

# KONTROLA STRATEGII BEZPIECZEŃSTWA NARODOWEGO

Aneta Nowakowska-Krystman

Akademia Obrony Narodowej

*Posiadanie dobrej strategii nie jest wystarczającym warunkiem sukcesu,  
Potrzebna jest zdolność do rzeczywistej jej realizacji<sup>1</sup>.*

**Streszczenie.** Strategie przyjmują często postać dokumentów, które są zbiorem pobożnych życzeń. Nie oznacza to, że nie są one właściwe. Jednakże posiadanie dobrej strategii nie jest wystarczającym warunkiem osiągnięcia sukcesu przez organ ją wprowadzający, czyli realizacji założonych w niej celów strategicznych. Potrzebna jest zdolność do rzeczywistej jej implementacji oraz możliwość sprawdzenia, czy rzeczywiście założone cele zostały osiągnięte. W celu dokonania oceny wprowadzenia strategii istnieje potrzeba opracowania mierników, według których się ją przeprowadzi. Wskaźniki te można opracować, wykorzystując metodę *Balanced Scorecard* (bsc). Metoda ta należy do metod zarządzania strategicznego i obecnie jest jedną z najpowszechniej stosowanych w procesie implementacji strategii. Artykuł jest próbą pokazania możliwości jest zastosowania z pomocą przykładu strategii bezpieczeństwa narodowego.

## Wprowadzenie

Przesłanie płynące z równowagi Nasha, która zakłada, że kraje mogą osiągnąć równowagę jedynie wtedy, gdy żaden z nich szczególnie się nie wyróżnia, oraz nakładając na to fakt, iż niektóre państwa, dążąc do własnego rozwoju, świadomie zubożają inne kraje, dając im jednak rekompensatę przekraczającą wysokość poniesionych przez nie strat (czyli zakładają uzyskanie efektywności w sensie Kaldera–Hicksa), co skutkuje i tak dynamiczniejszym rozwojem krajów zyskujących niż krajów tracących, powodując różnice w dynamice rozwoju, wskazuje na przyczyny powstania niepokojów społecznych. Jednakże przesłanki zagrożeń wynikające z różnic w rozwoju krajów są jedną z wielu przyczyn wpływających na poziom bezpieczeństwa zarówno w odniesieniu do podmiotu, jakim jest państwo, jak też w skali regionu i świata.

Istotę bezpieczeństwa intuicyjnie rozumiemy wszyscy, jak też uznajemy ważność tego problemu. Bezpieczeństwo jest bowiem potrzebą jednostek, grup społecznych, tj. każdego podmiotu, w tym narodu. (Nazwijmy ich beneficjentami bezpieczeństwa.) Utożsamiane jest ono z pewnością istnienia, posiadania, funkcjonowania i rozwoju. Problem tkwi w tym, że bezpieczeństwo nie jest stanem, który można osiągnąć i utrzymać

---

<sup>1</sup> Por. R.S. Kaplan, D.R. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2007, s. 11.

raz na zawsze<sup>2</sup>, lecz wymaga podejmowania ciągłych działań celem zapewnienia jego akceptowalnego poziomu. W potoku haseł „po pierwsze...” wydaje się, iż jest ono najważniejsze<sup>3</sup>. Owo bezpieczeństwo uzależnione jest od wielu czynników wpływających ze środowiska zewnętrznego, jak też środowiska wewnętrznego. Ich analiza wymaga ciągłego kontrolowania. Na podstawie wyciągniętych wniosków podejmuje się działania, które poddawane są dalszej kontroli. Podlega jej również efekt uzyskany z realizacji działania. Zauważamy zatem, iż mówiąc o kontroli, możemy mieć na myśli inne jej aspekty (rys. 1). Ma to odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu. Najbardziej uproszczona definicja kontroli zakłada, iż jest ona procesem porównywania stanu pożądanego ze stanem rzeczywistym. Inne definicje kontroli: kompleksowa, pogładowa czy abstrakcyjna przyjmują za istotne odmienne czynniki<sup>4</sup>. Należy zwrócić uwagę na bardzo ścisły związek pomiędzy kontrolowaniem i planowaniem, bowiem kontrola umożliwia mierzenie postępu w realizacji celów, a także ewentualną korektę początkowych zamierzeń. W pracy podjęto problem kontroli uzyskanego wyniku. W tym celu wykorzystano uproszczoną definicję kontroli, jednakże odnosząc ją do szerszego spektrum, które wynika z wykorzystania metodologii opartej o koncepcje BSC, tj. *Balanced Scorecard*. Wydaje się bowiem, iż w długiej perspektywie czasowej gwarantowanie bezpieczeństwa wynika z procesu jego zapewnienia, realizowanego zgodnie z zasadami skutecznego postępowania (w rozumieniu „3e”: efektywny, ekonomiczny i etyczny<sup>5</sup>), które ujęte jest już na poziomie etapu planowania z uwzględnieniem różnych perspektyw.

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie możliwości wykorzystania BSC w kontroli wprowadzania strategii w organach administracji rządowej, biorąc za przykład strategię bezpieczeństwa narodowego. Praca zatem bazuje na jednym z najbardziej popularnych narzędzi pomocnych w planowaniu, implementacji i kontroli strategii – jest nim strategiczna karta wyników<sup>6</sup>. Rozpatruje ona proces zarządzania strategicznego w ujęciu przyczynowo-skutkowym. Polega to na przełożeniu przyjętej strategii na konkretne działania, ze wskazaniem, jak kontrolować ich wyniki. Wykorzystuje w tym celu odpowiednio dobrane wskaźniki ilościowe i jakościowe.

Przyczynkiem potraktowania w ten sposób tego problemu są doniesienia rządowe, iż z analizy dokumentów wynika brak wzorców dla jednolitego opracowania strategii, w tym wiele z opracowanych dokumentów nie zawierało informacji dotyczących finansowania, wskaźników realizacji, systemu monitorowania prowadzonych działań<sup>7</sup>.

---

<sup>2</sup> A.D. Rotfeld, *Europejski system bezpieczeństwa in statu nascendi*, Wyd. PISM, Warszawa 1990, s. 5.

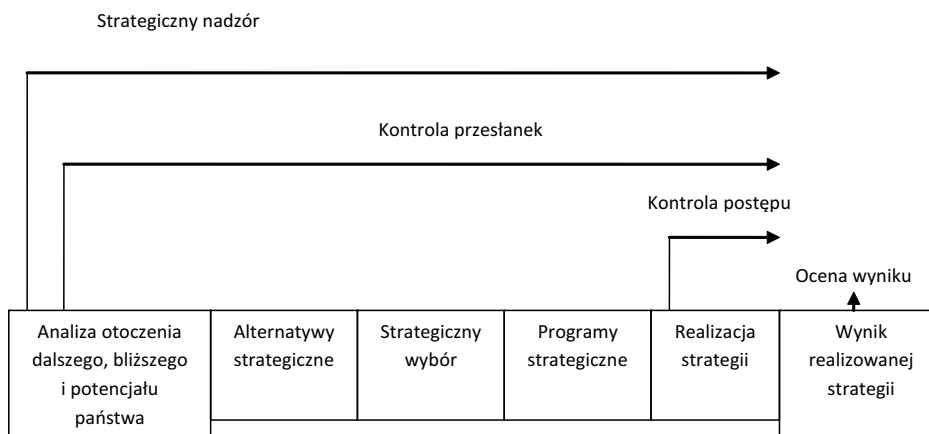
<sup>3</sup> R. Kuźniar, *Po pierwsze bezpieczeństwo*, „Rzeczpospolita” 9.01.1996 r.

<sup>4</sup> R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 434.

<sup>5</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacjami*, SGH, Warszawa 1998, s. 18-28.

<sup>6</sup> Do oceny rezultatów przyjętych założeń strategicznych zaliczamy: *Tableau de Bord*, *Scandia Navigator*, Piramidę Pomiaru Dokonań, EP<sup>2</sup>M.

<sup>7</sup> Zob. *Porządkowanie dokumentów strategicznych*, tryb dostępu, [http://www.mrr.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/polityka\\_rozwoju/system\\_zarzadzania\\_rozwojem/porzadkowanie\\_dokumentow\\_strategicznosci](http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_rozwoju/system_zarzadzania_rozwojem/porzadkowanie_dokumentow_strategicznosci)



Rys. 1. Rodzaje kontroli strategicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001

## 1. Strategia bezpieczeństwa narodowego

Strategii nie można ograniczać do ogólnej wizji najwyższego kierownictwa. W klasycznym ujęciu jest traktowana jako sposób realizacji przyjętych celów strategicznych<sup>8</sup>. Tak też przyjęto w pracy. Przy czym warto podkreślić, iż cele strategiczne w przypadku strategii bezpieczeństwa narodowego w pierwszej kolejności są ukierunkowane na zapewnienie potrzeb beneficjentów w zakresie bezpieczeństwa.

Dokonując krótkiej reasumpcji literatury przedmiotu, w dużej mierze definiowanie bezpieczeństwa, a co za tym idzie celów strategicznych, zależy od poglądów autora, przy czym podawane definicje wzajemnie się nie wykluczają<sup>9</sup>. W tradycyjnym

gicznych/strony/porzadkowanie\_dokumentow\_strategicznycy.aspx, data dostępu, 3.03.2011 r.

<sup>8</sup> Zob. Z. Drażek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 27; M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001, s. 13; S. Tilles, *How to Evaluate Corporate – Strategy*, „Harvard Business Review” 1963, July-August, M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Politext, Warszawa 1994, s. 17.

<sup>9</sup> Bezpieczeństwo narodowe jest podstawą funkcjonowania jednostek, grup społecznych i państwa. Można je rozumieć jako:

1) synonim braku zagrożeń, ochronę przed zagrożeniem [J. Zając, *Bezpieczeństwo – aspekty terminologiczne*, (w:) *Współczesny wymiar bezpieczeństwa. Między teorią a praktyką*, J. Pawłowski (red.), RWO, Warszawa 2011, s. 17];

2) stan równowagi między zagrożeniem wywołanym możliwością zaistnienia konfliktów a jego potencjałem obronnym [W. Stankiewicz, *Bezpieczeństwo narodowe a walki niebrojne*, Warszawa 1991, s. 73];

podejściu (realistycznym) do bezpieczeństwa państwa wyraźnie dominuje czynnik wojskowy. Oznacza to, że najważniejszym celem państwa jest zachowanie bezpieczeństwa militarnego, co oznacza budowanie potęgi (zwłaszcza wojskowej). Paradygmat liberalny dowodzi, iż bezpieczeństwo nie odnosi się tylko do państw, ale przede wszystkim do aktorów wewnątrzpaństwowych (jednostek, grup społecznych). Przy analizie bezpieczeństwa brano pod uwagę m.in. aspekty polityczne, ekonomiczne, społeczne, kulturowe, ideologiczne, ekologiczne. Teoria neomarksistowska kładzie szczególny nacisk na kwestie ekonomiczne. Dotyczą one klas posiadających, bowiem państwo służy głównie realizacji ich celów. W podejściu tym głównymi podmiotami bezpieczeństwa nie są państwa, a właśnie jednostki, które dysponują określonym

- 3) pewność wynikająca z braku zagrożeń i/lub skutecznych działań w celu zapobiegania nim lub ich usunięcia [J.W. Gould, W.L. Kolb, *A dictionary of The Social Science*, London 1964, s. 629; J. Zajac, *Bezpieczeństwo – aspekty terminologiczne*, (w:) *Współczesny wymiar bezpieczeństwa. Między teorią a praktyką*, J. Pawłowski (red.), RWO, Warszawa 2011, s. 17];
- 4) stan świadomości społecznej, w którym istniejący poziom zagrożeń, dzięki posiadającym zdolnościom, nie budzi obaw, lęku o zachowanie uznanych wartości [C. Rutkowski, *Bezpieczeństwo i obronność. Strategie. Koncepcje. Doktryny*, Warszawa 1995, s. 30];
- 5) zdolność narodu do ochrony jego wartości wewnętrznych przed zagrożeniami zewnętrznymi [R. Kuźniar, K. Szczepanik, *Polityka zagraniczna RP 1989–2002*, Warszawa 2002, s. 32];
- 6) stan uzyskany w rezultacie odpowiednio zorganizowanej obrony i ochrony przed wszelkimi zagrożeniami militarnymi i niemilitarnymi, tak zewnętrznymi jak i wewnętrznymi, przy użyciu sił i środków pochodzących z różnych dziedzin działalności państwa [*Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002, s. 169];
- 7) taki rzeczywisty stan stabilności zewnętrznej i suwerenności państwa, który odzwierciedla brak lub występowanie jakichkolwiek zagrożeń (w sensie zaspokojenia podstawowych potrzeb egzystencjalnych i behawioralnych społeczeństwa jako suwerennego podmiotu w stosunkach międzynarodowych) [S. Dworecki, *Zagrożenia bezpieczeństwa państwa*, Warszawa 1994, s. 16];
- 8) stan uzyskany w wyniku organizowanej obrony i ochrony przed zagrożeniami zewnętrznymi i wewnętrznymi określany stosunkiem potencjału obronnego do skali zagrożeń [*Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 1996, s. 10];
- 9) zdolność przetrwania, niezależności, tożsamości, pewności rozwoju [T. Jemioło, *Bezpieczeństwo narodowe Polski*, (w:) *Kierowanie bezpieczeństwem narodowym*, B. Zdrodowski, B. Wiśniewski (red.), RWO, Warszawa 2008, s. 15];
- 10) zdolność państwa i jego narodu (społeczeństwa) do zapewnienia pewności przetrwania (państwa jako instytucji, narodu jako grupy etnicznej, biologicznego przeżycia ludności), integralności terytorialnej, niezależności politycznej, stabilności wewnętrznej oraz jakości życia [J. Prońko, *Bezpieczeństwo narodowe a rozwój państwa*, (w:) *Kierowanie bezpieczeństwem narodowym*, B. Zdrodowski, B. Wiśniewski (red.), RWO, Warszawa 2008, s. 27];
- 11) proces ciągłego dostosowania sposobu utrzymywania we właściwej sprawności dóbr wspólnych, obejmowania ochroną coraz szerszego ich asortymentu, nakładanie wyższych reżymów sprawności technicznej [J. Prońko, *Bezpieczeństwo narodowe a rozwój państwa*, (w:) *Kierowanie bezpieczeństwem narodowym*, B. Zdrodowski, B. Wiśniewski (red.), RWO, Warszawa 2008, s. 37];
- 12) oczekiwanie społeczne na zapewnienie możliwości korzystania z dobrobytu ekonomicznego, autonomii społecznej oraz określonego statusu społecznego [[http://pl.wikipedia.org/wiki/Bezpiecze%C5%84stwo\\_narodowe](http://pl.wikipedia.org/wiki/Bezpiecze%C5%84stwo_narodowe), data dostępu 13.03.2012].

majątkiem. Konstrukttywizm warunkuje zaś poczucie bezpieczeństwa takimi aspektami jak idee i wartości<sup>10</sup>.

Bezpieczeństwo narodowe zatem akcentuje ochronę interesów państwa jako całości, jak również społeczeństwa i jego składowych, w tym jednostek. Bezpieczeństwo polega zatem na<sup>11</sup>:

- eliminowaniu zagrożeń zewnętrznych i słabości powstających wewnątrz kraju (działania negatywne),
- zapewnieniu przetrwania, posiadania, funkcjonowania, swobodnego rozwoju państwa i narodu (działania pozytywne).

Wynika z tego, że bezpieczeństwo można zdefiniować jako stan równowagi między zagrożeniem zewnętrznym i wewnętrznym, bieżącym i potencjalnym a przeciwdziałaniem na tyle wysokim, aby zapewnić rozwój państwa i narodu. Oznacza to skoordynowanie potencjału wewnętrznego i działań pozwalających na uruchomienie zewnętrznych zasobów celem zabezpieczenia interesu narodu. Nie zapominając o tym, iż interes narodu wynika z uwarunkowań krajowych jak i międzynarodowych.

Warto dodać, iż w analizach dotyczących bezpieczeństwa rozpatruje się dwa zjawiska negatywnie wartościowane, tj. wyzwania i zagrożenia. Za wyzwania przyjmuje się nowe sytuacje, w których występują niezbywalne potrzeby wymagające podjęcia przez państwo działań w celu zapewnienia określonego stanu bezpieczeństwa. nierozwiązane wyzwania mogą przekształcić się w zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa<sup>12</sup>. Wyzwania zatem można potraktować jako potencjalne zagrożenia. Ponadto postrzegane zagrożenia mogą być odbiciem obiektywnych zagrożeń zewnętrznych i słabości państwa (zagrożeń wewnętrznych) lub subiektywnych wyobrażeń<sup>13</sup>, jak też dotyczyć zagrożeń w czasie bieżącym (t) lub zagrożeń potencjalnych (t + 1)<sup>14</sup>. Na strategię bezpieczeństwa narodowego wpływają zatem determinanty zewnętrzne i wewnętrzne, do których m.in. można zaliczyć<sup>15</sup>:

---

<sup>10</sup> J. Zając, *Bezpieczeństwo – aspekty terminologiczne*, (w:) *Współczesny wymiar bezpieczeństwa. Między teorią a praktyką*, J. Pawłowski (red.), RWO, Warszawa 2011, s. 18.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 19.

<sup>12</sup> T. Jemioło, *bezpieczeństwo narodowe Polski*, (w:) *kierowanie bezpieczeństwem narodowym*, B. Zdrowski, B. Wiśniewski (red.), RWO, Warszawa 2008, s. 15.

<sup>13</sup> M. Sułek, *Wykorzystanie syntetycznych miar potęgi w projektowaniu strategii bezpieczeństwa narodowego*, (w:) *Strategia bezpieczeństwa narodowego. Część II – praca naukowo-badawcza*, J. Gryz (red.), AON, Warszawa 2011.

<sup>14</sup> A.D. Rotfeld, *Europejski system bezpieczeństwa in statu nascendi*, Wyd. Pism, Warszawa 1990, s. 21.

<sup>15</sup> B. Balcerowicz, *Polityka i strategia bezpieczeństwa narodowego. Charakterystyczne podejścia*, (w:) *Współczesny wymiar bezpieczeństwa. Między teorią a praktyką*, J. Pawłowski (red.), RWO, Warszawa 2011, s. 29; T. Jemioło, *Bezpieczeństwo narodowe Polski*, op. cit., s. 17; J. Czaja, *Teoretyczne i praktyczne podstawy budowy kultury strategicznej w Polsce*, (w:) *Strategia bezpieczeństwa narodowego*, op. cit.

- determinanty zewnętrzne:
  - polityczne, ekonomiczne, militarne, społeczne, ekologiczne, kulturowe, informacyjne, naturalne, terrorystyczne, technologiczne, gdzie zagrożenia polityczne mają niejako charakter pierwotny<sup>16</sup>,
  - warunki geograficzne (położenie, charakter granic, ukształtowanie terenu),
  - otoczenie (przyjazne, wrogie, sojusznicze),
  - sąsiedztwo (liczba i charakter);
  - rola w stosunkach międzynarodowych,
  - szczególne uwarunkowania bezpieczeństwa w otoczeniu międzynarodowym,
  - specyfika regionalna,
  - nowe podmioty prawa międzynarodowego,
  - bipolarny podział świata,
  - prywatyzacja wojen (konfliktów),
  - asymetria potrzeb i zagrożeń,
  - systemy polityczne w sąsiednich krajach,
  - możliwa ewaluacja systemu politycznego w kraju sąsiadującym,
  - siły NATO, Unii Europejskiej,
  - siły uzgodnień Trójkąta Weimarskiego,
  - sojusze i powiązania wielostronne,
  - strategie bezpieczeństwa państw i sojuszy polityczno-wojskowych,
  - rosnąca rolę multilateralizmu,
  - globalizacja,
  - trend ucywilniania kultury strategicznej (bezpieczeństwa) w krajach UE;
- determinanty wewnętrzne:
  - potencjał (obszar, liczba ludności, zasoby naturalne, postęp technologiczny, potencjał gospodarczy),
  - kultura polityczna<sup>17</sup>, m.in. niematerialne czynniki – spuścizna historyczna jak: ustrój, orientacje ideologiczne, orientacje polityczne, dobór środków i metod w polityce zagranicznej, podejście do niezależności;
  - kultura strategiczna<sup>18</sup>, m.in. niematerialne czynniki jak: percepcja zagrożeń, stosunek do użycia siły dla przeciwdziałania zagrożeniom, jak też by osiągnąć

---

<sup>16</sup> Determinanty zewnętrzne można utożsamiać z rodzajami zagrożeń. T. Jemioło, *Bezpieczeństwo narodowe Polski*, op. cit., s. 22.

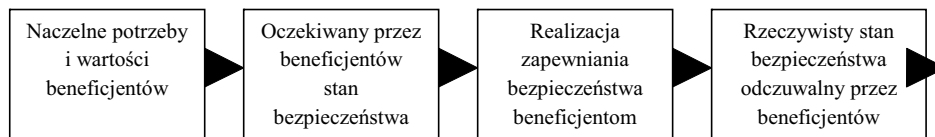
<sup>17</sup> Całokształt indywidualnych postaw i orientacji uczestników danego systemu politycznego (G. Almand, D. Verby, *The Civic Culture, Political Attitudes and Democracy in Five Nations*, Boston 1965).

<sup>18</sup> Sposób myślenia i działania poprzez siłę, wywodzącą się z doświadczeń historycznych, z aspiracji do odpowiedzialnych zachowań zgodnych z interesem narodowym (C.S. Gray, *Nuclear Strategy and Strategic Culture*, Hamilton Press, 1986). Kultura strategiczna: dostarcza politykom i strategom idei

zamierzony cel w polityce międzynarodowej, emocjonalność związana z użyciem siły militarnej, łatwość uciekania się do wojny, rola wojska, stosunek do miejsca w odpowiedzialności za bezpieczeństwo międzynarodowe;

- jakość procesów podejmowania decyzji,
- doktryny i strategię bezpieczeństwa narodowego, obrony narodowej, w tym rola sił zbrojnych,
- asymetria potrzeb i potencjału,
- ekonomizacja życia<sup>19</sup>,
- warunki gospodarcze kraju,
- udział wydatków na wojsko w stosunku do PKB,
- ilość i jakość powiązań międzynarodowych sojuszy polityczno-wojskowych,
- czynniki religijne, ideologiczne, kulturowe, społeczne, demograficzne danego kraju,
- specyfika relacji cywilno-wojskowych.

Dla prawidłowego zapewnienia bezpieczeństwa różnym grupom beneficjentów potrzebna jest metodologia postępowania. Ujmując zagadnienie procesowo, można je przedstawić według rysunku, który przedstawiono poniżej. W polu naszych zainteresowań znajduje się realizacja zapewniania bezpieczeństwa, która następuje w oparciu o zasady wypracowane w zarządzaniu strategicznym.



Rys. 2. Podejście procesowe do bezpieczeństwa  
Źródło: opracowanie własne

Zasady realizacji zapewniania bezpieczeństwa powinny być ujęte w strategii, w naszym przypadku może ona przybrać postać dokumentu Strategii Bezpieczeństwa Narodowego. Strategię bezpieczeństwa narodowego można zaś zdefiniować jako sztukę i naukę rozwijania, wykorzystywania i koordynowania zasobów narodowych dla osiągnięcia

i norm, warunkuje percepcję otoczenia, wspiera selekcję opcji strategicznych, warunkuje zdolności mobilizacji zasobów, wyznacza ramy publicznej debaty o bezpieczeństwie narodowym (R. Kuźniar, *Polityka i siła. Wstęp do stosunków strategicznych*, Scholar, Warszawa 2005, s. 186-189).

<sup>19</sup> Procesy gospodarcze pochłaniają 80% czasu ludzkiej aktywności. Co oznacza, że problematyka bezpieczeństwa związana jest ściśle ze sferą ekonomiczną, nie w ujęciu klasycznym, lecz z wykorzystaniem psychologii, socjologii, politologii, stosunków międzynarodowych (J. Prońko, *Bezpieczeństwo narodowe a rozwój państwa*, (w:) *Kierowanie bezpieczeństwem narodowym*, B. Zdrodowski, B. Wiśniewski (red.), RWO, Warszawa 2008, s. 34).

celów, które przyczyniają się do bezpieczeństwa narodowego<sup>20</sup>. Zatem implementacja strategii stanowi proces poszukiwania zasobów, których właściwe użycie umożliwia osiągnięcie celów strategicznych. Ukierunkowana musi być ona zatem na<sup>21</sup>:

- rozwój oraz adaptację struktury organizacyjnej do wybranej strategii,
- utrzymanie lub wprowadzenie niezbędnych funkcji do działalności tak, aby przyjęta strategia została skutecznie zrealizowana;
- monitoring skuteczności poszczególnych etapów wdrażania strategii;
- ocenę wyniku.

Kontrola realizacji, jak też w ostateczności ocena wyników, powinna skutkować wyciągnięciem wniosków i wprowadzeniem działań korygujących niedociągnięcia.

Tworzenie strategii można oprzeć na metodologii BSC, wówczas proces zarządzania strategicznego bezpieczeństwem narodowym może przybrać postać jak na rysunku 3.

Projektowanie strategii rozpoczyna się od określenia wizji<sup>22</sup> i misji<sup>23</sup>. Wizja i misja ulegają konkretyzacji, w wyniku której otrzymujemy cele strategiczne. Warunkowane jest to interesami narodowymi. Cele te mogą być przedstawione w postaci „drzewa celów”. Realizacji celów strategicznych służą zadania strategiczne. Mogą one zostać przypisane do konkretnych stanowisk, komórek czy osób. Nie można również zapomnieć o określeniu mierników realizacji celów (zob. rys. 4). Jednakże określenie wizji, misji i celów powinno wynikać z oceny stanu bezpieczeństwa, przeprowadzonej w oparciu o wykorzystanie m.in. metod analizy strategicznej, analizy jakościowej<sup>24</sup>. Istotną kwestią w osiągnięciu misji, realizacji interesów narodowych i celów są:

- sposoby spełnienia misji,
- sposoby osiągnięcia celów,
- preferencje w wyborze i doborze zasobów.

---

<sup>20</sup> Por. *Dictionary of Military and Associated Terms*, Joint Publication 1-02, Department of Defense, Washington D.C. 2001, s. 358.

<sup>21</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 11.

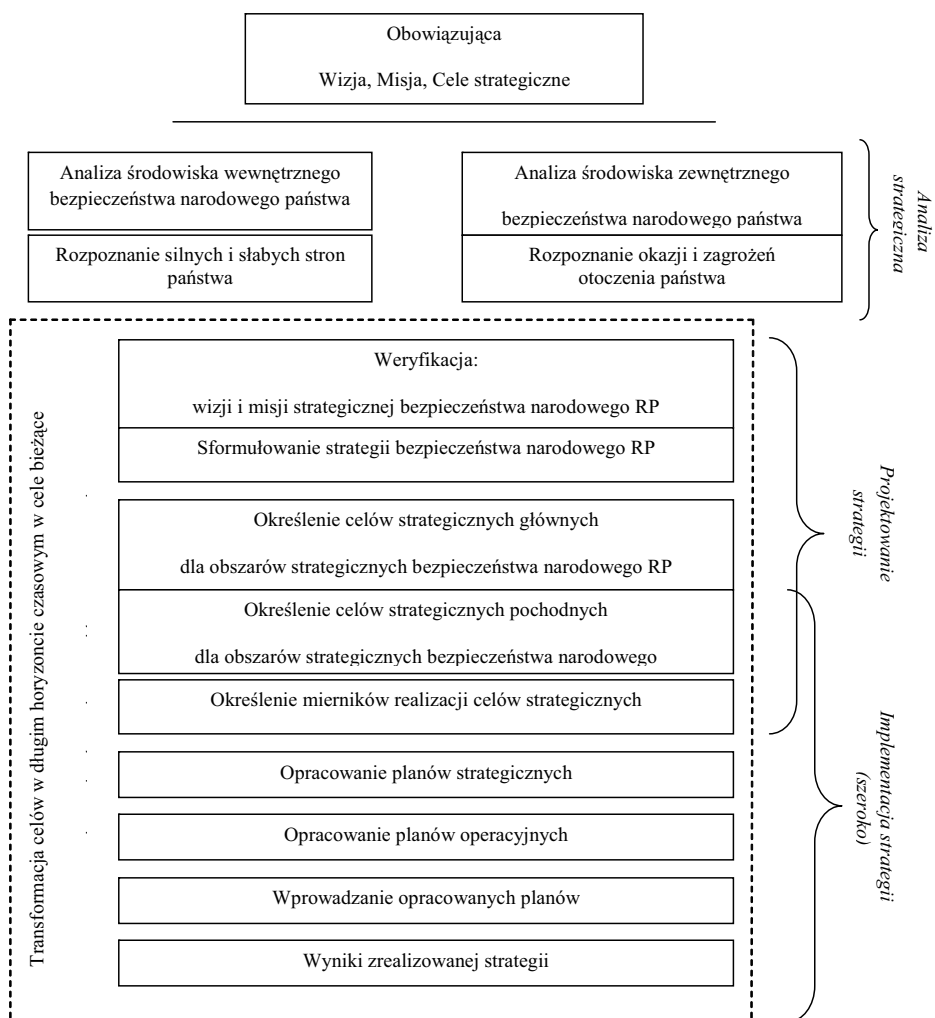
<sup>22</sup> Wizja wyznacza punkt orientacyjny wskazujący stan, który mamy nadzieję osiągnąć w stosunkowo odległej przyszłości [zob. B. Karlöf, *Strategia biznesu. Koncepcje i modele*. Przewodnik, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992, s. 80-81.

<sup>23</sup> Analizując dokument *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, misja bezpieczeństwa narodowego RP jawi się jako:

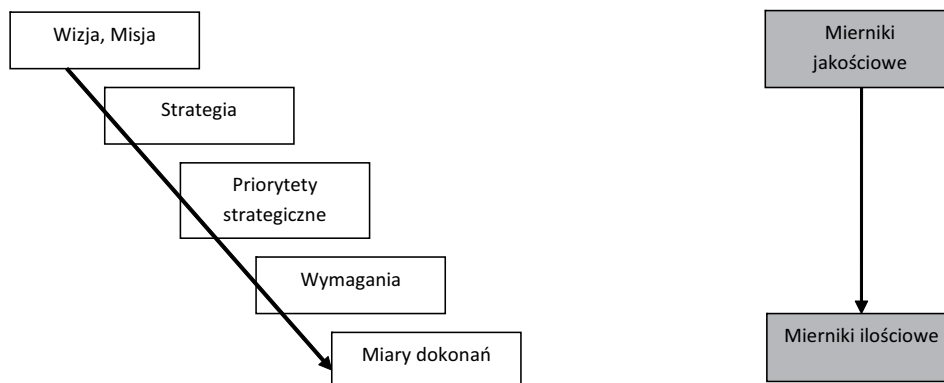
- pragnienie realizowania interesów narodowych i aspiracji obywateli do bezpiecznego i godnego życia w pokojowym i ustabilizowanym otoczeniu;
- tworzenie warunków dla osiągania dobrobytu przez swoich obywateli przy poszanowaniu prawa i demokratycznych wartości;
- chęć wniesienia wkładu do utrwalenia wspólnych wartości i rozwoju mechanizmów współpracy w ramach Unii Europejskiej, w przestrzeni euroatlantyckiej i w skali globalnej, celem zagwarantowania trwałego bezpieczeństwa światowego.

<sup>24</sup> Do oceny obiektywnych zagrożeń można użyć metod z grupy analiz strategicznych, zaś do oceny odczuć beneficjentów – metod analiz jakościowych.





Rys. 3. Proces zarządzania strategicznym bezpieczeństwem narodowym w oparciu o koncepcję BSC  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.A. Decenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 146; K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 34; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 242; T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001



Rys. 4. Strategia w mierzalnych miernikach

Źródło: J. Czuchnowski, *Balanced Scorecard*, Gdańsk 2002, tryb dostępu, [http://www.zie.pg.gda.pl/ztti/dydaktyka/strategie\\_informatyzacji/si\\_bsc\\_wyklad.pdf](http://www.zie.pg.gda.pl/ztti/dydaktyka/strategie_informatyzacji/si_bsc_wyklad.pdf), data dostępu 23.02.2011 r.

### Reasumując:

- 1) Przedmiotem analiz współczesnego bezpieczeństwa są różnego rodzaju podmioty, jednostki, grupy społeczne, instytucje, organizacje, systemy, państwa. Na przestrzeni czasu podejście, czyje życzenia i w jakim aspekcie powinno spełniać państwo, ewoluowało. Potrzeby odnoszą się zatem do różnych aspektów, m.in. politycznych, ekonomicznych, kulturowych, militarnych, tj. ujęcia bezpieczeństwa z perspektywy zagrożeń przedmiotowych.
- 2) Bezpieczeństwo narodowe można zdefiniować jako stan równowagi między zagrożeniem zewnętrznym czy wewnętrznym, bieżącym i potencjalnym a przeciwdziałaniem na tyle wysokim, aby zapewnić rozwój państwa i narodu, jak też w określonym zakresie otoczenia bliższego i dalszego.
- 3) Strategia bezpieczeństwa narodowego to proces, tj. ciąg działań podejmowanych przez państwo mający na celu zapewnienie bezpieczeństwa narodowego w długiej perspektywie czasowej, uwzględniając różne perspektywy. Oznacza to, że państwo stara się zachować i rozwijać siłę narodową<sup>25</sup> po to, by przeciwdziałać wszystkim zagrożeniom w wyznaczonym otoczeniu, mając do dyspozycji określony potencjał państwa oraz konieczne wsparcie zewnętrzne<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> H.J. Morgentau, (w:) A. Bodnar, *Decyzje polityczne. Elementy teorii*, Warszawa 1985, s. 220.

<sup>26</sup> Por. A.D. Chandler, *Strategy and Structure in History of the American Enterprise*, Cambridge (Mass.) 1992, s. 14.

- 4) Przyjęcie metodologii strategicznej karty wyników może pomóc w opracowaniu wzoru tworzenia strategii, przyjmując założenie, że strategia to proces pozwalający przejść od wizji do zadań, które wynikają z mierzalnych celów.
- 5) Od podmiotu świadczącego usługi na rzecz społeczeństwa wymaga się szczególnie komunikowania wizji, misji oraz celów i mierników, przez pryzmat których oceniane będzie jego działanie. Świadczenie tego typu usług jest przesłanką istnienia podmiotu, jakim jest państwo. Należy dodać, że BSC służy nie tylko do wyjaśniania i komunikowania strategii, ten także jako narzędzie zarządzania strategią, czyli ewoluuje w kierunku systemu zarządzania strategicznego<sup>27</sup>.

## 2. Miernikowanie celów strategicznych bezpieczeństwa narodowego

Z punktu widzenia pracy istotne jest określenie celów strategicznych bezpieczeństwa narodowego oraz powiązanych z nimi mierników. Cele strategiczne wynikają z interesów narodowych (rys. 5). Interes narodowy nie ma jednoznacznego zdefiniowania w literaturze przedmiotu. Przedstawiciele realizmu politycznego określili go jako synonim przetrwania, bezpieczeństwa, potęgi i jej pochodnych. Autorzy zespołu Brookings Institution utrzymywali, że interes narodowy stanowi „zespół ogólnych i stałych celów, na rzecz których państwo działa”. Z tych celów wyprowadza się cele bezpośrednie, które następnie przyjmują postać zadań do realizacji. Podobną wykładnię metodologiczną stosowali w latach następnych liczni autorzy, byli to m.in. P. Seabury, Ch. Lerce, A. Said, M. Brower, Ch.P. Schleicher. Seabury, ujmując normatywnie interes narodowy, określił go jako zespół celów, które naród deklaruje do urzeczywistnienia w stosunkach międzynarodowych. W znaczeniu deskryptywnym interes narodowy to cele realizowane w danym czasie – cele rzeczywiste. Lerce i Said interes narodowy rozpatrywali z punktu widzenia celu ostatecznego, celów długookresowych, celów średnioterminowych, celów bezpośrednich i działań politycznych. Celem nadrzędnym jest zapewnienie jak najdłuższego trwania więzi społecznych, tożsamości narodowej, wartości społecznych, idei pomyślności. Brower zaproponował, aby termin interes narodowy zastąpić pojęciami: cele ogólne<sup>28</sup>, cele specyficzne czy strategię. Schleicher poszedł dalej i odrzucił pojęcie interesu narodowego na rzecz celów podstawowych i wyprowadzanych z nich celów bezpośrednich<sup>29</sup>.

Przedstawiciel teorii neorealizmu G. Modelski zaproponował odejście od pojęcia interesu narodowego, który zakłada istnienie jednego typu wspólnoty, na rzecz interesu państwa. Interesy państwa są zaś „żądaniem, życzeniami

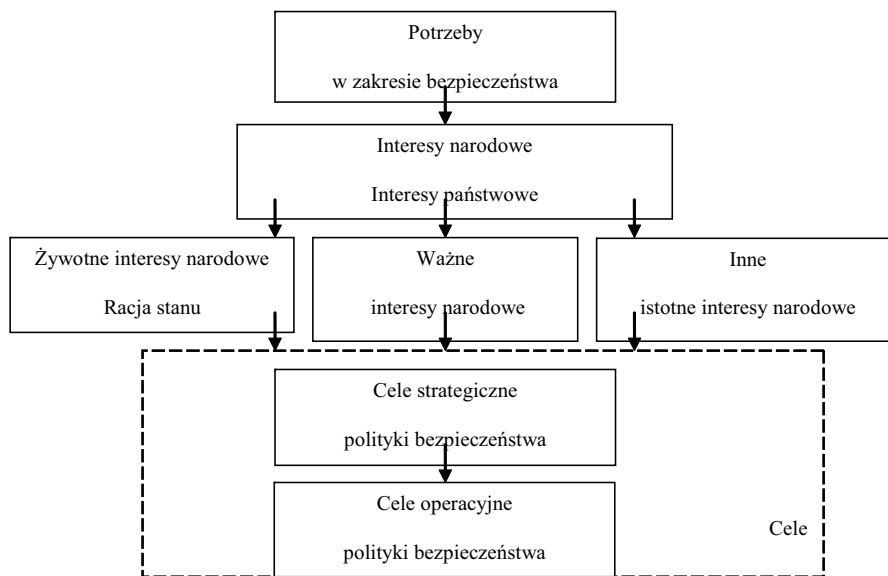
---

<sup>27</sup> R.S. Kaplan, D.R. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak...*, op. cit., s. 19, 171.

<sup>28</sup> Cele ogólne Brokera nie są tożsame z celami ogólnymi w ujęciu Brookings Institution.

<sup>29</sup> R. Zięba, *Bezpieczeństwo jako cel polityki państwa: aspekty teoretyczne*, (w:) *Współczesny wymiar bezpieczeństwa. Między teorią a praktyką*, J. Pawłowski (red.), RWO, Warszawa 2011, s. 22-24.

i pragnieniami odnoszonymi do zachowania innych państw; są formułowane po to, aby były przyjęte do realizacji przez polityków<sup>30</sup>. Zatem interesy dostarczają treści celom, a cele nadają formę i kształt interesom. Są zatem ze sobą skorelowane. Inny autor neorealizmu, J. Frankel (wierny pojęciu interesu narodowego), wyodrębnił trzy szczeble interesu narodowego: aspiracyjny, operacyjny i polemiczny<sup>31</sup>.



Rys. 5. Hierarchiczne ułożenie celów polityki bezpieczeństwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Zięba, *Bezpieczeństwo jako cel polityki państwa: aspekty teoretyczne*, (w:) *Współczesny wymiar bezpieczeństwa. Między teorią a praktyką*, J. Pawłowski (red.), RWO, Warszawa 2011, s. 27; K. Łastawski, *Racja stanu Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2000, s. 35-43

Pojęciem pokrewnym do interesu narodowego jest termin racja stanu. W skład racji stanu wchodzi podstawowe, najważniejsze interesy państwa, które zalicza się do żywotnych interesów narodowych. Racja stanu zatem obejmuje tylko część interesów narodowych<sup>32</sup>.

Józef Kukułka twierdzi, iż interes państwa to pewna relacja określonych wartości (dóbr) do określonych potrzeb, przy czym występuje dążenie do zaspokojenia maksymalnej ilości potrzeb. Zatem interes jest efektem konfrontacji potrzeb z obiektywnymi możliwościami ich zaspokojenia<sup>33</sup>. Z.J. Pietraś kontynuuje to myślenie

<sup>30</sup> G. Modelski, *A Theory of Foreign Policy*, Praeger, London 1962, s. 70-72.

<sup>31</sup> R. Zięba, *Bezpieczeństwo jako cel polityki państwa*, op. cit., s. 24.

<sup>32</sup> Ibidem, s. 25.

<sup>33</sup> J. Kukułka, *Problemy teorii stosunków międzynarodowych*, PWN, Warszawa 1978, s. 264-265.

i definiuje interes jako funkcje potrzeb, które skłaniają uczestnika stosunków międzynarodowych do podjęcia działania i zaspokojenia potrzeb<sup>34</sup>. Potrzeby państwa wynikają zaś z konieczności ochrony wewnętrznych wartości, o których pisali G. Kennan, K. Voys i K. Deutsch. Kontrowersje dotyczą przede wszystkim ważności poszczególnych wartości w danej chwili. Warto też dodać, iż zaspokojone potrzeby powodują rodzenie następnych w postępie wykładniczym<sup>35</sup>.

Reasumując, interesy narodowe wyrastają z wyartykułowanych potrzeb. Część najważniejszych interesów zyskuje miano racji stanu lub inaczej żywotnych interesów. Podział interesów w różnych krajach określany jest w nieco inny sposób. W Polsce określa się je mianem: żywotnych, ważnych i innych istotnych<sup>36</sup>. We Francji dzieli się je na: żywotne, strategiczne, mocarstwowe.

Interesy narodowe można też rozpatrywać w dwóch płaszczyznach: interesy bezwzględne, interesy względne. Interesy bezwzględne są związane z bezpieczeństwem życia obywateli, przetrwaniem narodu, państwa. Względne wynikają z jakości życia obywateli oraz funkcjonowania państwa<sup>37</sup>. Przystosowanie ich do realizacji następuje przez sformułowanie celów, które stają się bodźcami do podejmowania działań przez państwo, w tym działań w zakresie bezpieczeństwa.

W naszym przypadku cele strategiczne to przyszły pożądaný stan lub rezultat działania państwa w wyodrębnionym obszarze strategicznym bezpieczeństwa narodowego. *Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007* wskazuje osiem obszarów (tab. 2, kol. 1). Ogólne cele strategiczne w obszarze bezpieczeństwa narodowego wytycza Konstytucja III RP z 1997 r.<sup>38</sup>, a szerzej opisuje je obowiązująca

---

<sup>34</sup> Z.J. Pietraś, *Podstawy teorii stosunków międzynarodowych*, UMCS, Lublin 1986, s. 144.

<sup>35</sup> J. Prońko, *Bezpieczeństwo narodowe a rozwój państwa*, op. cit., s. 31.

<sup>36</sup> „Żywotne interesy narodowe Rzeczypospolitej Polskiej wiążą się z zapewnieniem przetrwania państwa i jego obywateli. Obejmują potrzebę zachowania niepodległości i suwerenności państwa, jego integralności terytorialnej i nienaruszalności granic; zapewnienia bezpieczeństwa obywateli, praw człowieka i podstawowych wolności, a także umacniania demokratycznego porządku politycznego. Ich realizacja to bezwzględny priorytet polskiej polityki bezpieczeństwa. Do ważnych interesów narodowych Polski należy zagwarantowanie trwałego i zrównoważonego rozwoju cywilizacyjnego oraz gospodarczego kraju, stworzenie warunków do wzrostu dobrobytu społeczeństwa, do rozwoju nauki i techniki oraz do należytej ochrony dziedzictwa narodowego i tożsamości narodowej, a także środowiska naturalnego. Inne istotne interesy narodowe Polski są związane z dążeniem do zapewnienia silnej pozycji międzynarodowej państwa oraz możliwości skutecznego promowania polskich interesów na arenie międzynarodowej. Do istotnych interesów należy również umacnianie zdolności działania i skuteczności najważniejszych instytucji międzynarodowych, w których Polska uczestniczy, jak również rozwój stosunków międzynarodowych opartych na poszanowaniu prawa oraz efektywnej współpracy wielostronnej zgodnie z celami i zasadami określonymi w Karcie Narodów Zjednoczonych”. *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2007.

<sup>37</sup> T. Jemioło, *Bezpieczeństwo narodowe Polski*, op. cit., s. 20.

<sup>38</sup> *Bezpieczeństwo Narodowe Polski w XXI wieku*, Bellona, Warszawa 2006, s. 160, 171.

SBN<sup>39</sup>. Następnie cele strategiczne powinny zostać przełożone na cele operacyjne poprzez metodologię zarządzania przez cele, wykorzystując BSC.

Strategiczna karta wyników to aktualnie jedna z nowocześniejszych technik zarządczych, która w świetle prowadzonych badań jest skuteczna zarówno w przedsiębiorstwach, jak również w instytucjach świadczących usługi użyteczności publicznej (tzn. organizacjach ekonomii społecznej, powszechnie określanych jako organizacje typu „non-profit” i organizacje rządowe)<sup>40</sup>. Jest również uważana za najciekawszą koncepcję zarządzania lat dziewięćdziesiątych i jedną z najbardziej popularnych metod zarządzania na świecie<sup>41</sup>. BSC została opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona na potrzeby organizacji, w celu skutecznego monitorowania efektów realizacji strategii. Poszukiwano w ten sposób możliwości rozwiązania niepowodzeń podmiotów<sup>42</sup> we wdrażaniu i realizacji przyjętej strategii. Celem stworzenia BSC było przełożenie wzniosłych i zarazem ogólnikowych sformułowań z wizji i misji na język zrozumiały dla kierowników niższego szczebla poprzez system kaskadowania celów. Strategię przełożono więc na cele operacyjne, zadania, działania i czynności, wykorzystując zestaw mierników tak, aby wszyscy mogli świadomie przyczynić się do sukcesu podmiotu (zob. rysunek 6).

Aby kontrolowane mierniki dostarczały informacji o bieżącej sytuacji organizacji, a przez to pozwalały na podejmowanie właściwych decyzji, muszą być odpowiednio dobrane i skonstruowane. Dlatego też wykreowano wielowymiarową kartę, opartą na miernikach w czterech perspektywach (zob. tabela 1):

- 1) finansowej,
- 2) klienta (w naszym przypadku używamy określenia „beneficjent”),
- 3) procesów wewnętrznych,
- 4) potencjału (zwanej także perspektywą rozwoju, wzrostu, doskonalenia, wiedzy, innowacji).

---

<sup>39</sup> *Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2007, s. 5-6.

<sup>40</sup> Zob. J. Hauser (red.), *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, MSAP UEK, Kraków 2007, s. 25; R.S. Kaplan, D.R. Norton, *Strategiczna karta wyników, Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2007, s. 166.

<sup>41</sup> Zob. *Strategiczna Karta Wyników*, tryb dostępu, <http://www.bmconsult.pl/karta-wynikow-rsc.html>, data dostępu, 20.02.2011 r.; *Wdrażanie Strategicznej Karty Wyników*, tryb dostępu, <http://karstans.pl/wdrazanie-strategicznej-karty-wynikow,67,11.html>, data dostępu, 20.02.2011 r.

<sup>42</sup> Główne przyczyny niepowodzeń tkwiły w: braku określonej wizji, niejasno sformułowanej strategii, braku komunikacji wewnątrz organizacji, niewłaściwe przełożonej strategii na cele strategiczne i operacyjne, ponadto w barierze zasobów, barierze uczenia się, barierze mierników celu [Zob. M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa 2003, s. 311; R.S. Kaplan, D.R. Norton, *The Balanced Scorecard – Measures That Driver Performance*, HBR, I-II 2005; A. Jaruga, *Zrównoważona Karta Dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, 1/2000].

	Cele strategiczne	Jednostki pomiaru	Program działań	Realizowane czynności	Stopień realizacji celu
Perspektywa finansowa	Jeżeli nie potrafisz tego zmierzyć, nie możesz tym zarządzać				
Perspektywa beneficjentów		Co da się zmierzyć, da się zrobić			
Perspektywa procesowa			Działaniem jest to, co da się policzyć		
Perspektywa potencjału				Nie można kontrolować niemierzalnych celów	

Rys. 6. Idea mierzalnych celów w BSC

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Czuchnowski, *Balanced Scorecard*, Gdańsk 2002, tryb dostępu, [http://www.zie.pg.gda.pl/zdzi/dydaktyka/strategie\\_informatyzacji/si\\_bsc\\_wyklad.pdf](http://www.zie.pg.gda.pl/zdzi/dydaktyka/strategie_informatyzacji/si_bsc_wyklad.pdf), data dostępu, 23.02.2011 r.

Autorzy podają je jako pewną wyjściową, którą można uzupełniać w zależności od charakteru organizacji. (Dla przykładu, instytucje świadczące usługi użyteczności publicznej często analizują swą organizację także z punktu

widzenia perspektywy społecznej.) Sugerują oni określoną kolejność analizy. Rozpocząć ją należy od perspektywy beneficjenta, bowiem to jego potrzeby mają być zabezpieczone. Natomiast zdolność do zaspokajania potrzeb wywodzi się z procesów i dlatego drugą w kolejności analizowaną perspektywą powinna być perspektywa procesów wewnętrznych. Obie perspektywy identyfikują parametry potencjału. Są kluczowe dla skutecznego zapewnienia potrzeb beneficjenta w przyszłości. Finansowe mierniki wskazują, w jaki sposób strategia podmiotu przyczynia się do jego rozwoju. Należy zwrócić przy tym uwagę, że perspektywa finansowa w przypadku podmiotu – państwa – stanowi nie tyle cel, ile ograniczenie, bowiem wydatki muszą być ograniczone do kwoty przewidzianej w budżecie<sup>43</sup>.

W każdej z tych perspektyw zakłada się zestaw mierzalnych, zrównoważonych, długo- i krótkookresowych celów, wykorzystując w tym aspekcie mierniki finansowe i niefinansowe, wskaźniki efektów działania operacyjnych i wskaźniki wyprzedzające oraz zewnętrzną i wewnętrzną skuteczność<sup>44</sup>. Podejście w wymienionych perspektywach zapobiega koncentracji tylko na pojedynczym mierniku, wszystkie bowiem zostały wybrane z szerokiego grona mierników i każdy z nich jest równie ważny dla procesu zarządzania wpływającego na realizację strategii. Przy wyborze mierników należy się posilkować zasadą Pareto. Ponadto ważne jest, aby mierniki były zgodne z zasadą SMART (z ang. *Specific, Measurable, Ambitious, Realistic, Time bound*), tj. jasno określone, mierzalne, ambitne, osiągalne i terminowe. Dodatkowo powinny posiadać takie cechy jak:

- bezpośredniość, co oznacza dokładne odwzorowanie stopnia realizacji celu,
- obiektywność, tj. jednoznaczne odzwierciedlenie stopnia realizacji celu,
- adekwatność, co oznacza, że w przypadku trudności w znalezieniu syntetycznego miernika odzwierciedlającego stopień realizacji celu, należy dążyć do stworzenia zestawu różnych mierników.

W strategicznej karcie wyników znajdujemy miary, które można podzielić na dwie grupy: 1) miary wynikowe – dotyczące tego, co już się zdarzyło; 2) miary prognozujące – wybiegające w przyszłość, mające bardziej charakter jakościowy niż ilościowy, podające informację, w jaki sposób to, co się już zdarzyło, może mieć wpływ na funkcjonowanie podmiotu w przyszłości.

---

<sup>43</sup> A. Nowakowska-Krystman, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie strategii bezpieczeństwa narodowego*, (w:) *Strategia bezpieczeństwa narodowego*, op. cit., s. 122.

<sup>44</sup> R.S. Kaplan, D.R. Norton, *Strategiczna karta wyników*, op. cit., s. 166-167.



	Lp.	Perspektywy	Charakterystyka	Cele	Mierniki
przeszłość teraźniejszość przyszłość	1.	Finansowa	Przedstawiana za pomocą mierników finansowych, które umożliwiają ocenę efektów finansowych wdrożonej strategii. Określa, w jaki sposób realizowana strategia wpływa na kondycję ekonomiczną podmiotu, wykorzystując w tym celu wskaźniki, m.in.: rentowność, wzrost świadczonych usług, kosztowność pracowników w stosunku do skuteczności.	c1 c2 c3	m1 ... m7
	2.	Beneficjentów	Celem jest określenie segmentów rynku, w których podmiot zamierza dostarczać usługę. Wykorzystuje się tu mierniki, które odzwierciedlają udział podmiotu w obsłudze odbiorców (m.in. jednostek, grup społecznych, społeczeństwa), poziom ich zadowolenia, który warunkowany jest czasem dostarczenia usługi, jej jakością, poziomem obsługi, kosztem, wartościami użytkowymi.	c1 c2 c3	m1 ... m7
	3.	Procesów wewnętrznych	Przedstawiona jest za pomocą wskaźników odnoszących się do procesów wewnętrznych tworzących wartość dla beneficjenta, np. komunikowania wewnętrznego, technologii, skuteczności pracowników.	c1 c2 c3	m1 ... m7
	4.	Potencjału	Przedstawia mierniki, które pokazują podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia, np. udoskonalenia produktu i usługi, sposobów działania, rozszerzone właściwości użytkowe.	c1 c2 c3	m1 ... m7

Tabela 1. Związki perspektyw BSC z czasem

Źródło: A. Nowakowska-Krystman, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie strategii bezpieczeństwa narodowego*, (w:) *Strategia bezpieczeństwa narodowego. Część II – praca naukowo-badawcza*, J. Gryz (red.), AON, Warszawa 2011, s. 122

Warto zauważyć, że w przypadku, gdy jednemu celowi przypisano więcej niż jeden miernik, zachodzi potrzeba ustalenia, czy istnieją między nimi relacje:

- neutralności, tzn. gdy poprawa jednego miernika nie wpływa na inne mierniki;
- komplementarności, tzn. gdy poprawa jednego miernika wpływa pozytywnie na pozostałe mierniki;
- konkurencyjności, tzn. poprawa jednego miernika wpływa negatywnie na pozostałe mierniki.

Określając mierniki dla wyznaczonych celów w wyodrębnionych ośmiu obszarach bezpieczeństwa RP (obszary strategii bezpieczeństwa odpowiadają obszarom wyodrębnionym w *Strategii bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*

z 2007 roku), musimy pamiętać o przyjętych perspektywach (zob. rysunek 7). Perspektywy te różnią się od podanych w tabeli 1, odmienna też jest kolejność ich określania, co wynika ze specyfiki podjętego problemu. Zmodyfikowana struktura strategicznej karty wyników obejmuje<sup>45</sup>:

- 1) perspektywę beneficjentów – chodzi tu przede wszystkim o dążenie do spełnienia oczekiwań strony gwarantującej środki finansowe, oczekiwań odbiorców usług i podatników, w celu uzyskania wsparcia z ich strony;
- 2) perspektywę korzyści społecznych – tj. korzyści dla jednostek, grup społecznych i organizacji, wynikające z działalności podmiotów zapewniających bezpieczeństwo w określonych obszarach;
- 3) perspektywę kosztów finansowych – obejmuje ona wydatki podmiotu oraz koszty społeczne ponoszone przez społeczeństwo w związku z działalnością podmiotu. Celem nadrzędnym jest dążenie podmiotu do zmniejszania kosztów bezpośrednich i kosztów społecznych koniecznych do realizacji wizji, misji, strategii;
- 4) perspektywę wewnętrznych procesów – określa ona, jak podmiot ma doskonalić procesy, aby jak najlepiej zaspokoić potrzeby beneficjentów;
- 5) perspektywę potencjału, która określa, jak podmiot (pracownicy, służby) powinien się rozwijać, aby zrealizować zakładaną wizję, misję, strategię bezpieczeństwa narodowego.

Kaplan i Norton uznają, iż w zmodyfikowanej strukturze karty dla podmiotu świadczącego usługi użyteczności publicznej kluczowe są pierwsze trzy perspektywy (tj. beneficjentów, korzyści społecznych, kosztów finansowych) i dopiero po ustaleniu odpowiednich celów w tych wymiarach przechodzi się do identyfikacji procesów wewnętrznych oraz potencjału rozwoju (zob. rysunek 8).

Według autorów na podkreślenie zasługuje fakt, że większość kart dla takich podmiotów eksponuje doskonałość operacyjną, tzn. koncentrują się na perspektywie procesów wewnętrznych. Natomiast brakuje im zorientowania na beneficjenta. Niemniej w przypadku relatywnie długich cykli życia danej usługi kluczowym czynnikiem sukcesu jest doskonalenie procesów, nie zapominając o potrzebach klienta<sup>46</sup>.

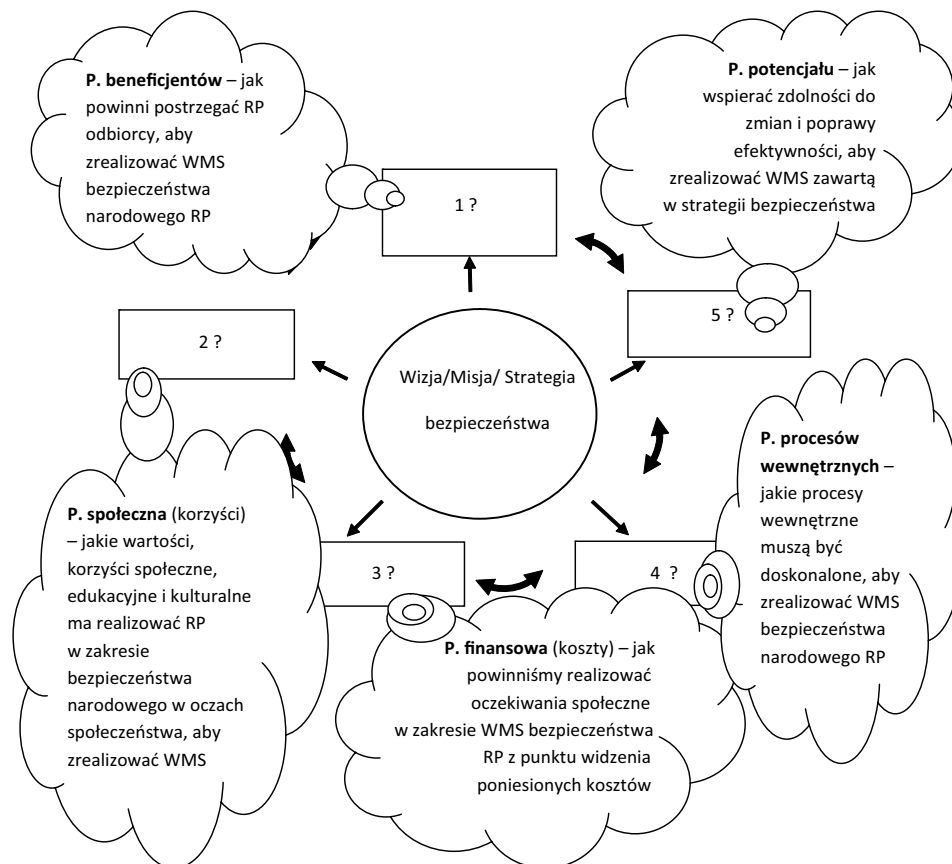
Warto dodać, iż każda z wymienionych perspektyw karty wyników może wymagać od czterech do siedmiu mierników. Więc ilość mierników będzie zależała od ilości perspektyw<sup>47</sup>.

---

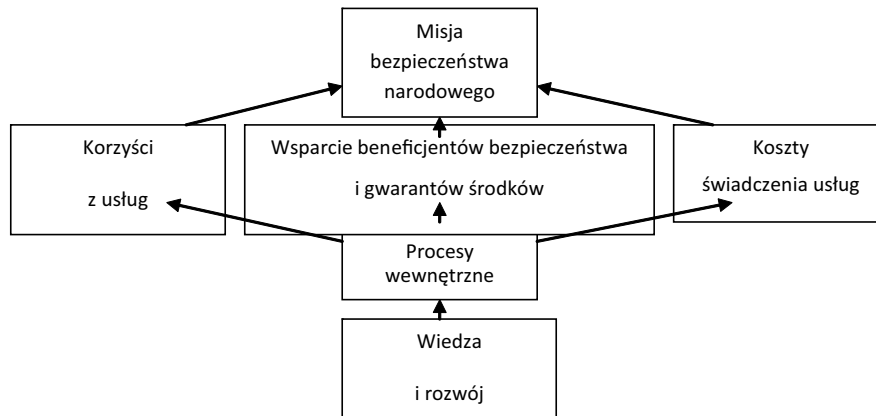
<sup>45</sup> A. Nowakowska-Krystman, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie strategii bezpieczeństwa narodowego*, (w:) *Strategia bezpieczeństwa narodowego. Część II – praca naukowo-badawcza*, J. Gryz (red.), AON, Warszawa 2011, s. 129.

<sup>46</sup> R.S. Kaplan, D.R. Norton, *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, op. cit.; R.S. Kaplan, D.R. Norton, *Strategiczna karta wyników, Jak*, op. cit., s. 25.

<sup>47</sup> Przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać do 25 mierników strategicznych [R.S. Kaplan, D.R. Norton, *Strategiczna karta wyników, Jak...*, op. cit., s. 151-153].



Rys. 7. Perspektywy w strategii bezpieczeństwa narodowego w ujęciu BSC  
Źródło: A. Nowakowska-Krystman, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie strategii bezpieczeństwa narodowego*, (w:) *Strategia bezpieczeństwa narodowego*, op. cit., s. 130



Rys. 8. Zmodyfikowana zrównoważona karta wyników dla podmiotu świadczącego usługi użyteczności publicznej

Źródło: A. Nowakowska-Krystman, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie strategii bezpieczeństwa narodowego*, (w:) *Strategia bezpieczeństwa narodowego*, op. cit., s. 131

### Reasumując:

- 1) Koncepcja strategicznej karty wyników na przełomie lat ulegała zmianom. Początkowo była wykorzystywana jako narzędzie monitorujące proces zarządzania, a następnie wspomaganie wdrażania strategii. Obecnie jest instrumentem zintegrowanym ze strategią, służącym do transformacji celów strategicznych w długim horyzoncie czasowym w cele bieżące. Umożliwia także stałą ocenę zgodności działania podmiotu z jego wizją, misją i celami strategicznymi.
- 2) BSC jest nowym modelem pomiaru wyników i alternatywną propozycją dla tradycyjnych systemów pomiaru i raportowania wyników. Obecnie same miary finansowe już nie wystarczają, bo obok informacji o finansowych skutkach działań już zrealizowanych (przeszłych), potrzebne są informacje dotyczące działań mających wpływ na przyszłe finansowe rezultaty działalności. Karta zaś określa cele strategiczne organizacji, które wchodzą poza obszar miar finansowych, i skupia się na miarach niefinansowych<sup>48</sup>. Zakładając, że zarządzanie nie ogranicza się do zarządzania aktywami rzeczowymi, a mierzenie sprawności (efektywności i ekonomiczności) nie polega na wykorzystywaniu wyłącznie miar finansowych, większego znaczenia nabiera zdobycie i wykorzystanie aktywów intelektualnych oraz pozafinansowe miary działania na wszystkich szczeblach

<sup>48</sup> Zob. P. Dżurak, E.R. Stanoch, *Czy mamy do czynienia z „rewolucją” systemu pomiaru i oceny działań przedsiębiorstwa?*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 1/2001.

zarządzania. Jednakże wszystkie mierniki muszą się równoważyć<sup>49</sup>, zatem BSC jest próbą zrównoważenia wskaźników finansowych i niefinansowych. Przez to znajduje zastosowanie w działalności organizacji świadczącej usługi użyteczności publicznej. Ponadto jest próbą zrównoważenia: długo- i krótkookresowych celów, wskaźników efektów działań operacyjnych i wyprzedzających, efektywności zewnętrznej i wewnętrznej.

- 3) Wydaje się, że zrównoważoną kartę wyników można adaptować do celów realizacji strategii państwa. Pozostaje tylko pytanie: czy określone perspektywy są wystarczające dla opisanego celu bezpieczeństwa narodowego, czy należy je dopełnić lub wymienić na inne? A jeśli tak, to na jakie i jakie dobrać wskaźniki dla wyodrębnionej perspektywy? Te oraz inne kwestie mogą zostać podjęte przez środowisko naukowe, jak i praktyków z zakresu bezpieczeństwa.

### 3. Kontrola celów strategicznych bezpieczeństwa narodowego

Określenie celów strategicznych jest elementem niezmiernie ważnym, niemniej należy zdawać sobie sprawę, że jeśli nie pójdzie za tym implementacja i kontrola, może stać się materiałem, który prócz założeń – może właściwych – nie zostanie wprowadzony w życie. Narzędziem, które pomaga efektywnie przełożyć założenia strategiczne na wykonawców, może stać się strategiczna karta wyników, co może mieć istotny wpływ na zrównoważony rozwój kraju.

Bazując na dokumencie *Strategia bezpieczeństwa narodowego RP*, wyodrębniono osiem obszarów bezpieczeństwa (tab. 2, kol. 1), w których zgodnie z metodologią BSC należy wyodrębnić cele strategiczne (tab. 2, kol. 3, 4) i cele operacyjne (tab. 2, kol. 6), a do nich dobrać zrównoważone mierniki (tab. 2, kol. 11). Chcąc dokonać pomiaru zadania publicznego w wytyczonych perspektywach, musimy pamiętać o<sup>50</sup>:

- 1) istotności (wadze), tj. w jakim stopniu cele są ważne w stosunku do istotności potrzeb (zob. tab. 2, kol. 5);
- 2) skuteczności, tj.
  - jak dalece zadanie służyć będzie osiągnięciu celu szczegółowego,
  - czy uzyskane korzyści w stosunku do kosztów będą większe od „1”,
  - czy system wartości przy realizacji zadania był akceptowalny społecznie;
- 3) użyteczności, tj. czy zadanie będzie miało wpływ na docelową grupę beneficjentów w zakresie zaspokajania jej potrzeb;
- 4) trwałości, tj. czy i w jakim stopniu należy oczekiwać zmian powstałych w wyniku zakończenia realizacji zadania.

---

<sup>49</sup> R.S. Kaplan, D.R. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak...*, op. cit., s. 17, 23, 29.

<sup>50</sup> A. Nowakowska-Krystman, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie strategii bezpieczeństwa narodowego*, (w:) *Strategia bezpieczeństwa narodowego*, op. cit., s. 134.

Pomocny we wprowadzeniu podanych założeń w zakresie budowy strategicznej karty wyników dla opracowania, implementacji i kontroli strategii bezpieczeństwa narodowego będzie wzór w postaci tabeli 2 i tabeli 3.

Realizując cele i zadania w zakresie bezpieczeństwa narodowego, należy podjąć działania m.in. polityczne, gospodarcze i wojskowe, angażując w tym celu ściśle określonych wykonawców, tj. organy oraz instytucje należące do władz ustawodawczych, wykonawczych i sądowniczych, w tym Parlament, prezydenta RP, Radę Ministrów i centralne organy administracji rządowej<sup>51</sup> (zob. tabela 2, kol. 10). Określając odpowiedzialność organów i instytucji, należy zwrócić uwagę na uregulowania prawne, które odnoszą się do konkretnego obszaru bezpieczeństwa narodowego oraz regulują zadania i kompetencje podmiotów wykonawczych<sup>52</sup>.

- Zgodnie z metodologią wypracowaną dla BSC realizacji strategii towarzyszy:
- stałe monitorowanie zgodności bieżącej działalności podmiotu z długoterminowymi celami bezpieczeństwa narodowego,
  - ocena skuteczności realizowanych zadań przez określonych wykonawców.

Ujęcie to powinno być zbieżne z podejściem do kontroli zarządczej, która określa, że w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi to ogół działań podjętych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy<sup>53</sup>.

Oceną kontroli zarządczej oraz czynnościami doradczymi we wspieraniu ministra w realizacji celów i zadań zajmuje się audyt wewnętrzny. Analizy rozbieżności (zgodności) realizacji strategii można dokonać rozdzielnie dla każdego obszaru strategicznego, a nawet celu strategicznego, według wzoru zamieszczonego poniżej (zob. tabela 3). Istotne jest, by otrzymane luki, które wynikają z przyjętych wartości mierników osiągniętych w założonym czasie (tabela 3, kol. 6, kol. 7), były obiektem wnikliwej obserwacji. Dla luk wartościowych i czasowych można określić odchylenia, których przekroczenie będzie wymagało działań korygujących założenia strategiczne czy też zmian funkcjonowania podmiotu odpowiedzialnego za wprowadzanie danego celu strategicznego (tabela 3, kol. 12). Z tego powodu należy określić wartość krytyczną, której przekroczenie (osiągnięcie wartości niższej) będzie skutkowało podjęciem przez odpowiednie komórki zdecydowanych działań korygujących (tabela 3, kol. 10, 11). Kontrola może zatem wywierać znaczny wpływ na proces decyzyjny (rys. 9)<sup>54</sup>.

---

<sup>51</sup> *Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2007, s. 21.

<sup>52</sup> Zob. *Bezpieczeństwo Narodowe Polski w XXI wieku*, Bellona, Warszawa 2006, s. 171-180.

<sup>53</sup> Art. 68, ust. 1 z dnia 27 sierpnia 2009 o finansach publicznych (DzU, Nr 157 poz. 1240).

<sup>54</sup> A. Nowakowska-Krystman, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie strategii bezpieczeństwa narodowego*, (w:) *Strategia bezpieczeństwa narodowego*, op. cit., s. 134.

TABELA 2

Zrównoważona karta wyników dla strategii bezpieczeństwa narodowego

Obszary strategiczne bezpieczeństwa narodowego	Waga obszaru strategicznego (1-3)	Cel strategiczny (1-3)	Opis celu	Waga celu strategicznego (1-3)	Cele operacyjne (1-3)	Zadania strategiczne	Stopień złożoności (1-3)	Czas realizacji	Odpowiedzialność	Mierniki realizacji celów strategicznych
1) bezpieczeństwo wewnętrzne	wag1	cl.	...	ws1	cl.1, cl.2	z1,z2,z3	..	tp1	M...	w1-w5
		cn.	...	...	...	...	..	...	M...	w1-w5
2) bezpieczeństwo militarne	wag2	cl.	...	wsn	c5.1, c5.2	z1,z2,z3	..	tp...	M...	w1-w5
		cn.	...	...	...	...	..	tp...	M...	w1-w5
3) bezpieczeństwo wewnętrzne	wag3	cl.	...	wsn	c5.1, c5.2	z1,z2,z3	..	tp...	M...	w1-w5
		cn.	...	...	...	...	..	tp...	M...	w1-w5
4) bezpieczeństwo obywatelskie	wag4	cl.	...	ws1	cl.1, cl.2	z1,z2,z3	..	tp...	M...	w1-w5
		cn.	...	...	...	...	..	tp...	M...	w1-w5
5) bezpieczeństwo społeczne	wag5	cl.	...	wsn	c5.1, c5.2	z1,z2,z3	..	tp...	M...	w1-w5
		cn.	...	...	...	...	..	tp...	M...	w1-w5
6) bezpieczeństwo ekonomiczne	wag6	cl.	...	ws1	cl.1, cl.2	z1,z2,z3	..	tp...	M...	w1-w5
		cn.	...	...	...	...	..	tp...	M...	w1-w5

Obszary strategiczne bezpieczeństwa narodowego	Waga obszaru strategicznego (1-3)	Cel strategiczny (1-3)	Opis celu strategicznego	Waga celu strategicznego (1-3)	Cele operacyjne (1-3)	Zadania strategiczne	Stopień złożoności (1-3)	Czas realizacji	Odpowiedzialność	Mierniki realizacji celów strategicznych
7)		cl.	..	ws1	c1.1, c1.2	z1,z2,z3	..	tp...	M...	w1-w5
bezpieczeństwo ekologiczne	wag7	..	..	..	..	..	..	..	M...	w1-w5
8)		cn.	..	wsn	c5.1, c5.2	z1,z2,z3	..	tp...	M...	w1-w5
bezpieczeństwo informacyjne i telekomunikacyjne	wag8	cl.	..	ws1	c1.1, c1.2	z1,z2,z3	..	tp...	M...	w1-w5
		..	..	..	..	..	..	..	M...	w1-w5
		cn.	..	wsn	c5.1, c5.2	z1,z2,z3	..	tpn	M...	w1-w5

Legenda:

wag1-wag8 – waga obszarów strategicznych:

(1 – inne istotne, 2 – ważne, 3 – żywotne)

ws1 ... ws5 – waga celu strategicznego (1 – inne istotne, 2 – ważne, 3 – żywotne)

Złożoność zadań: (1 – proste, 2 – złożone, 3 – bardzo złożone)

Mierniki:

w1 – miernik celu strategicznego z perspektywy beneficjenta,

w2 – miernik celu strategicznego z perspektywy korzyści społecznych,

w3 – miernik celu strategicznego z perspektywy kosztów finansowych,

w4 – miernik celu strategicznego z perspektywy procesów wewnętrznych,

w5 – miernik celu strategicznego z perspektywy potencjału,

M – Ministerstwo.

Źródło: opracowanie własne

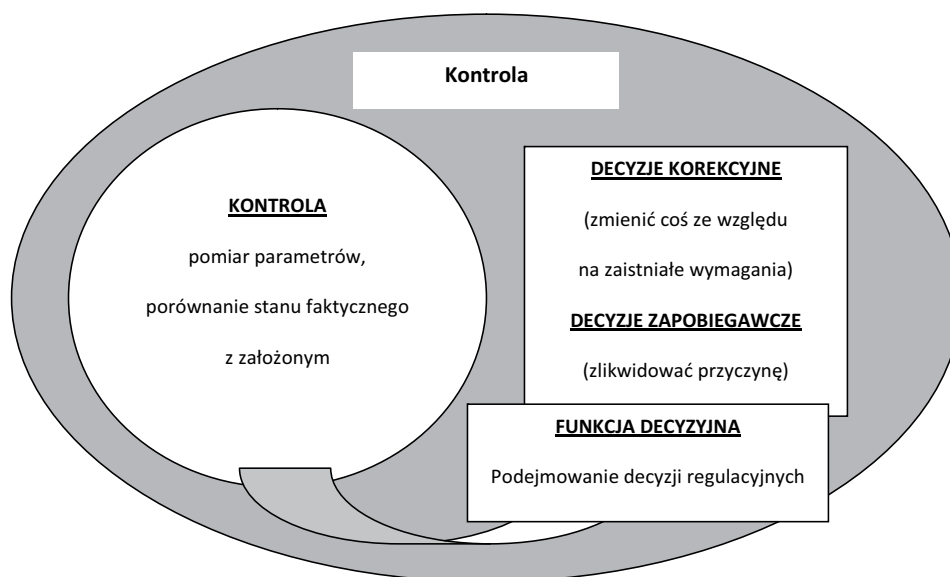


TABELA 3

Kontrola wyniku strategii bezpieczeństwa narodowego wg przyjętych mierników

Cele w obszarze strategicznym	Plan		Wykonanie		Luka		Dopuszczalne odchylenie		Wartości krytyczne		Opis działań korygujących
	wartość miernika	czas realizacji	wartość miernika	czas realizacji	wartość miernika	czasowa	wartość miernika	czasowe	wartość miernika	czasowe	
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
c1.	wp1	tp1	ww1	tw1	ww1- wp1	tw1- tp1	...	...	...	...	...
c2.	wp2	tp2	ww2	tw2	ww2- wp2	tw2- tp2	...	...	...	...	...
c3.	wp3	tp3	ww3	tw3	ww3- wp3	tw2- tp2	...	...	...	...	...

Źródło: opracowanie własne



Rys. 9. Kontrola strategiczna a funkcja decyzyjna

Źródło: T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001

Reasumując:

- 1) Podkreślenia wymaga fakt, że przed opracowaniem strategicznej karty wyników możliwości kontrolowania zgodności osiągniętych wyników z opracowaną strategią<sup>55</sup> były ograniczone. Karta wyników, pomimo tak szerokiego ujęcia poprzez ograniczoną liczbę użytych wskaźników pomiarowych (zasada wyboru najbardziej istotnych wskaźników – zgodnie z zasadą Pareto użytą w metodzie kluczowych czynników sukcesu), nie obciąża zarządzających nadmiarem informacji. Ważne jest przy tym również to, że można tworzyć w BSC nowe, adekwatne do sytuacji mierniki.
- 2) Strategia bezpieczeństwa narodowego jest strategią nadrzędną dla strategii wykonawczych. Należy się zastanowić – przyjmując za nadrzędną strategię bezpieczeństwa narodowego – na ile ma być ona szczegółowa, zwłaszcza w kwestii dopasowania mierników do wyznaczonych celów strategicznych. Z luk w realizacji celów, mierzonych na podstawie określonych mierników, będą rozliczani bowiem wykonawcy poszczególnych strategii wykonawczych.
- 3) Ostatecznie pojawia się problem, kto konkretnie ma być wykonawcą tej strategii? Należy sądzić, iż administracja publiczna, której analizę będą w stanie implementować organizacje pozarządowe. Jednakże dalej pozostaje pytanie, kto będzie oceniał jej wdrażanie i na podstawie jakich mierników? Te pytania mają odzwierciedlenie w wielu aspektach życia, a oparcie formułowania SBN na strategicznej karcie wyników może ułatwić znalezienie prawidłowych odpowiedzi.

## Wnioski końcowe

Z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju państwa w zakresie bezpieczeństwa wypracowanie dokumentu, który bilansuje interesy różnych obszarów, jest bardzo istotne. Powinien on dawać wytyczne, które będą przekładane na szczegółowe cele i działania. Państwo, opracowując strategię – w tym strategię bezpieczeństwa narodowego – musi dysponować wiedzą o stanie otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Wiedzę tę zdobywać powinno w wyniku użycia odpowiednich metod, których szerokie spektrum dostarcza literatura. Uzyskane wyniki obniżą znacznie „dezorientację”<sup>56</sup> w zakresie otoczenia bezpieczeństwa. Brakuje wiedzy o silnych i słabych stronach RP, szansach i zagrożeniach zewnętrznych – jeśli je znamy, ale nie kontrolujemy realizacji prawidłowych założeń, strategia będzie jedynie zbiorem pobożnych życzeń, a jej realizacja z góry będzie skazana na niepowodzenie.

---

<sup>55</sup> Zob. *Strategiczna Karta Wyników*, tryb dostępu, <http://www.bmconsult.pl/karta-wynikow-rsc.html>, data dostępu, 20.02.2011 r.

<sup>56</sup> Por. M. Wągrowska, *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP: strategia z wieloma niewiadomymi*, 8.12.2010 r., tryb dostępu, <http://www.geopolityka.org/pl/komentarze/646-strategia-bezpieczenstwa-narodowego-rp-strategia-z-wieloma-niewiadomymi>, data dostępu, 20.02.2011 r.

Poprawnie przeprowadzone badanie warunkuje opracowanie właściwych założeń strategicznych. Wdrożenie strategicznej karty wyników w sferze zarządzania bezpieczeństwem państwa wymaga dostosowań metody do specyfiki problemu. BSC jest bowiem przede wszystkim opracowana na potrzeby przedsiębiorstw, podaje się także przykłady jej zastosowania do organizacji ekonomiki społecznej. Wydaje się zatem, iż istnieje możliwość twórczego jej adaptowania na potrzeby państwa<sup>57</sup>. Efekty otrzymane w wyniku jej wdrożenia w przedsiębiorstwach dają nadzieję na poprawę skuteczności działania także w przypadku jej wdrożenia na skalę kraju. Zatem należy oczekiwać, że w niedługim czasie naukowcy zainteresują się możliwością opracowania i kaskadowania strategicznej karty wyników, tj. wyznaczeniem perspektyw, obszarów, celów strategicznych i mierników pomiaru stopnia ich realizacji na potrzeby kraju.

Reasumując, w świetle wiedzy dostarczonej przez literaturę przedmiotu wydaje się, że BSC będzie skuteczną formą planowania, implementacji i kontroli strategii bezpieczeństwa narodowego. Konstruowanie BSC dla strategii bn należałoby rozpocząć od określenia wizji i misji państwa. Następnie wysiłki powinny być skierowane na opracowanie strategii, w której określi się priorytety, tj. strategiczne czynniki sukcesu bezpieczeństwa, by następnie zdefiniować cele strategiczne w każdym z wymienionych obszarów. Na końcu zaś dobierane są mierniki dokonań, w ramach wytyczonych perspektyw. W tym właśnie zakresie mogą pojawić się największe trudności. Muszą być bowiem stworzone takie wskaźniki, które będą mierzyły stopień realizacji wizji bezpieczeństwa narodowego określony w celach strategicznych. Specyfika podmiotu narzuca zatem konieczność opracowania unikalnego zbioru wskaźników wykorzystywanych w procesie zastosowania metody BSC, w odniesieniu do każdego obszaru w ramach określonych perspektyw.

#### LITERATURA:

1. G. ALMAND, D. VERBY, *The Civic Culture, Political Attitudes and Democracy in Five Nations*, Boston 1965.
2. B. BALCEROWICZ, *Polityka i strategia bezpieczeństwa narodowego. Charakterystyczne podejścia*, (w:) *Współczesny wymiar bezpieczeństwa. Między teorią a praktyką*, J. Pawłowski (red.), RWO, Warszawa 2011.
3. *Bezpieczeństwo Narodowe Polski w XXI wieku*, Bellona, Warszawa 2006.
4. *Bezpieczeństwo wewnętrzne*, tryb dostępu, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Bezpieczenstwo\\_wewn%C5%84stwo\\_wewn%C4%99trzne](http://pl.wikipedia.org/wiki/Bezpieczenstwo_wewn%C5%84stwo_wewn%C4%99trzne), data dostępu, 23.02.2011 r.

---

<sup>57</sup> Prace na tym polu rozpoczęła już administracja Clintona, której wydanie raportu w 1993 r. można uznać za początek wprowadzania BSC do administracji rządowej [zob. *Creating a Government That Works Better and Costs Less: Report of The National Performance Review*, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C., 1993].

5. A.D. CHANDLER, *Strategy and Structure in History of the American Enterprise*, Cambridge (Mass.) 1992.
6. *Creating a Government That Works Better and Costs Less: Report of The National Performance Review*, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C., 1993.
7. J. CZAJA, *Teoretyczne i praktyczne podstawy budowy kultury strategicznej w Polsce*, (w:) *Strategia bezpieczeństwa narodowego. Część II* – praca naukowo-badawcza, J. Gryz (red.), AON, Warszawa 2011.
8. A.D. Chandler, *Strategy and Structure in History of the American Enterprise*, Cambridge (Mass.) 1992.
9. J. CZUCHNOWSKI, *Balanced Scorecard*, Gdańsk 2002 r., tryb dostępu, [http://www.zie.pg.gda.pl/zbti/dydaktyka/strategie\\_informatyzacji/si\\_bsc\\_wyklad.pdf](http://www.zie.pg.gda.pl/zbti/dydaktyka/strategie_informatyzacji/si_bsc_wyklad.pdf), data dostępu, 23.02.2011 r.
10. *Dictionary of Military and Associated Terms*, Joint Publication 1-02, Department of Defense, Washington D.C. 2001.
11. D.A. DECENZO, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
12. J. DZIAŁDOWIEC, *Wybrane metody badania i oceny jakości usług*, „Zeszyty Naukowe nr 717 Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Kraków 2006.
13. Z. DRAŻEK, B. NIEMCZYNOWICZ, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003.
14. S. DWORECKI, *Zagrożenia bezpieczeństwa państwa*, Warszawa 1994.
15. P. DŻURAK, E.R. STANOCH, *Czy mamy do czynienia z „rewolucją” systemu pomiaru i oceny działań przedsiębiorstwa?* „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 1/2001.
16. J.W. GOULD, W.L. KOLB, *A dictionary of The Social Science*, London 1964.
17. T. GOŁĘBIEWSKI, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
18. C.S. GRAY, *Nuclear Strategy and Strategic Culture*, Hamilton Press, 1986.
19. P. HADRIAN, *Analiza otoczenia dalszego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe nr 720”, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
20. J. HAUSER (red.), *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, MSAP UEK, Kraków 2007.
21. A. JARUGA, *Zrównoważona Karta Dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, 1/2000.
22. T. JEMIOŁO, *Bezpieczeństwo narodowe Polski*, (w:) *Kierowanie bezpieczeństwem narodowym*, B. Zdrodowski, B. Wiśniewski (red.), RWO, Warszawa 2008.
23. R.S. KAPLAN, D.R. NORTON, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2007.
24. R.S. KAPLAN, D.R. NORTON, *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, Centrum Informacji Menedżera CIM, Warszawa 2001.
25. R.S. KAPLAN, D.R. NORTON, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.
26. R.S. KAPLAN, D.R. NORTON, *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, HBR, I-II 2005.

27. R.S. KAPLAN, D.R. NORTON, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, HBR, I-II 1996.
28. B. KARLÖF, *Strategia biznesu. Koncepcje i modele – Przewodnik*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992.
29. W. KIEŻUN, *Sprawne zarządzanie organizacjami*, SGH, Warszawa 1998.
30. *Komu Karta? Komu?! tryb dostępu*, <http://dyrektor.nf.pl/Artykul/7266/Strategiczna-Karta-Wynikow-BSC/Balanced-Scorecard-BSC-Strategiczn-KArta-wynikow/> data dostępu 22.02.2011 r.
31. S. KOZIEJ, *Nowa koncepcja strategiczna NATO a Strategiczny Przegląd Bezpieczeństwa Narodowego*, tryb dostępu, [http://www.bbn.gov.pl/portal/pl/595/2674/NATO\\_po\\_Lizbonie.html](http://www.bbn.gov.pl/portal/pl/595/2674/NATO_po_Lizbonie.html), data dostępu 22.02.2011 r.
32. S. KOZIEJ, J. PAWŁOWSKI, K. SIKORSKI, *Strategiczny Przegląd Bezpieczeństwa Narodowego: Rola, Struktura, Procedury*, Raport Instytutu Bezpieczeństwa Krajowego WSZP, Warszawa 2009, tryb dostępu, [http://www.koziej.pl/files/SPBN\\_-Raport\\_IBK.pdf](http://www.koziej.pl/files/SPBN_-Raport_IBK.pdf), data dostępu, 20.02.2011 r.
33. K.M. KSIĘŻPOLSKI (red.), *Problemy bezpieczeństwa wewnętrznego i bezpieczeństwa międzynarodowego*, Wyższa Szkoła Administracyjno-Społeczna, Warszawa 2009.
34. R. KRUPSKI (red.), *Zarządzanie strategiczne, Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1998.
35. J. KUKUŁKA, *Problemy teorii stosunków międzynarodowych*, PWN, Warszawa 1978.
36. R. KUŹNIAR, *Po pierwsze bezpieczeństwo*, „Rzeczpospolita” z 9.01.1996 r.
37. R. KUŹNIAR, *Polityka i siła. Wstęp do stosunków strategicznych*, Scholar, Warszawa 2005.
38. R. KUŹNIAR, K. SZCZEPANIK, *Polityka zagraniczna RP 1989–2002*, Warszawa 2002.
39. M. LISIŃSKI, *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
40. K. ŁASTAWSKI, *Racja stanu Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2000.
41. M. MARCHESNAY, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Politext, Warszawa 1994.
42. G. MODELSKI, *A Theory of Foreign Policy*, Praeger, London 1962.
43. H.J. MORGENTHAU, (w:) A. Bodnar, *Decyzje polityczne. Elementy teorii*, Warszawa 1985.
44. A. NOWAKOWSKA-KRYSTMAN, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie strategii bezpieczeństwa narodowego*, (w:) *Strategia bezpieczeństwa narodowego. Część II – praca naukowo-badawcza*, J. Gryz (red.), AON, Warszawa 2011.
45. K. OBŁÓJ, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
46. Z.J. PIETRAŚ, *Podstawy teorii stosunków międzynarodowych*, UMCS, Lublin 1986.
47. *Porządkowanie dokumentów strategicznych*, tryb dostępu, [http://www.mrr.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/polityka\\_rozwoju/system\\_zarzadzania\\_rozwojem/porzadkowanie\\_dokumentow\\_strategicznych/strony/porzadkowanie\\_dokumentow\\_strategicznych.aspx](http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_rozwoju/system_zarzadzania_rozwojem/porzadkowanie_dokumentow_strategicznych/strony/porzadkowanie_dokumentow_strategicznych.aspx), data dostępu 3.03.2011 r.

48. J. PROŃKO, *Bezpieczeństwo narodowe a rozwój państwa*, (w:) *Kierowanie bezpieczeństwem narodowym*, B. Zdrodowski, B. Wiśniewski (red.), RWO, Warszawa 2008.
49. M. RAJZER, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001.
50. A.D. ROTFELD, *Europejski system bezpieczeństwa in statu nascendi*, Wyd. PISM, Warszawa 1990.
51. L.W. RUE, P.G. HOLLAND, *Strategic Management: Concepts and Experiences*, Free Press, New York 1986.
52. C. RUTKOWSKI, *Bezpieczeństwo i obronność. Strategie. Koncepcje. Doktryny*, Warszawa 1995.
53. M. SIERPIŃSKA, B. NIEDBAŁA, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa 2003.
54. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002.
55. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 1996.
56. A. STABRYŁA, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, WN PWN, Kraków 2002.
57. W. STANKIEWICZ, *Bezpieczeństwo narodowe a walki niebrojne*, Warszawa 1991.
58. *Strategiczna karta wyników*, tryb dostępu, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Strategiczna\\_karta\\_wynik%C3%B3w](http://mfiles.pl/pl/index.php/Strategiczna_karta_wynik%C3%B3w), data dostępu 20.02.2011 r.
59. *Strategiczna Karta Wyników*, tryb dostępu, <http://www.bmconsult.pl/karta-wynikow-rsc.html>, data dostępu 20.02.2011 r.
60. *Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2007.
61. J. STAŃCZYK, *Bezpieczeństwo i pokój – wzajemne relacje*, (w:) *Edukacja do bezpieczeństwa i pokoju w jednoczącej się Europie. Teoria i jej zastosowanie*, R. Rosa (red.), Siedlce 1999.
62. J. STAŃCZYK, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa 1996.
63. M. SUŁEK, *Wykorzystanie syntetycznych miar potęgi w projektowaniu strategii bezpieczeństwa narodowego*, (w:) *Strategia bezpieczeństwa narodowego. Część II – praca naukowo-badawcza*, J. Gryz (red.), AON, Warszawa 2011.
64. S. TILLES, *How to Evaluate Corporate – Strategy*, „Harvard Business Review” 1963, July-August.
65. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 o finansach publicznych, DzU Nr 157, poz. 1240.
66. M. WĄGROWSKA, *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP: strategia z wieloma niewiadomymi*, 8.12.2010 r., tryb dostępu, <http://www.geopolityka.org/pl/komentarze/646-strategia-bezpieczenstwa-narodowego-rp-strategia-z-wieloma-niewiadomymi>, data dostępu 20.02.2011 r.
67. E. URBANOWSKA-SOJKIN, P. BANASZYK, H. WITCZAK, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
68. *Wdrażanie Strategicznej Karty Wyników*, tryb dostępu, <http://karstans.pl/wdrazanie-strategicznej-karty-wynikow,67,11.html>, data dostępu 20.02.2011 r.

69. J. ZAJĄC, *Bezpieczeństwo – aspekty terminologiczne*, (w:) *Współczesny wymiar bezpieczeństwa. Między teorią a praktyką*, J. Pawłowski (red.), RWO, Warszawa 2011.
70. R. ZIĘBA, *Bezpieczeństwo jako cel polityki państwa: aspekty teoretyczne*, (w:) *Współczesny wymiar bezpieczeństwa. Między teorią a praktyką*, J. Pawłowski (red.), RWO, Warszawa 2011.
71. R. ZIĘBA, *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa wewnętrznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1999.
72. B. ZIĘBICKI, *Próba modelowego ujęcia pomiaru efektywności organizacji usług instytucji użyteczności publicznej*, „Zeszyty Naukowe nr 713”, AE w Krakowie 2006.
73. K. ŻUKROWSKA, M. GRACIK (red.), *Bezpieczeństwo międzynarodowe*, SGH, Warszawa 2006.

### **The control of national security strategy**

**Abstract:** Strategies are frequently presented in the form of documents which are very often a set of the so called ‘wishful thinking’. This, however, does not mean that they are improper. Nevertheless, having good strategy is not the precondition for the implementing body to be successful in the realization of the set strategic goals. It is necessary to be able to truly implement the strategy and check if the set goals have been achieved. In order to carry out the assessment of the strategy implementation there is a need to develop measures which constitute the basis for the assessment. The indicators can be prepared with the use of Balanced Scorecard method (BSC). This is one of the methods of strategic management and, presently, is one of the most frequently used in the process of strategy implementation. The article attempts to present the possibilities of its usage through the example of national security strategy.