

технологій франчайзингу із вітчизняними підходами до ведення бізнесу. З кожним роком все більше підприємців звертають свою увагу на франчайзингові проекти і вибирають франчайзинг як інструмент для початку або масштабування свого бізнесу.

УДК 657

O. Chabaniuk, PhD (*LUHEkonomiczny, Lvov*)

O. Ogirko, PhD (*SUIA, Lvov*)

ZARZĄDZANIA FINANSAMI Z ZASTOSOWANIEM MODELI CYBERNETYCZNYCH

Racjonalne planowanie finansów jest jednym z kluczowych aspektów nie tylko zarządzania finansami, ale zarządzania organizacją w ogóle. Warto więc, choćby krótko, odpowiedzieć na pytanie, czemu służy planowanie finansów w organizacjach pozarządowych. Mówiąc najkrócej proces ten służy planowaniu dochodów, które pozwolą na pokrycie kosztów zakładanych do realizacji działań. Warto przy okazji, pomyśleć o środkach finansowych z działalności gospodarczej, które pozwalają nam generować zysk. Z kolei wypracowany zysk daje organizacjom możliwość inwestowania środków, a tym samym budowania stabilności finansowej.

Planowanie, czy też monitoring finansów prowadzony na bieżąco daje możliwość minimalizowania kosztów aktualnych oraz planowanych działań. Planowanie uświadamia ile kosztuje nasza aktywność, ale też pomaga w poszukiwaniach potencjalnych oszczędności. Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że środki z dotacji mogą służyć ze znacznymi opóźnieniami. Zarazem podatki, wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne jak również szereg innych zobowiązań należy regulować na bieżąco. Dlatego też bardzo ważnym aspektem jest zaplanowanie przepływów finansowych. Wyzwaniem pozostaje więc utrzymanie płynności, tym bardziej że w naszym kraju fundusze kredytowe dla przedsiębiorstw społecznych są dopiero tworzone.

Działalność organizacji pozarządowych to też konieczność posiadania kompetentnej kadry, która jest główną wartością organizacji. Planowanie finansów uświadamia i zmusza do organizacji pozarządowej do określenia możliwych rozwiązań związanych z ciągłością i wysokością kosztów zatrudnienia. Organizacje pozarządowe działają metodą projektową, aby sfinansować planowane projekty muszą wypełnić wiele wniosków o dotację. Różnorodne źródła finansowania to planowanie nie

tylko skąd czerpać środki finansowe, ale także konieczność ich montowania merytorycznie i księgowo.

Dla tego aby planowane działania i pozyskane środki finansowe tworzyły spójną całość. Możliwości finansowania działań organizacji pozarządowych jest wiele. Warto tu wyróżnić m.in. takie źródła finansowania działań, jak: dotacje (w tym że środków unijnych), sprzedaż w ramach działalności odpłatnej lub gospodarczej, 1% z podatku, zbiórki publiczne, składki członkowskie, darowizny, sponsoring, spadki, organizacja loterii, lokaty. Każda z tych form wymaga posiadania szeregu kompetencji prawnych, finansowych, marketingowych, socjologicznych, zarządczych.

Istnieje jednak wsparcie w gąszczu tych zasad, w tym w szczególności warto podkreślić działalność Ośrodków Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT (www.siecspot.pl), które na terenie całego kraju prowadzą bezpłatne poradnictwo, szkolenia dla organizacji pozarządowych. Realizacja projektów nie zawsze musi bazować na przychodach finansowych.

Doświadczenia organizacji pozarządowych pokazują, że niemałe korzyści można pozyskać dzięki tzw. współpracy niefinansowej. Okazuje się, że odpowiedzią na szereg wyzwań finansowych, może być współpraca podmiotów w formie porozumień, sieci współpracy, klastrów.

Wiele organizacji nieodpłatnie korzysta też z bazy lokalowej gminy, promocji w lokalnych mediach, pomocy eksperta. Prawdopodobnie wszystkie organizacje pozarządowe korzystają z zaangażowania wolontariuszy. Planowanie finansów może i powinno obejmować też aspekt wkładu rzeczowego (niefinansowego) w realizowane działania.

Zarządzanie finansami wiąże się z obsługą rachunkową organizacji, nierzadko księgowość fundacji bądź stowarzyszenia prowadzącego działalność gospodarczą jest bardziej rozbudowana aniżeli firmy biznesowej. Dlatego, zadanie to warto powierzyć osobie posiadającej odpowiednie kwalifikacje oraz doświadczenie w pracy z organizacjami pozarządowymi. Odpowiedzialność za prowadzenie księgowości, zgodnie z przepisami, ponosi jednak zawsze kierownik danej jednostki np. zarząd w przypadku stowarzyszeń.

Planowanie finansów w organizacji pozarządowej, szczególnie tej prowadzącej działalność gospodarczą to ogrom wyzwań. Warto korzystać w tym aspekcie z różnych doświadczeń i profesjonalnych narzędzi. Narzędzie Zarządzania Rozwojem Organizacji Pozarządowych, wypracowane przez Stowarzyszenie BORIS we współpracy z Siecią Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT zachęca do analizy zarządzania finansami w następujących kontekstach:

Planowanie finansowe jest oparte o całościowy budżet organizacji. Wieloletnie plany finansowe opracowywane są zgodnie z przyjętą strategią rozwoju.

Organizacja prowadzi rachunkowość zarządczą dostarczającą istotnych informacji dla celów planowania i zarządzania. Ewidencjonuje koszty zarówno rodzajowo jak i uwzględnieniem miejsca postawiania kosztów.

Organizacja przygotowuje raporty dodatkowe, będące fakultatywnym źródłem podejmowania decyzji strategicznych.

Organizacja również regularnie poddaje się audytowi finansowemu zewnętrznemu, przeznacza na ten cel środki, wdraża uwagi z audytu. Kontrole wewnętrzne są stałym źródłem zarządzania finansami.

Budowana jest strategia pozyskiwania środków finansowych i uwzględnia ona działalność zarobkową. Realizacją pozyskiwania funduszy zajmuje się wyspecjalizowana komórka, która opracowuje plany strategii fundraisingowej.

Organizacja inwestuje środki finansowe, świadomie zarządza zobowiązaniami i należnościami.

W ramach modelu zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, który jest wypracowywany przez Centrum PISOP, również znalazło się narzędzie, które ma wesprzeć organizacje pozarządowe w bieżącym zarządzaniu finansami. Narzędzie pozwoli zestawić koszty stałe i te związane z prowadzonymi działaniami z planowanymi wpływami środków finansowych z różnych źródeł, monitorować płynność finansową, analizować finanse na przestrzeni lat oraz wyliczać koszty związane z prowadzoną działalnością gospodarczą. Więcej o modelu znajduje się na stronie www.pisop.org.pl w zakładce Biznes Innowacje NGO, czyli BINGO.

Planowanie i zarządzanie finansami, tworzenie planów finansowych, zapewnianie płynności finansowej zaprzęta „głowę” niejednej organizacji pozarządowej. Warto jednak systemowo podejść do zarządzania finansami, co z pewnością przełoży się na stabilność funkcjonowania organizacji.

Cybernetyka analizuje analogie między zasadami działania organizmów żywych, układów społecznych (społeczności) i maszyn (holizm), odkrywa ogólne prawa wspólne dla różnych nauk i umożliwia przenoszenie tych praw z jednej dziedziny na drugą; jest więc nauką interdyscyplinarną, znajdującą wiele zastosowań praktycznych. Uznaje się ją często za jeden z nurtów w tzw. badaniach systemowych.

Literatura:

1. W. Tarczyński, M. Mojszewicz, *Zarządzanie ryzykiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2001, str. 16
2. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-pot-inflacja-/>, 2018.04.28
3. Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 r., Dz. U. z 2013 r. Nr 99, poz. 1001, art.2