

INVESTICIJŲ Į ĮMONĖS VEIKLOS RIZIKOS VALDYMĄ VERTINIMAS

Viktorija Skvarciany, Lilita Olechnovič

Mykolo Romerio universitetas

Įvadas

Dinamiška verslo aplinka, veiklos neapibrėžtumas, prognozių neužtikrintumas – visa tai plečia rizikų įvairovę ir lemia įmonių veiklos rizikos vertinimo bei valdymo pažinimo problematikos ir metodikų aktualumą. Intensyvėjančios konkurencijos sąlygomis, siekiant užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą, rezultatų efektyvumą ir pelningumo maksimizavimą, rizikos vertinimu pagrįstas požiūris į veiklos priežiūrą, finansų valdymą ir daugelį kitų sričių, kuriose siekiama užkirsti kelią rizikos ir nuostolių atsiradimui, tampa vis svarbesnis. Rizikos vertinimo, prognozavimo ir valdymo aktualumo svarba akcentuojama ne tik teorijoje, bet ir praktikoje – Europos Sąjungos dokumentuose (Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2009/138/EB), Lietuvos reglamentuose (teisingumo ministro ir ūkio ministro 2012 metų rugsėjo 12 dienos įsakymas Nr. 1K-235/4-892). Daug dėmesio rizikos vertinimui ir valdymui skiriama ir finansų sektoriuje – kredito įstaigoms patvirtinti nauji „Bazelis III“ reikalavimai, draudimo įmonėms taikoma nauja direktyva „Mokumas II“ (angl. *Solvency II*). Rizikos vertinimo ir valdymo svarba bei būtinumas atsispindi naujoje veiklos audito metodologijoje (Curtis ir Carey, 2012).

Vienas iš būdų valdyti veiklos riziką – investuoti į veiklos rizikos valdymą, kas lemia šio tyrimo aktualumą. Tačiau išanalizavus Lietuvos ir užsienio mokslinę literatūrą (pavyzdžiui, Stasytytė ir Aleksienė, 2015; Mileris, 2012; Guo ir kt., 2016; Bruno ir kt., 2016; Daryakin ir Andriashina, 2015; etc.), pastebėta, kad mokslininkai dažniausia vertina investicijų riziką, tačiau trūksta studijų, kur būtų vertinamos investicijos į rizikos valdymą. Pažymėtina, kad šiuolaikinėje įmonėje dažnai susiduriama su šiam procesui santykinai mažai skiriamo dėmesio problema. Nagrinėdami įmonės veiklos rizikas, Lietuvos verslo atstovai rizikų visumą supranta ir nagrinėja finansinių rodiklių valdymo kontekste. Prekiniam kreditui tapus kasdieniu atsiskaitymo įrankiu, įmonės susiduria su rizika, kad debitoriai ne laiku arba visai nesugebės atsiskaityti už suteiktas prekes ar paslaugas. Tai lemia verslo atstovų požiūrį į veiklos rizikos vertinimą per įmonės finansinių rezultatų vertinimo prizmę. Tačiau kredito rizika yra tik viena iš veiklos galimų rizikų. Siekiant pardavimo pajamų efektyvumo didinimo, vertinti vien mokumą nepakanka. Norint gauti didesnę ir efekty-

vesnę įmonės veiklos pelną, turi būti sukurta vidinė apsaugos sistema (modelis), kuri padėtų numatyti, atpažinti, įvardyti ir įvertinti visas veiklos vidines ir išorines rizikas; pasiūlytų būdus apsaugoti nuo šių rizikų, numatytų efektyvius būdus, kaip šias rizikas valdyti. Todėl straipsnyje iškelta **problema** – kaip teisingai vertinti investicijas į įmonės veiklos rizikos valdymą, kai iš šių investicijų nesitikima grąžos? Vienas iš būdų atlikti investicijų į įmonės veiklos rizikos valdymą vertinimą – išnagrinėti jas nuostolių kontekste. Taigi tyrimo **tikslas** – išanalizuoti įmonės veiklos rizikos nustatymo bei valdymo procesus ir veikiančios įmonės pavyzdžiu atlikti investicijų į įmonės veiklos rizikos valdymą vertinimą. Tikslui pasiekti iškeliami šie **uždaviniai**: išanalizuoti veiklos rizikos valdymo koncepciją; išnagrinėti veiklos rizikos nustatymo, vertinimo ir valdymo metodus; iširti ir įvertinti veikiančios įmonės veiklos rizikos valdymo aplinką; remiantis konkrečios įmonės pavyzdžiu atlikti investicijų į įmonės veiklos rizikos valdymą vertinimą.

Tyrimui atlikti taikomi tokie **metodai**: mokslinės literatūros analizė; informacijos rinkimo, sisteminimo metodai; kokybinė analizė; vertinimo ir apibendrinimo metodai.

Veiklos rizikos valdymo koncepcija

Rizika egzistuoja kiekvienoje veikloje ir nusako neapibrėžtumą, susijusį su galimais įvykiais, galinčiais sutrukdyti organizacijai įgyvendinti savo strategiją, jos tikslų siekimą (Daujotaitė, 2013). P. Burnaby ir S. Hass (2009) apibūdina veiklos riziką kaip bet kurių veiksmų, galinčių daryti įtaką įmonės veiklos rezultatams ir tikslų siekimui, visumą. Panašų apibrėžimą pateikia ir kiti užsienio autoriai, apibūdindami veiklos riziką kaip grėsmę, kad įmonė negalės vykdyti savo įsipareigojimų ir tęsti veiklos dėl priimtų finansinių ir kitų valdymo sprendimų nepagrįstumo (Calandro ir Lane, 2006; Zand, 2009). Pažymėtina, kad dažniausiai rizika yra apibrėžiama kaip nepalankaus nukrypimo nuo prognozuojamo rezultato tikimybė, o viena iš galimų rizikos pasekmių – nuostolių patyrimas (Anderson et al., 2009; Rutkauskas ir Stasytytė, 2011; Giedraitytė ir Raipa, 2012). A. V. Rutkausko ir V. Stasytytės (2011) teigimu, rizikos apibūdinimas kaip netekties neišvengiamai suponuoja būtinumą nagrinėti tą netektį.

Keičiantis rinkos sąlygoms ir intensyvėjant konkurencijai, nė viena įmonė negali tiksliai prognozuoti savo veiklos pelningumo arba būti užtikrinta dėl veiklos tęstinumo, kadangi vadybininkai ir vadovai nuolatos priima sprendimus neapibrėžtumo ir rizikos kontekste (Janovič, 2012). Dėl šios priežasties rinkos ekonomikos sąlygomis veikiančioms bendrovėms, siekiančioms efektyvaus veiklos valdymo ir planavimo, veiklos rizikos valdymas laikomas būtina ir neatsiejama įmonės veiklos dalimi. Ir nors neigiamos nevaldomos rizikos poveikio pasekmės vis skaudžiau jaučiamos ne tik finansų veikloje, bet ir daugelyje kitų visuomenės gyvenimo sričių, Lietuvoje veiklos rizikos vertinimo, prognozavimo ir valdymo tema kol kas tiek iš verslininkų, tiek iš valstybinių institucijų, susijusių su verslo plėtra, vis dar sulaukia mažai dėmesio (Raipa, Jurkšienė, 2013).

Nagrinėjant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kaip evoliucionavo mokslininkų veiklos rizikos, jos vertinimo ir valdymo suvokimas (Fraser, 2010). Dar XX a. pabaigoje į rizikos vertinimą buvo žiūrima kaip į atskirą veiklą, kuri buvo vykdoma periodiškai, siekiant vengti finansinės rizikos, o veiklos rizika buvo pirmiausia identifikuojama ir tik tada reaguojama į jos šaltinį (Robson ir kt., 2007; Daujotaitė, 2013). Tačiau XXI a. paradigma keičia veiklos rizikos, jos vertinimo ir valdymo suvokimą. Veiklos rizika nebevertinama tik finansinių rodiklių kontekste, jos vertinimas suvokiamas kaip nuolatinis procesas, į kurį įtraukiami visi organizacijos darbuotojai, o rizikos valdymas suprantamas kaip strateginis nusiteikimas rizikuoti, remiantis priemonių ir metodikų (vidaus kontrolės) visuma, prognozuojant ateities įvykius minimaliu nuokrypiu nuo laukiamų rezultatų (Buškevičiūtė, Leškevičiūtė, 2008; Burnaby, Hass, 2009; Curtis ir Carey, 2012; Daujotaitė, 2013). Dėl šios priežasties galima teigti, kad įmonės veiklos rizikos valdymas – tai įmonės valdymo politika, pagrįsta rizikos vertinimu ir apimanti tokius procesus:

- rizikos aplinkos nustatymas (riziką lemiančių veiksnių identifikavimas, jų atsiradimo priežasčių

įvertinimas, kokiomis aplinkybėmis rizika gali įvykti);

- rizikos vertinimas (įvykio prognozavimas – tikimybės įvykti arba neįvykti bei tikėtino padarinio reikšmės nustatymas, įtakos įmonės veiklai vertinimas, sprendimo dėl rizikos tolerancijos priėmimas);
- rizikos valdymo metodika (rizikos prevencijos, kontrolės, priežiūros metodikos, sprendimų priėmimas);
- rizikos valdymo įgyvendinimas (atsižvelgiant į priežiūros sąnaudas, teikiamą naudą ir galimas pasekmes, įgyvendinamas rizikos valdymas);
- rizikos monitoringas (nuolatinė rizikos aplinkos priežiūra, vertinimas, kontrolė; įgytos patirties kaupimas, sisteminimas, analizė, įgytų žinių pritaikymas).

Rizikos valdymo metodai

Rizikos aplinkos nustatymas ir vertinimas apima grėsmių suskirstymą, apibūdinimą, skirtingų veiksnių, lemiančių rizikos atsiradimą, santykių suvokimą, prognozavimą ir apskaičiavimą (Diers, 2012). Identifikuojant rizikas, su kuriomis susiduriama arba gali būti susidurta vykdant kasdienes procesus ir komercinę (ūkinę) veiklą, apibūdinamos rizikos rūšys (pagal pasirinktą klasifikavimo veiksni) ir nustatoma įmonės veiklos rizikos aplinka. Rizikas galima identifikuoti ir sudėlioti naudojant įvairius metodus – rizikų sąrašą, matricą, medį ar kitaip (Kmec, 2011).

Pasak R. L. Ott ir M. Longnecker (2010), rizika turi būti vertinama atsižvelgiant į jos tikimybės ir padarinio reikšmes. Atsižvelgiant į nepalankaus įvykio tikimybę ir padarinio įtaką, nustatomas rizikos poveikis įmonės veiklai (Beasley ir Frigo, 2010). Siekiant optimizuoti rizikos vertinimui skirtą laiką ir sąnaudas bei atsižvelgiant į bankininkystės sektoriaus galimos rizikos vertinimo metodikas ir organizacijos rizikos valdymo teoriją (angl. *enterprise risk management theory*), autorių nuomone, vienas patogiausių ir praktiškiausių būdų atlikti rizikos vertinimą – pasinaudoti rizikos tolerancijos žemėlapiu (žr. 1 pav.).

5	iš dalies priimtina	patartina diversifikuoti	patartina diversifikuoti	nepriimtina	nepriimtina
4	iš dalies priimtina	iš dalies priimtina	patartina diversifikuoti	patartina diversifikuoti	nepriimtina
3	priimtina	iš dalies priimtina	iš dalies priimtina	patartina diversifikuoti	patartina diversifikuoti
2	priimtina	iš dalies priimtina	iš dalies priimtina	iš dalies priimtina	patartina diversifikuoti
1	priimtina	priimtina	priimtina	iš dalies priimtina	iš dalies priimtina
Padarinys / Tikimybė	1	2	3	4	5

1 pav. Rizikos tolerancijos žemėlapis

Šaltinis: sudaryta autorių.

Rizikos tolerancijos žemėlapis sudarytas remiantis kokybinio rizikos vertinimo metodu, tačiau taikant kiekybinės analizės savybes – vietoj žodinio padarinio ir tikimybės reikšmių aprašymo naudojamos skaitinės vertės. Remiantis gautais indeksais nustatomas rizikos tolerancijos lygis. Atsižvelgdama į rizikos toleravimo lygį, įmonė gali vykdyti labai griežtą rizikos politiką arba orientuotis į mažiau griežtus rizikos atrankos principus. Mokslinėje literatūroje dažnai minimi tokie veiklos rizikos lygiai: aukščiausias, aukštas, vidutinis, mažai tikėtinas, mažas. Kiekvienas rizikos lygis turi skirtingą poveikį įmonės veiklai ir skirtingą atsiradimo tikimybę. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas toms rizikoms, kurios įmonės veiklai yra reikšmingos, t. y. turi didžiausią poveikį įmonės veiklos rezultatyvumui ir tęstinumui.

Remiantis Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (2004/39/EB, 2006/49/EB), Europos Komisijos direktyva (2006/73/EB) ir Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymu Nr. IX-1253, išskiriami keturi rizikos valdymo metodai:

- eliminavimas (rizikos pašalinimas, atsisakymas);
- limitavimas (rizikos poveikio mažinimas iki priimtino lygio, pasekmių apribojimas);
- diversifikavimas (rizikos perkėlimas, atsakomybės pasiskirstymas su trečiaisiais subjektais);
- toleravimas (rizikos prisiėmimas, neviršijant tolerancijos lygio).

Rizikos eliminavimo metodas reiškia, kad imasi visų įmanomų veiksmų, kad rizikos tikimybės reikšmė būtų lygi nuliui arba arti nulio. Tai galima pasiekti atsisakius veiklos, kuri kelia didelę grėsmę, arba intensyviai ją kontroliuojant – nustatant vidaus kontrolės priemones, perduodant tam tikras priežiūros funkcijas tretiesiems asmenims ir pan. Rizikos limitavimo (sumažinimo) metodas numato veiksmus, galinčius apriboti iki priimtino rizikos lygio tiek tikimybę rizikai pasireikšti, tiek padarinio finansinę vertę. Tai galima pasiekti diegiant papildomas kontrolės priemones, procedūras, turint kelis rizikos įvykio sprendimo scenarijus, turint rezervinį kapitalą, planuojant veiklos tęstinumo strategiją ir kitais būdais. Rizikos diversifikavimo metodas plačiai naudojamas draudimo ir bankų veikloje, siekiant išskaidyti rizikas (perduoti atsakomybę) ir perkeliant galimus nuostolius grėsmei įvykus. Toks būdas numato sutarčių sudarymą, kur tiksliai nurodomas šalių pareigų ir atsakomybių pasiskirstymas – pavyzdžiui, kredito draudimo sutartis (polisas), faktoringo sutartis ir pan. Pažymėtina, kad pasirenkant tokį rizikos valdymo metodą būtina įvertinti šio metodo finansines sąnaudas, kadangi pagrindinis veiklos rizikos valdymo principas sako, jog rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo sąnaudos neturi viršyti finansinių rizikos padarinių grėsmei įvykus. Taigi rizikos valdymo aptarnavimas neturi kainuoti brangiau, nei kainuotų padarinys grėsmei

įvykus. Rizikos toleravimo metodas reiškia, kad įmonė prisiima galimą riziką ir sutinka su jos padariniais įvykus grėsmei. Dažniausiai tokia rizika nėra reikšminga ir prilyginama įprastinėms techninėms klaidoms, kurios gali sudaryti laikinų nepatogumų, tačiau nekenkia įmonės finansinei būklei ar reputacijai. Nors tokiai rizikai valdyti nesiimama jokių papildomų veiksmų, vis dėlto prisiimant riziką būtina įvertinti tolerancijos lygio limitą, kadangi rizikai dažnėjant ir keičiantis situacijai rinkoje rizikos lygis irgi gali kisti.

Pagal rizikos kontrolės tipą rizikos valdymo metodai skirstomi į nustatančius, koreguojančius, švelninančius ir prevencinius (Andersen ir Schroder, 2010). Nustatančios kontrolės priemonės orientuotos riziką identifikuoti. Koreguojančios priemonės numatytos rizikos padarinio tikimybei ir poveikiui valdyti. Švelninančios priemonės dažniausiai orientuotos kontroliuoti padarinio poveikį grėsmei įvykus. Prevencinės priemonės skirtos užkirsti kelią rizikai atsirasti. Prieš imantis visų minėtų priemonių, būtina iš anksto žinoti apie rizikos egzistavimą ir jos įtakos laipsnį įmonės veiklai. Remiantis įmonės pasirinktu rizikos valdymo metodu, parenkamas rizikos priešties pašalinimo būdas, t. y. parenkamos priemonės įgyvendinti metodą. Pasirinkus kontrolės priemonės tipą ir atsižvelgiant į galimybes, toliau parenkamas dalyvis (technologijos, žmonės, vidaus procesai – pagal įgyvendinimo principą), galintis vykdyti valdymo procedūras. Pagal įgyvendinimo principą jos grupuojamos į organizacijos ir vidaus procesų, žmogiškųjų išteklių, technologijų ir infrastruktūros bei išorinių veiksnių procedūras.

Siekiant padidinti rizikos valdymo proceso efektyvumą ir ekonomiškumą, svarbu parinkti optimaliausią rizikos įgyvendinimo būdą, todėl kontrolės sistema bus tik geresnė, jei yra galimybė valdyti skirtingas rizikas kompleksiskai – taikant skirtingus metodus ir priemones derinius, bet tinkančius visai rizikų grupei. Nustačius įmonės veiklos rizikos valdymo aplinką ir parinkus rizikos valdymo metodus, siekiant efektyvaus rizikos valdymo, svarbu ir toliau stebėti, nagrinėti, kontroliuoti ir prižiūrėti riziką ir su ja susijusias procedūras. Remiantis Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymu Nr. IX-1253, rizikos valdymo kontrolės sistema turi būti orientuota į įmonės veiklos strateginių ir kitų veiklos planų įgyvendinimą bei susijusi su visų rizikos veiksnių valdymu. Siekiant optimizuoti išteklių panaudojimą, patartina vykdyti rizikos monitoringą integruvus rizikos vertinimo ir stebėjimo procedūras kiekvieno skyriaus lygmeniu. Įtraukus rizikos stebėjimo ir vertinimo procesus į darbuotojų pareigybes, atlikdami tiesiogines funkcijas, kartu darbuotojai gali rinkti ir analizuoti veiksmus, galinčius turėti įtakos įmonės veiklos tęstinumui ir rezultatyvumui. Be to, efektyviau naudojamas laikas, skirtas rizikos aplinkos

nustatymui, kadangi toks procesas vykdomas kompleksškai, atliekant tiesioginius darbus (Vidaus auditorių instituto IIA pozicijos dokumentas, 2009).

Investicijų į įmonės veiklos rizikos valdymą vertinimas konkrečios įmonės pavyzdžiu

S. Mitra ir kt. (2015) teigia, kad veiklos rizikos valdymas patobulinamas padidinus investicijų apimtį. Norint padidinti investicijas, pirmas žingsnis – jų vertinimas. Siekiant įvertinti investicijas į įmonės veiklos rizikos valdymą, konkrečios įmonės pavyzdžiu atliekama veiklos rizikos valdymo analizė. Kadangi tiriamos įmonės vadovybė nepanorėjo, kad jos pavadinimas būtų atskleistas, toliau straipsnyje įmonė bus vadinama UAB „X“ arba įmonė „X“.

Pagrindinė įmonės „X“ veikla – logistikos paslaugų teikimas, susijęs su krovinių gabenimu sausumos kelių transportu tarptautiniais ir vietiniais maršrutais. Bendrovė neturi savo krovinio transporto ir sandėlių, tačiau turi didelį partnerių tinklą, todėl gali pasiūlyti klientams optimalius logistikos sprendimus bei jų individualius poreikius ir lūkesčius atitinkančias galimybes. Ypatingas įmonės dėmesys skiriamas paslaugų ir klientų aptarnavimo kokybei. UAB „X“ yra įsikūrusi Vilniuje, biuro patalpos yra nuomojamos (įmonė neturi nekilnojamojo turto), jokie ISO vadybos standartai nėra įdiegti. Šiuo metu įmonėje dirba 24 darbuotojai.

Siekiant nustatyti įmonės „X“ veiklos rizikos aplinką, buvo atliktas giluminis interviu su įmonės vadovu (direktoriumi) bei logistikos ir pardavimo skyrių vadovais – iš viso trys interviu. Atsižvelgiant į giluminio interviu metu gautą informaciją, siekiant gauti tyrimui reikalingos informacijos, toliau buvo atlikta apklausa standartizuotos anketos būdu. Apklauso dalyvių imtis nustatoma atsižvelgiant į darbuotojų skaičių (24 darbuotojai).

Išanalizavus ir susisteminius interviu ir apklauso metu gautą informaciją nustatyta, kad UAB „X“ veiklos rizikos valdymo aplinka ir ją sukeliančios priežastys yra glaudžiai susijusios. Identifikavus rizikas, pereita prie veiklos rizikos analizės ir vertinimo. Vertinimui atlikti įmonės vadovybė naudojo tolerancijos žemėlapi (žr. 1 pav.). Pasak UAB „X“ vadovybės, įmonei priimtina tokia rizika, kurios padarinių įtaka veiklai būtų nereikšminga, nors ir atneštų tam tikrų nuostolių, todėl įmonės „X“ rizikos toleravimo lygis atitinka I paveiksle siūlomą rizikos toleranciją.

Kaip reikšmingą ir kritinį poveikį įmonės veiklai turinčias rizikas įmonės vadovybė vertina:

- krovinio vagystę (verslo rizika);
- nuostolingos veiklos rezultatus, apyvartinių lėšų trūkumą ir apyvartinio kapitalo nepakankamumą (likvidumo rizika);
- debitorių neatsiskaitymą dėl finansinių sunkumų

(nemokumas arba bankrotas) ir tyčinį neatsiskaitymą (prekinio kredito rizika);

- netinkamą pareigybių vykdymą, procedūrų atlikimą, tyčinį vidinių taisyklių ir (ar) instrukcijų nesilaikymą ir jų vengimą (operacinė rizika).

Toliau identifikuotos reikšmingos rizikos nagrinėjamos straipsnio autorių, atliekant šių rizikų tarpusavio ryšių ir jas sukeliančių priežasčių kokybinę analizę įmonės „X“ finansinių duomenų analizės kontekste.

Remiantis giluminio interviu metu gautais duomenimis ir nustatyta įmonės „X“ veiklos rizikos aplinka galima teigti, kad krovinio vagystė gali įvykti dėl sisteminės rizikos (kai netinkamai vykdo įsipareigojimus įmonės partneriai) arba operacinės rizikos (jei netinkamai atliekamos arba visai neatliekamos procedūros, skirtos išvengti tokio pobūdžio rizikų, – darbuotojų klaidos, tyčiniai veiksmai). Nuostolingus veiklos rezultatus gali lemti bet kurios rizikos pasireiškimas. Pavyzdžiui, nuostolingą veiklos rezultatą gali lemti nuostoliai, kuriuos UAB „X“ patiria dėl partnerių netinkamai vykdomų įsipareigojimų (krovinio sugadinimo, vėlavimų pristatyti krovinį ar kitų panašių priežasčių), t. y. dėl sisteminės rizikos. Nuostolingą veiklos rezultatą gali lemti ir verslo rizika, kai, pavyzdžiui, staiga pakyla krovinių vežimo kainos (dėl transporto pasiūlos mažėjimo) ir įmonė „X“ yra priversta dirbti nuostolingai, kadangi negali nuvilti klientų. Nuostolingą veiklos rezultatą gali lemti ir šalies rizikos pasireiškimas, kai dėl politinių ar ekonominių priežasčių įmonė „X“ gali prarasti dalį pajamų šaltinių – pavyzdžiui, kaip nutiko 2014 metų vasarą, kai Rusija uždraudė importuoti Lietuvoje pagamintus pieno produktus. Nuostolingos veiklos rezultatą gali lemti ir nevaldoma operacinė rizika, kai dėl darbuotojų klaidų, nekompetentingų ar tyčinių veiksmų įmonė susiduria su problemomis, lemiančiomis nuostolių atsiradimą. Analizuojant apyvartinių lėšų trūkumo ir apyvartinio kapitalo nepakankamumo rizikas jas lemiančių veiksmų kontekste, galima teigti, kad jos gali pasireikšti dėl prekinio kredito ir operacinės rizikos. Pažymėtina, kad prekinio kredito rizika nuo įmonės „X“ mažai priklauso (nebent būtų nesilaikoma procedūrų vertinant debitorių kreditingumą, kadangi tokiu atveju pasireiškia įmonės „X“ operacinė rizika), lemia išorinės (šalies, ūkio sektoriaus) ir vidinės (finansinės ir nefinansinės) debitoriaus rizikos, t. y. sisteminė rizika. Taigi išanalizavus reikšmingiausių pagal poveikį įmonės veiklai rizikas lemiančių veiksmų sąsajas, prieita prie išvados, kad didžiausią įtaką įmonės rizikų lygiui turi operacinė rizika, valdoma vidiniais įmonės ištekliais, ir sisteminė rizika, mažai priklausanti nuo įmonės, tačiau būtina turinti būti stebima ir vertinama.

Siekiant įsitikinti, kad įmonės likvidumo riziką lemia ne tik įmonės finansinė padėtis ir įsipareigojimų

lygis, papildomai buvo tiriamas įmonės „X“ mokumas ir likvidumas bei kapitalo struktūra – išanalizuoti pelningumo rodikliai (siekiant įsitikinti, kad tokią riziką kaip įmonės nuostolingos veiklos rezultatas lemia būtent sisteminė ir operacinė rizikos, bet ne įmonės pardavimo politika), įvertintos įmonės apyvartinių lėšų ir apyvartinio kapitalo nepakankamumo rizikos, išnagrinėta kapitalo struktūra. Atlikus finansinių duomenų analizę nustatyta, kad įmonė „X“ yra geros finansinės būklės, bendrovės turtas yra likvidus, o nuosavas kapitalas pakankamas, siekiant padengti įsipareigojimus. Todėl įmonės likvidumo rizika – nuostolingos veiklos rezultatas, apyvartinio kapitalo ir apyvartinių lėšų trūkumas – gali būti nagrinėjama tik operacines ir sisteminės rizikas lemiančių veiksnių kontekste.

Dar viena rizika, kuri buvo įvertinta įmonės vadovybės kaip reikšminga, – prekinio kredito rizika (debitorių neatsiskaitymas dėl finansinių sunkumų arba tyčinių veiksnių). Siekiant nustatyti prekinio kredito riziką lemiančias priežastis, papildomai buvo išnagrinėta klientų portfelio struktūra ir pardavimo dinamika bei prekinio kreditavimo politika. Išnagrinėjus minėtus aspektus nustatyta, kad vidutinis klientams suteikiamas atidėjimo terminas – 27 dienos, vidutinis vėlavimo atsiskaityti terminas – 9 dienos, taigi vidutinis faktinis klientų atsiskaitymo terminas – 36 dienos. Pažymėtina, kad kiekvieno kliento kreditingumas vertinamas atskirai, todėl kredito limitai ir atidėjimo terminai apskaičiuojami irgi individualiai, tačiau ilgesnio nei 60 dienų atidėjimo laikotarpio įmonė klientams neteikia. Be to, pradėdama bendradarbiauti su naujais klientais, įmonė už pirmąsias paslaugas prašo atsiskaityti iš anksto ir tik vėliau suteikia atidėjimo terminą ir kredito limitą. Tačiau 14 proc. įmonės klientų sudaro užsienio šalių verslo subjektai, kurių mokumo vertinimą įmonei „X“ atlikti sunkiau, kadangi tokių klientų kreditingumas priklauso ne tik nuo įmonės vidinių rizikų, bet ir nuo išorinės aplinkos (šalies, ūkio sektoriaus ir pan.). Stengdamasi apsisaugoti nuo užsienio klientų nemokumo rizikos, įmonė „X“ taiko minėtiems klientams trumpus mokėjimo atidėjimo terminus arba mažus kredito limitus. Mažų kredito limitų suteikimas grindžiamas priimtinių nuostolių suma, t. y. vertindama užsienio šalių klientus, įmonė suteikia jiems kredito limitą, atsižvelgdama į juridinio asmens finansinę padėtį, tačiau remdamasi nuostoliais, kuriuos gali sau leisti patirti, jei klientas vengtų arba visiškai su įmone „X“ neatsiskaitytų.

Remdamasi įmonės veiklos rizikos toleravimu, įmonė „X“ išskiria priimtina, iš dalies priimtina ir nepriimtina rizikas. Priimtina riziką papildomai valdyti nėra būtina, kadangi ištikus nesėkmei nuostoliai yra momentiniai ir nereikšmingi. Vis dėlto stebėti rizikos veiksnius reikėtų, kadangi jie yra veikiami kitų veiksnių ir gali modifikuoti įmonės „X“ bendrą veiklos rizikos aplinką. Todėl, autorių nuomone, būtų naudinga

vykdyti šių rizikų monitoringą, kad, kilus grėsmei, įmonė galėtų greitai persiorientuoti ir vykdyti savo veiklą nepatirdama nuostolių. Iš dalies priimtinos (toleruotinos) rizikos padariniai sukelia įmonei „X“ finansinių nepatogumų ir kenkia jos reputacijai. Nors iš dalies priimtinos rizikos visai išvengti neįmanoma (pavyzdžiui, sisteminės), tačiau mažinti jos įvykių pasekmes ir kontroliuoti ją rekomenduojama, kadangi valdymo sąnaudos yra mažesnės nei galimi nuostoliai.

Nepriimtina UAB „X“ veiklos rizika laikoma tokia rizika, dėl kurios įmonė patirtų kritinių finansinių nuostolių ir prarastų patikimos įmonės reputaciją. Šios rizikos būtina išvengti visais įmanomais būdais, kadangi tai susiję su didžiuliais nuostoliais ir neigiamu poveikiu visai įmonės veiklai. Atlikus įmonės „X“ veiklos rizikos vertinimą ir analizę, prieita prie išvados, kad visas reikšmingas įmonės veiklos rizikas lemia sisteminė ir operacinė rizika. Išskirtinėmis sąlygomis pasižymėjo tik prekinio kredito rizika, vertinant nuolatinių klientų portfelio dinamiką. Siekdamas apsisaugoti nuo klientų nemokumo, įmonė taiko mažus atidėjimo terminus ir ribotus prekinio kredito limitus, kurie grindžiami ne klientų kreditingumo galimybėmis, bet pačios įmonės „X“ rizikos toleravimu. Toks pasirinktas rizikos valdymo metodas riboja įmonės pardavimo pajamas, o vertinant, kad pardavimas yra pelningas, – ir įmonės pelningumą. Todėl, autorių nuomone, įmonė „X“ turėtų apvarstyti galimybę valdyti riziką pasinaudodama rizikos diversifikavimo (perdavimo) metodu.

Operacinės ir sisteminės rizikos valdymo metodai grindžiami prevencinėmis ir nustatančios kontrolės priemonėmis. Tokių priemonių įgyvendinimą siūloma vykdyti kompleksiskai. Švelninančios ir koreguojančios rizikos valdymo priemonės turėtų numatyti rizikos mažinimo būdus, tačiau interviu su įmone „X“ vadovais metu paaiškėjo, kad tokios priemonės įmonėje yra praktikuojamos ir grindžiamos teismų praktika. Be to, sandoris sudaromas remiantis sutartimi, kurioje yra numatytos sankcijos ir atsakomybės gairės, irgi mažinančios tam tikrų rizikų tikimybę ir apribojančios padarinio piniginę reikšmę.

Išanalizavus įmonės „X“ veiklos rizikos aplinką pastebėta, kad įmonės rizikų padariniai įmonės veiklai vertinami įvairiai – nuo mažo iki kritinio poveikio. Tačiau jų valdymo metodai ir sprendimai, galintys padėti kontroliuoti rizikas bei mažinti jų poveikį, nesiskiria – siūlomas rizikų valdymas grindžiamas kontrole, kuriai įgyvendinti reikėtų paruošti prevencines ir nustatančias metodikas ir stebėti, kad jų būtų laikomasi. Tokio proceso įgyvendinimas reikalauja daugiau laiko negu piniginių išteklių. Tačiau net vertinant, kad įmonei reikėtų samdyti naują darbuotoją, kuris būtų atsakingas už rizikos kontrolę ir valdymo priežiūrą, tokio darbuotojo išlaikymas kainuotų žy-

miai mažiau negu nuostoliai, kuriuos įmonė patirtų dėl rizikos veiksnių.

Toks įvykis kaip krovinių vagystė, remiantis giluminio interviu metu gautais duomenimis, pasireiškia bent kartą per šešis mėnesius. Ši rizika vertinama apie 100 000 EUR nuostoliais (vagystei įvykus), kadangi būtent tiek vidutiniškai vertas įmonės transportuojamas kroviny. Sąnaudos, kurias įmonė patirtų prižiūradama ir kontroliuodama minėtą riziką, būtų vertinamos kur kas mažesne suma, kadangi rizikos valdymas būtų integruotas į kasdienę įmonės veiklą. Be to, tokių pačių procedūrų laikymasis padėtų įmonei išvengti ir kitų rizikų (pavyzdžiui, eliminuotų nemokių klientų riziką) arba sumažintų jų lygį. Minėtų valdymo priemonių įgyvendinimas galėtų būti vertinamas ir kaip darbo našumo didinimo galimybė. Darbuotojams neatliekant arba netinkamai atliekant savo darbą, transportavimo metu susiduriama su problemomis, kurių sprendimas užima daug laiko ir didina transportavimo savikainą. Darbuotojai priversti spręsti iškilusias problemas, o tai trukdo jiems atlikti kitus darbus ir mažina pardavimo pelningumą. Be to, kilusią problemą įmonė priversta spręsti operatyviai, todėl leidžiama didinti pardavimo savikainą, drauge mažinamas sandorio pelningumas, kadangi siekiama išvengti rizikos ir jos padarinių (galinčių turėti reikšmingą poveikį įmonės veiklai).

Remiantis atlikta veiklos rizikos valdymo analize prieita prie išvados, kad įmonės „X“ rizikos gali būti valdomos vidiniais įmonės ištekliais. Rizikos valdymo sistema grindžiama prevencinėmis ir nustatančios kontrolės priemonėmis, numatant papildomas (koreguojančias ir švelninančias) priemones, įvykus galimiems neigiamiems įvykiams. Tokių rizikų įgyvendinimo sąnaudos nėra didelės, labiau reikalauja laiko, patirties ir priežiūros negu pinigų. Todėl investicijos į įmonės „X“ veiklos rizikos valdymą vertinamos kaip strateginis sprendimas, siekiant užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą ir pelningumą. Be to, investicijos į rizikos valdymą pagerintų bendrą įmonės veiklos efektyvumą, kadangi būtų laikomasi kokybės standartų, kurie eliminuotų operacinę riziką, kontroliuotų sisteminę riziką ir optimizuotų vidinių įmonės išteklių panaudojimą.

Išvados

Nenumatyti vidaus ir išorės veiksniai bei rizikingi ir nepagrįsti sprendimai gali daryti neigiamą įtaką įmonės veiklos rezultatyvumui, todėl rizikos valdymo procesas svarbus kiekvienu veiklos etapu, kuris skirtas įmonės tikslams pasiekti. Išanalizavus Lietuvos ir užsienio mokslinę literatūrą, prieita prie išvados, kad veiklos rizikos valdymas – tai metodų ir procedūrų visuma, kuria siekiama veiklos rezultatyvumo, tęstinumo, įmonės strategijos įgyvendinimo ir efektyvaus turimų išteklių naudojimo. Veiklos rizikos

valdymo tikslas – identifikuoti visas vidines ir išorines rizikas, kurios gali sutrukdyti įmonei pasiekti numatytus tikslus, vykdant rizikos aplinkos monitoringą, užkirsti kelią jų atsiradimui, o grėsmei įvykus – jas tinkamai valdyti ir optimizuoti patiriamus nuostolius.

Atlikus veiklos rizikos nustatymo, vertinimo ir valdymo metodų analizę prieita prie išvados, kad, siekiant kuo tiksliau nustatyti įmonės veiklos rizikos aplinką, patartina atlikti įmonės personalo apklausą (interviu arba anketavimo būdu), o rizikos vertinimą atlikti pasitelkus kokybinę arba kiekybinę analizę. Kadangi kiekybinę analizę atlikti sunkiau nei kokybinę, atliekant įmonės veiklos rizikos vertinimą dažnai naudojama būtent kokybinė rizikos vertinimo analizė. Be to, toks rizikos vertinimo metodas gali būti integruotas į rizikos tolerancijos žemėlapi, kuris kartu leidžia optimizuoti rizikos vertinimui skirtus išteklius. Atliekant kiekybinę analizę reikia taikyti matematinius modelius ir žinoti tikslus duomenis, kurie priklauso nuo informacijos rinkimo ir sisteminimo kokybės.

Siekiant valdyti įmonės veiklos riziką galima pasinaudoti rizikos eliminavimo, limitavimo, diversifikavimo arba toleravimo metodais. Atsižvelgiant į rizikos toleravimo lygį ir į riziką lemiančių veiksnių atsiradimo priežastį, parenkamos rizikos valdymo priemonės – nustatančios, koreguojančios, švelninančios arba prevencinės, numatomos procedūros joms įgyvendinti, prižiūrėti ir kontroliuoti.

Ištyrus ir įvertinus konkrečios įmonės veiklos rizikos aplinką nustatyta, kad pagrindinės priežastys, lemiančios bendrovės veiklos rizikos atsiradimą, priskiriamos prie operacinės ir sisteminės rizikų, todėl gali būti valdomos vidiniais įmonės ištekliais, taikant prevencines ir nustatančias rizikos valdymo priemones bei numatant papildomas (koreguojančias ir švelninančias) priemones grėsmei įvykus. Tokių priemonių įgyvendinimo sąnaudos nėra didelės, daugiau reikalauja laiko, patirties ir priežiūros negu pinigų. Dėl šios priežasties investicijos į pasirinktos įmonės veiklos rizikos valdymą vertinamos kaip strateginis sprendimas, siekiant užtikrinti įmonės veiklos plėtrą ir pelningumą bei pagerinti bendrą įmonės veiklos efektyvumą.

Atliktas tyrimas leis įmonės vadovams ir vadybininkams aiškiau suprasti investicijų į įmonės veiklos rizikos valdymą naudą ir būtinumą. Atlikta veiklos rizikos valdymo analizė ir siūlomas rizikos nustatymo ir valdymo modelis suteiks naudotojams (verslo subjektams) galimybę be ypatingų rizikos valdymo žinių išanalizuoti ir apibrėžti potencialius vidinius ir išorinius įmonės veiklai gresiančius pavojus, pasirinkti tinkamą būdą jų išvengti, o grėsmei įvykus – tinkamai ir efektyviai ją valdyti. Susisteminta informacija leis įmonės vadovybei greitai aptikti įmonės silpnąsias ir stipriąsias puses bei sukurti įmonei tinkantį veiklos rizikos valdymo modelį. Taip bus sudarytos sąlygos

kiekvienai įmonei savarankiškai vertinti ir valdyti savo įmonės veiklos rizikos valdymo lygį bei veiklos plėtros perspektyvas.

Literatūra

- Anderson E. W., Ghysels E., Juergens J. L., 2009, The impact of risk and uncertainty on expected Returns. *Journal of Financial Economics*, 94. P. 233–263.
- Anderson T. J., Schröder P. W., 2010, Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures. *Cambridge University Press*.
- Beasley M. S., Frigo M. L., 2011, ERM and its role in strategic planning and execution. In Fraser J., Simkins B. J., *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*.
- Bruno S., Ahmed S., Shapiro A., Street A., 2016, Risk neutral and risk averse approaches to multistage renewable investment planning under uncertainty. *European Journal of Operational Research*, 250 (3). P. 979–989.
- Burnaby P., Hass S., 2009, Ten steps to enterprise-wide risk management. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 9 (5). P. 539–550.
- Buškevičiūtė E., Leškevičiūtė A., 2008, Rizikos valdymas draudimo įmonėse. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 2 (2). P. 59–79.
- Calandro Jr. J., Lane S., 2006, An introduction to the Enterprise Risk Scorecard. *Measuring Business Excellence*, 10 (3). P. 31–40.
- Curtis P., Carey M., 2012, Risk assessment in practise. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.
- Daryakin A. A., Andriashina S. G., 2015, Problems of Evaluation and Management of Operational Risks in Banks. *Procedia Economics and Finance*, 24. P. 156–165.
- Daujotaitė D., 2013, Rizikos vertinimo veiklos audite aspektai. *Practice and research in private and public sector*. P. 34–44. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Diers D., 2012, A multi-year risk capital concept for internal models and enterprise risk management. *The Journal of Risk Finance*, 13 (5). P. 424–437.
- Europos Komisijos, Parlamento ir Tarybos direktyvos. Prieiga per internetą: <http://old.eur-lex.europa.eu/>.
- Fraser J., 2010, How to prepare a risk profile. In Fraser J., Simkins B. J. (Eds.), *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. P. 171–188.
- Giedraitytė V., Raipa A., 2012, Rizikos valdymas viešojo sektoriaus inovaciniuose procesuose. *Viešoji politika ir administravimas*. 11 (4). P. 607–618.
- Guo Y., Zhou W., Luo C., Liu C., Xiog H., 2016, Instance-based credit risk assessment for investment decisions in P2P lending. *European Journal of Operational Research*. 249 (2). P. 417–426.
- Janovič V., 2012, Įmonių perspektyvinė finansinė analizė esant neapibrėžtumui. *Business systems and Economics*. 2 (1). P. 102–115.
- Kmec P., 2011, Temporal hierarchy in enterprise risk identification. *Management Decision*. 49 (9). P. 1489–1509.
- Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas Nr. IX-1253. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=442323. Žiūrėta 2015 03 13.
- Mitra S., Karathanasopoulos A., Sermpinis G., Dunis C., Hood J., 2015, Operational risk: Emerging markets, sectors and measurement. *European Journal of Operational Research*. 214 (1). P. 122–132.
- Mileris R., 2012, Įmonių finansinių įsipareigojimų neįvykdymo tikimybės vertinimas nustatant kredito reitingus. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*. 6 (2). P. 127–142.
- Ott R. L., Longnecker M., 2010, *An Introduction to Statistical Methods and Data Analysis*. (6th ed.) P. 1296. Belmont: Brooks / Cole.
- Raipa A., Jurkštienė L., 2013, Inovacijų vieta viešojo valdymo modernizavimo struktūroje: teorinis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*. 12 (2). P. 226–235.
- Robson K., Humphrey Ch., Khalifa R., Jones J., 2007, Transforming audit technologies: Business risk audit methodologies and the audit field. *Accounting, Organizations and Society*. 32 (4). P. 383–408.
- Rutkauskas A. V., Stasytytė V., 2011, Rizikos sampratos formavimosi ypatumai. *Verslas: teorija ir praktika*. 12 (2). P. 141–149.
- Sobel P., 2011, The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management. *The Institute of Internal Auditors*.
- Stasytytė V., Aleksienė L., 2015, Įmonės veiklos rizikos vertinimas ir valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse. *Verslas: teorija ir praktika*. 16 (2). P. 140–148.
- Vidaus auditorių profesinės praktikos standartai*. Prieiga per internetą: https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Standards_2011_Lithuanian.pdf.
- Zand D. E., 2009, Managing enterprise risk: why a giant failed. *Strategy & Leadership*. 37 (1). P. 12–19.

Summary

THE ASSESSMENT OF INVESTMENT INTO RISK MANAGEMENT OF A COMPANY

V. Skvarciany, L. Olechnovič

Under market economy conditions business activities are very dynamic and that leads to the uncertainty of forecasted results and operational risk. Seeking to ensure a company's development, its success and income, it is necessary to assess risk while taking decisions therefore it is important to invest into operational risk management. The aim of the research is to analyze and evaluate investment into operational risk management if return from such investment is not expected. Research objectives: to analyse the concept of operational risk management and risk assessment and management methods; to analyse and assess operational risk management environment of a particular company (case study). Research methods: scientific literature analysis, data collection and systematization, qualitative research.

Keywords: operational risk management; operational risk assessment; investment assessment, case study.

Santrauka

INVESTICIJŲ Į ĮMONĖS VEIKLOS RIZIKOS VALDYMĄ VERTINIMAS

V. Skvarciany, L. Olechnovič

Rinkos ekonomikos sąlygomis veikiančių įmonių veikla yra dinamiška, o tai lemia prognozuojamų rezultatų neužtikrintumą, todėl neišvengiamai susiduriama su veiklos rizika. Siekiant užtikrinti įmonės veiklos plėtrą, sėkmę ir pelningumą, būtina sprendimų priėmimą grįsti rizikos vertinimu, todėl poreikis valdyti veiklos riziką išauga, o kartu išauga ir investicijų į įmonės veiklos rizikos valdymą svarba. Dėl šios priežasties, siekiant išanalizuoti ir suvokti įmonės veiklos rizikos vertinimo ir valdymo procesus bei jų aktualumą, straipsnyje teoriniu aspektu nagrinėjama veiklos rizikos samprata ir jos vertinimo svarba, analizuojama veiklos rizikos valdymo koncepcija ir pateikiama trumpa rizikos valdymo metodika, kuri sieja kokybinius įmonės veiklos rizikos nustatymo ir vertinimo metodus bei rizikos valdymo, priežiūros ir kontrolės metodikas. Praktinėje dalyje pasirinktos įmonės pavyzdžiu analizuojama ir nustatoma įmonės veiklos rizikos valdymo aplinka, nagrinėjami rizikos atsiradimą lemiantys veiksniai, siūlomos rizikos valdymo priemonės ir atliekamas investicijų į konkrečios įmonės veiklos rizikos valdymą kokybinis vertinimas. Kadangi tiriant įmonės veiklos riziką identifikuojami ir vertinami nuostoliai, kurie galėtų būti patirti, jei rizika nepasiteisintų, atliktas tyrimas leis verslo atstovams aiškiau suprasti investicijų į įmonės veiklos rizikos valdymą naudą ir svarbą.

Prasminiai žodžiai: veiklos rizikos valdymas, veiklos rizikos vertinimas, investicijų vertinimas, atvejo analizė.

Įteikta 2015-12-19

Priimta 2015-12-31