

Dr Tadeusz Pokusa, prof. WSZiA  
Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu  
ORCID: 0000-0002-7754-9443  
e-mail: t.pokusa@poczta.wszia.opole.pl

# Logistyka humanitarna jako społeczne wyzwanie współczesnych czasów

*Humanitarian logistics as a social challenge of modern times*

## Streszczenie

Artykuł traktuje o zastosowaniu logistyki humanitarnej w aspekcie eksponowania społecznego komponentu jej istoty oraz determinant skuteczności z akcentem na hybrydyzację. W tym kontekście należy widzieć cel artykułu, którym jest wskazanie społecznego miejsca logistyki humanitarnej w warunkach kryzysowych. Podnoszony jest w tym przypadku fakt, iż fundamentalne zadanie sprowadza się tu do szybkiej reakcji na sytuację kryzysową w celu ratowania życia czy zapobieżenia lub ulżenia cierpieniu ludzkiemu. Autor wskazuje na wagę problemu przez pryzmat literatury przedmiotu, przytaczając szereg prac, które opublikowano po 2009 r., kiedy to termin „logistyka humanitarna” został bliżej rozpoznany. Wskazuje ponadto przesłanki rozwoju zainteresowania tą problematyką. W sposób szczególny potraktował problem miejsca logistyki humanitarnej w naukach społecznych na tle poglądów i perspektyw spojrzenia na ten nad wyraz aktualny obszar zainteresowania logistyki. Jest to konieczne uzupełnienie klasycznego podejścia do logistyki, akcentujące człowieka i jego potrzeby w sytuacjach kryzysowych i nie tylko. To inne, humanitarne rozumienie systemu logistyki.

## Słowa kluczowe:

logistyka humanitarna, sytuacje kryzysowe, nauki społeczne, determinanty skuteczności logistyki humanitarnej, hybrydyzacja logistyki humanitarnej

## Abstract

The article deals with the use of humanitarian logistics in the aspect of exposing the social component of its essence and the determinants of effectiveness with an emphasis on hybridization. In this context, the aim of the article should be seen, which is to indicate the social place of humanitarian logistics in crisis conditions. In this case, the fact is raised, that the fundamental task here boils down to a quick response to a crisis situation in order to save life or prevent or alleviate human suffering. The author points to the importance of the problem through the prism of the literature on the subject, citing a number of works that were published after 2009, when the term "humanitarian logistics" was more closely identified. Moreover, it indicates the premises for the development of interest in these issues. The author treated the problem of the place of humanitarian logistics in social sciences in a special way, outlining it against the background of views and perspectives of looking at this extremely current area of logistics interest. In relation to the classical approach of logistics, it's a necessary supplement that accentuates people and their needs in crisis situations and more. This is a different, humane understanding of the logistics system.

## Keywords:

humanitarian logistics, crisis situations, social sciences, determinants of the effectiveness of humanitarian logistics, hybridization of humanitarian logistics

JEL: I14, R41, Z13

## Wprowadzenie

Kiedy w 2009 r. organizowaliśmy w Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji w Opolu pierwszą w Polsce konferencję na temat logistyki humanitarnej oraz wydawaliśmy nakładem Instytutu Śląskiego w Opolu oraz katowickiego oddziału PAN prace zatytułowane *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe* (Pokusa & Duczmał, 2009) oraz *Zarządzanie*

*kryzysowe i działania logistyczne* (Pokusa & Duczmał, 2009), a także publikowaliśmy artykuł *Logistyka humanitarna — istota, warunki skuteczności i zastosowania w sferze współpracy cywilno-wojskowej* (Pokusa & Grzybowski, 2010), trudno było przypuszczać, że tezy zawarte w tych pracach, jak również zaprezentowane rozwiązania praktyczne będą się cieszyć w kolejnych latach tak dużym zainteresowaniem i znajdą tak istotne zastosowanie. Wynika to szczególnie

z rozwoju obszarów stosowania logistyki, wzrostu jej popularności oraz konieczności poszukiwania skuteczniejszych sposobów niesienia pomocy humanitarnej, systematycznego wzrostu międzynarodowych nakładów finansowych na tę pomoc, zwiększania się liczby organizacji pomocowych, ale także, niestety, stałej tendencji wzrostowej, jeśli chodzi o liczbę katastrof naturalnych na świecie, zaistniałych ostatnio sytuacji związanych z uchodźcami na granicy polsko-białoruskiej czy też liczbą tych uchodźców oraz dramatycznej sytuacji ludności objętej konfliktem wojennym w Ukrainie i skali zniszczeń w tym kraju.

Zbliżone ujęcie tejże problematyki zawiera również artykuł *Logistyka akcji humanitarnych* (Szołtysek, 2009) opublikowany na łamach „Gospodarki Materiałowej i Logistyki”. Podkreślenia wymaga ponadto fakt, iż wspomniana praca *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe* cieszyła się wyraźnym zainteresowaniem w środowisku badaczy, przez co odnotowywana jest m.in. w publikacjach z zakresu logistyki humanitarnej (Szołtysek, 2010; Łupicka, 2011; 2012; Sienkiewicz-Małjurek, 2011; 2012; Sterczewska, 2011; Nerć-Pelka & Wysocka, 2012; Ambroziak & Kania, 2013; Usewicz, 2016; Mordzak, 2017; Marcinkowski, 2019; Marciniak, 2020; Witkowski, 2020). Przykładowo w pracy *Humanitarny łańcuch dostaw* J. M. Maricnkowski odwołuje się do myśli T. Pokusy, pisząc, iż: „Kreacja logistyki humanitarnej jest niezwykle potrzebna. Jej celem jest dostarczanie pomocy potrzebującym i ratowanie ich życia, a nie przywrócenie pokoju w rejonie kryzysu”. Przytacza ponadto zawartą w cytowanej pracy istotę logistyki humanitarnej i podkreśla wagę problemu rozpoznania potrzeb w sytuacjach kryzysowych (Marcinkowski, 2019). Wymienione publikacje stanowią zalecaną literaturę w procesie studiowania np. przedmiotu „Bezpieczeństwo w łańcuchach logistycznych”.

Problematyka logistyki humanitarnej znalazła także istotny wyraz w uruchomionym w Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji w Opolu — też pierwszym w Polsce — module kształcenia „Logistyka humanitarna”. Tym różni się ona od klasycznego ujmowania pojęcia logistyki, że jej podstawową zasadą jest szybka i skuteczna reakcja na sytuację kryzysową w celu ocalenia i utrzymania przy życiu ludzi. Stąd też zakres i charakter logistyki humanitarnej jest specyficzny ze względu na konieczność doraźnego, skutecznego i profesjonalnego działania w celu zaspokojenia podstawowych potrzeb ludzi w rejonach kryzysów wywołanych m.in. przez wojny, katastrofy, klęski żywiołowe, przemoc, choroby, czystki etniczne czy ataki terrorystyczne. Niestety, coraz częściej zdarzają się sytuacje, w których zaplanowane działania pomocowe prowadzone w ramach logistyki humanitarnej spotykają się z atakami agresora czy przeciwnika. Przykłady takie dostrzegamy ostatnio w trakcie wojny w Ukrainie czy wcześniej na terenie byłej Jugosławii, Czadu i Sudanu Południowego.

Pisząc o logistyce humanitarnej, należy stale podkreślać i odwoływać się do dotychczasowego, cennego i bogatego dorobku teoretyczno-empirycznego — również środowiska opolskiego i jego lidera prof. Piotra Blaika. Profesor pisze: „Blіższa analiza pojęcia logistyki pozwala na stwierdzenie, że definicje sformułowane przez znanych autorów różnią się pod względem zakresu obejmowanych procesów [...] (zasięgiem i strukturą przedmiotowo instytucjonalną), ich sposobem traktowania oraz interpretacją szczegółowych celów, wykazując jednocześnie na ogół zgodność co do samej istoty problemów stanowiących ich zasadniczą treść” (Blaik, 2001), takich jak orientacja procesowa w aspekcie tworzenia i dostarczania wartości czy zintegrowany łańcuch dostaw.

Dzisiaj nie ma wątpliwości, że także logistyka humanitarna wpisuje się w to ujęcie, akcentując człowieka i jego potrzeby w sytuacjach kryzysowych i nie tylko. I właśnie to podkreślał P. Blaik podczas dyskusji prowadzonych w trakcie spotkań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego. Można ponadto powiedzieć iż to, co jest wynikiem teoretycznych analiz, opisów czy studiów literaturowych, nie pozostaje jedynie w sferze ideałów i założeń. Dziś, w połowie 2022 r. wiemy bowiem o istnieniu grupy ludzi, którzy nie skupiają się jedynie na zarabianiu pieniędzy, lecz na bardziej szczytnych, humanitarnych celach. Choć sami szczęśliwie tego nie doświadczamy, świat, jak widzimy, nie jest miejscem, gdzie wszystkim ludziom przyszło bezpiecznie żyć. Dlatego potrzebni są specjaliści, którzy w różnych formach pomogą potrzebującym, m.in. profesjonalnie przygotowani logistycy, ale też znaczne rzesze zaangażowanych wolontariuszy i organizacji pozarządowych. W tym kontekście należy widzieć cel artykułu, którym jest wskazanie społecznego miejsca logistyki humanitarnej w warunkach kryzysowych i determinant jej skuteczności.

## Logistyka humanitarna i jej społeczny wymiar

„Logistyka humanitarna” jest pojęciem występującym w polskiej terminologii naukowej dotyczącej sfery zarządzania społecznego dopiero od 2009 r. Może nie było do tej pory odpowiedniego klimatu i specjalnej potrzeby, aby tak wyraziście prezentować „nową twarz” logistyki (Pokusa & Duczmał, 2009). W ujęciu humanitarnym logistyka powinna być rozumiana nie tylko jako gotowy schemat działania, lecz raczej jako potrzeba rozpatrywania nietypowych zagadnień przepływu, a więc i dostarczania pomocy poprzez „łańcuchy dostaw dla życia”, gdyż z reguły łańcuchy pomocy humanitarnej różnią się od rozpoznanych wcześniej łańcuchów dostaw w biznesie. Autor pisał szerzej o tych problemach w artykule *Logistyka*

*humanitarna — istota, warunki skuteczności i porównanie z ujęciem klasycznym* (Pokusa, 2012).

Na to zjawisko można także spojrzeć nieco inaczej, wychodząc poza tradycyjne pojmowanie „łańcucha dostaw”. Można przecież czynić również odwrotnie, tj. przemieszczać ludzi do dóbr i usług, których potrzebują, a przykładu takiej „odwrotności” dostarcza los uchodźców z Ukrainy, krajów Bliskiego Wschodu, Azji i Afryki, ale też ofiar huraganu Katrina w Nowym Orleanie czy tsunami na Oceanie Indyjskim. Logistyka humanitarna obejmuje oczywiście wszelkie klasyczne procesy logistyczne przy realizacji projektów niesienia pomocy w rejonach kryzysów i konfliktów. Wydaje się ponadto, że obrazy wojny w Ukrainie czy ogarniający nas globalny kryzys pandemiczny również skłaniają do refleksji. Być może świadomością decydemtom bezmiar tragedii i nędzy innych ludzi. Można tu doszukiwać się analogii z tzw. humanitarną świadomością logistyczną, która powinna być raczej rozwijana na płaszczyźnie postawy umysłu tworzącej się poprzez połączenie idei i działań systemowych, aniżeli wymuszana ekspercką wiedzą o dystrybucji traktowanej jedynie jako system współdziałających części.

Jeszcze w 2010 r. w pracy *Nowe zastosowania logistyki. Przykłady i studia przypadków* prof. J. Szoltysek pisał w odniesieniu do szczególnego charakteru logistyki akcji humanitarnych, iż: „opracowania teoretyczne i sprawozdawcze w głównej mierze autorów zagranicznych, ale też nielicznych krajowych wymagają porządkowania metodologicznego i refleksji naukowej”, dodając że: „celem takich zabiegów jest rozwój teorii logistyki oraz doskonalenie, porządkowanie i popularyzowanie metod i narzędzi logistycznego wspierania pomocy humanitarnej” (Szoltysek, 2010). W kilku opublikowanych pracach można, przykładowo, znaleźć propozycję właśnie takiego porządkowania metodologicznego i jednocześnie cennej refleksji naukowej dotyczącej poruszanego zagadnienia i nie tylko (Szoltysek, 2022; Banaszyk i in., 2021; Taleb, 2020; Chaberek, 2020; Szoltysek, 2012; Ciesielski, 2009; Blaik, 2016; Blaik, 2017; Matwiejczuk, 2014; Ciesielski, 2011). W niniejszym artykule zaprezentowano jedynie ogólny zarys tego problemu, akcentując jego wymiar społeczny.

Logistyka korzysta z dorobku nauk społecznych, a szczególnie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, wyodrębniając się w znacznym stopniu jako dziedzina wiedzy o charakterze praktycznym, adaptując przy tym dorobek innych dyscyplin naukowych, takich jak marketing, analiza strategiczna czy finanse. Większość badaczy przyjmuje, iż paradygmatem logistyki jest jej orientacja przepływowa, tj. istnienie materialnych (w tym osobowych) i informacyjnych przepływów, które w procesie zarządzania są kształtowane w sposób umożliwiający osiągnięcie dostępu do produktów (oraz do miejsc) w ramach ustalonych zasad i priorytetów (Szoltysek,

2012). Dyscypliny praktyczne w zasadzie nie mają odrębnych podstaw metodologicznych i własnych teorii, niemniej — wbrew swej nazwie — wnoszą niekiedy pewien wkład do metodologii, a w jeszcze w większym zakresie do dorobku teoretycznego (Ciesielski, 2009).

Należy zgodzić się z tym, że każda z dyscyplin praktycznych ma właściwy sobie język pojęciowy, kategorie oraz definicje i specjalizuje się w badaniu określonych problemów, które uważa za obszar swojego zainteresowania. Stąd też klasyczna formuła efektywnościowa logistyki biznesowej, związana z osiąganiem określonego poziomu obsługi przy minimalizowaniu kosztów procesu, może być przełożona na skuteczność i sprawność funkcjonowania łańcuchów dostaw dla życia w wyjątkowych, humanitarnych, niekoniecznie typowych dla logistyki biznesowej zastosowaniach.

Biorąc pod uwagę cechy/typy dziedzin logistyki, wydaje się, iż mając na uwadze nietypowy obszar implementacji, logistykę humanitarną można umieścić w sferze oddziaływania logistyki społecznej i logistyki militarnej (rysunek 1). Specyfika ta powoduje konieczność postawienia pytań m.in. o istotę logistyki humanitarnej, przesłanki jej skuteczności jako podstawowej zasady działania, czy też potrzebę porównania z biznesowym ujęciem łańcucha logistycznego. W swoich wcześniejszych opracowaniach (Pokusa & Duczmał, 2009; Pokusa, 2012) autor proponuje, aby logistykę humanitarną rozpatrywać głównie w ujęciu koncepcyjno-funkcjonalnym i przedmiotowo-strukturalnym. I tak, w tym pierwszym aspekcie logistyka humanitarna jawi się jako koncepcja zarządzania przepływami dóbr oraz informacji z tym związanych — od momentu ich pozyskania aż do momentu dostarczenia gotowego produktu oczekującym (ale nie tylko poszkodowanym) i/lub przemieszczania ludzi do dóbr, których potrzebują, w znaczeniu procesów planowania, organizowania, realizowania i kontroli, opartych na zintegrowanym ujmowaniu tych działań. Natomiast w ujęciu przedmiotowo-strukturalnym logistykę humanitarną można traktować jako zintegrowany proces przepływu dóbr, usług i informacji do poszkodowanych lub/oraz przemieszczeń osób potrzebujących pomocy, a także określony kompleks procedur i rozwiązań strukturalnych związanych z integracją i realizacją tych działań w aspekcie podstawowych zasad humanitarnych, tj. humanitaryzmu, neutralności, bezstronności i niezależności.

W odniesieniu do wspomnianej istoty logistyki społecznej da się zauważyć „nie tylko wielość poglądów i perspektyw spojrzenia na ten nowy obszar zainteresowania logistyki, [...] ale również próbę stworzenia tzw. czystych postaci logistyki, w rzeczywistości w takiej »czystej« postaci niewystępujących w praktyce, ale będących pewnymi teoretycznymi wzorcami” (Szoltysek, 2010). W tym kontekście można wyodrębnić trzy „czyste” postaci logistyki, tj.

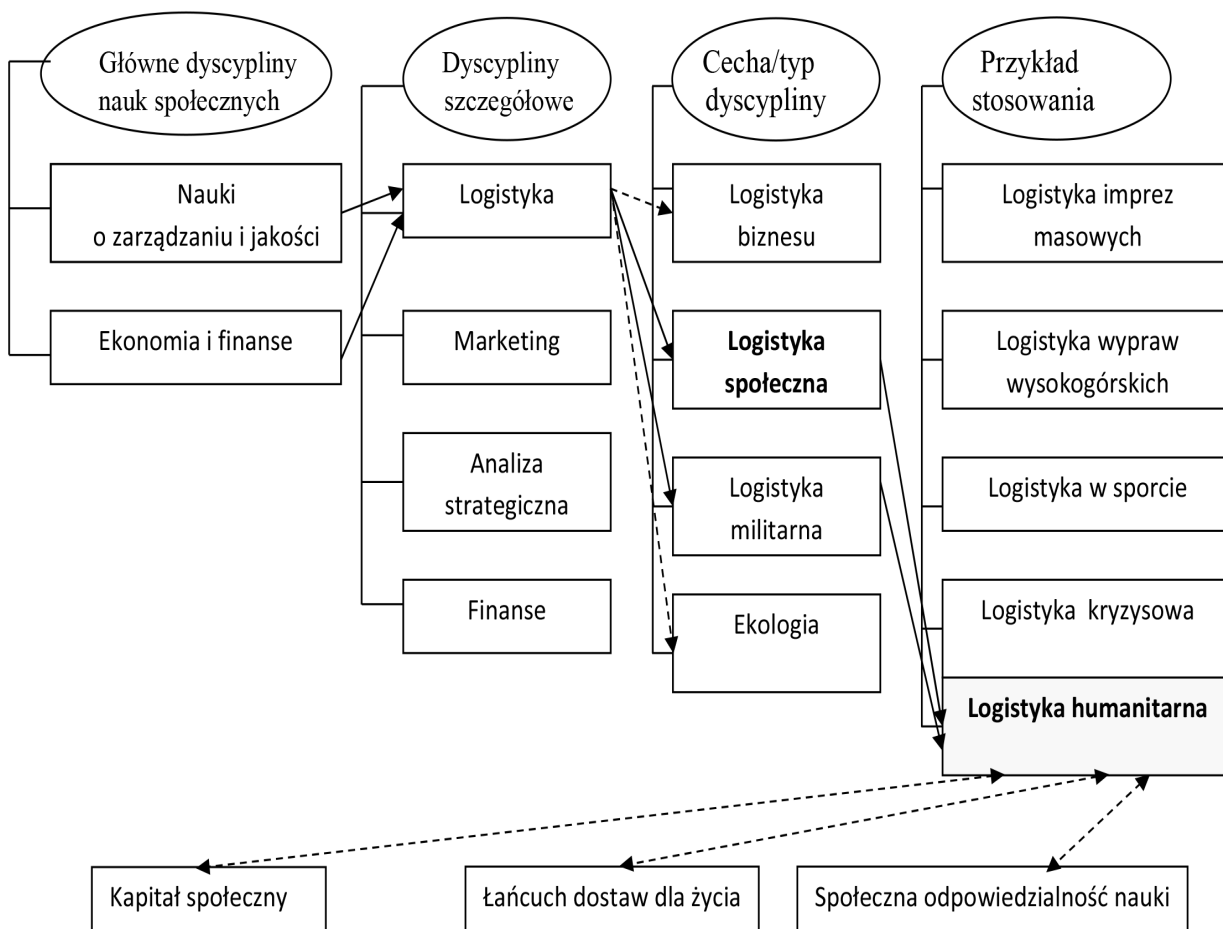
logistykę biznesu, społeczną i militarną. Ponadto do tej triady J. Szołtysek proponuje dołączyć czwarty wymiar — ekologię lub wymiar geograficzny realizacji procesów logistycznych. Fakt, iż „Formalnym przedmiotem badań logistyki społecznej jest stopień zaspokojenia identyfikowanych potrzeb społecznych, realizowany poprzez logistyczne zarządzanie przepływami materialnych (i towarzyszącej im informacji) o szczególnej roli społecznej w celu uzyskania dostępności do miejsc i do dóbr zapewniających jego prawidłowe funkcjonowanie oraz poszanowanie praw obywatelskich i praw człowieka stanowi o istocie i specyfice logistyki społecznej i jej odrębności od innych typów logistyki (Szołtysek & Tworóg; Jeż, 2018), Filozofia logistyki społecznej, a co za tym idzie, również logistyki humanitarnej, związana jest z pytaniem, dlaczego problematyka humanitaryzmu, dobroczynności, pomocy charytatywnej itp. znajduje swoje miejsce w szeroko rozumianej problematyce ekonomicznej. Odpowiedź, jak sądzę, daje współczesna literatura przedmiotu Coraz częściej bowiem, pomijając klasyczne rozważania w ra-

mach ekonomii społecznej, podnosi się paradygmat, iż „działalność dobroczynna przedsiębiorstwa może być dla niego źródłem korzyści, zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych i nie pozostaje w sprzeczności z podobnymi celami państwa, w którym ono działa” (Malara, 2009). Dodaje się przy tym, że „moralność i prawa ekonomii wstąpiły na drogę pojednania” (Woods, 2007), coraz częściej bowiem menedżerom logistyki przychodzi się mierzyć ze spokojem sumienia czy też poczuciem sprawiedliwości.

Logistyka humanitarna w swej istocie oprócz szczególnie zauważalnych działań praktycznych, przykładowo w warunkach wojny w Ukrainie, jest zbieżna z celami i zadaniami społecznej odpowiedzialności nauki, szczególnie w zakresie jej promocji. I ten aspekt należy podkreślić. Upowszechnianie nauki, podobnie jak sama nauka, ulega stałej komercjalizacji, ale wchodzi też m.in. w orbitę polityki społecznej. Zarówno rynek, jak i administracja powinny zatem kierować się argumentami, które odpowiadają stanowisku samych badaczy, stąd też muszą pojawiać

Rysunek 1

Miejsce logistyki humanitarnej w naukach społecznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pokusa, 2012; Szołtysek, 2010, s. 2–6.

się kolejne uzasadnienia dotyczące potrzeby rozwijania działalności promocyjnej w tym zakresie.

Nade wszystko w odniesieniu do logistyki humanitarnej fundamentalnego znaczenia w aspekcie promocji nauki nabiera, po pierwsze, argument obywatelski. Rozwój demokracji wymaga, aby wystarczająco duża liczba obywateli, szczególnie ludzi młodych, rozumiała problemy nauki i potrafiła w sposób właściwy do nich się odnosić. Orientacja w sprawach naukowych pomaga ludziom podejmować lepsze decyzje polityczne. Wiele decyzji publicznych dotyczy lub zawiera w sobie komponent nauki i techniki. Opinia publiczna powinna uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji w ważnych sprawach społecznych, mających podstawy w nauce i technice oraz w określony sposób je realizować. Lepsze rozumienie nauki znacznie poprawia jakość decyzji podejmowanych w sprawach publicznych. Przykład logistyki humanitarnej jest w tym przypadku nad wyraz oczywisty.

Po drugie, znaczenie ma argument praktyczny. Nauka wpływa na życie każdego. Kształtuje rzeczywistość dnia codziennego. Aby nie zagubić się w świecie kształtowanym przez naukę, obywatele powinni znać jej podstawy, jest to przepustka do współczesnego świata. Wiedza naukowa określa skutki zachowań i wskutek tego jej upowszechnienie zmienia zachowania szerokich rzesz ludzi. Rozumienie nauki jest ważne także dla poszczególnych ludzi w ich życiu prywatnym. Decyzje osobiste powinny być wspomagane pewną, leżącą u ich podstaw wiedzą. W tym przypadku w odniesieniu do logistyki humanitarnej zauważamy klasyczne sprzężenie zwrotne nauki i praktyki.

Po trzecie, liczy się argument etyczny. Znajomość metod naukowych kształtuje bardziej etyczny pogląd na świat. Teraz, z uwagi na wojnę w Ukrainie i inne sytuacje kryzysowe, bardziej niż kiedykolwiek szczególnie młodzież na całym świecie potrzebuje globalnych działań w zakresie pomocy humanitarnej, inwestycji w zdrowie, edukację, ekologię oraz bardziej odporne systemy i usługi, z których wszyscy będą mogli skorzystać. Dzięki promocji nauki w obszarze logistyki humanitarnej, młodzi ludzie poznają bliżej, czym są kryzysy humanitarne i rozumieją ich wpływ na życie dotkniętych nimi osób. Poznają przy tym zasady udzielania pomocy humanitarnej i są świadomi własnego wpływu na sytuację poszkodowanych, co ostatnio stale obserwujemy.

## Hybrydyzacja i inne determinanty skuteczności logistyki humanitarnej

W pracach dotyczących porównania logistyki biznesowej i logistyki humanitarnej jako jedną z fundamentalnych przesłanek różnicujących te zagadnienia

wskazuje się tzw. podstawową zasadę. O ile w odniesieniu do tej pierwszej jest to ekonomiczność działania, o tyle w przypadku tej drugiej jest to skuteczność i niezawodność działań logistycznych w niesieniu pomocy. Już na początku ważne jest przeanalizowanie celu i strategii działań dotyczących niesienia tejże pomocy. Bez względu na to, ile razy podobne przedsięwzięcie było już realizowane, nigdy nie należy uznawać wszystkiego za pewne, niezależnie od skali przedsięwzięcia, jego rodzaju i lokalizacji. Każde z nich jest bowiem niepowtarzalne na swój sposób. Warunki pogodowe, prądy morskie czy erupcja wulkanu to tylko nieliczne sytuacje podlegające ciągłej zmianie, sprawiające, że każda akcja humanitarna, nawet w tym samym miejscu i czasie, jest wyjątkowa. Niepowtarzalny jest także sposób organizacji pomocy, skład personalny, dobór sprzętu i efekt końcowy. Wśród wielu celów logistyki humanitarnej ważną kategorię stanowią działania organizowane w ramach zarządzania kryzysowego. Kryzysy są najczęściej wywołane przez:

- wojny i zamieszki (np. o podłożu politycznym, religijnym, rasowym, strajki);
- awarie techniczne (np. sieci energetycznych, instalacji ciepłowniczych, skażenie promieniotwórcze);
- katastrofy naturalne (np. trzęsienie ziemi, powódź, katastrofy klimatyczne, zagrożenia sanitarno-epidemiologiczne);
- ataki terrorystyczne (np. konwencjonalne, bioterrorestryczne).

Zagrożenia, których skala zależy od intensywności i czasu trwania wyżej wymienionych zdarzeń, narzucają kierunek podejmowanych działań. Zwykle mamy więc do czynienia z sytuacją, gdzie duża, a czasami bardzo duża liczba poszkodowanych oraz ekstremalne warunki, w jakich udzielana jest im pomoc, powodują, że konieczne staje się masowe użycie potencjału logistycznego. Logistyka humanitarna w swym społecznym wymiarze powinna zatem skupiać się na właściwym zarządzaniu posiadanymi zasobami nie tylko niezbędnymi do codziennego życia w danych warunkach, ale również technicznymi, informacyjnymi, finansowymi, personalnymi itp. Wiąże się to z zapewnieniem określonych uwarunkowań, które muszą zostać osiągnięte, aby akcja humanitarna odniosła pożądany skutek.

Pierwszym z nich jest prawidłowa selekcja wyzwań, przed którymi stoją osoby prowadzące akcję pomocy. Osoby te muszą dokładnie orientować się, na jakim terenie ma odbyć się akcja humanitarna, jaki jest stan dróg, czy są bezpieczne i przejezdne dla pojazdów transportujących produkty dla ofiar, czy jest dostęp do paliwa. Drugim czynnikiem, równie ważnym, jest szybkość dostawy, która wiąże się ze sprawnością komunikacji między podmiotami zlecającymi i realizującymi transport najważniejszych produktów na teren wojny czy klęsk żywiołowych (są to

m.in. lekarstwa, żywność, woda, koce, namioty, ubrania, środki higieny), z szybkością załadunku tych produktów na środek transportu, dotarciem do miejsca zagrożenia, rozładowaniem towarów i bezpośrednim ich rozdysponowaniem. Trzeci czynnik to ewakuacje ludzi ze stref konfliktu i docieranie zespołów ratowniczych do tych stref. Jest to niezwykle trudne zadanie. Zazwyczaj powinny się tym zajmować wyspecjalizowane organizacje, choć nie zawsze jest to możliwe. Autor artykułu za równie ważne czynniki skuteczności logistyki humanitarnej uważa także: wiedzę ludzi niosących pomoc oraz inwestycje w nowe technologie i drogi komunikacji.

W literaturze podnosi się fakt, że należy zgrać ze sobą kilka kluczowych elementów, które pozwolą wykształcić gotowość do reagowania w czasie kryzysu (Van Wassenhove, 2006). Zalicza się do nich zasoby ludzkie — ich wyselekcjonowanie, nabór, szkolenie i zarządzanie wiedzą, czyli umiejętność skorzystania z doświadczeń zdobytych w czasie dotychczasowych stanów kryzysowych i operacji logistycznych. Równie ważne jest określenie dostawców, miejsc magazynowania czy odpowiednich środków transportu, dzięki którym pomoc zostanie dostarczona możliwie najszybciej. Inny istotny element to gromadzenie zasobów finansowych, dzięki którym łańcuch dostaw będzie działał sprawnie. W końcu istotnym elementem jest też współpraca z lokalną społecznością, wojskiem, rządem i różnymi organizacjami humanitarnymi. Tylko połączenie wszystkich wymienionych elementów umożliwia sprawne działanie łańcucha dostaw w sytuacji kryzysowej (Pokusa, 2012).

W świetle ostatnich wydarzeń związanych z wojną w Ukrainie czy sytuacją na granicy polsko-białoruskiej w odniesieniu do skuteczności działań w ramach logistyki humanitarnej istotnego znaczenia nabiera jej hybrydyzacja. Teza ta opiera się m.in. na praktycznych doświadczeniach osób współpracujących z naszą uczelnią, które bezpośrednio uczestniczą w działaniach pomocowych. W przyjętym ujęciu system hybrydowy rozumiany jest jako układ dynamiczny, który wykazuje zarówno ciągłe, jak i dyskretne własności dynamiczne. Zachowania takie występują w wielu sytuacjach, w tym także związanych z prowadzonymi działaniami wojennymi. Hybrydyzacja ma zastosowanie również do działań logistycznych dotyczących niesienia pomocy humanitarnej, gdzie w produkcji i przetwarzaniu materiałów występuje ciągła dynamika. Z dynamiką dyskretną mamy zaś do czynienia przy zgłaszaniu zapotrzebowania i dostarczaniu materiałów pomocowych. Stabilność i skuteczność działań logistycznych charakteryzuje ich odporność na zmiany zachodzące w sieci dostaw, stąd też dynamika hybrydowa prowadzi do właściwej analizy tejże stabilności i skuteczności. Można więc mówić w tym przypadku o „hybrydyzacji logistyki humanitarnej” jako mieszanym syste-

mie, polegającym na opanowywaniu turbulentnych systemów dystrybucji i łańcuchów dostaw w celu dotarcia do jednego lub większej liczby potrzebujących. Jest to partnerstwo podmiotów stworzonych w celu osiągnięcia dynamicznej, solidarnej, bezkompromisowej współpracy, a także filozofia działania, którą kierują się ich pracownicy, postępując w duchu humanitaryzmu, neutralności oraz niezależności. Dotyczy to również posiadanej przez nie technologii. W swej istocie hybrydyzacja logistyki humanitarnej wiąże się z precyzyjnym definiowaniem zadań, następujących wraz z upływem czasu, pełną informacją dla zaangażowanych podmiotów o statusie realizowanej pomocy i zarządzaniem tymi informacjami w czasie rzeczywistym czy też synchronizacją sieci, systemów i narzędzi technologicznych. Właśnie to w znacznej mierze determinuje skuteczność logistyki humanitarnej.

Trudne do przewidzenia zdarzenia lub zjawiska wynikające z sytuacji kryzysowych przy klasycznym podejściu do prognozowania to przysłowiowe „wrózenie z fusów”. W klasycznym, biznesowym, stabilnym podejściu efektywne zarządzanie zapasami w produkcji i dystrybucji pozwala zredukować koszty i zwiększać zyski. Każda z istniejących w tym obszarze metod ma wady i zalety. To one leżą u podstaw tworzenia modeli hybrydowych (Jurczak, 2020). Dotychczasowe rozwiązania opierały się bowiem na historycznych wzorcach danych i pomijały informacje uzyskiwane w czasie rzeczywistym. Natomiast hybrydowe rozwiązania w logistyce humanitarnej szczególnie sprawdzają się właśnie w warunkach kryzysu wojennego, obserwowanego w czasie rzeczywistym. Nie chodzi w tym przypadku o „odkrywanie Ameryki”, a jedynie o zmianę myślenia i właściwą implementację dostępnych narzędzi.

W podejściu hybrydowym do logistyki humanitarnej najważniejsze jest tzw. wyczucie bieżącego zapotrzebowania, szczególnie po stronie ludności potrzebującej pomocy. Wyraża się ono przede wszystkim poprzez: planowanie dostaw pomocowych i możliwą natychmiastową ewakuację ludności na podstawie stale napływających danych, informatyzację i zdecydowane przyspieszenie procesu składania lub wycofywania zleceń zapotrzebowania na materiały pomocowe, nieustanne bilansowanie i dopasowanie koniecznych rezerw wynikających z pomocy humanitarnej z podziałem na konkretne lokalizacje w układzie nadmiar–niedobór. Lista korzyści hybrydowego identyfikowania popytu wynika głównie ze sposobu przekazywania informacji bazowych, szybszego analizowania i natychmiastowego podejmowania odpowiedniej reakcji zwrotnej. W tradycyjnych systemach prognoza dotyczy najczęściej horyzontu kilkumiesięcznego. W systemie hybrydyzacji logistyki humanitarnej prognozy zapotrzebowania na wsparcie pomocowe dostosowywa-

ne są praktycznie na bieżąco. Korzyścią z „wyczuwania popytu” jest zatem to, że natychmiast uwzględnia się krótkoterminowe trendy w prognozie, mogące wynikać z niespodziewanych, niemożliwych do przewidzenia wcześniej zdarzeń kryzysowych. Stąd też „będziemy musieli radykalnie zmienić poglądy na projektowanie i funkcjonowanie łańcuchów dostaw, jeżeli mamy się wyrwać z nawyków tradycyjnego myślenia i w przyszłości przejść na wyższy poziom operacyjny”, ponadto „musimy przestać się okłamywać i pogodzić się w końcu z tym, że to ludzie (i ich zachowania) są siłą napędową łańcuchów dostaw” (Gattorna, 2013). A zatem zastanowienie się nad tym, jak projektować i pracować z hybrydowymi łańcuchami dostaw dla życia, to konieczność. Niekiedy najlepsze propozycje to kombinacje mieszanych, hybrydowych łańcuchów dostaw. Łańcuchy te w przypadkach pomocy humanitarnej to najlepsze rozwiązania, ale trzeba je stosować z rozmysłem. Takie łańcuchy dostaw odzwierciedlają przyszłą organizację podmiotów związanych z pomocą.

W kontekście mieszanych łańcuchów dostaw dla życia warto dodać, iż podstawowe działania w tych łańcuchach można określić jako 5B. Określenie to obejmuje następujące elementy: *boxes*, czyli fizyczny produkt dostarczany do poszkodowanego; *bytes*, czyli informację związaną z zapotrzebowaniem i jego fizyczną realizacją; *bucks*, czyli zasoby finansowe na przygotowanie środków pomocowych do wysyłki; *bodies* — czyli zasoby ludzkie organizujące i uczestniczące w humanitarnym łańcuchu dostaw; oraz *brains*, czyli wiedzę i umiejętności związane z prowadzeniem akcji pomocowych. Wszystkie wymienione komponenty są istotne z punktu widzenia skuteczności i zarządzania ryzykiem, a zakłócenia w jednym z nich wpływają bezpośrednio na pozostałe. Sprawą bardzo istotną, a wręcz kluczową, jest połączenie wszystkich pięciu elementów łańcucha humanitarnego w taki sposób, aby działał bez większych zakłóceń i finalnie zaspokajał skutecznie realne potrzeby ludzi w obszarach dotkniętych katastrofą czy innymi ekstremalnymi zjawiskami. W związku z tym synergia 5B wymaga trzech podstawowych filarów wspierających humanitarny łańcuch dostaw. Istotne są procesy, struktury organizacyjne i wreszcie technologie informacyjne, które dostosowują się do dynamicznych zmian i wymiaru szkód, jakie niosą ze sobą sytuacje kryzysowe.

Działania humanitarne są ściśle związane z nagłymi sytuacjami i często zależą — jak pokazują ostatnie doświadczenia wojenne w Ukrainie — od decyzji politycznych. Zdarza się, że całkowity czas od momentu zamówienia do momentu dostawy wydłuża się ze względu na potrzebę zachowania bezpieczeństwa. Również nadmierne kontrole i biurokracja spowalniają procedury, co oznacza zwłokę w dostarczeniu dóbr do obszarów objętych zagrożeniem. Często in-

frastruktura, która ucierpiała w trakcie kataklizmu czy wojny lub po prostu przestała istnieć, zakłóca prawidłowe funkcjonowanie łańcucha dostaw, a to oddziałuje na skuteczność pomocy humanitarnej. W tym aspekcie mówi się też o „łańcuchu dostaw 3A” (*Triple-A Supply Chain*) (Lee, 2004), który ze względu na swoje właściwości jest wyjątkowo skuteczny. Pierwszym warunkiem, który przyczynia się do tej skuteczności jest sprawność (*agility*), czyli szybkie reagowanie na zmiany popytu zachodzące w łańcuchu, a co za tym idzie, informowanie o nich partnerów łańcucha w celu wywołania jak najszybszej reakcji na potrzeby osób poszkodowanych. Kolejny warunek to umiejętność dostosowania się, elastyczność (*adaptability*), która pozwala dopasować łańcuch dostaw do zmian w sytuacjach kryzysowych oraz stosownie modyfikować działania. Trzeci warunek to współpraca ogniw łańcucha (*alignment*) i zdefiniowanie bodźców motywujących partnerów tego łańcucha do ulepszenia funkcjonowania każdego jego etapu. Chodzi tutaj o dostarczanie czy też umożliwienie dostępu do aktualnych danych, prognoz i planów oraz ustalenie zakresu kompetencji partnerów łańcucha w celu uniknięcia sytuacji konfliktowych np. między działaniami rządowymi, samorządowymi, organizacji pozarządowych czy wolontariuszy.

## Zakończenie

Niesienie pomocy humanitarnej jest obowiązkiem moralnym oraz najważniejszym wyrazem solidarności obywateli świata z osobami poszkodowanymi. W świecie, w którym klęski żywiołowe są coraz częstsze i bardziej dotkliwe, a konflikty zbrojne powodują cierpienie tysięcy ludzi, dotykając szczególnie tych najbiedniejszych, wszystkie podmioty globalne muszą działać wspólnie, aby skutecznie nieść pomoc ofiarom wojen i kryzysów humanitarnych, a także aby zmniejszyć podatność na zagrożenia w przyszłości. Pomoc ta w dużym stopniu poprzez społeczny wymiar logistyki humanitarnej przyczynia się do ochrony i usamodzielnienia ofiar klęsk w myśl przytoczonych już w artykule, podstawowych zasad humanitarnych, tj. humanitaryzmu, neutralności, bezstronności i niezależności. Takie podejście jest niezbędne, aby m.in. Organizacja Narodów Zjednoczonych i Unia Europejska mogły nieść skuteczną pomoc ofiarom wojen i sytuacji kryzysowych, często w kontekście bardzo złożonym pod względem polityki i bezpieczeństwa. W artykule scharakteryzowano determinanty skutecznej pomocy, akcentując szczególnie znaczenie hybrydyzacji logistyki humanitarnej.

Obecna sytuacja w Polsce i na świecie, spowodowana agresją Rosji na Ukrainę, znamionuje w dalszym ciągu potrzebę dogłębnego poznania zagadnień

logistyki humanitarnej, a co za tym idzie, różnorodnych narzędzi skutecznych w analizie i rozwiązywaniu problemów z tego obszaru. Logistyka humanitarna jest niewątpliwie dziedziną zasługującą na wiele uwagi zarówno ze strony środowiska naukowego, by całościowo ją opisać, jak i ze strony organizacji i stowa-

rzyszeń krajowych oraz międzynarodowych w celu realizowania jej założeń w sposób kompetentny i sprawny. Zainteresowanie ową tematyką oraz inwestycje w nowe technologie usprawniające akcje humanitarne z pewnością przyczynią się do ocalenia tysięcy ofiar wojen i katastrof.

## Bibliografia/References

- Ambroziak, S., & Kania, P. (2013). Organizacja logistyki humanitarnej na przykładzie Syrii. *Logistyka* (5), 39–41.
- Antonowicz, M. (2016). Wyzwania logistyczne firm — elastyczne łańcuchy dostaw. *Zeszyty Naukowe UE w Katowicach*, (255), 215–229. [https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user\\_upload/wydawnictwo/SE\\_Artyku%C5%82y\\_251\\_270/SE\\_255/21.pdf](https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/SE_Artyku%C5%82y_251_270/SE_255/21.pdf)
- Banaszyk, P., Kauf, S., & Szoltysek, J. (2021). *Logistyka jako czynnik dobrostanu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Blaik, P. (2001). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Blaik, P. (2012). Tendencje rozwojowe i integracyjne logistyki. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (6), 4–10.
- Blaik, P. (2016). *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Blaik, P. (2017). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wyd. IV zmienione. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Chaberek, M. (2020). *Ład gospodarczy w gospodarowaniu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Ciesielski, M. (2009). Nowe problemy z logistyką. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (10), 2–4.
- Ciesielski, M. (2011). Definicje i zakresy pojęć logistyki oraz sieci dostaw. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (5), 2–4.
- Gattorna, J. (2013). *Era dynamicznych łańcuchów dostaw*, <https://log24.pl/news/era-dynamicznych-lancuchow-dostaw>
- Gustavsson, L. (2003). Humanitarian logistics: Context and challenges. *Forced Migration Review*, (18), 6–8, <https://www.fmreview.org/sites/fmr/files/FMRdownloads/en/FMRpdfs/FMR18/fmr1803.pdf>
- Jurczak, M. (2020). *Prognozowanie hybrydowe, czyli metoda na trudne czasy*, <https://trans.info/es/prognozowanie-hybrydowe-czyli-metoda-na-trudny-czas-176069>
- Lee, H. (2013). Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw. W: *Sztuka zarządzania łańcuchami dostaw*. ICAN Institute.
- Lee, H. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard Business Review*, (October).
- Lupicka, A. (2011). Logistyka akcji humanitarnych jako jeden z procesów zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw. *Prace Naukowe UE Wrocław*, (234), 257–269.
- Lupicka, A. (2011). Wsparcie logistyczne akcji humanitarnych. *Logistyka*, (2), 40–42.
- Malara, Z. (2009). Działalność dobroczynna przedsiębiorstwa jako składowa globalnego potencjału antykrzysowego. W: T. Pokusa, & M. Duczmał (red.), *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe — wybrane problemy*. Instytut Śląski.
- Marciniak, D. (2020). Podstawowe problemy wpływające na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego. *Bezpieczeństwo. Teoria i praktyka*, (4), 109–124.
- Matwiejczuk, R. (2014). *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Matwiejczuk, R. (2021). *Logistyka w zarządzaniu strategicznym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Marcinkowski, J. M. (2019). *Humanitarny łańcuch dostaw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Mordzak, K. (2017). *Operacje humanitarne*. Cz. II. Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu.
- Nerć-Pelka, A., & Wysocka, A. (2012). Logistyka i transport a wyzwania współczesnej gospodarki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* (735), 69–82.
- Pokusa, T., & Duczmał, M. (red.) (2009). *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe — wybrane problemy*. Instytut Śląski.
- Pokusa, T., & Duczmał, W. (red.) (2009). *Zarządzanie kryzysowe i działania logistyczne — na przykładzie wybranych instytucji*. Instytut Śląski.
- Pokusa, T., & Grzybowski, W. (2010). Logistyka humanitarna. Istota, warunki skuteczności i zastosowanie w sferze współpracy cywilno-wojskowej. Cz. 1. *Logistyka*, (2), 29–31.
- Pokusa, T. (2012). Logistyka humanitarna — istota, warunki skuteczności i porównanie z ujęciem klasycznym. W: S. Kauf (red.), *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych* (149–167). Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2011). Logistyka humanitarna — odpowiedź na współczesne zagrożenia. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (2), 34–44.
- Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2012). Uwarunkowania i bariery w logistycznym wymiarze zarządzania kryzysowego. *Logistyka*, (6), 5–8.
- Sterczewska, I. (2011). Wybrane elementy zarządzania kryzysowego. *Zeszyt Naukowy Apeiron*, (5), 167–180.
- Szoltysek, J. (2009). Logistyka akcji humanitarnych. *Gospodarka Materialowa i Logistyka* (3), 2–8.
- Szoltysek, J. (red.) (2010). *Nowe zastosowania logistyki. Przykłady i studia przypadków*. Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Szoltysek, J. (2010). Typologia obszarów stosowania logistyki — propozycja rozwiązania. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (8), 2–6.
- Szoltysek, J. (2012). Paradygmat logistyki a paradygmaty w logistyce. W: S. Kauf (red.), *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych* (55–64). Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Szoltysek, J., Twaróg, S., & Jeż, R. (2018). Logistyka społeczna — kontrowersje wokół jej istoty. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (505), 56–65. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.505.04>
- Szoltysek, J. (2022). Identyfikacja wyzwań logistyki we współczesnym świecie. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (2), 2–10. <https://doi.org/10.33226/1231-2037.2022.2.1>
- Taleb, N. (2020). *Czarny labędz. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*. Zysk i S-ka
- Uzewicz, T. (2016). Logistyka w działalności wybranych podmiotów niosących pomoc humanitarną. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (12, CD), 817–831.
- Van Wassenhove, L. N. (2006). Humanitarian aid logistics: Supply chain management in high gear. *Journal of the Operational Research Society*, 57. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602125>
- Witkowski, J. (2020). *Dzieje logistyki. Od wspierania przemocy do doskonalenia jakości życia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Woods, T. (2007). Moralność i prawa ekonomii na drodze do pojednania. W: T. Woods (red.), *W obronie zdrowego rozsądku*. Arwil.

*Dr Tadeusz Pokusa, prof. WSZiA*

Prorektor Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu. W jego dorobku naukowym na szczególną uwagę zasługują badania związane z problematyką logistyki humanitarnej, koncepcji Efficient Consumer Response oraz zarządzania logistyczno-marketingowego w sferze sportu. W odniesieniu do problematyki logistyki humanitarnej opublikował cykl artykułów w czołowych czasopismach naukowych. Zorganizował pierwszą w Polsce konferencję naukową na temat logistyki humanitarnej. Zwieńczeniem długoletnich badań w zakresie logistyczno-marketingowych procesów obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw była monografia i artykuły wydane w Polskiej Akademii Nauk i dofinansowane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

*Dr Tadeusz Pokusa, prof. WSZiA*

Vice-rector of the Academy of Management and Administration in Opole. His research achievements in the field of humanitarian logistics, the concept of Efficient Consumer Response and logistics-marketing management in the field of sport, deserve special attention. In the field of humanitarian logistics, he published a series of scientific articles in leading scientific journals. He organized the first in Poland scientific conference on humanitarian logistics. The culmination of many years of research in the field of logistics-marketing customer service processes in supply chain management was a monograph and articles, published in the Polish Academy of Sciences and co-financed by the Ministry of Science and Higher Education.

*Polecamy*

Marta Postuła | Anna Kawarska

## Instrumenty zarządzania finansami publicznymi w Unii Europejskiej



POLSKIE WYDAWNICTWO EKONOMICZNE

**Więcej informacji na stronie Wydawnictwa**  
**[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)**