



Analiza SWOT UMCS w Lublinie

Grudzień 2011

# 1. Uwagi wstępne

W niniejszym dokumencie przedstawiono analizę SWOT (ang. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej (dalej UMCS).

Analiza SWOT jest narzędziem analizy strategicznej porządkującym w syntetyczny sposób cechy organizacji oraz jej otoczenia w cztery kategorie. Dwie z nich odnoszą się do uwarunkowań wewnętrznych organizacji (silne i słabe strony), a pozostałe dwie odnoszą się do otoczenia w którym dana organizacja funkcjonuje (szanse i zagrożenia).

Podstawą do opracowania analizy SWOT dla UMCS są:

- ▶ Materiały udostępnione przez UMCS:
  - a. Sprawozdania Rektora 2005-2010;
  - b. Wizerunek UMCS. Raport z badań jakościowych (2006, 2008);
  - c. Statut UMCS uchwalony przez Senat UMCS na posiedzeniu w dniu 14 czerwca 2006 roku;
  - d. Pozostałe dane i materiały udostępnione przez UMCS (m.in. dane o liczbie studentów i kadry UMCS, dane finansowe itp.).
- ▶ Materiały przygotowane przez zespół analityczny Ernst & Young:
  - a. Zewnętrzne uwarunkowania realizacji strategii UMCS oraz cele UMCS w świetle dokumentów nadrzędnych dla uczelni.
- ▶ Informacje pozyskane w trakcie warsztatów strategicznych w UMCS w dniach 18-19.04.2011 r.
- ▶ Pozostałe materiały oraz źródła danych:
  - a. Analiza wpływu uwarunkowań demograficznych na rozwój szkolnictwa wyższego do 2020 roku, Instytut Sokratesa, 2011;
  - b. Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce, Ernst & Young i IBnGR (2009);
  - c. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku, Ernst & Young i IBnGR (2010).

W ramach każdego obszaru (silne, słabe strony oraz szanse i zagrożenia) zostały wyróżnione te aspekty, które zdaniem autorów opracowania są w danym obszarze najistotniejsze.

Analiza SWOT jest punktem wyjścia do opracowania propozycji celów strategicznych i operacyjnych UMCS.

## 2. Analiza SWOT

### 2.1. Silne strony

Kształcenie	
Oferta dydaktyczna	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Szeroka oferta dydaktyczna studiów stacjonarnych i niestacjonarnych</li><li>▶ Szeroka oferta kół i organizacji studenckich</li><li>▶ Duża kultura e-learningu wśród pracowników i studentów UMCS</li></ul>
Jakość kształcenia	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Pozytywne oceny PKA</li><li>▶ Generalnie pozytywne oceny studentów dotyczące jakości kształcenia</li></ul>
Warunki studiowania	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Skoncentrowane, dobrze zlokalizowane miasteczko akademickie</li><li>▶ Wprowadzona platforma elektronicznej komunikacji ze studentami (Wirtualny Kampus)</li><li>▶ Relatywnie wysoki standard niektórych domów studenckich dzięki prowadzonym pracom remontowym i modernizacyjnym (np. przebudowa DS „Femina”)</li></ul>
Badania naukowe	
Jakość badań naukowych	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <u>Wysoka ocena parametryczna (pierwsza kategoria) trzech wydziałów UMCS: Wydziału Chemii, Wydziału Prawa i Administracji oraz Wydziału Matematyki, Fizyki i Informatyki</u></li></ul>
Relacje z otoczeniem	
Otoczenie gospodarcze i społeczne	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <u>Funkcjonowanie Konwentu UMCS - organu opiniotwórczo-doradczego składającego się m.in. z przedstawicieli organów państwowych, samorządu terytorialnego szczebla wojewódzkiego, samorządu miasta Lublin oraz samorządów głównych miast regionu, instytucji i stowarzyszeń naukowych działających w regionie</u></li></ul>
Wizerunek UMCS	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Funkcjonowanie Akademickiego Centrum Kultury „Chatka Żaka”</li><li>▶ Funkcjonowanie Fundacji Absolwentów UMCS</li><li>▶ Funkcjonowanie Uniwersyteckiej Biblioteki Cyfrowej UMCS</li></ul>

## Procesy wewnętrzne

### Finanse uczelni

- ▶ Restrukturyzacja finansów UMCS, która doprowadziła do dodatniego wyniku finansowego uczelni w 2009 i 2010 r.
- ▶ Wprowadzenie koncepcji decentralizacji zarządzania finansami

### Zarządzanie uczelnią

- ▶ Stworzona koncepcja systemu informacji zarządczej i zarządzania w oparciu o fakty
- ▶ Rozpoczęty proces wprowadzania SAP

## Rozwój

### Przewaga konkurencyjna

- ▶ Największy uniwersytet w regionie
- ▶ Rozpoznawalna marka uczelni

## 2.2. Słabe strony

Kształcenie	
Oferta dydaktyczna	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Niedostosowanie (w opinii studentów oraz pracodawców) oferty dydaktycznej do potrzeb rynku pracy</li><li>▶ <u>Ograniczona oferta dydaktyczna w języku angielskim</u></li><li>▶ Mały odsetek studentów zagranicznych studiujących na UMCS</li><li>▶ Niekorzystna struktura liczby studentów według kierunków na UMCS- bardzo duży udział osób studiujących na kierunkach silnie nadreprezentowanych w Polsce w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej</li><li>▶ Niedostateczna promocja oferty dydaktycznej UMCS w regionie i za granicą</li></ul>
Jakość kształcenia	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <u>Niski poziom postrzeganej na zewnątrz jakości kształcenia (np. niska pozycja UMCS w najbardziej popularnych rankingach uczelni)</u></li><li>▶ Niezadawalający poziom wiedzy kandydatów na studia, wynikający z niedostatecznego poziomu kształcenia na niższych poziomach edukacji oraz z odpływu najzdolniejszych uczniów do innych uczelni</li><li>▶ Niska aktywność zagraniczna studentów UMCS (np. w programie Erasmus)</li></ul>
Warunki studiowania	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Brak informacji wprowadzającej nowoprzyjętego studenta w życie uczelni</li><li>▶ Niedostateczna baza dydaktyczna niektórych wydziałów</li><li>▶ Niezadawalająca, zdaniem studentów, oferta akademików</li><li>▶ Niewykorzystany przez pracowników naukowo-dydaktycznych potencjał Wirtualnego Kampusu</li><li>▶ Niezadawalająca, w opinii studentów, jakość obsługi studentów przez dziekanaty (np. mała dostępność dla studenta, opóźnienia w przekazywaniu planów zajęć)</li></ul>
Badania naukowe	
Jakość badań naukowych	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <u>Przeważająca część wydziałów o niskiej ocenie parametrycznej jednostek naukowych</u></li><li>▶ Mały udział badań o charakterze interdyscyplinarnym</li></ul>
Zarządzanie badaniami naukowymi	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <u>Brak zarządzania strategicznego projektami badawczymi</u></li><li>▶ <u>Niewystarczająca znajomość zasad finansowania projektów badawczych wśród pracowników naukowo-dydaktycznych</u></li><li>▶ Brak systemu budowania relacji naukowych z podmiotami zewnętrznymi</li></ul>
Finansowanie badań naukowych	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Bardzo niskie w porównaniu do innych uniwersytetów przychody z działalności badawczej</li><li>▶ <u>Niski poziom zaangażowania części kadry naukowej w pozyskiwanie funduszy badawczych oraz w prace badawcze</u></li></ul>
Relacje z otoczeniem	
Otoczenie gospodarcze i społeczne	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Brak zaangażowania uczelni w realizację strategii rozwoju regionu</li><li>▶ Mały udział pracodawców z regionu w kształtowaniu polityki badawczo-dydaktycznej uczelni</li></ul>
Wizerunek UMCS	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Niedostateczna promocja uczelni - brak broszur reklamowych, informacji o sukcesach uczelni oraz jej studentów i absolwentów, bariery i brak wsparcia dla promocji poszczególnych wydziałów</li></ul>

## Procesy wewnętrzne

### Procesy wsparcia

- ▶ Nieprecyzyjny opis stanowisk i brak standaryzacji procesów wsparcia, prowadzący do napięć pomiędzy pracownikami naukowo-dydaktycznymi oraz pracownikami administracyjnymi
- ▶ Nieznajomość regulacji wewnętrznych przez pracowników administracyjnych i naukowo-dydaktycznych
- ▶ Dublowanie zadań i kadry administracyjnej w centrali i na wydziałach

### Finanse uczelni

- ▶ Niemotywacyjny system finansowania uczelni oraz wynagradzania i awansowania pracowników
- ▶ Skomplikowane, niestabilne i nieprzejrzyste procedury rozliczeń finansowych między wydziałami a uczelnią
- ▶ Duże zróżnicowanie sytuacji finansowej poszczególnych wydziałów
- ▶ Źle funkcjonujący system obsługi zamówień publicznych prowadzący do paraliżu zakupów towarów i usług (nawet drobnych) oraz do niskiej jakości tych zakupów (stosowanie wyłącznie kryterium cenowego w ogłaszanych przetargach)
- ▶ Bardzo długi okres wypłaty wynagrodzenia za usługi świadczone przez osoby spoza uczelni (np. zagraniczni wykładowcy)
- ▶ Brak elastyczności systemu płatności za studia niestacjonarne (np. możliwość dzielenia płatności na raty)

### Zarządzanie uczelnią

- ▶ Brak funkcjonującego zintegrowanego systemu wspomagającego zarządzanie
- ▶ Brak powiązania procesu budżetowania z realizacją celów strategicznych uczelni i wydziałów
- ▶ Brak funkcjonującego systemu kontrolingu
- ▶ Brak kultury zarządzania projektami

## Rozwój

### Kapitał relacji

- ▶ Zły przepływ informacji oraz niechęć do nawiązywania współpracy pomiędzy jednostkami uczelni
- ▶ Wzajemny brak zaufania pomiędzy władzami uczelni, wydziałami i poszczególnymi pracownikami UMCS
- ▶ Brak odpowiednich bodźców do utożsamiania się pracowników UMCS z uczelnią jako całością i jej celami

### Infrastruktura

- ▶ Nie w pełni uporządkowane kwestie majątkowe UMCS, zwłaszcza w obszarze nieruchomości
- ▶ Brak ekonomicznej analizy zasadności i opłacalności inwestycji w kontekście ich zgodności z celami uczelni i uwarunkowaniami zewnętrznymi (np. demografia)
- ▶ Problemy z dostępnością parkingów
- ▶ Przystarzała infrastruktura budowlana
- ▶ Słaba dostępność powierzchni lokalowej w przypadku niektórych wydziałów

## 2.3. Szanse

Kształcenie	
Oferta dydaktyczna	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Rosnąca rola kształcenia ustawicznego przy niskim udziale tej formy kształcenia w Polsce w porównaniu do innych krajów Unii Europejskiej</li><li>▶ <u>Rosnąca mobilność międzynarodowa studentów stwarzająca szanse na pozyskiwanie zagranicznych kandydatów na studia</u></li><li>▶ Możliwość istotnego uelastycznienia i lepszego dopasowania do potrzeb rynku pracy oferty dydaktycznej dzięki większej swobodzie tworzenia kierunków studiów, Krajowym Ramom Kwalifikacji oraz możliwości prowadzenia studiów o profilu praktycznym z udziałem podmiotów gospodarczych wprowadzonym w nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym</li><li>▶ <u>Wprowadzenie w nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym obowiązkowej oceny działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej nauczycieli akademickich</u></li><li>▶ Wprowadzenie w nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym obowiązku monitorowania karier zawodowych swoich absolwentów</li></ul>
Warunki studiowania	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Względnie niskie koszty życia w Lublinie</li><li>▶ Lokalizacja uczelni w bliskości granicy Polski</li></ul>
Badania naukowe	
Zarządzanie badaniami naukowymi	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Wsparcie procesu zarządzania badaniami naukowymi w przypadku dokończenia wdrażania systemu informacji zarządczej na UMCS</li></ul>
Finansowanie badań naukowych	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Utrzymujący się światowy trend zwiększania nakładów na badania i rozwój</li><li>▶ <u>Rosnące znaczenie badań dla rozwoju przedsiębiorstw</u></li><li>▶ Szansa na pozyskanie dodatkowego finansowania dla wydziałów, które uzyskają status KNOW</li></ul>
Relacje z otoczeniem	
Otoczenie gospodarcze i społeczne	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Duża i nie do końca wykorzystana rola szkolnictwa wyższego w regionie</li><li>▶ Wykorzystanie nisz gospodarczych regionu (np. przemysł rolno-spożywczy) i jego potencjału turystycznego</li><li>▶ Współpraca z władzami miasta Lublin i samorządem województwa lubelskiego</li></ul>
Relacje z uczelniami	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <u>Współpraca z innymi uczelniami z Lublina w celu zwiększenia i optymalizacji potencjału badawczego</u></li><li>▶ Zacieśnienie współpracy z uczelniami z innych krajów dzięki inicjatywie Partnerstwa Wschodniego</li><li>▶ Funkcjonowanie Centrum Badań Wschodnich UMCS</li></ul>

## Procesy wewnętrzne

### Finanse uczelni

- ▶ Duże środki UE na wsparcie rozwoju i organizacji jednostek naukowo-badawczych
- ▶ Duże środki UE na rozwój regionalny
- ▶ Wprowadzenie koncepcji zrównoważonego wyniku finansowego na poziomie wydziałów

### Zarządzanie uczelnią

- ▶ Wprowadzenie koncepcji decentralizacji uczelni i zarządzania w oparciu o fakty
- ▶ Wzrost autonomii Rektora wynikający z reformy systemu szkolnictwa wyższego

## Rozwój

### Przewaga konkurencyjna

- ▶ Większe możliwości rozwojowe dzięki poprawie sytuacji finansowej uczelni
- ▶ Konieczność zastąpienia dotychczasowej konkurencji ścisłą współpracą z uczelniami z regionu wynikająca ze zmian demograficznych
- ▶ Prawdopodobne zmniejszenie się liczby uczelni niepublicznych w regionie wskutek nadchodzących zmian demograficznych



## 2.4. Zagrożenia

Kształcenie	
Oferta dydaktyczna	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <u>Możliwy silny spadek liczby kandydatów na studia, zwłaszcza niestacjonarnych w skutek nadchodzących zmian demograficznych</u></li><li>▶ Duża konkurencja dla niektórych wydziałów ze strony uczelni publicznych działających w Lublinie</li><li>▶ Konkurencja ze strony uczelni niepublicznych, które bardzo szybko reagują na zmiany w oczekiwaniach dotyczących oferty dydaktycznej</li><li>▶ <u>Małe szanse na zwiększenie popytu wśród studentów zagranicznych ze względu na słabą ofertę w języku angielskim</u></li><li>▶ Spadek popytu na studia na kierunkach nadreprezentowanych w Polsce i jednocześnie o wiodącej roli na UMCS</li></ul>
Jakość kształcenia	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <u>Migracja najlepszych kandydatów na studia poza region i za granicę</u></li><li>▶ Konieczność obniżania kryteriów dopuszczających do studiowania na UMCS ze względu na coraz mniejszą liczbę kandydatów na studia</li></ul>
Badania naukowe	
Jakość badań naukowych	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <u>Odpiływ najlepszej kadry naukowej i ambitnych studentów do innych ośrodków badawczych</u></li></ul>
Zarządzanie badaniami naukowymi	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Trudności we wprowadzeniu zintegrowanego systemu zarządzania projektami badawczymi</li></ul>
Finansowanie badań naukowych	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <u>Koncentracja nakładów na badania naukowe w silniejszych ośrodkach badawczych krajowych i zagranicznych na skutek reformy SW</u></li><li>▶ <u>Zwiększenie presji konkurencyjnej w obszarze badań naukowych ze środków UE ze względu na rosnącą koncentrację instytucjonalną i geograficzną unijnego finansowania badań naukowych</u></li></ul>
Relacje z otoczeniem	
Otoczenie gospodarcze i społeczne	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Niekorzystna struktura gospodarcza regionu</li><li>▶ Niewielkie zainteresowanie przedsiębiorstw z regionu zamawianiem badań naukowych</li></ul>
Wizerunek UMCS	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Niewystarczająca aktywność władz lokalnych w promowaniu uczelni z regionu</li></ul>

## Procesy wewnętrzne

### Finanse uczelni

- ▶ Nieprzewidywalność dotacji: brak jasnego mechanizmu planowania przychodów ze względu na dotację MNiSW
- ▶ Możliwość ograniczenia publicznego finansowania szkolnictwa wyższego ze względu na trudną sytuację sektora finansów publicznych
- ▶ Zwiększenie presji konkurencyjnej w obszarze finansowania badań naukowych ze środków krajowych ze względu na nowe zasady finansowania nauki
- ▶ Zwiększenie presji konkurencyjnej w obszarze finansowania badań naukowych ze środków unijnych ze względu na rosnącą koncentrację instytucjonalną i geograficzną wspólnotowego finansowania badań naukowych
- ▶ Możliwość pojawienia się konkurencji ze strony uczelni niepublicznych o publiczne środki finansowe na działalność dydaktyczną

### Zarządzanie uczelnią

- ▶ Komplikacje z wprowadzeniem SAP mogą zwiększyć opór wewnętrzny dla zmian

## Rozwój

### Przewaga konkurencyjna

- ▶ Opór przed ścisłą współpracą między UMCS i innymi uczelniami w regionie, który może doprowadzić do utraty konkurencyjności uczelni z regionu
- ▶ Rozwój uczelni w innych regionach Polski

### Infrastruktura

- ▶ Ryzyko przeinwestowania w infrastrukturę lokalową w kontekście nadchodzącego niżu demograficznego
- ▶ Ryzyko przeinwestowania w infrastrukturę badawczą w skutek braku koordynacji w tym zakresie na poziomie regionu

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Firma Ernst & Young jest globalnym liderem w zakresie usług audytorskich, podatkowych, transakcyjnych i doradczych. Na całym świecie 152 000 naszych pracowników jednoczą wspólne wartości i świadczenie wysokiej jakości usług. Zmieniamy rzeczywistość, pomagając naszym pracownikom, naszym klientom oraz naszej coraz szerszej społeczności w wykorzystaniu ich potencjału.

© 2011 Ernst & Young  
Wszelkie prawa zastrzeżone.

