



Dominika Marciniak

doktorantka, Politechnika Śląska
ORCID: 0000-0002-5499-0754

Podstawowe problemy wpływające na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego

Wprowadzenie

Sytuacje kryzysowe zdarzają się coraz częściej, a ich następstwa stają się coraz bardziej dotkliwe. Analizy statystyczne wskazują, że w ciągu ostatnich dwudziestu lat czterokrotnie wzrosła liczba zagrożeń naturalnych na świecie, a w wyniku rozwoju cywilizacyjnego prawdopodobnie wzrośnie ona jeszcze pięciokrotnie w ciągu następnych 50 lat. Dlatego znaczenia nabiera zarządzanie kryzysowe, które łączy wiele niezależnych podmiotów w sieci współpracy. Między tymi podmiotami występują przepływy, m.in. ludzi, rzeczy, informacji¹. Wobec tego niezbędne jest wykorzystanie logistyki w zarządzaniu kryzysowym.

Niewiele jest ekonomicznie uzasadnionych badań nad optymalizacją procesów logistycznych w zarządzaniu kryzysowym, dlatego zasadnym wydaje się podjęcie próby identyfikacji podstawowych problemów, wpływających na logistyczne uwarunkowania tego zarządzania. Cel ten został zrealizowany dzięki analizie literatury oraz badaniom empirycznym.

Dostępne badania na temat zarządzania kryzysowego mają silną orientację socjologiczną i nie uwzględniają perspektyw ekonomiczno-technicznych². Ponadto problematyka z nim związana skupia się na perspektywie podziału zadań, w którym

¹ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Specyfika łańcucha dostaw w procesie zarządzania kryzysowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 70, s. 427, 430.

² *Ibidem*, s. 430.

brakuje podejścia logistycznego. W Polsce temat logistyki humanitarnej szeroko omawiają m.in.: Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek, Eugeniusz Nowak, Tadeusz Pokusa, Andrzej Szymonik, Jacek Szoftysek, Krzysztof Ficoń, Jakub Mateusz Marcinkowski czy Tomasz Smal³. Natomiast na arenie międzynarodowej dyskusję na ten temat podjęli np.: Alessandra Cozzolino wraz z Silvią Rosi i Alessio Confortim, Luk N. Van Wassenhove, Michael McGuire, Peter Murphy i Peter Dunn, Anisya S. Thomas i Laura R. Kopczak, Naim Kapucu i Yosuf Ustun, Lijo John, Anbanandam Ramesh i Rajagopalan Sridharan, Kirstin Scholten, Pamela Sharkey Scott i Brian Fynes oraz Gyöngyi Kovacs i Karen M. Spens⁴.

Logistyka humanitarna nazywana jest również logistyką: kryzysową, w sytuacjach kryzysowych lub katastrof. Jest to najmłodsza dziedzina logistyki, która stanowi sumę działań prowadzonych przez organy kierowania, a także podmioty wykonawcze, które wykonują zadania logistyczne, w tym medyczne⁵.

Zasadność logistyki w zarządzaniu kryzysowym

Głównym zadaniem logistyki w sytuacjach kryzysowych jest jak najszybsze dotarcie z pomocą do osób poszkodowanych oraz zapewnienie im warunków do przetrwania

³ Zob.: *eadem*, *Uwarunkowania i bariery w logistycznym wymiarze zarządzania kryzysowego*, „Logistyka” 2012, nr 6, s. 5–8; E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, wyd. 2, AON, Warszawa 2009; T. Pokusa, *Logistyka humanitarna – podstawy teoretyczne i wstępna ocena implementacji*, [w]: *Nauka w służbie wartości. Księga jubileuszowa Profesora Mariana Duczmala*, red. nauk. T. Pokusa, W. Potwora, J. Kaczmarek, Wydawnictwa Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Opole 2009, s. 324–341; A. Szymonik, *Zarządzanie logistyką w sytuacjach kryzysowych*, „Logistyka” 2011, nr 4, s. 952–961; J. Szoftysek, *Typologia obszarów stosowania logistyki – propozycja rozwiązania*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2010, nr 8, s. 2–6; K. Ficoń, *Trzy logistyki: wojskowa, kryzysowa, rynkowa*, BEL Studio, Warszawa 2015; J.M. Marcinkowski, *Logistyka humanitarna i pomoc rozwojowa a skutki katastrof na przykładzie Sudanu Południowego*, „Logistyka” 2017, nr 2, s. 46–54; T. Smal, *Zabezpieczenie logistyczne operacji kryzysowej na przykładzie powodzi*, „Logistyka” 2014, nr 3, s. 5801–5814.

⁴ Zob.: A. Cozzolino, S. Rosi, A. Conforti, *Agile and lean principles in the humanitarian supply chain*, „Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management” 2012, Vol. 2, No. 1, s. 16–33; L.N. Van Wassenhove, *Blackett Memorial Lecture. Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear*, „Journal of the Operational Research Society” 2006, Vol. 57, s. 475–489; M. McGuire, *Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It*, „Public Administration Review” 2006, Vol. 66, s. 33–43; P. Murphy, P. Dunn, *Senior leadership in times of crisis*, „Noetic Notes” 2012, Vol. 3, Issue 1; A.S. Thomas, L.R. Kopczak, *From logistics to supply chain management: the path forward in the humanitarian sector*, Fritz Institute 2005, <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/FromLogisticsto.Pdf> [dostęp: 2.03.2020]; N. Kapucu, Y. Ustun, *Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector*, „International Journal of Public Administration” 2017, Vol. 41, Issue 7, s. 548–561; L. John, A. Ramesh, R. Sridharan, *Humanitarian supply chain management: a critical review*, „International Journal Services and Operations Management” 2012, Vol. 13, No. 4, s. 498–524; K. Scholten, P. Sharkey Scott, B. Fynes, *(Le)agility in humanitarian aid (NGO) supply chain*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2010, Vol. 40, Issue 8/9, s. 626–635; G. Kovács, K.M. Spens, *Humanitarian Logistics in Disaster Relief Operations*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2007, Vol. 37, No. 2, s. 99–114.

⁵ E. Nowak, *op. cit.*, s. 11.

tej sytuacji⁶. Jeśli weźmiemy pod uwagę szerszy kontekst, jedną z głównych funkcji logistyki jest wspieranie społeczności w procesach tworzenia własnej infrastruktury oraz umożliwienie im prowadzenia samopomocy.

Logistyka to również narzędzie usprawniające prowadzenie akcji humanitarnych, bowiem działania logistyczne odpowiadają za efektywność pomocy i stanowią jeden z zasadniczych elementów akcji pomocowych. Logistyka jest jednak niezwykle kosztowna, ponieważ 80% całkowitego budżetu podczas takich akcji przeznaczane jest na zarządzanie łańcuchem dostaw⁷.

Zarządzanie łańcuchem dostaw stanowi kluczowe zagadnienie zarządzania kryzysowego, ponieważ skuteczność, wydajność i szybkość łańcucha gwarantuje pomoc ofiarom i zapewnienie im schronienia oraz zaopatrzenie poszkodowanych w żywność, wodę, lekarstwa i urządzenia sanitarne⁸. Rosnąca liczba klęsk żywiołowych i ich konsekwencje wywierają presję na organizacje humanitarne, które zobligowane są do dostarczania pomocy humanitarnej w odpowiedni i opłacalny sposób⁹.

Wobec takich wyzwań John z zespołem wskazują, że funkcjonowanie humanitarnego łańcucha dostaw polega na zapewnieniu pomocy humanitarnej w sposób spójny i skuteczny, poprzez systematyczne stosowanie instrumentów, tj.¹⁰: planowanie strategiczne, gromadzenie danych i zarządzanie informacjami, mobilizowanie zasobów i zapewnienie rozliczalności, koordynowanie funkcjonalnego podziału pracy w terenie, negocjacje polityczne i zapewnianie przywództwa.

Bariery w logistycznym wymiarze zarządzania kryzysowego – ujęcie literaturowe

Zarządzanie humanitarnym łańcuchem dostaw odbywa się w bardzo złożonych i zmiennych warunkach. Pojawiające się informacje są niepewne, często brakuje wielu niezbędnych danych do zaplanowania i wykonania operacji logistycznych¹¹. Dodatkowo parametry łańcucha dostaw w zarządzaniu kryzysowym są trudne do ustalenia, gdyż przebieg każdego zagrożenia jest indywidualny, wymaga zaangażowania w każdym przypadku innych zasobów, w różnym zakresie i ilości, a co więcej łańcuchy te należy na bieżąco dostosowywać do pojawiających się okoliczności¹².

⁶ J. Szymczyk, *Zabezpieczenie logistyczne jednostek ratowniczych w długotrwałych akcjach*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej” 2017, nr 2(22), s. 195–217.

⁷ J. Szołtysek, *op. cit.*; M.S.M Daud, M.Z.S.M. Hussein, M.E. Nasir, R. Abdullah, R. Kassim, M.S. Suliman, M.R. Saludin, *Humanitarian Logistics and Its Challenges: The Literature Review*, „International Journal of Supply Chain Management” 2016, Vol. 5, No. 3, s. 108; R.M. Tomasini, L.N. Van Wassenhove, *From Preparedness to Partnerships: Case Study Research on Humanitarian Logistics*, „International Transactions in Operational Research” 2009, Vol. 16, Issue 5, s. 549–559; L.N. Van Wassenhove, *op. cit.*

⁸ A.S. Thomas, L.R. Kopczak, *op. cit.*, s. 2.

⁹ H. Abidi, S. De Leeuw, M. Klump, *Humanitarian supply chain performance management: a systematic literature review*, „Supply Chain Management” 2014, Vol. 19, No. 5/6, s. 593.

¹⁰ L. John, A. Ramesh, R. Sridharan, *op. cit.*, s. 503.

¹¹ C.F. Agostinho, *Humanitarian Logistics: How to help even more?*, „IFAC Proceedings Volumes” 2013, Vol. 46, Issue 24, s. 208.

¹² K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Specyfika łańcucha...*, *op. cit.*, s. 433–434.

Humanitarne łańcuchy dostaw cechują się nieprzewidywalnym popytem, który trudno oszacować jedynie na podstawie analizy cech katastrofy, a zapasy planuje się na podstawie doświadczenia i analizy prawdopodobieństwa¹³. Istotny wpływ na prowadzenie działań mają również: zagrożony obszar, poziom urbanizacji, czy też skala zniszczonej infrastruktury¹⁴.

Ponadto wśród podmiotów uczestniczących w realizacji działań logistycznych w zarządzaniu kryzysowym występuje duża wymiana pracowników. Jak wskazuje Wojciech Duczmal rotacja w działach logistyki w organizacjach humanitarnych wynosi aż 80%¹⁵, problemy z zasobami osobowymi występują w całym łańcuchu dostaw. Badania przeprowadzone przez Sienkiewicz-Małyjurek potwierdzają, że niski stan osobowy i częsta wymiana kadrowa to główne mankamenty z którymi należy się zmierzyć¹⁶.

Dodatkowo w organizacjach humanitarnych nie ma miejsca na naukę instytucjonalną, analizę i ocenę działań. Po zakończonej akcji pomocowej zasoby osobowe kierowane są do następnych zadań, co uniemożliwia wyciągnięcie wniosków, a także poprawę lub utrwalenie dobrych praktyk. Zdaniem Louise K. Comfort rozpoznanie i poprawianie błędów jest niezwykle ważne¹⁷. Tylko po omówieniu akcji pomocowej można wskazać mocne i słabe strony danych działań, przygotować rekomendacje i wdrożyć ewentualne zmiany.

Kolejnym poważnym problemem jest brak środków finansowych na: utrzymanie jednostek interwencyjno-ratowniczych, zakup sprzętu gaśniczego lub wyposażenia, przeglądy sprzętów, umundurowania, a także na pokrycie kosztów fałszywych alarmów¹⁸. Niskie stany osobowe i braki w wyposażeniu to codzienność podmiotów uczestniczących w pomocy humanitarnej; brakuje inwestycji i nie wprowadza się innowacji. Można zaobserwować, że często rola humanitarnego łańcucha dostaw jest w ogóle nierozpoznana w organizacjach uczestniczących w zarządzaniu kryzysowym. Nawet jeśli zarządzanie „łańcuchem dostaw dla życia” jest realizowane w tych podmiotach, to rzadko jest on zintegrowany z systemem działania organizacji¹⁹.

Wyzwaniem w humanitarnych łańcuchach dostaw są także słabo rozwinięte sieci współpracy międzyorganizacyjnej, w tym międzyrządowej²⁰. Podmioty uczestniczące w akcjach pomocowych funkcjonują niezależnie, co w znacznym stopniu

¹³ T. Pokusa, W. Grzybowski, *Logistyka humanitarna – istota, warunki skuteczności i zastosowanie w sferze współpracy cywilno-wojskowej cz. 3: Koncepcje i strategie logistyczne*, „Logistyka” 2010, nr 4, s. 20–22.

¹⁴ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Uwarunkowania i bariery...*, *op. cit.*

¹⁵ W. Duczmal, *Logistyka humanitarna w świetle literatury angielskojęzycznej*, [w:] *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe; wybrane problemy*, red. nauk. T. Pokusa, M. Duczmal, Wydawnictwa Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Opole 2009, s. 122.

¹⁶ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Uwarunkowania i bariery...*, *op. cit.*, s. 7.

¹⁷ L.K. Comfort, *Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control*, „Public Administration Review” 2007, Vol. 67, Issue s1, s. 189–197.

¹⁸ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Uwarunkowania i bariery...*, *op. cit.*, s. 7.

¹⁹ C.W. Kamau, *Humanitarian supply chain management in Kenya*, Master’s Thesis, Business University of Nairobi, December 2013, s. 43.

²⁰ C. Silvia, M. McGuire, *Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors*, „The Leadership Quarterly” 2010, Vol. 21, Issue 2, s. 264–277.

utrudnia komunikację oraz koordynację działań. Warto zwrócić uwagę również na fakt słabego przywództwa na szczeblach jednostek samorządów terytorialnych. Brak lidera, który ma wiedzę z zakresu zarządzania kryzysowego to poważny problem. McGuire wskazuje, że osoba odpowiedzialna za zarządzanie kryzysowe w samorządzie powinna posiadać właściwe kwalifikacje i predyspozycje oraz postrzegać zagrożenia jako poważne, a nie je bagatelizować²¹.

Dodatkowym problemem jest brak obowiązku tworzenia gminnych centrów zarządzania kryzysowego (jest to wybór fakultatywny), w związku z czym nie są zapewnione całodobowe dyżury, co uniemożliwia przepływ informacji, a zatem sprawną reakcję i adekwatne działania. Ponadto środki finansowe samorządów lokalnych są bardzo ograniczone, a ich władze rezygnują często z utworzenia działu odpowiedzialnego za sprawy zarządzania kryzysowego i umieszczają takie komórki np. w działach promocji gminy czy powiatu²².

Zgodnie z wynikami badań Najwyższej Izby Kontroli brak przepisów określających kompetencje osób zatrudnionych w strukturach centrów zarządzania kryzysowego, skutkuje słabym przygotowaniem merytorycznym pracowników, w szczególności szczebla powiatowego i gminnego. Wieloletnie zaniedbania przejawiają się m.in. lekceważeniem znaczenia przygotowania planów, procedur i struktur na wypadek wystąpienia zagrożeń²³.

Opisane bariery w logistycznym wymiarze zarządzania kryzysowego zostały uwzględnione w badaniach empirycznych.

Bariery w logistycznym wymiarze zarządzania kryzysowego – badania własne

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja podstawowych problemów wpływających na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego. Uszczegóławiają go następujące pytania badawcze:

1. Jakie problemy wpływające na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego występują w badanych organizacjach?
2. Czy badane organizacje posiadają standardowe procedury operacyjne związane z dostarczaniem pomocy humanitarnej osobom poszkodowanym w wyniku wystąpienia zagrożeń i sytuacji kryzysowych?
3. Czy w badanych organizacjach istnieją rozwiązania pozwalające na szybkie pozyskanie podstawowych środków pomocy humanitarnej w czasie wystąpienia zagrożenia lub sytuacji kryzysowej?
4. Czy w badanych organizacjach jest miejsce na zorganizowanie magazynu, w którym będą przechowywane zasoby i środki pomocy osobom poszkodowanym w czasie sytuacji kryzysowej?

²¹ M. McGuire, *op. cit.*

²² Najwyższa Izba Kontroli, *Ochrona Ludności w ramach Zarządzania Kryzysowego i Obrony Cywilnej. Informacja o wynikach kontroli*, Warszawa 2018, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,18895,vp,21498.pdf> [dostęp: 2.03.2020].

²³ *Ibidem.*

Badanie przeprowadzono na przełomie 2019 i 2020 r. za pomocą metody sondażu diagnostycznego, techniką ankietową PAPI (*Papier and Pencil Interview*) oraz CAPI (*Computer Assisted Personal Interview*). Wykorzystana w ankiecie 7-stopniowa skala Likerta, pozwalająca na pozyskanie informacji liczbowej oraz stwierdzenie, które odpowiedzi w badanej grupie ankietowanych były wybierane najczęściej, umożliwiła respondentom określenie stopnia w jakim zgadzają lub nie zgadzają się oni z daną kwestią: zdecydowanie nie (1), nie (2), raczej nie (3), nie mam zdania (4), raczej tak (5), tak (6), zdecydowanie tak (7).

Dane gromadzono wśród organizacji realizujących działania z zakresu zarządzania kryzysowego: Państwowej Straży Pożarnej (68,35%), Wydziałów i Centrów Zarządzania Kryzysowego Wojewódzkich Urzędów Miast (22,78%), Wojewódzkich Komend Policji (5,08%) oraz Wojewódzkich Stacji Ratownictwa Medycznego (3,79%). Respondenci reprezentowali szczebel kierowniczy i średni, a średnia ich stażu pracy wynosiła 12 lat. Odpowiedzi udzieliło 79 osób z 50 organizacji. Podczas badania respondenci wskazali problemy i bariery wpływające na logistyczny wymiar zarządzania kryzysowego w zakresie planowania, organizowania i kontrolowania działań. W tabelach 1–6 umieszczono zdiagnozowane problemy, procentowy udział odpowiedzi oraz wybrane podstawowe parametry statystyczne: dominantę, medianę, pierwszy kwartył (Q1) i trzeci kwartył (Q3).

Tabela 1. Problemy wpływające na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego w zakresie planowania działań oraz ogólnego stanu gotowości

Czy zgadza się Pan/Pani, że dane problemy wpływają na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego? (dane w %)								Miary położenia			
Problemy	zdecydowanie nie (1)	nie (2)	raczej nie (3)	nie mam zdania (4)	raczej tak (5)	tak (6)	zdecydowanie tak (7)	Q1	Mediana	Q3	Dominanta
Które z wymienionych problemów występują w Pana/i organizacji w zakresie planowania działań i ogólnego przygotowania w przypadku pojawienia się zagrożeń i sytuacji kryzysowych?											
Zróżnicowanie możliwych zagrożeń	5,06	15,19	11,39	10,13	18,99	30,38	8,86	3	5	6	6
Brak środków finansowych na szkolenia	2,53	17,72	27,85	15,19	22,78	8,86	5,06	3	4	5	3
Brak środków na wymianę sprzętu	2,53	16,46	31,65	11,39	18,99	13,92	5,06	3	3	5	3
Rotacja pracowników	0,00	26,58	27,85	12,66	12,66	16,46	3,80	2	3	5	3
Niski stan osobowy	1,27	17,72	18,99	12,66	21,52	22,78	5,06	3	4,5	6	6
Nieprzewidywalność	2,53	15,19	22,78	16,46	13,92	25,32	3,80	3	4	6	6
Nieefektywna współpraca pomiędzy podmiotami	2,53	30,38	31,65	12,66	13,92	7,59	1,27	2	3	4	3
Brak oceny przeprowadzonych działań	5,06	37,97	34,18	11,39	7,59	3,80	0,00	2	3	3	2
Inne, jakie?...	rozproszone prawo (1 odp.); brak jasno sprecyzowanego prawa (1 odp.)										

Źródło: opracowanie własne.

Z danych w tabeli 1 wynika, że respondenci zgodzili się ze stwierdzeniem, że w zakresie planowania działań oraz ogólnego stanu gotowości, problemem jest duże zróżnicowanie możliwych zagrożeń. Połowa respondentów udzieliła odpowiedzi o wartości równej lub wyższej 5, jednak najczęściej zgadzali się oni, że problem ten utrudnia planowanie działań (dominanta 6, „tak”).

Blisko połowa respondentów uważa, że problemem występującym w badanych organizacjach jest niski stan osobowy, a co trzeci ankietowany zwraca uwagę na rotację pracowników. Dane wskazują na 43,04% odpowiedzi pozytywnych uznających nieprzewidywalność jako problem w planowaniu działań w obszarze zarządzania kryzysowego. Ponadto 37,97% respondentów stwierdza, że brak środków finansowych na wymianę sprzętu to problem, który zmniejsza skuteczność operacji logistycznych.

Ankietowani wskazali dodatkowo, że problemem jest rozproszone prawo i brak jasno sprecyzowanych przepisów prawnych. Przepisy ujęte w jednym akcie prawnym pozwoliłyby łatwiej określać granice odpowiedzialności i pewniej egzekwować obowiązki osób odpowiedzialnych i decyzyjnych. Rozproszenie przepisów w wielu dokumentach prawnych powoduje chaos i brak precyzyjnie określonych ram zarządzania kryzysowego.

Tabela 2. Problemy wpływające na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego w zakresie organizowania oraz realizacji procedur działania

Czy zgadza się Pan/Pani, że dane problemy wpływają na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego? (dane w %)								Miary położenia			
Problemy	zdecydowanie nie (1)	nie (2)	raczej nie (3)	nie mam zdania (4)	raczej tak (5)	tak (6)	zdecydowanie tak (7)	Q1	Mediana	Q3	Dominanta
Które z wymienionych problemów występują w Pana/i organizacji w zakresie organizowania oraz realizacji procedur działania w obszarze zarządzania kryzysowego?											
Niespójność procedur ratowniczych	5,06	30,38	21,52	8,86	15,19	16,46	2,53	2	3	5	2
Rotacja kadry	1,27	31,65	16,46	16,46	17,72	13,92	2,53	2	3	5	2
Brak środków finansowych na sprzęt podstawowy	3,80	26,58	24,05	16,46	11,39	15,19	2,53	2	3	5	2
Brak inwestycji	1,27	24,05	21,52	20,25	13,92	15,19	3,80	2	4	5	2
dynamiczny rozwój infrastruktury	2,53	20,25	25,32	26,58	13,92	8,86	2,53	3	3,5	5	3
Różnorodność zagrożeń	1,27	18,99	24,05	21,52	11,39	20,25	2,53	3	4	5	3
Brak wystarczających zasobów, sił i środków	2,53	20,25	39,24	10,13	12,66	12,66	2,53	3	3	5	3
Inne, jakie?...	brak bazy danych przestrzennych (1 odp.); rozproszone prawo (1 odp.)										

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzenia wymienione w tabeli 2 dotyczące organizowania oraz realizacji procedur działania nie są uznawane przez ok. połowę respondentów za

problematiczne. Jednak co trzeci ankietowany (suma odpowiedzi twierdzących) zgadza się, że w badanym obszarze występują: niespójność procedur ratowniczych, rotacja kadry, brak inwestycji związanych z modernizacją obiektów i wymianą zużytego sprzętu oraz różnorodność zagrożeń. Z kolei 29,11% osób dostrzega problemy z brakiem środków finansowych na sprzęt podstawowy, a 27,85% ankietowanych wskazuje, że generalnie brakuje wystarczających zasobów, sił i środków.

Dodatkowo respondenci konstatują, że problemem jest brak bazy danych przestrzennych oraz rozproszone prawo. W XXI w. brak takiej bazy w organizacjach ratujących ludzkie życie jest dużym problemem. Przechowywanie i analiza danych ma spory potencjał informacyjny, który właściwie wykorzystany może usprawnić działania z zakresu zarządzania kryzysowego.

Tabela 3. Problemy wpływające na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego występujące w czasie wykonywania działań operacyjnych

Czy zgadza się Pan/Pani, że dane problemy wpływają na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego? (dane w %)								Miary położenia			
Problemy	zdecydowanie nie (1)	nie (2)	raczej nie (3)	nie mam zdania (4)	raczej tak (5)	tak (6)	zdecydowanie tak (7)	Q1	Mediana	Q3	Dominanta
Które z wymienionych problemów występują w Pana/i organizacji w czasie wykonywania działań operacyjnych, ratowniczo-gaśniczych, ewakuacji i działań pomocowych w czasie zagrożeń i sytuacji kryzysowych?											
Braki kadrowe	2,53	24,05	24,05	11,39	17,72	16,46	3,80	2	3	5	2
Rotacja pracowników	2,53	29,11	22,78	12,66	15,19	15,19	2,53	2	3	5	2
Utrudniona komunikacja i łączność pomiędzy podmiotami	2,53	27,85	18,99	7,59	18,99	22,78	1,27	2	3,5	5,25	2
Brak profesjonalnego sprzętu	5,06	30,38	35,44	11,39	11,39	6,33	0,00	2	3	4	3
Użytkowanie sprzętu na podstawie umów z podmiotami gospodarczymi	6,33	34,18	26,58	10,13	8,86	11,39	2,53	2	3	4	2
Zróźnicowanie i nieprzewidywalność zagrożeń	1,27	20,25	24,05	12,66	12,66	29,11	0,00	3	4	6	6
Inne, jakie?...	brak bazy danych przestrzennych (1 odp.); słabe wykorzystanie istniejących przepisów (1 odp.); obieg informacji (1 odp.)										

Źródło: opracowanie własne.

Dane w tabeli 3 wskazują, że 43,04% ankietowanych zgadza się, że utrudniona komunikacja i łączność z pozostałymi służbami współdziałającymi w czasie prowadzenia działań to problem wpływający na efektywność pomocy. Blisko połowa respondentów oponuje i nie zgadza się z taką opinią, a 7,59% respondentów nie ma zdania w tej kwestii. Z tabeli wynika, że 41,77% osób uznaje zróźnicowanie i nieprzewidywalność zagrożeń jako istotny problem w badanym obszarze.

Co trzeci respondent przychylił się do stwierdzenia, że problemem jest rotacja pracowników, a 37,98% osób wskazuje na występujące braki kadrowe. Ankietowani zwrócili uwagę, że oprócz wymienionych problemów barierami są również: brak bazy danych przestrzennych, słaby obieg informacji oraz nieefektywne wykorzystanie istniejących przepisów.

Tabela 4. Problemy wpływające na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego w zakresie zapewnienia odpowiedniego czasu działania

Czy zgadza się Pan/Pani, że dane problemy wpływają na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego? (dane w %)								Miary położenia			
Problemy	zdecydowanie nie (1)	nie (2)	raczej nie (3)	nie mam zdania (4)	raczej tak (5)	tak (6)	zdecydowanie tak (7)	Q1	Mediana	Q3	Dominanta
Które z wymienionych problemów występują w Pana/i organizacji w zakresie zapewnienia odpowiedniego czasu działania w czasie zagrożeń i sytuacji kryzysowych?											
Utrudnienia w dotarciu na miejsce ze względu na zły stan techniczny infrastruktury drogowej	2,53	27,85	36,71	13,92	7,59	11,39	0,00	2	3	4	3
Utrudnienia w dotarciu z powodu zatłoczonych ulic, remontów, awarii odcinków sieci drogowej	0,00	15,19	27,85	8,86	21,52	22,78	3,80	3	4	6	3
Trudne ukształtowanie terenu	2,53	21,52	35,44	10,13	10,13	17,72	2,53	2,75	3	5	3
Awaryjność pojazdów	2,53	36,71	35,44	13,92	8,86	2,53	0,00	2	3	3	2
Uzależnienie od współpracy z innymi jednostkami	3,80	25,32	32,91	13,92	13,92	10,13	0,00	2	3	4,5	3
Ograniczone środki finansowe	3,80	25,32	29,11	10,13	12,66	17,72	1,27	2	3	5	3
Braki kadrowe	2,53	26,58	25,32	15,19	16,46	11,39	2,53	2	3	5	2
Braki w wyposażeniu (sprzęt, pojazdy)	2,53	27,85	34,18	10,13	17,72	7,59	0,00	2	3	5	3
Inne, jakie?...	brak bazy danych przestrzennych (1 odp.); rozproszone prawo (1 odp.)										

Źródło: opracowanie własne.

Z danych z tabeli 4 wynika, że niemal połowa respondentów, biorąc pod uwagę łączną sumę odpowiedzi twierdzących, uważa, że problematyczną kwestią jest ograniczenie sprawnego dotarcia na miejsce zdarzenia z powodu zatłoczonych ulic, remontów, czy awarii odcinków sieci drogowej. Prawie co trzeci ankietowany zgadza się, że środki finansowe, braki kadrowe oraz trudne ukształtowanie terenu wpływają negatywnie na czas reakcji w przypadku wystąpienia zagrożenia. Dodatkowo ankietowani wymienili, że brak bazy danych przestrzennych oraz rozproszone prawo jest barierą w zapewnieniu właściwego czasu reakcji.

Tabela 5. Problemy wpływające na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego związane z kosztami realizacji działań

Czy zgadza się Pan/Pani, że dane problemy wpływają na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego? (dane w %)								Miary położenia			
Problemy	zdecydowanie nie (1)	nie (2)	raczej nie (3)	nie mam zdania (4)	raczej tak (5)	tak (6)	zdecydowanie tak (7)	Q1	Mediana	Q3	Dominanta
Które z wymienionych problemów związanych z kosztami realizacji działań w zarządzaniu kryzysowym występują w Pana/i organizacji?											
Brak środków finansowych na utrzymanie podległych jednostek	2,53	16,46	26,58	16,46	22,78	12,66	2,53	3	4	5	3
Wysokie koszty użytkowania sprzętu	0,00	16,46	13,92	11,39	27,85	25,32	5,06	3	5	6	5
Fałszywe alarmy	1,27	24,05	31,65	16,46	15,19	7,59	3,80	2	3	5	3
Nieprzewidziane zdarzenia	1,27	12,66	36,71	11,39	15,19	13,92	8,86	3	3	5	3
Inne, jakie?...	rozproszenie zadań (1 odp.)										

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie mediany z tabeli 5 można zauważyć, że większość respondentów uważa, że wysokie koszty użytkowania sprzętu (serwisy, przeglądy, legalizacje) stanowią główny problem wpływający na koszty realizacji działań. Ponadto 37,97% ankietowanych jest zdania, że barierą jest brak środków finansowych na utrzymanie podległych jednostek. Dodatkowo podkreślają oni, że rozproszenie zadań powoduje zwiększenie kosztów realizacji działań. Wyżej opisane problemy, stwierdzone na podstawie badań własnych, potwierdzają bariery zidentyfikowane w badaniach Sienkiewicz-Małyjurek²⁴.

W tabeli 6 znajdują się informacje dotyczące pozyskiwania i przechowywania zasobów oraz posiadania standardowych procedur operacyjnych. Badania pozwoliły stwierdzić, że nie wszystkie badane organizacje posiadają standardowe procedury operacyjne związane z dostarczaniem pomocy humanitarnej osobom poszkodowanym w wyniku wystąpienia zagrożeń i sytuacji kryzysowych. Na pytanie „Czy Pana/i organizacja posiada standardowe procedury operacyjne na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowych”, 1/5 respondentów odpowiedziało negatywnie (odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej nie” udzieliło po 2,53% badanych oraz nie – 15,19%). Pozostali ankietowani uważają, że organizacje w których pracują posiadają standardowe procedury: odpowiedzi „zdecydowanie tak” udzieliło 15,19% osób, „tak” – 45,57%, a „raczej tak” – 13,92%. Tylko 1/20 ankietowanych nie ma zdania w tej kwestii.

Niemal połowa respondentów wskazała, że organizacje w których pracują mają możliwości pozwalające na szybkie pozyskanie podstawowych środków pomocy

²⁴ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Uwarunkowania i bariery...*, op. cit.

humanitarnej na wypadek wystąpienia zagrożenia lub sytuacji kryzysowej. Jednak 37,97% ankietowanych uważa, że pozyskanie niezbędnych zasobów może być problematyczne.

Co więcej, ponad 1/3 ankietowanych jest przekonana lub z niepewnością wskazuje, że w organizacji w której pracuje, nie ma miejsca na zorganizowanie magazynu, w którym będą przechowywane zasoby i środki pomocy osobom poszkodowanym w czasie sytuacji kryzysowej. Natomiast 54,43% respondentów uważa, że zorganizowanie takiego miejsca jest możliwe, a 1/10 osób nie ma zdania na ten temat.

Tabela 6. Zasoby oraz standardowe procedury operacyjne

Czy zgadza się Pan/Pani, że dane kwestie wpływają na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego? (dane w %)							Miary położenia			
zdecydowanie nie (1)	nie (2)	raczej nie (3)	nie mam zdania (4)	raczej tak (5)	tak (6)	zdecydowanie tak (7)	Q1	Mediana	Q3	Dominanta
1. Czy w Pana/i organizacji istnieją rozwiązania pozwalające na szybkie pozyskanie podstawowych środków pomocy humanitarnej w czasie wystąpienia zagrożenia lub sytuacji kryzysowej?										
6,33	8,86	22,78	15,19	12,66	31,65	2,53	3	4	6	6
2. Czy w Pana/i organizacji jest miejsce na zorganizowanie magazynu, w którym będą przechowywane zasoby i środki pomocy osobom poszkodowanym w czasie sytuacji kryzysowej?										
5,06	16,46	13,92	10,13	21,52	26,58	6,33	3	5	6	6
3. Czy Pana/i organizacja posiada standardowe procedury operacyjne związane z dostarczaniem pomocy humanitarnej osobom poszkodowanym w wyniku wystąpienia zagrożeń i sytuacji kryzysowych?										
2,53	15,19	2,53	5,06	13,92	45,57	15,19	4	6	6	6

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Kluczową rolę w zarządzaniu kryzysowym odgrywa logistyka, która usprawnia przepływy rzeczowe, informacyjne i finansowe między autonomicznymi podmiotami, celem niesienia pomocy w jak najkrótszym czasie oraz w odpowiedzi na adekwatne potrzeby ludności poszkodowanej. Przeprowadzone badania pozwoliły wyodrębnić podstawowe problemy wpływające na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego, którymi są:

a) w obszarze planowania:

- zróżnicowanie możliwych zagrożeń,
- niski stan osobowy oraz rotacja pracowników,
- nieprzewidywalność czasu wystąpienia zagrożenia,
- brak środków finansowych na szkolenia i wymianę sprzętu,
- rozproszone prawo oraz brak jasno sprecyzowanych przepisów prawnych;

b) w obszarze organizowania:

- niespójność procedur ratowniczych,
- rotacja kadry,

- brak inwestycji związanych z modernizacją obiektów oraz wymianą zużytego sprzętu,
- brak środków finansowych na sprzęt podstawowy,
- brak wystarczających zasobów, sił i środków,
- różnorodność wystąpienia możliwych zagrożeń, jednocześnie zmienność form i metod działania,
- brak bazy danych przestrzennych,
- rozproszone prawo;
- c) w zakresie wykonywania działań:
 - utrudniona komunikacja i łączność z pozostałymi służbami współdziałającymi w czasie prowadzenia działań,
 - rotacja pracowników i braki kadrowe,
 - zmienność, zróżnicowanie i nieprzewidywalność zagrożeń,
 - brak bazy danych przestrzennych,
 - słaby obieg informacji,
 - nieefektywne wykorzystanie istniejących przepisów;
- d) w zakresie czasu działania:
 - ograniczenie sprawnego dotarcia na miejsce zdarzenia z powodu zatłoczonych ulic, remontów, awarii odcinków sieci drogowej lub trudne ukształtowanie terenu,
 - ograniczone środki finansowe,
 - braki kadrowe,
 - brak bazy danych przestrzennych,
 - rozproszone prawo;
- e) w obszarze kosztów działań:
 - wysokie koszty użytkowania sprzętu (serwisy, przeglądy, legalizacje),
 - brak środków finansowych na utrzymanie podległych jednostek (umundurowania, środki na utrzymanie gotowości bojowej, doposażenia, sprzęt),
 - nieprzewidziane zdarzenia,
 - rozproszenie zadań.

Podsumowując: w procesie humanitarnym logistyka jest centralnym elementem wszelkiej działalności mobilizacyjnej. Misją logistyki w sytuacjach kryzysowych jest generowanie zasad, metod i sposobów skutecznego działania²⁵. Dlatego podejmowanie starań w zakresie usprawniania procesów logistycznych oraz potrzeba intensyfikacji badań w tym obszarze są istotnymi i aktualnymi wobec wyzwań współczesnego świata.

Bibliografia

- Abidi H., De Leeuw S., Klumpp M., *Humanitarian supply chain performance management: a systematic literature review*, „Supply Chain Management” 2014, Vol. 19, No. 5/6.
- Agostinho C.F., *Humanitarian Logistics: How to help even more?*, „IFAC Proceedings Volumes” 2013, Vol. 46, Issue 24.

²⁵ P. Kmieciak, *Istota logistyki sytuacji kryzysowych*, Nowa Strategia, 19.11.2015, <http://www.nowa-strategia.org.pl/logistyki/> [dostęp: 9.06.2019].

- Blecken A., *A Reference Task Model for Supply Chain. Processes of Humanitarian Organisations*, Dissertation, Universität Paderborn, September 2009.
- Comfort L.K., *Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control*, „Public Administration Review” 2007, Vol. 67, Issue s1.
- Cozzolino A., Rosi S., Conforti A., *Agile and lean principles in the humanitarian supply chain*, „Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management” 2012, Vol. 2, No. 1.
- Daud M.S.M., Hussein M.Z.S.M., Nasir M.E., Abdullah R., Kassim R., Suliman M.S., Saludin M.R., *Humanitarian Logistics and Its Challenges: The Literature Review*, „International Journal of Supply Chain Management” 2016, Vol. 5, No. 3.
- Duczmal W., *Logistyka humanitarna w świetle literatury angielskojęzycznej*, [w:] *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe; wybrane problemy*, red. nauk. T. Pokusa, M. Duczmal, Wydawnictwa Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Opole 2009.
- Ficoń K., *Trzy logistyki: wojskowa, kryzysowa, rynkowa*, BEL Studio, Warszawa 2015.
- John L., Ramesh A., Sridharan R., *Humanitarian supply chain management: a critical review*, „International Journal of Services and Operations Management” 2012, Vol. 13, No. 4.
- Kamau C.W., *Humanitarian supply chain management in Kenya*, Master's Thesis, Business University of Nairobi, December 2013.
- Kapucu N., Ustun Y., *Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector*, „International Journal of Public Administration” 2017, Vol. 41, Issue 7.
- Kmieciak P., *Istota logistyki sytuacji kryzysowych*, Nowa Strategia, 19.11.2015, <http://www.nowastrategia.org.pl/logistyki/> [dostęp: 9.06.2019].
- Kovács G., Spens K.M., *Humanitarian Logistics in Disaster Relief Operations*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2007, Vol. 37, No. 2
- Łupicka A., *Logistyka akcji humanitarnych jako jeden z procesów zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 234.
- Marcinkowski J.M., *Logistyka humanitarna i pomoc rozwojowa a skutki katastrof na przykładzie Sudanu Południowego*, „Logistyka” 2017, nr 2.
- McGuire M., *Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It*, „Public Administration Review” 2006, Vol. 66.
- Murphy P., Dunn P., *Senior leadership in times of crisis*, „Noetic Notes” 2012, Vol. 3, Issue 1.
- Najwyższa Izba Kontroli, *Ochrona Ludności w ramach Zarządzania Kryzysowego i Obrony Cywilnej. Informacja o wynikach kontroli*, Warszawa 2018, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,18895,vp,21498.pdf> [dostęp: 2.03.2020].
- Nowak E., *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, wyd. 2, AON, Warszawa 2009.
- Pokusa T., Grzybowski W., *Logistyka humanitarna – istota, warunki skuteczności i zastosowanie w sferze współpracy cywilno-wojskowej, cz. 3: Koncepcje i strategie logistyczne*, „Logistyka” 2010, nr 4.
- Pokusa T., *Logistyka humanitarna – podstawy teoretyczne i wstępna ocena implementacji*, [w:] *Nauka w służbie wartości. Księga jubileuszowa Profesora Mariana Duczmalą*, red. nauk. T. Pokusa, W. Potwora, J. Kaczmarek, Wydawnictwa Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Opole 2009.
- Scholten K., Sharkey Scott P., Fynes B., *(Le)agility in humanitarian aid (NGO) supply chain*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2010, Vol. 40, Issue 8/9.

- Sienkiewicz-Małyjurek K., *Specyfika łańcucha dostaw w procesie zarządzania kryzysowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 70.
- Sienkiewicz-Małyjurek K., *Uwarunkowania i bariery w logistycznym wymiarze zarządzania kryzysowego*, „Logistyka” 2012, nr 6.
- Silvia C., McGuire M., *Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors*, „The Leadership Quarterly” 2010, Vol. 21, Issue 2, 2010.
- Smal T., *Zabezpieczenie logistyczne operacji kryzysowej na przykładzie powodzi*, „Logistyka” 2014, nr 3.
- Szołtysek J., *Typologia obszarów stosowania logistyki – propozycja rozwiązania*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2010, nr 8.
- Szymczyk J., *Zabezpieczenie logistyczne jednostek ratowniczych w długotrwałych akcjach*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej” 2017, nr 2(22).
- Szymonik A., *Zarządzanie logistyką w sytuacjach kryzysowych*, „Logistyka” 2011, nr 4.
- Thomas A.S., Kopczak L.R., *From logistics to supply chain management: the path forward in the humanitarian sector*, Fritz Institute 2005, <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/FromLogisticsto.Pdf> [dostęp: 2.03.2020].
- Tomasini R.M., Van Wassenhove L.N., *From Preparedness to Partnerships: Case Study Research on Humanitarian Logistics*, „International Transactions in Operational Research” 2009, Vol. 16, Issue 5.
- Van Wassenhove L.N., *Blackett Memorial Lecture. Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear*, „Journal of the Operational Research Society” 2006, Vol. 57.

Podstawowe problemy wpływające na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego

Streszczenie

Celem artykułu jest rozpoznanie podstawowych problemów, które wpływają na logistyczne uwarunkowania zarządzania kryzysowego. Część teoretyczna dotyczy istoty logistyki kryzysowej oraz problemów, ograniczeń i wyzwań występujących w humanitarnych łańcuchach dostaw. Potwierdzeniem zasadności rozpoznanych na podstawie literatury problemów jest część empiryczna pracy. Próbę badawczą stanowią podmioty uczestniczące w działaniach z zakresu zarządzania kryzysowego. Badania przeprowadzono za pomocą metody sondażu diagnostycznego oraz technik ankietowych: PAPI (*Papier and Pencil Interview*) i CAPI (*Computer Assisted Personal Interview*). W czasie trwania badań od grudnia 2019 r. do lutego 2020 r. respondenci wskazali krytyczne obszary zarządzania kryzysowego w kontekście logistycznego zabezpieczenia obszaru objętego zagrożeniem. Z operacyjnego punktu widzenia w badanym obszarze występują liczne ograniczenia, do których zalicza się m.in.: słabą komunikację, koordynację i synchronizację działań podmiotów sieci zarządzania kryzysowego; zwykle ograniczone zasoby finansowe, osobowe, rzeczowe i informacyjne; coraz większe urynkowanie organizacji pozarządowych; duży poziom rotacji pracowników oraz brak wskaźników, które umożliwiałyby analizę i ocenę działań.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, logistyka humanitarna, humanitarny łańcuch dostaw

The basic problems affecting the logistical determinants of crisis management

Abstract

The goal of this paper is to pinpoint and recognise the basic problems that affect logistical determinants of crisis management. The theoretical part looks at the essence of crisis logistics, and the problems, barriers and challenges that occur in humanitarian supply chains. The empirical part of the paper deals with the validity of the identified issues based on the subject literature. The research sample consists of subjects participating in crisis management activities. The research was conducted by means of a diagnostic poll method with the application of a survey techniques called Paper and Pencil Interview, and Computer Assisted Personal Interview. The research was carried out in the period from December 2019 to February 2020 and allowed the respondents to identify the critical areas of crisis management. From an operational point of view, in the studied area, there are numerous barriers and restrictions which include poor communication, coordination and synchronization of crisis management network subjects, frequently limited financial, personal, material and information resources, increasing marketization of non-governmental organizations, a high level of employee turnover, and the lack of indicators that would allow a further analysis and the assessment of the activities.

Key words: crisis management, humanitarian logistics, humanitarian supply chain

Grundlegende, die logistischen Gegebenheiten für das Krisenmanagement beeinflussende Zusammenfassung

Das Ziel des Artikels ist grundlegende Probleme zu erkennen, die Einfluss auf die logistischen Gegebenheiten des Krisenmanagements ausüben. Der theoretische Teil betrifft das Wesen der Krisenlogistik und die Probleme, Einschränkungen und Herausforderungen, die bei den humanitären Lieferketten auftreten. Die Bestätigung der Richtigkeit der aufgrund der Fachliteratur erkannten Probleme ist der empirische Teil der Arbeit. Der Forschungsversuch sind die an den Aktivitäten auf dem Gebiet des Krisenmanagements beteiligten Unternehmen. Die Forschungen wurden aufgrund der Methode der Diagnoseerhebung und der Umfragetechniken: (*Papier and Pencil Interview*) und CAPI (*Computer Assisted Personal Interview*) durchgeführt. Während der Forschungen vom Dezember 2019 bis zum Februar 2020 wiesen die befragten Personen auf die kritischen Gebiete des Krisenmanagements im Hinblick auf die logistischen Maßnahmen auf dem gefährdeten Gebiet hin. Aus operativer Sicht treten auf dem untersuchten Gebiet zahlreiche Einschränkungen auf, zu denen u.a. zählen: mangelnde Kommunikation, Koordination und Synchronisierung der Tätigkeiten der Teilnehmer des Krisenmanagementsnetzes; meistens beschränkte Finanz-, Personal-, Sach-, und Informationsressourcen; eine immer größere Vermarktung von Nichtregierungsorganisationen, ein hohes Niveau der Rotation von Arbeitnehmern und fehlende Indikatoren, welche die Analyse und Bewertung der Tätigkeiten möglich machen würden.

Schlüsselwörter: Krisenmanagement, Logistik der humanitären Hilfe, humanitäre Lieferkette

Основные проблемы, влияющие на логистические детерминанты антикризисного управления

Резюме

В статье указаны основные проблемы, влияющие на логистические детерминанты антикризисного управления. В теоретической части исследования рассмотрена суть кризисной логистики, а также проблемы, ограничения и задачи, возникающие в гуманитарных цепях поставок. Обоснованность, выявленных на основе анализа научной литературы, проблем отмечена в эмпирической части статьи. В исследовании рассмотрена деятельность субъектов, участвующих в антикризисном управлении. Исследование проводилось с использованием методов диагностического опроса и анкетирования: PAPI (заполнение бумажных анкет – *Papier and Pencil Interview*) и CAPI (персональный компьютерный опрос – *Computer Assisted Personal Interview*). Во время проведения исследования с декабря 2019 года по конец февраля 2020 года, респонденты указали критические области в антикризисном управлении в контексте логистической защиты территории, подверженной угрозам. С оперативной точки зрения, в исследуемой области существуют многочисленные ограничения, напр.: коммуникация и координация деятельности субъектов сетевого управления кризисами; ограниченные финансовые, кадровые, материальные и информационные ресурсы; рыночная деятельность неправительственных организаций; высокий уровень текучести кадров; отсутствие эффективных механизмов анализа и оценки действий.

Ключевые слова: антикризисное управление, гуманитарная логистика, гуманитарные цепи поставок