

Beata Zagożdżon

Politechnika Radomska

EFEKTYWNOŚĆ SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA DZIAŁALNOŚCIĄ FIRM UŻYTECZNOŚCI PUBLICZNEJ NA PRZYKŁADZIE KOMUNIKACJI MIEJSKIEJ

1. Wprowadzenie

Działalność firm użyteczności publicznej zazwyczaj identyfikuje się z sektorem nierynkowym oraz z koniecznością finansowania produkcji dóbr publicznych, w całości lub w części, ze środków publicznych. W sensie ekonomicznym działalność tego typu wyróżniają jeszcze dwie nie mniej ważne cechy, a mianowicie: zaspokajanie potrzeb społecznych, mających charakter podstawowy, w sposób zbiorowy oraz zajmowanie przez podmioty gospodarcze pozycji dominującej lub monopolistycznej na danym rynku [Owsiak 2000; Wojciechowski 1998].

Powyższe cechy powodują, iż w odniesieniu do działalności użyteczności publicznej nie zawsze można zastosować w pełni wszystkie mechanizmy gospodarki rynkowej i odpowiadające im systemy oceny efektywności. Jednakże specyfika firm użyteczności publicznej nie może przesądzać o rezygnacji z rynkowych metod oceny. Wręcz przeciwnie, ta sfera działalności gospodarczej – z uwagi na to, iż powszechnie jest postrzegana jako mało efektywna, a oferowane usługi są dla klientów często mało atrakcyjne – winna podlegać ocenie efektywności funkcjonowania. Działalność użyteczności publicznej jest bowiem częścią gospodarki rynkowej i nie można jej oceniać w oderwaniu od warunków, w jakich funkcjonuje.

Celem artykułu jest analiza efektywności ekonomicznej różnych systemów zarządzania działalnością firm użyteczności publicznej, a obszarem badań empirycznych jest komunikacja miejska. Cechami kwalifikującymi lokalny transport zbiorowy do działalności użyteczności publicznej są: cel funkcjonowania – dostarczanie dóbr publicznych, w postaci usług przewozowych dla mieszkańców, jedno z zasadniczych źródeł zasilania finansowego – fundusze publiczne oraz posiadanie, najczęściej, monopolistycznej pozycji na rynku przewozów miejskich. Publiczna

użyteczność transportu zbiorowego znalazła także swoje potwierdzenie prawne zarówno w ustawodawstwie polskim [DzU 1997 nr 9; nr 29, poz. 162], jak i w rozporządzeniach Unii Europejskiej [Michalik 2005; *Wniosek...* 2005].

Właściwa analiza efektywności systemów zarządzania działalnością użyteczności publicznej zostanie poprzedzona syntetyczną charakterystyką tych systemów, stosowanych w komunikacji miejskiej.

2. Systemy zarządzania komunikacją miejską

Systemy zarządzania komunikacją miejską w Polsce oparte są na dwóch zasadniczych rozwiązaniach instytucjonalnych, które cechuje:

- rozdzielenie działalności organizatora i przewoźnika, wyodrębnienie jednostki organizatora, konkurencja w zakresie działalności przewozowej,
- realizacja funkcji przewoźnika i organizatora przez jeden podmiot, monopolistyczna pozycja przewoźnika, zazwyczaj komunalnego, na rynku transportu miejskiego.

Pierwszy z wymienionych systemów, polegający na rozdzieleniu funkcji organizatora i przewoźnika, w praktyce gospodarczej pociąga za sobą konieczność utworzenia jednostki organizatora – np. lokalnego zarządu komunikacji miejskiej. Podstawowym zadaniem organizatora jest zapewnienie mieszkańcom danego obszaru zurbanizowanego obsługi przewozowej. Realizacja tego zadania obejmuje takie działania, jak:

- badanie rynku usług komunikacji miejskiej,
- przygotowanie oferty przewozowej, w tym: tras linii komunikacyjnych, rozkładów jazdy, systemu taryfowego,
- utrzymanie dworców i przystanków komunikacyjnych,
- prowadzenie dystrybucji biletów i kontroli biletowej,
- określenie niezbędnego poziomu dotacji do usług komunikacji miejskiej,
- organizowanie przetargów na realizację przewozów,
- zatrudnianie przewoźników do wykonywania przewozów,
- kontrola przewoźników w zakresie realizacji zadań przewozowych,
- realizacja płatności za usługi przewozowe,
- planowanie rozwoju sieci komunikacyjnej oraz pozostałej działalności inwestycyjnej.

Zatem zadania organizatora dotyczą dwóch podstawowych problemów: opracowania optymalnego, sprawnego systemu obsługi przewozowej mieszkańców oraz wyboru przewoźników realizujących usługi. Możliwość wyboru firm komunikacyjnych polega przede wszystkim na stworzeniu warunków powszechnej dostępności do rynku, a następnie na stosowaniu mechanizmu przetargowego. Podstawowym zadaniem przewoźnika, z którym została podpisana umowa, jest reali-

zacja przewozów zgodnie z rozkładem jazdy opracowanym przez jednostkę organizującą komunikację miejską na danym obszarze.

Pogodzenie dwóch najważniejszych elementów konkurencji – cenowego i jakościowego – jest możliwe do zastosowania w komunikacji miejskiej, jeżeli działa wyodrębniona jednostka organizująca przewozy na danym terenie. Organizator oddziałuje na poziom ilościowy i jakościowy usług przewozowych, dążąc tym samym do optymalizacji systemu lokalnego transportu zbiorowego. Jednocześnie dzięki mechanizmowi konkurencji między przewoźnikami następuje weryfikacja kosztów działalności przewozowej. Niezmiennie istotne dla tego systemu zarządzania jest także dopuszczenie do rynku prywatnych przewoźników, których działalność wymusza na komunalnych przedsiębiorstwach przewozowych efektywne i racjonalne gospodarowanie. Wszystko to sprzyja poprawie efektywności ekonomicznej, zwłaszcza efektywności kosztowej.

Drugi z wymienionych systemów zarządzania komunikacją miejską cechuje przede wszystkim monopol przewoźnika komunalnego, któremu gmina powierzyła funkcje organizatora i wykonawcy przewozów. Nie mniej istotne wyróżniki tego rozwiązania to [*Gospodarowanie...* 2002]:

- ograniczony lub wręcz uniemożliwiony dostęp do rynku przewozowego dla innych przewoźników; możliwość dostępu istnieje tylko poprzez zatrudnienie innych przewoźników jako podwykonawców;
- organizowanie obsługi przewozowej przez przewoźnika komunalnego we własnym zakresie, co sprzyja opracowaniu nie zawsze racjonalnej oferty przewozowej, ale łatwej do realizacji przez przewoźnika;
- brak lub mała skuteczność kontroli ilości i jakości usług przewozowych;
- niewielkie uzależnienie sytuacji finansowej przewoźnika od liczby przewożonych pasażerów.

Połączenie w jednym podmiocie funkcji organizatora i przewoźnika w praktyce gospodarczej sprowadza się do sytuacji, w której przewoźnik najpierw tworzy ofertę przewozową, a następnie ją realizuje i zazwyczaj sam przeprowadza ocenę jej wykonania. Wszystko to dzieje się przy braku weryfikacji działalności przewoźnika przez mechanizm rynkowy. Takie warunki funkcjonowania prowadzą do występowania określonych konsekwencji, z których najważniejsze zostały wyżej wymienione. Najogólniej ten system zarządzania uważany jest za stosunkowo mało efektywny ekonomicznie [Szewczuk 2000; Tomanek 2005; Wyszomirski 2001; Zagożdżon 2001b].

Praktyczny zakres funkcjonowania omówionych systemów zarządzania to dominacja monopolu przewoźnika komunalnego, pełniącego jednocześnie funkcje organizatora i przewoźnika. W roku 2004 w stu czterech miastach usługi świadczył jeden przewoźnik komunalny, a tylko w osiemnastu funkcjonowały jednostki organizatora transportu zbiorowego i konkurencja na rynku przewozowym. Jednakże tam, gdzie system organizacji zarządzania komunikacji miejskiej jest oparty na

kontrakcji usług, na rynku przewozowym usługi wykonują także przewoźnicy prywatni. Ich zaangażowanie w obsługę przewozową w 2004 r. było bardzo zróżnicowane, począwszy od całkowitej prywatyzacji usług komunikacji miejskiej w Chrzanowie do tylko symbolicznego udziału, wynoszącego 1,3% w Szczecinie. W połowie badanych miast (w dziewięciu) udział przewoźników prywatnych w przewozach kształtuje się powyżej 15% [*Komunikacja miejska...* 1998, 2000, 2002, 2004].

Nie mniej ważnym czynnikiem determinującym efektywność działania przedsiębiorstw użyteczności publicznej, obok systemu zarządzania, jest forma organizacyjno-prawna funkcjonowania podmiotów gospodarczych.

Podmioty komunikacji miejskiej funkcjonują jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne lub w formie zakładów budżetowych. Do warunków rynkowych w największym stopniu są dostosowane spółki prawa handlowego, dla których efektywność finansowa jest zasadniczym kryterium oceny i celem działania. Spółki tworzą i wykorzystują określone strategie finansowe, szczególnie w zakresie odtwarzania taboru, co nie ma miejsca w zakładach budżetowych. Posiadają niezależność finansową, przejawiającą się m.in. w możliwości korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania zakupu taboru. Warunki działania spółek, pomimo iż są to podmioty komunalne, realizujące zasadniczą część usług przewozowych w sektorze użyteczności publicznej, w większym stopniu są zbliżone do warunków funkcjonowania przedsiębiorstw komercyjnych w innych sektorach gospodarki, aniżeli zakładów budżetowych.

W praktyce gospodarczej w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX w. samorządy lokalne wybierały przede wszystkim formę organizacyjno-prawną przedsiębiorstwa państwowego i zakładu budżetowego (w 1994 r.: przedsiębiorstwa państwowe – 25, zakłady budżetowe – 70, spółki z o.o. – 27, spółki akcyjne – 1). Natomiast po 2000 r. obserwuje się przewagę spółek prawa handlowego, zazwyczaj spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (w 2004 r.: przedsiębiorstwa państwowe – 0, zakłady budżetowe – 33, spółki z o.o. – 100, spółki akcyjne – 4) [*Komunikacja miejska...* 1998, 2000, 2002, 2004].

3. Efektywność systemów zarządzania komunikacją miejską

Podjmując analizę efektywności ekonomicznej systemów zarządzania działalnością użyteczności publicznej, skupiono się głównie na efektywności kosztowej [Zagożdżon 2001a; 2001b]. Jako narzędzie badawcze została wykorzystana analiza porównawcza i analiza w czasie. Zgodnie z metodologią badań indukcyjnych wnioski zostały sformułowane na podstawie obserwacji i uogólnień przeprowadzonych we wcześniejszym punkcie artykułu oraz podjętej analizy.

Efektywność systemów zarządzania komunikacją miejską można prześledzić, porównując poziom kosztu jednostkowego wozokilometra w latach 1998-2004, w miastach liczących powyżej 100 tys. mieszkańców (do przeprowadzenia analizy zostały wykorzystane dane Izby Gospodarczej Komunikacji Miejskiej, do której

nadsyłają informacje zrzeszone w niej podmioty komunikacji miejskiej). Koszt jednostkowy wozokilometra został ustalony podziałową metodą kalkulacji, która polega na podzieleniu kosztów całkowitych przez wielkość pracy eksploatacyjnej, wyrażonej w wozokilometrach. Całkowite koszty danego przedsiębiorstwa czy organizatora komunikacji miejskiej zostały podzielone przez liczbę wozokilometrów, zrealizowanych w ramach obsługi transportem zbiorowym. Ponieważ w dostępnych danych źródłowych w kosztach całkowitych zakładów budżetowych nie uwzględniano kosztów amortyzacji, więc w celu ich porównywalności z kosztami całkowitymi spółek z o.o. przyjęto dla zakładów budżetowych średni koszt amortyzacji na poziomie 9% kosztów ogólnych. Wysokość poziomu amortyzacji została ustalona w wyniku analizy udziału amortyzacji w kosztach całkowitych badanych spółek z o.o.

W tabeli 1 zostały zestawione dane dotyczące kształtowania się kosztu 1 wozokilometra w miastach, w których nastąpiło instytucjonalne rozdzielanie zadań organizatora i przewoźnika, zastosowano kontraktację usług, a tym samym konkurencję, oraz w miastach, w których na zmonopolizowanym rynku działa przewoźnik komunalny pełniący jednocześnie funkcję organizatora i przewoźnika.

Tabela 1. Średnie koszty wozokilometra w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców (w zł; ceny bieżące)

Wyszczególnienie	System zarządzania I – rozdzielenie funkcji organizatora i przewoźnika; konkurencja	System zarządzania II – podmiot komunalny pełni funkcję organizatora i przewoźnika; monopol	
		spółki z o.o.	zakłady budżetowe
1998			
Liczebność	9	11	11
Minimalny koszt	2,68	2,37	3,08
Maksymalny koszt	4,20	3,48	4,58
Średni koszt	3,38	3,44	3,61
2000			
Liczebność	10	13	9
Minimalny koszt	3,12	3,78	3,44
Maksymalny koszt	4,92	5,49	4,81
Średni koszt	3,96	4,62	4,18
2002			
Liczebność	13	15	5
Minimalny koszt	2,70	4,20	4,04
Maksymalny koszt	6,00	6,80	5,79
Średni koszt	4,33	4,86	5,17
2004			
Liczebność	14	15	3
Minimalny koszt	2,65	4,21	4,45
Maksymalny koszt	7,10	6,89	5,83
Średni koszt	4,56	5,18	5,28

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Komunikacja miejska... 1998, 2000, 2002, 2004].

System zarządzania komunikacją miejską z wydzieloną jednostką organizatora i konkurencją w działalności przewozowej charakteryzuje się wyższą efektywnością kosztową aniżeli model zachowawczy. To przede wszystkim mechanizm konkurencji na rynku przewozowym, zwłaszcza ze strony prywatnych przewoźników, prowadzi do minimalizacji kosztów wozokilometra podmiotów komunalnych. Wyższa efektywność kosztowa cechuje także spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością w porównaniu z zakładem budżetowym.

Efektywność systemu zarządzania komunikacją miejską, opartego na kontraktacji usług przewozowych oraz konkurencji, dotyczy także udziału przewoźnika prywatnego w finansowaniu zakupu i odtwarzaniu taboru. Ten aspekt dopuszczenia przewoźników prywatnych do rynku przewozowego można prześledzić na przykładzie funkcjonowania transportu zbiorowego m.in. w Radomiu i Warszawie.

W roku 1994 przy kontraktacji usług komunikacji miejskiej w Radomiu wybrano w trybie publicznym do obsługi przewozowej miasta przewoźnika prywatnego – firmę ITS A. Michalczewski. Następnie władze miejskie udzieliły temu przewoźnikowi gwarancji kredytowych przy zakupie nowych autobusów, zakładając, że spłata rat będzie następowała z przychodów uzyskiwanych przez tego przewoźnika, w ramach umowy przewozowej zawartej z Zarządem Transportu Miejskiego. To rozwiązanie pozwoliło na zakup i całkowitą odbudowę 37 autobusów w latach 1996-1997. Natomiast w kolejnych latach przewoźnik prywatny dokonywał zakupów taboru już bez gwarancji kredytowych władz miejskich, a dostawy nowego taboru kształtowały się następująco: w 1998 r. – 6 autobusów MAN, w 2001 r. – 9 autobusów MAN, w tym 3 przegubowe, w 2004 r. – 6 autobusów używanych MAN. Przyjęte rozwiązanie było alternatywą dla tradycyjnego modelu finansowania odnowy taboru ze środków publicznych [Zagożdżon 2001a].

Podobne rozwiązanie zastosowano w Warszawie. Wyłonieni w trybie publicznym przewoźnicy musieli dysponować autobusami spełniającymi wymagania określone przez organizatora przewozów. W wyniku przetargu ogłoszonego w 2002 r. do obsługi komunikacyjnej wybrano firmy prywatne: Mobilis, która realizuje usługi dziesięciometrowymi autobusami marki Solaris, oraz ITS A. Michalczewski, która do obsługi komunikacyjnej linii zakupiła dwunastometrowe autobusy MAN. Łącznie firmy prywatne wprowadziły do obsługi komunikacji miejskiej Warszawy 100 niskopodłogowych autobusów o szacunkowej wartości 63 mln zł. Dla porównania Miejskie Zakłady Autobusowe Warszawa, zgodnie z danymi Izby Gospodarczej Komunikacji Miejskiej, zakupiły w 2002 r. w tradycyjnej formie finansowania – ze środków publicznych – 56 autobusów za kwotę 58,9 mln zł. Można zatem sformułować wniosek, że dopuszczając prywatnych przewoźników do obsługi komunikacyjnej, władze miejskie Warszawy tylko w 2002 r. zaoszczędziły 63 mln zł.

Wydzielenie instytucjonalne funkcji organizatora-regulatora i kontrakcja usług umożliwiają osiągnięcie korzyści w dwóch zasadniczych obszarach:

- efektywności kosztowej, bowiem konkurencja na rynku przewozowym, szczególnie ze strony prywatnych przewoźników, prowadzi do minimalizacji kosztów wozokilometra u przewoźników komunalnych oraz do poprawy jakości oferowanych usług,
- finansowania zakupu i odtwarzania taboru, ponieważ przewoźnik prywatny ponosi koszty zakupu taboru potrzebnego do obsługi oraz przyszłe koszty jego odtwarzania.

Powyższe działania powodują odciążenie finansowe budżetów miejskich.

Przeprowadzona dotychczas analiza efektywności systemów zarządzania komunikacją miejską dotyczyła stosunkowo dużych miast, o liczbie ludności powyżej 100 tys. Wydaje się jednak, że zasadne jest także przybliżenie rozwiązań w zakresie organizacji zarządzania transportem zbiorowym, nawet w ujęciu syntetycznym, w małych ośrodkach miejskich.

Zasadniczo w miastach tych funkcje organizatora i przewoźnika są połączone, pełni je przedsiębiorstwo komunalne, posiadające pozycję monopolisty. Zadanie obsługi przewozowej mieszkańców realizowane jest także przez przedsiębiorstwo gospodarki komunalnej jako jedno z wielu zadań przypisanych temu podmiotowi przez lokalne władze samorządowe. Na tym tle – tradycyjnych systemów zarządzania i dominacji sektora publicznego w świadczeniu usług przewozowych – warto przedstawić rozwiązanie zastosowane w Giżycku.

Tamtejsze władze miejskie wykorzystały system dzierżawy majątku publicznego. Do połowy 1997 r. obsługą komunikacyjną miasta zajmował się zakład budżetowy – ZKM Giżycko. Następnie zadanie to przejęło przedsiębiorstwo prywatne – Łuczany Sp. z o.o. Spółka prywatna zawarła z Zarządem Miasta dziesięcioletnią umowę dzierżawy całego majątku zakładu budżetowego komunikacji miejskiej. W umowie określono m.in. wysokość czynszu dzierżawnego i sposób jego waloryzacji, zobowiązanie dzierżawcy do zakupu nowych autobusów, wysokość dopłat budżetowych do świadczonych usług oraz obowiązki i prawa stron umowy.

Analizując efektywność różnych systemów zarządzania komunikacją miejską, wykorzystano analizę porównawczą kształtowania się średniego kosztu 1 wozokilometra i dopłat budżetowych w badanym mieście oraz w Kętrzynie – mieście o porównywalnej wielkości i zapotrzebowaniu na przewozy. W Kętrzynie obsługa przewozowa mieszkańców jest zorganizowana w sposób tradycyjny. Do końca 2004 r. przewozy organizowała i realizowała jednoosobowa spółka z o.o. ze 100% udziałem gminy – Kętrzyńska Komunikacja Miejska. Dane charakteryzujące te dwa systemy zarządzania zostały zestawione w tab. 2.

System zarządzania komunikacją miejską, polegający na dzierżawie majątku przez przewoźnika prywatnego, w porównaniu z tradycyjnym systemem zarządzania cechuje:

- wysoka efektywność kosztowa, o czym świadczy niższy koszt wozokilometra; w 2004 r. koszt ten u przewoźnika prywatnego był niższy o ok. 26% w stosunku do podmiotu komunalnego;

Tabela 2. Wskaźniki ekonomiczne charakteryzujące systemy zarządzania komunikacją miejską w małych miastach (ceny bieżące)

Wyszczególnienie	Model PPP – dzierżawa majątku; prywatna spółka organizuje i wykonuje przewozy	Model tradycyjny – podmiot komunalny pełni funkcję organizatora i przewoźnika
	Giżycko	Kętrzyn
Liczba mieszkańców (tys.)	31,0	30,1
1998		
Roczna praca eksploatacyjna (tys. wozokm)	322	b.d.
Koszt 1 wozokm (zł)	2,22	b.d.
Dopłata z budżetu do 1 wozokm (zł)	0,52	b.d.
Poziom całkowitej dotacji (tys. zł)	167	b.d.
2000		
Roczna praca eksploatacyjna (tys. wozokm)	250	300
Koszt 1 wozokm (zł)	3,44	4,80
Dopłata z budżetu do 1 wozokm (zł)	0,70	2,16
Poziom całkowitej dotacji (tys. zł)	174	650
2002		
Roczna praca eksploatacyjna (tys. wozokm)	295	307
Koszt 1 wozokm (zł)	2,81	4,50
Dopłata z budżetu do 1 wozokm (zł)	0,75	1,76
Poziom całkowitej dotacji (tys. zł)	221	540
2004		
Roczna praca eksploatacyjna (tys. wozokm)	286	280
Koszt 1 wozokm (zł)	3,00	4,07
Dopłata z budżetu do 1 wozokm (zł)	0,99	1,07
Poziom całkowitej dotacji (tys. zł)	285	300

Źródło: opracowanie własne na podstawie: materiałów Urzędu Miejskiego w Giżycku; [*Komunikacja miejska...* 1998, 2000, 2002, 2004]; informacje uzyskane bezpośrednio w badanych przedsiębiorstwach komunikacji miejskiej.

- odciążenie finansowe budżetu publicznego, co potwierdzają mniejsze dotacje z budżetu miejskiego, a tym samym mniejsze dopłaty do wozokilometra; w 2000 r. dopłata do wozokilometra dla systemu dzierżawy była trzy razy mniejsza niż w systemie tradycyjnym.

Analizując dane zestawione w tab. 2, warto także zwrócić uwagę na malejący poziom dotacji budżetowych w tradycyjnym systemie zarządzania komunikacją miejską – w Kętrzynie. W latach 2000-2004 dotacja zmniejszyła się o 54%. Tak znaczący spadek poziomu dofinansowania wymusił na przedsiębiorstwie komunalnym redukcję kosztów prowadzonej działalności. Jednakże koszt wozokilometra w analogicznym okresie zmniejszył się tylko o 15%. Stosunkowo duże różnice występujące pomiędzy spadkiem poziomu dotacji a kosztem wozokilometra wskazują na niską efektywność działalności przedsiębiorstwa we wcześniejszych latach.

Dążąc do jej poprawy, władze miejskie w Kętrzynie podjęły decyzję o połączeniu przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej – KKM i przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej – PGK „Komunalnik” Sp. z o.o. Od 1 stycznia 2005 r. działa wielobranżowe przedsiębiorstwo komunalne – PGK „Komunalnik” Sp. z o.o. Można zatem powiedzieć, że historia zatoczyła koło – podjęte na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. procesy decentralizacji, przekształceń strukturalnych i własnościowych w gospodarce komunalnej doprowadziły do ponownego połączenia przedsiębiorstw i monopolu komunalnego.

4. Wnioski

Przeprowadzona analiza efektywności systemów zarządzania działalnością użyteczności publicznej na przykładzie komunikacji miejskiej pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- system zarządzania komunikacją miejską oparty na instytucjonalnym rozdzielaniu funkcji organizatora i przewoźnika, na kontraktacji usług oraz konkurencji wykazuje większą efektywność kosztową aniżeli system tradycyjny,
- kolejny z badanych systemów zarządzania – dzierżawa majątku publicznego i zlecenie realizacji usług przewozowych prywatnemu podmiotowi – również cechuje wysoka efektywność kosztowa,
- dopuszczenie podmiotów prywatnych do obsługi przewozowej w praktyce gospodarczej oznacza dla nich zaangażowanie finansowe poprzez zakup taboru potrzebnego do realizacji usług oraz konieczność ponoszenia przyszłych kosztów jego odtwarzania,
- konsekwencją konkurencji w świadczeniu usług przewozowych i udziału podmiotów prywatnych w obsłudze transportowej jest obciążenie finansowe budżetów samorządów lokalnych.

Konkludując wyniki analizy, można powtórzyć za M. Friedmanem: „Porównując prywatne i rządowe sieci autostrad, prywatną i państwową straż pożarną, prywatne i państwowe służby wywozu śmieci, pracę prywatnych i państwowych biur i tak dalej, zawsze dojdziemy do wniosku, że w jakąkolwiek działalność zaangażuje się rząd, ma ona tendencję do tego, aby kosztować z grubsza dwa razy tyle, co ta sama działalność prowadzona przez prywatne przedsiębiorstwa” [Friedman, Friedman 1997]. Być może sformułowanie to jest dla niektórych odbiorców artykułu trochę przesadzone, bowiem zbyt fetyszyzuje działalność podmiotów prywatnych. Dlatego wydaje się, że w warunkach polskich obok udziału sektora prywatnego, czynnikiem szczególnie silnie wpływającym na efektywność działania podmiotów użyteczności publicznej jest bezpośrednia konkurencja.

Literatura

- Friedman M., Friedman R., *Tyrania status quo*, Wyd. PANTA, Sosnowiec 1997.
- Gospodarowanie w komunikacji miejskiej*, red. O. Wyszomirski, Wyd. UG, Gdańsk 2002.
- Komunikacja miejska w liczbach. Dane za 1998, 2000, 2002, 2004 rok*, IGKM, Warszawa.
- Michalik M., *Ewolucja wspólnotowych ram prawnych dla usług użyteczności publicznej*, „Biuletyn Komunikacji Miejskiej” 2005 nr 85.
- Owsiak S., *Finanse publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Szewczuk A., *Determinanty strategii rozwojowych komunikacji miejskiej w aglomeracjach polskich*, „Transport Miejski” 2000 nr 12.
- Tomanek R., *Czynniki efektywności zarządów transportu miejskiego*, „Transport Miejski i Regionalny” 2005 nr 3.
- Ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, DzU 1997 nr 9.
- Uchwała Trybunału Konstytucyjnego z 12 marca 1997 r. w sprawie powszechnie obowiązującej wykładni art. 2 pkt 7 i art. 4 ust. 1 pkt 4 ustawy z 10 czerwca 1994 r. o zamówieniach publicznych, DzU 1997 nr 29, poz. 162.
- Wniosek dotyczący rozporządzenia Rady i Parlamentu Europejskiego dotyczącego usług publicznych w zakresie transportu pasażerskiego kolejowego i drogowego*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela, www.europa.eu.int (20.07.2005).
- Wojciechowski E., *Sektor publiczny w gospodarce*, [w:] *Gospodarka w praktyce i teorii*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, nr 2(3), Łódź 1998.
- Wyszomirski O., *Tendencje rozwoju komunikacji miejskiej w Polsce*, „Transport Miejski” 2001 nr 4.
- Zagożdżon B., *Komunikacja miejska w Polsce w okresie transformacji. Analiza na przykładzie wybranych miast*, Monografia nr 48, Politechnika Radomska, Radom 2001a.
- Zagożdżon B., *Wybrane aspekty oceny efektywności funkcjonowania komunikacji miejskiej w Polsce w latach 90.*, „Transport Miejski” 2001b nr 1.

EFFICIENCY OF SYSTEMS MANAGEMENT OF PUBLIC UTILITY ACTIVITY ON THE EXAMPLE OF URBAN TRANSPORT

Summary

The article presents problems of efficiency in management of public utility activities. Empirical research area is public transport. Proper analysis of efficiency of different local transportation management systems was preceded by synthetic characteristics of management systems used in economic practice as well as organizational and legal forms of carrier functioning. The analysis of management efficiency was focused on cost efficiency of testing solutions as well as on the influence on the efficiency by public transport markets competition and opening the market to private carriers.