

Henryk Wyrębek

Zarządzanie finansami jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie gminy

Finances management of self-government units on the example of the
commune

Funkcjonowanie jednostek samorządu terytorialnego jawi się jako problem wielkiej wagi tak dla całego społeczeństwa, jak i poszczególnych jednostek. Jakość oraz rozmiar realizowanych zadań są funkcją posiadanych zasobów, a zwłaszcza ich efektywnego wykorzystania. Zmiany w filozofii zarządzania finansami dotyczą wszystkich jednostek samorządowych działających w obecnej rzeczywistości gospodarczej. Zasoby finansowe są szczególnym zasobem, a procesy związane z ich gromadzeniem i wydatkowaniem są nie tylko interesujące, lecz także wymagają szczegółowego spojrzenia i szczególnej analizy. W artykule zaprezentowano zarządzanie finansami samorządu terytorialnego na przykładzie Gminy Grodzisk.

Wstęp

Stopień skomplikowania zjawisk kształtujących procesy gromadzenia i wydatkowania zasobów finansowych jednostek samorządu terytorialnego (JST) w ostatnim dziesięcioleciu znacznie się zwiększył. Jest kształtowany przez czynniki instytucjonalne, organizacyjne, polityczne i ogólnoekonomiczne. Należy więc dostrzegać prawny, polityczny, kulturowy, psychologiczny i socjologiczny kontekst finansów. Aby zwiększyć swoją skuteczność, samorządy muszą coraz częściej wdrażać nowe metody, techniki i instrumenty zarządzania.

Nie tylko występują szybkie zmiany w gospodarce, które mają silne następstwa dla funkcjonowania (przede wszystkim finansowania) jednostek samorządu terytorialnego, lecz także zmieniają się zadania, stale rosną potrzeby zgłaszane przez społeczności lokalne i regionalne. Na tym tle pojawiają się nowe instrumenty, narzędzia, ale i ryzyko związane z ich zastosowaniem. Istnieją problemy z dopasowaniem szczupłych zasobów finansowych do stale zmieniających się (rosnących) zadań realizowanych przez samorząd, zarówno pod względem ich ilości, jak i jakości.¹

Gmina jest najmniejszą jednostką samorządu terytorialnego, w której najbardziej prawdopodobne jest pojawienie się elementów demokracji bezpośredniej, gdzie dobra znajomość potrzeb lokalnych ze strony samorządowych organów władzy publicznej tworzy warunki dla trafnego rozpoznania stopnia pilności owych potrzeb oraz umiejętnego ustalania priorytetów i sekwencji ich realizowania, gdzie istnieją potencjalne warunki dla racjonalnego, oszczędnego wykonywania zadań, podjętych i wykonywanych stosownie do ustalonych wcześniej priorytetów.²

¹ M. Dylewski, B. Filipiak, Gorzałczyńska – Koczkodaj M., *Finanse samorządowe*, PWN, Warszawa 2007, s. 7-8.

² H. Sochacka – Krysiak, *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, Wyd. SGH, Warszawa 2003, s. 9.

Proces decentralizacji zadań publicznych na rzecz organów samorządowych zmusza władze lokalne do efektywnego gospodarowania środkami budżetowymi i zabiegania o wsparcie finansowe ze źródeł pozabudżetowych. Samodzielność gminy przejawia się w realizacji zadań we własnym imieniu, na własny rachunek i odpowiedzialność. Gmina stała się pełnoprawnym podmiotem działania i uczestnikiem obrotu gospodarczego.

Zarządzanie finansami lokalnymi

Zarządzanie finansami w jednostkach samorządu terytorialnego jest częścią większej całości, tj. zarządzania jednostką samorządu terytorialnego. Tradycyjnie zarządzanie jest pojmowane jako proces składający się z: planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli. To tradycyjne ujęcie stanowi podstawę wskazania na ujęcie procesowe jako na zespół czynności użytecznych i charakteryzujących się odpowiedzialnością efektywnością oraz racjonalnością sprzyjającą korzystnemu, z punktu widzenia społeczności, wydatkowaniu publicznych zasobów pieniężnych.

Zarządzanie jest rodzajem kierowania, który cechuje się prawem zarządzającego do decydowania lub współdecydowania o strategicznych kierunkach rozwoju i zasadniczych celach danej jednostki samorządowej. Analiza procesu zarządzania wskazuje na finanse jako na jeden z elementów przyczyniających się do powodzenia realizacji celów postawionych przez jednostkę samorządową. Zarządzanie wiąże się ściśle z finansami, wykorzystując je jako jeden z wielu elementów niezbędnych do realizacji celu głównego.³

Zarządzanie ogólne gminą obejmuje:

- określenie założeń polityki gminy zgodnie z wyznaczonymi celami ogólnego działania,
- koordynowanie realizacji polityki lokalnej,
- monitorowanie wykorzystania zasobów i środków, którymi dysponuje gmina,
- weryfikowanie efektów działań związanych z realizacją polityki gminy.

Do zadań samorządu terytorialnego zalicza się m. in.:

- finansowanie rozwoju społeczno-gospodarczego,
- pokrywanie strat i dofinansowanie działalności przedsiębiorstw podległych władzom lokalnym,
- pokrywanie kosztów usług społecznych świadczonych bezpłatnie lub za częściową odpłatnością,
- zapewnienie bezpieczeństwa,
- utrzymanie aparatu samorządowego,
- obsługę zadłużenia.

Proces zarządzania finansami stanowi w istocie proces podejmowania decyzji, które dotyczą przede wszystkim środków finansowych, tj. pieniądza i jego zastosowania. W procesie ogólnego zarządzania finanse pozwalają odpowiedzieć na szereg pytań:

- jaki poziom rozwoju gminy można osiągnąć, uwzględniając wielkość dostarczonych dóbr i usług,
- jakie specyficzne aktywa należy utrzymać a jakie nowe należy pozyskać,

³ M. Dylewski, B.Filipiak, M.Gorzalczyńska – Koczkodaj, op. cit., s. 56.

- jaka jest całkowita wysokość kapitałów, które należy zaangażować dla realizacji celu postawionego przez JST,
- jakie środki należy pozyskać, aby zrealizować postawiony cel.⁴

W procesie strategicznego zarządzania gminą finanse odgrywają podstawową rolę. Każda podejmowana decyzja, niezależnie, czy dotyczy spraw jej bieżącego funkcjonowania, czy rozwoju, ma swój wymiar finansowy. Możliwości finansowe gminy w ścisłym powiązaniu z jakością zarządzania stanowią więc podstawę do wyznaczania strategicznych celów jej funkcjonowania i rozwoju.

Zarządzanie finansami gminy można zdefiniować jako złożony proces polegający na podejmowaniu przez jej organy stanowiące i wykonawcze wielu różnych wzajemnie powiązanych działań i decyzji służących maksymalizacji ekonomicznych i społecznych efektów, zgodnie z przyjętymi celami bieżącymi i strategicznymi.

Kształtowanie dochodów oraz kierunki alokacji środków wynikają z ilościowych i jakościowych potrzeb zgłaszanych przez społeczność lokalną w ścisłym powiązaniu z bieżącą i prognozowaną sytuacją finansową gminy przy zastosowaniu zasad racjonalnego gospodarowania. Sformułowana definicja kładzie nacisk na prowadzenie polityki finansowej i gospodarki budżetowej gminy, ukierunkowanej na zarządzanie, a nie tylko administrowanie finansami.⁵

Podstawowym warunkiem prawidłowej realizacji zadań JST jest właściwe zarządzanie finansami, gdyż od jakości tego procesu zależy wynik gospodarowania posiadanymi zasobami w danych warunkach i otoczeniu ekonomicznym oraz poziom zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnej. Jest to istotne z tego względu, jak wskazuje praktyka, że środki będące w dyspozycji JST mogą być wykorzystywane różnie, co powoduje, że posiadając takie same zasoby i działając w zbliżonych warunkach ekonomicznych można uzyskiwać różne rezultaty. Sprawia to, iż niezbędnym warunkiem realizacji zadań JST jest właściwe zarządzanie finansami, przy wykorzystaniu współczesnej wiedzy z tego zakresu.

Istotą zarządzania finansami jest stwarzanie warunków funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego poprzez kreowanie różnorodnych źródeł zasilania środkami pieniężnymi, ich podział oraz alokacja w te obszary działalności, które nastawione są na realizację celów organizacji

Biorąc powyższe pod uwagę zarządzanie finansami lokalnymi oznacza kompleksowe zarządzanie zasobami finansowymi mające na celu realizację założonej polityki finansowej gminy, koordynację jej realizacji, monitorowanie i weryfikowanie wykorzystania zasobów finansowych, jak również efektów podjętych działań.

Istotą zarządzania finansami lokalnymi jest zatem podejmowanie decyzji finansowych oraz ocena w jaki sposób zarządzający finansami je podejmują, reagując na zmieniające się warunki działania i rosnące potrzeby społeczności lokalnej. Decyzje samorządu podejmowane w procesie zarządzania finansami można podzielić na dwie grupy: decyzje finansowe i decyzje inwestycyjne. Jest to z jednej strony zarządzanie gromadzeniem środków pieniężnych (co znajduje odzwierciedlenie w dochodach

⁴ A. Koźuch, A. Mirończuk (red.), *Zarządzanie finansami lokalnymi*, Wyd. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 10.

⁵ H. Sochacka – Krysiak, op. cit., s. 161.

budżetowych), a z drugiej, zarządzanie sposobami ich wykorzystania (co znajduje odzwierciedlenie w strukturze i kierunkach wydatków budżetowych).⁶

Do podstawowych **funkcji zarządzania finansami** należy zaliczyć:

- kształtowanie struktury kapitałowo-majątkowej,
- alokację posiadanych zasobów finansowych,
- oddziaływanie na poziom ryzyka towarzyszącego podejmowanym decyzjom,
- monitorowanie, analizowanie i prognozowanie sytuacji finansowo majątkowej,
- bieżącą ocenę sytuacji finansowej i majątkowej samorządu terytorialnego, umożliwiającą ocenę zgodności przebiegu działalności bieżącej, inwestycyjnej i finansowej z przyjętymi założeniami,
- ocenę wpływu uwarunkowań zewnętrznych na decyzje inwestycyjne i finansowe,
- formułowanie wniosków i zaleceń dotyczących prowadzenia działalności,
- wytyczanie (budowa) strategii finansowania.⁷

Można wskazać następujące obszary zarządzania finansami samorządu terytorialnego:

- kształtowanie wielkości i struktury dochodów budżetowych poprzez określanie sposobów i źródeł ich pozyskiwania,
- kształtowanie wielkości i struktury wydatków w powiązaniu z realizowaną działalnością bieżącą i inwestycyjną,
- kształtowanie relacji między dochodami i wydatkami budżetowymi, gwarantującej zachowanie równowagi ekonomiczno-finansowej.

Finanse są elementem zarządzania, spełniającym istotną funkcję w realizacji celów bieżących i rozwojowych. Ważną rolę w procesie zarządzania odgrywa planowanie finansowe, polegające na wyznaczeniu celów i możliwości ich realizacji, a przede wszystkim na określeniu, co władze lokalne zamierzają osiągnąć, jak zrealizować plany i w jakim czasie uzyskać efekty. W planowaniu wyodrębnia się następujące procesy:

- określenie wartości planowanych działań,
- porównanie zasobów finansowych, którymi może dysponować gmina z zapotrzebowaniem na środki finansowe wynikające z planu przed jego weryfikacją,
- weryfikację zaplanowanych wstępnie potrzeb w celu dokonania wyboru najważniejszych i przypisania im odpowiednich środków będących w dyspozycji gminy,
- określenie harmonogramu realizacji założonych zadań i przypisanie im odpowiednich środków na dany rok.

Struktura organizacyjna gminy

Na podstawie Konstytucji gmina jest podstawową jednostką samorządu terytorialnego. Jednostki samorządu terytorialnego swoje zadania wykonują za pośrednictwem organów stanowiących i wykonawczych. Ustawa samorządowa określa, że organem stanowiącym gminy jest Rada Gminy, natomiast organem wykonawczym

⁶ A. Kożuch, A. Mirończuk (red.), op. cit., s. 11-12.

⁷ M. Dylewski, B. Filipiak, M. Gorzałczyńska – Koczkodaj, op. cit., s. 56.

gminy jest Wójt Gminy. Podmiotem rozstrzygającym w sprawach gminy jest samorządowa wspólnota działająca poprzez wybory lub referendum.⁸ Organy gminy, czyli rada i wójt, działają w sposób jawny. Ustawa o samorządzie gminnym daje obywatelowi prawo do uzyskiwania informacji, oraz umożliwia wstęp na sesje rady gminy i posiedzenia komisji. Również dostęp do dokumentów dotyczących wykonywania zadań publicznych, w tym protokołów z posiedzeń rady i komisji (art. 11b ustawy z 11 kwietnia 2001 r. o zmianie ustaw...). Jednak zasady dostępu do dokumentów i korzystania są określone w statucie gminy.⁹ Mieszkańcy gminy jako społeczność – lokalna wspólnota samorządowa – mają wywierać bezpośredni a także pośredni wpływ na rozstrzygnięcia o istotnych sprawach gminy. Bezpośredni wpływ wyraża się w powszechnym głosowaniu przez wybory i referendum; pośredni za pomocą organów gminy które się wybiera. Zgodnie z art. 170 Konstytucji w drodze referendum członkowie wspólnoty samorządowej decydować mogą o sprawach dotyczących tej wspólnoty, także odwołaniu pochodzącego z wyborów bezpośrednich organu samorządu terytorialnego.

Ustawa o samorządzie gminnym¹⁰ w art. 12 ust. 1 ustala, że przeprowadzeni referendum wymagają sprawy:

- samoopodatkowania mieszkańców na cele publiczne,
- odwołania rady gminy przed upływem kadencji.

W sprawach powyższych referendum jest obligatoryjne. Poza tym referendum przeprowadzone być może w każdej innej sprawie ważnej dla gminy (wówczas jest fakultatywne). Ustawa nie precyzuje o jakie chodzi sprawy, należy jednak sądzić, że każda sprawa dotycząca zaspokojenia potrzeb zbiorowych wspólnoty samorządowej, o której jest mowa w art. 7 ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym, może być przedmiotem referendum. Tym bardziej, że zgodnie ze stanowiskiem Naczelnego Sądu Administracyjnego „referendum jest najważniejszym organem stanowiącym gminy”. Referendum przeprowadza się z inicjatywy rady gminy bądź na wniosekco najmniej 1/10 mieszkańców uprawnionych do głosowania. Referendum jest ważnegdy weźmie w nim udział co najmniej 30 % uprawnionych do głosowania (art. 13 ust. 1i 2 u.s.g.). Barię przeciwdziałającą nadmiernemu i często nieuzasadnionemu występowaniu o odwołanie rady gminy jest przepis art. 13 ust. 3 który mówi, że referendum w sprawie odwołania rady przed upływem kadencji można przeprowadzić wyłącznie na wniosek co najmniej 1/10 mieszkańców uprawnionych do głosowania, nie wcześniej jednak niż po upływie 1 roku od dnia wyborów bądź od dnia ostatniego referendum w sprawie odwołania rady gminy przed upływem kadencji. Mimo dużego znaczenia jakie ustawodawca daje instytucji referendum, podnosząc ją m. in. do zasady zawartej w Konstytucji, świadomość społeczności lokalnych w tym zakresie nie zawsze jest adekwatna do rangi tej instytucji. Świadczy o tym zazwyczaj niska frekwencja uczestników referendum, a także niewysokie progi wniosku który inicjuje referendum oraz stanowi jego ważność.¹¹ Dodać wszakże należy, że istnieją sprawy, które nie nadają się do rozstrzygnięcia w drodze referendum z uwagi na rodzaj, choćby inicjator referendum uznał je za szczególnie ważne. Należą do

⁸ E. Nowicka, *Ustrój Administracji Publicznej*, PWN, Warszawa 2000, s. 193.

⁹ Z. Iwanicki, *Poradnik sołtysa i radnego na 2002 rok*, Krajowe Stowarzyszenie Sołtysów, Konin 2001, s. 93.

¹⁰ Dziennik Ustaw z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.

¹¹ T. Milczarek, *op. cit.*, s. 39 – 40.

nich indywidualne sprawy rozstrzygane w drodze decyzji administracyjnej, ponadto sprawy zmiany w budżecie, obniżenia podatków, sprawy, do których należy stosować wprost k.p.a. oraz sprawy które są zlecone do prowadzenia na podstawie ustaw czy też zawartych porozumień. Ważne jest, aby w drodze referendum nie uchylać uprzednio uchwalonych uchwał rady czy też zarządzeń wójta, które powinny być w trybie zwykłym uchylone lub zmienione.¹²

Ogólna charakterystyka gminy Grodzisk

Gmina Grodzisk położona jest we wschodniej części kraju, w południowej części województwa podlaskiego. Gmina jak i cały powiat leży w obrębie Wysoczyzny Drohiczyńskiej. Obszar gminy Grodzisk zaliczony został do „Krainy Nadbużańskiej”, charakteryzującej się najlepszymi warunkami przyrodniczymi dla rolnictwa na terenie byłego województwa białostockiego. Gmina Grodzisk znajduje się w powiecie siemiatyckim. Zajmuje powierzchnię 20321 km².

Terytorialnie gmina Grodzisk podzielona jest na 42 sołectwa wyodrębnione z 44 miejscowości. W skład Rady Gminy wchodzi zgodnie z ustawą o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 roku¹³ 15 radnych wybranych przez społeczność lokalną w wyborach samorządowych w 2006 roku. Rada Gminy powołała ze swego składu 3 stałe komisje – komisję rewizyjną – 4 radnych, komisję rolnictwa – 5 radnych i komisję budżetu i finansów – 5 radnych.

Gmina Grodzisk jest słabo rozwinięta pod względem przemysłowym. Nie występują tutaj żadne większe zakłady przemysłowe. Usługami o charakterze przemysłowym zajmuje się zaledwie kilkanaście podmiotów gospodarczych. Są to małe rodzinne zakłady o charakterze rzemieślniczo – usługowym (np. usługi tartaczne, kowalskie, stolarstwo, mechanika pojazdowa). Na większą uwagę zasługuje firma „Dary Natury” która zajmuje się przetwórstwem spożywczym (zielarstwem). Zatrudnia ona około 30 pracowników i dociera ze swoimi produktami do hurtowni w całej Polsce.

Na terenie gminy znajduje się 12957 ha użytków rolnych, które stanowią 85,2 % powierzchni ogólnej gminy.

Grunty orne zajmują 9109 ha; 59,9 % powierzchni użytków, natomiast użytki zielone 3840 ha tj. 25,3 %. Część użytków rolnych posiada urządzenia odwadniające. Grunty orne o powierzchni 4227,8 ha; 41,1 % posiadają urządzenia drenarskie, natomiast użytki zielone rowy odwadniające o łącznej długości 85,6 km posiadają na powierzchni 353,6 ha.

Stosunkowo wysoka przeciętna powierzchnia indywidualnego gospodarstw rolnego w gminie oraz umiarkowanie dobra jakość gleb świadczy o dobrym poziomie gospodarowania. Duża ilość gospodarstw rolnych to gospodarstwa specjalistyczne produkcji bydła, trzody chlewnej oraz uprawy zbóż. Szczególnie zauważa się w ostatnich latach wzrost gospodarstw rolnych, które nastawiają się na wysokotowarową produkcję mleka. Jest to typowa tendencja w całym województwie podlaskim, które znane jest w Polsce jako „zagłębie” produkcji mleka i przetworów mlecznych.

¹² K.Byjoch, J.Skulimierski, J.P. Tarno., Samorząd terytorialny po reformie ustrojowej państwa, PWN, Warszawa 2000, s. 67.

¹³ Dziennik Ustaw z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.

Realizację dochodów i wydatków Gminy Grodzisk przedstawiają poniższe tabele.

Tabela 1. Realizacja dochodów Gminy Grodzisk w latach 2003 - 2007

Dział	Nazwa działu	Dochody w latach				
		2003	2004	2005	2006	2007
010	Rolnictwo i łowiectwo	286551	43017	9910	35447	160277
600	Transport i łączność	119408	50000	188643	50008	40009
700	Gospodarka mieszkaniowa	151573	116480	112322	106205	156705
710	Działalność usługowa				8000	-
750	Administracja publiczna	60190	59745	92475	67435	76555
751	Urzędy Naczelnych Organów władzy państwowej, kontroli i ochrony prawa oraz środowiska	26495	12316	32519	16397	22179
756	Dochody od osób pr a wnych, od osób fizycznych i innych or a z wyd a tki zwi a z a ne z ich poborem	1285890	1433269	1497624	1538674	1697447
758	Rozliczenia różne	3747831	4398371	4297311	4485768	4784736
801	Oświata i wychowanie	20802	73273	190303	19524	88722
852	Pomoc społeczna	370289	343145	669730	1905364	1405291
854	Edukacyjna opieka wychowawcza	572	-	93067	91775	83328
900	Gospodarka komunalna i ochrona środowiska	31000	35717	5609	6374	826
921	Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego		11657	5000	-	100805
926	Kultura fizyczna i sport	1900	500	800	-	-
Ogółem		6102501	6577490	7195313	8330971	8616880

Źródło: opracowanie własne na podstawie zarządzeń Wójta Gminy Grodzisk z lat 2004 – 2008.

Tabela 2. Realizacja wydatków Gminy Grodzisk w latach 2003 - 2007

Dział	Nazwa działu	Wydatki w latach				
		2003	2004	2005	2006	2007
010	Rolnictwo i łowiectwo	720654	122498	12801	38711	219579
600	Transport i łączność	637768	683946	961636	964486	1076856
700	Gospodarka mieszkaniowa	18809	11118	15212	71982	57015
710	Działalność usługowa	29847	84935	2300	19832	2990
750	Administracja publiczna	848681	799630	869598	990738	938588
751	Urzędy Naczelnych Organów władzy państwowej, kontroli i ochrony prawa oraz środowiska	26495	12316	32519	16397	22179
754	Bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa	74001	64739	73253	107386	93887
756	Dochody od osób pr a wnych, od osób fizycznych i innych or a z wyd a tki zwi a z a ne z ich poborem	-	38710	44356	35290	41407
757	Obsługa długu publicznego	20725	19135	7999	3798	3179
801	Oświata i wychowanie	3191312	3314570	3647975	3244739	3716768
852	Pomoc społeczna	75876	390199	715168	1954369	1476703
854	Edukacyjna opieka wychowawcza	164149	161050	284222	258711	257986
900	Gospodarka komunalna i ochrona środowiska	180237	336841	156289	153966	244442
921	Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	72108	66399	53732	53798	372181
926	Kultura fizyczna i sport	16247	9675	6102	4927	4979
Ogółem		6519873	6133381	6915416	7968585	8573865

Źródło: opracowanie własne na podstawie zarządzeń Wójta Gminy Grodzisk z lat 2004 – 2008.

Podsumowanie

Gospodarkę finansową samorządu cechuje ograniczoność środków finansowych. W związku z tym efektywność zarządzania wymaga takiego nimi gospodarowania, które zapewni wydatkowanie zgodne z celami i zadaniami publicznymi. Racjonalizacja gospodarki budżetowej gmin związana jest z jak najwyższym poziomem dostosowania posiadanych środków publicznych do realizowanych zadań, a w szczególności do przeznaczania ich na cele i zadania gospodarczo uzasadnione i społecznie akceptowane.

W pomiarze efektywności gospodarowania budżetem chodzi o ustalenie związków między poziomem i strukturą wydatków publicznych a rzeczywistymi korzyściami, jakie może osiągnąć lokalna społeczność i gospodarka. Z merytorycznego punktu widzenia zarządzanie finansami JST, jako proces decyzyjny, rozpoczyna się od sformułowania zadań wynikających z konieczności zaspokojenia złożonych potrzeb społeczności lokalnych, które następnie konfrontowane (weryfikowane) są z możliwościami i warunkami ich finansowania, w tym także z możliwościami pozyskania nowych źródeł finansowania. Ze względu na ograniczoność środków finansowych w procesie planowania następuje przede wszystkim dostosowanie potrzeb do środków, głównie zasobów finansowych gminy¹⁴. Prowadzenie gospodarki finansowej w jednostkach należących do sektora samorządowego oznacza nie tylko samo uzyskiwanie i wydatkowanie publicznych pieniędzy, lecz także programowanie wykonawstwa ustawowych i zleconych zadań wkrótkim i długim okresie oraz ich analizę i ocenę w celu kształtowania na tej podstawie przyszłych, racjonalnych decyzji finansowych. Bez względu na to, czy gospodarka finansowa jest odnoszona do sektora publicznego, przedsiębiorstw komunalnych czy instytucji i organizacji społecznych itp., zawsze jest postrzegana przez ekonomistów jako najważniejszy obszar decyzyjny w uprawianej działalności. Ważne jest, aby decydenci zawsze w sposób racjonalny gospodarowali dostępnymi zasobami finansowymi bądź w uzasadnionych przypadkach poszukiwali najlepszych rozwiązań (na korzystnych warunkach), aby je pozyskiwać ze źródeł zewnętrznych (jeżeli jest taka możliwość). To stan zasobów finansowych będących w dyspozycji poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego (w określonym przedziale czasowym) wyznacza ich poziom aktywności. Stąd w praktyce samorządowej mamy do czynienia z dużym zróżnicowaniem nie tylko strategii działania, ale także rynkowych zachowań wszystkich JST na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej.¹⁵

Literatura

1. Dylewski M., Filipiak B., Gorzałczyńska – Koczkodaj M., *Finanse samorządowe*, PWN, Warszawa 2007.
2. Sochacka – Krysiak H., *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, Wyd. SGH, Warszawa 2003.

¹⁴ A. Koźuch, A. Mironczuk (red.), op. cit., s. 12-13.

¹⁵ L. Patrzalek, *Finanse samorządu terytorialnego – zagadnienia wybrane*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2005, s. 16.

3. Kożuch A., Mirończuk A. (red.), Zarządzanie finansami lokalnymi, Wyd. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
4. Nowicka E., Ustrój Administracji Publicznej, PWN, Warszawa 2000.
5. Iwanicki Z., Poradnik sołtysa i radnego na 2002 rok, Krajowe Stowarzyszenie Sołtysów, Konin 2001.
6. Dziennik Ustaw z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.
7. Byjoch K., Skulimierski J., Tarno P., Samorząd terytorialny po reformie ustrojowej państwa, PWN, Warszawa 2000.

Summary

Functioning of self-government units appears as the problem of the great weight this way for the entire society as well as individuals. The quality and the scope of performed tasks are a function of had stores particularly their effective application. Changes in philosophy of administering funds concern all self-government units acting in current economic reality. Financial resources are a special source and processes associated with drawing them and disbursing are not only interesting but also require the special look and analyses. In the article administering funds of the local self-government was described on the example of the commune Grodzisk.

Informacja o autorze

dr inż. Henryk Wyrębek
Instytut Zarządzania i Marketingu
08-110 Siedlce
ul. Żytnia 17/19
e-mail: zeszytnaukowe@ap.siedlce.pl