

Zarządzanie strategiczne w jednostkach budżetowych

Magdalena Kowalczyk*

Streszczenie: *Cel* – Próba wskazania możliwości wykorzystania zarządzania strategicznego w jednostkach budżetowych. Specyficzne zasady funkcjonowania jednostek budżetowych powodują, że często są one oskarżane o niegospodarność. Bardzo trudno ocenić również efektywność ich działalności przy pomocy tradycyjnych metod wykorzystywanych w podmiotach komercyjnych.

Metodologia badania – W opracowaniu wykorzystano metodologię badań literaturowych oraz studium przypadku. Plan rozwoju Biblioteki Publicznej Miasta i Gminy Jarocin na lata 2012–2015 posłużył do wskazania możliwości wykorzystania zarządzania strategicznego w jednostkach budżetowych.

Wynik – Przeprowadzone badania pozwoliły przedstawić istotę zarządzania strategicznego w jednostkach budżetowych oraz wskazać jego wpływ na ocenę efektów ich funkcjonowania.

Oryginalność/wartość – Wnioski z przeprowadzonych badań jasno wskazują, że zarządzanie strategiczne w jednostkach budżetowych pozwala na budowanie ich potencjału instytucjonalnego oraz ocenę efektów ich funkcjonowania.

Słowa kluczowe: jednostki budżetowe, przedsiębiorczość, zarządzanie strategiczne, strategia

Wprowadzenie

Jednostki budżetowe bardzo często są oskarżane o niegospodarność ze względu na specyficzne zasady finansowania prowadzonej działalności. Cechą charakterystyczną ich działalności jest nieodpłatne lub za niewielką odpłatnością świadczenie usług na rzecz ludności. Dlatego dochody jednostek budżetowych nie wystarczają na pokrycie ponoszonych wydatków. Wobec tego pojawia się pytanie, w jaki sposób można ocenić prowadzoną przez nie działalność?

W przypadku przedsiębiorstw komercyjnych podstawą oceny ich działalności mogą być wskaźniki finansowe, takie jak np.: rentowność sprzedaży. Natomiast w odniesieniu do jednostek budżetowych przeprowadzanie oceny w taki sposób jest nieuzasadnione. Dlatego szansą dla nich jest wykorzystanie instrumentów strategicznego zarządzania, dzięki którym będzie można ocenić efekty ich działalności. Opracowanie strategii rozwoju przez jednostki budżetowe pozwoli na wskazanie pożądanego celu jej działalności, zakresu pracy, osób odpowiedzialnych za jej prawidłowe wykonanie oraz wartości efektów pracy.

* dr Magdalena Kowalczyk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, Wydział Zarządzania, Nowy Świat 4, 62-800 Kalisz, e-mail:madlene13@wp.pl.

Celem niniejszego opracowania jest próba przedstawienia możliwości wykorzystania zarządzania strategicznego w jednostkach budżetowych. Podmiotem niniejszego opracowania jest jednostka budżetowa, a przedmiotem zarządzanie strategiczne. Opracowanie składa się z trzech części, w pierwszej scharakteryzowano jednostki budżetowe jako podstawowe formy organizacyjne funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego. W drugiej części omówiono rolę zarządzania strategicznego w jednostkach budżetowych. Natomiast ostatnia część przedstawia możliwości wykorzystania planowania strategicznego w jednostkach budżetowych do budowy ich potencjału instytucjonalnego i oceny efektów działalności. Rozważania w tej części opracowania zostały oparte na strategii rozwoju jednostki budżetowej – biblioteki publicznej.

1. Rola jednostek budżetowych w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego

Analizując literaturę przedmiotu dotyczącą zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego należy stwierdzić, że w większości dotyczy ona gmin, powiatów, województw. Natomiast bardzo mało uwagi poświęca się podstawowym jednostkom organizacyjnym, przy pomocy których jednostki samorządu terytorialnego wykonują swoje zadania, czyli jednostkom budżetowym.

W formie jednostek budżetowych działają między innymi: szkoły podstawowe, średnie, gimnazja, przedszkola, urzędy gmin, biblioteki publiczne. Jednostki budżetowe realizują usługi na rzecz ludności w większości nieodpłatnie lub za niewielką opłatą. Oznacza to, że nie ma powiązania pomiędzy kwotą zrealizowanych dochodów i wykonanych wydatków w jednostkach budżetowych. Na swoją działalność jednostki budżetowe otrzymują środki pieniężne od dysponenta wyższego stopnia. Dlatego finansowane są na zasadzie brutto, co oznacza, że ich dochody są dochodami budżetu, a wydatki wydatkami budżetu.

Forma finansowania jednostek budżetowych na zasadzie brutto powoduje, że często są one oskarżane o niegospodarność. Brak powiązania pomiędzy wysokością realizowanych dochodów i ponoszonych wydatków powoduje, że bardzo trudno jest wykazać efektywność ich funkcjonowania.

Mimo specyficznej formy finansowania swojej działalności nie można zapominać o tym, że to właśnie jednostki budżetowe są podstawową formą organizacyjną, przy pomocy której jednostki samorządu terytorialnego realizują większość zadań nałożonych przez ustawę o samorządzie terytorialnym. Jak wcześniej wspomniano, trudno jest ocenić z punktu widzenia ekonomicznego jednostkę budżetową przy wykorzystaniu tradycyjnych metod stosowanych w podmiotach komercyjnych. Często jednostki budżetowe poddawane są krytyce przez lokalne władze, a ich działalność jest uznawana jako ta, która tylko generuje koszty, natomiast nie przynosi wymiernych korzyści mieszkańcom. Jednostki budżetowe, takie jak na przykład biblioteki publiczne, domy kultury mają problem z przedstawieniem efektów swojej działalności w ramach realizowanych usług na rzecz mieszkańców.

Wobec tego, czy w jednostkach budżetowych można mówić o przedsiębiorczości? Działania przedsiębiorcze, niezależnie od typu i skali podmiotów (wielki biznes, indywidualny biznesmen, samorząd lokalny, organizacje społeczne), jak również niezależnie od tego, czy są one analizowane ze względu na charakter czy kontekst, zawsze są nakierowane na osiągnięcie sukcesu (korzyści, wartości). Przedsiębiorczy sukces to osiągnięcie wartości, która może być wyrażona zyskiem, pozycją rynkową, bądź inaczej traktowanym pozytywnym wynikiem (prestżem, spełnieniem się) (Barczyk 2010: 65).

W sektorze publicznym przedsiębiorczość przyczynia się do dynamizowania rozwoju gospodarczego oraz społecznego, zwłaszcza na poziomie lokalnym. Zapewnia bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie finansów publicznych, ograniczenie ich marnotrawstwa, zmniejszenie kosztów. Pozwala również na lepsze zaspokojenie potrzeb publicznych, szybszego reagowania na zmieniające się potrzeby i oczekiwania społeczne. Stwarza możliwości maksymalnego wykorzystania lokalnych zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych (Kraśnicka 2009: 78).

Przedsiębiorczość publiczna w odniesieniu do teorii i koncepcji przedsiębiorczości publicznej polega na:

- dostrzeganiu, odkrywaniu i wykorzystywaniu szans/okazji w otoczeniu,
- tworzeniu nowych wartości,
- realizowaniu przedsięwzięć: innowacyjnych, tworzenia nowych organizacji oraz przedsięwzięć rewitalizujących organizację (Kraśnicka 2009: 59).

Zgodnie z powyższym przedsiębiorczość w sektorze publicznym wymaga wykorzystania instrumentów zarządzania strategicznego, jeżeli mają zostać zrealizowane postulaty przedstawione powyżej. Jak należy zdefiniować pojęcie zarządzania strategicznego w odniesieniu do jednostek budżetowych?

2. Przedsiębiorczość a zarządzanie strategiczne w jednostkach budżetowych

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego nie wypracowano jednej, powszechnie obowiązującej definicji strategii. W zależności od przyjętej perspektywy strategię można rozumieć jako plan, pozycję w otoczeniu, konfigurację zasobów lub zbiór prostych reguł działania. Koncepcje teoretyczne strategii powstawały w odpowiedzi na zapotrzebowanie praktyki biznesowej, zależne od panujących w danym czasie trendów gospodarczych i społecznych (Wąsowska 2012: 392).

Według A. Stabryły zarządzanie strategiczne to proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności organizacji, o jej przetrwaniu i rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego (usługowego) (Stabryła 2000: 11).

Natomiast Z. Pierścionek zwraca uwagę, że zarządzanie strategiczne najczęściej definiowane jest jako skoordynowane, systematyczne procesy budowy, wdrażania, kontroli

i weryfikacji strategii. Oznacza to, że zarządzanie strategiczne można zdefiniować jako oddziaływanie na rozwój organizacji przez zastosowania narzędzia, którym jest strategia (Pierścionek 2011: 22).

Należy pamiętać, że zarządzanie strategiczne może być definiowane w różny sposób przez naukowców. W tabeli 1 przedstawiono pojęcie zarządzania strategicznego z punktu widzenia ekonomii, socjologii, marketingu i zarządzania.

Tabela 1

Definicja zarządzania strategicznego

Ekonomia	<ul style="list-style-type: none"> – Zarządzanie strategiczne w tym aspekcie oznacza naukowe badanie planów, które budują przedsiębiorstwa i wdrażają w celu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. – Celem jest zrozumienie konkurencyjnej heterogeniczności. – Zarządzanie strategiczne jest interdyscyplinarną dziedziną studiów zachowania przedsiębiorstw i innych uczestników rynku, uwzględniającą ich strategiczne zachowania, wybory, jakich dokonują w zakresie organizowania produkcji, wzajemne zależności, a także ich przewagę konkurencyjną.
Socjologia	<ul style="list-style-type: none"> – Badanie działających przedsiębiorstw, przejście z zasobów materialnych i niematerialnych w zmieniających się warunkach, obejmujących ich wartość na rynku i w sieci. – Zrozumienie relacji między możliwymi wyborami dla menedżera i wydajnością (rozumianą nie tylko jako rentowność, ale również uwzględniającą aspekty związane z innowacjami i przetrwaniem). – Analiza sposobów, w jaki organizacja tworzy wartość, zawierająca nie tylko plan, ale konfigurację.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – Zarządzanie strategiczne zawierające wszystkie funkcje biznesowe, takie jak: finanse, marketing, łańcuch dostaw, ekonomii, psychologii, statystyki. Dokładnie wiąże granice rynku i analizy konkurencyjnej, wyznacza strategiczną pozycję i wewnętrzną dynamikę organizacji. – Wyznacza kwestie merytoryczne, technologiczne, takie jak strategia, mechanizmy zarządzania, wybory strategiczne, strategie rynkowe.
Zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> – Opracowanie i wyjaśnienie wydajności przedsiębiorstwa przez zrozumienie roli zewnętrznego i wewnętrznego pozycjonowania oraz zarządzania w tym środowisku. – Zarządzanie strategiczne jest procesem budowania możliwości, które pozwalają na tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa, klientów, udziałowców, społeczeństwa na konkurencyjnych rynkach. – Badanie decyzji i działań podejmowanych przez menedżerów w celu konkurowania na rynku.

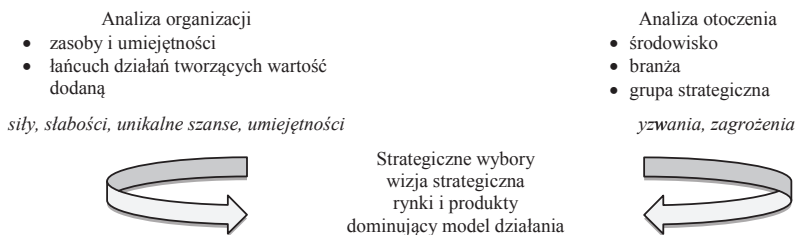
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nag i in. (2007): 28.

Definiowanie zarządzania strategicznego przez strategię polega na ciągłym dostrzeganiu najważniejszych problemów decydujących o konkurencyjności i rozwoju organizacji (problemów strategicznych), ich formułowania i racjonalnym rozwiązywaniu. Problemy te są rozwiązywane poprzez budowę, wdrożenie, kontrolę i weryfikację strategii, która powstaje na bazie wiedzy, doświadczenia i intuicji decydentów, na podstawie analizy strategicznej otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego (Pierścionek 2011: 23).

Jak należy wobec tego definiować pojęcie strategii organizacji? Według G. Gierszewskiej (2003: 19) jest ona długofalową koncepcją rozwoju, opartą na przewidywaniu zmian w otoczeniu, a do jej najważniejszych cech zaliczamy:

- horyzont, czyli okres, na który przygotowujemy strategię,
- skutki pozytywne – efekty i negatywne, których nie można wykluczyć w procesie realizacji strategii,
- wyznaczenie celów strategicznych i priorytetów w procesie realizacji strategii oraz określenia zasobów niezbędnych do jej realizacji,
- powiązanie z układem decyzyjnym,
- wszechobecność strategii, wyrażającą się w wyznaczeniu celów i zadań, integrowania ludzi wokół niej i misji.

Podstawowe elementy procesu budowy strategii organizacyjnej przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Podstawowe elementy procesu budowy strategii organizacyjnej

Źródło: Oblój (2007): 41.

Strategia określa pożądaną cel i wskazuje, na czym ma polegać praca, kto będzie ją wykonywał, w jaki sposób, dla kogo i z czego wynika wartość efektów pracy. Skuteczna strategia musi spełniać kilka kryteriów łącznie:

- wskazywanie innym porównywalnego celu lub wizji,
- kojarzenie atutów organizacji z szansami wynikającymi z uwarunkowań,
- wykorzystywanie obecnego sukcesu, a jednocześnie badanie nowych możliwości,
- intensywniejsze generowanie zasobów niż ich wykorzystanie,
- koordynowanie i wskazywanie działań,
- reagowanie na nowe uwarunkowania, jakie pojawiają się z biegiem czasu (Huff i in. 2009: 18–19).

Podsumowując, strategia jest esencją, podstawą sukcesu organizacji, którą trzeba żmudnie wypracować, jak również starannie wdrożyć. Natomiast strategiczne wybory dotyczą pięciu fundamentalnych obszarów: misji organizacji, domeny działania, przewagi konkurencyjnej, celów strategicznych oraz funkcjonalnych programów działania (wdrożenia strategii).

Przez misję organizacji rozumiemy precyzyjne wyrażenie w języku zrozumiałym dla pracowników i interesariuszy organizacji, dalekosiężnych jej zamierzeń i aspiracji. Domena określa, czym organizacja chce być i na jakim obszarze zamierza konkurować. Przewaga konkurencyjna polega na tym, aby w danej domenie być bardziej atrakcyjnym partnerem dla odbiorców niż inne firmy.

Natomiast cele są elementarnym uzupełnieniem wyborów dokonywanych w odniesieniu do domeny działania oraz typu poszukiwanej przewagi konkurencyjnej, zaś funkcjonalne programy działania są nieodłącznym uzupełnieniem ogólnej strategii (Obłój 2007: 384–385).

Punktem wyjścia budowy planu strategicznego organizacji powinna być zawsze analiza rzeczywistości, w której organizacja funkcjonuje, czyli jego otoczenia oraz jej samej, słabych i mocnych stron, aspiracji zawodowych kadry i potencjału możliwego do zaangażowania w proces realizacji nowej strategii. Zadaniem strategicznego planu organizacji jest odpowiedź na pytanie, jak powinna ona działać w przyszłości oraz wykorzystywać swoje mocne strony i potencjał zmian, aby przetrwać zagrożenie i nie zmarnować szansy (Gierszewska, Romanowska 2013: 21).

W odniesieniu do samorządu terytorialnego, a w szczególności jednostek budżetowych, zarządzanie strategiczne musi mieć charakter spójny i kompleksowy przy antycypacyjnym zaangażowaniu pracowników, którzy powinni postrzegać swoją pracę przez pryzmat uznanych zasad działania: efektywności, ekonomiczności i etyczności, uważając je za ważne w zaspokajaniu zbiorowych potrzeb o charakterze społecznym w zróżnicowanych zakresach swojej odpowiedzialności (Gawroński 2010: 66).

Zarządzanie strategiczne może być szansą nie tylko rozwoju dla jednostek budżetowych, ale również na pokazanie efektów ich funkcjonowania. Jednostkom budżetowym bardzo trudno wykazać, jakie korzyści dla lokalnej społeczności przynosi ich działalność.

3. Strategia rozwoju jednostek budżetowych

W niniejszym opracowaniu przedstawiono w zarysie Plan rozwoju Biblioteki Publicznej w Jarocinie, który został zrealizowany w ramach ogólnopolskiego Programu Rozwoju Bibliotek. W pierwszej części planu przeprowadzono analizę biblioteki, określono potencjał organizacji wskazując mocne, słabe strony oraz jej szanse i zagrożenia. Analiza otoczenia pozwoliła określić zasoby ludzkie, materialne, globalne znajdujące się na terenie, którego zasięg obejmuje badana biblioteka publiczna. Wskazano również miejsca, gdzie mogą być organizowane przez bibliotekę imprezy kulturalne.

W strategii określono misję i wizję Publicznej Biblioteki w Jarocinie. Misją jest dążenie biblioteki do wykreowania jej na nowoczesny ośrodek animacji kultury, w mieście i na wsi, który chce skupiać całą społeczność lokalną, a także aktywizacja osób starszych i młodzieży, promocja książki i czytelnictwa.

Kolejną częścią strategii rozwoju są opracowane przez organizację funkcjonalne programy działania, czyli wdrożenie strategii. Analizowana jednostka budżetowa wskazała pięć obszarów rozwoju biblioteki:

- kultura,
- edukacja,
- informacja i wiedza,

- integracja społeczna,
- poprawa wizerunku i jakości usług biblioteki.

W ramach każdego obszaru wskazano cele, które powinny zostać zrealizowane oraz działania, które pozwolą na ich realizację. W tabeli 2 przedstawiono zakres realizowanych celów i działań w ramach obszaru kultura.

Tabela 2

Cele i działania realizowane przez Bibliotekę Publiczną w Jarocinie w ramach obszaru dotyczącego rozwoju kultury

Obszar	Kultura
Cel 1	Umożliwienie mieszkańcom bezpośredniego kontaktu z osobami ze świata kultury z Polski i regionu.
Działanie 1	Organizacja spotkań autorskich.
Działanie 2	Spotkania z regionalistami, promocje książek: cykliczne spotkania z regionalistami promujące Ziemię Jarocińską i jej historię; organizowanie promocji książek regionalistów.
Cel 2	Umożliwienie mieszkańcom bezpośredniego kontaktu ze sztuką.
Działanie 1	Organizacja wystaw, np.: lokalnych twórców, zdjęć, opisujących zjawiska społeczne.
Działanie 2	Organizacja koncertów lokalnych muzyków, uczniów szkół i ognisk muzycznych.
Cel 3	Włączenie się do ogólnopolskiej akcji Fundacji ABCXXI „Cała Polska czyta dzieciom”.
Działanie 1	Realizacja Ogólnopolskiego Czytania Dzieciom: głośne czytanie we wszystkich bibliotekach z udziałem zaproszonych gości.
Działanie 2	Realizacja programów Fundacji, takich jak „Czytające szkoły”, „Czytające przedszkola”.
Działanie 3	Organizacja głośnych czytań z różnych okazji takich jak Dzień Pluszowego Misia, Święta, Dzień Głośnego Czytania itd.
Cel 4	Zorganizowanie przestrzeni do dyskusji o przeczytanych książkach.
Działanie 1	Prowadzenie literackich klubów przy bibliotekach, na których dyskutuje się o książkach: Dyskusyjny Klub Książki przy Filii nr 1, Klub Przyjaciół Biblioteki przy filii w Golinie.
Działanie 2	Prowadzenie Młodzieżowego Dyskusyjnego Klubu Książki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Planu rozwoju Biblioteki Publicznej Miasta i Gminy Jarocin na lata 2012–2015.

Należy zaznaczyć, że do każdego działania realizowanego w ramach planu wskazano potrzeby społeczności lokalnej, na które działanie odpowiada. Wyznaczono osobę odpowiedzialną za jego realizację i określono zasoby potrzebne do jego realizacji zadania. Wskazano sposoby wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych niezbędne dla prawidłowego wykonania działania. Podano również czas realizacji zadania i przewidziane rezultaty.

Przygotowany w ten sposób program działania pozwala również na ocenę realizacji poszczególnych działań w ramach realizowanych celów w każdym z pięciu obszarów rozwoju Biblioteki Publicznej w Jarocinie. Należy pamiętać, że bardzo ważnym elementem każdej strategii jest zarządzanie jej realizacją, na które składają się w analizowanej organizacji:

- monitoring realizacji planu – pracownicy poszczególnych filii raz w miesiącu przygotowują krótkie sprawozdanie z przeprowadzonych działań, a raz w roku sprawozdanie opisowe,
- ewaluacja po każdym zrealizowanym zadaniu – zespół pracowników, którzy byli zaangażowani, spotyka się, aby omówić realizację zadania,
- komunikowanie realizacji planu mieszkańcom, władzom samorządowym i partnerom przez dyrektora biblioteki na komisji oświaty oraz na sesji rady miejskiej.

Właśnie dzięki tak przygotowanej strategii rozwoju i konsekwentnej jej realizacji jednostki budżetowe mogą pokazać efekty swojej działalności. W analizowanej jednostce wyzniki realizacji planu są przedstawiane na sesji rady miejskiej i w komisji oświaty. Warto podkreślić, że wyniki planu mogą być również porównywane w czasie, co pozwala na ustalenie, o ile wyniki realizowanych działań wzrosły czy też spadły.

W tabelach 3 i 4 przedstawiono, na podstawie hipotetycznych danych, proponowaną ocenę wyników realizowanych działań, przeprowadzoną przy pomocy mierników skonstruowanych dla potrzeb oceny realizacji strategii.

Tabela 3

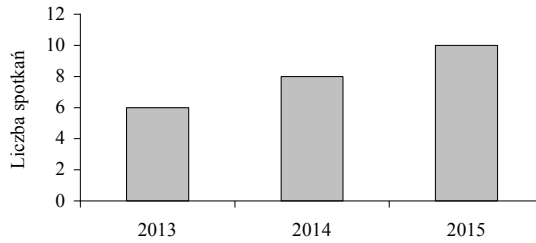
Ocena organizacji spotkań autorskich w latach 2013–2015

Nazwa działania	Miernik	Rok			Wskaźniki dynamiki (%)	
		2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014
Organizacja spotkań autorskich	liczba zorganizowanych spotkań autorskich	6	8	10	133,33	125,00
	średnia liczba osób biorących udział w każdym spotkaniu	30	50	70	166,67	140,00

Źródło: opracowanie własne.

Z danych przedstawionych w tabeli 3 wynika, że z roku na rok wzrastała liczba organizowanych przez jednostkę budżetową spotkań autorskich oraz osób biorących udział w każdym spotkaniu. W roku 2015, w porównaniu do 2014, nastąpił wzrost liczby spotkań o 25%, a średnia liczba osób biorących w nich udział wzrosła o 40%. Wzrost liczby organizowanych spotkań i osób w nich uczestniczących świadczy również o coraz większej efektywności badanej jednostki, oczywiście w odniesieniu do realizacji tego działania. Wyniki każdego działania można również zaprezentować w formie graficznej (rys. 2). W ten sposób przeprowadzona ewaluacja planu działalności, z uwzględnieniem zmian w poszczególnych latach, pozwala również na pokazanie potencjału danej jednostki budżetowej.

Oczywiście, jednostka może również, opracowując plan rozwoju na kolejne lata, wskazać wartości dla poszczególnych działań, jakie zamierza osiągnąć. W ten sposób może również ocenić poziom realizacji poszczególnych działań, przykład możliwości zastosowania takiej metody, co na podstawie hipotetycznych danych przedstawiono w tabeli 4.



Rysunek 2. Organizacja spotkań autorskich w latach 2013–2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 2.

Tabela 4

Ocena organizacji spotkań autorskich w latach 2013–2015

Nazwa działania	Miernik	Wyniki realizacji			Planowane wyniki			Stopień realizacji w %		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Organizacja spotkań autorskich	liczba zorganizowanych spotkań autorskich	4	6	10	6	8	9	66,67	75,00	111,11
	średnia liczba osób biorących udział w każdym spotkaniu	20	30	70	25	40	60	80,00	120,00	116,67

Źródło: opracowanie własne.

Z danych zawartych w tabeli 4 wynika, że w roku 2013 nie udało się badanej jednostce osiągnąć planowanych wielkości. W kolejnym roku liczba zorganizowanych spotkań autorskich stanowiła 75% planowanych wyników, natomiast liczba osób biorących w nich udział była wyższa o 20% w porównaniu do założeń. Natomiast w roku 2015 zarówno liczba zorganizowanych przez bibliotekę spotkań autorskich, jak i osób biorących w nich udział przewyższała wartości planowane.

Przedstawione w ten sposób wyniki realizowanych działań pozwalają pokazać stopień realizacji poszczególnych zadań w ramach Planu Rozwoju Biblioteki Publicznej w Jarocinie.

Uwagi końcowe

Podstawowy instrument zarządzania, jakim jest strategia, w przypadku jednostki budżetowej pozwala jasno określić pożądany cel jej działalności oraz sposoby jego realizacji. Natomiast ewaluacja strategii rozwoju, przygotowana w sposób zaprezentowany powyżej, pozwala w jasny sposób przedstawić osiągnięcia biblioteki na forum publicznym.

Radni często nie rozumieją istoty funkcjonowania niektórych jednostek budżetowych. O ile w przypadku szkół nikt nie kwestionuje zasadności ich pracy, to już w przypadku bibliotek publicznych pojawia się pytanie, jaka jest relacja wydatków przeznaczonych na ich funkcjonowanie do efektów działalności. Strategiczny plan rozwoju pozwala na przedstawienie potencjału instytucjonalnego jednostki budżetowej i ocenę jej działalności.

Literatura

- Barczyk S. (2010), *Przedsiębiorczy samorząd lokalny i jego instytucje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gawroński H. (2010), *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Gierszewska G. (2003), *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2013), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S. (2009), *Zarządzanie strategiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kraśnicka T. (2009), *Przedsiębiorczość sektora publicznego i jej uwarunkowania*, w: A. Frączkiewicz-Wronka, *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Nag R., Hambrick D.C., Chen M-J. (2007), *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*, „Strategic Management Journal”.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Pierścioń Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Wąsowska A. (2012), *Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego*, w: M. Kostera, B. Glinka, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

STRATEGIC MANAGEMENT IN BUDGET ENTITIES

Abstract: *Purpose* – An attempt to indicate the possibility of using strategic management of budget entities. Specific rules for the functioning of budgetary units mean that they are often accused of mismanagement. It is very difficult to assess the effectiveness of their activities with traditional methods used in commercial entities.

Research methodology – The study used the methodology of literature research and case study. The development plan of the Public Library of the City and Municipality Jarocin for years 2012–2015 was used to indicate the possibility of using strategic management of budget entities.

Result – The research allowed to present the essence of the strategic management of budget entities and indicate its impact on the efficiency of their operations.

Originality/value – The conclusions of the study clearly indicate that the strategic management of budget entities allows you to build their institutional capacity and evaluate the effectiveness of the operation.

Keywords: budgetary units, entrepreneurship, strategic management, strategy

Cytowanie

- Kowalczyk M. (2015), *Zarządzanie strategiczne w jednostkach budżetowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 74, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 471–480; www.wneiz.pl/frfu.