

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 440

Rachunkowość a controlling



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Dorota Pitulec
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych Wydawnictwa
www.pracenaukowe.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 978-83-7695-595-7

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	11
Krzysztof Adamowicz, Piotr Szczypa: Wycena drzew na terenie przedsiębiorstwa w rachunkowości zarządczej / Valuation of trees in the area of a company in management accounting	13
Anna Balicka: Analiza kosztów usług serwisowych świadczonych przez przedsiębiorstwo branży budowlanej / Service costs analysis provided by the company in construction industry	23
Paulina Belch: Mierniki w controllingu logistyki przedsiębiorstwa z sektora paliwowego / Meters in the controlling of logistics in the company from fuel sector	32
Małgorzata Białas: Wartość firmy w sprawozdaniach finansowych banków / Goodwill in the financial statements of banks	42
Adam Bujak: Formy organizacji systemu informacyjnego rachunkowości jako determinanty efektywności jego funkcjonowania / The organization forms of the accounting information system as the determinants of its functioning efficiency.....	52
Halina Buk: Weryfikacja oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa po zmianie polityki rachunkowości / Verification of the company financial position after the changes in accounting policies	61
Andrzej Bytniewski: Podsystem controllingu w ramach zintegrowanego systemu zarządzania jako źródło informacji na potrzeby rachunkowości zarządczej i controllingu / Controlling subsystem within the integrated management system as a source of information for management accounting and controlling.....	72
Andrzej Bytniewski, Marcin Hernes: Semantyczna metoda reprezentacji zdarzeń gospodarczych w systemie rachunkowości / Semantic method for the economic events representation in accounting system.....	83
Halina Chłodnicka: Polityka klastrowa a kapitał ludzki / Cluster policy vs. human capital.....	95
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling, audyt i nadzór finansowy w zakładzie ubezpieczeń – wzajemne relacje, podobieństwa i różnice / Controlling, audit and financial supervision in insurance company – mutual relations, similarities and differences	109
Anna Chojnacka-Komorowska: Interaktywne przetwarzanie analityczne (OLAP) w controllingu finansowym / OnLine Analytical Processing (OLAP) in management accounting	119

Marlena Ciechan-Kujawa, Katarzyna Goldmann: Istotność pro- i retrospektywnych celów współczesnej analizy finansowej w świetle wyników badań / Significance of the pro and retrospective objectives of the contemporary financial analysis in the light of research results	128
Michał Comperek: Propozycja metodologiczna oceny urealnionych korzyści finansowych przedsiębiorstwa w analizie memoriałowych korekt zysku netto / Methodological proposal of evaluation of company's financial benefits realignment in total accruals analysis	139
Beata Dratwińska-Kania: Kontrola wewnętrzna i jej dokumentacja jako element koncepcji odpowiedzialności i rozliczalności / Internal control and its documentation as part of the responsibility and accountability concept.....	150
Joanna Dynowska: Wykorzystanie controllingu w gminach w świetle badań ankietowych / The use of controlling in municipalities as revealed by questionnaire research	159
Joanna Dynowska, Zdzisław Kes: Oczekiwane bariery, przesłanki i efekty wdrożenia controllingu w gminach w świetle badań ankietowych / Expected barriers, incentives and effects of controlling implementation in municipalities as revealed by questionnaire research.....	170
Wojciech Fliegner: Usprawnianie procesów rachunkowości w urzędach administracji samorządowej / Improving accounting processes in local government offices	180
Stanisław Gędek: Krótkookresowe decyzje produkcyjne. Analiza porównawcza dla przedsiębiorstw wieloasortymentowych / Short-term production decisions. Comparative analysis for multi-product firms	192
Renata Gmińska: Psychologiczne aspekty podejmowania decyzji a rachunkowość zarządcza / Psychological aspects of decision-making vs. management accounting.....	205
Arkadiusz Januszewski: Diagnoza potrzeb informacyjnych w zakresie controllingu operacyjnego w firmie doradczo-szkoleniowej / Diagnosis of operational controlling information needs in a consulting and training services enterprise	215
Marcin Jędrzejczyk, Marek Mikosza: Marka kreatorem kapitału intelektualnego organizacji / Brand as the creator of intellectual capital in the organization	225
Anna Kasperowicz: Prawo posiadania w kontekście kwalifikowania aktywów / Right of ownership in the context of qualification of assets	235
Ilona Kędzierska-Bujak: Perspektywy rozwoju, procesów wewnętrznych oraz finansowa a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia / Development, internal process and financial perspectives vs. the strategy of the University of Szczecin – selected issues.....	245

Agnieszka Kister: Wybrane aspekty gospodarki finansowej szpitali / Selected problems of the financial economy of hospitals	256
Jerzy Kitowski: Rola kryterium płynności finansowej w dyskryminacyjnych metodach oceny zagrożenia upadłością przedsiębiorstwa / The role of the liquidity criterion in discriminatory methods for assessing the bankruptcy risk for a company.....	268
Marcin Klinowski: Definiowanie wymagań projektu w procesie planowania / Defining project requirements in project planning	278
Konrad Kochański: Zjawiska dysfunkcyjne w budżetowaniu projektów / Dysfunctional phenomena in project budgeting.....	287
Tomasz Kondraszuk: Gospodarstwo wiejskie jako podstawa budowy modeli wspomagających podejmowanie decyzji w warunkach dążenia do zrównoważonego rozwoju/ Farm as the basis for the construction of models for decision support under conditions of the quest for sustainable development.....	296
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia budżetu kapitałowego w rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za inwestycje w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane / The conception of introduction of capital budget in responsibility accounting in the centers of responsibility for investment in building construction enterprises	305
Mariola Kotłowska: Obszary ryzyka prowadzenia działalności przedsiębiorstw ciepłowniczych / Areas of risk in heating companies	317
Michał J. Kowalski: Zastosowanie controllingu podatkowego w polskich przedsiębiorstwach – wnioski z badań empirycznych / Usage of tax controlling in Polish companies – conclusions from empirical research	327
Mieczysław Kowerski: Zależność między rentownością a płynnością finansową ma kształt odwróconego U / The relationship between profitability and financial liquidity has the shape of an inverted U.....	338
Jarosław Kujawski: Dualna cena transferowa i jej sprawozdawcze konsekwencje/ Dual transfer price and its reporting consequences.....	349
Agnieszka Lew: Ryzyko istotnego zniekształcenia jako element badania przychodów i kosztów przez biegłego rewidenta / Risk of essential distortion as an element of income and expenses research by an auditor	363
Wojciech Lichota: Wykorzystanie modeli logitowych do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw funkcjonujących w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce / The use of logit models to the assessment of the financial standing of enterprises operating in the Special Economic Zones in Poland	372
Tomasz Lis: Aspekty behawioralne w rachunkowości przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych / Behavioral aspects in accounting when making investment decisions	382

Monika Łada: Automatyzacja procesów rachunkowości zarządczej / Automation of management accounting processes	392
Małgorzata Macuda: Obszary badań naukowych w rachunkowości jednostek sektora opieki zdrowotnej / Areas of scientific research in accounting in healthcare sector entities	401
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Piotr Słomianny: Systemy typu <i>Data Discovery</i> w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa komunalnego / Data discovery systems in practice of functioning of municipal enterprise	411
Elżbieta Marcinkowska: Sytuacja finansowa szpitali w kontekście procesu komercjalizacji/ Financial situation of hospitals in the context of commercialization process.....	420
Monika Martynkiewicz-Frank: Outsourcing IT w sektorze MŚP / Outsourcing of IT in the SME sector	433
Ewa Wanda Maruszewska, Sabina Kołodziej: Znaczenie podejścia etycznego dla organizacji i funkcjonowania systemu rachunkowości zarządczej / Significance of ethical approach to the organization and functioning of management accounting system.....	442
Teresa Maszczak: Sprawozdanie finansowe jednostki mikro a potrzeby informacyjne użytkowników / Financial statement of a micro-undertaking and information needs of its users	451
Marta Nowak: Konflikt etyczny w pracy księgowego i biegłego rewidenta. Pomędzy moralnością ogólną, moralnością roli a interesem własnym/ Ethical conflict in auditor's and accountant's work. Between common-sense morality, role morality and self-interest	461
Marek Ossowski, Beata Zackiewicz-Brunke: Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw a klasyfikacja korzyści interesariuszy wynikających z działalności targowej / Corporate social responsibility vs. the classification of the advantages of stakeholders from business activities involving the organization of fairs and exhibitions	471
Michał Poszwa: Koszty a polityka wykazywania dochodów / Costs vs. policy of income disclosure	482
Anna Stronczek: Informatyczne wsparcie rachunkowości zarządczej na przykładzie wdrożenia w agencji wykonawczej WAM / Computer support of accounting management – a case of implementation in executive agency WAM	491
Magdalena Szydelko, Bartosz Kołodziejczuk: Benchmarking jako fakultatywny instrument doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością / Benchmarking as a facultative instrument for improvement of the standardized quality management systems	501
Agnieszka Tubis: Zintegrowana baza danych dla procesu obsługi pojazdów / Integrated database for the maintenance process of vehicles.....	513

Wiesław Wasilewski: Specyfika planowania i analizy sprawozdania finansowego w instytucjach artystycznych / Characteristics of planning and analysis of financial report in artistic institutions.....	523
Aleksandra Wiercińska: Luki w metodyce benchmarkingu szpitali na przykładzie województwa pomorskiego / Gaps in the benchmarking methodology of hospitals on the example of the Pomeranian Voivodeship.....	534
Malwina Wołak: Zastosowanie analiz ABC i XYZ w controllingu sprzedaży / An application of ABC and XYZ analyses in sales controlling.....	545

Wstęp

Rachunkowość jednostek gospodarczych i instytucji jest zorientowana na dostarczanie informacji zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym użytkownikom. Informacje te dotyczą procesów gospodarczych i rezultatów działalności wykorzystywanych w dokonywaniu ocen i podejmowaniu decyzji. To czyni rachunkowość najważniejszym elementem systemu informacyjnego jednostek gospodarczych i instytucji.

Rachunkowość stanowi również podstawową bazę informacyjną dla controllingu. Rachunkowość ukierunkowana na controlling ma za zadanie informacyjne wspomaganie procesu podejmowania decyzji i oceny działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych na poziomie całego przedsiębiorstwa czy instytucji. Rachunkowość ukierunkowana na controlling zapewnia obsługę informacyjną wszystkich funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania.

Miejsce rachunkowości w systemie informacyjnym controllingu wynika z jej zadania, którym jest pomiar rezultatów działalności organizacji oraz jej ośrodków odpowiedzialności. Rezultaty tego pomiaru są prezentowane nie tylko w sprawozdaniach finansowych, ale także w wewnętrznych raportach sporządzanych okresowo oraz na bieżąco według potrzeb. Jakość informacji dostarczanych przez rachunkowość w dużym stopniu przesądza o skuteczności działań podejmowanych w ramach controllingu.

Problemom rachunkowości traktowanej jako system informacyjny controllingu jest poświęcony niniejszy zeszyt Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zawiera on artykuły naukowe dotyczące różnych etapów procesu informacyjnego rachunkowości. W części artykułów poruszono zagadnienia teoretyczne dotyczące koncepcji, zasad i procedur przetwarzania informacji w systemie rachunkowości, w części zaś zaprezentowano problemy i przykłady praktycznego prowadzenia rachunkowości ukierunkowanej na controlling w określonych jednostkach gospodarczych oraz instytucjach.

Pragniemy wyrazić nadzieję, że niniejszy tom będzie stanowić pewien przyczynek do doskonalenia sposobu przetwarzania informacji w systemie rachunkowości, która jest podstawową bazą informacyjną dla controllingu w różnych organizacjach.

Edward Nowak, Marcin Kowalewski, Maria Nieplowicz

Ilona Kędzierska-Bujak

Uniwersytet Szczeciński

e-mail: ilona.kedzierska-bujak@usz.edu.pl

**PERSPEKTYWY ROZWOJU, PROCESÓW
WEWNĘTRZNYCH ORAZ FINANSOWA
A STRATEGIA UNIwersYTETU SZCZECIŃSKIEGO –
WYBRANE ZAGADNIENIA**

**DEVELOPMENT, INTERNAL PROCESS
AND FINANCIAL PERSPECTIVES VS. THE STRATEGY
OF THE UNIVERSITY OF SZCZECIN
– SELECTED ISSUES**

DOI: 10.15611/pn.2016.440.23

Streszczenie: Wdrażanie i realizacja strategii przez uczelnie nie należą do prostych zadań. Konieczne jest wykorzystanie narzędzi wspierających zarządzanie strategiczne. Jednym z narzędzi, które może wykorzystać szkoła wyższa, jest zbilansowana karta wyników, która została opracowana przez Kaplana i Nortona. Niniejszy artykuł stanowi ciąg dalszy badań i rozważań nad możliwością implementacji BSC na Uniwersytecie Szczecińskim. Celem tej publikacji jest próba doboru odpowiednich mierników w ramach perspektyw rozwoju, procesów wewnętrznych i finansowej w odniesieniu do strategii rozwoju przyjętej przez Uniwersytet Szczeciński. Do opracowania tych mierników konieczne było przeprowadzenie analizy strategii Uniwersytetu Szczecińskiego pod kątem tychże perspektyw. Podczas pisania artykułu autorka posłużyła się również badaniami literaturowymi oraz metodami dedukcji i indukcji.

Słowa kluczowe: mierniki, zbilansowana karta wyników, strategia, Uniwersytet Szczeciński.

Summary: The implementation and execution of the strategy by universities are not simple. It is necessary to use supporting tools for the strategic management. The tool which can be used by a university is the Balanced Scorecard which was developed by Kaplan and Norton. This article is the continuation of the research and reflection on the possibility of the BSC implementation at the University of Szczecin. The purpose of this article is to attempt to select the appropriate measures within the development, internal processes and financial perspectives, in relation to the University of Szczecin strategy. To develop these measures it was necessary to analyze the strategy of the University of Szczecin in terms of these perspectives. While writing the article the author used except strategy analysis also literature research and deductive and inductive reasoning.

Keywords: measures, Balanced Scorecard, strategy, University of Szczecin.

1. Wstęp

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym wskazuje, że misją uczelni jest „odkrywanie oraz przekazywanie prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów” (art. 4 ust. 3). Jednocześnie ta sama ustawa w art. 66, ust. 1a nakłada na rektora obowiązek opracowania oraz realizacji strategii rozwoju uczelni, którą uchwała organ kolegialny uczelni wskazywany w jej statucie. Uniwersytet Szczeciński, jak każda uczelnia, której zależy na opinii wiodącego ośrodka naukowego oraz wyrobieniu marki rozpoznawalnej w kraju, Europie czy na świecie, opracował stosowną misję i strategię działania, które są zgodne z jego dążeniami do zdobycia prestiżu, jak również z założeniami ustawy.

Wdrożenie i skuteczna realizacja strategii nie należą do zadań łatwych. Wpływ na to mają zarówno warunki panujące w otoczeniu zewnętrznym uczelni, takie jak: wzmożona konkurencja w walce o studenta i najlepszych naukowców, wymagania stawiane przez instytucje państwowe i środowisko biznesowe (m.in. odnośnie do wiedzy, którą powinni dysponować absolwenci uczelni, oferty, jaką są w stanie zaakceptować przedsiębiorcy przy podejmowaniu współpracy w ramach różnych projektów), jak również te, które dotyczą otoczenia wewnętrznego uczelni ze szczególnym naciskiem na wewnętrzny przepływ informacji i komunikację założeń strategii oraz oczekiwań stawianych pracownikom. Teoria i praktyka dostarczają wielu narzędzi ułatwiających implementację strategii. Jednym z najbardziej popularnych jest zbilansowana karta wyników (BSC) Kaplana i Nortona, która od czasu powstania doczekała się wielu zastosowań praktycznych, jak również modyfikacji proponowanych przez różnych badaczy tego narzędzia.

Niniejszy artykuł stanowi ciąg dalszy badań i rozważań nad możliwością implementacji zbilansowanej karty wyników na Uniwersytecie Szczecińskim. Celem artykułu jest próba dobrania odpowiednich mierników, które Uniwersytet Szczeciński może wykorzystać w poszczególnych perspektywach. Realizacja celu, oprócz przeprowadzenia badań literaturowych, wykorzystania metod dedukcji i indukcji, wymagała analizy strategii Uniwersytetu Szczecińskiego pod kątem wybranych perspektyw zbilansowanej karty wyników – rozwoju, procesów wewnętrznych oraz finansowej.

2. Zbilansowana karta wyników w odniesieniu do Uniwersytetu Szczecińskiego

Zbilansowana karta wyników (*balanced scorecard* – BSC) została stworzona przez R. Kaplana i D. Nortona. Twórcy BSC określili cztery fundamentalne perspektywy [Kaplan, Norton 1996, s. 9, 43] (rys. 1):

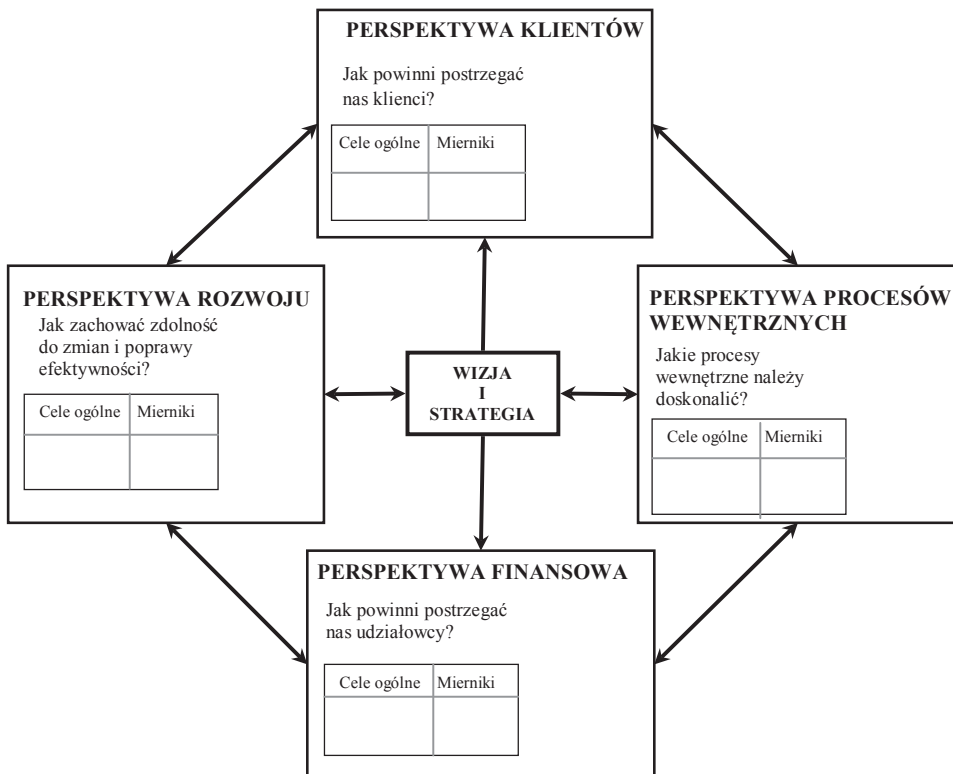
- klienta,
- badań i rozwoju,

- procesów wewnętrznych,
- finansową.

Dzięki wykorzystaniu zbilansowanej karty wyników możliwe staje się przeniesienie strategii jednostki gospodarczej na poszczególne obszary jej działania. W ramach każdej z perspektyw określa się [Wierzbński 2008, s. 122-128]:

- cele strategiczne i szczegółowe związane z daną perspektywą,
- mierniki wraz z ich docelowymi wartościami umożliwiającymi pomiar stopnia realizacji danego celu,
- działania korygujące, które będzie należało podjąć, jeśli osiągnięte rezultaty są niewystarczające.

Niezmienne ważne jest zachowanie powiązań przyczynowo-skutkowych w ramach celów i mierników zakwalifikowanych do poszczególnych perspektyw. Dzięki logicznemu powiązaniu działań z celami, pracownicy mogą lepiej zrozumieć sposób przekładania się wykonywanej przez nich pracy na realizację strategii przedsiębiorstwa, a przez to również na przetrwanie i sukces organizacji na rynku.



Rys. 1. Schemat zbilansowanej karty wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kaplan, Norton 1996, s. 9, 43; Kaplan, Norton 2006, s. 28, 48; Michalak 2008, s. 114].

Ze względu na specyfikę uwarunkowań, w jakich funkcjonują uczelnie publiczne, stworzenie odpowiedniej karty wyników nie jest proste. Tworząc perspektywy zbilansowanej karty wyników, warto zwrócić uwagę, aby uwzględniały one takie wymagania stawiane uczelniom przez otoczenie, jak [Leja 2013, s. 153-180; Jaworski, Woźny 2015, s. 189-199]:

- uelastycznienie oferty naukowej i dydaktycznej, aby sprostać oczekiwaniom interesariuszy do których zalicza się studentów, przedsiębiorców, pracowników, instytucji państwowych itp.,
- przebudowę struktur organizacyjnych, aby stały się one bardziej elastyczne,
- ograniczenie swobody w kształtowaniu oferty edukacyjnej i programów kształcenia, ze względu na konieczność współpracy z przedsiębiorcami celem dopasowania oferty do ich oczekiwań,
- zmianę paradygmatu uczelni – z organizacji autotelicznej na znajdującą się pod coraz większą presją otoczenia,
- konieczność rozszerzania i pogłębiania wiedzy naukowej,
- utrzymanie edukacji na wysokim poziomie.

Istotne znaczenie ma również przyjęta przez uczelnię strategia. Zdarza się bowiem, że przyjęta przez uczelnię liczba celów ogólnych i szczegółowych jest bardzo duża, zatem zbudowanie karty zgodnie z zasadą minimalistyczną (4-6 celów dla każdej perspektywy) staje się rzeczą bardzo trudną lub wręcz niewykonalną.

Na potrzeby strategii przyjętej przez Uniwersytet Szczeciński autorka postanowiła zaproponować zamiast perspektywy klientów – perspektywę interesariuszy, która uwzględnia wśród interesariuszy uczelni nie tylko jej studentów, lecz również jej pracowników, instytucje państwowe i przedsiębiorców [Kędzierska-Bujak 2015, s. 236-244]. Jako że artykuł stanowi ciąg dalszy rozważań, w jego dalszej części zostaną omówione cele strategiczne w odniesieniu tylko do trzech spośród czterech fundamentalnych według Kaplana i Nortona perspektyw – rozwoju, procesów wewnętrznych i finansowej.

3. Misja i podstawowe cele strategiczne Uniwersytetu Szczecińskiego

Tworząc misję i strategię, Uniwersytet Szczeciński zdecydował się na określenie, zamiast jednej ogólnej misji, czterech misji cząstkowych [*Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego*; Kędzierska-Bujak 2015, s. 236-237], są to:

- misja nadrzędna – zakładająca pod hasłem „równorzędność nauki i kształcenia” równorzędne prowadzenie działalności badawczej i dydaktycznej,
- misja społeczna – która zakłada „umożliwienie dostępu do wiedzy i jej upowszechnienie” między innymi przez swoją ofertę edukacyjną i odpowiednio zbudowany system stypendialny oraz przystosowanie uczelni do potrzeb osób niepełnosprawnych,

- misja obywatelska – w ramach której uniwersytet chce aktywnie angażować się w „kształtowanie elit – liderów społecznych i gospodarczych”,
- misja kulturowa – która podkreśla, że dla uczelni ważne jest „twórcze uczestnictwo w lokalnych i globalnych procesach kulturotwórczych”.

Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego podkreśla, że niezmiernie ważne dla skutecznej realizacji strategii jest umiędzynarodowienie procesu kształcenia oraz badań naukowych. Dzięki współpracy międzynarodowej będzie możliwe:

- podnoszenie jakości oraz poziomu nauczania,
- rozwój oferty kierowanej do cudzoziemców,
- podnoszenie kompetencji kadry akademickiej – zarówno językowych, jak i interpersonalnych,
- rozszerzenie współpracy z uczelniami partnerskimi,
- stymulowanie autorozwoju zawodowego pracowników,
- budowanie marki uczelni w Europie i na świecie.

Uniwersytet Szczeciński zakłada, że wszelkie działania związane z dydaktyką i badaniami naukowymi będą prowadzone z poszanowaniem ludzkiej godności, wolności prowadzonych badań i przekazywanej studentom wiedzy oraz że będą służyć udziałowi uczelni w budowaniu, a także kształtowaniu tożsamości mieszkańców regionu zachodniopomorskiego. Kształcenie na tej uczelni ma być dostępne dla jak największego grona potencjalnych studentów, w tym także dla osób pragnących kształcić się przez całe życie oraz niepełnosprawnych. Konieczne jest zatem dostosowanie oferty do wymogów i standardów propagowanych w Europie oraz na świecie, a także do zapotrzebowań wskazywanych przez środowisko przedsiębiorców.

Realizacja założonych misji wymaga określenia celów strategicznych. Podstawowymi celami Uniwersytetu Szczecińskiego są [Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego]:

- podniesienie jakości prowadzonych badań naukowych,
- podniesienie jakości oraz poziomu kształcenia,
- wsparcie rozwoju kapitału intelektualnego posiadanego przez Uniwersytet Szczeciński,
- współpraca z otoczeniem,
- podniesienie sprawności i poprawa organizacji uczelni,
- zachowanie stabilności finansowej.

Każdy z wymienionych głównych celów strategicznych wymaga realizacji celów kierunkowych, które są wymienione i omówione w strategii uniwersytetu.

4. Propozycja mierników dla Uniwersytetu Szczecińskiego w ramach perspektywy rozwoju

Rozwój Uniwersytetu Szczecińskiego jest ściśle powiązany przede wszystkim z jakością prowadzonych badań naukowych oraz wysokim poziomem kształcenia. Za-

Tabela 1. Propozycja mierników dla Uniwersytetu Szczecińskiego w perspektywie rozwoju

	Cel	Miernik
Perspektywa rozwoju	Rozwój pracowników	liczba uzyskanych doktoratów, habilitacji i tytułów naukowych
		liczba pracowników wyjeżdżających na programy wymiany kadry
		liczba organizowanych szkoleń dla pracowników mających na celu podnoszenie ich kwalifikacji
	Podniesienie jakości badań naukowych	<i>Impact Factor</i> na jednego pracownika
		liczba patentów, wynalazków, wzorów użytkowych
		liczba publikacji
		liczba punktów uzyskanych za publikacje na jednego pracownika
		kategoria uczelni/poszczególnych wydziałów
	Podniesienie jakości i poziomu kształcenia	dostępność do najnowszej literatury krajowej i zagranicznej
		dostępność pracowników do najnowszego oprogramowania w laboratoriach i poza nimi
		odsetek absolwentów I stopnia kontynuujących naukę na II stopniu
		liczba kierunków, które uzyskały akredytację krajową i/lub międzynarodową
		liczba wdrożonych działań naprawczych
	Umiejscowienie kształcenia	liczba studentów przyjeżdżających z zagranicy
		liczba i rodzaj uruchamianych programów kształcenia oferowanych w ramach potoków obcojęzycznych
	Wspieranie rozwoju współpracy międzyuczelnianej i z otoczeniem	liczba powołanych zespołów interdyscyplinarnych
		liczba zespołów, w których uczestniczą pracownicy z innych uczelni
		liczba projektów tworzonych wspólnie z przedsiębiorcami
		liczba umów podpisanych z biznesem
		liczba i rodzaj podpisanych umów międzyuczelnianych
liczba i rodzaj realizowanych projektów międzyuczelnianych		
Wspieranie procesu zapraszania do Uniwersytetu Szczecińskiego profesorów z zagranicy	liczba profesorów z zagranicy współpracujących z uniwersytetem	
	liczba godzin zrealizowanych przez profesorów z zagranicy	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ossowski 2008, s. 13; *Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego*].

pewnienie rozwoju uczelni jest zatem ściśle związane ze stworzeniem pracownikom odpowiednich warunków pracy. Dlatego też Uniwersytet Szczeciński w swojej strategii uwzględnił, że należy podjąć działania mające na celu m.in.:

- wspieranie rozwoju tych dziedzin nauki, które mają duży potencjał,
- stworzenie warunków sprzyjających pozyskiwaniu grantów badawczych,
- wspieranie poprawy kategoryzacji wydziałów, które jeszcze nie osiągnęły najwyższej kategorii,
- dążenie do prowadzenia innowacyjnych badań, dzięki którym możliwe będzie podniesienie rangi uczelni,
- rozwój infrastruktury badawczej i dydaktycznej,
- umożliwienie komercjalizacji badań,
- ochronę własności intelektualnej,
- stworzenie warunków do rozwoju kadry,
- ułatwienie współpracy z otoczeniem,
- wzrost liczby uprawnień do nadawania stopni naukowych,
- wspieranie współpracy między uczelnianej – zarówno krajowej, jak i międzynarodowej.

Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego szeroko opisuje, w jaki sposób uczelnia chce realizować swoje cele cząstkowe. W tabeli 1 zawarto propozycję mierników dla perspektywy rozwoju. Proponowane mierniki zostały dopasowane do celów wskazanych w strategii Uniwersytetu Szczecińskiego. Pozwolą one uczelni uzyskać informacje niezbędne do oceny stopnia rozwoju uczelni, jak również określić, jakie działania należy podjąć aby skuteczniej realizować cele strategiczne związane z tą perspektywą.

5. Propozycja mierników dla Uniwersytetu Szczecińskiego w ramach perspektywy procesów wewnętrznych

Perspektywa procesów wewnętrznych, tak jak perspektywa rozwoju, w dużej mierze jest związana jest z działaniami, których zadaniem jest wspieranie rozwoju pracowników naukowych oraz prorozwojowych dziedzin nauki, a przez to ochrona powiązanej z nimi własności intelektualnej oraz nawiązywanie współpracy międzyuczelnianej. Uniwersytet Szczeciński dostrzegł i umieścił w swojej strategii konieczność usprawnienia funkcjonowania uczelni w zakresie jej struktury, sposobu zarządzania, wykorzystania posiadanych zasobów, obsługi prawnej, elastyczności funkcjonowania oraz komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Strategia uczelni zwraca również uwagę na konieczność powiązania wszystkich aspektów prowadzonej działalności z odpowiednim systemem motywacyjnym. Dostrzeżono również konieczność podniesienia jakości wsparcia obsługi działalności naukowej, dydaktycznej i wydawniczej. Wśród celów, które wiążą się z perspektywą procesów wewnętrznych, wyszczególnić można też potrzebę budowy i zastosowania odpowiedniego systemu controllingowego oraz sprawnego systemu budżetowania.

W tabeli 2 zaprezentowano propozycję mierników, jakie można wykorzystać w ramach zbilansowanej karty wyników tworzonej dla Uniwersytetu Szczecińskiego w perspektywie procesów wewnętrznych. Dzięki nim możliwe będzie zebranie informacji niezbędnych do usprawnienia procesu zarządzania uczelnią, co z kolei przełoży się także na ułatwienie i przyspieszenie rozwoju uniwersytetu.

Tabela 2. Propozycja mierników dla Uniwersytetu Szczecińskiego w perspektywie procesów wewnętrznych

	Cel	Miernik
Perspektywa procesów wewnętrznych	Podniesienie sprawności i poprawa organizacji uczelni	jakościowa ocena wdrożonych rozwiązań
	Ochrona własności intelektualnej	wdrożone procedury dotyczące ochrony własności intelektualnej
		wskaźnik udziału procedur związanych z ochroną własności intelektualnej do wszystkich wdrożonych procedur
	Wdrożenie systemu oceny jakości kształcenia na Uniwersytecie Szczecińskim	wdrożone procedury
		średnia ocen wynikająca z wypełnionych przez obecnych studentów ankiet dotyczących jakości systemu kształcenia
		średnia ocen wynikająca z wypełnionych przez absolwentów ankiet dotyczących jakości systemu kształcenia
	Budowa systemu controllingowego i sprawnego systemu budżetowania	rodzaj i liczba wdrożonych procedur
	Podniesienie sprawności funkcjonowania uczelni	rodzaj wdrożonych procedur
		średni czas wydawania decyzji
	Ograniczenie „martwych” inicjatyw	liczba kół aktywnie działających w stosunku do liczby kół zarejestrowanych ogółem
liczba zespołów i komisji wydziałowych oraz uczelnianych faktycznie działających do utworzonych ogółem		
Polepszenie komunikacji z otoczeniem, studentami, pracownikami, doktorantami	liczba i rodzaj wdrożonych procedur	
	liczba skarg studentów, pracowników	
	średni czas wydawania decyzji	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ossowski 2008, s. 13; *Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego*].

6. Propozycja mierników dla Uniwersytetu Szczecińskiego w ramach perspektywy finansowej

Żadna uczelnia nie może funkcjonować, jeśli nie będzie miała zapewnionego odpowiedniego finansowania. Uczelnie publiczne dostają dotacje z budżetu państwa, jednakże często są one niewystarczające w odniesieniu do ich potrzeb. Aby możliwy był rozwój szkoły wyższej, jak również zaspokojenie potrzeb zgłaszanych przez jej interesariuszy, konieczne jest pozyskanie finansowania zewnętrznego.

Tabela 3. Propozycja mierników dla Uniwersytetu Szczecińskiego w perspektywie finansowej

	Cel	Miernik
Perspektywa finansowa	Zachowanie stabilności finansowej	wskaźniki płynności
		wskaźniki zadłużenia
		wysokość otrzymanej dotacji z budżetu państwa
		przychody z działalności naukowej
		przychody z odpłatnej działalności dydaktycznej
		udział dofinansowania uzyskanego dla poszczególnych form kształcenia, kierunków, programów kształcenia w językach obcych
		wartość przychodów z tytułu współpracy z otoczeniem (za realizowane opracowania, ekspertyzy) i ich udział w przychodach ogółem
	Rozwój infrastruktury badawczej i dydaktycznej	wydatki poniesione na modernizację infrastruktury badawczej i dydaktycznej
		wydatki na zakup nowej infrastruktury badawczej i naukowej
		wydatki na zakup książek, czasopism, baz danych, aparatury badawczej
	Pozyskiwanie grantów	wartość pozyskanych grantów
	Kształtowanie i wzmacnianie zachowań innowacyjnych wśród studentów	wydatki na działalność kół naukowych i organizacji studenckich
		wartość projektów realizowanych przy współudziale studentów
	Rozwój kadry	wydatki na udział pracowników w konferencjach międzynarodowych
		wydatki poniesione przez uczelnię w związku z wysłaniem pracowników na staże i konferencje międzynarodowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ossowski 2008, s. 13; *Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego*].

Uniwersytet Szczeciński w swojej strategii podkreśla konieczność zdobywania grantów m.in. z Narodowego Centrum Nauki, Narodowego Centrum Badań Rozwoju, Unii Europejskiej, Fundacji na rzecz Nauki Polskiej. Uzyskanie tych środków finansowych jest możliwe, jednakże jest ono powiązane z prowadzeniem innowacyjnych badań. Te ostatnie są z kolei związane z zapewnieniem odpowiedniej infrastruktury badawczej i stworzeniem odpowiednich warunków do komercjalizacji wyników badań. Zatem w tej perspektywie, tak jak i w dwóch poprzednich, znajdują się cele związane ze stworzeniem odpowiednich warunków i motywatorów do pozyskiwania grantów oraz podejmowania współpracy z biznesem i innymi uczelniami. Do tej perspektywy przydzielić można również cele związane z tworzeniem odpowiedniej oferty edukacyjnej adekwatnej do zgłaszanego zapotrzebowania, w szczególności ważne będą tu wydatki związane z koniecznością zapewnienia odpo-

wiedniej infrastruktury – zarówno w postaci sprzętu, oprogramowania, jak i dostępu do najaktualniejszych publikacji.

Tabela 3 zawiera propozycję mierników dla perspektywy finansowej. Większość z nich ze względu na przynależność do perspektywy finansowej będzie wyrażona w wartościach pieniężnych.

7. Zakończenie

W przypadku uczelni najważniejsza jest perspektywa interesariuszy (klientów), na których zorientowana jest szkoła wyższa. Zaspokojenie ich interesów nie będzie jednak możliwe bez odpowiedniego rozwoju uczelni, który z kolei uzależniony jest od zachodzących w niej procesów wewnętrznych i uzyskania odpowiedniego finansowania. Przydzielenie celów strategicznych do poszczególnych perspektyw bardzo wyraźnie pokazuje, w jakich obszarach działania szkoły wyższej perspektywy wzajemnie się przenikają. Uwidaczniają to cele wspólne dla wszystkich perspektyw.

Liczba proponowanych mierników w ramach poszczególnych perspektyw jest duża. Jednakże ich celem jest jak najdokładniejsze odzwierciedlenie strategii przyjętej przez Uniwersytet Szczeciński. Warto również zwrócić uwagę, że do tych samych celów pojawiających się w różnych perspektywach przydzielić można zarówno te same, jak i całkiem odmienne mierniki. Skuteczne wykorzystanie ich do określenia, czy przyjęta strategia jest realizowana możliwe będzie tylko wtedy, gdy pomiar będzie wykonywany regularnie, a wartości mierników będą porównywane na przestrzeni lat.

Uniwersytet Szczeciński, mimo iż jego obecna strategia nie należy do najkłaśniejszych, jest w stanie wdrożyć zbilansowaną kartę wyników. Implementacja BSC znacznie ułatwiłaby realizację założonych przez niego celów. Zastosowanie zbilansowanej karty wyników zwiększyłoby zaangażowanie pracowników w działania uniwersytetu. Konieczne jednak byłoby wcześniejsze wprowadzenie pewnych porządkujących strategię modyfikacji, jak również wdrożenie procedur związanych z odpowiednim komunikowaniem BSC i strategii pracownikom. Tylko pracownicy świadomi tego, w jaki sposób wykonywana praca przekłada się na realizację strategii, będą lepiej zmotywowani, a przez to będą w stanie pracować efektywniej i z większym zaangażowaniem.

Literatura

Jaworski J., Woźny J., 2015, *Ramy koncepcyjne zastosowania strategicznej karty wyników w zarządzaniu jednostką podstawową uczelni publicznej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 398, Nowak E., Kowalewski M., *Zarządzanie kosztami i dokonania*, Wrocław.

- Kaplan R., Norton D., 1996, *The Balanced scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan R., Norton D., 2006, *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kędzierska-Bujak I., 2015, *Perspektywa interesariuszy a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 399, Nowak E., Bednarek P., *Rachunkowość a controlling*, Wrocław.
- Leja K., 2013, *Zarządzanie uczelnia. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Michalak J., 2008, *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced scorecard*, Difin, Warszawa.
- Ossowski M., 2008, *Strategiczna Karta Wyników w szkołach wyższych*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 10 (109), INFOR, październik.
- Strategia Uniwersytetu Szczecińskiego*, <http://www.usz.edu.pl/strategia> (12.05.2016).
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, DzU, nr 164 poz. 1365, z późn. zm.
- Wierzbński M., 2008, *Zrównoważona karta wyników*, [w:] Nowak E. (red.), *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa.