

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 442

**Wyzwania w zarządzaniu kosztami
i dokonaniami**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korlub, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronach internetowych

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-597-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Wioletta Baran: Rachunek kosztów w generowaniu kosztowej informacji zarządczej w podmiotach leczniczych / Cost accounting in generating cost management information in health care entities	11
Barbara Batóg, Jacek Batóg, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski: Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu na potrzeby zarządzania dokonaniami przedsiębiorstw sektora produkcji artykułów spożywczych / Critical success factors identification for performance management of companies in food production sector	21
Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz: Model biznesu w raportowaniu zintegrowanym / Business model in integrated reporting	32
Renata Biadacz: Prezentowanie informacji na temat społecznej odpowiedzialności w zakresie ochrony środowiska w sprawozdawczości zewnętrznej przedsiębiorstw przemysłu przetwórstwa tworzyw sztucznych / Presentation of information on social responsibility of environmental protection in external reporting in enterprises of plastics processing industry	52
Anna Bialek-Jaworska: Zróżnicowanie kosztów kształcenia w szkołach wyższych a ich finansowanie / Differences in higher education costs and their financing	61
Jolanta Chluska: Kontrola kosztów w jednostce mikro / Cost control in micro entity	75
Dorota Czerwińska-Kayzer: Memoriałowe i kasowe wyniki przedsiębiorstwa w ocenie jego działalności na przykładzie przedsiębiorstw produkujących pasze / Accrual and cash results in assessment of company activity on the example of enterprises producing feed	83
Marcin Czyczerski, Sebastian Lotz: Rola przywództwa w zarządzaniu dokonaniem / The role of leadership in performance management	93
Izabela Emerling: Budżetowanie kosztów a zarządzanie podmiotem leczniczym / Budgeting costs vs. management of health care facility	102
Wiktor Gabrusewicz: Koszty prac rozwojowych w dokonaniach przedsiębiorstw / Development works costs of enterprises accomplishments	112
Marek Gajewski: Zastosowanie taksonomicznej analizy struktury kosztów rodzajowych do oceny poziomu koherencji działań podmiotów leczniczych / The use of the taxonomic analyzes of cost structure to an assessment of the coherence level in hospitals	122

Rafał Jagoda: Wpływ sezonowości na koszty i przychody przedsiębiorstwa z branży budowlanej / Seasonal impact on costs and income of enterprises in the building industry	136
Elżbieta Jaworska, Grzegorz Bucior: Koszty w przedsiębiorstwach hotelarskich / Costs in enterprises from hotel industry.....	146
Jacek Jaworski, Marek Witkowski: Podstawy koncepcyjne strategicznej karty wyników dla spółdzielni mieszkaniowej / Conceptual basis of Balanced Scorecard for housing cooperative	155
Magdalena Jaworzyńska: Znaczenie perspektywy interesariuszy w zarządzaniu strategicznym zakładem opieki zdrowotnej na przykładzie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w Puławach / The role of perspective of stakeholders in the strategic management of health care facility on the example of health care in Puławy.....	165
Beata Juralewicz: Identyfikacja i wyodrębnianie przychodów i kosztów przewozów o charakterze użyteczności publicznej w przedsiębiorstwach transportu samochodowego / Identification and distinction of revenues and costs of public utility transport in bus enterprises	175
Marta Kołodziej-Hajdo: Kontrola zarządcza w jednostkach administracji publicznej – aspekty praktyczne / Management control in government administration units – practical aspects.....	184
Bartosz Kołodziejczuk, Magdalena Szydelko: Benchmarking w zarządzaniu kosztami przedsiębiorstwa / Benchmarking in business cost management	194
Roman Kotapski: Ośrodki odpowiedzialności i miejsca powstawania kosztów w przedsiębiorstwach wodociągowo-kanalizacyjnych / Responsibility centers and cost centers in water and sewerage companies.....	203
Robert Kowalak: Mierniki dokonań w kokpitach menedżerskich przedsiębiorstwa / Performance indexes in dashboard	213
Marcin Kowalewski: Systemy rachunku kosztów w <i>lean accounting</i> / Cost accounting of lean system.....	222
Justyna Kujawska: Koncepcja pomiaru efektywności podmiotu leczniczego / Effectiveness measurement concept of hospitals	230
Dorota Kuźdowicz, Janina Jędrzejczak-Gas, Paweł Kuźdowicz: Raportowanie przepływów strumieni wartości w systemie ERP / Reporting value stream flows in the ERP system.....	240
Paweł Kuźdowicz: Zastosowanie obliża kosztowego w analizie odchyleń przedsięwzięcia / Cost obligation of an enterprise	249
Zbigniew Leszczyński: Analizy wartości cyklu procesów w programie redukcji zużycia zasobów produkcyjnych (kosztów produkcji) / Value analysis of process cycle as a part of production resources reduction program (production costs)	258

Grzegorz Lew: Koszty klienta w przedsiębiorstwach handlowych / Customer costs in commercial companies	270
Krzysztof Małys: Analiza struktury kosztów w publicznych szkołach wyższych w Polsce / Cost structure analysis in institutions of public higher education	278
Jarosław Mielcarek: Falsyfikacja tradycyjnego modelu rachunku kosztów docelowych / Target costing traditional model falsification	290
Andrzej Niemiec: Identyfikacja krytycznych czynników sukcesu (CSFS) za pomocą macierzy istotności-sterowalności (<i>Relevance-Manageability Matrix</i>) na przykładzie firm sektora transportu lądowego / Identification of critical success factors by Relevance-Manageability Matrix on the example of land transport sector companies.....	304
Maria Nieplowicz: Analiza porównawcza zastosowania zrównoważonej karty wyników w podmiotach leczniczych / The use of Balanced Scorecard in health care organizations. Comparative analysis	317
Bartłomiej Nita: Krytyka zrównoważonej karty wyników / The critique of Balanced Scorecard	325
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Próba wyceny innowacji uelastyczniającej technologię wytwarzania / Attempt to evaluate innovation making manufacturing process flexible.....	334
Edward Nowak: Pojemność informacyjna rachunku zysków i strat małych jednostek gospodarczych / Information capacity of profit and loss accounts in small economic entities.....	349
Ryszard Orliński: Rachunek kosztów pacjenta na przykładzie szpitala / Cost accounting of patients on the example of hospital.....	358
Sabina Rokita: Możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników w zarządzaniu działalnością innowacyjną przedsiębiorstwa / Possibilities of use of the Strategic Scorecard in enterprises innovative activity management.....	368
Jolanta Rubik: Wytyczne i uregulowania raportowania społecznej odpowiedzialności / Guidelines and regulations of corporate social responsibility reporting.....	379
Wojciech Sadkowski: Przegląd dotychczasowych modeli rachunku kosztów jakości / Review of existing models of quality costs calculation	388
Beata Sadowska: System pomiaru dokonań w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe – proces przygotowania i implementacji / Achievements measurement system at the State Forests National Forests Holding – process of preparing and implementation.....	399
Dorota Śladkiewicz: Nośniki wartości i ich rola w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa / Value drivers and their role in creating enterprise value.....	408

Aleksandra Sulik-Górecka: Wyzwania w rozliczaniu kosztów na potrzeby dokumentacji cen transferowych / Cost accounting challenges regarding transfer pricing documentation	417
Anna Surowiec: Rachunek kosztów działań jako jedna z metod zarządzania kosztami łańcucha dostaw / Activity-Based Costing as one of the methods of supply chain management	428
Waldemar Szczepaniak: Przychody z działalności badawczej jako miernik dokonań szkół wyższych – analiza w odniesieniu do wielkości relatywnych / Revenues from research activity as a measure of achievements of universities – analysis in relation to the relative value	438
Olga Szolno: System monitorowania realizacji celów w samorządowej jednostce budżetowej / System of monitoring the objectives achievements in self-government budget unit	447
Alfred Szydelko: Rola rachunkowości finansowej w pomiarze dokonań / The role of financial accounting in performance measurement	459
Lukasz Szydelko: Ekonomiczna wartość dodana w bankach spółdzielczych / Economic value added in cooperative banks	468
Joanna Świerk: Analiza gotowości polskich miast do wdrożenia strategicznej karty wyników / An analysis of readiness of Polish local authorities for implementation of Balanced Scorecard	478
Monika Ucieszńska: Pomiar w kontroli zarządczej funkcjonującej w administracji podatkowej / Measurement in management control in tax administration	487
Piotr Urbanek: Strategie uniwersytetów publicznych w Polsce – próba oceny / Strategies of public universities in Poland – an attempt to access	500
Piotr Wanicki: Innowacje jako źródło wartości przedsiębiorstwa / Innovation as a source of enterprise value	510
Lidia Wiatrak: Badanie satysfakcji klientów w kontekście zarządzania jakością w organach administracji podatkowej / Study of customer satisfaction in the context of quality management in the authority tax administration .	519
Marcin Wierzbiński: System zarządzania dokonaniem a model biznesowy / Performance management system vs. business model	533
Grzegorz Zimon: Koszty zarządzania kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwie handlowym / Performance management system vs. business model	552

Wstęp

Zmiany zachodzące na rynku, związane z coraz większą konkurencją, powodują, że przedsiębiorcy szukają rozwiązań dotyczących nie tylko utrzymania się na nim, lecz również rozwoju, co ma służyć poprawie ich pozycji względem innych jednostek gospodarczych. Zarządzanie kosztami i pomiar dokonań stanowią istotny element systemu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach. Są one stosowane w przedsiębiorstwach nie tylko dużych, ale również średnich i małych. Każda działalność jednostki gospodarczej generuje koszty, które powinny być pod stałą kontrolą zarządzających. Jest to temat wciąż aktualny w artykułach naukowych publikowanych w Polsce i na świecie, poruszany zarówno przez teoretyków, jak i praktyków.

Niniejszy zeszyt Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu jest poświęcony zagadnieniom zarządzania kosztami i pomiarowi dokonań. W związku z tym zawarte w nim artykuły dotyczą dwóch odrębnych tematycznie obszarów:

- zarządzania kosztami,
- zarządzania dokonaniem.

W obrębie każdego z nich zaprezentowano problemy zarówno teoretyczne, jak i praktyczne dotyczące systemów kosztów w podejmowaniu decyzji, mierników dokonań, raportowania dokonań.

Artykuły poświęcone zarządzaniu kosztami mają głównie charakter praktyczny. Ukazują przypadki jego zastosowania w szpitalu, podmiocie świadczącym usługi komunalne, szkole wyższej oraz w organach administracji podatkowej. Skupiają się również na rozważaniach poświęconych kontroli kosztów w jednostkach mikro, wprowadzonych do ustawy o rachunkowości w 2014 roku.

Teksty związane z tematyką zarządzania dokonaniem są połączeniem rozważań teoretycznych z empirycznymi. Dociekania teoretyczne dotyczą zagadnień pomiaru dokonań, raportowania dokonań, zastosowania narzędzi, jakimi są zrównoważona karta dokonań, budżetowanie, oraz kreowania wartości przedsiębiorstwa. Artykuły związane z wdrożeniem zarządzania dokonaniem w jednostkach gospodarczych dotyczą takich podmiotów, jak: zakład gospodarowania odpadami, jednostki samorządu terytorialnego, podmioty lecznicze, banki.

Redaktorzy zeszytu mają nadzieję, że opublikowane w nim artykuły będą inspiracją do poszukiwań nowych rozwiązań w obszarze zarządzania kosztami i dokonaniem, a jednocześnie pomogą rozwiązać problemy związane z ich wykorzystaniem w wybranych organizacjach.

Robert Kowalak, Marcin Kowalewski, Piotr Bednarek

Piotr Urbanek

Uniwersytet Łódzki

e-mail: piotrur@uni.lodz.pl

STRATEGIE UNIWERSYTETÓW PUBLICZNYCH W POLSCE – PRÓBA OCENY

STRATEGIES OF PUBLIC UNIVERSITIES IN POLAND – AN ATTEMPT TO ACCESS

DOI: 10.15611/pn.2016.442.48

Streszczenie: Sukces wyższej uczelni zależy od dokonywania właściwych wyborów strategicznych. Koncepcja zrównoważonej karty wyników, stworzona dla jednostek komercyjnych, coraz częściej znajduje zastosowanie również w uczelniach publicznych. Skuteczność implementacji tego rozwiązania zależy jednak od umiejętności dostosowania go do specyfiki procesów w tego rodzaju instytucjach, koncentrujących swoją działalność na badaniach naukowych i działalności dydaktycznej. W artykule podjęta została próba oceny strategii przyjętych w uniwersytetach publicznych w Polsce z punktu widzenia ich wykorzystania na potrzeby budowy, wdrażania i oceny wyników strategii metodologii BSC. Badanie przeprowadzono na próbie 13 uniwersytetów. Wyniki wskazują, iż strategie w badanych uniwersytetach są traktowane bardziej jako wypełnienie formalnych wymogów nałożonych przez regulacje prawne niż jako narzędzie wspomagające procesy zarządzania uczelnią. Ocena obszarów najczęściej ujmowanych w formie celów strategicznych pokazuje perspektywy, które mogłyby być uwzględnione przy tworzeniu BSC dla tego rodzaju jednostek.

Słowa kluczowe: uniwersytety, strategia, zrównoważona karta wyników.

Summary: The success of higher education institutions depends on making efficient strategic choices. The concept of the Balanced Scorecard (BSC) created for commercial entities is increasingly applied also in public universities. The effectiveness of the implementation of this solution depends on the ability to adjust it to the specific processes in such institutions, which concentrate their activities on research and teaching. This paper seeks to assess the strategies adopted in public universities in Poland from the point of view of the use of the BSC methodology in construction, implementation, and evaluation strategies. The survey was conducted on a sample of 13 universities. The results indicate that the strategies in the analysed universities are regarded more as a pressure resulting from formal requirements imposed by the regulations, rather than as a tool supporting management processes. The evaluation of the areas most commonly presented in the form of strategic objectives shows perspectives that could be included while creating BSC for this type of entities.

Keywords: public universities, strategies, Balanced Scorecard.

1. Wstęp

Efektorem procesów transformacyjnych zachodzących w najbardziej rozwiniętych gospodarkach świata jest tworzenie nowych źródeł przewag konkurencyjnych. W miejsce gospodarek opartych na zasobach pojawiają się gospodarki oparte na wiedzy. To stawia w szczególnej roli sektor wyższych uczelni, który będąc źródłem wiedzy, zaczyna odgrywać kluczową rolę w kreowaniu przyszłej pozycji gospodarek i społeczeństw.

Sukces wyższej uczelni, podobnie jak jednostek komercyjnych, zależy od dokonywania właściwych wyborów strategicznych. Zbilansowana karta wyników (BSC) jest narzędziem służącym do budowy, wdrażania i pomiaru realizacji strategii. Koncepcja ta stworzona dla jednostek komercyjnych coraz częściej znajduje zastosowanie również w organizacjach typu *not for profit*, w tym w uczelniach publicznych. Skuteczność implementacji tego rozwiązania zależy jednak od umiejętności dostosowania go do specyfiki procesów w tego rodzaju instytucjach, koncentrujących swoją działalność na badaniach naukowych i działalności dydaktycznej.

W artykule podjęta została próba oceny strategii przyjętych w uniwersytetach publicznych w Polsce z punktu widzenia wykorzystania dla potrzeb budowy, wdrażania i oceny wyników strategii metodologii BSC. Badanie zostało przeprowadzone na próbie 13 uniwersytetów, które zamieściły swoje strategie na stronach internetowych.

2. Zarządzanie strategiczne w uczelniach publicznych

Sprostanie wyzwaniom stojącym przed instytucjami sektora szkolnictwa wyższego wymaga sięgania do metod wykorzystywanych w jednostkach komercyjnych. Uczelnie powinny być traktowane jako swoiste „przedsiębiorstwa”, zarządzane z wykorzystaniem logiki biznesowej. Jest to widoczne w odniesieniu do decyzji operacyjnych, które powinny wspomagać takie metody zarządzania, jak rachunkowość odpowiedzialności, budżetowanie operacyjne, rachunek kosztów, planowanie finansowe [Urbanek 2015]. Dotyczy to również procesów zarządzania długoterminowego. Rosnąca dynamika zmian w otoczeniu gospodarczym, demograficznym, społecznym, politycznym powoduje, że także w organizacjach typu *not for profit* o sukcesie decydują trafne wybory strategiczne i konsekwencja w ich realizacji. Wymaga to zdolności do przełożenia wizji organizacji na cele strategiczne i operacyjne, a następnie wdrożenia skutecznych metod monitorowania rzeczywiście osiągniętych rezultatów.

Praktycznym rozwiązaniem integrującym różne narzędzia zarządzania jednostką wokół jej strategii jest zbilansowana karta wyników (BSC) opracowana przez Roberta Kaplana i Davida Nortona [Kaplan, Norton 2002]. Jej istota zawiera się w twierdzeniu: „Przekształcić strategię działania we wskaźniki w jednoznaczny sposób komunikujące wizję organizacji”. Jest to możliwe przez przedstawienie wizji,

misji i strategii jednostki w postaci spójnego zestawu celów i mierników ujętych w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów, wiedzy i rozwoju.

Interesująca wydaje się ocena możliwości implementacji BSC na potrzeby zarządzania strategicznego w uniwersytetach. Uczelnie, wypełniając swoją misję, wykorzystują specyficzne zasoby, zależą od innych generatorów wartości, budując swoje przewagi konkurencyjne na odmiennych źródłach, niż ma to miejsce w jednostkach komercyjnych. Czy zatem cztery perspektywy klasycznej wersji BSC mogą być adekwatne przy zastosowaniu tego narzędzia w podmiotach działających w zupełnie innym otoczeniu instytucjonalnym, dla których naczelnym imperatywem nie jest kreacja wartości dla akcjonariuszy, lecz wysoki poziom badań naukowych, połączony z równie wysokim poziomem jakości nauczania?

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele przykładów przedstawiających zastosowanie BSC w uczelniach. Najczęściej pokazują one przeniesienie klasycznego modelu obejmującego cztery perspektywy [Al-Hosaini, Sofian 2015]. Mamy jednak również wiele przypadków adaptacji tego modelu do uwarunkowań szkolnictwa wyższego. Perspektywa klienta zostaje zastąpiona perspektywą interesariusza, pojawiają się nowe perspektywy specyficzne dla takich instytucji: wyniki kształcenia studentów, doskonałość edukacyjna i uczenia się, doskonałość badań naukowych, wkład nauczyciela, efekty przywództwa, partnerstwo strategiczne i in.

Zarządzanie strategiczne jest to proces nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają dostosowanie organizacji do otoczenia i osiągnięcie jej strategicznych celów. Proces ten, po wykorzystaniu metodologii BSC, obejmuje następujące etapy i procedury (rys. 1)¹.



Rys. 1. Etapy procesu zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

¹ Opis został ograniczony do tych elementów BSC, które podlegają ocenie w dalszej części artykułu.

Strategia jest narzędziem realizacji wizji i misji organizacji. Wizja stanowi obraz przyszłości, który organizacja chce wykreować, wyrażony w formie nadrzędnego celu, do którego organizacja będzie dążyła. Może mieć formę sloganu lub nawet marzycielskiego wyzwania, możliwego do zrealizowania, biorąc pod uwagę posiadane zasoby i aktualną pozycję jednostki. Wymaga to odważnych i nowatorskich działań umożliwiających zamknięcie tzw. luki planistycznej, czyli dystansu między stanem pożądanym a tym, który zostanie osiągnięty w wyniku kontynuacji obecnych trendów. Misja odnosi się do teraźniejszości i najbliższej przyszłości. Wyraża, czym jednostka chce być dla pracowników i otoczenia, jakimi wartościami i zasadami się kieruje, czym wyróżnia się wśród swoich konkurentów oraz jak ma być postrzegana. Tworząc misję, należy się opierać na historii i doświadczeniach, wartościach, zasobach i aspiracjach. Wizja i misja powinny być zapisane prostym językiem, zrozumiałym dla pracowników, w jednym zdaniu lub akapicie.

Istotnym elementem planu strategicznego jest mapa strategii. Jest to logiczna struktura definiująca strategię przez określenie związków między różnymi perspektywami przedsiębiorstwa. Prawidłowo skonstruowana mapa powoduje, że każdy miernik oceny wyników jest osadzony w łańcuchu przyczynowo-skutkowym łączącym pożądane efekty wdrażania strategii z czynnikami je stymulującymi. Umożliwia to przełożenie strategii na terminologię operacyjną [Świderska (red.) 2003].

Opracowanie mapy strategii jest wstępem do kaskadowania jej wewnątrz organizacji. Polega to na stopniowym przekazywaniu strategii na coraz niższe szczeble zarządzania [Świerk 2014]. Daje to możliwość właściwego przyporządkowania jednostek i osób do celów i realizacji strategii. Kaskadowanie powinno wynikać z filozofii i stylu zarządzania jednostką i nie może być traktowane jako zwykły podział zadań [Karmańska (red.) 2006]. W tym kontekście można je traktować jako system komunikowania dotyczącego planowania działalności gospodarczej i następnie realizacji planów.

Kluczem do sukcesu w procesie zarządzania strategicznego nie jest samo sformułowanie strategii, lecz wdrożenie skutecznych narzędzi służących do monitorowania stopnia realizacji celów i zadań zapisanych w strategii. Istotną rolę w tym procesie powinna odgrywać strategiczna karta wyników. Składa się na nią hierarchiczna struktura celów i mierników, pozwalająca jednostkom na wszystkich szczeblach zarządzania na sprawne pilotowanie stopnia wykonania wytyczonych zadań. Karta strategiczna powinna zawierać dodatkowo informacje o osobach/jednostkach odpowiedzialnych za realizację zadań, terminach, priorytetach, źródłach finansowania.

3. Ocena strategii uniwersytetów publicznych w Polsce – wyniki badań

Obowiązek opracowania i realizacji strategii uczelni wynika z ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym. Zgodnie z art. 66.1a ustawy „Rektor opracowuje i realizuje strategię rozwoju uczelni, uchwalaną przez organ kolegialny uczelni wskazany

w statucie. Uchwała może określić środki na wdrażanie tej strategii, w tym pochodzące z funduszu rozwoju uczelni” [Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. ...]. Nawet gdyby nie występowały tego typu wymagania ustawowe, uniwersytety powinny formułować swoje strategiczne plany oraz posiadać możliwości ich praktycznego wdrażania i monitorowania.

W tej części artykułu podjęta zostanie próba oceny strategii uniwersytetów publicznych w Polsce. Na 18 jednostek tylko dwa uniwersytety nie wskazały na swoich stronach internetowych, że posiadają strategię rozwoju². Dla trzech uniwersytetów zamieszczono informację o stosownych uchwałach senatów, ale nie zostały ujawnione załączniki do uchwały zawierające szczegółowe informacje na temat strategii³.

W tabeli 1 przedstawiono wybrane elementy składające się na strategię badanych uczelni. W żadnym z uniwersytetów nie wskazano wprost na wykorzystanie zbilansowanej karty wyników jako narzędzia stosowanego w procesie zarządzania strategicznego. Zarazem w kilku przypadkach wykorzystano wybrane elementy i procedury BSC.

Tabela 1. Elementy strategii uniwersytetów publicznych w Polsce

Lp.	Misja	Wizja	SWOT	Mapa strategii	Kaskadowanie	Karta strategiczna
1	X	X				X
2	X	X				
3	X	X			X	X
4						
5	X	X			X	
6	X	X				X
7	X	X				
8	X	X	X			X
9	X		X			
10		X			X	X
11	X				X	
12	X	X				

Lista badanych uniwersytetów: 1 – UAM, Poznań, 2 – UG, Gdańsk, 3 – UJ, Kraków, 4 – UJK, Kielce, 5 – UKSW, Warszawa, 6 – UMK, Toruń, 7 – UO, Opole, 8 – UR, Rzeszów, 9 – US, Szczecin, 10 – UŚ, Katowice, 11 – UWM, Olsztyn, 12 – UW, Wrocław.

Źródło: strategie rozwoju publicznych uniwersytetów w Polsce.

W odniesieniu do większości uniwersytetów punktem wyjścia do formułowania strategii jest określenie wizji i misji. Tylko dla dwóch jednostek w analizowanych dokumentach nie zostało to przedstawione. W dwóch uczelniach została zapisana tylko wizja lub misja. Analiza zapisów pokazuje, że wizja i misja są traktowane jako

² UŁ Łódź, UMCS Lublin.

³ UB Białystok, UKW Bydgoszcz, UZ Zielona Góra.

okazja do kompleksowego uzasadnienia celowości istnienia organizacji w dłuższej perspektywie czasowej. Zdecydowanie rzadziej znajdujemy przykłady krótkich, zrozumiałych, napisanych prostym językiem, skoncentrowanych na kilku aspektach tekstach, które oddają istotę tego, co powinny zawierać wizja i misja⁴.

W żadnej ze strategii nie została przedstawiona mapa strategii pokazująca związki przyczynowo-skutkowe występujące między poszczególnymi obszarami, celami czy perspektywami funkcjonowania organizacji. Tylko w dwóch uczelniach zaprezentowano analizę SWOT.

Mankamentem analizowanych strategii jest to, że niedostatecznie uwzględnia się w nich tzw. kaskadowanie strategii, czyli stopniowe przekładanie celów strategicznych i operacyjnych na coraz niższe szczeble w instytucji. Tylko w czterech jednostkach pojawiły się zapisy świadczące o tym, iż strategia uczelni jest elementem szerszej całości, na którą składają się również strategie podstawowych jednostek organizacyjnych – wydziałów. Brak tego typu zapisów w większości badanych dokumentów może wskazywać na występowanie ograniczeń w procesie komunikowania zapisów strategii wewnątrz uniwersytetu, a także na powiązanie jej z działalnością podstawowych jednostek organizacyjnych.

Sukces zarządzania strategicznego nie polega na zastosowaniu samych procedur budowy i akceptacji strategii przez uprawnione instytucje. Kluczowe znaczenie ma zdolność do ich praktycznej implementacji i monitorowania. Na podstawie ujawnianych przez uczelnie informacji trudno formułować kategorię opinii na temat efektywności procedur wdrożeniowych i kontrolnych. Można jednak zauważyć, iż w połowie badanych uczelni (6) w dokumencie opisującym strategię brakuje jednoznacznego wskazania tego typu procedur lub też pojawiły się bardzo ogólne sformułowania świadczące o tym, że monitoring strategii jest traktowany tylko jako swoisty ozdobnik, bez przełożenia na konkretne procedury i działania⁵. Tylko w pięciu uniwersytetach w strategii zostały wymienione procedury służące do monitorowania stopnia realizacji strategii. Najczęściej do tego celu wykorzystywane są karty strategiczne zawierające dezagregację celów strategicznych i operacyjnych na działania, wskazanie podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację, terminy rozpoczęcia i ukończenia zadania. Ważnym elementem kart strategicznych są szczegółowe mierzalne wskaźniki, informujące o stopniu realizacji celów i zadań.

Fundamentem każdej strategii są długoterminowe cele, do których dąży organizacja. W tabeli 2 przedstawiono cele strategiczne zapisane w strategiach polskich

⁴ Jeden z przykładów wizji: „Uniwersytet jako wspólnota społeczności akademickiej, której fundamentem jest rzetelność, wzajemny szacunek, zaufanie i odpowiedzialność, buduje swą tożsamość na zasadach humanizmu, wolności w dociekaniu prawdy i wyrażaniu poglądów”.

⁵ Przykładowe zapisy: „Monitorowanie strategii będzie polegało na bieżącej i wieloaspektowej analizie, czy i w jakim stopniu rozwój uniwersytetu jest zbieżny z kierunkami wskazanymi w strategii”, „Szczegółowy harmonogram i sposób realizacji strategii w cyklu rocznym ustala Senat na wniosek Rektora”, „Sprawozdanie z realizacji strategii rozwoju uczelni i odpowiadającego mu planu zadań stanowi element sprawozdania rektora i jest przedkładane pod obrady Senatu co najmniej raz w roku”.

Tabela 2. Cele strategiczne uniwersytetów publicznych w Polsce

Lp.	Nauka	Dydaktyka	Umiędzynarodowienie	Otoczenie	Zarządzanie	Inne
1	1. Badania naukowe na światowym poziomie	2. Najwyższa jakość kształcenia		3. Uniwersytet otwarty na otoczenie	4. Uczelnia profesjonalnie zarządzana	
2	2. Nowa jakość w badaniach naukowych	1. Kształcenie akademickie na światowym poziomie	4. Mobilność studentów i doktorantów	7. Umocnienie więzi z otoczeniem gospodarczym i społecznym	6. Sprawna organizacja i nowoczesne zarządzanie	3. Wzmocnienie kapitału intelektualnego 5. Powiększenie i modernizacja majątku uczelni
3	1. Integracja działalności uniwersytetu w dydaktyce i badaniach naukowych			4. Skuteczny wpływ na otoczenie społeczne, kulturowe i gospodarcze		
	3. Najwyższa jakość badań naukowych	2. Najwyższa jakość nauczania				
4	1. Nauka – fundament Uniwersytetu	2. Edukacja – wysoka jakość i różnorodna oferta kształcenia		4. Otoczenie – otwarty uniwersytet	5. Zarządzanie – sprawny i przyjazny uniwersytet	3. Baza – rozbudowa i unowocześnienie infrastruktury
5	1. Innowacyjne badania	2. Doskonała oferta edukacyjna. Studenci i absolwenci	3. Współpraca międzynarodowa	7. Współpraca z biznesem, otoczeniem społecznym i instytucjonalnym	6. Administracja i infrastruktura	4 System biblioteczny 5. Wydawnictwo
6	1. Obszar Nauka	2. Obszar „kształcenie”			3. Obszar „zarządzanie”	
7	1. Poprawa pozycji naukowej w krajowej i międzynarodowej sieci ośrodków badawczych	2. Poprawa pozycji w krajowej i międzynarodowej sieci ośrodków kształcenia	4. Zwiększenie zdolności pracowników do współdziałania w środowisku międzynarodowym	3. Zwiększenie skuteczności działań w regionalnym, krajowym i międzynarodowym otoczeniu społeczno-gospodarczym	5. Przekształcenie systemu zarządzania w system zorientowany na cele i rezultaty	
8	2. Wysoka pozycja naukowa uczelni budowana w oparciu o nowoczesne zaplecze kadrowe i infrastrukturalne	1. Wysoki poziom kształcenia dostosowany do potrzeb i oczekiwań rynku pracy		3. Profesjonalne i efektywne relacje z otoczeniem zewnętrznym	4. Sprawnie funkcjonujący Uniwersytet wykorzystujący nowoczesne metody zarządzania uczelnią	

9	1. Podniesienie jakości badań naukowych	2. Podniesienie jakości i poziomu kształcenia		4. Współpraca z otoczeniem	5. Podniesienie sprawności i poprawa organizacji Uczelni	3. Wspieranie rozwoju kapitału intelektualnego
10	1. Silne zespoły badawcze i badania naukowe na światowym poziomie	2. Innowacyjne kształcenie i nowoczesna oferta dydaktyczna		3. Aktywne współdziałanie uczelni z otoczeniem	4. Systemowe zarządzanie uczelnią	
11	2. Intensywny rozwój wysokiej jakości badań naukowych, zwłaszcza na rzecz innowacyjnej gospodarki 4. Doprowadzenie wiodących wydziałów do statusu jednostek badawczo-naukowych	1. Wprowadzenie i realizacja wysokiej jakości standardów kształcenia, dostosowanych do potrzeb środowiska zewnętrznego	3. Umiędzynarodowienie Uniwersytetu w obszarach kształcenia i badań naukowych			5. Zapewnienie Uniwersytetowi stabilności finansowej, zwłaszcza przez znaczne zmniejszenie zadłużenia
12		2. Poprawa jakości kształcenia i poszerzenie oferty kształcenia		3. Tworzenie korzystnych relacji z otoczeniem zewnętrznym, wzmocnienie pozycji i wizerunku	1. Osiągnięcie wysokiej sprawności organizacyjnej, lepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego i pogłębienie więzi z uczelnią	4. Zapewnienie materialnych warunków rozwoju
13	1. Wysoka jakość badań naukowych	2. Doskonalenie kształcenia		3. Wzmacnianie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym 5. Zwiększenie społecznej odpowiedzialności Uczelni oraz jej znaczenia w regionie i w kraju	4. Unowocześnienie systemowego zarządzania Uczelnią	

Lista badanych uniwersytetów – jak w tab. 1.

Źródło: strategie rozwoju publicznych uniwersytetów w Polsce.

uniwersytetów publicznych. Przy każdym z nich zapisano liczbę pokazującą jego usytuowanie na liście wszystkich celów strategicznych.

W badanych jednostkach za najważniejsze uznano cele strategiczne związane z dwoma obszarami funkcjonowania uczelni publicznej: nauką i procesem kształcenia. W ośmiu uniwersytetach nauka została wymieniona na pierwszym miejscu, w trzech była to dydaktyka. W jednej uczelni – Uniwersytecie Jagiellońskim – pierwszym celem strategicznym jest integracja Uniwersytetu w dydaktyce i badaniach naukowych. Dwa kolejne cele strategiczne dotyczą współpracy z otoczeniem (11 uczelni) oraz procesów zarządzania uczelnią (11 uczelni). Tylko w jednym przypadku – Uniwersytetu Warszawskiego – kwestie związane z doskonaleniem procesów zarządzania zostały umieszczone na pierwszym miejscu. Nieco mniejszą rangę badane uczelnie nadają procesom umiędzynarodowienia. Jako cel strategiczny zostało to wskazane w strategiach tylko czterech uczelni. Wątek internacjonalizacji procesów badawczych i dydaktycznych jest oczywiście obecny w strategiach uniwersytetów, ale częściej występuje on jako cele operacyjne lub zadania realizowane w ramach innych celów strategicznych. Tylko w jednej uczelni wśród celów strategicznych wskazano aspekty finansowe.

4. Zakończenie

Działalność uczelni publicznych ma swoją specyfikę odróżniającą je od jednostek komercyjnych. Zarazem biznesowe narzędzia zarządzania strategicznego mogą i powinny być stosowane również w tego typu instytucjach. Przykładem jest zbilansowana karta wyników. BSC daje możliwość ustalania priorytetów planistycznych i oceny potrzeb, stymuluje skuteczność procesów kształcenia i badań naukowych, promuje kulturę jakości akademickiej instytucji, mierzy wkład działań w realizację wizji i misji uczelni, ocenia efektywność wykorzystania zasobów w projektach dydaktycznych i naukowych.

Ocena strategii uniwersytetów publicznych w Polsce pokazuje, że w większości przypadków uczelnie, tworząc tego rodzaju dokumenty, traktują to jako wypełnienie wymogu formalnego nałożonego przez regulacje prawne. W kilku przypadkach podjęte zostały jednak próby zastosowania w ramach strategii procedur BSC, takich jak mapa strategii, kaskadowanie, karta strategiczna. Wydaje się, iż potrzebne są próby dostosowania metodologii BSC do specyfiki akademickiej. Powinno to znaleźć wyraz przede wszystkim w reorientacji perspektyw organizacji. Praktycznie we wszystkich badanych uniwersytetach przy formułowaniu celów strategicznych wystąpiły cztery podstawowe obszary: działalność naukowa, działalność dydaktyczna, relacje z otoczeniem, procesy zarządzania uczelnią. Umiejętne połączenie tych perspektyw ze spójnym systemem celów i mierników stworzyłoby narzędzie wspomagające procesy zarządzania strategicznego uczelniami.

Literatura

- Al-Hosaini F.F., Sofian S., 2015, *A review of balanced scorecard framework in higher education institution (HEIs)*, International Review of Management and Marketing, vol. 5, no. 1, 2015, s. 26-35.
- Beard D.F., 2009, *Successful applications of the balanced scorecard in higher education*, Journal of Education for Business, vol. 84, issue 5, s. 275-282.
- Chandler A.D., 1972, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2002, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Karmańska A. (red.), 2006, *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Świdorska G.K., 2003, *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, Difin, Warszawa.
- Świerk J., 2014, *Proces kaskadowania strategii na przykładzie Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*, Annales. Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, vol. XLVIII, 1, s. 171-181.
- Urbanek P., 2015, *Przesłanki i bariery budżetowania operacyjnego w uczelni publicznej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, tom 399, s. 477-484.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. 2012, poz. 572, 742, 1544.