MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

MĖTA VABALAITĖ

SCENOS MENO PELNO NESIEKIANČIOS ORGANIZACIJOS „X“ FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Prof. dr. G. Giriūnienė

Vilnius, 2021

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

SCENOS MENO PELNO NESIEKIANČIOS ORGANIZACIJOS „X“ FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Finansų valdymo verslo apskaitos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX065

Vadovė
Prof. dr. G. Giriūnienė
2021

Recenzentas
(parašas)
2021

Atliko
VAPvmis19-1 gr. stud.
M.Vabalaitė
2021 04 14

Vilnius, 2021

TURINYS

LENTELĖS ... 4
PAVEIKSLAI ... 5
SANTRUMPOS ... 6
ĮVADAS ... 7
1. SCENOS MENO NPO FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ STRUKTŪRA IR VALDYMAS ... 9
1.1. Scenos meno NPO ir jų finansinių išteklių struktūra ... 9
1.2. Finansinių išteklių valdymas scenos meno NPO ... 13
1.2.2. Pinigų srautų reikšmė ir formavimas NPO ... 13
1.2.3. Išlaidų paskirstymas ir optimizavimas NPO ... 16
1.2.4. Biudžeto formavimas NPO ... 20
1.2.5. Kainodara ir finansavimas NPO ... 21
1.2.6. Finansinė analizė NPO ... 24
1.2.7. NPO finansinių išteklių valdymo modeliai ... 26
2. FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SCENOS MENO NPO METODOLOGIJA ... 32
2.1. NPO finansinių išteklių valdymo analizė ... 32
2.1. NPO „X“ finansinių išteklių valdymo konceptas ... 46
3. SCENOS MENO PELNO NESIEKIANČIOS ORGANIZACIJOS „X“ FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ... 48
3.1. Scenos meno NPO „X“ pristatymas ... 48
3.2. Bendra NPO „X“ struktūrinė finansinė analizė ... 49
3.3. NPO „X“ finansinių išteklių struktūra ... 59
3.4. NPO „X“ finansinių išteklių paskirstymas ... 65
3.5. NPO „X“ finansinių išteklių valdymo modelis ... 72
IŠVADOS IR SIŪLYMAI ... 75
LITERATŪRA ... 77
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS ... 81
SANTRAUKA ... 83
SUMMARY ... 84
PRIEDAI ... 85

LENTELĖS

1 lentelė. NPO „X“ finansinių išteklių klasifikavimo būdai

2 lentelė. NPO „X“ finansinių išteklių šaltinių rūšys

3 lentelė. NPO „X“ apyvartinio kapitalo rodikliai 2016-2020 m.

4 lentelė. NPO „X“ turto apyvartumo mėnesiais rodiklis 2016-2020 m.

5 lentelė. NPO „X“ nuosavo kapitalo lygio rodikliai 2016-2020 m.

6 lentelė. NPO „X“ tiesioginių išlaidų norma pagal veiklos sritis 2016-2020 m.

7 lentelė. NPO „X“ pridėtinės normos koeficiento duomenys 2016-2020 m.

8 lentelė. NPO „X“ netiesioginių išlaidų paskirstymas pagal pridėtinės normos koeficientą veiklos sritims 2016-2020 m.

9 lentelė. NPO „X“ išlaidų sukėlėjo identifikavimas ir paskirstymas veiklos sritims

10 lentelė. NPO „X“ netiesioginių išlaidų paskirstymas pagal ABC metodą veiklos sritims

11 lentelė. NPO „X“ netiesioginių išlaidų paskirstymo palyginimas veiklos sritims

12 lentelė. NPO „X“ finansinės būklės ataskaita 2016-2020 m.

13 lentelė. NPO „X“ veiklos rezultatų ataskaita 2016-2020 m.

14 lentelė. NPO „X“ finansinės būklės horizontali analizė 2016-2020 m.

15 lentelė. NPO „X“ veiklos rezultatų horizontali analizė 2016-2020 m.

16 lentelė. NPO „X“ finansinės būklės vertikali analizė 2016-2020 m.

17 lentelė. NPO „X“ veiklos rezultatų vertikali analizė 2016-2020 m.

18 lentelė. NPO „X“ projektų pajamos pagal veiklos sritis 2016-2020 m.

19 lentelė. NPO „X“ veiklos sričių pajamos pagal pardavimus 2016-2020 m.

20 lentelė. NPO „X“ 2019 m. rengto festivalio pardavimo pajamos pagal spektaklius

21 lentelė. NPO „X“ išlaidų horizontali analizė 2016-2020 m.

22 lentelė. NPO „X“ išlaidų vertikali analizė 2016-2020 m.

23 lentelė. NPO „X“ tiesioginės išlaidos pagal veiklos sritis 2016-2020 m.

PAVEIKSLAI

1 pav. NPO išlaidų paskirstymo etapai

2 pav. Finansinė būklė: indikatorių sąveikos konstrukto pavyzdys

3 pav. Tuckman – Chang modelis

4 pav. ABC metodo išlaidų paskirstymo NPO konstruktas

5 pav. NPO „X“ finansinių išteklių valdymo konstruktas

6 pav. NPO „X“ turto struktūros dinamika 2016-2020 m.

7 pav. NPO „X“ įsipareigojimų ir nuosavybės struktūros dinamika 2016-2020 m.

8 pav. NPO „X“ apyvartinio kapitalo dinamika 2016-2020 m.

9 pav. NPO „X“ turto apyvartumo mėnesiais dinamika 2016-2020 m.

10 pav. NPO „X“ nuosavo kapitalo lygio dinamika 2016-2020 m.

11 pav. NPO „X“ turto grąžos dinamika 2016-2020 m.

12 pav. NPO „X“ administracinių išlaidų lygio dinamika 2016-2020 m.

13 pav. NPO „X“ grynojo veiklos rezultato ir veiklos rezultatyvumo dinamika 2016-2020 m.

14 pav. NPO „X“ perviršio santykinio rodiklio dinamika 2016-2020 m.

15 pav. NPO „X“ pajamų struktūros dinamika 2016-2020 m.

16 pav. NPO „X“ pajamų koncentracijos indekso dinamika 2016-2020 m.

17 pav. NPO „X“ pajamų struktūra per 2016-2020 m. pagal veiklos sritis

18 pav. NPO „X“ pardavimo pajamų struktūra ir pokytis pagal veiklas 2016-2020 m.

19 pav. NPO „X“ išlaidų struktūros dinamika 2016-2020 m.

20 pav. NPO „X“ reklamos išlaidų lygio dinamika 2016-2020 m.

21 pav. NPO „X“ tiesioginių išlaidų struktūra pagal veiklos sritis per 2016-2020 metus

22 pav. NPO „X“ finansinių išteklių valdymo modelis

SANTRUMPOS

AdmD - administracinių išlaidų dalis;

AdmI – administracinės išlaidos;

AdmL – administracinių išlaidų lygis;

AKK (*angl. capital ratio)* – apyvartinio kapitalo koeficientas;

ANS – apriboto naudojimo sumos;

ANT - apriboto naudojimo turtas;

GAK - grynasis apyvartinis kapitalas;

GLK – greitojo likvidumo koeficientas;

GPAN - apriboto naudojimo grynųjų pinigų likutis;

GVR (*angl. profitability*) - grynasis veiklos rezultatas;

FP - finansavimo pajamos;

FS - finansavimo struktūra;

N - ilgalaikio turto nusidėvėjimas;

NI - netiesioginės išlaidos;

NK – nuosavas kapitalas;

NKL *(angl. equity balance)* – nuosavo kapitalo lygis;

NPO - ne pelno siekianti organizacija arba pelno nesiekianti organizacija;

P – pajamos;

PID (angl. *program expense ratio*) - programos, projekto ar renginio išlaidų dalis;

PIN (angl. *price of output*) – programos, projekto ar renginio išlaidų norma;

PKI (angl. *revenue concentration index*) – pajamų koncentracijos indeksas;

PNK - pridėtinės normos koeficientas;

PP – pardavimo pajamos;

PSR (angl. *markup*) – perviršio santykinis rodiklis;

RLK – reklamos ir rėmimo lygio koeficientas;

S - sąnaudos;

$TA_{mėn}$ - turto apyvartumas mėnesiais;

TG (angl. *accounting variables*) - turto grąžos rodiklis;

TI - tiesioginės išlaidos;

TĮ - trumpalaikiai įsipareigojimai;

TT – trumpalaikis turtas;

VR (angl. *operating margin*) - veiklos rezultatyvumas.

ĮVADAS

Scenos meno NPO sektoriui sparčiai plečiantis ir didėjant jo veiklos apimtims, stiprėjant konkurencijai rinkoje, atsiranda poreikis efektyviai ir operatyviai spręsti organizacijose iškilusias finansines problemas ir priimti tinkamus finansinius sprendimus. Scenos meno NPO pastaruoju metu aktyviai veikia tiek Lietuvoje, tiek užsienyje, pristatydamos aukštos meninės kokybės paslaugas. Kaip ir bet kuri įmonė dalyvaujanti rinkoje, NPO, norėdama sėkmingai tęsti veiklą rinkos sąlygomis, privalo vadovautis bendrais ekonomikos principais ir skirti pakankamą dėmesį finansinių išteklių valdymui bei analizuoti organizacijos finansinę būklę. Mokslinėje literatūroje bet kurios įmonės finansiniai ištekliai įvardijami kaip ekonominės ir ūkinės plėtros finansavimo priemonė (Rutkauskas, Sudžius, Mackevičius, 2008). Tuo tarpu NPO finansiniai ištekliai atspindi pagrindinės veiklos misijos bei tikslų siekiamybės aspektus, o finansinių išteklių valdymas gali lemti organizacijos likimą (Lu, Shon ir Zhang, 2020). Skirtingai nei verslo įmonės, NPO yra orientuotos į visuomenės poreikių tenkinimą. NPO veiklos specifika sąlygoja turimų finansinių išteklių struktūrą. Tai atitinkamai suponuoja skirtingą, nei kitų veiklos formų įmonių, finansinių išteklių valdymo modelių taikymą.

Ekonominiai rodikliai naudojami verslo įmonių finansinei analizei atlikti, negali visapusiškai reflektuoti NPO finansinės padėties, nes pastarojo tipo įmonėse yra ne tik uždirbamos pajamos, bet kartu gaunamas finansavimas ir parama, kurių panaudojimas gali būti iš anksto griežtai apibrėžtas. Dėl svarios finansavimo ir paramos sumų dalies bendroje pajamų struktūroje, gali būti apribotas investicinių bei skolinimosi instrumentų taikymas, taip pat NPO dalyviams yra uždraustas kapitalo grąžos siekimas ir pelno skirstymas. Atsižvelgiant į NPO ir verslo įmonių veikimo principų skirtis, tinkamai parinktas finansinių išteklių valdymo konstruktas, ne tik leistų atskleisti NPO finansinės veiklos specifiką, bet ir padėtų užtikrinti finansinės būklės stabilumą bei tvarumą tiek dabar, tiek NPO veiklos perspektyvoje.

Mokslinis naujumas/teorinis reikšmingumas. Mokslinėje literatūroje (Bowman, 2011, Prentice, 2016, Bryce, 2017, Schnurbein ir Fritz, 2017, Kim 2017, Zhu, Ye, ir Liu 2018, Lu ir kt., 2020) yra analizuojamas NPO finansinės veiklos efektyvumas, verifikuojant finansinį modelį, kuris sudarytų vieningą vertinimo konceptą, tinkantį daugeliui NPO. Nagrinėjami veiksniai, kurie sąlygotų šių organizacijų finansinę veiklą, įgalinantys finansinių išteklių struktūros formavimą ir jų diversifikavimą (Kim 2017, Hung, Hager, 2018, Qu, 2019). Aptartos pozicijos leidžia teigti, kad finansinės veiklos efektyvumo įvertinimo aspektai ir galimybės, atitinkantys Lietuvoje veikiančių scenos meno NPO specifiką, nėra pakankamai atskleisti.

Mokslinė problema: scenos meno NPO veiklos ypatumai sąlygoja skirtingus nei verslo įmonių finansinio vertinimo veiksnius, įgalinančius analizuoti finansinių išteklių valdymą scenos meno NPO pasitelkiant įvairias finansų valdymo dimensijas: pinigų srautus, diversifikavimą, išlaidų paskirstymą ir

biudžeto sudarymą, finansinę analizę ir finansinių modelių taikymą. Tai leidžia sukonstruoti probleminį klausimyną: *Kas įtakoja scenos meno NPO finansinių išteklių valdymo efektyvumą? Kokios finansinių išteklių valdymo priemonės taikomos scenos meno NPO? Kaip finansinių išteklių valdymo modeliai keičia scenos meno NPO finansinę būklę? Koks galėtų būti verifikuotas finansinių išteklių valdymo konceptas scenos meno NPO?*

Šiame darbe bus tiriama, kokios ir kaip gali būti taikomos finansinių išteklių valdymo priemonės, kokiais finansinės analizės indikatoriais ir finansų valdymo modeliais galima efektyviausiai įvertinti finansinius sprendimus, taip pat verifikuotas finansinių išteklių valdymo konceptas, atitinkantis scenos meno NPO finansinės veiklos specifiką.

Darbo objektas: finansinių išteklių struktūra ir valdymas.

Darbo dalykas: finansinių išteklių struktūra ir valdymas scenos meno NPO „X“ pavyzdžiu.

Darbo tikslas – ištirti scenos meno NPO finansinių išteklių valdymo priemonių sąveiką.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti finansinių išteklių valdymo aspektus ir taikymo galimybes scenos meno NPO teoriniame kontekste.
2. Pagrįsti finansinių išteklių valdymo poreikį ir taikymo galimybes scenos meno NPO.
3. Remiantis teorinės dalies teiginiais atlikti pasirinktos scenos meno NPO „X“ finansinių išteklių valdymo analizę.
4. Verifikuoti scenos meno NPO „X“ finansinių išteklių valdymo modelį.

Duomenų rinkimo ir analizės metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Lyginamoji gautų duomenų analizė.
3. Horizontali ir vertikali finansinė analizė.
4. Santykinių rodiklių analizė.
5. Struktūrinė dinaminė analizė.
6. Duomenų sisteminimas ir apibendrinimas.

1. SCENOS MENO NPO FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ STRUKTŪRA IR VALDYMAS

1.1. Scenos meno NPO ir jų finansinių išteklių struktūra

Išsivysčiusiose šalyse nesiekiančios pelno organizacijos (NPO) ne tik vaidina svarų vaidmenį pasaulio ir konkrečios šalies gyvenime, bet, atlikdamos demokratinio valstybės valdymo funkcijas, teikia svarbią ekonominę naudą: užpildo viešųjų paslaugų deficitą, kai valstybė savarankiškai negali patenkinti kai kurių segmentų per didelio prekių ir paslaugų trūkumo (Kim, Pandey ir Pandey, 2017) arba išnaudoja nišines rinkos dalis, "kurios negeneruoja tokių pelnų, į kurių maksimizavimą orientuojasi tradicinės verslo organizacijos" (Kuklytė ir Vveinhardt, 2017, p. 18). Per pastaruosius dešimtmečius NPO skaičius sparčiai plečiasi ne tik visame pasaulyje, bet ir atskiruose regionuose (Schnurbein ir Fritz, 2017). Lietuvoje per 2015-2019 metus naujai steigiamų nevyriausybinių organizacijų skaičius padidėjo 16 proc. (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2020).

XX a. pabaigoje Lietuvoje buvo pradėta kurti teisinė bazė, suteikianti galimybę steigtis NPO: viešosioms įstaigoms, asociacijoms, labdaros, paramos fondams (Šimašius, 2007). Tuo laikotarpiu pradeda steigtis pirmosios scenos meno NPO, kurių pagrindinė veikla yra kūryba ir scenos meno plėtra bei sklaida. Throsby (1994) scenos meno veiklos išraišką apibūdina kaip mišrios - privačių asmenų ir plačios visuomenės - meno ir kultūros vertės komponentų sintezę. Naujai įkurtų scenos meno organizacijų siekiamybių realizavimas atitinka pagrindines NPO veikimo dimensijas: lankstumą, mobilumą, glaudų kontaktą su bendruomene (Vorevičienė, 2016). Šis veiklos konstruktas yra parankesnis „privačių menininkų ir/arba pradedančių vadybininkų iniciatyvoms, siekiant įgyvendinti savo kūrybines idėjas" ir „ko dėl įvairių priežasčių nebuvo įmanoma padaryti valstybiniuose teatruose" (Liuga, 2014). Per daugiau kaip dvidešimt penkerius metus susiformavo eilė sėkmingai veikiančių scenos meno NPO, kurių pagrindą sudaro ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje žinomų renginių organizatorių kryptinga ir produktyvi veikla bei aukščiausius pasaulinius įvertinimus pelnę menininkų darbai.

NPO įstatyminė bazė suponuoja esminius jų veiklos principus, įtakojančius finansinių išteklių formavimo ir panaudojimo galimybes. Pirma, NPO veikla turi tenkinti viešuosius interesus, vykdydama visuomenei naudingų tikslų įgyvendinimą, antra – negali gauto perviršio (pelno) skirti dalininkams ir valdymo organų nariams. Šios teisinės nuostatos faktiškai apriboja finansinių galimybių pasirinkimą: NPO teigiamas finansinis rezultatas gali būti naudojamas tik tikslinės veiklos plėtrai, todėl organizacijos negali imtis rizikingų finansinių įsipareigojimų, neturi galimybių naudoti visų

investavimo instrumentų (Bryce, 2017). Tokiu būdu susiformuoja finansinių išteklių apimties restrikcija (Karadag, 2015).

Dėl išorinės aplinkos veikimo scenos meno NPO patiria finansinį spaudimą dviem aspektais: konkuruodamos rinkoje su komercinių ir valstybinių teatrų lauku bei, siekdamos visuomenės paramos, susiduria su kitomis reikšmingomis sritimis, tokiomis kaip sveikatos ir socialinė apsauga (Kim, 2016).

Didėjant NPO skaičiui, pakilo finansinių išteklių apimtys, kurios pastaraisiais metais pasiekė visų laikų aukščiausią lygį. Nors mokslinė literatūra pateikia daug atliktų tyrimų NPO ekonominės ir socialinės veiklos srityse, nepaisant to, tyrimai, kurie analizuotų vidinius NPO procesus yra negausūs (Schnurbein ir Fritz, 2017). Mokslininkai pripažįsta, kad turi būti atliekamos gilesnės studijos visais finansinių išteklių įtakos NPO finansinei veiklai aspektais, nes tokiu būdu įsisavinamos organizacijų finansinės sėkmės paradigmos (Kim, 2016).

Mokslinėje literatūroje „finansų“ sąvoka apibūdinama kaip „universali mainų ir vertinimo priemonė, įgalinanti keisti tam tikrą pinigų sumą į tam tikrą prekių ir paslaugų kiekį“ (Černius, 2014, p. 20) ir kuri sudaro „gavimo, paskirstymo, kaupimo, investavimo ir kontrolės sistemą“ (p. 29). Organizacijos ištekliai – „visa tai, ko reikia prekių ir paslaugų gamybai ir pardavimui. Turint finansinius išteklius galima įsigyti kitus materialinius išteklius. Finansiniai ištekliai – piniginės formos išraiškos dalis, skiriama ekonominiam, ūkiniam plėtojimui finansuoti“ (Rutkauskas ir kt., 2008, p. 218).

Detaliau Rutkauskas ir kt. (2008), finansinius išteklius verslo įmonėse apibūdina taip:

- *tai piniginės lėšos, gaunamos iš savo (savininko nuosavybės) ir skolinto kapitalo, jos naudojamos įmonės turtui didinti ir investicijoms už įmonės ribų;*
- *tai piniginės formos turto dalis, skiriama ekonominei, ūkinei veiklai ir jos plėtrai finansuoti;*
- *tai įmonės lėšos, ilgalaikių ir trumpalaikių įdėjimų forma, taip pat pinigai kasoje ir banko sąskaitoje;*
- *tai šaltiniai, savo apimtimi prilygstantys balanso pasyvams, t.y. nuosavam kapitalui, uždirbtam pelnui ir įsipareigojimams.*

NPO finansinių išteklių poreikis visų pirma yra sietinas su konkrečios organizacijos misija ir numatytų tikslų įgyvendinimu, bei veikia kaip finansinio stabilumo priemonė ir veiklos saugumo garantas, keičiantis globaliems ekonomikos procesams bei vyraujant konkurencinei aplinkai (Kim, 2016). NPO finansiniai ištekliai padeda išlaikyti veiklos tęstinumą ir plėtimą (Schnurbein ir Fritz, 2017), tačiau Zhu, Ye, ir Liu (2018) pastebi, kad viso NPO sektoriaus plėtimasis, verslo ciklų svyravimai, dotacijų ir subsidijų iš biudžeto nepastovumas, paramos trūkumas bei intensyvi konkurencija, sukelia NPO finansinių išteklių nepakankamumą.

Bryce (2017, p. 540) išskiria šiuos NPO finansinių išteklių formavimosi veiksnius:

- *Paslaugų ar prekių pardavimai;*
- *Atsargų ir trumpalaikio turto pardavimai;*
- *Mokėtinų sumų atidėjimai;*
- *Investicijų grąža;*
- *Sukaupti rezervai numatytiems tikslams;*
- *Ilgalaikio turto pardavimo ir nuomos pajamos;*
- *Nusidėvėjimo sąnaudų sumos;*
- *Kreditai ir paskolos.*

NPO finansinių išteklių prigimtis yra labai įvairi, jų struktūra formuojama atsižvelgiant į NPO teikiamą naudą visuomenei, kuri atitinkamai formuoja NPO teikiamas paslaugas, vykdomas programas bei projektus ir lėšų panaudojimo tikslus (Wilsker ir Young, 2010). NPO finansiniai ištekliai gali būti klasifikuojami įvertinant skirtingus jų kilmės, formavimosi ir naudojimo aspektus (žr. 1 lent.).

1 lentelė. NPO finansinių išteklių klasifikavimo būdai:

Klasifikavimo būdas	**Finansinių išteklių rūšys**
Pagal pinigų srauto susiformavimą	• Finansiniai ištekliai iš tipinės veiklos (atsiskaitymai, pirkimai, pardavimai ir pan.) • Finansiniai ištekliai iš investicijų (palūkanos, nuomos pajamos, licencijos ir pan.) • Finansiniai ištekliai iš finansavimo ir paramos (paskolos, vertybiniai popieriai, finansavimo ir paramos lėšos)
Pagal apribojimą naudoti	• Neapriboti finansiniai ištekliai • Riboto naudojimo finansiniai ištekliai • Dalinai apriboti naudoti finansiniai ištekliai
Pagal apribojimų rūšis	• Finansiniai ištekliai apriboti pagal veiklos pobūdį; • Valdytojų suformuoti finansinių išteklių rezervai ir apribojimai; • Finansiniai ištekliai naudojami pagrindinei veiklai ir pajamoms uždirbti; • Finansiniai ištekliai, kurių apribojimas pasireiškia daliai uždirbtų pajamų; • Finansiniai ištekliai apriboti pagal finansavimo ir paramos teikėjų numatytus lėšų panaudojimo tikslus; • Finansiniai ištekliai apriboti kitais finansavimo sutartyse numatytais susitarimais.
Pagal finansavimo šaltinius	• Finansiniai ištekliai gauti iš paramos ir finansavimo; • Sudaryti rezervai konkrečiai numatytiems tikslams; • Perduoto turto naudojimo pajamos; • Finansiniai ištekliai iš paimtų paskolų ir lizingo; • Narių įnašai.
Pagal paskirtį	• Skirti stipendijoms ir išmokoms nariams; • Skirti investiciniams projektams; • Skirti atlygiams ir kitoms išlaidoms už suteiktas paslaugas pagrindinei veiklai vykdyti

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis H. Bryce, 2017.

Finansinių išteklių šaltiniai bei kilmė apibūdina jų panaudojimo paradigmas, o skirtingų šaltinių sąveika sudaro stipresnį poveikį organizacijos veiklos palaikymui (Kim, 2017). Todėl yra svarbu finansinių išteklių šaltinius identifikuoti: ar finansinių išteklių plėtros pagrindas yra finansavimas iš biudžeto ir kitų paramos šaltinių, ar finansiniai ištekliai gaunami iš ūkinės-ekonominės veiklos parduodant prekes bei paslaugas. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad prioritetai turi būti skirti saugiems finansiniams ištekliams, nes finansavimo šaltinių struktūra suponuoja strateginę NPO veiklą, kuri tiesiogiai susijusi su organizacijos tikslais ir visuomeninės veiklos kryptimis (Aschari-Lincoln ir Jäger, 2015). Mokslinėje literatūroje sutinkamas skirtingas įvairių autorių finansinių išteklių šaltinių klasifikavimas (žr. 2 lent.).

2 lentelė. NPO finansinių išteklių šaltinių rūšys

Autoriai	**Finansinių išteklių šaltiniai**
Georg von Schnurbein, Tizian M. Fritz (2017)	• Finansavimo lėšos iš privačių asmenų (fizinių ir juridinių) • Finansavimo lėšos iš valstybės ir savivaldybių biudžeto (tikslinis finansavimas pagal sutartis); • Organizacijos lėšos iš ūkinės-komercinės veiklos (prekių ar paslaugų pardavimai); • Investicijų finansiniai ištekliai.
Amanda L.Wilskey ir Dennis R.Young (2010)	• Privačių asmenų parama • Fondų ir korporacijų lėšos • Dotacijos ir subsidijos iš valstybės biudžeto • Uždirbos lėšos • Indėlių ir investicijų lėšos • Savanorių darbas • Finansavimas natūra
Mirae Kim (2016)	• Privačių asmenų parama • Juridinių asmenų parama • Finansavimo lėšos iš fonų • Subsidijos ir dotacijos iš valstybės biudžeto • Narių įmokos • Lėšos iš prekių ir paslaugų pardavimų • Lėšos gautos iš turto nuomos ir pardavimų • Lėšos gautos iš investicijų palūkanų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Amanda L.Wilskey ir Dennis R.Young (2010), M. Kim (2016), G. von Schnurbein, T. M. Fritz (2017)

Weisbrod (1977) naudos teorija (angl. *benefits theory*) apibrėžia finansinių išteklių šaltinių formavimo ir NPO teikiamų paslaugų visuomenei naudingiems tikslams ryšį ir jų sąveiką bei reflektuoja kaip pajamų diversifikavimo indikatorius. Wilsker ir Young (2010) moksliniai tyrimai paremti Weisbrod teorija parodė, kad didžiausią įtaką finansinių išteklių struktūros formavimui NPO turi ne organizacinė struktūra, paslaugos ar prekės sandara, kas būdinga verslo įmonėms, o jos

visuomenei naudingos veiklos ir vykdomų programų bei projektų kryptis. Vienas svarbesnių faktorių formuojant efektyvią finansinių išteklių struktūrą yra įvairių finansavimo ir pajamų šaltinių derinimas su NPO veikla, kuri kinta keičiantis visuomenės poreikiams ir aplinkai. Dėl šios priežasties didelę įtaką NPO finansinei veiklai turi valdytojų sprendimai, organizacijų dydis, administracinė struktūra, savanorių veikla ir kiti veiksniai (Aschari-Lincoln ir Jäger, 2015). Mitchell (2019) teigia, kad gali būti neteisingai vertinama finansinių išteklių valdymo praktika, kai taikomos pridėtinių išlaidų mažinimo, pajamų diversifikavimo, turto kaupimo ar skolų mažinimo priemonės. Jos gali riboti NPO pagrindinių tikslų siekius ir veiklos efektyvumą.

Apibendrinant būtų galima teigti, kad scenos meno NPO finansinių išteklių kiekius, jų kilmę bei šaltinius ir struktūrą sąlygoja konkrečios organizacijos veikla, tikslai, operatyvi bei lanksti vadovų ir administracijos reakcija į išorinėje aplinkoje vykstančius pasikeitimus. Visų pirma, formuodama finansinius išteklius, NPO turi remtis nustatytomis veiklos tikslų sąsajomis.

1.2. Finansinių išteklių valdymas scenos meno NPO

Mokslinėje literatūroje išskiriamas svarbiausios finansinių išteklių valdymo sistemos funkcijos yra: planavimas, buhalterinė apskaita, kontrolė, organizavimas, prognozavimas ir koordinavimas (Bryce, 2017; Mackevičius, Giriūnas ir Valkauskas, 2014). Černius (2014) teigia, kad finansų valdymas apima veiksmų seką: tikslo nustatymą, planavimą, procesą, kontrolę ir tikslo pasiekimą, nes „įmonės finansų valdymas kaip procesas – tai veiksmų seka, kurios metu siekiama iš anksto numatyto tikslo“ (p. 35).

Atlikti moksliniai tyrimai parodė, kad ne tik pradedančios veiklą, bet turinčios ilgametę patirtį bei sukaupusios pakankamus finansinius išteklius NPO, turi plėtros galimybes. Tai suponuoja sukauptų pajamų sumų, finansinių rezervų ir efektyvaus turto valdymo poreikį (Chikoto ir Neely, 2016). NPO efektyviam finansų valdymui gali būti naudojami įvairūs būdai: pinigų srautų ir biudžeto planavimas bei kontrolė, finansavimo lėšų pritraukimo ir joms tenkančių išlaidų efektyvumo didinimas, finansinių išteklių diversifikavimas, kainodaros valdymas, finansinė analizė ir kitos priemonės. Visų teisingai parinktų finansinio valdymo metodų rinkinys gali padėti suformuoti pakankamus finansinius išteklius.

1.2.2. Pinigų srautų reikšmė ir formavimas NPO

Vienas esminių NPO finansinių išteklių valdymo ir planavimo aspektų yra pakankamų pinigų srautų formavimas. Pinigų srautai apibūdinami kaip pinigai, kuriuos įmonė gavo ir išleido (Rutkauskas ir kt., 2008). Jų funkcija apibrėžiama kaip „nepertraukiama NPO veiklos ir numatytų tikslų siekimo

finansinio užtikrinimo priemonė“ (Bryce, 2017, p. 585), kuri „parodo, kaip susidaro ir kaupiami finansiniai ištekliai bei kaip jie naudojami“ (Rutkauskas ir kt., 2008). Grynieji pinigų srautai NPO finansinių išteklių valdymo procese dalyvauja kaip mokumo problemų sprendimo įrankis, o grynųjų pinigų balanso sudarymas yra viena pinigų srautų planavimo priemonių. Bryce (2017) pažymi šiuos NPO pinigų srautų susiformavimo šaltinius (p. 543):

1. *Pinigų srautai iš pagrindinės veiklos;*
2. *Pinigų srautai iš investicijų;*
3. *Pinigų srautai iš finansavimo, paskolų ir paramos.*

Skirtingai nei pelno siekiančios įmonės, dėl savo veiklos ypatumų, NPO negali taikyti tų pačių pinigų srautų valdymo būdų kaip atsiskaitymų terminų atidėjimo, paskolų, pajamų pripažinimo mechanizmų, rezervų kaupimo iš gauto pelno, slaptų rezervų (angl. *cookie-jar*) kaupimo, kapitalizacijos metodų naudojimo, dirbtinių nuostolių kūrimo (angl. *big bath losses*), veiklos laikotarpių keitimo, kapitalo susijungimo ir įsigijimo praktikų (Kumar, 2016). Bryce (2017) viena pagrindinių to priežasčių įvardija pelną jo siekiančiose įmonėse, kadangi jis gali būti skirstomas įmonės savininkams ir gali būti naudojamas kapitalo didinimui. Tuo tarpu NPO gautas finansinės veiklos perviršis negali būti skirstomas NPO steigėjams, dalininkams ar nariams išmokėti, o turi būti naudojamas visuomenei naudingiems tikslams puoselėti. Schnurbein ir Fritz, (2017) pažymi dvi pagrindines NPO finansinių srautų formavimo kryptis - skolinimąsi ir pajamų diversifikavimą, kurios gali sumažinti finansinės veiklos rizikas. Feiler ir Nayowith (2017) įvardija tokias pagrindines NPO ekonominės pinigų srautų didinimo priemones: turto ir kitų organizacijos išteklių vertimą grynaisiais pinigais, finansavimo lėšų bei paramos plėtrą, pardavimo apimčių didinimą, apyvartinio kapitalo rezervų formavimas.

Vadovaujantis efektyvaus mokumo valdymo principais pelno siekiančioje įmonėje nepatariama sukaupti didelius grynųjų pinigų kiekius, kadangi pinigai turėtų “dirbti” ir uždirbti pinigus. Moksliniai tyrimai atskleidžia NPO santaupų paradoksą, kai iš vienos pusės sprendžiama, kiek lėšų turi būti skiriama tiesioginiams NPO tikslams, iš kitos – koks turėtų būti grynųjų pinigų kiekis, kuris leistų suformuoti finansinę „pagalvę“ rinkoje netikėtai pakilus kainoms ir padidėjus išlaidoms (Tevel, Katz ir Brock, 2015). Mitchell (2019) siūlo naudoti trumpalaikius kreditus tais atvejais, kai finansavimo lėšos dar nėra faktiškai gautos pagal pasirašytas sutartis, o NPO veikla negali būti sustabdyta ir įgalinta patirti išlaidas bei vykdyti atsiskaitymus.

Vertinant ilgalaikio turto reikšmę pinigų srautų formavimui, mokslinėje literatūroje atkreipiamas dėmesys, kad ilgalaikis turtas yra mažai likvidus ir negali būti naudojamas einamiesiems atsiskaitymams. Taip pat galima tokia situacija, kai ilgalaikio turto įsigijimas, naudojant įvarius kreditavimo būdus, įpareigoja mokėti reguliarias įmokas, kurios mažina turimus piniginius išteklius (Bryce, 2017).

Trumpalaikio turto pasiskirstymo struktūra gali įtakoti NPO mokumą. Bryce (2017) pažymi, kad gali susiformuoti nepalanki situacija, kai trumpalaikio turto didžiąją dalį sudaro ne grynieji pinigai, o gautinos sumos. Autoriaus rekomenduojamas gautinų sumų ir grynųjų pinigų santykis turėtų būti apie 1:1, o atsiskaitymo efektyvumo užtikrinimui amerikiečių mokslininkas siūlo naudoti ilgalaikes paskolas, kurių grąžinimui nėra būtinas didelis grynųjų pinigų kiekis einamuoju laikotarpiu (Bryce, 2017).

Užsienio mokslinėje literatūroje minimi ilgalaikiai ir trumpalaikiai kreditavimo instrumentai, galintys padėti suvaldyti savalaikius atsiskaitymus - kredito kortelės, kreditinės sąskaitos, akredityvai (angl. *letter of credit*), kurios plačiai naudojamos pelno siekiančių įmonių einamųjų mokėjimų užtikrinimui. Bryce (2017) pastebi, kad tie finansiniai įsipareigojimai, kurie generuoja pajamas NPO yra parankesni ir gali greičiau suvaldyti pinigų srautus, nei tie, kurie kuria vertę vartotojams. Tačiau reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad NPO ne visada turi pakankamai turto ar pajamų, kredito grąžinimo užtikrinimui, todėl susiduria su ribotomis galimybėmis skolintis iš bankų arba naudoti kitus skolinimosi instrumentus (Bowman, 2006). Schnurbein ir Fritz (2017) abejoja, kaip NPO gali efektyviai didinti pinigų srautus, jei yra apribotos ne tik vidinės, bet ir išorinės piniginių išteklių formavimo galimybės.

NPO pritrauktų finansavimo lėšų ir kitų finansinių išteklių kiekis negali garantuoti pakankamus pinigų srautus, nes NPO pinigų srautų formavimui įtaką turi finansavimo lėšų panaudojimo apribojimai, kurie yra numatyti sutartiniuose įsipareigojimuose ar teisės aktuose. Qu (2016) atkreipia dėmesį į tai, kad NPO kapitalas, suformuotas iš surinktos paramos lėšų, gali būti griežtai apribotas konkrečiu jų panaudojimo tikslu ar įšaldytas nurodytam laikotarpiui. NPO finansavimo lėšos ir parama gali būti naudojami tik griežtai apibrėžtiems tikslams ir iš anksto numatytais būdais. Bryce (2017, p. 523) išskiria šiuos finansavimo lėšų naudojimo apribojimo atvejus:

1. *finansavimo lėšos skirtos tik konkrečiam projektui ar programai;*
2. *apribojimai gali atsirasti po tam tikro laikotarpio.*

Mokslininkas pastebi, kad „finansavimo lėšų apribojimo vertinimui svarbią įtaką gali turėti sutartyse ir finansavimo teikimo dokumentuose netiksliai apibrėžtos sąvokos ar netiksliai suformuluoti finansavimo panaudojimo tikslai, nes iš to išplaukiantis neteisingas susitarimų interpretavimas gali turėti neigiamų finansinių pasekmių“ (Bryce, 2017, p. 553).

Mažiausi apribojimai taikomi pardavimo pajamoms iš ūkinės-komercinės veiklos. Tačiau Schnurbein ir Fritz (2017, p. 2) pastebi, kad „paslaugų ir prekių pardavimų kaina dėl NPO veiklos specifikos gali būti nustatoma žemesne nei rinkos kaina arba paslaugos ir produktai teikiami neatlygintinai, todėl ūkinės–komercinės veiklos tęstinumo užtikrinimui gali būti reikalingi papildomi resursai“. Finansiniai ištekliai, kurių naudojimas nėra griežtai apribotas, negali būti naudojami visiškai laisvai, nes NPO finansinė veikla visų pirma turi atitikti pasirinktus visuomenės poreikių tenkinimo

tikslus, taip pat finansinių išteklių panaudojimo būdai gali įtakoti organizacijų papildomą apmokestinimą. Mokslinėje literatūroje pastebėta, kad nėra rodiklio galinčio apibrėžti apribotų ir laisvų naudoti lėšų santykį, tačiau esant reikalui, NPO pati gali nusistatyti individualius, atitinkančius konkrečios NPO veiklos ypatumus, apribotų ir neapribotų lėšų santykinius rodiklius (Bryce, 2017).

NPO finansavimo lėšų sutartiniai įsipareigojimai sąlygoja operatyvius atsiskaitymus einamuoju laikotarpiu, todėl NPO pinigų srautų valdymo būdai pasirenkami derinant išankstinių lėšų kaupimo, atidėjimų ir rezervų formavimo bei planavimo metodus. Pinigų kiekio planavimui ir galimų pinigų srautų trūkumų eliminavimui, Karadag (2015) rekomenduoja sudaryti kelis pinigų srautų scenarijus - pesimistinį, optimistinį ir mišrų - 1,5-3 metų laikotarpiui. Juose gali būti suformuotos prognozuojamos veiklos pasikeitimų perspektyvos ir jų įtaka pinigų srautų kaitai. Bryce (2017) siūlo NPO pinigines lėšas sukaupti tokiais būdais:

1. suformuoti grynųjų piniginių lėšų atidėjimus numatytiems tikslams;
2. sukaupti pakankamas grynųjų pinigų atsargas ateinančių šešių mėnesių veiklai užtikrinti;
3. sukaupti pinigines atsargas indėliuose, nustatant dalinius grąžinimo periodus tuo pačiu diversifikuojant indėlius, atsižvelgiant į kaupiamas sumas bei laikotarpius.

NPO finansinių išteklių struktūra ir šaltiniai sąlygoja pinigų srautų formavimo ypatumus būdingus konkrečios organizacijos veiklai, atsižvelgiant į tai, yra pasirenkamos atitinkamos apyvartinio kapitalo didinimo ir mokumo užtikrinimo priemonės. Pinigų srautų didinimo būdus ir priemones NPO turi rinktis atsižvelgdama į individualią veiklos specifiką. Yra pastebimi apribojimai dėl galimų skolinimosi instrumentų naudojimo NPO, todėl kyla abejonės pinigų srautų užtikrinimui ar jo didinimo išorinėmis finansinėmis priemonėmis. NPO būtina įvertinti finansinių išteklių naudojimo ir skolinimo galimybių apribojimus bei teisingai apibrėžti finansinės veiklos plėtros spektrą.

1.2.3. Išlaidų paskirstymas ir optimizavimas NPO

Pinigų srautai yra tiesiogiai susiję su praėjusių laikotarpių finansinių išteklių panaudojimo ir jiems priskirtų išlaidų optimizavimo ir kontrolės planais. Finansinių lėšų didinimo ir joms tenkančių išlaidų mažinimo paskirstymas ir jo vertinimas sąlygoja NPO ekonominį efektyvumą (Bryce, 2017).

Mokslinėje literatūroje analizuojamos įvairios išlaidų rūšys, kurių grupavimas visų pirma turi atitikti konkrečios organizacijos programos ar projekto vykdymo tikslus dėl vykstančių reiškinių ir procesų tarpusavio sąveikos (Tamulevičienė, 2013). Bryce (2017, p. 544) siūlo grupuojant NPO išlaidas atsižvelgti į šiuos aspektus:

1. *Išlaidas grupuoti pagal funkcijas,* o *veiklos išlaidas ir pagal susidarymo šaltinius;*
2. *Grupuojant išlaidas apibrėžti metodus, kurie atitiktų veiklos programas ir jų funkcijas;*
3. *Identifikuoti pinigų srautų susiformavimo centrus;*

4. *Identifikuoti turtą, kuriuo galima disponuoti einamuoju laikotarpiu;*
5. *Identifikuoti apribotus naudojimui pinigų srautus, sąlygas ir laikotarpius;*
6. *Atskirti investicijų kaštus ir jų rezultatus;*
7. *Įvertinti turto ir įsipareigojimų likvidumą.*

Mokslinėje literatūroje išlaidos grupuojamos pagal skirtingus vertinimus. NPO išlaidos dažniausiai skirstomos pagal išlaidų elgesį (pastovios, kintamos ir mišrios) ir dalyvavimą konkrečiose veiklose (tiesioginės ir netiesioginės). (Bryce, 2017) pastebi, kad NPO išlaidos taip pat gali būti skirstomos į pasirinkimo (angl. *opportunity costs*) - pagal konkrečią veiklą, ilgalaikes ir trumpalaikes - pagal trukmę, neįtakojančias pasirinkimų nei dabartyje, nei ateityje, "nuskendusius" kaštus (angl. *sunk costs*).

NPO pastovios, kintamos ir mišrios išlaidos (Bryce, 2017, p. 481-482):

1. ***Pastovios išlaidos**. Jos nesikeičia keičiantis pardavimų kiekiui (pavyzdžiui, salių nuoma renginiams). Šiai grupei gali būti priskirtos rezervuotos išlaidos, kurios bus patirtos ateityje pagal iš anksto sutartą fiksuotą kainą (pavyzdžiui atlikėjų atlyginimo dalis).*
2. ***Kintamos išlaidos** yra tiesiogiai susijusios su teikiamų paslaugų kiekiu (pvz. apšvietimo išlaidų suma kinta priklausomai nuo parodytų spektaklių kiekio).*
3. ***Mišrios išlaidos** (pvz. bilietų spaudos kaina gali būti pastovi iki tam tikros ribos ir gali keistis tik viršijus numatytą bilietų kiekį).*

Bryce (2017) teigia, kad scenos meno veiklos specifika projekto planavimo pradžioje suponuoja visas išlaidas laikyti kintamomis, kol nėra tiksliai suformuotas visas programos ar projekto biudžetas. Tik jį detalizavus galima įvardinti pastovias, kintamas ir mišrias išlaidas.

NPO tiesioginės ir netiesioginės išlaidos (Bryce, 2017, p. 483):

1. ***Tiesioginės išlaidos** yra susijusios su projekte tiesiogiai dalyvaujančiais asmenimis (pvz. spektaklio atlikėjais)*
2. *Prie **netiesioginių išlaidų** priskiriama administracinės ir su jomis susijusios išlaidos, jos kitaip vadinamos pridėtinėmis ir egzistuoja nepriklausomai nuo to, jei vienos ar kitos vykdomo projekto sudėtinės dalies yra atsisakoma. pavyzdžiui, gali būti dalis meno vadovo atlygio priskiriama netiesioginėms išlaidoms ir dalis tiesioginėms, kurios yra susijusios su tiesioginiu autoriaus dalyvavimu pasirodyme.*

Bryce (2017) pastebi, kad NPO praktikoje ribinės ir pridėtinės išlaidos gali sutapti. Moksliniais tyrimais pagrįsta, kad kuo mažesnis NPO finansinių išteklių šaltinių kiekis, tuo mažiau patiriama pridėtinių išlaidų (administracinių, lėšų plėtros, marketingo ir pan.), todėl kyla pajamų lygis, kuris gali būti naudojamas NPO veikloms (Kim, 2016). Didelėse NPO, kurios turi daugiau finansinių resursų administracinėms išlaidoms padengti ir gali skirti daugiau lėšų vadybai, marketingui, apskaitai bei yra suformavusios kaštų centrus, būtina paskirstyti pridėtines išlaidas (angl. *transfer prices*), tenkančias

tiesioginėms išlaidoms (Schnurbein ir Fritz, 2017). Sutartiniai NPO finansavimo įsipareigojimai, kurie leidžia gautomis lėšomis dengti tik tiesiogines išlaidas, sąlygoja tikslų ir aiškų paskirstymą skaičiuojant pridėtinę išlaidų normą (Bryce, 2017).

Netiesioginės išlaidos gali būti priskiriamos tiesioginėms keliais būdais (Bryce, 2017):

1. Pagal **procentinį santykį arba koeficientą,** kuris skaičiuojamas nustatant pridėtinę normą (angl. *overhead rate, burden rate*). Visos išlaidos turėtų būti paskirstomos pagal kaštų centrus (pvz. spektaklius ar vykdomus projektus ir pan.), kuriems yra paskirstomos tiesioginės (pvz. atlikėjų atlygiai, rekvizitas, dekoracijų gamybos išlaidos ir pan.) ir netiesioginės išlaidos.

Pridėtinės normos koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę:

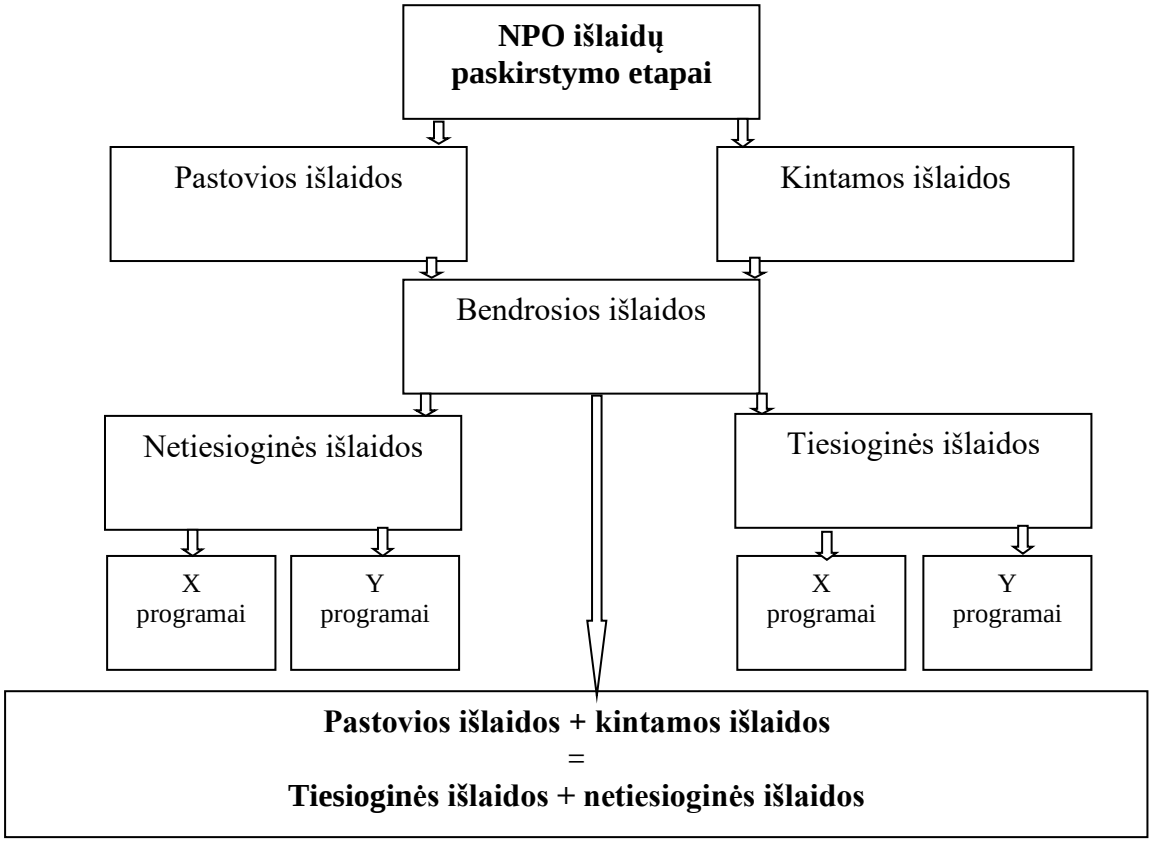
Pridėtinės normos koeficientas = netiesioginės išlaidos/tiesioginės išlaidos.

Pagal šią normą visiems kaštų centrų tiesioginėms išlaidoms priskiriamos bendrosios netiesioginės išlaidos.

2. Netiesioginių išlaidų paskirstymui taikomas **ABC metodas** (angl. *multiple allocation method of Activity Based Costing (ABC)*), kai netiesioginės išlaidos skirstomos pagal išlaidų veiksnius programų ar projektų veiklos centrams.
3. **Tiesioginis paskirstymo būdas,** kai netiesioginės išlaidas galima tiksliai identifikuoti ir priskirti konkrečiam projektui ar programai.

Bryce (2017) rekomenduoja NPO išlaidas paskirstyti tokia seka (žr. 1 pav.):

1. Identifikuojamos pastovios išlaidos pagal praeitų metų duomenis ir priskiriamos kiekvienai išlaidų eilutei.
2. Identifikuojamos kintamosios išlaidos ir nustatomi jų skaičiavimo vienetai.
3. Apskaičiuojamos bendrosios išlaidos, kurias sudaro pastoviųjų ir kintamųjų išlaidų suma.
4. Išskiriamos netiesioginės išlaidos ir paskirstomos pagal programas. Neįtraukiamos tos netiesioginės išlaidos tų programų, kurioms dar nėra patvirtintas/gautas finansavimas.
5. Tiesioginės išlaidos paskirstomos pagal programas.
6. Tikrinama ar tiesioginių ir netiesioginių išlaidų suma bei kintamųjų ir pastoviųjų išlaidų sumos sutampa.



Šaltinis: sudaryta pagal H.Bryce (2017)

1 pav. NPO išlaidų paskirstymo etapai

Tiesioginių ir pridėtinių išlaidų paskirstymo santykis mokslinėje literatūroje vertinamas įvairiai. Finansinį augimą ir stabilumą gali įtakoti aukštos kvalifikacijos darbuotojai, kurių atlygiai gali būti ženkliai aukštesni didesnėse NPO. Chikoto-Schultz ir Neely (2016) teigia, kad išlaidos marketingui, rinkos tyrimui, administravimui turi būti paskirstomos apdairiai, derinant su visomis patirtomis išlaidomis ir įvertinant santykį su tiesioginėmis išlaidomis. Pridėtinių išlaidų mažinimas NPO infrastruktūrai, kuri užtikrintų tvarumą ir stabilią finansinę būklę, gali apriboti NPO veiklos vystymąsi. Tačiau santykinai didesnis pridėtinių išlaidų kiekis, lyginant su tiesioginėmis išlaidomis, gali daryti neigiamą įtaką finansuotojų sprendimams teikti paramą (Chikoto-Schultz ir Neely, 2014; Lu ir kt., 2020). Schnurbein ir Fritz (2017) pažymi, kad remiantis konkurencinio pranašumo teorija, paramos teikėjų dėmesys yra orientuotas į gautus rezultatus iš investicijų projektui, o ne į administracinių išlaidų rodiklius. Pastebėta, kad tiesioginės projekto išlaidos skatina finansinį augimą, kai administracinės išlaidos jo visai neįtakoja**,** todėl administracinių išlaidų mažinimo būdai negali pagerinti NPO finansinių rezultatų (Schnurbein ir Fritz, 2017). Hamildulah (2019) atlikti tyrimai parodė, kad administracinės išlaidos mažėja, kai NPO turi daugiau finansavimo lėšų lyginant su gaunamomis pajamomis iš ūkinės komercinės veiklos. Ir atvirkščiai, NPO skiria daugiau lėšų administracinėms išlaidoms kylant pajamų lygiui ir mažėjant paramos bei finansavimo ištekliams.

Naujausi tyrimai parodė (Lu ir kt., 2020), kad augant pridėtinėms išlaidoms, NPO likvidumo rizika iš pradžių mažėja, nes kyla administravimo pajėgumai, tačiau toliau mažėja pridėtinių išlaidų panaudojimo efektyvumas ir skaidrumas. Todėl tiek žemas pridėtinių išlaidų lygis, kaip ir per didelis, santykyje su tiesioginėmis išlaidomis, gali turėti neigiamą įtaką NPO veiklai. (Lu ir kt., 2020).

Išlaidų paskirstymas NPO gali turėti svarbią įtaką ne tik organizacijos veiklos rezultatų vertinimui, bet keisti finansinių išteklių plėtros galimybes. NPO išlaidų dydžiai yra tiesiogiai susiję su finansinių išteklių šaltinių struktūra, kuri iš anksto suponuoja išlaidų paskirstymo ypatumus. Scenos meno NPO turi įvardinti ir apibrėžti visas būtinas išlaidas dalyvaujančias pagrindinėje veikloje ir tiksliai priskirti joms tenkančias pridėtines išlaidas. Todėl organizacijos išlaidų apimties įvertinimas ir paskirstymas yra reikšminga finansinių išteklių formavimo dalis.

1.2.4. Biudžeto formavimas NPO

Biudžeto sudarymas yra svarbus finansinių išteklių planavimo ir kontrolės elementas. Jis apibūdinamas kaip esminis finansinis NPO tikslų siekimo planas ir formuojamas kaip organizacijos valdymo organų patvirtintų gautinų lėšų ir išlaidų projekcija, skirta tikslinės veiklos įgyvendinimui. NPO finansinį planą ir sudaromą biudžetą įtakoja ateities tikslai ir veiklos kryptys, besikeičianti teisinė ir mokestinė bazės, pačios NPO organizaciniai ir finansiniai pajėgumai (pinigų srautų pasikeitimai, kaštai žmogiškiesiems ištekliams, turimo turto vertė, praeitų laikotarpių biudžeto sudarymo klaidos), sutartiniai įsipareigojimai su tiekėjais bei finansavimą ir paramą teikiančiomis institucijomis (tikslinio finansavimo gairių pakeitimai) (Bryce, 2017).

Biudžeto sudarymui reikalingas tikslus duomenų ir informacijos rinkimas, turi būti numatomos silpnosios pusės ir galimi trikdžiai: neplanuotas finansinių išteklių praradimas dėl išankstinių susitarimų, pirkimų ir pardavimų kainų pasikeitimai rinkoje (Herman ir Renz, 1999). Biudžeto formavimui turi būti pasirenkamos tinkamos planavimo priemonės ir matavimo būdai, kuriais būtų įmanoma aiškiai ir objektyviai atlikti vertinimus. Netikslus ar neteisingas įvertinimas gali įtakoti atsiskaitymų sutrikimus ar net nutraukti projektų ir programų vykdymą ar juos tęsiant patirti nesėkmes. Herman ir Renz (1999) pažymi, kad yra naudingas ir kitų projekto dalyvių įtraukimas į veiklos planavimo, vertinimo ir aiškinimo procesus bei ateities strategijos kūrimą.

Konkrečios programos ar projekto pasirinkimas visų pirma turėtų būti paremtas ekonominiu pagrindu (Bryce, 2017). Mokslininkas siūlo sudaryti bendrą biudžetą visiems projektams, numatant planuojamas pajamas ir išlaidas ateityje, taip pat „kasmetinius biudžetus 5-10 metų laikotarpiui, panaudojant linijinės regresijos modelį su išlaidų pasiskirstymo vizualizacija“ (p. 522), o finansinius išteklius skirstyti pagal naudojimo ribojimo kriterijus. Surinkti duomenys gali būti analizuojami horizontaliosios ir vertikaliosios analizės būdais. Horizontaliosios analizės būdas - padeda identifikuoti, kurių finansinių išteklių plėtra vyksta greičiausiai ir kaip ji kinta, o vertikaliosios -

parodo visų finansinių išteklių santykį su konkrečiu finansavimo lėšų šaltiniu. Bryce (2017) horizontaliąją ir vertikaliąją išlaidų analizes siūlo vertinti trimis pokyčių kryptimis (p. 515):

1. *pagal visas suplanuotas ir faktines konkrečios programos ar projekto išlaidas;*
2. *pagal suplanuotas ir faktines konkrečios paslaugos ar prekės išlaidas;*
3. *pagal galimas išlaidų mažinimo alternatyvas.*

Mokslininkas pateikia tris galimus nuokrypių variantus: programinių kaštų nuo prognozuojamų kaštų, faktinių sumų sąskaitose nuo suplanuotų sumų ir suplanuotų alternatyvių kaštų (kitų sprendimo būdų), ypač tų, kurie turėtų sumažinti planuojamus kaštus. Siūloma sudaryti faktinių ir planuotų kaštų horizontalią bei vertikalią analizes pagal kiekvieną programą ar projektą fiksuotais laikotarpiais (mėnesiui, ketvirčiui, metams ir t.t.). Kai NPO įgyvendina daug projektų, rekomenduojama daryti sumines nuokrypių lenteles pagal kiekvieną programą, rodant tik galutinius perviršio ir deficito rezultatus. Toks būdas atskleidžia ir išryškina kritines vietas (Bryce, 2017).

Biudžeto formavimas padeda nustatyti NPO būsimąsias strategijas pagal einamųjų metų rezultatus, be to vertinant ilgesnio laikotarpio duomenis, išryškėja bendrosios tendencijos ir susiformuoja biudžeto sudarymo kanonai. Biudžeto formavimo etapas apibrėžtas NPO veiklos kryptimis, finansinių išteklių struktūra, kurią turi atitikti planuojamos išlaidos. Todėl nuoseklus NPO biudžeto planavimas atlieka finansinio valdymo bei kontrolės pagrindo ir stabilios finansinės veiklos užtikrinimo funkcijas.

1.2.5. Kainodara ir finansavimas NPO

Nors NPO veiklos tikslas nėra pelno siekimas, tačiau pajamų generavimas yra būtina scenos meno NPO finansinių išteklių didinimo priemonė (Schnurbein ir Fritz, 2017), nes suteikia finansinio savarankiškumo ir užtikrina organizacijų veiklos perspektyvas bei sumažina finansinės rizikos tikimybę (Kim ir kt., 2018; Lu ir kt., 2020). Tačiau NPO, gaudamos pajamas iš ūkinės-komercinės veiklos, turi derinti rinkos ir socialinės atsakomybės aspektus (Kim ir kt., 2018). Schnurbein ir Fritz (2017) pažymi, kad „rinkos“ sąvoka, kaip ji yra suprantama versle, nėra tapati NPO veiklos rėmuose, todėl, kad NPO scenos meno paslaugų pardavimo kaina negali padengti jos savikainos ir negali konkuruoti su kitomis įmonėmis verslui būdingais būdais, pavyzdžiui, didindama reklamos išlaidas ar keldama paslaugų kainą. Tokiu būdu NPO „rinka“ gali būti apibūdinama kaip finansinių išteklių pritraukimo terpė.

Pastebėta, kad finansuotojų parama sėkmingiems ir kokybiškiems projektams suponuoja teigiamus tiek žiūrovų, tiek paramos teikėjų lūkesčius (Schnurbein ir Fritz, 2017), o gausesnis renginių lankomumas ne tik užtikrina NPO scenos meno sklaidos funkciją, bet gali pritraukti didesnes pajamas. Todėl scenos meno renginių kokybė yra vienas svarbiausių pajamų didinimo, o atitinkamai ir kainos

nustatymo veiksnių (Kim ir kt., 2018). Schnurbein ir Fritz (2017) pastebi, kad NPO programų ir projektų tęstinumas gali pakelti bendrą pajamų lygį. Bryce (2017) pažymi, kad kainos formavimą gali lemti išorinė aplinka – rinkos sąlygos, finansavimo iš biudžeto ar savivaldos kainos nustatymo apribojimai, kai kurių šalių rinkose veikianti korupcija ir pinigų plovimas, NPO įtraukimas į terorizmo, diskriminacijos schemas. Taip pat vidinė aplinka, pavyzdžiui, darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija, kai pardavimo pajamų kaitą veikia netinkama vadyba ar kainodaros principų pasirinkimas. Bryce (2017) išskiria šiuos aspektus, būdingus NPO kainodarai (p. 611):

1. *paslaugos ar prekės gali būti teikiamos neatlygintinai pagal skirto finansavimo susitarimus;*
2. *gali būti apribota pardavimo kaina iki savikainos lygio;*
3. *pardavimo kaina dengia ne visas išlaidas, nes yra skirtas dalinis finansavimas;*
4. *kaina ne tik dengia tiesiogines ir netiesiogines išlaidas, bet sudaro kainos perviršį, kuris naudojamas NPO misijos įgyvendinimui;*
5. *taikomos nuolaidos ir kitos marketingo priemonės atsižvelgiant į paslaugų vartotojo galimybes.*

NPO taikomos nuolaidos renginiams ir neatlygintinai teikiamos paslaugos yra visuomenei teikiamos naudos dalis ir yra suponuotos visuomeninių funkcijų (Kim, 2016). Kim ir kt. (2018), Bryce (2017) pastebi, kad NPO, skirtingai nei verslo įmonės, gali teikti neatlygintinas paslaugas tuo atveju, kai gauna paramą iš valstybės ar savivaldybių biudžeto, fondų ar kitų organizacijų. Moksliškai yra patvirtintas teigiamas neatlygintinų paslaugų, nuolaidų ir dovanų sistemų taikymo poveikis: gali veikti kaip sklaidos ir reklamos priemonė, kaina nedaro įtakos kultūros pasiekiamumui, pritraukiami ne tik nauji žiūrovų segmentai, bet ir potencialūs finansavimo bei paramos teikėjai, užtikrinamas renginių lankomumas, jei pastebima jo mažėjimo tendencija (Kim ir kt., 2018). NPO sintetina finansavimo bei paramos ir pardavimų plėtros priemones naudojamas versle, apimdamos naujų sektorių prieigas. Baldin (2017) rekomenduoja sudaryti pardavimo paketus su didesnį ir mažesnį populiarumą turinčiais renginių rinkiniais, kuriant lojalių klientų ratą ar užsitikrinant išankstinius pinigų srautus. Įvairūs finansinių išteklių pritraukimo spendimai padeda siekti pagrindinių tikslų (Kim, 2016), palaikomas NPO savitumas ir veiklos tęstinumas (Kim ir kt., 2018).

Mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi ryškios NPO finansinių išteklių didinimo teorijų kryptys:

- ***Išteklių vystymo teorija*** (angl. *resource dependence theory*), kuri nagrinėja finansinius išteklius per finansuotojų prizmę ir yra orientuota į saugius finansinių išteklių šaltinius, nes finansiniai ištekliai paprastai yra nepastovūs ir nepakankami (Schnurbein ir Fritz, 2017). Taip pat tarpusavio ryšių su kitomis organizacijomis ir su jomis susijusių finansinių išteklių didinimas, kuris būtinas palaikyti organizacijos plėtrą (Kim ir kt., 2018).

- ***Konkurencinio pranašumo teorija*** (angl. *competitive advantage theory),* kuria remiantis, pajamų diversifikavimas yra pagrindinė gyvybiškai svarbi bei finansinį savarankiškumą užtikrinanti strategija (Schnurbein ir Fritz, 2017).

Mokslininkai atliko tyrimus ir pagal kitas finansinių išteklių plėtimo teorijas: mainų (angl. *traid-off theory*), kuri paremta išlaidų ir įsiskolinimo balansu, eiliškumo (angl. *pecking order*) teorija, paremta vidinių lėšų generavimu kreditavimo priemonėmis (Schnurbein ir Fritz, 2017).

Throsby (1994), pažymi, kad svarbią reikšmę scenos meno organizacijų paslaugų kainos nustatymui ir paklausos didinimui turi ne tik spektaklių ir renginių kokybė, bet ir kūrėjų žinomumas, kritikų atsiliepimai ir viešoji erdvė, kurioje jie pateikiami. Pastebėta, kad renginių paklausą įtakoja žiūrovų išsilavinimas ir pajamos, o organizacijų ir trupių paklausa nėra tokia elastinga lyginant su konkrečių spektaklių paklausa. Tie paklausos kaitos veiksniai, kurie yra bendrai būdingi sektoriui ar scenos meno žanrui, nebūtinai gali būti pritaikomi konkrečiai organizacijai. Vartojimo prasme kultūros paslaugų kaina yra prilyginta laisvalaikio praleidimo kainai ir jos formavimas yra ilgalaikis (Throsby, 1994). Kim ir kt. (2018) siūlo atkreipti dėmesį į tai, kad jei didžioji dalis NPO pajamų yra generuojama rinkos sąlygomis ir komercinės pajamos didinamos bet kokiomis priemonėmis, tai gali veikti programų ir projektų kokybę, plėtrą bei nepatenkinti finansuotojų lūkesčių.

Finansavimo lėšų ir paramos pritraukimo iš individualių paramos teikėjų įtaka gali turėti ambivalentiškumo požymių. Iš vienos pusės tokiu būdu yra didinami finansiniai ištekliai, o iš kitos - gali būti nustatyti griežti apribojimai finansavimui gauti.

Jei didžiąją finansinių išteklių dalį sudaro finansavimo ir paramos lėšos, finansuotojų sprendimų visuma gali apriboti NPO veiklos krypčių pasirinkimą (Kim, 2016). Dotacijų ir subsidijų gavimą iš valstybės ir savivaldybių biudžetų gali įtakoti biurokratiniai trikdžiai, duomenų ir ataskaitų įforminimas pagal biudžetinių įstaigų nustatytas taisykles, gautų subsidijų ir dotacijų istorija organizacijoje. Tai gali lemti finansinių išteklių šaltinių plėtrą ir gali daryti didesnę įtaką nei pastangos didinti lėšas kitais būdais, pavyzdžiui, pajamų diversifikavimu, profesionalios komandos formavimu ar NPO valdybos įtaka (Schnurbein ir Fritz, 2017).

Paramos ir finansavimo išteklių plėtros praktikoje yra akcentuojamas detalus NPO veiklos rezultatų pateikimas visuomenei, kuriuos įtvirtina teisės aktų reikalavimai. Teigiami finansinių išteklių plėtros rezultatai ir aukšti jų finansiniai rodikliai daro teigiamą poveikį bet kurios įmonės vertinimui. Tačiau atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad NPO, veikiančių meno ir kultūros sektoriuje, finansinių ataskaitų ir veiklos rodiklių, įrodančių veiklos efektyvumą, pateikimas visuomenei nelemia paramos teikėjų apsisprendimo skirti lėšas, o daro greičiau neigiamą, o ne teigiamą įtaką. Šis faktas teoriškai grindžiamas tuo, kad sukuriamas klaidingas įvaizdis, jog NPO turi sukaupusi pakankamas lėšas (Charles ir Kim, 2016).

Apibendrinant mokslinėje literatūroje surinktą informaciją matyti, kad NPO kainodara ir finansavimas yra sąlygoti organizacijos siekiamų tikslų ir būtent tai lemia rinkodaros pasirinkimus bei galimybes. Kadangi šio tipo organizacijų veikla visų pirma yra nukreipta į scenos meno renginių kokybę ir meninę vertę, o ne į pardavimo pajamų didinimo lygį, todėl nėra tiesioginio uždirbamų pajamų sąryšio su vykdoma veikla. NPO turi neapsiriboti ūkine veikla ir ieškoti kitų būdų, kaip spręsti finansinių išteklių pakankamo poreikio užtikrinimo problemas. Mokslinė literatūroje sutinkamas patvirtinimas, kad rinkodaros veiksniai nėra svarbiausi NPO finansiniam veiklos tęstinumui palaikyti ir organizacijos visų pirma naudoja tas priemonės, kurios tiesiogiai sietinos su tikslų siekimu.

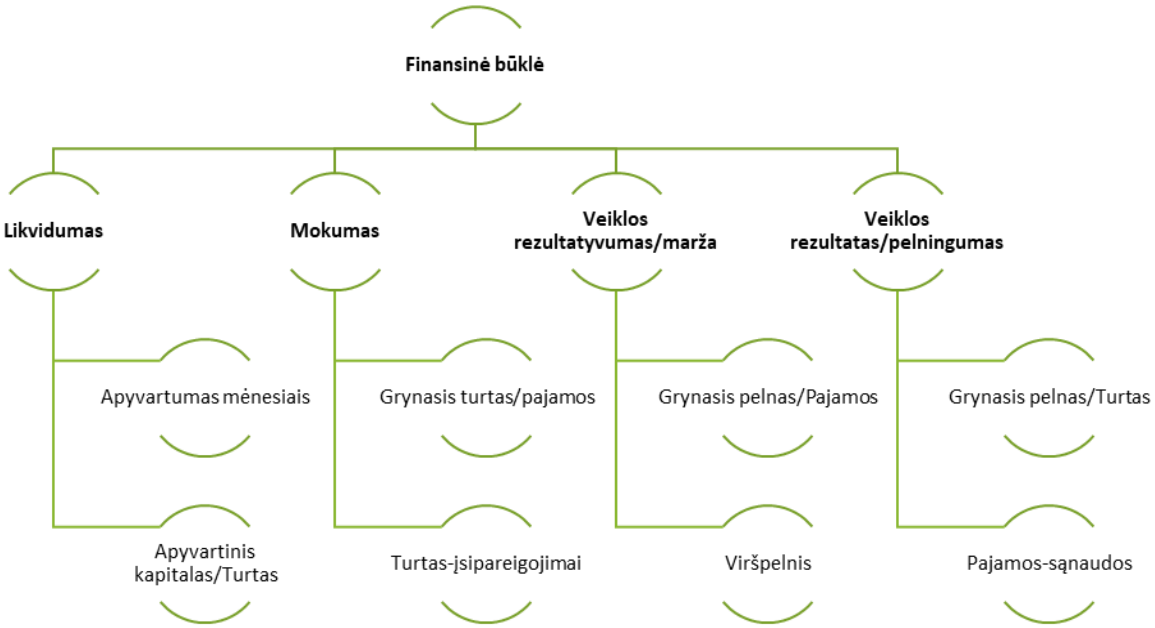
1.2.6. Finansinė analizė NPO

Egzistuoja tiesioginė finansinių išteklių ir NPO finansinės būklės sąveika. Šio ryšio įvertinimui gali būti pasitelkiama finansinė analizė, kadangi „teorijoje galioja principas - ieškoti rezervų visose be išimties veiklos srityse“ (Mackevičius ir kt., 2014, p. 48). Mokslininkai teigia, kad finansinė analizė atlieka kontrolės, informacijos apibendrinimo apie organizacijos finansinę būklę, veiklos rezultatus, pinigų srautus, rizikingiausias veiklos sritis ir kitus dalykus, turinčius įtakos dabartinei įmonės veiklai ir ateities perspektyvoms, funkcijas (Mackevičius ir kt., 2014). Bowman (2011) pažymi, kad finansinės analizės kintamųjų rodiklių rinkinys gali padėti nustatyti ir diagnozuoti finansines organizacijos problemas. Prentice (2016) atkreipia dėmesį, kad finansiniai rodikliai paremti NPO apskaitos duomenimis veikia kaip finansinės būklės įvertinimo ir diagnostikos priemonės, o ne ateities perspektyvų numatymo paradigmos.

Finansinės ataskaitos yra finansinių analizių sudarymo pagrindas, todėl jų duomenys gali būti naudingi tiek vidiniams, tiek išorės vartotojams (Haber ir Schryver, 2019). Moksliniai tyrimai parodė, kad kasdienėje praktikoje finansinės ataskaitos ne tik teikia finansinę informaciją, bet taip pat atskleidžia įvairių suinteresuotųjų grupių poreikius atitinkančius duomenis, todėl kiekvienai jų gali būti pateikiama skirtingų aspektų finansinė informacija (Zhu, Ye ir Liu, 2018). Moksliniuose darbuose sutinkama gausybė NPO finansinės atskaitomybės klasifikacijos apibūdinimų. Pavyzdžiui, pagal sudarytojus - funkcinė ir strateginė, finansinė ir veiklos, taip pat skirstoma pagal finansinių išteklių rūšis, jų panaudojimo būdus ir tiesioginį poveikį. Šiuo metu informacija finansinėse ataskaitose atskleidžiama atsižvelgiant į socialines NPO veiklos funkcijas (Zhu ir kt., 2018). NPO aptarnauja daug ir įvairias suinteresuotųjų šalis. Zhu ir kt. (2018) teigia, kad NPO ataskaitos gali būti skirstomos į: aukštesniųjų (angl. *upward*) organizacijų - finansuotojų ir paramą teikiančių institucijų, žemesniąsias (angl. *downward*) - klientų ir žiūrovų bei vidines (angl. *internal*) - aptarnaujančių darbuotojų ir savanorių.

Finansinių ataskaitų pagalba atliekama finansinių rodiklių horizontalioji ir vertikalioji analizės. Jos parodo, kaip keičiasi pajamų, gauto finansavimo ir išlaidų sumos bei jų tarpusavio ryšiai, žvelgiant retrospektyviai ir prognozuojant kritines situacijas (Bryce, 2017).

Mokslininkai identifikavo apie 70 santykinių finansinių rodiklių atitinkančių NPO poreikius, kuriuos Prentice (2016) suklasifikavo, atrinko ir pateikė vienoje schemoje (žr. 2 pav.). Mokslininkas jungė pagrindines keturias santykinių rodiklių grupes – likvidumą, mokumą, pelningumą ir veiklos rezultatyvumo rodiklius - į vieną bendrą konstruktą. Autorius teigia, kad jį empiriškai patvirtinti trukdo skirtingas veiksnių, įtakojančių finansinius duomenis interpretavimas: trūksta informacijos, kurios lėšos yra riboto naudojimo, metinės finansinės ataskaitos nedetalizuoja informacijos, kai konstrukcijos yra daugialypės. Prentice (2016) siūlo kreipti dėmesį ne į rodiklių išgryninimą, o į veiksnių įtakojančių NPO finansinę veiklą sąveikas ir fiksuoti būtent jas.



Šaltinis: adaptuota pagal Prentice (2016), p. 3

2 pav. Finansinė būklė: indikatorių sąveikos konstrukto pavyzdys

Prentice (2016) pastebi, kad pasirinktos vienos kurios rūšies rodiklių vertinimas (mokumo, likvidumo, maržos ir pelningumo) negali atspindėti rodiklių visumos konstrukto ir parodo tik dalinį vaizdą.

Cashwell, Copley ir Dugan (2019) NPO finansinei analizei atlikti siūlo naudoti ir kitus finansinius rodiklius, kurie papildo finansinę informaciją ir padeda atskleisti finansinių išteklių valdymo problemas:

1. **Finansavimo ir paramos:** šie indikatoriai parodo finansavimo ir paramos šaltinių apimtis ir jų pasiskirstymą bei jautrumą finansinių išteklių kaitai.

2. **Lėšų rinkimo efektyvumo**: parodo kaip keičiasi vienam išlaidų eurui tenkanti gaunamų finansavimo lėšų suma.
3. **Išlaidų:** programos paslaugų išlaidų santykis su visomis išlaidomis.
4. **Administracinių išlaidų**: administracinių ir visų išlaidų santykio rodiklis.
5. **Rėmimo išlaidų**: rėmimo išlaidų ir visų išlaidų santykio rodiklis.

Apibendrinant matyti, kad NPO finansinių indikatorių rinkiniai yra gausūs, todėl reikalauja pagrįstos atrankos, atitinkančios konkrečios organizacijos veiklos savitumą. Taip pat išplaukia išvada, kad reikalinga suformuoti finansinės analizės krypčių tikslus, tam kad būtų atrinktas konkrečiai organizacijos finansinę veiklą identifikuojantis ir atskleidžiantis jos ypatumus finansinės analizės priemonių konstruktas. Mokslininkų atlikti tyrimai parodo, kad finansiniai santykiniai rodikliai padeda įvertinti NPO finansinę būklę, tačiau kiekviena organizacija turėtų pasirinkti ir formuoti jos veiklą atitinkantį finansinės analizės modelį, kuris padėtų spręsti einamuosius finansinius klausimus ir numatyti finansinės veiklos perspektyvas.

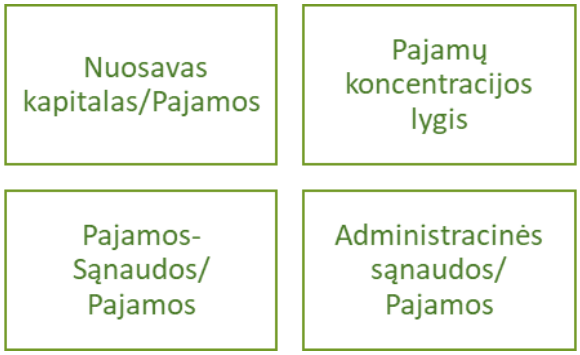
1.2.7. NPO finansinių išteklių valdymo modeliai

Mokslinėje literatūroje, tiriančioje NPO finansinių išteklių valdymo modelius, kreipiamas dėmesys į dvi pagrindines organizacijos finansinės būklės kryptis – finansinį stabilumą (angl. *stability)* bei tvarumą (angl. *sustainability*) ir efektyvumą (angl. *efficiency*) (Bowman, 2011; Kim, 2017). Stabilumo arba jo inversijos - rizikos ar pažeidžiamumo (angl. *vulnerability*) vertinimo indikatoriai gali padėti valdyti finansinius išteklius bei optimizuoti paslaugų teikimą ištikus finansinei krizei, dėl kurios gali tekti stabdyti organizacijos veiklą, projektų ir programų vykdymą, paslaugų bei su jomis susijusių prekių tiekimą. Finansinės rizikos analizės indikatoriai gali ne tik padėti išsiaiškinti NPO vadybos gaires, bet taip pat lemti finansuotojų sprendimus teikti paramą. Moksliniai tyrimai parodė, kad projektų ir programų vykdymo finansinis efektyvumas yra tiesiogiai susijęs su NPO finansiniu stabilumu (Kim, 2017). Finansinės rizikos indikatoriai pelno siekiančiose įmonėse numato bankroto tikimybę, tuo tarpu dėl NPO veiklos specifikos bankroto procedūrų taikymas yra ribotas (Prentice, 2016, Šimašius 2007), todėl moksliniai tyrimai yra apibrėžti NPO finansinės rizikos vertinimu.

NPO finansinei rizikai įvertinti moksliniuose darbuose išskiriami trys pagrindiniai modeliai: Ohlson (1980); Tuckman ir Chang modelis (1991); modernaus portfolio teorijos pagrindu kurtas Kingma (1993) modelis.

Ohlson bankroto vertinimo modelis naudojamas pelno siekiančių įmonių sektoriuje. Tevel ir kt. (2015) pastebi, kad Ohlson modelis labiau atitinka NPO poreikius ir turėjo įtaką vėlesniems sektoriaus moksliniams tyrinėjimams.

Tuckman ir Chang modelis paskatino tolesnius keturių krypčių indikatorių mokslinius tyrimus NPO finansinės rizikos vertinimui. Šis modelis sudarytas iš gautų veiklos rezultatų, finansinių išteklių šaltinių kiekio bei pajamų koncentracijos, administracinių išlaidų kiekio ir nuosavo kapitalo vertinimo konstrukto (Tevel ir kt., 2015; Kim, 2017) (žr. 3 pav.). Bowman (2011) teigimu, jei bent vienas rodiklis pasiekia žemiausią lygį, galima vertinti, kad NPO veikla turi finansinės rizikos požymių, tačiau jei visi keturi rodikliai rodo neigiamus rezultatus, galima sakyti, kad finansinio pažeidžiamumo riba yra pasiekta.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis E. Tevel, H. Katz, D. M. Brock, 2015

3 pav. Tuckman – Chang modelis

Nuosavo kapitalo lygis *(angl. equity balance)* apibrėžiamas kaip nuosavo kapitalo ir visų pajamų santykis. Jis įvertina kiek gautos bei uždirbtos pajamos generuoja nuosavo kapitalo. NPO turinčios didesnį nuosavą kapitalą, yra lankstesnės susidūrusios su finansiniais iššūkiais, nei tos, kurios jo turi palyginti mažiau .

Pajamų koncentracijos indeksas (angl. *revenue concentration index*) suformuotas Herfindahl-Hirschman (HHI) indekso pagrindu, kuris įvertina finansinių išteklių diversifikavimo lygį pagal tris pagrindinius NPO lėšų gavimo šaltinius: finansavimo ir paramos sumas (nepriklausomų fondų, kitų juridinių asmenų ir iš fizinių asmenų), uždirbtas pajamas (paslaugų teikimo ir prekių pardavimo) ir pajamas iš investicijų (nuomos ir palūkanų) (Kim, 2016). Po atliktų vėlesnių mokslinių tyrimų, lėšų koncentracijos indeksas buvo papildytas dar vienu šaltiniu - subsidijų ir dotacijų iš valstybės biudžeto lėšomis (Zhu ir kt., 2018). Šis indeksas apskaičiuojamas imant atskiro lėšų šaltinio kvadratinės sumos su visomis lėšomis santykį (Bowman, 2011). Didesnė rodiklio reikšmė parodo mažesnę finansinių išteklių diversifikaciją ir indikuoja didėjančią finansinę riziką (Trussel ir Parsons, 2008).

Veiklos rezultatyvumas/marža (angl. *operating margin*) apskaičiuojamas pajamų ir sąnaudų skirtumo su visomis pajamomis santykiu. Žema rodiklio reikšmė parodo nepakankamą finansinių išteklių kiekį ir galimą finansinę riziką, o aukšta – uždirbtą perviršį, kuris gali būti panaudotas finansinėms problemos spręsti (Trussel ir Parsons, 2008; Kim, 2017).

Administracinių išlaidų lygis apskaičiuojamas administracinių išlaidų ir visų pajamų santykio rodikliu. Tuckman ir Chang (1991) teigimu, aukštas administracinių išlaidų lygis didina finansinę

riziką ir, krentant NPO pajamų lygiui, situaciją galima stabilizuoti mažinant administracines išlaidas ir taip palaikyti pastovias teikiamų paslaugų apimtis. Trussel ir Parsons (2008) pastebi, kad šis rodiklis vertina ne tiek NPO stabilumą, kiek veiklos efektyvumą toms organizacijoms, kurios dirba sėkmingai (Trussel ir Parsons, 2008).

Atliekant tolesnius tyrimus ir juos grindžiant pelno siekiančių organizacijų Altman ir Ohlson bankroto rizikos vertinimo modelių elementais, koncentruojamasi į tris pagrindines kintamųjų rūšis (Prentice, 2016):

- turto grąžos (angl. *accounting variables*), pvz., grynasis pelnas/visas turtas;
- pajamų kintamųjų, pvz., pajamų diversifikavimo;
- veiklos efektyvumo kintamųjų, pvz., administracinės išlaidos/visos išlaidos.

Pastebėta, kad finansinę riziką įtakoja ir kiti vidiniai organizacijos veiksniai: įmonės dydis ir veiklos apimtis, pajamų iš ūkinės veikos ir finansavimo lėšų sąveika, pajamų nepastovumas ir kaita, investicijos ir dotacijos (Prentice, 2016). Vėliau mokslininkų darbai atskleidė, kad kintanti socialinė, politinė ir ekonominė aplinka įtakoja NPO sektorių ir yra būtina stipri finansinė pozicija atremti makroekonomikos, industrinius ir rinkos kaitos elementus. Šios krypties mokslininkai atrinko 17 finansinių rodiklių, prognozuojančių NPO finansinę riziką (Prentice, 2016).

Bowman (2011) teigia, kad skirtingai nei Tuckman ir Chang, kurie tyrė trumpalaikes finansinės rizikos dimensijas, kiti autoriai visų pirma orientuojasi į ilgalaikius procesus ir prieina išvados, kad trumpalaikis finansinis tvarumas yra būtina sąlyga finansinio stabilumo palaikymui tęstiniame laikotarpyje. Anot Bowman (2011) šių tyrimų pagrindu formuojami NPO finansinio pajėgumo ir tvarumo konceptai (p. 3):

- *pajėgumas (angl. capacity) pasireiškia kaip finansinių galimybių plėtros ir grėsmių amplitudžių sąveika trumpalaikiuose-ilgalaikiuose perioduose;*
- *tvarumas (angl. sustainability) vertinamas finansiniais pajėgumais bet kuriuo periodu. Trumpalaikis tvarumas - tai metinis perviršis (pelnas), ilgalaikis tvarumas įvertinamas pakankamu turto kiekiu ilgalaikiame laikotarpyje.*

Ilgalaikio finansinio tvarumo garantas gali būti pastovus turimų finansinių išteklių kiekis, užtikrinantis finansinį stabilumą ištikus netikėtiems finansiniams sunkumams (Zhu ir kt., 2018).

NPO finansinių išteklių pritraukimo ir dėl to kylantys išteklių koncentracijos ir pasiskirstymo nustatymo klausimai plačiai nagrinėjami mokslinėje literatūroje (Kim, 2017; Prentice 2016, Trussel ir Parsons, 2008). Kim (2017) pažymi, kad pajamų pritraukimas ir jų diversifikavimas yra reikšmingi projektų bei programų vykdymui ir į juos būtina atkreipti dėmesį pradinėse jų vykdymo stadijose. Trussel ir Parsons (2008) teigia, kad egzistuoja tiesioginis finansavimo lėšų plėtros ir NPO finansinio tvarumo ryšys. Mokslininkai nustatė, kad finansavimo lėšų pritraukimą galima vertinti keturių

indikatorių grupių aspektais: finansinio stabilumo, veiklos efektyvumo, organizacijos įvaizdžio bei informacijos apie organizaciją prieinamumo.

Pastebėta, kad tokie veiksniai, kaip NPO veiklos ilgalaikiškumas, apimtis, gaunamų finansinių išteklių kilmė, taip pat skiriamos marketingo išlaidos yra reikšmingi bei daro įtaką finansuotojų apsisprendimui teikti finansinę paramą ir lėšų plėtros efektyvumui gerinti (Trussel ir Parsons, 2008).

Schnurbein ir Fritz (2017) teigia, kad kiekvienas finansinių išteklių šaltinis turi savitus vykdymo terminų, tikslų, struktūros ir kaitos ypatumus, kurie taip pat įtakoja finansinį organizacijos tvarumą. Šie tyrimai pagrįsti **modernaus portfolio teorijos modelio** pagrindu ir toliau buvo vystyti, siekiant įvertinti kiekvieno lėšų srauto grąžos ypatumus ir pasiskirstymą, diversifikaciją. (Bowman, 2011, Kim, 2017; Qu, 2019; Lu ir kt., 2020). Qu (2019) atkreipia dėmesį, kad NPO, formuodamos individualų finansinių išteklių modelį turi atsižvelgti ne tik į lėšų šaltinių kiekį bei rūšis, tačiau ir į jų grąžos bei kovariacijos savybes, kurias veikia organizacijos dydis, finansinių lėšų panaudojimo galimybės ir apribojimai. Pajamų diversifikavimas vertinamas kaip finansinio saugumo ir stabilios veiklos užtikrinimo priemonė, galinti sumažinti finansinę riziką. Tokiu būdu nėra apsiribojama vienu pajamų šaltiniu ir organizacijos gali naudoti skirtingus finansinius išteklius, staiga susilpnėjus vienos rūšies pajamų srautams ar jiems visiškai nutrūkus (Lu ir kt., 2020; Bryce. 2017, Hung ir Hager, 2018). Hung ir Hager (2018, p. 8) apibendrina ir pažymi tokius diversifikavimo pranašumus:

- *lankstumą (sumažėjus vieniems srautams, juos pakeičia kiti);*
- *savarankiškumą (NPO gali siekti tikslų skirtingais veiklos vykdymo būdais ir priemonėmis);*
- *diversifikavimas praplečia veiklos augimo galimybes atsiradus naujiems pinigų srautams, atsiranda tampresnė sąveiką su aplinka ir visuomenės įsitraukimas.*

Mokslininkai plačiai diskutuoja kaip NPO finansinį stabilumą ir finansinių išteklių kiekį veikia pajamų diversifikavimas. NPO sukauptos lėšos iš įvairių finansavimo šaltinių suformuoja finansinę „pagalvę“. Jei nutrūksta finansavimas iš valstybės biudžeto, galima naudoti kitus finansinius išteklius: paramą iš pavienių asmenų, finansavimą iš kitų šaltinių ir fondų, juridinių asmenų paramą ir diversifikavimo būdu išlaikyti pakankamą lėšų lygį (Kim, 2016). Kim (2016) atkreipia dėmesį, kad organizacijų, kurių finansinių išteklių srautai sutelkti tik į finansavimo ir paramos lėšų šaltinius, finansinė būklė yra labiau rizikinga, todėl finansiniai veiklos rezultatai gali būti neigiami. NPO patiria mažesnę finansinę riziką, kai yra sutelkusios daugiau komercinės prigimties, o ne paramos lėšų, nes šie finansiniai ištekliai nėra pastovūs ir yra jautrūs ekonominiams ir politiniams pasikeitimams. NPO tiesioginė priklausomybė nuo išorinio finansavimo įtakoja programų ir projektų vykdymo savarankiškumo ir temų nuoseklumo vystymąsi, apriboja plėtimąsi į įvairius naujus rinkos segmentus ir inovatyvių sprendimų paiešką. Lu ir kt. (2020) atlikti tyrimai parodė, kad tik tos NPO, kurios savo praktikoje kartu derina finansavimo lėšų bei paramos ir ūkinės-komercinės veiklos pajamas, turi didesnes išlikimo perspektyvas.

Chikoto-Schultz ir Neely (2016), Lu ir kt. (2020) pastebi, kad atliktuose tyrimuose nėra apibrėžta, kaip turi būti nustatomas ir įvertinamas optimalus finansinių išteklių santykis, kokiomis sąlygomis pajamų diversifikavimas leistų padidinti organizacijų veiklos efektyvumą ir pajėgumus. Viena iš priežasčių yra ta, kad papildomų lėšų srautų panaudojimas gali būti griežtai ribojamas atsižvelgiant į siekiamus tikslus (Qu, 2019).

Vertinant teigiamus ir neigiamus diversifikavimo įtakos faktorius pastebėta, kad pajamų dydžio augimas skatina didesnę riziką, nes kelių šaltinių pajamų rūšis sunkiau valdyti dėl didesnio jų kiekio, todėl atsiranda neefektyvaus valdymo rizika. Schnurbein ir Fritz (2017) atkreipia dėmesį, kad pajamų diversifikacijos didinimas ne visada gali stabilizuoti veiklos svyravimus. Jis gali būti naudingas trumpalaikės pajamų apyvartos užtikrinimui ir nedaro didelio finansinio efekto organizacijos stabilumui palaikyti tęstiniame veiklos laikotarpyje, todėl ateityje NPO finansinės veiklos pajėgumai gali kristi (Chikoto-Schultz ir Neely, 2013; Tevel ir kt. 2015; Schnurbein ir Fritz, 2017, Hung ir Hager, 2018; Lu ir kt.2020). Plečiantis pajamų diversifikacijai, auga administraciniai kaštai ir tam tikrais atvejais jie gali neproporcingai didėti konkrečiam finansinių išteklių šaltiniui. Schnurbein ir Fritz (2017) pastebi, kad pajamų diversifikavimas gali būti naudojamas kaip papildoma, bet ne pagrindinė pajamų užtikrinimo priemonė, be to žemi pridėtiniai kaštai gali sukelti daugiau žalos nei naudos, atsižvelgiant į būsimas išlaidas.

Hung ir Hager (2018, p. 8) apibendrina neigiamus NPO pajamų diversifikavimo ypatumus:

1. atsiranda finansinė rizika dėl vieno lėšų srauto mažėjimo kai sparčiai didėja kitas, todėl turi būti apibrėžta diversifikavimo riba;

2. keičiantis skirtingiems finansavimo lėšų srautams auga administracinės išlaidos, kas ypatingai išryškėja administruojant finansavimo lėšas iš valstybės biudžeto;

3. privačių asmenų apsisprendimą dėl teikiamos paramos ir jos mažėjimą gali įtakoti didelė finansavimo lėšų dalis gaunama iš valstybės biudžeto;

4. finansuotojų teikiamos lėšos gali neatitikti NPO pagrindinių tikslų siekimo krypčių.

Pastaraisiais metais pajamų diversifikavimo įtaka tyrinėjama atsižvelgiant į aplinkos ir NPO valdymo priemonių poveikį. Schnurbein ir Fritz (2017) patobulino Wilsker ir Young (2010) naudos teoriją ir suskirstė NPO finansinių išteklių diversifikavimo faktorius pagal dvi dimensijas:

- natūralius (angl. *nature*) – tai veiksniai, kurių negali įtakoti vadyba;
- palaikančius (angl. *nurture*) – kurie gali būti paveikti vadybos elementais.

Natūralūs veiksniai yra tiesiogiai susiję su NPO struktūra ir veiklos tikslais, pavyzdžiui, organizacijos veiklos laikotarpiu, dydžiu, teisine forma. Palaikantys - su vadybos komponentais, pavyzdžiui, geografine veiklos vykdymo apimtimi. Chikoto ir Neely (2015) teigia, kad pajamų diversifikaciją įtakoja NPO veiklos skaidrumas ir viešumas. (Zhu ir kt., 2018) patvirtina, kad skaidri organizacijos veikla, pasirinktų NPO valdymo priemonių įtaka ir finansinių išteklių konkurencingumas

tiesiogiai daro įtaką finansinių išteklių pasiskirstymui. Tačiau pastebėta, kad pajamų diversifikavimas negali būti vertinamas kaip atskira, pajamų pastovumą užtikrinanti priemonė. NPO, kurių valdymo organai aktyviai dalyvauja kryptinguose finansinių išteklių pritraukimo procesuose ir jų vadybos veikla yra atvira, skaidri ir viešai atskaitinga suinteresuotoms šalims, tiesiogiai daro įtaką finansinių išteklių diversifikavimo plėtimuisi. Tam, kad veikla būtų teisėta ir skaidri, NPO turi suformuoti informacines erdves ir kanalus, kuriais galėtų atsiskaityti suinteresuotoms šalims ir tokiais būdais papildyti viešąsias atskaitomybės spragas (Zhu ir kt., 2018).

Tevel ir kt. (2015) prieina išvadą, kad NPO finansinės būklės stiprinimui, galėtų padėti strateginės priemonės - investavimas į finansinių išteklių valdymą, organizacijos pajamų portfelio diversifikavimas ir finansinio perviršio kaupimas.

Apibendrinant atliktų mokslinių tyrimų medžiagą, galima būtų teigti, kad NPO finansinių išteklių valdymo klausimai pradėti nagrinėti palyginti neseniai ir šiuo metu atskleidžiamos naujos finansinių išteklių įtakos NPO finansinei būklei paradigmos. Lietuvos NPO scenos meno veiklos specifika – viešųjų interesų tenkinimas ir su tuo susiję organizacijų tikslai, scenos meno ypatumai įtakojantys finansinių išteklių įvairovę ir mokslinių tyrimų trūkumas NPO finansinių išteklių formavimo ir valdymo srityse Lietuvoje, suponuoja ieškoti individualių finansinių sprendimų konkrečioje organizacijoje.

2. FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SCENOS MENO NPO METODOLOGIJA

2.1. NPO finansinių išteklių valdymo analizė

Įvairių autorių moksliniai tyrimai išryškina savitą ir platų scenos meno NPO finansinių išteklių valdymo specifikos spektrą (Trussel ir Greenlee, 2004, Trussel ir Parsons, 2008, Bowman, 2011, Kim, 2016, Prentice, 2016, Myser 2016, Qu, 2019, Lu ir kt., 2020, Bunting, 2020). Skirtingai nuo verslo įmonių veiklos specifikos pažymėtini tokie, kaip paramos ir finansavimo lėšų pritraukimas, jų diversifikavimas, išlaidų paskirstymo ir biudžeto sudarymo specifika, veiklos rezultatų vertinimas. Šie aspektai reikalauja efektyvaus bei scenos meno NPO veiklos savitumą atitinkančio finansinių išteklių valdymo konstrukto parinkimo. Lietuvos scenos meno NPO finansinė veikla yra sąlygota ją veikiančios verslo, socialinės, teisinės, mokestinės aplinkos. Šie sąryšiai suformuoja finansinių išteklių valdymo ypatumus, kurie mokslinėje literatūroje yra mažai atskleisti. Šiame darbe atliekamu tyrimu siekiama empiriškai įvertinti finansinių išteklių valdymo galimybes įvertinant kritines sritis bei sujungiant finansinių išteklių valdymo elementus į bendrą konstruktą, kuris įgalintų organizacijos tvarumo ir stabilios finansinės veiklos perspektyvas.

Tyrimo problema - *Kas įtakoja scenos meno NPO finansinių išteklių valdymo efektyvumą? Kokios finansinių išteklių valdymo priemonės taikomos scenos meno NPO? Koks galėtų būti verifikuotas finansinių išteklių valdymo konceptas scenos meno NPO?*

Tyrimo tikslas – empiriškai įvertinti finansinių išteklių valdymo galimybes, identifikuoti finansinių išteklių valdymo veiksnius, finansinės analizės indikatorius bei parengti finansinių išteklių valdymo modelį ir jį verifikuoti scenos meno NPO.

Atvejo analizės laikotarpis (2016-2020) grindžiamas tuo, kad pastaraisiais metais sparčiai plečiasi scenos meno NPO organizacijų skaičius ir jų veiklos apimtys, taip pat šiuo laikotarpiu pastebima ženkli NPO organizacijų svorio įtaka bendrame kultūros lauke.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti finansinių išteklių valdymo galimybes scenos meno NPO, identifikuojant esmines jos finansinių išteklių valdymo sritis.
2. Identifikuoti scenos meno NPO finansinių išteklių valdymo indikatorių rinkinį bei metodų konstruktą ir jį pagrįsti.

Tyrimo atranka. Tyrimo imties sudarymui pasirinkta netikimybinė tikslinė atranka. Tikslingai pasirinkta „X“ NPO įvertinus tai, kad yra viena anksčiausiai įkurtų pelno nesiekiančių organizacijų Lietuvoje bei veikianti daugiau kaip 25 metus, sėkmingai reprezentuojančių scenos meną, aktyviai

dalyvaujanti Lietuvos rinkoje, kasmet rengianti vieną didžiausių scenos meno festivalių, organizacija apima kelias veiklos kryptis ir bendradarbiauja tarptautinėje erdvėje.

Tyrimo planas. Siekiant užtikrinti sėkmingą tyrimo įgyvendinimą, sudarytas detalus tyrimo planas. Magistro baigiamojo darbo tyrimo loginę schemą sudaro trys sąveikaujantys etapai:

1 etapas - mokslinės literatūros analizė, atskleidžianti finansinių išteklių valdymo reikšmę, poreikį bei taikymo galimybes scenos meno ir kitų NPO finansinių išteklių valdyme. Šiame etape išryškinami atlikti moksliniai tyrimai, nagrinėjantys NPO finansinių išteklių struktūros formavimo ir valdymo specifiką. Šio etapo tyrimui atlikti pasirinktas mokslinės literatūros analizės metodas.

2 etapas - tyrimo organizavimo metodikos pagrindimas. Darbe taikomos kiekybinio tyrimo strategijos ir metodai. Naudojama NPO „X“ išorinių ir vidinių finansinių ataskaitų duomenų santykinių finansinių rodiklių analizė, finansinių išteklių paskirstymo metodų taikymo būdai. Šis tyrimas pasirinktas, tam, kad būtų galima identifikuoti tiek stipriausias ir sėkmingiausias, tiek silpniausias ir rizikingiausias NPO „X“ finansinės veiklos grandis ir verifikuoti ekonominių rodiklių taikymo konceptą.

3 etapas - empirinis scenos meno NPO finansinių išteklių valdymo analizės tyrimas. Šio etapo metu tikrinami scenos meno „X“ NPO finansinių išteklių valdymo sistemą sudarantys procesai: finansinės būklės struktūrinė analizė, finansavimo struktūros analizė, finansinių išteklių paskirstymo analizė. Siekiama identifikuoti finansinių išteklių valdymo tobulintinas sritis ir gautų tyrimų rezultatų pagrindu sukonstruoti finansinių išteklių valdymo verifikavimo modelį. Trečiame etape naudojami lyginamasis ir apibendrinimo tyrimo metodai.

Tyrimo tikslui pasiekti parengtas ***tyrimo instrumentarijus***, apimantis tyrimo diagnostinius blokus ir juos detalizuojančius kriterijus. Kintamieji tyrimo kriterijai suskirstyti į tris diagnostinius blokus. Pirmasis diagnostinis blokas sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize – finansinių išteklių struktūros formavimo ir valdymo samprata bei reikšme scenos meno NPO, finansinių išteklių valdymo ypatumais bei veiksniais – sudaro galimybę nustatyti teorinę finansinių išteklių valdymo metodų taikymo svarbą. Antrasis ir trečiasis diagnostiniai blokai – finansinių išteklių valdymo poreikio ir finansinių išteklių valdymo modelio identifikavimas – leidžia ištirti finansinių išteklių valdymo aspektus ir galimybes scenos meno NPO bei identifikuoti veiksnius, darančius įtaką scenos meno NPO finansinei būklei.

Tyrimas pagrindžiamas tokiais tyrimo kriterijais:

1. Sistemiškumo ir kompleksiškumo principais – įvertinant finansinių išteklių struktūros formavimo veiksnių, finansinių išteklių valdymo metodų, finansinės analizės indikatorių ir rodiklių visumą.
2. Efektyvumo ir tikslingumo principais - atsižvelgiant į tai, kad surinkta informacija yra tikslingai nukreipta tyrimo problemos sprendimui ir gali pagerinti jos efektyvumą.

3. Validumo principu – nustatant tyrimo atitikimą darbo tikslui.

Tyrimo metodika. Scenos meno NPO finansinių išteklių valdymo atskleidimui pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija. Tiriamojo darbo problema analizuojama naudojant teorinius ir empirinius metodus: mokslinės literatūros ir dokumentų analizės, lyginimo, ekonominės analizės ir sintezės.

Teorinėje darbo dalyje analizuojama mokslinė literatūra, siekiant identifikuoti finansinių išteklių valdymo sritis ir logiškai pagrįsti scenos meno NPO taikomus vertinimo indikatorius ir metodus. Teorinėje darbo dalyje taikomi turinio ir literatūros analizės metodai, ieškoma finansinių išteklių struktūros formavimo ir jos įtakos finansinių išteklių valdymui teorinių paradigmų scenos meno NPO.

Tiriamojoje darbo dalyje atliekamas kiekybinis empirinis NPO „X“ tyrimas. K.Kardelis kiekybinį empirinį tyrimą apibūdina kaip informacijos gavimą kontakto su tiriamuoju objektu metu, kurių vienas pagrindinių etapų yra ryšių atradimas – „funkcinių ryšių tarp reiškinių identifikavimas ir klasifikavimas“ (K.Kardelis, 62 psl.). Duomenų peržiūrėjimas ir jų tarpusavio ryšių interpretacija bei gautų duomenų patikrinimas ir patvirtinimas atliekamas horizontaliosios ir vertikaliosios finansinės analizės, ekonominių rodiklių ir metodų taikymo pagalba. Atliekamo tyrimo metu analizuojami NPO „X“ metinių finansinių ataskaitų rinkinio duomenys, kurie yra prieinami išorės vartotojams ir leidžia vertinti organizacijos finansinių išteklių dinamiką ir struktūrą retrospektyviniu būdu, remiantis validumo ir objektyvumo kriterijais. Finansinių išteklių valdymo metodų detaliai analizei atlikti panaudoti NPO „X“ vidiniai duomenys, todėl taikant konfidencialumo principus įmonė atliekamo tyrimo metu nėra atskleidžiama.

Atliekamo empirinio tyrimo metu visų pirma įvertinama NPO „X“ finansinė būklė, naudojami finansinių indikatorių rinkiniai. Šiuo būdu siekiama identifikuoti tiriamos organizacijos stipriąsias ir silpnąsias finansines puses. Atsižvelgiant į atliktus mokslinius tyrimus, kuriuose iš gausybės galimų naudoti finansinių rodiklių yra identifikuojami keli santykinių finansinių rodiklių rinkiniai, atspindintys esmines NPO finansinės veiklos dimensijas, pradiniame etape remiamasi įvairių autorių sintetintais, NPO finansinės veiklos ypatumus atitinkančiais finansinių rodiklių rinkiniais (Tuckman ir Chang 1991, Trussel ir Parsons, 2008, Bowman, 2011, Prentice, 2016; Shon, J., Hamidullah, M. F. ir McDougle, L. M., 2019). Prentice (2016) pastebi, kad santykinių rodiklių konstruktai negali visapusiškai paaiškinti rezultatų ir atskleisti konceptualiai reikšmingų ryšių, tačiau tai nereiškia, kad santykinių rodiklių vertės negali būti naudojamos kaip finansinių išteklių valdymo indikatoriai (Prentice, 2016). Šiame darbe NPO „X“ finansinė analizė grindžiama išskiriant dviejų autorių siūlomus finansinių indikatorių rinkinius: Prentice (2016) atrinktu konstruktu su keturiomis finansinių indikatorių grupėmis - mokumo, likvidumo, veiklos rezultato ir veiklos rezultatyvumo rodikliais, bei Tuckman ir Chang (1991) sukurtu NPO finansinės būklės vertinimo modeliu. Atsižvelgiant į tiriamos scenos meno NPO „X“ finansinės veiklos ypatumus siūlomi konstruktai papildyti ir kitų mokslininkų (Kim, 2016, Myser, 2016, Qu 2019, Shon, J. ir kt., 2019, Bunting, 2020) praplėstais ir siūlomais

naudoti finansiniais įrankiais. Šie santykiniai rodikliai žvelgiant retrospektyviai, leidžia stebėti skirtingų laikotarpių dinamiką ir numatyti finansinių išteklių valdymo tendencijas bei identifikuoti finansinių rezervų plėtros galimybes.

M**okumo** (angl. *solvency*) ir **likvidumo** (angl. *liquidity*) rodikliai parodo, kokiu būdu yra finansuojama organizacijos veikla. Jie atskleidžia, ar įmonė turi pakankamai apyvartinių lėšų, kokie finansinių išteklių šaltiniai (uždirbtos, finansavimo ar kreditorinių įsipareigojimų lėšos) dominuoja finansuojant įmonės veiklą. Prentice (2016) atkreipia dėmesį, kad tęstiniame laikotarpyje NPO finansinių rodiklių reikšmių amplitudės gali reikšmingai skirtis ir stipriai keistis - nuo stabilios bei pakankamos iki silpnos bei kritinės, nepaisant jų stabilios būklės konkrečiu vertinamuoju periodu (Prentice, 2016). Mokumo ir likvidumo rodikliai parodo NPO galimybes padengti skolas per turto ir įsipareigojimų santykio prizmę (Rodríguez, 2017). Bryce (2017) pastebi kad, skirtingai nei verslo įmonės, NPO nėra reitinguojamų įmonių sąrašuose, todėl šių organizacijų finansavimo rodikliai turi reikšmę tuomet, kai vyksta savalaikiai atsiskaitymai. Ilgalaikis mokumas parodo stabilios NPO finansinės struktūros išlaikymą, o einamasis mokumas įvertina NPO galimybes suvaldyti esamą riziką ir išvengti neigiamų finansinių šuolių (Myser, 2016, Bowman, 2011).

Vertinant NPO finansines galimybes užtikrinti trumpalaikius finansinius poreikius, tokius kaip einamieji atsiskaitymai, įsipareigojimų dengimas, finansinės lėšos įsigijimams ir būtinoms projektų ir renginių vykdymo išlaidoms padengti, naudojami trumpalaikio mokumo arba likvidumo rodikliai. Šie rodikliai apskaičiuojami pasitelkus finansinių ataskaitų bei apskaitos duomenis ir parodo NPO veiklai tenkančius ataskaitinio laikotarpio grynuosius pinigus bei turtą, kuris operatyviai gali būti paverčiamas grynaisiais pinigais.

Apyvartinio kapitalo koeficientas arba apyvartinio kapitalo ir turto santykio rodiklis (*angl. capital ratio)* gali būti įvertinamas pagal formulę (Myser, 2016):

$$AKK=TT-TĮ/T; \quad (2.1)$$

Čia: *AKK* – apyvartinio kapitalo koeficientas;

TT - trumpalaikis turtas;

TĮ - trumpalaikiai įsipareigojimai;

T - turtas.

Apyvartinio kapitalo koeficiento dinamika atskleidžia NPO finansines galimybes operatyviai reaguoti į kritines situacijas bei finansinių išteklių pakankamumą einamuoju periodu, o taip pat finansines galimybes, kurios padėtų plėsti organizacijos veiklas (Bowman, 2011, Myser 2016). Apyvartinio kapitalo koeficiento rodiklis parodo likvidaus turto ir viso turto santykį: kokia dalis

grynųjų pinigų ir likvidaus turto tenka vienam viso turto eurui. Visas turtas atspindi NPO nuosavybę, neatsižvelgiant į numatytus finansavimo apribojimus. Jis gali būti naudojamas tiek rodiklio rezultatą lyginant su kitų organizacijų rodiklio reikšmėmis, tiek vertinant konkrečios NPO apyvartinio kapitalo dinamiką. Kuo didesnė šio rodiklio reikšmė, tuo mažesnė rizika, kad atsiras apyvartinio kapitalo poreikio problemų.

NPO likvidumo ir mokumo įvertinimas yra ypatingas tuo, kad turi atspindėti laisvas ir neapribotas naudojimui lėšas. Šiam tikslui visų pirma yra įvertinamas NPO grynasis apyvartinis kapitalas, kuris apibrėžiamas kaip trumpalaikio turto bei grynojo apriboto naudojimo turto ir trumpalaikių įsipareigojimų skirtumas:

$$GAK=TT-ANT-TĮ; \qquad (2.2)$$

Čia: *GAK* - grynasis apyvartinis kapitalas;
TT - trumpalaikis turtas;
ANT - apriboto naudojimo turtas;
TĮ - trumpalaikiai įsipareigojimai.

Grynojo apyvartinio kapitalo teigiamas likutis parodo, kiek organizacija turi resursų likvidumo lygiui palaikyti ir padengti einamąsias skolas ir įsipareigojimus. Kuo didesnė šio rodiklio reikšmė, tuo „didesnė tikimybė, kad įmonė galės sėkmingai funkcionuoti esant nestabiliam grynųjų pinigų srautui - įmonė niekada tiksliai negali planuoti būsimų grynųjų įplaukų ir išlaidų“ (J. Mackevičius ir kt., 2014, p. 293). Gautas neapriboto naudojimo grynasis apyvartinis kapitalas parodo grynųjų pinigų likučius, kuriuos NPO gali panaudoti organizacijos veiklai ir trumpalaikių finansinių problemų sprendimui.

NPO skolų ir įsipareigojimų būklės įvertinimui einamuoju periodu naudojamas greitojo likvidumo koeficientas (Myser, 2016), kuris apskaičiuojamas pagal formulę, eliminuojant apribotas naudojimui lėšas ir parodo neapribotų naudojimui grynųjų pinigų ir įsipareigojimų santykį:

$$GLK=GP-GPAN/TĮ; \quad (2.3)$$

Čia: *GLK* – greitojo likvidumo koeficientas;
GP – grynųjų pinigų likutis;
GPAN - apriboto naudojimo grynųjų pinigų likutis;
TĮ - trumpalaikiai įsipareigojimai.

NPO likvidumo įvertinimas yra reikšmingas tuo atveju, jei egzistuoja finansinių išteklių trūkumas skoloms ir įsipareigojimams padengti. Kai NPO griežtai apibrėžti išlaidų šaltiniai ir jų gavimas yra užtikrintas sutartiniais įsipareigojimais bei organizacija neturi ilgalaikių įsipareigojimų, likvidumo rodiklio reikšmės gali būti labai aukštos ir tokiu atveju, parodo labai mažą įsipareigojimų lygį.

Finansinio stabilumo vertinimui trumpalaikiu periodu, toje situacijoje, kai NPO turimi finansiniai ištekliai sumažėja iki minimumo, organizacija gali pasitelkti turto apyvartumo mėnesiais apskaičiavimo rodiklį (*angl*. *months of spending)* iki bus atrasti nauji finansinių išteklių šaltiniai. Bowman (2011) siūlomas santykinis rodiklis parodo organizacijos gyvavimo ciklą mėnesiais su turimais finansiniais ištekliais, kurių paskirtis nėra griežtai apibrėžta ir kurie gali būti laisvai konvertuojami į grynuosius pinigus. Rodiklio reikšmė gali teikti informaciją apie finansinius trikdžius artimiausiame laikotarpyje:

$$TA_{mėn} = 12_{mėn} \, x \, TT\text{-}ANT\text{-}TĮ/S\text{-}N; \qquad (2.4)$$

Čia: $TA_{mėn}$ - turto apyvartumas mėnesiais;

TT – trumpalaikis turtas;

ANT - apriboto naudojimo turtas;

TĮ - trumpalaikiai įsipareigojimai;

S - sąnaudos;

N - ilgalaikio turto nusidėvėjimas.

NPO galėtų šio rodiklio reikšmes vertinti retrospektyviai, apskaičiuodama individualius turto apyvartumo rodiklius mėnesiais praeitais laikotarpiais ir įvertindama jų kaitos tendencijas.

Vadovaujantis Tuckman ir Chang (1991) modelyje nuosavo kapitalo lygio skaičiavimo pavyzdžiu šiame darbe įvertinamas nuosavo kapitalo ir pajamų santykis, eliminavus apriboto naudojimo sumas. Šis santykinis rodiklis parodo organizacijos sugebėjimą didinti nuosavą kapitalą pritrauktomis pajamomis, t.y. kiek vienas pajamų euras akumuliuoja nuosavo kapitalo:

$$NKL = NK\text{-}ANS/P; \qquad (2.5)$$

Čia: *NKL* – nuosavo kapitalo lygis pagal pajamas.

NK – nuosavas kapitalas;

ANS – apriboto naudojimo sumos;

P – pardavimo pajamos.

Kuo rodiklio reikšmė didesnė, tuo pritrauktos pajamos sugeneruoja daugiau kapitalo. Ir kuo didesniu kapitalu disponuoja organizacija, tuo stabilesnė jos būklė ir tuo operatyviau ji gali nukreipti neapribotą kapitalą paversdama jį grynaisiais pinigais kritinių situacijų stabilizavimui.

Turto grąžos rodiklis parodo NPO turto naudojimo ir jo valdymo efektyvumą. Mackevičius ir kt. (2014) pažymi, kad šis įvertis yra laikomas patikimu finansiniu rodikliu tik tuomet, kai įmonė turi daug turto. Svarbu, kuris iš dviejų veiksnių daro didesnę įtaką apskaičiuotam rodiklio rezultatui. Turto grąžos rodiklis apskaičiuojamas kaip grynojo veiklos rezultato ir viso turto santykis pagal formulę:

$$TG = P\text{-}S/T; \quad (2.6)$$

Čia: *TG* - turto grąžos rodiklis;

P - visos pajamos;

S – sąnaudos;

T - turtas.

Kuo aukštesnė rodiklio reikšmė, tuo efektyviau yra naudojamas turtas. Jei NPO ilgalaikis turtas sudaro reikšmingą viso turto dalį, gali būti atskirai tiriama ilgalaikio ir trumpalaikio turto pasikeitimo įtaka. Žema rodiklio reikšmė parodo organizacijos finansinį pažeidžiamumą. Tuo tarpu aukštesnę jo reikšmę Myser (2016) vertina kaip tikimybę atremti netikėtus finansinius iššūkius ir veiklos plėtimo galimybes ilgalaikiu periodu.

Administracinių išlaidų lygis (angl. *administrative costs)* parodo koks yra pajamų ir administracinių išlaidų santykis. Didelė administracinių išlaidų dalis Tuckman Chang (1991) yra vertinama kaip veiksminga priemonė tuo atveju, kai NPO ištinka kritinė finansinė būklė ir yra rezervų mažinti administracines išlaidas, tokiu būdu stabilizuojant organizacijos finansinę situaciją. Administracinių išlaidų lygis yra įvertinamas pagal šią formulę:

$$AdmL = AdmI/P; \quad (2.7)$$

Čia: *AdmL* - administracinių išlaidų lygis;

AdmI – administracinės išlaidos;

P – visos pajamos.

Anot Bowman (2011), organizacijos finansinė būklė įvertinama koncentruojantis į tikslo ir laiko paradigmas ir išskiriama į tris periodus: einamojo laikotarpio finansinę būklę, kai įvertinamos galimybės apmokėti einamąsias sąskaitas, trumpalaikį – netikėtiems finansiniams iššūkiams atremti ir

ilgalaikio periodo tikslus, susijusius su organizacijos veiklos plėtra. **Veiklos rezultato** (*angl. profitability*) (Prentice, 2016) įvertinimo rodiklis parodo NPO finansinę būklę ilgesnėje perspektyvoje. Grynasis veiklos rezultatas apskaičiuojamas imant visų gautų pajamų ir patirtų sąnaudų, įvertinus mokėtinus mokesčius, skirtumą. Gautas perviršis parodo NPO turto prieaugio ir veiklos vystymo galimybes. Rodiklis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$GVR=P-S-M; \qquad (2.8)$$

Čia: *GVR* - grynasis veiklos rezultatas;
P - visos pajamos;
S - visos sąnaudos;
M - mokėtini mokesčiai.

Kuo didesnė veiklos rezultato reikšmė, tuo stabilesnė organizacijos būklė, turinti didesnes veiklos perspektyvas.

Veiklos rezultatyvumas (angl. *operating margin*) parodo NPO pajamų gavimo efektyvumą ir organizacijos stabilumą trumpalaikiu periodu, kuris apskaičiuojamas grynojo veiklos rezultato bei visų pajamų santykiu pagal formulę:

$$VR= GVR/P; \qquad (2.9)$$

Čia: *VR* - veiklos rezultatyvumas;
GVR - grynasis veiklos rezultatas;
P - visos pajamos.

Šio rodiklio reikšmes pravartu būtų lyginti su šalies NPO apskaičiuotais rodikliais. Tačiau nesant sutrinktos atitinkamos statistinės informacijos, galimas rodiklio dinamikos vertinimas retrospektyviai. Rodiklis rodo, kokią visų pajamų dalį sudaro veiklos rezultatas. Trussel ir Parsons (2008) tyrimai parodė, kad tų organizacijų, kurių veiklos rezultatyvumo rodikliai yra aukštesni, ne tik finansinė būklė yra stabilesnė, bet jos gali pritraukti daugiau finansavimo bei paramos lėšų. Kim (2016) atlikti tyrimai įrodė, kad aukštesnis rodiklio rezultatas skatina NPO programų ir projektų plėtrą. Taip pat yra patvirtina atvirkštinė priklausomybė – kuo mažesnis veiklos rezultatyvumo rodiklis, tuo didesnė finansinių trikdžių tikimybė (Trussel ir Parsons, 2008).

Analizuojant veiklos rezultatyvumo rodiklio pokyčius yra detaliau vertinami rezultatą lėmę veiksniai: paslaugų pardavimo kaina, projektų vykdymo ir administracinių išlaidų apimtis bei kiti ne

finansiniai veiksniai - aplinkos, organizacijos įvaizdžio ir informacijos prieinamumo įtaka. Šiam procesui būtinas priėjimas prie organizacijos vidinės apskaitos duomenų arba turėtų būti surinkti specifiniai duomenys, kurie ne visais atvejais gali būti įvertinami empiriškai dėl NPO veiklos ypatumų. Dėl šių priežasčių galima vertinti ne visus, bet tik empirinius duomenis, kurie gali įtakoti veiklos rezultatyvumą.

Perviršio santykinis rodiklis (angl. *markup*) apibūdinamas kaip NPO stabilumo vertinimo rodiklis trumpalaikiu periodu. Šis santykinis rodiklis įvertina sąnaudų santykinę dalį gautame veiklos rezultate. Vertinant veiklos rezultatą Bowman (2011) siūlo įvertinti sąnaudų aspektu, nes galima eliminuoti apriboto naudojimo pajamas, bet ne sąnaudas. O sąnaudas mažinti ilgalaikio turto nusidėvėjimo suma:

$$PSR=P-ANP-S-N/S-N \times 100\%; \quad (2.10)$$

Čia: *PSR* - perviršio santykinis rodiklis;

P – visos pajamos;

ANP - apriboto naudojimo pajamos;

S – sąnaudos;

N - ilgalaikio turto nusidėvėjimas.

Myser (2016) teigia, kad kuo žemesnės pridėtinės išlaidos, tuo didesnės finansinio augimo galimybės. Kuo rodiklio reikšmė aukštesnė, tuo stabilesnė ir tvaresnė organizacijos būklė trumpalaikiu periodu.

Įvertinus NPO mokumo, likvidumo bei veiklos rezultatyvumo rodiklius, atliekama juos įtakojančių veiksnių analizė. Vienas reikšmingiausių NPO finansinių išteklių valdymo aspektų ir finansinio stabilumo rodiklių yra finansavimo struktūros įvertinimas bei finansinių išteklių diversifikavimo lygio nustatymas (Lu ir kt., 2020; Bryce. 2017, Hung ir Hager, 2018). Tai gali būti nustatoma dviem būdais: įvertinus pajamų koncentracijos rodiklio pasikeitimus laike, taip pat bendrą organizacijos finansavimo struktūrą ir jos dinamiką.

Finansavimo struktūros vertinimas padeda nustatyti pagrindinių finansinių išteklių šaltinių prigimtį, kurį suponuoja jų panaudojimo būdus.

Šiame darbe finansavimo pajamų sąvoka suprantama kaip “gautų arba gautinų finansavimo sumų dalis, panaudota per ataskaitinį laikotarpį pelno nesiekiančio juridinio asmens turėtoms sąnaudoms kompensuoti”. O finansavimo sumos - “valstybės ir savivaldybės biudžetų, Europos Sąjungos, Lietuvos ir užsienio paramos fondų arba kitų asmenų parama, tikslinės lėšos ir (arba)

materialinė pagalba, skirtos pelno nesiekiančio juridinio asmens įstatuose nustatytiems tikslams įgyvendinti" (LR viešųjų įstaigų įstatymas, 1996).

Tam tikrais atvejais didelė finansavimo sumų dalis gauta konkretiems projektams finansuoti, lemia įmonės savarankiškumo, investicijų, skolinimosi instrumentų pasirinkimo galimybes. Finansavimo struktūra gali būti nustatoma visų finansavimo sumų santykiu su visomis pajamomis pagal formulę:

$$FS=FP/P; \qquad (2.11)$$

Čia: *FS* - finansavimo struktūra;

FP - finansavimo pajamos;

P- visos pajamos.

Didesnė rodiklio reikšmė parodo organizacijos priklausomybę nuo gaunamo finansavimo ir paramos šaltinių. Maža rodiklio reikšmė - organizacijos ūkinės komercinės veiklos pranašumą lyginant su gebėjimu pritraukti paramos ir finansavimo lėšas. Šis rodiklis taip pat naudojamas vertinant konkrečios veiklos srities lėšų dalį visoje pajamų struktūroje, tokiu būdu apibrėžiama gautų pajamų, sugrupuotų pagal veiklas įtaka:

$$FS_x=FP_x/P; \qquad (2.12)$$

Čia: FS_x - finansavimo struktūra pagal veiklas;

FP_x - pajamos iš konkrečios veiklos srities;

P- visos pajamos.

Vienas iš siūlomų būdų pasiekti finansinį stabilumą yra pajamų koncentracijos lygio optimizavimas. Trussel ir Parsons (2008) teigia, kad kuo didesnė pajamų diversifikacija, tuo NPO finansinė veikla stabilesnė, nes esant kritiniams momentams, galima pasikliauti kitais finansinių išteklių šaltiniais ir tokiu būdu išvengti veiklos apimčių mažinimo. Pajamų diversifikacijos įvertinimas taip pat padeda analizuoti galimas rizikas ir plėtros galimybes, susijusias su skirtingų finansinių išteklių šaltinių rinkiniais ir srautais (Myser, 2016). Tuckman ir Chang (1991) sukurtos rodiklių sistemos pagrindu, diversifikavimas šiame darbe matuojamas pasitelkus pajamų koncentracijos indeksą (*HHI - Herfindalio-Hiršmano indeksą*). Qu (2019, p. 37) apibūdina kaip "skirtingų pajamų šaltinių kvadratų sumos ir visų pajamų santykį", kuris apskaičiuojamas pagal formulę:

$$PKI = (r_1/R)^2 + (r_2/R)^2 + \ldots + (r_n/R)^2 = \sum_{i=1}^{N} (r_i/R)^2; \quad (2.13)$$

Čia: *PKI* – pajamų koncentracijos indeksas;

N - visų pajamų šaltinių kiekis;

r_i - pajamos iš i-tojo pajamų šaltinio;

R - visos pajamos iš visų šaltinių.

Kuo gautas rodiklio rezultatas yra arčiau 1, tuo didesnė pajamų koncentracija viename šaltinyje ir kuo arčiau 0, tuo didesnė pajamų diversifikacija. Pajamų diversifikavimas paprastai vertinamas kaip būdas sumažinti finansinių išteklių srautų netolygumus ir sumažinti finansinę riziką.

Finansinių išteklių struktūros ir santykinių rodiklių analizė įgalina paskesnį etapą – **išlaidų paskirstymą**, siekiant kuo didesnio šio proceso finansinio efektyvumo. Reikia pastebėti, kad LR teisės aktuose yra numatyta, jog „pelno nesiekiantys juridiniai asmenys, atsižvelgdami į savo veiklos specifiką, savarankiškai pasirenka sąnaudų priskyrimą pagal konkrečius tikslus ir programas ar projektus" (*LR finansų ministro nutarimas Nr. 1K-372 „Dėl Pelno nesiekiančių ribotos civilinės atsakomybės juridinių asmenų buhalterinės apskaitos ir finansinių ataskaitų sudarymo ir pateikimo ir politinės kampanijos dalyvių neatlygintinai gauto turto ir paslaugų įvertinimo taisyklių patvirtinimo, 2004*((Žin. Nr. 171-6342)). Tamulevičienė (2013, p. 8) teigia, kad „daugelis autorių pripažįsta, kad negali būti universalios išlaidų klasifikavimo schemos. Kiekviena įmonė turi savo tikslų ir grupuoja išlaidas taip, kad kuo lengviau šiuos tikslus pasiektų". Pereinama prie tiesioginių ir netiesioginių išlaidų dalies bendroje finansinių išteklių struktūroje skaidymo. Visų pirma išskiriamos tos išlaidų rūšys, kurios turi didžiausią svorį bendroje išlaidų struktūroje.

Marudas (2004) išlaidų pasiskirstymo santykinės dalies ir jos poveikį veiklos efektyvumui įvertinti siūlo naudoti konkrečių išlaidų grupių (administracinių, reklamos, rėmimo išlaidų) su visomis išlaidomis santykinį rodiklį apskaičiuojamą pagal formulę:

$$AdmD = AI/I; \quad (2.14)$$

Čia: *AdmD* - administracinių išlaidų dalis;

AI - administracinės išlaidos;

I - visos išlaidos.

Myser (2016) atlikti tyrimai parodė, kad mažėjant pajamų lygiui NPO mažina administracines išlaidas tam, kad sukauptų kuo didesnius pajamų rezervus. Ir atitinkamai didina netiesiogines išlaidas,

kai pajamų lygis kyla. Augantis pajamų lygis savaime suponuoja didesnius administracinius kaštus (darbuotojų darbo užmokestį, rėmimo bei reklamos išlaidas ir pan.). Tuo tarpu Trussel ir Parsons (2008) teigia, kad tos NPO, kurių administracinių išlaidų lygis žemas yra labiau finansiškai pažeidžiamos ir dažniau susiduria su finansiniais sunkumais. Palyginimui, NPO skiriančios didesnę dalį lėšų administracinėms išlaidoms ir ištikus kritinei finansinei situacijai, gali stabilizuoti finansinę padėtį, ne siaurindama veiklų apimtis, o mažindama administracinius kaštus. Kita vertus, per didelės netiesioginės išlaidos tradiciškai yra suvokiamos kaip neefektyvios ir dėl šios priežasties NPO gali būti pritraukti mažiau paramos ir finansavimo lėšų. Todėl NPO turėtų siekti netiesioginių išlaidų santykio lyginant su visomis patiriamomis išlaidomis ir gaunamomis pajamomis optimizavimo.

Svarbią reikšmę lemia reklamos bei rėmimo (angl. *fundraising*) išlaidų santykis visoje NPO finansinių išteklių struktūroje. Jis gali būti nustatomas kaip tiek pritrauktos paramos bei finansavimo sumų, tiek visų pajamų procentinė dalis. Šiam tikslui apskaičiuojamas reklamos bei rėmimo lygio koeficientas - patirtų pritraukimo išlaidų su visų pajamų santykiu. Pasak Trussel ir Parsons (2008), nors šis rodiklis neparodo išlaidų panaudojimo efektyvumo, tačiau gali atskleisti NPO sugebėjimą pritraukti papildomą finansavimą ir paramą skaičiuojant pagal skirtingas finansavimo bazes. Reklamos ir rėmimo lygio koeficientas apskaičiuojamas naudojant formulę:

$$RLK=RI+RMI/P; \qquad (2.15)$$

Čia: *RLK* – reklamos ir rėmimo lygio koeficientas;

RI – išlaidos reklamai;

RMI – išlaidos rėmimui,

P – visos pajamos.

Kuo rodiklio reikšmė aukštesnė, tuo daugiau NPO patiria išlaidų pritraukdama vieną finansavimo ir paramos eurą. Kai rodiklis yra lygus vienetui ir didesnis, tai reiškia, kad išlaidos viršija gauto finansavimo sumą ir organizacija turėtų optimizuoti kaštus.

Tuckman ir Chang (1991) sukurtas modelis yra orientuotas į NPO bendros finansinės rizikos įvertinimą ir neapima organizacijos vykdomų programų, projektų ar renginių efektyvumo bei jų kokybės finansinės išraiškos analizės. Be to šis modelis efektyviau atsiskleidžia lyginant santykinių rodiklių rezultatus su kitų šio sektoriaus organizacijų finansinių rodiklių reikšmėmis. Duomenų trūkumas apriboja NPO finansinės būklės vertinimą. Todėl tolesnė analizė galima identifikuojant bendrus organizacijos veiklos efektyvumo koeficientus. Taip galima išryškinti esmines išlaidų pasiskirstymo tendencijas ir indukcijos būdu pereiti prie jų susiformavimo tyrimo. Dėl šios priežasties atliekama NPO vykdomų projektų ir renginių finansinio efektyvumo analizė. Šiam tikslui pasitelkiama

Trussel ir Parsons (2008) siūloma konkrečios programos, projekto ar renginio efektyvumo rodiklių dinamikos analizė taikant formules:

$$PIN=I/PI; \qquad (2.16)$$

Čia: *PIN* – programos, projekto ar renginio išlaidų norma (angl. *price of output*);

I - visos išlaidos;

PI - konkrečios programos išlaidos.

Šis rodiklis parodo, kokia yra konkrečios programos, projekto ar renginio išlaidų norma visų patiriamų NPO išlaidų sumoje.

Konkrečios programos išlaidų dalis (angl. *program expense ratio*) išreikšas koeficientu apskaičiuojamas pagal formulę:

$$PID=PI/I; \qquad (2.17)$$

Čia: *PID* - programos, projekto ar renginio išlaidų dalis;

PI - konkrečios programos, projekto ar renginio išlaidos;

I - visos išlaidos.

Rodiklis parodo, kokią dalį visų išlaidų struktūroje sudaro konkrečios programos, projekto ar renginio išlaidų dalis ir yra pagalbinė priemonė išlaidų panaudojimo efektyvumui vertinti. Kuo rodiklio reikšmė didesnė, tuo didesnė kaštų dalis tenka programai, projektui ar renginiui lyginant su visomis išlaidomis.

Vien santykinių rodiklių reikšmių apskaičiavimo ir įvertinimo nepakanka finansinių išteklių efektyvaus valdymo rodiklių reikšmių struktūrai ir dinamikai apibūdinti. Būtina pereiti prie optimalaus ir atitinkančio konkrečios organizacijos poreikius, pridėtinių išlaidų (darbo užmokesčio, biuro nuomos, transporto, kanceliarinių priemonių ir pan.) paskirstymo konkretiems projektams ir spektakliams. Tikslingas netiesioginių išlaidų paskirstymas leidžia tiksliai apskaičiuoti kaštus ir eliminuoti nebūtinas konkrečių veiklų išlaidas. Šio etapo tyrimas atliekamas pasitelkiant du išlaidų skirstymo būdus: išlaidų paskirstymas nustačius pridėtinės normos koeficientą ir taikant ABC (*angl. Activity Based Costing*) metodą.

Pridėtinės normos koeficiento apskaičiavimo būdas yra paprastesnis ir greitesnis, tačiau jis negali identifikuoti tikslių kiekvienos programos ar projekto išlaidų kaštų. Jis gali būti naudingas, kai NPO veikla pagrįsta vienu projektu ar programa arba keliais identiškais netiesioginių kaštų rinkiniais juose.

Taikant šį būdą netiesioginės išlaidos yra paskirstomos tolygiai imant bendrą netiesioginių išlaidų sumą. Pridėtinės normos koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę:

$$PNK = NI/TI; \quad (2.18)$$

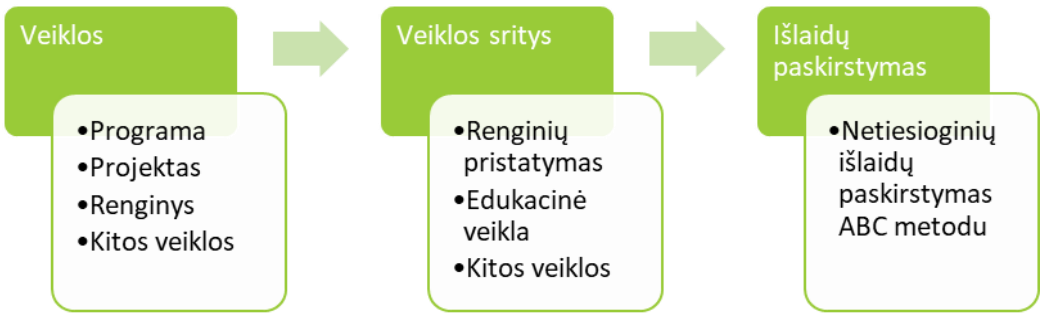
Čia: *PNK* - pridėtinės normos koeficientas;

NI - netiesioginės išlaidos;

TI – tiesioginės išlaidos.

Šiame darbe išlaidų paskirstymui pasitelkiamas ir kitas būdas – ABC daugkartinio paskirstymo metodas, kuris kaip teigia Tamulevičienė (2013) padeda optimizuoti veiklas ir identifikuoti tas veiklas, kurios nereikalingos ar nuostolingos. „Tradiciniai kalkuliavimo metodai neatsako į klausimą, kodėl išlaidos buvo patirtos“ Mackevičius (2011, p. 3), o ABC metodas leidžia tiksliau priskirti netiesiogines išlaidas konkrečioms veikloms, mokslinėje literatūroje vadinamiems kaštų atsakomybės centrams. Scenos meno NPO tokie kaštų centrai gali būti vykdomi projektai ir programos, rodomi spektakliai, organizuojami renginiai ir pan. Bryce (2017) teigia, kad metodas yra taikomas, kai netiesioginių sąnaudų grupės yra skirtingos (IT nusidėvėjimas, personalo, patalpų išlaikymo ir kiti administraciniai kaštai), o kaštų atsakomybės centrus veikia ne tos pačios sąnaudų grupės. Todėl papildomų išlaidų paskirstymas turėtų būti pagrįstas tam tikru išlaidų sukėlėju, kuris tiksliai atspindėtų išlaidų dalį kiekvienoje kaštų centro grupėje.

Šiame darbe išlaidų paskirstymo modelis sudaromas išskiriant NPO veiklos sričių grupes, kuriose sutelkiama daugiausia netiesioginių išlaidų (žr. pav. 4).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

4 pav. ABC metodo išlaidų paskirstymo konstruktas NPO „X“

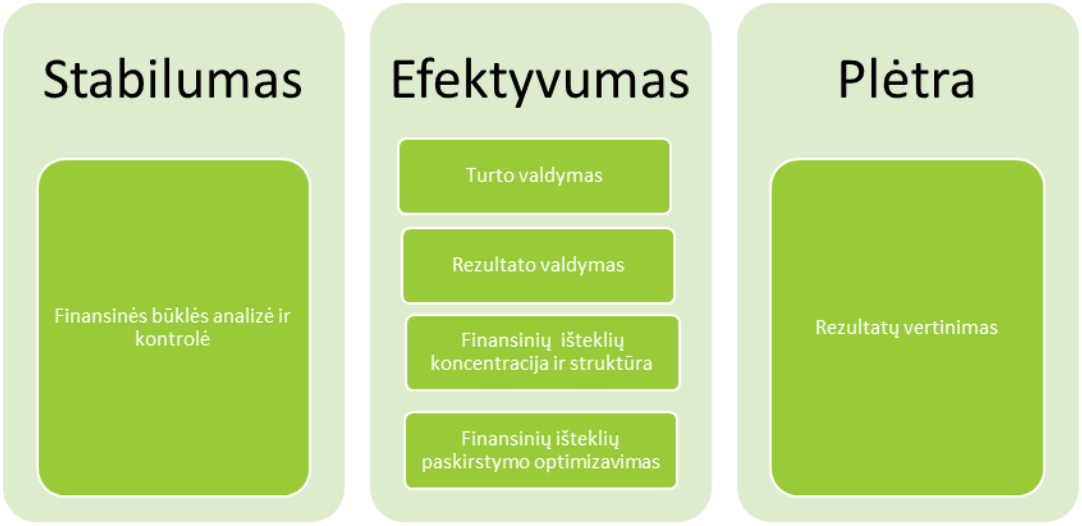
Kiekviena veiklos grupė turi skirtingą netiesioginių išlaidų rinkinį (darbo užmokesčio, patalpų nuomos, ryšių, informacinių technologijų, komandiruočių ir pan. išlaidas), kuris turi būti paskirstomas atsižvelgiant į konkrečius veiklos ypatumus. Analizuojamoje NPO „X“ pagrindinės veiklos kryptys yra

spektaklių pristatymas, edukacinė veikla bei informacijos sisteminimo, tarptautinės sklaidos ir kitos veiklos. Kiekviena jų apima po keletą vykdomų projektų, kurių kiekvienam turi būti nustatomas pagrindinis išlaidų sukėlėjas ir apskaičiuotas išlaidų sukėlėjo koeficientas. Taikant ABC metodą, kiekvienam projektui sudaromas individualus netiesioginių išlaidų rinkinys, kuris paskirstomas pagal pagrindinius išlaidų sukėlėjus.

Metodologinėje dalyje pristatyti finansinių indikatorių rinkinys bei išlaidų paskirstymo metodai, reikalingi organizacijos finansinei būklei įvertinti ir atlikti finansinių išteklių valdymo analizę, suformuoti atsižvelgiant į mokslinėje literatūroje pateiktus tyrimus ir jų gautus rezultatus. Tiriamos NPO „X“ veiklos ypatumai taip pat sąlygojo pasirinkimus. Atrinktų finansinių instrumentų rinkinys suformuoja NPO „X“ finansinių išteklių valdymo konceptą.

2.1. NPO „X“ finansinių išteklių valdymo konceptas

Išanalizavus ir atrinkus reikalingus finansinių išteklių valdymo instrumentus tyrimui atlikti, toliau sintetinama informacija į bendrą konceptą, apjungiant turimus duomenis. Scenos meno NPO finansinių išteklių valdymo modelio konceptui apibrėžti suformuotas jo pagrindinių dimensijų konstruktas (žr. pav. 5):



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

5 pav. NPO „X“ finansinių išteklių valdymo modelio konceptas

NPO finansinių išteklių valdymo konceptas apima tris pagrindines kryptis:

1. **Stabilumas** sieja NPO finansinę analizę ir stabilios būklės palaikymo kontrolę, kurio tikslas - užkirsti kelią organizacijos finansiniam pažeidžiamumui.

2. **Efektyvumas** yra nukreiptas finansinių išteklių valdymo analizės ir optimizavimo kryptimi. Tai suformuoja keturių etapų sąryšį :
    - NPO turto valdymo analizės ir vertinimo,
    - NPO finansinės veiklos rezultatyvumo analizės ir vertinimo ;
    - NPO finansinių išteklių koncentracijos lygio bei struktūros analizės ir vertinimo ;
    - NPO finansinių išteklių paskirstymo analizės, vertinimo ir optimizavimo.
3. **Plėtra** apima finansinių išteklių valdymo rezultatų apibendrinimą ir vystymo gairių paieškas.

Visos šios trys finansinių išteklių valdymo kryptys yra tarpusavyje susiję ir keičiantis NPO finansinei situacijai atitinkamai transformuojasi ir įgalina peržiūrėti kiekvieną jų. Todėl kiekvienas šių palaipsniui ir nuosekliai konstruojamų etapų yra viso koncepto sudėtinės bei būtinos dalys, kurios galėtų reprezentuoti efektyvų NPO finansinių išteklių valdymą.

3. SCENOS MENO PELNO NESIEKIANČIOS ORGANIZACIJOS „X“ FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

3.1. Scenos meno NPO „X“ pristatymas

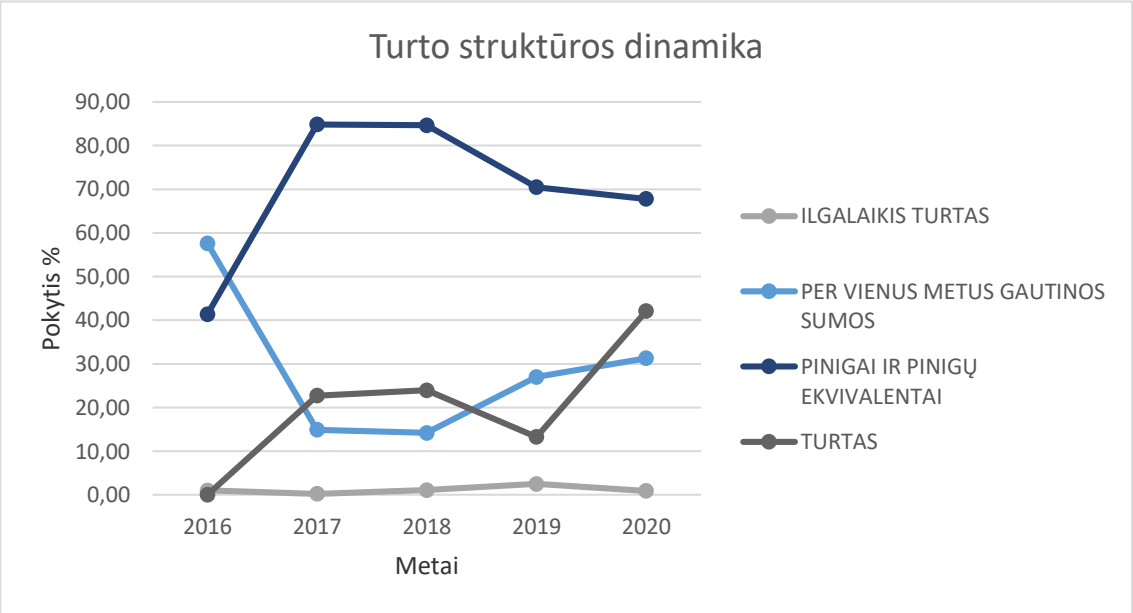
NPO „X“ yra viešoji įstaiga, kuri veiklą pradėjo 1995 metais ir buvo viena pirmųjų pelno nesiekiančių nevyriausybinių scenos meno organizacijų įkurtų nepriklausomoje Lietuvoje. Šios organizacijos veiklos pradžia pagrįsta naujos scenos meno krypties atsiradimu Lietuvoje. Todėl NPO „X“ pagrindiniai veiklos tikslai yra susiję su konkrečios scenos meno krypties propagavimu, informacijos rinkimu, kaupimu bei sklaida Lietuvoje ir užsienyje. Šiuo metu NPO „X“ apima kelias veiklos sritis: rengia tarptautinį festivalį, organizuoja edukacines veiklas ir vysto mentorystės iniciatyvas, palaiko ir plečia tarptautinius ryšius, atstovauja palaikant konkrečios scenos meno krypties interesus valdžios institucijose, renka informaciją ir ją sistemina. NPO „X“ aktyviai plėtodama tarptautinę veiklą, sėkmingai reprezentuoja Lietuvos scenos meną tarptautinėse platformose, bienalėse ir kituose renginiuose, kurių geografija apima ne tik Europos, Baltijos bei Skandinavijos valstybes, bet ir tokias šalis kaip Kanada, Kinija, Singapūras, Libanas, Izraelis, Meksika, JAV ir kitas. Pastaraisiais metais NPO „X“ veiklos apimtys sparčiai plečiasi dėl aktyvios vadybos ir kryptingo, numatytus tikslus įgyvendinančio organizacijos darbo, kuris buvo valstybės teigiamai įvertintas skiriant strateginį trejų metų finansavimą.

Šiame darbe analizuojamos organizacijos pagrindiniai klientai yra fiziniai asmenys lankantys pasirodymus bei dalyvaujantys edukaciniuose renginiuose, meno srities profesionalai, Lietuvoje bei užsienyje įkurtos meno organizacijos. Pagal darbo sutartis organizacijoje dirba 3 darbuotojai, kurie atlieka administracinius ir veiklų koordinavimo darbus. Nors NPO „X“ nepertraukiamai vysto programas ir projektus visus metus, tačiau yra pastebimas veiklų sezoniškumas. Jis sąlygotas kasmetinių renginių pristatymu pavasarį ir vasarą, kuomet pastebima intensyvesnė pinigų apyvarta, skatinanti išankstinį pasiruošimą savalaikiams atsiskaitymams susijusį su šiais periodais. Svarbią įtaką finansinei organizacijos veiklai turi scenos erdvių pasiūla, kuri nuo 2019 m. ženkliai susiaurėjo, kuomet pagrindinės teatro salės Vilniuje buvo uždarytos dėl vykdomo pastatų atnaujimo ir remonto darbų. O nuo 2020 metų pavasario, šalyje paskelbus karantiną dėl COVID-19 pandemijos, renginių pristatymo, tarptautinių ryšių ir edukacinės veiklos buvo stipriai apribotos arba visai nutrauktos. Šie objektyvūs aplinkos veiksniai turėjo tiesioginę įtaką finansinei NPO „X“ veiklai.

3.2. Bendra NPO „X“ struktūrinė finansinė analizė

Šioje darbo dalyje analizuojami NPO „X“ finansinių išteklių valdymo sąryšiai pasitelkus horizonaliąją ir vertikaliąją finansines analizes (žr. 14-17 lent. priede) bei metodologinėje dalyje pateiktų santykinių rodiklių rinkinį. Visų pirma yra tiriami NPO „X“ turto, nuosavybės ir įsipareigojimų struktūra, jų dinamika bei mokumo ir likvidumo aspektai.

Per 2016-2020 m. laikotarpį NPO „X“ turtą sudarė šios turto grupės: ilgalaikis turtas, gautinos sumos ir pinigai (žr. pav. 6).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

6 pav. NPO „X“ turto struktūros dinamika 2016-2020 m.

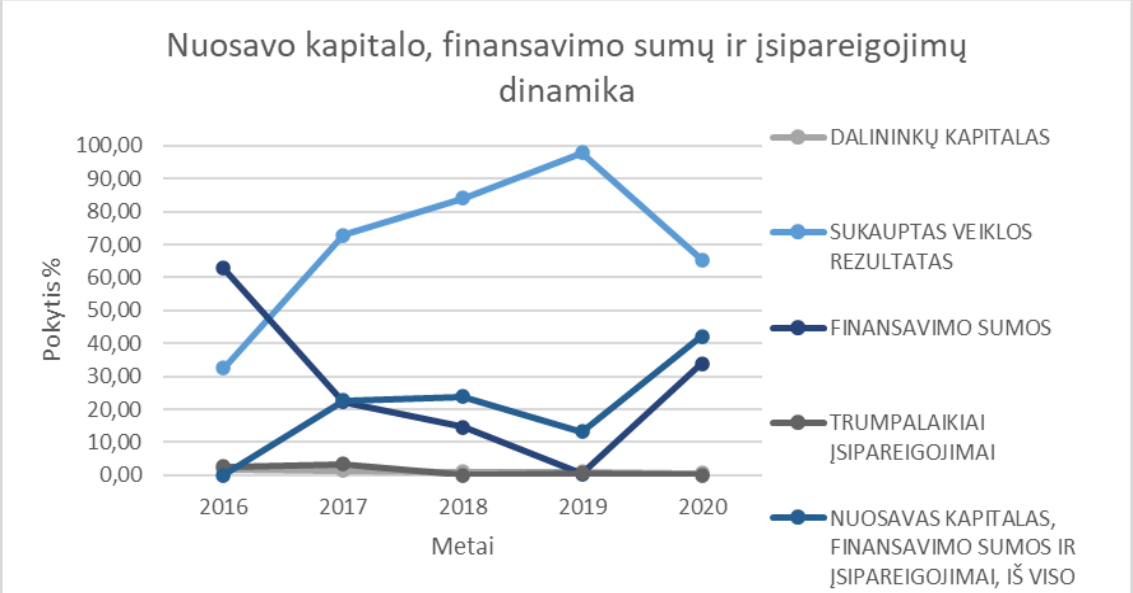
NPO „X“ ilgalaikį turtą sudarė 1%-3% viso turto vertės. Organizacija neturi nuosavybės teise įsigytų pastatų ar kito nekilnojamojo turto. Dėl mažo darbuotojų skaičiaus ir veiklos ypatumų biuro patalpos ir renginių pristatymui bei laikinam naudjimui reikalingos įvairios erdvės yra nuomojamos. Ilgalaikį turtą sudaro biuro technika. Nuo 2016 m. ilgalaikio turto vertės dinamiką įtakojo kompiuterinės įrangos atnaujinimas bei nusidėvėjimo sąnaudos. Tiriamojo laikotarpio metu ilgalaikis turtas keitėsi nežymiai 142 Eur - 2267 Eur ribose.

Gautinų sumų grupėje yra užfiksuotos ateinančiais laikotarpiais gautinos finansavimo sumos pagal pasirašytas sutartis. Tai lėšos, kurios skirtos iš anksto numatytiems tikslams ir konkretiems projektams vykdyti, todėl jos yra priskiriamos riboto naudojimo finansinių išteklių grupei. Gautinų sumų dalis ataskaitinių metų pabaigoje kasmet svyruoja nuo 14% iki 56% viso NPO „X“ turto. 2020 m. jų likutis yra 48555 Eur ir sudaro 31% viso turto vertės. Reikia atkreipti dėmesį, kad riboto

naudojimo lėšos gali iškreipti rezultatų vertinimą priimant spendimus, todėl vertinant organizacijos turto būklę būtina šias finansavimo sumas eliminuoti.

NPO „X“ grynieji pinigai yra esminė turto dalis, jų svoris keičiasi nuo 41% 2016 m. iki 85% 2017-2018 metais bendroje turto struktūroje. Didžiausia grynųjų pinigų suma sukaupta 2020 metų pabaigoje siekia 105208 Eur. Toks dėsningumas gali būti aiškinamas skirtingai: kaip finansinio stabilumo garantas neplanuotai nutrūkus pinigų srautams arba nepakankamai optimaliai valdomos organizacijos lėšos. Analizuojant NPO „X“ finansinę situaciją ir įvertinus privalomą veiklos apribojimą ir renginių pristatymo nutraukimą dėl COVID-19 pandeminės situacijos nuo 2020 metų kovo mėnesio Lietuvoje, galima teigti, kad sukauptos neapriboto naudojimo lėšos buvo vienas NPO „X“ stabilios ir pakankamos finansinės būklės užtikrinimo garantų.

Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų struktūros dinamika pateikta 7 paveiksle:



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

7 pav. NPO „X“ įsipareigojimų ir nuosavybės struktūros dinamika 2016-2020 m.

NPO „X“ neturi ilgalaikių įsipareigojimų, o dalininkų kapitalas nesiekia 2% visos nuosavybės ir įsipareigojimų dalies, yra 871 Eur. Reikia atkreipti dėmesį, kad dėl kredito užtikrinimo garantijų trūkumo, kurių reikalauja bankai ir kitos skolinimo įstaigos, NPO yra apribotos galimybės naudoti ilgalaikio skolinimosi priemones. NPO „X“ trumpalaikiai įsipareigojimai yra dengiami nedelsiant, nes tai numato finansavimo sutarčių sąlygos. Todėl, pagal turimus apskaitos duomenis, ši dalis periodo pabaigai bendroje nuosavybės ir įsipareigojimų struktūroje sudaro tik 0-3 proc. per visą tiriamąjį laikotarpį. 2020 metų pabaigoje NPO „X“ įsipareigojimų visiškai neturi. Organizacija per laikotarpį nuo 2016 m. kasmet sukaupia papildomai apie 11-40 proc. teigiamo veiklos rezultato, tokiu būdu užsitikrindama tam tikrą finansinių išteklių kiekį ateinančio laikotarpio veiklai. Reikia pažymėti, kad

NPO „X“ nesudaro rezervų konkretiems tikslams. Todėl visas sukauptas kapitalas gali būti naudojmas visoms veikloms ir numatytų tikslų siekimui be apribojimų. Veiklos rezultato maksimalus augimas buvo pasiektas 2019 m. iki 98% visos nuosavybės ir įsipareigojimų dalies, tačiau tolesnis augimas buvo sustabdytas dėl aplinkos apribojimų. Apibendrinant galima teigti, kad NPO „X“ turto, kapitalo ir nuosavybės būklė yra pakankamai gera, organizacija neturi įsipareigojimų, be to turtą sudaro ypač likvidus turtas.

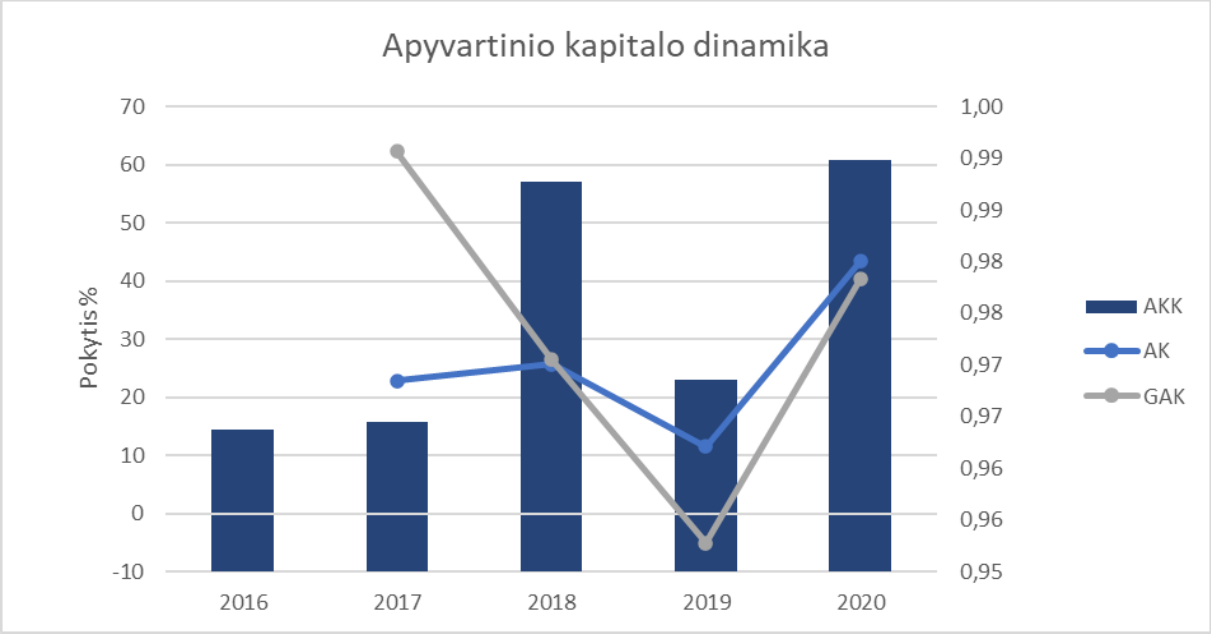
Turto ir įsipareigojimų struktūros analizė atskleidė bendras NPO „X“ finansinių išteklių pasiskirstymo tendencijas pagal metinių finansinių ataskaitų duomenis. Nustačius bendrus turto, nuosavybės ir įsipareigojimų duomenis bei jų dinamiką, galima įvetinti NPO „X“ turto ir įsipareigojimų būklę pasitelkus metodologinėje dalyje nurodytus atrinktus santykinius rodiklius. Visų pirma tiriama NPO „X“ apyvartinio kapitalo kaita ir išryškinamos mokumo tendencijos pasitelkus apyvartinio kapitalo koeficiento (žr. (2.1) formulę), grynojo apyvartinio kapitalo (žr. (2.2) formulę) ir greitojo likvidumo (žr. (2.3) formulę) įvertinimo rodiklius (žr. 3 lent.).

3 lentelė. NPO „X“ apyvartinio kapitalo rodikliai 2016-2020 m.

Rodi-kliai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	Pokytis, Eur				Pokytis, %			
						2017 - 2016 m.	2018 - 2017 m.	2019 - 2018 m.	2020 - 2019 m.	2017 - 2016 m.	2018- 2017 m.	2019- 2018 m.	2020- 2019 m.
TT	45299	59100	77047	87579	153763	13801	17947	10532	66184	30,5	30,4	13,7	75,6
GP	18926	50258	65971	63311	105208	31332	15713	-2660	41897	165,6	31,3	-4,0	66,2
TĮ	1185	1961	97	562	193	776	-1864	465	-369	65,5	-95,1	479,4	-65,7
T	45772	59242	77912	89846	155149	13470	18670	11934	65303	29,4	31,5	15,3	72,7
ANT	25830	8650	11025	24268	48555	-17180	2375	13243	24287	-66,5	27,5	120,1	100,1
AK	44114	57139	76950	87017	153570	13025	19811	10067	66553	29,5	34,7	13,1	76,5
GAK	18284	48489	65925	62749	105015	30205	17436	-3176	42266	165,2	36,0	-4,8	67,4
AKK	0,96	0,96	0,99	0,97	0,99	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0
GLK	15,43	24,73	679,64	111,65	544,12	-	-	-	-	9,3	654,9	-568,0	432,5

Trumpiniai: TT - trumpalaikis turtas, GP - grynieji pinigai, TĮ - trumpalaikiai įsipareigojimai, T - turtas, ANT - apriboto naudojimo turtas, AK - apyvartinis kapitalas, GAK - grynasis apyvartinis kapitalas, AKK - apyvartinio kapitalo koeficientas, GLK - greitojo likvidumo koefientas.
Šaltinis: parengta autorės

Apyvartinio kapitalo rodikliai yra apskaičiuoti pagal metinių finansinių ataskaitų duomenis ir atspindi metų pabaigos turto būklę. Apyvartinio kapitalo koeficientas per visą tiriamąjį laikotarpį yra aukštas ir siekia beveik vienetą svyruodamas apie 0,96-0,99 punkto (žr. 8 pav.).



Trumpiniai: AK - apyvartinis kapitalas, GAK - grynasis apyvartinis kapitalas, AKK - apyvartinio kapitalo koeficientas.
Šaltinis: parengta autorės

8 pav. NPO „X“ apyvartinio kapitalo dinamika 2016-2020 m.

Apyvartinis kapitalas, nepaisant eliminuotų apribotų lėšų sumų, nuo 2016 m. pakyla kelis kartus, kai 2020 m. jau siekia 105015 Eur. Matyti, kad per penkerių metų laikotarpį jis išlieka pastoviame lygyje, mažai kinta, todėl galima būtų remtis šia tendencija numatant mokumo perspektyvas ateinančiais laikotarpiais. Tačiau, analizuojant grynuosius pinigų srautus metų bėgyje, būtina įvertinti apriboto naudoti apyvartinio kapitalo įtaką. Šiam tikslui rodiklis apskaičiuojamas atimant gautinas apriboto naudojimo finansavimo sumas, kurios ženkliai – apie 14-56 proc. keičia apyvartinio kapitalo rodiklio reikšmę. Grynasis apyvartinis kapitalas sudaro didžiąją dalį, pasiskirsto 41-86 proc. intervale viso apyvartinio kapitalo sumos. Šis turtas yra likvidžiausias trumpalaikis turtas, todėl jo augimas ir susiformavusi turto struktūra gali būti vertinama labai teigiamai mokumo aspektu.

Greitojo likvidumo koeficientas visą tiriamąjį laikotarpį išlieka labai aukštame lygyje, tačiau neturi stabilumo tendencijų ir stipriai svyruoja. Aukštą greitojo likvidumo koeficiento reikšmę visų pirma įtakoja savalaikis įsipareigojimų dengimas. Tokiu būdu 2018 m. pasiekta aukščiausia rodiklio reikšmė - kai skolų ir įsipareigojimų kiekis buvo minimalus, siekė 97 eurus. Aukštą greitojo likvidumo koeficiento rodiklio rezultatą įtakoja ne tik operatyviai dengiami einamieji įsipareigojimai, taip pat pakankamas grynųjų pinigų kiekis. Vertinant organizacijos galimybes einamuoju laikotarpiu padengti įsipareigojimus, būtina numatyti artimiausių mėnesių mokėjimų sumas. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad rodiklio reikšmę gali įtakoti vykdomos veiklos apimtys santykyje su gautomis finansavimo sumomis ir pardavimais. Todėl būtina atsižvelgti ne tik į pastoviųjų atsiskaitymų sumas, bet įvertinti

NPO „X“ grynųjų pinigų gavimo terminus. Pirmoje metų pusėje organizacija turi užsitikrinti pakankamus pinigų srautus einamiesiems atsiskaitymams padengti iki bus patvirtintas kiekvienų metų projektų finansavimas ir finansavimo lėšos pasieks organizacijos banko sąskaitas. Periodinei pinigų srautų pakankamumo kontrolei užtikrinti ir atsiskaitymo terminų planavimui taikomas turto apyvartumo mėnesiais rodiklis (žr. (2.4) formulę) Apskaičiuoti duomenys pateikti 4 lentelėje:

4 lentelė. NPO „X“ turto apyvartumo mėnesiais rodiklis 2016-2020 m.

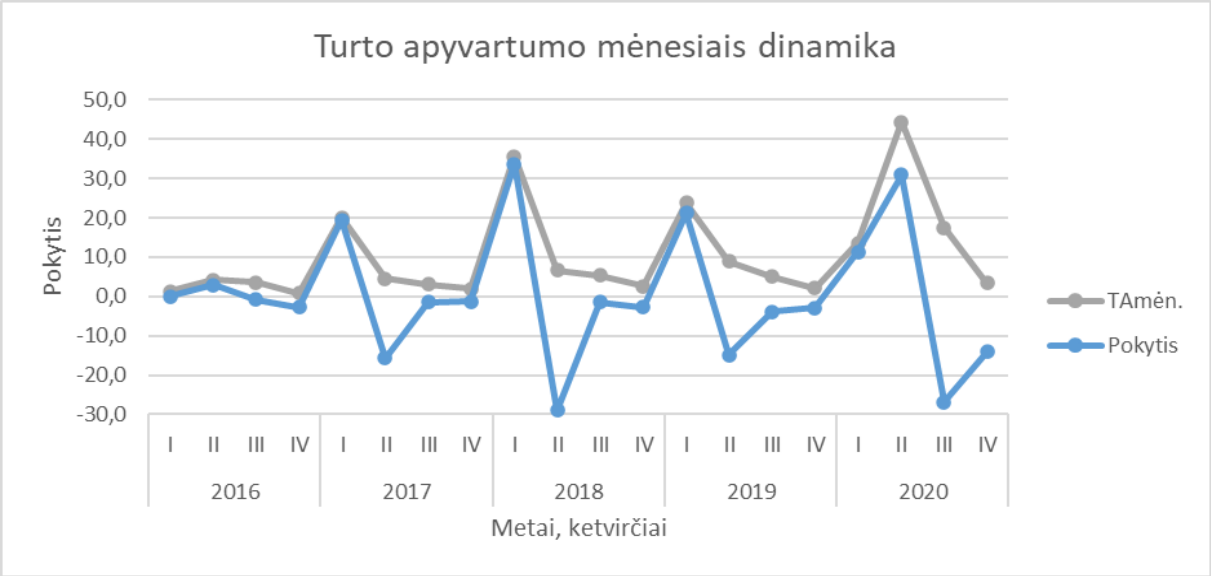
Metai	Ketvirčiai	$TA_{mėn.}$	Pokytis	Pokytis %
2016	**I**	**1,4**	-	-
	II	**4,3**	2,9	68,3
	III	**3,5**	-0,7	-21,1
	IV	**0,7**	-2,8	-376,0
2017	**I**	**20,1**	19,4	96,3
	II	**4,5**	-15,6	-346,0
	III	**3,1**	-1,4	-44,3
	IV	**1,9**	-1,2	-65,6
2018	**I**	**35,6**	33,7	94,7
	II	**6,7**	-29,0	-435,6
	III	**5,3**	-1,4	-26,3
	IV	**2,6**	-2,7	-102,9
2019	**I**	**23,7**	21,2	89,1
	II	**8,9**	-14,8	-165,9
	III	**5,0**	-3,9	-77,9
	IV	**2,1**	-2,9	-133,7
2020	**I**	**13,5**	11,4	84,1
	II	**44,4**	30,9	69,5
	III	**17,5**	-26,9	-153,6
	IV	**3,5**	-14,0	-404,8

Trumpiniai: $TA_{mėn.}$ – turto apyvartumas mėnesiais.
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Lentelėje matyti keliems mėnesiams kiekvieno ketvirčio pabaigoje NPO „X“ disponuoja neapriboto naudojimo lėšomis ir kokį laikotarpį organizacija gali išsilaikyti su turimais finansiniais ištekliais. Rodiklis apskaičiuotas įvertinus metines sąnaudas tenkančias mėnesiui.

9 paveiksle pateikta turto apyvartumo mėnesiais dinamika atskleidžia, kad per visą tiriamąjį periodą apyvartinių srautų kitimas kartojasi žemiausią lygį pasiekdamas pačioje metų pabaigoje, o didžiausios sumos sukaupiamos pirmojo ketvirčio pabaigoje ar antrąjį ketvirtį, kai gaunamos metinės finansavimos sumos. Ryškus 2020 metų rodiklio kilimas yra susijęs su strateginio finansavimo lėšomis, gautomis iš valstybės biudžeto viena suma. Reiktų atkreipti dėmesį, kad būtent pirmo ar antro

ketvirčio pradžia yra kritiniai periodai, kai NPO „X“ turi būti sukaupusi pakankamai apyvartinių lėšų einamiesiems atsiskaitymams.



Trumpiniai: $TA_{mėn.}$ – turto apyvartumas mėnesiais
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

9 pav. NPO „X“ turto apyvartumo mėnesiais dinamika 2016-2020 m.

Kitų reikšmingų apyvarumo pokyčio svyravimų nepastebima. Įvertinus besikartojančią kasmetinę rodiklio kaitos dinamiką, galima teigti, kad metinių ataskaitų, parengų metų ataskaitinių metų pabaigai, duomenys neatskleidžia organizacijos turto apyvartumo ypatumų, kurie susiformuoja metų bėgyje. Gautos turto apyvartumo mėnesiais rodiklio kaitos tendencijos gali padėti planuojant ateinančių laikotarpių pinigų srautus, todėl patartina atlikti skaičiavimus ne rečiau kaip kas ketvirtį ar kas mėnesį tam, kad būtų galima užtikrinti savalaikį įsipareigojimų dengimą ir numatyti kritinio mokumo aspektus.

Tam, kad būtų atskleistos tiek ūkinės veiklos, tiek finansavimo pritraukimo pajamų tendencijos, vertinant rezultatus nuosavo kapitalo aspektu, apskaičiuotas NPO „X“ nuosavo kapitalo lygio rodiklis (žr. (2.5) formulę), jo duomenys matyti 5 lentelėje:

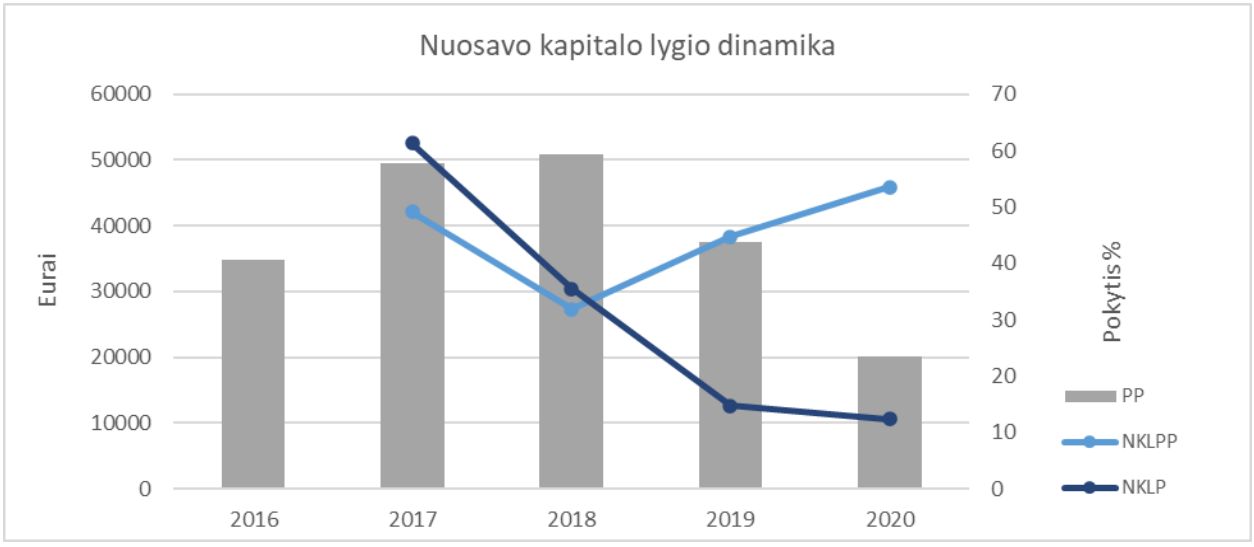
5 lentelė. NPO „X“ nuosavo kapitalo lygio rodikliai 2016-2020 m.

Rodikliai	2016	2017	2018	2019	2020	Pokytis, Eur				Pokytis, %			
						2017-2016 m.	2018-2017 m.	2019-2018 m.	2020-2019 m.	2017-2016 m.	2018-2017 m.	2019-2018 m.	2020-2019 m.
NKL	15778	44048	66405	88801	102353	28270	22357	22396	13552	179,2	50,8	33,7	15,3
PP	34810	49457	50790	37536	20118	14647	1333	-13254	-17418	42,1	2,7	-26,1	-46,4

P	311913	336537	327191	373188	377181	24624	-9346	45997	3993	7,9	-2,8	14,1	1,1
NKL PP	0,45	0,89	1,31	2,37	5,09	0,44	0,42	1,06	2,72	97,8	47,2	80,9	114,8
NKL P	0,05	0,13	0,20	0,24	0,27	0,08	0,07	0,03	0,03	160,0	53,8	20,0	12,5

Trumpiniai: NKL – nuosavo kapitalo lygis, PP – pardavimo pajamos, P – visos pajamos, NKL PP – nuosavo kapitalo lygis pagal pardavimo pajamas, NKL P – nuosavo kapitalo lygis pagal visas pajamas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pagal pardavimo pajamas apskaičiuotas nuosavo kapitalo lygio rodiklis palaipsniui kyla ir 2020 metais pasiekia aukščiausią 5,09 reikšmę. Tačiau pardavimo pajamos tiriamuoju laikotarpiu stipriai svyruoja: krinta iki 20118 Eur 2020 metais. Ir atvirkščiai - pardavimo pajamų lygis kyla iki 50790 Eur, kai nuosavo kapitalo lygis pagal pardavimo pajamas siekia 1,31 punkto. (žr. 10 pav.):



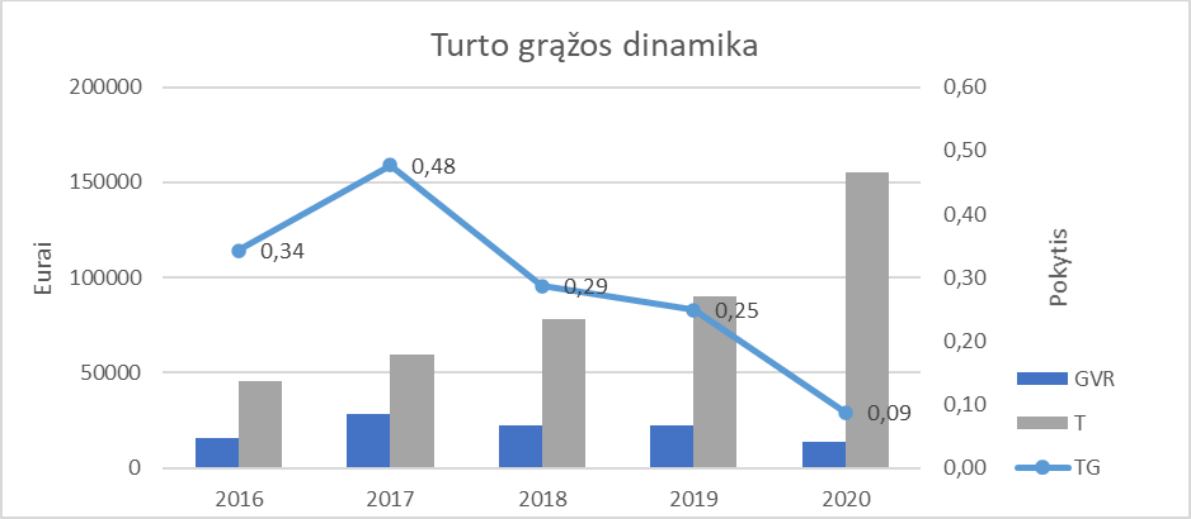
Trumpiniai: PP – pardavimo pajamos, NKL PP – nuosavo kapitalo lygis pagal pardavimo pajamas, NKL P – nuosavo kapitalo lygis pagal visas pajamas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

10 pav. NPO „X“ nuosavo kapitalo lygio dinamika 2016-2020 m.

Šis santykis suponuoja prielaidą, kad rodiklio reikšmę gali įtakoti kiti kapitalą veikiantys elementai, pavyzdžiui padidėjęs išlaidų kiekis. Paveiksle matyti, kad brėžiama rodiklio kreivė pagal visas pajamas nėra lygiagreti pardavimų pajamų rodiklio reikšmėms. Vadinasi, kitos pajamų dalies - finansavimų sumų - įtaka yra reikšminga ir taip pat veikia nuosavo kapitalo dinamiką. Nuosavo kapitalo lygio rodiklis kasmet palaipsniui kyla, tačiau nėra pastebimas tiesioginis nuosavo kapitalo lygio augimas keičiantis pajamoms. Matyti, kad nuosavo kapitalo lygio rodiklio reikšmę veikia tai, jog dalis pajamų yra finansavimo sumos, kurios turi būti panaudotos iki metų galo. NPO metinėse veiklos rezultatų ataskaitose parodytos finansavimo pajamų sumos yra lygios joms tenkančių sąnaudų sumoms, todėl jų skirtumas arba veiklos rezultatas, turi būti lygus nuliui. Analizuojant rodiklio

dinamiką pagal pardavimo pajamų sumas, rezultatas gali būti iškreiptas tuomet, jei dalis administracinių ir tiesiogiai su pardavimais susijusių sąnaudų yra dengiamos finansavimo lėšomis. Todėl galima teigti, kad kapitalo lygis yra susijęs ne tik su pajamų kaita, bet taip pat su patirtomis sąnaudomis bei veiklos rezultato įtaka. Šiuo, NPO „X“ pavyzdžiu, rodiklis parodo, kad ne uždirbamų pajamų lygis, o bendras visos veiklos rezultatas, įskaitant gautas finansavimo lėšas, skatina nuosavo kapitalo augimą.

NPO „X“ veiklos efektyvumo analizė galima ne tik pajamų, taip pat turto naudojimo bei valdymo aspektu. Šiam tikslui apskaičiuotas turto grąžos rodiklis (žr. (2.6) formulę), jo dinamika matyti 11 paveiksle. Rodiklio reikšmės svyruoja apie 0,34 -0,09 punkto ir viso laikotarpio metu turi tendenciją mažėti.



Trumpiniai: GVR – grynasis veiklos rezultatas, T – visas turtas, TG – turto grąža
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

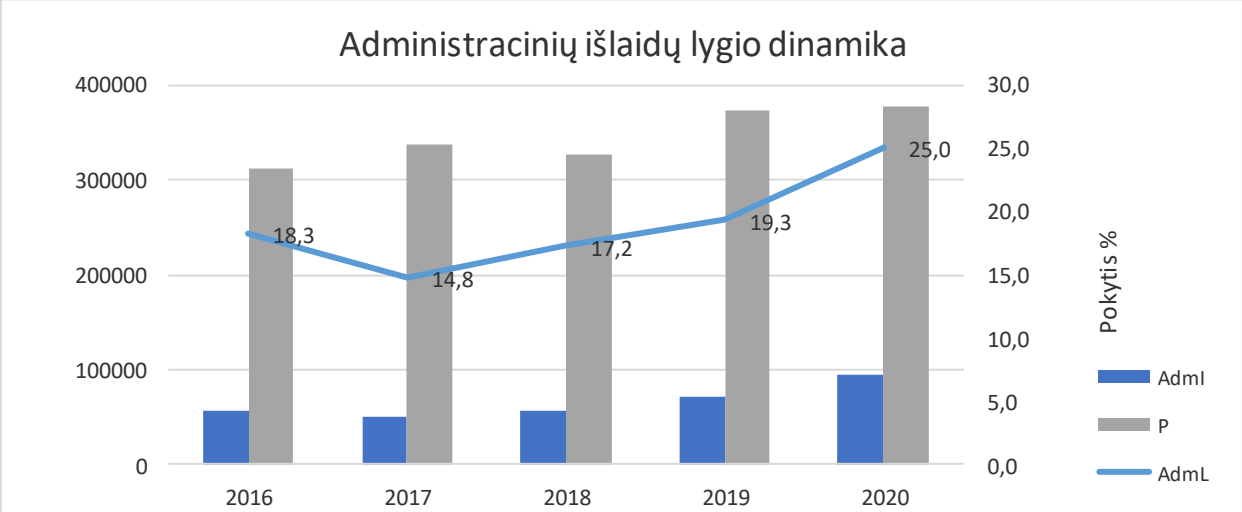
11 pav. NPO „X“ turto grąžos dinamika 2016-2020 m.

Diagrama parodo, kad per penkerių metų laikotarpį turto kiekis palaipsniui auga, tačiau šis kitimas nėra įtakojamas veiklos rezultato, todėl turto grąžos rodiklis turi tendenciją mažėti. 2016 m. turto lygis siekia 45772 Eur, kai turto grąžos rodiklis yra 34 proc., o 2020 metų turto suma yra 155149 Eur, tačiau rodiklis siekia žemiausią analizuojamojo laikotarpio lygį - 9 proc. Turto grąžos rodiklio duomenys atskleidžia, kad laipsniškas turto augimas ir teigiamas veiklos rezultatas yra pasiekiami ne turto valdymo priemonėmis, o kitais būdais.

NPO „X“ didžioji turto dalis yra trumpalaikis turtas, o ilgalaikis turtas nėra reikšmingas bendroje turto struktūroje, todėl tolesnis tyrimas pagal turto rūšis nėra tikslingas. Galima daryti išvadą, kad visas organizacijos turtas yra nukreiptas tik einamiesiems finansiniams poreikiams tenkinti ir NPO turi ribotas galimybes užsitikrinti finansinį stabilumą ilgalaikiu periodu. Pastebima, kad nėra naudojamos

turto valdymo priemonės tęstiniu laikotarpiu, dalį jo sutelkiant į investicijas, kuomet būtų numatomos finansinių išteklių didinimo perspektyvos. Iš kitos pusės, per keletą metų sukauptas apyvartinis kapitalas stabilizavo NPO „X“ finansinę būklę, kuomet 2020 metais ištiko kritinis veiklų ribojimo periodas. Šiuo tiriamuoju atveju, pagrindinis turto grąžos vertinimo akcentas yra nukreiptas ne į valdymo efektyvumo vertinimą, o į finansinio stabilumo užtikrinimo palaikymą.

Finansinių išteklių valdymo efektyvumas gali būti įvertintas per administracinių išlaidų prizmę, kuomet atskleidžiamas pajamų lygio ir administracinių išlaidų santykis (žr. (2.7) formulę). Administracinių išlaidų lygio santykinio rodiklio kaita pateikta 12 paveiksle:



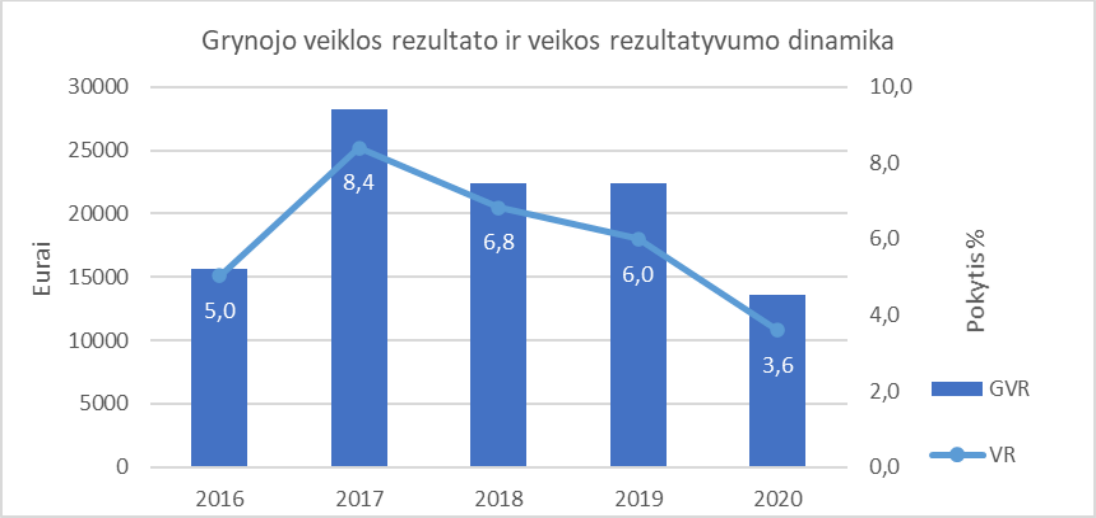
Trumpiniai: AdmI – administracinės išlaidos, P – visos pajamos, AdmL – administracinių išlaidų lygis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

12 pav. NPO „X“ administracinių išlaidų lygio dinamika 2016-2020 m.

NPO „X“ administracinės išlaidos tiriamuoju laikotarpiu svyruoja apie 15-25 proc. nuo visų pajamų dalies. Optimali rodiklio reikšmė pasiekta 2017 m., kai administracinės išlaidos sudarė 14,8% pajamų. Tačiau pastebimas ypač ryškus kilimas 2020 metais, kai administracinių išlaidų rodiklis siekė 25 procentus. Galima daryti prielaidą, kad šį santykį taip pat įtakojo COVID-19 pandeminė situacija ir organizacija neuždirbo pakankamų pajamų suplanuotoms administracinėms išlaidoms padengi. Rodiklis atskleidė, kad organizacija esant kritinei finansinei situacijai turi rezervų naudoti administracinių išlaidų mažinimo priemonės, priimdama atitinkamus finansinių išteklių valdymo sprendimus.

NPO „X“ grynojo veiklos rezultato ir veiklos rezultatyvumo rodiklio dinamika (žr. (2.8), (2.9) formules) pavaizduota 13 paveiksle. Diagrama parodo, kad per visą tiriamąjį laikotarpį organizacijos finansinės veiklos rezultatas išlieka teigiamas ir svyruoja 13552 Eur - 28270 Eur ribose. Žemiausias lygis 2020 metais yra 3,59%, kai šį kritimą įtakojo objektyvios priežastys iš išorės – buvo apribota visa

veikla. Nepaisant aplinkos įtakos veiksnių, organizacija gavo perviršį, kurį gali naudoti ateinančiu laikotarpiu, nes karantino ribojimai yra tęsiami 2021 metais.

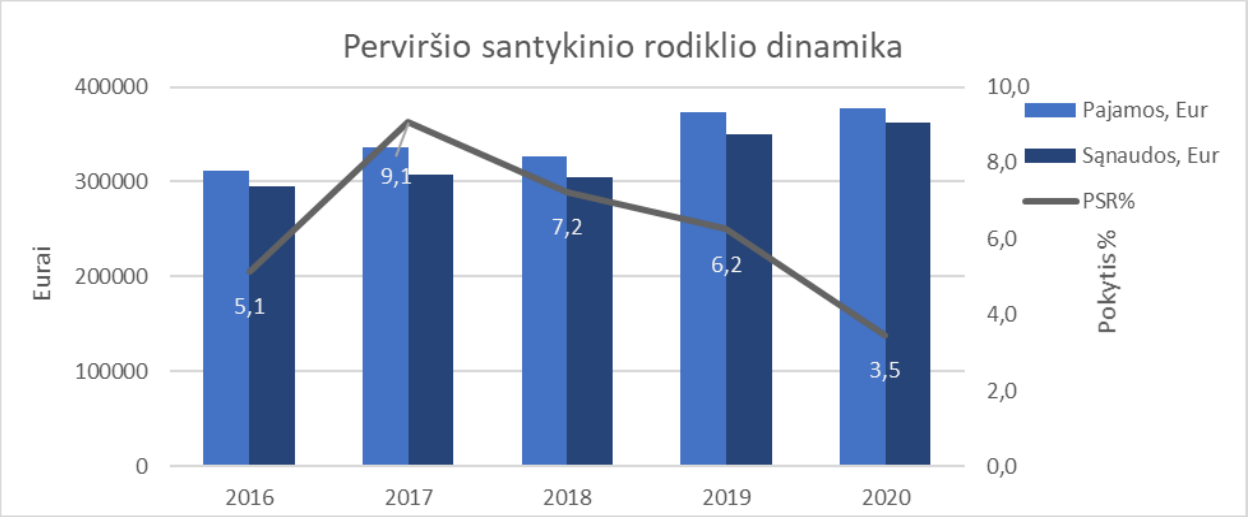


Trumpiniai: GVR – grynasis veikos rezultatas, VR – veiklos rezultatyvumas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

13 pav. NPO „X“ grynojo veiklos rezultato ir veiklos rezultatyvumo dinamika 2016-2020 m.

Veiklos rezultatyvumo rodiklio pasikeitimo kreivė atspindi koks yra gaunamas finansinis rezultatas iš vieno pritraukto ir uždirbto pajamų euro. Būtina įvertinti ir tai, kad veiklos rezultatyvumo rodiklis skaičiuojamas organizacijai, kurios tikslas nėra orientuotas į veiklos rezultato didinimą. Analizuojamu laikotarpiu rodiklis svyruoja apie 5-8 proc. Šiuo atveju, rodiklio reikšmė yra pakankamai aukšta, be to dinamika nėra reikšmingai kintanti. Teigiamas veiklos rezultatas kasmet didina nuosavo kapitalo lygį bei padeda kaupti finansinius išteklius egzistuojant kritinei veiklų ribojimo terpei.

Veiklos rezultatas gali būti apibūdinamas patirtų sąnaudų aspektu šiam tikslui pasitelkiant perviršio santykinį rodiklį (žr. (2.10) formulę). Rodiklis padeda apibrėžti finansinio stabilumo tendencijas trumpalaikiu periodu (žr. 14 pav.). Kuo apskaičiuoto rodiklio reikšmė aukštesnė, tuo stabilesnė organizacijos būklė trumpalaikiu periodu. Paveiksle matyti, kad visų pajamų ir sąnaudų imties pagrindu apskaičiuoto rodiklio reikšmė teigiama ir svyruoja nuo 3,5% iki 9,1%. Toks rezultatas vertinamas gerai, nes NPO „X“ ne tik padengia išlaidas be nuostolių, bet taip pat gauna veiklos rezultato perviršį. Tiriamuoju periodu aukščiausias rodiklio rezultatas pasiektas 2017 m. ir tai parodo, kad šiais metais yra pasiektas optimaliausias visų pritrauktų pajamų ir patirtų sąnaudų santykis. Rodiklio reikšmė pastebimai krenta 2020 metais, kai dėl iš anksto suplanuotų veiklų plėtros bei operatyvaus prisitaikymo ir perėjimo prie paslaugų teikimo elektroniniais kanalais dėl COVID-19 pandemijos, buvo ne tik patirta daugiau išlaidų, bet ir negauta planuoto pardavimo pajamų kiekio.



Trumpiniai: PSR – perviršio santykinis rodiklis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

14 pav. NPO „X“ perviršio santykinio rodiklio dinamika 2016-2020 m.

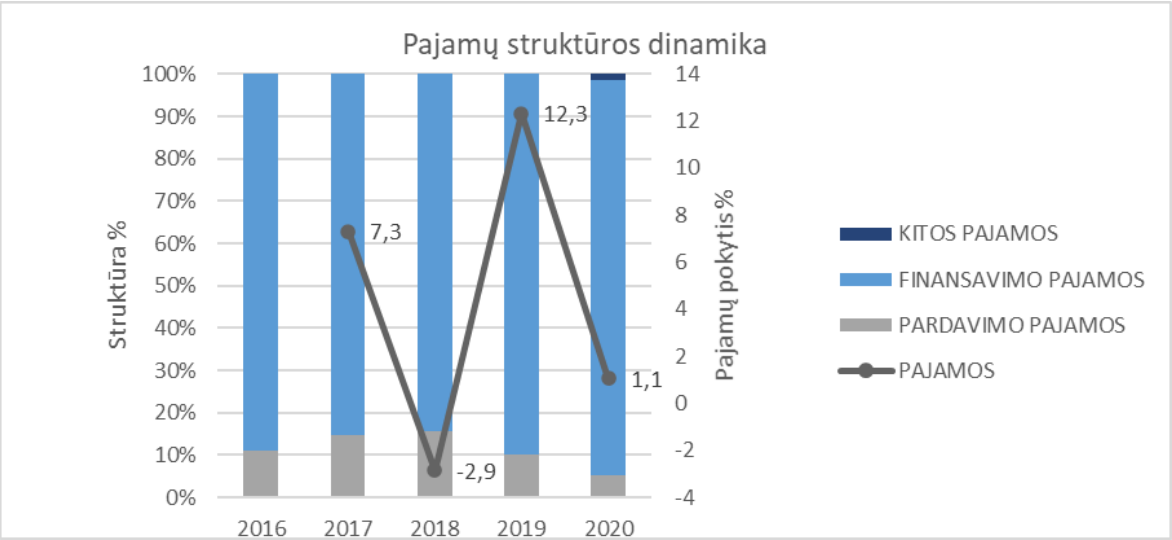
NPO „X“ finansinių indikatorių analizė atskleidė, kad visu tiriamuoju periodu organizacija planuoja ir stengiasi optimaliai naudoti finansinius išteklius, kasmet gauna teigiamą veiklos rezultatą ir sėkmingai pasiekia optimalų pajamų ir sąnaudų santykį. Dėl šios priežasties turi sukaupusi pakankamai apyvartinio kapitalo atsiskaitymams ir įsipareigojimams dengti. Tačiau, žvelgiant iš ilgalaikių finansinių išteklių panaudojimo perspektyvų, matyti, kad gali būti ieškoma papildomų efektyvaus turto valdymo priemonių.

3.3. NPO „X“ finansinių išteklių struktūra

Kiekvienais ataskaitiniais metais gaunamo teigiamo veiklos rezultato dėsningumui bei stabilios finansinės veiklos užtikrinimui reikalinga išsami jo sudedamųjų dalių – pajamų bei sąnaudų – sandaros analizė. Gautų finansavimo sumų ir pajamų strūktūra išryškina organizacijos pajamų pritraukimo efektyvinimo perspektyvas.

NPO „X“ metinėje veiklos rezultatų ataskaitoje (žr. 13 lent. priede) matyti, kad didžiąją finansavimo sumų dalį formuoja iš valstybės ir savivaldybės biudžetų gaunamos lėšos. NPO metinių finansinių ataskaitų veiklos rezultatų formoje pajamos yra skirstomos į tris grupes ir parodomos taip:

- pajamos už suteiktas paslaugas, parduotas prekes;
- finansavimo pajamos, kurios yra skaidomos į finansavimo sumų iš valstybės biudžeto panaudojimo pajamas bei kitų finansavimo pajamų pogrupius;
- kitos pajamos.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

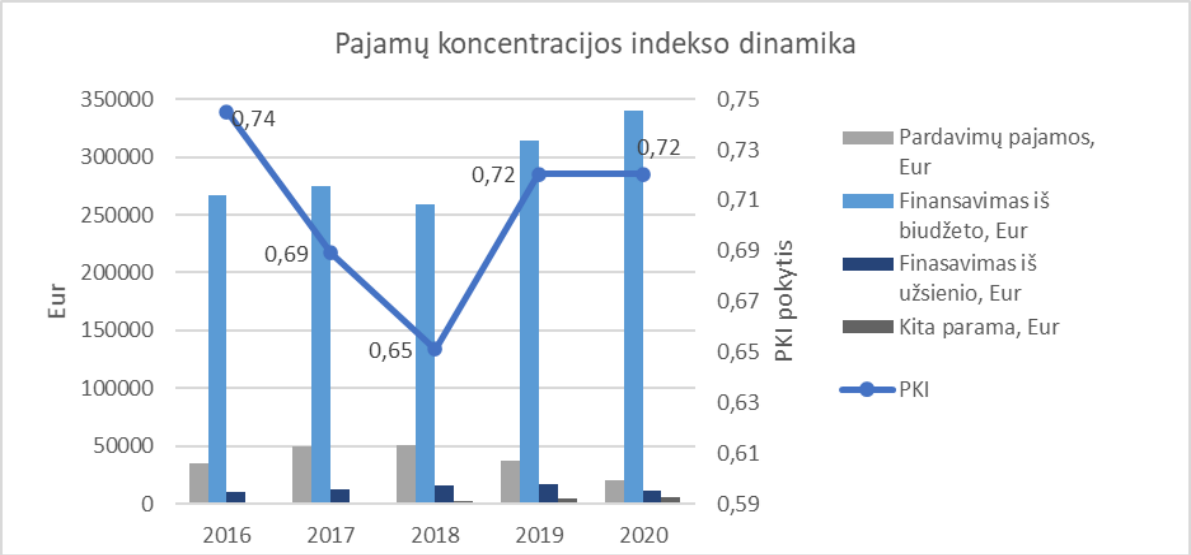
15 pav. NPO „X“ pajamų struktūros dinamika 2016-2020 m.

Pajamų struktūros dinamikos vaizdinė išraiška atskleista diagramoje (žr. 15 pav.), kuri reprezentuoja finansavimo sumų išsidėstymą santykyje su visomis pajamomis tęstiniame penkerių metų laikotarpyje. Gautas rezultatas parodo, kad NPO „X“ finansavimo pajamos sudaro daugiau nei 80 proc. visų gaunamų pajamų. Per visą tiriamąjį laikotarpį pajamų stuktūra mažai kinta ir išlieka beveik tolygi - svyruoja tik 5 proc. ribose. Toks aukštas finansavimo sumų svoris bendroje pajamų struktūroje rodo, kad NPO „X“ finansinis stabilumas determinuotas ne ūkinės veiklos skatinimu bei pardavimais – renginių ir spektaklių pristatymo, edukacinių projektų pajamomis ir panašia pardavimo pajamas pritraukiančia veikla, - o visuomenei naudingų ir organizacijos siekiamų tikslų realizavimu, kuris ne visada reaktyvuoja pajamų lygį. Pajamų struktūros dinamika išryškina tai, kad tiriamuoju laikotarpiu susiformavęs aukštas finansavimo pajamų lygis ir NPO „X“ finansinės būklės perspektyvos tiesiogiai priklauso bei yra veikiamos finansavimo sumų tiekėjų sprendimų ir ilgalaikiškumo. Tačiau pajamų dinamika kinta -2,9-12,3 lygyje, nors jos pokytis nepriklauso nuo ūkinės veiklos rezultato: staigus pasikeitimas -2,9 punkto pastebimas 2018 metais, kai pardavimo pajamos sudaro didžiausią 16 procentų dalį visų pajamų struktūroje. Gauti rezultatai suponuoja gilesnę finansavimo sumų dekonstrukciją bei analizę, tam kad būtų atskleisti finansinės būklės kaitos atspirties taškai bei identifikuotos silpnosios pusės.

NPO „X” pajamų koncentracija apskaičiuota pasitelkiant pajamų koncentracijos indeksą (žr. (2.13) formulę) pateikta 16 paveiksle. Indeksui nustatyti visos pajamos yra suskaidytos į keturias pagrindines NPO „X” gaunamų sumų grupes:

- pardavimo pajamas;
- finansavimo sumas iš valstybės ir savivaldybės biudžetų;

- finansavimo sumas iš užsienio;
- kitas gautas lėšas, tame tarpe ir paramą.



Trumpiniai: PKI – pajamų koncentracijos indeksas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

16 pav. NPO „X“ pajamų koncentracijos indekso dinamika 2016-2020 m.

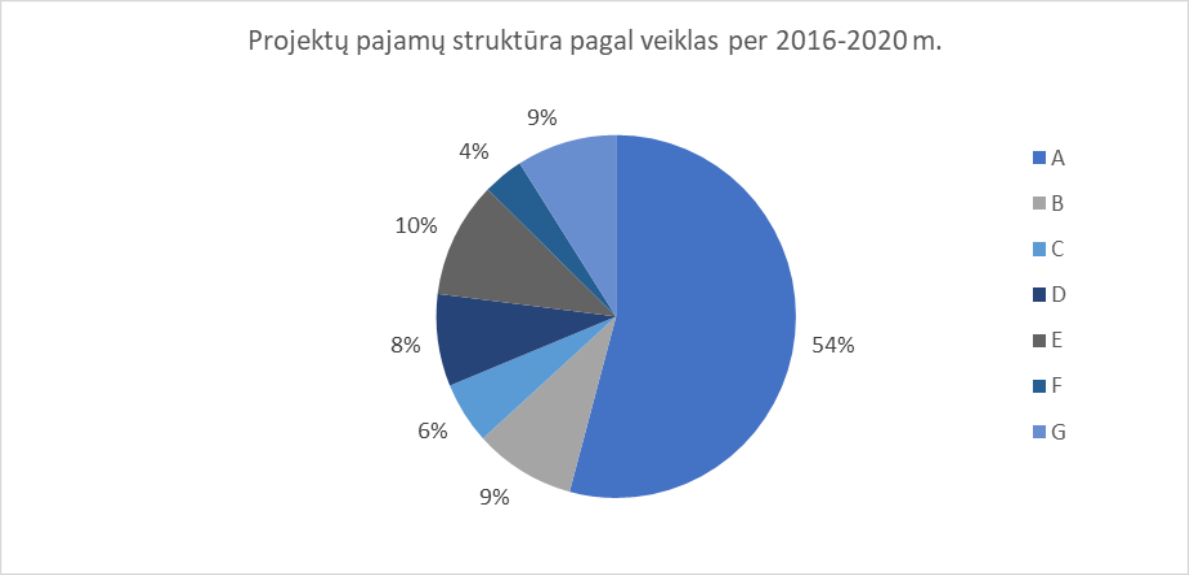
Finansinių išteklių struktūra nežymiai keičiasi tęstiniu laikotarpiu, kai pajamų koncentracijos indeksas svyruoja 0,65-0,74 skalėje bei antrina anksčiau atliktą pajamų struktūros tyrimą, kuomet parodoma didelė pajamų koncentracija gautų finansavimo sumų iš valstybės bei savivaldybės biudžetų dalyje. Galima daryti prielaidą, kad NPO „X“ finansinė veikla yra apribota turima praktika pritraukti lėšas iš pastovių finansavimo šaltinių ir šiuo aspektu nekeičia finansinės veiklos strategijos. Tačiau yra pastebimas ir kitų finansinių išteklių svoris ir jų dinamika mažina pajamų koncentracijos susitelkimą viename šaltinyje bei nežymiai dekoncentruoja finansavimo iš valstybės sumų reikšmingumą. Didžiausia 0,65 punkto pajamų diversifikacija pasiekta 2018 metais, kai pardavimo pajamos analizuojamu laikotarpiu siekia aukščiausią lygį iki 50790 Eur, o valstybės ir savivaldybės finansavimo sumos krenta iki 258636 Eur. Pajamų koncentracijos indekso reikšmė taip pat yra įtakota pritrauktomis finansavimo sumomis iš užsienio paramos teikėjų, kurios 2018 metais sudaro 15709 Eur, o 2019 metais siekia 17363 Eur. Toks rezultatas byloja apie NPO „X“ pastangas neapsiriboti finansinių išteklių pritraukimo kanalais šalies viduje ir plėsti paramos tiekėjų ratą už jos ribų. Reikia pastebėti, kad šios rūšies finansiniai ištekliai vis tik nėra reikšmingi lyginant su visų gaunamų pajamų suma.

Apskaičiuoto pajamų koncentracijos indekso rezultatas suponuoja teigimą, kad didėjant finansinių išteklių diversifikacijai pardavimo pajamos nežymiai kyla, vadinasi, aukšesnė pajamų diversifikacija teigiamai veikia pajamų augimą. Iš kitos pusės galima daryti prielaidą, kad konkrečių

metų pardavimo pajamų augimą skatino ne finansiniai sprendimai skaidyti pajamų šaltinius juos diversifikuojant, o kiti išoniai ar vidiniai veiksniai, pavyzdžiui, aktyvi renginių pristatymo vadyba ar teikiamų paslaugų kokybė.

Paskesnis finansinių išteklių struktūros tyrimo etapas apima konkrečių programų ir projektų finansavimo struktūros analizę, kuri galėtų aiškiau atskleisti susiformavusios situacijos priežastis. Organizacija vidutiniškai kasmet vykdo apie 18 projektų, o pernelyg išskaidyti vienarūšiai duomenys pagal kiekvieną projektą neleidžia matyti esminių finansavimo dinamikos tendencijų. Todėl šiame darbe informacija yra pateikiama sugrupavus NPO „X" vykdomas veiklas pagal jų kryptis, kelių projektų duomenis jungiant pagal sritis. Detalų finansavimo pagal veiklos sritis išdėstymą galima matyti 18 lentelėje priede. Atskirų projektų veiklos turinys sąlygoja vieningą jų sintezę pagal šias šešias grupes:

- A - festivalio pristatymas;
- B – edukacinė veikla;
- C - informacijos apie scenos meno kryptį sklaida;
- D – informacijos rinkimas, kaupimas, archyvavimas;
- E – tarptautinė plėtra ir bendradarbiavimas;
- F – naujos scenos meno rūšies pristatymas;
- G – organizacijos palaikymas.



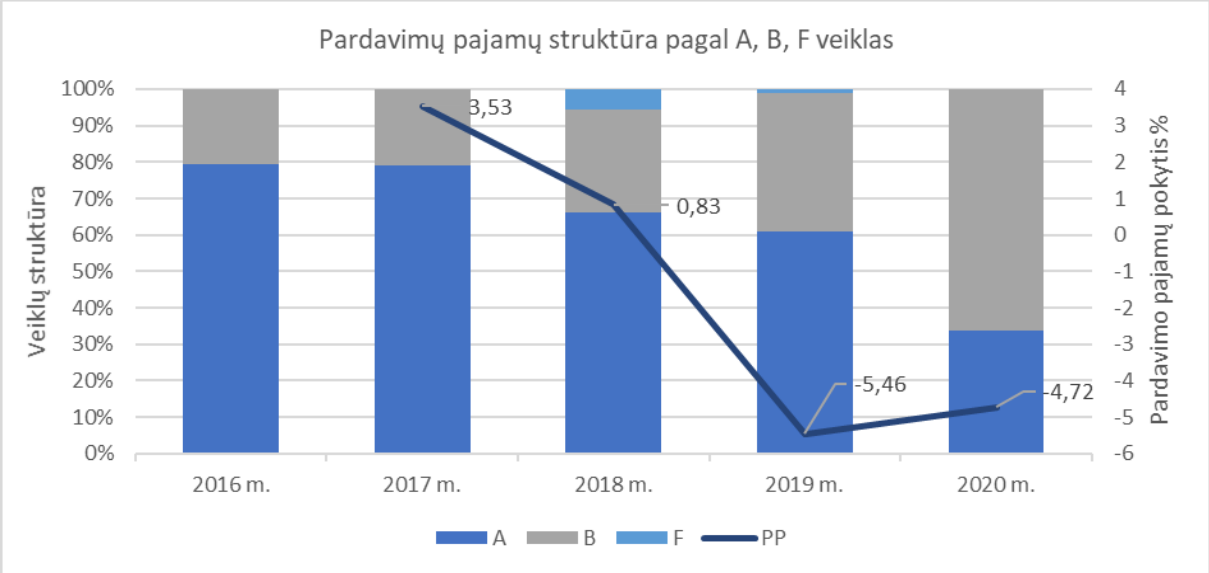
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

17 pav. NPO „X" pajamų struktūra per 2016-2020 m. pagal veiklos sritis

17 paveiksle pateiktoje NPO „X" pajamų struktūros diagramoje matyti, kad vidutiniškai pagal vykdomų projektų sritis per visą laikotarpį bendra pardavimo pajamų ir finansavimo sumų dalis yra

pasiskirsčiusi netolygiai. Išsiskiria viena veiklos sritis, kurios lėšos sudaro 54% visų pajamų lygio. Kitų veiklų B, C, D, E, F, G pajamos svyruoja 4-10% skalėje. Lyginant su vykdoma A veikla, jų dalis reikšmingai nesikeičia ir, nepriklausomai nuo konkrečiai sričiai tenkančių projektų kiekio, B, C, D, E, F, G veiklos pritraukia ne tokias reikšmingas finansavimo ir pajamų sumas. Ne visos NPO „X“ veiklos sritys yra paslaugų teikimo bei pardavimo pajamų didinimo objektas, dalis jų nedalyvauja finansų struktūroje tiesiogiai, kaip ūkinės veiklos vystymo elementai. Informacija apie veiklos sričių pajamas pagal pardavimus pateikta 19 lentelėje priede. Rezultatas rodo, kad nepaisant to, kad A veiklos pardavimai yra didžiausi vertinant bendrą pajamų struktūrą, tačiau B veikla yra rezultatyvesnė pardavimų aspektu, nes generuoja 38% šios veiklos pardavimų sumos. Tuo tarpu A veiklos finansavimo struktūros rodiklis pagal pardavimus pajamas siekia 14%. Būtina pažymėti, kad aplinkos veiksniai darė tiesioginę įtaką pagrindinės A veiklos pardavimams: nuo 2019 m. pagrindinės veiklos pajamos turi tendenciją mažėti iki 22917 Eur ir 2020 metais siekia vos 6786 Eur. Šiuos pardavimo pajamų pasikeitimus nuo 2019 m. sąlygojo erdvių renginių pristatymui trūkumas, kai dėl pagrindinių teatro salių remonto buvo pasirenkamos mažesnės erdvės. Ši aplinkybė lėmė mažesnius bilietų pardavimų kiekius, susijusius su žiūrovų skaičiumi renginių metu. Nuo 2020 m. veiklų apribojimas dėl COVID-19 pandemijos dar labiau sumažino pardavimų apimtis.

NPO „X“ pardavimo pajamos yra pritraukiamos trejose veiklos srityse A, B ir F: pristatant pagrindinius renginius, vykdant edukacinę veiklą bei plėtojant naujos sceno meno rūšies pristatymą. A, B ir F veiklų pardavimo pajamų svoris visose pardavimo pajamose (žr. (2.11) formulę) ir visų pardavimų dinamika pateikta 18 paveiksle:



Trumpiniai: PP – pardavimo pajamos
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

18 pav. NPO „X“ pardavimo pajamų struktūra ir pokytis pagal veiklas 2016-2020 m.

NPO „X“ pagrindinė A veikla yra renginių pristatymas ir sudaro vidutiniškai apie 67%, t.y. didžiąją dalį pritraukiamų pajamų, B veiklos - 31%, C- 2%. Reikia atkreipti dėmesį, kad lyginant su visa finansavimo ir pardavimo pajamų suma, reikšminga - apie 25-43 proc. C, D, E, G veiklos sričių pajamų dalis negali būti vertinama finansinio rezultatyvumo aspektu, nes visai negeneruoja pardavimo pajamų. Tačiau šios veiklos gali netiesiogiai įtakoti bendrą veiklos rezultatą savo srities išlaidų kiekiu ir tokiu būdu dalyvauti finansinių išteklių kaitos procesuose. Diagramoje matyti, kad visų pardavimo pajamų kreivė krenta atitinkamai mažėjant pagrindinėms A veiklos pajamoms. Tokia tendencija yra pagrįsta tuo, kad A veiklos pajamos sudaro didžiausią svorį ir determinuoja visų pajamų dinamiką.

NPO „X“ pardavimų pajamos per visą laikotarpį sudaro nedidelę visų pajamų dalį ir siekia vos 5-15 proc. visų pajamų. Nors pagrindinė A veikla - rengiamas festivalis - pritaukia didžiausias pardavimo pajamas, tačiau tai yra mažas rodiklio lygis visų pritrauktų finansavimo sumų kontekste. 20 lentelėje priede yra pateiktas 2019 m. surengto festivalio pardavimo pajamų sugeneravimo rezultatas pagal spektaklius. Matyti, kad konkrečiam spektakliui tenkančios tiesioginės išlaidos viršija gautas pajamas 0-91% intervale. Gauti rezultatai parodo, kad pardavimų apimtys yra apribotos organizacijos veiklos ypatumais. Festivalio dalyvių teikiamų paslaugų kokybė, žinomumas, skaičius bei geografija sąlygoja tiesioginių išlaidų apimtis. Reikia pastebėti, kad dalis rodomų spektaklių ir vykdomų projektų visai negeneruoja pajamų ir yra rengiami neatlygintinai, siekiant pagrindinių organizacijos veiklos tikslų. Pagal techninių aprašų ir spektaklių savitumą diktuojančias sąlygas, pasirodymams negali būti naudojamos labai didelės renginių pristatymo aikštelės, kas leistų didinti pardavimų kiekius. NPO „X“ neturi pastovios renginių pristatymo scenos, todėl nėra galimybės iš anksto planuoti sėdimų vietų ir bilietų kiekio, be to dalis renginių vyksta atvirose erdvėse. Didžiausią įtaką pardavimams turi tai, kad yra nusistovėjusi šios scenos meno rūšies renginių bilietų kaina rinkoje, kuri yra jautri kilimui ir ją didinant gali stiprai sumažėti renginių lankymas. Visos išvardintos priežastys suponuoja NPO „X“ laikytis nuosaikios pardavimų kainų politikos - jas nežymiai didinant kasmet. Pagrindiniai finansiniai pajamų struktūros elementai - kiekis ir kaina bei tenkančios išlaidos - yra iš anksto apibrėžti ir turi objektyvių apribojimų. Esant tokiai situacijai rekomenduotina kasmet nustatyti fiksuotą pajamų augimo procentą, kurio pagrindu galima būtų apskaičiuoti planuojamus pardavimus, šias sumas įtraukiant į planuojamą biudžetą.

Akivaizdu, kad NPO „X“ pardavimų pajamos ir finansinė būklė yra glaudžiai susijusi su organizacijos tikslais ir yra veikiama iš išorės. Todėl finansinė strategija ne visada priklauso nuo organizacijos finansinių sprendimų ir gali būti stipriai pakoreguota tiek valdymo kryptingumu, tiek aplinkos įtaka. Nepaisant to, NPO „X“ įvairiais būdais - operatyviai prisitaikydama prie greitai besikeičiančių aplinkybių bei per eilę metų plėsdama veiklas, kasmet gauna teigiamą veiklos rezultatą ir pritraukia būtiną finansavimo sumų kiekį. Tačiau reiktų atkreipti dėmesį į papildomų finansinių išteklių šaltinių paieškas plečiant pajamų diversifikavimą. Atspirties taškais galėtų būti paramos bei

lėšų pritraukimo iš nepriklausomų juridinių ir fizinių asmenų didinimas, ieškoma skolinimosi instrumentų ir investicijų atsiradimo galimybių bei būdų, kaip sudaryti sąlygas atsirasti šioms priemonėms. Nes priklausymas nuo vieno finansavimo šaltinio gali būti lemtingas pasikeitus situacijai, kai ženkliai sumažėja finansavimo iš valstybės biudžeto sumos arba finansinę organizacijos būklę pradeda veikti išorė.

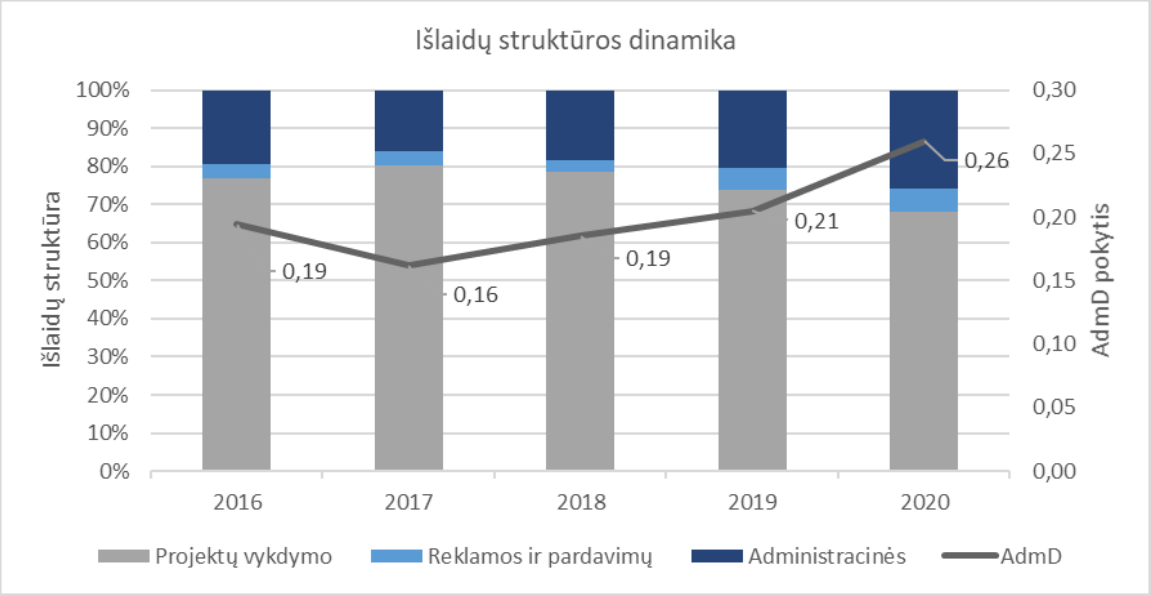
3.4. NPO „X“ finansinių išteklių paskirstymas

NPO „X“ veiklos rezultatų ataskaitos formoje, kuri taikoma nuo 2019 metų, sąnaudos nėra detalizuojamos pagal pobūdį ar dalyvavimą veiklos procesuose. Šio formato metinių veiklos ataskaitų skaitinės išraiškos nepakanka NPO „X“ išlaidų struktūrai identifikuoti ir būtina pasitelkti organizacijos vidinės apskaitos duomenis. Kadangi NPO „X“ patirtų tiesioginių sąnaudų suma nėra susijusi tik su pardavimo pajamomis, o priklauso ir finansavimo sumų daliai, dėl šios priežasties nėra galimybės išskirti pardavimų savikainos**.** Išlaidų kalkuliavimas yra tiesiogiai susijęs su jų formavimo struktūra, o NPO „X“ išlaidų formavimo procesas atsispindi finansuojamų projektų sudaromų sąmatų formavime. Pagal pasirinktą metodologiją, visų pirma yra nustatomos ir atskiriamos pastovios išlaidos, kurių suma NPO „X“ atveju yra lygi administracinių išlaidų sumai. Šią išlaidų grupę apima: administracijos darbuotojų darbo užmokestis, biuro nuoma ir eksploatacija, buhalterinės, transporto, banko ir teisinės paslaugos, ryšio ir informacinių technologijų palaikymo paslaugos, ilgalaikio turto nusidėvėjimas, kanceliarinės bei biuro priemonės.

21-22 lentelėse priede pateikta bendra horizontali ir vertikali išlaidų analizė pagal susiformavimo pobūdį (kinamąsias ir pastovias išlaidas) parodo, kad per penkerių metų laikotarpį pastovios arba administracinės išlaidos palaipsniui augo, kai 2020 metais jų augimas sudarė 39% lyginant su 2016 metais. Vertinant išlaidų pasiskirstymą matyti, kad atlygiai už administracijos darbuotojų darbą lemia pastovių išlaidų kiekį. Administracinių išlaidų dalies kreivė (žr. (2.14) formulę) pateikta 19 paveiksle.

Rezultatai parodo, kad tiriamuoju laikotarpiu administracinės išlaidos augo tolygiai kylant visų sąnaudų lygiui. Reikia pastebėti, kad jų kaita yra tiesiogiai susijusi su visų išlaidų dinamika ir sudaro apie 16-26 proc. visos NPO „X“ išlaidų sumos. Diferencijuojant išlaidas pagal dalyvavimo veiklose funkcijas, visos pastovios išlaidos priskiriamos netiesioginių išlaidų kategorijai ir sudaro jų pagrindą.

Kintamųjų išlaidų grupei visų pirma yra priskiriamos būtinos pagrindinėms veikloms vykti išlaidos: autoriniai atlygiai, renginių dalyvių kelionės, apgyvendinimo, maitinimo išlaidos, salių ir scenos įrangos nuoma, atlygiai techniniams darbuotojams, rekvizitas bei kitos priemonės būtinos renginių pristatymui ir projektų vykdymui.

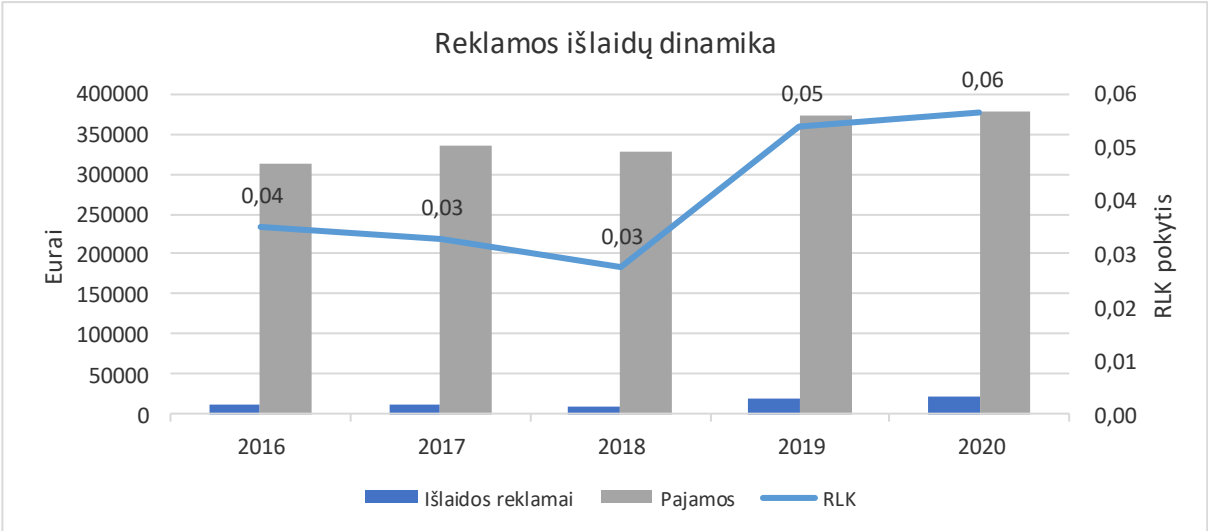


Trumpiniai: AdmD – administracinių išlaidų dalis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

19 pav. NPO „X“ išlaidų struktūros dinamika 2016-2020 m.

Per visą tiriamąjį laikotarpį jų dalis išlieka pastovi, nežymiai svyruoja nuo 227723 Eur 2016 metais ir pakyla iki 247842 Eur 2020 metais. Pagrindinės veiklos išlaidų sandarą ir apimtis diktuoja konkrečių renginių specifika, pasirinktos erdvės ir panašios sąsajos, todėl iš anksto tiksliai numatyti jų dydžius nėra galimybės.

Pagal dalyvavimą procese reklamos ir viešinimo išlaidos kinta priklausomai nuo vykdomos veiklos pobūdžio, todėl jos taip pat priskirtinos kintamųjų išlaidų grupei. Reklamos ir viešinimo išlaidų lygis (žr. (2.15) formulę) su visų pardavimo ir finansavimo pajamų santykiu parodytas 20 paveiksle:



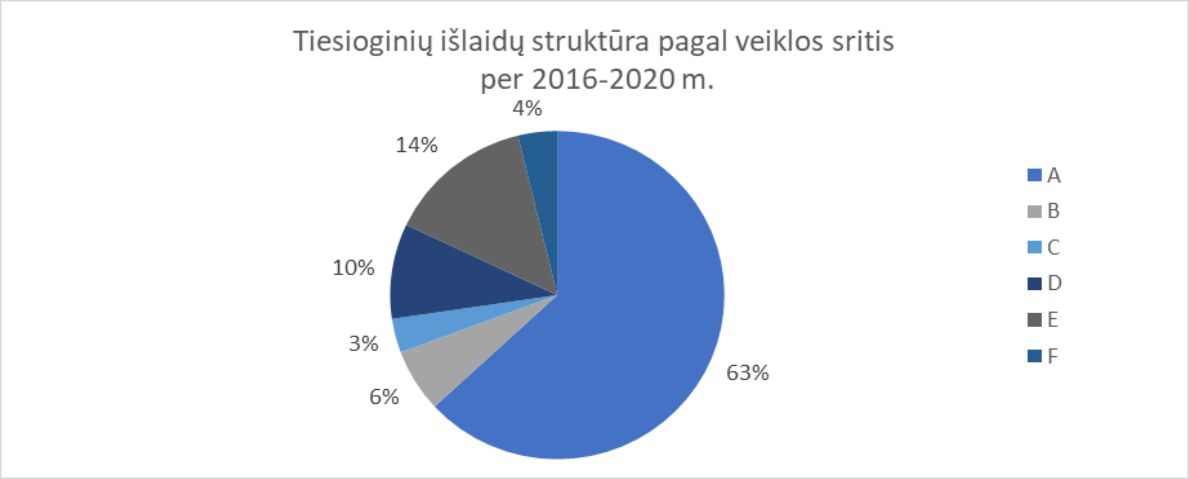
Trumpiniai: RLK – reklamos išlaidų lygio koeficientas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

20 pav. NPO „X“ reklamos išlaidų lygio dinamika 2016-2020 m.

NPO „X“ reklamos išlaidų lygis pagal visas pajamas yra apie 3-4 proc. Pastebimas tik nežymus pajamų augimas 2019-2020 metais, kai didėja reklamos išlaidos iki 5-6 proc. Diagramoje matyti, kad pajamų augimui šio tipo išlaidų pokytis tiesiogiai nedaro įtakos. Kadangi aiškios pajamų augimo tendencijos nepastebima, gautą rezultatą galima apibrėžti dvejopai. Reklamai NPO „X“ skiria per mažą dalį lėšų tam, kad galima būtų vertinti tiesioginę jos įtaką visų pajamų pasikeitimams. Kitas aspektas gali būti tas, kad didžioji gautų pajamų dalis yra finansavimo pajamos, kurių augimą įtakoja ne ūkinė komercinė NPO „X“ veikla bei skatinami reklamos išlaidomis pardavimai, o visuomenei naudingos veiklos palaikymas finansavimo dalimi iš valstybės ir savivaldybės biudžetų bei kitų finansavimo šaltinių. NPO „X“ reklamos išlaidų apimtis galėtų būti nustatoma įskaitant visas pajamas. Taip pat rekomenduotina atlikti gretutinę analizę pagal konkretaus renginio ar projekto pajamas ir jiems tenkančių viešinimo ir reklamos išlaidų kaitos nustatymą. Šiems tyrimams reikalinga atskira konkretaus renginio reklamos išlaidų informacija, kuri organizacijoje nėra kaupiama. Nustatyti reklamos išlaidų apimtis remiantis vien pardavimų duomenimis šiuo tiriamuoju atveju nėra tikslinga, nes jos neatlieka pardavimų skatinimo funkcijos ir veikia kaip sudėtinė programų ir projektų vykdymo dalis.

Reklamos, viešinimo ir sklaidos išlaidos NPO „X“ priskirtinos mišrių išlaidų grupei, nes dalyvauja kaip pagalbinė priemonė pagrindinėms veikloms vykti. Kadangi šios grupės išlaidų apimtis ir dinamika priklauso nuo pagrindinės veiklos ypatumų, jos priskirtinos tiesioginėms išlaidoms.

Išlaidų struktūros pasiskirstymo pagal pobūdį analizė suponuoja atkreipti dėmesį ne į ūkinės veiklos ypatumus detalizuojant išlaidų formavimą, o į visuomenei naudingų tikslų skatinimą generuojančias organizacijos veiklas ir joms priklausančias išlaidų grupes. Todėl NPO „X“ išlaidų struktūra formuojama pagal vykdomų projektų pobūdį. Tokį pasirinkimą skatina organizacijos tikslų įgyvendinimo paradigmos ir galimybės pritraukti finansavimo lėšas konkrečioms veikloms.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

21 pav. NPO „X“ tiesioginių išlaidų struktūra pagal veiklos sritis per 2016-2020 metus

Tiesioginių išlaidų struktūra (žr. (2.17) formulę), įvertinus jų sumų vidutinius dydžius pagal vykdomas veiklos sritis, pavaizduota 21 paveiksle. Didžiausia išlaidų dalis apima su organizuojamu festivaliu susijusias A veiklas, kurios vidutiniškai per 2016-2020 metų laikotarpį siekia 63 proc. visų metinių išlaidų. Kitų veiklų išlaidos sudaro vidutiniškai iki 20 proc. visos išlaidų dalies, o jų dydis paremtas ir proporcingas gauto finansavimo sumoms.

Veiklos sričių tiesioginių išlaidų efektyvumas įvertinamas pagal apskaičiuotą konkrečios veiklos srities su visomis išlaidomis normą, išreikštą koeficientu (žr. (2.16) formulę). Mažesnė rodiklio reikšmė parodo veiklos srities svorį išlaidų aspektu (žr. 6 lent.). Reikšmingiausios šia prasme yra A ir E veiklos sritys. Matyti, kad yra E - tarptautinės veiklų srities plėtros tiesioginių išlaidų staigus kritimas 2020 metais, kuris galėjo būti paveiktas veiklų ribojimo situacijos ir dėl tos priežasties patirta ženkliai mažiau išlaidų.

6 lentelė. Tiesioginių išlaidų norma pagal veiklos sritis

Sritys	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	Vid. per 2016-2020 m.
A	2,4	1,6	1,9	2,1	2,0	**2,0**
B	25,7	19,6	19,8	15,7	22,7	**20,7**
C	14,2	0,0	0,0	57,3	21,7	**18,6**
D	13,3	19,3	19,7	12,3	8,7	**14,7**
E	4,7	9,0	7,9	9,7	75,1	**21,3**
F	0,0	0,0	14,1	20,0	32,7	**13,4**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Svari tiesioginių išlaidų normos kaita pastebima C viešinimo ir sklaidos veiklų srityje, kurių dinamika gali būti tiesiogiai susijusi su numatytais tikslais ir vykdomais renginiais. Palankiausia išlaidų normos prasme yra B edukacinė veiklos sritis, kuri nežymiai svyruoja, bet per visą laikotarpį išlaiko nedidelį išlaidų lygį.

NPO „X“ išlaidų pagal vykdomų projektų veiklos sritis paskirstymo tyrimui atlikti pasirinkti du būdai: apskaičiuojant pridėtinės normos koeficientą (žr. (2.18) formulę) bei taikant ABC išlaidų kalkuliavimo metodą. Abiem atvejais NPO „X“ išlaidos suskirstytos ne pagal kiekvieną gautą finansinių išteklių šaltinį, o norint atlikti analizę nuodugniau, - pagal aukščiau darbe suformuotas ir išvardintas organizacijos pagrindines veiklos sritis, kurios sujungia kelis vykdomus projektus.

Tiesioginių išlaidų sudėtis priklauso nuo konkrečių renginių ir vydomų veiklų specifikos: kviečiamų spektaklių šalies geografinės padėties ir trupės dydžio, renginio pristatymo erdvės, techninės įrangos, aptarnavimo ir kitų būtinųjų tiesioginių veiklai vykdyti priemonių. NPO „X“ tiesiogines išlaidas sudaro šios, kiekvienu atveju turinčios savitus ypatumus, veiklai vykdyti

pagrindinės išlaidos: autoriniai ir kiti atlygiai asmenims, dalyvaujantiems renginiuose, pristatymo edrvių nuoma, dalyvių kelionės, apgyvendinimas, maitinimas, techninės paslaugos, techninio personalo atlygiai ir priemonės būtinos veiklos pristatymui bei kitos būtinos išlaidos. Jos identifikuojamos ir detalizuojamos sudarant pradines sąmatas ir teikiant paraiškas finansavimui.

Netiesioginių išlaidų paskirstymui pagal absorbuotą normą arba pridėtinės normos koeficientą naudojami tiek bendri metinių ataskaitų, tiek NPO „X“ vidaus duomenys. Apskaičiuoto pridėtinės normos koeficiento duomenys pateikti 7 lentelėje:

7 lentelė. NPO „X“ pridėtinės normos koeficiento duomenys

Išlaidos	**2016 m., Eur**	**2017 m., Eur**	**2018 m., Eur**	**2019 m., Eur**	**2020 m., Eur**
Tiesioginės	238648	258425	248396	278817	269211
Netiesioginės	57592	49842	56438	71976	94418
PNK	**0,241**	**0,193**	**0,227**	**0,258**	**0,351**

Trumpiniai: PNK – pridėtinės normos koeficientas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tiesioginių išlaidų pasiskirstymas pagal veiklos sritis pateiktas 22 lentelėje priede. Pagal apskaičiuotą pridėtinės normos koeficientą tiesioginėms išlaidoms priskiriamos netiesioginės, kurios pasiskirsto proporcingai. Gauti duomenys matyti 8 lentelėje:

8 lentelė. NPO „X“ netiesioginių išlaidų paskirstymas pagal pridėtinės normos koeficientą veiklos sritims

Veiklos sritys	**2016 m., Eur**	**2017 m., Eur**	**2018 m., Eur**	**2019 m., Eur**	**2020 m., Eur**
A	29221	37103	35781	43472	62674
B	2784	3030	3501	5757	5614
C	5026	0	0	1580	5880
D	5369	3088	3516	7336	14654
E	15192	6621	8722	9314	1699
F	0	0	4918	4517	3898
Iš viso	**57592**	**49842**	**56438**	**71976**	**94418**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išlaidų paskirstymas pagal pridėtinės normos koeficientą įgalina organizaciją sugrupuoti išlaidas reikalingu pjūviu - pagal kiekvieną veiklos sritį. Pridėtinės normos išlaidų paskirstymo būdas yra nesudėtingas, nes nereikalauja didelių žmogiškųjų ir laiko sąnaudų, tačiau negali įvertinti kiekvieno projekto netiesioginių išlaidų dalies ypatumų ir specifikos, lyginant su kitu šiame darbe analizuojamu - ABC išlaidų kalkuliavimo metodu.

ABC metodo taikymo tyrimui atlikti panaudoti 2019 m. duomenys, nes tai yra vėliausias laikotarpis iki patirtų veiklos apribojimų dėl COVID-19 situacijos ir šio laikotarpio atliekamos analizės rezultatai atitinka įprastas organizacijos veiklos sąlygas. Visų pirma tiriamojo laikotarpio netiesioginės išlaidos detalizuojamos ir suskirstomos į grupes pagal jų susidarymo pobūdį kiekvienoje veiklos srityje. Kitame etape identifikuojamas ir nustatomas išlaidų vaidmuo kiekvienoje šių veiklos sričių. Tokiu būdu suformuojamos pagrindinių nuokrypių priežastys, kurios įvardijamos išlaidų sukėlėjais. Gauti kiekvieno išlaidų sukėlėjo rezultatai paskirsomi kiekvienai veiklai. Netiesioginių išlaidų klasifikavimas ir išlaidų sukėlėjų apibrėžiamas su gautais kalkuliavimo rezultatais pagal kiekvieną veiklos sritį (žr. 9 lent.):

9 lentelė. NPO „X“ išlaidų sukėlėjo identifikavimas ir paskirstymas veiklos sritims

Išlaidų pavadinimas	**Suma Eur**	**Išlaidų sukėlėjas**	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**Iš viso**	
Darbo užmokestis	54289	darb.darbo val.	2996	523	84	251	418	126	4398	val./ veikloje
Buhalterinės ir teisinės paslaugos	6800	darbo dienų skaičius	125	42	21	21	21	21	251	d./ veikloje
Patalpų nuoma ir komunalinės	1702	darb.darbo val.	2996	523	84	251	418	126	4398	val./ veikloje
Ryšio išlaidos	830	darb.darbo val.	2996	523	84	251	418	126	4398	val./ veikloje
IT nusidėvėjimas	505	įrangos darbo dienos	460	105	21	0	209	42	837	įr. darbo d./veikloje
Apsaugos paslaugos	266	darb.darbo val.	2996	523	84	251	418	126	4398	val./ veikloje
Transporto paslaugos	2918	kilometrų skaičius	12390	11217	354	0	5127	3057	32145	km/ veikloje
Informacinių technologijų paslaugos	2547	IT programų darbo dienos	1150	209	21	1255	314	42	2991	įr. d.d./ veikloje
Banko paslaugos	617	banko operacijų kiekis	121	40	20	48	40	10	279	vnt. /veikloje
Biuro priemonės ir kanceliarinės išlaidos	1502	darb.darbo val.	2996	523	84	251	418	126	4398	val./ veikloje
Iš viso	**71976**		-	-	-	-	-	-	-	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Rezultatas paskirstomas kiekvienai išlaidų rūšiai pagal veiklas pateiktas 10 lentelėje:

10 lentelė. NPO „X“ netiesioginių išlaidų paskirstymas pagal ABC metodą veiklos sritims

Išlaidų pavadinimas	A	B	C	D	E	F	Iš viso
Darbo užmokestis	36987,92	6455,63	1032,90	3098,70	5164,50	1549,35	**54289**
Buhalterinės ir teisinės paslaugos	3386,45	1137,85	568,92	568,92	568,92	568,92	**6800**
Patalpų nuoma ir komunalinės	1159,47	202,37	32,38	97,14	161,89	48,57	**1702**
Ryšio išlaidos	565,43	98,69	15,79	47,37	78,95	23,68	**830**
IT nusidėvėjimas	277,75	63,13	12,63	0,00	126,25	25,25	**505**
Apsaugos paslaugos	181,21	31,63	5,06	15,18	25,30	7,59	**266**
Transporto paslaugos	1124,72	1018,24	32,13	0,00	465,41	277,50	**2918**
Informacinių technologijų paslaugos	979,62	178,11	17,81	1068,67	267,17	35,62	**2547**
Banko paslaugos	267,59	88,46	44,23	106,15	88,46	22,11	**617**
Biuro priemonės ir kanceliarinės išlaidos	1023,22	178,59	28,57	85,72	142,87	42,86	**1502**
Iš viso	**45953,36**	**9452,67**	**1790,43**	**5087,85**	**7089,72**	**2601,47**	**71976**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Abiejų metodų efektyvumui įvertinti, gautas netiesioginių išlaidų paskirstymo rezultatas ABC metodu, palyginamas su pridėtinės normos koeficiento apskaičiavimo rezultatais. Šis palyginimas pateiktas 11 lentelėje:

11 lentelė. NPO „X“ netiesioginių išlaidų paskirstymo palyginimas veiklos sritims

Veiklos sritys	Netiesioginės pagal PNK	Netiesioginės pagal ABC	Pokytis Eur lyginant su PNK	Pokytis % lyginant su PNK
A	43009	45953	2944	6,41
B	4610	9453	4843	51,23
C	1580	1790	210	11,74
D	8299	5088	-3211	-63,10
E	9314	7090	-2224	-31,37
F	5164	2602	-2562	-98,45
Iš viso	**71976**	**71976**		

Trumpiniai: PNK – pridėtinės normos koeficientas, ABC – išlaidų kalkuliavimo metodas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Skaičiavimai atskleidžia, kad didžiosios dalies veiklos sričių netiesioginių išlaidų sumos ženkliai skiriasi taikant skirtingus išlaidų kalkuliavimo metodus. Netiesioginių išlaidų dalis vertinat abu metodus parodo, kad taikant pridėtinę paskirstymo normą D, E, F veikloms priskirta vos ne dvigubai didesnė netiesioginių išlaidų dalis, nei atskleidė antrojo metodo kalkuliavimo rezultatai. ABC metodo taikymas suformuoja tikslesnį netiesioginių išlaidų pasiskirstymą, tačiau kalkuliavimo procesas yra

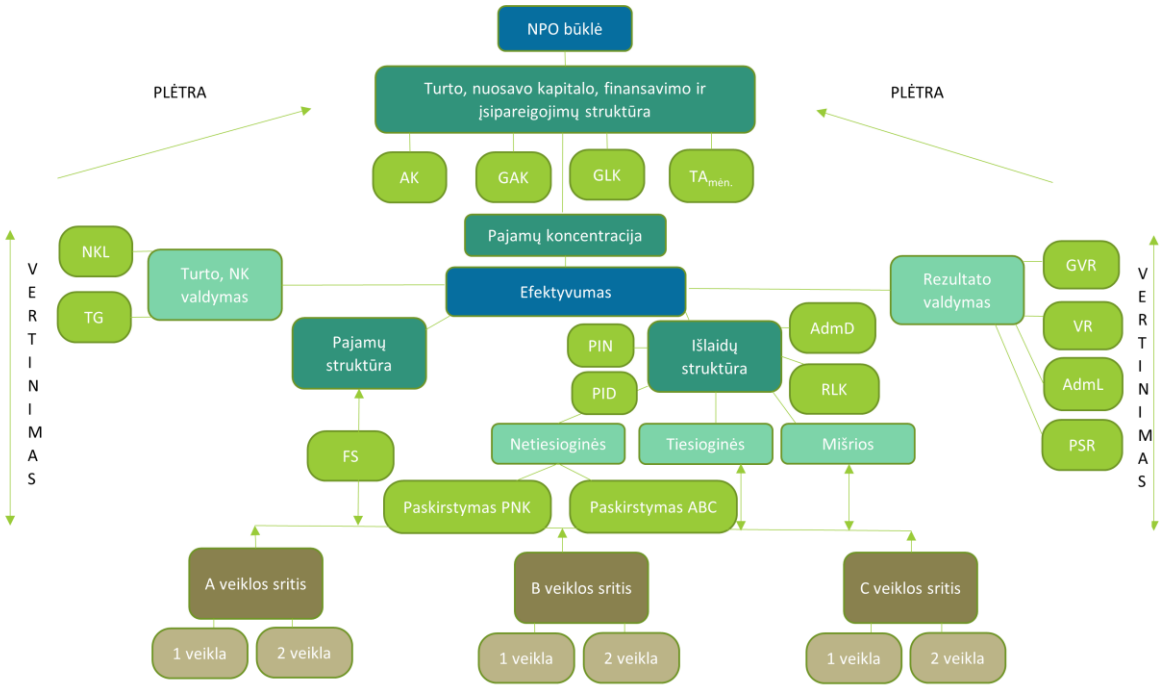
imlus skaičiavimams ir reikalauja didesnio darbo intensyvumo. ABC kalkuliavimo metodo pasirinkimas NPO „X“ ne tik reaktyvuotų ir įvertintų veiklų vykdymo bei valdymo kontrolę, bet taip pat paskatintų gauti tikslesnę informaciją formuojant būsimuosius finansinius išteklius ir jų poreikio apimtis. Būtina atkreipti dėmesį, kad NPO „X“, kasmet sudarydama biudžetą ir planuodama būsimąsias išlaidas, turi įvertinti vidines galimybes atlikti panašius skaičiavimus. Akivaizdu, kad būtina skirti dėmesį apskaitos programų paruošimui ir tokiu būdu optimizuoti išlaidų kalkuliavimą. Reiktų numatyti kalkuliavimo apimtis bei įvertinti netiesioginių išlaidų tikslesnio apskaičiavimo poreikio būtinybę, taikant ABC metodą. Nes šis procesas gali ženkliai padidinti administracinių išlaidų sumą, atsižvelgiant į konkrečių projektų veiklos savitumus.

Pajamų pritraukimo ir gavimo bei išlaidų paskirstymo ir panaudojimo laikotarpiu rekomenduojama sudaryti faktinių ir planuojamų pajamų-išlaidų horizontalią bei vertikalią analizes pagal kiekvieną programą ar projektą fiksuotais laikotarpiais. Ši, einamuoju laikotarpiu atliekama, kontrolė padėtų laiku pastebėti nuokrypius pagal iš anksto suplanuotą biudžetą ir užkirstų kelią neplanuotiems bei neefektyviems įsigijimams. Taip pat leistų laiku pastebėti finansinių išteklių sumažėjimą arba gautą perviršį panaudoti apsvarstytai ir efektyviai.

Skirtingai nei verslo įmonėse, kai išlaidų kalkuliavimas reikalingas kainos ir prekės bei paslaugos pelningumo nustatymui, NPO „X“ šis procesas visų pirma būtinas organizacijos biudžeto formavimo ir programų bei projektų finansinių išteklių poreikio apibrėžimui. Sėkmingas ir kruopštus išlaidų paskirstymas taip pat gali numatyti grynųjų apyvartinių lėšų apimtis einamuoju laikotarpiu dengiant įsipareigojimus. Kuo tikslesnė išlaidų poreikio informacija yra gaunama, tuo lengviau numatyti visos organizacijos finansinės veiklos silpnąsias grandis ir pasiruošti būsimiems netikėtumams optimaliai paskirstant turimus finansinius išteklius.

3.5. NPO „X“ finansinių išteklių valdymo modelis

NPO finansinių išteklių valdymo modelis sukonstruotas metodologinėje dalyje pateiktu tyrimo koncepto pagrindu, kuris apima tris pagrindines finansinių išteklių valdymo kryptis: stabilumą, efektyvumą ir plėtrą (žr. 22 pav.). Pradiniame suformuoto finansinių išteklių valdymo konstrukto etape atliekama NPO finansinės būklės analizė, kuri padeda suformuoti teigiamas bei neigiamas organizacijos finansinio valdymo paradigmų kryptis. Išryškinamos tiek pozityviosios ir palaikančios finansinį stabilumą, tiek pažeidžiamos sritys, reikalaujančios finansinių sprendimų. Šiam tikslui pasiekti yra atliekamos metinių finansinių ataskaitų horizontolioji bei vertikalioji analizės, įvertinama turto struktūra, NPO mokumas ir likvidumas apskaičiuojant apyvartinio kapitalo, grynojo apyvartinio kapitalo dydžius, analizuojamos grynojo apyvartinio kapitalo dinamikos tendencijos santykinių rodiklių pagalba.



Trumpiniai: AK – apyvartinis kapitalas, GAK – grynasis apyvartinis kapitalas, GLK – greitojo likvidumo koeficientas, $TA_{mėn.}$ – turto apyvartumas mėnesiais, NK – nuosavas kapitalas, NKL – nuosavo kapitalo lygis, TG- turto grąža, AdmD – administracinių išlaidų dalis, RKL – reklamos išlaidų koeficientas, GVR – grynasis veiklos rezultatas, VR – veiklos rezultatyvumas, AdmL – administracinių išlaidų lygis, PSR - perviršio santykinis rodiklis, FS – finansavimo struktūra, PIN – programos, projekto ar renginio išlaidų norma, PID - programos, projekto ar renginio išlaidų dalis, PNK – pridėtinės normos koeficientas, ABC – išlaidų kalkuliavimo metodas.
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

22 pav. NPO finansinių išteklių valdymo modelis

Įvertinus bendras turto, nuosavo kapitalo, finansavimo ir įsipareigojimų sąveikas, atliekama organizacijos finansinių išteklių valdymo efektyvumo analizė, siekiant atskleisti finansinio valdymo optimizavimo vietas. Atliekama turto ir nuosavo kapitalo valdymo analizė turto grąžos ir nuosavo kapitalo lygio rodiklių pagalba. Tolygiai atliekamas finansinio veiklos rezultato valdymo tyrimas. Įvertinamas bendras grynasis veiklos rezultatas, veiklos rezultatyvumas, administracinių išlaidų lygis, perviršio rezultatyvumas. Gauti rezultatai suformuoja bendras finansinės būklės kitimo tendencijas.

Tolesnis tyrimas nukreiptas į pajamų koncentracijos lygio apskaičiavimą ir įvertinama finansinių išteklių diversifikacija. Atliekama pajamų struktūros analizė, kuri parodo pajamų pasiskirstymą pagal šaltinius. Tolygiai atliekamas išlaidų struktūros tyrimas, apskaičiuojami ir įvertinami administracinių išlaidų dalies bei reklamos lygio santykiniai rodikliai.

Tam, kad galima būtų nuodugniau analizuoti gautus duomenis, yra sisteminama atskirų veiklų ar programų informacija, jas jungiant į grupes pagal vieningus požymius. Tokiu būdu suformuojamos veiklų sritys, identifikuojamos šių sričių pajamos ir išlaidos.

Išryškėjus sugrupuotų duomenų pajamų ir išlaidų pasiskirstymo tendencijoms, pagal poreikį atliekama pajamų ir išlaidų struktūros analizė. Šio proceso rezultatas parodo, kaip efektyviai formuojamos konkrečių veiklų pajamos ir išlaidos, kurios reprezentuoja finansinių išteklių judėjimo ypatumus bei plėtros rezervus. Sekančiame etape atliekamas išlaidų paskirstymo optimizavimas pasirenkant organizacijai priimtinus išlaidų paskirstymo metodus. Gauti pajamų ir išlaidų optimizavimo rezultatai vertinami, ši informacija atsiskleidžia kiekvienos projekto ar veiklos srities biudžetuose.

Gauta informacija yra apibendrinama, ieškoma finansinių išteklių plėtros ir efektyvaus valdymo rezervų, kurie galėtų numatyti naujų finansinių tikslų gaires NPO finansinių išteklių valdyme.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Atliktame magistro darbe, siekiant numatyto tikslo ištirti finansinių priemonių sąveiką ir suformuoti NPO „X“ finansinių išteklių valdymo modelį, gauti teorinių ir empirinių tyrimų rezultatai apibendrinti, padarytos šios išvados ir pateikiami siūlymai:

1. Atlikus scenos meno NPO finansinių išteklių valdymo aspektų ir taikymo galimybių apžvalgą teoriniame kontekste, nustatyta, kad NPO veikla turi tiek verslo įmonių, tiek valstybės valdomų organizacijų finansinių išteklių valdymo bruožų, tačiau nei viena šių finansų valdymo struktūrų negali būti tiesiogiai pritaikyta NPO. Tai suponuoja teiginį, kad finansinių išteklių valdymo analizė turėtų būti orientuota į savitus, NPO veiklą atitinkančių finansinių išteklių valdymo metodų bei instrumentų rinkinius.

2. Mokslinės literatūros analizė atskleidė platų finansinės analizės indikatorių spektrą, kuris apima turto, nuosavo kapitalo, įsipareigojimų bei finansinės veiklos efektyvumo valdymo, įskaitant pajamų bei išlaidų struktūros analizės, pajamų diversifikavimo, išlaidų paskirstymo įrankių taikymą scenos meno NPO. Gauta informacija sąlygojo scenos meno NPO finansinių išteklių valdymo modelio identifikavimą ir išgryninimą, konceptualų pagrindimą bei sukūrimą.

3. Teorinėje dalyje surinkta informacija leido apibendrinti ir konstruoti finansinių išteklių valdymo konceptą atitinkantį NPO veiklos ypatumus, paremtą trijų paradigmų rinkinio: finansinio stabilumo palaikymo, efektyvumo valdymo ir plėtros. Suformuoto koncepto pagrindu atliktas NPO „X“ finansinių išteklių valdymo tyrimas atskleidė, kad finansinės analizės priemonių pasirinkimą sąlygoja organizacijos veiklos siekiai, kurie visų pirma yra nukreipti į visuomenei naudingų tikslų, tokių kaip kokybiško kultūrinio turinio pristatymo, Lietuvos vardo garsinimo užsienyje, specifinės scenos meno šakos edukacijos, informacijos rinkimo bei sklaidos. Tai lėmė, kad finansinės analizės atlikimas, jos vertinimas ir finansinio efektyvumo siekimas buvo nukreipti į vykdomų veiklų apimtis bei struktūrą determinuojančias finansininių išteklių šaltinių ir srautų plėtrą.

4. Pasitelkus vertikalią bei horizontalią finansines analizes, atrinktų indikatorių rinkinius bei finansinius modelius ir juos naudojant per NPO „X“ veiklos sričių pjūvių prizmę, atskleista, kad tiriamuoju laikotarpiu kasmet gautas finansinės veiklos perviršis bei teigiamas rezultatas negali užtikrinti finansinio stabilumo ilgalaikiame kontekste ir gali būti apribotos organizacijos finansinės plėtros perspektyvos. Pagrindiniai NPO „X“ finansinių išteklių srautai yra pagrįsti valstybės finansavimu, tai užtikrina finansinius išteklius trumpalaikiu periodu, tačiau lemia žemą pajamų diversifikacijos lygį, kas silpnina efektyvų turto valdymą, investicijų paieškas, skolinimosi instrumentų naudojimą ir ilgalaikio finansinio stabilumo palaikymo galimybes.

5. Minėtus apribojimus apsprendžia ir tai, kad NPO „X“ finansinę veiklą reikšmingai įtakoja išoriniai veiksniai: politinės, socialinės bei kultūrinės aplinkos poveikis, infrastruktūra, visuomenės

požiūris bei vertinimas ir kitos su organizacijos išorės elementais susijusios sąveikos. Pažymėtina, kad nepaisant ryškios aplinkos įtakos 2019-2021 metais, organizacija veikė rezultatyviai per visą tiriamąjį laikotarpį, o per eilę metų sukauptos nuosavo kapitalo sumos užtikrino nepertraukiamus NPO „X“ finansinius išteklius ir stabilumo palaikymą veiklos apribojimo periodu.

6. Atliktas tyrimas atskleidė NPO finansinės informacijos pateikimo visuomenei ir duomenų kaupimo organizacijos viduje sąryšius. Pastebėta, kad metinių ataskaitų pateiktys atitinka išorės vartotojų poreikius ir yra orientuotos į finansinės veiklos rezultato pateikimą. Pažymėtina, kad nuolatinės finansinės būklės bei finansinių išteklių valdymo ypatumų vertinimui einamuoju laikotarpiu, NPO turi kaupti tinkamą ir įvairiais pjūviais sugrupuotą detalią informaciją vidiniam naudojimui, atitinkančią organizacijos nusistatytą finansinių išteklių valdymo modelį.

7. Atlikus tyrimą nustatyta, kad dėl statistinių duomenų trūkumo ir jų rinkimo problematikos gauti empiriniai rezultatai yra apriboti vertinimo bendrame scenos meno NPO kontekste. Atsispiriant šiame darbe sukurtu ir pritaikytu NPO „X“ finansinių išteklių valdymo modelio konstruktu, tyrimą galima būtų plėsti ieškant sąsajų su kitų sektoriuje veikiančių NPO finansinės analizės bei finansinių išteklių valdymo duomenų rezultatais.

Atsižvelgiant į NPO „X“ tyrimo rezultatus ir atskleidus problemines sritis bei pasibaigus veiklų ribojimo laikotarpiui dėl COVID-19 pandemijos, ***siūloma:***

1. Didinti NPO „X“ pajamų diversifikaciją paramos lėšų plėtra iš individualių juridinių ir fizinių paramos tiekėjų, šiam tikslui ieškoti papildomų skolinimosi šaltinių paramos pritraukimo ir pardavimo pajamų lygiui kelti. Tokiu būdu užkirsti kelią finansiniam pažeidžiamumui trumpalaikiu periodu.

2. Dalį sukaupto nuosavo kapitalo naudoti ilgalaikiam finansinių išteklių generavimo užtikrinimui, pasitelkiant investavimo įrankius ar ieškant papildomos ūkinės veiklos krypčių, kurios didintų pardavimo pajamas ir užtikrintų ilgalaikį finansinį stabilumą.

3. Įvertinus žmogiškuosius bei laiko išteklius ir galimybes, sąmatų sudarymo procese, naudoti ABC išlaidų paskirstymo metodą, tam, kad būtų suformuotas optimalus biudžetas pagal veiklos sritis, kuris teiktų informaciją apie tikslesnį reikalingą finansinių išteklių poreikį konkrečioms NPO „X“ veikloms.

4. Nuolatinės NPO „X“ finansinių išteklių valdymo efektyvumo kontrolės užtikrinimui rekomenduojama periodiškai įvertinti finansinę būklę, pasitelkiant sukurtą finansinių išteklių valdymo modelį.

5. Ieškoti bei plėsti finansinių duomenų rinkimo ir sisteminimo technines praktikas - kompiuterines programas ar internetinės debesijos technologijas tam, kad galima būtų taikyti tinkamus finansinius modelius ir pasiruošti finansinių išteklių poreikių nustatymui bei panaudojimo efektyvumui įvertinti bet kuriuo pasirinktu momentu.

LITERATŪRA

1. Aschari-Lincoln, J. & Jäger, U.P. (2016). *Analysis of Determinants of Revenue Sources for International NGOs: Influence of Beneficiaries and Organizational Characteristics*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly: SAGE Publications
2. Baldin A. (2017). *DEA approach for selecting a bundle of tickets for performing arts events.* Journal of Retailing and Consumer Services. Elsevier Ltd.
3. Bowman, W. (2011). *Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits*. Nonprofit Management & Leadership: Wiley Periodicals, Inc.
4. Bowman, W., Tuckman H.P., Young D. R. (2011). *Issues in Nonprofit Finance Research: Surplus, Endowment, and Endowment Portfolios*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly: SAGE Publications.
5. Bryce, H-J. (2017). *Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations, Fourth Edition.* Boston: DeIG Press
6. Bunting, M. (2020). *Dimensions and indicators of non-profit financial condition: Evidence from South African public universities.* South African Journal of Economic and Management Sciences.
7. Charles, C. (2018). *Nonprofit arts organizations: Debt ratio does not influence donations—Interest expense ratio does.* The American Review of Public Administration: SAGE Publications.
8. Charles, C. & Kim, M. (2016). *Do Donors Care About Results? An Analysis of Nonprofit Arts and Cultural Organizations.* Public Performance & Management Review
9. Charles C. , Sloan M. F., Schubert P. (2020). *If Someone Else Pays for Overhead, Do Donors Still Care?* American Review of Public Administration: SAGE Publications.
10. Chikoto-Schultz, GL. & Neely, DG. (2016). *Exploring the Nexus of Nonprofit Financial Stability and Financial Growth.* Voluntas: SPRINGER
11. Černius, G. (2014). *Įmonės finansų valdymo pagrindai.* Vilnius : Mykolo Romerio universitetas.
12. Daniel, J. L., & Kim, M. (2018). *The scale of mission-embeddedness as a nonprofit revenue classification tool: Different earned revenue types, different performance effects*.Administration & Society: SAGE Publications
13. *Dėl finansų ministro 2004 m. lapkričio 22 d. įsakymo Nr. 1K-372 „Dėl Pelno nesiekiančių ribotos civilinės atsakomybės juridinių asmenų buhalterinės apskaitos ir finansinių ataskaitų sudarymo ir pateikimo ir politinės kampanijos dalyvių neatlygintinai gauto turto ir paslaugų įvertinimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo.* Suvestinė redakcija nuo 2018-12-22. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.246011/asr [žiūrėta 2021-01-18]
14. Feiler, J. & Nayowith, G. B. (2017). *The Nonprofit Risk Book: Finding and Managing Risk in Nonprofits and NGOs*. Berlin: De Gruyter

15. Haber, J. & Schryver, C. (2019). *How to Create Key Performance Indicators.* The CPA Journal
16. Herman R.D, Renz D.O. (1999). *Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness.* Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly: SAGE Publications
17. Hung CH. & Hager Mark A. (2018). *The Impact of Revenue Diversification on Nonprofit Financial Health: A Meta-analysis.* Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly: SAGE Publications
18. Karadag, H. (2016). *Strategic Financial Management for Small and Medium Sized Companies.* Bingley, Emerald Group Publishing Limited
19. Kardelis K. *(2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus*
20. Kim M. (2016). *The Relationship of Nonprofits Financial Health to Program Outcomes: Empirical Evidence From Nonprofit Arts Organizations.* Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly: SAGE Publications
21. Kim, M., Pandey, Sh. & Pandey, S.K. (2017). *Why Do Nonprofit Performing Arts Organizations Offer Free Public Access?* Public Administration Review: The American Society for Public Administration.
22. Kim Y.H., Kim S.E. (2018). *What Accounts for the Variations in Nonprofit Growth? A CrossNational Panel Study.* International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University. Voluntas: SPRINGER
23. Kuklytė, J. ir Vveinhardt, J. (2017). *Kuriamos socialinės vertės maksimizavimas: socialinių verslo modelių taikymo Lietuvoje tendencijos.* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. De Gruyter Open.
24. Kumar, R. (2016). *Valuation Theories and Concepts, 2016,* Academic Press
25. Laurinavičienė, G. ir Mackevičius J. (2011). *Veikla pagrįsto produkcijos savikainos kalkuliavimo metodo diegimo problemos.* Verslas: teorija ir praktika.
26. *Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas,* 1996 m. liepos 3 d. Nr. I-1428, suvestinė redakcija 2021-01-01 iki 2021-12-31. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.29578/asr [žiūrėta 2021-02-24]
27. Lu, J., Shon, J. & Zhang, P. (2020). *Understanding the Dissolution of Nonprofit Organizations: A Financial Management Perspective*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly: SAGE Publications
28. Mackevičius, J., Giriūnas L. ir Valkauskas R. (2014). *Finansinė analizė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
29. Marudas N.P. (2004). *Effects of nonprofit organization wealth and efficiency on private donations to large nonprofit organizations* Financial rating sistem, Elsevier Ltd.
30. Mitchell, G. E., & Calabrese, T. D. (2019). *Proverbs of nonprofit financial management*. The American Review of Public Administration: SAGE Publications

31. Myser, S. (2016). *Financial health of nonprofit organizations (Doctoral dissertation).* University of Kansas, Lawrence.
32. *Nevyriausybinių scenos menų organizacijų veiklos efektyvumo tyrimas*. (2014). Prieiga per internetą: https://www.ltkt.lt/files/nevyriausybiniu-scenos-menu-organizaciju-veiklos-efektyvumo-tyrimas0600.PDF [žiūrėta 2020-03-02]
33. Newman, G. E., Shniderman, A., Cain, D. M., Sevel, K. (2019). *Do the ends justify the means? The relative focus on overhead versus outcomes in charitable fundraising.* Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly: SAGE Publications
34. Ni, N., & Zhan, X. (2017). *Embedded government control and nonprofit revenue growth*. Public Administration Review.
35. Prentice, Ch. R. (2016). *Understanding Nonprofit Financial Health: Exploring the Effects of Organizational and Environmental Variables*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly: SAGE
36. Prentice, Ch. R. (2016). *Why So Many Measures of Nonprofit Financial Performance? Analyzing and Improving the Use of Financial Measures in Nonprofit Research.* Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly: SAGE Publications
37. Rodríguez I.G. (2017). *Governance and financial vulnerability of Nonprofit Organizations: an analysis of the NGDOS from Spain and the United Kingdom.* Doctoral dissertation: University of Burgos
38. Rutkauskas, A.V., Sūdžius, V. ir Mackevičius, V. (2008). *Verslo finansai: sistema, struktūra ir elementai : mokomoji knyga*. Vilnius Gedimino technikos universitetas, Vilniaus universitetas.
39. Qu, H. (2019). *Risk and Diversification of Nonprofit Revenue Portfolios: Applying Modern Portfolio Theory to Nonprofit Revenue Management.* Nonprofit Management and Leadership, Wiley Periodicals, Inc.
40. Schnurbein, G. & Fritz, T. M. (2017). *Benefits and Drivers of Nonprofit Revenue Concentration*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly: SAGE Publications
41. Schubert, P., & Boenigk, S. (2019). *The nonprofit starvation cycle: Empirical evidence from a German context*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly: SAGE Publications
42. Shon, J., Hamidullah, M. F., & McDougle, L. M. (2019). *Revenue structure and spending behavior in nonprofit organizations.* The American Review of Public Administration
43. Šimašius, R. (2007). *Ne pelno organizacijos: jų reglamentavimas*. Vilnius: Eugrimas
44. Tevel, E., Katz, H. & Brock, DM. (2015). *Nonprofit Financial Vulnerability: Testing Competing Models, Recommended Improvements, and Implications.* Voluntas: SPRINGER
45. *Tyrimo„Nevyriausybinių organizacijų teisinė ir mokestinė aplinka“ ataskaita.* (2019). Prieiga per internetą:

http://www.3sektorius.lt/docs/NVOteisineirmokestineaplinkatyrimoataskaita120916patikslinimai(1)_2020-01-08_12:15:47.pdf [žiūrėta 2021-02-27]

46. Throsby D. (1994). *The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics*. Journal of Economic Literature: American Economic Association

47. Trussel, J. M. & Greenlee, J. S. (2004). *A Financial Risk Rating System for Nonprofit Organizations.* Research in Governmental and Nonprofit Accounting, 11: 105-128.

48. Trussel, J.M., & Parsons, L.M. (2008). *Financial Reporting Factors Affecting Donations to Charitable Organizations.* Advances in Accounting: Elsevier Ltd.

49. Valackienė A., Mikėnė S. (2007). Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: KTU leidykla Technologija

50. Vorevičienė, J. (2016). *Trečiasis sektorius ir socialinė gerovė; nevyriausybinių organizacijų vaidmuo gerovės valstybėje*. Kultūra ir visuomenė: Socialinių tyrimų žurnalas.

51. Wilsker, A. L., & Young, D. R. (2010). *How Does Program Composition Affect the Revenues of Nonprofit Organizations?: Investigating a Benefits Theory of Nonprofit Finance.* Public Finance Review: SAGE Publications

52. Zhu, J., Ye, Sh. & Liu, Y. (2018). *Legitimacy, Board Involvement, and Resource Competitiveness: Drivers of NGO Revenue Diversification.* Voluntas: SPRINGER

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Vabalaitė M. (2021). *Scenos meno pelno nesiekiančios organizacijos „X“ finansinių išteklių valdymas* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir atrinkta pelno nesiekiančios organizacijos finansinių išteklių valdymo priemonių, finansinės analizės indikatorių bei finansinių valdymo modelių koncepcija ir verifikuotas finansinių išteklių valdymo modelis, atitinkantis scenos meno pelno nesiekiančios organizacijos „X“ finansinės veiklos ypatumus ir remiantis gautais rezultatais patikrintas empiriškai. Pirmame skyriuje pateikiama scenos meno pelno nesiekiančių organizacijų finansinių išteklių struktūros ir valdymo teorija. Antrame darbo skyriuje pristatoma tyrimo metodologija. Trečiame skyriuje yra pateikiamas NPO „X“ finansinių išteklių valdymo tyrimas, sisteminami ir pristatomi gauti rezultatai bei patvirtinamas sukonstruotas finansinių išteklių valdymo modelis. Parengtos išvados ir siūlymai, kaip efektyviau taikyti finansines priemones bei valdyti finansinius išteklius scenos meno pelno nesiekiančioje organizacijoje ir iškeliamos empirinio tyrimo metu išryškėjusios problemos.

Pagrindiniai žodžiai: finansiniai ištekliai, pelno nesiekianti organizacija, scenos meno, finansų valdymas, finansiniai rodikliai.

Vabalaitė M. (2021). *Non-profit organization „X“ of performing arts management of financial resources.* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

ANNOTATION

The concept of financial resources management tools, financial analysis indicators and financial management models of the non-profit organization is analyzed and the financial resources management model corresponding to the peculiarities of the financial activities of the non-profit organization "X" is verified and empirically verified. The first chapter presents the theory of the structure and management of financial resources of performing arts NPOs. The second chapter presents the research methodology. The third chapter presents the research of NPO “X” financial resources management, systematizes and presents the obtained results and confirms the constructed financial resources management model. Conclusions and suggestions on how to apply financial instruments more effectively and manage financial resources in a non-profit organization of performing arts have been prepared, and the problems that have emerged during the empirical research have been raised.

Key words: financial resources, non-profit organization, performing arts, financial management,financial ratios.

Vabalaitė M. (2021). *Scenos meno pelno nesiekiančios organizacijos „X“ finansinių išteklių valdymas*(magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

SANTRAUKA

Baigiamajame magistro rašto darbe pasitelkiamas scenos meno pelno nesiekiančios organizacijos pavyzdys finansinių išteklių valdymo problematikai nagrinėti. Darbe analizuojami finansinės būklės vertinimo ir finansinių išteklių valdymo efektyvumo ypatumai, atliepiant scenos meno pelno nesiekiančių organizacijų veiklos savitumą. Darbe sprendžiama mokslinė problema, leidžianti teoriškai pagrįsti ir empiriškai patikrinti finansinių išteklių efektyvaus valdymo ir vertinimo veiksnius scenos meno pelno nesiekiančioje organizacijoje pasitelkiant įvairias finansų valdymo dimensijas bei ištirti jų sąveikas. Darbo objektas - pelno nesiekiančios organizacijos „X“ finansinių išteklių valdymas. Apibrėžtas darbo tikslas - verifikuoti finansinių išteklių valdymo konceptą, sukuriant scenos meno pelno nesiekiančios organizacijos finansinių išteklių valdymo modelį. Buvo iškelti tyrimo uždaviniai įgalinantys identifikuoti esmines finansinių išteklių valdymo sritis, suformuoti indikatorių rinkinį bei metodų konstruktą ir jį pagrįsti scenos meno pelno nesiekiančioje organizacijoje sukuriant finansinių išteklių valdymo modelį, atitinkantį analizuojamos organizacijos ypatumus. Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai atskleidžiami trijose baigiamojo darbo dalyse. Pirmoje dalyje pateikiama scenos meno pelno nesiekiančios organizacijos finansinės veiklos veiksnių visumos sąryšyje su išteklių valdymu teorija. Antroje dalyje pristatoma tyrimo metodologija, pristatyti tyrimo metodai - mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, lyginimo, horizontalioji ir vertikalioji finansinės analizės, santykinių rodiklių analizė, sintezė - detalizuojant pasirinktų ekonominių indikatorių rinkinius ir jų taikymo modelius. Trečioje dalyje pateikiamas finansinių išteklių valdymo tyrimas, sisteminami ir pristatomi gauti rezultatai bei patvirtinamas sukonstruotas finansinių išteklių valdymo modelis.

Teorinio ir empirinio tyrimo metu atlikta pelno nesiekiančių organizacijų finansinės būklės įvertinimo santykinių rodiklių rinkinių bei finansinių išteklių efektyvaus valdymo modelių mokslinė analizė atskleidė pelno nesiekiančių organizacijų finansinės būklės vertinimo bei finansų valdymo savitumą bei skirtis, kurias sąlygoja veiklos tikslai. Tyrimo metu gauti duomenys verifikuoti, taikant atrinktų santykinių indikatorių rinkinį ir suformuotą konceptą. Darbe parengtas scenos meno pelno nesiekiančios organizacijos finansinių išteklių valdymo modelis padės sisteminti bei optimizuoti finansinių išteklių valdymą, nukreiptą taikomąja linkme, orientuota į scenos meno pelno nesiekiančių organizacijų finansinės veiklos efektyvumo palaikymą ir tobulinimą.

Vabalaitė M. (2021). *Non-profit organization „X“ of performing arts management of financial resources.* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

SUMMARY

The final master's thesis uses the example of a non-profit organization in the performing arts to examine the problem of financial resource management. The paper analyzes the peculiarities of the efficiency of financial condition assessment and financial resource management, responding to the peculiarity of the activities of non-profit organizations in the performing arts. The work solves a scientific problem that allows to theoretically substantiate and empirically verify the factors of effective management and evaluation of financial resources in a non-profit organization of performing arts using various dimensions of financial management and to study their interactions. The object of the work is the management of financial resources of the non-profit organization "X". The defined goal of the work is to verify the concept of financial resources management by creating a financial resources management model for a non-profit organization of the performing arts. The research tasks were set to identify the essential areas of financial resource management, to form a set of indicators and method constructs and to substantiate it in a non-profit organization of performing arts by creating a financial resource management model corresponding to the analyzed organization. The objectives set to achieve the goal are revealed in three parts of the final work. The first part presents the theory of the set of factors of financial activity of a non-profit organization of performing arts in relation to resource management. The second part presents the research methodology, presented research methods - analysis of scientific literature and documents, comparative, horizontal and vertical financial analysis, analysis of relative indicators, synthesis - detailing the selected sets of economic indicators and their application models. The third part presents the research of financial resources management, systematizes and presents the obtained results and approves the constructed financial resources management model.

The scientific analysis of the theoretical and empirical research of sets of relative indicators for the assessment of the financial condition of non-profit organizations and models of effective management of financial resources revealed the peculiarities of the assessment of the financial condition and financial management of non-profit organizations. The data obtained during the study were verified using a set of selected relative indicators and the formed concept. The financial resource management model of a non-profit organization performing performing arts prepared in the work will help to systematize and optimize the management of financial resources directed in the application direction, focused on maintaining and improving the financial efficiency of non-profit performing arts organizations.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

12 lentelė. NPO "X" finansinės būklės ataskaitos 2016-2020 m.

Eurais

	TURTAS	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
A.	**ILGALAIKIS TURTAS**	**473**	**142**	**865**	**2267**	**1386**
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS					
II.	MATERIALUSIS TURTAS	473	142	865	2267	1386
III.	FINANSINIS TURTAS					
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS					
B.	**TRUMPALAIKIS TURTAS**	**45299**	**59100**	**77047**	**87579**	**153763**
I.	ATSARGOS					
II.	PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS	26373	8842	11076	24268	48555
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS					
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	18926	50258	65971	63311	105208
	TURTAS, IŠ VISO	**45772**	**59242**	**77912**	**89846**	**155149**
C.	**NUOSAVAS KAPITALAS**	**15778**	**44048**	**66405**	**88801**	**102353**
I.	DALININKŲ KAPITALAS	871	871	871	871	871
II.	REZERVAI					
III.	NELIEČIAMASIS KAPITALAS					
IV.	'AS VEIKLOS REZULTATAS	14907	43177	65534	87930	101482
D.	**FINANSAVIMO SUMOS**	**28809**	**13233**	**11410**	**483**	**52603**
E.	**MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI**	**1185**	**1961**	**97**	**562**	**193**
I.	ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI					
II.	TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	1185	1961	97	562	193
	NUOSAVAS KAPITALAS, FINANSAVIMO SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI, IŠ VISO	**45772**	**59242**	**77912**	**89846**	**155149**

Šaltinis: parengta pagal NPO „X“ finansinių atskaitų rinkinio dokumentus

13 lentelė. NPO "X" veiklos rezultatų ataskaitos 2016-2020 m.

Eurais

Eil. Nr.	Straipsniai	2016	2017	2018	2019	2020
I.	**PAJAMOS**	**311913**	**336537**	**327191**	**373188**	**377181**
1.	PARDAVIMO PAJAMOS	34837	49457	50790	37536	20118
2.	FINANSAVIMO PAJAMOS	277076	287080	276401	335652	351612
3.	KITOS PAJAMOS					5451
II.	**SĄNAUDOS**	**296240**	**308267**	**304834**	**350793**	**363629**
1.	PREKIŲ, SUTEIKTŲ PASLAUGŲ SAVIKAINA IR KITOS PARDAVIMO SĄNAUDOS					
2.	VEIKLOS SĄNAUDOS	296240	308267	304834	350793	363629
3.	KITOS SĄNAUDOS					

III.	**VEIKLOS REZULTATAS PRIEŠ APMOKESTINIMĄ**	**15673**	**28270**	**22357**	**22395**	**13552**
IV.	**PELNO MOKESTIS**					
V.	**GRYNASIS VEIKLOS REZULTATAS**	**15673**	**28270**	**22357**	**22395**	**13552**

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal NPO „X“ finansinių atskaitų rinkinio dokumentus

14 lentelė. NPO „X“ finansinės būklės horizontali analizė 2016-2020 m.

	TURTAS	**Pokytis, Eur**				**Pokytis, %**			
		2017-2016 m.	**2018-2017 m.**	**2019-2018 m.**	**2020-2019 m.**	**2017-2016 m.**	**2018-2017 m.**	**2019-2018 m.**	**2020-2019 m.**
A.	**ILGALAIKIS TURTAS**	**-331**	**723**	**1402**	**-881**	**-233,1**	**83,6**	**61,8**	**-63,6**
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
II.	MATERIALUSIS TURTAS	-331	723	1402	-881	-233,1	83,6	61,8	-63,6
III.	FINANSINIS TURTAS	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
B.	**TRUMPALAIKIS TURTAS**	**13801**	**17947**	**10532**	**66184**	**23,4**	**23,3**	**12,0**	**43,0**
I.	ATSARGOS	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
II.	PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS	-17531	2234	13192	24287	-198,3	20,2	54,4	50,0
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	31332	15713	-2660	41897	62,3	23,8	-4,2	39,8
	TURTAS, IŠ VISO	**13470**	**18670**	**11934**	**65303**	**22,7**	**24,0**	**13,3**	**42,1**
C.	**NUOSAVAS KAPITALAS**	**28270**	**22357**	**22396**	**13552**	**64,2**	**33,7**	**25,2**	**13,2**
I.	DALININKŲ KAPITALAS	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
II.	REZERVAI	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
III.	NELIEČIAMASIS KAPITALAS	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
IV.	SUKAUPTAS VEIKLOS REZULTATAS	28270	22357	22396	13552	65,5	34,1	25,5	13,4
D.	**FINANSAVIMO SUMOS**	**-15576**	**-1823**	**-10927**	**52120**	**-117,7**	**-16,0**	**-2262,3**	**99,1**
E.	**MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI**	**776**	**-1864**	**465**	**-369**	**39,6**	**-1921,7**	**82,7**	**-191,2**
I.	ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
II.	TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	776	-1864	465	-369	39,6	-1921,7	82,7	-191,2

	NUOSAVAS KAPITALAS, FINANSAVIMO SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI, IŠ VISO	**13470**	**18670**	**11934**	**65303**	**22,7**	**24,0**	**13,3**	**42,1**

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal NPO „X“ finansinių atskaitų rinkinio dokumentus

15 lentelė. NPO "X" veiklos rezultatų ataskaitų horizontali analizė 2016-2020 m.

Eil. Nr.	Straipsniai	Pokytis, Eur				Pokytis, %			
		2017-2016 m.	2018-2017 m.	2019-2018 m.	2020-2019 m.	2017-2016 m.	2018-2017 m.	2019-2018 m.	2020-2019 m.
I.	**PAJAMOS**	**24624**	**-9346**	**45997**	**3993**	**7,89**	**-2,78**	**14,06**	**1,07**
1.	PARDAVIMO PAJAMOS	14620	1333	-13254	-17418	41,97	2,70	-26,10	-46,40
2.	FINANSAVIMO PAJAMOS	10004	-10679	59251	15960	3,61	-3,72	21,44	4,75
3.	KITOS PAJAMOS	0	0	0	5451	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	**SĄNAUDOS**	**12027**	**-3433**	**45959**	**12836**	**4,06**	**-1,11**	**15,08**	**3,66**
1.	PREKIŲ, SUTEIKTŲ PASLAUGŲ SAVIKAINA IR KITOS PARDAVIMO SĄNAUDOS	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
2.	VEIKLOS SĄNAUDOS	**12027**	**-3433**	**45959**	**12836**	4,06	-1,11	15,08	3,66
3.	KITOS SĄNAUDOS	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
III.	**VEIKLOS REZULTATAS PRIEŠ APMOKESTINIMĄ**	**12597**	**-5913**	**38**	**-8843**	**80,37**	**-20,92**	**0,17**	**-39,49**
IV.	**PELNO MOKESTIS**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
V.	**GRYNASIS VEIKLOS REZULTATAS**	**12597**	**-5913**	**38**	**-8843**	**80,37**	**-20,92**	**0,17**	**-39,49**

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal NPO „X“ finansinių atskaitų rinkinio dokumentus

16 lentelė. NPO "X" finansinės būklės ataskaitų vertikali analizė 2016-2020 m.

	TURTAS	Lyginamoji dalis, %					Pokytis, punktais			
		2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2017-2016 m.	2018-2017 m.	2019-2018 m.	2020-2019 m.
A.	**ILGALAIKIS TURTAS**	**1,03**	**0,24**	**1,11**	**2,52**	**0,89**	**-0,79**	**0,87**	**1,41**	**-1,63**
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II.	MATERIALUSIS TURTAS	1,03	0,24	1,11	2,52	0,89	-0,79	0,87	1,41	-1,63
III.	FINANSINIS TURTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B.	**TRUMPALAIKIS TURTAS**	**98,97**	**99,76**	**98,89**	**97,48**	**99,11**	**0,79**	**-0,87**	**-1,41**	**1,63**
I.	ATSARGOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II.	PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS	57,62	14,93	14,22	27,01	31,30	-42,69	-0,71	12,79	4,29
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0

IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	41,35	84,84	84,67	70,47	67,81	43,49	-0,16	-14,21	-2,66
	TURTAS, IŠ VISO	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**				
C.	**NUOSAVAS KAPITALAS**	**34,47**	**74,35**	**85,23**	**98,84**	**65,97**	**39,88**	**10,88**	**13,61**	**-32,87**
I.	DALININKŲ KAPITALAS	1,90	1,47	1,12	0,97	0,56	-0,43	-0,35	-0,15	-0,41
II.	REZERVAI	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III.	NELIEČIAMASIS KAPITALAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IV.	SUKAUPTAS VEIKLOS REZULTATAS	32,57	72,88	84,11	97,87	65,41	40,31	11,23	13,75	-32,46
D.	**FINANSAVIMO SUMOS**	**62,94**	**22,34**	**14,64**	**0,54**	**33,90**	**-40,60**	**-7,69**	**-14,11**	**33,37**
E.	**MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI**	**2,59**	**3,31**	**0,12**	**0,63**	**0,12**	**0,72**	**-3,19**	**0,50**	**-0,50**
I.	ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	2,59	3,31	0,12	0,63	0,12	0,72	-3,19	0,50	-0,50
	NUOSAVAS KAPITALAS, FINANSAVIMO SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI, IŠ VISO	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**				

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal NPO „X“ finansinių atskaitų rinkinio dokumentus

17 lentelė. NPO "X" veiklos rezultatų ataskaitų vertikali analizė 2016-2020 m.

Eil. Nr.	Straipsniai	Lyginamoji dalis, %					Pokytis, punktais			
		2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2017-2016 m.	2018-2017 m.	2019-2018 m.	2020-2019 m.
I.	**PAJAMOS**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**				
1.	PARDAVIMO PAJAMOS	11,17	14,70	15,52	10,06	5,33	3,53	0,83	-5,46	-4,72
2.	FINANSAVIMO PAJAMOS	88,83	85,30	84,48	89,94	93,22	-3,53	-0,83	5,46	3,28
3.	KITOS PAJAMOS	0	0	0	0	1,45	0	0	0	1,45
II.	**SĄNAUDOS**	**94,98**	**91,60**	**93,17**	**94,00**	**96,41**	**-3,38**	**1,57**	**0,83**	**2,41**
1.	PREKIŲ, SUTEIKTŲ PASLAUGŲ SAVIKAINA IR KITOS PARDAVIMO SĄNAUDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	VEIKLOS SĄNAUDOS	94,98	91,60	93,17	94,00	96,41	-3,38	1,57	0,83	2,41
3.	KITOS SĄNAUDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III.	**VEIKLOS REZULTATAS PRIEŠ APMOKESTINIMĄ**	**5,02**	**8,40**	**6,83**	**6,00**	**3,59**	**3,38**	**-1,57**	**-0,83**	**-2,41**
IV.	**PELNO MOKESTIS**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V.	**GRYNASIS VEIKLOS REZULTATAS**	**5,02**	**8,40**	**6,83**	**6,00**	**3,59**	**3,38**	**-1,57**	**-0,83**	**-2,41**

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal NPO „X“ finansinių atskaitų rinkinio dokumentus

18 lentelė. NPO „X“ pajamos pagal veiklos sritis 2016-2020 m.

Sritys	2016 m., Eur	2017 m., Eur	2018 m., Eur	2019 m., Eur	2020 m., Eur	Vidutiniškai per 2016-2020 m., Eur	Vidutiniškai per 2016-2020 m., %
A	157860	224406	181635	178366	197998	**188053**	**54**
B	23189	28428	35820	32043	36482	**31192**	**9**
C	39000	14715	25000	6120	9650	**18897**	**6**
D	15607	20682	21550	32147	50800	**28157**	**8**
E	76257	5215	20300	36081	39800	**35531**	**10**
F	0	0	21886	21498	19000	**12477**	**4**
G	0	43091	21000	66933	23451	**30895**	**9**
Iš viso	**311913**	**336537**	**327191**	**373188**	**377181**	**345202**	**100**

Šaltinis: parengta darbo autorės

19 lentelė. Veiklos sričių pajamos pagal pardavimus 2016-2020 m.

Metai	2016 m.		2017 m.		2018 m.		2019 m.		2020 m.		Per 2016-2020 m.				
Sritys	BP, Eur	PP, Eur	BP, Eur	PP, Eur	BP, Eur	PP, Eur	BP, Eur	PP, Eur	BP, Eur	PP, Eur	PP vid., Eur	PP vid., %	BP vid., Eur	BP vid., %	PP/BP, %
A	157860	27648	224406	39029	181635	33584	178366	22917	197998	6786	25993	**67**	188053	54	**14**
B	23189	7189	28428	10428	35820	14320	32043	14184	36482	13332	11891	**31**	31192	9	**38**
C	39000	0	14715	0	25000	0	6120	0	9650	0	0	**0**	18897	6	**0**
D	15607	0	20682	0	21550	0	32147	0	50800	0	0	**0**	28157	8	**0**
E	76257	0	5215	0	20300	0	36081	0	39800	0	0	**0**	35531	10	**0**
F	0	0	0	0	21886	2886	21498	435	19000	0	664	**2**	12477	4	**5**
G	0	0	43091	0	21000	0	66933	0	23451	0	0	**0**	30895	9	**0**
Iš viso	**311913**	**34837**	**336537**	**49457**	**327191**	**50790**	**373188**	**37536**	**377181**	**20118**	**38548**	**100**	**345202**	**100**	

Trumpinimai: BP-bendros pajamos, PP-pardavimų pajamos
Šaltinis: parengta darbo autorės

20 lentelė. 2019 m. NPO „X“ surengto festivalio pardavimo pajamos pagal spektaklius

Spektakliai	Spektaklio pajamos, Eur	Spektaklio tiesioginės išlaidos, Eur	Pajamų sugeneravimo rezultatas, Eur	Pardavimo pajamų dalis tiesioginėse išlaidose, %	Spektaklio bilietų kainų intervalas, Eur
1	5848	33274	-27426	17,6	20-30
2	1994	11418	-9424	17,5	15-20
3	0	979	-979	0,0	-
4	564	8319	-7755	6,8	15-20
5	433	6524	-6091	6,6	15
6	390	816	-426	47,8	15-20
7	850	979	-129	86,8	15-20
8	630	0	630	-	15
9	0	783	-783	0,0	-
10	1352	6524	-5172	20,7	15-20
11	516	17942	-17426	2,9	30-40

12	2982	7666	-4684	38,9	15-20
13	656	30338	-29682	2,2	10-15
14	552	9542	-8990	5,8	15-20
15	480	8155	-7675	5,9	15-20
16	445	489	-44	91,0	15
17	0	979	-979	0,0	-
18	824	6687	-5863	12,3	15-20
19	0	11010	-11010	0,0	-
20	0	5482	-5482	0,0	-
21	0	4891	-4891	0,0	-
22	0	17469	-17469	0,0	-
Iš viso	**18516**	**190266**	**-171750**		-

Šaltinis: parengta darbo autorės

21 lentelė. NPO "X" išlaidų horizontali analizė 2016-2020 m.

						Pokytis, Eur				Pokytis, %			
Kintamos išlaidos	**2016, Eur**	**2017, Eur**	**2018, Eur**	**2019, Eur**	**2020, Eur**	**2017-2016 m.**	**2018-2017 m.**	**2019-2018 m.**	**2020-2019 m.**	**2017-2016 m.**	**2018-2017 m.**	**2019-2018 m.**	**2020-2019 m.**
Projektų vykdymo	227723	247368	239427	258659	247872	19645	-7941	19232	-10787	8,6	-3,2	8,0	-4,2
Reklamos ir pardavimų	10925	11057	8969	20158	21339	132	-2088	11189	1181	1,2	-18,9	124,7	5,9
Iš viso	**238648**	**258425**	**248396**	**278817**	**269211**	**19777**	**-10029**	**30421**	**-9606**	**8,3**	**-3,9**	**12,2**	**-3,4**
						Pokytis, Eur				**Pokytis, %**			
Pastovios išlaidos	**2016, Eur**	**2017, Eur**	**2018, Eur**	**2019, Eur**	**2020, Eur**	**2017-2016 m.**	**2018-2017 m.**	**2019-2018 m.**	**2020-2019 m.**	**2017-2016 m.**	**2018-2017 m.**	**2019-2018 m.**	**2020-2019 m.**
Darbo užmokestis	44787	35630	42442	54289	72660	-9157	6812	11847	18371	-20,4	19,1	27,9	33,8
Buhalterinės ir teisinės paslaugos	6117	6848	6061	6800	11110	731	-787	739	4310	12,0	-11,5	12,2	63,4
Patalpų nuoma ir komunal.	1410	1648	1673	1702	1682	238	25	29	-20	16,9	1,5	1,7	-1,2
Ryšio išlaidos	817	994	961	830	566	177	-33	-131	-264	21,7	-3,3	-13,6	-31,8
IT nusidėvėjimas	493	332	313	505	981	-161	-19	192	476	-32,7	-5,7	61,3	94,3
Apsaugos paslaugos	0	65	73	266	83	65	8	193	-183	0,0	12,3	264,4	-68,8
Transporto paslaugos	1864	2564	2602	2918	628	700	38	316	-2290	37,6	1,5	12,1	-78,5
Inf. techn. paslaugos	575	1045	113	2547	2128	470	-932	2434	-419	81,7	-89,2	2154,0	-16,5
Banko paslaugos	1238	586	482	617	497	-652	-104	135	-120	-52,7	-17,7	28,0	-19,4
Biuro priemonės	291	130	1718	1502	4083	-161	1588	-216	2581	-55,3	1221,5	-12,6	171,8
Iš viso pastovios	**57592**	**49842**	**56438**	**71976**	**94418**	**-7750**	**6596**	**15538**	**22442**	**-13,5**	**13,2**	**27,5**	**31,2**

Šaltinis: parengta darbo autorės

22 lentelė. NPO “X” išlaidų vertikali analizė 2016-2020 m.

Kintamos išlaidos	2016, Eur	2017, Eur	2018, Eur	2019, Eur	2020, Eur	Lyginamoji dalis, %					Pokytis, %			
						2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2017-2016 m.	2018-2017 m.	2019-2018 m.	2020-2019 m.
Projektų vykdymo	227723	247368	239427	258659	247872	76,9	80,2	78,5	73,7	68,2	3,4	-1,7	-4,8	-5,6
Reklamos ir pardavimų	10925	11057	8969	20158	21339	3,7	3,6	2,9	5,7	5,9	-0,1	-0,6	2,8	0,1
Iš viso	**238648**	**258425**	**248396**	**278817**	**269211**	**80,6**	**83,8**	**81,5**	**79,5**	**74,0**	**3,3**	**-2,3**	**-2,0**	**-5,4**
Pastovios išlaidos	**2016, Eur**	**2017, Eur**	**2018, Eur**	**2019, Eur**	**2020, Eur**	**Lyginamoji dalis, %**					**Pokytis, %**			
						2016 m.	**2017 m.**	**2018 m.**	**2019 m.**	**2020 m.**	**2017-2016 m.**	**2018-2017 m.**	**2019-2018 m.**	**2020-2019 m.**
Darbo užmokestis	44787	35630	42442	54289	72660	15,1	11,6	13,9	15,5	20,0	-3,56	2,36	1,55	4,51
Buhalterinės ir teisinės paslaugos	6117	6848	6061	6800	11110	2,1	2,2	2,0	1,9	3,1	0,16	-0,23	-0,05	1,12
Patalpų nuoma ir komunalinės	1410	1648	1673	1702	1682	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,06	0,01	-0,06	-0,02
Ryšio išlaidos	817	994	961	830	566	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,05	-0,01	-0,08	-0,08
IT nusidėvėjimas	493	332	313	505	981	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	-0,06	-0,01	0,04	0,13
Apsaugos paslaugos	0	65	73	266	83	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,02	0,00	0,05	-0,05
Transporto paslaugos	1864	2564	2602	2918	628	0,6	0,8	0,9	0,8	0,2	0,20	0,02	-0,02	-0,66
Informacinių technologijų paslaugos	575	1045	113	2547	2128	0,2	0,3	0,0	0,7	0,6	0,14	-0,30	0,69	-0,14
Banko paslaugos	1238	586	482	617	497	0,4	0,2	0,2	0,2	0,1	-0,23	-0,03	0,02	-0,04
Biuro priemonės ir kanceliarinės išlaidos	291	130	1718	1502	4083	0,1	0,0	0,6	0,4	1,1	-0,06	0,52	-0,14	0,69
Iš viso pastovios	**57592**	**49842**	**56438**	**71976**	**94418**	**19,44**	**16,17**	**18,51**	**20,52**	**25,97**	**-3,27**	**2,35**	**2,00**	**5,45**

Šaltinis: parengta darbo autorės

23 lentelė. NPO “X” tiesioginės išlaidos pagal veiklos sritis 2016-2020 m.

Tiesioginės išlaidos pagal veiklos sritis	2016 m., Eur	2017 m., Eur	2018 m., Eur	2019 m., Eur	2020 m., Eur
A	121084	192373	157479	168399	178700
B	11536	15710	15410	22303	16007
C	20826	0	0	6120	16765
D	22248	16011	15473	28416	41782
E	62954	34331	38388	36082	4843
F	0	0	21646	17497	11114
Iš viso	**238648**	**258425**	**248396**	**278817**	**269211**

Šaltinis: parengta darbo autorės