

## Balanced Scorecard jako narzędzie oceny i kontroli

Marzena Krawczyk\*

**Streszczenie:** Artykuł ma na celu umiejscowienie Balanced Scorecard (BSC) w systemie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem poprzez wskazanie jej roli jako ważnego narzędzia oceny i kontroli stopnia realizacji założeń strategicznych, informującego jednocześnie o możliwych zagrożeniach, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celów i wyników.

Metodologia wykorzystana w opracowaniu opiera się na analizie opisowej i porównawczej.

Przedstawione wyniki powinny być wykorzystane przez nastawione na rozwój przedsiębiorstwa w drodze poszerzenia zakresu wykorzystania Balanced Scorecard w zarządzaniu, w szczególności jako narzędzia oceny i kontroli. Nowatorskie podejście pozwala spojrzeć na BSC przez pryzmat funkcji kontrolnych, jakie ma ona spełniać w procesie zarządzania i służy wskazaniu korzyści wynikających z wykorzystania BCS do oceny i kontroli.

**Słowa kluczowe:** kontrola, ocena, Balanced Scorecard, zarządzanie strategiczne

### Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwo, chcąc się rozwijać, powinno świadomie wykorzystywać dostępne narzędzia zarządzania, w szczególności te o charakterze kontrolnym. Pozwoli to na zabezpieczenie realizacji ustalonych celów, bieżące sprawdzanie czy procesy zachodzące w jednostce przebiegają według przyjętych założeń, a w przypadku zidentyfikowania odchyleń – na szybkie zareagowanie na nie.

W realizacji powyższego szczególnie pomocne mogą okazać się dwie grupy działalności implementowane przez nastawione na rozwój przedsiębiorstwa, a mianowicie rachunkowość zarządcza/kontroling oraz audyt wewnętrzny, a dokładniej narzędzia przez nie wykorzystywane. Wymienione systemy mają za zadanie wsparcie kierownictwa w realizacji celów, usprawnienie działań zachodzących w organizacji oraz przysporzenie jednostce wartości dodanej. Dlatego odgrywają one istotną rolę w zapewnieniu skutecznego i efektywnego zarządzania, w szczególności w procesach oceny i kontroli, choćinne są narzędzia, które mogą być przez nie wykorzystywane.

Jednym z takich instrumentów jest Balanced Scorecard (BSC). Współcześnie coraz częściej podkreśla się, że stanowi ona nie tylko narzędzie pomiaru i raportowania dokonań, ale

---

\* dr Marzena Krawczyk, Katedra Finansów i Rachunkowości MSP, Instytut Finansów, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki; ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, 90-214 Łódź; marzena.krawczyk@uni.lodz.pl.

ma za zadanie również ocenę i kontrolę poziomu realizacji założonych celów oraz adekwatności i efektywności działań służących ich osiągnięciu, przez co jest podstawą organizacji zorientowanej na strategię. Tym samym stanowi ona ważny element zarządzania strategicznego.

Celem artykułu jest wskazanie miejsca Balanced Scorecard w systemie wewnętrznej kontroli strategicznej przedsiębiorstwa nastawionego na rozwój. Pokazano, że BSC stanowi ważny mechanizm kontrolny, pozwalający usprawniać działalność jednostki poprzez ewaluację i kontrolę dokonań, identyfikację zagrożeń i słabych stron przedsiębiorstwa z punktu widzenia realizacji strategii, a nawet, w drodze analizy komentarzy dotyczących przyczyn powstania odchyień mierników, rekomendujący kierunek modyfikacji założeń strategicznych w istotnych dla przedsiębiorstwa perspektywach. Metodologia wykorzystana w opracowaniu opiera się na analizie opisowej i porównawczej.

## **1. Kontrola w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

Zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem towarzyszą wciąż zmieniające się warunki wewnętrzne i zewnętrzne, które powodują, że w procesie podejmowania decyzji jednostki muszą sięgać po znacznie więcej informacji niż dotychczas, umiejętniej je wykorzystywać i szybko dostosowywać się do uwarunkowań otoczenia, w którym funkcjonują. Rodzi to konieczność nowego spojrzenia na zarządzanie, jego zadania, funkcje i narzędzia. Reorientacji ulega bowiem niemal każdy aspekt działalności jednostki. Powyższe powoduje, że rozwijać się będą tylko te przedsiębiorstwa, które będą w stanie, dzięki procesom wewnętrznym, przewidzieć i zareagować na pojawiające się zmiany, dostosować się do zmiennego otoczenia oraz budować i z sukcesem realizować właściwe strategię (Świerk 2009: 16). Można zatem stwierdzić, że zarządzanie współczesną organizacją jest ukierunkowane na strategię.

Skuteczne zarządzanie jednostką wymaga zatem systematycznego podejmowania działań o charakterze sprawdzającym trafność założeń strategicznych, stopień urzeczywistnienia przyjętych celów oraz efektywność i adekwatność działań służących ich realizacji. Powyższe można sprowadzić do jednej z funkcji zarządzania, a mianowicie kontroli (Lisiński red. 2011: 14).

W tradycyjnym ujęciu kontrola odgrywa istotną rolę w zarządzaniu. Pomaga jednostce przystosować się do zmiennego otoczenia, dba o prawidłowy przebieg procesów, zapobiega błędom i nieprawidłowościom, przez co minimalizuje koszty realizacji celów i wspiera ich osiągnięcie (Winiarska 2010: 12). Tak więc „istotą kontroli jako funkcji zarządzania jest powodowanie, aby zdarzyło się to, co zamierzono” (Kałużny 2008: 45).

W ujęciu współczesnym kontrola oznacza zbiór wszystkich podejmowanych przez kierownictwo działań, służących weryfikacji sposobu i zaawansowania realizacji założeń strategicznych oraz oceniających wykazywane przez jednostkę „dokonania” (Bednarek 2012: 9).

Z powyższego wynika, że zarządzający stosują jednocześnie wiele różnych metod kontroli, które, współdziałając ze sobą i uzupełniając się nawzajem, przyczyniają się do ograni-

czenia zagrożeń, które mogą uniemożliwić realizację celów przedsiębiorstwa. W praktyce przyjmuje to formę tworzenia systemów kontroli, których zadaniem jest wsparcie kierownictwa w osiągnięciu kluczowych i założonych rezultatów (Bednarek 2012: 9–10).

Najważniejszym systemem jest kontrola wewnętrzna. Definiuje się ją jako proces realizowany przez wszystkich zatrudnionych w jednostce, którego dążeniem jest zapewnienie, że cele organizacją realizowane. W tradycyjnym ujęciu stanowi ona system złożony z następujących elementów (Moeller 2011: 58–81):

- środowisko kontroli, czyli otoczenie, w którym przebiega kontrola, w szczególności: pracownicy wszystkich szczebli, kultura organizacyjna i wartości etyczne, struktura organizacyjna, podział zadań i obowiązków,
- ocena ryzyka, obejmująca rozpoznanie zagrożeń, analizę nośników ryzyka i zarządzanie ryzykiem,
- mechanizmy kontrolne, czyli wszystkie działania, zasady i procedury podejmowane w jednostce służące kontroli i minimalizowaniu ryzyka,
- informacja i komunikacja, czyli przepływ informacji oraz kanały, szybkość i sposób ich przekazywania,
- monitorowanie, czyli bieżąca ocena procesów i systemów zachodzących w jednostce wraz z dostosowywaniem ich do zmiennego otoczenia.

Można stwierdzić, że współcześnie, wraz z rozwojem zarządzania strategicznego, również kontrola wewnętrzna została ukierunkowana na strategię i zapewnienie, że przyjęte w niej założenia, cele i działania są adekwatne do zmieniającego się otoczenia i efektywnie realizowane.

Jednym z narzędzi, pozwalającym ocenić powyższe jest Balanced Scorecard.

## 2. Ewolucja roli i zadań Balanced Scorecard

W ocenie i kontroli dokonań oraz w procesie informowania o możliwych zagrożeniach, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celów i wyników istotnych dla przedsiębiorstwa obszarach strategicznych pomocna może być Balanced Scorecard. Jest to narzędzie usprawniające system komunikacji strategii, służące przełożeniu strategii na działania, wspierające proces kreacji wartości przez przedsiębiorstwo (Jabłoński, Jabłoński 2011: 39) oraz weryfikacji stopnia realizacji założonych celów i kontroli efektywności realizacji strategii (Skowronek-Mielczarek, Leszczyński 2007: 86).

W tradycyjnym ujęciu istota BSC sprowadzała się do przełożenia wizji i strategii przedsiębiorstwa na cele i zadania, zrozumiałe i akceptowane przez wszystkich realizatorów założeń strategicznych (Krawczyk 2013: 611–612). Tym samym stanowiła ona narzędzie kierownictwa, które pozwalało spojrzeć na działalność jednostki i ją ocenić, z wyodrębnionych przez twórców BSC czterech perspektyw strategicznych: klienta, finansowej, procesów wewnętrznych oraz innowacji i rozwoju (Norton, Kaplan 1992: 72). W każdym z wyżej wymienionych obszarów formułowane były cele strategiczne, działania i inicjatywy ko-

nieczne do urzeczywistnienia tych celów oraz mierniki służące monitorowaniu stopnia ich realizacji (Nita 2012: 51).

Z czasem Norton i Kaplan rozbudowali zadania stawiane BSC i obok pomiaru i monitorowania dokonań uznali Balanced Scorecard za system wdrażania, urzeczywistniania i egzekwowania strategii (Jaruga i in. 2010: 777). Zaczęto bowiem traktować BSC jako narzędzie wizualizacji strategii i związków przyczynowo-skutkowych, zachodzących pomiędzy jej założeniami, co pozwoliło pracownikom wszystkich szczebli zrozumieć współzależność między własnymi działaniami i wykonywanymi zadaniami a celami firmy i stopniem ich realizacji (Świerk 2009: 55).

Współcześnie spojrzenie na Balanced Scorecard, a dokładniej na możliwości jej wykorzystania i zadania jej stawiane, jest jeszcze szersze. Podkreśla się jej przydatność między innymi: w implementacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, jako narzędzia kreacji wartości przedsiębiorstwa, jako instrumentu uświadamiającego znaczenie innowacji i strategii innowacyjnej oraz wielu innych aspektach (szerzej patrz: Jabłoński, Jabłoński 2011).

Coraz częściej akcentuje się również rolę BSC w zarządzaniu strategicznym, w szczególności w ocenie i kontroli założeń strategicznych. Tym samym wskazuje się miejsce Balanced Scorecard w systemie kontroli wewnętrznej współczesnych przedsiębiorstw.

### **3. Balanced Scorecard jako narzędzie zarządzania strategicznego**

Balanced Scorecard jest narzędziem zarządzania o interdyscyplinarnym charakterze. Tym samym może być wykorzystana przez kierownictwo do różnych celów, a jej implementację można dostosować do specyfiki (wielkości, struktury, wartości i kultury organizacyjnej) przedsiębiorstwa (Jabłoński, Jabłoński 2011: 10).

BSC może zatem stanowić element systemu zarządzania strategicznego (Jabłoński, Jabłoński 2011: 57), a uszczegóławiając, być ważnym elementem systemu wewnętrznej kontroli strategicznej przedsiębiorstwa. Jak bowiem dowodzi Świerk, współcześnie mamy do czynienia z reorientacją wszystkich funkcji zarządzania, a w konsekwencji intensywnym rozwojem zarządzania strategicznego, jego funkcji i narzędzi (Świerk 2009: 16). Zdaniem Kuca jest to rezultatem gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw, które powodują, że zarządzanie wymaga reorganizacji przyporządkowanych mu zadań i funkcji, a więc i nowego spojrzenia na kontrolę. Punkt ciężkości w zarządzaniu i kontroli przesuwa się bowiem z analizy przeszłości na przewidywanie przyszłości; z oceny dokonań ku znalezieniu źródła informacji o zagrożeniach, analizowaniu czynników ryzyka i minimalizowaniu ich negatywnych skutków. Tym samym, coraz większego znaczenia nabiera wewnętrzna kontrola strategiczna zorientowana na kontrolę procesu zachodzących i możliwych zmian, a traci na znaczeniu kontrola bieżących wyników (Kuc 2005: 193; Kuc 2011: 171).

W nurt ten wpisuje się ewolucja roli Balanced Scorecard i przyporządkowanie jej nowych zadań. Dzięki BSC strategia staje się bardziej realna i przejrzysta zarówno dla

kierownictwa, jak i dla pracowników szeregowych, którzy dzięki przełożeniu jej na cele, a następnie celów na działania/inicjatywy lepiej rozumieją swoje zadania i odpowiedzialności. Uświadomienie istoty jej funkcji kontrolnej oraz faktu, że stanowi ona narzędzie wsparcia i kreacji wartości powoduje, że pracownicy wszystkich szczebli zaczynają rozumieć, że stanowią ważny element środowiska kontroli jednostki, w której są zatrudnieni. W konsekwencji, z mniejszym oporem poddają ocenę własną działalność (Jabłoński, Jabłoński 2011: 59), gdyż wiedzą, że ich działania determinują przyszłe dokonania całego przedsiębiorstwa i służą realizacji celów jednostki. Aby pozytywnie przejść proces ewaluacji zaczynają stosować samokontrolę, stając się tym samym elementem kontroli funkcjonalnej.

Z powyższego można wysnuć wniosek, że BSC w nowej roli stanowi ważne narzędzie zarządzania strategicznego, gdyż służy realizacji wszystkich jego funkcji, w tym kontrolnej.

#### **4. Balanced Scorecard jako narzędzie oceny i kontroli**

Poprzez powierzone jej cele i zadania Balanced Scorecard stanowi ważny element kontroli wewnętrznej, ukierunkowanej na strategię w przedsiębiorstwie, w którym jest implementowana.

BSC jest narzędziem, które pozwala zwizualizować strategię i przełożyć ją na cele, a następnie na działania zrozumiałe dla każdego pracownika przedsiębiorstwa. Pracownicy nie tylko uświadamiają sobie znaczenie powierzonych im zadań i odpowiedzialności w realizacji celów całej jednostki, ale również zaczynają utożsamiać się z organizacją. Dowodzi to, że Balanced Scorecard stanowi ważny element kształtujący środowisko kontroli.

BSC jest również istotnym narzędziem wskazującym wpływ ryzyka na proces podejmowania decyzji. Zawiera bowiem zbiór miar, wraz z określeniem ich wartości, za pomocą których przedsiębiorstwo monitoruje i ocenia stopień realizacji przyjętych celów i strategii. Powstanie odchyleń wartości wskaźników planowanych od faktycznie osiągniętych oznacza istnienie wpływu tzw. nośników ryzyka. Pozwala to poznać czynniki otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, które zagrażają realizacji strategii oraz podjąć działania służące zneutralizowaniu ich negatywnych skutków (Świerk 2009: 179–180). Tym samym, Balanced Scorecard stanowi składnik procesu oceny ryzyka.

Jak już wspomniano, BSC jest narzędziem, które pozwala przełożyć strategię na cele, a te na działania i inicjatywy, które mierzy się dzięki wykorzystaniu zrównoważonego zestawu mierników. Poprzez swoją sformalizowaną formę, interpretację wskaźników wraz ze wskazaniem ich oczekiwanej wartości oraz raportowanie dokonań Balanced Scorecard stanowi ważny mechanizm kontrolny.

Powyższe dowodzi również, że BSC pełni ważną rolę w procesie informowania i komunikowania. Stanowi ona system pomiaru, który objaśnia strategię, cele i działania służące jej urzeczywistnieniu. Pozwala tym samym przełożyć niezrozumiałą strategię na szczegółowe zadania i wskazuje wskaźniki umożliwiające monitorowanie stopnia realizacji strategii.

Najważniejsze bowiem zadanie stawiane przed Balanced Scorecard w systemie kontroli to właśnie monitorowanie. Poprzez bieżącą weryfikację wartości przyjętych miar z faktycznie osiągniętymi BSC daje możliwość oceny i skontrolowania dokonań oraz stopnia realizacji strategii w najważniejszych dla jednostki obszarach (perspektywach). Bieżący monitoring pozwala ocenić:

- czy wszyscy pracownicy rozumieją zadania i odpowiedzialności, jakie zostały im powierzone,
- czy przyjęte w BSC zadania służą realizacji celów strategicznych i czy nie należy ich zmodyfikować,
- czy dobrane wskaźniki i ich wartości są adekwatne do przyjętych w BSC celów i działań służących ich realizacji i czy nie należy ich zmienić,
- efektywność realizacji zadań i założonych celów,
- dokonania i wyniki przedsiębiorstwa na każdym etapie realizacji strategii,
- stopień realizacji strategii.

Balanced Scorecard stanowi również przykład narzędzia, które może być wykorzystywane jako system wczesnego ostrzegania (SWO). Zarówno w BSC, jak i w SWO monitoruje się wiele istotnych parametrów i wskaźników badających otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa. A zastosowane w Balanced Scorecard mierniki spełniają kryteria miar używanych w wielu systemach wczesnego ostrzegania (Skowronek-Mielczarek, Leszczyński 2007: 84–85, 98–99). Ich zrozumienie, umiejętność interpretacji i obserwacja pozwalają zaobserwować zachodzące trendy w otoczeniu, lepiej dostosować jednostkę do coraz szybciej zachodzących zmian, a w konsekwencji podnieść efektywność działania (Skowronek-Mielczarek, Leszczyński 2007: 99). Powyższe sprowadza się zatem do kontroli. Bo przecież kontrola to nic innego, jak systematyczne działanie kierownictwa, obejmujące (Winiarska 2010: 14):

- ustalanie norm/standardów efektywności obowiązujących przy realizacji poszczególnych celów (np. wymaganych/bezpiecznych wielkości wskaźników BSC/SWO),
- porównywanie osiągniętych efektów ze wspomnianymi normami/standardami (porównanie oczekiwanej wielkości wskaźników z BSC/SWO z faktycznie osiągniętymi),
- ustalenie odchyłeń, ich przyczyn i pomiaru ich znaczenia (poznanie i ocena trendów zachodzących w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym),
- podejmowanie działań służących efektywnemu wykorzystaniu zasobów i minimalizacji nieprawidłowości i błędów (wprowadzenie działań mających na celu zapobieżenie negatywnym skutkom zachodzących zmian).

Wykorzystując BSC jako narzędzie kontrolne, przedsiębiorstwo może osiągnąć szereg innych korzyści. Wśród nich należy wyróżnić w szczególności (Skowronek-Mielczarek, Leszczyński 2007: 87):

- weryfikację, czy cele strategiczne są jasne, mierzalne i możliwe do osiągnięcia,
- sprawdzenie, czy wszystkim pracownikom zakomunikowane zostały cele, za które są oni odpowiedzialni, z użyciem odpowiednich czynników sukcesu i miar do realizacji,

- możliwość monitorowania stopnia realizacji strategii,
- możliwość monitorowania i oceny dokonań w trakcie realizacji strategii,
- umożliwienie identyfikacji zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych mogących zagrozić realizacji strategii,
- zarekomendowanie działań korygujących w przypadku wystąpienia zagrożeń, a nawet wdrożenie działań naprawczych, prowadzących do wyeliminowania obszarów problemowych,
- wsparcie kierownictwa w podejmowaniu decyzji strategicznych,
- usprawnienie kontroli wewnętrznej w zakresie procesu realizacji strategii.

Powyższe potwierdza, że nastawione na rozwój przedsiębiorstwa powinny szerzej pa- trzeć na możliwości, jakie daje implementacja Balanced Scorecard w zarządzaniu, w szcze- gółności wykorzystując ją w procesach oceny i kontroli. BSC stanowi bowiem sprawdzo- ne narzędzie wspomagające system zarządzania i kontroli jednostką. Daje ona możliwość usprawnienia systemu komunikacji strategii, monitorowania stopnia jej realizacji, a także wskazuje argumenty potwierdzające konieczność wprowadzenia zmian będących konse- kwencją niestałości otoczenia i ułatwia ich implementację.

## Uwagi końcowe

Działalności współczesnych przedsiębiorstw nieodłącznie towarzyszy zmienność otoczenia zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Powoduje to narażenie organizacji na szereg ryzyk, które z jednej strony mogą zagrażać istnieniu lub wzrostowi jednostek, a z drugiej stanowić szansę rozwoju. Rosnącej ilości zagrożeń towarzyszy reorientacja zadań, funkcji i narzędzi zarządzania. W coraz większym stopniu przedsiębiorstwo skupia swoją uwagę na strategii, a wykorzystywane do zarządzania instrumenty mają coraz częściej charakter interdyscyplinarne.

W nowy nurt zarządzania wpisuje się Balanced Scorecard. Współcześnie coraz częściej zwraca się uwagę na rolę, jaką pełni ona w przedsiębiorstwach, w których jest zaimplemen- towana. Wynika to z możliwości jej wykorzystania w procesie zarządzania strategicznego, w tym w szczególności do oceny i kontroli adekwatności, efektywności i stopnia realizacji strategii.

Stanowi ona bowiem ważne narzędzie oceny zarówno samych założeń strategicznych, jak i wprowadzanych w jednostkach zmian, gdyż umożliwia zintegrowanie informacji licz- bowych z danymi o charakterze jakościowym, dotyczącymi kluczowych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa obszarów/perspektyw. Tym samym pozwala zrozumieć, co jest ważne dla osiągnięcia celów organizacji i określić, czy są one efektywnie realizowane.

Poprzez implementację Balanced Scorecard zarządzający nie tylko usprawniają system komunikacji strategii, ale przede wszystkim mają możliwość monitorowania stopnia jej re- alizacji i oceniania adekwatności przyjętych założeń strategicznych, co przy zmiennym otoczeniu jest niezmiernie ważne. Tym samym BSC, która od momentu swojego powstania

była narzędziem raportowania dokonań i efektywności działania, dziś staje się coraz częściej narzędziem oceny i kontroli ukierunkowanej na strategię.

## Literatura

- Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji* (2011), red. M. Lisiński, PWE, Warszawa.
- Bednarek P. (2012), *Systemy kontroli zarządczej w przedsiębiorstwie*, w: *Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, CeDeWu, Warszawa, s. 9–26.
- Jabłoński A., Jabłoński M. (2011), *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa, s. 39–62.
- Jaruga A., Kabalski P., Szychta A. (2010), *Rachunkowość zarządcza*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 758–793.
- Kałużny S. (2008), *Kontrola wewnętrzna teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), *Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance*, „Harvard Business Review” 70 (1), s. 71–79.
- Kontrola wewnętrzna w jednostkach gospodarczych* (2010), red. K. Winiarska, PWE, Warszawa.
- Krawczyk M. (2013), *Zastosowanie miar perspektywy klienta BSC w koncepcji User-Driven Innovation*, „Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia” nr 62, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 607–616.
- Kuc B.R. (2005), *Kontrola w zarządzaniu przyszłością*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Kuc B.R. (2011), *Kontrola menedżerska: przelamywanie barier*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Moeller R. (2011), *Nowoczesny audyt wewnętrzny*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Nita B. (2012), *Raportowanie wewnętrzne w przedsiębiorstwie*, w: *Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, CeDeWu, Warszawa, s. 47–64.
- Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa* (2012), red. E. Nowak, CeDeWu, Warszawa.
- Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z. (2007), *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa, s. 79–100.
- Świerk J. (2009), *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Winiarska K. (2010), *Definicja i klasyfikacja kontroli wewnętrznej*, w: *Kontrola wewnętrzna w jednostkach gospodarczych*, red. K. Winiarska, PWE, Warszawa, s. 9–33.

## BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR THE EVALUATION AND CONTROL

**Abstract:** The aim of this article is to place Balanced Scorecard (BSC) inside control and management systems, by showing how BSC can be used for the evaluation and control of implementation of the strategy.

Methodology used in this paper is based on descriptive and comparative analysis.

Presented results should be used by growth-motivated enterprises by widening the use of Balanced Scorecard in management, in particular as a tool for the evaluation and control.

A novel approach is associated with presenting the control functions of BSC and benefits resulting from the use of the BCS for the evaluation and control.

**Keywords:** control, evaluation, Balanced Scorecard, strategic management

## Cytowanie

- Krawczyk M. (2014), *Balanced Scorecard jako narzędzie oceny i kontroli*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 53–60; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).