

Justyna ŁUKOMSKA-SZAREK, Marta WŁÓKA  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

## BALANCED SCORECARD JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO PODMIOTAMI PUBLICZNYMI

**Streszczenie.** Rozważania zawarte w artykule koncentrują się na zarządzaniu strategicznym. Początkowe treści odnoszą się do sukcesywnego procesu jego ewolucji, zobrazowanego przez wiele determinant powstałych w dobie poprzedniego stulecia. W kolejnej części analiza dociekań naukowych wskazuje na mnogość definicji terminu zarządzania strategicznego, w odniesieniu do których szczególnie nacisk kładzie na jego kluczowe założenia, w tym misję i strategię. Podsumowanie traktuje problematykę oceny prawidłowości procesów formułowania i wdrażania strategii oraz zastosowania idei Balanced Scorecard.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, strategia, Balanced Scorecard.

## BALANCED SCORECARD AS AN INSTRUMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC SECTOR UNITS

**Summary.** The considerations of this publication centre on the strategic management. In the beginning relates to successive process of its evolution, introduced by a number of determinants, ensuing in the time of last decade. The investigations in the next part of this publication, indicate multitude of strategic management definitions, in regards to which focus on its main assumptions, therein mission and strategy. The conclusion treats problematic of assessment of processes correctness of strategy formulating and implementation, where from theme considers Balanced Scorecard application.

**Keywords:** strategic management, strategy, Balanced Scorecard.

### 1. Wstęp

Obraz współcześnie ewoluującej gospodarki światowej znacząco warunkuje wiele transformacji wprowadzanych zarówno w ramach funkcjonowania sektora prywatnego, jak

i publicznego. Zmiana podejścia do jednostek sektora publicznego służących wspólnemu dobru, wykreowana na tle postępującej globalizacji wpływa na zmianę ich charakteru i wymaga zbudowania przez nie solidnej przewagi konkurencyjnej, która niegdyś utożsamiana wyłącznie z podmiotami komercyjnymi, obecnie pozwala na uwydatnienie przymiotów jednostek sektora publicznego na tle podmiotów tej samej natury. Uzyskanie owej nadrzędnej pozycji wobec większości „przeciwników rynkowych”, w przypadku podmiotów publicznych, najczęściej akcentowane jest wokół jednostek samorządu terytorialnego. Wynika to z siły zasobów, jakimi dysponują owe podmioty i faktu, z jaką przewagą potrafią je wykorzystać, szczególnie na tle sposobności pojawiających się w otoczeniu. Racjonalna realizacja wspomnianych aktywności nie skutkuje jednakże natychmiastowym sukcesem, bowiem wymaga dodatkowej znajomości kluczowych założeń zarządzania strategicznego. W związku z powyższym, w niniejszym artykule podjęto próbę przybliżenia zagadnień z zakresu zarządzania strategicznego podmiotami publicznymi, w szczególności celem artykułu jest wskazanie na możliwość stosowania strategicznej karty wyników (Balanced Scorecard) jako narzędzia pomiaru wyników i realizacji zamierzeń strategicznych.

## 2. Kluczowe uwarunkowania zarządzania strategicznego

Właściwe podejście podmiotów sektora publicznego do kwestii zarządzania strategicznego, a na dalszym etapie kreowania na jego podstawie dominacji walorów, wymaga uprzedniego wypracowania zasadnego stylu kierowania i przeprowadzenia konkretną instytucją. Literatura przedmiotu wskazuje na zróżnicowanie ujęć w tym zakresie, wobec których za najbardziej trafne uznaje się postrzeganie procesu zarządzania w jednostkach sektora publicznego jako zestawu trzech uzupełniających się składowych. Tym samym zalicza się do nich: „strukturę”, pojmowaną jako uporządkowany układ prawnie uregulowanych działań i kwalifikacji kadry, służący realizacji efektywnego procesu zarządzania i trafności podejmowanych w jego ramach decyzji; „rzemiosło”, tj. doświadczenie i zdolności władz, pełniących rolę menedżerów poszczególnych podmiotów; „instytucję”, rozumianą jako system wartości tudzież wiele racjonalnych praktyk zorientowanych na prawidłowość procesu zarządzania<sup>1</sup>. Znajomość kluczowych reguł

---

<sup>1</sup> Poza współczesną definicją zarządzania, istotną dla autora z punktu widzenia prowadzonej przezeń weryfikacji reform sektora publicznego, szczególny nacisk kładzie on również na dywergencje występujące w ramach zarządzania w sektorach prywatnym i publicznym. Abstrahując od podobieństw, wśród których wyróżnia profil budowy instytucji oraz zakres kompetencji kadry, tudzież zorientowanie na wdrażanie strategii w ramach rozwoju, do kluczowych różnic zalicza: odmierność w zakresie charakteru działań, który w przypadku sektora publicznego nie jest nastawiony na zysk, a służyć obywatelom, natomiast wobec sektora prywatnego to aktywność komercyjna oraz system wartości panujący w tych obszarach, w tym obowiązujące zasady, reguły, kulturę wewnątrzorganizacyjną, prowadzoną politykę. Olejniczak K.: Praktyka ewaluacji w sektorze

zarządzania ma zasadniczy wpływ na przebieg procesu podejmowanych decyzji i adekwatną do niego dalszą progresję jednostki, która aktualnie coraz częściej odbywa się na drodze implementacji założeń zarządzania strategicznego. Sukcesywny postęp światowego systemu gospodarczego, wynikający z nieprzerwanych procesów jego umiędzynarodowienia doprowadził do sytuacji, w której wszystkie podmioty stały się mieszkańcami jednej „globalnej wioski”. Mnogość wynikających z tego tytułu wyzwań odmieniła ich dotychczasowy bierny wizerunek, wymuszając na nich konieczność ewolucyjnego progresu. Na tle owych niezliczonych procesów pojęcie zarządzania zyskało zupełnie innego znaczenia, w ramach którego priorytetem działalności niemalże wszystkich podmiotów (w tym również jednostek sektora publicznego) zostało zarządzanie strategiczne.

Kulminacja rozwoju koncepcji zarządzania strategicznego przypadła na niemalże całe stulecie poprzedniego wieku, w pierwszej połowie kształtując pogląd na ten temat, a w drugiej postulując prężny jego rozwój. Wyodrębniono wówczas pięć zasadniczych etapów jego progresji, w ramach których:

- I połowa XX wieku koncentrowała się na znaczącym rozwoju teorii nowoczesnego zarządzania, rozpropagowanym przez ideę modeli naukowego i administracyjnego zarządzania Taylora i Foyda, na których ich industrialne doświadczenie wymusiło potrzebę sprecyzowania hierarchii w ramach realizacji zarządzania, położenie szczególnego nacisku na czas, sukcesywne badania, wewnętrzną kontrolę i ukierunkowanie na osiąganie wyników opartych na wydajności. Adekwatnie do realizowanych w owym czasie transformacji, M. Weber przedstawił ów model jako orientację na dokumentację, zasady i procedury, łącznie pojmowane jako biurokracja<sup>2</sup>.

- Okres od lat 50. do 70., jako odwrót od trudnych doświadczeń wojennych, spowodował, że idea zarządzania strategicznego w opinii podmiotów zyskała miano słusznej i poprawnej samej w sobie. Szybki rozwój gospodarki, w największym stopniu uwidaczniający się na terenie Stanów Zjednoczonych i Japonii, wpłynął na znaczny progres organizacji globalnych, na których nowe warunki funkcjonowania wymusiły wykreowanie nowoczesnych „sposobów myślenia”, wśród których wyodrębniono koncepcję Total Quality

---

publicznym, [w:] Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 65. Jak wskazuje literatura przedmiotu, pojęcie zarządzania i towarzyszącego mu zarządzania strategicznego nie dotyczy wyłącznie funkcjonowania jednostek wyodrębnionych na tle klasycznego podziału gospodarki na sektory prywatny i publiczny, ale uwzględnia dodatkową obecność „trzeciego” sektora, tj. „non profit”, którego profil, choć tworzony przez organizacje prywatne, jest zorientowany na realizację dóbr publicznych. Wyodrębniane w tym przypadku jednostki, nieklasyfikowane ani w ramach instytucji rządowych i samorządowych, ani też wokół przedsiębiorstw komercyjnych, współcześnie stanowią jeden z najprężniej rozwijających się obszarów w skali globu. Domański J.: Organizacje pozarządowe i ich miejsce w gospodarce – perspektywa klasyfikacyjna, [w:] Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 23.

<sup>2</sup> Jeffs Ch.: Strategy, [in:] Strategic management. Sage Publications Ltd., London 2008, p. 6.

Management, model macierzy wzrostu i analizy luki strategicznej oraz coraz powszechniejszą analizę SWOT<sup>3</sup>.

- Lata 70. i 80., stanowiły apogeum powstania jednostek zorientowanych rynkowo, tj. ukierunkowanych na sukcesywny rozwój produktu i zaspokajanie kluczowych wymagań klientów, aniżeli nakłanianie ich do zakupu. Szczególne znaczenie w tym kontekście przypadło spopularyzowanej na ten czas macierzy analizy produktu (Boston Consulting Group)<sup>4</sup>.

- Lata 80. i 90., obrazowały okres, w którym nastąpiła wyraźna koncentracja rozważań M. Portera na temat strategii biznesowej, w kluczowym stopniu warunkującej kwestie równoważenia korzyści konkurencyjnych, grup strategicznych i łańcucha wartości<sup>5</sup>. W tym czasie miało miejsce znaczne nasilenie światowych doświadczeń, wywołanych postępującym procesem globalizacji i zdefiniowanym w jego ramach napływem technologii.

- Ostatnia dekada XX wieku, ukierunkowana na podtrzymanie koncepcji zrównoważenia korzyści konkurencyjnych, szczególny nacisk położyła na edukowanie jednostek oraz ich zachęcanie do analizowania i dzielenia się wiedzą. Propagowana do dziś stała się idea wzajemnego korelowania źródeł i optymalnego ich rozdysponowywania, ponadto koncentracja zarządzania na odpowiedzialności i podstawowych kompetencjach władz podmiotów<sup>6</sup>.

Bez względu na charakter prowadzonej działalności, powszechnie, zarządzanie strategiczne jest definiowane jako zbiór kluczowych dla danego podmiotu koncepcji organizacyjnych i towarzyszących im celów szczegółowych, których uzyskanie warunkuje powodzenie uprzednio przyjętych założeń. Obrazuje zatem pożądany wizerunek jednostki w przyszłości i kierunek, w którym powinna podążać, aby zamiar ten urzeczywistnić<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> Analiza dociekań naukowych prezentuje różne podejścia do ewolucji zarządzania strategicznego, w odniesieniu do których za przełom powstania samej idei uznaje często okres powojenny, rozpoczynający się w latach 50. XX wieku. Szerzej: Rao C.A., Rao B.P., Sivaramakrishna K.: *Evolution of strategic management*, [in:] *Strategic management and business Policy*. Excel Books India, New Delhi 2008, p. 16-19.

<sup>4</sup> Podstawowe założenia macierzy BCG opierają się na ocenie sytuacji jednostki w kontekście dwóch zmiennych, tj. tempa wzrostu rynku i udziału w rynku, które pozwalają na usytuowanie podmiotu w obrębie czterech kluczowych obszarów (tj. dojnych krów, znaków zapytania, gwiazd i kul u nogi) i wygenerowanie decyzji, co do jego dalszego progresu. Daft R.L. *Strategy formulation and implementation*, [in:] *New era of management*. Second edition. Cengage Learning EMEA, London 2008, p. 249.

<sup>5</sup> Rozważania M.E. Portera na temat zarządzania strategicznego w owym czasie doprowadziły do wykreowania modelu 5 sił Portera, jako narzędzia służącego analizie strategicznej, pozwalającego na ocenę siły oddziaływania dostawców, nabywców, groźby pojawienia się substytutów i nowych producentów oraz wpływu walki konkurencyjnej na daną jednostkę. Szerzej: McGuigan M., Moyer R.Ch., Harris deb F.H.: *Pricing and output decisions: strategy and tactics*, [in:] *Managerial economics. Application, strategy, and tactics*. Cengage Learning EMEA, London 2010, p. 342.

<sup>6</sup> Na ostatnią dekadę XX wieku przypadł intensywny rozwój koncepcji zorientowanych na poprawę skuteczności funkcjonowania jednostek. Znaczną uwagę poświęcono wówczas analizie instrumentów służących ocenie poprawności funkcjonowania podmiotów, wobec których w skali globalnej rozpowszechniono nową podstawę pomiarową, tj. *Balanced Scorecard*. Neely A.: *Introduction*, [in:] *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*. 2<sup>nd</sup> edition. Cambridge University Press, New York 2007, p. 1.

<sup>7</sup> G.A. Cole wskazuje na popularność zestawiania terminu zarządzania strategicznego wraz z pojęciem zarządzania operacyjnego, utożsamianego z planowaniem taktycznym, które odnosi się do działań podejmowanych gwałtownie w bliskiej perspektywie czasowej w obawie przed zagrożeniami o wysokiej

Zdaniem A. Amasona, zarządzanie strategiczne stanowi fundament analizy otoczenia, integracji aktywności wewnątrz podmiotu, adaptowania w jego ramach modyfikacji oraz kreowania zmian jego stanu obecnego i przyszłego. Ze względu na swoją wielokryterialność można je definiować jako zespół działań o charakterze poznawczym, dostarczającym informacji na temat warunków otoczenia, pozycji jednostki, jej bieżącego rozwoju i uwarunkowań poszczególnych aspektów. Dzięki odzwierciedlaniu procesów i działań zarówno w krótkiej, jak i długiej perspektywie czasowej umożliwia identyfikację i przystosowanie szans i zagrożeń do bieżącej i przyszłej kondycji podmiotu<sup>8</sup>. Wśród często przytaczanych znajduje się również definicja B.J. Witchera i V.S. Chaua, która postrzega zarządzanie strategiczne jako zarządzanie ogólnym celem organizacji, gwarantujące balans pomiędzy teraźniejszymi i przyszłymi możliwościami i potrzebami podmiotu<sup>9</sup>.

Analiza dociekań naukowych traktuje wiele nadrzędnych charakterystyk wyodrębnianych w ramach zarządzania strategicznego, wśród których za najistotniejsze uznaje się misję<sup>10</sup> i strategię<sup>11</sup> oraz pozostające z nimi w ścisłej korelacji przesłanki pozwalające na ich poprawne sprecyzowanie takie, jak polityka jednostki, profil i rodzaj prowadzonej działalności, przyjęte cele ogólne i szczegółowe, mocne i słabe strony, kluczowe decyzje, kluczowe czynniki sukcesu, możliwości i kompetencje<sup>12</sup>. Sam fakt implementacji podstawowych zasad zarządzania strategicznego w ramach działalności jednostek sektora

---

przewidywalności. Cole G.A.: The knowledge base of strategic management, [in:] Strategic management. Theory and Practice 2<sup>nd</sup> edition. Cengage Learning EMEA, London 2003, p. 3.

<sup>8</sup> Amason A.C.: An introduction to strategic management, [in:] Strategic management from theory to practice. Routledge, New York 2011, p. 7.

<sup>9</sup> Witcher B.J., Chau V.S.: Overview of strategic management, [in:] Strategic management. Principles and practice. Cengage Learning EMEA, London 2010, p. 6.

<sup>10</sup> Misja z reguły stanowi krótkie sformułowanie, przez które wyraża celowość jednostki i motyw przewodni jej funkcjonowania. Często łączy się z wizją, która prezentuje wizerunek podmiotu w przyszłości i potencjalne cele, które zamierza osiągnąć. Por. Katsioloudes M.I.: An overview of the strategic planning process, [in:] Strategic management. Global cultural perspectives for profit and non-profit organizations. Routledge, Oxford 2006, p. 10; Hitt A., Ireland R.D., Hoskisson R.E.: Strategic management inputs, [in:] Strategic management: Competitiveness & globalization. Cengage Learning EMEA, London 2010, p. 17.

<sup>11</sup> Strategia to zespół nieprzypadkowych, ściśle ze sobą powiązanych operacji, podejmowanych przez menadżerów jednostek w celu poprawy wydajności ich funkcjonowania. Opracowanie założeń strategicznych wymaga poprawnej analizy zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia jednostki, a na dalszym etapie racjonalnego sposobu przeprowadzenia poszczególnymi operacjami, który warunkuje ich właściwe wdrożenie. Por. Sadler P.: Introduction to strategic management, [in:] Strategic management. Setting goals, competitor analysis, resources and capabilities, competitive advantage, global strategy. MBA Masterclass Series. Kogan Publishers Page, London 2003, p. 9. Strategia jest uznawana za element konieczny zarządzania strategicznego, bez którego jego przebieg nie byłby możliwy. Stanowi wiele uzupełniających się wzajemnie składowych i występujących pomiędzy nimi powiązań, wśród których wyróżnia się: misję; podstawę działania, uwzględniającą charakter prowadzonej działalności, obsługiwany obszar, sposób zaspokajania potrzeb odbiorców, charakterystykę odbiorców; dominację nad konkurencją, koncentrującą się na tych aspektach, które wyróżniają daną jednostkę na tle pozostałych; cele strategiczne, prezentujące kierunek rozwoju jednostki zarówno w długiej, jak i krótkiej perspektywie czasowej; metodologię działań, tj. wiele aktywności umożliwiających realizację uprzednio opracowanych założeń strategicznych. Por. Jemielniak D., Latusek D.: Strategia organizacji, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 78.

<sup>12</sup> Sadler P.: Introduction to strategic management, [in:] Strategic management. Setting goals, competitor analysis, resources and capabilities, competitive advantage, global strategy. MBA Masterclass Series. Kogan Publishers Page, London 2003, p. 9.

publicznego nie przesądza jednakże o finalnym sukcesie podjętych działań. Niezwykle istotne, z tego punktu widzenia, jest bowiem właściwe podejście do poruszanej tematyki, w tym strategiczne myślenie i świadomość strategiczna władz (organów wykonawczych). Pierwsza z poruszonych kwestii odnosi się do podmiotu jako całości oraz jego władz, wobec których nawiązuje do łączenia i dzielenia się nabytym dotychczas bagażem doświadczeń, uzmysłowienia obecnej pozycji i kompetencji jednostki sektora publicznego, tudzież interpretacji przyjętych kierunków rozwoju. Świadomość strategiczna z kolei postuluje uświadomienie menadżerom, że wdrażanie przyjętych strategii wynika z potrzeb podmiotu i aktywności przeciwników, natomiast władze powinny być zorientowane na podejmowanie operacji, które poprawią efektywność strategii<sup>13</sup>.

### **3. Balanced Scorecard narzędziem oceny działań strategicznych podmiotów sektora publicznego**

Ostatnia z dekad obrazujących proces ewolucyjny zarządzania strategicznego została uznana za najważniejszą z punktu widzenia wygenerowania i rozpropagowania instrumentów, służących ilościowej i jakościowej ocenie wdrażanych założeń strategicznych, które dotychczas bazowały wyłącznie na zrównoważonym systemie pomiaru, ukierunkowanym na wdrażanie wskaźników niefinansowych w celu ich porównania z sytuacją ekonomiczną jednostki sektora publicznego<sup>14</sup>. Identyfikacja zmian w otoczeniu, strukturze i charakterze zasobów determinujących sukces wpłynęła na potrzebę opracowania i wdrożenia przez jednostki sektora publicznego nowego, dostosowanego do ich specyfiki systemu zarządzania strategicznego, bazującego na wykorzystaniu strategicznej karty wyników<sup>15</sup>. Pojawienie się idei Balanced Scorecard, o której mowa, zrewolucjonizowało podejście do powszechnego pojmowania zarządzania strategicznego, jako procesu formułowania i wdrażania aktywności strategicznych. Istotne znaczenie w tym kontekście odegrało przekonanie, że oszacowanie poziomu wydajności danej jednostki sektora publicznego przy użyciu wskaźników

---

<sup>13</sup> Thompson J.L., Martin F.: Understanding strategy and strategic management, [in:] Strategic management. Awareness and change. Cengage Learning EMEA, London 2010, p. 11.

<sup>14</sup> Makhijani N., Creelman J.: Describing the Balanced Scorecard. Executive Summary, [in:] Creating a Balanced Scorecard for a Financial Services Organization. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken 2010, p. 7. Por. Świderek I.: Budżet zadaniowy i strategiczna karta wyników w jednostkach samorządu terytorialnego. ODDK, Gdańsk 2012, s. 129-130.

<sup>15</sup> Izabela Świderek wskazuje, że strategiczna karta wyników pozwala na uszczegółowienie strategicznych celów przez rozpisanie ich na zadania na szczeblu operacyjnym (wykonawczym), stanowi połączenie założeń strategicznych z operacyjnym poziomem zarządzania, przy jednoczesnym sprzężeniu zwrotnym umożliwiającym ocenę procesu realizacji strategii. Autorka podkreśla także, że narzędzie to wykracza poza zakres budżetu zadaniowego, stanowi bowiem kompleksowy system zarządzania efektywnością jednostki z wielu punktów widzenia, przyczynia się między innymi do przetłumaczenia założeń strategicznych na mierzalne cele. Por. Świderek I.: Budżet zadaniowy i strategiczna karta wyników w jednostkach samorządu terytorialnego. ODDK, Gdańsk 2012, s. 129-131.

finansowych nie jest wystarczające, bowiem niezbędna wydaje się być również jej ocena jakościowa<sup>16</sup>. Za motyw przewodni koncepcji Balanced Scorecard uznaje się możliwość przetłumaczenia strategii jednostki sektora publicznego na zestaw wymiernych wskaźników, których sukcesywna weryfikacja umożliwia ewolucyjną ocenę generowania poszczególnych założeń i celów strategicznych<sup>17</sup>. Do kluczowych zasad tej koncepcji zalicza się: ocenę poziomu satysfakcji klientów dokonywaną na drodze pomiaru operacyjnego, analizę procesów wewnętrznych, zdolność do wdrażania nowoczesnych technologii; postrzeganie przez menadżerów poszczególnych poziomów organizacji jako całości i dokonywanie na ich podstawie regularnych pomiarów; a także bieżące monitorowanie kondycji jednostki przy użyciu zdefiniowanych do tego celu mierników, które ma na celu zapewnienie właściwego kierunku rozwoju<sup>18</sup>. Metodologia konstrukcji strategicznej karty wyników przez jednostki sektora publicznego uwzględnia: opracowanie misji i wizji, budowę strategii, wybór perspektyw działalności (istotne są konsultacje społeczne w zakresie priorytetów strategicznych dla społeczności lokalnej), określenie celów dla każdej perspektywy, dobór mierników oraz określenie ich wartości postulowanych, ustalenie planu wdrożenia oraz uwzględnienie opracowanych celów w budżecie<sup>19</sup>. Istota właściwego zastosowania idei Balanced Scorecard do oceny efektywności aktywności strategicznej danego podmiotu wymaga także odniesienia się do kwestii, wyodrębnianych w jej ramach czterech kluczowych perspektyw, rozumianych jako proces długofalowego planowania procesów, dążących do uzyskania celów, tj. pożądanych wyników jednostki<sup>20</sup>. Wśród nich wyróżnia się:

- perspektywę finansową, która ma na celu dokonanie analizy sytuacji finansowej jednostki, w tym wszystkich tych wskaźników, które są istotne z punktu widzenia nie tyle samej jednostki, co również jej interesariuszy – społeczności lokalnej<sup>21</sup>,

---

<sup>16</sup> Niven P.R.: Introduction to the Balanced Scorecard, [in:] *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Second Edition. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken 2011, p. 11.

<sup>17</sup> Schmeisser W., Clausen L., Popp R., Ennemann C., Drewicke O.: Berlin Human Capital Assessment, Model exemplified with football player values with benefit analysis, [in:] *Controlling and Berlin Balanced Scorecard Approach*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2011, p. 194.

<sup>18</sup> Dressler S.: Strategic Control: Performance Management, [in:] *Strategy, Organization and Performance Management. From Basics to Best Practices*. Universal Publishers, Florida 2004, p. 218-219.

<sup>19</sup> Świderek I.: Budżet..., op.cit., s. 132. Według koncepcji zaprezentowanej według Kaplana i Nortona Balanced Scorecard jest systemem planowania i kontroli strategicznej, w której dochodzi do interakcji pomiędzy: ustaleniem celów strategicznych, planowaniem i budowaniem inicjatyw strategicznych; usprawnieniem systemów realizacji strategii i uczenia się organizacji; dopracowywaniem wizji i strategii; wyjaśnieniem celów i mierników strategicznych oraz ich integracją z systemem zarządzania. Por. Kaplan N., Norton D.: *Strategiczna Karta Wyników. Balanced Scorecard. Praktyka*. CIM, Warszawa 2001, s. 29.

<sup>20</sup> Hannabarger Ch., Buchman R., Economy P.: The ABC's of Balanced Scorecard. Goals, Scores and the Balanced Scorecard, [in:] *Balanced Scorecard Strategy for Dummies*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2007, p.11. W ramach każdej z perspektyw należy przyjąć cele strategiczne, dopasować do nich mierniki osiągnięć oraz ustalić ich wartości decelowe, formułowane jako cele szczegółowe.

<sup>21</sup> Chachuła D.: Balanced Scorecard jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 249.

- perspektywę klienta, która postuluje ocenę poziomu satysfakcji klientów, w tym analizę ich oczekiwań jakościowych w zakresie dostarczania dóbr i usług publicznych<sup>22</sup>,
- perspektywę procesów wewnętrznych, zorientowaną na usprawnienie tych aktywności, które w największym stopniu warunkują stopień zadowolenia klientów, a zarazem przebieg realizowanej strategii<sup>23</sup>,
- perspektywę wiedzy i rozwoju, ukierunkowaną na rozwój pracowników przez dostępne do tego celu instrumenty, takie jak systemy motywacyjne czy szkolenia etc.<sup>24</sup>

Mnogość doświadczeń wynikających z zastosowania idei Balanced Scorecard w działalności podmiotów sklasyfikowanych na różnych gałęziach gospodarki powoduje, że idea ta wnosi wiele korzyści nie tylko z punktu widzenia pojedynczych jednostek, ale często również ich grup czy całych sektorów. Za najistotniejsze z nich uznaje się przede wszystkim łatwość dopasowania głównych założeń zarządzania strategicznego do kierunków rozwoju jednostki; bieżącą ewaluację aktywności strategicznych jednostki; swobodę współpracy nie tylko pomiędzy poszczególnymi komórkami, ale również poziomami, tudzież możliwość uzupełniania się założeń w krótkiej i długiej perspektywie czasowej, które oprócz wpływu na wzrost zadowolenia odbiorców usilnie oddziałują na rozwój gospodarczy<sup>25</sup>.

#### 4. Podsumowanie

Funkcjonowanie jednostek sektora publicznego w dobie XXI wieku powoduje, że większość z nich staje przed koniecznością opracowania i wdrożenia założeń strategicznych, które z jednej strony warunkują możliwość bytu w gospodarce, a z drugiej umocnienie pozycji konkurencyjnej. Na przestrzeni czasów coraz powszechniejszy staje się jednakże nacisk na efektywność i skuteczność realizowanych działań, uwarunkowany nie tyle samym propagowaniem zarządzania strategicznego, co poprawnością realizowanych w jego ramach operacji. Przytoczona w niniejszym artykule ewolucja zarządzania strategicznego, która zatrzymała się na kwestii rozwoju nowoczesnych ram pomiaru, traktuje progres koncepcji Balanced Scorecard powszechnie rozumianej jako instrument oceny poprawności implementowanej strategii. Strategiczna karta wyników umożliwia jednostkom sektora

<sup>22</sup> Skrzypek E., Hofman M.: Procesy i ich rola w wybranych koncepcjach zarządzania, [w:] Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010, s.150.

<sup>23</sup> Niven P.R.: The Current State of The Balanced Scorecard, [in:] The Balanced Scorecard Diagnostic, Maintaining Maximum Performance. John Wiley and Sons, Inc., New Jersey 2005, p. 14.

<sup>24</sup> Kaplan R.S., Norton D.P.: A New Approach to Managing [in:] Creating the Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment. Harvard Business School Press, Harvard 2001, p. 25.

<sup>25</sup> Penc-Pietrzak I.: Opracowanie planu strategicznego oraz jego implementacja i kontrola, [w:] Planowanie Strategiczne w nowoczesnej firmie. Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 343.



publicznego mierzenie efektów działań strategicznych przez praktyczne zastosowanie mierników finansowych i niefinansowych. Sprzyja realizacji nadrzędnego celu działalności jednostek sektora publicznego, jakim jest wzrost dodatkowych korzyści dla społeczności lokalnej.

## **Bibliografia**

1. Amason A.C.: Strategic management from theory to practice. Routledge, New York 2011.
2. Chachula D.: Balanced Scorecard jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie, [w:] Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, Monografie Politechniki Łódzkiej, Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
3. Cole G.A.: Strategic management. Theory and Practice 2<sup>nd</sup> edition. Cengage Learning EMEA, London 2003.
4. Daft R.L.: New era of management. Second edition. Cengage Learning EMEA, London 2008.
5. Domański J.: Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
6. Dressler S.: Strategy, Organization and Performance Management. From Basics to Best Practices. Universal Publishers, Florida 2004.
7. Hannabarger Ch., Buchman R., Economy P.: Balanced Scorecard Strategy for Dummies. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2007.
8. Hill Ch.W.L., Jones G.R.: Strategic management theory: an integrated theory approach, 10<sup>th</sup> edition: integrated approach. Cengage Learning EMEA, London 2012.
9. Hitt A., Ireland R.D., Hoskisson R.E.: Strategic management: Competitiveness & globalization. Cengage Learning EMEA, London 2010.
10. Jeffs Ch.: Strategic management. Sage Publications Ltd., London 2008.
11. Jemielniak D., Latusek D.: Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
12. Kaplan R.S., Norton D.P.: Creating the Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment. Harvard Business School Press, Harvard 2001.
13. Kaplan N., Norton D.: Strategiczna Karta Wyników. Balanced Scorecard. Praktyka. CIM, Warszawa 2001.
14. Katsioloudes M.I.: Strategic management. Global cultural perspectives for profit and non-profit organizations. Routledge, Oxford 2006.

15. Makhijani N., Creelman J.: *Creating a Balanced Scorecard for a Financial Services Organization*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken 2010.
16. McGuigan M., Moyer R.Ch., Harris deb F.H.: *Managerial economics. Application, strategy, and tactics*. Cengage Learning EMEA, London 2010.
17. Neely A.: *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*. 2<sup>nd</sup> edition. Cambridge University Press, New York 2007.
18. Niven P.R.: *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Second Edition. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken 2011.
19. Niven P.R.: *The Balanced Scorecard Diagnostic, Maintaining Maximum Performance*, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey 2005.
20. Olejniczak K.: *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
21. Penc-Pietrzak I.: *Planowanie Strategiczne w nowoczesnej firmie*. Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.
22. Rao C.A., Rao B.P., Sivaramakrishna K.: *Strategic management and business Policy*. Excel Books India, New Delhi 2008.
23. Sadler P.: *Strategic management. Setting goals, competitor analysis, resources and capabilities, competitive advantage, global strategy*. MBA Masterclass Series. Kogan Publishers Page, London 2003.
24. Schmeisser W., Clausen L., Popp R., Ennemann C., Drewicke O.: *Controlling and Berlin Balanced Scorecard Approach*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2011.
25. Skrzypek E., Hofman M.: *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010.
26. Świderek I.: *Budżet zadaniowy i strategiczna karta wyników w jednostkach samorządu terytorialnego*. ODDK, Gdańsk 2012.
27. Thompson J.L., Martin F.: *Strategic management. Awareness and change*. Cengage Learning EMEA, London 2010.
28. Witcher B.J., Chau V.S.: *Strategic management. Principles and practice*. Cengage Learning EMEA, London 2010.

## **Abstract**

Successive progression of economy and accompanying its multitude of changes of a global nature cause that the issue of strategic management in the 21<sup>st</sup> century attains the theme name, which comprises a response in view of challenges of contemporary economic system. The considerations of this publication centre on problematic of strategic management as a one of decisive management level, therein its basic conditions, which are strategy and

strategic goals. Analysis of these investigations presents the essence of these determinants while leads on validity and purpose of their formulating. It is also paying attention to the issue of correctness of their implementation and its assessment on basis of content, which takes place through the strategy monitoring and using Balanced Scorecard conception.