień)	Logistyka militarna (usługi realizowane w krytycznych warunkach militarnych lub katastroficznych)
	2	X	Logistyka militarna (usługi realizowane w warunkach pokojowych)	Logistyka społeczna (usługi realizowane w warunkach optymalnych)
	3	Logistyka biznesowa (usługi realizowane w krytycznych warunkach techniczno-organizacyjno-ekonomicznych)	Logistyka biznesowa (usługi realizowane w warunkach utrudnień)	Logistyka biznesowa (usługi realizowane w warunkach optymalnych)

Źródło: opracowanie własne.

Ocena podana w tabeli 3 ma charakter arbitralny i jest oczywistym zacznem do dyskusji naukowej.

Zakończenie

Zamiast podsumowania tych rozważań, którym jest właściwie punkt poprzedni, formułujemy swoje zaproszenie do podjęcia wyzwania definicyjno-klasyfikacyjnego przez całe środowisko naukowców zajmujących się logistyką społeczną. Posłużyć temu może dyskusja wyraźnie skoncentrowana na tym wyzwaniu. Uporządkuje to fundament naukowy zagadnienia, które ma wyraźnie rosnący potencjał i może stać

się odrębną subdyscypliną nauk o zarządzaniu lub wiodącym motywem zarządzania publicznego.

Bibliografia:

- Chmielnicki P., *Świadczenie usług przez zarząd terytorialny w Polsce. Zagadnienia ustrojowo prawne*, Muncipium, Warszawa 2005.
- Chmielnicki P., *Zakłady administracyjne w Polsce. Ustrój wewnętrzny*, LexisNexis, Warszawa 2008.
- Cichowicz M., Dzierżanowski W., Stachowiak M., Zasłona M., *Usługi użyteczności publicznej a pomoc publiczna*, UOKiK, Warszawa 2004.
- Denhardt J.V., Denhardt R.B., *The New Public Service: Serving, not Steering*, Armonk, New York 2007.
- Jajuga K. (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
- Jałowicz T., Nowak I., *Logistyka wojskowa a cywilna – perspektywa 2030 roku*, „Logistyka” 2010, nr 3.
- Ficoń K., *Współczesna logistyka wojenna*, BEL Studio, Warszawa 2002.
- Kisilowski M., *Paradygmaty logistyki w zarządzaniu kryzysowym z perspektywy nauki o zarządzaniu*, „Logistyka” 2014, nr 6.
- Kisilowski M., *Zarządzanie kryzysowe a logistyka społeczna*, „Logistyka” 2015, nr 4.
- Kisilowski M., Zawila-Niedźwiecki J., *Zarządzanie kryzysowe – zagadnienie na styku nauk o bezpieczeństwie oraz nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 2.
- Kisilowski M., Zawila-Niedźwiecki J., *Poszukiwanie nowego paradygmatu publicznego zarządzania kryzysowego*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 3.
- Kisilowski M., Zawila-Niedźwiecki J., *Odkrywanie 'DNA' logistyki społecznej. Ujęcie fenomenologiczne i aksjologiczne*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 7.
- Kołodziejczyk P., Szoltysek J., *Epistemologia logistyki społecznej*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4.
- Kosieradzka A., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), *Zaawansowana metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*, edu-Libri, Kraków 2016.
- Kożuch B., Kożuch A., *Istota współczesnych usług publicznych*, [w:] Kożuch B., Kożuch A. (red.), *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Maślach P., *Logistyka i jej rozwój na przestrzeni lat – od koncepcji cesarza Leontosa VI do wsparcia logistycznego operacji „Pustynna Burza”*, Zeszyty naukowe „Logistyka i Transport” 2005, nr 1.
- OECD, *Modernising Government: The Way Forward*, Paris 2005.
- Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J., *Ryzyko operacyjne w naukach o zarządzaniu*, C.H. Beck, Warszawa 2015.
- Szoltysek J., *Przesłanki i założenia koncepcji logistyki społecznej*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2014, nr 2.
- Szoltysek J., Twaróg S., *Koncepcja logistyki społecznej na tle paradygmatu logistyki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, nr 175.
- Zawila-Niedźwiecki J., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji*, edu-Libri, Kraków 2013.

Abstract

The problematic structure of social logistics, taking into account the determinants of public services

Contemporary concept of social logistics is not final. It is another mutation of classical logistics. The article refers to the dispute between scientific centers, which are in favor of views: 1. closer business logistics and 2. linking social logistics to public services.

Keywords: Logistics, social logistics, public service