



DANIEL BUDZEŃ

Związek Miast Polskich, GSW Milenium
ORCID 0000-0003-0895-6181

ANALIZA FINANSOWA PRZEDSIĘWZIĘĆ ROZWOJOWYCH JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Słowa kluczowe: jednostki samorządu terytorialnego, finanse lokalne, budżet jednostki samorządu terytorialnego

Abstrakt. Celem artykułu jest zaprezentowanie podejścia Związku Miast Polskich do analizy finansowej przedsięwzięć rozwojowych planowanych przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce. Stosowane rozwiązanie charakteryzuje się kompleksową analizą danych budżetowych uwzględniającą skutki finansowe planowanych do realizacji zadań publicznych. W ramach wniosków wskazano korzyści dla zarządzających JST i pozostałych adresatów oraz wyzwania związane z proponowanym sposobem analizy finansowej przedsięwzięć rozwojowych.

Financial analysis of development projects of the local government unit

Keywords: local authorities, local finance, local government budget

Abstract. The purpose of this paper is to present the approach of the Association of Polish Cities to the financial analysis of development projects planned by local government units in Poland. The applied solution is characterised by a comprehensive analysis of budget data including financial consequences for future budgets. The conclusions indicate the benefits for the management of local government units and other addressees as well as the challenges associated with the proposed method of financial analysis of development projects.

Wprowadzenie. Znaczenie analizy finansowej dla strategii rozwoju lokalnego

Rozpoczynając rozważania dotyczące roli analizy finansowej w kontekście planowanych do realizacji przedsięwzięć rozwojowych, uzasadnione jest zwrócenie uwagi na jej definicję. G. Gołębiowski (2016, s. 13) zauważa, że analiza finansowa powinna być prowadzona w odniesieniu do wielu płaszczyzn funkcjonowania danego podmiotu.

Na końcowe rezultaty działalności (w tym na możliwości rozwoju) mają wpływ zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Nieustannie zmieniające się uwarunkowania społeczno-gospodarcze, realizacja nowych przedsięwzięć współfinansowanych środkami zewnętrznymi, a także pojawiające się problemy finansowe jednostek samorządu terytorialnego (dalej JST) sprawiają, że istotnego znaczenia nabiera kwestia planowania polityki finansowej w długim okresie, a następnie jej realizacji. Do nowych wyzwań związanych z zarządzaniem finansami lokalnymi należy zaliczyć skutki społeczno-gospodarcze (w tym finansowe), które są następstwem pandemii COVID-19. Zatem, jak zauważył A. Kamiński (2012, s. 54), ważnym elementem formułowania założeń do budżetu jest określenie zdolności do realizacji zamierzeń inwestycyjnych, a w szczególności w perspektywie wieloletniej. Istotna okazuje się kwestia absorpcji środków zewnętrznych, w tym zapewnienie wkładu własnego na realizację wieloletnich przedsięwzięć, a także poszukiwanie innych alternatywnych źródeł finansowania. Jest to związane m.in. z analizą potencjału społeczno-gospodarczego JST, co z kolei stanowi element strategicznego podejścia do zarządzania rozwojem lokalnym. Różnorodne scenariusze realizacji planowanych przedsięwzięć mogą przewidywać partycypację partnerów społecznych (np. przedsiębiorców). Tym samym w sposób pośredni struktura gospodarcza miasta może mieć znaczenie dla podejmowanych działań, bowiem wiedza na ten temat (jako jednego ze źródeł endogennych potencjałów rozwojowych) pozwala stymulować procesy społeczno-gospodarcze w mieście (Budzeń, Sobczyk, 2020, s. 55). Z tego względu istotne jest przeprowadzenie analizy finansowej planowanych przedsięwzięć w różnych wariantach realizacji i finansowania, dzięki czemu możliwa będzie ocena wpływu realizowanego przedsięwzięcia na przyszłą sytuację finansową. Zatem analiza finansowa w tym znaczeniu powinna odpowiadać na kilka podstawowych pytań:

- czy JST dysponuje zasobem finansowym niezbędnym do realizacji planowanego przedsięwzięcia?
- jak zmieni się sytuacja finansowa JST?
- czy JST posiada zdolność finansową do zapewnienia trwałości rezultatów przedsięwzięcia po jego zrealizowaniu?

Do podjęcia optymalnych decyzji niezbędna jest znajomość narzędzi wspomagających procesy decyzyjne. Jednym z nich jest analiza finansowa, która w połączeniu z innymi instrumentami analitycznymi będzie służyła racjonalnemu gospodarowaniu zasobami publicznymi (w tym finansowymi). Zarządzanie finansami w każdym podmiocie stanowi bowiem ciąg decyzji finansowych będących jednocześnie dokonywaniem różnego rodzaju wyborów (Dylewski, Filipiak, Gorzałczyńska-Koczkodaj, 2006, s. 121). Szczegółowe omawianie tego zagadnienia nie jest przedmiotem niniejszego artykułu, niemniej warto zwrócić uwagę na znaczenie analizy finansowej w JST

(w tym przedsięwzięć rozwojowych) w kontekście finansowania rozwoju lokalnego. Jak pokazują badania, prawdziwa jest teza, że efektywne zarządzanie finansami samorządowymi prowadzi do lepszych wyników JST, w tym związanych z rozwojem lokalnym. Interpretacja wyników badań prezentowanych przez H. Priono, I. Yuher-tiana, S. Sundari, D.E. Puspitasari (2019, s. 82) potwierdza powyższe spostrzeżenie. Autorzy wykazali, że zarządzanie finansami odgrywa znaczącą rolę w poprawie wydajności usług publicznych. Tym samym prawidłowe wdrożenie mechanizmów efektywnego zarządzania finansami na wszystkich etapach zarządzania JST ma na celu, poprzez podniesienie poziomu świadczenia usług publicznych, dbałość o dobro społeczności lokalnej. Przeprowadzenie analizy finansowej (również przy zastosowaniu wskaźników), na etapie podejmowania decyzji o realizacji przedsięwzięć rozwojowych, wpływa na efektywność procesu decyzyjnego. Ponadto, mając na uwadze właściwą ocenę sytuacji finansowej JST, konieczna jest również analiza w odniesieniu do danych budżetu JST (Ślebocka, 2017, s. 259–262). Decyzje podejmowane przez zarządzających JST, w szczególności dotyczące majątku, są podejmowane zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Z kolei możliwa zmiana źródeł finansowania skutkuje potrzebą dokonania szerszej analizy wszystkich czynników wpływających na podjęcie decyzji. Tym samym JST powinny dążyć do tego, aby optymalizować proces decyzyjny, co z kolei będzie prowadziło do dalszego rozwoju. Jest to istotne, gdyż skutki podejmowanych decyzji bardzo często mogą wykraczać poza rok budżetowy (Dylewski, 2007, s. 76).

Z punktu widzenia realizacji przedsięwzięć rozwojowych, w tym wpływających na wartość aktywów, istotna jest dostępność środków finansowych wymaganych do ich realizacji. Zatem planowanie nowych przedsięwzięć, poprzedzone identyfikacją potrzeb, jest ściśle związane ze strategią w zakresie zarządzania majątkiem JST. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że ważnym aspektem jest również zarządzanie kosztami, w tym w szczególności przyszłymi, związanymi np. z zarządzaniem obiektem, jego konserwacją itp. Tego typu informacje powinny zostać zidentyfikowane i poddane analizie (Zéman, 2017, s. 296). Dodatkowo inną kategorią finansową, która może być powiązana z planowanym przedsięwzięciem, jest nowy dług, a co za tym idzie – jego spłata wraz z kosztami obsługi. J.E. Stiglitz (2004, s. 947) słusznie zauważa, że finansowanie zwrotne jest ekonomicznie uzasadnione dla wydatków majątkowych oraz inwestycji w kapitał społeczny, z kolei bezproduktywne jest finansowanie wydatków związanych z zadaniami bieżącymi, takimi jak np. utrzymanie administracji. Tym samym jednym z celów zarządzania długiem korespondującym z realizacją zadań publicznych współfinansowanych długiem jest stabilizacja wskaźników zadłużenia (Giavazzi, Missale, 2004, s. 3).

Zaprezentowane rozważania literaturowe nie wyczerpują tematu, a jedynie zwracają uwagę na istotną rolę analizy finansowej w realizacji przedsięwzięć rozwojowych (wąskie ujęcie) oraz całości zarządzania strategicznego i perspektyw rozwoju lokalnego (szerokie ujęcie). Na podstawie powyższych przemyśleń dotyczących związku między inwestycjami w majątek a sytuacją finansową (w tym zadłużeniem) należy zasygnalizować możliwość integracji działań w zakresie zarządzania majątkiem i długiem. Koncepcja ALM (*asset and liability management*), określana zamiennie podejściem bilansowym, łączy w wymiarze praktycznym zarządzanie aktywami i pasywami, tj. majątkiem i długiem lokalnym (Budzeń, Edwarczyk, Marchewka-Bartkowiak, 2021, s. 230). Z tego względu kluczowe jest też dokonanie analizy finansowej przedsięwzięcia rozwojowego nie tylko w zakresie możliwości finansowych jego realizacji, ale również w odniesieniu do jego skutków finansowych. Dzięki temu możliwy będzie do zidentyfikowania wpływ planowanego przedsięwzięcia na przyszłą sytuację finansową JST (ocena *ex post*).

Charakterystyka podejścia ZMP do analizy finansowej przedsięwzięć rozwojowych

Mając na uwadze wcześniej poczynione rozważania nad znaczeniem analizy finansowej przedsięwzięć rozwojowych, Związek Miast Polskich (dalej ZMP) stosuje szerokie podejście do omawianej problematyki. Można je określić jako kompleksowe, bowiem wykorzystywane jest nie tylko do analizy pojedynczych przedsięwzięć rozwojowych, ale również jako element zintegrowanego podejścia do zarządzania finansami, gdyż zakłada także analizę kilku przedsięwzięć. W sytuacji, gdy kilka planowanych przedsięwzięć stanowi pewnego rodzaju ciąg przyczynowo-skutkowy lub ich realizacja jest kluczowa z punktu widzenia osiągnięcia planowanego celu strategicznego, wówczas ich wpływ na finanse JST nie powinien być rozpatrywany w oderwaniu od siebie. Obligatoryjnie powinny być analizowane w sposób łączny, ponieważ tylko będzie możliwe dokonanie oceny wpływu na przyszłą sytuację finansową JST, a tym samym zostanie zachowany wymóg realistyczności towarzyszący opracowywanym wieloletnim prognozom finansowym, dalej WPF (Ustawa 2009 art. 226 poz. 305 ze zm., dalej uofp). Mając na uwadze powyższe, głównym celem stosowanego przez ZMP podejścia jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie o zdolność finansową JST do realizacji planowanych przedsięwzięć rozwojowych zarówno na etapie realizacji, jak i zapewnienia trwałości jego rezultatów.

W dalszej części artykułu zostaną zaprezentowane poszczególne etapy prowadzenia analizy finansowej przedsięwzięć rozwojowych według podejścia ZMP.

Pierwszy etap polega na pozyskaniu wszystkich niezbędnych informacji finansowych o przedsięwzięciu, ale również możliwie najbardziej aktualnych danych WPF. W tej fazie powinny zostać pozyskane informacje dotyczące m.in. montażu finansowego planowanego przedsięwzięcia. W tym miejscu należy wspomnieć o funkcjonalności standardowego oprogramowania BeSTi@¹, takiej jak raport „Symulacja ogólna”, która zapewnia najbardziej właściwy i aktualny zakres informacji wymagany WPF na określony moment. Bardzo ważne jest, aby zidentyfikować skutki finansowe, jakie analizowane przedsięwzięcie będzie niosło dla budżetów lat przyszłych.

Tabela 1. Zakres informacji na potrzeby analizowanych przedsięwzięć rozwojowych

Kryterium	Opis
Dokument bazowy WPF	Możliwie najbardziej aktualny stan WPF wyeksportowany z programu BeSTi@ w ramach raportu „Symulacja ogólna”
Źródła finansowania wydatków bieżących i majątkowych	Informacje jednostkowe (w podziale na konkretne przedsięwzięcia) oraz informacja zbiorcza z wyodrębnieniem: środków własnych (w tym przychodów innych niż kredyt, pożyczka i emisja obligacji), przychodów zwrotnych, dotacji z podziałem na środki UE, EOG i pozostałych(w tym krajowych)
Skutki finansowe dla budżetów w przyszłych latach	Informacje obejmujące przyszłe skutki finansowe będące wynikiem realizacji planowanych przedsięwzięć z uwzględnieniem skutków pośrednich i bezpośrednich
Konsekwencje nowego długu zaciągniętego na finansowanie przedsięwzięć rozwojowych	Informacje obejmujące zmianę wydatków bieżących związanych z kosztami obsługi długu (w tym odsetki) oraz zmianę rozchodów z tytułu spłaty zaciągniętego długu

Źródło: opracowanie własne.

Celem etapu **drugiego** (analizy skutków finansowych dla przyszłych budżetów) jest ocena wpływu badanego przedsięwzięcia (lub kilku przedsięwzięć) na przyszłą sytuację finansową. W tym momencie kluczowe jest uzyskanie informacji na temat spełnienia reguł fiskalnych, tj. indywidualnego wskaźnika spłaty długu oraz wymogu

¹ BeSTi@ – informatyczny system zarządzania budżetami jednostek samorządu terytorialnego służący do przekazywania sprawozdań budżetowych oraz dokumentów planistycznych (budżet i WPF) na podstawie odrębnych przepisów prawa, tj. rozporządzeń. Więcej na <https://www.gov.pl/web/finanse/system-informatyczny-bestia> (12.10.2021).

uzyskania nadwyżki operacyjnej². Faza ta kończy się informacją o zachowaniu zasady równowagi budżetowej.

W etapie **trzecim** następuje analiza ewentualnych deficytów budżetowych, w poszczególnych latach objętych prognozą, które powstały na skutek realizacji planowanych przedsięwzięć lub wynikających z nich skutków w kolejnych latach. Powyższa procedura jest rozumiana jako bilansowanie nakładów i przyszłych skutków finansowych ze źródłami finansowania. Realizacja polega na podjęciu działań w ramach polityki finansowej, mających na celu pozyskanie dochodów, przychodów a także optymalizację wydatków budżetowych.

Etap trzeci powinien zakończyć się informacją dotyczącą zdolności do finansowania przedsięwzięcia w fazie jego realizacji oraz eksploatacji (np. finansowanie kosztów utrzymania). Zatem spełnienie wszystkich reguł fiskalnych wymaganych przepisami uofp (w szczególności z art. 242–243), wskazanie źródeł finansowania nakładów i przyszłych skutków finansowych lub przeznaczenia dochodów, które mogą być pozyskiwane w wyniku realizacji przedsięwzięcia, pozwala na zakończenie prac analitycznych. W przypadku, gdy wynik analizy będzie świadczył o niespełnieniu opisanych wyżej reguł, niezbędne jest wskazanie możliwych do podjęcia działań, które pozwolą osiągnąć założony rezultat finansowy lub dokonanie modyfikacji przyjętych założeń finansowych związanych z realizacją przedsięwzięcia.

Zwieńczeniem analizy finansowej jest sformułowanie wniosków, które odnoszą się zarówno do przyszłej sytuacji finansowej JST, jak również oceny wpływu poszczególnych przedsięwzięć na tę sytuację. Zastosowana procedura analityczna stanowi zatem uzupełnienie analizy wykonalności i umożliwia porównanie różnych scenariuszy realizacji przedsięwzięć oraz ich wpływu na przyszłą sytuację budżetową JST.

Analiza finansowa przedsięwzięć rozwojowych – studium przypadku

W tej części opracowania w sposób syntetyczny zostanie zaprezentowane studium przypadku analizy finansowej przedsięwzięć rozwojowych. Celem analizy jest zapewnienie o zdolności finansowej miasta X do realizacji planowanych przedsięwzięć rozwojowych. Z tego względu szczególnym zainteresowaniem objęto kształtowanie się reguł budżetowych z art. 242 i art. 243 uofp. W dalszej części zaprezentowane zostanie syntetyczne ujęcie wyników przeprowadzonej analizy wraz z kluczowymi wnioskami.

² Dodatnia różnica między dochodami bieżącymi a wydatkami bieżącymi.

Na podstawie informacji uzyskanych z WPF bazowego³ w wyniku zastosowania funkcjonalności programu BeSTi@, jaką jest raport „Symulacja ogólna”, dokonano identyfikacji kluczowych danych budżetowych. Analizowane miasto dysponuje rocznym budżetem (według stanu na dzień 30.09.2021) na poziomie 400 mln zł, w tym dochodach bieżących na poziomie 360 mln zł. Z kolei planowana wartość wydatków ogółem, według stanu na dzień 30.09.2021 r., wynosi 511 mln zł, z czego wydatki bieżące to 350 mln zł. WPF została uchwalona na okres 2021–2039, a we wszystkich latach spełnione są relacje wymagane przepisami z art. 242–243 uofp. Na potrzeby przygotowywanej strategii rozwoju lokalnego przeprowadzono analizę, której celem było ustalenie, jaki wpływ na przyszłą sytuację finansową JST będzie miał pakiet przedsięwzięć (łącznie 36 projektów). W ramach planowanych projektów znajdują się przedsięwzięcia o charakterze bieżącym i majątkowym, a proponowane źródła finansowania są zróżnicowane. Łączny szacunkowy koszt poddanych analizie przedsięwzięć kształtuje się na poziomie 110 mln zł. Z kolei planowany okres realizacji obejmuje lata 2021–2030. Ponadto zidentyfikowano skutki finansowe dla budżetów lat przyszłych zarówno po stronie dochodów, jak i wydatków, dla których źródłem finansowania będą środki własne ujęte w WPF bazowym.

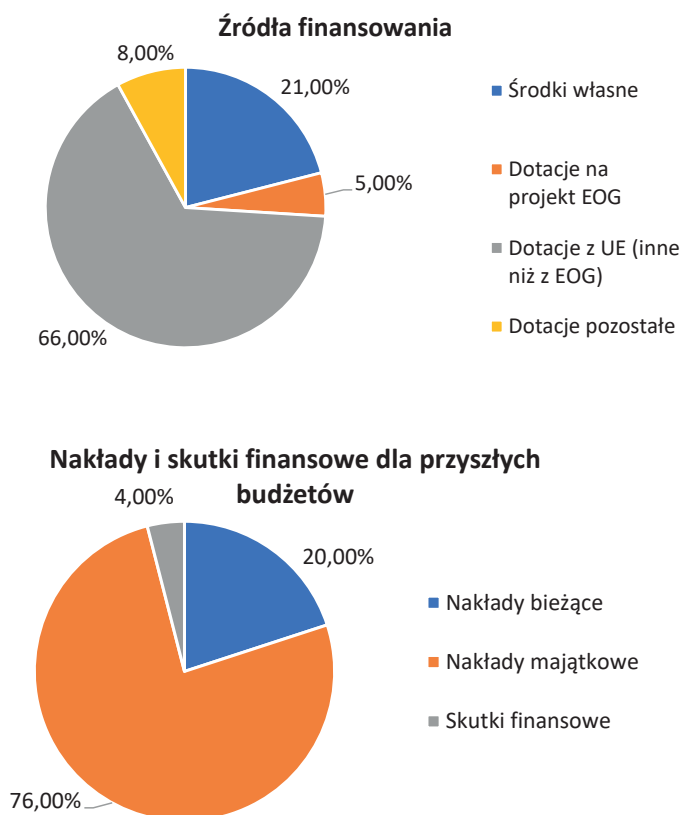
W wyniku prowadzonych prac analitycznych uzyskano strukturę źródeł finansowania planowanych przedsięwzięć, wśród których największą część stanowią dotacje pozostałe, np. ze źródeł krajowych (rys. 1). Kolejnym istotnym źródłem finansowania są środki własne uwzględnione w aktualnej WPF. Proponowany montaż finansowy może wskazywać na zachowanie reguł budżetowych dotyczących uzyskania nadwyżki operacyjnej i zdolności do spłaty długu wraz z kosztami jego obsługi. Ponadto zróżnicowanie źródeł finansowania wskazuje również na szeroką aktywność JST w obszarze ubiegania się o dofinansowanie dla planowanych przedsięwzięć i nie obciąża znacząco własnych zasobów finansowych. Tym samym nie ogranicza zdolności do realizacji innych projektów, które na chwilę obecną nie zostały ujęte w analizie.

Biorąc pod uwagę kluczowe informacje związane z planowanymi do realizacji przedsięwzięciami, dokonano analizy kształtowania się wskaźników z art. 242–243 uofp. Powyższe wnioski zostały potwierdzone w analizie spełnienia wymogów uofp dotyczących nadwyżki operacyjnej (NO) oraz IWZ (indywidualny wskaźnik spłaty i obsługi długu z art. 243 uofp). Tym samym uzyskano zapewnienie o zdolności do finansowania planowanego pakietu przedsięwzięć. Jest to podstawowy wniosek umożliwiający podjęcie dalszych działań projektowych.

³ WPF bazowy oznacza wybraną WPF, która jest poddawana dalszej analizie z użyciem funkcjonalności programu. Może to być np. konkretna (na dany dzień) uchwała rady gminy w sprawie zmiany WPF.

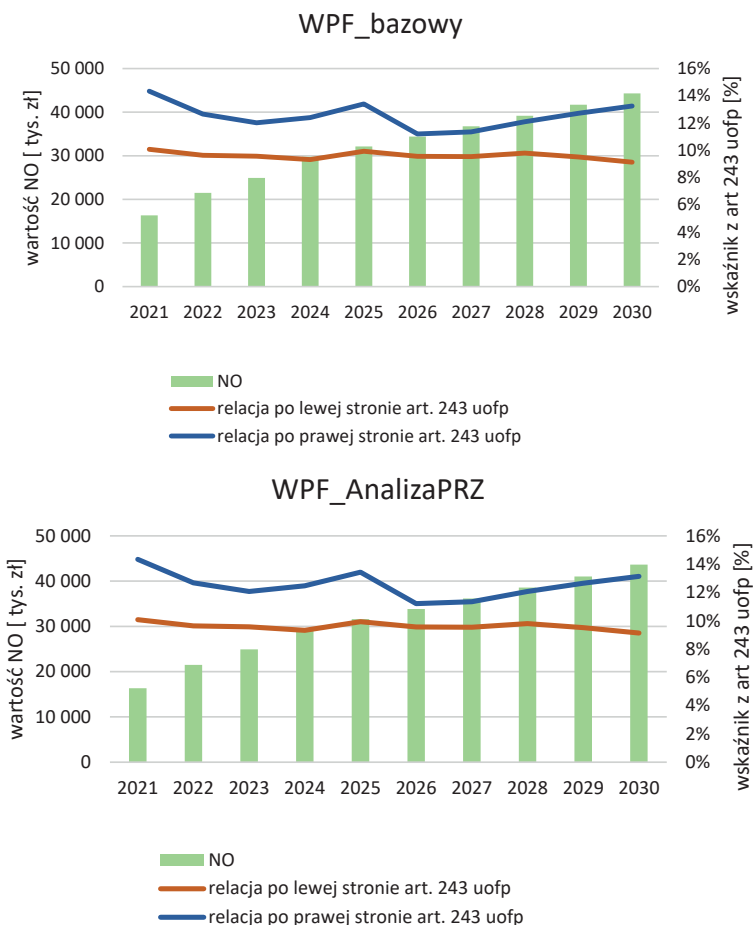
Z uwagi na ograniczoną objętość tekstu nie sposób zaprezentować pełnej informacji analitycznej uzyskanej w wyniku omawianego podejścia. Wskazano zatem kluczowe informacje, które są istotne dla szerokiego grona odbiorców – od zespołu projektowego przez władze lokalne po organy kontrolne oraz interesariuszy zewnętrznych (w tym instytucje finansujące i inwestorów). Proponowane podejście sprowadza się do szczegółowego przeprowadzenia analizy, co z kolei jest zagwarantowane przez przyjętą szczegółowość zakresu danych. Tym samym umożliwi zapewnienie o poprawności uzyskanych wyników oraz o wpływie na przyszłą sytuację finansową JST planowanych do realizacji przedsięwzięć lub (jak w analizowanym przypadku) pakietu kilkudziesięciu przedsięwzięć.

Rysunek 1. Struktura źródeł finansowania, nakłady i przyszłe skutki finansowe analizowanego pakietu przedsięwzięć



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Poziom nadwyżki operacyjnej oraz IWZ *ex post* i *ex ante*



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W przeprowadzonych rozważaniach oraz zaprezentowanym podejściu ZMP do analizy finansowej przedsięwzięć rozwojowych należy dostrzec zarówno korzyści, jak i ryzyka, które stanowią wyzwania i jednocześnie asumpt do dalszych prac badawczych i doskonalenia stosowanej metody. W ramach korzyści warto wymienić m.in.:

- możliwość przeprowadzenia analizy finansowej przedsięwzięć rozwojowych w perspektywie wieloletniej,

- zastosowanie proponowanego modelu na podstawie programu BeSTi@ obowiązującego wszystkie JST (brak konieczności posiadania innych aplikacji),
- usprawnienie bieżącej pracy skarbnika i służb finansowo-księgowych,
- wsparcie w podejmowaniu decyzji przez zarządzających JST w zakresie realizacji planowanych przedsięwzięć rozwojowych,
- uzyskanie szerokiego zakresu informacji analitycznych umożliwiających poprawę jakości komunikacji z otoczeniem, w tym organami kontrolnymi i instytucjami finansującymi.

Jak już zauważono, proponowane podejście pozwala na uzyskanie szerokiego zakresu informacji, jednak precyzja uzyskanych wyników oraz trafność formułowanych wniosków nie jest pozbawiona ryzyka. Z jednej strony należy wskazać niebezpieczeństwo związane z jakością informacji finansowych stanowiących dane wsadowe do modelu, czyli obejmujące zarówno planowane przedsięwzięcia, jak również wielkości budżetowe ujęte w bazowym WPF. Z drugiej strony trafność wniosków jest uzależniona od umiejętności analityka, jego wiedzy o deficytach i potencjałach JST oraz znajomości poddawanych analizie przedsięwzięć rozwojowych. Tym warunkiem i jednocześnie wyzwaniem jest przeprowadzenie procesu diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej oraz sformułowanie wniosków z uwzględnieniem wyników analizy wykonalności.

Literatura

- Budzeń, D., Edwarczyk, B., Marchewka-Bartkowiak, K. (2021). *Zarządzanie majątkiem i długiem lokalnym*. Warszawa: CeDeWu.
- Budzeń, D., Sobczyk, A. (2020). Evaluation of local economic activities as elements of the development of small and medium-sized cities. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 126 (53), 47–54. <https://doi.org/10.34739/zn.2020.53.05>.
- Dylewski, M. (2007). *Planowanie budżetowe w podsektorze samorządowym. Uwarunkowania, procedury, modele*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Dylewski, M., Filipiak, B., Gorzałczyńska-Koczkodaj, M. (2006). *Finanse samorządowe. Narzędzia, decyzje, procesy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Giavazzi, F., Missale A. (2004). *Public Debt Management in Brazil*. NBER Working Papers Series (10394). DOI: 10.3386/w10394.
- Gołębiowski, G. (2016). Pojęcie, klasyfikacja i metody analizy. W: G. Gołębiowski, A. Grycuk, A. Tłaczała, P. Wiśniewski (red.), *Analiza finansowa przedsiębiorstwa* (s. 9–22). Warszawa: Difin.
- Kamiński, A. (2012). *Finansowanie dłużne w jednostkach samorządu terytorialnego*. Warszawa: Wolters Kluwer.

- Priono, H., Yuhertiana, I., Sundari, S., Puspitasari, D.S. (2019). Role of financial management in the improvement of local government performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7 (1), 77–86.
- Stiglitz, J.E. (2004). *Ekonomia sektora publicznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ślebocka, M. (2017). Wykorzystanie analizy finansowej w jednostkach samorządu terytorialnego dla potrzeb przedsięwzięć rewitalizacyjnych na przykładzie miasta Łodzi. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 4 (129), 257–268.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Dz.U. 2021 poz. 305 ze zm.
- Zéman, Z. (2017). The Risk-mitigating Role of Financial Controlling at Local Government Entities. Modelling Profitablity and Liquidity Aspects. *Public Finance Quaterly, State Audit Office of Hungury*, 6 2(3), 294–310. Pobrane z https://www.asz.hu/storage/files/files/public-finance-quarterly-articles/2017/zeman_2017_3a.pdf.

Cytowanie

- Budzeń, D. (2022). Analiza finansowa przedsięwzięć rozwojowych jednostki samorządu terytorialnego. *Europa Regionum*, 38, 187–197. DOI: 10.18276/er.2022.38-14.