

**Juliana Savickaja**

El. paštas: juliana.savickaja@ef.stud.vu.lt

**Doc. dr. Aurelija Ulbinaitė**

El. paštas: aurelija.ulbinaite@ef.vu.lt

## GELEŽINKELIŲ TRANSPORTO ĮMONIŲ RIZIKOS VALDYMO PROCESŲ VERTINIMAS IR OPTIMIZAVIMAS

*Greitai kintančiomis sąlygomis įmonių rizikos valdymo procesas tampa vis sudėtingesnis. Tai ypač atsiskleidžia didelių įmonių, kurių veikla dažniausiai apsupta plačia rizikų įvairove, veiklos valdymo procesuose. Pagal darbuotojų skaičiaus ir pajamų apyvartumo kriterijus prie didelių įmonių yra priskiriamos ir geležinkelių transporto įmonės, kurių rizikos valdymo proceso vertinimo ir optimizavimo aktualumas slypi šių įmonių visuomenei ir verslui teikiamoje naudoje. Tampa svarbu ieškoti ir siūlyti visuomenės susisiekimui bei verslo plėtrai reikšmingų geležinkelių transporto įmonių rizikos valdymo procesų optimizavimo sprendimus, tokiu būdu siekiant sumažinti šių įmonių patiriamus finansinius nuostolius. Vertinant geležinkelių transporto įmonių veiklos specifiškumą, šioms įmonėms būdingas rizikas bei veikloje naudojamus rizikos valdymo procesus, šį tikslą, manoma, galima pasiekti. Tyrimui pasirinktu Lietuvos geležinkelių transporto sektoriaus darbuotojų anketinės apklausos metodu nustatyta, kad į rizikos valdymo procesą įtraukiami ne visi įmonės darbuotojai, dalis jų nežino apie tokio proceso egzistavimą, dalis – tinkamai nesupranta rizikos valdymo įtakos įmonės veiklos rezultatams, kas mažina rizikos valdymo efektyvumą atskiros įmonės mastu. Laiko rizikos valdymo užduotims atlikti neskyrimas, netinkamai paskirstytos atsakomybės, neapgalvotai parinkti rizikos valdymo proceso dalyviai sąlygoja neefektyvų rizikos valdymą ir nereikalingas sąnaudas. Siekiant to išvengti, siūloma peržiūrėti geležinkelių transporto įmonių rizikos valdymo proceso praktiką, į šį procesą pagal kompetencijas įtraukiant kuo daugiau darbuotojų bei išgryninant skyrių ir pareigybių veiklos procesus.*

**Raktiniai žodžiai:** rizikos valdymas, rizikos valdymo procesas, rizikos valdymo proceso vertinimas, geležinkelių transporto įmonės, Lietuva.

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Pastaraisiais metais nelauktas keleivių vežimų apimčių didėjimas kelių transportu tapo ekologinių problemų ir kelių, vedančių į tam tikras vietas, apkrovimo, didelių žemės plotų panaudojimo automobilių keliams ir automobilių aikštelėms priežastimi (Baublys, A., 2007), todėl tikslingumas visuomenėje naudoti geležinkelių transportą didėja. Gerai funkcionuojanti transporto sistema

(tarp jų ir geležinkelių transporto sistema) gerina piliečių gyvenimą, turtina jį (mažina spūstis, grūstis, socialinę atskirtį, gerina aplinkos kokybę), suteikia laisvę ir galimybę pavieniam individui keliauti ir kuria aukštesnio socialinio lygio visuomenę, sudaro palankias sąlygas pasiekti darbo ir mokymo įstaigas, esančias kitoje vietovėje, įneša savo indėlį į nacionalinę ekonomiką gamybos ir paslaugų srityje (Burkauskas, A., Susnienė, D., 2006).

Atsižvelgiant į tai, tampa aktualu analizuoti visuomenės susisiekimui ir verslo plėtrai svarbios geležinkelių transporto bendrovių veiklos specifiškumą, vertinti geležinkelio transporto įmonėms būdingas rizikas, geležinkelio transporto įmonėse naudojamus rizikos valdymo procesus bei ieškoti sprendimų, kaip sumažinti geležinkelių transporto įmonių dėl rizikos realizacijos patiriamus finansinius nuostolius bei padėti sukurti efektyvesnę šios srities veiklą.

Pasaulinei konkurencijai stiprėjant, mažėja tikimybė įmonėms pasiekti norimą rezultatą, kas padidina įmonių nesėkmių riziką. Todėl organizacijoms yra svarbu laiku identifikuoti galimus veiklos sutrikimus, prognozuoti nenumatytus atvejus, o taip pat, nustatyti galimus rizikos veiksnius. Valdyti riziką greitai besikeičiančioje aplinkoje pagal anksčiau sukurtus rizikos valdymo modelius tampa vis sudėtingiau. Todėl greitai kintančiomis sąlygomis rizikos valdymo procesų vertinimas ir optimizavimas vis dar išlieka aktualiu klausimu ir yra būtinas įmonėms, siekiant prisitaikyti prie globalizacijos procesų.

*Mokslinė problema.* Mokslinėje literatūroje verslo rizikos valdymo bei geležinkelio transporto įmonių veiklos problemos yra plačiai nagrinėjamos. Lietuvių ir užsienio autorių tyrimai apima rizikos suvokimo (Balžekienė, A., 2009), verslo rizikos valdymo ir jo tobulinimo (Kaleininkaitė, L., Trumpaitė, I., 2012), rizikos valdymo procesų, metodų bei modelių, transporto sistemos raidos aspektų (Burkauskas, A., Susnienė, D., 2006), transporto rūšių sąveikos (Baublys, A., 2007), keleivių vežimo kelių ir geležinkelių transportu (Butkevičius, J., 2006), įmonių vidaus kontrolės sistemos (Kanapickienė, R., 2009), šiuolaikinio geležinkelio transporto įmonių ekonominių rizikų, jų traktavimo

(Ибрагимова, Н. В., 2014) ir kt. klausimus, kas patvirtina, kad geležinkelių transporto įmonių rizikos valdymo procesų vertinimas ir optimizavimas yra aktuali ir reikšminga mokslinė problema.

*Nagrinėjama problema* – identifikuoti geležinkelių transporto įmonių rizikos valdymo procesų optimizavimo galimybes, siekiant sumažinti šių įmonių patiriamus finansinius nuostolius.

*Darbo objektas* – rizikos valdymo procesas.

*Darbo tikslas* – įvertinti rizikos valdymo procesus geležinkelių transporto įmonėse, siekiant pasiūlyti šių procesų optimizavimo sprendimus.

*Darbo uždaviniai:*

1. Susisteminti rizikos valdymo teorinius aspektus, identifikuojant rizikos valdymo specifika ir ypatumus geležinkelių transporto srityje;
2. Nustatyti geležinkelių transporto įmonių rizikos valdymo procesų spragas, identifikuojant jų trūkumus ir privalumus;
3. Parengti rizikos valdymo procesų optimizavimo geležinkelio transporto įmonėse siūlymus.

*Tyrimo dinamieji teiginiai:*

Rizikos valdymo proceso efektyvumas, sąlygojantis veiklos finansinių nuostolių mažėjimą bei ekonominės naudos (pelno) didėjimą, priklauso nuo trijų elementų derinio:

- darbuotojų skaičiaus, įtrauktų į rizikos valdymo procesą,
- kiekvieno darbuotojo tinkamo supratimo apie organizacijos rizikos valdymą ir jo reikšmę bendrovei,
- kiekvieno veiklos proceso išgryninimo.

*Darbo metodai ir priemonės.* Teorinės darbo dalies parengimui atlikta sisteminė mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė ir jos apibendrinimas. Em-

pirinio tyrimo dalyje panaudoti ekspertinio vertinimo, ekspertų anketavimo, diskusijų bei aptarimo metodai. Duomenų apdorojimui pasitelktos Microsoft Word, Microsoft Excel programos.

## 1. Rizikos valdymo procesų vertinimo teorinis modelis

Manoma, kad pasitelkus ir apjungus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėje literatūroje nagrinėjamus klausimus, tokius kaip rinkos rizikos valdymo funkcija (Dzikevičius, A., 2002), technologijų rizika (Augutis, J., Ušpuras, E., 2006), šiuolaikiniai transporto sistemos raidos aspektai (Burkauskas, A., Susnienė, D., 2006), keleivių vežimo kelių ir geležinkelių transportu tyrimai (Butkevičius, J., 2006), transporto rūšių sąveika (Baublys, A., 2007), stochastinis verslo vertinimo modelis (Dzikevičius, A., Michnevič, E., Ževžikova, O., 2008), rizikos faktoriai geležinkelių transporto logistikoje (Pезер А. В., 2008), rizikos suvokimas: sociologinė konceptualizacija ir visuomenės nuomonės tyrimo metodologinės prielaidos (Balžekienė, A., 2009), įmonių vidaus kontrolės sistema transformacijų procese: kūrimas, raida, problemos (Knapickienė, R., 2009), rizikos valdymas įgyvendinant vadybines inovacijas (Baronienė, L., 2010), bankroto prognozavimo svarba ir metodai (Rugenytė, D., Menciūnienė, V., Dagilienė, L., 2010), rizikos vertinimas ir valdymas (Tummala, R., Schoenherr, T., 2011), rizikos valdymas viešojo sektoriaus inovaciniuose procesuose (Giedraitytė, V., Raipa, A., 2012), verslo rizikos valdymas ir jo tobulinimas (Kaleininkaitė, L., Trumpaitė, I., 2012), šiuolaikinės ekonominės rizikos ir jų specifikacija geležinkelio transporto įmonėse (Ибрагимова, Н. В., 2014) ir kt. mokslinius tyrinėjimus, galima siekti optimizuoti geležinkelių transporto įmonių

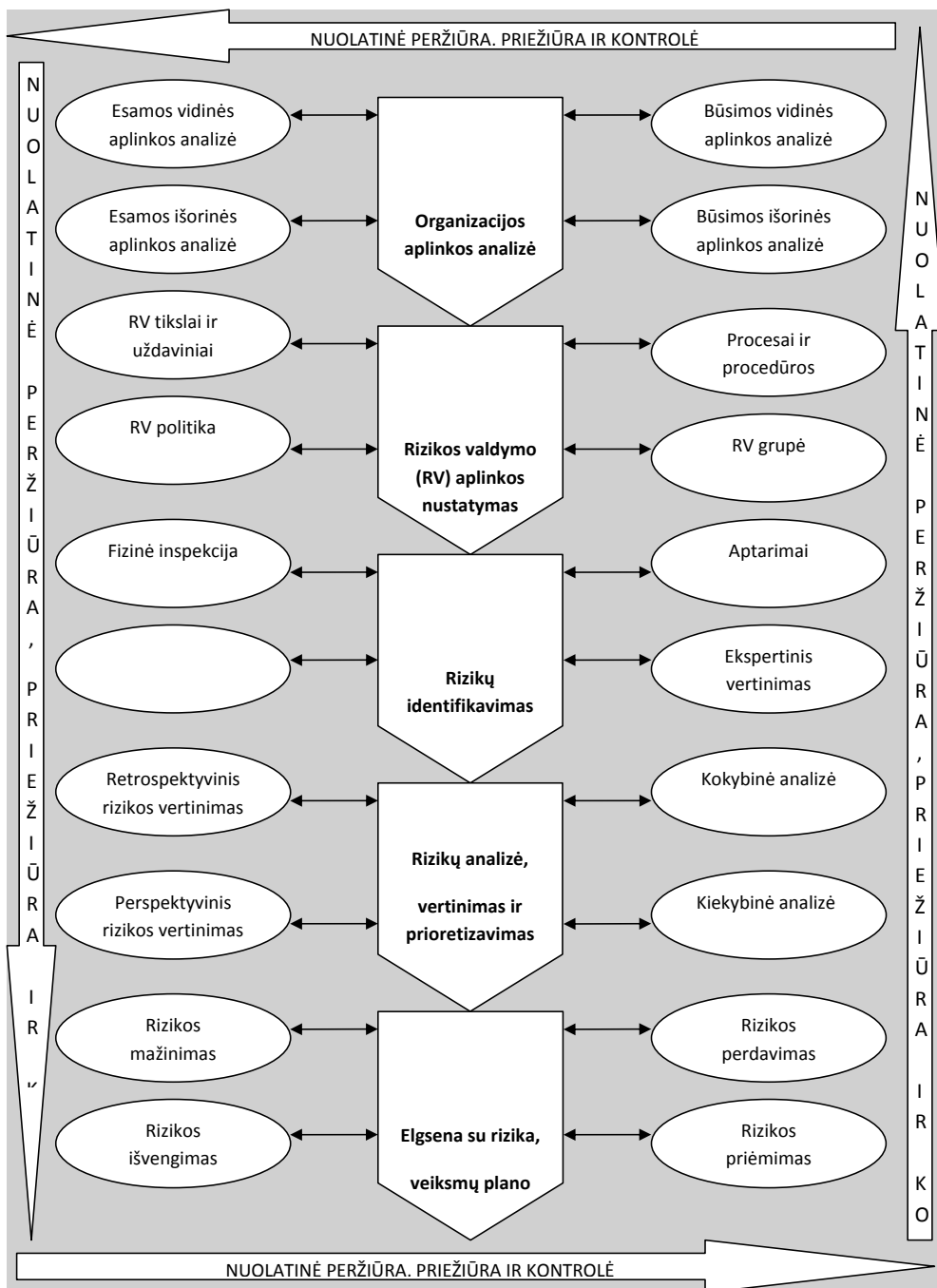
rizikos valdymo procesus, kas padėtų šioms įmonėms sumažinti ar išvengti bereikalingų finansinių nuostolių dėl galimai neefektyvaus rizikos valdymo.

1 pav. pateiktas rizikos valdymo teorinis modelis, sudarytas remiantis minėtų autorių publikacijomis, apibrėžia, kad rizikos valdymo procesas geležinkelių transporto įmonėse turėtų apimti 6 pagrindinius, nenutrūkstamus, nuolatinius etapus, kurie atitinkamai skaidomi į smulkesnius žingsnius:

1. Tiek vidinės, tiek išorinės organizacijos aplinkos analizės svarba grindžiama tuo, kad leidžia suvokti organizacijos veiklos specifiškumą, kas padeda tinkamai suformuluoti rizikos valdymo tikslus. Šiame žingsnyje taip pat gali būti identifikuotos organizacijai gresiančios vidinės ir išorinės rizikos.
2. Rizikos valdymo tikslai ir uždaviniai svarbūs organizacijai susiorientuojant pačiame rizikos valdymo procese. Aiškiai ir tinkamai suformuluoti tikslai (suderinti su organizacijos rizikos apetitu) padeda efektyviai nustatyti rizikingus įvykius, vertinti riziką bei parinkti rizikos mažinimo priemones.

Rizikos valdymo politika svarbi tuo, kad ji kaip sudedamoji organizacijos veiklos plano dalis yra orientuota į tai, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai, įvertinant ir optimaliomis priemonėmis valdant rizikas. Rizikos valdymo politika yra rizikos valdymo organizacijoje užtikrinimo priemonė.

Procesai, procedūros ir instrukcijos – tai detalūs rizikos valdymo procesų ir procedūrų aprašymai, nurodantys kaip turi būti valdoma organizacijos rizika. Organizacijoje pasireiškę faktiniai darbo nuokrypiai nuo minėtų aprašų signalizuoja apie galimą pavojų, tvarkos nesilaikymą, todėl procesai, procedūros ir instrukcijos yra ne tik tam tikrų veiksmų planas, o ir tam tikra kontrolės priemonė.



1 pav. Rizikos valdymo procesų teorinis modelis geležinkelių transporto įmonėms

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis ISO 31010:2009, Vaidogas, E., R., 2013, Pezep A. B., 2008 ir kt.

Rizikos valdymo darbo grupė sudaryta iš aukščiausio ir žemiausio lygio vadovų svarbi organizacijai tuo, kad pagal kompetencijas tinkamai paskirsčius rizikos valdymo funkcijas, rizikos valdymas apims procesus nuo sprendimų dėl rizikos valdymo sistemos sukūrimo ir įgyvendinimo priėmimo iki rizikos valdymo veiksmų vykdymo.

3. Atrinkti rizikos identifikavimo būdai – fizinė inspekcija, klausimynai, aptarimai ir ekspertinis vertinimas – nereikalauja sudėtingo pasiruošimo, gana greitai ir efektyviai identifikuoja rizikas, skatina organizacijos darbuotojus prisidėti prie rizikos valdymo proceso, o ir rizikos identifikavimo sąnaudos šiais būdais nėra didelės.
4. Rizikų analizė, vertinimas (retrospektyviai, perspektyviai, kokybine ir kiekybine analize) ir prioretizavimas svarbūs tuo, kad leidžia organizacijai įvertinti, koku mastu potencialios rizikos įtakoja organizacijos tikslų pasiekimą, taip pat leidžia įvertinti, kurios rizikos potencialiai gali turėti didžiausią neigiamą įtaką.
5. Efektyvi organizacijos elgsena su rizika didina veiklos efektyvumą, mažina nuostolius, pasireiškiančius dėl rizikos realizacijos bei padeda maksimizuoti pelną. Svarbu, kad parinktos rizikos mažinimo priemonės būtų tinkamos pažaboti riziką, o jų kainą nebūtų didesnė už potencialius nuostolius, t.y. reikia įvertinti, kas organizacijai yra naudingiau (pigiau): ar nuostoliai dėl rizikos realizacijos, ar sąnaudos, skirtos rizikos mažinimo priemonėms.
6. Žinant, kad rizika organizacijoje gali būti kontroliuojama per daug arba per mažai (kainos ir naudos santykis), ta pati kontrolė gali sumažinti kelias rizikas, ir atvirkščiai, kelios kontrolės gali mažinti vieną riziką, o galbūt kai kurie

rizikos valdymo procesai atkartoja tą patį veiksmą, tokiu būdu didindami rizikos valdymo sąnaudas, būtina nuolat peržiūrėti rizikos valdymo procesus, ir jeigu reikia, juos tobulinti.

Atsižvelgiant į tai, kas išdėstyta, yra teigtina, kad rizikos valdymas geležinkelio transporto įmonėse, kaip ir kitose organizacijose, turi būti struktūriškai apibrėžtas, tinkamai reglamentuotas, pastoviai ir nuolat peržiūrimas ir kontroliuojamas procesas, todėl šiame straipsnyje siekiama identifikuoti galimus nuokrypius ir trūkumus geležinkelių transporto įmonėse sukurtoje rizikos valdymo sistemoje.

## 2. Rizikos valdymo procesų vertinimo tyrimo metodika

Siekiant įvertinti (operacionalizuoti) rizikos valdymo procesus, naudojamus geležinkelio transporto įmonėse pagal pateiktą rizikos valdymo procesų teorinį modelį, yra būtina atlikti kompetentingų geležinkelio transporto įmonių darbuotojų, susijusių su rizikos valdymo procesu, ir kitų darbuotojų apklausą, kurios metu vertintojui būtų pateikta svarbi informacija, leidžianti įvertinti organizacijoje realizuotą rizikos valdymo sistemą bei nustatyti jos būklę. Vienas iš rizikos valdymo procesų teorinio modelio matavimo įrankių gali būti klausimynas, teikiamas atitinkamiems geležinkelio transporto įmonių vadovams ir darbuotojams. Klausimyno tikslas – nustatyti galimas rizikos valdymo procesų spragas, tokias kaip netikslus ar nevisaapimantis rizikos identifikavimas, netinkamas ar pasenęs rizikos valdymo reglamentavimas, netinkamai atliekamas rizikos vertinimas (analizė ir prioretizavimas), nepreciziškai parenkamos rizikos mažinimo priemonės ir pan. Klausimyno privalumas yra tas, kad toks duomenų surinkimo būdas nereikalauja daug sąnaudų ir pakankamai greitai leidžia

surinkti aktualią informaciją, tačiau nereikia pamiršti, kad pačio klausimyno parengimas privalo būti itin kruopščiai atliekamas, prieš tai įvertinus geležinkelio transporto įmonių veiklos specifiškumą, nes kitu atveju bus gauta netiksli, nevertinga ar išvis negauta jokia informacija.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti rizikos valdymo procesus geležinkelių transporto įmonėse, siekiant pasiūlyti šių procesų optimizavimo sprendimus, kurie sumažintų įmonių patiriamus finansinius nuostolius.

**Tyrimo dalyviai.** Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, sudaryta tikslinė tiriamųjų (dalyvių ekspertų) grupė, apimanti Lietuvos geležinkelių transportą reprezentuojančios AB „Lietuvos geležinkeliai“ vadovus ir darbuotojus (specialistus), tiesiogiai dirbančius rizikos valdymo srityje. Siekiant išvengti rizikos, kad tyrimo rezultatus, tikėtina, galėtų paveikti subjektyvi šių asmenų nuomonė, kad jų veikloje atliekamas rizikos valdymo procesas trūkumų neturi, t.y., kad tiriamas procesas šių asmenų nebūtų pagrįžintas ir kuo labiau atitiktų tikrovę, taip pat atliekamam tyrimui nuspręsta pasitelkti ir kitus bendrovės darbuotojus, tiesiogiai nesusijusius su rizikos valdymu.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo metu apklausti AB „Lietuvos geležinkeliai“ 4 ekspertai ir 22 darbuotojai.

**Duomenų rinkimo metodas.** Tyrimui naudotas Lietuvos geležinkelių transporto sektoriaus darbuotojų anketinės apklausos metodas. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą ir surinkti kuo daugiau vertingos informacijos, tyrimo dalyviams teikiamas klausimynas sudarytas taip, kad respondentas turėtų galimybę laisvai pasisakyti apie tiriamą problemą, pateikti savo išvagas ir (ar) nuomonę apie tobulinimo galimybes nagrinėjamoje srityje.

**Duomenų analizės metodas.** Tyrimui parengto klausimyno, pateikto dviem

kryptimis, t.y. tiesiogiai su rizikos valdymu susijusiems asmenims ir tiesioginio ryšio su rizikos valdymu neturintiems asmenims, supriešinimo (atsakymų palyginimo) bei apibendrinimo metodus.

**Duomenų analizės programos.** Duomenų apdorojimui naudotos Microsoft Word, Microsoft Excel programos.

### 3. Geležinkelių transporto įmonių rizikos valdymo procesas ir jo vertinimas AB „Lietuvos geležinkeliai“ pavyzdžiu

Remiantis atlikto AB „Lietuvos geležinkeliai“ rizikos valdymo proceso vertinimo tyrimo duomenimis, išskiriami šie rizikos valdymo proceso privalumai:

- rizikos valdymo procesas įmonėje didžiąja dalimi reglamentuotas;
- yra aiškiai apibrėžti rizikos valdymo tikslai, vidaus kontrolės sistemos elementai, kontrolės aplinka, dalyviai;
- yra aiškiai vadovybės paskirstytos atsakomybės;
- rizikos valdymo proceso tikslai ir uždaviniai yra suderinti ir atitinka bendrovės strategiją;
- rizikos valdymo procesas yra integruotas į AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos procesus;
- rizikos valdymo procesas yra aiškios struktūros bei tinkamai dokumentuotas;
- priežiūros bei kontrolės funkcijos apibrėžtos (vadovybė ir darbuotojai nuolat stebi ir vertina rizikų aspektus, susijusių su strateginėmis ir kitomis geležinkelių transporto sritimis, užtikrina efektyvų šių rizikų valdymą).

Iš nepamintų nagrinėjamo proceso privalumų kaip svarbiausias ir reikšmingiausias privalumas – išskiriama įmonėje sukurta bei įdiegta kompiuterizuota rizikos valdymo informacinė sistema, kurios priemonėmis užtikrinama nuolatinė rizikos

stebėseną, analizę, kontrolę ir efektyvų valdymą: rizikos valdymo aplinka, rizikos (sąrašas), pagrindiniai rizikos rodikliai, rizikos mažinimo veiksmų planas ir jo valdymas, galimybė automatiškai apskaičiuoti rizikos rodiklių reikšmes ir užtikrinti savalaikį rizikos veiklos informacijos ir ataskaitų teikimą sistemos naudotojams bei priimti svarbius strateginius sprendimus (vadovybė vertina rizikingiausias veiklos sritis ir pagal tai priima sprendimą kur nukreipti turimus išteklius; analizuojamos ir nustatomos didžiausią įtaką darančios įvykių priežastys, todėl rizikų valdymas tampa prevencijos užtikrinimo priemone) (Elsis UAB, 2015).

Atlikus AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų, kurių einamos pareigos tiesiogiai nesusijusios su rizikos valdymu bendrovėje, anketinę apklausą, nustatyta, kad:

1. 15 proc. apklaustųjų nėra visiškai girdėję apie bendrovėje vykdomus rizikos valdymo procesus, o 72 proc. apklaustųjų niekada nedalyvavo bendrovėje organizuojamose rizikos valdymo procesuose, kas parodo, kad į AB „Lietuvos geležinkeliai“ rizikos valdymo procesą yra įtraukiami ne visi bendrovės darbuotojai, o tik tam tikra dalis jų;
2. 46 proc. apklaustųjų visada stengiasi numatyti ateityje galinčias pasireikšti rizikas ir iš anksto imasi prevencinių priemonių rizikai išvengti, tačiau 36 proc. apklaustųjų į riziką reaguoja ir sprendžia su ja kilusias problemas tik, kai ši realizuojasi, o 18 proc. apklaustųjų į riziką nereaguoja visai, ir mano, kad tam yra paskirti atsakingi asmenys. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, jog nemaža dalis darbuotojų tinkamai nesupranta rizikos valdymo reikšmės ir svarbos bendrovei, kas mažina rizikos valdymo efektyvumą bendrovės mastu. Pastebėta, kad daugumos darbuotojų pareiginiuose nuostatuose nėra paminėtas darbuotojų

įsipareigojimas valdyti ir mažinti iki priimtino lygio potencialias rizikas, susijusias su darbuotojo darbo funkcijų atlikimu, kas galimai priverstų kiekvieną darbuotoją atsakingiau žiūrėti į rizikos valdymo procesą bendrovėje;

Asmenys, bent kartą dalyvavusieji bendrovės vykdomuose rizikos valdymo procesuose, įvardijo tokius šio proceso trūkumus:

1. yra per mažai skiriama laiko rizikos valdymo proceso dalyviams tinkamai įvykdyti jiems pavestas užduotis, susijusias su įmonės rizikų valdymu, dėl ko atitinkamas rizikos valdymo etapas, esant laiko trūkumui, gali būti atliekamas nekokybiškai, paviršutiniškai (pavyzdžiui, identifikuojamos ne visos rizikos ir pan.);
  2. konkrečios identifikuotos rizikos valdymas pavedamas atlikti konkrečią riziką įvardijusiam skyriui/darbuotojui, dėl ko ateityje šis skyrius/darbuotojas, siekdamas išvengti pavedimo valdyti ir juo labiau prisiimti atsakomybę už jo įvardytos/identifikuotos rizikos suvaldymą, ypač tais atvejais, kai tam tikra identifikuota rizikos rūšis yra nevaldoma, pradeda vengti teikti teisingą informaciją apie naujas ir jau žinomas rizikas arba tiesiog tokią informaciją nutyli. Taip pat, darbuotoją paskyrus atsakingu už tam tikrą nevaldomą riziką, šis gali pradėti jausti įtampą ar stresą darbe, kurie neigiamai įtakos darbuotojo darbo rezultatus;
  3. rizikų identifikavimui, analizei ir vertinimui visada pasitelkiami tie patys asmenys, dėl ko periodiškai atliekant tam tikro rizikos valdymo proceso etapo žingsnius, gaunama informacija dažniausiai kartojasi arba atsinaujina nežymiai, o neidentifikuotos rizikos pirmuoju rizikos valdymo etapu taip ir lieka nenustatytos ir periodinio atnaujinimo metu.
- Įvardyti AB „Lietuvos geležinkeliai“ rizikos valdymo proceso trūkumai mažina

šio proceso efektyvumą, kas reikalauja papildomų finansinių išteklių, o atitinkamai pašalinus šiuos trūkumus yra galimybė sumažinti bendrovės rizikos valdymo proceso sąnaudas.

Tyrimo metu taip pat nustatyti neigiami veiksniai, turintys įtakos rizikos valdymo proceso efektyvumui. Tai:

1. juntamas darbuotojų nenoras dalyvauti/ bendradarbiauti rizikos valdymo procesuose (pateikiama neišsami informacija, duomenys pateikiami pavėluotai ir pan.). Net 43 proc. apklaustųjų rizikos valdymo procese dalyvauja nenoriai ir dalyvauti nenorėtų;
2. tam tikros bendros tvarkos nebuvimas vienodiems įmonės darbo procesams skirtingose direkcijose ar struktūriniuose padaliniuose, kas rizikos suvaldymą šiuose bendrai neapibrėžtuose procesuose daro sudėtingesnį;
3. didelė dalimi identifiкуotos rizikos yra priskiriamos prie išorinių įmonės rizikų, kurių suvaldymas nepriklauso nuo įmonės veiklos sprendimų, ar kurių įmonė suvaldyti negali;
4. itin didelė rizikų įvairovė, dėl ko yra sunku visapusiškai suvaldyti visas rizikas.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima patvirtinti tyrimo ginamąjį teiginį, kad „Rizikos valdymo proceso efektyvumas, sąlygojantis veiklos finansinių nuostolių mažėjimą bei ekonominės naudos (pelno) didėjimą, priklauso nuo trijų elementų derinio: darbuotojų skaičiaus, įtrauktų į rizikos valdymo procesą, kiekvieno darbuotojo tinkamo supratimo apie organizacijos rizikos valdymą ir jo reikšmę bendrovei bei kiekvieno veiklos proceso išgryninimo“.

## **Išvados ir pasiūlymai**

1. Dauguma autorių rizikos valdymo procesus skaido panašiai, išskirdami rizikos identifikavimo, rizikos matavimo, rizi-

kos įvertinimo, rizikos analizės, rizikos kontrolės ir stebėsenos etapus. Vertinant rizikos valdymo procesus yra būtina įvertinti, ar organizacijoje sukurta rizikos valdymo aplinka, ar yra nustatinėjami rizikos veiksniai, ar atliekama rizikos analizė ir vertinimas, ar yra numatomos rizikos mažinimo priemonės, ar organizacijos rizikos valdymo procesas apima šio proceso stebėseną ir peržiūrą, ar yra vykdomas informacijos perdavimas ir komunikavimas, susijęs su rizikos valdymu.

2. Remiantis nagrinėta literatūra darytina išvada, kad siekiant efektyviai vykdyti ir plėtoti geležinkelių transporto srities veiklą, būtina turėti teisingą ir stabilią rizikos valdymo sistemą, kuri apimtų visų kategorijų rizikas, kontroliuotų visas geležinkelių transporto verslo kryptis, visą valdymo aparatą, struktūrinius padalinius, filialus, dukterines ir asocijuotas įmones. Griežta rizikos valdymo sistema padidins efektyvumą, pritraukiant reikalingas lėšas, optimizuos kapitalo pritraukimo metodus ir formas, sumažins finansinių išteklių pritraukimo kaštus, o taip pat, padidins investicijų į šią verslo sritį patrauklumą. Be to, tinkamai sukurta rizikos valdymo sistema geležinkelių transporto įmonėse leis ne tik tinkamai valdyti finansinius išteklius, bet ir reguliuoti finansinius nuostolius, pasireiškiančius rizikos realizacijos metu.

Atlikus geležinkelių transporto įmonių rizikos valdymo proceso analizę ir vertinimą AB „Lietuvos geležinkeliai“ pavyzdžiu, siekiant padidinti šio proceso efektyvumą, yra siūloma:

1. praplėsti veikloje naudojamą rizikos valdymo proceso modelį, įtraukiant į jį papildomą elementą, skirtą visų bendrovės darbuotojų informavimui rizikos valdymo srityje, jų įtraukimui į integruo-



- tą rizikos valdymo procesą, platesnio ir gilesnio visų darbuotojų supratimo apie rizikos valdymo svarbą vystymui;
2. visų darbuotojų pareiginiuose nuostatuose įrašyti papildomą punktą, skirtą įpareigoti darbuotojus savo veikloje valdyti ir mažinti iki priimtino lygio potencialias rizikas, susijusias su darbuotojo darbo funkcijų atlikimu, kas galimai priverstų kiekvieną darbuotoją atsakingiau žiūrėti į rizikos valdymo procesą bendrovėje;
  3. išgryninti bendrovės darbo procesus kiekvieno skyriaus ar net darbuotojo lygmenyje bei reglamentuoti suvienodinti analogiškus veiklos procesus, kas supaprastintų šių procesų rizikos valdymą;
  4. organizuoti darbuotojų apmokymus rizikos valdymo srityje (ne tik rizikos valdymo proceso dalyviams), skleisti rizikų vertinimo rezultatus, leisti darbuotojams susipažinti su visu rizikų valdymo procesu bei atitinkamai keisti darbuotojų požiūrį bei supratimą apie rizikos valdymą.

### LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Augutis, J., Ušpuras, E. (2006). *Technologijų rizika: monografija*. Kaunas: Lietuvos energetikos institutas.
2. Balžekienė, A. (2009). Rizikos suvokimas: sociologinė konceptualizacija ir visuomenės nuomonės tyrimo metodologinės prielaidos. *Filosofija. Sociologija*, Nr.4, p. 217–226.
3. Baronienė, L. (2010). Rizikos valdymas įgyvendinant vadybines inovacijas. *Vadyba*, Nr. 1(17), p. 123–131.
4. Baublys, A. (2007). *Transporto rūšių sąveika: monografija*. Vilnius: Technika.
5. Burkauskas, A., Susnienė, D. (2006). Šiuolaikiniai transporto sistemos raidos aspektai. *Transporto vadybos problemos Lietuvoje*: 2006 m. mokslinės konferencijos medžiaga, p. 44–51.
6. Butkevičius, J. (2006). Keleivių vežimo kelių ir geležinkelių transportu tyrimai. *Transporto vadybos problemos Lietuvoje*: 2006 m. mokslinės konferencijos medžiaga, p. 52–59.
7. Dzikevičius, A., (2002). Rinkos rizikos valdymo funkcija komerciniame banke. *Mano investicijos*, Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Įmonių ekonomikos ir vadybos katedra.
8. Dzikevičius, A., Michnevič, E., Ževžikova, O. (2008). Stochastinis verslo vertinimo modelis. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 9(3), p. 229–237.
9. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). Rizikos valdymas viešojo sektoriaus inovaciniuose procesuose. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4, p. 607–618.
10. Kaleininkaitė, L., Trumpaitė, I. (2007). Verslo rizikos valdymas ir jo tobulinimas. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 3, p. 176–181.
11. Kanapickienė, R. (2009). Įmonių vidaus kontrolės sistema transformacijų procese: kūrimas, raida, problemos: habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga (rankraštis). Vilnius: Vilniaus universitetas.
12. Tummala R., Schoenherr T., (2011). Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 16 Iss 6 pp. 474–483. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/13598541111171165>.
13. *Risk management – Risk assessment techniques: IEC/ISO 31010:2009*. Brussels: European Committee for Electrotechnical Standardization, 2010.
14. Rugenytė, D., Menciūnienė, V., Dagilienė, L. (2010). Bankroto prognozavimo svarba ir metodai. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 11(2), p. 143-150. doi: 10.3846/btp.2010.16
15. UAB Elsis Pro. (2015). Sukurta ir įdiegta AB „Lietuvos geležinkeliai“ rizikos valdymo informacinė sistema. Prieiga per internetą: <http://www.elsis.lt/3470/sukurta-ir-idiiegta-ab-%E2%80%9Elietuvos-gelezinkeliai-rizikos-valdymo-informacine-sistema/> (žiūrėta 2015 m. vasario 5 d.).
16. Vaidogas, E., R. (2013). Pramonės objektų rizika. Vertinimas ir valdymas: vadovėlis. Vilnius: Vilniaus Gedimo technikos universitetas, leidykla Technika.
17. Ибрагимова, Н. В. (2014). Современная трактовка экономических рисков и их специфика на предприятиях железнодорожного транспорта. *Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли*. No. 4, стр. 66–70
18. Резер А. В. (2008). Фактор риска в логистике железнодорожного транспорта. *Железнодорожный транспорт*. No 8, стр. 68-70.