

Adam Bujak

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

e-mail: abujak@hektor.umcs.lublin.pl

METODYKA POMIARU EFEKTYWNOŚCI W JEDNOSTCE BUDŻETOWEJ

METHODOLOGY OF THE EFFICIENCY MEASUREMENT IN THE BUDGETARY UNIT

DOI: 10.15611/pn.2017.487.04

JEL Classification: H21

Streszczenie: Jednostki zaliczane do sektora finansów publicznych, podobnie jak przedsiębiorstwa prywatne, powinny funkcjonować efektywnie. Wiąże się to z koniecznością racjonalnego gospodarowania, wymagającego z jednej strony osiągnięcia właściwie postawionych celów, z drugiej natomiast odpowiedniego alokowania dostępnych zasobów. Efektywność musi być jednak w prawidłowy sposób mierzona, przy czym brak ogólnie dostępnych wzorców odnoszących się do jednostek budżetowych oznacza, że każda z nich może stosować własne rozwiązania w tym zakresie. Dlatego za cel artykułu przyjęto scharakteryzowanie oraz ocenę metod wykorzystywanych do pomiaru efektywności działalności prowadzonej przez Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Lublinie. Realizacja celu wymagała dokonania analizy literatury przedmiotu oraz materiałów empirycznych pochodzących z badanej jednostki.

Słowa kluczowe: efektywność, mierniki, jednostka budżetowa.

Summary: Units of the public finance sector, as well as private companies, should function effectively. To accomplish this, rational management is necessary, which requires the achievement of the right objectives and adequate allocation of available resources. However, efficiency must be measured properly. There are no publicly available templates for budgetary units, so each of them can use their own solutions in this regard. Therefore, the purpose of the article was to characterize and evaluate the methods used to measure the efficiency of the activity conducted by the Provincial Inspectorate of Trade Inspection in Lublin. The realization of the target required analyzing the literature and empirical materials from the audited entity.

Keywords: efficiency, measures, budgetary unit.

1. Wstęp

Podmioty prowadzące działalność na konkurencyjnym rynku powinny funkcjonować efektywnie. Dotyczy to nie tylko przedsiębiorstw prywatnych, bowiem zgodnie z ideą Nowego Zarządzania Publicznego podejście menedżerskie i ekonomiczne należy stosować także w odniesieniu do jednostek sektora finansów publicznych.

Ocena efektywności musi być poprzedzona precyzyjnym określeniem samego pojęcia (w różnych uwarunkowaniach można ją przecież odmiennie rozumieć) oraz sposobu mierzenia. Efektywność najkorzystniej jest wiązać z racjonalnością, a więc takim alokowaniem dostępnych zasobów, które pozwalałoby realizować założone cele przy możliwie niskich nakładach lub maksymalizować efekty, mając do dyspozycji ograniczone środki.

Sposób pomiaru efektywności w przedsiębiorstwach jest już od wielu lat szeroko opisywany w literaturze przedmiotu, z kolei w sferze publicznej problemem tym zajęto się stosunkowo niedawno. Wynika to w głównej mierze ze specyfiki jednostek budżetowych, które nie prowadzą działalności zarobkowej, zatem nie są skoncentrowane na osiągnięciu zysków. Niemniej jednak pojawiają się postulaty, aby zasady pomiaru efektywności gospodarowania odnoszące się do podmiotów prywatnych zastosować również w sektorze publicznym (por. np. [Szołno 2015]), oczywiście po odpowiednich modyfikacjach. Dlatego za cel artykułu przyjęto scharakteryzowanie oraz ocenę metod wykorzystywanych do pomiaru efektywności działalności prowadzonej przez jednostkę budżetową. Realizacja celu wymagała dokonania analizy literatury przedmiotu oraz materiałów empirycznych pochodzących z badanej jednostki.

2. Teoretyczne aspekty pomiaru efektywności w sektorze finansów publicznych

Pojęcie efektywności, choć intuicyjnie zazwyczaj rozumiane prawidłowo, nie jest jednak definiowane w ten sam sposób przez różnych autorów. Jednoznaczne i powszechnie zrozumiałe jest określenie E. Skrzypek, która uważa, że efektywność należy rozpatrywać w dwóch wymiarach: z punktu widzenia uzyskiwanych korzyści oraz sposobu, dzięki któremu te korzyści osiągnięto [Skrzypek 2000]. Wykonywanie działań zazwyczaj ma się zakończyć określonym z góry efektem, a więc oczekiwanym skutkiem, pożądanym z jakiegoś powodu przez konkretną osobę lub grupę osób (dlatego osiągnięcie celów można nazwać skutecznością). Nie jest jednak wskazane, aby cele realizować za wszelką cenę. Sposób, w jaki uzyskuje się zaplanowane rezultaty, powinien być bowiem odpowiedni, zręczny, umiejętny, sprawny, niepowodujący zużycia nadmiernych zasobów. Dużego znaczenia nabiera więc ekonomiczność podejmowanych działań związana z wykorzystaniem tylko tych za-

sobów, które są konieczne do osiągnięcia celu. Pozostałe zasoby mogą być zużyte w innych rodzajach działalności, do uzyskania kolejnych korzyści.

Nie można zakwestionować stwierdzenia, że efektywność powinna się odnosić do wszystkich podmiotów, niezależnie od tego, czy funkcjonują one w sektorze prywatnym, czy publicznym. Pod wieloma względami działalność instytucji publicznych nie różni się od działań podejmowanych przez podmioty gospodarcze. Podstawowe podobieństwa polegają na tym, że przedsiębiorstwa, państwo oraz jednostki samorządowe mają do zrealizowania wiele zadań, dysponując przy tym ograniczonymi zasobami. Różnica wiąże się natomiast z faktem, że podmioty sfery publicznej dostarczają specyficznych dóbr i usług, które nie są elementami konkurencyjnego rynku [Kachniarz 2012], podmiotom tym nie grozi ponadto upadłość. Prowadzenia działalności w sposób efektywny w takim przypadku nie wymuszają mechanizmy rynkowe, ale przepisy prawa. Jednostki zaliczane do sektora finansów publicznych mają bowiem obowiązek przeprowadzania kontroli zarządczej, a jednym z jej celów jest zapewnienie skuteczności i efektywności działania [Ustawa z 27 sierpnia 2009].

W ustawie o finansach publicznych pojęciu efektywności towarzyszy dodatkowo skuteczność, co wskazywałoby na rozłączność użytych terminów. W literaturze przedmiotu można jednak spotkać opinie, że efektywność obejmuje również skuteczność (por. np. [Sienkiewicz 2014]). Dlatego pochodzące z ustawy pojęcie efektywności przyjmuje węższe znaczenie i jest traktowane głównie jako ekonomiczność, czyli przykładowo relacja nakładów do wyników [Modzelewski 2014]. Wydaje się jednak, że właściwsze byłoby szerokie rozumienie efektywności, jako kategorii łączącej w sobie zarówno skuteczność, jak i ekonomiczność. Dlatego w niniejszym opracowaniu termin „efektywność” będzie używany w szerszym znaczeniu.

Uporządkowanie kwestii definicyjnych stanowi warunek podstawowy opracowania metodyki pomiaru efektywności. Należy zatem określić cele, jakie stawiane są konkretnej jednostce. Cel to przyszły pożądaný stan rzeczy, który powinien być osiągnięty [Orłowski 2010]. Określenie celów jest wymagane do zmierzenia skuteczności, ich realizowanie zaś odbywa się przez wykonywanie zadań, co z kolei bezpośrednio przyczynia się do zużywania zasobów. Dopiero ustalenie celów oraz wartości zużytych zasobów, dzięki którym są one osiągnęte, daje możliwość określenia poziomu ekonomiczności, czyli efektywności w węższym znaczeniu. Należy też nadmienić, że pomiar efektywności nierozzerwalnie związany jest z wprowadzeniem budżetowania zadaniowego, które stało się obligatoryjne dla jednostek rządowych [Ustawa z 27 sierpnia 2009]. Dlatego znaczenie efektywności istotnie wzrosło, gdyż elementem zadaniowego podejścia do zarządzania sektorem publicznym są mierniki służące do jej określenia.

Opracowanie systemu mierników nie jest jednak zadaniem prostym. Muszą one odznaczać się pewnymi cechami, które sprawią, że staną się wiarygodnym narzędziem oceny efektywności funkcjonowania danej jednostki. Wytyczne w tym zakresie zawierają m.in. obowiązujące przepisy [Rozporządzenie Ministra Finan-

sów z 20 maja 2016]. Niezwykle ważne więc jest, choć w praktyce często trudne do spełnienia, aby wpływu na wartość miernika nie miały czynniki zewnętrzne. Nie można bowiem oceniać osoby odpowiedzialnej tylko na podstawie poziomu pewnej wielkości liczbowej, jeśli uzależniona byłaby ona od działań podejmowanych przez innych ludzi, bądź od zdarzeń losowych. Należy więc podjąć próbę jeśli nie całkowitego wyeliminowania, to chociaż ograniczenia tego wpływu. Podkreśla się również, że obliczanie wartości mierników powinno się opierać na istniejących danych. Nie występuje wtedy konieczność pracochłonnego, a przez to kosztownego pozyskiwania i ewidencjonowania dodatkowych informacji. Uwagę należy zwrócić ponadto na dostępność danych we właściwym czasie. Proces ich gromadzenia nie może trwać zbyt długo, aby terminowo sporządzone zostały wszelkie sprawozdania budżetowe. Przywołane rozporządzenie za niewłaściwe mierniki uznaje też takie, które miałyby charakter opisowy, logiczny lub ukazywałyby poziom i dynamikę finansowania. Mierniki tego rodzaju nie zawsze są wystarczająco obiektywne, często również trudne byłoby właściwe zinterpretowanie ich poziomu.

Kolejne pożądane cechy mierników opisywane są w literaturze. Jedna z koncepcji postuluje, aby przypisać im kryteria określane jako „SMART”. Nazwa ta obejmuje takie cechy, jak prostota, mierzalność, osiągalność, istotność i określenie w czasie [Malinowska-Misiąg i in. 2015]. System pomiaru wykonania celów i zadań przy wykorzystaniu mierników wymaga ponadto [Pogoda, Chrzanowski, Marczewski 2010]:

- klarownych celów (jasnych, zrozumiałych, użytecznych w procesie decyzyjnym),
- zogniskowania (koncentracji na celach priorytetowych oraz obszarach wymagających usprawnień),
- spójności z celami (mierniki należy ze sobą powiązać i uporządkować według logicznej hierarchii),
- zbilansowania (mierniki powinny być proste w obliczaniu, dając jednocześnie pełny obraz wykonania zadań),
- doskonalenia (mierniki należy nieustannie dostosowywać do zmiennych warunkowań wewnętrznych i zewnętrznych),
- solidności (mierniki powinny umożliwiać obiektywną ocenę sposobu realizacji zadań).

Pomiar efektywności powinien być dokonywany miernikami produktu, rezultatu i oddziaływania. Mierniki produktu są prostą miarą wykonanych zadań, rezultatu ukazują efekty uzyskiwane przez beneficjentów (grupa ta obejmuje przykładowo osoby korzystające z wytworzonych produktów), oddziaływania zaś pozwalają określić efekty podejmowanych działań w perspektywie średnio- bądź długoterminowej [Strąk 2012].

3. Specyfika działalności badanej jednostki budżetowej

Podmiotem, który został poddany badaniu, był Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej (WIIH) w Lublinie. Jest on jednostką budżetową wchodzącą w skład zespolonej administracji rządowej w województwie lubelskim. Inspektorat, wspólnie z Urzędem Ochrony Konkurencji i Konsumentów, realizuje zadania Inspekcji Handlowej, czyli organu kontrolnego, którego celem jest ochrona interesów i praw konsumentów, a także interesów gospodarczych państwa. Katalog zadań Inspektoratu zawarty jest w ustawie o Inspekcji Handlowej [Ustawa z 15 grudnia 2000] i obejmuje m.in.:

- kontrolę wybranych wyrobów wprowadzonych do obrotu w zakresie ich zgodności z wymaganiami technicznymi, prawnymi, dotyczącymi bezpieczeństwa i innymi,
- kontrolę niektórych wyrobów przed ich wprowadzeniem do obrotu,
- pozasądowe rozwiązywanie sporów konsumenckich,
- organizowanie i prowadzenie sądów polubownych,
- poradnictwo konsumenckie.

Zadania te wynikają bezpośrednio z dokumentu o tytule *Polityka konsumencka na lata 2014-2018*, w którym podkreśla się konieczność budowy bezpiecznego i prokonsumenckiego rynku.

Badany podmiot na dzień 31 grudnia 2016 r. zatrudniał 73 pracowników. W 2016 r. przeprowadził przeszło tysiąc kontroli (w ramach których skontrolowano ponad 9 tys. partii produktów), rozpoznał blisko 500 spraw, z których niemal wszystkie zostały załatwione lub przekazane do załatwienia właściwym podmiotom, przeprowadził również 353 mediacje. W tym samym roku wpłynęło też kilkanaście wniosków o rozpoznanie spraw przez Stały Polubowny Sąd Konsumencki, jednak odbyły się tylko 2 posiedzenia sądowe. Ich niewielka liczba wynika głównie z braku zgody przedsiębiorców na podjęcie próby zakończenia sporu w takiej formie. Istotnym elementem działalności Inspektoratu było udzielanie porad i instruktaży (w liczbie ponad 8500) zarówno konsumentom, jak i przedsiębiorcom. Wydatki związane z funkcjonowaniem badanej jednostki w 2016 r. osiągnęły wartość 4 948 189,15 zł, dochody zaś stanowiły jedynie niewiele ponad 1% tej kwoty (69 190,45 zł).

4. Charakterystyka mierników stosowanych do oceny efektywności analizowanego podmiotu

W 2016 r. badana jednostka realizowała w ramach funkcji 6. „Polityka gospodarcza kraju” jedno zadanie budżetowe z klasyfikacji zadaniowej o kodzie 6.5. „Ochrona konkurencji i konsumentów”, którego celem było „podnoszenie dobrobytu konsumentów poprzez ochronę i tworzenie warunków dla funkcjonowania konkurencji”. Określony został również miernik stopnia realizacji zadania, a określono go jako

liczbę spraw, w których otrzymano rozstrzygnięcie Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, w stosunku do wszystkich spraw dotyczących praktyk ograniczających konkurencję lub naruszających zbiorowe interesy konsumentów, w których wniesiono odwołania [Rada Ministrów 2015]. W badanej jednostce stosowanych jest również wiele innych mierników w ramach wdrożonego systemu kontroli zarządczej. Ich charakterystykę zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Mierniki służące do oceny efektywności WIIH w Lublinie

Rodzaj mierników	Nazwa miernika	Sposób obliczania wartości miernika
1	2	3
Dotyczące kosztów (wydatków)	Wskaźnik udziału kosztów bezpośrednich	Udział kosztów bezpośrednich w kosztach ogółem [%]
	Wskaźnik udziału wydatków inwestycyjnych w budżecie	Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem [%]
	Wskaźnik kosztu efektywnej godziny pracy I	Stosunek wynagrodzeń ogółem do liczby efektywnie przepracowanych godzin [zł/godz.]
	Wskaźnik kosztu efektywnej godziny pracy II	Stosunek kosztów rzeczowych ogółem do liczby efektywnie przepracowanych godzin [zł/godz.]
	Wskaźnik kosztów sprzątnięcia	Stosunek kosztów sprzątnięcia do powierzchni użytkowej [zł/m ²]
	Wskaźnik kosztów transportu własnego	Stosunek kosztów transportu własnego (m.in. wynagrodzeń kierowców, diet, paliwa, ubezpieczenia, serwisowania) do liczby przejechanych kilometrów [zł/km]
	Wskaźnik kosztów administrowania	Stosunek miesięcznych kosztów administrowania (m.in. opłat za administrowanie, ochronę, konserwację budynków) do powierzchni całkowitej [zł/m ²]
	Wskaźnik kosztów obsługi prawnej	Stosunek miesięcznego kosztu obsługi prawnej do liczby etatów ogółem [zł/etat]
Dotyczące zasobów kadrowych	Wskaźnik liczby mieszkańców województwa na etat administracji	Stosunek liczby mieszkańców województwa lubelskiego do liczby etatów ogółem [os./etat]
	Wskaźnik fluktuacji kadr	Stosunek liczby osób, które odeszły z pracy, do liczby zatrudnionych ogółem [%]
	Wskaźnik struktury zarządzania	Stosunek liczby zatrudnionych ogółem do liczby stanowisk kierowniczych
	Wskaźnik profesjonalizacji	Udział pracowników korpusu służby cywilnej w liczbie zatrudnionych ogółem [%]
	Wskaźnik struktury zatrudnienia	Udział pracowników merytorycznych w liczbie zatrudnionych ogółem [%]

Tabela 1, cd.

1	2	3
Dotyczące zasobów majątkowych	Wskaźnik warunków pracy	Stosunek powierzchni użytkowej do liczby zatrudnionych ogółem [m ² /os.]
	Wskaźnik średniego wieku sprzętu wyposażenia technicznego	Stosunek sumarycznego wieku wszystkich urządzeń stanowiących wyposażenie techniczne do liczby tych urządzeń [lata/szt.]
	Wskaźnik odtworzenia majątku	Stosunek wydatków na odtworzenie majątku do wartości majątku (liczony odrębnie dla poszczególnych grup majątkowych) [%]
Dotyczące sposobu działania	Wskaźnik cyfryzacji I	Udział liczby odebranych i wysłanych dokumentów w formie elektronicznej w ogólnej liczbie odebranych i wysłanych dokumentów [%]
	Wskaźnik cyfryzacji II	Udział spraw dokumentowanych wyłącznie w formie elektronicznej w ogólnej liczbie prowadzonych spraw [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji badanej jednostki.

5. Ocena mierników wykorzystywanych do pomiaru efektywności w badanej jednostce

Sposób pomiaru efektywności przyjęty w WIIH w Lublinie ma zarówno mocne, jak i słabe strony. Podstawową zaletą stosowanego rozwiązania jest to, że w ogóle podjęto próbę oceny efektywności tego niezwykle ważnego z punktu widzenia polityki gospodarczej obszaru funkcjonowania państwa. Warto podkreślić, że dzieje się tak pomimo wielu barier, m.in. związanych z faktem, że efekty polityki gospodarczej mają charakter społeczny, a ich zmierzenie jest co najmniej problematyczne. Wynikiem pomiaru efektywności jest informacja na temat tych odcinków prowadzonej działalności, które funkcjonują prawidłowo, oraz tych, które wymagają poprawy. Ocenie poddawane są bowiem koszty, wydatki, zasoby kadrowe i majątkowe, a także sposób działania. Przygotowane informacje o charakterze efektywnościowym można następnie wykorzystać przy podejmowaniu decyzji zarządczych. Warto również podkreślić, że stosowane mierniki w większości przypadków uwzględniają opisane wcześniej wymogi określone przepisami prawa [Rozporządzenie Ministra Finansów z 20 maja 2016].

Za zaletę stosowanych mierników uznać należy również możliwość dynamicznego i przekrojowego porównywania ich wartości. Porównania mogą być dokonywane zarówno w czasie, jak i w przestrzeni. Dzięki nim można określić tendencje w kształtowaniu się pewnych zjawisk i procesów oraz zidentyfikować jednostki najgorsze lub najlepsze pod względem przyjętych kryteriów. Podstawowym warun-

kiem porównywalności mierników jest jednak identyczny lub przynajmniej zbliżony sposób ich obliczania.

Mierniki stosowane w badanej jednostce mają także pewne wady. Wśród nich należy wymienić przede wszystkim brak pomiaru stopnia realizacji celów. Nie służy temu żaden miernik, nie występują też mierniki rezultatu ani oddziaływania, a jedynym miernikiem produktu jest odgórnie przyjęty wskaźnik określony w dokumencie opracowanym przez Radę Ministrów [Rada Ministrów 2015]. Pozostałe mierniki wykorzystuje się właściwie tylko do określania ekonomiczności podejmowanych działań.

Istotnym aspektem związanym z pomiarem efektywności w badanej jednostce są koszty, jakie z nim się wiążą. Obliczenie wartości mierników wymaga przecież pozyskania odpowiednich danych, które pochodzą głównie z prowadzonej ewidencji księgowej i kadrowej. Niestety jednak nie wszystkie informacje są na bieżąco dostępne. Niekiedy konieczne staje się analizowanie pewnych zapisów lub dokumentów, aby wyodrębnić z nich te wielkości, które należy wykorzystać. Dodatkowo używane są dane o charakterze statystycznym. Pozyskiwanie informacji, a następnie ich zastosowanie do obliczania wartości mierników angażuje ponadto czas pracy oraz przyczynia się do zużywania materiałów biurowych i sprzętu komputerowego, w związku z czym zasoby pozostające w dyspozycji badanej jednostki nie mogą być wykorzystane do prowadzenia działalności podstawowej. Uwagę należy również zwrócić na ilość stosowanych mierników, których jest zbyt dużo (łącznie 20). Negatywna ocena wiąże się też z tym, że wartość informacyjna niektórych mierników jest znikoma, ponieważ dostarczają one podobnych danych co inne mierniki (jako przykład podać można dwa mierniki cyfryzacji).

Wadą stosowanych mierników jest również niska wartość merytoryczna niektórych z nich. Przykładowo mierniki służące do oceny jakości kadr nie uwzględniają wielu ważnych cech osób zatrudnionych, jak choćby wykształcenia lub doświadczenia zawodowego. Z kolei wskaźnik fluktuacji kadr, wykorzystywany do pomiaru stabilności zatrudnienia, nie bierze pod uwagę osób, które podjęły pracę, uwzględnia tylko pracowników, którzy z niej odeszli. W przypadku wielu mierników nie zostały też określone ich pożądane wartości. Oczywiście co prawda jest, że wskaźniki dotyczące kosztów (np. koszt efektywnej godziny pracy, sprzątnięcia czy administrowania) powinny być jak najniższe, ale w przypadku wskaźników mierzących liczbę mieszkańców województwa na etat administracji, strukturę zarządzania czy warunki pracy trudno określić ich wartości oczekiwane. Wiadomo jedynie, że nie powinny być ani zbyt wysokie, ani za niskie. Wiele problemów sprawia również interpretacja mierników odnoszących się do sposobu działania, których wartości nie są uzależnione wyłącznie od badanego podmiotu. Przykładowo fakt otrzymania dokumentu papierowego z zewnątrz lub konieczność wysłania dokumentu w takiej formie (co niejednokrotnie wynika z obowiązujących przepisów) może spowodować zbyt niską w stosunku do oczekiwań wartość wskaźników cyfryzacji.

6. Zakończenie

Mierzenie efektywności gospodarowania jest zagadnieniem sprawiającym wiele trudności jednostkom sektora publicznego, który przecież odznacza się określoną specyfiką. Wynika ona zarówno z realizowanych celów oraz wykonywanych zadań, jak i sposobu pozyskiwania środków na prowadzoną działalność. Dlatego zazwyczaj nie jest możliwe stosowanie do pomiaru efektywności tych samych metod, które opracowano dla potrzeb przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach konkurencji. Konieczne staje się więc wdrożenie innych rozwiązań, a następnie ich praktyczna weryfikacja i doskonalenie.

Szczególnego znaczenia nabiera również ewaluacja systemu pomiaru efektywności. Aby dostarczał on prawdziwych informacji, użytecznych w procesie decyzyjnym, ważne jest jeśli nie bieżące, to przynajmniej okresowe monitorowanie poprawności jego działania. Eliminacja zaobserwowanych nieprawidłowości powinna wtedy przyczynić się do poprawy sposobu funkcjonowania danego podmiotu.

Literatura

- Kachniarz M., 2012, *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Malinowska-Misiąg E., Misiąg J., Misiąg W., Tomalak M., 2015, *Metody budżetowania zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego*. Przewodnik, Presscom, Wrocław.
- Modzelewski P., 2014, *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora publicznego w zakresie pomiaru skuteczności i efektywności*, [w:] *Bezpieczeństwo – efektywność – budżet zadaniowy*, red. P. Sienkiewicz, H. Świeboda, AON, Warszawa, s. 43–61.
- Orłowski W.M., 2010, *Cele sformułowane w budżecie zadaniowym jako niezbędny element zarządzania środkami publicznymi przez efekty*, [w:] *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, red. M. Postuła, P. Perczyński, Ministerstwo Finansów, Warszawa, s. 81–113.
- Pogoda A., Chrzanowski M., Marczewski K., 2010, *Fundamentalne znaczenie miernika jako elementu ściśle skorelowanego z celami w ramach budżetu zadaniowego*, [w:] *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, red. M. Postuła, P. Perczyński, Ministerstwo Finansów, Warszawa, s. 115–171.
- Rada Ministrów, 2015, *Planowanie w układzie zadaniowym na 2016 rok*, Warszawa, <https://legislacja.rcl.gov.pl/docs//2/12277505/12313255/12313256/dokument187043.pdf> (9.06.2017).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z 20 maja 2016 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2017, Dz.U., poz. 735 ze zm.
- Sienkiewicz P., 2014, *Ewaluacja efektywności działania w analizie systemowej zarządzania bezpieczeństwem*, [w:] *Bezpieczeństwo – efektywność – budżet zadaniowy*, red. P. Sienkiewicz, H. Świeboda, AON, Warszawa, s. 10–24.
- Skrzypek E., 2000, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Strąg T., 2012, *Modele dokonania jednostek sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa.
- Szołno O., 2015, *Cele i mierniki monitorowania celów w systemie kontroli zarządczej i budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 398, s. 450–459.
- Ustawa z 15 grudnia 2000 r. o Inspekcji Handlowej, Dz.U. 2017, poz. 1063.
- Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. 2016, poz. 1870 ze zm.