Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 11:54:33

A N N A L E S
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XLVIII, 1 SECTIO H 2014

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Zakład Finansów Podmiotów Gospodarczych

JOANNA ŚWIERK

Proces kaskadowania strategii na przykładzie Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

The process of cascading of the strategy for the Maria Curie-Skłodowska University in Lublin

Słowa kluczowe: strategia, strategiczna karta wyników, kaskadowanie

Keywords: strategy, balanced scorecard, cascading

Wstęp

Celem artykułu jest zaprezentowanie wykorzystania strategicznej karty wyników (SKW) w procesie kaskadowania strategii specyficznej organizacji, jaką jest uczelnia wyższa. Kaskadowanie celów strategicznych na niższe poziomy w strukturze organizacyjnej może być dokonane wieloma metodami. Poprzez tworzenie kart wyników na niższych szczeblach – takich jak wydziały, katedry czy zakłady – uczelnia zapewnia powiązanie działań operacyjnych wszystkich pracowników z opracowaną i wdrażaną strategią. Zaletą procesu kaskadowania strategii jest uzyskanie zbieżności strategicznej całej uczelni.

1. Proces kaskadowania strategii

Proces kaskadowania polega na stopniowym przekazywaniu strategii na coraz niższe szczeble w organizacji. Takie działanie zestraja jednostki organizacyjne i przyczynia się do wzrostu świadomości pracowników na temat celów strategicznych na wszystkich szczeblach w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa [Kaplan,

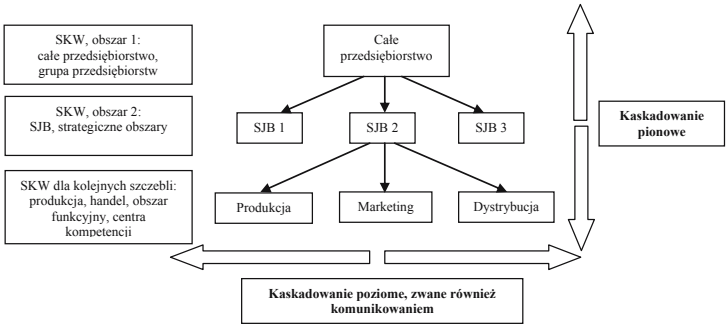
Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 11:54:33

Norton, 2010, s. 121–131]. Kaskadowanie strategii przy wykorzystaniu strategicznej karty wyników może być dokonane w dwóch kierunkach [Babińska, 2003a, s. 4]:

- poziomym – włączanie kolejnych jednostek tego samego obszaru przedsiębiorstwa,
- pionowym – włączanie kolejnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Kaskadowanie poziome, nazywane także komunikowaniem, może zachodzić w obszarze 1, kiedy dotyczy całego przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw, obszarze 2 – gdy obejmuje strategiczne jednostki biznesu, bądź w obszarze obejmującym kolejne szczeble: produkcję, handel, obszar funkcyjny.

Z kolei kaskadowanie pionowe odbywa się na różnych poziomach funkcjonalnych i obejmuje wszystkie trzy poziomy, czyli całe przedsiębiorstwo, strategiczne jednostki biznesu oraz poszczególne szczeble zarządzania. Rysunek 1 przedstawia kierunki kaskadowania strategicznej karty wyników.



Rysunek 1. Kierunki kaskadowania SKW

Źródło: Horvath & Partner, *Balanced Scorecard umsetzen*, Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2001, za: [Babińska, 2003a, s. 5].

Proces kaskadowania obejmuje dwie fazy: fazę projektowania wdrażania strategicznej karty wyników oraz fazę właściwego procesu kaskadowania [Karmańska, 2006, s. 374]. Faza projektowania wdrażania SKW składa się z następujących etapów:

1) ustalenie celów cząstkowych dla wyróżnionych jednostek,
2) stworzenie strategii dla pojedynczych jednostek,
3) delegowanie zadań i odpowiedzialności w ramach ustalonej strategii,
4) zapoznanie i identyfikacja pracowników z celami firmy i wyszczególnionych jednostek,
5) wdrożenie odpowiedzialnego, zorientowanego na strategię postępowania pracowników,
6) skoncentrowanie wewnętrznych procesów na wyznaczonych celach strategicznych,
7) orientacja na działania poprzez strategiczne sterowanie zasobami i skoncentrowanie wysiłku na realizacji działań priorytetowych.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 11:54:33

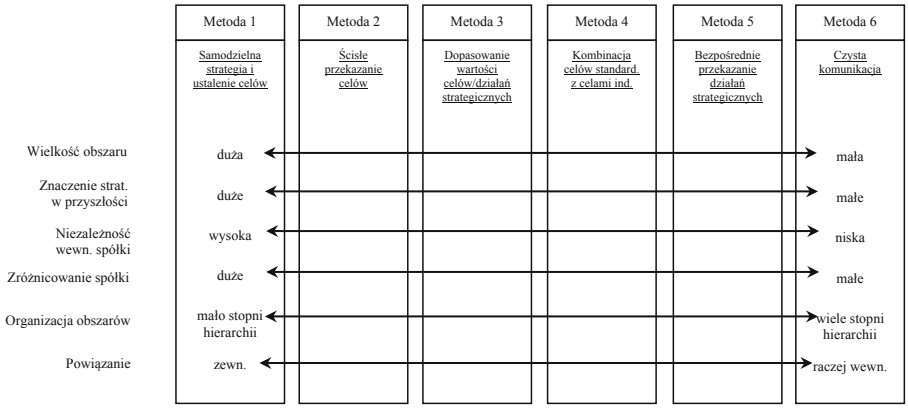
Zgodnie z literaturą druga faza, czyli właściwy proces kaskadowania, obejmuje aż siedem etapów [Babińska, 2003a, s. 5]:

1) określenie struktur dla kaskadowania,
2) wybór metody dla każdej z jednostek,
3) przeprowadzenie kaskadowania,
4) dostosowanie kart pomiędzy jednostkami,
5) zapewnienie jakości i udokumentowanie wyników,
6) zintegrowanie wyników w systemie określania celów oraz systemie wynagrodzeń,
7) integracja wyników w systemie controllingu, planowania i sprawozdawczości.

2. Metody kaskadowania strategii

Proces kaskadowania strategii w organizacji może zostać przeprowadzony według różnych metod. W zależności od występującej sytuacji w literaturze wymienia się sześć metod kaskadowania [Babińska, 2003b, 2003c]: metoda samodzielnego formułowania celów i strategii, metoda ścisłego przekazania celów, metoda standardowej karty z dopasowaniem wartości celów i/lub strategicznych działań, metoda kombinacji celów standardowych z indywidualnymi celami jednostki, metoda bezpośredniego przełożenia działań strategicznych oraz metoda czystej komunikacji.

Kryteriami, które determinują wybór metody kaskadowania strategii, są: wielkość obszaru, znaczenie strategiczne jednostki w przyszłości, niezależność wewnątrz spółki, zróżnicowanie spółki, sposób zorganizowania obszarów oraz rodzaj powiązań występujących w przedsiębiorstwie. Na rysunku 2 zaprezentowano metody kaskadowania strategii wraz z kryteriami decydującymi o ich wyborze.



Rysunek 2. Kryteria wyboru metod kaskadowania strategii

Źródło: Horvath & Partner, *Balanced Scorecard umsetzen*, Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2001, za: [Babińska, 2003c, s. 5].

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 11:54:33

Metoda samodzielnego formułowania celów i strategii polega na samodzielnym opracowaniu strategii i celów przez jednostki podrzędne. SKW nadrzędnego przedsiębiorstwa stanowi model, na którego bazie tworzy się dla podległych jednostek nowe cele strategiczne w kilku perspektywach. Oznacza to, iż strategia nadrzędnego przedsiębiorstwa konkretyzuje się w procesie ustalania celów dla obszarów podległych. Wszystkie opracowane strategiczne karty wyników w podległych jednostkach muszą być kompatybilne i jednocześnie powinny współtworzyć nadrzędną SKW organizacji. Metoda ta jest zalecana dla jednostek heterogenicznych, czyli mających odmienne strategie na różnych rynkach.

W metodzie ścisłego przekazania celów następuje przejmowanie z nadrzędnej karty wyłącznie tych celów, które jednostki podległe mogą wspierać i efektywnie realizować. Cele są konkretyzowane za pomocą pytań i przekładane na poszczególne perspektywy SKW na niższe szczeble organizacji. Metoda ta wyznacza konkretne kierunki działania dla jednostek i obszarów w organizacji. Znajduje zastosowanie dla niezbyt dużych obszarów, o mniejszym znaczeniu strategicznym oraz o mniej zróżnicowanej strategii.

W strategicznej karcie wyników jednostki nadrzędnej zawarte są cele strategiczne, które dotyczą wszystkich jednostek w organizacji. Taka karta nosi miano standardowej, gdyż dla każdej jednostki wygląda tak samo. Karty indywidualne różnią się jedynie wartościami celów i/lub działaniami strategicznymi dopasowywanymi do każdej jednostki podległej. Takie szczegółowe elementy wyznaczane indywidualnie dla danego obszaru są nazywane strefami elastycznymi.

Czwarta metoda – kombinacji celów standardowych z indywidualnymi celami jednostki – polega na przejmowaniu z nadrzędnej SKW wyłącznie tych celów, które dany obszar będzie wspierał. Dodatkowo w strategicznej karcie wyników jednostki podległej wyznacza się kolejne cele, strategicznie ważne dla danego obszaru.

Metodę bezpośredniego przełożenia działań strategicznych stosuje się w przypadku, gdy jednostka podległa nie ma samodzielnej strategii. W takiej sytuacji dokonywana jest analiza celów strategicznych zawartych w nadrzędnej SKW pod kątem ich najlepszej realizacji przez jednostki podległe. Do wybranych celów dobiera się działania strategiczne umożliwiające spełnienie tych założeń. W konsekwencji doprowadza to do ustalenia i wyboru istotnych inicjatyw strategicznych dla komórek organizacyjnych.

Ostatnią z wymienionych metod, którą organizacja może zastosować do kaskadowania strategii, jest czysta komunikacja, nazywana także metodą okrągłego stołu lub sprzężeń zwrotnych. Wykorzystuje ona otwartą komunikację SKW, w której kartę jednostki podległej tworzy się niezależnie od jednostki nadrzędnej. Kadra zarządzająca bierze odpowiedzialność za określenie i ukierunkowanie działań jednostek podległych zgodnie ze strategią całej organizacji.

Pierwsze cztery przedstawione metody są zalecane organizacjom, które planują przeprowadzenie kompletnego procesu wdrożenia SKW. Przyczyni się to wówczas do realizacji strategii całej organizacji, gdyż cele nadrzędnej SKW stają się lepiej

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 11:54:33

zrozumiałe dla wszystkich, a jednostki podległe zostają wspólnie ukierunkowane na wykorzystywanie szans i unikanie zagrożeń.

3. Kaskadowanie strategii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

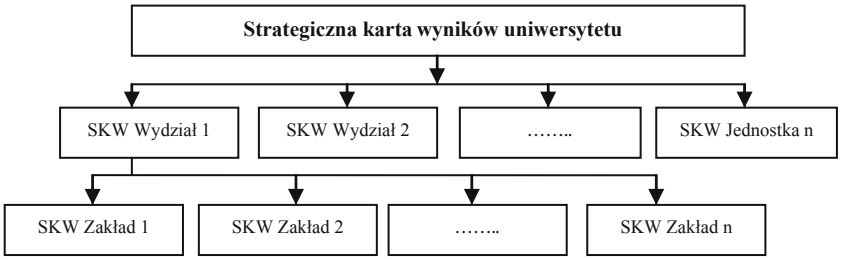
Prace nad opracowaniem strategii rozwoju Uniwersytetu Marii-Curie Skłodowskiej w Lublinie rozpoczęły się w marcu 2011 roku. W pierwszym etapie dokonano analizy wpływu uwarunkowań zewnętrznych na rozwój UMCS, badając silne i słabe strony uczelni oraz szanse i zagrożenia płynące z otoczenia. Analiza SWOT została przeprowadzona w podziale na pięć obszarów: kształcenie, badania naukowe, relacje z otoczeniem, procesy wewnętrzne oraz rozwój, a wnioski z niej płynące stanowiły podstawę do ustalenia celów strategicznych i operacyjnych dla uczelni. Proces ustalania celów strategicznych i operacyjnych Uniwersytetu wraz ich kaskadowaniem na jednostki organizacyjne trwał do marca 2012 roku. Do prac nad strategią powołano Komitet Sterujący, w skład którego weszli przedstawiciele uczelni oraz konsultanci z firmy Ernst & Young.

Wdrażanie strategii rozwoju UMCS przebiegało według metodologii zaproponowanej przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona, opierającej się na wykorzystaniu strategicznej karty wyników, która obejmuje następujące etapy [Kaplan, Norton 2004, s. 33]: sformułowanie misji uczelni, opracowanie systemu wartości, określenie wizji uczelni i celów strategicznych, ustalenie strategii uczelni, opracowanie mapy strategii, zbudowanie strategicznej karty wyników wraz z miernikami, ustalenie kluczowych działań strategicznych (inicjatyw), sformułowanie zadań operacyjnych.

Kaskadowanie strategii na UMCS polegało na przełożeniu celów ogólnych uczelni ustalonych w ramach strategicznej karty wyników na niższe poziomy struktury organizacyjnej. Ogólny schemat kaskadowania działań obejmował opracowanie strategicznej karty wyników dla kolejnych szczebli uczelni i uwzględniał (rysunek 3):

- organizację jako całość – strategiczna karta wyników Uniwersytetu stanowiła podstawę do przełożenia strategii na zestaw celów strategicznych powiązanych zależnościami przyczynowo-skutkowymi,
- poszczególne wydziały – dla każdego wydziału zostały opracowane indywidualne strategiczne karty wyników, przy uwzględnieniu obowiązujących dla nich celów strategicznych Uniwersytetu (spójnych ze strategią UMCS),
- jednostki wspierające – również w każdej jednostce wspierającej opracowano strategiczne karty wyników bazujące na strategii UMCS (np. Centrum Nauczania i Certyfikacji Języków Obcych, Wydawnictwo UMCS, Ogród Botaniczny).

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 11:54:33



Rysunek 3. Proces kaskadowania strategii na UMCS

Źródło: opracowanie własne.

Proces kaskadowania strategii UMCS został oparty na następujących zasadach:

- realizacja strategii jednostek organizacyjnych wchodzących w skład uczelni (m.in. wydziały, jednostki wspierające) musi się przyczyniać do realizacji strategii uczelni jako całości,
- konieczne jest utrzymanie spójności ze strategią uczelnianą na każdym etapie tworzenia strategii jednostki,
- opracowanie strategii jednostki będzie uwzględniać ustalenie: misji, wizji, celów strategicznych i operacyjnych, działań prowadzących do realizacji założonych celów, mierników realizacji celów strategicznych, ze szczególnym uwzględnieniem zakładanych wartości docelowych i szczegółowych kart dla najważniejszych działań,
- niektóre z powyższych elementów będą bezpośrednio adaptowane przez jednostki organizacyjne ze strategii ogólnouczelnianej, inne mogą być ustalane indywidualnie, o ile nie okażą się sprzeczne ze strategią UMCS.

4. Przykład kaskadowania strategii UMCS na Wydział Ekonomiczny

Kaskadowanie strategii uczelni na poszczególne jednostki organizacyjne rozpoczęto od ustalenia misji i wizji jednostki poprzez uszczegółowienie celów strategicznych i operacyjnych UMCS oraz sformułowanie indywidualnych celów dla danej jednostki. Analiza przebiegu procesu kaskadowania strategii UMCS na jednostkę organizacyjną zostanie zaprezentowana na przykładzie Wydziału Ekonomicznego.

Pierwsze prace nad ustaleniem strategii dla Wydziału polegały na opracowaniu misji i wizji [*Kaskadowanie strategii*..., 2011, s. 58]. Misja Wydziału została sformułowana tak:

> Misją Wydziału Ekonomicznego UMCS jest kształcenie studentów na wysokim poziomie pozwalającym na realizowanie kariery zawodowej i naukowej w otoczeniu regionalnym i międzynarodowym oraz prowadzenie badań wnoszących istotny wkład w rozwój gospodarki i społeczeństwa.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 11:54:33

Natomiast wizja jako obraz dążeń i aspiracji Wydziału jest następująca:

> Wydział Ekonomiczny w 2021 roku jest wiodącym w regionie ośrodkiem kształcenia w dziedzinie nauk ekonomicznych oraz prowadzącym badania naukowe, współpracującym z otoczeniem społeczno-gospodarczym w kraju i za granicą.

Poza powyższym sformułowaniem wizja Wydziału Ekonomicznego została doprecyzowana w pięciu szczegółowych obszarach interesariuszy jednostki (tabela 1).

Tabela 1. Uszczegółowienie wizji Wydziału Ekonomicznego (WE)

Interesariusze WE	**Uszczegółowienie wizji**
Władze WE	Są odpowiedzialne za wypełnianie jego misji poprzez profesjonalne zarządzanie i inicjowanie współpracy z podmiotami społeczno-gospodarczymi.
Nauczyciele akademiccy	Utożsamiają się z misją i celami uczelni i czują się współodpowiedzialni za jej funkcjonowanie, prowadzą wysokiej jakości działalność dydaktyczną i badawczą.
Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi	Aktywnie i profesjonalnie wspierają kadrę akademicką i władze uczelni w realizacji ich zadań.
Studenci WE	Kształcą się na kierunkach, które są zgodne z ich zainteresowaniami oraz potrzebami rynku pracy.
Absolwenci UMCS	Posiadają kompetencje niezbędne do pracy zawodowej lub kariery naukowej. Czują się związani z uczelnią i utrzymują z nią kontakt.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [*Kaskadowanie strategii*…, 2011, s. 58].

Wizja ma bardzo duże znaczenie dla Wydziału, gdyż jest punktem odniesienia przy wyznaczaniu celów strategicznych. Ponadto pracowników danej jednostki informuje o wyznaczonym kierunku rozwoju. Należy zaznaczyć, iż wizja Wydziału Ekonomicznego powstała na bazie wypracowanej wizji całej uczelni.

W kolejnym etapie prac nastąpiło ustalenie celów strategicznych Wydziału w trzech perspektywach (pięciu obszarach) [*Kaskadowanie strategii*..., s. 57–59]:

- Perspektywa odbiorców usług:
  - Obszar kształcenia:
    1) umiędzynarodowienie kształcenia,
    2) doskonalenie jakości kształcenia,
    3) poprawa warunków studiowania,
    4) dostosowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy.
  - Obszar badań naukowych:
    1) poprawa jakości badań naukowych,
    2) zwiększenie przychodów z działalności naukowej,

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 11:54:33

3) umiędzynarodowienie badań,
4) zwiększenie stopnia powiązania badań z potrzebami otoczenia społeczno-gospodarczego.

– Obszar relacji z otoczeniem:
1) budowanie trwałych więzi pomiędzy UMCS a otoczeniem,
2) tworzenie pozytywnego wizerunku WE,
3) wykorzystanie potencjału gospodarczego regionu w działalności.

- Perspektywa procesów wewnętrznych:
1) systematyczne osiąganie dodatniego wyniku finansowego przez Wydział,
2) prowadzenie zrównoważonej gospodarki zasobami Wydziału wspierającymi rozwój jednostki.

- Perspektywa rozwoju:
1) zacieśnianie współpracy z uczelniami z Lublina,
2) wspierane rozwoju naukowego i dydaktycznego własnej kadry.

W ramach pięciu obszarów cele ogólnouczelniane poszczególne jednostki organizacyjne mogły uzupełniać o własne propozycje. Dla Wydziału Ekonomicznego zostało opracowanych 15 celów strategicznych i 26 operacyjnych, które następnie wzbogacono o listę działań. Działania są to konkretne zadania, których wykonanie przyczyni się do realizacji celu operacyjnego. Przykładowy zestaw opracowanych celów operacyjnych i działań w ramach obszaru „Badania" przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Cele operacyjne i działania dla Wydziału Ekonomicznego w ramach obszaru „Badania"

Cele operacyjne	Działania
Poprawa jakości badań naukowych	
Budowa zespołów interdyscyplinarnych	Określenie zasad promowania współpracy interdyscyplinarnej
	Opisanie, ogłoszenie i stosowanie systemu motywującego do aktywności naukowej
Zwiększenie przychodów z działalności naukowej	
Aktywizacja aplikowania o granty naukowe	Określenie szczegółowych zasad i roli pracowników administracyjnych Wydziału w procesie wsparcia zespołów projektowych
Pozyskiwanie środków z praktyki gospodarczej	Opracowanie oferty usług badawczych dla praktyki
Umiędzynarodowienie badań	
Tworzenie międzynarodowych zespołów badawczych	Identyfikacja uczelni zagranicznych i określenie szczegółowych zasad tworzenia międzynarodowych zespołów badawczych we współpracy z tymi uczelniami

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 11:54:33

Udział w międzynarodowych projektach badawczych	Aplikowanie o projekty badawcze do instytucji zagranicznych
	Analiza możliwości zatrudnienia pracowników naukowych z zagranicy
Zwiększenie stopnia powiązania badań z potrzebami otoczenia społeczno-gospodarczego	
Poszerzenie współpracy z sektorem przedsiębiorstw i władzami lokalnymi w procesie tworzenia kierunków badań naukowych	Wypracowanie, wspólnie z Radą Przedsiębiorców, szczegółowych zasad współpracy w zakresie: • udziału praktyków w procesie kształcenia, • organizacji praktyk i staży studenckich, • określania kierunków badań naukowych i kształcenia
	Wyjście z inicjatywą organizacji regularnych spotkań i współpracy z samorządem w celu lepszego dopasowania kierunków badań naukowych do potrzeb regionu

Źródło: [Kaskadowanie strategii…, s. 60–61].

Po etapie polegającym na ustaleniu listy zadań dla poszczególnych celów opracowano mierniki, które stanowią ilościowe kryteria oceny realizacji danego celu. W obszarze „Badania" dla WE dla 4 celów strategicznych opracowano 12 mierników, ustalając wartość bieżącą i docelową, którą jednostka powinna osiągnąć, aby zrealizować wizję i strategię w 2021 roku (tabela 3).

Tabela 3. Wybrane mierniki realizacji celów strategicznych dla WE w ramach obszaru „Badania"

Cel strategiczny	Nazwa miernika	Jednostka	Wartość bieżąca	Wartość w 2016 r.	Wartość w 2021 r.
Poprawa jakości badań	udział badań interdyscyplinarnych w badaniach ogółem	%	poniżej 1%	wzrost	wzrost
	liczba punktów MNiSW w relacji do liczby pracowników nauk.-dydakt.	l. punktów/ pracownik nauk.-dydakt.	12	wzrost	wzrost
	relacja liczby publikacji do liczby efektywnie pracujących nauczycieli akademickich	liczba publikacji/nauczyciel akademicki	2	wzrost	wzrost
Zwiększenie przychodów z działalności naukowej	udział środków na realizację projektów celowych w przychodach ogółem działalności badawczej	%	0,47 %	wzrost	wzrost
	udział przychodów ze sprzedaży prac i usług badawczych i rozwojowych w przychodach ogółem działalności badawczej	%	poniżej 1%	wzrost	wzrost

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 11:54:33

Cel strategiczny	Nazwa miernika	Jednostka	Wartość bieżąca	Wartość w 2016 r.	Wartość w 2021 r.
Umiędzynarodowienie badań	udział publikacji, których autorami lub współautorami są naukowcy z zagranicy w publikacji ogółem	%	1,8 %	wzrost	wzrost
	udział publikacji recenzowanych opublikowanych w czasopismach zagranicznych w publikacjach ogółem	%	1,8 %	wzrost	wzrost
	liczba projektów badawczych realizowanych we współpracy z ośrodkami zagranicznymi	liczba projektów	0	wzrost	wzrost
	liczba zorganizowanych konferencji międzynarodowych	liczba konferencji	3	wzrost	wzrost
	liczba osób biorących udział w konferencjach międzynarodowych	liczba osób	10	wzrost	wzrost
Zwiększenie stopnia powiązania badań z potrzebami otoczenia społeczno-gospodarczego	liczba badań zleconych przez przedsiębiorstwa i instytucje	liczba projektów	1	wzrost	wzrost
	liczba prac doktorskich i habilitacyjnych realizowanych we współpracy z praktykami	liczba prac doktorskich i habilitacyjnych	7	wzrost	wzrost

Źródło: [*Kaskadowanie strategii…*, s. 64–65].

W ostatnim etapie procesu kaskadowania strategii zostały opracowane karty kluczowych działań, które zawierają wszystkie podstawowe informacje dotyczące danego działania, określając dla każdego z nich początek i koniec jego realizacji, osobę odpowiedzialną oraz szacunkowe koszty jego wdrożenia.

Zakończenie

Proces kaskadowania strategii Uniwersytetu służy jej logicznemu i zrozumiałemu przekazaniu na niższe poziomy w strukturze organizacyjnej (wydziały, jednostki wspierające) w celu ustalenia podziału odpowiedzialności za realizację poszczególnych celów. Kaskadowanie strategii na UMCS przeprowadzono według metody kombinacji celów standardowych z indywidualnymi celami jednostki. Oznacza to, iż jednostki organizacyjne zostały zobligowane do realizacji wszystkich celów uczelni wynikających z misji, a także mogą dodatkowo ustalić własne cele do osiągnięcia. Taka metoda niewątpliwie przyczynia się do uzyskania strategicznej zbieżności całej uczelni.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 22/11/2026 11:54:33

Z uwagi na krótki okres, jaki upłynął od pełnego zakończenia procesu kaskadowania strategii na poszczególne wydziały i jednostki wspierające, obecnie trudno jest określić jego efektywność i skuteczność.

Bibliografia

3. Babińska K., *Metody kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza", 2003a, nr 2.
4. Babińska K., *Metody kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza", 2003b, nr 3.
5. Babińska K., *Metody kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza", 2003c, nr 4.
6. Ćwiklicki M., Obora H., *Hoshin kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce,* PWE, Warszawa 2011.
7. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2004.
8. Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2010.
9. *Kaskadowanie strategii rozwoju Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie na wybrane jednostki*, Ernst & Young, październik 2011.
10. Karmańska A., *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
11. *Misja, wizja oraz cele strategiczne i operacyjne Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*, Ernst & Young, grudzień 2011.

The process of cascading of the strategy for the Maria Curie-Skłodowska University in Lublin

The paper presents the problem of using the Balanced Scorecard in the process of cascading the strategy of the University. Cascading of strategic objectives onto lower levels in the organizational structure can be performed in many ways. By creating scorecards at lower levels – such as departments or other units – the university ensures a link between the operational activities of all employees and the developed and implemented strategy. The advantage of the process of cascading of the strategy is to achieve strategic convergence of the entire university.