

Waldemar SZCZEPANIAK
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
waldemar.szczepaniak@wz.pcz.pl

STRATEGICZNE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI UNIJNYMI W PUBLICZNYCH UCZELNIACH TECHNICZNYCH

Streszczenie. Realizację strategii rozwoju publicznych uczelni technicznych determinuje wiele zmiennych, jedną z nich jest poziom zarządzania projektami unijnymi, który wpływa na efektywność absorpcji środków unijnych. Celem opracowania było zidentyfikowanie i analiza strategicznego podejścia publicznych uczelni technicznych do zarządzania projektami unijnymi. W tym celu wykorzystano metody analizy źródeł literaturowych oraz wielokrotne studium przypadku. Jednostką analizy były publiczne uczelnie techniczne, natomiast badanym przypadkiem strategia rozwoju odnosząca się do zarządzania projektami unijnymi. W toku badań stwierdzono, że koncepcja strategicznego podejścia do zarządzania projektami powinna znaleźć zastosowanie w uczelniach technicznych zorientowanych na zintensyfikowanie absorpcji środków unijnych.

Słowa kluczowe: projekty unijne, publiczne uczelnie techniczne, strategia, zarządzanie strategiczne

STRATEGIC APPROACH TO EU PROJECTS MANAGEMENT IN PUBLIC TECHNICAL UNIVERSITIES

Abstract. Implementing strategies for development of public technical universities determines many variables, one of which is the level of management of EU projects, which has influence on the effectiveness of absorption of EU funds. The purpose of the study was to identify and analyze strategic approach of public technical universities to manage EU projects. For this purpose, the methods used for analyzing literature sources and multiple case studies were used. The unit of analysis was public technical universities, while the investigated case a development strategy related to the management of EU projects. Study concluded that the concept of a strategic project management approach should be applied in technical universities oriented towards intensifying the absorption of EU funds.

Keywords: EU projects, public technical universities, strategic management, strategy

1. Wprowadzenie

Publiczne uczelnie techniczne stanowią, obok uniwersytetów, jedną z najsilniejszych grup uczelni publicznych w Polsce. Szczególnie istotny w przypadku publicznych uczelni technicznych jest wysoki potencjał badawczo-rozwojowy. W związku z czym uczelnie te mogą ubiegać się o dofinansowanie w wielu projektach współfinansowanych ze środków unijnych. Projekty te ze względu na długi okres związany z przygotowaniem wniosku o dofinansowanie, jego oceną, przyznaniem dofinansowania, późniejszą realizacją projektu oraz utrzymaniem trwałości jego rezultatów stają się elementem zarządzania strategicznego uczelnią. Realizacja projektu unijnego to obecnie perspektywa wieloletnia, zwłaszcza że znajdujemy się na początku nowej perspektyw finansowej UE, której okres kwalifikowalności kosztów zakończy się dopiero 31 grudnia 2023 roku.

Uczelnie publiczne od lat opracowują i wdrażają strategie rozwoju. Strategie te dotyczą zazwyczaj czterech głównych obszarów: dydaktycznego, badawczego, współpracy oraz zarządzania uczelnią. W każdym z tych obszarów uczelnie mogą realizować projekty współfinansowane ze środków unijnych. W związku z czym realizacja strategii rozwoju publicznych uczelni technicznych może następować poprzez przełożenie celów strategicznych uczelni na cele projektów, w tym projektów unijnych. Tym samym zarządzanie projektami unijnymi, które wpływa na efektywność absorpcji środków unijnych, staje się elementem warunkującym sprawną realizację strategii w uczelni.

W przypadku projektów unijnych skuteczną ich realizacją wiąże się z osiągnięciem założonych wskaźników produktu i rezultatu, wykonaniem projektu w założonym przedziale czasu i w ramach określonego budżetu. Przy czym, aby możliwe było uznanie, że projekt unijny nie przekroczył założonego budżetu, nie wystarczy aby poniesione koszty były równe bądź niższe niż zakładane. Konieczne jest jeszcze, aby poniesione koszty były kwalifikowalne, tzn. spełniały warunki umożliwiające ich pokrycie ze środków unijnych. Ponieważ projekty unijne mogą zostać poddane kontroli również po ich zakończeniu, przez cały okres trwałości, który dla szkół wyższych wynosi pięć lat, zapewnienie pełnej kwalifikowalności kosztów w całym cyklu życia projektu wymaga strategicznego podejścia do procesu zarządzania nimi.

2. Strategia organizacji a zarządzanie projektami

W definicji K. Andrewsa strategia stanowi wzorzec (model) decyzji zapadających w jednostce, wyznaczających jej cele i warunkujących jej istnienie. Strategia stanowi podstawę polityki jednostki i determinuje jej plany, określa również rodzaje prowadzonych i przyszłych działalności, a także korzyści, jakie jednostka chce osiągnąć¹. M.A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson wskazują na takie zintegrowanie i skoordynowanie celów i działań w ramach strategii, które pozwoli wykorzystać kluczowe kompetencje i zdobyć przewagę konkurencyjną². Natomiast Z. Pierścionek, definiując pojęcie strategii, wskazuje na zbiór wzajemnie powiązanych reguł i zasad, umożliwiających decydującym podjęcie kluczowych dla organizacji decyzji, w oparciu o wnikliwą analizę jej wnętrza oraz zewnętrznego otoczenia. Efekt wykorzystania tych zasad i reguł odnosi do kluczowych celów jednostki, które przy uwzględnieniu zmienności otoczenia warunkują powstanie zbioru przedsięwzięć rozwojowych³.

Podkreślić należy, że projekty ze względu na swój długookresowy i złożony charakter wpisują się w większości w instrumenty zarządzania strategicznego jednostką⁴. Dla władz jednostki projekty tworzą narzędzia i środki, które organizacja może wykorzystać do osiągnięcia zamierzonych celów strategicznych⁵. Realizacja każdego projektu powinna zostać poprzedzona oceną zasadności podejmowanych działań. W tym celu wykorzystana może zostać analiza strategiczna projektu, która ma na celu analizę projektu w kontekście strategii jednostki. W analizie strategicznej projektów wykorzystywanych jest wiele narzędzi, w tym jedną z najbardziej użytecznych i popularnych jest analiza SWOT⁶.

W celu szybszej i efektywniejszej realizacji strategii coraz częściej wykorzystuje się zarządzanie projektami⁷. W procesie opracowywania i wdrażania strategii rozwoju zarządzanie projektami służy przede wszystkim⁸:

- ograniczeniu czasu niezbędnego do przejścia od opracowania strategii do jej implementacji,
- podniesieniu efektywności procesów wdrażania strategii,
- zapewnieniu zgodności celów strategicznych jednostki z celami projektów.

¹ Andrews K.: What Strategy Is?, [in:] de Wit B., Meyer R., Huygens M. (eds.): Strategy Process, Content, Context: An International Perspective. West Publishing Company, New York 1994, p. 40.

² Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E.: Strategic Management. Competitiveness & Globalization. Concepts and Cases. South-Western Cengage Learning, Mason 2009, p. 4-6.

³ Pierścionek Z.: Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 27.

⁴ Trocki M., Gucza B., Ogonek K.: Zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2003, s. 39.

⁵ Wyróżebski P.: Biuro projektów. Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009, s. 18, 19.

⁶ Kisielnicki J.: Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 29-34.

⁷ Hauc A., Kovac J.: Project Management in Strategy Implementation – Experiences in Slovenia. „International Journal of Project Management”, Vol. 18, 2000, p. 61.

⁸ Jałocha B.: Zarządzanie portfelem projektów. Koncepcje biznesowe a praktyka organizacji publicznych. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014, s. 46.

Relacje pomiędzy strategią organizacji a zarządzaniem projektami mogą być dwukierunkowe. Z jednej strony strategia jednostki może wyznaczać rodzaje i wielkość wdrażanych projektów. Z drugiej strony realizacja projektów może implikować konieczność wprowadzenia zmian w strategii organizacji⁹. Oceniając spójność projektów ze strategią organizacji, należy mieć na uwadze przede wszystkim połączenia jakie występują pomiędzy danymi projektami a strategią jednostki¹⁰. Im więcej połączeń i im są one silniejsze, tym większa spójność pomiędzy projektem a strategią organizacji.

3. Projekty unijne jako narzędzie absorpcji środków unijnych

Do podstawowych instrumentów służących realizacji polityki spójności UE zaliczane są Programy Operacyjne, natomiast głównym narzędziem absorpcji środków w ramach poszczególnych PO są projekty unijne. Prawidłowo przygotowana dokumentacja oparta na wnikliwej analizie potrzeb i możliwości jednostki oraz jej otoczenia predestynuje autorów projektu do otrzymania dofinansowania. Wprowadzane zmiany w zakresie zarządzania uczelniami publicznymi, obejmujące zarówno zarządzanie kadrami, jak i finansami, mogą się dokonywać poprzez zarządzanie na poziomie projektów. Wynika to z faktu zaangażowania w realizację projektów pracowników uczelni, których wynagrodzenia w takiej sytuacji współfinansowane są ze środków unijnych. Ponadto, przysługujące jednostce realizującej projekt, koszty pośrednie mogą wpływać na poprawę jej sytuacji finansowej.

W literaturze, jak również w życiu codziennym często spotykamy się z pojęciami projektów unijnych, projektów UE, projektów europejskich czy nawet europrojektów, przy czym pojęcia te często stosowane są w odniesieniu do tej samej grupy projektów¹¹. Zgodnie z Ustawą o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020, projektem określa się przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia założonego celu określonego wskaźnikami, z określonym momentem rozpoczęcia i zakończenia, ubiegające się o dofinansowanie lub je otrzymujące w ramach określonego Programu Operacyjnego z funduszy strukturalnych UE lub Funduszu Spójności¹².

Realizacja projektów unijnych wymaga zapewnienia odpowiedniego poziomu zarządzania, w tym przede wszystkim zastosowania metod i narzędzi zarządzania operacyjnego. Jednakże cały proces związany z pozyskaniem środków unijnych, właściwą realizacją projektu, jego zamknięciem i utrzymaniem w okresie trwałości wymaga zastoso-

⁹ Srivannaboon S., Milosevic D.Z.: A two-way influence between business strategy and project management. „International Journal of Project Management”, No. 24, 2006, p. 493-505.

¹⁰ Jałocha B.: Zarządzanie ..., op.cit., s. 56.

¹¹ Domiter M., Marciszewska A.: Zarządzanie projektami unijnymi. Teoria i praktyka. Difin, Warszawa 2013, s. 42.

¹² Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020 (Dz.U. z 2014, poz. 1146), art. 2, pkt 18.

wania metod i narzędzi zarządzania strategicznego¹³. Projekty współfinansowane ze środków unijnych mogą stać się narzędziem realizacji celów strategicznych uczelni publicznych. Istotną rolę odgrywa tutaj umiejętne wykorzystanie potencjału uczelni, tak by projekty stały się sprawnym narzędziem absorpcji środków unijnych służącym jej rozwojowi.

4. Studium przypadku w zakresie związków między zarządzaniem projektami unijnymi a strategią rozwoju w publicznych uczelniach technicznych

W celu zidentyfikowania strategicznego podejścia uczelni technicznych do zarządzania projektami unijnymi wykorzystano wielokrotne studium przypadku. Jednostką analizy były publiczne uczelnie techniczne, natomiast badanym przypadkiem strategia rozwoju odnosząca się do zarządzania projektami unijnymi. Do przeprowadzenia badania konieczne było zebranie strategii rozwoju publicznych uczelni technicznych. Badaniu poddano strategię rozwoju obowiązującą w okresie kwalifikowalności kosztów perspektywy finansowej 2007-2013, tj. od 1 stycznia 2007 do 31 grudnia 2015. Wśród strategii rozwoju czterech publicznych uczelni technicznych zidentyfikowano bezpośrednie odniesienia do zarządzania projektami unijnymi. Strategie tych uczelni uznano za spełniające warunek powiązania zarządzania projektami unijnymi ze strategią uczelni. W rezultacie pogłębionemu badaniu w ramach studium przypadku poddano strategię wskazane w tabeli 1.

Tabela 1

Podstawowe informacje o badanych strategiach rozwoju

Lp.	Wyszczególnienie		
	nazwa uczelni	lata obowiązywania	miejsce i data podjęcia uchwały Senatu
1	Akademia Górniczo-Hutnicza (AGH)	2008-2012	Kraków, 4 marca 2009 r.
		od roku 2013	Kraków, 6 marca 2013 r.
2	Politechnika Gdańska (PG)	2008-2012	Gdańsk, 29 kwietnia 2009 r.
		2012-2020	Gdańsk, 21 listopada 2012 r.
3	Politechnika Śląska (PŚL)	2012-2020	Gliwice, 16 lipca 2012 r.
4	Politechnika Warszawska (PW)	2011-2020	Warszawa, 23 lutego 2011 r.

Źródło: Opracowanie własne.

W celu przedstawienia strategicznego podejścia publicznych uczelni technicznych do procesu zarządzania projektami każda strategia poddana została dogłębniemu badaniu w celu zidentyfikowania celów strategicznych i operacyjnych odnoszących się do zarządzania projektami unijnymi.

¹³ Por. Bielski M.: Podstawy teorii organizacji i zarządzania. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 167.

Pierwszą z badanych strategii była strategia Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. W analizowanym okresie na AGH obowiązywały dwie strategie. W strategii AGH na lata 2008-2012¹⁴ jako jedno z kluczowych zadań w zakresie „Współpraca i rozwój” wskazano działania związane z obsługą programów strukturalnych, obejmujące m.in.:

- udzielanie wsparcia dla wydziałów uczelni, jak i dla poszczególnych pracowników na etapie przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach funduszy strukturalnych UE,
- zapewnienie obsługi projektów ogólnouczelnianych (centralnych), które otrzymały dofinansowanie z funduszy strukturalnych UE na inwestycje.

Ponadto w strategii AGH można odnaleźć również inne zadania, które odnoszą się do różnych aspektów zarządzania projektami unijnymi, w tym m.in. zadania związane z udoskonaleniem warunków motywujących pracowników oraz ułatwiających im udział w projektach. W ramach tych zadań wskazano na konieczność poprawy obsługi administracyjnej projektów międzynarodowych, w tym przygotowania wniosków o dofinansowanie oraz koordynacji i kontroli na etapie realizacji projektów.

W nowej perspektywie finansowej UE na lata 2014-2020 działania w ramach PO IR oraz PO PC skierowane będą na wspieranie projektów badawczych realizowanych w ramach współpracy nauki i biznesu. Działania zmierzające do umożliwienia absorpcji tych nowych środków przez AGH można odnaleźć w zaktualizowanej w 2013 roku strategii¹⁵, w której wskazano na konieczność wsparcia działań zmierzających do powstawania konsorcjów naukowo-przemysłowych, które będą mogły aplikować o środki na projekty badawcze. Natomiast jednym z najważniejszych zadań w zakresie nauki, które umożliwi osiągnięcie tego celu, ma być efektywna obsługa projektów od momentu przygotowania wniosku o dofinansowanie aż po jego całkowite rozliczenie.

Analiza strategii AGH jednoznacznie wskazuje na strategiczne podejście władz uczelni do realizacji projektów unijnych. Podejmowane działania w zakresie doskonalenia procesu zarządzania tymi projektami odnajdujemy na poziomie kluczowych zadań stojących przed pracownikami AGH.

Jeszcze bardziej rozbudowane podejście do zarządzania projektami unijnymi można odnaleźć, analizując strategię rozwoju Politechniki Warszawskiej¹⁶. Widoczne jest to najpierw w ramach celu strategicznego „Osiągnięcie przez uczelnię pozycji czołowej technicznej uczelni badawczej w kraju...”, którego jednym z celów operacyjnych jest zwiększenie liczby koordynowanych i realizowanych międzynarodowych i krajowych projektów badawczych. Osiągnięcie tego celu będzie możliwe m.in. poprzez realizację działań związanych ze wsparciem zespołów naukowych w aktywnym pozyskiwaniu

¹⁴ http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/misja_statut_strategia/strategia_agh_2008-2012.pdf

¹⁵ http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/uchwaly_senatu/2013/03_06/6_03_2013_www_uchwala_nr_19.pdf

¹⁶ http://agat.wt.pw.edu.pl/wszjk/pdf_zewn/Strategia_rozwoju_PW_do_2020.pdf

projektów unijnych jako lider bądź partner. Wsparcie to powinno obejmować przede wszystkim stałe monitorowanie przygotowywanych i ogłaszanych konkursów przez Instytucję Pośredniczącą.

Ponadto w ramach obszaru Organizacja i Zarządzanie określono jako jeden z celów operacyjnych racjonalizację systemu zarządzania finansami uczelni. Osiągnięciu tego celu będą służyły m.in. działania związane z:

- wdrożeniem bardziej efektywnych procedur rozliczania projektów finansowanych z funduszy strukturalnych,
- pozyskiwaniem środków UE przeznaczonych na rozwój kapitału ludzkiego w celu finansowania stypendiów oraz innych form wsparcia dla młodych naukowców.

Politechnika Gdańska założyła w swojej strategii na lata 2008-2012¹⁷, że dzięki sprawnej i efektywnej organizacji uczelni uda jej się osiągnąć założone cele. Jednym z nich było rozszerzenie współpracy międzynarodowej oraz lepsze wykorzystanie środków europejskich, które miało przyczynić się do rozwoju uczelni. Jako jeden z zasobów majątkowych wskazano zwiększenie wpływów dla uczelni w ramach programów unijnych. Natomiast jako jedno z zadań wskazano na sprawną realizację projektów europejskich i strukturalnych, której celem miał być wzrost udziału PG w funduszach strukturalnych przeznaczonych dla Polski. Ponadto w osi dotyczącej racjonalizacji kosztów realizowanych przedsięwzięć jednym z zadań było wdrożenie nowych procedur dotyczących rozliczania projektów finansowanych z funduszy strukturalnych.

Zaktualizowana w roku 2012 strategia¹⁸ wyznaczyła nowe zadania związane z funduszami unijnymi. W zakresie rozwoju uczelni wskazano na konieczność pozyskiwania środków służących rozwojowi potencjału uczelni (badawczego, dydaktycznego, infrastrukturalnego) poprzez realizację projektów. Natomiast w zakresie współpracy uczelni w ramach zadań zaplanowano zweryfikowanie i udoskonalenie zasad dotyczących przygotowania wniosków o dofinansowanie, realizacji projektów oraz utrzymania ich trwałości w wymaganym czasie.

Analiza strategii rozwoju Politechniki Gdańskiej jednoznacznie wskazuje na dostrzegane przez władze uczelni konieczności strategicznego podejścia do procesu zarządzania projektami unijnymi na uczelni od momentu przygotowania wniosku o dofinansowanie poprzez fazę realizacji projektu aż do momentu zakończenia okresu trwałości projektów. Takie podejście powinno umożliwić w dłuższej perspektywie czasu zwiększenie absorpcji środków unijnych przy jednoczesnym zapewnieniu pełnej kwalifikowalności kosztów w realizowanych projektach.

Politechnika Śląska stanowi przykład kolejnej publicznej uczelni technicznej, która do zarządzania projektami unijnymi podeszła w sposób strategiczny. W uchwalonej na lata 2012-2020 strategii rozwoju¹⁹ wskazano na istotne znaczenie funkcjonującego na uczelni Systemu

¹⁷ <http://eia.pg.edu.pl/documents/10623/d9cee5da-d81e-4b3c-86c4-dddcca8e76a7>

¹⁸ <http://pg.edu.pl/documents/10607/388514/strategia.pdf>

¹⁹ <http://administracja.polsl.pl/skz/SKZ/Strategia%20rozwoju%20Pol%20SI%20na%20lata%202012-2020.pdf>

Zarządzania Projektami, w ramach którego funkcjonuje Centrum Zarządzania Projektami, który ma usprawnić obsługę administracyjną i finansową realizowanych projektów.

W ramach ogólnych celów strategicznych w obszarze badań naukowych wskazano na konieczność zwiększenia liczby oraz wartości projektów finansowanych ze środków europejskich i krajowych. Natomiast jednym z ogólnych celów strategicznych PŚL w obszarze zarządzania uczelnią jest dążenie do usprawnienia procesów związanych z obsługą realizowanych projektów badawczych, edukacyjnych i inwestycyjnych.

Ponieważ w wielokrotnym studium przypadku istotną rolę w ograniczeniu ryzyka wysnucia błędnych wniosków odgrywa porównywanie przypadków, dokonano porównania strategicznego podejścia czterech badanych uczelni do zarządzania projektami unijnymi. Do cech wspólnych zaliczono:

- kompleksowe podejście do zarządzania projektami unijnymi od momentu przygotowania wniosku o dofinansowania aż do momentu jego pełnego zakończenia,
- ułatwianie pracownikom naukowo-dydaktycznym udziału w projektach unijnych poprzez wsparcie udzielane przez komórki administracyjne,
- zapewnianie obsługi projektów centralnych (ogólnouczelnianych) dofinansowanych ze środków UE,
- wspieranie procesu powstawania konsorcjów oraz realizacji projektów partnerskich,
- opracowanie procedur usprawniających proces zarządzania projektami unijnymi.

Przedstawione wielokrotne studium przypadku strategicznego podejścia do zarządzania projektami unijnymi w czterech publicznych uczelniach technicznych skonfrontowane z literaturą z zakresu zarządzania pozwoliło na sformułowanie następujących wniosków:

- realizacja strategii może odbywać się poprzez przełożenie celów strategicznych uczelni na cele projektów, w tym projektów unijnych,
- strategia rozwoju uczelni stanowi punkt wyjścia w planowaniu realizacji projektów unijnych,
- rozwój uczelni z wykorzystaniem projektów wymaga wskazania na poziomie strategii istotnej roli usprawnienia procesów zarządzania projektami,
- ze względu na specyfikę procesu przyznawania dofinansowania, gdzie ocenie podlega plan realizacji projektu, kluczową rolę w zarządzaniu projektami unijnymi przypisuje się etapowi planowania.

W toku badań stwierdzono, że koncepcja strategicznego podejścia do zarządzania projektami powinna znaleźć zastosowanie w przypadku publicznych uczelni technicznych zorientowanych na zintensyfikowanie absorpcji środków unijnych. Ponieważ strategia uczelni jest dokumentem skierowanym do wszystkich pracowników uczelni, jak również jej interesariuszy zewnętrznych, ujęcie w niej celów związanych z zarządzaniem projektami unijnymi pozwoli na stymulowanie obok inicjatyw odgórnych, również oddolnych inicjatyw

pracowników, jak i interesariuszy zewnętrznych, identyfikujących możliwe do sfinansowania ze środków unijnych działania służące rozwojowi uczelni.

5. Podsumowanie

Środki unijne dostępne w trwającej obecnie perspektywie finansowej, dla której okres kwalifikowalności kosztów zakończy się 31 grudnia 2023 roku, to istotne źródło finansowania rozwoju publicznych uczelni technicznych w Polsce. W celu pozyskania dofinansowania uczelnia musi przygotować i złożyć wniosek o dofinansowanie, który po pozytywnej ocenie i przyznaniu dofinansowania wchodzi w okres realizacji. W zależności od Programu Operacyjnego i ścieżki konkursowej okres ten wynosi od 6 do 12 miesięcy. Okres realizacji projektów jest zróżnicowany, zazwyczaj kilkuletni. W przypadku projektów wymagających utrzymania trwałości, uczelnia przez pięć lat musi zapewnić by efekty projektu nie uległ znaczącym modyfikacjom. W rezultacie projekty unijne wymagają zastosowanie nie tylko metod i narzędzi zarządzania operacyjnego ale również zarządzania strategicznego.

W ramach przeprowadzonego wielokrotnego studium przypadku zidentyfikowano istotną rolę procesów zarządczych związanych z realizacją strategii rozwoju w publicznych uczelniach technicznych. Wskazano, że wdrożenie strategii w publicznej uczelni technicznej może zostać oparte w istotnej mierze na realizacji projektów, w tym projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Należy podkreślić, że projekty mogą stanowić istotne narzędzie przełożenia sformułowanej i przyjętej strategii rozwoju na konkretne działania organizacji. Poprzez zarządzanie projektami możliwe będzie natomiast osiągnięcie dodatkowych korzyści związanych z wdrażaniem strategii rozwoju.

Wzrost skuteczności podejmowanych działań zarządczych w projektach unijnych pozytywnie wpływa na stopień osiągnięcia zapisanych we wniosku o dofinansowanie celów oraz założonych wskaźników produktów i rezultatów. W efekcie, z jednej strony, zmniejsza się ryzyko uznania kosztów ponoszonych w projektach za niekwalifikowalne. Z drugiej strony, w przypadku wysokiej zgodności celów projektu z celami strategicznymi uczelni, skuteczna realizacja celów projektów unijnych umożliwia zintensyfikowanie tempa realizacji strategii rozwoju uczelni.

Bibliografia

1. Andrews K.: What Strategy Is?, [in:] de Wit B., Meyer R., Huygens M. (eds.): Strategy Process, Content, Context: An International Perspective. West Publishing Company, New York 1994.
2. Bielski M.: Podstawy teorii organizacji i zarządzania. C.H. Beck, Warszawa 2002.
3. Domiter M., Marciszewska A.: Zarządzanie projektami unijnymi. Teoria i praktyka. Difin, Warszawa 2013.
4. Hauc A., Kovac J.: Project Management in Strategy Implementation – Experiences in Slovenia. „International Journal of Project Management”, Vol. 18, 2000.
5. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E.: Strategic Management. Competitiveness & Globalization. Concepts and Cases. South-Western Cengage Learning, Mason 2009.
6. Jałocha B.: Zarządzanie portfelem projektów. Koncepcje biznesowe a praktyka organizacji publicznych. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014.
7. Kisielnicki J.: Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
8. Pierścionek Z.: Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
9. Srivannaboon S., Milosevic D.Z.: A two-way influence between business strategy and project management. „International Journal of Project Management”, No. 24, 2006.
10. Trocki M., Grucza B., Ogonek K.: Zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2003, s. 39.
11. Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020 (Dz.U. z 2014, poz. 1146).
12. Wyrozębski P.: Biuro projektów. Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009.
13. <http://administracja.polsl.pl/skz/SKZ/Strategia%20rozwoju%20Pol%20Sl%20na%20lata%202012-2020.pdf>
14. http://agat.wt.pw.edu.pl/wszjk/pdf_zewn/Strategia_rozwoju_PW_do_2020.pdf
15. <http://eia.pg.edu.pl/documents/10623/d9cee5da-d81e-4b3c-86c4-ddcca8e76a7>
16. <http://pg.edu.pl/documents/10607/388514/strategia.pdf>
17. http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/misja_statut_strategia/strategia_agh_2008-2012.pdf
18. http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/uchwaly_senatu/2013/03_06/6_03_2013_www_uchwala_nr_19.pdf