PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 1071 — 2005
Polska w rozszerzonej Unii Europejskiej – uwarunkowania i perspektywy rozwoju

Magdalena Wartalska, Andrzej Wasiak
Uniwersytet Łódzki

WYBRANE ELEMENTY RACJONALIZACJI PROCESU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI FINANSOWYMI MIASTA

Zarządzanie finansami samorządowymi to złożony i skomplikowany proces prowadzący do możliwie najlepszego zaspokojenia – przy ograniczoności zasobów pieniężnych – zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej. Warunkiem koniecznym realizacji zadań publicznych jest zatem efektywne gospodarowanie finansami. Wpływa ono na sprawność działania gminy jako całości oraz stwarza szansę na jej harmonijny rozwój. Poprzez pryzmat finansów można dokonać całościowej oceny działania gminy i wskazać możliwości jej rozwoju oraz modernizacji struktury przestrzenno-funkcjonalnej. Finanse bowiem są związane ze wszystkimi obszarami funkcjonowania gminy, a zarządzanie nimi staje się głównym polem wpływu władz lokalnych na gminę jako złożony organizm przestrzenno-społeczno-gospodarczy. Należy pamiętać, że gmina nie jest układem samofinansującym się, co w razie ograniczoności środków (zasobów) w stosunku do realizowanych zadań publicznych wymusza konieczność racjonalizacji gospodarki finansowej.

Na gruncie teoretycznym problem ten opisuje koncepcja *public choice*[1] (teoria wyboru publicznego), dostrzegająca w samorządzie terytorialnym skłonność do wydawania nadmiernych środków finansowych na skutek niedostatecznej kontroli społecznej i politycznej oraz słabości mechanizmów demokracji przedstawicielskiej, a także mechanizmów tkwiących w administracji publicznej[2]. Wyborca jako podmiot racjonalny stara się optymalizować swój poziom użyteczności, wybierając tych polityków, którzy obiecują mu dobra i usługi najbardziej przez niego pożąda-

[1] Teoria wyboru publicznego to przede wszystkim teoria normatywna, wskazująca na działania, które należy podjąć dla osiągnięcia zakładanego celu. Szczególny nacisk zostaje położony na środki, które są właściwe na drodze zmierzającej do osiągnięcia danego celu. A zatem z ekonomicznego punktu widzenia teoria ta odpowiada na pytanie, w jaki sposób w warunkach gospodarki rynkowej efektywnie i racjonalnie wytwarzać, a następnie dostarczać dobra publiczne.

[2] E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2004, s. 211.

ne. Działający na tym rynku politycy starają się tak manipulować programami, aby zwiększyć swoje szanse wyborcze. W rzeczywistości realizacja tych programów może jednak okazać się niemożliwa lub spowodować trudności w rozwiązywaniu problemów bieżących i perspektywicznych gminy.

Ważnym zagadnieniem jest również znikoma przejrzystość sprawozdań finansowych, zwłaszcza budżetu, co powoduje jego niską percepcję u przeciętnego mieszkańca gminy. Z badań przeprowadzonych w Katedrze Gospodarki Samorządu Terytorialnego Uniwersytetu Łódzkiego wynika dodatkowo, że urzędnicy niechętnie udzielają jakichkolwiek informacji finansowych, co wynika głównie z tego, że finanse są tym obszarem, który szczególnie wyraźnie ujawnia marnotrawstwo środków czy też działania korupcjogenne. Wyborcy mogą oczywiście korygować działania władz lokalnych, biorąc czynny udział w wyborach i referendach, jednak odbywa się to zawsze ze znacznym opóźnieniem, co negatywnie wpływa na szansę długofalowego rozwoju jednostki samorządowej, choć to również nie daje gwarancji poprawy zarządzania finansami.

Główną rolę w procesie racjonalizacji procesu zarządzania zasobami finansowymi gminy odgrywają władze samorządowe oraz podległa im administracja komunalna. Oceniając efektywność kierowania, a w praktyce efektywność działania całej organizacji, należy – zdaniem P.F. Druckera[3] – skoncentrować się na dwóch pojęciach, tzn. na skuteczności, czyli określeniu właściwych zadań i celów, oraz na sprawności, z jaką są realizowane i osiągane. Organy gminy, a szczególnie rada gminy, dokonują wyboru koncepcji zarządzania finansami, tzn. decydują, czy gmina (w ramach prawa) będzie prowadzić politykę zarządzania opartą na modelu statycznym, czy dynamicznym. Jeżeli w gminie zarządzanie finansami będzie prowadzone w sposób nowoczesny, z uwzględnieniem najnowszych tendencji w tej dziedzinie, to lepiej będą wykorzystywane szanse, które stwarza jej otoczenie, w tym także rynek finansowy.

Jednakże samo nakreślenie kierunku działania w ramach gospodarki rynkowej jest niewystarczające, a na sprawność funkcjonowania gminy ma również wpływ umiejętność wykonywania zadań finansowych. Lepsze wyszkolenie pracowników, zastosowanie właściwych metod i technik koordynacji całego pionu finansowego bez wątpienia także oddziałują na poprawę skuteczności zarządzania finansami. Skutkiem tych działań jest przede wszystkim zmniejszenie kosztów realizacji inwestycji w zakresie infrastruktury, zwiększenie dochodów z inwestycji komercyjnych oraz minimalizacja stanu gotówki „nie pracującej".

Istotą zarządzania finansami w gminie jest podejmowanie decyzji finansowych wpływających w sposób bezpośredni na wyniki zarządzania. Proces ten jest definiowany z reguły jako świadome określenie kierunku działania prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej się okazji.

[3] P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 33.

Peter F. Drucker, lider współczesnej teorii zarządzania, wskazuje, że każda decyzja jest jak zabieg chirurgiczny – jest interwencją w system i dlatego pociąga za sobą ryzyko szoku. Decyzji niepotrzebnych nie powinno być więcej niż niepotrzebnych operacji dobrego chirurga[4]. Dlatego też dużego znaczenia nabiera proces racjonalnego podejmowania decyzji. W przedstawionym poniżej modelu podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów zakłada się, że najskuteczniejsze decyzje są wynikiem stosowania czteroetapowego procesu analizowania sytuacji, opracowania wariantów rozwiązań, oceny każdej możliwości i wyboru najlepszej z nich, a następnie wdrożenia podjętej decyzji i śledzenia jej wyników[5].

Sposób, w jaki podejmowane są w gminie decyzje finansowe, powinien być dostosowany do zwiększających się potrzeb społeczności lokalnych. Jest odzwierciedleniem zarówno charakteru zarządzającego i zajmowanego przez niego stanowiska, sposobu postrzegania przez niego swej roli, jak i charakteru otoczenia politycznego i organizacyjnego, w którym on funkcjonuje. Na decyzje finansowe władz lokalnych w dużym stopniu wpływają również wewnętrzne i zewnętrzne warunki ekonomiczno-społeczne, udział jednostek organizacyjnych gminy w wytwarzaniu i dostarczaniu dóbr publicznych i innych podmiotów gospodarczych działających na jego terenie oraz struktury organizacyjnej pionu finansowego[6].

Struktura organizacyjna określa przede wszystkim sposób grupowania ludzi w instytucjach, nadzór nad nimi oraz podział zadań do realizacji[7]. Należyte zorganizowanie pionu finansowego w strukturze organizacyjnej gminy coraz częściej jest wiązane ze skutecznością działań w zarządzaniu finansami gminy. Pogrupowanie wszystkich czynności, których cele są powiązane, a następnie ustalenie zadań oraz ich podział pomiędzy pracowników, którzy są w stanie zadaniom tym podołać, prowadzi do powstania różnych komórek organizacyjnych (wydziałów, zespołów, referatów itp.). Aby organizacja mogła stanowić harmonijną całość, konieczne jest w ramach tej struktury ustalenie zasad i mechanizmów funkcjonowania. Niezbędne jest również kontrolowanie skuteczności działania organizacji i wprowadzenie ewentualnych zmian i udoskonaleń[8]. Rozwiązanie takie ma zagwarantować właściwe funkcjonowanie pionu finansowego urzędu, mające umożliwić efektywne zarządzanie finansami gminy.

---

[4] Zob. P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, AE w Krakowie, Nowoczesność, Czytelnik, Warszawa–Kraków 1994, s. 213-247.

[5] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 238-259.

[6] Szerzej: M. Jastrzębska, *Podstawy zarządzania finansami gminy*, „Samorząd Terytorialny" 1998 nr 3.

[7] M. Kalisiak-Mędelska, *Organizacja administracji samorządowej na przykładzie Łodzi*, [w:] *Finansowe aspekty rozwoju lokalnego i regionalnego u progu XXI wieku. Doświadczenia i perspektywy*, cz. 2, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, z. 15, Wrocław 2003, s. 71.

[8] Por. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 198-199.

Tak jak w systemach zarządzania finansami gminy, tak i w budowie struktury organizacyjnej nie ma rozwiązań idealnych, powszechnie stosowanych. Struktura pionu finansowego będzie determinowana wieloma czynnikami jakościowo-ilościowymi, w tym wielkością i strukturą prowadzonej przez gminę działalności. W dużych gminach problematyka finansów jest z reguły zamknięta w dużych, odrębnych wydziałach, w mniejszych zaś jest kojarzona z budżetem. W pracach nad schematem organizacyjnym pionu finansowego w urzędzie należy ponadto uwzględnić następujące zasady:

- logiczną specjalizację poszczególnych stanowisk i sensowne łączenie ich w zespoły;
- zachowanie elastyczności rozwiązań organizacyjnych, które umożliwi płynne dostosowanie się podmiotu do zmieniających się warunków otoczenia (zespoły zadaniowe, stanowiska koordynatorów);
- zastosowanie takich rozwiązań organizacyjnych, które będą sprzyjały pobudzaniu twórczych, innowacyjnych postaw i zachowań pracowników, np. systemu ocen pracowników, systemu nagradzania, awansowania itp.;
- określenie takich zasad kierowania na poszczególnych szczeblach organizacji, które zapewnią efektywne zarządzanie, np. decentralizację uprawnień decyzyjnych;
- stworzenie możliwości faktycznej współpracy między komórkami i sprawnej wymiany informacji, np. opracowanie systemu komunikacji wewnętrznej[9].

Szczególnym zagrożeniem racjonalności podejmowanych decyzji finansowych jest obserwowane często w urzędach przekazywanie wielu odrębnych zadań jednej komórce organizacyjnej lub – wprost przeciwnie – zaangażowanie zbyt wielu komórek organizacyjnych (umieszczanych niejednokrotnie w różnych pionach decyzyjnych) do realizacji jednego z wybranej grupy zadań. Powoduje to spowolnienie przepływu informacji lub ich brak, a tym samym – wzrost ryzyka podjęcia nieracjonalnych działań. W takim przypadku władze gminy w chwili podejmowania decyzji nie mogą z całą pewnością przewidzieć przyszłych warunków funkcjonowania gospodarki, a posiadane przez nie informacje mogą być niewystarczające lub nieprawdziwe i powodować błędną ocenę sytuacji. Z tego powodu szczególnego znaczenia nabiera zapewnienie nie tylko władzom samorządowym i wszystkim jednostkom organizacyjnym urzędu, ale i mieszkańcom gminy pełnego dostępu do informacji.

Tworzenie tzw. systemów informacji o gminie jest elementem polityki informacyjnej urzędu gminy, zorientowanej na komunikowanie zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne (dzięki wykorzystaniu technologii internetowej). Zbierane na bieżąco i logicznie uporządkowane dane gromadzone są najczęściej w bazach komputerowych, podzielonych – w zależności od wielkości gminy i typów zarządzania –

[9] W. Borczyk, *Organizacja i funkcjonowanie urzędu*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2003, s. 24.

na 6-10 obszarów, z których każdy ma swoje rozszerzenie. Często systemy te mają charakter dynamiczny, co oznacza, że wszelkie dane są aktualizowane w czasie rzeczywistym.

Niewątpliwą zaletą tych systemów jest możliwość bieżącego generowania zestawień analitycznych i raportów, obrazujących aktualną sytuację gminy, co pozwala na monitorowane płynności finansowej gminy poprzez analizę przepływów finansowych oraz kalkulację obsługi jego zadłużenia. Systemy zawierają również informacje ogólnogospodarcze, dotyczące stopy procentowej, PKB, poziomu inflacji, kursów walutowych i innych wskaźników finansowych. Uważne śledzenie zmian tych wskaźników daje podstawy do wieloletniego planowania finansowego, umożliwiając równocześnie wprowadzanie potrzebnych zmian do planów. Przez to władze lokalne mogą z dużym prawdopodobieństwem sukcesu podejmować racjonalne decyzje.

Działanie w warunkach gospodarki rynkowej oraz dysponowanie poważnymi zasobami gospodarczo-finansowymi powoduje konieczność przechodzenia od administrowania[10], wiążącego się z określonym stopniem pasywności, do bardziej aktywnych form rozwiązywania problemów pojawiających się w procesie świadczenia usług publicznych. Jedną z tych form jest realizacja zarządzania sprawami (procesami) w sposób zawodowy – menedżeryzacja (*managerialisation*)[11].

Wprowadzenie do sektora publicznego niektórych technik menedżerskich stosowanych w sektorze prywatnym jest jednym z głównych elementów wspomnianego wcześniej kierunku nowego zarządzania publicznego. Rynkowe zorientowanie administracji samorządowej w konsekwencji oznacza, że miejsce administracyjnej, hierarchicznej i urzędniczej kultury organizacyjnej zajmuje kultura menedżerska – przedsiębiorcza i rynkowa, a kontrola urzędników zorientowana zostanie na ocenę oszczędności, skuteczności i efektywności[12]. Ważną rolę w tym odgrywają menedżerowie[13], czyli specjaliści od zarządzania sprawami gminy.

---

[10] Administrowanie – to pojęcie nie zawierające w sobie aktywności i kreatywności. Jest to jedynie rodzaj kierowania w warunkach ograniczonych uprawnień kierującego, bez możliwości podejmowania przez niego samodzielnych decyzji o sposobach i celach wykorzystania zasobów danej organizacji, przez precyzyjne określenie standardów wyników i procedur zachowania. Szerzej: E. Wojciechowski, *Aktualność problematyki zarządzania w samorządzie terytorialnym*, [w:] *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, red. E. Bojar, B. Plawy, Nauka-Edukacja, Warszawa 2000, s. 95; A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, UG, Gdańsk 1994, s. 22-23; B. Nogalski, T. Białas, M. Czapiewski, *Zarządzanie w różnych formach własności*, UG, Gdańsk 1994, s. 9.

[11] B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w zarysie*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003, s. 131.

[12] Szerzej: B.G. Peters, *The future of governing. Four emerging models*, University Press of Kansas, Lawrence, Kansas 1996; L.E. Lynn jr, *A critical analysis of the New Public Management*, „International Public Management Journal" 1998 nr 1.

[13] Nauka o zarządzaniu nie precyzuje dokładnie pojęcia „menedżer" i wymogów stawianych tej profesji. Ogólna definicja, prezentowana w *Encyklopedii biznesu*, mówi, że jest to osoba realizująca

Menedżerowie publiczni zajmują stanowiska na podstawie umowy o pracę (najczęściej w formie kontraktu). Są menedżerami liniowymi, tzn. że cele i rezultaty osiągają poprzez ludzi (nie są doradcami i konsultantami)[14]. Powołują ich rady gminy, przed którymi ponoszą bezpośrednią lub pośrednią odpowiedzialność za swoje działania i decyzje. Oceniani są na podstawie osiągniętych rezultatów, według jasno określonych kryteriów i celów zarządzania. Mają – co niezwykle istotne – znaczną autonomię w dysponowaniu zasobami zarówno finansowymi, jak i ludzkimi.

Funkcjonujący w Polsce system samorządowy cechuje umiejscowienie funkcji menedżerskich w organach jednostek samorządu terytorialnego. Tymczasem wybór zarówno rady, jak i burmistrza (wójta, prezydenta miasta) ma charakter polityczny. Wyborcy w zasadzie nie koncentrują się na kryteriach merytorycznych, wiedzy czy fachowości kandydatów, lecz na ich przynależności partyjnej. Trudno nie zgodzić się postulatem E. Wojciechowskiego całkowitego rozgraniczenia funkcji politycznych, realizowanych przez organy stanowiące (radę gminy), od funkcji zarządczych, wykonywanych przez burmistrza i specjalistów. Postulat ten w naturalny sposób nawiązuje do oddzielenia funkcji własności od funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie[15].

Dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarce finansowej gminy i w jego otoczeniu powodują, że istotnego znaczenia nabiera bieżące podnoszenie kwalifikacji zawodowych zarówno przez władze lokalne i kadrę zarządzającą, jak i przez pracowników niższych szczebli. Nabyte podczas szkoleń umiejętności w zakresie merytorycznego oraz praktycznego wykorzystania nowoczesnych instrumentów i narzędzi finansowych pozwalają na lepszą i bardziej wydajną organizację pracy. Dobrze wykształcenie i wyszkoleni pracownicy-urzędnicy potrafią bowiem rozwiązywać problemy, nie zajmując czasu swoim przełożonym, co jest podstawą decentralizacji struktury organizacyjnej (nadmiernie scentralizowane struktury organizacyjne mogą prowadzić do niezdolności realizacji zadań strategicznych). Samo szkolenie nie może być jednak traktowane jako nagroda za dobrą pracę czy wręcz czas wolny od pracy, lecz jako obowiązek, którego spełnienie przyczyni się do sukcesu gminy.

Systematyczne szkolenie pracowników wiąże się jednak z dość wysokimi kosztami, dlatego też organy zarządzające gminą powinny prowadzić szczegółową

---

funkcje zarządzania, którymi są: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Jego rolą jest osiąganie zespołu założonych celów oraz sprawowanie zwierzchnictwa nad danym zespołem ludzi (*Encyklopedia biznesu*, cz. I, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 513). Podobną definicję prezentuje R.W. Griffin, uważający za menedżera osobę, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania, tj. zestawu działań skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób prawy i skuteczny (R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000, s. 38).

[14] *New Public Managers in Europe*, red. D. Farnham i in., Macmillan Press Ltd., London 1997, s. 7.

[15] E. Wojciechowski, *Zarządzanie...*, s. 94.

analizę kosztów i wyników szkoleń. Zastosowanie metod controllingu personalnego w szkoleniu pracowników ma na celu z jednej strony dostosowanie działań szkoleniowych do rzeczywistych potrzeb, z drugiej – wybór odpowiednich środków umożliwiających podnoszenie umiejętności z uwzględnieniem czasu niezbędnego do osiągnięcia zakładanego rezultatu.

Zgodnie z założeniami controllingu należy uważnie sprawdzić rezultaty przeprowadzanych szkoleń, czyli ich efektywność. Jeszcze przed przeprowadzeniem określonego szkolenia trzeba precyzyjnie określić korzyści z niego wynikające. Często jednak trudno wyrazić je w konkretnych kwotach, co pozwoliłoby na ich łatwe porównywanie z poniesionymi kosztami. Należy jednak pamiętać, że potencjalni inwestorzy, kontaktując się bezpośrednio z pracownikami, na podstawie zachowania tychże pracowników i ich kompetencji wyrabiają sobie zdanie o urzędzie i władzach lokalnych, a w konsekwencji – o funkcjonowaniu całej gminy. Jeżeli nie zostaną spełnione ich oczekiwania i mogą oni wybrać inne miejsce prowadzenia działalności, to to uczynią. Przez to gmina nie tylko utraci dodatkowe dochody, ale również zyska złą opinię w środowisku inwestorów.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że zadania publiczne realizowane przez władze lokalne w Polsce są niezwykle złożone. Władza samorządowa – to wiele ośrodków decyzyjnych, różniących się rolą i pozycją w procesie zarządzania finansami gminy. W podejmowaniu decyzji finansowych władze, mając na uwadze pozytywny odbiór gminy przez potencjalnych inwestorów, powinny kierować się pragmatyzmem, a więc realistycznie oceniać rzeczywistość, liczyć się z konkretnymi możliwościami i podejmować jedynie te działania, które gwarantują skuteczność.

Problemem istotnym z punktu widzenia możliwości usprawnienia zarządzania finansami w samorządzie terytorialnym jest brak rozdziału między funkcjami politycznymi a menedżerskimi. Funkcje te bardzo wyraźnie rozgranicza się w rozwiązaniach amerykańskich. Przyjmuje się w nich, że zawierane są kontrakty między organami władzy pochodzącymi z wyboru a profesjonalistami zawodowo kierującymi sprawami gminy[16]. Należy podkreślić, że wprowadzenie do struktur organizacyjnych polskiego samorządu terytorialnego odpowiednika amerykańskiego menedżera miasta, który nie byłby poddawany presji politycznej, prowadziłoby do zwiększenia skuteczności w zarządzaniu gminą. Dzięki temu proces zarządzania stałby się spójnym systemem, a nie zbiorem luźnych i różnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych czy ekonomicznych[17].

[16] T. Domański, *Planowanie i programowanie rozwoju w kontekście reformy ustrojowej państwa*, Zgierz 1998, s. 62.

[17] Zob. E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Sformułowanie problemu*, [w:] *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy*, t. 1, red. S. Dolata, UO, Opole 1998, s. 419.

Literatura

1. Borczyk W., *Organizacja i funkcjonowanie urzędu*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2003.
2. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, UG, Gdańsk 1994.
3. Domański T., *Planowanie i programowanie rozwoju w kontekście reformy ustrojowej państwa*, Zgierz 1998.
4. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, AE w Krakowie, Nowoczesność, Czytelnik, Warszawa–Kraków 1994.
5. Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
6. *Encyklopedia biznesu*, cz. 1, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.
7. *New Public Managers in Europe*, red. Farnham D. i in., Macmillan Press Ltd., London 1997.
8. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
9. Jastrzębska M., *Podstawy zarządzania finansami gminy*, „Samorząd Terytorialny" 1998 nr 3.
10. Kalisiak-Mędelska M., *Organizacja administracji samorządowej na przykładzie Łodzi*, [w:] *Finansowe aspekty rozwoju lokalnego i regionalnego u progu XXI wieku. Doświadczenia i perspektywy*, cz. 2, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, z. 15, Wrocław 2003.
11. Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w zarysie*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003.
12. Lynn L.E. jr, *A critical analysis of the New Public Management*, „International Public Management Journal" 1998 nr 1.
13. Nogalski B., Białas T., Czapiewski M., *Zarządzanie w różnych formach własności*, UG, Gdańsk 1994.
14. Peters B.G., *The future of governing. Four emerging models*, University Press of Kansas, Lawrence, Kansas 1996.
15. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
16. Stoner J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert D.R. jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
17. Wojciechowski E., *Aktualność problematyki zarządzania w samorządzie terytorialnym*, [w:] *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, red. E. Bojar, B. Plawy, Nauka-Edukacja, Warszawa 2000.
18. Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2004.
19. Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Sformułowanie problemu*, [w:] *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy*, t. 1, red. S. Dolata, UO, Opole 1998.

SELECTED ELEMENTS OF MANAGEMENT PROCESS OF RATIONALIZATION OF CITY'S FINANCIAL RESOURCES

Summary

Management of commune finances is a complicated and complex process, whose aim is to satisfy collective needs of self-government community in the situation of limited reserves of money. The essential condition for realizing public tasks is effective finance management that affects working efficiency of a commune as a whole and that creates a chance for its harmonious development. The commune, however, is not a self-financing system, which necessitates rationalizing finances in the situation of limited resources (reserves) and realized public tasks. Self-governments and communal administration subordinated to it plays an important part in this process. Communal organs, particularly communal council, make choices (lawfully) regarding concepts of management. If in the commune the management is lead in a modern way, with consideration of the newest tendencies in this field, then the chances given by the surrounding, including financial market, will be used better.