

Tomasz Jałowiec

Akademia Sztuki Wojennej, Wydział Zarządzania i Dowodzenia

EFEKTYWNOŚĆ WOJSKOWYCH ŁAŃCUCHÓW DOSTAW

Rękopis dostarczono: maj 2017 r.

Streszczenie: Jednym z głównym zadań menedżerów zarządzających przepływem dóbr w łańcuchach dostaw jest dążenie do wzrostu ich efektywności. Nieustanna poprawa relacji uzyskiwanych efektów do ponoszonych nakładów ma na celu zagwarantowanie maksymalnego zysku, który w sektorze cywilny jest kluczowy dla wszystkim podmiotów gospodarczych. Zdecydowanie odmienna sytuacja ma miejsce w sektorze wojskowym, gdzie ekonomiczny wymiar efektywności schodzi na drugi plan, ustępując miejsca takim płaszczyznom jak: operacyjna, systemowa czy rzeczowa.

W artykule, na podstawie przeprowadzonych badań zidentyfikowana została specyfika wojskowych łańcuchów dostaw oraz scharakteryzowane zostały kluczowe płaszczyzny oceny ich efektywności.

Słowa kluczowe: efektywność, łańcuch dostaw, siły zbrojne.

1. WSTĘP

Jednym z kluczowych zagadnień podczas planowania i organizacji współczesnych łańcuchów dostaw jest ich efektywność. Wynika to już bezpośrednio chociażby z ich istoty, bowiem upowszechnienie podejścia łańcuchowego w teorii organizacji i zarządzania było wynikiem poszukiwania rozwiązań poprawiających relację uzyskiwanych rezultatów do ponoszonych nakładów. W licznej literaturze przedmiotu, jak również w powszechnym użyciu efektywność najczęściej rozpatrywana jest jednak wyłącznie w ujęciu ekonomicznym, jako porównanie finansowo wyrażonych rezultatów do kosztów ich uzyskania. Takie podejście jest skutkiem faktu, że pierwszoplanowym celem funkcjonowania podmiotów rynkowych jest zysk, a co się z tym wiąże priorytetem dla menedżerów stają się środki finansowe. Zupełnie inna sytuacja ma miejsce w sektorze militarnym, gdzie zadania stawiane siłom zbrojnym determinują potrzebę odmiennego podejścia do problematyki efektywności niż to mam miejsce w środowisku cywilnym.

Celem artykułu jest identyfikacja i ocena kluczowych czynników oraz płaszczyzn efektywności wojskowych łańcuchów dostaw. Podjęty do rozwiązania problem badawczy został sprecyzowany w następującej postaci: jakie czynniki charakteryzują współcześnie wojskowe łańcuchy dostaw oraz jakie płaszczyzny należy brać przede wszystkim pod uwagę dokonując oceny ich efektywności? W materiale poza badaniami teoretycznymi wykorzystano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych z wykorzystaniem metody

sondażu diagnostycznego. Przyjęte podejście umożliwiło uzyskanie przekrojowego charakteru rozważań, dając jednocześnie podstawy do dalszych, poszerzonych badań tego niezwykle złożonego problemu.

2. SPECYFIKA WOJSKOWYCH ŁAŃCUCHÓW DOSTAW

Prawidłowa realizacja zadań, jakie dzisiaj stawiane są przed Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP) wymaga dostarczania im szerokiego spektrum środków materiałowych. Ich skala i zakres uzależnione są przede wszystkim od stopnia zaangażowania SZ RP w utrzymanie bezpieczeństwa i integralności terytorialnej kraju, Unii Europejskiej (UE) i obszaru euroatlantyckiego (sojuszu NATO), a także utrzymania pokoju i stabilizacji na arenie międzynarodowej. Za sferę zabezpieczenia potrzeb materialnych żołnierzy, jednostek i instytucji wojskowych odpowiada jeden z podsystemów wojskowego systemu logistycznego, tj. podsystem materiałowy. Nadrzędnym celem jego funkcjonowania jest zaspokajanie potrzeb wojsk w wymagane asortymentowo ilości środków zaopatrzenia oraz specjalistyczne usługi materiałowe, w miejscu i czasie umożliwiającym SZ RP właściwe funkcjonowanie, w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Zadania zabezpieczenia materiałowego realizowane są odpowiednio do możliwości wynikających ze struktur na wszystkich poziomach organizacyjnych SZ RP¹:

- taktycznym – do poziomu związku taktycznego (w Wojskach Lądowych), skrzydła (w Siłach Powietrznych), flotylli (w Marynarce Wojennej);
- samodzielnego oddziału, Regionalnej Bazy Logistycznej (RBLog), Wojskowego Oddziału Gospodarczego (WOG), Oddziału Zaopatrzenia(OZ);
- operacyjnym – do poziomu komponentu Rodzaju Sił Zbrojnych (RSZ), Dowództwa Operacyjnego Rodzajów Sił Zbrojnych (DO RSZ), Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych (IWsp SZ);
- strategicznym – poza potencjałem SZ RP.

Dostarczanie środków zaopatrzenia realizowane jest poprzez dowóz środków zaopatrzenia transportem szczebla nadrzędnego lub odbiór ich przez użytkownika ze wskazanych źródeł²:

- **w czasie pokoju i kryzysu** dostarczanie środków zaopatrzenia realizowane jest w łańcuchu dostaw podsystemu materiałowego, dostarczanie środków zaopatrzenia realizuje się zgodnie z planem zaopatrywania (rozdzielnikiem) albo doraźnie na podstawie zgłaszanych potrzeb;
- **w czasie wojny** dostarczanie środków zaopatrzenia realizowane jest z zapasów zgromadzonych na szczeblu taktycznym, następnie ze stacjonarnych składów stacjonarnej jednostki logistycznej właściwej do spraw zakupu, utrzymywania i dystrybucji środków zaopatrzenia oraz realizacji zadań obsługowych w regionalnym

¹ *Zabezpieczenie materiałowe Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Zasady Funkcjonowania – DD/4.21, MON-SGWP-IWsp SZ, Bydgoszcz 2012, s. 8.*

² *Doktryna Logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej - D-4 (B), MON-CDiSzSZ, Bydgoszcz 2014, s. 103-104.*

obszarze odpowiedzialności (zapasy operacyjne i zapasy strategiczne), a także z gospodarki narodowej.

Należy wskazać, że środki zaopatrzenia w SZ RP podzielone są na pięć klas zaopatrzenia. Klasa I to środki zaopatrzenia przeznaczone do konsumpcji zarówno przez personel, jak i zwierzęta, występujące w jednolitych racjach niezależnie od lokalnych warunków bojowych lub terenowych. Klasa II obejmuje środki zaopatrzenia, w tym produkty lecznicze i wyroby medyczne, na które zostały ustalone tabele należności lub wyposażenia. Klasa III dotyczy paliw, olejów i smarów do wszystkich zastosowań, z wyłączeniem lotnictwa. Klasa IIIA to paliwa lotnicze, oleje i smary stosowane w lotnictwie. Klasa IV zawiera środki zaopatrzenia, w tym materiały konstrukcyjne i fortyfikacyjne, dla których nie zostały ustalone tabele należności lub wyposażenia. Klasa V dotyczy środków bojowych. Warto także wspomnieć, że dostarczanie tak szerokiego asortymentu środków materiałowych ze wszystkich klas zaopatrzenia wymaga świadczenia specjalistycznych usług materiałowych rozumianych jako zespół przedsięwzięć realizowanych zgodnie z klasami zaopatrzenia przez potencjał wojskowy wsparty potencjałem cywilnym w celu utrzymania stanu sanitarno-higienicznego personelu, sprawności technicznej specjalistycznego sprzętu służb materiałowych oraz środków zaopatrzenia we właściwym jakościowo stanie³.

W celu prawidłowej realizacji zadań zabezpieczenia materiałowego wojsk tworzone są **wojskowe łańcuchy logistyczne**, które w wymiarze podmiotowym rozumieć należy jako zbiór współpracujących, strukturalnych elementów wewnętrznych i zewnętrznych zaspokajających potrzeby logistyczne wojsk poprzez dostarczanie im dóbr niezbędnych do realizacji zadań szkoleniowych, operacyjnych i bojowych. Prowadzone badania wskazują, że charakteryzują się one odmienną specyfiką niż łańcuchy dostaw funkcjonujące w środowisku cywilnym. W tabeli 1. przedstawione zostały kluczowe parametry charakteryzujące współcześnie wojskowe łańcuchy dostaw.

Odnosząc się do specyfiki wojskowych łańcuchów dostaw zawartej w tabeli 1. należy zauważyć, że jest ona zasadniczo odmienna od łańcuchów dostaw funkcjonujących w sferze cywilnej. Wynika to przede wszystkim z charakteru zadań realizowanych przez SZ RP oraz ich roli w systemie obronnym państwa. W tym zakresie należy w sposób szczególny podkreślić, że Siły Zbrojne RP utrzymują gotowość do realizacji zadań związanych z⁴:

1. Zagwarantowaniem obrony państwa i przeciwstawieniem się agresji (obrona i ochrona nienaruszalności granic RP; udział w działaniach antyterrorystycznych w kraju i poza nim; udział w rozwiązywaniu lokalnego lub regionalnego konfliktu zbrojnego na obszarze odpowiedzialności NATO lub poza nim; udział w operacji obronnej poza obszarem kraju odpowiednio do zobowiązań sojusznicznych w ramach artykułu 5 Traktatu Północnoatlantyckiego; prowadzenie strategicznej operacji obronnej na terytorium RP).
2. Udziałem w procesie stabilizacji sytuacji międzynarodowej oraz w operacjach reagowania kryzysowego i humanitarnych (udział w operacjach pokojowych i reagowania kryzysowego prowadzonych przez NATO, UE, ONZ oraz innych operacjach wynikających z porozumień międzynarodowych; udział w operacjach humanitarnych prowadzonych przez organizacje międzynarodowe, rządowe i inne; współpraca wojskową w zakresie rozwoju i stosowania środków budowy zaufania i

³ Tamże, s. 104.

⁴ M. Jasińska, *Rola i zadania Sił Zbrojnych RP w systemie obronnym państwa*, „Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” nr 1/2012, s. 90-91.

bezpieczeństwa.

Tabela 1

Kluczowe parametry charakteryzujące współcześnie wojskowe łańcuchy dostaw

PARAMETR	CHARAKTERYSTYKA
CEL	jednoznacznie określony - zabezpieczenie potrzeb materialnych wojsk w stopniu gwarantującym im bieżące funkcjonowanie, a przede wszystkim realizację stawianych jednostkom i instytucjom wojskowym zadań szkoleniowych, operacyjnych i bojowych
ZASOBY	wielokrotnie niewystarczające; trudności z ich pozyskaniem w rejonie prowadzonych operacji; bardzo trudne do prognozowania ze względu na zmienność zapotrzebowanie oraz sformalizowany, wydłużony w czasie proces ich zapotrzebowania
ZAKRES ZASPOKAJANYCH POTRZEB	szeroki; wszystkie środki zaopatrzenia warunkujące prawidłową realizację zadań szkoleniowych, operacyjnych i bojowych; wielokrotnie utrudnione długotrwałe planowanie w zakresie miejsca, rodzaju i wielkości niezbędnych środków materiałowych
PODMIOTY REALIZUJĄCE ZADANIA	podmioty wojskowe wspierane siłami cywilnymi; siły narodowe wspierane potencjałem sojuszniczym, wielonarodowym
CZAS DZIAŁANIA	presja czasu; wielokrotnie bardzo krótki czas wynikający z dynamicznych zmian w trakcie prowadzonych działań, operacji
INFORMACJE	znaczną część niejawną; niejednokrotnie niewystarczające, niedokładne; utrudniony obieg przy wykorzystaniu systemów informatycznych
KONFIGURACJA I KOORDYNACJA ŁAŃCUCHA DOSTAW	złożona; trudna do monitorowania w wyniku występowania wielu zmiennych oraz niewiadomych na każdym etapie realizacji dostawy dla wojsk; duża dynamika zmian w trakcie przebiegu; utrudniona koordynacja w wyniku dużej odmienności poszczególnych łańcuchów
WSPÓŁPRACA W ŁAŃCUCHE DOSTAW	sformalizowana, regulowana wieloma zewnętrznymi i wewnętrznymi przepisami i procedurami
FINANSOWANIE DZIAŁAŃ	budżet państwa
ORIENTACJA ŁAŃCUCHA DOSTAW	jednoznaczne priorytety; ukierunkowanie na zadania szkoleniowe i operacyjne w czasie pokoju oraz operacyjne i bojowe w czasie kryzysu lub wojny;
KONTROLA I OCENA EFEKTYWNOŚCI	ograniczona; ograniczone możliwości kontroli i oceny efektywności wynikające w dużej mierze z wielu nieparametrycznych cech działalności sił zbrojnych

Źródło: opracowanie własne.

3. Wspierania bezpieczeństwa wewnętrznego oraz pomocy społeczeństwu (monitorowanie i ochrona przestrzeni powietrznej; wspieranie ochrony granicy lądowej i wód terytorialnych; prowadzenie działalności rozpoznawczej i wywiadowczej; monitorowanie skażeń promieniotwórczych, chemicznych i biologicznych na terytorium kraju; oczyszczanie terenu z materiałów wybuchowych i przedmiotów niebezpiecznych pochodzenia wojskowego; prowadzenie działań poszukiwawczo-ratowniczych; pomoc władzom państwowym, administracji publicznej oraz społeczeństwu w reagowaniu na zagrożenia).

Niezwykle szerokie spektrum zadań realizowanych przez SZ RP we wszystkich stanach funkcjonowania państwa (pokój, kryzys, wojna) przekłada się bezpośrednio na strukturę

wojskowych łańcuchów dostaw, spośród których każdy może mieć różny stopień złożoności. Wynika on przede wszystkim ze struktury funkcjonalnej wojskowego systemu logistycznego, w tym w sposób bezpośredni z: liczby szczebli, typu kształtowanych relacji, różnicowania podmiotów tworzących łańcuch, a także w wielu przypadkach z konieczności zaangażowania dodatkowych uczestników, w tym także przedsiębiorstw cywilnych. Zarządzania tak złożonym bytem stanowi element systemu kierowania całymi siłami zbrojnymi. W tym wymiarze **zarządzanie wojskowymi łańcuchami dostaw** rozumiane jest jako zintegrowane planowanie, przygotowanie oraz użycie środków zaopatrzenia, a także realizację świadczeń oraz usług specjalistycznych w celu utrzymania wojsk w odpowiedniej gotowości bojowej na obszarze państwa oraz zabezpieczenia funkcjonowania wojsk wykonujących zadania poza jego granicami. Działanie te prowadzone są wielowymiarowo poprzez⁵: projektowanie oraz prace rozwojowe, pozyskiwanie, przechowywanie, transport, dystrybucję, a także wycofywanie środków zaopatrzenia; transport personelu i środków zaopatrzenia; pozyskiwanie, budowę, eksploatację oraz prace rozwojowe w zakresie infrastruktury wojskowej; pozyskiwanie i świadczenie usług; logistykę medyczną (proces pozyskiwania, gromadzenia, dystrybucji, utrzymywania oraz rotacji produktów leczniczych, wyrobów medycznych i sprzętu medycznego w celu zapewnienia optymalnego poziomu świadczeń zdrowotnych w czasie pokoju, kryzysu i wojny).

Duże wyzwanie dla zarządzania wojskowymi łańcuchami logistycznymi stanowi specyficzne podejście do postrzegania efektywności w sektorze militarnym. Charakterystyczna bowiem dla procesów, zjawisk czy działań w środowisku wojskowym jest bardzo szeroko zakrojona ocena efektywność, w której płaszczyzna ekonomiczna nie stanowi priorytetu. Ustupuje ona miejsca innym wymiarom efektywności, determinując spełnienie warunków do prawidłowej realizacji zadań przez wojska.

3. PRIORYTETOWE PŁASZCZYZNY OCENY EFEKTYWNOŚCI WOJSKOWYCH ŁAŃCUCHÓW DOSTAW

W celu rozwiązania zdefiniowanego we wstępie problemu badawczego, poza badaniami teoretycznymi niezbędne okazało się przeprowadzenie badań empirycznych. W tym celu skorzystano z metody sondażu diagnostycznego przeprowadzonego metodą wywiadu eksperckiego. Badaniami objęto 23 oficerów odpowiedzialnych zawodowo za funkcjonowanie wojskowych łańcuchów dostaw na różnych poziomach systemu logistycznego SZ RP. Celowy dobór próby badawczej badań jakościowych ukierunkowany został na zagwarantowanie warunków do uzyskania eksperckich opinii odnoszących się do badanego zjawiska. Każdy z ekspertów posiadał minimum 20 letnie doświadczenie zawodowe w obszarze zabezpieczenia logistycznego wojsk, a znaczna część z nich miała w swojej karierze również epizod służby poza granicami kraju. Eksperci reprezentowali następujące jednostki i instytucje wojskowe: Inspektorat Wsparcia SZ RP (IWsp SZ) – 9,

⁵ *Doktryna...*, wyd. cyt., s. 12.

Dowództwo Generalne RSZ (Rodzajów Sił Zbrojnych) – 6, Dowództwo Operacyjne RSZ - 3, pionierzy logistyczne jednostek wojskowych szczebla pułku i brygady - 5. Pod względem stopni wojskowych wśród ekspertów znaleźli się: pułkownicy – 6; podpułkownicy – 11; majorowie – 4; kapitanowie – 2. Ze względu na ograniczony charakter prowadzonych badań opracowane narzędzie badawcze (arkusz wywiadu) zawierał wyłącznie jedno pytanie odnoszące się bezpośrednio do postawionego problemu badawczego. Brzmiało ono „*Proszę zaproponować lub wskazać z przedstawionych poniżej maksymalnie pięć płaszczyzn, które powinny stanowić w Pana/i opinii priorytet w ocenie efektywności wojskowych łańcuchów logistycznych?*”. Na podstawie uprzednio przeprowadzonych badań, dla ograniczenia prowadzonych rozważań respondentom zaproponowano 9 takich płaszczyzn, podkreślając jednocześnie, że nie stanowią one zbioru zamkniętego. Płaszczyzny w tabeli zawartej w arkuszu wywiadu zostały przedstawione w porządku alfabetycznym, aby nie sugerować wstępnie badanym hierarchii ważności.

Na rysunku 1. przedstawione zostały poddane analizie płaszczyzny efektywności wojskowych łańcuchów logistycznych.



Rys. 1. Płaszczyzny efektywności wojskowych łańcuchów logistycznych

Źródło: opracowanie własne.

W przekazanym ekspertom do analizy materiale przedstawione na rysunku 1. płaszczyzny zostały zdefiniowane jako⁶:

- **operacyjna**, odnosząca się do warunków logistycznych gwarantujących wykonanie zadania operacyjnego przez pododdziały i oddziały wojskowe na oczekiwanym od nich poziomie; konieczność wykorzystania szeregu wskaźników wymiernych i niewymiernych prowadzących do oceny efektywności pod kątem stricte wojskowych (militarnych, operacyjnych) efektów krótko- i długoterminowych;

⁶ T. Jałowiec, *Ocena efektywności w wojskowym systemie logistycznym*, [w:] P. Górny (red.), *Efektywność zarządzania w świetle prakseologii i normalizacji*, AON, Warszawa 2016, s. 219.

- **systemowa**, obrazująca stan potencjału logistycznego jako systemu lub jego podsystemów w odniesieniu do długofalowych celów działania sił zbrojnych w wymiarze narodowym i sojuszniczym oraz tzw. charakterystyk potencjalnych systemu, takich jak innowacyjność - jest wyrazem „zdrowia systemu”;
- **rzeczowa**, nawiązujący do funkcji genotypowej systemu funkcjonalnego logistyki w siłach zbrojnych - efektywność wojskowego systemu logistycznego wyraża się w zaspokojeniu określonych potrzeb logistycznych wojsk;
- **technologiczna**, odnosząca się do analiz w kategoriach liczby, stopnia nowoczesności niezbędnego do realizacji zadań logistycznych jednostek sprzętowych, wyposażenia, zasobów;
- **ekonomiczna**, zawierający kryteria przedstawiające relacje pomiędzy efektami a kosztami - ekonomiczność;
- **sojusznicza** - obejmujący relacje sił zbrojnych z partnerami, interoperacyjność;
- **dynamiczna** (rozwojowa), dotycząca zdolności świadczenia nowych/innovacyjnych usług logistycznych oraz pozyskiwania nowych umiejętności.
- **ekologiczna**, akcentująca oddziaływanie sił zbrojnych na środowisko oraz relacje z otoczeniem.

W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano materiał badawczy zawierający eksperckie opinie na temat płaszczyzn, jakie w opinii badanych oficerów powinny stanowić priorytet oceny efektywności wojskowych łańcuchów dostaw. Uzyskane specjalistyczne stanowiska ekspertów, można na potrzeby niniejszego artykułu uogólnić wskazując, że w ocenie większości ekspertów hierarchia ta w odniesieniu do trzech najważniejszych płaszczyzn powinna wyglądać następująco:

1. Operacyjna
2. Systemowa.
3. Finansowa.

Jako najważniejszą płaszczyznę efektywności w wojskowych łańcuchach badani jednogłośnie uznali **płaszczyznę operacyjną**, odnosząc ją bezpośrednio do warunków logistycznych gwarantujących wykonanie zadania szkoleniowego, operacyjnego czy bojowego przez pododdziały i oddziały wojskowe na oczekiwanym od nich poziomie. Takie stanowisko wpisuje się niejako w zapisy Strategii rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022, zgodnie z którymi siły zbrojne powinny posiadać zdolności operacyjne do działania autonomicznego w każdym środowisku walki. Głównym determinantem potrzeb operacyjnych jest posiadanie uzbrojenia i sprzętu wojskowego zdolnego do wykrycia, rozpoznania, śledzenia i niszczenia środków przeciwnika. Osiągnięcie zakładanych zdolności operacyjnych przy zapewnieniu niezbędnych (optymalnych) warunków do przetrwania na polu walki wymaga podejścia systemowego, odzwierciedlonego w pięciu zasadniczych systemach: dowodzenia, rozpoznania, rażenia, przetrwania i ochrony wojsk oraz zabezpieczenia logistycznego działań⁷. Zdolność operacyjna rozumiana jest w tym przypadku jako potencjalna sprawność, możliwość podmiotu wynikająca z jego cech i właściwości, pozwalająca na podjęcie działań zmierzających do osiągnięcia pożądanych efektów. Komponentami funkcjonalnymi zdolności operacyjnych są: doktryny, organizacja, szkolenie, sprzęt wojskowy, zasoby

⁷ *Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022*, Uchwała Nr 67 Rady Ministrów z dnia 9 kwietnia 2013 r.

osobowe, przywództwo, infrastruktura oraz interoperacyjność. W odniesieniu do Sił Zbrojnych RP zdolności operacyjne definiują możliwości realizacji ich misji i zadań⁸.

Bezpośrednio powiązaną z płaszczyzną operacyjną została **płaszczyzna systemowa**, która odniesiona została do stanu organicznego potencjału logistycznego jako systemu lub jego podsystemów w odniesieniu do długofalowych celów działania sił zbrojnych w wymiarze narodowym i sojuszniczym oraz tzw. charakterystyk potencjalnych systemu, takich jak innowacyjność - jest wyrazem „zdrowia systemu”. Należy zaznaczyć, że system funkcjonalny logistyki SZ RP dynamicznie ewoluuje zgodnie z przyjętymi kierunkami rozwoju, wymaganiami sojuszniczymi oraz zmianami zadań i struktur organizacyjnych sił zbrojnych. Oczekiwania wobec niego sprowadzają się do tego aby charakteryzował się: mobilnością, elastycznością, prostotą oraz zdolnością do szybkiej reakcji na zmieniającą się sytuację operacyjną. Ponadto zgodnie z zapisami doktrynalnymi sposób jego zorganizowania powinien zapewnić wojskom zdolność bojową oraz możliwość jej utrzymywania a tym samym warunki do wykonywania zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny⁹. W tym wymiarze jako kluczowy można uznać rozwój organizacyjny systemu logistycznego sił zbrojnych na tle rozwoju całej armii, doskonalenie relacji zachodzących pomiędzy wszystkimi elementami systemu oraz ze współpracującymi podmiotami innych systemów funkcjonalnych, a także poprawę sprawności systemu zarządzania wszystkimi ogniwami wojskowych łańcuchów dostaw.

Kolejną, zaliczoną do trzech najważniejszych płaszczyzn efektywności wojskowych łańcuchów dostaw jest **płaszczyzna ekonomiczna**. W środowisku wojskowym w odróżnieniu do sektora cywilnego nie powinna ona w ocenie ekspertów odgrywać priorytetowej roli w ocenie efektywności zadań. W ich przekonaniu takie stanowisko wynika bezpośrednio z najważniejszego zadania jakim dla SZ RP zgodnie z art. 26. Konstytucji RP jest ochrona niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnienie bezpieczeństwa i nienaruszalności jego granic¹⁰. Nie mniej jednak badani wskazywali, że we współczesnych uwarunkowaniach funkcjonowania sił zbrojnych, które w wymiarze gospodarczym są jednym z podmiotów gospodarki narodowej warto każdorazowo dokonywać oceny ekonomiczności zadań. W tym zakresie w odniesieniu do wojskowych łańcuchów dostaw szczególnie rola przypada tzw. kosztom logistyki. Należy przy tym podkreślić, że z perspektywy instytucji publicznych (w tym w całej rozciągłości SZ RP), wydatki stanowią jeden z głównych instrumentów polityki gospodarczo-społecznej państwa w fazie podziału środków finansowych stanowiących przedmiot redystrybucji dokonanej poprzez systemy finansów publicznych, przede wszystkim – systemy budżetowe¹¹. Zarysowane przez ekspertów kwestie pomiaru efektywności w wojskowym systemie logistycznym na płaszczyźnie ekonomicznej (ekonomiczność) wskazują jednoznacznie na wielowymiarowość tego niezwykle złożonego zjawiska oraz na duże trudności w jej definiowaniu i wyliczaniu, co wynika ze specyfiki rachunku ekonomicznego w sektorze militarnym. Ponadto w trakcie prowadzonych badań zwracano wielokrotnie uwagę, że

⁸ Decyzja Nr 25/Mon Ministra Obrony Narodowej z dnia 7 lutego 2014 r. w sprawie prowadzenia do użytku „Wytycznych do przeprowadzenia Przeglądu Potrzeb dla Zdolności Operacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej”, Dz. Urz. MON, Warszawa 7 lutego 2014 r., poz. 44, s. 4.

⁹ Doktryna Logistyczna..., wyd. cyt., s. 15.

¹⁰ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. z 1997 r. nr 78, poz. 483, z 2001 r. nr 8, poz. 319, z 2006 r. nr 200, poz. 1471, z 2009 r., nr 114, poz. 946, art. 26.

¹¹ Por. H. Suchocka-Krysiak, *Systemy finansów publicznych*, Poltex, Warszawa 1992, s. 49.

charakter zadań stawianych przed siłami zbrojnymi nie pozwala na ujęcie ich wymiaru, a w konsekwencji na ich ocenę wyłącznie w kategoriach ekonomicznych.

Podsumowując, część empiryczną artykułu należy zauważyć, że pomiar efektywności wojskowych łańcuchów dostaw, wobec braku formalnych metodyk jej oceny wciąż ma bardziej charakter uznaniowy. Zaprezentowane w tej części materiału opinie stanowią wyłącznie pewien wycinek tego niezwykle złożonego i wieloaspektowego zjawiska, a prezentowane poglądy mogą stanowić jedynie przyczynek do dalszych, poszerzonych badań. Należy jednak zauważyć, że pomiar efektywności wojskowych łańcuchów dostaw jest warunkiem koniecznym w koniecznym pod wieloma względami procesie doskonalenia przepływów fizycznych dóbr gwarantujących realizację szerokiego spektrum zadań przez siły zbrojne w czasie pokoju, kryzysu, jak i wojny.

4. PODSUMOWANIE

Wyniki uzyskane w procesie badań upoważniają autora do wysunięcia następujących wniosków natury ogólnej.

Po pierwsze. Wojskowe łańcuchy dostaw wykazują z jednej strony pewne cechy zbliżone do łańcuchów dostaw ze sfery cywilnej, z drugiej zaś posiadają szereg cech odmiennych wynikających bezpośrednio ze specyfiki i charakteru zadań stawianych przed siłami zbrojnymi w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Po drugie. Efektywność wojskowych łańcuchów dostaw determinowana jest w dużej mierze dynamiką oraz szerokim spektrum zadań realizowanych przez siły zbrojne we wszystkich stanach funkcjonowania państwa.

Po trzecie. Najistotniejszą płaszczyzną w pomiarze efektywności wojskowych łańcuchów dostaw wydaje się być płaszczyzna operacyjna odnoszona w sektorze militarnym do warunków logistycznych gwarantujących wykonanie zadania szkoleniowego, operacyjnego czy bojowego przez pododdziały i oddziały wojskowe na oczekiwanym od nich poziomie

Po czwarte. Istnieje realna potrzeba opracowania w sektorze wojskowym metodyki oceny efektywności wojskowych łańcuchów dostaw, która zostanie w maksymalnym stopniu dostosowana do specyfiki środowiska militarnego.

W materiale zarysowane zostały wyłącznie wybrane aspekty dotyczące efektywności wojskowych łańcuchów dostaw. Przyjęte ograniczenia pozwoliły na osiągnięcie założonego celu, wskazując jednocześnie kierunki dalszych badań. Podsumowując z całą stanowczością opowiadam się za potrzebą kontynuacji badań naukowych ukierunkowanych na rozwiązanie zarysowanych w materiale problemów. Takie działania mogą przyczynić się do poprawy efektywności wojskowych łańcuchów dostaw, a tym samym przełożyć się na poziom realizacji zadań szkoleniowych, operacyjnych i bojowych przez jednostki i instytucje wojskowe.

Bibliografia

1. *Decyzja Nr 25/Mon Ministra Obrony Narodowej z dnia 7 lutego 2014 r. w sprawie prowadzenia do użytku „Wytucznych do przeprowadzenia Przeglądu Potrzeb dla Zdolności Operacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej”*, Dz. Urz. MON, Warszawa 7 lutego 2014 r., poz. 44.
2. *Doktryna Logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej - D-4 (B)*, MON-CDiSzSZ, Bydgoszcz 2014.
3. Górny P. (red.), *Efektywność zarządzania w świetle prakseologii i normalizacji*, AON, Warszawa 2016.
4. Jasińska M., *Rola i zadania Sił Zbrojnych RP w systemie obronnym państwa*, „Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” nr 1/ 2012.
5. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, Dz. U. z 1997 r. nr 78,poz. 483, z 2001r. nr 8, poz.319, z 2006 r. nr200, poz. 1471, z2009 r., nr 114,poz. 946, art. 26.
6. *Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022*, Uchwała Nr 67 Rady Ministrów z dnia 9 kwietnia 2013 r.
7. Suchocka-Krysiak H., *Systemy finansów publicznych*, Poltex, Warszawa 1992.
8. *Zabezpieczenie materiałowe Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Zasady Funkcjonowania – DD/4.21*, MON-SGWP-IWsp SZ, Bydgoszcz 2012.

EFFECTIVENESS OF MILITARY SUPPLY CHAINS

Summary: One of the main tasks of managers managing the flow of goods in the supply chains is striving to increase their effectiveness. The constant improvement in relations generated effects to outlays aims to the ensure maximum profit, which is crucial for all companies. Definitely different situation occurs in the military sector, where the economic dimension effectiveness descends on the second plan, giving priority of another dimensions.

The article, based on performed researches has identified the specifics of military supply chains and characterized the key dimensions of their effectiveness.

Keywords: effectiveness, supply chain, armed forces.