

**Dariusz Nagrabski**

dariusz.nagrabski@wat.edu.pl; nr ORCID: 0000-0003-3994-5530

Wojskowa Akademia Techniczna, Wydział Logistyki, Instytut Logistyki

# Proces zaopatrywania w techniczne środki materiałowe realizowany przez Siły Zbrojne RP

*The process of supplying with technical material resources carried out by the polish armed forces*

*W ramach trwających przekształceń logistyki wojskowej od 2010 roku zabezpieczenie techniczne jednostek i instytucji wojskowych realizowane jest w ramach terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego. Jednym z głównych elementów zadań wsparcia i zabezpieczenia technicznego jest realizacja zaopatrywania w techniczne środki materiałowe. Optymalne zaopatrywanie beneficjentów jest jednym z głównych czynników determinujących sprawność i zdatność sprzętu wojskowego w Siłach Zbrojnych RP. Celem artykułu jest ukazanie głównych problemów stojących przed regionalnymi bazami logistycznymi i wojskowymi oddziałami gospodarczymi w realizacji procesu zaopatrywania w tśm jednostek i instytucji wojskowych.*

*Słowa kluczowe: zaopatrywanie w techniczne środki materiałowe, RBLog, WOG, wojsko.*

*As a part of the ongoing transformations of military logistics since 2010, technical security of military units and institutions is implemented within the territorial logistic security system. One of the main elements of the support and technical security tasks is the implementation of supplying technical material means. Optimal supply of beneficiaries is one of the main factors determining the efficiency and suitability of military equipment in the Armed Forces of the Republic of Poland. The aim of the article is to show the main problems facing regional logistic bases and military branches in the implementation of the process of supplying to military units and institutions.*

*Key words: supplying with technical materials, RBLog, WOG, army.*

## WSTĘP

Celem zaopatrywania w techniczne środki materiałowe (tśm) jest zaspokojenie potrzeb jednostek i instytucji wojskowych realizujących przedsięwzięcia wsparcia i zabezpieczenia technicznego Sił Zbrojnych RP. Tak więc w rzeczywistości jest to dostarczanie części zamiennych do pododdziałów remontowych jednostek operacyjnych i stacjonarnych warsztatów technicznych regionalnych baz logistycznych oraz batalionów remontowych brygad logistycznych. W terytorialnym systemie zabezpieczenia logistycznego obowiązuje zasada zaopatrywania hierarchicznego, w którym szczebel wyższy zaopatruje niższy szczebel. Proces ten reguluje plan przydziałów gospodarczych. Mimo, że główne zasady zabezpieczenia technicznego nie uległy zmianie to realizacja w obecnym kształcie logistyki wykonawczej jest utrudniona. Samodzielne warsztaty techniczne stały się pododdziałami regionalnych baz logistycznych i utraciły samodzielność, tak jak pozostałe jednostki wojskowe,

w dysponowaniu środkami finansowymi budżetu państwa. Pierwotnie wydłużyło to drogę podejmowania decyzji w zakresie pozyskiwania tśm w ramach zakupów nieplanowych. Obecnie decyzje w tym zakresie podejmuje właściwy wojskowy oddział gospodarczy delegujący ograniczone uprawnienia dla właściwych terytorialnie grup zabezpieczenia (GZ). Proces zaopatrywania w podsystemie technicznym normuje doktryna DD 4.22 (A) Wsparcie i zabezpieczenie techniczne SZ RP obowiązująca od 01.01.2018 r. oraz Instrukcja zarządzania eksploatacją sprzętu wojskowego w SZRP. Zasady ogólne – DU 4.22.13 (A) obowiązująca od 01.03.2018 r. Innymi dokumentami normującymi powyższe przedsięwzięcia są wytyczne Szefa Inspektoratu Wsparcia SZ w sprawie funkcjonowania podsystemu zabezpieczenia technicznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, oraz tożsame wytyczne komendantów RBLog oraz WOG. Normują one między innymi planowanie potrzeb tśm, które jest realizowane we wszystkich zaopatrywanych jednostkach i instytucjach wojskowych na wszystkich szczeblach wsparcia i zabezpieczenia technicznego. Planowanie to odbywa się w układzie wieloletnim oraz rocznym. Proces planowania na dany rok planistyczny jest skorelowany z procesami rocznego planowania budżetowego oraz planowania działalności w RON, a także planowania wieloletniego. Podstawę do planowania potrzeb stanowią planowane zamierzenia oraz dokumenty etatowe i normatywne.

Wydaje się, że w ostatnich latach wykonano wiele przedsięwzięć dążących do zoptymalizowania procesu zaopatrywania w tśm. Szczególnie ostatnie trzy lata to zintensyfikowane działania IWspSZ w celu poprawy i optymalizacji przedsięwzięć zaopatrywania w tśm w poszczególnych regionalnych bazach logistycznych i wojskowych oddziałach gospodarczych. Należy jednak zadać pytanie, czy osiągnięto optymalny poziom zabezpieczenia w tśm? Pytanie to tym bardziej ważne i aktualne, gdyż przeprowadzona analiza sprawozdawczości z realizacji zapotrzebowań w techniczne środki materiałowe oraz wyniki badań przeprowadzone wśród beneficjentów systemu są rozbieżne. W sprawozdaniach utrzymuje się wysoki procent realizacji zapotrzebowań, natomiast przeprowadzone badania wskazują na niezadawalający poziom realizacji tych przedsięwzięć.

W dalszej części artykułu przedstawiono wybrane problemy dotyczące zaopatrywania w tśm oraz dokonano oceny obecnie realizowanych przedsięwzięć w zakresie zaopatrywania w techniczne środki materiałowe. Artykuł być może zainicjuje dyskusję na temat zabezpieczenia tśm realizowanego przez wojskowe oddziały gospodarcze, oraz udzieli odpowiedzi na pytanie, czy stosowane narzędzia do planowania i rozliczenia realizacji zapotrzebowań spełniają oczekiwania WOG i zaopatrywanych jednostek wojskowych?

## 1. IDENTYFIKACJA PROBLEMÓW ZWIĄZANYCH Z ZABEZPIECZENIEM W TŚM JEDNOSTEK I INSTYTUCJI WOJSKOWYCH

W SZ RP obowiązuje zasada zaopatrywania rejonowego, która polega na objęciu systemem zaopatrywania wszystkie jednostki wojskowe, bez względu na ich organizacyjne podporządkowanie, stacjonujące w rejonie odpowiedzialności RBLog lub WOG. W czasie realizacji tych przedsięwzięć uwzględnienia się priorytety kolejności zaopatrywania, zgodnie z decyzją COL SpW. Wojskowy oddział gospodarczy jest zasadniczym elementem w systemie zaopatrywania technicznego i zobowiązany jest do zaspokajania zgłaszanych potrzeb JW i instytucji z rejonu odpowiedzialności (Pawlisiak, 2016). Natomiast zadania zaopatrywania na rzecz właściwych WOG w systemie rejonowym, realizują RBLog. WOG prowadzą zaopatrywanie wszystkich JW, które posiadają na zaopatrzeniu, zgodnie z planem przydziałów gospodarczych RON oraz JW realizujących szkolenie poligonowe w rejonie odpowiedzialności WOG. Zasilanie systemu zaopatrywania technicznego prowadzone jest na trzech poziomach (DD-4.22(A), 2017):

- zakupy planowe realizowane zgodnie z potrzebami generowanymi przez jednostki wojskowe i weryfikowane w procesie planowania potrzeb przez WOG;
- zakupy nieplanowe, niezabezpieczone w systemie zakupów planowych i wymagające działań doraźnych zabezpieczających stałą gotowość bojową wojsk;
- zakupy centralne realizowane przez RBLog-i/WOG-i i redystrybuowane na podstawie decyzji COL SpW.

Proces planowania potrzeb w zakresie tśm inicjuje JW poprzez złożenie zapotrzebowania do właściwego wojskowego oddziału gospodarczego. WOG dokonuje analizy i zgłasza potrzeby do RBLog, który następnie zgłasza potrzeby do właściwego COL SpW. Poszczególne ogniwa systemu zaopatrywania (WOG, RBLog, COL SpW wraz z gestorem SpW) dokonują analizy zgłaszanych potrzeb biorąc pod uwagę możliwości ich zabezpieczenia w ramach posiadanych kompetencji (Decyzja 412/MON, 2014). Potrzeby niemożliwe do zabezpieczenia wskazane podmioty przeliczają na wymiar finansowy i zgłaszają do właściwych dysponentów środków budżetowych. RBLog na podstawie informacji o zgromadzonych tśm oraz danych o prognozowanych zakupach, opracowuje roczny plan zaopatrywania oraz koordynuje i nadzoruje procedury zaopatrywania w rejonie odpowiedzialności.

W celu realizacji powyższych przedsięwzięć WOG wykonuje następujące zadania (Wytyczne IWspSZ, 2016):

- ustala należności środków zaopatrzenia przez analizę i aktualizację generowanych potrzeb tśm składanych przez użytkowników SpW w zakresie prowadzonych obsługiwań;

- ustala roczne zużycia środków materiałowo-technicznych na obsługiwane SpW w rejonie zaopatrywania WOG/OG;
- ustala należności potrzeb mobilizacyjnych i wojennych;
- dokonuje naliczeń wynikających z norm należności;
- ustala ilości zużytych środków zaopatrzenia przez pododdziały w poszczególnych okresach szkolenia;
- gromadzi środki zaopatrzenia w ilościach nakazanych normami należności (zapasy użytku bieżącego i zapasy wojenne), niezbędnych do bieżącego zabezpieczenia potrzeb w zakresie obsługiwań i napraw SpW będącego na ewidencji RBLog/WOG, niezbędnych do zabezpieczenia szkolenia;
- w ramach przydzielonych limitów środków finansowych prowadzi proces zaopatrywania w tśm oraz w środki zaopatrzenia zapewniające pełne zabezpieczenie planowanych przedsięwzięć szkoleniowych;
- aktualizuje przekazywane potrzeby tśm przed uruchomieniem procedury zakupu w danym roku na oddzielne pismo Szefa Wydziału Technicznego.

Natomiast RBLog w zakresie zaopatrywania realizuje planowanie, zakup i gromadzenie niezbędnych ilości tśm do zabezpieczenia ciągłości procesu obsługowo – naprawczego realizowanego we własnej bazie obsługowo – naprawczej, prowadzenie ewidencji środków zaopatrzenia przechowywanych we własnych magazynach oraz gromadzenie i uaktualnianie danych o należnościach i stopniu zabezpieczenia należności etatowych i zapasów za WOG z rejonu zaopatrywania. Ważnym elementem mającym bezpośredni wpływ na jakość realizowanego zaopatrywania w tśm jest również zgromadzenie środków zaopatrzenia w ilościach samodzielnie ustalonych lub nakazanych (ustalone normatywy, należności ZW, zapasy określone przez COL SpW np. w zakresie PKW, GB UE, SON) a także opracowywanie przez Szefa Wydziału Technicznego RBLog realnego „Rocznego plan zaopatrywania rejonu na lata N+2”. Plan wykonywany jest w oparciu o potrzeby zgłoszone przez WOG w procesie planowania, zakupy realizowane przez RBLog, odpowiednio do potrzeb WOG z rejonu odpowiedzialności i posiadane zasoby własne oraz opracowane przez COL SpW plany dostaw spoza właściwego RBLog według przesłanych rozdzielników.

Istotnym zadaniem jest również dokonywanie bieżącej redystrybucji zgromadzonych w składach materiałowych i posiadających walory użytkowe tśm do magazynów wielobranżowych (branżowych) WOG celem wykorzystania na zabezpieczenie bieżącej eksploatacji SpW zabezpieczanych jednostek i instytucji wojskowych. W celu pełnego

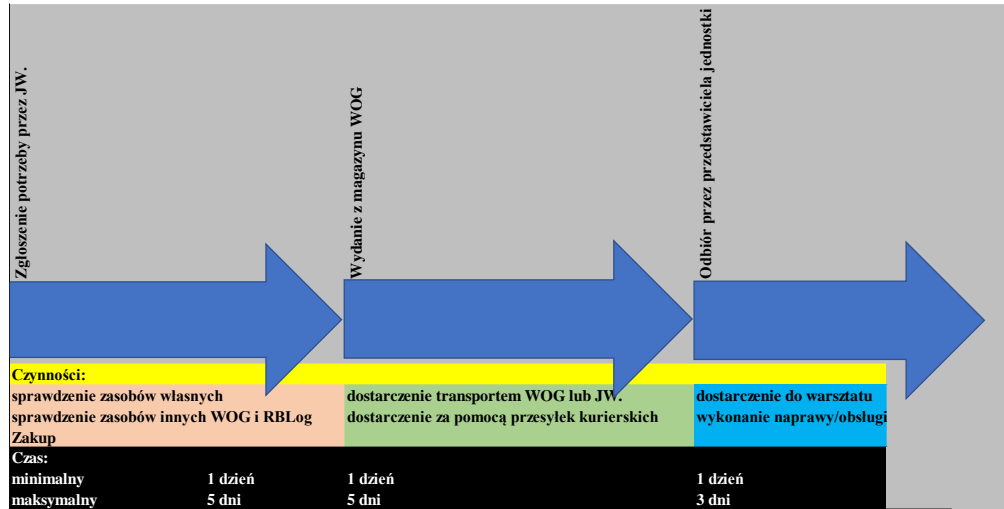
wykorzystania posiadanych zasobów tśm dokonuje się raz w roku przeglądu zgromadzonych tśm celem ich weryfikacji pod kątem możliwości dalszego wykorzystania odpowiednio do stanu technicznego oraz zachowania wymaganych właściwości fizykochemicznych materiałów użytych do ich wytworzenia, analizy ilości utrzymywanych zasobów w proporcji do zasobów i intensywności eksploatacji poszczególnych grup i typów sprzętu. Natomiast wycofuje się z zasobów magazynowych, zgodnie z obowiązującymi przepisami, celem zagospodarowania poza wojskiem tśm, które utraciły walory użytkowe lub stanowią nadwyżkę w stosunku do realnych potrzeb i możliwości efektywnego wykorzystania. Sformułowanie efektywny, w tym przypadku należy rozumieć jako szersze pojęcie efektywności związanej z „efektywnością działania”, która oznacza najlepsze rezultaty w produkcji i dystrybucji towarów i usług po najniższych kosztach (Jałowiec, 2017).

W zakresie ewidencjonowania i weryfikacji zgłaszanych potrzeb w rejonie RBLog wprowadzono procedurę monitorowania i informowania jednostki wojskowej o statusie realizacji złożonego zapotrzebowania na podstawie, której WOG zobowiązany jest do udzielenia wyczerpujących informacji dla jednostek wojskowych zgłaszających potrzeby o sposobie i terminie ich pozyskania. W tym celu w systemie zaopatrywania na szczeblu WOG wdrożono aplikację zarządzania informacją o statusie realizacji złożonego zapotrzebowania dającą wiedzę zainteresowanym o terminie pozyskania i sposobie dostarczenia zapotrzebowanego asortymentu.

Opisane powyżej procedury dotyczą realizacji zakupów planowych. Niestety największym problemem w zakresie realizacji zabezpieczenia tśm są wszelkiego rodzaju niemożliwe do przewidzenia awarie a więc wynikające z nich zakupy nieplanowe. Oczywiście w tym zakresie opracowano procedury i w przypadku braku poszukiwanego asortymentu w zasobach magazynowych zaopatrującego WOG, szef służby dokonuje sprawdzenia pozyskania tśm z innych WOG oraz właściwego według podległości RBLog. W przypadku braku tśm w magazynach WOG i składach RBLog, szef służby podejmuje decyzje o dokonaniu zakupu na rynku lokalnym tak aby dostawa tśm do odbiorcy w przypadku zakupu doraźnego zrealizowana została w ciągu maksymalnie 5 dni roboczych (Wytyczne 2. RBLog, 2016). W przypadku braku możliwości realizacji zapotrzebowania danego asortymentu zarówno z zasobów magazynowych SZ jak i z zakupów, wykaz braków przedstawiany jest COL SpW celem podjęcia decyzji .

WOG zobowiązany jest do takiego zarządzania informacją o realizacji złożonego zapotrzebowania, aby odbiorca (jednostka wojskowa składająca zapotrzebowania) miał pełną wiedzę w zakresie terminu realizacji złożonego zapotrzebowania.

W wyniku analizy zakupów nieplanowych w procesie realizacji zabezpieczenia tśm, wyselekcjonowano przedsięwzięcia mające wpływ na całość omawianego procesu (rysunek 1).

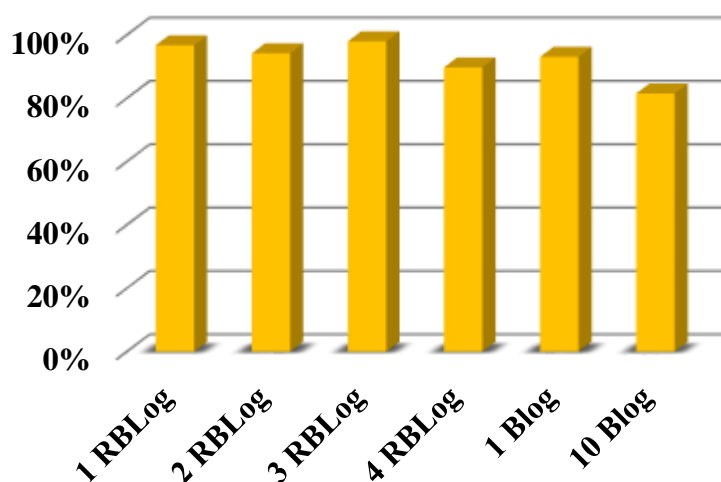


Rysunek 1. Przedsięwzięcia mające wpływ na czas zaopatrzenia w tśm KiJO RON

Źródło: opracowanie własne.

Wyodrębnione czynności, mają bezpośredni wpływ na czas realizacji naprawy SpW, gdzie zaopatrzenie w tśm jest tylko jedną ze składowych całego procesu. Analiza literatury i znajomość zagadnienia pozwoliła na sformułowanie odpowiednich pytań w przygotowanej ankiecie, która miała na celu weryfikację i ocenę systemu zaopatrzenia w tśm przez beneficjentów systemu. Założeniem badań było także porównanie wyników z danymi zawartymi w systemie meldunkowym realizatorów zadania.

Zaopatrzenie w techniczne środki materiałowe jednostek wojskowych w 2018 roku przebiegało na bardzo wysokim poziomie, biorąc pod uwagę meldunki składane przez realizatorów przedsięwzięć. Jednostki wojskowe oraz warsztaty techniczne wygenerowały w 2018 roku potrzeby na poziomie 547 259 pozycji asortymentowych, które zostały zabezpieczone na ogólnym poziomie 94 %. Szczegóły przedstawiono na rysunku nr 2.



Rysunek 2. Zabezpieczenie tśm przez RBlog i BLog w 2018 roku

Źródło: opracowanie własne.

IWsp SZ wprowadził rozwiązania, które umożliwiły znaczące skrócenie czasu niezbędnego na pozyskanie i wydanie technicznych środków materiałowych. Prowadzone zaopatrzenie umożliwiło funkcjonowanie i zabezpieczenie podsystemu technicznego w jednostkach wojskowych oraz stworzyło warunki do wykonania postawionych zadań i realizacji bieżącej działalności jednostek wojskowych oraz funkcjonowania stacjonarnych warsztatów technicznych. Zaopatrzenie realizowane było poprzez wydawanie tśm z zasobów magazynowych Grup Zabezpieczenia WOG i jednostek wojskowych pełniących funkcję WOG oraz tśm pozyskanych w ramach zasobów RBlog, a także w ramach zakupów planowych i doraźnych realizowanych przez WOG i RBlog. Cały proces zaopatrzenia i uzyskanie tak wysokiego poziomu zabezpieczenia zgłoszonych potrzeb wymagał bardzo dużego wysiłku zarówno od kadry jak i pracowników RON w rejonie odpowiedzialności RBlog. Funkcjonowanie systemu związane było ze zwiększeniem obowiązków i czynności w zakresie realizacji zadań w służbach technicznych w tym np. obsługa modułu wspomaganie eksploatacji PM ZWSI RON. Realizowano te przedsięwzięcia bez zwiększania zatrudnienia, często przy brakach ukończenia etatowego żołnierzy w poszczególnych służbach pionu technicznego w WOG i RBlog.

Wprowadzone zmiany w 2018 roku w zakresie poprawy zaopatrzenia JW. w tśm spowodowały, że system jest wydolny i pozwala na realizację zapotrzebowań, w niektórych markach SpW w ciągu 24 h. Dodatkowo przyjęte rozwiązania dotyczące procedowania zakupów doraźnych jak i wypracowane modele w prowadzonych postępowaniach przetargowych pozwalały na szybkie pozyskiwanie niezbędnych tśm. W 1. RBlog w 2018 roku

kontynuowano niezbędne działania w celu usprawnienia funkcjonowania systemu zaopatrywania w tśm, w tym:

- w WOG zoptymalizowano funkcjonowanie magazynów w Grupach Zabezpieczenia w celu ułatwienia pobierania tśm przez jednostki wojskowe;
- wprowadzono zgodnie z poleceniem możliwość realizacji zakupów przez kierowników zamiejscowych Grup Zabezpieczenia;
- wdrożono „dowód wydania” co w znacznym stopniu poprawiło zaopatrywanie i skróciło czas pozyskania tśm przez JW z rejonu odpowiedzialności 1RBLog;
- wprowadzono obowiązek comiesięcznych spotkań roboczych pomiędzy WOG i wszystkimi JW z ich rejonów odpowiedzialności w celu bieżącego podsumowywania procesu zaopatrywania w tśm i wyjaśniania rozbieżności oraz nieprawidłowości w tym zakresie pomiędzy WOG i JW;
- podniesiono świadomość i wiedzę osób odpowiedzialnych za składanie zapotrzebowań (co umożliwiło wyeliminowanie części błędnych zapotrzebowań składanych przez jednostki wojskowe);
- na bieżąco prowadzono rozpoznanie rynku i aktualnych cen dotyczących potrzebnego asortymentu.

W 2. RBLog w 2108 wprowadzono zmiany mające na celu poprawę zaopatrywania JW w tśm poprzez:

- zwiększenie wykonalności przez JW. w zakresie podawania pełnych danych (min. indeksów JIM);
- zwiększenie ilości zakupów pilnych potrzeb tśm przez WOG/OG;
- poprawienie właściwej kwalifikacji zapotrzebowań przez KiJO MON;
- zwiększenie ilości przeszkolonych magazynierów grup zabezpieczenia WOG z programu ZWSI RON, nadano uprawnienia (założenie kont), celem właściwego funkcjonowania wewnętrznego elektronicznego obiegu dokumentów;
- rozszerzenie kompetencji Kierowników Grup Zabezpieczenia WOG w zakresie wydawania tśm;
- wydanie przez poszczególne OG szczegółowych wytycznych w zakresie logistycznego i finansowego zabezpieczenia OG oraz jednostek będących na zaopatrzeniu.

W 3 RBLog wprowadzone zmiany w zakresie poprawy zaopatrywania jednostek wojskowych w tśm dotyczyły przede wszystkim wprowadzenia „Dowodu Wydania”, przyspieszającego procedurę wydania tśm dla Użytkowników. Natomiast w 4 RBLog w przedmiotowym zakresie wprowadzono:



- wykonanie planowych zakupów tśm w roku 2017 na pokrycie potrzeb roku 2018;
- umowy kompleksowe na naprawy i serwisowanie pojazdów 4 RBLog;
- umowy na naprawę i serwisowanie pojazdów w RO WOG;
- uprawnienia zakupów nieplanowych dla kierowników warsztatów;
- uprawnienia zakupów nieplanowych dla kierowników grup zabezpieczenia WOG;
- procedurę udzielania pomocy w drodze;
- procedurę usuwania awarii SpW.

Wprowadzenie powyższych rozwiązań pozwoliło na dokonywanie zakupu nieplanowego do 3 dni roboczych. Niestety w przypadku wystąpienia zakłóceń czas ten wydłuża się średnio do 2-3 tygodni. Zwiększenie uprawnień dla kierowników grup zabezpieczenia dotyczące pilnego zakupu tśm bezwzględnie skróciło proces decyzyjny, co w końcowym efekcie wpływa na skrócenie czasu realizacji zgłoszonych potrzeb.

Ponadto pozytywną zmianą wprowadzoną w systemie zaopatrywania w tśm jest możliwość przesyłania tśm przesyłką kurierską i pocztową. To w znacznym stopniu przyczyniło się do sprawnego i szybkiego zaspokajania potrzeb użytkowników w tśm, a co za tym idzie szybszego usprawnianie SpW. W 2018 roku pomimo wysokiego ogólnego procentu zabezpieczenia zgłaszanych potrzeb technicznych środków materiałowych, stwierdzono problemy i ograniczenia występujące w realizacji zaopatrywania jednostek wojskowych w tśm. Czynnikiem utrudniającym realizację zabezpieczenia w tśm jest różnorodność marek SpW użytkowanych w Siłach Zbrojnych. Taka sytuacja stwarza wymierne ograniczenia w prawidłowym funkcjonowaniu podsystemu technicznego w zakresie napraw i eksploatacji sprzętu. Trudności w pozyskiwaniu tśm dotyczą w szczególności marek „poradzieckich” wiążące się z brakiem dostępności części na rynku krajowym. Powoduje to konieczność pozyskiwania tśm przez dostawców od ich producentów, bądź kupowania ich poprzez pośredników, co znacznie zwiększa koszty zakupu oraz wydłuża czas realizacji. Przyczynia się to m.in. do ograniczonych możliwości ze strony Zamawiającego w zakresie stosowania prawa opcji podczas realizacji postępowań. Zaawansowany wiek ww. sprzętu sprawia, że dostępne części zamienne pochodzą z odległych lat produkcji, co niejednokrotnie staje się przyczyną problemów podczas odbioru wojskowego realizowanego przez RPW. Ważnym problemem jest także obecność monopolistów na rynku części do pojazdów wojskowych (np. KTO Rosomak) co pozostawia Dostawcy swobodę w zakresie kształtowania cen ich zakupu, a także niekorzystnych warunków dla Zamawiającego dotyczących m.in. gwarancji lub kar umownych. Przedstawione aspekty wskazują, że wszelkie kroki w zakresie wsparcia i zabezpieczenia technicznego powinny być przemyślane i bardzo ważne, bo to co dzisiaj

wyduje się najlepszym rozwiązaniem z perspektywy czasu jednak już nie jest tak jednoznaczne w ocenie.

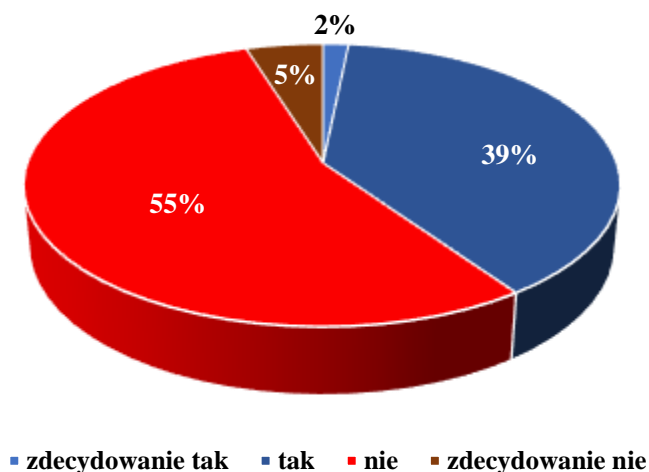
## 2. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Z przedstawionych powyżej danych wynika, że służby techniczne IWsp SZ podejmują kroki w celu poprawy procesu zaopatrywania w tśm jednostek i instytucji wojskowych. Przeprowadzone analizy meldunków wskazują na zadawalający procent realizacji zapotrzebowań, w niektórych przypadkach należy stwierdzić, że nawet bardzo dobry. Natomiast zamiarem autora było zmierzenie sprawozdawczości logistyki z opinią beneficjentów, czyli tych, którzy na co dzień zmagają się ze sprawnością SpW, jego obsługą i naprawą oraz doświadczają analizowanego systemu zaopatrywania w tśm.

Podstawową metodą badawczą, wykorzystaną w badaniach stanowiła metoda sondażu diagnostycznego, przeprowadzonego techniką ankietowania. W przygotowaniu badań wykorzystano metodologię zawartą w literaturze (Pelc, 2012). Studiowanie literatury oraz doświadczenie Autora, dało jednocześnie podstawy do wnioskowania o charakterze rozpatrywanego zjawiska we wszystkich stanach funkcjonowania procesu. Opracowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety, które obejmowało pytania dotyczące badanej problematyki. Badaniem objęto 102 respondentów. Wśród nich 19 % stanowili przedstawiciele jednostek zaopatrujących, natomiast 81% przedstawiciele jednostek zaopatrywanych. Badania przeprowadzono w okresie od stycznia do połowy marca 2019 roku. Badaniom poddano żołnierzy zawodowych w różnych stopniach wojskowych. Największą grupę stanowili oficerowie o stopniu etatowym kapitan i major. Nielosowy, celowy dobór próby badawczej ukierunkowany został na zagwarantowanie warunków do uzyskania możliwie najszerszych i najpełniejszych informacji odnoszących się do badanego zjawiska. Badanie miało na celu określenie efektywności zabezpieczenia w techniczne środki materiałowe. Brano pod uwagę mierzalne wskaźniki oceny efektywności w wojskowym systemie logistycznym, takie jak terminowość, spełnienie prognozy popytu, wykorzystywanie utrzymywanego potencjału oraz wskaźniki niemierzalne z poziomem jakości włącznie (Jałowiec, 2013).

Respondentom zadano cztery pytania. Pierwsze pytanie zawarte w kwestionariuszu ankiety brzmiało: Czy obecnie funkcjonujący system zabezpieczenia logistycznego w pełni zabezpiecza potrzeby jednostek wojskowych/instytucji w zakresie technicznych środków materiałowych? Najwięcej osób, bo aż 60% oceniło system negatywnie, w tym udzielając odpowiedzi NIE-55% i ZDECYDOWANIE NIE-5% . Należy zauważyć więc, że większość respondentów oceniło funkcjonowanie systemu negatywnie mimo tak wysokich wskaźników

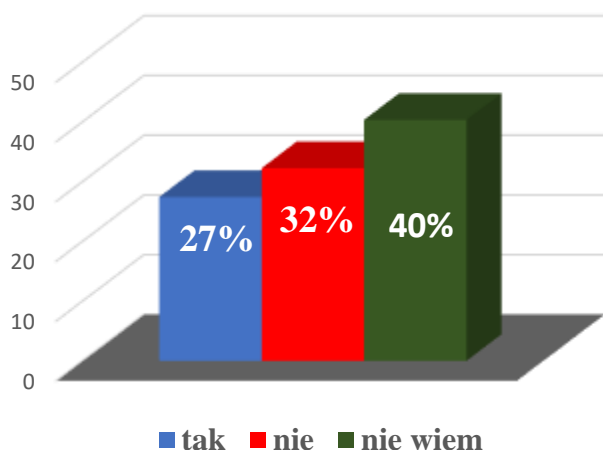
realizacji zapotrzebowań przez OG. Szczegółowy rozkład uzyskanych odpowiedzi został przedstawiony na rysunku 3.



Rysunek 3. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy obecnie funkcjonujący system zabezpieczenia logistycznego w pełni zabezpiecza potrzeby jednostek wojskowych/institucji w zakresie technicznych środków materiałowych?

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki sondażu należy zaznaczyć, że występuje duża rozbieżność między meldunkami zaopatrujących a opinią w tym zakresie zaopatrywanych. Element ten należy poddać dogłębnej analizie aby jednoznacznie zdefiniować problem, z czego wynikają tak duże rozbieżności. Drugie pytanie brzmiało: Czy do Pana/Pani jednostki/institucji dostarczane są tśm za pomocą przesyłek kurierskich? Wyniki pokazują, że mimo nacisku IWspSZ dalej proces zaopatrywania za pomocą przesyłek kurierskich jest wykorzystywany w stopniu niezadawalającym. Daje to wytyczne dla decydentów do zintensyfikowania działań w celu wykorzystania przesyłek kurierskich do realizacji zaopatrywania w techniczne środki materiałowe. Duża część, bo aż 40% respondentów wskazała, że nie wiedzą czy taki sposób realizacji zaopatrywania jest wykorzystywany w ich jednostce. Wynik ankiety wskazuje, że sposób ten należy bardziej skutecznie propagować wśród wszystkich uczestników procesu zaopatrywania w tśm. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawiono na rysunku 4.

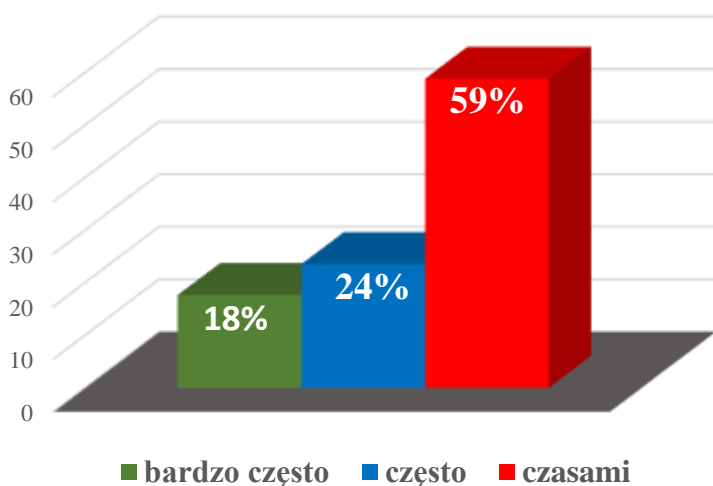


Rysunek 4. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy do Pana/Pani jednostki/instytucji dostarczane są tśm za pomocą przesyłek kurierskich?

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast druga część pytania dotyczy tych respondentów, którzy stwierdzili, że ich jednostki są zaopatrywane w ramach przesyłek kurierskich. Ta część pytania miała odpowiedzieć jak często usługi kurierskie są realizowane dla danej jednostki wojskowej.

Odpowiedzi potwierdzają, że nawet tam, gdzie przesyłki są realizowane to w większości tylko sporadycznie. Całość zestawienia przedstawiono na rysunku 5.



Rysunek 5. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Jak często usługa przesyłek kurierskich jest realizowana na rzecz danej jednostki wojskowej?

Źródło: opracowanie własne.

Problem, który należy bezwzględnie rozwiązać to czas realizacji złożonych zapotrzebowań. Dokonując bilansowania tego procesu w skali miesiąca czy roku, nie odpowiadamy na zasadnicze pytanie jak długo beneficjent oczekiwał na realizację zgłoszonych

potrzeb. Jest to bardzo ważne przy planowaniu napraw przez warsztaty, które dokonują diagnostyki pojazdu a następnie składają zapotrzebowanie do WOG. W przypadku braku tśm pojazd oczekuje na naprawę a czynności obsługowo-naprawcze wykonuje się dla pojazdów, które mają pełne zabezpieczenie części zamiennych. Takie wymuszone działania powodują, że w określonym przedziale czasowym, pojazdów oczekujących na naprawę jest wiele. Dochodzi do tego jeszcze czas oczekiwania na tśm, którego potrzebę określono nie podczas diagnozowania wstępnego a podczas wykonywania naprawy SpW. Dlatego według Autora najważniejszym elementem procesu usprawniania SpW jest czas oczekiwania na tśm. Długie okresy wpływają degradacyjnie na plan napraw oraz na cały system obsługowo-naprawczy. Mając to na uwadze następnym pytaniem było: Jak długo najczęściej Pana/Pani jednostka/instytucja oczekuje na zapotrzebowane tśm? Odpowiedzi respondentów wykazują, że 60% to realizacja zapotrzebowań powyżej 7 dni. Tylko 2% badanych stwierdziło, że realizacja zapotrzebowań jest w ciągu 1 dnia. Wyniki jednoznacznie wskazują, że w tym zakresie jest jeszcze wiele do wykonania. Całość zestawienia przedstawiono na rysunku 6.

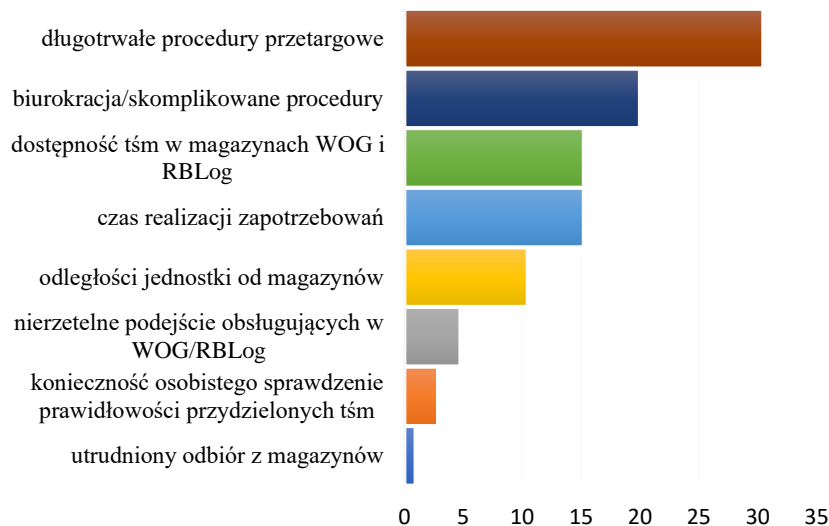


Rysunek 6. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Jak długo najczęściej Pana/Pani jednostka/instytucja oczekuje na zapotrzebowane tśm?

Źródło: opracowanie własne.

Mając na uwadze znane Autorowi problemy występujące w procesie zaopatrywania w tśm postawiono ankietowanym następnie pytanie, które brzmiało: Co najbardziej wpływa na obniżenie oceny systemu zabezpieczenia w tśm? Ponad 30% ankietowanych wskazało długotrwałe procedury przetargowe jako główny czynnik obniżający ocenę systemu zaopatrywania w tśm. Niestety rozpatrując proces zaopatrywania wyłącznie w zakresie funkcji czasu pozyskania tśm, ustawa PZP jest dużym „hamulcem” w realizacji tego przedsięwzięcia. Natomiast zaskoczeniem jest, że ponad 20% wskazuje biurokrację i skomplikowane procedury jako następny czynnik obniżający ocenę systemu zaopatrywania.

Wyniki wskazują jednoznacznie, że próby ujednoczenia dokumentacji i jej zminimalizowania nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. Przedstawione wyniki na rysunku 7, wskazują konieczność dalszego, bardziej szczegółowego zdiagnozowania problemu i wyeliminowania przyczyn wpływających na obniżenie oceny systemu.



Rysunek 7. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Co najbardziej wpływa na obniżenie oceny systemu zabezpieczenia w tśm?

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują, że zabezpieczenia w techniczne środki materiałowe w Siłach Zbrojnych RP, w oczach beneficjentów systemu nie funkcjonuje na odpowiednim poziomie. Zapewne należałoby uszczegółowić zakres badań w celu określenia jednoznacznie przyczyn mających wpływ na tak niską ocenę. Szczegółowa analiza problemu wskaże bowiem kierunki dalszych działań mających na celu optymalizację zachodzących procesów, pozwoli na wyeliminowanie zbędnych przedsięwzięć, określi i ujednoczy jednoznacznie zasady pozyskiwania tśm w Siłach Zbrojnych RP bez podziału na rejony odpowiedzialności poszczególnych regionalnych baz logistycznych. Natomiast występujące rozbieżności wyników badań i sprawozdawczości funkcjonującej w podsystemie technicznym wskazują na konieczność modyfikacji przyjętych rozwiązań w tym zakresie. Ciągłe doskonalenie procesu pozyskiwania i dostarczania technicznych środków materiałowych wpłynie na poprawę funkcjonalności pododdziałów remontowych co da wymierne efekty związane ze sprawnością techniczną sprzętu wojskowego.

Zamysłem autora była chęć zapoczątkowania dyskusji w nowym wymiarze na temat zaopatrzenia w tśm oraz dążenie do zainicjowania procesu szczegółowej analizy, zidentyfikowanych przez przeprowadzone badania, czynników mających wpływ na obniżenie poziomu zaopatrzenia logistycznego realizowanego w ramach terytorialnego systemu

zabezpieczenia. Prowadzona dyskusja potwierdzona wynikami badań wskaże zapewne również konieczność urealnienia działań w celu poprawy funkcjonowania zabezpieczenia w tśm, oraz zmodyfikowania systemu ewidencji i sprawozdawczości.

### 3. PODSUMOWANIE

Problem związany z zaopatrywaniem w techniczne środki materiałowe jest szczegółowo analizowany przez IWspSZ. Potwierdzeniem tego są podejmowane przedsięwzięcia mające na celu ocenę zachodzących procesów, wpływających bezpośrednio na zaopatrywanie w tśm realizowane przez RBLog i WOG. Przeprowadzone badania są uzupełnieniem podejmowanych kroków przez IWspSZ w zakresie poprawy funkcjonowania podsystemu technicznego Sił Zbrojnych RP. Badania potwierdzają w większości przypadków znane już wcześniej i diagnozowane problemy, nie mniej jednak wskazują również nowe nie do końca wcześniej zidentyfikowane przez realizatorów. Należałoby zastanowić się i poddać dogłębnej analizie oraz szczegółowym dalszym badaniom, z czego wynikają tak duże rozbieżności w zakresie sprawozdawczości z realizacji tśm i oceny respondentów dotyczącej tego obszaru. Z jednej strony mamy bowiem idealną wręcz realizację 98% zgłoszonych zapotrzebowań w skali roku a z drugiej ponad 60% respondentów wskazujących, że proces zaopatrywania w tśm funkcjonuje źle. Należałoby więc dokonać rzetelnej oceny, czy system sprawozdawczy przedstawia realne dane. Dużym zagrożeniem jest potwierdzanie wykonania zaopatrzenia przez podmiot, który to zadanie realizuje. Potwierdzenie realizacji powinno odbywać się, przez jednostki wojskowe na rzecz których realizowane jest zaopatrywanie. Innym nie mniej istotnym czynnikiem jest czas realizacji zapotrzebowań. Głównym celem do którego powinny dążyć oddziały gospodarcze realizujące proces zaopatrywania to realizacja zapotrzebowań do 1 dnia roboczego. Zadanie zapewne nie jest łatwe bo wymaga automatyzacji procesów a ZWSI RON na czas obecny nie będzie w tym zakresie pomocny. Nie mniej jednak bezwzględnie należy skrócić czas przepływu informacji, realizacji rzeczywistej zapotrzebowań i czas dostarczenia tśm do pododdziałów. Przeprowadzone badania potwierdzają dalej duże zbiurokratyzowanie i skomplikowane procedury realizacji zaopatrywania, które nie ułatwiają realizacji zadań. Mimo wielu kroków podjętych przez IWspSZ i dysponentów budżetowych III stopnia badania potwierdzają, że cel nie został osiągnięty.

Procedury przetargowe również wpływają negatywnie na ocenę systemu. W tym przypadku należałoby skupić się na realizacji tzw. zakupów awaryjnych. Zakupy te są realizowane poniżej 30 000€ a więc z wyłączeniem ustawy PZP. Zazwyczaj ten obszar wydatków regulują regulaminy wewnętrzne WOG i RBLOG dotyczące udzielania zamówień publicznych

(dostaw, usług i robót budowlanych) o wartości nie przekraczającej kwoty wskazanej w art.4 pkt. 8 ustawy – prawo zamówień publicznych. W ramach analizy dokumentów Autor zweryfikował uregulowania w wybranych RBLog i WOG. Mimo tych samych przecież przepisów zewnętrznych podejście jest różne wręcz skrajne. Są oddziały gospodarcze, które dążąc do „odbiurokratyzowania” zakupów awaryjnych określiły w swoich regulaminach wartości zakupów, które nie wymagają prawie żadnych formalności. Niestety są też takie oddziały gospodarcze, które zakupów awaryjnych nie traktują priorytetowo. Wynika to zapewne z chęci zabezpieczenia się dowódców/kierowników przed ewentualnymi nadużyciami.

W tym zakresie idealnym aczkolwiek nie łatwym rozwiązaniem byłoby ujednoczenie procedur i jednoznaczne określenie zasad postępowania przy zakupach awaryjnych. Ustalone procedury powinny być pozytywnie zaopiniowane przez np. NIK, Departamentu Kontroli MON, Departament Budżetowy czy też uznanych w kraju specjalistów z zakresu ustawy prawo zamówień publicznych. Wykonany w ten sposób dokument, byłby rzeczywistym narzędziem dla dysponentów środków budżetowych III stopnia, ponieważ uzgodniony z wskazanymi instytucjami wyeliminowałby różne interpretacje przepisów przez realizatorów zadania i tym samym ujednoczyłby system zakupów nieplanowych w całych Siłach Zbrojnych RP.

Ważnym elementem w procesie dostarczania tśm jest również wykorzystywanie przesyłek kurierskich, które przyspieszają realizację zadania. Przesyłki są przecież wykorzystywane na wielką skalę we wszystkich nawet i małych warsztatach „cywilnych” specjalizujących się w naprawach różnorodnego sprzętu. Badania potwierdzają, że mimo nacisku służb technicznych sposób ten nie jest jeszcze zbyt rozpowszechniony w zastosowaniu a nawet znany, szczególnie przez beneficjentów systemu. Ten obszar działań powinien być szczegółowo rozpoznany ponownie. Angażowanie w przygotowanie przesyłek magazynierów nie wydaje się trafną decyzją. Powinny powstać, ale też już przecież w większości podmiotów funkcjonują Ekspedycje, które powinny wyspecjalizować się w tego typu przedsięwzięciach. Przy systemowym podejściu do rozwiązania problemu należałoby również zastanowić się nad automatyzacją tego procesu. Zapewne będzie to utrudnione bo realizacja w Milnet-Z wymaga autoryzacji programów przez odpowiednie służby. Przykładem utrudnień w tym zakresie, jest ponad 3 letni okres wprowadzenia bezprzewodowej transmisji odczytu danych z kodów kreskowych w magazynach wielopowierzchniowych.

Ze względu na złożoność problemu, skoncentrowano się wyłącznie na najważniejszych treściach dotyczących systemu zaopatrywania w techniczne środki materiałowe. Nie mniej



jednak Autor ma nadzieję, że zainicjuje dyskusję na temat problemów dotyczących zaopatrywania w tśm. Z perspektywy byłego użytkownika systemu a obecnie bezstronnego obserwatora, wydaje się, że dane zawarte w meldunkach o realizacji zapotrzebowań tśm nie do końca odzwierciedlają rzeczywistą realizację zadań. Pewne zakłamanie w sprawozdawczości, zapewne niecelowe, nie wpływa pozytywnie na ocenę zaopatrywania w tśm ale przede wszystkim utrudnia optymalną realizację prowadzonych napraw przez elementy obsługowo-naprawcze trzech poziomów podsystemu technicznego Sił Zbrojnych RP. Szczegółowa analiza problemu, pozwoli podjąć ponowne działania mające na celu optymalizację systemu zaopatrywania w techniczne środki materiałowe. Wprowadzone rozwiązania powinny ujednolicić system planowania, system zakupów nieplanowych oraz zasady dostarczania tśm do jednostek i instytucji wojskowych. Największą uwagę należy zwrócić na optymalne zasilenie zgłoszonych potrzeb, gdyż ich sprawna realizacja jest jednym z głównych determinantów sprawności sprzętu wojskowego w Siłach Zbrojnych RP.

## LITERATURA

DD-4.22(A). Logis. 28/2017 – Wsparcie i zabezpieczenie techniczne Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Zasady funkcjonowania.

DD-4.22.13(A). Logis. 13/2017 – Instrukcja zarządzania eksploatacją uzbrojenia i sprzętu wojskowego w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Zasady ogólne.

Decyzja Nr 412/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 20 października 2014 r. w sprawie systemu planowania zasobów, usług i robót budowlanych w resorcie obrony narodowej (Dz. Urz. MON z 2014 r., poz. 335).

Jałowiec T. (2013). Efektywność w wojskowym systemie logistycznym. Zarys problemu. Warszawa. BEL Studio.

Jałowiec T. (2017). Efektywność logistyczna w Siłach Zbrojnych. Warszawa. Akademia Sztuki Wojennej.

Materiały i informacje uzyskane z Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych RP, Regionalnych Baz Logistycznych i Wojskowych Oddziałów Gospodarczych.

MITKOW, S. (2015). Wpływ systemu pozyskiwania sprzętu wojskowego na kształtowanie bezpieczeństwa militarnego Polski w XXI wieku. Monografia. Gdynia. Akademia Marynarki Wojennej.

Nyszk W. (2015). Wybrane aspekty logistyki w systemie obronnym państwa. Warszawa. AON.

Pawlisiak, M. (2016). System logistyczny determinantem bezpieczeństwa Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Warszawa. Wojskowa Akademia Techniczna.

Pelc M. (2012). Elementy metodologii badań naukowych. Warszawa. AON.

Protokół z kontroli przeprowadzonej w Ministerstwie Obrony Narodowej nr P-12-083. ( 2012 ), „Organizacja i funkcjonowanie systemu zaopatrywania jednostek wojskowych”. Warszawa. NIK.

Rozkaz Nr 838/Log/P4 Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 01 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.

Wnioski i rekomendacje z narady roboczej przeprowadzonej w IWsp dnia 27.04.2017 roku na temat ujednoczenia procedur zaopatrywania technicznego.

Wytyczne Komendantów RBLog z 2016 r. w sprawie funkcjonowania podsystemu zabezpieczenia technicznego w rejonie odpowiedzialności.

Wytyczne Komendantów RBLog z 2016 r. w sprawie ujednoczenia wybranych obszarów podsystemu zaopatrywania technicznego w rejonie odpowiedzialności.

Wytyczne Szefa Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych z dnia 31.05.2016 r. w sprawie funkcjonowania podsystemu zabezpieczenia technicznego SZRP.