

# Małgorzata Gorzałczyńska-Koczkodaj, Władysław Husejko

---

## Rola i znaczenie analizy w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych przez organy samorządowe

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 61, 117-127

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

*MAŁGORZATA GORZAŁCZYŃSKA-KOCZKODAJ,*

*WŁADYSŁAW HUSEJKO*

**Uniwersytet Szczeciński,**

**Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego**

## **ROLA I ZNACZENIE ANALIZY W PODEJMOWANIU DECYZJI INWESTYCYJNYCH PRZEZ ORGANY SAMORZĄDOWE**

### **Wprowadzenie**

Sektor publiczny został powołany do realizacji zadań z zakresu użyteczności publicznej. Zadania te z reguły mają charakter niedochodowy, co powoduje, że są finansowane ze środków publicznych. W takich okolicznościach istotną kwestią jest, aby wybór zadań przeznaczonych do realizacji (w szczególności inwestycyjnych) odbywał się racjonalnie i po przeprowadzeniu wieloaspektowej analizy. Chodzi przede wszystkim o kreowanie działań infrastrukturalnych, proinnowacyjnych w regionie, o budowanie gospodarki opartej na wiedzy czy rozwój społeczeństwa informacyjnego. Działania te mają bezpośredni związek z kreowaniem odpowiedniej polityki inwestycyjnej, a ona z kolei uwarunkowana jest wielkością wydatków inwestycyjnych przekazywanych z budżetu.

Poziom wydatków danej jednostki, w tym wydatków inwestycyjnych, szacowany jest na podstawie rocznego planu dochodów i wydatków. Aby plan ten był jak najbardziej precyzyjny, musi opierać się na wiarygodnych danych. Mają one wymiar makroekonomiczny oraz, co jest bardziej istotne z punktu

widzenia samorządu, pochodzą z informacji generowanych w danej jednostce. W takim przypadku fundamentalnego znaczenia nabiera sposób dokonywania analizy danych budżetowych i finansowych, na podstawie którego decyzje mogą podejmować krótko-, jak i długookresowe decyzje.

Analiza powinna również dać odpowiedź na pytanie o wymierne efekty, jakie przyniosą środki ulokowane w danym zadaniu. Czy alokacja taka jest właściwa? Czy osiągnięty efekt jest maksymalny, czy można było za te same środki osiągnąć większą korzyść? Czy wystarczy przeprowadzić tylko analizę finansową, czy również ekonomiczną analizę kosztów i korzyści? Zaprezentowane zagadnienia powinny być rozpatrywane zarówno na płaszczyźnie makroekonomicznej, jak również w poszczególnych jednostkach samorządu terytorialnego (jst).

W artykule przedstawione zostaną rola i znaczenie szeroko rozumianej analizy, w kontekście możliwości inwestycyjnych jednostki, oraz podstawy dla organów samorządowych do podejmowania decyzji w zakresie planowania i realizacji inwestycji, jak również zaciągania wieloletnich zobowiązań.

## **1. Istota i rola analiz w sektorze samorządowym**

Przystępując do dokonywania analizy w jednostkach należących do sektora finansów publicznych, należy przede wszystkim postawić sobie podstawowe pytania: jaki ma być jej cel, kto ma być odbiorcą analiz, jakich informacji ma ona dostarczyć i na jakie pytania odpowiedzieć. Od tego bowiem w głównej mierze zależy jej zakres oraz sposób przeprowadzania. Można bowiem te same zjawiska przedstawić w różnorodny sposób i tym samym osiągnąć inny cel, a co ważniejsze i budzące duży niepokój, mogą być podejmowane diametralnie różne decyzje. Te przesłanki powodują, że dużego znaczenia nabierają rzetelność, wiarygodność, umiejętność i fachowość osoby dokonującej analizy. Naturalnym podmiotem specjalizującym się w przeprowadzaniu analiz powinno być środowisko naukowe. Jego rola, postrzegana przez pryzmat obiektywizmu i profesjonalizmu, determinuje go do udziału w tym obszarze działań. Właściwe (pod względem merytorycznym) decyzje mogą bowiem zostać podjęte tylko na podstawie prawdziwych, obiektywnych danych.

Analizy powinny być dokonywane nie tylko *ex post*, lecz również *ex ante*. Tylko to umożliwi stymulowanie rozwoju i stwarzanie odpowiednich warunków stymulujących przedsiębiorczość. Posiadając określoną pulę pieniędzy, pochodzącą np. z programów unijnych, należy rozdystrybuować ją z zachowaniem największej staranności. Wynika to, po pierwsze, z ograniczonego charakteru środków finansowych, a po drugie, z określonych wymogów, które muszą być spełnione przez beneficjentów, pod groźbą oddania środków. W takim przypadku analiza i ustalenie na jej podstawie zasad podziału środków, wydaje się niezbędna i niezastąpiona. Po jej przeprowadzeniu może bowiem okazać się, że pewne decyzje zostaną zmodyfikowane (np. o zwiększeniu/zmniejszeniu wysokości współdziałania beneficjentów w programach współfinansowanych z regionalnych programów operacyjnych) bądź decydenci w ogóle zrezygnują z pewnych przedsięwzięć (np. przesunięcie środków na inną kategorię interwencji).

Ponadto w sektorze samorządowym fundamentalne znaczenie powinno mieć również to, że jednostki działające w nim powołane zostały do świadczenia dóbr i usług publicznych, które nie są oparte na maksymalizacji zysku, tylko na maksymalizacji użyteczności publicznej. W takich przypadkach nie wystarczy przeprowadzić tradycyjnej analizy, ponieważ gdy będzie brane pod uwagę tylko kryterium ekonomiczne, okaże się, że żadne przedsięwzięcie nie powinno być poczynione. W takich przypadkach znaczenia nabiera analiza kosztów i korzyści społecznych, na podstawie której podmioty publiczne realizują zadania finansowo nieopłacalne, ale skutkujące wieloaspektowymi korzyściami społecznymi. Jako przykład może posłużyć budowa drogi publicznej (gminnej, powiatowej lub wojewódzkiej), która z punktu widzenia „czystej” analizy finansowej nie powinna być realizowana, jednakże jej budowa ma ogromne znaczenie społeczne. Może przyczynić się bowiem zarówno do poprawy bezpieczeństwa publicznego, jak i usprawnienia komunikacyjnego danej miejscowości.

Przez dokonywanie analizy należy również szukać odpowiedzi na pytanie, ile dana jednostka posiada wolnych środków, które może przeznaczyć na inwestycje. Poza tym, jak powinna je wykorzystać i jakie efekty ma dzięki tym środkom uzyskać. Istotne w tym zakresie jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jaki jest akceptowalny dla danej jednostki poziom długu i jak z kolei wykorzystać go, aby osiągnąć, znany z sektora komercyjnego efekt

„dźwigni finansowej”. Ustawodawca nałożył w tym zakresie obligatoryjne normy (zgodnie ze starą, jak i nową ustawą o finansach publicznych), aczkolwiek jednostki powinny wyznaczyć sobie swój własny wewnętrzny poziom, który będzie dla nich najlepszy i najbardziej bezpieczny. Bezwzględnie należy zadłużyć się, żeby przybliżyć w czasie korzyści z realizacji inwestycji publicznych i przyczynić się do rozwoju. Poza tym wczesna realizacja zadań inwestycyjnych może spowodować dodatni efekt w napływie inwestorów czy turystów. To może z kolei spowodować wzrost dochodów własnych budżetu z tytułu m.in. podatków i opłat lokalnych czy zwiększonego wpływu z tytułu udziału w podatkach centralnych. Zaciągnięty dług i koszty związane z jego obsługą nie tylko nie spowodują pogorszenia sytuacji finansowej jednostki, ale przyczynią się do zwiększenia jej bazy dochodowo-majątkowej.

Analiza jest również konieczna do bieżącego zarządzania finansami i podejmowania decyzji w tym zakresie. Trudno bowiem wyobrazić sobie ten proces bez przeprowadzenia i dokonania dogłębnej analizy zjawisk finansowych. Ważne jest również, żeby analiza ta była dokonywana nie tylko w układzie statycznym, lecz również dynamicznym, ponieważ tylko wówczas można zaobserwować pewne tendencje i zależności występujące między badanymi zjawiskami. Aby dokonać analizy, niezbędna jest przejrzysta i efektywna wymiana różnego rodzaju informacji, które dostarczą niezbędnych danych finansowych, umożliwiających ocenę przebiegu alokacji i dystrybucji środków publicznych oraz ułatwią ich kontrolowanie pod względem kryterium celu wydatkowania, terminowości, jak również zgodności kwot planowanych z wykonanymi<sup>1</sup>. Niewątpliwie jest to również podstawa do podejmowania decyzji, których skutki finansowe będą odczuwalne jeszcze przez wiele lat. Bez analizy danych nie można podejmować wieloletnich zobowiązań, okazać się bowiem może, że kumulacja długu przekroczy ustawowe normy lub wewnętrzne możliwości obsługi zadłużenia. W prowadzeniu polityki inwestycyjnej analiza danych finansowych wynikających z projekcji długu ma fundamentalne znaczenie. Jednakże dane do sporządzania realistycznej prognozy muszą pochodzić zarówno z wielu jednostkowych sprawozdań jednostki, jak również z założeń makroekonomicznych państwa.

---

<sup>1</sup> M. Dylewski, B. Filipiak, M. Gorzałczyńska-Koczkodaj, *Analiza finansowa w jednostkach samorządu terytorialnego*, Minicipium, Warszawa 2004, s. 65.

Kompleksowa analiza sytuacji finansowej jst jako dane źródłowe wykorzystuje sprawozdawczość budżetową, która jest podstawowym materiałem do badań, ocen i analiz wykorzystywanych w zarządzaniu jednostkami samorządowymi oraz w procesie podejmowania decyzji. Oprócz sprawozdawczości typowo budżetowej, na potrzeby analiz wykorzystywane są sprawozdania zgodne z ustawą o rachunkowości<sup>2</sup>.

Od zebranego materiału analitycznego zależy bardzo często kierunek prowadzonych działań. Niewłaściwie sporządzony materiał może spowodować nieodwracalne w skutkach konsekwencje. Te przesłanki sprawiają, że ważny jest zarówno sposób doboru, jak również przygotowania informacji wykorzystywanych do późniejszych analiz i podejmowania decyzji.

W odniesieniu do jst nie można zastosować tych samych metod i sposobów dokonywania analizy, które mają zastosowanie w przedsiębiorstwach, ze względu na odmienną specyfikę jednostek samorządowych i ich charakter. Powoduje to, że źródła danych służące do przeprowadzania analizy również będą inne, aczkolwiek potrzebne grupy informacji można podzielić według zbliżonych kryteriów. Najistotniejsze jest jednak to, aby analizy były wiarygodne. Wiadomo bowiem, że od przyjętych założeń i sposobu dokonywania analizy można otrzymać różnorodne interpretacje tych samych zdarzeń i danych liczbowych.

## **2. Wykorzystanie danych wynikających z analizy do podejmowania decyzji inwestycyjnych**

Różnorodne decyzje są podejmowane na wszystkich szczeblach i w każdej jst. Są one odmienne, co do swojego charakteru i skutków, od decyzji podejmowanych w sektorze komercyjnym czy organizacji *non profit*. Polegają głównie na wyborze jednego rozwiązania (problem, co wybrać: ograniczoność zasobów i nieograniczoność potrzeb) danego problemu spośród przynajmniej dwóch dostępnych (często alternatywnych) rozwiązań<sup>3</sup>. Te przesłanki powo-

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, DzU 2004, nr 145, poz. 1535, Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DzU 2002, nr 76, poz. 694, z późn. zm.

<sup>3</sup> K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 51–55, za: B. Filipiak (red.), *Metodyka kompleksowej oceny gospodarki finansowej jednostki samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa 2009, s. 13.

dują, że niezmiernie ważne jest to, na jakiej podstawie decyzje są podejmowane. Niewłaściwe, złe czy błędnie zinterpretowane dane powodują podjęcie złych, niewłaściwych decyzji. Może to być niebezpieczne, ponieważ skutki ich podjęcia odnoszą się do bardzo dużej liczby odbiorców.

Z przyczyn naturalnych, związanych z możliwościami decyzyjnymi, najważniejszą grupą odbiorców informacji o sytuacji w danej jst jest jej organ wykonawczy. Jest on pierwszym odbiorcą sprawozdań finansowych i to on przekazuje je do Regionalnej Izby Obrachunkowej, która z kolei przekazuje je do Ministerstwa Finansów. Ponadto organ wykonawczy jst przekazuje do dysponentów głównych budżetu państwa sprawozdania dotyczące rozliczenia dotacji przekazanych przez nich do jst, zaś do Najwyższej Izby Kontroli oddaje sprawozdanie dotyczące rozliczenia finansowania zadań z zakresu administracji rządowej i innych, zleconych jej ustawami. Ministerstwo Finansów przekazuje sprawozdanie o kwocie udziału jst we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych. Urzędy skarbowe składają sprawozdanie z wysokości zrealizowanych dochodów gmin i udziałów jst w dochodach budżetu państwa.

Przytoczone sprawozdania są tylko fundamentami, na podstawie których podejmowane są decyzje. Są one jednakże najistotniejsze właśnie dla odbiorców wewnętrznych jst (organu stanowiącego oraz wykonawczego). Dane pochodzące z tych sprawozdań mają bezpośrednie przełożenie na budżet i w związku z tym na kondycję finansową danej jednostki. Na podstawie zaprognozowanych dochodów można bowiem zaplanować odpowiednią kwotę wydatków i, co ważniejsze, oszacować wolne środki, które jednostka może przeznaczyć na inwestycje.

Sprawozdania budżetowe składane są za różne okresy: miesięczne, kwartalne, półroczne i za cały rok. Sprawozdania z okresów krótszych niż rok budżetowy są źródłem informacji głównie o przebiegu wykonania budżetu, umożliwiających organom wykonującym budżet podejmowanie operatywnych decyzji<sup>4</sup>. Natomiast dla celów zarządczych bardzo istotne są informacje pochodzące ze sprawozdań rocznych. Pozwalają bowiem m.in. ocenić wykonanie budżetu jst oraz poprzez sprawozdania jednostkowe podległych jednostek – wykonanie ich planów finansowych. Dotyczy to dochodów, wydatków, przychodów

---

<sup>4</sup> E. Malinowska, W. Misiąg, *Finanse publiczne w Polsce*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 343, za: A. Zysnarska, *Rachunkowość jednostek budżetowych i gospodarki pozabudżetowej*, ODDK, Gdańsk 2006, s. 168.

czy też rozchodów, ale pozwala również ustalić wynik budżetu za dany rok. Sprawozdania roczne przedstawiane są organom, które uchwały budżet, czyli radzie gminy, radzie powiatu czy sejmikowi województwa, w celu wskazania na stopień jego realizacji. Dodatkowo jst powinny pamiętać, że dane wykazane w rocznych sprawozdaniach budżetowych służą do wyliczenia poszczególnych wskaźników do subwencji ogólnej oraz jej części. Ponadto na podstawie rocznych sprawozdań budżetowych, które niejednokrotnie wypełniane są szczegółowiej niż sprawozdania miesięczne, można stwierdzić, jakie zobowiązania niewymagalne występują w jednostkach, a tym samym ustalić, ile już zostało zaangażowanych środków z planu roku następnego. Jest to niezwykle istotna informacja, ponieważ ułatwia planowanie długookresowe oraz wyznacza kierunki prowadzenia polityki inwestycyjnej. Ułatwienie takie będzie możliwe tylko pod warunkiem, że materiały analityczne będą przygotowane w prawidłowy sposób, zgodny z zapisami prawa<sup>5</sup>.

Na podstawie informacji pochodzących z wszechstronnie przeprowadzanych analiz, organy władzy samorządowej powinny podejmować decyzje w zakresie sposobów finansowania potrzeb pożyczkowych budżetu jst, zarządzania środkami publicznymi i długiem publicznym, jak również wykorzystania środków dostępnych z budżetu Unii Europejskiej<sup>6</sup>.

Decydenci lokalni i regionalni również na podstawie rzetelnie przeprowadzonej analizy powinni móc ocenić efektywność i gospodarność wykorzystania zasobów publicznych, jak i stopień realizacji założonych celów. Te same informacje mogą pozyskać również odbiorcy zewnętrzni, którzy dodatkowo powinni móc ocenić wpływ działalności samorządowej na gospodarkę oraz ocenić kierunki i priorytety wydatków publicznych.

Instrumentem, który powinien być wykorzystywany do podejmowania decyzji, zwłaszcza inwestycyjnych, a który może posłużyć jako doskonały materiał do dokonywania wieloprzekrojowych analiz, jest budżet w układzie zadaniowym. Ustawodawca nie nałożył wprost obowiązku jego sporządzania na szczebel samorządowy, jednakże przepisy ustawy o finansach publicznych<sup>7</sup>, dotyczące zakresu kontroli zarządczej, mogą wymusić konieczność jego sporządzania.

<sup>5</sup> B. Filipiak (red.), op.cit., s. 155.

<sup>6</sup> M. Dylewski, B. Filipiak, M. Gorzałczyńska-Koczkodaj, op.cit., s. 59.

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, DzU 2009, nr 157, poz. 1240.



Celem wdrożenia budżetu w układzie zadaniowym jest osiągnięcie większej skuteczności realizacji zadań publicznych, zwiększenie efektywności wydatkowania środków publicznych, osiągnięcie większej przejrzystości finansów publicznych oraz dostarczenie obywatelom i radnym bardziej czytelnej informacji nt. podejmowanych działań i ich kosztów. Na jego podstawie można przeprowadzić nie tylko tradycyjną analizę dotyczącą kierunków wydatkowania środków, lecz także sprawdzić czasochłonność wykonywania poszczególnych zadań czy świadczenia usług, ich koszt jednostkowy, sumę wypracowanych godzin czy liczbę etatów zaangażowanych do wykonania planów.

Dodatkowo decydenci będą mogli na bieżąco obserwować skutki podjętych przez siebie decyzji, w szczególności na etapie planowania budżetu, bowiem z analizy danych zawartych w budżecie w układzie zadaniowym będzie można zaobserwować, jakiego celu się nie osiągnie bądź o ile jego realizacja będzie niższa, gdy pierwotnie zaplanowaną kwotę na określone zadanie zmniejszy się o dany procent. Uzyskanie takich informacji z pewnością przyczyni się do bardziej efektywnego wykorzystania publicznych zasobów, a przede wszystkim sprawi, że będzie można w bardziej precyzyjny sposób obserwować skutki podejmowanych decyzji i przez to odpowiednio wpływać na kreowanie rozwoju poprzez politykę inwestycyjną.

Szczegółowa analiza budżetu w układzie zadaniowym może wskazać na powiązanie celów budżetowych z przyjętymi przez organ wykonawczy priorytetami rozwoju społeczno-gospodarczego. Dodatkowo może w przejrzysty sposób pokazać przeznaczenie środków oraz zestawienie rzeczywiste i pełne koszty realizacji określonego zadania. Bardzo ciekawą i niezwykle bogatą analizę można przeprowadzić na podstawie analizy mierników realizacji poszczególnych zadań. Na jej podstawie decydenci mogą nie tylko podjąć decyzje inwestycyjne, lecz także dokonać racjonalizacji zatrudnienia.

Podjmując decyzje inwestycyjne, każdy decydent, i to zarówno w niewielkiej jednostce, jak i bardzo dużej, powinien opierać się na zapisach wynikających z Wieloletniego Programu Inwestycyjnego. Jednakże samo posiadanie WPI nie jest wystarczające z uwagi na fakt, że zawiera on tylko zapisy dotyczące realizowanych zadań wraz z ich czasookresem i montażem finansowym, ale bez konkretnego odniesienia ich do faktycznych możliwości

budżetowych. Urealnieniem WPI jest wieloletnia projekcja dochodów i przychodów danej jednostki. Od 2011 r. nowa ustawa o finansach publicznych wprowadza obowiązek sporządzania, na gruncie samorządowym, wieloletniej prognozy finansowej. Będzie to swojego rodzaju wieloletnie kompleksowe zestawienie zarówno strony dochodowej, jak i wydatkowej danej jednostki. WPF będzie instrumentem, na podstawie którego decydenci będą mogli podejmować wieloletnie decyzje i zobowiązania. Dla własnych wewnętrznych potrzeb prognoza ta powinna być sporządzana w kilku wariantach, zależnych od przyjętych założeń wyjściowych. Takie podejście ułatwiłoby przewidzenie skutków podjętych decyzji w przypadku niekorzystnej sytuacji ekonomicznej, czy to państwa, czy danej jednostki. Poza tym, dokonując symulacji danych na bieżąco, można by było zaobserwować, jak wyglądałaby sytuacja finansowa jednostki za pewien czas, np. po zrealizowaniu określonego zadania. Mogłoby się także okazać, że z części zadań należy zrezygnować, ponieważ jednostki nie stać na ich sfinansowanie.

Można zaryzykować stwierdzenie, że w niedalekiej przyszłości podstawowymi materiałami do przeprowadzania wszechstronnych analiz będą wieloletnia prognoza finansowa oraz budżet w ujęciu zadaniowym.

## **Podsumowanie**

Posiadanie informacji jest w obecnych uwarunkowaniach czynnikiem, który może zadecydować o przewadze konkurencyjnej danego podmiotu nad drugim. W przypadku sektora publicznego dostęp do informacji jest jednakowy, a czynniki decydujące o pozycji konkurencyjnej można podzielić na zewnętrzne, które są niezależne od danej jednostki, jak również wewnętrzne, wynikające z działań podejmowanych przez władze lokalne i regionalne. Jednakże w obu tych przypadkach decydujące i podstawowe znaczenie posiada przeprowadzona analiza, i to zarówno dotycząca danych finansowych, jak i pozostałych wielkości ekonomicznych. Ona bowiem determinuje możliwości podejmowania określonych działań, dzięki temu, że obejmuje swoim zakresem wiele lat.

Należy jednak mieć na uwadze fakt, że pomimo obowiązku sporządzania tylu różnorodnych dokumentów i sprawozdań, zarówno przez jst, jak

i jednostki od nich zależne oraz przez przedsiębiorstwa komunalne, w praktyce może się okazać, że sprawozdawczość budżetowa i finansowa nie jest pozbawiona wad i niedoskonałości. To powoduje, że obraz jednostki, jaki uzyskują na podstawie sprawozdań zewnętrzni odbiorcy, może być niewłaściwy i mylący.

Pamiętać trzeba, że im lepiej będą przygotowywane informacje o danej jednostce i sporządzane na ich podstawie analizy, tym większa jest szansa na zbudowanie pozytywnego wizerunku danej jst oraz napływ inwestorów zewnętrznych, którzy przyczynią się w dużej mierze do jej rozwoju. Łatwiej też będzie władzom wykonawczym i uchwałodawczym podejmować decyzje i wyznaczać kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego<sup>8</sup>.

Do przeprowadzania analiz, o czym również była mowa w artykule, jednostki powinny także wykorzystywać wieloletnią prognozę finansową oraz budżet w układzie zadaniowym. Należy jednak pamiętać, aby instrumenty te były sporządzone poprawnie i to zarówno pod względem metodologicznym, jak również finansowym. W przeciwnym wypadku analiza sporządzona na ich podstawie będzie fikcją w nowoczesnym zarządzaniu jednostką i w dłuższej perspektywie przyczyni się do dużych nieporozumień i trudności natury organizacyjnej, politycznej i finansowej, a decyzje podjęte na jej podstawie mogą przyczynić się do dużych problemów jednostki w przyszłości.

Bez przeprowadzania analizy jednostka może funkcjonować, aczkolwiek wszelkiego rodzaju podejmowane działania będą wypadkową potrzeby chwili, możliwości finansowych w danym momencie i nie przyczynią się w żadnym stopniu do kompleksowego zarządzania jednostką i podejmowania działań inwestycyjnych, stymulujących rozwój.

## Literatura

- Bolesta-Kukulka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- Dylewski M., Filipiak B., Gorzałczyńska-Koczkodaj M., *Analiza finansowa w jednostkach samorządu terytorialnego*, Minicipium, Warszawa 2004.
- Filipiak-Dylewska B., *Procedury budowy strategii finansowania zadań własnych gminy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.

---

<sup>8</sup> Por. B. Filipiak-Dylewska, *Procedury budowy strategii finansowania zadań własnych gminy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 63.

- Filipiak B., *Metodyka kompleksowej oceny gospodarki finansowej jednostki samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa 2009.
- Malinowska E., Misiąg W., *Finanse publiczne w Polsce*, ODDK, Gdańsk 2002.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DzU 2002, nr 76, poz. 694, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, DzU 2009, nr 157, poz. 1240.
- Ustawa Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych, DzU 2009, nr 157, poz. 1241.
- Zysnarska A., *Rachunkowość jednostek budżetowych i gospodarki pozabudżetowej*, ODDK, Gdańsk 2006.

## **DIE ROLLE UND BEDEUTUNG DER FINANZANALYSE BEI INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN DURCH SELBSTVERWALTUNGSORGAN**

### **Zusammenfassung**

Im Artikel werden die Rolle und die Bedeutung der breit verstandenen Finanzanalyse im Kontext ihrer Nutzung zu Investitionsentscheidungen durch Selbstverwaltungsorgan dargestellt.

Es wird auf die Hauptbereiche der Analyse hingewiesen, auf ihre Verbindung zum Jahresbudget sowie auf eine langjährige Finanzprognose und ein zielgerichtetes Budget.

*Übersetzt von Małgorzata Gorzalczyńska-Koczkodaj*