

Pptk dr inż. Krzysztof Zadorożny  
Akademia Sztuki Wojennej  
ORCID: 0000-0003-4181-9963  
e-mail: k.zadorozny@akademia.mil.pl

Mgr inż. Dariusz Nagrabski  
Wojskowa Akademia Techniczna  
ORCID: 0000-0003-3994-5530  
e-mail: dariusz.nagrabski@wat.edu.pl

# Przesyłki kurierskie jako sposób efektywnego zaopatrywania materiałowego w terytorialnym systemie zabezpieczenia logistycznego<sup>1</sup>

*Courier shipments as a method of effective material supply in a territorial logistics support system*

## Streszczenie

W wyniku trwających od 2010 r. przekształceń logistyki wojskowej zabezpieczenie materiałowe jednostek i instytucji wojskowych jest realizowane w ramach terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego. Jedną z funkcji zabezpieczenia materiałowego jest dostarczanie środków zaopatrzenia. Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania przesyłek kurierskich do zaopatrywania materiałowego w terytorialnym systemie zabezpieczenia logistycznego. Główny problem badawczy wyraża się w pytaniu: „Czy zaopatrywanie materiałowe jednostek wojskowych przez wojskowe oddziały gospodarcze spełnia wymogi optymalnego doboru środków z punktu widzenia możliwości wykorzystania przesyłek kurierskich?”. W artykule zawarto wyniki badań własnych (ankietowych) oraz doświadczenia autorów z realizacji zaopatrywania jednostek wojskowych.

## Słowa kluczowe:

wojsko, terytorialny system zabezpieczenia logistycznego, zaopatrywanie materiałowe, efektywność ekonomiczna, przesyłki kurierskie

## Abstract

As part of the ongoing transformation of military logistics, since 2010, the material security of military units and institutions is carried out within the territorial logistic support system. One of the functions of material support is the provision of supplies. The aim of this article is to indicate the possibility of using courier shipments for material supply in the territorial logistic support system. The main research problem is expressed in the question: Does the material supply of Military Units by Military Economic Branches meet the requirements of the optimal selection of resources from the point of view of the possibility of using courier services? The article contains the results of own research (surveying) and the authors' experience in supplying military units.

## Keywords:

army, territorial logistic support system, material supply, economic efficiency, courier services

JEL: L91, H56, R40

## Wprowadzenie

Terytorialny system zabezpieczenia logistycznego w pełnym wymiarze funkcjonuje w siłach zbrojnych od 2010 r. Założeniem systemu było oddzielenie funkcji gospodarczo-finansowych od dowódczo-

-szkoleniowych, toteż według nowego systemu w jednostkach wojskowych odbywa się wyłącznie szkolenie zgodne z faktycznym przeznaczeniem jednostki wojskowej, zaś działalnością gospodarczo-finansową zajmują się wojskowe oddziały go-

spodarcze. Terytorialny system zabezpieczenia logistycznego opiera się przede wszystkim na utworzonych czterech regionalnych bazach logistycznych (RBLog) i dwudziestu czterech wojskowych oddziałach gospodarczych (WOG) (Zadornoży, 2016, s. 61).

Według założeń systemu dokonano również podziału terytorium Polski na obszary odpowiedzialności logistycznej, gdzie 1. RBLog realizuje zabezpieczenie logistyczne na obszarze czterech województw: pomorskiego, zachodnio-pomorskiego, kujawsko-pomorskiego i wielkopolskiego przy wsparciu dziewięciu podległych wojskowych oddziałów gospodarczych. Należą do nich: 6. WOG w Ustce, 11. WOG w Bydgoszczy, 12. WOG w Toruniu, 13. WOG w Grudziądzu, 14. WOG w Poznaniu, 15. WOG w Szczecinie, 16. WOG w Drawsku Pomorskim, 17. WOG w Koszalinie i 18. WOG w Wejherowie. Tymczasem 2. RBLog w Warszawie realizuje zadania w województwach: mazowieckim, podlaskim i warmińsko-mazurskim z pięcioma podległymi wojskowymi oddziałami gospodarczymi, do których należą: 21. WOG w Elblągu, 22. WOG w Olsztynie, 24. WOG w Giżycku, 25. WOG w Białymstoku oraz 26. WOG w Zegrzu. Z kolei 3. RBLog odpowiada za rejon obejmujący województwa: lubelskie, podkarpackie, małopolskie, świętokrzyskie i łódzkie. Baza realizuje zadania z podległymi: 31. WOG w Zgierzu, 32. WOG w Zamościu, 33. WOG w Nowej Dębie, 34. WOG w Rzeszowie oraz 35. WOG w Krakowie. We Wrocławiu natomiast ma siedzibę 4. RBLog z rejonem odpowiedzialności w województwach: lubelskim, dolnośląskim, śląskim oraz opolskim. Baza realizuje zadania z: 2. WOG we Wrocławiu, 4. WOG w Gliwicach, 43. WOG w Świętoszowie, 44. WOG w Krośnie Odrzańskim oraz 45. WOG w Wędrzynie.

W takich uwarunkowaniach odbywa się realizacja zabezpieczenia logistycznego, którego głównym celem jest takie zaspokojenie potrzeb zgłoszonych przez jednostki wojskowe, aby mogły one zrealizować założone cele szkoleniowe. Odpowiedzialność w tym zakresie spoczywa na wojskowym oddziale gospodarczym, realizującym zabezpieczenie logistyczne zgodnie z obowiązującymi przepisami. Jedną z zasad wynikających z tych przepisów jest stosowanie racjonalnego wykorzystania środków finansowych i ekonomii sił, o czym mówi m.in. ustawa o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r. nakazująca dokonywanie wydatków publicznych w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów oraz optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów<sup>2</sup> oraz doktryna DD/4.21: Zabezpieczenie materiałowe Sił Zbrojnych RP — Zasady funkcjonowania (MON, IWSZ, 2013).

W artykule skupiono się przede wszystkim na dostarczaniu środków materiałowych do zaopatrywanych jednostek wojskowych za pomocą przesyłek kurierskich jako jednej z obecnie obowiązujących form zaopatrywania, spełniającej wymogi ustawowe i doktrynalne.

Treść artykułu jest zdeterminowana celem badań przeprowadzonych w 2019 r., jakim było scharakteryzowanie wykorzystania przesyłek kurierskich w aspekcie stosowania efektywności ekonomicznej do zaopatrywania materiałowego w terytorialnym systemie zabezpieczenia logistycznego. Tak wyznaczony cel skłonił autorów do sformułowania następującego problemu badawczego: „Czy zaopatrywanie materiałowe jednostek wojskowych przez wojskowe oddziały gospodarcze spełnia wymogi optymalnego doboru posiadanych środków z punktu widzenia możliwości wykorzystania przesyłek kurierskich?”.

Osiągnięcie celu badań wiązało się z identyfikacją problemów i możliwości realizacji efektywnej zaopatrywania materiałowego jednostek wojskowych oraz przeprowadzeniem badań obejmujących problematykę wykorzystania do tego celu przesyłek kurierskich.

## Identyfikacja problemów i możliwości zaopatrywania materiałowego w aspekcie efektywności ekonomicznej

W Siłach Zbrojnych RP realizowane jest zaopatrywanie rejonowe, które polega na dostarczaniu środków materiałowych do wszystkich jednostek wojskowych stacjonujących w rejonie odpowiedzialności WOG (RBLog) bez względu na to, w jakich strukturach Sił Zbrojnych RP one funkcjonują. Dostarczanie to uwzględnienia przede wszystkim priorytetu kolejności zaopatrywania zgodnie z decyzją przełożonych. Wojskowy oddział gospodarczy stanowi zasadniczy element w systemie zaopatrywania i jest zobowiązany do zaspokajania zgłaszanych potrzeb jednostek wojskowych oraz instytucji z rejonu odpowiedzialności (Pawlisiak, 2016, s. 230). Zadania w tym zakresie reguluje doktryna DD/4.21: Zabezpieczenie materiałowe Sił Zbrojnych RP — Zasady funkcjonowania, która nakazuje uwzględnianie w ramach planowania zabezpieczenia materiałowego szeregu podstawowych funkcji, takich jak: normowanie, prognozowanie, planowanie, gromadzenie, przechowywanie i rotacja, dostarczanie, ewakuacja oraz rozśrodkowanie (MON, IWSZ, 2013, s. 31–42).

Celem dostarczania środków bojowych i materiałowych według wspomianej doktryny jest zorganizowanie w sposób wysoce skuteczny dostaw za-

opatrzenia oraz świadczenie usług specjalistycznych dla wojska. Natomiast istotą zabezpieczenia materiałowego jest celowa, planowa i systematyczna realizacja przedsięwzięć dotyczących zaopatrzenia i świadczenia specjalistycznych usług na właściwym poziomie na rzecz wojsk w celu umożliwienia im realizacji zadań/misji. „Na właściwym poziomie” oznacza w tym przypadku: w założonym terminie i miejscu, w odpowiedniej ilości, z zachowaniem jakości i częstotliwości dostaw oraz przy zachowaniu optymalnego kosztu realizacji zabezpieczenia (MON, IWSZ, 2013, s. 8). W praktyce zabezpieczenie materiałowe jest inicjowane zgłoszeniem określonej potrzeby przez zaopatrywane jednostki wojskowe, następnie złożone zapotrzebowanie analizuje się pod względem dostępności środków materiałowych w magazynie danego WOG i RBLog. Jeżeli dana pozycja asortymentowa występuje w RBLog, jest dostarczana do magazynu WOG. Sposób dostarczenia zależy od pilności zgłoszonej potrzeby, choć najczęściej odbywa się transportem jednostki wojskowej lub WOG. Jeśli zapotrzebowane środki materiałowe nie występują w magazynach obu podmiotów, dokonuje się zakupu brakującego mienia, przyjęcia go do magazynu, a następnie dostarczenia zgłaszającemu potrzebę na opisanych zasadach.

Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych w ostatnich latach koordynował przedsięwzięcia podległych jednostek wojskowych w celu zminimalizowania czasu realizacji dostawy nawet do 1–2 dni. Takie działania mogą jednak spowodować pewne zagrożenie, bowiem uznanie czasu za główny determinant realizacji zabezpieczenia może sprawić, że pozostałe wymogi będą nieumyślnie pomijane. Należy tu przypomnieć o zapisach ustawy o finansach publicznych, nakazującej dokonywanie wydatków publicznych w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów, a także doktryny zalecającej zachowanie optymalnego kosztu realizacji zabezpieczenia.

Zarówno zapisy ustawy, jak i doktryny stoją w zgodzie z dotychczas prowadzonymi rozważaniami dotyczącymi efektywności, gdzie dominują dwa podejścia wskazujące na jej węższy lub szerszy zakres. Wąskie rozumienie odnosi się do „efektywności ekonomicznej” dotyczącej stosunku, jaki zachodzi między wartością poniesionych nakładów a wartością efektów uzyskanych dzięki tym nakładom. Natomiast szerokie rozumienie pojęcia odnosi się do „efektywności działania” jako najlepszych rezultatów w produkcji czy dystrybucji towarów i usług osiągniętych po najniższych kosztach (Jałowiec, 2017, s. 13). Możliwość oceny osiągania efektywności w działalności gospodarczej daje rachunek ekonomiczny, rozumiany jako zespół instrumentów, technik, kryteriów i reguł wyboru optymalnego wariantu działań gospodarczych, co w pragmatycznym

ujęciu oznacza zbiór czynności związanych z przygotowaniem i realizacją przedsięwzięć.

Z obserwacji i doświadczenia autorów wynika, że rachunek ekonomiczny nie jest priorytetem w realizacji planowych przedsięwzięć dostarczania środków materiałowych, gdyż podstawowym determinantem tego procesu jest zapewnienie ciągłości zaopatrywania, a dodatkowo w sytuacjach awaryjnych, nieplanowych, to czas odgrywa główną rolę.

Uwzględniając powyższe, należy zastanowić się nad możliwością wykorzystywania przez WOG przesyłek kurierskich jako podstawowej formy dostarczania środków materiałowych. Oczywiście warto zdawać sobie sprawę z ograniczeń obowiązujących w tym zakresie, dotyczących przede wszystkim środków bojowych i paliw płynnych, niemniej jednak przesyłki kurierskie nie są wykorzystywane na poziomie gwarantującym optymalne (ekonomiczne) wykorzystanie transportu będącego w dyspozycji WOG i jednostek wojskowych. Na tym polu wydaje się zasadne uwzględnianie doświadczeń logistyki cywilnej stosującej na szeroką skalę zaopatrywanie z wykorzystaniem przesyłek kurierskich, a kierującej się przede wszystkim rachunkiem ekonomicznym.

Rynek KEP (przesyłki kurierskich, ekspresowych i paczkowych) w Polsce ma gęstą i rozległą sieć operacyjną, niezbędną do realizacji względnie niedrogich i jednocześnie terminowych dostaw. W strukturze rynku KEP występują między innymi globalne przedsiębiorstwa świadczące usługi kurierskie i ekspresowe (UPS, DHL, FedEx), podmioty o zasięgu europejskim (DPD, GLS), operatorzy działający na rynku krajowym (Geis, InPost), operatorzy pocztowi (głównie Poczta Polska), jak też wiele firm o zasięgu lokalnym (np. Agap, X-press Couriers) (Jałowiec, 2019, s. 320).

Usługodawcy KEP zapewniają dostarczenie przesyłek bezpośrednio do odbiorcy lub do określonego miejsca. Przedmiotem dostawy są zazwyczaj przesyłki dokumentowe, paczkowe oraz drobica, choć zdarzają się również ładunki całopojazdowe oraz niestandardowe. Operatorzy KEP oferują również usługi dodatkowe, takie jak: pobranie należności, potwierdzenie doręczenia, zwrot do nadawcy dołączonych do przesyłki dokumentów, doręczenie przesyłki w weekendy czy nawet tego samego dnia. Zasoby firm kurierskich wykorzystywane do obsługi przesyłek to obecnie ponad dwadzieścia tysięcy samochodów użytkowych i ciężarowych, a ich liczba jest regulowana przede wszystkim konkretnymi potrzebami (Jałowiec, 2019, s. 320).

Realizacja potrzeb zaopatrzeniowych przez WOG z uwzględnieniem zapisów ustawy o finansach i doktryny — Zabezpieczenie materiałowe Sił Zbrojnych RP oraz możliwości rynku KEP w tym zakresie stały się przyczynkiem do przeprowadzenia badań empirycznych na temat sposobu dostar-

czania środków materiałowych do zaopatrywanych jednostek i instytucji wojskowych. W analizie uwzględniano między innymi wykorzystywanie przesyłek kurierskich, gdyż możliwość ich zastosowania zdają się dostrzegać przełożeni wojskowych oddziałów gospodarczych, kładąc w swoich wytycznych nacisk na ich stosowanie.

## Realizacja zaopatrywania jednostek wojskowych przez WOG z uwzględnieniem przesyłek kurierskich — wyniki badań

Do badań empirycznych nad problematyką realizacji zabezpieczenia materiałowego jednostek wojskowych przez WOG wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, który przeprowadzono techniką ankietowania. Badaniem objęto 300 respondentów, dbając o równomierny rozkład próby. W badaniu wzięło udział po 150 przedstawicieli zaopatrywanych jednostek wojskowych i WOG.

Z zaopatrywanych jednostek wojskowych ankietowaniu poddano 78 podoficerów, 66 oficerów starszych, 4 pracowników wojska i 2 oficerów młodszych. Wskazana grupa była w wieku: 26–35 lat — 33 osoby, 36–45 lat — 70 osób oraz 46–60 lat — 40 osób. W przełożeniu na lata służby najczęściej — bo

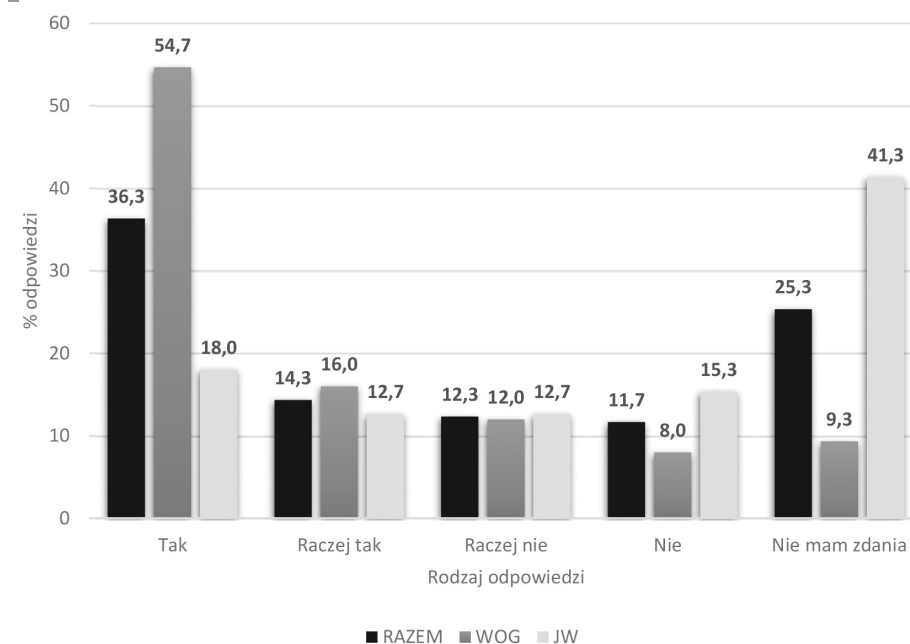
aż 146 osób — stanowili żołnierze z ponad 7-letnim stażem. Mając na uwadze podział pod względem funkcjonalnym, 41 żołnierzy pracowało na stanowiskach dowódczych, 58 — sztabowych, 33 — zabezpieczenia i 18 na stanowiskach szczególnych. Największą próbę stanowili przedstawiciele wojsk lądowych — 115 żołnierzy, następnie 23 z sił powietrznych, 8 z wojsk terytorialnych oraz po 2 z marynarki wojennej i sił specjalnych.

Rozkład próby w WOG wyglądał zupełnie inaczej, ponieważ większość personelu stanowią pracownicy resortu obrony narodowej i to oni tworzyli największą grupę liczącą 73 badanych. W ankiecie wzięło udział 33 podoficerów, 26 oficerów młodszych oraz 18 podoficerów. Pod względem wieku największą grupę stanowili żołnierze i pracownicy powyżej 45. roku życia — w liczbie 85, z kolei w wieku 36–45 lat były 44 badane osoby, zaś w wieku 26–35 lat — 19 osób, a w wieku do 25 lat — 2 osoby. Należy więc zauważyć, że większość respondentów stanowili doświadczeni żołnierze i pracownicy (często byli żołnierze zawodowi), którzy posiadali odpowiedni poziom wiedzy merytorycznej pozwalający na udzielenie świadomych odpowiedzi.

Kwestionariusz ankiety zawierał cztery pytania zamknięte. Pierwsze z nich brzmiało: „Czy wojskowy oddział gospodarczy podczas dostarczania środków materiałowych do zaopatrywanych jednostek wykorzystuje przesyłki kurierskie?”. Wyniki badań ilustruje rysunek 1.

Rysunek 1

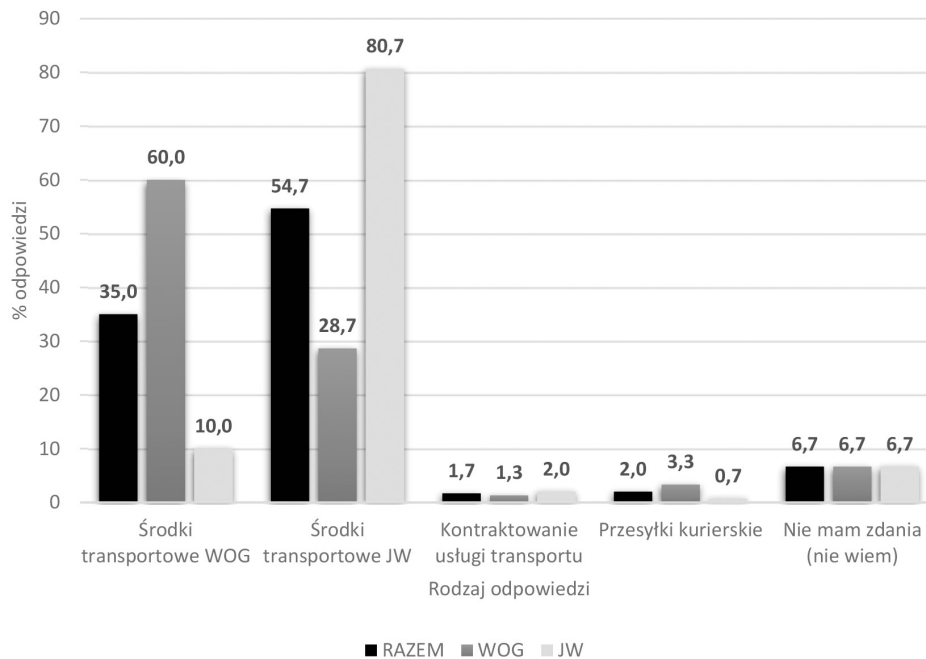
Odpowiedzi respondentów na pytanie: „Czy wojskowy oddział gospodarczy podczas dostarczania środków materiałowych do zaopatrywanych jednostek wykorzystuje przesyłki kurierskie?”



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rysunek 2

Odpowiedzi respondentów na pytanie: „Jaka jest podstawowa forma dostarczenia środków materiałowych do jednostek i instytucji wojskowych?”



Źródło: jak rysunku 1.

Na rysunku 1 przedstawiono zagregowane odpowiedzi wszystkich respondentów oraz z podziałem na wojskowe oddziały gospodarcze i zaopatrywane jednostki wojskowe. Analiza przedstawionych danych (odpowiedzi „tak” i „raczej tak”) pozwala stwierdzić, że realizacja funkcji dostarczania środków materiałowych odbywa się z wykorzystaniem przesyłek kurierskich (50,6%). W podziale na zaopatrujących i zaopatrywanych 70,7% respondentów z wojskowych oddziałów gospodarczych i 30,75% z zaopatrywanych jednostek wojskowych wskazało, że taka forma zaopatrzenia jest realizowana.

Drugie pytanie ankiety dotyczyło wskazania, czy przesyłki kurierskie są zasadniczą formą realizacji zadań zabezpieczenia materiałowego i brzmiało: „Jaka jest podstawowa forma dostarczenia środków materiałowych do jednostek i instytucji wojskowych?”. Odpowiedzi ilustruje rysunek 2.

Zamieszczone dane upoważniają do wyciągnięcia wniosku, że realizacja zabezpieczenia materiałowego za pomocą przesyłek kurierskich stanowi znikomą część. Tylko 2% respondentów wskazało tę formę realizacji dostarczania środków materiałowych jako podstawową. Według ankietowanych dowóz odbywa się najczęściej transportem zaopatrywanej jednostki wojskowej — 54%, na transport wojskowego oddziału gospodarczego wskazało

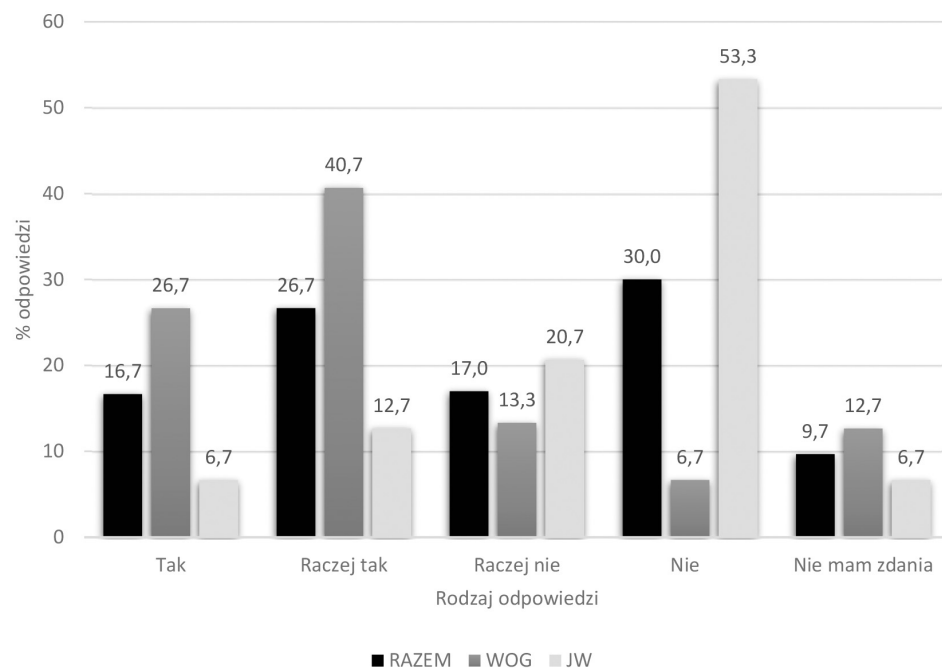
35% respondentów, a tylko niecałe 2% stanowi kontraktowanie usługi poza siłami zbrojnymi.

Przedmiotem kolejnej analizy była efektywność wykorzystania transportu wojskowego w realizacji zabezpieczenia materiałowego jednostek wojskowych. Zadano więc badanym następujące pytanie: „Czy podczas realizacji dowozu środków materiałowych łączy się przewozy w celu wyeliminowania pustych kursów?”. Usystematyzowane wyniki badań przedstawione na rysunku 3 wskazują, że struktura odpowiedzi jest bardzo zróżnicowana.

Biorąc pod uwagę zagregowane wyniki, należy zauważyć, że 16,7% respondentów odpowiedziało „tak”, a 26,7% „raczej tak”. Rozbieżności występują podczas interpretacji odpowiedzi przedstawicieli jednostek zaopatrywanych i zaopatrujących. Aż 67,4% badanych z WOG wskazuje na łączenie przewozów (razem odpowiedzi „tak” i „raczej tak”), z czym zgodziło się tylko 19,4% ankietowanych z jednostek zaopatrywanych. Podobne dysproporcje występują przy negatywnej odpowiedzi na zadane pytanie, gdyż w tym przypadku odpowiedzi „raczej nie” i „nie” udzieliło 20% respondentów z WOG i aż 74% z jednostek wojskowych. Powodem rozbieżności jest zapewne forma realizacji transportu. Jednostki wojskowe realizują w większości przypadków takie przewozy w ramach szkolenia programowego kierowców i nie dokonuje się

## Rysunek 3

Odpowiedzi respondentów na pytanie: „Czy podczas realizacji dowozu środków materiałowych tączy się przewozy w celu wyeliminowania pustych kursów?”



Źródło: jak rysunku 1.

wnikliwej analizie dotyczącej optymalizacji kosztów. Wojskowe oddziały gospodarcze natomiast realizują zadania bardziej świadomie i przywiązują większą wagę do ponoszonych kosztów.

Dalsza analiza dotyczyła optymalizacji przewozów i z tego względu sformułowano następujące pytanie: „Czy podczas realizacji dowozu środków materiałowych wykorzystuje się pełną ładowność pojazdów?”. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono w formie graficznej na rysunku 4.

Jak wynika z uzyskanych danych statystycznych, ponad 41% respondentów wskazuje na wykorzystanie pełnej ładowności pojazdów, natomiast ponad połowa ankietowanych (52,6%) uważa, że niestety tak się nie dzieje. Dane i w tym przypadku potwierdzają różne podejście do omawianego problemu przez jednostki wojskowe i wojskowe oddziały gospodarcze. Niemniej jednak należy zauważyć, że istnieje problem optymalnego użytkowania środków transportowych pod względem wykorzystania ładowności pojazdów.

Zastanawiające jest niewielkie wykorzystanie przesyłek kurierskich jako formy realizacji zabezpieczenia materiałowego przez WOG. Problem w tym zakresie jest o wiele szerszy. Analiza literatury pozwala wysunąć tezę, że w zabezpieczeniu technicznym te przedsięwzięcia również mają charakter marginalny. Na potwierdzenie można przy-

toczyć wyniki badań zamieszczone w innym artykule przez jednego z autorów. Dokonano w nim analizy tego zjawiska i potwierdzono postawioną tezę (Nagrabski, 2019, s. 454–471). Jedno z zadanych tam pytań brzmiało: „Jak często realizowana jest usługa przesyłek kurierskich podczas dostarczania technicznych środków materiałowych?”. Odpowiedzi przedstawiono na rysunku 5. Rezultaty badań pozwoliły stwierdzić, że tylko czasami WOG i RBlog wykorzystują przesyłki kurierskie do zapatrywania jednostek wojskowych w techniczne środki materiałowe.

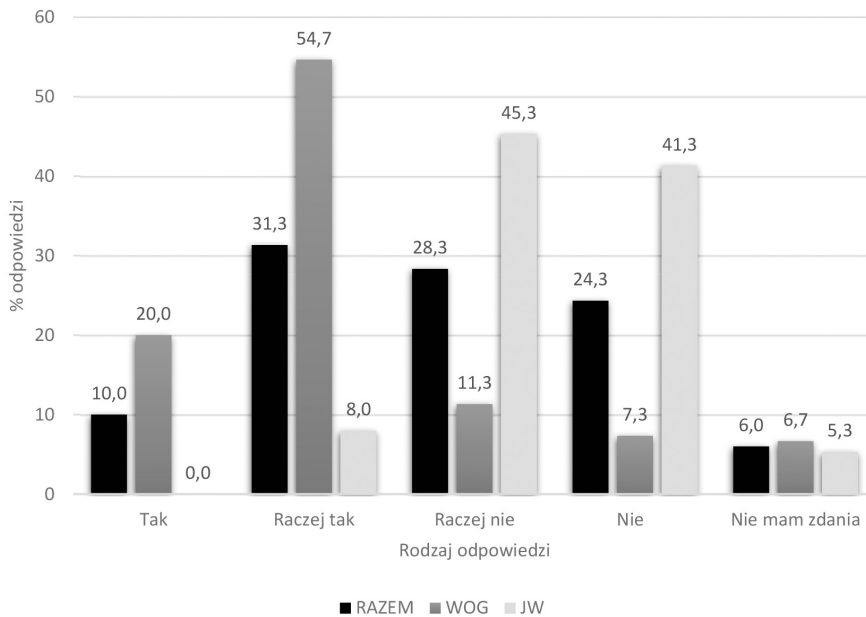
Wyniki analizy dostępnej literatury oraz zaprezentowanych badań upoważniają autorów do wyciągnięcia wniosku, że zjawisko marginalnego traktowania przesyłek kurierskich jako możliwości dostarczania wojskom niezbędnych zasobów dotyczy wszystkich obszarów zabezpieczenia logistycznego wojsk.

## Podsumowanie

Przeprowadzona analiza literatury, doświadczenia autorów artykułu, jak również wyniki przeprowadzonych badań, upoważniają do stwierdzenia, że podczas dostarczania środków materiałowych efektywność

Rysunek 4

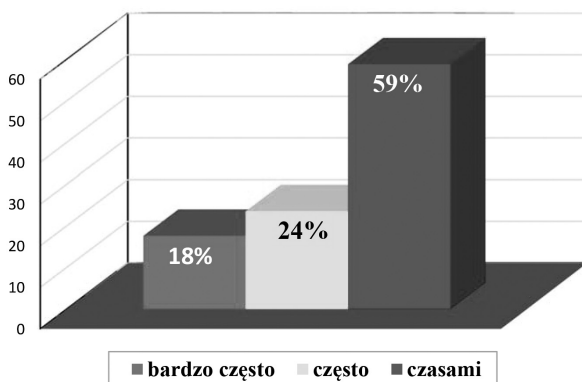
Odpowiedzi respondentów na pytanie: „Czy podczas realizacji dowozu środków materiałowych wykorzystuje się pełną ładowność pojazdów?”



Źródło: jak rysunku 1.

Rysunek 5

Odpowiedzi respondentów na pytanie: „Jak często usługa przesyłek kurierskich jest realizowana na rzecz danej jednostki wojskowej (w zakresie dostarczania technicznych środków materiałowych)?”



Źródło: Nagrabski, 2019.

ekonomiczna oraz rachunek ekonomiczny nie są najistotniejszym determinantem realizacji поставionych zadań. Obecnie dostarczanie środków materiałowych do zaopatrywanych jednostek wojskowych odbywa się często przy użyciu pojazdów realizujących niejednokrotnie tzw. puste przebiegi oraz bez wykorzystania pełnej ładowności pojazdów. Stoi to w sprzeczności z zapisami ustawowymi i doktrynalnymi mówiącymi o wydatkowaniu środków i realizacji zadań w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów oraz przy zachowaniu optymalnego kosztu.

Zdaniem autorów należy dokonać dogłębnej analizy możliwości wykorzystania przesyłek kurierskich, zarówno w zabezpieczeniu materiałowym, jak również w całym zabezpieczeniu logistycznym, tym bardziej że zalety tej formy dostaw towarów są dostrzegane przez organizatorów terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk.

## Przypisy/Notes

<sup>1</sup> Publikacja artykułu została sfinansowana w ramach zadania Upowszechnianie nauki, nr III.1.23 z Planu zadaniowo-finansowego działalności naukowej Akademii Sztuki Wojennej na 2019 r.

<sup>2</sup> Ustawa o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r. (Dz.U. z 2019 r., poz. 869 z późn. zm.).

## Bibliografia/References

- Jałowiec, T. (2017). *Efektywność logistyczna w Siłach Zbrojnych*. Warszawa: Akademia Sztuki Wojennej.
- Jałowiec, T. (red.) (2019). *System logistyczny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej — Raport 2019*. Warszawa: Akademia Sztuki Wojennej.
- MON, IWSZ (2013). *Zabezpieczenie materiałowe Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Zasady funkcjonowania* (DD/4.21). Bydgoszcz: Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych.
- Nagrabski, D. (2019). Proces zaopatrywania w techniczne środki materiałowe realizowany przez Siły Zbrojne RP. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, (5). <https://doi.org/10.33226/1231-2037.2019.5.33>
- NIK (2012). *Protokół z kontroli przeprowadzonej w Ministerstwie Obrony Narodowej nr P-12-083*. (2012). „Organizacja i funkcjonowanie systemu zaopatrywania jednostek wojskowych”. Warszawa: Najwyższa Izba Kontroli.
- Pawlisiak, M. (2016). *System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*. Warszawa: Wojskowa Akademia Techniczna.
- Rozkaz nr 838/Log/P4 Szefa Sztabu Generalnego WP z 1 sierpnia 2012 r. w sprawie wprowadzenia podziału kompetencji i zadań pomiędzy Wojskowymi Oddziałami Gospodarczymi i jednostkami wojskowymi funkcjonującymi w terytorialnym systemie zabezpieczenia jednostek wojskowych w garnizonach Sił Zbrojnych RP opartym na Wojskowych Oddziałach Gospodarczych.
- Ustawa o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r. (Dz.U. z 2019 r., poz. 869 z późn. zm.).
- Zadorożny, K. (2016). *Terytorialny system zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*. Warszawa: Akademia Sztuki Wojennej.

### *Pptk dr inż. Krzysztof Zadorożny*

Adiunkt Akademii Sztuki Wojennej, Wydział Zarządzania i Dowodzenia, Instytut Logistyki, kierownik Katedry Podstaw logistyki. Wśród zainteresowań naukowych należy wyróżnić problematykę z zakresu logistyki, szczególnie związaną z: systemami i procesami logistycznymi oraz terytorialnym system zabezpieczenia logistycznego wojsk.

### *Mgr inż. Dariusz Nagrabski*

Absolwent Wyższej Oficerskiej Szkoły Samochodowej w Piłi oraz Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie. Do 2017 r. żołnierz zawodowy pełniący służbę na różnych stanowiskach logistycznych. Obecnie pracownik dydaktyczny w Wojskowej Akademii Technicznej w Wydziale Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania. Interesuje się logistyką wojskową, gdzie konfrontuje wiedzę teoretyczną z praktycznymi aspektami zabezpieczenia logistycznego. Efektem tego są publikacje z obszaru bezpieczeństwa państwa, poruszające kwestie optymalizacji systemu zabezpieczenia logistycznego.

### *Pptk dr inż. Krzysztof Zadorożny*

Ph.D. at the War Studies University, Faculty of Management and Command, Institute of Logistics, Head of the Department of Fundamentals of Logistics. His scientific achievements are in the social sciences in the discipline of security science as well as management and quality, taking into account the issues of logistics, especially related to the logistic systems and processes and territorial logistic support system.

### *Mgr inż. Dariusz Nagrabski*

A graduate of the Higher Officers' Automobile School in Piła and the Military University of Technology in Warsaw. Until 2017, a professional soldier serving in various logistic positions. Currently, a lecturer at the Military University of Technology in the Department of Security, Logistics and Management. He is interested in military logistics, where he confronts the theoretical with the practical aspects of logistics security. This results in publications in the area of security, dealing with the security issues of the logistics system.

# *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*



**www.gmil.pl**

**tel. 795 155 583**

**00-252 Warszawa**

**ul. Podwale 17**