

Aleksandra Pisarska

Jarosław Karpacz

Przesłanki restrukturyzacji jako mechanizmu odnowy strategicznej publicznych szkół wyższych

Streszczenie

Jednym z najistotniejszych problemów współczesnych uczelni publicznych jest ich dopasowanie do zmieniających się nieustannie warunków otoczenia. Brak zespolenia tych organizacji z otoczeniem wiąże się ze spadkiem ich efektywności ekonomicznej, co z kolei w świetle obowiązujących regulacji prawnych w dłuższej perspektywie może oznaczać nawet ich likwidację. Dlatego celem opracowania jest rozpoznanie przesłanek przeprowadzenia w publicznych szkołach wyższych restrukturyzacji, która jest jednym z mechanizmów odnowy strategicznej tych organizacji. W opracowaniu analizowano wynik ze sprzedaży, który ustalany jest z uwzględnieniem przychodów i kosztów działalności dydaktycznej, badawczej i wyodrębnionej działalności gospodarczej. Badano także ogólny wynik finansowy uniwersytetów. Ustalono okoliczności opracowywania programu naprawczego prowadzącego do uzyskania równowagi finansowej w uczelniach publicznych. Badane podmioty to funkcjonujące w Polsce uniwersytety. Analizą objęto wyniki finansowe ogółem oraz wyniki ze sprzedaży ustalone w ich sprawozdaniach finansowych za lata 2007–2014. W analizie podstawowego obszaru funkcjonowania uniwersytetów – działalności dydaktycznej i badawczej, ujawniono problem ponoszenia zbyt wysokich kosztów lub osiągnięcia zbyt niskich przychodów. Bez ścisłego nadzoru

Aleksandra Pisarska, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Instytut Zarządzania,
ul. Świętokrzyska 21, 25-406 Kielce, e-mail: aleksandra.pisarska@ujk.edu.pl

Jarosław Karpacz, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Instytut Zarządzania,
ul. Świętokrzyska 21, 25-406 Kielce, e-mail: jaroslaw.karpacz@ujk.edu.pl

nad poziomem kosztów realizowanych zadań wprowadzenie programu naprawczego może w przyszłości dotyczyć większości publicznych szkół wyższych, jeśli w zakresie ich podstawowej działalności (głównie dydaktycznej) nie będzie równowagi pomiędzy przychodami a kosztami. Pogarszająca się sytuacja finansowa uniwersytetów zmusza ich władze do podjęcia niezbędnych działań korygujących. Celem dalszych badań w tym obszarze będzie wyznaczenie wartości referencyjnych, których osiągnięcie powinno skutkować podjęciem działań na rzecz odnowy strategicznej publicznych uczelni wyższych.

Słowa kluczowe: publiczne szkoły wyższe, odnowa strategiczna, restrukturyzacja, program naprawczy.

Klasyfikacja JEL: I22, I23, I25.

1. Wprowadzenie

Współcześnie publiczne szkoły wyższe dość powszechnie odczuwają skutki niedopasowania do zmieniających się warunków otoczenia. Ten utrzymujący się w długim okresie stan pociąga za sobą nie tylko spadek efektywności ekonomicznej, ale wyzwala realną groźbę likwidacji uczelni zgodnie z procedurami zawartymi w rozdziale drugim znowelizowanej Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (dalej: UPOSW).

Publiczne szkoły wyższe na bieżąco nie są w stanie ustalić idealnej zbieżności ścieżki swoich zmian strategicznych ze zmianami w otoczeniu, proces zmian jest bowiem dynamiczny i ciągły, tzn. pozbawiony wyraźnego początku i jednoznacznego końca [Quinn 1978]. Dodatkowo na długookresowe zachowania tych organizacji wpływają nie tylko zdarzenia niepewne, lecz także nieznanne. Oddziałuje bowiem na nie tak wiele różnych sił i w tak wielu układach, że często nie można przewidywać nawet zdarzeń probabilistycznych. Stąd potrzeba dynamicznego zespolenia czasokresu, kierunku i wielkości zmian strategicznych z czynnikami i uwarunkowaniami występującymi w otoczeniu. Chodzi o to, aby uczelnia przeobrażała się w sposób optymalny, w przeciwnym razie ucierpi jej efektywność. Dlatego też pogarszające się w długim okresie wyniki osiągnięte przez publiczne szkoły wyższe powinny być dla zarządzających nimi sygnałem do przeprowadzenia odnowy strategicznej, a więc w istocie ostatnim momentem przerwania pogłębiającego się niedopasowania do otoczenia. Utrzymujący się długotrwałe ujemny wynik finansowy (strata ustalana na poziomie ogólnym sprawozdania finansowego) w świetle obowiązującego ustawodawstwa prowadzi uczelnie publiczne w stronę postępowania naprawczego. Jest to jasno określone w przepisach prawa narzędzie, którego zastosowanie ma doprowadzić do szybkiej poprawy wyników finansowych (zwykle przez radykalną obniżkę kosztów lub zwiększenie przychodów uzyskanych ze sprzedaży należących do uczelni nieruchomości). Najczęściej jest ono stosowane doraźnie i bez głębokiej

przebudowy (reorganizacji) dotyczącej przede wszystkim metod zarządzania tymi złożonymi (z uwagi na wielość zadań, jakie realizują) organizacjami doprowadzi do poprawy jej wyników finansowych na krótki czas. Wdrożenie programu naprawczego, którego realizacja nadzorowana jest przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego, nie jest ukierunkowane na zapewnienie zespolenia uczelni z otoczeniem. Nie jest zatem narzędziem odnowy strategicznej, która ma charakter długookresowy (zapewnia zbieżność działalności organizacji z otoczeniem) i kompleksowy (obejmuje wszystkie obszary funkcjonowania organizacji).

Celem opracowania jest rozpoznanie finansowych przesłanek świadczących o potrzebie przeprowadzenia procesu restrukturyzacji publicznej szkoły wyższej jako jednego z możliwych do zastosowania w obecnych warunkach mechanizmów odnowy strategicznej. Poczynione ustalenia będą stanowiły istotny krok na drodze wskazania wartości referencyjnych, przy których zarządzający publicznymi szkołami wyższymi powinni zainicjować proces odnowy strategicznej. Ze względu na dużą złożoność problemu uwaga badawcza zostanie skoncentrowana wyłącznie na rozpoznaniu przesłanek natury finansowej w jednej z grup publicznych uczelni wyższych, jaką stanowią uniwersytety.

2. Pojęcie i istota odnowy strategicznej organizacji

W literaturze przedmiotu odnowa strategiczna definiowana jest jako proces, treść i efekt odświeżania lub zmiany tych cech organizacji, które mają znaczący wpływ na perspektywy jej funkcjonowania [Agarwal i Helfat 2009]. Wiąże się ona z dużymi zmianami dla organizacji, jej strategii, struktury [Sharma i Chrisman 1999], dotychczasowych zdolności i/lub koniecznością przegrupowywania (realokacją) jej zasobów [Baden-Fuller i Volberda 1997]. W konsekwencji tak rozumianej odnowy organizacja zmienia się i dopasowuje się do warunków otoczenia [Karpacz 2012]. Odnowa strategiczna obejmuje ona swym zasięgiem całą organizację [Banaszyk i Cyfert 2007]. Nie jest więc wprowadzaniem pojedynczych zmian dostosowawczych, mających na celu dopasowanie się do krótkookresowych fluktuacji i zaburzeń w otoczeniu lub w obrębie organizacji, nie jest też usprawnieniem czy racjonalizacją działań dokonanych jedynie w jakimś obszarze. W przypadku szkół wyższych dotyczy ona przede wszystkim obszarów działalności dydaktycznej i badawczej oraz wszystkich zadań realizowanych w tych obszarach.

Odnowa strategiczna oznacza zasadniczą modyfikację systemu biznesowego i/lub organizacyjnego, której można dokonać przez reorganizację, zmianę technologii, dywersyfikację, przebudowę procesów operacyjnych czy przetasowanie

portfela produktów (wyrobów i usług) [De Wit i Meyer 2007]. Innymi słowy, odnowa organizacji w perspektywie długookresowej związana jest z przekształceniem kluczowych elementów systemu zarządzania warunkowanych zmianami modelu działania [Bełz 2012].

Ze swej natury odnowa strategiczna ma charakter długookresowy, a więc jak każda zmiana strategiczna ma na celu tworzenie nowej harmonii – nowego typu dopasowania organizacji do warunków zewnętrznych [De Wit i Meyer 2007]. W efekcie procesu odnowy zlikwidowana zostanie luka strategiczna pomiędzy przebiegiem zmian w organizacji a przebiegiem zmian w otoczeniu. Odnowa strategiczna jest zazwyczaj przeprowadzana w przypadku wykształcenia się luki strategicznej (niedopasowania) albo antycypowania wykształcenia się tejże luki między kompetencjami organizacji a wymaganiami otoczenia [Bratnicki 2000].

W odniesieniu do szkół wyższych otoczenie zgłasza zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowaną kadrę oraz oczekuje innowacyjnych rozwiązań, których aplikacja przyczyni się do zwiększenia efektywności funkcjonowania jego sfery społecznej i gospodarczej. Jednakże w ostatnich latach można zaobserwować zwiększającą się rozbieżność pomiędzy potrzebami otoczenia a efektami działań szkół wyższych. Zminimalizowanie występującego niedopasowania wydaje się niezbędne.

Zastosowanie powyższego podejścia do definiowania istoty odnowy organizacyjnej, wskazujące na konieczność przyjęcia holistycznego podejścia do doskonalenia organizacji, wymusza na zarządzających konieczność realizacji zmian w trzech obszarach organizacji [Cyfert i Krzakiewicz 2015]:

- definicyjnym – określającym pożądany wzorzec rozwoju organizacji, opisywanym z wykorzystaniem koncepcji modelu biznesu i strategicznej karty wyników,
- regulacyjnym – określającym obowiązujące w organizacji standardy i wzorce działań, opisywanym z wykorzystaniem mechanizmów systemu zarządzania,
- realizacyjnym – określającym sposoby wykonywania działań operacyjnych, opisywanym z wykorzystaniem procesów i projektów.

3. Mechanizmy odnowy strategicznej organizacji

W literaturze przedmiotu [Banaszyk i Cyfert 2007, Stabryła 2010, Baden-Fuller i Volberda 1997, Karpacz 2011] wyróżnia się cztery mechanizmy (metody) odnowy organizacji:

- reanimację (ożywianie) – rewitalizacja kluczowych kompetencji, co następuje w wyniku uporządkowania albo wykorzystania istniejących zdolności w procesie uczenia się,

– przedsięwzięcie – procesy na najwyższym poziomie związane z przeniesieniem kompetencji, włączając tworzenie nowych jednostek i pozbywanie się starych,

– odmłodzenie – program całościowej zmiany, ukierunkowany na rewitalizację organizacji,

– restrukturyzację – ustanawianie nowych reguł i priorytetów oraz definiowanie nowych produktów (wyrobów lub usług).

Zastosowanie każdego ze wskazanych mechanizmów odnowy strategicznej powinno skutkować mniej lub bardziej precyzyjnym dopasowaniem organizacji do warunków otoczenia.

Odnowa obejmuje wiele zmian strategicznych zachodzących w wielu dziedzinach funkcjonowania organizacji. Zmiany te mają na celu dostosowanie organizacji do wymagań otoczenia. Proces odnowy strategicznej może się jednak odbywać rewolucyjnie (kilka odważnych skoków) albo ewolucyjnie (szereg małych kroków) [De Wit i Meyer 2007]. W pierwszym przypadku proces ten przyjmuje postać strumienia modyfikacji tworzywa tego potencjału od danego do innego, zgoła odmiennego jego stanu. W drugim przypadku oznacza proces przeobrażeń, zmian, związany z przechodzeniem do stanów bardziej złożonych, doskonalszych [Czekaj 2010].

Uważa się, że ze względu na wrodzoną niechęć ludzi do zmian żadna daleko idąca zmiana nie może dojść do skutku, jeśli nie pojawią się odpowiednio silne naciski prowadzące do wzrostu napięcia wewnętrznego [De Wit i Meyer 2007]. Przeobrażenia zachodzą więc zwykle nie w sposób miarowy, ale nagły i gwałtowny. Opór ustępuje w jednej chwili, a powstałe napięcie rozładowuje się w krótkim wstrząsie, który powinien być tym silniejszy, im poważniejsza jest zmiana. Ten sposób odnowy strategicznej zapewnia organizacji okresy względnej stabilizacji niezbędnej do właściwego funkcjonowania. Ludzie nie mogą w nieskończoność działać w warunkach wysokiej niepewności i niejednoznaczności, dlatego też odnowa powinna mieć charakter epizodyczny, a nie wielokrotny [De Wit i Meyer 2007]. Z drugiej strony jednak, ciągle odnawianie organizacji należy uznać za immanentną cechę przedsiębiorczo zarządzanych organizacji, które przekształcają idee w rzeczywiste działania w sposób proaktywny i przewyciężający ryzyko, bez zwlekania z wykorzystywaniem szans.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że organizacje mogą najlepiej dopasować się do szans i zagrożeń pojawiających się w ich środowisku zewnętrznym przez wewnętrzną odnowę strategiczną [Nogalski, Karpacz i Wójcik-Karpacz 2015]. U podstaw tego twierdzenia leży szeroka debata na temat tego, czy organizacje mogą samodzielnie odnawiać się w celu utrzymania dynamicznego dopasowania w czasie. Podczas gdy jedni badacze sugerują, że organizacje nie są w stanie się zmieniać, inni wskazują na liczne przykłady długowiecznych orga-

nizacji, dowodząc, że organizacje są w stanie utrzymać swoją przewagę konkurencyjną w obliczu zmian przez odnowę strategiczną [Ben-Menahem i in. 2013].

Przyjmując perspektywę adaptacji, można stwierdzić, że odnowa strategiczna może zostać osiągnięta przez intencjonalne zarządzanie zmianami, a głównym zadaniem menedżerów jest wyzwolenie zdolności do absorpcji nowej wiedzy. Łącząc perspektywy selekcji i adaptacji otoczenia, stwierdzono, że ciągła odnowa strategiczna wymaga, aby szybkość działań odnowy strategicznej była dostosowana przez cały czas do tempa zmian w otoczeniu zewnętrznym [Karpacz 2011]. Ten ważny wymiar odnowy strategicznej nie jest jednak dostatecznie zbadany [Nogalski, Karpacz i Wójcik-Karpacz 2015].

W świetle powyższych rozważań intrygujące jest rozpoznanie potrzeby wkroczenia publicznych uczelni na ścieżkę zmian strategicznych prowadzącą do ich strategicznej odnowy, która może zabezpieczyć je przed sytuacją, w której nie będą mogły sprostać wymaganiom stawianym przez otoczenie. Za okoliczność skłaniającą do przeprowadzenia odnowy strategicznej publicznych uczelni uznano pogarszające się wyniki finansowe ustalane w sformalizowanych rachunkach zysków i strat, w których wykazywane są wyniki finansowe osiągnięte (przez organizacje objęte obowiązkiem sporządzania sprawozdań finansowych) w różnego rodzaju działalności (operacyjnej: dydaktycznej, badawczej i wyodrębnionej działalności gospodarczej, oraz pozostałej: pozostałej działalności operacyjnej, finansowej i ze zdarzeń nadzwyczajnych) zgodnie z ustawą prawo o szkolnictwie wyższym oraz ustawą o rachunkowości (UoR). Jednocześnie należy pamiętać, że odnowa strategiczna organizacji wiąże się z natury z niepewnymi rezultatami, ponieważ często jej realizacja wymaga rezygnacji ze znacznie pewniejszych korzyści, wynikających z posiadanych kompetencji [Argawal i Helfat 2009].

Podsumowując ten fragment rozważań, można stwierdzić, że uwarunkowania kontekstualne (tworzone głównie przez obowiązujące przepisy prawa regulującego działalność publicznych uczelni) popychają zarządzających publicznymi szkołami wyższymi w kierunku odnowy strategicznej tych organizacji przez restrukturyzację naprawczą, przy czym podstawą jej zainicjowania są pogarszające się wyniki finansowe tych podmiotów.

4. Wyniki finansowe jako przesłanka podejmowania odnowy strategicznej uczelni

W opracowaniu poddano analizie wynik ze sprzedaży, który ustalony jest przy uwzględnieniu przychodów i kosztów działalności dydaktycznej, badawczej i wyodrębnionej działalności gospodarczej. Badano także ogólny wynik finan-

sowy netto uniwersytetów (jako wymierny efekt funkcjonowania organizacji), obejmujący wynik ze sprzedaży skorygowany o przychody i koszty pozostałej działalności operacyjnej, działalności tych organizacji na rynkach finansowych oraz zysków i strat nadzwyczajnych. Pogłębiona analiza wyników finansowych uniwersytetów zostanie dokonana z uwzględnieniem kluczowych zasad obowiązujących jednostki sektora finansów publicznych (a takimi są uczelnie) wyrażających się w szczególnej trosce o mienie i finanse publiczne. Obserwacja działań operacyjnych uczelni pozwoli na stopniowe doprowadzenie ich finansów do koniecznej równowagi i optymalnego wykorzystania ich zasobów.

Ustalono także okoliczności opracowywania programu naprawczego prowadzącego do uzyskania równowagi finansowej w uczelniach publicznych. Badane podmioty to uniwersytety funkcjonujące w Polsce finansowane ze środków MNiSW. Badaniami objęto wyniki finansowe ogółem oraz wyniki ze sprzedaży ustalone w sprawozdaniach finansowych za lata 2007–2014. W Polsce realizuje swoje zadania 18 uniwersytetów, które należą do sektora publicznego; działają one w oparciu o ustawę prawo o szkolnictwie wyższym. Działalność uniwersytetów (jednostek sektora finansów publicznych) jest finansowana z dotacji z budżetu państwa na zadania ustawowo określone oraz może być finansowana z przychodów własnych (art. 92 UPoSW).

W przedstawionej analizie wykorzystano dane pochodzące ze sprawozdań finansowych uniwersytetów za lata 2007–2014 zawarte w zasobach „Monitora Polskiego B” (lata 2007–2011) oraz „Monitora Sądowego i Gospodarczego” (lata 2012–2014). Wzięto w niej pod uwagę następujące uniwersytety: Uniwersytet w Białymstoku (UwB), Uniwersytet Kazimierza Wielkiego (UKW), Uniwersytet Gdański (UG), Uniwersytet Śląski (UŚ), Uniwersytet Jana Kochanowskiego (UJK), Uniwersytet Jagielloński (UJ), Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej (UMCS), Uniwersytet Łódzki (UŁ), Uniwersytet Warmińsko-Mazurski (UWM), Uniwersytet Opolski (UO), Uniwersytet im. Adama Mickiewicza (UAM), Uniwersytet Rzeszowski (UR), Uniwersytet Szczeciński (US), Uniwersytet Mikołaja Kopernika (UMK), Uniwersytet Warszawski (UW), Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego (UKSW), Uniwersytet Wrocławski (UWr) i Uniwersytet Zielonogórski (UZ).

Zmieniające się warunki funkcjonowania szkół wyższych dotyczące zmniejszającej się liczby studentów powodują konieczność zmian w zakresie gospodarowania ich zasobami, a także zmian w obszarze organizacji i zarządzania. Zmiany te w sposób bezpośredni wpływają na zmniejszanie się zasobów środków pieniężnych, którymi jednostki te mogą dysponować. Sytuacja majątkowo-finansowa związana ze zmniejszaniem się przychodów może doprowadzić do wystąpienia nadwyżki kosztów nad przychodami, czyli straty. Przedłużanie się sytuacji, w której szkoły wyższe ustalają w sprawozdaniach finansowych

ujemne wyniki finansowe, powodują, że konieczne stają się działania naprawcze. W ściśle określonych sytuacjach (ustalonych w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 5 października 2011 r. w sprawie zakresu i trybu realizacji programu naprawczego prowadzącego do uzyskania równowagi finansowej uczelni publicznej) zarządzający publicznymi szkołami wyższymi mają obowiązek wprowadzić działania na podstawie programu naprawczego. Program naprawczy ma w radykalny sposób przebudować gospodarkę majątkową i finansową jednostki. Czas na dokonanie restrukturyzacji naprawczej jest zwykle stosunkowo krótki ze względu na narastający deficyt, który jest najczęściej finansowany z kredytów bankowych, a to powoduje przede wszystkim dodatkowe koszty.

Pogarszające się wyniki finansowe publicznych szkół wyższych w świetle obowiązującego ustawodawstwa kierują je w stronę postępowania naprawczego. Aby go uniknąć, uczelnia może odpowiednio wcześniej reagować na zmiany otoczenia, dokonując odnowy strategicznej.

Warto zwrócić uwagę, że perspektywa likwidacji uczelni publicznej jest największym, ale nie jedynym zagrożeniem związanym z jej niewłaściwym dopasowaniem do warunków otoczenia. Innym jest jej dopasowanie tylko w stopniu reaktywnym, niepozwalającym na pełne wykorzystanie szans. Otwartość na takie wyzwania wiąże się z umiejętnością wychodzenia decydentów publicznych szkół wyższych poza utarte schematy, wykraczania poza dotychczasową kulturę organizacyjną.

Tabela 1 prezentuje przychody, koszty i wynik finansowy uniwersytetów za lata 2007–2014. W większości analizowanych okresów stwierdzono nadwyżkę przychodów nad kosztami. Ustalono również, że w żadnym z badanych lat nie zdarzyło się, by wszystkie uniwersytety osiągnęły dodatni wynik finansowy. Zsumowane przychody i koszty uniwersytetów w latach 2007–2014 przedstawiają nadwyżkę przychodów nad kosztami (razem), wyjątkiem jest 2012 r., w którym ustalony (zsumowany) wynik finansowy wszystkich uniwersytetów był stratą i wynosił –27 696,94 mln zł.

Najwyższą stratę odnotowały w 2012 r. Uniwersytet Szczeciński –22 096,45 mln zł, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego –11 650,77 mln zł oraz Uniwersytet Jana Kochanowskiego –10 511,24 mln zł. W 2012 r. stratę stwierdzono aż w 10 uniwersytetach, w tym roku zaczęło też obowiązywać rozporządzenie ministra nauki i szkolnictwa wyższego dotyczące konieczności sporządzania programów naprawczych.

Uniwersytetami, w których nie stwierdzono straty ogółem w badanym okresie, były: Uniwersytet Śląski, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Rzeszowski i Uniwersytet Wrocławski (tabela 2).

Tabela 1. Przychody, koszty oraz wynik finansowy uniwersytetów (z uwzględnieniem wszystkich rodzajów działalności: operacyjnej, pozostałej działalności operacyjnej, działalności finansowej i operacji nadzwyczajnych; w mln zł)

Uniwersytety	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
UwB								
Przychody	98 884,42	104 959,61	110 807,07	120 832,56	126 228,75	142 867,17	137 895,60	210 545,04
Koszty	94 200,92	102 831,67	110 178,36	120 745,90	127 323,88	132 957,25	140 956,87	209 744,63
Wynik finansowy	4 683,50	2 127,94	628,71	86,66	-1 095,13	9 909,92	-3 061,28	800,41
UKW								
Przychody	85 747,04	89 115,71	95 637,82	98 617,55	101 588,57	103 509,53	109 308,65	107 742,61
Koszty	84 553,09	87 788,57	93 545,33	97 528,59	100 818,71	102 776,59	110 819,36	110 888,86
Wynik finansowy	1 193,95	1 327,14	2 092,49	1 088,96	769,87	732,93	-1 510,72	-3 146,25
UG								
Przychody	258 079,46	315 590,88	285 203,76	290 827,79	296 146,81	310 532,93	343 428,39	366 133,72
Koszty	257 420,58	277 234,94	293 823,81	297 971,48	298 535,58	310 764,19	340 846,94	365 799,92
Wynik finansowy	658,88	38 355,94	-8 620,05	-7 143,69	-2 388,77	-231,26	2 581,46	333,81
UŚ								
Przychody	309 459,64	328 536,80	327 775,29	350 148,22	343 161,57	355 326,26	364 278,79	367 970,14
Koszty	278 397,33	297 192,10	308 577,14	334 298,86	340 179,16	347 821,60	355 589,12	365 809,74
Wynik finansowy	31 062,31	31 344,70	19 198,15	15 849,36	2 982,41	7 504,66	8 689,68	2 160,41
UJK								
Przychody	131 435,16	129 179,89	133 994,07	143 341,39	147 554,10	138 116,01	140 449,62	153 166,65
Koszty	127 284,54	127 811,10	132 644,05	142 799,42	148 694,85	146 775,87	150 960,86	155 324,14
Wynik finansowy	4 150,62	1 368,79	1 350,02	541,97	-1 140,75	-8 659,86	-10 511,24	-2 157,49
UJ								
Przychody	631 036,01	679 867,89	719 176,05	766 248,47	798 569,18	853 103,71	932 120,67	1 030 644,20
Koszty	598 589,93	631 860,60	688 496,20	742 066,84	784 474,74	843 682,87	920 208,63	1 010 372,30
Wynik finansowy	32 446,08	48 007,29	30 679,85	24 181,63	14 094,44	9 420,83	11 912,04	20 271,90
UMCS								
Przychody	247 738,36	252 248,85	241 183,09	270 517,66	281 197,81	284 143,94	292 177,79	310 740,12
Koszty	250 616,83	254 589,36	250 189,70	265 412,34	269 047,99	283 976,57	295 574,88	312 755,97
Wynik finansowy	-2 878,47	-2 340,51	-9 006,61	5 105,32	12 149,82	167,37	-3 397,09	-2 015,85
UŁ								
Przychody	316 162,14	325 824,59	353 626,71	369 881,04	377 054,82	379 226,33	398 171,58	463 016,98
Koszty	308 884,71	323 490,28	358 604,52	368 241,97	379 992,15	383 067,84	396 612,14	434 522,96
Wynik finansowy	7 277,44	2 334,31	-4 977,82	1 639,07	-2 937,34	-3 841,51	1 559,44	28 494,01

cd. tabeli 1

	Uniwersytety	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
UWM	Przychody	298 153,08	314 895,68	324 964,15	379 266,49	378 620,95	385 348,09	391 779,35	441 804,01
	Koszty	288 629,06	319 067,51	324 843,05	336 331,95	378 093,82	391 152,53	391 428,84	434 908,52
	Wynik finansowy	9 524,02	-4 171,83	121,10	42 934,54	527,13	-5 804,44	350,51	6 895,48
UO	Przychody	105 170,68	111 580,74	116 382,09	118 791,13	142 510,07	117 348,64	121 752,29	131 640,36
	Koszty	105 879,82	109 501,89	113 844,51	114 379,60	142 168,06	119 361,83	118 697,21	127 588,73
	Wynik finansowy	-709,15	2 078,85	2 537,58	4 411,53	342,01	-2 013,19	3 055,08	4 051,62
UAM	Przychody	421 709,52	430 608,51	469 979,48	487 998,14	524 520,27	566 853,36	601 064,37	687 852,86
	Koszty	416 637,94	433 668,19	467 515,51	483 810,35	519 113,44	562 846,91	598 345,89	684 022,82
	Wynik finansowy	5 071,58	-3 059,68	2 463,97	4 187,79	5 406,83	4 006,45	2 718,48	3 830,04
UR	Przychody	121 119,21	129 935,82	148 600,84	175 776,34	178 060,83	185 256,35	212 791,47	228 182,87
	Koszty	113 464,41	124 518,11	147 150,32	175 213,80	177 588,06	185 255,53	212 739,13	228 005,73
	Wynik finansowy	7 654,80	5 417,71	1 450,51	562,54	472,77	0,81	52,33	177,13
US	Przychody	166 844,89	178 160,40	195 120,48	204 449,29	203 787,09	195 771,51	158 747,11	161 003,16
	Koszty	166 494,69	177 563,99	190 543,92	199 990,97	203 762,76	195 800,41	151 163,30	152 848,30
	Wynik finansowy	350,20	596,41	4 576,55	4 458,32	24,33	-28,90	7 583,82	8 154,86
UMK	Przychody	326 064,09	330 381,15	353 021,51	354 073,43	372 280,13	373 166,14	409 245,65	433 982,97
	Koszty	318 891,74	337 477,48	352 695,03	357 085,20	375 392,62	395 262,58	425 395,22	429 108,33
	Wynik finansowy	7 172,35	-7 096,33	326,48	-3 011,77	-3 112,49	-22 096,45	-16 149,56	4 874,64
UW	Przychody	762 927,68	790 331,48	864 531,86	993 036,90	1 044 123,55	1 075 074,15	1 133 263,32	1 259 888,01
	Koszty	751 195,71	771 631,48	848 662,57	973 335,59	1 025 367,82	1 082 943,75	1 118 093,53	1 240 148,64
	Wynik finansowy	11 731,97	18 700,00	15 869,29	19 701,31	18 755,73	-7 869,59	15 169,79	19 739,37

Uniwersytety	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Przychody	87 650,68	100 507,69	103 898,09	104 874,38	107 554,04	109 024,44	126 449,54	132 427,22
Koszty	73 526,38	86 635,94	99 276,32	104 078,99	111 073,92	120 675,21	125 314,10	126 858,52
Wynik finansowy	14 124,30	13 871,75	4 621,78	795,38	-3 519,88	-11 650,77	1 135,44	5 568,70
Przychody	335 644,85	341 231,31	389 841,30	371 239,23	386 435,97	379 134,66	416 137,37	433 838,06
Koszty	319 508,86	334 785,18	356 382,26	358 906,41	380 852,42	375 157,48	402 659,55	418 173,88
Wynik finansowy	16 135,99	6 446,13	33 459,05	12 332,82	5 583,54	3 977,18	13 477,82	15 664,18
Przychody	136 557,83	138 049,91	142 496,50	137 254,67	156 605,55	141 440,48	137 252,67	157 430,43
Koszty	129 301,78	132 537,38	135 515,29	141 407,97	139 708,93	142 661,60	145 828,20	148 184,84
Wynik finansowy	7 256,05	5 512,53	6 981,21	-4 153,30	16 896,62	-1 221,12	-8 575,53	9 245,59
Przychody	4 840 384,72	5 091 006,92	5 376 240,14	5 737 174,68	5 966 000,05	6 095 243,67	6 426 314,25	7 078 009,40
Koszty	4 683 478,31	4 930 185,77	5 272 487,89	5 613 606,23	5 902 188,91	6 122 940,61	6 401 233,78	6 955 066,82
Wynik finansowy	156 906,41	160 821,15	103 752,25	123 568,44	63 811,14	-27 696,94	25 080,47	122 942,58

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z „Monitora Polskiego B” (lata 2007–2011) oraz „Monitora Sądowego i Gospodarczego” (lata 2012–2014).

Największą liczbę uniwersytetów, w których sprawozdaniach finansowych wykazano stratę, odnotowano w 2012 r. (10 organizacji), natomiast najmniejszą ich liczbę w 2007 r. (2 organizacje). Przychody ogółem (z uwzględnieniem przychodów/zysków: ze sprzedaży, pozostałej działalności operacyjnej oraz finansowej i zdarzeń nadzwyczajnych) w badanym okresie wykazywały tendencję rosnącą. W większości uniwersytetów była to tendencja jednolita (tabela 2), wyjątkami były: Uniwersytet Kazimierza Wielkiego (w 2014 r.), Uniwersytet Śląski (w latach 2009 i 2011), Uniwersytet Jana Kochanowskiego (w latach 2008 i 2012), Uniwersytet Opolski (w 2011 r.), Uniwersytet Szczeciński (w latach 2011–2013), Uniwersytet Wrocławski (w latach 2010 i 2012) oraz Uniwersytet Zielonogórski (w latach 2010, 2012 i 2013).

Koszty ogółem (koszty/straty nadzwyczajne) związane ze sprzedażą, pozostałą działalnością operacyjną oraz finansową i zdarzeniami nadzwyczajnymi w badanym okresie wykazywały tendencję rosnącą (tabela 1). W większości uniwersytetów była to tendencja jednolita, wyjątkami były: Uniwersytet Jana Kochanowskiego (w 2012 r.), Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej (w 2009 r.), Uniwersytet Opolski (w latach 2011 i 2012), Uniwersytet Szczeciński (w latach 2012 i 2013), Uniwersytet Wrocławski (w 2012 r.) oraz Uniwersytet Zielonogórski (w 2011 r.).

Ogólny wynik finansowy w uniwersytetach (wynik finansowy netto) podlega ocenie w związku regulacjami prawnymi dotyczącymi obowiązku wprowadzania programu naprawczego. Wynik finansowy netto obejmuje wszystkie obszary działalności uczelni. Jego analiza w większości badanych jednostek organizacyjnych wykazała wartość dodatnią. Należy jednak zauważyć, że tylko analiza poszczególnych obszarów ustalanego wyniku finansowego pozwala prawidłowo ocenić ryzyko funkcjonowania tych jednostek i zobowiązuje władze uczelni do podjęcia działań naprawczych. Działania te mają prowadzić do uzyskania równowagi finansowej przez szkoły wyższe i do uniknięcia sytuacji, w której konieczne będzie wprowadzenie programu naprawczego nadzorowanego przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego.

W tabeli 2 przedstawiono wartości przychodów, kosztów oraz wyniku finansowego w zakresie działalności operacyjnej (dydaktycznej, badawczej i wyodrębnionej działalności gospodarczej). Działalność operacyjna (ze szczególnym uwzględnieniem działalności dydaktycznej) jako podstawowy obszar działania uniwersytetów powinna być objęta szczególnym nadzorem władz uczelni. Należy w tym celu wykorzystać właściwe narzędzia służące do oceny bieżącej i przyszłej sytuacji ekonomicznej organizacji sektora publicznego, stosowane w planowaniu działań uczelni. Szczególny nacisk powinien być położony na uzyskanie najlepszego efektu przy ograniczonych zasobach, jakimi gospodarują (zarządzają) władze uniwersytetów.

Najwyższe wartości straty ze sprzedaży odnotowano w przypadku Uniwersytetu Warszawskiego –53 141,27 mln zł w 2014 r. oraz –40 311,45 mln zł w 2011 r., Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w 2013 r. –50 233,45 mln zł oraz –43 994,88 mln zł w 2014 r.

W 2012 r. stratę ze sprzedaży stwierdzono aż w 17, w 2013 r. w 16, a w 2014 r. w 15 uniwersytetach. W latach 2007–2014 nie było uniwersytetu, w którym nie wystąpiła strata ze sprzedaży (podstawowym obszarze działania, w którym realizowane są ich zadania).

W czterech uniwersytetach (Uniwersytet Gdański, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Uniwersytet Mikołaja Kopernika i Uniwersytet Warszawski) odnotowano stratę ze sprzedaży we wszystkich badanych latach (8 okresów). Największą liczbę okresów sprawozdawczych, w których stwierdzono stratę ze sprzedaży odnotowano w przypadku Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Uniwersytetu Łódzkiego i Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego (7 okresów) oraz Uniwersytetu w Białymstoku, Uniwersytetu Jana Kochanowskiego i Uniwersytetu Rzeszowskiego (6 okresów).

Najmniejszą liczbę okresów sprawozdawczych, w których stwierdzono stratę ze sprzedaży, odnotowano w przypadku Uniwersytetu Jagiellońskiego i Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego (2 okresy) oraz Uniwersytetu Wrocławskiego (3 okresy). Największą liczbę uniwersytetów, w których sprawozdaniach finansowych wystąpiła strata ze sprzedaży, stwierdzono w latach 2012 (17 organizacji), 2013 (16 organizacji) i 2014 (15 organizacji), natomiast najmniejszą ich liczbę w 2007 r. (8 organizacji).

Przychody ze sprzedaży w badanym okresie (2007–2014) wykazywały tendencję rosnącą we wszystkich badanych organizacjach. W większości uniwersytetów była to jednak tendencja niejednolita; wyjątkami były: Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Uniwersytet Rzeszowski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Uniwersytet Warszawski i Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego.

Koszty poniesione na działalność operacyjną (ściśle związane ze sprzedażą) w badanym okresie wykazywały tendencję rosnącą. W większości uniwersytetów była to jednak tendencja niejednolita (podobnie jak w przypadku przychodów). Wyjątkami były: Uniwersytet Śląski, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Uniwersytet Rzeszowski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika i Uniwersytet Warszawski.

Zsumowane wyniki ze sprzedaży (tabela 2) badanych uniwersytetów wykazują stratę w 7 na 8 analizowanych okresów sprawozdawczych (w latach 2008–2014). Ustalone wyniki ze sprzedaży miały jednolitą tendencję rosnącą (z wyjątkiem 2014 r.), od zysku w 2007 r. w wysokości 9275,26 mln zł, do straty w wysokości

Tabela 2. Przychody, koszty oraz wynik ze sprzedaży ustalony w zakresie działalności operacyjnej uniwersytetów (w mln zł)

Uniwersytety	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
UwB								
Przychody	97 622,87	101 950,47	109 142,72	119 585,71	114 223,83	125 272,53	120 906,91	129 248,74
Koszty	93 852,06	101 490,64	109 675,53	119 771,20	126 744,63	132 533,52	133 702,03	133 473,35
Wynik ze sprzedaży	3 770,81	459,83	-532,81	-185,49	-12 520,80	-7 260,99	-12 795,12	-4 224,61
UKW								
Przychody	83 888,35	82 983,01	87 436,47	88 806,47	88 656,43	89 612,13	95 995,47	99 253,98
Koszty	80 058,78	83 086,53	85 510,88	86 378,70	88 861,17	93 640,72	105 979,36	105 286,02
Wynik ze sprzedaży	3 829,57	-103,51	1 925,59	2 427,77	-204,75	-4 028,59	-9 983,89	-6 032,04
UG								
Przychody	242 954,67	254 576,20	279 525,12	285 283,23	283 335,11	296 949,11	311 111,86	346 541,12
Koszty	256 605,29	276 041,66	292 678,19	296 720,52	294 984,86	305 433,56	337 156,83	363 482,23
Wynik ze sprzedaży	-13 650,62	-21 465,46	-13 153,08	-11 437,28	-11 649,75	-8 484,46	-26 044,97	-16 941,11
UŚ								
Przychody	297 512,75	297 395,21	313 166,85	333 420,43	324 905,99	333 691,60	330 852,10	347 450,34
Koszty	277 337,36	296 371,19	306 378,47	332 299,91	338 155,29	346 104,02	348 934,10	364 912,46
Wynik ze sprzedaży	20 175,39	1 024,02	6 788,38	1 120,51	-13 249,30	-12 412,42	-18 082,00	-17 462,12
UJK								
Przychody	126 182,99	126 296,95	120 539,54	137 058,36	135 198,70	120 765,09	124 622,50	132 222,71
Koszty	123 533,68	125 501,94	131 322,75	140 783,10	147 218,17	145 071,02	149 294,77	153 822,10
Wynik ze sprzedaży	2 649,31	795,01	-10 783,21	-3 724,74	-12 019,46	-24 305,93	-24 672,27	-21 599,39
UJ								
Przychody	579 580,97	634 109,19	683 994,74	743 995,40	769 273,76	832 062,78	903 062,29	1 002 225,29
Koszty	591 077,77	619 938,81	679 999,03	725 950,21	768 682,23	818 758,43	904 825,92	975 865,43
Wynik ze sprzedaży	-11 496,80	14 170,38	3 995,71	18 045,19	591,53	13 304,35	-1 763,63	26 359,85
UMCS								
Przychody	244 665,72	246 389,60	239 140,41	253 541,13	274 730,96	277 054,37	289 293,04	306 895,73
Koszty	246 961,31	248 236,72	246 585,23	259 667,68	260 679,16	279 833,28	293 524,37	311 143,49
Wynik ze sprzedaży	-2 295,59	-1 847,12	-7 444,82	-6 126,55	14 051,80	-2 778,91	-4 231,33	-4 247,76

	Uniwersytety	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
UŁ	Przychody	312 571,49	318 402,78	345 018,93	362 199,44	367 865,86	365 644,66	388 002,50	423 235,21
	Koszty	306 361,87	320 903,42	355 330,34	366 985,14	379 335,99	381 352,50	393 899,36	427 483,89
	Wynik ze sprzedaży	6 209,62	-2 500,64	-10 311,41	-4 785,70	-11 470,12	-15 707,85	-5 896,86	-4 248,68
UMW	Przychody	286 554,86	299 024,58	305 047,47	329 570,49	353 681,94	341 831,44	346 420,52	386 624,88
	Koszty	284 631,26	309 341,86	315 119,81	332 332,03	356 836,08	377 097,14	380 795,99	425 248,92
	Wynik ze sprzedaży	1 923,60	-10 317,28	-10 072,33	-2 761,55	-3 154,14	-35 265,71	-34 375,47	-38 624,04
UO	Przychody	101 925,00	109 160,27	113 906,59	116 312,99	117 072,88	111 140,31	114 311,16	126 358,27
	Koszty	105 535,41	108 756,48	113 495,86	114 135,75	119 612,59	118 904,42	118 292,37	123 449,67
	Wynik ze sprzedaży	-3 610,41	403,79	410,73	2 177,25	-2 539,72	-7 764,11	-3 981,21	2 908,60
UAM	Przychody	403 900,65	415 365,18	453 781,35	467 960,68	485 954,04	521 870,53	542 926,67	611 330,81
	Koszty	414 383,83	428 606,62	464 431,51	480 575,76	515 657,91	558 706,77	593 160,12	655 325,69
	Wynik ze sprzedaży	-10 483,18	-13 241,44	-10 650,16	-12 615,08	-29 703,88	-36 836,23	-50 233,45	-43 994,88
UR	Przychody	118 602,05	127 221,52	143 349,37	162 867,66	164 722,58	169 597,53	177 683,80	190 893,57
	Koszty	113 151,11	124 267,30	146 956,75	172 879,92	176 008,21	183 776,42	211 099,99	225 911,46
	Wynik ze sprzedaży	5 450,94	2 954,22	-3 607,38	-10 012,26	-11 285,64	-14 178,89	-33 416,19	-35 017,89
US	Przychody	162 249,67	171 182,86	189 750,90	199 839,93	198 021,82	177 739,61	143 816,33	147 901,62
	Koszty	165 524,13	176 812,20	189 528,19	198 700,64	193 083,68	190 589,34	145 239,57	150 089,81
	Wynik ze sprzedaży	-3 274,46	-5 629,34	222,70	1 139,30	4 938,15	-12 849,73	-1 423,24	-2 188,19
UMK	Przychody	314 753,85	319 969,20	328 847,92	336 603,55	345 005,48	349 799,87	376 761,33	401 537,03
	Koszty	315 457,46	334 410,72	348 667,65	351 960,06	370 281,43	387 282,31	418 914,24	425 673,43
	Wynik ze sprzedaży	-703,60	-14 441,52	-19 819,73	-15 356,51	-25 275,96	-37 482,43	-42 152,91	-24 136,39
UW	Przychody	712 380,02	746 475,46	823 593,58	948 494,09	978 506,65	1 022 284,49	1 074 356,52	1 181 347,85
	Koszty	729 089,09	767 344,14	838 620,58	966 408,11	1 018 818,10	1 063 441,02	1 110 617,07	1 234 489,12
	Wynik ze sprzedaży	-16 709,07	-20 868,68	-15 027,00	-17 914,02	-40 311,45	-41 156,53	-36 260,55	-53 141,27

cd. tabeli 2

	Uniwersytety	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Przychody	86 085,88	98 922,08	102 690,68	102 783,28	106 039,17	106 986,41	124 282,89	129 189,46
UKSW	Koszty	73 155,44	86 238,00	98 619,39	102 251,90	109 948,97	117 652,59	122 295,11	121 293,11
	Wynik ze sprzedaży	12 930,45	12 684,08	4 071,29	531,37	-3 909,79	-10 666,18	1 987,77	7 896,35
	Przychody	321 889,21	331 790,74	362 993,33	361 917,61	375 043,05	369 013,66	396 938,32	408 765,56
UWr	Koszty	314 157,82	333 453,22	354 559,01	356 680,18	373 770,23	370 414,39	388 193,47	411 973,37
	Wynik ze sprzedaży	7 731,39	-1 662,48	8 434,32	5 237,44	1 272,82	-1 400,73	8 744,85	-3 207,82
	Przychody	133 359,03	135 852,12	138 414,00	134 148,74	135 406,58	128 813,00	129 597,52	133 388,11
UZ	Koszty	126 531,12	130 396,96	130 459,30	133 024,07	137 272,74	140 974,46	139 953,28	140 310,05
	Wynik ze sprzedaży	6 827,91	5 455,16	7 954,70	1 124,67	-1 866,16	-12 161,46	-10 355,76	-6 921,94
	Przychody	4 626 680,04	4 817 067,43	5 140 339,95	5 484 389,20	5 617 644,82	5 740 129,10	5 990 941,72	6 504 410,27
Razem	Koszty	4 617 404,78	4 871 198,40	5 207 938,47	5 537 504,86	5 775 951,45	6 011 565,92	6 295 877,96	6 749 233,60
	Wynik ze sprzedaży	9 275,26	-54 130,97	-67 598,52	-53 115,66	-158 306,63	-271 436,83	-304 936,23	-244 823,33

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z „Monitora Polskiego B” (lata 2007–2011) oraz „Monitora Sądowego i Gospodarczego” (lata 2012–2014).

–304 936,23 mln zł w 2013 r. W 2014 r. zsumowany wynik finansowy wszystkich badanych podmiotów był również stratą, ale zmniejszył się w stosunku do roku poprzedniego o 60 112,90 mln zł.

Podsumowując, można stwierdzić, że pomimo zwiększania wartości przychodów sytuacja finansowa uniwersytetów się pogarsza. Działaniami, które muszą podejmować zarządzający uczelniami, są przede wszystkim racjonalizacja kosztów i restrukturyzacja, będąca – jak wcześniej wskazano – jednym z mechanizmów odnowy strategicznej.

W związku z tym, że plan rzeczowo-finansowy uniwersytetów (zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej uczelni publicznych) musi się równoważyć, gdyż wszystkie planowane działania szkoły wyższej muszą mieć źródło finansowania, a ponoszenie kosztów wyższych niż zaplanowane jest naruszeniem dyscypliny finansów publicznych, podstawowe zadania w obszarach działania nie mogą wykazywać straty. Wartość ponoszonych kosztów musi być stale kontrolowana. Poziom przychodów i kosztów dotyczący podstawowych obszarów działania powinien podlegać stałej kontroli zarządzających uniwersytetami.

Zgodnie z rozporządzeniem ministra nauki i szkolnictwa wyższego dotyczącym konieczności sporządzania programów naprawczych, programy takie sporządzają uczelnie publiczne, które ustaliły stratę ogółem (analizując pięć poprzednich lat) w wysokości 25% przychodu z dotacji ubiegłorocznej. Ustalana w kolejnych latach strata ze sprzedaży (do tego obszaru należą działania sfery dydaktycznej i badawczej) powinna jednak zarządzających tymi podmiotami mobilizować do zastosowania narzędzi i działań służących do odnowy strategicznej publicznych szkół wyższych.

5. Podsumowanie

Zarządzający publicznymi szkołami wyższymi coraz częściej stają w obliczu trudności wynikających z braku dopasowania tych organizacji do warunków otoczenia. Utrzymywanie tego stanu może skutkować pogarszającymi się wynikami finansowymi, a to z kolei koniecznością wdrożenia nadzorowanych przez MNiSW programów naprawczych. Prowadzone w takich warunkach działania naprawcze ukierunkowane są na zmianę struktury organizacyjnej oraz ustanowienie nowych reguł i priorytetów dotyczących realizowanych w uczelniach zadań. Można przypuszczać, że w niektórych przypadkach działania te mogą zapoczątkować długotrwały i złożony proces odnowy strategicznej uczelni.

Celem opracowania było rozpoznanie niektórych przesłanek przeprowadzenia restrukturyzacji. Wykazano, że główną przesłanką wejścia organizacji na drogę

restrukturyzacji jest pogarszający się wynik finansowy, który odsłania nieumiejętność dopasowania się uczelni do istniejących warunków otoczenia.

Analizie poddano wartości przychodów, kosztów i wyniki finansowe uniwersytetów za lata 2007–2014. Na jej podstawie sformułowano następujące wnioski:

1. W większości badanych podmiotów i okresów sprawozdawczych stwierdzono nadwyżkę przychodów nad kosztami. Ustalono również, że w żadnym z badanych lat nie zdarzyło się, aby wszystkie uniwersytety osiągnęły dodatni wynik finansowy. Zsumowane przychody i koszty wszystkich uniwersytetów w latach 2007–2014 dają nadwyżkę przychodów nad kosztami, z wyjątkiem 2012 r., w którym zsumowany wynik finansowy był stratą wynoszącą –27 696,94 mln zł. W większości analizowanych okresów i uniwersytetów stwierdzono wynik finansowy dodatni (wyjątkami były w 2007 r. UJ i UO, w 2008 r. UMCS, UWM, UAM i UMK, w 2009 r. UG, UMCS i UŁ, w 2010 r. UG, UMK i UZ, w 2011 r. UwB, UG, UJK, UŁ, UMK i UKSW, w 2012 r. UG, UJK, UŁ, UWM, UO, US, UMK, UW, UKSW i UZ, w 2013 r. UwB, UKW, UJK, UMCS, UMK i UZ, w 2014 r. UKW, UJK i UMCS). Najwyższe wartości ustalonej straty ogółem (ze wszystkich obszarów działania) odnotowano w przypadku Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w 2013 r. (–16 149,56 mln zł), Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w 2012 r. (–11 650,77 mln zł) i Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w 2013 r. (–10 511,24). Natomiast najwyższe wartości ustalonej straty ze sprzedaży (przede wszystkim z działalności dydaktycznej i badawczej) odnotowano w przypadku Uniwersytetu Warszawskiego w 2014 r. (–53 141,27 mln zł) i w 2011 r. (–40 311,45 mln zł), Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w 2013 r. (–50 233,45 mln zł) i w 2014 r. (–43 994,88 mln zł);

2. Na podstawie analizy badanych organizacji pod kątem konieczności wprowadzenia programu naprawczego stanowiącego narzędzie procesu restrukturyzacji nadzorowanego przez MNiSW wskazano uniwersytety, w których odnotowano najwięcej okresów sprawozdawczych z ustaloną stratą (ogółem) – 5 na 8 badanych okresów. Były to Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej (zsumowana strata wynosiła –19 638,53 mln zł) i Uniwersytet Mikołaja Kopernika (–51 466,60 mln zł). W przypadku Uniwersytetu Jana Kochanowskiego odnotowano 4 na 8 badanych okresów sprawozdawczych ze stratą (jej zsumowana wartość w badanym okresie wynosiła –22 469,34 mln zł). Ponieważ zsumowane straty osiągnęły w tych podmiotach dużą wartość, należy kontrolować ich poziom, porównując ustalone wartości z dotacją podstawową otrzymywaną z MNiSW. Obserwacja taka musi być prowadzona, ponieważ przekroczenie ustalonego w przepisach prawa poziomu zsumowanej straty ogółem skutkuje koniecznością wprowadzenia nadzorowanego przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego programu naprawczego. Uniwersytetami, w których w latach 2007–2014 nie wystąpiła strata ogółem w sprawozda-

niach finansowych, były: Uniwersytet Śląski, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Rzeszowski i Uniwersytet Wrocławski;

3. W wartościach kosztów i przychodów uczelni ustalonych we wszystkich segmentach sprawozdania finansowego zawarte są przychody i koszty podstawowych obszarów działania i to te kategorie powinny podlegać stałej kontroli zarządzających uniwersytetami. W związku z tym, że w publicznych uczelniach, do których grupy należą badane uniwersytety, plan rzeczowo-finansowy musi się równoważyć, gdyż wszystkie planowane działania szkoły wyższej muszą mieć źródło finansowania, a ponoszenie kosztów wyższych niż zaplanowane jest naruszeniem dyscypliny finansów publicznych, podstawowe zadania w obszarach działania nie mogą wykazywać straty i poziom ponoszonych kosztów musi być stale kontrolowany. Zgodnie z rozporządzeniem ministra nauki i szkolnictwa wyższego programy naprawcze sporządzają jednostki publiczne, które ustaliły stratę ogółem z pięciu poprzednich lat w wysokości 25% przychodu z dotacji ubiegłorocznej. Ustalana w kolejnych latach strata z działalności dydaktycznej zarządzających tymi podmiotami powinna jednak mobilizować do restrukturyzacji m.in. przez obniżanie kosztów w tym kluczowym z punktu widzenia funkcjonowania uczelni obszarze działania;

4. Analizując podstawowy obszar funkcjonowania uniwersytetów, tj. działalność dydaktyczną i badawczą, ujawniono problem ponoszenia zbyt wysokich kosztów lub osiągnięcia zbyt niskich przychodów. Bez ścisłego nadzoru nad kosztami realizowanych zadań uczelni wprowadzenie programu naprawczego może w przyszłości być konieczne w większości uniwersytetów, w sytuacji gdy w zakresie ich podstawowej działalności (głównie dydaktycznej) nie będzie równowagi między przychodami a kosztami. Pogarszająca się sytuacja finansowa uniwersytetów zmusza władze tych organizacji do niezbędnych działań korygujących, co może stanowić silną przesłankę odnowy strategicznej tych organizacji.

Dalsze badania prowadzone w tym obszarze będą zmierzać do wyznaczenia wartości referencyjnych, przy których wystąpieniu powinny zostać podjęte działania na rzecz odnowy strategicznej publicznych uczelni wyższych. Jednocześnie warto podjąć badania w kierunku rozpoznania swobody działania tych organizacji, co z kolei pozwoli ustalić odpowiednie do przeprowadzenia odnowy mechanizmy.

Literatura

- Agarwal R., Helfat C.E. [2009], *Strategic Renewal of Organizations*, „Organization Science”, vol. 20, nr 2, <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>.
- Baden-Fuller Ch., Volberda H.W. [1997], *Strategic Renewal: How Large Complex Organizations Prepare for the Future*, „International Studies of Management and Organizations”, vol. 27, nr 2, <https://doi.org/10.1080/00208825.1997.11656709>.

- Banaszyk P., Cyfert S. [2007], *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Bełz G. [2012], *Potencjał dostosowawczy w procesach odnowy przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji”, nr 11.
- Ben-Menahem S.M., Kwee Z., Volberda H.W., Van Den Bosch F.A.J. [2013], *Strategic Renewal Over Time: The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning Internal and External Rates of Change*, „Long Range Planning”, vol. 46, nr 3, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.012>.
- Bratnicki M. [2000], *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Cyfert S., Krzakiewicz K. [2015], *Model procesu odnowy organizacyjnej*, „Management Forum”, vol. 3, nr 1, <https://doi.org/10.15611/mf.2015.1.02>.
- Czekaj J. [2010], *Konwergencja współczesnych metod zarządzania [w:] Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- De Wit B., Meyer R. [2007], *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa.
- Karpacz J. [2011], *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Karpacz J. [2012], *Swoboda działania jako determinanta odnowy strategicznej przedsiębiorstwa [w:] Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, Mfiles, Kraków.
- „Monitor Polski B” [2008–2012], Sprawozdania finansowe za lata 2007–2011, www.monitorb.pl.
- „Monitor Sądowy i Gospodarczy” [2013–2015], Sprawozdania finansowe za lata 2012–2014, <https://mojepanstwo.pl/krs/msig>.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. [2015], *Spojrzenie na odnowę strategiczną z punktu widzenia długowieczności organizacji*, „Management Forum”, vol. 3, nr 1, <https://doi.org/10.15611/mf.2015.1.13>.
- Quinn J.B. [1978], *Strategic Change: Logical Incrementalism*, „Sloan Management Review”, vol. 20, nr 1.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 5 października 2011 r. w sprawie zakresu i trybu realizacji programu naprawczego prowadzącego do uzyskania równowagi finansowej uczelni publicznej, Dz.U. nr 243 poz. 1446.
- Sharma P., Chrisman J.J. [1999], *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 23, nr 3.
- Stabryła A. [2010], *Wybrane problemy metodologii badań w projektowaniu rozwoju przedsiębiorstwa [w:] Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego*, red. H. Bieniok, T. Kraśnicka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. nr 121 poz. 591 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. nr 164 poz. 1365 z późn. zm.

The Rationale for Restructuring as a Mechanism of the Strategic Renewal of Public Higher Education Institutions (Abstract)

One of the most pressing issues facing contemporary public higher education institutions is their need to adjust to the continuously changing conditions of the surrounding environment. Lack of integration of those institutions with the environment reduces their economic effectiveness. In the light of current legal regulations, this may eventually lead to their liquidation. The aim of this work is twofold: to identify the rationale for restructuring as a mechanism of the strategic renewal of public higher education institutions, and to present the reasoning to the authorities of those institutions. The article analyses sales results, which are established by examining the revenues and costs of academic and research activity as well as separate business activity. The article also looks at universities' overall financial results. The circumstances for developing a recovery programme that will lead to financial balance in public higher education institutions are identified. Universities in Poland were the subject of the research, which covered their total financial and sales results stated in financial statements for the years 2007–2014. Analysis of the fundamental area of the universities' functioning – academics and research – reveals that costs are too high and revenues too low. Without strict supervision of costs, implementation of a recovery programme may be executed in the majority of public higher education institutions in the future. This may be the result of the situation when the fundamental activity of those institutions (didactic activity mainly) is not balanced between revenues and expenses. The worsening financial situation of universities is forcing managing authorities to undertake corrective measures. Any further actions within this area will seek to designate reference values, which should be followed by actions to the benefit of a strategic renewal of public higher education institutions.

Keywords: public higher education institutions, strategic renewal, restructuring, recovery programme.