

**EFEKTYWNOŚĆ PODSYSTEMU TECHNICZNEGO W ASPEKTCIE  
TERYTORIALNEGO SYSTEMU ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO  
SIŁ ZBROJNYCH RP**

**EFFECTIVENESS OF THE TECHNICAL SUBSYSTEM IN THE ASPECT  
OF THE TERRITORIAL LOGISTIC SUPPORT SYSTEM  
OF THE POLISH ARMED FORCES**

**Krzysztof ZADOROŻNY**  
k.zadorozny@akademia.mil.pl

Akademia Sztuki Wojennej  
Wydział Zarządzania i Dowodzenia  
Instytut Logistyki

**STRESZCZENIE**

*Artykuł dotyczy problematyki efektywności realizacji zadań w podsystemie technicznym wojskowego systemu logistycznego w ramach terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego jednostek wojskowych. Autor identyfikuje zasady funkcjonowania terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk oraz zadania podsystemu technicznego w wojskowym systemie logistycznym. Zwraca również uwagę na wojskowy wymiar efektywności logistycznej oraz determinanty mające wpływ na efektywność realizacji zadań.*

**SUMMARY**

*The article deals with the problem of the effectiveness of task implementation in the technical subsystem of the military logistic system within the territorial system of logistic support of military units. The author identifies the principles of functioning of the territorial logistics support system of forces and the tasks of the technical subsystem in the military logistic system. It also draws attention to the military dimension of logistic effectiveness and determinants affecting the efficiency of task implementation.*

*Słowa kluczowe: System logistyczny, system terytorialny, efektywność*

*Key words: Logistic system, territorial system, effectiveness*

**WSTĘP**

Zmiany w funkcjonowaniu podsystemu technicznego wojskowego systemu logistycznego uwarunkowane są potrzebami Sił Zbrojnych RP (SZ RP), te natomiast są pochodną zarówno sytuacji geopolitycznej kraju, jak i wszechobecnego rozwoju technologii. Determinanty te ulegają permanentnym zmianom co znacznie utrudnia skuteczne prognozowanie potrzeb i planowanie rozwoju SZ RP. Pomimo to, istnieje konieczność określania uwarunkowań zarówno skutecznej (z punktu widzenia konieczności zaspokojenia potrzeb wojsk) jak i efektywnej (z punktu widzenia gospodarki rynkowej) realizacji zadań w obszarze zabezpieczenia technicznego jednostek i instytucji wojskowych.

Realia rozwoju gospodarki rynkowej oraz logistyki cywilnej stały się powodem zmian w organizacji systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP. Powstały nowe struktury logistyki wykonawczej – Wojskowe Oddziały Gospodarcze, których zadaniem jest między innymi techniczne zabezpieczenie funkcjonowania wojsk przebywających stale lub czasowo w ich rejonach odpowiedzialności. Wielowymiarowość funkcjonowania podsystemu technicznego wojskowego systemu logistycznego obejmuje jego uwarunkowania wewnętrzne, potrzeby wojsk, a także elementy otoczenia bliższego i dalszego sił zbrojnych (Smyk, 2013, s. 79). Ciągłość i niezawodność dostaw oraz zgodne z oczekiwaniami i terminowe świadczenie usług logistycznych od lat stanowią warunek konieczny funkcjonowania wojsk. Z innej strony nie wszystkie podejmowane w ostatnim czasie działania transformacyjne przyniosły spodziewane efekty, pochłaniając niejednokrotnie znaczne nakłady (Jałowicz, 2017, s. 7-8).

Poszukiwanie optymalnych rozwiązań zabezpieczenia logistycznego jest bardzo trudne. Musi ono wyjść na przeciw potrzebom sił zbrojnych oraz sprostać uwarunkowaniom gospodarki rynkowej przy świadomości, że błędne decyzje, w różnych stanach funkcjonowania państwa (pokoju, kryzysie lub wojnie), mogą narazić żołnierzy na utratę zdrowia i życia, a nawet osłabić pozycję militarną i polityczną państwa.

Treści artykułu zdeterminowane są celem badań, jakim była *identyfikacja efektywności podsystemu technicznego w aspekcie terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych RP*. Tak wyznaczony cel skłonił autora do sformułowania problemu badawczego w brzmieniu: *Jakie uwarunkowania mają wpływ na efektywność realizacji zadań w podsystemie technicznym w aspekcie terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk?*

Osiągnięcie celu badań wiązało się z potrzebą zaprezentowania terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego oraz wskazania organizacji i zadań podsystemu technicznego. Podjęto również próbę określenia znaczenia efektywności w specyficznym środowisku wojskowym jak też zaprezentowano wyniki badań nad uwarunkowaniami efektywnej realizacji zadań na poziomie jednostek wojskowych zabezpieczających i zabezpieczanych.

## **1. FUNKCJONOWANIE TERYTORIALNEGO SYSTEMU ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO**

Zabezpieczenie logistyczne odgrywa zasadniczą rolę w prawidłowym funkcjonowaniu sił zbrojnych. Jego istota zawiera się w ustalaniu, gromadzeniu i utrzymaniu określonych zapasów środków zaopatrzenia, odtwarzaniu za ich pomocą gromadzonych

na poszczególnych szczeblach struktur organizacyjnych sił zbrojnych rezerw oraz świadczeniu usług niezbędnych do realizacji postawionych przed wojskami zadań (Szlachta, 2007, s. 78).

Zadania zabezpieczenia logistycznego realizowane są przez układy: mobilny i stacjonarny. Układ mobilny tworzą ruchome specjalistyczne jednostki i urzędnia logistyczne szczebla taktycznego bezpośrednio zabezpieczające pole walki. Układ stacjonarny, związany z produkcją, przechowywaniem i dystrybucją, realizuje zadania rejonowego zaopatrywania i świadczenia usług logistycznych, a także stanowi podstawę do mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych. Elementy stacjonarnego systemu zabezpieczenia logistycznego ulokowane są w określonych rejonach kraju tworząc infrastrukturę techniczno-ekonomiczną terytorialnego systemu.

Efektywność funkcjonowania systemu logistycznego zależy przede wszystkim od umiejętności oraz stopnia wykorzystania istniejących struktur, do których należy stacjonarny potencjał logistyczny sił zbrojnych i gospodarki kraju (Nyszk, 2009, s. 106). Na potencjał wojskowego systemu logistycznego składa się suma potencjałów: ludzkiego, materiałowego, technicznego i transportowego, które wspólnie tworzą decydujący czynnik skutecznej realizacji działań. Natomiast stacjonarny potencjał logistyczny to zdolności wykonawcze stacjonarnych jednostek i urzędów logistycznych SZ oraz realne zdolności wykonawcze infrastruktury logistycznej gospodarki narodowej, które mogą być wykorzystane przez wojska (Brzeziński, 2005, s. 29-30).

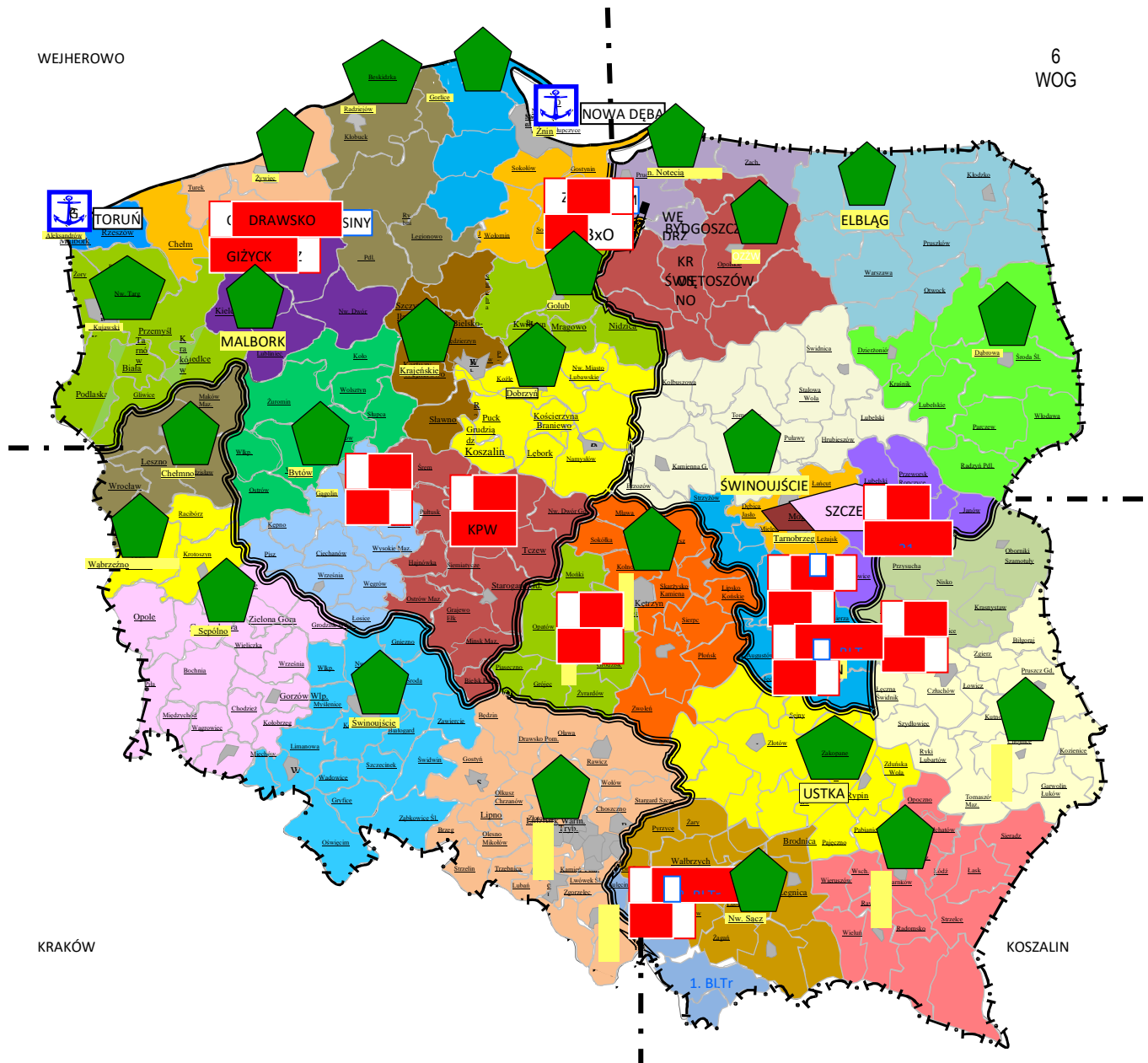
System zabezpieczenia logistycznego w takim rozumieniu należy odnieść przede wszystkim do przeobrażeń, jakie zaszły w siłach zbrojnych w ostatnich dekadach. Szczególnie istotnym warunkiem zmian okazało się przystąpienie Polski do struktur NATO w 1999 r. Włączenie SZ RP do realizacji zadań w ramach Sojuszu zaowocowało potrzebami przystosowania wojskowego systemu logistycznego do standardów obowiązujących w armiach państw NATO, a sprostanie wymogom gospodarki rynkowej wymusiło ograniczenie wydatków obronnych i konieczność efektywnego funkcjonowania logistyki wojskowej.

W 2006 r. utworzono Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych (IWsp SZ) jako organ kierowania wojskową logistyką wykonawczą, który jednocześnie został gestorem i centralnym organem logistycznym. Zadaniem IWsp SZ jest realizacja kompleksowego zabezpieczenia logistycznego wojsk na podstawie generowanych przez nie potrzeb, zarówno w procesie realizacji zadań w czasie pokoju, kryzysu jak i w przypadku prowadzenia operacji połączonych na terenie kraju i poza nim. Obszary zadaniowe IWsp SZ to także:

dostosowywanie systemu logistycznego SZ RP do wymagań NATO i UE; wypracowywanie zasad zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych sił zbrojnych w środki bojowe i materiałowe (określanie ich ilości, dyslokacji oraz zasad gromadzenia i rozmieszczania); uzupełnianie potrzeb logistyki wojskowej z zasobów Gospodarki Narodowej (GN).

Kolejnym etapem zmian w wojskowym systemie logistycznym była między innymi reorganizacja struktur stacjonarnego potencjału logistycznego podporządkowanego szefowi IWsp SZ. W tym celu sformowano od 2011 r. cztery Regionalne Bazy Logistyczne z zadaniem: gromadzenia, przechowywania i rotacji środków zaopatrzenia na rzecz zabezpieczanych Wojskowych Oddziałów Gospodarczych; realizacji zaopatrywania przez prowadzenie przetargów, zakupu środków zabezpieczenia i usług oraz ich dystrybucję do odpowiednich jednostek; utrzymywania zapasów wojennych; realizację planów rzeczowo-finansowych; realizację zadań w zakresie modernizacji, remontów i obsługi sprzętu oraz zabezpieczenia przewozów wojskowych.

Wskazana reorganizacja systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk wymusiła konieczność nowego spojrzenia na organizację terytorialnego system zabezpieczenia logistycznego JW., dlatego też równoległe z pracami nad tworzeniem RBLog pracowano nad nowymi strukturami organizacyjnymi funkcjonującymi na poziomie garnizonów. Jednostkami nadążającymi za zmianami w otoczeniu cywilnym i wojskowym oraz dopasowanymi do współczesnych potrzeb i wymagań okazały się Wojskowe Oddziały Gospodarcze. Są one podstawowymi elementami terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego. Ich powstania należy doszukiwać się nie tylko w czynnikach ekonomicznych, lecz także w potrzebie oddzielenia, w operacyjnych JW., funkcji finansowo-gospodarczych od szkoleniowych. Programy pilotażowe potwierdziły funkcjonalność nowych struktur, czego skutkiem było wdrożenie terytorialnego systemu zabezpieczenia funkcjonowania jednostek wojskowych w garnizonach SZ RP opartego na WOG. Dyslokację WOG w strukturze terytorialnego podziału kraju przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Dyslokacja WOG w strukturze terytorialnego podziału kraju  
 Źródło: Opracowanie własne.

Wojskowe Oddziały Gospodarcze są jednostkami wojskowymi o charakterze stacjonarnym, realizującymi zadania zabezpieczenia logistycznego na rzecz JW. i instytucji stacjonujących w garnizonach. Zadania te realizowane są między innymi w zakresie: utrzymania gotowości bojowej i mobilizacyjnej, bezpieczeństwa i higieny pracy, utrzymania sprzętu łączności i informatyki, infrastruktury, ochrony i obrony obiektów, obsługi administracyjno-biurowej; zabezpieczenia: materialowego, technicznego, transportowego, medycznego finansowego, ppoż., a także z zadań wynikających z obowiązków państwa-gospodarza; współpracy z instytucjami i środowiskami cywilnymi, obsługi rodzin,

zabezpieczenia działalności duszpasterstwa wojskowego oraz obsługi prawnej (Wojskowe Oddziały, 2011, s. 4-5).

W obecnej strukturze organizacyjnej organem nadrzędnym dla terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego JW. w garnizonach SZ RP opartego na WOG jest IWsp SZ, który zadania wsparcia i zabezpieczenia logistycznego wojsk realizuje za pośrednictwem czterech RBLog. Bazom regionalnym podporządkowano terytorialnie 24 WOG oraz 12 jednostek pełniących takie funkcje. Rejony odpowiedzialności WOG oparto na terytorialnym podziale kraju, włączając w obszar ich funkcjonowania najczęściej kilka sąsiadujących powiatów tego samego województwa.

Takie rozmieszczenie stacjonarnych struktur logistycznych jest również korzystne z punktu widzenia efektywności realizacji zadań w podsystemie technicznym wojskowego systemu logistycznego.

## **2. PODSYSTEM TECHNICZNY WOSKOWEGO SYSTEMU LOGISTYCZNEGO**

Efektywna realizacja zadań przez podsystem techniczny wojskowego systemu logistycznego ma zapewnić warunki do właściwego, pod względem technicznym, funkcjonowania sił zbrojnych w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Zgodnie z doktrynalną logistyczną D-4(B) *podsystem techniczny jest częścią systemu funkcjonalnego logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej i przeznaczony jest do planowania, organizowania, realizacji oraz kontrolowania procesów eksploatacji sprzętu wojskowego* (Doktryna logistyczna, 2014, s. 116). Z punktu widzenia terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego SZ RP podsystem techniczny reprezentują przede wszystkim elementy wykorzystujące do realizacji zadań infrastrukturę stacjonarną (zakłady produkcyjne, warsztaty naprawcze, hale remontowe, punkty obsługi technicznej, parki sprzętu technicznego oraz magazyny technicznych środków materiałowych).

Zarówno wielkość, jak i rozmieszczenie potencjału technicznego muszą być utrzymywane na poziomie niezbędnym do zapewnienia wojskom zdolności do realizacji zadań oraz wymaganego stopnia gotowości bojowej. W takim rozumieniu wymiar zadań realizowanych przez elementy podsystemu technicznego wymaga stosowania podstawowych zasad, do których zalicza się (Zabezpieczenie techniczne, 2012, s. 8):

- zasadę normowania, określającą, że zabezpieczenie techniczne realizuje się zgodnie z ustalonymi technologiami, przestrzegając obowiązujących norm czasowych i materiałowych;

- zasadę ciągłości, zgodnie z którą zabezpieczenie techniczne realizowane jest przez cały okres użytkowania (począwszy od wprowadzenia SpW do wyposażenia SZ RP, kończąc na jego wycofaniu);
- zasadę cykliczności, wyrażającą się okresowym wykonywaniem zabiegów podtrzymujących (obsługiwanie techniczne) lub odtwarzających (naprawa) sprawność techniczną SpW;
- zasadę hierarchiczności, polegającą na wykonywaniu określonych normami przedsięwzięć zabezpieczenia technicznego oraz prac ewakuacyjnych i obsługowo-naprawczych (dotyczących ustalonych wymagań technologicznych) według przyjętej hierarchii organizacyjnej SZ RP;
- zasadę bezpieczeństwa, wedle której realizacja zabezpieczenia technicznego nie powinna wywoływać zagrożeń dla życia i zdrowia osób użytkujących SpW, mienia oraz środowiska.

Realizacja tych zasad pozwala zachować istotę podsystemu technicznego, którą jest utrzymywanie SpW w stanie gotowości do użycia zgodnie z przeznaczeniem oraz odtwarzanie jego sprawności w razie uszkodzenia, a także zaopatrywanie wojsk w sprzęt, części zamienne i materiały techniczne niezbędne w procesie eksploatacji.

Zadania podsystemu technicznego realizowane są na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych odpowiednio do możliwości wynikających ze struktur organizacyjnych oraz przypisanych im zadań i kompetencji. Aby było to możliwe organizację zabezpieczenia technicznego SpW w SZ RP skupiono na czterech poziomach odpowiedzialności.

Poziom pierwszy dotyczy odpowiedzialności użytkownika i rozpatrywany jest na poziomie batalionu, dywizjonu czy pułku. Głównymi wykonawcami zadań na tym poziomie jest załoga wsparta technikami pododdziału, plutonem i kompanią remontową. Zakres działań poziomu pierwszego obejmuje obsługiwane bieżące i okresowe oraz naprawy bieżące z wymianą niesprawnych zespołów i podzespołów. Na tym poziomie przewiduje się jednocześnie wsparcie przemysłu w realizacji serwisowania, napraw awaryjnych i innych napraw zespołów i podzespołów.

Poziom drugi również dotyczy odpowiedzialności użytkownika, ale rozpatrywany jest na poziomie brygady i dywizji. Głównymi wykonawcami zadań na tym poziomie są bataliony remontowe ( brem ) związku taktycznego wsparte załogą. Zakres działań poziomu drugiego obejmuje przede wszystkim naprawy bieżące wymagające

specjalistycznego oprzyrządowania oraz naprawy konserwacyjne. Na tym poziomie przewidywane jest również wsparcie przemysłu w realizacji serwisowania, napraw awaryjnych oraz innych napraw zespołów i podzespołów.

Poziom trzeci organizowany jest przez Inspektorat Wsparcia SZ, a realizowany przez stacjonarne i mobilne jednostki remontowe. Głównymi wykonawcami zadań na tym poziomie są brem, Warsztaty Techniczne oraz Rejonowe Warsztaty Techniczne szczebla operacyjnego wsparte załogą. Zakres działań poziomu trzeciego obejmuje przede wszystkim naprawy bieżące wymagające specjalistycznego oprzyrządowania remontowego, naprawy zespołów i podzespołów oraz naprawy konserwacyjne. Na poziomie trzecim przewidywane jest również wsparcie przemysłu w realizacji serwisowania, napraw awaryjnych oraz innych napraw zespołów i podzespołów jak również działania kooperacyjne.

Organizacja zabezpieczenia technicznego poziomu czwartego dotyczy wykorzystania potencjału przemysłu obronnego. Na tym poziomie realizowane są przede wszystkim naprawy odtwarzające zużyte zasoby techniczne, dotyczy to również dostaw technicznych środków materiałowych (tśm).

W tak zorganizowanym w siłach zbrojnych zabezpieczeniu technicznym SpW ważną rolę odgrywają zamawiający i koordynujący. Rolę zamawiających pełnią jednostki podległe Szefowi IWsp SZ – dysponenti środków budżetowych III-go stopnia – Wojskowe Oddziały Gospodarcze, Regionalne Bazy logistyczne Brygady Logistyczne, Bazy Lotnicze, Komendy Portów Wojennych i inne jednostki wojskowe (JW.) będące dysponentami III-go stopnia. To oni są głównymi odbiorcami potrzeb JW. i podmiotami realizującymi te potrzeby. Rolę koordynatora zabezpieczenia technicznego w SZ RP pełnią komórki wewnętrzne służb technicznych IWsp SZ – dysponenti środków budżetowych II-go stopnia – pełniąc jednocześnie funkcję gestora i Centralnego Organu Logistycznego. Rolą koordynatorów jest właściwy podział i nadzorowanie wykorzystania środków budżetowych na realizację zabezpieczenia technicznego w siłach zbrojnych.

W obecnych uwarunkowaniach organizacyjnych efektywność realizacji zadań dotyczy między innymi zabezpieczenia technicznego procesu szkolenia i utrzymania gotowości bojowej JW., zabezpieczenia funkcjonowania polskich kontyngentów wojskowych poza granicami państwa, wsparcia sił sojuszniczych (koalicyjnych) poza krajem oraz na jego terytorium w ramach wsparcia państwa gospodarza (ang. *Host Nation Support* – HNS).



### **3. WYMIARY EFEKTYWNOŚCI W REALIZACJI ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO WOJSK**

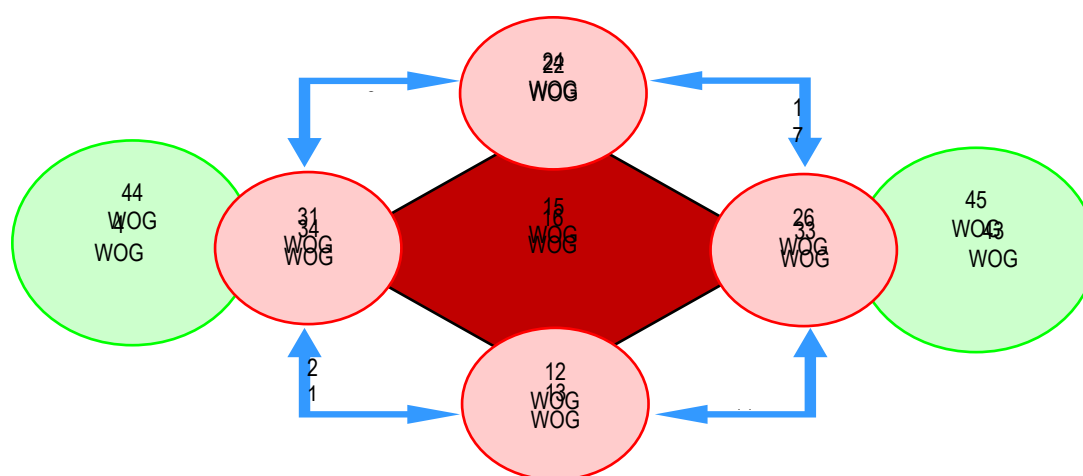
Zmiany zachodzące w wielu obszarach funkcjonowania logistyki sił zbrojnych spowodowane dynamiką zmian w środowisku geopolitycznym kraju i logistyce cywilnej generują potrzebę prowadzenia badań nad problematyką efektywności zabezpieczenia logistycznego wojsk. Mimo tego, że działania sił zbrojnych wymagają przede wszystkim skutecznego zabezpieczenia logistycznego, krajowe i zagraniczne doktryny logistyczne zwracają również uwagę na zwiększenie efektywności działań logistycznych. Często stosowane zamiennie sformułowania: skuteczności i efektywności, nabierają tym samym odmiennego znaczenia, czego poparciem są rozpatrywane aspekty terminologiczne.

W literaturze funkcjonują różne interpretacje i definicje efektywności w zależności od dziedziny, której działalność jest rozpatrywana (Blaik, 2015, s. 15). W ujęciu ekonomicznym można stwierdzić, że efektywności odnosi się do relacji między efektami działania i nakładami, wymaganymi do odpowiedniej realizacji celu. W ujęciu prakseologicznym efektywność może być rozumiana jako relacja pomiędzy uzyskanymi wynikami i nakładami niezbędnymi do uzyskania tych wyników (Pszczółowski, 1978, s. 60). W odniesieniu do wojska pojęcie efektywności powinno być więc związane z nakładami (kosztami) ponoszonymi przez państwo na przygotowanie sił zbrojnych do realizacji zadań wynikających z ich przeznaczenia. Jednak postrzeganie efektywności logistycznej w siłach zbrojnych wyłącznie poprzez pryzmat kosztów może być błędem prowadzącym do oszczędności za cenę obniżenia zdolności logistycznych – a w konsekwencji skuteczności zabezpieczenia logistycznego wojsk. Należy pamiętać, że realizacja zadań w ramach zabezpieczenia logistycznego wojsk musi odnosić się do nadrzędnego celu jakim jest bezwzględne zaspokajanie potrzeb logistycznych wojsk w czasie pokoju, kryzysu i wojny (Jałowiec, 2017, s. 8).

W teorii problemu skuteczność jest definiowana jako działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel (Kotarbiński, 1973, s. 113). Innymi słowy skuteczność jest stopniem osiągnięcia założonego celu, co na przykład w przypadku zabezpieczenia logistycznego wojsk prowadzących działania bojowe będzie stopniem realizacji planu. Można zatem mówić o skutecznej realizacji zadania przez dany podmiot jeżeli zadanie jest zrealizowane, a jeżeli zadanie nie jest zrealizowane to znaczy że działanie podmiotu było nie skuteczne.

Dylematem teoretyków logistyki wojskowej jest również wybór odpowiedniej kategorii (efektywności lub skuteczności) w odniesieniu do oceny zabezpieczenia

logistycznego wojsk w różnych stanach funkcjonowania państwa. Najczęściej spotyka się pogląd, że w czasie kryzysu i wojny zabezpieczenie logistycznego wojsk musi być przede wszystkim skuteczne, gdyż w czasie wojny koszty odgrywają mniejszą rolę ( Nowak, 2009, s. 153), natomiast w czasie pokoju należy brać pod uwagę efektywność wraz z jej znaczeniem ekonomicznym. Jednym z głównych kryteriów oceny efektywności w odniesieniu do nakładów są koszty logistyki, które w odniesieniu do realizacji usług logistycznych obejmują między innymi ponoszone nakłady: finansowe, materiałowe, czasowe i osobowe (Ficoń, 2008, s. 254) Strukturę przedmiotową kosztów logistyki zaprezentowano na rysunku 2.



Rys. 2. Struktura przedmiotowa kosztów logistyki

Źródło: Opracowano na podstawie: Ficoń, 2008, s. 255.

Na problem utożsamiania efektywności ze skutecznością zwraca także uwagę T. Jałowiec, przytaczając definicję, wedle której skuteczność oznacza jedną z miar sprawności działania ocenianego pod względem zbliżania się do celu, który został zamierzony i stanowi podstawę tej oceny (Jałowiec, 2017, s.18). To zamierzony cel powinien być głównym determinantem podejmowanych działań logistycznych, zaś jego osiągnięcie w określonej relacji efektów do nakładów stanowi miarę ich efektywności. W takiej perspektywie należy zwrócić uwagę na definiowanie celów, które w przypadku podsystemu technicznego odnoszą się w czasie pokoju do utrzymania w wymaganej sprawności sprzętu wojskowego, zaś w czasie kryzysu lub wojny – do utrzymania sprzętu wojskowego w wymaganej zdolności do użycia bojowego.

Rozważając problemy skuteczności i efektywności zabezpieczenia logistycznego wojsk należy pamiętać, że zadania wsparcia i zabezpieczenia logistycznego mogą być realizowane na różnych poziomach: taktycznym (I i II), strategiczno-operacyjnym (III) i polityczno-wojskowym (IV) przy wykorzystaniu potencjału Sił Zbrojnych RP i podsystemu

pozamilitarnego, a także umów międzynarodowych w obszarze logistyki (Doktryna logistyczna, 2014, s. 16) co spójne jest z organizacją zabezpieczenia technicznego SpW w Siłach Zbrojnych RP. W okresie pokoju realizacja zadań podporządkowana jest kryteriom ekonomiczno-finansowym, podczas gdy w czasie kryzysu i wojny podlega ona kryteriom niezawodności dostaw i skuteczności realizowanych usług logistycznych.

Rozpatrywanie efektywności i skuteczności w wojskowym systemie logistycznym jest szczególnie trudne ponieważ powinno przebiegać wielopłaszczyznowo. Za ogólną teorią efektywności procesów w organizacji T. Jałowiec wśród zasadniczych płaszczyzn efektywności wojskowego systemu logistycznego wymienia płaszczyzny (Jałowiec, 2017, s. 38-46): operacyjną, systemową, rzeczową, technologiczną, dynamiczną, ekonomiczną, sojuszniczą społeczną oraz ekologiczną.

Przedstawione ujęcie płaszczyzn efektywności w wojskowym systemie logistycznym jest zbiorem otwartym, tym wyraźniej odzwierciedla ono potrzebę wieloaspektowego spojrzenia na kwestię pojmowania efektywności w sektorze wojskowym. Zgodnie z teorią organizacji i zarządzania wszelkie procesy (w tym również realizację zadań w podsystemie technicznym) należy rozpatrywać w ujęciu systemowym. Takie podejście pozwala na uzyskanie efektu synergicznego, a więc na osiągnięcie nieproporcjonalnie większych efektów za sprawą integracji działań (Zadorożny, 2016, s. 16) co z perspektywy skuteczności i efektywności funkcjonowania podsystemu technicznego wojskowego systemu logistycznego wydaje się mieć zasadnicze znaczenie.

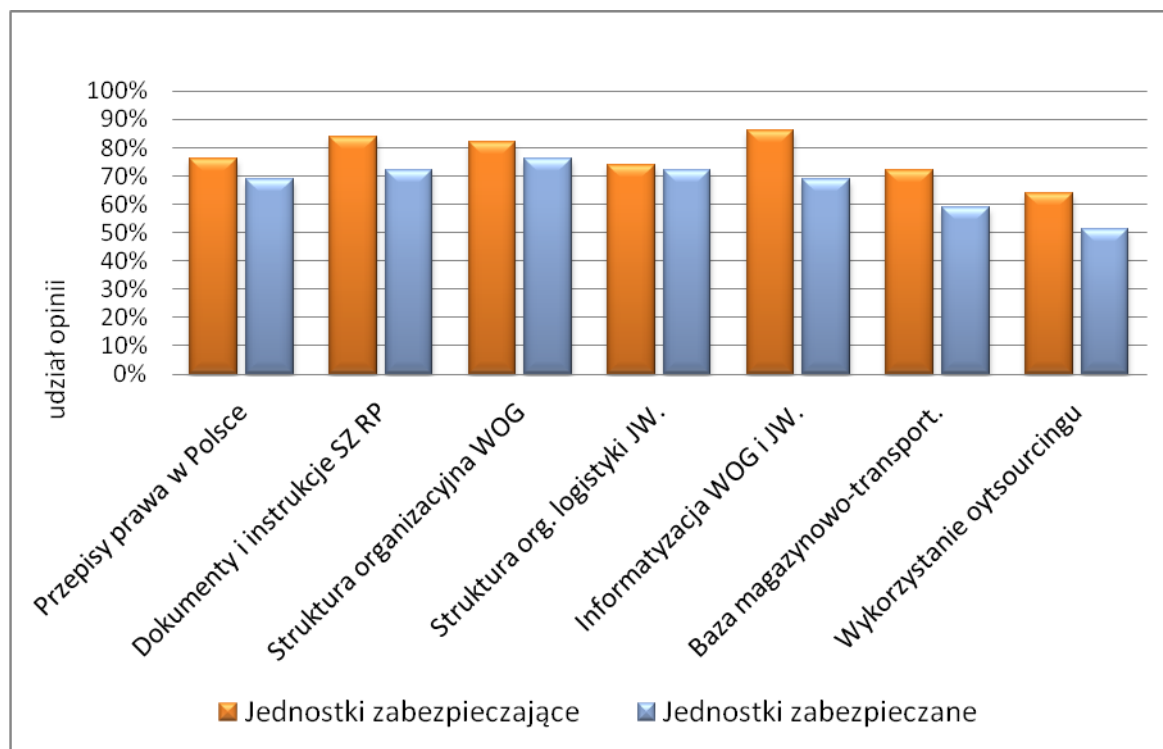
#### **4. DETERMINANTY EFEKTYWNOŚCI W JEDNOSTKACH WOJSKOWYCH**

Funkcjonowanie sił zbrojnych uwarunkowane jest między innymi właściwą organizacją i poziomem realizacji zadań przez elementy podsystemu technicznego wojskowego systemu logistycznego. W teorii problemu wskazano znaczenie pojęć skuteczności i efektywności oraz postrzeganie tych terminów w wymiarze wojskowego systemu logistycznego. Zwrócono także uwagę na wielopłaszczyznowość tych pojęć.

Jedną z zasadniczych płaszczyzn efektywnej realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego wojsk, zdaniem autora, są uwarunkowania realizacji tych zadań co między innymi było przedmiotem badań zrealizowanych wśród kadry i pracowników wojska zabezpieczających i zabezpieczanych jednostek wojskowych (Zadorożny, 2015, s. 164).

W celu zawężenia obszaru badania i uzyskania wiarygodnych odpowiedzi respondentom wskazano determinanty, które uznano za najistotniejsze dla rozpatrywanej dziedziny funkcjonowania terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego opartego

na WOG. Wśród nich znalazły się: przepisy prawa w Polsce, obowiązujące w SZ RP dokumenty i instrukcje, struktura organizacyjno-funkcjonalna WOG, struktura organizacyjno-funkcjonalna logistyki JW., informatyzacja obiegu dokumentów i danych w WOG i JW., nowoczesna baza magazynowo-transportowa oraz wykorzystanie potencjału zewnętrznego (rysunek 3.).



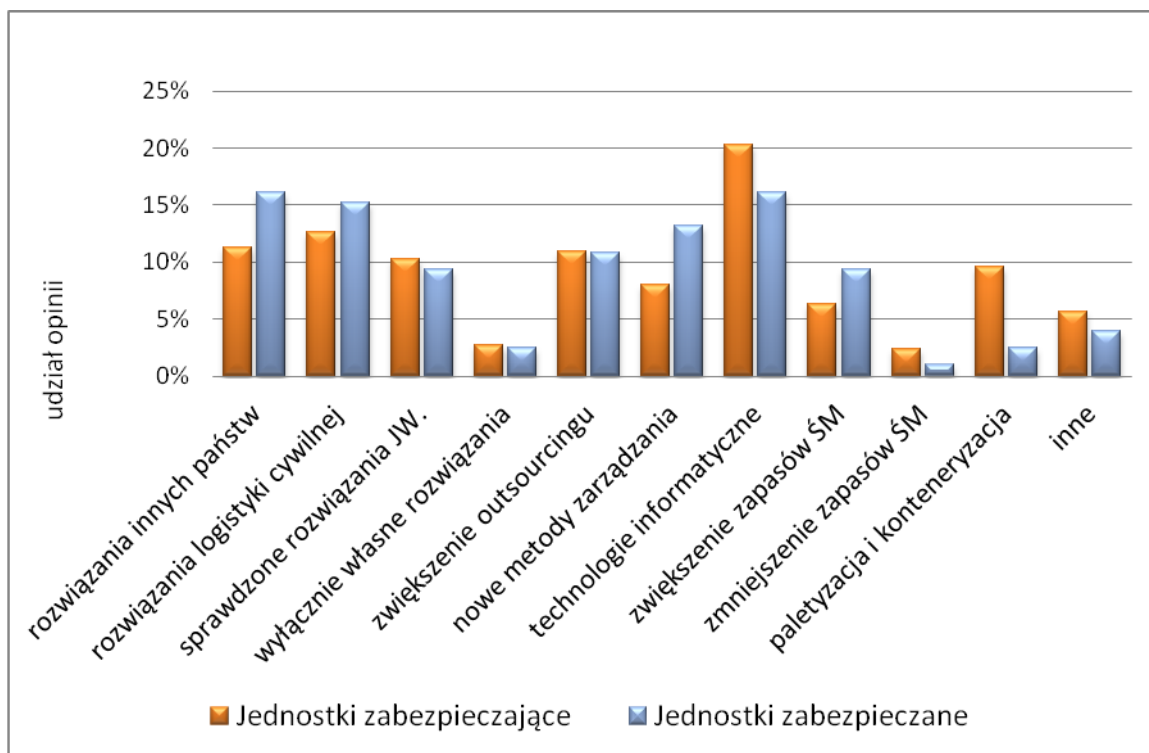
Rys. 3. Ważność wybranych determinantów efektywnej realizacji zadań przez WOG  
Źródło: Opracowanie własne.

Analiza badań potwierdziła, że wszystkie wskazane do oceny uwarunkowania uznano za ważne, jednak wśród nich przedstawiciele jednostek zabezpieczających za najistotniejsze dla efektywnej realizacji zadań przez WOG uznali: informatyzację obiegu dokumentów i danych w WOG i JW (86%), obowiązujące w SZ RP dokumenty i instrukcje (84%) oraz strukturę organizacyjno-funkcjonalną WOG (82%). Badani z jednostek zabezpieczanych za najważniejsze determinanty realizacji zadań w terytorialnym systemie zabezpieczenia logistycznego uznali: strukturę organizacyjno-funkcjonalną WOG (76%), obowiązujące w SZ RP dokumenty i instrukcje (72%) oraz strukturę organizacyjno-funkcjonalną logistyki JW. (72%).

Wśród innych uwarunkowań efektywności działań logistycznych respondenci z jednostek zabezpieczających wskazali na potrzebę zmiany systemu szkolenia w celu polepszenia jakości kadr pełniących funkcje logistyczne zarówno w WOG, jak i JW. oraz na niskie wynagrodzenie pracowników cywilnych wojska za niewspółmierne do niego nakłady pracy. Motywacja finansowa podnoszona była również przez żołnierzy jako

niezbędna do obsadzenia stanowisk „szefów służb”, zwłaszcza w kontekście odpowiedzialności kadry na innych etatowo porównywalnych stanowiskach w wojsku. Badani z jednostek zabezpieczanych również zauważyli lukę we właściwym doborze personelu, zarówno kadry, jak i pracowników cywilnych wojska pod względem przygotowania do pracy na zajmowanych stanowiskach. Kolejnym, wskazanym przez badanych parametrem rzutującym na efektywność zabezpieczenia logistycznego przez WOG jest miejsce dyslokacji jednostek zabezpieczających i zabezpieczanych. Zgodnie z koncepcją reformy terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego opartego na WOG, odległość ta nie powinna być większa niż 50km, co i tak jest uciążliwe, kiedy zainteresowane osoby muszą osobiście pokonywać tę odległość w celu dokonywania uzgodnień, podpisywania i przekazywania wszelkiego rodzaju dokumentów nawet kilka razy dziennie.

Poszukując kierunków poprawy efektywności WOG w świetle doskonalenia terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk, zapytano respondentów o uwarunkowania, które mogą mieć wpływ na zwiększenie efektywności zabezpieczenia logistycznego. Wśród uwarunkowań znalazły się: sprawdzone rozwiązania logistyczne czołowych armii NATO, logistyczne mechanizmy i procedury obowiązujące w sferze cywilnej, najlepsze metody wypracowane przez poszczególne jednostki i instytucje SZ RP, wyłącznie własne rozwiązania wypracowane w JW. bez wzorowania się na innych, zwiększenie udziału potencjału zewnętrznego (outsourcing), wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania, wprowadzanie nowoczesnych technologii informatycznych, zwiększenie zapasów środków zaopatrzenia, zmniejszenie zapasów środków zaopatrzenia oraz paletyzacja i konteneryzacja środków zaopatrzenia. Uzyskane wyniki przeprowadzonych badań (ankietowani mogli wskazać tylko trzy uwarunkowania) przedstawiono na rysunku 4. Szczegółowa analiza wyników badań wskazała, że przedstawiciele jednostek zabezpieczających upatrują możliwości zwiększenia efektywności zabezpieczenia logistycznego realizowanego w terytorialnym systemie zabezpieczenia logistycznego wojsk przede wszystkim we wprowadzeniu nowoczesnych technologii informatycznych, na co wskazało ponad 20% ankietowanych z jednostek zabezpieczających i 16% z jednostek zabezpieczanych. Drugim bardzo istotnym determinantem okazało się wzorowanie na logistycznych mechanizmach i procedurach obowiązujących w sferze cywilnej co potwierdziło 15% respondentów z jednostek zabezpieczanych i ponad 12% badanych zabezpieczających. Następne uwarunkowanie dotyczyło sprawdzonych rozwiązań logistycznych czołowych armii świata na co zwróciło uwagę blisko 16% ankietowanych z jednostek zabezpieczanych i ponad 11% z jednostek zabezpieczających.



Rys. 4. Wpływ determinantów mogących zwiększyć efektywność zabezpieczenia logistycznego JW. przez WOG

Źródło: Opracowanie własne.

Badania nad determinantami efektywności funkcjonowania terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk wskazują na potrzebę monitorowania tego zjawiska. Uwarunkowania w jakich realizowane są zadania zabezpieczenia technicznego zmieniają się wraz ze zmianą potrzeb sił zbrojnych oraz rozwojem technologicznym co bezpośrednio przekłada się na efektywność podsystemu technicznego.

## 5. POSUMOWANIE

Nadażanie za zmianami w środowisku funkcjonowania sił zbrojnych jest przedsięwzięciem trudnym i wielopłaszczyznowym, ciągłym zmianom ulega między innymi sytuacja geopolityczna kraju oraz jego uwarunkowania ekonomiczne. Taka sytuacja dotyczy również realizacji zadań w podsystemie technicznym wojskowego systemu logistycznego.

Konieczność dostosowania Sił Zbrojnych RP do wymogów gospodarki rynkowej oraz współczesnych rozwiązań militarnych i cywilnych spowodowała szereg zmian w wojskowym systemie logistycznym. Konsekwencją tego było powstanie terytorialnego systemu zabezpieczenia funkcjonowania wojsk opartego na Wojskowych Oddziałach Gospodarczych. Terytorialnie rozmieszczone WOG pokrywają swym zasięgiem cały obszar kraju co ułatwia wojskom operacyjnym funkcjonowanie podczas przemieszczania i ćwiczeń poza miejscem

stałego przebywania. Nadzór nad WOG sprawują Regionalne Bazy Logistyczne a ich funkcjonowanie podlega kontroli Inspektoratu Wsparcia SZ.

W takich uwarunkowaniach swoje zadania realizuje podsystem techniczny wojskowego systemu logistycznego przeznaczony do planowania, organizowania, realizacji oraz kontrolowania procesów eksploatacji sprzętu wojskowego. Utrzymanie potencjału technicznego sił zbrojnych na poziomie zdolności do realizacji zadań wymaga od elementów podsystemu technicznego stosowania podstawowych zasad do których należą: normowanie, ciągłość, cykliczność, hierarchiczność oraz bezpieczeństwo.

Za realizację zadań podsystemu technicznego odpowiadają wszystkie szczeble organizacyjne logistyki wojskowej czemu podporządkowana jest organizacja zabezpieczenia technicznego SpW skupiona na czterech poziomach. Podział ten zorganizowano w oparciu o odpowiedzialność użytkownika na poziomie jednostek wojskowych, związku taktycznego oraz poziomach IWsp SZ i potencjału przemysłu obronnego.

Efektywność zabezpieczenia technicznego wojsk wymaga od elementów jego podsystemu skoordynowania wysiłków na wszystkich poziomach organizacyjnych. Wielopłaszczyznowość funkcjonowania podsystemu technicznego sprawia, że zdefiniowanie pojęcia efektywności jest trudne i niejednoznaczne, zwłaszcza w różnych stanach funkcjonowania państwa. W czasie kryzysu lub wojny pojecie efektywności najczęściej postrzeganej z ekonomicznego punktu widzenia często musi ustępować skuteczności działań logistycznych w osiągnięciu założonego celu.

Realizacja zadań podsystemu technicznego w terytorialnym systemie zabezpieczenia logistycznego wojsk zdeterminowana jest wieloma uwarunkowaniami. Zależy między innymi od organizacji współpracy między zabezpieczanymi i zabezpieczającymi jednostkami wojskowymi. Analiza wyników badań wykazała, że na efektywną realizację zadań wpływ mają przede wszystkim: informatyzacja obiegu dokumentów pomiędzy jednostkami, obowiązujące w siłach zbrojnych dokumenty i instrukcje oraz struktura organizacyjno-funkcjonalna WOG i JW. Natomiast możliwości zwiększenia efektywności zabezpieczenia logistycznego wojsk na poziomie terytorialnym upatruje się w stosowaniu nowoczesnych technologii informatycznych oraz wzorowaniu się na rozwiązaniach cywilnych i sprawdzonych rozwiązaniach stosowanych przez armie czołowych państw NATO.

Efektywność podsystemu technicznego na poziomie terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk z uwagi na zmienne środowisko funkcjonowania i potrzeby sił zbrojnych wymaga ciągłego monitorowania uwarunkowań, prowadzenia badań i stosowania adekwatnych do bieżącej sytuacji rozwiązań.

## LITERATURA

- IWsp SZ. (2012). *Zabezpieczenie techniczne Sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Zasady funkcjonowania, DD/4.22*. Bydgoszcz: Wyd. IWsp SZ.
- Blaik, P. (2015). *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*. Warszawa: PWE.
- Brzeziński, M. (2005). *Logistyka wojskowa*. Warszawa: Bellona.
- Centrum Doktryn i Szkolenia SZ. (2014). *Doktryna Logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej D-4(B)*. Bydgoszcz: Wyd. Centrum Doktryn i Szkolenia SZ.
- Ficoń, K. (2008). *Logistyka ekonomiczna. Procesy logistyczne*. Warszawa: BEL Studio.
- Jałowicz, T. (2017). *Efektywność logistyczna w siłach zbrojnych*. Warszawa: ASzWoj.
- Kotarbiński, T. (1973). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Ossolineum.
- Nowak, E. (2009). *Zabezpieczenie logistyczne Polskich Kontyngentów Wojskowych w operacjach reagowania kryzysowego poza granicami kraju*. Warszawa: Zeszyty naukowe AON.
- Nyszcz, W. (2009). *Zabezpieczenie logistyczne wojsk na obszarze kraju*. Warszawa: AON.
- Pszczołowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Ossolineum.
- Smyk, S. (2013). *Outsourcing logistyczny w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*. Warszawa: AON.
- Szlachta, A. (2007). *Organizacja logistyki w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*. Wrocław: Zeszyty Naukowe Logistyka i Transport.
- Zadorożny, K. (2015). *Wojskowe Oddziały Gospodarcze jako element terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej polskiej*. Warszawa: AON.
- Zadorożny, K. (2016). *Terytorialny system zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*. Warszawa: ASzWoj.
- Zarząd Planowania Logistyki – P4. (2011). *Wojskowe Oddziały Gospodarcze. Podstawowe zasady funkcjonowania*. Warszawa: Wyd. Zarząd Planowania Logistyki – P4.