

Politechnika Częstochowska

**ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWAMI  
I PODMIOTAMI SEKTORA PUBLICZNEGO –  
WYBRANE PROBLEMY FINANSOWE**

Redakcja naukowa  
**Agnieszka Wójcik-Mazur**  
**Justyna Łukomska-Szarek**

Monografia



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2022

**Recenzent**

Prof. dr hab. Alfreda Zachorowska

**Redakcja naukowa**

Dr hab. inż. Agnieszka Wójcik-Mazur, prof. PCz

Dr inż. Justyna Łukomska-Szarek

**Redakcja**

Joanna Jasińska

**Redakcja techniczna**

Paweł Ujma

**Projekt okładki**

Dorota Boratyńska

**ISBN 978-83-7193-865-8**

**e-ISBN 978-83-7193-866-5**

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2022

---

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B  
redakcja tel. 34 325 04 80, dystrybucja tel. 34 325 03 93  
e-mail: [wydawnictwo@pcz.pl](mailto:wydawnictwo@pcz.pl), [www.wydawnictwo.pcz.pl](http://www.wydawnictwo.pcz.pl)

## WSTĘP

Zarządzanie podmiotami publicznymi, instytucjami finansowymi i przedsiębiorstwami w warunkach narastającej konkurencji wymaga podejmowania właściwych decyzji w sferze operacyjnej i majątkowej. Niezwykle istotne w obliczu ograniczonych zasobów jest sprawne zarządzanie finansami tych podmiotów, co stanowi dominujący obszar badań naukowych prowadzonych od wielu lat w kołach naukowych „Bankowiec XXI wieku” oraz „Analityk samorządowy” na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Niniejsza monografia jest wynikiem dociekań naukowych z zakresu zarządzania publicznego, zarządzania finansami jednostek samorządu terytorialnego, procesu budżetowania tych podmiotów, zarządzania finansami przedsiębiorstw oraz banków.

Monografia składa się z trzech głównych działów tematycznych, przy czym w pierwszym odniesiono się do narzędzi zarządzania publicznego w procesie budżetowania jednostek samorządu terytorialnego, drugi poświęcono wybranym aspektom zarządzania finansami tych podmiotów, a trzeci – wybranym problemom zarządzania przedsiębiorstwami i instytucjami finansowymi. Tak ułożona struktura opracowania determinowana była ukazaniem wybranych problemów zarządzania różnymi uczestnikami procesów gospodarczych, niezależnie od ich formy organizacyjnej, a których decyzje i działania wywołują określone skutki ekonomiczne, zarówno w sferze publicznej, jak i komercyjnej.

Część pierwsza, stanowiąca wprowadzenie w badaną tematykę z zakresu zarządzania publicznego, obejmuje cztery rozdziały. Rozdział pierwszy poświęcono tematyce budżetowania zadaniowego, wskazując, że jest to efektywne narzędzie nowego zarządzania publicznego, umożliwiające pomiar rezultatów dokonań jednostek samorządu terytorialnego. W rozdziale drugim, wykorzystując metody analizy finansowej (pionową i poziomą), podjęto próbę oceny dochodów, wydatków i wyniku finansowego budżetu w ujęciu tradycyjnym – liniowym. Badania przeprowadzono na podstawie sprawozdań z wykonania budżetu w latach 2016-2018 dwóch wybranych gmin: Domaradz i Jasienica Rosielna. Rozważania rozdziału trzeciego skoncentrowano na benchmarkingu – metodzie dobrej praktyki w zarządzaniu gospodarką budżetową korporacji terytorialnej, w szczególności trzech wybranych jednostek samorządu terytorialnego: Wisły, Kłodzka i Kołobrzegu. Analizę benchmarkingową przeprowadzono w układzie porównawczym, zestawiając badane jednostki z podobnymi w danym województwie, a także w ujęciu *ex post* na podstawie danych historycznych z lat 2014-2018. Rozdział czwarty poświęcono tematyce Centrum Usług Wspólnych (CUW), jako przejawowi koncepcji *Lean Government* wykorzystywanej w działalności jednostek samorządu terytorialnego. Na bazie doniesień literaturowych scharakteryzowano ideę „szczupłego zarządzania”, możliwości implementacji zasad funkcjonowania CUW w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce, a także przykładowe zadania i efekty korzyści skali w wyniku zastosowania tego rozwiązania.

Na część drugą monografii składa się pięć kolejnych rozdziałów, w których przedstawiono wybrane aspekty zarządzania finansami i zasobami jednostek samorządu terytorialnego, przy czym każdy z nich zawiera studium konkretnych przypadków. Badania empiryczne rozdziału piątego dotyczą problematyki zarządzania płynnością finansową i poziomem zadłużenia gmin. Na podstawie danych historycznych ze sprawozdań z wykonania budżetu gmin Kłobuck i Blachownia oraz w oparciu o analizę wskaźnikową ocenie poddano płynność finansową w ujęciu kasowym i memoriałowym, a także wybrane indykatory zadłużenia gmin. Analizę przeprowadzono w układzie porównawczym, odnosząc badane miary do średniej arytmetycznej gmin ogółem w Polsce. Problematyka badawcza rozdziału szóstego dotyczy z kolei zarządzania działalnością bieżącą i rozwojową gminy Miejsce Piastowe, a rozdziału siódmego działalnością inwestycyjną miasta Krosno w latach 2017-2019. W rozdziale siódmym przeprowadzono ocenę zasobów spółdzielczych miasta Częstochowy w latach 2017-2019 roku. W oparciu o dane pochodzące z wolnorynkowych transakcji sprzedaży lokali mieszkalnych i ich specyfiki (niezależnie od rodzaju posiadanego prawa) w obrębie miasta Częstochowy w okresie 2017-2019 wyznaczono trend zmian wartości spółdzielczych zasobów mieszkaniowych miasta Częstochowy oraz poddano analizie strukturę samych zasobów. W rozdziale ósmym pracy zdefiniowano etapy i elementy organizacji logistyki odpadów komunalnych w działalności gmin.

Część trzecia traktuje o wybranych problemach zarządzania finansami w kontekście działalności wyselekcjonowanych instytucji finansowych. Rozdział dziesiąty obejmuje ocenę działalności kredytowej Santander Bank Polska SA w latach 2017-2019. W tym ujęciu poddano ocenie strukturę aktywów Banku ze szczególnym uwzględnieniem portfela kredytowego oraz diagnozy źródeł jego finansowania. Z tego względu wyznaczono relację pomiędzy poziomem akcji kredytowej a wielkością pozyskanych środków od sektora niefinansowego, co pozwoliło na wskazanie relacji płynnościowej z punktu widzenia polityki depozytowo-kredytowej Santander Bank Polska SA. W rozdziale jedenastym dokonano oceny poziomu ryzyka płynności na przykładzie dwóch banków spółdzielczych. Analizą objęto zarówno badanie mierników instytucjonalnych, jak i szeregu wybranych wskaźników bilansowych w tym również rekomendowanych przez MFW. Taki dobór wskaźników zapewnił ocenę porównawczą prowadzonej polityki płynnościowej we wskazanych bankach. W rozdziale dwunastym poddano analizie poziom ryzyka kredytowego mBanku poprzez pryzmat jego wyniku finansowego. Z tego względu analizą objęto działalność kredytową mBanku z uwzględnieniem struktury i dynamiki głównych komponentów aktywów banku. Na tym tle oceniono wynik finansowy mBanku SA w latach 2017-2019. W rozdziale 13 przeprowadzono ocenę funkcjonowania bankowości elektronicznej na przykładzie PKO Banku Polskiego SA. W tej części pracy scharakteryzowano typy i formy bankowości elektronicznej oferowane przez PKO BP SA. W oparciu o dane statystyczne zaprezentowano dynamikę zmian wielkości transakcji oraz liczbę klientów korzystających z usług bankowości elektronicznej. Na tym tle oceniono zysk brutto Banku z uwzględnieniem analizy wyniku z tytułu odsetek oraz wyniku z tytułu opłat i prowizji w latach 2017-2019.