
IV. WSPÓŁCZESNE NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI
KOMERCYJNYMI I NIEKOMERCYJNYMI

Andrzej Lis*

**PERSPEKTYWY I UWARUNKOWANIA
ROZWOJU OUTSOURCINGU USŁUG DLA SIŁ
ZBROJNYCH W POLSCE**

**PROSPECTS AND DETERMINANTS
OF THE MILITARY OUTSOURCING
DEVELOPMENT IN POLAND**

Summary

The purpose of this paper is to identify and analyze prospects and determinants of military outsourcing development in Poland. The article discusses forces driving the growth of this industry worldwide as well as the U.S. and other NATO countries experiences in that field. The attention is focused on the economic issues but some political, legal and military are taken into consideration, too. The main part of the paper is devoted to emerging military outsourcing market in Poland, its areas and prospects for the future. The article takes into consideration two different perspectives: one of the government and armed forces as buyer and the other of private companies providing their services for military sector as suppliers. Finally the paper presents the outline of further empirical research within this area.

1. Uwagi wstępne

Trwający obecnie proces profesjonalizacji oraz rosnąca złożoność i dynamika otoczenia, w jakim działają Siły Zbrojne RP, determinują głębokie i wieloaspektowe zmiany w ich funkcjonowaniu. Jednym z kluczowych obszarów tych zmian jest logistyka wojskowa. Wśród czynników mających zwiększyć efektywność zabezpieczenia logistycznego istotne miejsce zajmuje koncepcja zlecenia wyspecjalizowanym, zewnętrznym podmiotom cywilnym usług o charakterze pomocniczym. W Polsce, w porównaniu z innymi rozwiniętymi

* dr, Zakład Teorii Ekonomii, Wydział Społeczno-Ekonomiczny, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy.

państwami demokratycznymi, kontraktowanie usług poza siłami zbrojnymi ma stosunkowo krótką tradycję. Pomimo że niektóre rodzaje usług były od lat zlecane kontraktorom cywilnym, to dopiero doświadczenia z udziału Polski w misjach pokojowych i stabilizacyjnych oraz decyzja o uzawodowieniu sił zbrojnych zaowocowały w 2008 r. opracowaniem i rozpoczęciem procesu wdrażania w Siłach Zbrojnych całościowej i spójnej koncepcji outsourcingu.

Znacznie bogatsze doświadczenia wypracowane w tym obszarze przez siły zbrojne Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii czy Niemiec były i nadal pozostają inspiracją dla wdrażania outsourcingu w polskiej armii. Jednocześnie umożliwiają one ocenę korzyści oraz zagrożeń wynikających z outsourcingowania działań, które były dotychczas wykonywane przez żołnierzy lub pracowników cywilnych zatrudnionych w resorcie obrony narodowej. Niezwykle cennego, choć czasami kontrowersyjnego materiału do analizy dostarczają doświadczenia i wnioski z wykorzystania outsourcingu wojskowego przez armię Stanów Zjednoczonych w operacjach w Iraku i Afganistanie. Dotyczy to szczególnie działania tzw. Private Military Contractors, w tym zwłaszcza firmy Blackwater. Interesującym aspektem analizowanych problemów jest również rozwój rynku podmiotów świadczących usługi na rzecz sił zbrojnych, w tym zwłaszcza możliwości występujące w tym zakresie w Polsce oraz ewentualne szanse przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego na wykorzystanie tej niszy rynkowej.

W języku angielskim kontraktowanie w prywatnych firmach zewnętrznych zadań wykonywanych dotychczas przez personel wojskowy i pracowników cywilnych zatrudnionych w wojsku opisuje się terminem *military outsourcing* [por. Pan 2004]. Należy zauważyć, że stosunkowo krótkie doświadczenia polskich sił zbrojnych w tym obszarze sprawiły, że w języku polskim trudno dziś wskazać powszechnie akceptowany odpowiednik angielskiego *military outsourcing*. W nielicznej literaturze fachowej poświęconej tej problematyce [por. Skarżyński 2008, s. 168 – 174] oraz wypowiedziach praktyków pojawiają się m.in. określenia *outsourcing wojskowy* czy *outsourcing militarny*. Wydaje się jednak, że wyrażenia te, stanowiące kalki z języka angielskiego, nie weszły jeszcze na trwałe do języka polskiego, w tym nawet do języka specjalistycznego, jakim posługują się wojskowi i ekonomiści. Mając świadomość ograniczeń związanych z definiowaniem analizowanego zjawiska, w celu ujednoczenia stosowanej terminologii na potrzeby artykułu, przyjęto określenie *kontraktowanie usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej*, którym posłużyło się Ministerstwo Obrony Narodowej w decyzji z 2008 r. w sprawie wdrożenia koncepcji outsourcingu. Niemniej jednak należy mieć świadomość, że problem powszechnie akceptowanej nazwy tego zjawiska i jego jednoznaczne zdefiniowania wykracza poza ramy tego artykułu oraz wymaga dalszej analizy i dyskusji naukowej.

Celem artykułu jest dokonanie analizy możliwości i uwarunkowań rozwoju w Polsce rynku usług dla sił zbrojnych oraz opracowanie wstępnej koncepcji przeprowadzenia badań empirycznych w tym obszarze. W prowadzonych rozważaniach zostaną uwzględnione dwie perspektywy: klienta (resortu obrony narodowej) oraz potencjalnych dostawców (przedsiębiorstw zainteresowanych wejściem na ten rynek). Analizy oraz ewentualne dalsze badania będą prowadzone głównie z punktu widzenia nauk ekonomicznych i zarządzania, aczkolwiek ze względu na interdyscyplinarność tematu nie mogą zostać pominięte inne aspekty, dotyczące wdrażania koncepcji outsourcingu przez siły zbrojne, w tym zwłaszcza uwarunkowania polityczno-militarne.

2. Rozwój rynku usług dla sił zbrojnych na świecie

Obserwowany obecnie, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej, rozwój sektora przedsiębiorstw, świadczących usługi dla sił zbrojnych, zapoczątkowany został na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku po zakończeniu zimnej wojny. Należy przy tym zauważyć, że rozwój rynku usług dla wojska może być traktowany jako element szerszego trendu prywatyzacji w sektorze wojskowym. Pierwszym etapem tego procesu była prywatyzacja przedsiębiorstw przemysłu obronnego. Kluczowy wpływ na rozwój rynku usług zewnętrznych dla wojska miały trzy czynniki [Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 1 – 4; por. Holmqvist 2005, s. 2.]:

- redukcja wydatków na cele wojskowe oraz ograniczenie liczby personelu wojskowego, co skutkowało wysokim poziomem podaży na rynku pracy specjalistów w zakresie wojskowości;
- rosnący popyt na usługi dla wojska, wynikający z czterech niezależnych czynników: zmiany charakteru konfliktów zbrojnych, rozwoju wojskowych operacji ekspedycyjnych, zmian w technologiach wojskowych (Revolution in Military Affairs – RMA) oraz utraty przez siły zbrojne kompetencji w niektórych obszarach, co wynikało z ich znaczącej redukcji;
- zmiany z punktu widzenia polityki i ekonomii w podejściu do problemu wykonywania przez kontraktorów cywilnych funkcji dotychczas zastrzeżonych dla sił zbrojnych.

Pomimo stosunkowo młodego wieku sektor usług dla wojska doczekał się już kilku interesujących prób sklasyfikowania przedsiębiorstw działających w jego obszarze [szerzej: Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 4 – 7]. Na użytek prowadzonych rozważań przyjęta została klasyfikacja zaproponowana przez P.W. Singera, zgodnie z którą wyróżniono trzy typy firm, świadczących usługi dla sił zbrojnych [Singer 2003; podają za: Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 4]:

- firmy prowadzące działania zbrojne (military provider firm),

- firmy świadczące usługi doradczo-szkoleniowe (military consultant firm),
- firmy zabezpieczające siły zbrojne pod względem logistycznym (military support firm).

Sektor usług zewnętrznych dla sił zbrojnych najsilniej rozwinął się w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii. W Stanach Zjednoczonych w 1996 r. pracownicy tego sektora stanowili trzy czwarte wszystkich zatrudnionych w przedsiębiorstwach pracujących na rzecz Departamentu Obrony [Markusen 2003, s. 476]. W roku 2006 zakupy UiSW stanowiły 48% wartości wszystkich kontraktów wojskowych udzielonych przez rząd amerykański, wydatki na prace badawczo-rozwojowe i wdrożeniowe (Research, Development, Testing and Evaluation – RDT&E) – 13,5%, a środki na pozostałe rodzaje usług – 38,5%. Ogółem na zakup tych usług przeznaczonych zostało 113,4 mld USD. W roku 1996 na liście 100 największych przedsiębiorstw działających w sektorze obronnym na świecie znajdowało się 10 podmiotów specjalizujących się w usługach dla sił zbrojnych. W 2006 r. ich liczba wzrosła do 18. Kontraktowanie przez siły zbrojne usług na rynku cywilnym rozwija się również w innych państwach, choć trend ten jest słabiej widoczny niż w przypadku Stanów Zjednoczonych. W Wielkiej Brytanii wartość rynku usług dla sił zbrojnych w 2005 r. oceniana była na 7,3 mld USD. Kolejnymi pod względem wielkości są rynki: niemiecki (2,1 mld USD rocznie) i australijski (1,4 mld USD). W 2006 r. wartość outsourcingu w krajach członkowskich Europejskiej Agencji Obrony wyniosła 17,5 mld USD, co stanowiło 7% wszystkich wydatków na cele wojskowe [Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 2, 8 – 9].

3. Kontraktowanie usług poza siłami zbrojnymi – korzyści i zagrożenia

Koncepcja outsourcingu oparta jest na założeniu, że w celu zwiększenia efektywności organizacja powinna skoncentrować swoje działania na działalności podstawowej (core business), zlecając pozostałe funkcje wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym, które mogą zrealizować je taniej, zapewniając jednocześnie wyższą jakość. W przypadku kontraktowania usług przez siły zbrojne nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że outsourcing pozwala „odciążyć” ograniczone liczebnie armie od działalności niezwiązanej bezpośrednio z prowadzeniem działań bojowych [szerzej: Skarżyński 2008, s. 169 – 170]. Dostępne opracowania dostarczają interesujących przykładów wykorzystania outsourcingu w wiodących armiach świata [Płończak, Dębski 2008, s. 17 – 19] oraz rozwoju rynku usług dla sił zbrojnych [Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 9 – 13].

Podjęwając próbę oceny korzyści i zagrożeń wynikających z kontraktowania usług poza siłami zbrojnymi, należy zwrócić uwagę na dwie grupy czyn-

ników: uwarunkowania ekonomiczne oraz pozaekonomiczne (głównie natury polityczno-militarnej). Podstawowym pozostaje pytanie o ekonomiczną efektywność tych rozwiązań. Jak wskazują źródła amerykańskie, odnoszące się nie tylko do zagadnień outsourcingu, lecz szerzej do problematyki prywatyzacji działalności wojskowej, aby takie działania zapewniały niższe koszty i wyższą jakość, muszą zostać spełnione łącznie trzy warunki [Markusen 2003, s. 477]:

- rynek usług dla sił zbrojnych jest rynkiem konkurencyjnym w długim okresie,
- zamawiający (resort obrony narodowej) jest w stanie precyzyjnie zdefiniować swoje wymagania,
- zamawiający posiada możliwości pełnej oceny zgodności zakontraktowanych dostaw i usług zgodnie ze specyfikacją.

Uwzględniając przedstawione powyżej wymagania, należy stwierdzić, że istotnym problemem – z punktu widzenia państwa jako zamawiającego – może być oligopolizacja lub w skrajnym przypadku monopolizacja rynku – tzw. dwustronny monopol (jeden dostawca i jeden odbiorca). Brak konkurencji stwarza zagrożenie wzrostu cen, obniżenia poziomu jakości usług i ich innowacyjności oraz ukrywania rzeczywistych kosztów przedsiębiorstw. Czynnikiem wymagającym rozważenia jest również zapewnienie pewności świadczenia usług. Pracownicy prywatnych przedsiębiorstw świadczących usługi dla sił zbrojnych w warunkach zagrożenia mogą, w przeciwieństwie do żołnierzy, odmówić wykonywania pracy lub po prostu zmienić zatrudnienie [por. Skarżyński 2008, s. 173]. Działające na zasadach rynkowych przedsiębiorstwa mogą wreszcie zbankrutować, co w sytuacji monopolizacji rynku stwarzałoby dodatkowe niebezpieczeństwo braku dostarczenia zakontraktowanych usług [Markusen 2003, s. 478; Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 14 – 15].

Zagrożenia polityczno-prawne dotyczą w szczególności kontraktowania poza wojskiem usług firm prowadzących działania zbrojne (military provider firm). Ich znaczenie w przypadku dwóch pozostałych grup kontraktorów (firmy świadczące usługi doradczo-szkoleniowe oraz firmy zabezpieczające siły zbrojne pod względem logistycznym) jest mniejsze, ale nie może zostać całkowicie wyeliminowane. W grupie tych czynników znajdują się między innymi [Markusen 2003, s. 483 - 485; Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 13 – 14]:

- przekazanie przez państwo podmiotom prywatnym uprawnień do stosowania siły,
- problematyczny status pracowników firm świadczących usługi dla sił zbrojnych w strefach działań zbrojnych,
- zainteresowanie kontraktorów przedłużaniem trwania konfliktów zbrojnych,
- zagrożenie podejmowaniem przez kontraktorów prób wpływania na politykę państw narodowych, nieuczciwego lobbingu i korupcji.

4. Kontraktowanie usług poza siłami zbrojnymi w Polsce

W Polsce od zakończenia drugiej wojny światowej aż do początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku praktycznie wszystkie obszary działalności gospodarczej związane z obronnością państwa były w pełni kontrolowane przez państwo. W ciągu ostatnich dwudziestu lat w obszarze przedsiębiorstw przemysłu obronnego, grupujących producentów uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW), zaszły istotne zmiany własnościowe, na które składały się procesy komercjalizacji i prywatyzacji [szerzej: Lis 2009, s. 49 – 57; Ciślak 2009, s. 26 – 28]. Tym samym współcześnie relacje pomiędzy przedsiębiorstwami tego sektora a resortem obrony narodowej, jako odbiorcą ich wyrobów, mają charakter czysto rynkowy, oczywiście z uwzględnieniem specyfiki rynku UiSW [szerzej: Lis 2007, s. 52 – 54].

W obszarze rynku usług świadczonych dla wojska przez cywilne podmioty zewnętrzne przełom został dokonany w 2008 r., kiedy decyzją Ministra Obrony Narodowej nr 318/MON wprowadzona została Koncepcja wdrażania w resorcie Obrony Narodowej systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej. Zgodnie z założeniami stworzonego systemu usługi przewidywane do outsourcingowania „...są priorytetowymi dla odciążenia wojska od działalności niewynikającej z pełnienia funkcji militarnych” (Dz. Urz. MON 2008, nr 14, poz. 175, pkt 2). Decyzja ta usankcjonowała kontraktowanie usług, które już wcześniej (od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku) były świadczone na rzecz wojska przez podmioty zewnętrzne (ochrona fizyczna, szkolenie kierowców, serwis wybranego UiSW) oraz usług świadczonych w innych sektorach gospodarki narodowej, takich jak: przechowywanie zapasów strategicznych czy świadczenie usług żywieniowych [Łukaszewicz 2008, s. 8].

Koncepcja outsourcingu przewiduje cztery zasadnicze formy kontraktowania usług poza wojskiem: umowy jednorazowe (roczne), kontrakty długoterminowe (wieloletnie), umowy ramowe (zawierane na okres do 4 lat) oraz otwarte kontrakty długoterminowe (tzw. umowy uśpione). Outsourcingowane będą usługi z obszaru: logistyki, obsługi prawnej, usług administracyjnych, ochrony obiektów oraz infrastruktury wojskowej. Obszarami zadaniowymi, w których można spodziewać się największego udziału usług kontraktowanych poza siłami zbrojnymi jest logistyka i infrastruktura wojskowa. Planuje się, że outsourcing obejmie następujące dziedziny zadaniowe w tych obszarach [Koncepcja..., Dz. Urz. MON 2008, nr 14, poz. 175, s. 1031 – 1033]:

a) logistyka:

- serwisowanie i obsługa: uzbrojenia i sprzętu wojskowego, systemów i urzędzeń specjalistycznych do ochrony obiektów;
- zaspokajanie potrzeb w zakresie pozyskiwania: pojazdów osobowych, ciężarowych, sanitarnych, sprzętu przeładunkowego oraz maszyn, agregatów i urzędzeń specjalistycznych;

- utylizacja nieperspektywicznych środków bojowych, raketowych materiałów napędowych, wyrobów gumowych, środków chemicznych, odpadów medycznych i weterynaryjnych oraz innych odpadów, w tym odpadów kuchennych;
 - transport: lotniczy, kolejowy i morski;
 - gromadzenie i utrzymanie zapasów żywności, umundurowania, paliw, produktów leczniczych i wyrobów medycznych;
 - zabezpieczenie potrzeb bytowych wojsk: usług w zakresie żywienia zbiorowego i usług pralniczo-naprawczych;
- b) infrastruktura wojskowa:
- konserwacje, remonty, naprawy, kontrole budowlane i ekspertyzy;
 - obsługa i eksploatacja systemów energetycznych, wodno-kanalizacyjnych, gazowych, wentylacyjnych i klimatyzacyjnych;
 - usługi komunalne.

Istotnym obszarem usług kontraktowanych poza siłami zbrojnymi mogą być usługi ochrony obiektów, świadczone przez specjalistyczne uzbrojone formacje ochronne (SUFO). Natomiast w znacznie węższym zakresie outsourcingowane będą usługi szkoleniowe. W tym obszarze planowane jest zlecenie firmom zewnętrznym szkolenia kierowców i operatorów sprzętu specjalnego, obsług i personelu technicznego oraz specjalistów techniki lotniczej. Nie przewiduje się natomiast, w przeciwieństwie do tego co ma miejsce np. w Stanach Zjednoczonych, outsourcingowania działań o charakterze typowo militarnym. Twórcy koncepcji założyli, że wdrażanie systemu kontraktowania usług poza wojskiem będzie odbywać się w dwóch etapach. W etapie pierwszym (lata 2008 – 2012) planowane jest zlecenie kontraktowania usług w wybranych obszarach w sposób decentralny oraz prowadzenie analizy opłacalności działań outsourcingowych. Docelowo w pełnym wymiarze kontraktowanie usług ma zostać wdrożone w etapie drugim w latach 2013 – 2018 [Koncepcja..., Dz. Urz. MON 2008, nr 14, poz. 175, s. 1033 – 1036].

Na rynku usług nabywanych przez Siły Zbrojne RP wyróżnić można dwa zasadnicze segmenty: usługi na rzecz jednostek i instytucji wojskowych w kraju oraz usługi służące zabezpieczeniu potrzeb polskich kontyngentów wojskowych. Kontraktowanie usług świadczonych na terenie kraju, podobnie jak kontraktowanie dostaw, realizowane jest głównie w systemie decentralnym. Model ten wydaje się być zasadny, przynajmniej na obecnym etapie rozwoju polskiego rynku usług outsourcingowych dla sił zbrojnych. Jak podkreśla strona wojskowa, na polskim rynku brak jest dużych, wyspecjalizowanych firm, które byłyby w stanie kompleksowo kontraktować usługi dla wojska w szerokim zakresie [por. Koncepcja..., Dz. Urz. MON 2008, nr 14, poz. 175, s. 1037]. Tym samym wydaje się, że może to być potencjalnie interesujący segment rynku zarówno dla polskich przedsiębiorstw, jak również dla wyspecjalizowanych kontrakto-

rów zagranicznych. Należy zwrócić uwagę na możliwości rozszerzenia zakresu i dywersyfikacji działalności przez przedsiębiorstwa polskiego przemysłu obronnego, zajmujące się produkcją UiSW, poprzez wejście na rynek usług dla sił zbrojnych. Wcześniej trend taki miał miejsce w Stanach Zjednoczonych. Dobrym przykładem może być firma Northrop Grumman, czwarte co do wielkości przedsiębiorstwo przemysłu obronnego na świecie (wg rankingu SIPRI). Firma ta jest drugim, pod względem wartości kontraktów, dostawcą usług dla amerykańskiego Departamentu Obrony, a udział usług w jej strukturze zamówień przekracza 25% [Perlo-Freeman, Sköns 2008, s. 9 – 10].

Outsourcing wykorzystywany jest do zabezpieczenia logistycznego polskich kontyngentów wojskowych. Rozwój tego segmentu rynku związany jest z rosnącym zaangażowaniem Polski w operacje wojskowe typu ekspedycyjnego. Koncepcja kontraktowania usług poza siłami zbrojnymi zakłada wykorzystanie firm cywilnych w zakresie dostaw materiałów pędnych i smarów (MPS) oraz dostaw środków materiałowych powszechnego użytku, usług kompleksowego żywienia wojsk, usług pralniczych i naprawczych, organizowania obozowisk, zakwaterowania i usług socjalnych, serwisowania nowoczesnego sprzętu [Koncepcja..., Dz. Urz. MON 2008, nr 14, poz. 175, s. 1034]. W tym obszarze polskie wojsko korzysta z usług wyspecjalizowanych kontraktorów zagranicznych. Jest to jednocześnie bardzo dobra okazja do zdobycia doświadczeń oraz zweryfikowania koncepcji i procedur wykorzystania outsourcingu w zabezpieczeniu logistycznym PKW [por. m.in. Kępczyński 2008, s. 11 – 16].

Doświadczenia w tym zakresie organizacji zabezpieczenia logistycznego polskich kontyngentów wojskowych wskazują jednak na ograniczenia systemu kontraktowania usług poza wojskiem. Przykładowo, planując organizację zabezpieczenia logistycznego PKW w Czadzie zakładano, że baza wojskowa w Iribie zostanie zbudowana przez cywilnego kontraktora. Jednakże „...gdy okazało się, że w Czadzie jest tylko jeden taki kontraktor, który już rozpoczął budowę bazy na południu kraju (...) trzeba było użyć własnych sił i środków”. W efekcie baza North Star została zbudowana przez polskich logistyków i saperów we współpracy z kontyngentem francuskim [Brylonek 2008, s. 7 – 8].

Z punktu widzenia potencjalnych szans rynkowych dla polskich przedsiębiorstw ten obszar wydaje się dość trudny. W porównaniu z liderami sektora polskie przedsiębiorstwa nie mają wystarczającego potencjału ani doświadczeń w tym zakresie. Ponadto należy zauważyć, że w tym segmencie rynku w uprzywilejowanej sytuacji mogą znajdować się przedsiębiorstwa działające w państwach, wystawiających największe liczebnie kontyngenty wojskowe i odgrywających rolę wiodącą w konkretnej operacji, np. firmy amerykańskie w Iraku i Afganistanie czy firmy francuskie w Czadzie.

5. Kierunki badań

Badając możliwości i uwarunkowania rozwoju rynku usług dla sił zbrojnych w Polsce, celowym wydaje się rozpatrywanie problemu z dwóch perspektyw: klienta (resortu obrony narodowej) oraz potencjalnych dostawców (przedsiębiorstw zainteresowanych wejściem na ten rynek). Przyjmując punkt widzenia sił zbrojnych, proponuje się podjęcie próby:

- oceny efektywności wybranych projektów outsourcingowych, których wdrożenie zostało zakończone (ocena ex post za pomocą metody analizy przypadku),
- identyfikacji szans i zagrożeń dla resortu obrony narodowej, wynikających z kontraktowania usług poza siłami zbrojnymi (za pomocą metody ankietowej i metody wywiadu z kierowniczą kadrami dowódczą, w tym zwłaszcza z pionu logistyki oraz wywiadu z ekspertami),
- określenia oczekiwań wojska w stosunku do dostawców usług (również za pomocą metody ankietowej i metody wywiadu z kierowniczą kadrami dowódczą).

Analiza badanego problemu z punktu widzenia potencjalnych dostawców usług wymagać będzie dokonania:

- analizy uwarunkowań rozwoju rynku usług dla sił zbrojnych w wybranych państwach NATO, mających najbogatsze doświadczenia w tym obszarze (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Niemcy);
- oceny atrakcyjności polskiego rynku outsourcingu z uwzględnieniem szans rozwojowych w przyszłości;
- identyfikacji czynników determinujących poziom konkurencji na rynku, w tym zwłaszcza prawdopodobieństwa wejścia na rynek polski wyspecjalizowanych przedsiębiorstw ze Stanów Zjednoczonych i Europy Zachodniej;
- analizy możliwości i uwarunkowań wejścia na rynek usług dla sił zbrojnych przez przedsiębiorstwa polskiego przemysłu obronnego, zajmujące się produkcją UiSW w ramach dywersyfikacji działalności.

6. Uwagi końcowe

W krajach, gdzie kontraktowanie przez siły zbrojne usług na rynku cywilnym ma znaczący udział w wydatkach wojskowych, w tym zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, problematyka ta była już w ograniczonym zakresie poddana badaniom i analizom naukowym. Natomiast w Polsce wykorzystanie przez siły zbrojne outsourcingu oraz możliwości rozwoju rynku usług dla sił zbrojnych są obszarami dotychczas nieeksplorowanymi naukowo. Biorąc pod uwagę możliwy i prawdopodobny wzrost znaczenia outsourcingu w zabezpiec-

czeniu logistycznym sił zbrojnych oraz ekonomiczne, społeczne i prawne kontrowersje związane z tym trendem, problem ten wydaje się być interesującym obszarem do badań i dociekań naukowych.

Literatura

1. Brylonek M., PKW w Czadzie i Republice Środkowoafrykańskiej, „Przegląd Logistyczny” 2008, nr 4, s. 4 – 10.
2. Ciślak J., *Strategia konsolidacji i wspierania rozwoju polskiego przemysłu obronnego w praktyce*, „Nowa Technika Wojskowa” 2009, nr 3, s. 26 – 28.
3. *Decyzja nr 318/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 lipca 2008 r. w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej*, Dz. Urz. MON 2008, nr 14, poz. 175.
4. Holmqvist C., *Private Security Companies. The Case for Regulation*, SIPRI Policy Paper no. 9, Stockholm 2005.
5. Kępczyński A., *Wyzwania logistyczne operacji w Czadzie i Republice Środkowoafrykańskiej*, „Przegląd Logistyczny” 2008, nr 4, s. 11 – 16.
6. *Koncepcja wdrażania w resorcie Obrony Narodowej systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej*, Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2009 (załącznik do decyzji Ministra Obrony Narodowej nr 318/MON z dnia 3 lipca 2008 r.).
7. Lis A., *Przekształcenia własnościowe w polskim przemyśle obronnym*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, nr 1, s. 49 – 57.
8. Lis A., *Przemysł obronny – zakres i ogólna charakterystyka*, „Biuletyn Informacyjny Zarządu Okręgowego Towarzystwa Wiedzy Obronnej w Bydgoszczy” 2007, nr 1, s. 38 – 58.
9. Łukaszewicz P., *Samo się nie zrobi*, „Polska Zbrojna” 2008, nr 48, s. 7 – 11.
10. Markusen A. R., *The Case Against Privatizing National Security*, „Governance” 2003, Vol. 16, No. 4, s. 471 – 501.
11. Pan E., *Iraq: Military Outsourcing*, 20.05.2004, <http://www.cfr.org/publication/7667/>.
12. Perlo-Freeman S., Sköns E., *The Private Military Services Industry*, „SIPRI Insights on Peace and Security” 2008, nr 1.
13. Płończak M., Dębski D., *Outsourcing – potrzeba czy konieczność*, „Przegląd Logistyczny” 2008, nr 1, s. 17 – 20.
14. Singer P.W., *Corporate Warriors: The Rise of Privatized Military Industry*, Cornell University Press, New York 2003.
15. Skarżyński M., *Outsourcing militarny*, „Bellona” 2008, nr 1, s. 168 – 174.