

**LOGISTYKA SIŁ ZBROJNYCH ELEMENTEM SYSTEMU PROCESÓW  
ORGANIZACJI**

**ARMED FORCES LOGISTICS AS A PART OF PROCESS ORIENTED  
ORGANIZATION**

**Jan DZIEDZIC**

j.dziedzic19592@gmail.com

***Abstrakt.** Artykuł nawiązuje do dyskusji na temat rozpatrywania sił zbrojnych jako organizacji procesowej oraz roli i miejsca logistyki jako jej elementu. Wskazano umiejscowienie logistyki w systemie procesów zachodzących w siłach zbrojnych i zaproponowano architekturę megaprocesu zarządzania zasobami logistycznymi oraz scharakteryzowano powiązania procesowe istniejące między procesem zarządzania zasobami logistycznymi a procesami będącymi częścią jego otoczenia systemowego. Wskazano również na istotę powiązań wewnątrz procesu logistycznego. W podsumowaniu wskazano na potencjalne korzyści stosowania podejścia procesowego dla funkcjonowania logistyki sił zbrojnych oraz sformułowano wnioski końcowe.*

***Abstract.** The article refers to the discussion on considering the armed forces as a process oriented organization and the role and place of logistics as its element. The location of logistics in the system of processes taking place in the armed forces was indicated, the architecture of the logistic resource management process was proposed, and the process links between the logistic resource management process and the processes that are part of its environment were characterized. The essence of links within the logistics process was also indicated. The summary indicates the potential benefits of using the process approach for the functioning of the logistics of the armed forces and formulates final conclusions.*

***Słowa kluczowe:** organizacja procesowa, logistyka*

***Keywords:** process oriented organization, logistics*

## **Wstęp**

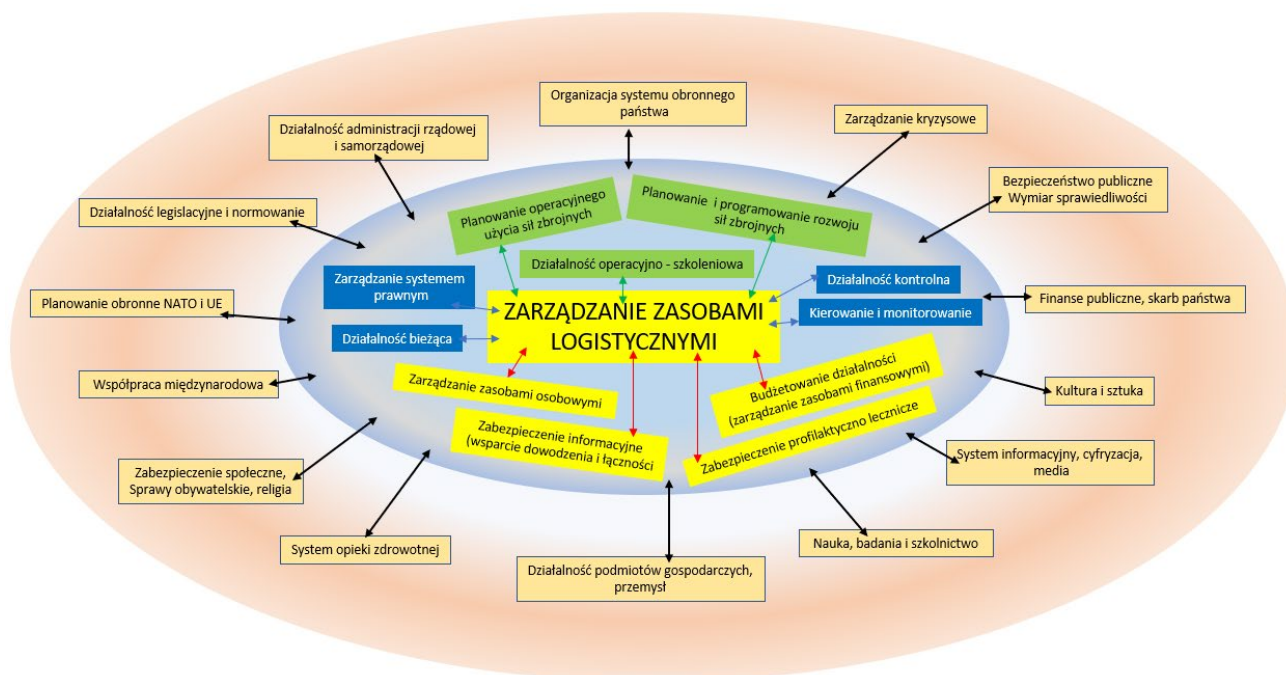
Rozpatrywanie sił zbrojnych z perspektywy procesowej dostarcza wielu wniosków dotyczących roli i miejsca logistyki w systemie procesów organizacji, w tym także relacji zachodzących pomiędzy kluczowymi podmiotami z bliższego i dalszego otoczenia systemowego logistyki. Powiązanie systemu logistycznego sił zbrojnych z pozostałymi elementami systemu walki, a także elementami systemu obronnego państwa, sojuszy i organizacji międzynarodowych jest wyraźnie zauważalne i szeroko odnotowane w literaturze przedmiotu zarówno w odniesieniu funkcjonalnym, jak i instytucjonalnym (Brzeziński, 2005; Ficoń, 2015). Interesującym jest natomiast spojrzenie na miejsce logistyki w siłach zbrojnych od strony procesowej, traktując właśnie siły zbrojne jako organizację procesową (Dziedzic, 2020, s. 135-145). Ustalenie relacji, wskazanie produktów będących wynikiem podejmowanych działań i kompetencji komórek i jednostek organizacyjnych, może mieć wpływ na kształt organizacji i jej efektywność. Procesowe ujęcie czynności i działań umożliwia szerokie wdrożenie systemów informatycznych, co z kolei może

prowadzić do uproszczenia i usprawnienia procesu zarządzania zasobami, a także do skracania czasu i możliwości wariantowania w procesie podejmowania decyzji na wszystkich poziomach kierowania.

### **Miejsce logistyki w systemie procesów zachodzących w siłach zbrojnych**

Identyfikacja stanu powiązań pomiędzy głównymi procesami zachodzącymi w siłach zbrojnych, a tym samym określenie procesowego usytuowania logistyki, wymaga zwrócenia uwagi na funkcjonujące relacje obejmujące najważniejsze elementy z otoczenia resortu obrony narodowej, wchodzące jednocześnie w korelacje ze strukturami resortu i sił zbrojnych, w tym logistyki w ramach wzajemnie powiązanych zależności. Pośród organizacji państwowych kluczowe miejsce zajmują centralne organy władzy państwowej, terenowe organy administracji państwowej, a także organizacje samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe i przemysł. Otoczenie systemowe tworzą także organizacje międzynarodowe np. Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO) czy Unia Europejska (EU), a także państwa i grupy państw nie będące wraz z Polską członkami ww. organizacji, z którymi Polska utrzymuje relacje.

Z procesowego punktu widzenia te relacje mają charakter relacji biznesowych, które w organizacji procesowej opisują dalsze otoczenie systemowe procesu zarządzania zasobami logistycznymi. Bliższe otoczenie systemowe procesu zarządzania zasobami logistyki stanowią procesy powiązane, klasyfikowane jako megaprocesy (Dziedzic, 2020, s. 135-138): podstawowe, wspierające, zarządcze, przebiegające w siłach zbrojnych. Megaproces podstawowy – zapewnia obsługę podstawowej działalności organizacji oraz dostarczanie rezultatów, produktów, wartości zgodnie z wymogami klientów zewnętrznych. Megaproces wspierający – zapewnia wsparcie dla procesów biznesowych dostarczając zasoby na potrzeby wewnętrzne organizacji. Megaproces zarządczy – jest związany z nadzorem i kontrolą działalności resortu Obrony Narodowej. Efektem jego realizacji mogą być: strategia działania, plany organizacyjne, finansowe lub zalecenia wynikające z kontroli działalności organizacji. Elementy bliższego i dalszego otoczenia systemowego procesu zarządzania zasobami logistycznymi przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Elementy bliższego i dalszego otoczenia systemowego logistyki

Źródło: Opracowanie własne

Przyjęta i zaproponowana systematyka procesowa wskazuje, iż **działalność logistyczna dotycząca zarządzania zasobami logistycznymi stanowi element procesów wspierających i jest ściśle powiązana zarówno z procesami podstawowymi, jak i zarządczymi**. Ponadto ze względu na charakter działalności pozostaje pod oddziaływaniem wskazanych elementów dalszego otoczenia, których produkty są implementowane do działalności sił zbrojnych, w tym logistyki w wyniku procesów podstawowych przebiegających w resorcie Obrony Narodowej i Siłach Zbrojnych.

Jak wspomniano wcześniej, megaproces – zarządzanie zasobami logistycznymi, poddany jest oddziaływaniu otoczenia systemowego - bliższego i dalszego, w tym interakcji z pozostałymi megaprocesami podstawowymi, wspierającymi i zarządczymi. Kluczowe powiązania megaprocesu zarządzania zasobami logistycznymi dotyczą relacji z megaprocesami: planowania operacyjnego użycia Sił Zbrojnych, planowania i programowania rozwoju Sił Zbrojnych, działalności operacyjno-szkoleniowej i budżetowania działalności. Pierwsze dwa ww. megaprocesy dostarczają informacji dotyczących wymaganych zdolności z punktu widzenia potrzeb sił zbrojnych wynikających z otrzymanych wytycznych, zadań oraz z przyjętych zobowiązań. Stanowią one jednocześnie podstawę do planowania rozwoju elementów systemu zarządzania zasobami logistycznymi. Kolejny z wymienionych megaprocesów, jest źródłem potrzeb systemu szkolenia i działalności operacyjnej określanych w trakcie planowania w systemie szkolenia, które muszą być uwzględniane przez system logistyczny przy określaniu sposobów ich zabezpieczenia. Wreszcie budżetowanie działalności jest procesem, w którym następuje bilansowanie potrzeb zgłoszonych (w tym w ramach planowania w systemie logistycznym) z możliwościami ich zabezpieczenia, zarówno bieżącymi, jak i

perspektywicznymi. Zbilansowane z możliwościami potrzeby, uwzględniające priorytety dają możliwość ich zabezpieczenia przez system logistyczny w oczekiwanym czasie, jakości, ilości i miejscu, tworząc tym samym warunki do wypełnienia oczekiwań będących wynikiem procesów zasadniczych. Poprawność przebiegu procesu i relacji zachodzących między procesami jest przedmiotem megaprocesów: kierowania i monitorowania oraz działalności kontrolnej dostarczającej kierownictwu informacji o stopniu realizacji zadań i jakości ich wykonania. Każdy występujący w funkcjonowaniu mankament wpływa na efektywność megaprocesu a przez powiązania z procesem zarządzania zasobami logistycznymi wpływa, umożliwiając lub ograniczając rozwój zdolności, na pozyskanie i dostarczanie zaopatrzenia oraz usług niezbędnych do ich rozwoju, a także zdefiniowanych potrzeb zabezpieczających proces szkolenia i działalności operacyjnej.

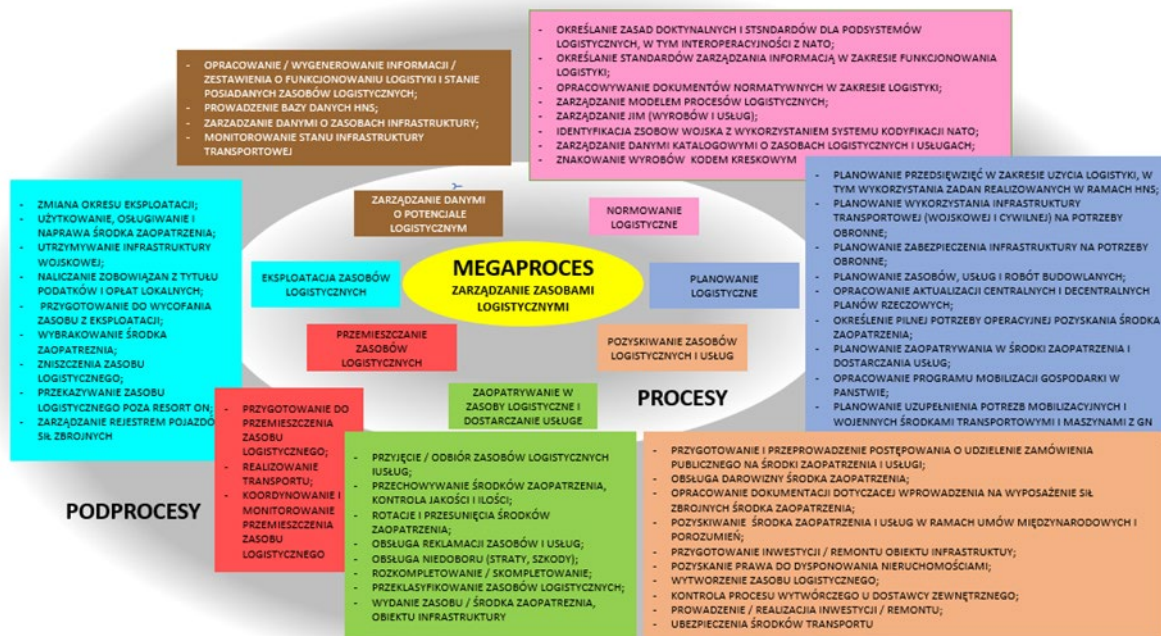
Z tej perspektywy **zarządzanie zasobami logistycznymi** umożliwia w rezultacie realizowanych zamierzeń zapewnienie zasobów logistycznych niezbędnych do realizacji zadań Sił Zbrojnych RP zaplanowanych i realizowanych w ramach procesów podstawowych: planowania operacyjnego użycia Sił Zbrojnych, planowania i programowania rozwoju Sił Zbrojnych, działalności operacyjno-szkoleniowej, a także do zabezpieczenia bieżącego funkcjonowania. Efektem jest posiadanie środków zaopatrzenia, infrastruktury oraz usług logistycznych na wymaganym poziomie.

### **Architektura procesowa logistyki jako megaprocesu – zarządzanie zasobami logistycznymi**

Zebrane w procesie informatyzacji logistyki sił zbrojnych doświadczenia dotyczące m.in. kierunku rozwoju informatyzacji logistyki oraz opracowania zintegrowanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie i kierowanie logistyką (Materiały konferencyjne, 2005), metodyki analiz i optymalizacji procesów logistycznych w resorcie Obrony Narodowej (Departament Informatyki i Telekomunikacji MON, 2009), metodyki opisu procesów zarządzania zasobami resortu Obrony Narodowej (Departament Informatyki i Telekomunikacji MON, 2011) oraz wyniki prac dotyczących analiz procesowych zdarzeń zachodzących w resorcie Obrony Narodowej wskazują zarówno na wzajemne powiązanie procesów zachodzących w resorcie Obrony Narodowej, jak również na ich wpływ na proces zarządzania zasobami logistycznymi.

Relacje i wpływ procesów będących częścią bliższego i dalszego otoczenia systemowego wpływających na zdolność do zabezpieczenia logistycznego – zarządzania zasobami logistycznymi znajdują odzwierciedlenie procesowe w zestawie procesów i podprocesów zachodzących w systemie logistycznym. Jak wspomniano wcześniej megaproces – zarządzanie zasobami logistycznymi jest procesem wspierającym, w ramach którego można wyspecyfikować siedem procesów (7) i pięćdziesiąt trzy (53) podprocesy. Obejmują one: normowanie logistyczne, planowanie logistyczne,

pozyskiwanie zasobów logistycznych i usług, zaopatrywanie w zasoby logistyczne i dostarczanie usług, przemieszczanie oraz eksploatacja zasobów logistycznych oraz zarządzanie danymi o potencjale logistycznym wraz z podprocesami odpowiadającymi wskazanym procesom. Zestawienie procesów i przyporządkowanych im podprocesów przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Zestawienie procesów i podprocesów dla megaprocesu – zarządzanie zasobami logistycznymi  
Źródło: Opracowanie własne

Zaproponowane zestawienie procesów i podprocesów megaprocesu – zarządzanie zasobami logistycznymi obejmuje katalog usystematyzowanych działań, powiązanych i oddziałujących na siebie pośród których:

- **Normowanie logistyczne** – jest procesem, którego właścicielem jest szef komórki organizacyjnej SG WP odpowiedzialny za logistykę (ZL P-4). W tym procesie można wyodrębnić osiem podprocesów, które obejmują: określanie zasad doktrynalnych i standardów dla podsystemów logistycznych, w tym interoperacyjności z NATO, określenie standardów zarządzania informacją w zakresie funkcjonowania logistyki SZ RP, opracowanie dokumentów normatywnych w zakresie logistyki, zarządzanie modelem procesów logistycznych, zarządzanie Jednolitym Indekssem Materiałowy (JIM) (Decyzja Ministra Obrony Narodowej Nr 255/MON z dnia 10 września 2003r. ), wyrobów i usług, identyfikację zasobów wojska z wykorzystaniem Systemu Kodyfikacyjnego NATO, zarządzanie danymi katalogowymi o zasobach logistycznych i usługach oraz znakowanie wyrobów kodem kreskowym (Decyzja Nr 3/MON z dnia 3 stycznia 2014 r.). Także w odniesieniu do wskazanych podprocesów ich właścicielem jest ZL P-4.
- **Planowanie logistyczne** – proces, którego właścicielem jest szef komórki organizacyjnej SG WP odpowiedzialny za logistykę (ZL P-4). W tym procesie można wyodrębnić jednaście

podprocesów. Obejmują one następujące zagadnienia: planowanie przedsięwzięć w zakresie wykonywania zadań operacyjno-logistycznych, w tym wykonywania zadań HNS, planowanie wykorzystania i zabezpieczenia infrastruktury transportowej (wojskowej i cywilnej) i ogólnej na potrzeby obronne, planowanie zasobów, usług i robót budowlanych, opracowanie i aktualizacja centralnych i decentralnych planów rzeczowych, określenie pilnej potrzeby operacyjnej pozyskania środka zaopatrzenia, planowanie transportu (drogowego, kolejowego, lotniczego i morskiego), planowanie eksploatacji środka zaopatrzenia, planowanie zaopatrywania w środki zaopatrzenia i dostarczania usług, opracowanie Programu Mobilizacji Gospodarki (PMG) ( Ustawa z 23 sierpnia 2001r. ) w państwie, planowanie uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych Sił Zbrojnych RP środkami transportowymi i maszynami pozyskiwanymi z gospodarki narodowej. Właścicielem tych podprocesów jest ZL P-4, za wyjątkiem aktualizacji centralnych i decentralnych planów rzeczowych, gdzie właścicielem procesu jest ZPR P-8 oraz planowania uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych Sił Zbrojnych środkami transportowymi i maszynami z gospodarki narodowej – właściciel procesu ZOiU P-1.

- **Pozyskanie zasobów logistycznych i usług** – jest procesem, którego właścicielem jest szef komórki organizacyjnej SG WP odpowiedzialny za logistykę (ZL P-4). Proces może obejmować dziesięć podprocesów zawierających następujące zagadnienia: przygotowanie i przeprowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego na dostawy/pozyskanie środków zaopatrzenia i usług, obsługa darowizny środków zaopatrzenia, opracowanie dokumentacji do wprowadzenia środka zaopatrzenia na wyposażenie Sił Zbrojnych, pozyskiwanie środków zaopatrzenia i usług w ramach umów międzynarodowych i porozumień, przygotowanie inwestycji/remontu obiektów infrastruktury, pozyskanie prawa do dysponowania nieruchomościami, wytworzenie zasobu logistycznego, kontrola procesu wytwórczego zasobu logistycznego u zewnętrznego dostawcy, prowadzenie/realizacja inwestycji/remontu, ubezpieczenie środków transportu Sił Zbrojnych RP. Właścicielem tych podprocesów jest Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych (IWspSZ) (Zarządzenie Nr 28/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 października 2013 r.), jako wyodrębniona i wyspecjalizowana jednostka organizacyjna sił zbrojnych w sprawach dotyczących zabezpieczenia logistycznego.
- **Zaopatrywanie w zasoby logistyczne i dostarczanie usług** – proces, którego właścicielem jest szef komórki organizacyjnej SG WP odpowiedzialny za logistykę (ZL P-4). W ramach tego procesu można wydzielić osiem podprocesów, których właścicielem jest IWspSZ. Obejmują one: przyjęcie/odbior zasobów logistycznych i usług, przechowywanie środków zaopatrzenia oraz kontrolę ich ilości i jakości, rotację i przesunięcie środków zaopatrzenia, obsługę reklamacji zasobów i usług, obsługę niedoboru (szkody, straty), rozkompletowanie lub ukompletowanie,

przeklasyfikowanie zasobów logistycznych, oraz wydanie zasobu/środka zaopatrzenia czy obiektu infrastruktury.

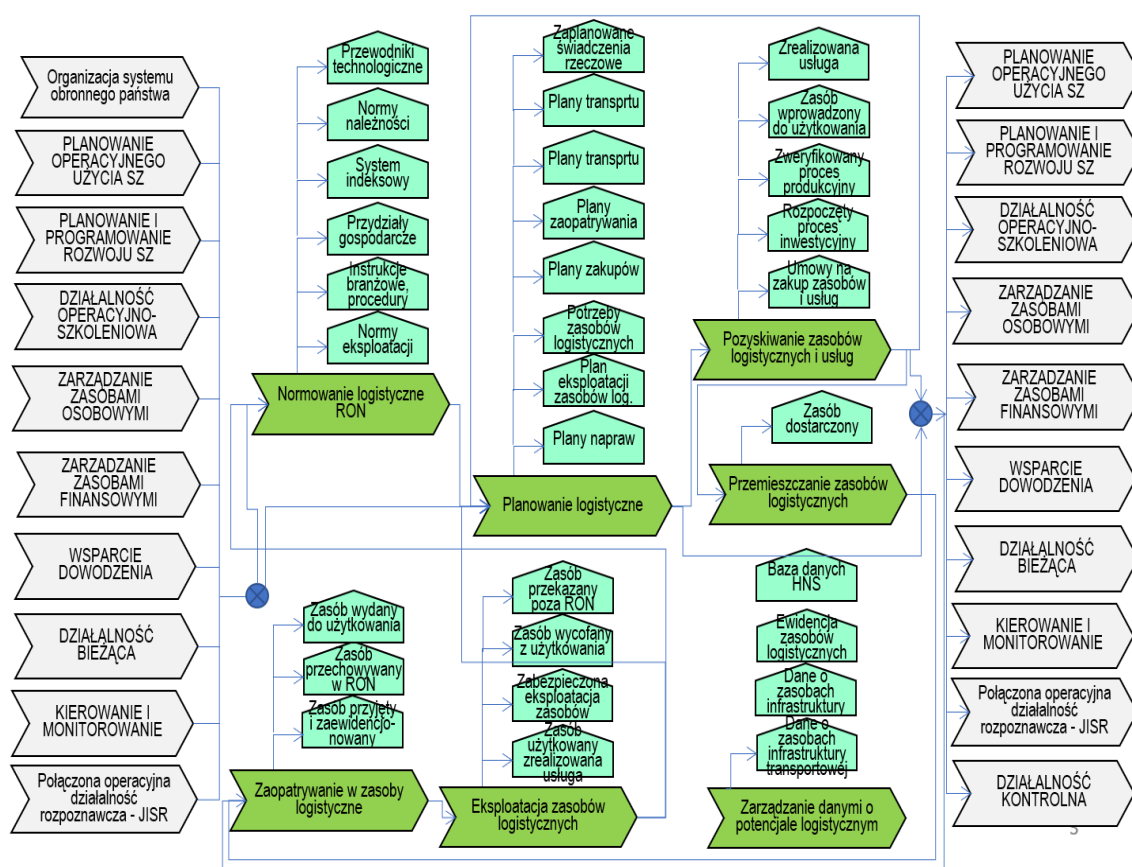
- **Przemieszczanie zasobów logistycznych** – właścicielem tego procesu jest szef komórki organizacyjnej SG WP odpowiedzialny za logistykę (ZL P-4). Proces ten może zawierać trzy podprocesy, które odnoszą się do następujących procedur: przygotowania do przemieszczenia zasobu logistycznego, realizowania transportu oraz koordynowania i monitorowania przemieszczenia zasobu logistycznego. W tym przypadku właścicielem wymienionych podprocesów jest jednostka organizacyjna podporządkowana IWspSZ – Szefostwo Transportu i Ruchu Wojsk (STiRW).
- **Eksploatacja zasobów logistycznych** – właścicielem tego procesu jest szef komórki organizacyjnej SG WP odpowiedzialny za logistykę (ZL P-4). W tym procesie można wyodrębnić dziewięć podprocesów, które są zarządzane przez IWspSZ. Wyodrębnione podprocesy obejmują następujące zagadnienia: ustalenie i zmianę okresu eksploatacji, użytkowanie bieżące środka zaopatrzenia, utrzymywanie infrastruktury wojskowej, naliczanie zobowiązań z tytułu podatków i opłat lokalnych, przygotowanie do wycofania zasobu z eksploatacji/użytkowania, wybrakowanie środka zaopatrzenia, zniszczenie zasobu logistycznego, przekazywanie zasobu logistycznego poza RON oraz zarządzanie rejestrem pojazdów Sił Zbrojnych.
- **Zarządzanie danymi o potencjale logistycznym** – proces, którego właścicielem jest szef komórki organizacyjnej SG WP odpowiedzialny za logistykę (ZL P-4). Proces ten może zawierać cztery podprocesy, dotyczące: opracowania, wygenerowania informacji, zestawienia o funkcjonowaniu logistyki i stanie posiadanych zasobów logistycznych, prowadzenia bazy danych HNS, zarządzania danymi o zasobach infrastruktury, a także monitorowania stanu infrastruktury transportowej.

Zaproponowana klasyfikacja i hierarchia procesów oraz podprocesów megaprocesu – zarządzanie zasobami logistycznymi daje podstawę określenia powiązań procesowych, zarówno pomiędzy procesami z bliższego otoczenia systemowego, jak również pomiędzy procesami i podprocesami przebiegającymi w logistyce.

### **Powiązania procesowe megaprocesu zarządzania zasobami logistycznymi z pozostałymi procesami przebiegającymi w siłach zbrojnych**

Ustalanie powiązań procesowych najczęściej odbywa się drogą modelowania, które z reguły jest prowadzone z perspektywy odbiorców (Grajewski, 2012, s. 35; Grajewski, 2007, s.63-64). W odniesieniu do sił zbrojnych ta perspektywa może dotyczyć poziomu dostępności sił będących

realizacją celów strategicznych ich funkcjonowania tj. wypełnienia zadań konstytucyjnych (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, art. 26) rozpatrując z tej perspektywy naród jako „klienta strategicznego”. W tym kontekście, procesy logistyczne sił zbrojnych w bezpośredni sposób powinny zapewnić dostarczanie zaopatrzenia i świadczenie usług na poziomie potrzeb, oczekiwań zaopatrywanych jednostek, będących beneficjentami tego systemu. Wykorzystanie jednego z narzędzi modelowania procesowego Architektury Integrierter Informationssystem (ARIS) umożliwia przedstawienie przebiegów procesów i podprocesów wskazując jednocześnie na powiązania funkcjonalne. Rysunek 3 przedstawia przebieg megaprocesu – zarządzanie zasobami logistycznymi ze wskazaniem oddziaływania elementów otoczenia i relacjami pomiędzy składowymi – procesami tego megaprocesu.



Rys. 3. Przebieg megaprocesu – zarządzanie zasobami logistycznymi  
Źródło: Opracowanie własne

Widoczny jest wpływ procesów zewnętrznych (będących elementami otoczenia), choć jego skala jest zróżnicowana. Spośród nich kluczowy i podstawowy wpływ na przebieg procesu logistycznego mają procesy dotyczące planowania operacyjnego, użycia sił zbrojnych, planowania i programowania ich rozwoju oraz dotyczący działalności operacyjno-szkoleniowej (Dziedzic, 2020, s. 138-139). Z tych procesów wynikają wymagania dla systemu logistycznego, jego kształtu i zdolności niezbędnych do pozyskania. Stanowią one zatem główne źródło danych wejściowych dla



procesów logistycznych. Mają one bezpośredni wpływ na zagadnienia planowania i normowania logistycznego, które z kolei warunkują zadania powiązane w procesach: pozyskiwania zasobów logistycznych i usług, ich przemieszczania, organizacji zaopatrzenia i eksploatacji, a także dotyczących dostępnymi zasobami Host Nation Support (HNS) – wsparcie przez państwo gospodarza.

Wynika z tego, że zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania logistyki mają produkty procesów planowania i normowania logistycznego. W przypadku pierwszego z nich – planowania logistycznego, ustalane są bowiem, będąc jednocześnie produktami tego procesu, podstawowe plany dotyczące ustalania potrzeb i ich zabezpieczenia. W wyniku drugiego – normowania logistycznego, zostają określone normatywy, dyrektywne regulacje dotyczące kształtu i sposobu zarządzania oraz realizacji zadań przez logistykę. Określone są także wymagania dla systemów identyfikacji, kodyfikacji i systemów informatycznych wspierających zarządzanie potencjałem logistycznym. Oba procesy stanowią fundament dla pozostałych procesów i podprocesów dotyczących pozyskiwania zasobów logistycznych i usług, ich eksploatacji czy przemieszczania oraz zarządzania danymi o potencjale logistycznym.

## **Wnioski**

Przedstawione propozycje umiejscowienia procesowego logistyki jako procesu zarządzania jej zasobami, jego architektury i wskazanych relacji wskazują na szereg uwarunkowań, których uwzględnienie może prowadzić do uproszczenia, optymalizacji ich przebiegów, a tym samym wpływać na ekonomizację samego procesu logistycznego. Mając na uwadze odbiorcę usług i zaopatrzenia dostarczanego stosownie do jego potrzeb, jest to fundamentalny czynnik powodujący z jednej strony możliwość realizacji zadań, z drugiej zaś wykonania misji sił zbrojnych określonej w strategicznych dokumentach normatywnych.

Procesowe rozpatrzenie logistyki jako elementu systemu procesów organizacji jaką są siły zbrojne, może prowadzić do porządkowania kompetencji, eliminując ich dublowanie, uproszczenia struktur organizacyjnych, ograniczając dowolność w jej kształtowaniu oraz umożliwiać merytoryczną podwalinę do wdrażania rozwiązań informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami logistycznymi, a tym samym wpływać na poprawę zarządzania siłami zbrojnymi jako całością.

Przedstawione propozycje procesowego umiejscowienia logistyki stanowią podstawę do sprecyzowania kilku tez i rekomendacji.

1. Logistyka sił zbrojnych funkcjonuje w otoczeniu kilku megaprocessów, które mają kluczowe powiązanie z procesem zarządzania zasobami logistycznymi. Należą do nich planowanie

operacyjnego użycia oraz planowanie i programowanie rozwoju sił zbrojnych. W ramach tych procesów, planowania perspektywicznego (długoterminowego), formułowane są wymagania dotyczące niezbędnych zdolności, priorytetów i sposobów ich pozyskania. Z tej perspektywy niezwykle istotnym jest przeprowadzenie Strategicznego Przeglądu Obrony (SPO) zawierającym rozpatrzenie problematyki logistycznej, prowadząc w rezultacie do synchronizacji rozwoju zdolności logistycznych z potrzebami innych systemów walki. Takie podejście a w konsekwencji przyjęcie, zawierających te ustalenia, strategicznych dokumentów dotyczących rozwoju sił zbrojnych istotnie wpływa na stabilność rozwoju systemu logistycznego wynikającego z potrzeb i posiadającego realne osadzenie w możliwościach zapewnienia wymaganych zasobów osobowych, rzeczowych i finansowych.

2. Ścisłe powiązanie procesowe działalności logistycznej z realizacją zamierzeń operacyjno – szkoleniowych sił zbrojnych warunkuje ich zabezpieczenie w warunkach bieżącego ich funkcjonowania (krótkoterminowego). Świadomość i konieczność takiego podejścia wzmacniają procesowo ustalone zależności wsparte dedykowanymi systemami informatycznymi. Konsekwentne ich stosowanie eliminuje uznaniowość i dowolność, która wpływa destrukcyjnie na procesy zabezpieczeniowe, ograniczając efektywność funkcjonowania systemu logistycznego.
3. Warto zwrócić uwagę na znaczenie powiązania między procesami wspierającymi prowadzącymi do zapewnienia systemowi logistycznemu wymaganych zasobów osobowych (w przypadku megaprocesu – zarządzanie zasobami osobowymi) czy finansowych (w przypadku megaprocesu – zarządzanie zasobami finansowymi). Przeprowadzona poprawa relacji dotyczących wymienionych megaprocesów prowadzi do optymalnego wykorzystania zasobów, uproszczenia procedur i skrócenia czasu związanego z ich zarządzaniem.
4. Relacje procesów będących otoczeniem systemowym względem logistyki, dostarcza informacji niezbędnych do uruchomienia procesowej realizacji czynności i działań „wewnątrz” procesu zarządzania zasobami logistycznymi. Kluczową rolę odgrywają w tym zakresie dwa z siedmiu wyodrębnionych procesów tj. normowanie i planowanie logistyczne. Procesy te warunkują realizację zadań w pozostałych z ustalonych procesów, synchronizują i integrują podejmowane w ich ramach działania, tworząc spójną architekturę i dostarczając produktów umożliwiających posiadanie wiarygodnej informacji i sprawne wykonywanie zadań ukierunkowanych na osiągnięcie celu funkcjonowania megaprocesu.
5. Ustalona interakcja pomiędzy procesami i podprocesami megaprocesu zarządzania zasobami logistycznymi wskazuje na wykorzystanie produktów jednego, w ramach kolejnych procesów począwszy od normowania i planowania, poprzez pozyskanie i dostarczanie środków

zaopatrzenia, ich eksploatację, aż do informowania o stanie potencjału logistycznego. Istotne podkreślenia jest ustalenie uczestników każdego z wyodrębnionych procesów i podprocesów. Można powiedzieć, że z perspektywy sprawności organizacji i procesowego jej funkcjonowania wszystko to co nie jest procesowo uzasadnione, jest zbędne dla jej funkcjonowania. Z tej perspektywy łatwo przeprowadzić zmiany organizacyjne dostosowując ich zakres do wyników modelowania optymalizując strukturę i podległość komórek i jednostek organizacyjnych. Z tych samych powodów usprawnienia w obszarze informatyzowania działalności wydają się być ułatwione, co oprócz korzyści organizacyjnych wpływa także na sprawność funkcjonowania organizacji.

Analizy i wyniki modelowania, zarówno procesów przebiegających w otoczeniu badanego megaprocesu – zarządzanie zasobami logistycznymi, jak również tych wyodrębnionych zachodzących w jego wnętrzu, mogą posłużyć jako obiektywne źródło do projektowania modelu kompetencji i schematycznie ujętej struktury organizacji. Ustalone procesowo kompetencje, a co za tym idzie zaproponowana struktura organizacyjna wpisują się twierdząco w tezę, iż logistyka sił zbrojnych jest elementem systemu organizacji procesowej. Traktując więc procesowo siły zbrojne, definiując funkcjonujące w nich megaprocesy, rozpatrując pośród nich megaproces – zarządzania zasobami logistycznymi na kolejnych poziomach procesowych oraz dokonując analizy i wyspecyfikowania dysfunkcji, można ustalić optymalny przebieg procesów.

## **BIBLIOGRAFIA**

- [1] BRZEZIŃSKI M. (2005). Logistyka Wojskowa. Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona.
- [2] DZIEDZIC J. (2020). Siły Zbrojne – organizacją procesową. Konferencja naukowa pt. Nauka dla obronności i środowiska organizowana przez Politechnikę Poznańską. 24.09.2020. Warszawa: Wydawnictwo Instytut Techniczny Wojsk Lotniczych - ITWL.
- [3] FICOŃ, K. (2015). Trzy logistyki. Wojskowa, kryzysowa, rynkowa. Warszawa: Oficyna Wydawnicza BEL Studio Sp. z o.o.
- [4] GRAJEWSKI, P. (2007). Organizacja procesowa. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [5] GRAJEWSKI, P. (2012). Procesowe zarządzanie organizacją. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [6] KONSTYTUCJA RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ. Art. 26 (Dz. U. z 2009 r. nr 114 poz.946 z dnia 21.10.2009).
- [7] MINISTERSTWO OBRONY NARODOWEJ (2003). Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 255/MON z dnia 10 września 2003 r. w sprawie wdrażania i użytkowania Jednolitego Indeksu Materiałowego w resorcie obrony narodowej (Dz. Urz. MON z 2003r. Nr. 14, poz. 160).
- [8] MINISTERSTWO OBRONY NARODOWEJ (2014). Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 3/MON z dnia 3 stycznia 2014 r. w sprawie wytycznych określających wymogi w zakresie znakowania kodem kreskowym wyrobów dostarczanych do resortu obrony narodowej (Dz. Urz. MON z 7 stycznia 2014r. poz. 11).
- [9] MINISTERSTWO OBRONY NARODOWEJ. (2009). Metodyka analiz i optymalizacji procesów logistycznych w resorcie Obrony Narodowej. Warszawa: Opracowanie wewnętrzne Departamentu Informatyki i Telekomunikacji MON.

- [10] MINISTERSTWO OBRONY NARODOWEJ. (2011). *Metodyka opisu procesów zarządzania zasobami resortu Obrony Narodowej*. Warszawa: Opracowanie wewnętrzne Departamentu Informatyki i Telekomunikacji MON.
- [11] SZTABU GENERALNY WOJSKA POLSKIE. (2005). *Materiały konferencyjne (2005), Kierunki rozwoju informatyzacji logistyki. Budowa zintegrowanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie i kierowanie logistyką*. Wydawnictwo Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, sygn. Logistyka Wewnętrzna 3/2005.
- [12] Ustawa z 23 sierpnia 2001r. o organizowaniu zadań na rzecz obronności państwa realizowanych przez przedsiębiorców (Dz.U. z 2001r. nr 122 poz. 1320).
- [13] Zarządzenie Nr 28/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 października 2013 r. (Dz. Urz. MON 2013.291) [online]. <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-resortowe/nadanie-statutow-inspektoratowi-wsparcia-sil-zbrojnych-oraz-34813281> (dostęp: 30.12.2020).