

O jedné metodě řešení krize a přínosech krize pro malou NNO

Milan Konečný

Slezská univerzita Opava

Abstrakt

V článku je řešena problematika krizového řízení malé nestátní neziskové organizace (NNO). Je zde definována neklasicky NNO a její krize pomocí strategického plánu. Dále je navržena metoda SQUID control pro řešení krize. Tato metoda nahrazuje metodu Balanced Scorecard na malých NNO. Jsou zde ukázány základní možné přínosy krize pro NNO. Krizové řízení a přínosy krize jsou demonstrovány na Lašském společenství, o. s.

Klíčová slova: krize, krizové řízení, nezisková organizace, SQUID control, řídicí systém

Úvod

Významné místo v národním hospodářství zaujímá cílová skupina malých NNO. Jsou to organizace, které se zabývají sociální, vzdělávací, kulturní, uměleckou, sportovní a podobnou činností. Tyto organizace nepřinášejí zásadní finanční částku do státního rozpočtu, avšak působí na něj významně nepřímo, např. jako substitut státem dotovaných organizací, které jsou pro stát mnohem nákladnější. Tím mohou nezanedbatelně ovlivňovat ekonomiku národního hospodářství.

V současné době je celosvětová krize. NNO mohou v tomto období hodně pomoci. Proto je potřeba, aby měly co nejstabilnější chod, aby neměly krizi. Ne vždy je ale krize jen škodlivá. Někdy přispívá k pokroku a lepšímu plnění strategického plánu. Problematickou krize malých a středních podniků se zabývá M. Mikušová (1997; 2010; 2011). V těchto člancích ale není zahrnuta specifická neziskových organizací.

Článek je zaměřen na problematiku malých neziskových organizací ve vztahu ke krizi. Neziskové organizace se chovají jinak než podnikové či podnikatelské subjekty. Speciálně krize působí a řeší se jiným způsobem. Plyne to ze základní charakteristiky – vztahu k zisku.

V článku budou popsány:

- metoda řešení krize,
- přínosy krize pro chod neziskové organizace.

Dále bude prezentováno řízení a předcházení krizi pomocí řídicího systému SQUID control na LS, o. s. a také přínosy krize.

Modelový problém, cíle a metody řešení

Modelový problém. Pro studium problematiky byla modelovým problémem situace, která nastala na LS, o. s. v roce 2010. Na první pohled LS, o. s. prožívalo a prožívá krizi. Při analýze se dospělo k výsledkům, které daly základ k řešení problematiky krize malé neziskové organizace. Byl využit SQUID control systém, který byl do té doby chápán pouze jako řídicí. Dále se vycházelo ze zkušeností s krizemi následujících organizací: Fa MAWIS, Nadace Svatoplukovy společnosti, Svatoplukovo gymnázium, Svatoplukovo centrum, Lašské společenství o. s., Lašská univerzita libovolného věku, PRIVIZ centrum. Tyto subjekty měly charakter neziskové organizace, neměly za hlavní cíl strategického plánu finanční zisk. Byla u nich různá právní subjektivita. Prožily krizi v oblasti realizace strategického plánu.

Cíle článku. Navrhnout metodu řešení krize malé neziskové organizace. Definovat nestandardně malou NNO a krizi. Ukázat možné přínosy krize a demonstrovat problematiku na konkrétním případě.

Metodologické postupy při řešení problémů. Při řešení problematiky jsou využity následující metodologické postupy:

- **explanace** – popis krizí na subjektech,
- **abstrakce** – zobecnění postupů,
- **matematické modelování** – popis neziskové organizace, krize, abstraktní popis SQUID control systému, jakožto interakční metody v čase.

Neziskové organizace a krize

Nezisková organizace

Pojem NNO je definován podle zákona. Jsou to občanská sdružení, nadace, obecně prospěšné společnosti, církve atd. Z praxe v oblasti neziskového a podnikatelského (ziskového) prostředí se dá vypožorovat, že takto podle zákona definované organizace nejsou všechny, které patří do neziskového sektoru. Patří sem i některé podnikatelské subjekty, které se chovají neziskově. To vede k následné definici neziskové organizace: Pod pojmem nestátní nezisková organizace (NNO) budeme rozumět organizaci, která je založena za účelem produkce veřejných a smíšených statků, jež uspokojují potřeby veřejnosti, nebo za účelem vzájemné podpory skupin občanů, které jsou spjaté společným zájmem. Nemají jako hlavní prioritu strategického plánu finanční zisk anebo zvyšování hodnoty organizace. Není řízena státem. Právní forma může být jakákoliv. Malá nezisková organizace bude taková, která bude mít méně než 20 smluvně vázaných zaměstnanců.

Tyto organizace mají většinou sociální, charitativní, fundraisingovou, vzdělávací, sportovní nebo uměleckou vizi. Lašské společenství, o. s. má poslání přispívat ke zvýšení životní úrovně na Lašsku a jeho okolí. Firma MAWIS, příklad

podnikatelského subjektu působícího neziskově, byla registrována jako fyzická osoba (OSVČ) a měla vizi realizovat neziskové akce a v ziskových si na ně vydělávat v oblasti vzdělávání, sportu a kultury. Problematikou neziskových organizací se zabývá Boukal (2009), Konečný (2011b) a Rektorík (2007).

Krise nestátní neziskové organizace

Krise se na NNO projevuje jinak než na podnikatelských subjektech. Je to způsobeno tím, že podnikatelské organizace mají za cíl maximalizovat zisk na rozdíl od neziskové organizace, která má za cíl realizovat svůj strategický plán se sociálními cíli, kde je finanční zisk druhotný. Nezisková organizace může mít dostatek financí, ale přesto se může dostat do krize. Souvisí to s vizí a cíli. Z těchto důvodů budeme definovat krizi neziskové organizace následovně: Krize na neziskové organizaci nastává tehdy, když se jí přestane dařit plnit svůj strategický plán.

Z hlediska matematického modelování se dá tato definice prezentovat následovně. NNO má svůj strategický plán, který je popsán svou trajektorií v závislosti na čase v metrickém prostoru. Je dáno kritérium krize, které dovoluje odchylku reálné trajektorie od trajektorie předepsané strategickým plánem. Pokud se reálná trajektorie bude lišit od předepsaného plánu o více než kritickou hodnotu, nastane krize.

Řešení krize v neziskové organizaci pomocí SQUID control

Jedna z možností, jak předejít krizím, je důsledná realizace řídicího a informačního systému. Současný trend je implementace řídicí metody Balanced Scorecard. Pro malé neziskové organizace to není vhodná metoda, a to hlavně z důvodů náročné implementace. Z těchto důvodů se na Lašském společenství začal vyvíjet systém pro řízení malé neziskové organizace, který je navíc vhodný jako krizový, optimalizační a rizikový. SQUID control systém je založen na skutečnosti, že organizace je popsána pomocí třídy projektů a procesů ve víceúrovňové struktuře. Některé projekty a procesy mohou být navzájem provázané. Vlastní řízení probíhá pomocí systému řídicích programů. Při řízení se využívá vyhodnocování projektů, které se provádí pomocí počtu a hodnoty aktivit.

Kognitivní model. SQUID control systém působí jako zpětnovazebný regulátor, který řídí realizační projekty pomocí řídicího procesu, do kterého vstupují informace z hodnotícího procesu, kontrolního procesu a informačního procesu. Na vstupu se formulují vize, cíle, strategie a vytvoří se základní databanka informací; naformulují se základní realizační a marketingové procesy. Jedním z produktů je vyhodnocení aktivit organizace.

Základní prvky SQUID control systému

Projekt – popsán vizemi, cíli, historií, plánem, realizátory; **podprojekt** – součást nějakého projektu; **hlavní projekt** – není podprojektem; **bazický projekt** – nemá podprojekt; **proces** – pracuje kontinuálně v čase a je definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností a přeměňuje vstupy na výstupy.

Základní pravidla pro zavádění a realizaci SQUID control systému

- popis chodu organizace pomocí projektů a procesů,
- důsledně aplikovat řízení pomocí SQUID control systému, který vyhodnocuje jednotlivé projekty a procesy,
- realizace inovačních procesů,
- rozšiřovat databanku bazických projektů.

Programy řízení procesů a projektů:

Řeka	– pracuje v klidném stabilním prostředí.
Chobotnice	– v silně konkurenčním prostředí s tvrdými protivníky.
Lovec	– projekty čekají na svoji příležitost.
PSK program	– pomocí algoritmu „plnění sklenice kameny“.
PR program	– paretovské řízení.
MG program	– metoda multigreed – vícesíťová.

Metriky ve vyhodnocovacím procesu – využívá se metrika trojice a metrika s váhou.

Pravidla pro práci s projekty v krizovém režimu (PVKR):

- pozastavení projektu,
- zjednodušení projektu,
- rozklad projektu a pozastavení nežádoucích částí,
- rozšíření projektu,
- sjednocení projektů,
- nabalování projektů,
- řešení projektů na jiné úrovni.

Porovnání metody SQUID control a Balanced Scorecard Sledované veličiny. SQUID vyhodnocuje podprojekty a jejich aktivity, BSC sleduje toky jednotlivých finančních či nefinančních parametrů kontinuálně.

Funkčnost. SQUID je hlavně řídicí systém, vyhodnocování je druhotné. BSC je prioritně vyhodnocovací metoda a tvoří podklad pro řízení.

Aplikovatelnost. SQUID je vhodný pro maticové organizace. BSC je pro obecné organizace.

Implementace. SQUID je jednodušší k implementaci než BSC.

Problematikou BSC se zabývají monografie od S. R. Kaplana a P. D. Nortona (2007; 2010). Problematikou řídicích systémů se zabývají následující publikace: Kaplan a Norton (2007; 2010), Konečný (2011a; 2011c), Řepa (2012), Závadský (2004). Řízením v období krize se zabývá Kislingerová (2010), Mikušová (1997; 2010 a 2011) a Zuzák (2004; 2009).

Přínosy krize pro malou NNO

Na počátku téměř každá krize přináší ztráty, anebo pasivitu při realizování cílů a vizí. V mnoha případech ale při řešení krize může nastat řada přínosů pro NNO. Organizace, která realizuje vize a cíle bez lokálních krizí, nemusí být v celkovém vývoji na tom tak dobře jako nezisková organizace, která se ocitá často v krátkodobé krizi.

Základní přínosy:

- **Usměrnění vizí, cílů, strategií organizace** – jedno z možných řešení krize je revize strategií, cílů a vizí.
- **Autořešitelství ohniska krize** – při řešení krize se objeví cesty, které mohou vést až k odstranění ohniska krize.
- **Identifikace problémů** – upozorní na nutnost řešení problémů organizace.
- **Identifikace slabých stránek** – krize upozorňuje na slabiny organizace, které předtím nebyly vidět.
- **Personální očista uvnitř organizace** – navede na personální změny, které by se jinak nerealizovaly.
- **Motivace k inovačním procesům** – krize motivuje k inovačním procesům.
- **Získávání financí a materiálního či nemateriálního zabezpečení** – sponzoři organizaci, která má dobré vize a dostane se do krize, pomohou.
- **Nepředpokládané příjmy** – objeví se cesta, která by se jinak nehledala.
- **Motivace k řešení předtím neřešitelných problémů** – navede na řešení problémů, které jsou na první pohled neřešitelné.
- **Donucení přípravy na krizi** – z obavy z další krize organizace zkvalitňuje svůj řídicí a informační systém, rozšiřuje databanku sponzorů.
- **Přinesení nepředvídaných příjmů** – krize může přinést naprosto nečekané přínosy, které by se v plynulém chodu nezískaly.

Tyto základní typy přínosů krize jsou zobecněním výsledků krizí zkoumaných organizací.

Aplikace SQUID control na Lašském společenství, o. s.

Lašské společenství, o. s.

Občanské sdružení Lašské společenství, o. s. vzniklo přirozeným vývojem jako následník **Svatoplukova centra**, které bylo založeno roku 1991 a později se skládalo ze tří subjektů:

- **firmy MAWIS**, fyzické osoby, s programem – aplikace matematiky, vzdělávání, organizace kulturních a společenských akcí.
- **Nadace Svatoplukovy společnosti**, která měla v programu rozvoj vzdělávacích, kulturních a sportovních aktivit a propagaci Lašska.

- **Soukromého Svatoplukova gymnázia**, fyzické osoby, později s. r. o., které bylo zaměřeno jako všeobecné se specializovanou třídou matematicko-fyzikální.

Toto sdružení tří organizací nemělo právní subjektivitu.

Základní informace o organizaci

Občanské sdružení Lašské společenství, o. s. je právnická osoba a je založeno a řídí se zákonem č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Členové jsou fyzické a právnické osoby. Členská základna má 28 fyzických osob a 5 právnických osob. Programem společenství je rozvoj a prezentace Lašska na všech úrovních. Spolupráce s organizacemi a jednotlivci se stejnými cíli. Návaznost na činnosti Nadace Svatoplukovy společnosti a Svatoplukova centra. Provozování Lašské univerzity libovolného věku. Prezentace Lašska celorepublikově i mezinárodně. Jedná se o neveřejnou organizaci s podnikatelským charakterem. Vydělává na svoji činnost fundraisingovými a podnikatelskými činnostmi.

Předmět činnosti

Vzdělávání, věda, výzkum, práce s dětmi v předškolním věku, práce s mládeží – vzdělávání a volný čas, práce s důchodci, práce s hendikepovanými jedinci, umění, ekologie, nakladatelství a vydavatelství, kultura, lidová tvořivost, projekční činnost, prodejní činnost za účelem získání prostředků pro rozvoj činnosti společenství, informace a rozvoj informatiky, turistika, sport, výrobní činnost za účelem získání prostředků pro rozvoj činnosti společenství, činnost v oblasti boje proti nezaměstnanosti, další činnosti související s rozvojem Lašska.

Strategický plán LS, o. s.

Základní body strategického plánu Lašského společenství, o. s. jsou následující:

Vize	LS, o. s. bude přispívat ke zvýšení životní úrovně a propagaci Lašska a jeho okolí.
Přínosy	zvýšení životní úrovně na Lašsku s minimálními náklady, propagace Lašska a podpora zvýšení vzdělanosti, informovanosti, služeb a volnočasových aktivit.
Cíle	realizovat rozvoj lidských zdrojů, informační technologie, služby, výrobu a obchod na Lašsku a jeho okolí pomocí tzv. malých projektů, spolupracovat jako partner na velkých projektech.
Trh	Lašsko a jeho okolí, internetové prostředí.
Produkt	služby, informace, projekční činnost, reklama, aktivity – kulturní, vzdělávací, umělecké, sportovní, sociální.
Strategie	základní strategie je vyhledávání tzv. bílých míst na Lašsku, které nikdo nechce řešit – tzv. strategie vyhledávání tržních výklenků.

Priority Lašského společenství, o. s.:

- Priorita č. 1** Rozvoj lidských zdrojů – vzdělávání, věda, výzkum, umění, kultura, sport, sociální sféra.
- Priorita č. 2** Informace, informatika – propagace a reklama související s Laškem a okolím.
- Priorita č. 3** Služby, výroba a obchod – na podporu činnosti LS, o. s.

Organizační struktura LS, o. s.

Valná hromada – nejvyšší orgán Lašského společenství, o. s. je **rada** – skládá se z radosty a místoradostů; **radosta** – šéf rady, má podpisové právo; **místoradosta** – člen rady.

SQUID control na LS, o. s.

Projekty a procesy SQUID control na LS, o. s.

Projekt RLZ – Rozvoj Lidských Zdrojů

Podprojekty:

- Univerzita libovolného věku – vzdělávací instituce
- PRIVIZ centrum – Poradenské rekvalifikační inovační vzdělávací informační zprostředkovatelské centrum pro nezaměstnané i ostatní
- KOF festival – Kulturní otevřený festival – realizuje kulturní akce dle zájmů
- OSL systém – Otevřený sportovní lašský systém – sportovní akce dle zájmů

Projekt I& I – Informace a informatika

Podprojekty:

- PISL systém – Propagační informační systém Laška
- SIPAP systém – Strategický informační partnerský a projekční systém
- Infocentrum Radostný svět – reálné a virtuální informační centrum
- Reklamní systém – reklama v médiích LS, o. s.
- TV Radostný svět – internetová televize
- Časopis VRBA – tištěný a internetový časopis
- UK LULV – Univerzitní knihovna LULV

Projekt SOV – Služby, obchod, výroba

Podprojekty:

- Lašské technické služby – drobné údržbářské práce
- LS-press – vydavatelství, časopis, knihy, noty
- Butik SačeVerSače – kamenný, internetový obchod
- Technologický park LULV – aplikovaný výzkum s následujícími prioritami:
 - matematické modelování, teorie řízení, modely v ekonomii, vzdělávání

- informatika, elektrotechnika, strojírenství, ekologie, media-matematica
- umění, literatura, historie a hudba

Každý projekt je popsán zkratkou tak, aby již z názvu bylo poznat, jakou oblastí se zabývá. Nejrozsáhlejším projektem je LULV – otevřená adaptivní soustava vzdělávacích a poznávacích aktivit dle potřeb a zájmů Lašska se sídlem v Brušperku. Je podrobně popsána v publikacích Konečný (2011d; 2012).

Řídicí proces – víceúrovňový. Řízení probíhá na základě řídicího protokolu, z kterého je vidět trend jednotlivých procesů. Dále platí následující pravidla:

- Každý projekt má svého procesového manažera, který ho řídí.
- Stabilizátory – využívají databanku aktivit pro jednotlivé procesy a doplňují na předem vytvořenou hodnotu.
- Direktní zásahy – úrovnově k problémům zasahuje radosta, rada, valná hromada, projekt manažer.

Informační proces – sbírání dat do systému PISL systém.

Komunikační proces

Internet – Skype, ICQ, e-mail, www.lassko.cz, sociální sítě

Média – Brušperský zpravodaj, regionální zpravodaje, TV Radostný svět, Letáčky, plakáty, billboardy.

Komunikace osobní – při akcích, pomocí telefonu.

Výzkumný proces – dotazníky, pomocí internetových stránek

Identifikační proces – identifikuje jednotlivé přicházející informace.

Finanční proces – pracuje s finančními zdroji.

Proces s nefinančním kapitálem – pracuje s nefinančními zdroji.

Hodnotící proces – počítají se realizované aktivity s váhou jednotlivých procesů a subprocesů s váhami.

Průzkumný proces – VRBA, Brušperský zpravodaj, Brušperské listy, www.lassko.cz, TV Radostný svět.

Proces kontrolní – kontroluje soulad se strategiemi, a zda trendy splňují předpoklad trojice.

Vyhodnocování činnosti LS, o. s. pomocí SQUID control

Základní vyhodnocování ve SQUID control na LS, o. s. je založeno na následujících 4 pravidlech:

- Každá bazická varianta by měla realizovat v průběhu roku 3 aktivity, anebo by součet podílů na aktivitách měl být minimálně 3.
- Hodnocení projektů je součet aktivit těch projektů, z kterých se projekt skládá.
- Vyhodnocují se úrovnové vektory s využitím synergetického efektu.
- Hlavní ohodnocení je suma aktivit všech bazických projektů.

Realizace aktivit se zapisují do vyhodnocovacího protokolu. První podmínkou je tzv. kritérium vyváženosti a druhé kritérium maximalizace. Tato metoda v sobě přináší nejen jistý počet aktivit, ale i trendy, jak se aktivity v jednotlivých projektech realizují.

Strategický plán je možno vyjádřit jako trajektorii aktivit. Krize nastane tehdy, pokud se nám nebude dařit dostatečně aproximovat trajektorii aktivit.

Krize na Lašském společenství, o. s., její řešení a přínosy

Příčiny krize

Na Lašském společenství, o. s. nastala v roce 2010 finanční krize. Nedostávalo se finančních prostředků na provoz. Organizace přestala mít schopnost plnit strategický plán. Hlavní podíl na krizi měl management, který nesprávně vyhodnotil rizika investice, na kterou si LS, o. s. půjčilo od sponzora. Tato investice měla být finančním zajištěním chodu organizace. Management spoléhal na budoucí zisk z investice a nerozvíjel druhotné financování provozu. Investice se stala nedobytnou pohledávkou. Nastala situace, že LS, o. s. nemělo finance na provoz a stalo se zadluženým.

Analýza rozpočtu

Rozpočet by postaven na skutečnosti, že chod organizace bude krytý z výnosu z investice, která byla riziková. Portfolio příjmu nebylo rozloženo a spoléhalo se jen na příjem ze zahraničních investic. Nebyl dostatečně rozvinut fundraising. Díky neúspěchům v minulých letech v oblasti projekční činnosti se nepokračovalo v projekční činnosti. Tedy byl špatně proveden rozpočet.

Řešení krize

Při řešení krize se postupovalo následovně:

- Vytvořil se krizový management – radosta, dva místoradostové a jeden člen LS, o. s. Tento tým realizoval následující kroky.
- Změnil se strategický plán – realizují se projekty, které jsou samouživitelné, ostatní se pozastavily.
- Využilo se pravidla PVKR pro krizové řízení – sjednotily se některé bazické projekty (jazykové kurzy), pozastavil se kamenný obchod Butik SačeVerSače, zjednodušil se OSLS systém apod.
- Provedly se personální změny – interní pracovníci přešli na externí spolupracovníky.
- Navýšila se půjčka na realizaci základního provozu.

Tyto kroky byly dostatečné k tomu, aby LS, o. s. začalo opětně plnit strategický plán, a tedy překonalo krizi.

Vyhodnocení řešení krize

- Zkvalitnění strategického plánu – vypracovaná případová a další studie.

- Zkvalitnění v oblasti managementu a controllingu – rozvoj SQUID control systému.
- Zkvalitnění personálního managementu – personál je převeden na externí pracovníky.
- Finanční přínos – sponzor odložil splátku dluhu na neurčito. Sponzora navedla krize na cestu řešení téměř neřešitelného problému s takovým přínosem, který vynahradil ztrátu způsobenou nevhodnou investicí do Lašského společenství, o. s.
- Krize byla vyřešena na základě pravidel, která jsou součástí SQUID control. Ta ukázala, jak pracovat s jednotlivými projekty v době krize, aby byl systém funkční. Tedy systém SQUID control byl zásadní při řešení krize.

Z hlediska vyhodnocování přínosu a újem bylo působení krize na organizaci pozitivní.

Výsledky a diskuse

V článku je popsán systém SQUID control, který nahrazuje pro malé neziskové organizace metodu Balanced Scorecard. Tento systém byl vyvinut bez počáteční znalosti metody BSC na základě potřeb řízení LS, o. s. Je tedy původní a realizovaný. Další vlastnosti systému spočívají v tom, že je optimalizační a rizikový. Je vhodný pro obecný výzkum.

V rámci druhé problematiky článku je rozvíjena myšlenka přínosů krize pro NNO. Formulace základních přínosů je původní a vznikla na základě zkušeností z NNO. Myšlenkou přínosů krize se zabývá publikace od Feldmana (1979), ale z jiného hlediska, a to z pohledu osobní krize významných osobností, které svou osobní krizi řešily kreativně a byly ji schopny transformovat do nové hodnoty. V publikaci od Zuzáka (2004) je popisováno, kdy se z krize stává příležitost, a je zde zajímavé krizové desatero. Toto je směřováno k podnikatelským subjektům.

Závěr

V článku jsou popsány některé aspekty pohledu na krizi v neziskové organizaci. V úvodu je definována nestandardně nezisková organizace a její krize pomocí strategického plánu. První část článku popisuje jak předcházet krizi, a to zavedením řídicího a informačního systému SQUID control, který je vhodný i jako protikrizový. Dále jsou diskutovány možné přínosy krize pro neziskové organizace s využitím jejich specifik. Je popsána aplikace systému na Lašském společenství, o. s., které prožilo krizi. Přínosy krize pro tuto organizaci byly nemalé a řešení krize navedlo organizaci na správný strategický plán.

Celá problematika se řeší pod názvem „Teorie a aplikace řízení neziskových organizací“ v rámci Technologického parku LULV, Priorita č.1 – Matematické modelování, teorie řízení, modely v ekonomii, vzdělávání. Obsahem výzkumu je mimo jiné teorie neziskových organizací a jejich řízení, speciálně optimální, rizikové a krizové řízení.

Reference

- KONEČNÝ, M., 2011a. Vyhodnocování malé nestátní neziskové organizace. In: *Sborník z konference Výkonnost organizácie, Nový Smokovec 2011*. ISBN 978-80-970458-3-8.
- KONEČNÝ, M., 2011b. Několik poznámek k teorii firmy. In: *Sborník ze 4. mezinárodní vědecké konference doktorandů, Karviná, listopad 2011*. ISBN 978-80-7248-711-0.
- KONEČNÝ, M., 2011c. The methods for evaluating performance of small non-profit organizations and their applications. *Výkonnost podniku*. **3**. ISSN 1338 435X.
- KONEČNÝ, M., 2011d. Lachia University of Any Age as strategy of Lachia company. In: *Proceedings of abstracts from international conference of Ph.D. students, Scientia – Iuventa 2011*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela. ISBN 978-80-557-0190-5.
- KONEČNÝ, M., 2012. LACH Education System for Nonprofit Organization. *Collection of Papers 2012 The 13th Annual Doctoral Conference*. Praha: VŠE. ISBN 978-80-245-1869-5.
- BOUKAL, P., 2009. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1650-9.
- FELDMAN, G., 1979. *From Crisis to Creativity*. London: TimeWarner. ISBN 978-1-4582-0514-8.
- KAPLAN, S. R. a P. D. NORTON, 2007. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KAPLAN, S. R. a P. D. NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KISLINGEROVÁ, E., 2010. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3136-0.
- MIKUŠOVÁ, M., 1997. Firemní kultura jako jedna z důležitých proměnných krizového Managementu. In: *Sborník přednášek sekce Současný management. Mezinárodní vědecká konference pořádaná u příležitosti 20. výročí založení fakulty*. Ostrava: VŠB-TU EkF. 145–148. ISBN 80-7078-454-7.
- MIKUŠOVÁ, M., 2010. Přípravenost malých organizací na krizi a její řízení. *Littera Scripta*. **3**(1–2), 136–152. ISSN 1802-503X.
- MIKUŠOVÁ, M., 2011. Lidské selhání jako příčina krize. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D*. Pardubice: Univerzita Pardubice. **XVI**(20), 91–101. ISSN 1211-555X.

- MIKUŠOVÁ, M., 2011. Krizové řízení není sen. *Finanční řízení & controlling v praxi*. 2(6), 40–45. ISSN 1804-2996.
- REKTOŘÍK, J. a kolektiv, 2007. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 987-80-86929-29-3.
- ŘEPA V., 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2474128-4.
- ZÁVADSKÝ J., 2004. *Procesný manažment v praxi manažéra*. Trnava: SP SYNERGIA, Slovensko. ISBN 80-968734-8-2.
- ZUZÁK R., 2004. *Krizové řízení podniků*. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing. ISBN 80-86419-74-6.
- ZUZÁK R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.

About One Method of Crisis Management and Crisis Benefits for a Small NGO

The paper dealt with the issue of crisis management, in a small non-profit organization (NGO). NGO and its crisis are not classically defined here with its strategic plan. It is designed SQUID control method for solving the crisis. This method replaces the Balanced Scorecard method to small NGOs. There are shown the potential benefits of fundamental crisis for NGOs. Crisis management and crisis benefits are demonstrated in the Lachian company.

Keywords: crisis, control crisis, control system, SQUID control, non-profit organization

Kontaktní adresa:

RNDr. Milan Konečný, Katedra matematických metod v ekonomii, Obchodně podnikatelská fakulta Karviná, Slezská univerzita Opava, Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná, e-mail: konecny@lassko.cz

KONEČNÝ, M. O jedné metodě řešení krize a přínosech krize pro malou NNO. *Littera Scripta*. 2012, 5(2), 63–74. ISSN 1802-503X.
