

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

SONDRA PULTARAŽINSKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VERSLO RIZIKOS VALDYMAS AUTOMOBILIŲ SERVISU ĮMONĖSE

Kaunas 2008

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO IR EKONOMIKOS KATEDRA KATEDRA

SONDRA PULTARAŽINSKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VERSLO RIZIKOS VALDYMAS AUTOMOBILIŲ SERVISU ĮMONĖSE

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. dr. Edverdas Vaclovas Bartkus
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	6
1. VERSLO RIZIKOS SAMPRATA, STRUKTŪRA IR VALDYMO PROCESAS	9
1.1. Rizikos samprata, struktūra ir klasifikavimas	9
1.1.1. Rizikos samprata ir struktūra.....	9
1.1.2. Rizikos klasifikavimas ir rūšys	14
1.2. Verslo rizikos valdymo sistema ir procesas	17
1.2.1. Verslo rizikos valdymo sistema	17
1.2.2. Verslo rizikos valdymo organizavimo struktūra	22
2. VIDINĖ IR IŠORINĖ ŪKINĖS VEIKLOS ANALIZĖ IR RIZIKOS MAŽINIMAS	27
2.1. Veiksniai įtakojantys verslo rizikos atsiradimą.....	27
2.2. Verslo rizikos valdymo ir mažinimo metodai	29
2.3. Ūkinės veiklos rodikliai ir efektyvumas.....	34
2.4. Esamosios situacijos Lietuvoje analizė	37
2.5. Ūkinės veiklos likvidumo ir mokumo koeficientų analizė.....	40
3. VERSLO RIZIKOS VALDYMO AUTOMOBILIŲ SERVISŲ ĮMONĖSE TYRIMAS	47
3.1. Tyrimo metodika	47
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	49
3.3. Verslo rizikos valdymo teorinis modelis.....	59
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	62
SANTRAUKA (anglų kalba).....	64
LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	65
1 PRIEDAS Verslo rizikos valdymo modelio struktūra	70
2 PRIEDAS Išoriniai verslo rizikos veiksniai.....	71
3 PRIEDAS Vidiniai verslo rizikos veiksniai	72
4 PRIEDAS Variklinių transporto priemonių ir motociklų, jų techninės priežiūros ir remonto, automobilių degalų mažmeninės prekybos įmonių 2001-2005 metų finansiniai rodikliai	72
5 PRIEDAS Anketa.....	75

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Verslo rizikos klasifikavimas	15
2 lentelė Įmonių skaičius pagal ekonominę veiklą 2001-2005 metais.....	41
3 lentelė Įmonių likvidumo ir finansinės rizikos keficientai 2001-2005 metais	42
4 lentelė Variklinių transporto priemonių techninė priežiūros ir remonto įmonių skaičius ir apyvarta 2002-2006 metais	46

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pavojaus ir rizikos sąveika	13
2 pav. Pelno priklausomybė nuo rizikos	13
3 pav. Rizikos valdymo sistema.....	19
4 pav. Verslo rizikos valdymo organizavimo struktūra V. Bagdoną (1996) ir R. Urniežių (2001)...	23
5 pav. Verslo rizikos valdymo organizavimo struktūra pagal I. T. Balabanov (1996) ir L.N. Tepman (2002)	24
6 pav. Verslo rizikos valdymo organizavimo struktūra	26
7 pav. Verslo rizikos valdymo metodai.....	31
8 pav. BVP pokytis 2003 -2007 metais (procentais).....	37
9 pav. Infliacijos lygio kitimas Lietuvoje 2003 – 2007 metais (procentais)	38
10 pav. Ekonomikos veiklos rūšių pridėtinės vertės dalis bendrojoje pridėtinėje vertėje (procentais)	39
11 pav. Prekių ir paslaugų pardavimo rinkos (procentais).....	40
12 pav. Einamojo likvidumo koeficientas 2001 – 2005 metais.	43
13 pav. Kritinio likvidumo koeficientas 2001 – 2005 metais	43
14 pav. Manevringumo koeficientas 2001 – 2005 metais.....	45
15 pav. Bendrojo mokumo (likvidumo) koeficientas 2001 – 2005 metais	45
16 pav. Įsiskolinimo koeficientas 2001 – 2005 metais	45
17 pav. Variklinių transporto priemonių techninės priežiūros ir remonto įmonių 2002 – 2006 metų apyvarta (be PVM), tūkst. Lt.....	45
18 pav. Įmonių ūkinės veiklos trukmė rinkoje	50
19 pav. Verslo rizikos teiginiai	51
20 pav. Nuomonė apie rizikos valdymą.....	51
21 pav. Požiūris į riziką.....	52
22 pav. Priklausomybė tarp pelno ir rizikos.....	52

23 pav. Dažniausiai pasitaikančios rizikos įmonėse	53
24 pav. Elementai, daugiausiai įtakojantys efektyvų verslo rizikos sisteminį valdymą	54
25 pav. Pagrindiniai veiksniai įtakojantys verslo rizikos atsiradimą įmonėse	55
26 pav. Įmonių išskirti pagrindiniai verslo rizikos valdymo organizavimo etapai	55
27 pav. Įmonių taikymas verslo rizikos mažinimo būdus	56
28 pav. Rizikos mažinimo būdai taikomi įmonėse	57
29 pav. Rizikos mažinimo būdai, kuriuos respondentai taikytų savo įmonėse	58
30 pav. Nuomonė apie rizikos mažinimo metodų tinkamumą įmonėms	58
31 pav. Verslo rizikos valdymo teorinis modelis	60

ĮVADAS

Temos aktualumas. Dėl nepaliaujamai augančios konkurencijos ir neišvengiamų verslo aplinkos pokyčių, susijusių su integracija į Europos Sąjungą, akivaizdus iššūkis, su kuriuo susiduria Lietuvos įmonės – kaip sukurti ir išlaikyti įmonės vertę aplinkoje, kurioje nuolat vyksta pokyčiai, atsiveria naujos galimybės, vyrauja netikrumas. Didžiausią naudą, kaip taisyklė, neša rinkos operacijos su padidinta rizika. Naujos galimybės skatina įmones plėtoti savo veiklą, tačiau nauji pavojai rinkoje sąlygoja neišvengiamą įmonių susidūrimą su rizika, todėl ji turi būti apskaičiuota iki maksimaliai leistinos ribos. Daugelis veiksnių, tokių kaip infliacija ir konkurencija, nuolat keičia verslo aplinką, todėl verslą nuolat lydi neapibrėžtumas, prognozuojamų rezultatų neužtikrinimas, rizikingi sprendimai.

Kai žmogus rizikuoja savo pinigais, tai jo asmeninis reikalas – nuostolius neša jis pats. Tačiau, kai pinigais rizikuoja įmonės vadovai, šiuo atveju nuostolius neša daugelio suinteresuotų asmenų pusės – įmonės kolektyvas ir akcininkai, vietinės valdžios ir mokesčių organai, valstybė ir kt. Kaip ekonominė kategorija rizika pateikia tuos įvykius, kurie gali įvykta arba gali neįvykti. Riziką galima valdyti, t.y. naudoti įvairias priemones, kurios leistų tam tikrame lygyje prognozuoti įvyksiančius rizikingus įvykius ir priimti priemones tam, kad sumažinti rizikos lygį. Šio tyrimo aktualumas – verslo rizikos valdymas siekiant verslininkams sėkmingai veikti ir išlikti dinamiškoje rinkoje.

Problemos ištyrimo lygis. Rizikos valdymo problemos nagrinėjamos jau ne vieną dešimtmetį. Įvairūs autoriai riziką kaip ekonominį reiškinį traktuoja skirtingai, todėl atsiranda jos neapibrėžtumo problema.

Rizikos valdymo teorijos įvairius aspektus bei problemas nagrinėjo: J. Adams (1995), I. T. Balabanov (1996), V. V. Gluščenko (1999), L. N. Tepman (2002), A. S. Šapkin (2003) ir kiti. Verslo rizikos valdymo bei rizikingų sprendimų priėmimo problemas versle nagrinėjo E. J. Dolan, D. E. Lindsey (1988), G. B. Kleiner (1998), G.J. Goldštein, A. N. Gutz (1999), E. J. Vaught (1997).

Lietuvoje įvairiais rizikos klausimais rašė V. Bagdonas (1996), V. Gronskas (1997), A. Garškienė (1997), A. V. Rutkauskas (2001), R. Urniežius (2001), D. Laskienė, V. Snieška (2003), S. Liučvaitis (2003) ir kiti.

Darbo objektas – verslo rizikos valdymas.

Darbo tikslas – pateikti verslo rizikos valdymo teorinį modelį, leidžiantį padidinti verslo rizikos valdymo efektyvumą automobilių serviso įmonėse.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra apibrėžti rizikos sampratą ir išskirti pagrindinius verslo rizikai būdingus bruožus.

2. Išskirti požymius, pagal kuriuos klasifikuojamos verslo rizikos.
3. Nustatyti pagrindinius verslo rizikos valdymo bruožus.
4. Išskirti pagrindinius verslo rizikos valdymo organizavimo etapus.
5. Įvardinti pagrindinius veiksnius įtakojančius verslo rizikos atsiradimą.
6. Pateikti pagrindinius verslo rizikos valdymo ir mažinimo būdus.
7. Remiantis statistiniais duomenimis ištirti variklinių transporto priemonių ir motociklų pardavimo, techninės priežiūros ir remonto, automobilių mažmeninės prekybos įmonių ūkinės veiklos rodiklius.
8. Remiantis tyrimo rezultatais pateikti verslo rizikos valdymo modelį, kuris leis padidinti verslo rizikos valdymo efektyvumą automobilių serviso įmonėse.

Hipotezė. Automobilių serviso įmonėse įmanoma valdyti verslo riziką.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys: metodologinė/teorinė, analitinė ir rezultatų.

Pirmoje - teorinėje dalyje aprašomi pagrindiniai elementai leidžiantys atskleisti verslo rizikos sampratą. Taip pat šioje dalyje išskirti požymiai, pagal kuriuos klasifikuojamos verslo rizikos; nustatyti pagrindiniai verslo rizikos valdymo bruožai; pateikta verslo rizikos valdymo sistema, leidžianti padidinti verslo rizikos valdymo efektyvumą. Antroje – analitinėje dalyje išskiriami pagrindiniai veiksniai įtakojančios verslo rizikos atsiradimą, aprašomi verslo rizikos valdymo ir mažinimo metodai. Remiantis statistiniais duomenimis atliekama variklinių transporto priemonių ir motociklų pardavimo, techninės priežiūros ir remonto, automobilių mažmeninės prekybos šakos pagrindinių koeficientų analizė. Trečioji dalis – rezultatų dalis. Šioje dalyje formuluojami empirinio tyrimo tikslai ir uždaviniai, sudaroma tyrimo metodika, bei aprašomas tyrimo objektas ir imtis. Atliekama automobilių serviso įmonių tyrimo analizė. Remiantis teoriniais aspektais ir gautais rezultatais suformuojamas rizikos valdymo teorinis modelis.

Tyrimo metodai. Analizuojant teorinius verslo rizikos ir jos valdymo aspektus, tyrime naudojami bendramoksliniai tyrimo metodai – sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė.

Atliekant verslo rizikos valdymo proceso empirinį tyrimą bus naudojamas apklausos metodas – anketinė apklausa, kokybiniai metodai – analizė, kiekybiniai metodai – matematinio, statistinio apdorojimo metodai.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Darbe naudojamos Lietuvos bei užsienio autorių knygomis, monografijomis, disertacijomis. Taip pat straipsniais iš mokslo žurnalų, bei interaktyviais duomenų šaltiniais.

Praktinė ir teorinė darbo reikšmė.

1. Apibendrinus verslo rizikos apibrėžimus išskirti pagrindiniai verslo rizikai būdingi bruožai.
2. Rizikos valdymo organizavimo struktūroje išskirti pagrindiniai etapai.

3. Pateiktas verslo rizikos valdymo teorinis modelis, kuris leis padidinti verslo rizikos valdymo efektyvumą automobilių serviso įmonėse.

Darbo struktūra ir jos paaiškinimas. Darbą sudaro įvadas, trys dalys, taip pat įeina išvados ir priedai. Darbe yra 77 puslapiai, 4 lentelės, 31 paveikslas, 51 literatūros šaltinis, iš jų 41 mokslinės literatūros ir 10 informacinių šaltinių, 5 priedai.

1. VERSLO RIZIKOS SAMPRATA, STRUKTŪRA IR VALDYMO PROCESAS

Rinkos ekonomikoje gamybininkai, pardavėjai, pirkėjai konkurencijos sąlygomis veikia savarankiškai. Beveik visi įmonės verslo sprendimai yra susiję su rizika, todėl yra būtina prognozuoti tolimesnių įvykių plėtojimą, o dažniausiai priimamų sprendimų pasekmes, išskirti įmonei būdingas rizikas, įvertinti jas, o vėliau ir valdyti. Kaip teigia S. Liučvaitis (2003) rizikos analizė ir vertinimas yra labai naudingi įmonei, jos akcininkams ir investuotojams, kadangi tai padeda išvengti nuostolių, kas labai teigiamai paveikia akcininkų gerovę.

1. 1. Rizikos samprata, struktūra ir klasifikavimas

Savo veikloje verslininkai susiduria su įvairių rūšių rizika, todėl tam kad teisingai būtų panaudoti verslo rizikos valdymo metodai, pirmiausia reikia patikslinti pačią verslo rizikos sampratą, jos klasifikavimo rūšis.

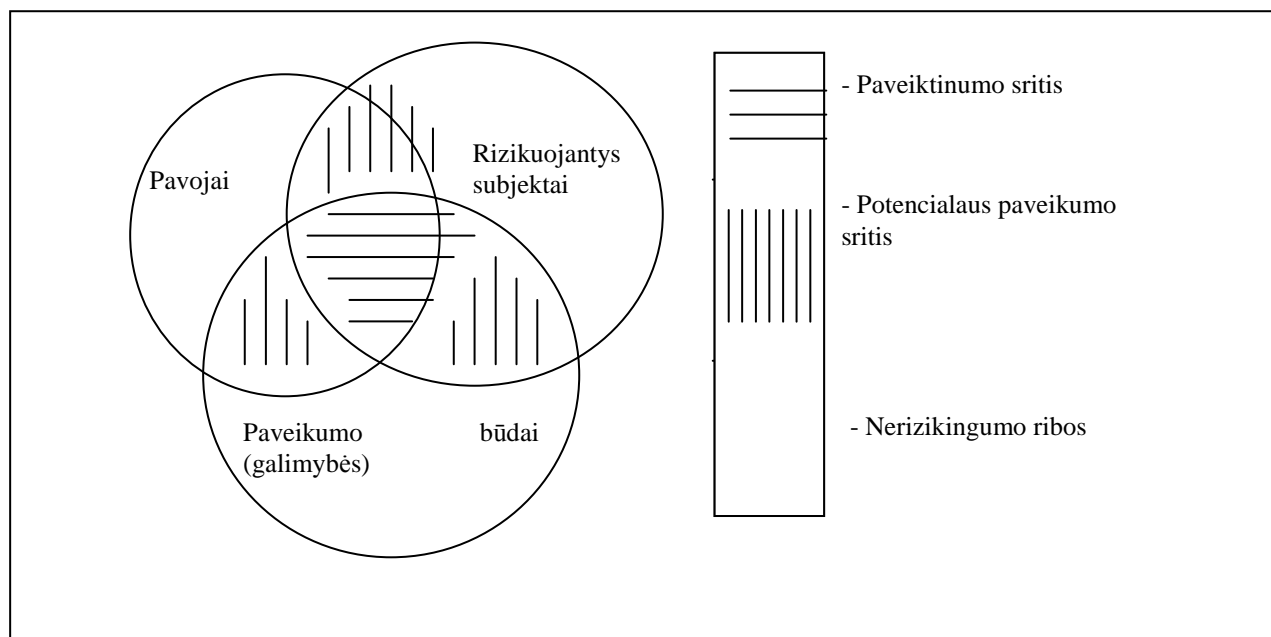
1.1.1. Rizikos samprata ir struktūra

Mokslinėje literatūroje, kuri skirta rizikos problemoms nagrinėti, nėra vienareikšmiško rizikos apibrėžimo. Tai iš dalies lemia rizikos reiškinio sudėtingumas ir prieštaringumas, todėl yra svarbu apžvelgti literatūroje pateiktus rizikos sampratos apibrėžimus.

Rizikos samprata. Įvairiuose literatūros šaltiniuose rizika apibrėžiama įvairiai, kadangi šis žodis turi daug aspektų, t.y. atsižvelgiant į konkrečią situaciją jam galima suteikti tam tikrą prasmę. Tarptautinių žodžių žodyne (1985) rizika apibrėžiama kaip: 1) ryžimasis veikti, žinant, kad yra tam tikra tikimybė nepasiekti tikslo, arba ryžimasis nepaisyti galimų neigiamų atsitiktinių aplinkybių padarinių; 2) apsisprendimas imtis tam tikro veiksmo, priemonės arba jų nesiimti gali įtakoti tikslo nepasiekiamumą arba vilčių nepateisinamumą; 3) nepasisekimo tikimybė. Websterio žodyne rizika apibūdinama kaip pavojus, nuostolio galimybė (Liučvaitis, 2003). V. Bagdonas (1996) riziką supranta kaip galimybę patirti kokį tai negerą įvykį, kaip tikimybę, grėsmę patirti nuostolį. Pagal R. Urniežių (2001) riziką galima vertinti kaip nepalankaus, atsitiktinio įvykio ar sąlygų atsiradimą ūkio subjekto veikloje, be to jo nuomone rizika prilygsta grėsmei nepasiekti užsibrėžtų tikslų rinkoje, prarasti dalį turimų atsargų, nepasiekti numatytų gamybos, prekių ir paslaugų pardavimų apimčių, gauti mažesnę pelną ar patirti nenumatytų nuostolių.

Pasak A.V.Rutkausko (2001) rizika tai galimybė, kad pavojingoje situacijoje esantis subjektas patirs neigiamą poveikį. Šalia rizikos sąvokos autorius įveda ir kitas sąvokas: pavojus,

grėsmė, rizikos šaltiniai, poveiktinumas ar neapsaugotumas, ar nesaugumas ir rizikuojantys subjektai. Pavojus, grėsmė arba rizikos šaltiniai „yra tokia substancija, būseną, situacija, kur galimos nepageidaujamos (neigiamos) pasekmės“ (Rutkauskas, 2001, p.10). Nesaugumas, poveiktinumas ar neapsaugotumas „yra būseną, kurioje esantis gali būti pažeidžiamas, t.y. tapti grėsmės objektu“ (Rutkauskas, 2001, p.10). Autoriaus teigimu, šių sąvokų sąveiką realioje tikrovėje padeda suprasti pavojaus ir rizikos sąveika, kuri pateikta 1 paveiksle, jo nuomone, tai leidžia suvokti grėsmės ir rizikos skirtumus.



Šaltinis: RUTKAUSKAS, A. V. Finansinės rizikos valdymas, 2001, p.10

1 pav. Pavojaus ir rizikos sąveika

Pačia plačiausia reikšme terminas „rizika“ yra susijęs su neapsaugojimu nuo nepalankios padėties (Pridotkienė, Snieška, 2000). Šiems, aukščiau apibūdintiems apibūdinimams būdinga tai, kad juose kalbama apie galimus praradimus, tų praradimų tikimybę, realią rizikos galimybę.

Vieni mokslininkai riziką nuo apibrėžtumo griežtai atskiria, tuo tarpu kiti, ją sieja su neapibrėžtumu. Kaip teigia J. Adams (2001, p.40) „sąvoka „rizika“ ir „neapibrėžtumas“ tapo specialiais terminais literatūroje apie riziką ir saugumą nuo 1921 metų, kai Frankas Knightas savo klasikiniame darbe „Rizika, neapibrėžtumas ir pelnas“ pranešė: „jei jūs nežinote, kas atsitiks, bet žinote galimybes, tai jau yra rizika, o jei jūs nežinote netgi galimybių, tai yra neapibrėžtumas“. Tuo tarpu V. Aleknevičienė sąvokų „rizika“ ir „neapibrėžtumas“ neišskiria, ir vartoja kaip sinonimus, autorės nuomone, ir vienu ir kitu atveju egzistuoja rezultatų nukrypimo galimybė, ir nuo to, ar turima tikimybinė informacija, ar ne, priklauso prognozuojamų rezultatų patikimumo laipsnis. Jos teigimu, dažniausiai patenkame į situaciją, kai faktiškų rezultatų nukrypimo nuo prognozuojamų

tikimybė su pakankamu patikimumo laipsniu nežinoma, t.y. į situaciją tarp rizikos ir neapibrėžtumo (Laskienė, Snieška, 2003). Su šia nuomone sutinka D.Laskienė ir V. Snieška (2003), jų teigimu rizika ir neapibrėžtumas iš esmės atspindi tą patį reiškinį, ir todėl jie gali būti vartojami kaip sinonimai, tačiau minėti autoriai pabrėžia, kad priimant rizikingus sprendimus šias sąvokas derėtų atskirti, kadangi gali skirtis rizikos ir neapibrėžtumo nustatymo bei įvertinimo galimybės.

E. J. Vaught (1997) manymu „rizika – tai situacija, kai atsiranda nepalankaus nukrypimo galimybė nuo pageidaujamo rezultato, kuris yra laukiamas ar jo tikimasi“. Autoriaus teigimu, nepalankaus nukrypimo galimybė nebūtinai turi būti išmatuojama, ji turi bent egzistuoti.

L. N. Tepman (2002) teigia, kad rizikos egzistavimas betarpiškai susijęs su neapibrėžtumu. Tačiau tai ne vienaarūšis reiškinys ir pagal pasireiškimo formas, ir pagal turinį. Jo nuomone, rizika yra vienas iš neapibrėžtumo nukėlimų būdų, kuris pasireiškia kaip tikrumo nežinojimas, vienareikšmiškumo nebuvimas.

Kaip matome vieni mokslininkai terminą „neapibrėžtumas“ naudoja pakaitomis su terminu „rizika“, kiti mokslininkai teigia atvirkščiai, t.y., kad sąvoką „rizika“ būtina atriboti nuo sąvokos „neapibrėžtinumas“, kadangi esant rizikai nežinomų įvykių tikimybę galima išreikšti kiekybiškai, tuo tarpu esant neapibrėžtumui tokių įvykių tikimybės iš anksto įvertinti negalima (Ševčenko, 2004).

Nors rizikos autoriai ir ginčijasi tarpusavyje, tačiau kaip buvo aukščiau minėta, visi sutaria, kad su rizika visuomet siejama nuostolių tikimybė. Kaip teigia D. Laskienė (2003) tam, kad apibrėžti verslo riziką reikia išskirti verslo sampratai būdingus bruožus.

V. Gronskas (2001) prekinę verslininkystę (biznį) bendriausia prasme apibūdina kaip ūkinę veiklą, teikiančią ekonominę naudą sau ir kitiems (verslininko teikiamų gėrybių vartotojams) prekių mainų būdu. E. J. Dolan, D. Lindsey (1988) verslą supranta kaip naujų galimybių paieškos procesą, tai gali būti ir naujų gamybos būdų įdiegimas, naujos perspektyvos, atvirumas inovacijoms. Minėti autoriai verslo riziką sieja su veikla, kuri susijusi su paslaugų, produkcijos gamyba bei jų realizacija, piniginiiais ir prekiniais santykiais, komercija, socialiniais ekonominiais ir moksliniais techniniais projektais.

Verslo riziką D. Laskienė, V. Snieška (2003a) apibrėžia kaip prarastos (maksimaliai neišnaudotos) naudos ar nuostolių versle galimybę, sąlygojamą aplinkos kintamumo. Jų teigimu, „verslo rizika“ turi dvi pagrindines reikšmes: 1) galimas pavojus, gresianti žala ar nuostoliai; 2) veikimas neaiškiais aplinkybėmis, siekiant gauti kuo geresnį rezultatą. V. Gronskas (1997) prekinės verslininkystės riziką apibrėžia kaip gamybinės komercinės veiklos dalyviams grėsiantį ekonomini pavojų (žalą). Jo nuomone, rizikos sąlygomis verslo įmonė gali netekti dalies arba netgi visų savo išteklių, negauti laukiamų pajamų bei patirti papildomas išlaidas vykdant gamybinę komercinę veiklą (Gronskas, 1997).

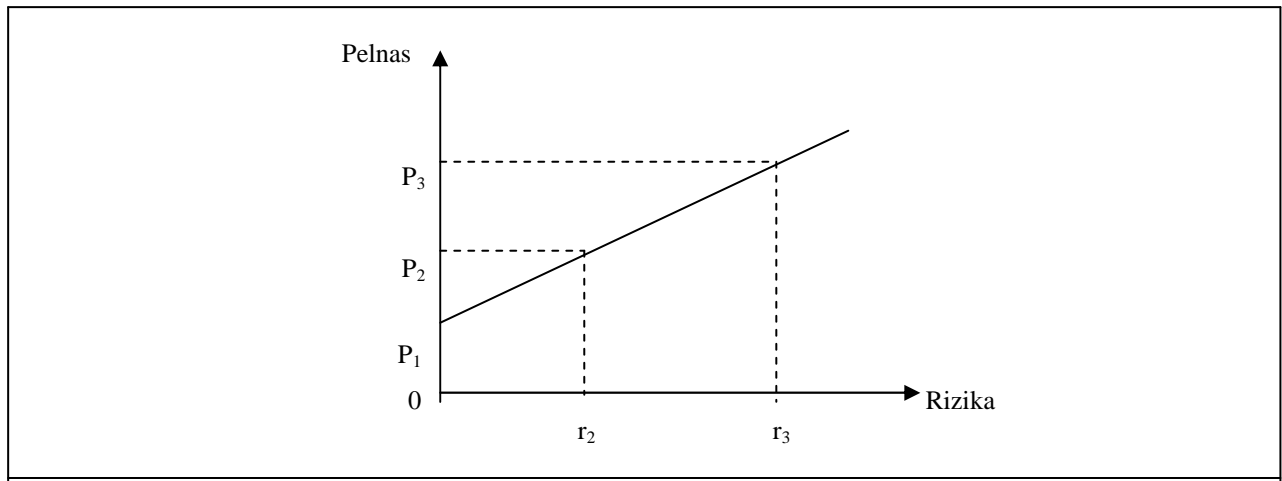
Kaip teigia S.Liučvaitis (2003) verslo rizikos bendriausias apibrėžimas galėtų būti toks: verslo rizika yra pavojus patirti nuostolius vykdant ūkinę veiklą. Šis pavojus atsiranda dėl sandorių rezultatų neapibrėžtumo, taip pat dėl gaunamų būsimųjų pajamų, realizuojant verslo projektus, nepastovumo ir neapibrėžtumo. Tai pavojus neįvykdyti savo įsipareigojimų pagal sutartis ir nepadengti veiklos išlaidų.

Nagrinėjant riziką kaip ekonominį prekinės verslininkystės principą V.Gronskas (1993, 2001) siūlo apibūdinti dvi jos prasmes: objektyvią ir subjektyvią. Objektyvioji prasmė tai – pavojai, netikrumas, neapibrėžtumas, kurie slypi pačiame rinkos mechanizme ir dėl kurių įmonė gali patirti nuostolių. Subjektyvi verslo rizikos prasmė – apibūdina skirtingus įvairių žmonių požiūrius į verslo riziką. Atsižvelgiant į tai vieni subjektai linkę vengti rizikingų sumanymų, t.y. jie sutinka gauti mažesnes pajamas, tačiau turėdami mažesnę riziką, kiti mėgsta rizikuoti, t.y. imasi rizikingų veiksmų tam, kad gauti didesnes pajamas nors su didesne rizika. Kiti gi, abejingi ekonominei rizikai (Gronskas, 2001). Kaip teigia Z. Lydeka, B. Drilingas (2001) rizika yra lošimas, kuriame galima laimėti, arba pralošti. Jeigu nebūtų galimybės prarasti, pralaimėti, tada visi įmonės sprendimai būtų nerizikingi. Taigi verslininkui tenka pasirinkti arba mažą didelių pajamų tikimybę (didelę riziką), arba didelę mažų pajamų tikimybę (mažą riziką) (Gronskas, 1993; Lydeka, Drilingas, 2001). Tokiu atveju rizika visada susijusi su tam tikrų alternatyvų pasirinkimu ir tikėtina jų rezultatų paskaičiavimu.

O. Leonov teigimu, verslo riziką galima vertinti remiantis įvairiais kriterijais: finansiniais, juridiniais, psichologiniais (Laskienė, 2003).

Vertinant verslo riziką *finansiniais kriterijais*, ji suprantama kaip galimybė verslo dalyviams patirti papildomas išlaidas ir kitokius nuostolius, kuriuos galima įvertinti piniginiiais vienetais. Čia reikia skirti sąvokas „išlaidos“ bei „netekimai“ ir „nuostoliai“, kadangi išlaidos yra neišvengiamos, o įvairūs nuostoliai pasireiškia tik nepasisekus. *Juridiškai* verslo riziką galima vertinti įvairiose įmonės veiklos srityse. Įstatyminėje įmonės bazėje juridinė verslo rizika gali pasireikšti kaip sprendimų nepriėmimo rizika (jei du steigėjai turi lygias teises spręsti, tačiau jie nesutaria, ir nėra mechanizmo sprendimams priimti nesutarimo atveju); dokumentų ruošimo bazėje – kaip nekompetencijos rizika (blogai susipažinus su šia sritimi, dokumentai yra blogai paruošiami); personalo srityje – kaip atsakomybės nebuvimo rizika (nesudaryta materialinė sutartis su konkrečiu darbuotoju). *Psichologiniais kriterijais* verslo rizika yra susijusi su žmogaus psichologija, jo reakcija į rizikingus sprendimus. Esant tai pačiai rizikingai situacijai, atskiri verslininkai gali skirtingai vertinti riziką, jos pasekmes bei priimti skirtingus sprendimus. Nors verslo rizika gali būti įvairiai vertinama, tačiau kiekvienos rizikos pasekmė galiausiai atsilies ūkininkaujančio subjekto finansinei būklei. Todėl ekonomistai ir verslininkai verslo riziką dažniausiai vertina remdamiesi finansiniu kriterijumi (Laskienė, 2003).

Kaip teigia A.S. Šapkin (2003) verslininko rizika yra glaudžiai susijusi su pelno gavimu. Verslininkas yra pasiruošęs rizikuoti esant neapibrėžtumui, kadangi kartu su rizikos nuostoliais egzistuoja galimybė gauti papildomas pajamas. Be abejo, pelno gavimas verslininkui yra negarantuotas, kadangi atlygis už sugaištą jo laiką, pastangas ir sugebėjimus gali būti ne tik papildomas pelnas, bet ir nuostoliai. 1 paveiksle pavaizduota priklausomybė tarp pelno ir rizikos.



Šaltinis: ШАПКИН, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций, 2003. p. 7.

2 pav. Pelno priklausomybė nuo rizikos

2 paveiksle matome, kad galima pasirinkti sprendimą, kuris turi mažiausiai rizikos ($r_1 = 0$), tačiau šiuo atveju bus ir mažesnis gaunamas pelnas (P_1), o esant didžiausiai rizikai r_3 pelnas yra didesnis, ir lygus P_3 .

Reikia pažymėti, kad verslininkai dažniausiai linę perkelti riziką kitiems subjektams, tačiau visiškai jos išvengti negali. Todėl teisingas yra posakis: kas nerizikuoja, tas nelaimi, kitaip tariant tam, kad gauti pelną verslininkas turi sąmoningai priimti rizikingą sprendimą.

Nors rizikos pasekmės dažniausiai išreiškiamos kaip finansiniai nuostoliai arba laukiamo pelno negavimas, tačiau kaip teigia J. Mackevičius (2005), veiklos rizikos nereikėtų suprasti tik blogąją prasme. Susiklosčius palankioms aplinkybėms rizika gali atnešti daug didesnę naudą, negu, kad neprisiimant jokios rizikos arba prisiimant daug mažesnę. Be to, kaip teigia V.Gronskas (2001) pats rinkos mechanizmas skatina pagrįstą ūkinės veiklos dalyvių riziką, kadangi labiau rizikingi veiksmai brangiau apmokami bei atlyginami rinkoje. Taikoma net speciali sąvoka „verslo premija“ – tai pajamos, kurias gauna sėkmingai rizikuojantys rinkos dalyviai tuomet, kada verslininkas įvertindamas galimą riziką, pasirenka tą veiklos variantą, kuris duoda geresnį veiklos rezultatą (Gronskas, 2001; Laskienė 2003).

Apibendrinus analizuojamų autorių (Šapkin, 2003; Gronskas, 1993; Bagdonas, 1996; Lydeka, Drilingas, 2001; Liučvaitis, 2003; Laskienė, Snieška, 2003 ir kt.) verslo rizikos apibrėžimus galima išskirti šiuos pagrindinius verslo rizikai būdingus bruožus, verslo rizika:

1. susijusi su sprendimo priėmimu;
2. susijusi su nuostoliais;
3. susijusi su siekiamu tikslu.

Tam, kad riziką būtų galima valdyti, reikia žinoti visas galimas rizikas. Kadangi kiekvienos įmonės veiklą betarpiškai arba potencialiai veikia įvairios prigimties rizika, todėl ją būtina klasifikuoti.

1.1.2. Rizikos klasifikavimas ir rūšys

Verslo riziką galima valdyti, t.y. naudoti ir priimti įvairias priemones, kurios leistų ją prognozuoti ir sumažinti. Rizikos valdymo efektyvumą lemia rizikos identifikavimas, kuris yra susijęs su tinkamu jos struktūros nustatymu, t.y. jos klasifikavimu. Mokliškai pagrįstas klasifikavimas leidžia tiksliai nustatyti kiekvienos rizikos rūšies vietą bendroje jų sistemoje. Jis sukuria galimybes efektyviai taikyti atitinkamus rizikos valdymo metodus. Kiekvieną rizikos rūšį atitinka tam tikra rizikos valdymų sistema (Balabanov, 1996).

Verslo rizikos klasifikavimą apsunkina jų įvairovė. Su verslo rizika įmonės susiduria priimdamos tiek trumpalaikius, tiek ilgalaikius sprendimus. Egzistuoja tam tikros rizikos rūšys, kurios įtakoja visas be išimties organizacijas, tačiau šalia jų yra specifinės rizikos rūšys, kurios yra būdingos tam tikrai veiklai: bankų rizikos skiriasi nuo draudimo bendrovių rizikos, o pastarosios nuo rizikos, kurios būdingos gamybinėms įmonėms (Ševčenko, 2004). Kaip teigia D. Laskienė (2003) verslo rizikos klasifikavimą reikia suprasti kaip daugelio rizikų grupavimą pagal tam tikrus požymius. J. Schumpeter, dar praėjusio šimtmečio pradžioje, nagrinėdamas verslo pelno atsiradimo priežastis, išskyrė dvi įmonei būdingas rizikos rūšis:

1. rizika, kuri susijusi su galimais techniniais gamybos nuostoliais, įskaitant ir gėrybių praradimo galimybę stichinių nelaimių metu;
2. rizika, susijusi su komercinėmis nesėkmėmis (Laskienė, Snieška, 2003, p.57).

Rizikos struktūra yra daugelio mokslininkų tyrinėjimo objektas. J. M. Keynes į verslo riziką žiūrėjo per skolininko ir kreditoriaus santykių prizmę. Jis manė, kad ekonominiame gyvenime tikslinga išskirti tris pagrindines rizikos rūšis (Romanov, 2002):

- Verslininko rizika – susijusi su galimybe negauti tos naudos, kurios jis tikisi investuodamas.

- Kreditoriaus rizika – pasireiškianti, kai kredito davimo atveju egzistuoja kredito negražinimo galimybė dėl skolininko nenorėjimo (juridinė rizika) ar negebėjimo to padaryti (kreditinė rizika).

- Piniginio vieneto perkamosios galios sumažėjimo rizika – atsirandanti dėl valiutos kurso pokyčių (rinkos rizika).

Kaip teigia A. Garškienė (1997), R. Norvaišienė (1998) rizikos analizę tikslinga pradėti nuo rizikos šaltinių ir priežasčių aiškinimosi, jų nuomone yra svarbu nustatyti kokie rizikos šaltiniai vyrauja tam tikrame versle, tam, kad sukaupti dėmesį į šios rūšies rizikos analizę. Verslo rizika yra klasifikuojama pagal įvairius požymius: pagal rizikos atsiradimo priežastį, kilmę, mastą, pagal subjektą, pagal pasireiškimo sritį, pagal nuostolių atsiradimo dydį, pagal veiklos rūšis ir kt. Pasak J. Mackevičiaus (2005) autoriai nagrinėjantys verslo įmonių veiklą, dažniausiai mini dvi rizikos rūšis: verslo ir finansinę. Verslo rizika – tai įmonės nesugebėjimas kompensuoti pajamomis savo ūkinės gamybinės veiklos, o finansinė – tai nesugebėjimas kompensuoti finansavimo išlaidų.

Apibendrinus analizuojamų autorių (Balabanov, 1996; Romanov, 2002; Tepman, 2003; Ševčenko, 2004; Garškienė, 1997; Norvaišienė, 1998; Mackevičius, 2005 ir kt.) 1 lentelėje pateikta verslo rizikos klasifikacija.

1 lentelė

Verslo rizikos klasifikavimas

Klasifikavimo kriterijus	Rizikos rūšis	Rizikos charakteristika
Pagal rizikos prigimtį	Objektyvi	Tai rizika, kurią sukelia veiksniai, kurie nepriklauso nuo įmonės: ekonominės krizės, ekologija, muitai, infliacija, konkurencija ir kt.
	Subjektyvi	Tai rizika susijusi su įmone, t.y. su pačių verslininkų asmeninėmis savybėmis: nepakankamu išsilavinimu; profesionalizmo stoka; rinkos taisyklių nesilaikymu ir kt.
Pagal problemos sprendimų etapus	Sprendimų priėmimo etapas	Ši rizika susijusi su klaidomis, kurios yra galimos pasirinkus netinkamą rizikos analizės metodą, tai gali atsitikti dėl informacijos stokos arba jos blogos kokybės.
	Sprendimų realizavimo etapas	Ši rizika susijusi su klaidomis realizuojant priėmus teisingą sprendimą dėl pasikeitusių subjektyvių sąlygų.
Pagal mastą	Lokalinė	Tai atskiros įmonės rizika.
	Šakinė	Rizika susijusi su šakos specifikacija
	Regiono	Tai rizika apimanti riziką, kuri būdinga konkrečiam regionui.
	Nacionalinė	Tai verslui būdinga rizika makroekonomikos lygmenyje (netikėti pasikeitimai politikoje, teisinėje srityje, mokesčių sistemoje ir kt.).
	Tarptautinė	Ši rizika susijusi su pasaulinės konjunktūros bei tarptautinių santykių pasikeitimu, stichinių nelaimių mastais ir kt.
Pagal atsiradimo sritį	Vidinė	Tai rizika priklausanti tik nuo įmonės veiklos, ypač nuo vadovų kompetencijos ir darbuotojų sugebėjimų, pastangų darniai dirbti.
	Išorinė	Šią riziką lemia nuo įmonės nepriklausomi veiksniai: politiniai, socialiniai, demografiniai ir kt.

Pagal galimybę riziką apdrausti	Neapdraudžiama	Šioms rizikos priskiriamos fors-mažorinės rizikos, kurių lygio negalima įvertinti, kadangi jos siejamos su galimais dideliais nuostoliais. Šias rizika sukelia nevaldomos jėgos, kurių neįmanoma sustabdyti ar panaikinti kokiomis tai priemonėmis: žemės drebėjimai, uraganai, potvyniai ir kiti gamtos kataklizmai; karai, revoliucijos streikai, kurie trukdo verslininkui vykdyti savo veiklą.
	Apdraudžiama	Šioms rizikos priskiriamos tokios rizikos, kurias galima įvertinti kiekybiškai ir apdrausti draudimo bendrovėse. Tai draudimai nuo gaisrų, vagystės, valiutos kurso svyravimo ir kt.
Pagal įmonės veiklos pobūdį	Finansinė	Ši rizika susijusi su valiutos kurso, palūkanų normos, akcijų kurso pokyčiais ir t.t.
	Juridinė	Ši rizika siejama su nuostoliais, atsiradusiais dėl teisinių aktų nepaisymo sutarčių pasirašymo metu ar dėl jų pasikeitimo ir pan.
	Gamybinė	Ši rizika atsiranda pačiame prekių gamybos procese, kuri priklauso nuo turimo gamybinio potencialo, techninio aprūpinimo, saugaus darbo taisyklių laikymosi.
	Komercinė	Ši rizika susijusi su prekių ir paslaugų judėjimu vidaus bei užsienio rinkose, konjunkūros pokyčiais.
	Investicinė	Šią riziką sąlygoja neapibrėžtumas investavimo sferoje, sunkumai pasirenkant efektyvų investicijų projektą.
	Draudimo	Ši rizika susidaro draudimo fondo formavime ir valdyme, taip pat nuosavo turto, piniginių lėšų ir personalo valdyme.
	Inovacinė	Ši rizika atsiranda dėl neaiškumų inovacinėje sferoje (pradedant nuo inovacinės idėjos, jos įkūnijimu konkrečiame produkte ir baigiant to produkto realizavimu).
Pagal diversifikacijos galimybę	Sisteminė	Tai rizika, kuri susijusi su rinkos konjunkūros pokyčiais, nepriklausanti nuo subjekto ir nereguliuojama.
	Specifinė	Ši rizika yra būdinga konkrečiam subjektui, priklausanti nuo jo būsenos ir sąlygojama jo konkrečios specifikos.
Pagal rizikos sritį	Minimali	Tai rizikos sritis, kurioje nuostolių lygis neviršija grynojo pelno dydžio. Šioje srityje įmonė rizikuoja tuo, kad savo veiklos rezultate blogiausiu atveju negaus grynojo pelno ir negalės išmokėti dividendų.
	Padidinta	Šioje srityje nuostolių lygis neviršija skaičiuojamojo pelno dydžio. Šioje srityje galima vykdyti gamybinę firmos veiklą, įmonė rizikuoja tik tuo, kad savo veiklos rezultate ji blogiausiu atveju dengia visas išlaidas (nuomą, komunalines paslaugas, reklamą ir kt.).
	Kritinė	Šios srities ribose galimi nuostoliai, kurių dydis viršija skaičiuojamą pelną, bet neviršija bendrojo pelno dydžio.
	Neleidžiama	Šios srities ribose galimi nuostoliai artimi nuosavų lėšų apimčiai, t.y. ateina visiškai įmonės bankrotas.

Šaltinis: sudaryta autorės

Visos šios aukščiau pateiktos rizikos rūšys yra tarpusavyje susijusios, vienos rizikos rūšies pasikeitimas gali sąlygoti kitų rizikos rūšių pasikeitimus (Mackevičius, 2005), be to dėl glaudžios ūkinės veiklos dalyvių sąveikos verslo rizika iš vienu ūkinės veiklos sferų gali persikelti į kitas, o viena rizikos rūšis peraugti į kitą (Norvaišienė, 1998). Tačiau nepaisant verslo rizikos klasifikavimo įvairovės, kiekviena verslo rizikos klasifikacija turi remtis šiais pagrindiniais principais (Tepman, 2002):

1. Verslo rizikos klasifikacija turi atitikti konkrečius klasifikavimo kriterijus. Skirstant riziką į atskiras grupes, požymiai turi būti susiję su klasifikacijos tikslais.
2. Klasifikacija turi būti sisteminė. Klasifikuojamų rizikų struktūra turi atspindėti tam tikru aspektu susijusius reiškinius, nereikėtų jungti skirtingo lygio rizikų.
3. Klasifikacija turi išlaikyti požymio grynumą. Tiksliai apibrėžus požymius, rizikas grupuoti tik pagal vieną požymį.
4. Kiekvienas požymis turi apimti visas potencialias rizikas. Skirstyti rizikas į atskiras grupes pagal vieną požymį reikia taip, kad būtų apimtos visos galimos rizikos rūšys.

Apibendrinus aukščiau išdėstytas mintis galima teigti, kad nusistovėjusių kriterijų, kurie leistų vienareikšmiškai klasifikuoti verslo rizikas nėra, tai lemia verslo įmonių specifika, rizikos pasireiškimas iš įvairių šaltinių. Tačiau rizika vienu ar kitu būdu egzistuoja visose ūkinėse veiklose.

Nepakankamas dėmesys verslo rizikai, bei netinkamas jos valdymas gali privesti įmonę prie bankroto, todėl verslo riziką reikia valdyti. Tai įgalina vadovus protingai prisiimti riziką ir sumažinti ją iki minimumo.

1.2. Verslo rizikos valdymo sistema ir procesas

Rizikos valdymas reikalauja įmonės teorijos, draudimo, ūkinės veiklos analizės žinių. Verslo rizikos procesas tai atskiri etapai, kurie turi būti sujungti į vieną visumą (organizacinę sistemą), tokiu būdu verslininkai gali kokybiškai valdyti riziką, o tai padeda įmonei pasiekti stabilumą versle, ir sumažina nuostolių tikimybę.

1.2.1. Verslo rizikos valdymo sistema

Kaip teigia D. Laskienė (2003) verslo rizikos samprata atskleista nepilnai, jei šios rizikos valdymas suvedamas tik į „rizikos pašalinimą“ ar „sumažinimą“. Minėtos autorės nuomone, verslo rizikos valdymo apibrėžimas turėtų atspindėti ir kitą šios rizikos savybę: verslininko ryžtą veikti rizikos sąlygomis, t.y. rizikuoti, siekiant kuo geresnio savo veiklos rezultato. Autorė verslo rizikos valdymą apibrėžia kaip įvairių priemonių ir metodų, leidžiančių nustatyti rizikingų sprendimų pavojų ir sumažinti galimas šių sprendimų negatyvias pasekmes, išrinkimo ir panaudojimo procesas, įgalinantis išnaudoti verslo subjekto galimybes užsibrėžtam tikslui pasiekti.

Pats rizikos valdymas apima sekančius etapus: numatomos rizikos išskyrimas; rizikos įvertinimas; rizikos valdymo metodų parinkimas; parinktų metodų pritaikymas; rezultatų įvertinimas.

Kaip teigia L. N. Tepman (2002) įmonės dažniausiai naudoja trijų etapų rizikos valdymo vertinimą: 1) pirmas etapas – rizikos tipo nustatymas, t.y. identifikuojama potenciali rizika su kuria

įmonė susiduria; 2) antras etapas – identifikuotų rizikų potencialios įtakos išmatavimas. Kai kurios rizikos tokios mažos, kad jos yra net neįdomios, tuo tarpu kitos yra pražūtingos įmonės potencialui. Reikia skirti rizikas pagal potencialią svarbą ir tada sufokusuoti resursus tos rizikos valdymui, kuri labiausiai gali paveikti įmonę; 3) trečias etapas – šiame etape sprendžiamas klausimas kaip reikėtų minimizuoti kiekvieną įmonei reikšmingą riziką.

Verslo rizikos valdymo procesas, tai rizikos vertinimo bei valdymo sistema susidedanti iš valdymo strategijos ir taktikos. Valdymo strategija suprantama kaip priemonių naudojimas ir nukreipimas tam, kad pasiekti užsibrėžtą tikslą. Strategija padeda sukcentruoti pastangas reikalinguose sprendimų variantuose. Pasiekus tikslą, strategija, kaip jo pasiekimo priemonė ir kryptis, tampa nereikalinga. Nauji tikslai skatina naujos strategijos sukūrimą. Taktika – tai konkretūs metodai ir būdai užsibrėžtam tikslui pasiekti esant konkrečioms sąlygoms. Taktikos valdymo užduotis – išrinkti optimaliausią sprendimą ir valdymo metodą, kuris yra labiausiai priimtinas esamai ūkinei situacijai (Balabanov, 1996).

I. T. Balabanov (1996), L.N.Tepman (2002) atskiria rizikos valdymo, kaip sistemos, dvi posistemės: valdomąją posistemę (valdymo objektą) ir valdančiąją posistemę (valdymo subjektą). Schematiškai tai pavaizduota 3 paveiksle.

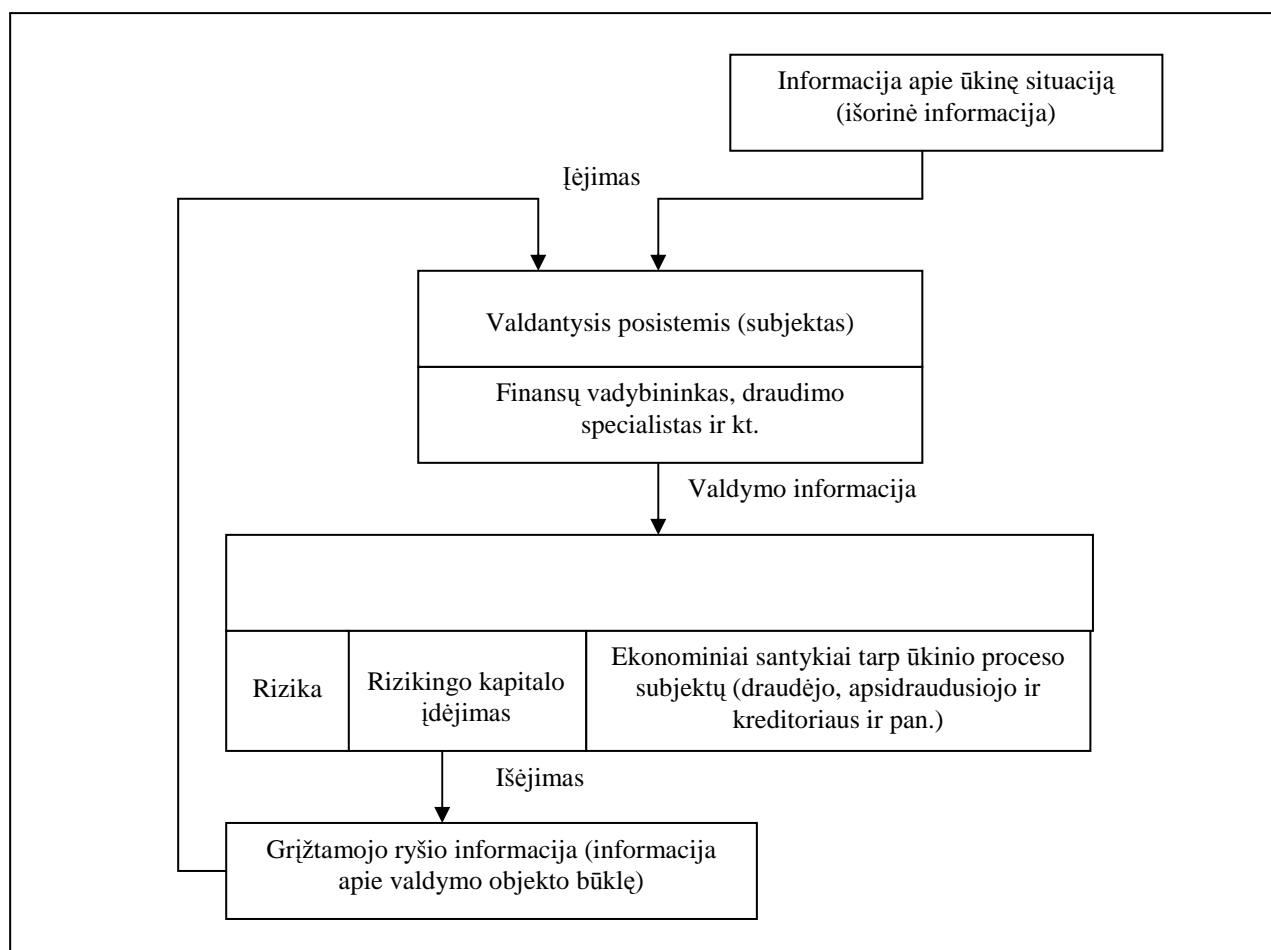
Rizikos valdymo objektas, yra pati rizika, rizikingi kapitalo įdėjimai ir ekonominiai santykiai tarp ūkininkaujančių subjektų, patiriančių riziką. Tokie ekonominiai santykiai gali būti tarp draudėjo ir apsidraudusiojo, kreditoriaus ir paskolos gavėjo, tarp verslo dalyvių (partnerių, konkurentų) ir t.t. Valdymo subjektai rizikos valdymo sistemoje – speciali grupė žmonių (finansininkai, draudimo specialistai ir t.t.), kurie įvairių metodų ir priemonių pagalba siekia tikslingai paveikti rizikos valdymo objektą. Šis procesas realizuojamas tik cirkuliuojant informacijai tarp valdančiosios posistemės (valdymo subjekto) ir valdomosios posistemės (valdymo objekto) (Balabanov, 1996; Litovskich, 1999; Tepman, 2002; Šapkin, 2003).

D. Laskienės (2003) nuomone tokia rizikos valdymo sistema neprieštarauja verslo rizikos sampratai, kurioje teigiama, kad rizika egzistuoja konkrečiam subjektui, vadinasi, toliau teigia autorė, ir verslo rizikos valdymui, kaip procesui būdingas subjektyvumas, kurį lemia rizikos valdymo subjekto psichologinės savybės, jo reakcija į rizikingus sprendimus.

Kaip teigia I. T. Balabanov (1996) verslo rizikos valdymo procese paruoštų receptų nėra ir būti negali. Jis moko, kaip, žinant metodus, priemones, įvairių ūkinių uždavinių sprendimų būdus, sėkmingai veikti konkrečioje situacijoje, padarant ją daugiau ar mažiau valdomą. Didelį vaidmenį priimant sprendimus vaidina intuicija, tačiau kada neįmanoma numatyti rizikos, tuomet rizikingi sprendimai priimami remiantis teorinių tyrimų metodinėmis taisyklėmis (euristika).

Ekonominėje literatūroje (Balabanov, 1996; Tepman, 2003) pateikiamos tokios pagrindinės euristinės rizikos valdymo taisyklės: 1) negalima rizikuoti daugiau, nei tai leidžia nuosavas

kapitalas; 2) reikia galvoti apie rizikos pasekmes; 3) negalima rizikuoti daug dėl mažo laimėjimo; 4) teigiamas sprendimas priimamas tik tada, kai neabejojamas; 5) esant abejonėms priimamas neigiamas sprendimas; 6) negalima galvoti, kad visuomet egzistuoja tik vienas sprendimas, galimas atvejis, kai yra ir kitas.



Šaltinis: БАЛАБАНОВ, И. Т. Риск-менеджмент, 1996. p. 42; ТЕПМАН, Л.Н. Риски в экономике, 2002. p.290.

3 pav. Rizikos valdymo sistema

Pirmosios taisyklės realizacija pasireiškia tuo, kad prieš priimant rizikingų kapitalo įdėjimų sprendimus vadybininkas turi: nustatyti maksimalų nuostolių dydį galimai rizikai; palyginti nuostolius su įdedamo kapitalo dydžiu ir su visais finansiniais resursais, ir nustatyti ar esant nuostoliams tai neatves įmonės į bankrotą. Antrosios taisyklės realizacija reikalauja, kad vadybininkas žinodamas maksimalų nuostolių dydį, nustatytų prie ko tai gali įmonę privesti, ir kokia tos rizikos tikimybė. Trečioji taisyklė – ypač ryškiai pasireiškia perduodant riziką, t.y. apdraudžiant. Šiuo atveju tai reiškia, kad vadybininkas turi nustatyti ir išrinkti optimalų variantą tarp draudimo įnašo ir draudimo sumos. Draudimo įnašas – tai draudėjo mokestis draudimo įmonei už draudžiamą riziką. Draudimo suma – tai piniginė suma kuria yra apdraudžiamos materialinės vertybės, atsakomybė, gyvybė ir kt. Kitų taisyklių realizacija reiškia, kad tokiose situacijose, kur yra

tik vienas galimas sprendimas (teigiamas arba neigiamas) galbūt egzistuoja ir kiti sprendimai. Jei pasirodo, kad kitų sprendimų nėra ir kyla abejonės, tuomet priimamas neigiamas sprendimas (Balabanov, 1996; Tepman, 2003).

Kaip teigia D. Laskienė (2003) norint, kad verslo rizikos valdymas būtų sėkmingas, reikalinga ir sisteminė verslo rizikos valdymo principams būdingų parametrų analizė. Esant sudėtingai verslo aplinkai įvairius rizikos atsiradimo šaltinius ir galimas jos pasekmes būtina nagrinėti sąryšyje su kitais veiksniais, kurie būdingi ūkinės veiklos subjektams, kadangi šie veiksniai įtakoja vienas kitą. Verslo rizikos valdymas, turi būti grindžiamas sistetine analize. Toks verslo rizikos valdymas pagrįstas visų procesų nagrinėjimu, atsižvelgiant į jų sisteminius ryšius, atskirų elementų bei sprendimų įtaką bendrai sistemai. V. V. Gluščenko (1999), R. Tamošiūnienė, M. Katilius, I. Kucko (2002), D. Laskienė (2003), L. Žukauskaitė, R. Tamošiūnienė (2003) išskyrė tokius sisteminio požiūrio rizikos valdyme aspektus:

Vientisa sisteminė procesų apsauga nuo rizikos. Norint užtikrinti verslo saugumą, reikia sukurti sisteminę vientisą geopolitinių, politinių, socialinių, ekonominių, finansinių, gamtos apsaugos, konstrukcinių ir technologinių procesų apsaugą nuo nepagrįstos, papildomos rizikos. Vienu metu turi būti naudojamos saugos technikos, darbo apsaugos, konfliktų valdymo priemonės. Jei nepavyktų užtikrinti bent vieno veiksnio saugumo, tai nepavyks pasiekti ir visos sistemos saugumo.

Objekto rizikos rūšių vientisa analizė. Įvairios rizikos rūšys, susijusios su vienu objektu ar operacija, turi būti nagrinėjamos kaip vientisas veiksnys, turinčių įtakos išteklių naudojimo efektyvumui, kompleksas, kadangi skirtingi rizikos šaltiniai sąlygoja skirtingas rizikos rūšis.

Rizikos valdymas visuose lygmenyse. Rizikos valdymo, sistemos efektyvumo, išteklių naudojimo efektyvumo ryšys, turi būti nagrinėjamas keliais lygmenimis: valstybė, teritorija, juridiniai asmenys, šeima, piliečiai. Rizikos valdymui apsiribojus tik vienu kuriuo nors lygmeniu, sumažėja rizikos valdymo sistemos saugumas valstybiniu mastu, todėl reikia išlaikyti balansą tarp visų šių lygmenų.

Vientisas rizikos valdymas įvairiais prekės gyvavimo laikotarpiais ir kūrimo ciklais. Kaip vientisa sistema rizikos valdymo procesas vykdomas įvairiais prekės gyvavimo laikotarpiais (kūrimo etape, gamyboje, realizavime, utilizavime), ir prekės kūrimo stadijoje (techninis projektas ir kt.)

Tinkamas operacijų formavimas. Operacijos ruošimo, vykdymo, apskaitos priemonės yra formuojamos ir nagrinėjamos tokiu būdu, kad leistų protingai sumažinti tos operacijos riziką, pavyzdžiui rengiant operaciją reikia įsitikinti partnerių mokumu, sutartyje išskirti riziką mažinančias sąlygas; apskaitos etape – svarbu teisingai atspindėti gautus finansinius rezultatus ir kt.

Riziką mažinančių priemonių kūrimas. Atsižvelgiant į tarpusavio priklausomybę, kuriamos priemonės, mažinančios riziką skirtingose verslo ciklo stadijose (sukūrimo, išvystymo, brandos, senėjimo; priešinvesticinėje, investicinėje, eksploatacinėje), tai leidžia apsaugoti įmonę bendrai. Pavyzdžiui investiciniame etape būtina ypatingą dėmesį atkreipti į objekto, į kurį investuojama vertinimą, ir tuo pačiu užtikrinti finansinius išteklius.

Riziką mažinančių alternatyvų įvertinimas. Galimos skirtingos priemonės ir būdai, kurių pagalba mažinamos, panaikinamos ar draudžiamos įvairios rizikos rūšys: kiekviena iš alternatyvių galimybių mažinti riziką turi savo efektyvumo/sąnaudų santykį. Todėl svarbu nustatyti, kuri iš alternatyvų duos didžiausią efektą konkrečioje situacijoje.

Į įstatymus atsižvelgianti rizikos valdymo sistema. Rizikos valdymo įmonėje sistema turi turėti sąsajas su įstatymine baze. Valstybei sunku užtikrinti įvairiapusių rizikos mažinimo būdų balansą ir efektyvumą, todėl ji įvairiais įstatymais draudžia kai kurias pavojingas ir kenksmingas veiklos šakas, licencijuoja jas, kuria ir valdo įvairias inspekcijas.

Išteklių ir priemonių valdant riziką, balansas. Svarbu užtikrinti įvairių išteklių ir priemonių intensyvumo balansą tarp rizikos valdymo ir kitų (gamybinės, komercinės, finansinės, investicinės) veiklos sričių.

Rizikos mažinimo tikslai, būdai, priemonės. Rizikos valdymo procese būtina išnagrinėti rizikos mažinimo tikslus, numatyti bei planuoti jų pasiekimo būdus ir priemones. Tai susiję su verslo dalyvių siekiu gauti kuo geresnį trokštamą rezultatą. Kuo didesnė rizika, tuo didesnis galimas laimėjimas. Todėl kiekviename verslo rizikos valdymo etape svarbu suderinti savo tikslus su riziką mažinančiomis priemonėmis ir būdais.

Strateginis, taktinis, operatyvinis rizikos valdymas. Rizikos valdymas turi turėti strateginę, taktinę ir operatyvinę sudedamąsias dalis. Verslo rizikos strategija ir taktika buvo aptartos anksčiau. Operatyvinis rizikos valdymas pasireiškia konkrečių rizikos valdymo priemonių, kurių parinkimas priklauso nuo rizikos valdymo strategijos ir taktikos, taikymu. Čia galima rizika dėl valdančiosios komandos nesutarimų, vadovavimo žmonėms įgūdžių trūkumo ir pan.

Žmogiškojo veiksnio įvertinimas. Visose valdymo grandyse reikia atsižvelgti į žmogiškojo veiksnio įtaką: jo kūrybingumą, požiūrį į rizikingus sprendimus, gebėjimą dirbti griežtų laiko apribojimų ir streso sąlygomis.

Norint racionaliai ir efektyviai mažinti nepageidaujamą rizikos įtaką, užtikrinti jos valdymą, reikia laikytis sisteminio požiūrio, kiekvieną išvardintą kryptį reikėtų plėsti atskirai, tuo pačiu metu stebint jų bendrą rezultatą.

1.2.2. Verslo rizikos valdymo organizavimo struktūra

Kaip valdymo sistema verslo rizikos valdymas apjungia rizikos valdymo tikslų sudarymo ir rizikingų kapitalo įdėjimų procesą, įvykio tikimybės nustatymą, rizikos laipsnio ir dydžio išskyrimą, išorinės aplinkos tyrimą, rizikos valdymo strategijos parinkimą, išrinktos strategijos būtiniausių rizikos valdymo priemonių ir būdų jai sumažinti parinkimas, realizavimas orientuotas rizikai paveikti. Sujungti nurodyti procesai sudaro verslo rizikos organizavimo struktūrą (Balabanov, 1996).

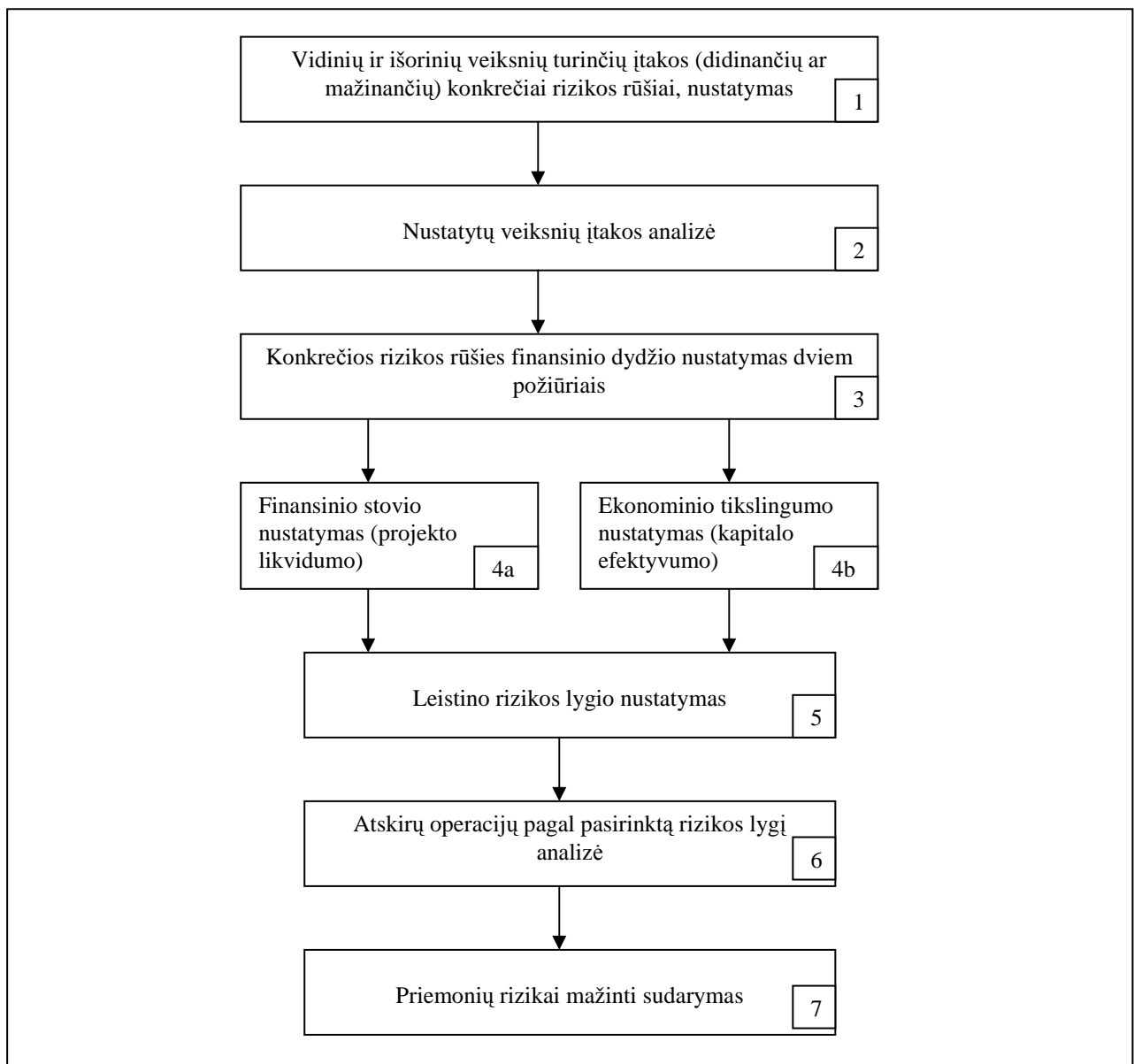
Kaip matome, verslo rizikos organizavimas, tai rizikos valdymo priemonių sistema, kurioje visi elementai yra racionaliai suderinti ir sujungti į vieną procesą. Tokį pat verslo rizikos valdymo organizavimo apibrėžimą pateikia A. V. Rutkauskas (2001) ir L. N. Tepman (2002), jų nuomone rizikos valdymo organizavimas – tai priemonių, kurių tikslas racionaliai susieti visus elementus į bendrą technologinį rizikos valdymo procesą sistema. R. Tamošiūnienė, M. Katilius, I. Kucko (2002) ekonominės rizikos valdymo organizacinę struktūrą vadina rizikos valdymo sprendimų algoritmu, A. Garškienė (1997) – rizikingų sprendimų priėmimo modeliu. Pagal D. Laskienę (2003) – tai sprendimų priėmimo rizikos sąlygomis valdymas.

4 paveiksle pateikta verslo rizikos valdymo organizavimo struktūra pagal V. Bagdoną (1996) ir R. Urniežių (2001).

Kaip matyti iš 4 paveikslo rizikos analizė pradedama nustatant ūkio subjekto veiklą lemiančius veiksnius. Šiame etape labai svarbu įvertinti kokie rizikos šaltiniai turi lemiamą įtaką. Sekantis etapas – analizuojama atskleistų rizikos šaltinių priežastys ir poveikio konkrečiai verslo operacijai ypatumai. Prie rizikos šaltinių gali būti priskiriami: konkretaus ūkinės veiklos rūšių pasirinkimas; gamtos veiksniai ir kt.). kiekvienu atveju priimant valdymo sprendimus yra nustatomos leistinos rizikos ribos. Vykdamas verslo operacijas ir normaliai rizikuojant, yra pasiekiami iš anksto numatyti tikslai. Paskutiniame etape yra rengiamos priemonės galimai rizikai sumažinti.

Daug detalesnę rizikos valdymo organizavimo struktūrą pateikia I. T. Balabanov (1996) ir L.N. Tepman (2002) (5 paveikslas). Mokslininkai pirmiausia siūlo nustatyti rizikos valdymo tikslus. Rizikos tikslas – tai rezultatas, kurį būtina gauti. Juo gali būti laimėjimas, pelnas, pajamos ir t.t. Rizikingų kapitalo įdėjimų tikslas – maksimalaus pelno gavimas. Kitas reikšmingas rizikos valdymo organizavimo momentas yra informacijos apie situaciją gavimas ir jos analizė. Remiantis šia informacija galima teisingai nustatyti rizikos laipsnį ir įvykio pasireiškimo tikimybę. Kitame etape, remiantis prieš tai atliktos analizės rezultatais, parengiami rizikos ir pelno palyginimo variantai ir atrenkamas optimalus variantas, priešpastatant laukiamą rezultatą su rizikos dydžiu. Tai leis teisingai pasirinkti rizikos valdymo strategiją, o taip pat ir rizikos sumažinimo būdus. Šiuose

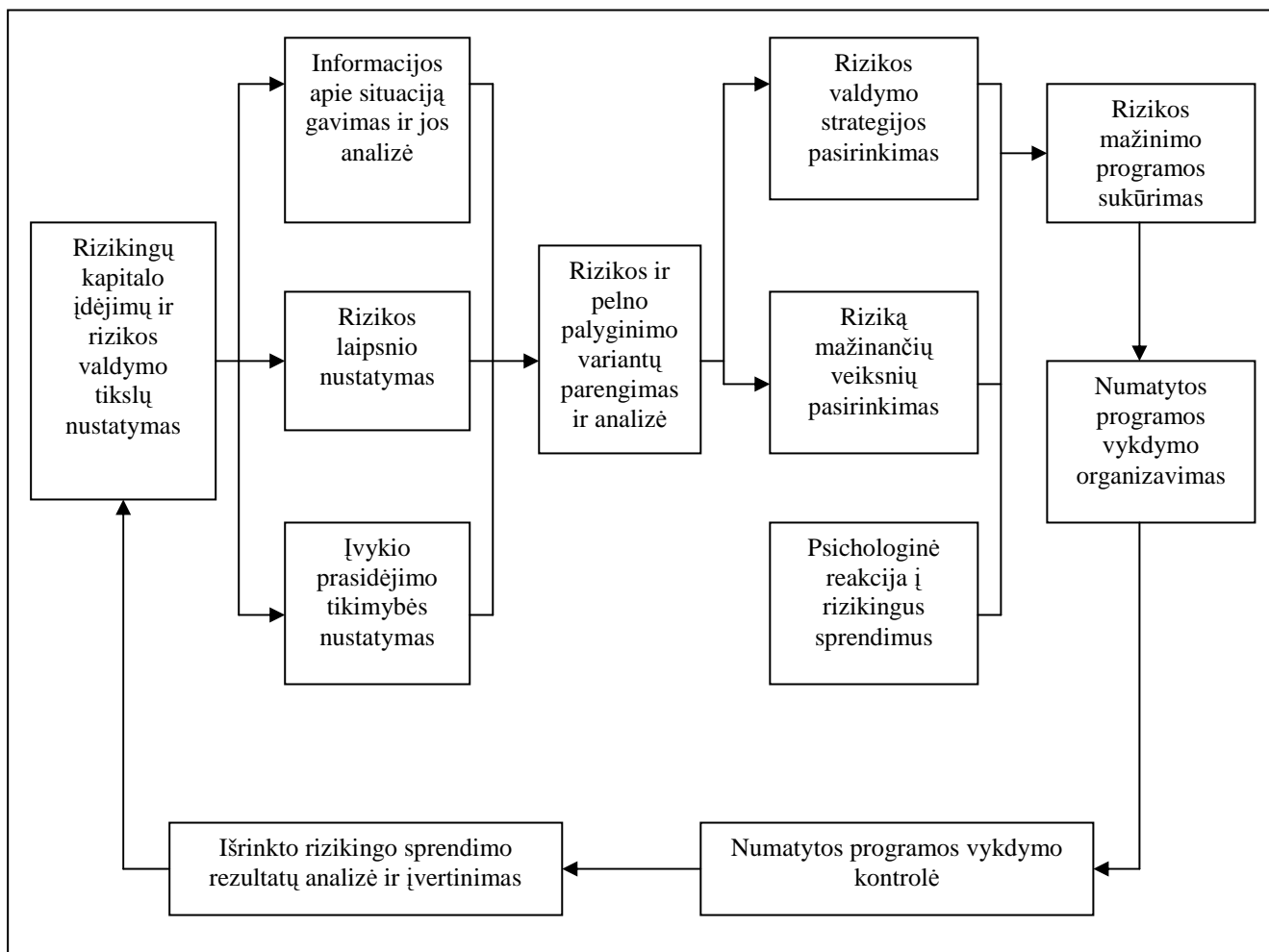
etapuose, autorių nuomone, pagrindinis vaidmuo tenka vadybininkui, jo psichologinėms savybėms, t.y. psichologinėms reakcijoms į rizikingus sprendimus. Vadybininkas, kuris priiminėja rizikos sprendimus turi turėti dvi teises: pasirinkimo teisę ir atsakomybę už ją. Pasirinkimo teisė reiškia sprendimo priėmimą, kuris yra būtinas rizikingiems kapitalo įdėjimams. Sprendimas turi būti priimamas vadybininko individualiai. Dėl verslo rizikos valdymo organizavimo struktūros specifikacijos, kuri visų pirma sąlygojama rizikos prisiėmimo atsakomybe, netikslinga, o kai kuriais atvejais ir visiškai negalimas kolektyvinis sprendimų priėmimas, už kurį niekas neneša atsakomybės, t.y. kolektyvas, kuris priima sprendimą niekada neneša jokios atsakomybės, be to nereiktų pamiršti, kad kolektyviniai sprendimai yra labiau subjektyvūs negu sprendimai priimami vieno specialisto.



Šaltinis: BAGDONAS, V. Verslo rizika, 1996. p.22; URNIEŽIUS, R. Rizika, 2001. p. 26.

4 pav. Verslo rizikos valdymo organizavimo struktūra V. Bagdoną (1996) ir R. Urniežių (2001)

Kiti rizikos valdymo organizavimo etapai yra susiję su rizikos mažinimo programos sukūrimu ir jos vykdymo organizavimu. Toliau atliekama numatytos programos vykdymo kontrolė, ir paskutinis etapas – išrinkto rizikingo sprendimo rezultatų analizė ir įvertinimas.



Šaltinis: БАЛАБАНОВ, И. Т. Риск-менеджмент, 1996. р.47; ТЕПМАН, Л.Н. Риски в экономике, 2002. р.297.

5 pav. Verslo rizikos valdymo organizavimo struktūra pagal I. T. Balabanov (1996) ir L.N. Tepman (2002)

Kaip matome šioje rizikos valdymo organizavimo struktūroje išskirti šie labai reikšmingi ir svarbūs elementai:

- rizikos valdymo tikslų nustatymas;
- rizikos ir pelno palyginimo variantų parengimas ir analizė;
- rizikos valdymo strategijos ir rizikos mažinančių veiksnių pasirinkimas;
- rizikos mažinimo programos sukūrimas ir jos vykdymo organizavimas ir kontrolė;
- priimto rizikingo sprendimo rezultatų analizė ir įvertinimas.

Labai išsamiai verslo rizikos valdymo organizacinę struktūrą išnagrinėjo D. Laskienė (2003) savo disertaciniame darbe. Autorė teigia, kad verslo rizikos valdymas yra ne tik tinkamų metodų, leidžiančių nustatyti ir sumažinti galimos rizikos pasireiškimą ir ujos pasekmes, parinkimas, bet tai

sudėtingas procesas, kuris susideda iš keleto vienas nuo kito priklausomų etapų. Autorės siūloma verslo rizikos valdymo modelio struktūra pateikta 1 priede. D.Laskienė (2003) siūlo verslo organizacinėje struktūroje išskirti devynis etapus:

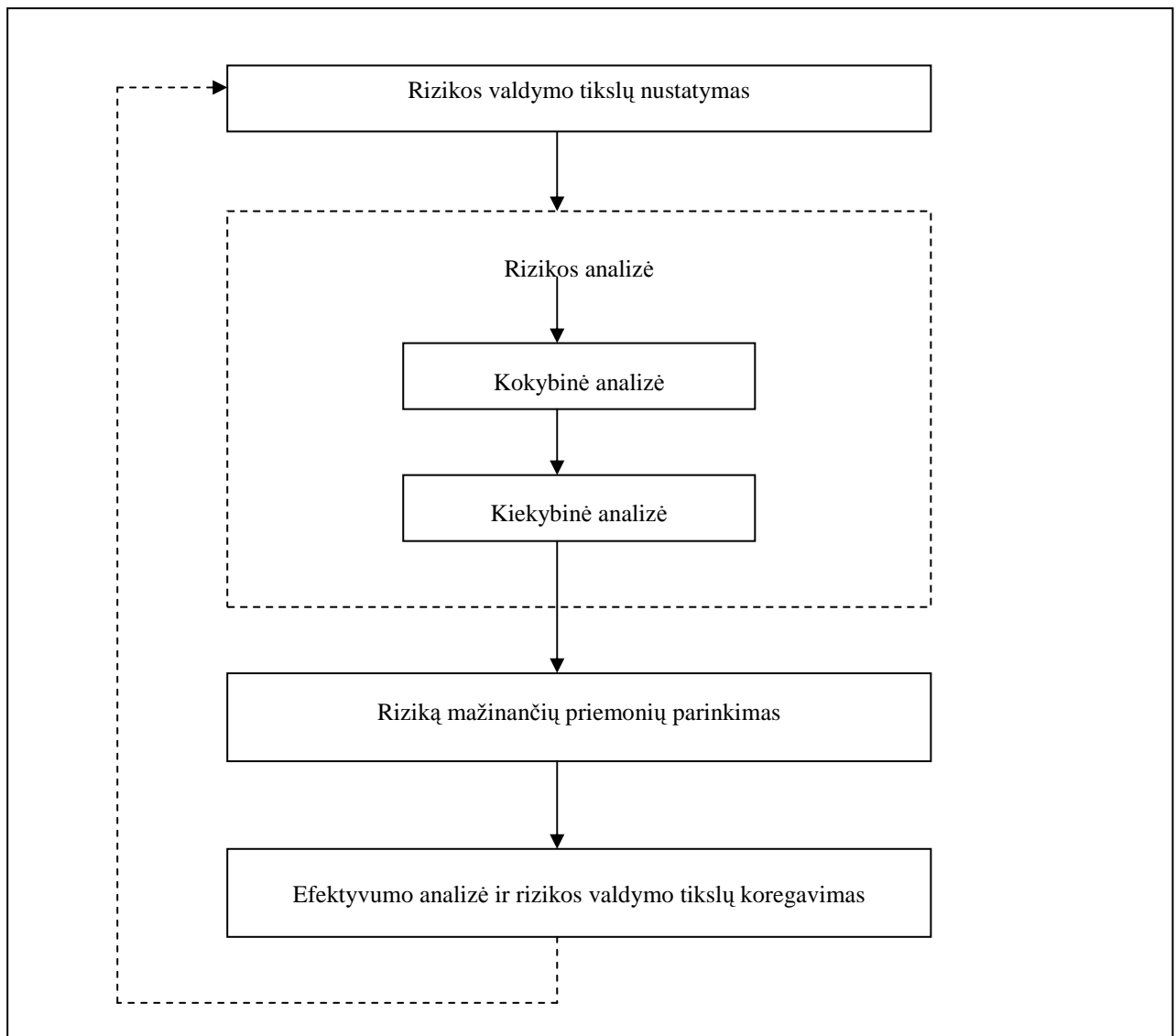
1. Verslo rizikos tikslų ir uždavinių nustatymas.
2. Informacijos rinkimas ir apdorojimas.
3. Verslo rizikos analizė, kurios tikslas identifikuoti visas galimas rizikos rūšis ir jas sukeliančius veiksniai (kokybinė analizė), įvertinti galimas rizikas (kokybinė analizė), nustatyti bendrą ir leistiną įmonės rizikos lygį.
4. Rizikos ir laukiamo rezultatų parengimas ir analizė.
5. Verslo rizikos valdymo strategijos ir ją atitinkančių valdymo priemonių parinkimas. Šiame etape atsižvelgiant į rizikos pasireiškimo tikimybes, galimų nuostolių dydžius ir įmonių požiūrį riziką, pasirenkama atitinkama strategija ir jai būdingos valdymo priemonės.
6. Verslo rizikos programos sukūrimas. Šiame etape formuojama verslo rizikos valdymo programa, įtraukiant išanalizuotų rizikos valdymo etapų procedūras: nuo jo tikslų ir uždavinių iki riziką reguliuojančių priemonių parinkimo.
7. Verslo rizikos valdymo programos įgyvendinimas.
8. Verslo rizikos valdymo programos kontrolė. Ji grindžiama gautų rezultatų, įdiegus verslo rizikos valdymo programą analizė.
9. Verslo rizikos valdymo programos įvertinimas, jos efektyvumo nustatymas.

Apibendrinus pateiktas verslo rizikos valdymo organizavimo struktūras, galima išskirti šiuos pagrindinius etapus (6 pav.):

1. Verslo rizikos valdymo tikslų nustatymas.
2. Kiekybinė ir kokybinė rizikos analizė.
3. Riziką mažinančių priemonių parinkimas.
4. Efektyvumo analizė ir rizikos valdymo tikslų koregavimas.

Kiekviename verslo rizikos organizavimo struktūros etape naudojami savi rizikos valdymo metodai, kurie leidžia pasiekti etapo tikslą (rezultatą). Kiekvieno etapo galutinis rezultatas tampa išėties tašku sekančiam etapui, tokiu būdu gaunama sistema turinti grįžtamąjį ryšį. Ši sistema užtikrina iškeltų tikslų maksimalų efektyvumą, kadangi žinios, kurios yra gaunamos kiekviename etape, leidžia koreguoti ne tik tuos metodus, kurie veikia riziką, bet ir pačius verslo rizikos valdymo tikslus.

Kaip matome, tam, kad verslo rizikos valdymas būtų efektyvus, įmonės veikloje turi būti naudojamas visas kompleksas metodų, o tai patvirtina kompleksinio verslo rizikos valdymo mechanizmo aktualumą.



Šaltinis: sudaryta autorės

6 pav. Verslo rizikos valdymo organizavimo struktūra

Norint sumažinti neigiamą rizikos poveikį reikia imtis atitinkamų rizikos valdymo priemonių. Ūkinėje veikloje skiriami konkretūs rizikos valdymo ir mažinimo metodai bei būdai, kurie bus aptarti sekančiame skyriuje.

2. VIDINĖ IR IŠORINĖ ŪKINĖS VEIKLOS ANALIZĖ IR RIZIKOS MAŽINIMAS

Verslo sėkmė yra sąlygojama įvairių veiksnių. Rizika pripažįstama kiekviename versle, be to didėjant rizikos rūšių įvairovei verslininkai privalo vis labiau valdyti riziką. Norint nustatyti kokiais metodais galima sumažinti neigiamą rizikos poveikį, kiekvienas verslininkas privalo iširti rizikos veiksnius, bei įvertinti jų reikšmingumą versle.

2.1. Veiksniai įtakojantys verslo rizikos atsiradimą

Kaip minėta, verslo rizikos valdymo tikslas – užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą. Išorinė aplinka ir įmonės sąlygos nuolat keičiasi, todėl įmonės tikslai ir uždaviniai turi būti periodiškai peržiūrimi, taip pat turi būti nuolat įvertinamos naujos susiformavusios rizikos. Informacija, kuri naudojama verslo rizikos valdymo procesuose gali būti įvairi: finansinė, statistinė, komercinė ir kt. Tai informacija susijusi su partnerių, konkurentų mokumu, informacija apie kainas, valiutų kursus, dividendus ir kt. (Balabanov, 1996). Toks informacijos rinkimas ir apdorojimas turi būti vykdomas viso verslo rizikos valdymo proceso metu, kadangi tai vaidina labai didelį vaidmenį verslo rizikos valdymo etapuose.

Daugelis autorių (Bagdonas, 1996; Tepman, 2002; Laskienė, 2003; Gridčina, 2004 ir kt.) išskiria kokybinę ir kiekybinę verslo rizikos analizę. Kokybinės verslo rizikos analizės pagrindinis uždavinys – nustatyti rizikos veiksnius, dėl kurių kyla rizika arba nustatyti potencialias rizikos sritis, tuo tarpu kiekybinė rizikos analizė – tai skaičiais išreikštų atskirų rizikos rūšių dydžių nustatymas (Bagdonas, 1996). Labai išsamiai verslo rizikos analizės procesą išanalizavo D. Laskienė (2003). Autorė išskyrė ir trečiąjį etapą – bendro leistino dydžio ir leistino lygio nustatymas. Dėl savo svarbos D. Laskienė (2003) paskutinįjį etapą siūlo atskirti nuo kiekybinio analizės etapo, kadangi jos nuomone, tai yra pagrindinis ir galutinis verslo rizikos analizės tikslas.

Kaip minėta rizikos visiškai išvengti neįmanoma, tačiau žinant ją sukeliančias priežastis, galima jos poveikį sumažinti. Literatūros šaltiniuose dažniausiai įvardijami tokie rizikos veiksniai: vidiniai ir išoriniai; subjektyvūs ir objektyvūs; specifiniai ir rinkos veiksniai.

„Rizikos valdymo ir draudimo asociacija“ (2002), V. Romanov, A. Butuchanov (2001) verslo rizikos veiksnius skirsto į išorinius (2 priedas) ir vidinius (3 priedas). Išoriniai veiksniai – tai sąlygos, kurių įmonė negali pakeisti, tačiau turi įvertinti, kadangi šie veiksniai daro įtaką įmonės ekonominiams rodikliams. Tuo tarpu vidiniai veiksniai siejami su įmonės veikla, t.y. jie kontroliuojami pačios įmonės. Z. Lydeka, B. Drilingas (2001), L. N. Tepman (2002) rizikos veiksnius skirsto į objektyvius ir subjektyvius. Jų nuomone objektyvūs veiksniai – tai rinkos neapibrėžtumai, netikrumai ir pavojai, kurie lemia nuostolius; subjektyvūs – tai rinkos dalyviai

(verslininkai ir kartu su jais dirbantys žmonės) bei reakcija į galimus ekonominius neapibrėžtumus. D. Laskienė (2003) teigia, kad dažniausiai literatūroje sutinkamas rizikos veiksnių skirstymas į specifinius ir rinkos. Šis veiksnių grupavimas anot autorės siejamas su rizikos klasifikavimu į sisteminę ir nesisteminę riziką. Specifiniai veiksniai – vadybos kokybė, darbo santykių padėtis, reklamos lygis. Rinkos veiksniai, tai bendresni veiksniai, kurie veikia visų be išimties įmonių būsimus pinigų srautus: investicijų augimas ekonomikoje, vartotojų paklausos dydis, valiutos kursų pasikeitimai, palūkanų normos dydis, įmonių mokesčių tarifai.

V. Gronskas (1997) riziką sąlygojančius veiksnius suskirsto į penkias pagrindines grupes:

1. Veiksniai, kurie slypi pačiame rinkos mechanizme, jo funkcionavimo specifikoje (rinkos dalyvių alternatyvinis pasirinkimas ūkinėje veikloje, verslo paslaptys, ribota informacija, nuolatiniai rinkos paklauso, pasiūlos bei kainų svyravimai ir t.t.).
2. Veiksniai kylantys iš to, kad prekinis manus sąmoningai ar nesąmoningai pažeidžia atskiri arba privatūs asmenys (ūkinės veiklos dalyviai arba asmenys nevykdantys komercinės veiklos).
3. Veiksniai sąlygoti verslininko klaidų ne verslo sferoje (asmeniniame gyvenime).
4. Veiksniai, kuriuos sąlygoja nevaldomos gamtos jėgos, nelaimingi atsitiktiniai įvykiai bei procesai (sausros, uraganai, potvyniai, žemės drebėjimai, gaisrai ir t.t.).
5. Veiksniai kylantys iš valstybinės valdžios administracinės veiklos bei politinių avantiūrų (mokesčių pokyčiai, tarptautinės prekybos apribojimai ir pan.).

Kaip matome yra galimas įvairus veiksnių klasifikavimas, t.y. priklausomai nuo ūkinio subjekto veiklos specifikacijos bei keliamų rizikos valdymo tikslų, kiekviena įmonė gali pasirinkti bet kokį klasifikavimo kriterijų, svarbu, kad būtų nustatyti maksimaliai verslo riziką sąlygojantys veiksniai.

Rizika taip pat yra glaudžiai susijusi su žmogaus charakterio asmeninėmis savybėmis, jo elgsena dalykinėse verslo situacijose, tarpusavio bendravimu.

A. Garškienė (1997) pateikia amerikiečių autorių D. Mac, Crimon ir A. Wehrung sukurtą paprastą ir efektyvią metodiką, norintiems įvertinti savo, kolegų ir firmos polinkį rizikai, t.y. nustato ar žmogus mėgsta rizikuoti, ar neutralus rizikai, ar vengia jos. A. Garškienės (1997) teigimu šią metodiką būtų tikslinga adaptuoti ir Lietuvos sąlygomis.

Remiantis D. Mac, Crimon ir A. Wehrung metodika JAV buvo testuojami 500 aukščiausio lygio menedžerių, kurie pagal testavimo rezultatus buvo suskirstyti į tris grupes: dalyvaujantys rizikoje, t.y. priimančios riziką, neutralūs rizikai ir vengiantys rizikos. Tyrimo rezultatai parodė, kad pagal požiūrį į riziką apklaustieji į atskiras grupes pasiskirstė beveik vienodai.

Rizikos pozicijos nustatytu galima pasinaudoti priimant naujus darbuotojus, tačiau tinkamumas vadovaujančiam darbui įvairiose organizacijos sferose priklauso nuo polinkio į riziką.

Pavyzdžiui, asmuo, pretenduojantis į banko padalinio vietą, turi turėti kitokią rizikos poziciją nei komercinės firmos marketingo direktorius (Garškienė, 1997).

R. S. Pyndyck, D. L. Rubinfeld (1989) atliktam tyrime tarp požiūrių į riziką pateiktas šiek tiek kitoks pasiskirstymas. Jų teigimu, buvo apklausti 464 užimantys vadovaujančius postus verslo darbuotojai. 20 proc. pasisakė už vengiančių riziką, 40 proc. buvo linkę rizikuoti ir 20 proc. vadovų buvo neutralūs rizikai (kiti 20 proc. į klausimus neatsakė. Kaip matome iš šio tyrimo rezultatų, didesnė dauguma vadovų nevengia rizikos.

Išsamų tyrimą Lietuvoje, apie atsiskaitymo su partneriais riziką, atliko kreditų draudimo kompanija „Coface Baltic“. Jų duomenimis, net keturios iš dešimties šalies įmonių prisipažįsta visai nesisaugojančios nuo prekybos partnerių neatsiskaitymo rizikos. Tyrimo metu buvo išskirtos trys skirtingos verslininkų grupės. Pirmoji grupė – tai verslininkai turintys ilgalaikius, stambius prekybos partnerius stabilios ekonomikos šalyse. Jie linkę pasitikėti savo partneriais ir savo prekes ar paslaugas tiekia „atvira sąskaita“. Antroji grupė verslininkų priklauso vidutiniam ir smulkiam verslui, jie ieško būdų ir finansinių instrumentų, minimizuojančių prekybos rizikos apsaugą. Trečioji grupė – gamintojai ar prekybininkai, kurie plečia prekybos apimtis mažai pažįstamose rinkose. Šios grupės verslininkai atsakingiausiai vertina prekybos riziką.

Tyrimas parodė, kad beveik 40 proc. šalies įmonių visai nesisaugo nuo prekybos partnerių neatsiskaitymo rizikos, t.y. didelė dalis verslininkų yra linkę rizikuoti savo sąskaita.

Apibendrinus pateiktų tyrimų rezultatus, galima teigti, kad žmonės, priiminėjantys sprendimus, kurie yra susiję su rizika, skiriasi savo požiūriu. Tai susiję ne tik su žmogaus savybėmis (charakteriu, darbo patirtimi, intuicija ir pan.), bet ir su jo požiūriu į riziką, t.y. su turima informacija apie rizikingą įvykį, taip pat ir laiku, kuris reikalingas rizikingiems sprendimams priimti. D. Laskienė (2003) žmogaus polinkį rizikuoti išskiria kaip vieną iš verslo rizikos valdymui būdingų bruožų. Jos nuomone, nuo žmogaus priimančio sprendimus, požiūrio į riziką priklauso daugelis verslo rizikos valdymo sprendimų, t.y. verslo riziką mažinančių būdų ir priemonių parinkimą. Verslo rizikos valdymo ir mažinimo metodai bus aptarti sekančiame poskyryje.

2.2. Verslo rizikos valdymo ir mažinimo metodai

Pagrindinis uždavinys renkant įmonei tinkamą rizikos valdymo metodą yra galimos rizikos sumažinimas iki maksimaliai žemo lygio. Tai galima pasiekti įvairiais metodais.

Realiose ūkinėse situacijose, veikiant vidiniams ir išoriniams rizikos veiksniams gali būti naudojami įvairūs rizikos valdymo ir mažinimo būdai. G. B. Kleiner, (1998); I. T. Balabanov, (1996) verslo veikloje rizikos valdymo metodus skirsto į keturias grupes (7 pav):

1. rizikos vengimo metodai;

2. rizikos lokalizacijos metodai;
3. rizikos disipacijos (padalijimo) metodai;
4. rizikos kompensavimo metodai.

Šie rizikos valdymo metodai aptariami plačiau.

Rizikos vengimo metodas. Tai labiausiai paplitęs metodas, kurį naudoja verslininkai nelinkę rizikuoti. Šio tipo vadovai norėdami išvengti gamybinės programos nutraukimo dėl žaliavų, medžiagų ir detalių pristatymo terminų pažeidimų, atsisako įtartinų ir nežinomų partnerių (tiekėjų) paslaugų. Ūkio subjektai laikydami „rizikos vengimo“ taktikos atsisako nuo inovacinių ar kitų projektų, kurie dėl jų įvykdymo patikimumo ar efektyvumo kelia nors mažiausią įtarimą. Bankai laikosi „rizikos nekeliančių strategijų“, suteikdami kreditus tik tuo atveju, jei yra konkrečios garantijos, pavyzdžiui užstačius nekilnojamąjį turtą.

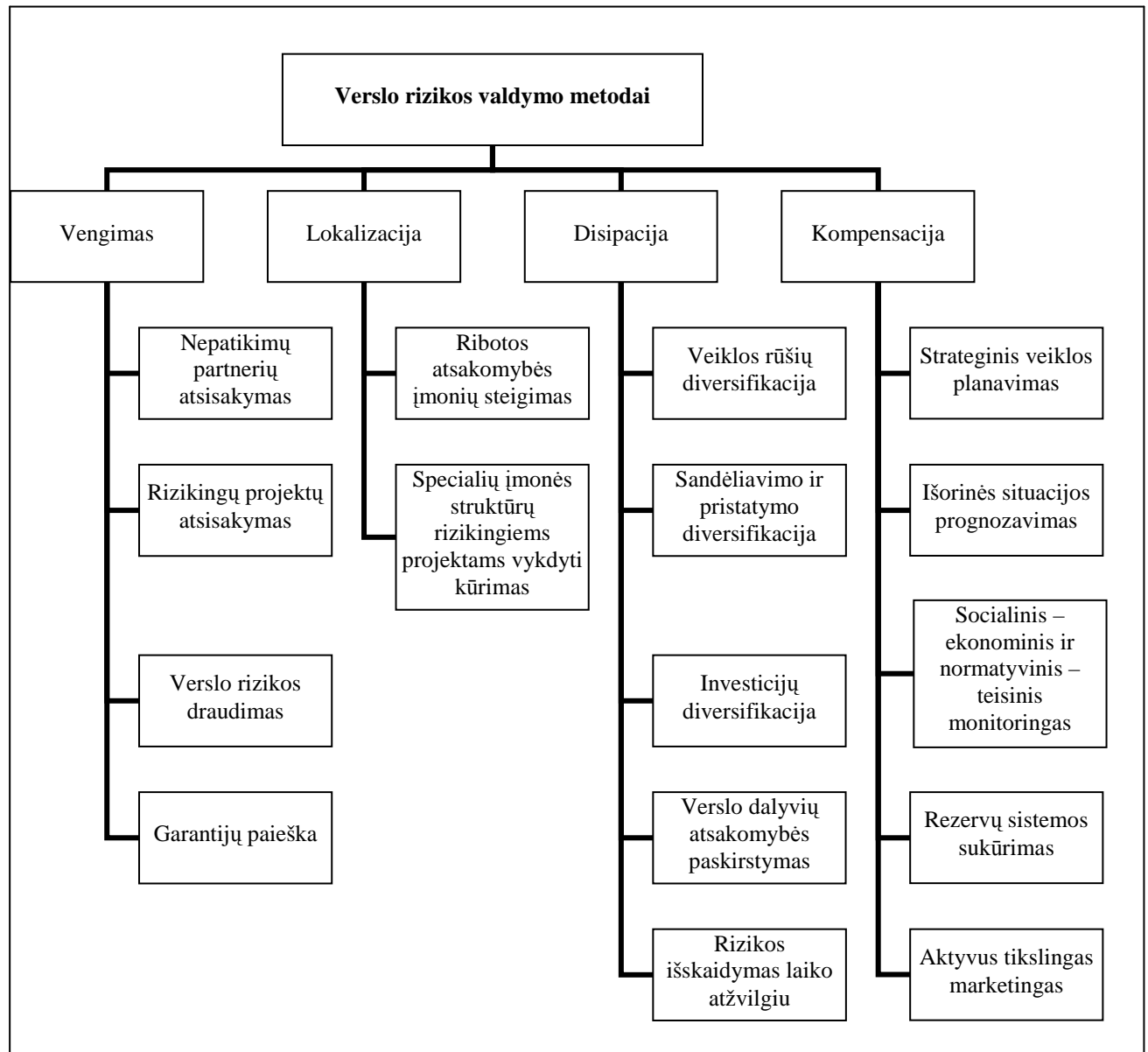
Kita galimybė rizikai išvengti, jos perkėlimas tretiesiems asmenims, t.y. draudimas. Galimų nuostolių draudimas yra ne tik patikima priemonė nuo nesėkmingų sprendimų, bet tai taip pat didina įmonių vadovų atsakomybę, jie privalo rimčiau atsižvelgti į priimamus sprendimus, reguliariai naudoti prevencines priemones nurodytas draudimo kontrakte. Reikia pažymėti, kad toks populiarus rizikos vengimo mechanizmas kaip draudimas, netinkamas daugelyje situacijų, su kuriomis susiduria gamybinės įmonės. Tai ypač charakteringa toms įmonėms, kurios įsisavina naują produktą arba naujas technologijas, kadangi draudimo bendrovės kol kas neturi statistinių duomenų, kurie yra reikalingi draudimo įmokoms ir išmokoms paskaičiuoti, todėl šio tipo rizikos nedraudžiamos. Todėl šiuo atveju reikia išsiaiškinti ar rizikos faktorius yra draudžiamas ar ne. Jei rizika nedraudžiama tada reikia peržiūrėti kitus rizikos mažinimo būdus.

„Garanto ieškojimo“ metodą naudoja tiek smulkios tiek ir stambios įmonės. Smulkios įmonės gali prašyti globos didelių kompanijų (bankų, draudimo bendrovių, fondų), stambios – kreiptis į valstybines institucijas.

Rizikos lokalizacijos metodai naudojami retai, ir tik tuo atveju, kada yra pakankamai tiksliai ir konkrečiai iširti ir identifikuoti rizikos šaltiniai. Šiuo metodu naudojasi daugelis didelių gamybinių įmonių įdiegiant naują produktą, kurio komercinė sėkmė kelia abejonių. Tokių aukštos rizikos projektų įsisavinimui yra sukuriamos ribotos atsakomybės įmonės (dukterinės) įmonės. Projekto dalis, kelianti didžiausią riziką gali būti lokalizuojamas naujai sukurtos, nedidelę autonomiją turinčios įmonės ar sukurto specialaus padalinio ribose.

Rizikos disipacijos (padalijimo) metodų pagalba rizika išskaidoma apsijungus ta pačia veikla užsiimantiems dalyviams. Įmonė turi galimybę sumažinti rizikos lygį pritraukdama bendrų problemų sprendimui į partnerius kitas įmones ar net fizinius asmenis. Gali būti sukuriamos akcinės bendrovės, finansinės – pramoninės grupės, įmonės gali įsigyti viena iš kitos akcijas, jungtis į asociacijas, koncernus.

Kai kuriais atvejais bendrą riziką galima paskirstyti ilgalaikių verslo projektų ar strateginių sprendimų laikui bei realizacijos etapams. Šiai rizikos reguliavimo metodų grupei priskiriami įvairūs diversifikavimo variantai.



Šaltinis: КЛЕЙНЕР, Г. Б. (1998) Стратегии бизнеса: аналитический справочник; БАЛАБАНОВ, И. Т. (1996) Риск-менеджмент. p.63-66

7 pav. Verslo rizikos valdymo metodai

Veiklos rūšių diversifikacija suprantama kaip naudojamų arba paruoštų naudoti technologijų padidinimas, išleidžiamos produkcijos arba paslaugų spektro plėtimasis orientuotas į įvairių socialinių sluoksnių vartotojų grupes, į kitus regionus ir pan.

Rinkos diversifikacija, tai veikla keliuose rinkose, patyrus nuostolius vienoje rinkoje, veiklos sėkmė kitose rinkose juos kompensuoja, pristatymų paskirstymas tarp daugelio vartotojų. Taip pat

galima diversifikuoti ir prekių pirkimus, tai leidžia sąveikauti su įvairiais tiekėjais ir nepriklausyti nuo kurio nors vieno aplinkos. Nutrūkus prekių tiekimui iš kurio nors tiekėjo įmonė gali bendradarbiauti su kitu.

Investicijų diversifikacija tai pirmenybė kelių palyginti nedidelių pagal lėšų įdėjimą projektų, nei realizavimas vieno stambaus investicinio projekto, kuris reikalauja visų įmonės išteklių ir rezervų, nepaliekant galimybės jais manevruoti.

Rizikos išskaidymas laiko atžvilgiu (darbo etapais), t.y. būtina išskaidyti ir fiksuoti riziką laiko atžvilgiu realizuojant projektą. Tai pagerina projekto etapų kontrolę ir leidžia lengviau jį koreguoti.

Rizikos kompensavimo metodai. Pagal poveikį šie metodai priskiriami įspėjamiesiems valdymo metodams, deja, kaip taisyklė, jie reikalauja daug darbo, bei plačios paruošiamosios analizės, nuo kurios priklauso jų panaudojimo efektyvumas.

Strateginis planavimas gali panaikinti žymią netikslumų dalį, leidžia nuspėti gamybos cikle atsirandančias silpnas vietas, nustatyti pozicijų rinkos sektoriuje silpnėjimą, iš anksto identifikuoti specifinę įmonė verslo rizikos profilį. Išorinės padėties metodo esmė periodiškai kurti būsimos ekonominės padėties vystymosi scenarijus, prognozuoti galimus partnerių arba konkurentų veiksmus, rinkos segmentų pasikeitimus, kuriose įmonė veikia kaip pardavėjas arba pirkėjas ir pan. Prognozių sudarymas apie šiuos procesus būtų neįmanomas be informacijos, todėl čia svarbų vaidmenį vaidina socialinio- ekonominio ir normatyvinio- teisinio monitoringo aplinka. Rezervų sistemos kūrimo metodas labai artimas draudimui, tačiau sutelktas įmonės ribose. Šis metodas atitiktą finansinę strategiją, t.y. aktyvų ir pasyvų politikos formavimą, optimalios jų struktūros organizavimą bei pakankamo panaudotų lėšų likvidumo užtikrinimą. Įmonė nusprendusi naudoti aktyvų tikslingą marketingą turi „agresyviai“ formuoti savo produkcijos paklausą. Tam pasitelkiami įvairūs būdai: rinkos segmentacija, rinkos talpumo įvertinimas; reklaminės kampanijos; konkurentų veiksmų analizė; konkurencinės strategijos kūrimas, išlaidų reguliavimas ir pan.

Literatūroje, nagrinėjančioje rizikos valdymo priemones, egzistuoja įvairių rekomendacijų kaip pasirinkti konkrečius rizikos valdymo metodus. Tačiau įmonė turi pati nuspręsti koks metodas ar būdas jai yra geriausias. Kiekvieno metodo parinkimas priklauso nuo konkrečios situacijos, kiti valdymo metodai turi būti taikomi nuolat, kad būtų gerinama verslo aplinka ir taip mažinama bendra rizika.

Pagrindiniai rizikos valdymo būdai išskirti daugelio autorių (Bagdonas, 1996; Balabanov, 1996; Gronskas, 1997; Garškienė, 1997; Tepman, 2002; Šochin ir kt. 2004; Laskienė, 2003 ir kt.) yra šie:

- rizikos vengimas;
- rizikos prisiėmimas;

- rizikos perdavimas;
- rizikos mažinimas.

Rizikos vengimas suprantamas kaip įmonės atsisakymas priimti rizikingą sprendimą. Tačiau šiuo atveju įmonė atsisako ir nuo papildomo pelno, kas neigiamai atsilieps įmonės plėtimuisi ir nuosavo kapitalo efektyvumui.

Kadangi kai kurių rizikų neįmanoma visiškai atsisakyti, todėl galima naudoti ir kitus rizikos mažinimo metodus. Be to vengiant vienos rizikos egzistuoja kitos rizikos, galbūt dar didesnės galimybė. Prieš atsisakant rizikingo sprendimo, įmonės vadovybė turi išanalizuoti kitus galimus rizikos mažinimo metodus.

Rizikos prisiėmimas reiškia galimybę padengti nuostolius iš nuosavų lėšų.

Rizikos perdavimas laikomas vienas iš efektyviausių rizikos mažinimo metodų (Šochin, Серёгин, Гермогентова ir kt. 2004). Šis būdas numato verslo rizikos (ar jos dalies) perdavimą kitam subjektui, pvz. draudimo kompanijai, kuri už tam tikrą mokestį prisiima draudėjui grėšiančią riziką. Kaip teigia E. I.Šochin ir kt. (2004) sandorio kaina turi tenkinti abi puse t.y. ir rizikos perdavėjui, ir rizikos priėmėjui.

Rizikos mažinimas. Numato rizikos atsiradimo ir /arba jos nuostolių mažinimą (Laskienė, 2003). A. Garškienė (1996); I. T. Balabanov (1996); V. Gronskas (1997); L. N. Tepman (2002) išskiria šiuos pagrindinius rizikos mažinimo būdai:

1. Diversifikacija. Tai lėšų paskirstymas tarp įvairių tarpusavyje nesusijusių objektų, kad verslo rizika būtų kuo mažesnė. Nuostoliai patirti iš vieno objekto, gali būti padengti pajamomis gautomis iš kito objekto, tuo sumažinant galimus absoliučius nuostolius.
2. Papildomos informacijos gavimas. Rizikos valdyme informacija vaidina svarbų vaidmenį. Finansų vadybininkui dažnai tenka priimti rizikingus sprendimus, kada kapitalo investavimo rezultatai nenustatyti dėl informacijos trūkumo. Turint pilną ir teisingą informaciją galima atlikti tikslią prognozę ir tokiu būdu sumažinti riziką.
3. Limitavimas. Atsižvelgiant į ūkininkaujančio subjekto potencialą nustatomas išlaidų, pelno, pajamų ir kitos ribinės normos. Limitavimas svarbus rizikos mažinimo būdas įmonėms parduodant prekes ar paslaugas kreditu.
4. Draudimas. Draudimo kompanija už tam tikrą mokestį prisiima draudėjui gresiančią riziką.
5. Įmonės ūkinės veiklos analizė. Analizuojama ne tik savo įmonės, bet ir rinkos partnerių ūkinė veikla, ypač likvidumo ir mokumo būklė.

Literatūroje, nagrinėjančioje rizikos valdymo priemones, egzistuoja įvairių rekomendacijų kaip pasirinkti konkrečius rizikos valdymo metodus. Tačiau įmonė turi pati nuspręsti koks metodas ar būdas jai yra geriausias. Kiekvieno metodo parinkimas priklauso nuo konkrečios situacijos, kiti

valdymo metodai turi būti taikomi nuolat, kad būtų gerinama verslo aplinka ir taip mažinama bendra rizika. Kiekvienas verslininkas turi skirti dėmesio rinkos partnerių ūkinės veiklos analizei, ir kaip teigia V. Gronskas (1997) nustatyti bent pagrindines jų mokumo ir likvidumo pokyčių tendencijas. Todėl labai svarbi dalis yra ūkinės veiklos analizė, kurią atlikus galima parinkti verslo rizikos valdymo priemones, kadangi nuo to priklauso rizikos valdymo efektyvumas.

Sekančiame poskyryje bus pateikiami pagrindiniai ūkinės veiklos rodikliai, bei jų vaidmuo mažinant verslo riziką.

2.3. Ūkinės veiklos rodikliai ir efektyvumas

Veikianti įmonė ar nuosavybė gali duoti mažas pajamas, tokiu būdu investuotojas gali patirti nesėkmę, jei bendro pelno nepakaks įsipareigojimams įvykdyti (Norvaišienė, 2005). Vienas iš verslo rizikos veiksnių – įmonės bankrotas, kurį sąlygoja įmonės nesugebėjimas prisiderinti prie besikeičiančių rinkos sąlygų, pirkėjų neatsiskaitymas su prekių tiekėjais, blogas vadovavimas įmonei, nesugebėjimas vykdyti efektyvią finansinę bei investicinę politiką ir kt. (Gronskas, 1997). Kiekvienai įmonei būdinga tam tikra rizika, kurią parodo įmonės finansinė padėtis ir jos tendencijos (Mackevičius, Rakštelienė, 2004). Kaip teigia A. M. Litovskich (1999) visiškai rizikos išvengti neįmanoma, tačiau detalai įvertinus įmonės finansinę padėtį, įmonės vadovai gali išskirti silpnąsias įmonės puses, sumažinti neigiamų veiksnių poveikį įmonės rodikliams, bei palyginti savo veiklą su konkurentais.

Įmonės finansinį patikimumą apbūdina mokumo ir likvidumo koeficientai. Įmonės likvidumas – tai įmonės gebėjimas laiku įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus (skolas) iš savo trumpalaikio turto (Bagdonas, 1996; Gronskas, 2007). Mokumas – įmonės sugebėjimas įvykdyti savo ilgalaikius ir trumpalaikius įsipareigojimus partneriams, bankams ir kitoms institucijoms (mokesčių inspekcijoms ir kt.) (Gronskas, 1997). Toliau aptarsime pagrindinius likvidumo ir mokumo rodiklius.

Vienas iš svarbiausių ir labiausiai naudojamų koeficientų yra *bendrojo (einamojo) likvidumo koeficientas*, tai apibendrinantis įmonės likvidumo rodiklis, kuris parodo kiek įmonės trumpalaikis turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus. Rodiklis nustatomas įmonės trumpalaikį turtą dalijant iš jos trumpalaikių įsipareigojimų.

$$\frac{\text{Trumpalaikis.turtas}}{\text{Truampalaikiai.įsipareigojimai}} \quad (1)$$

Šis koeficiento lygis yra skirtingas įvairiose ūkio šakose, o jo augimas laikomas teigiama tendencija. Pasaulinėje praktikoje kritine riba laikoma, kai šis koeficientas yra mažesnis nei 2,0

(Kovaliov, 2001), tuo tarpu Europos šalyse situacija laikoma normalia, kai šis rodiklis svyruoja nuo 1,2 iki 2,0 (Gronskas, 1997).

Žemas šio koeficiento lygis rodo, kad įmonei sunku įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus suėjus jų terminui, kita vertus, kaip teigia V. Gronskas (1997) pernelyg aukštas šio koeficiento lygis rodo, kad įmonė turi pernelyg grynojo trumpalaikio turto, t.y. įmonės lėšos nepagrįsta užšaldomos, už jas gali tekti mokėti daug palūkanų.

Skaičiuojant šį rodiklį reiktų atkreipti dėmesį į aktyvų sudėtį. Jeigu aktyvuose didelė dalis nerealizuojamų prekių, tai aukštas šio rodiklio lygis (pvz. 3,5) dar nerodo apie įmonės mokumą. Ir atvirkščiai, koeficientas gali būti mažesnis už 2, tačiau jei aktyvuose vyrauja pinigai bei jų ekvivalentai, vertybiniai popieriai, galima teigti, kad įmonė yra stabili.

Kritinio likvidumo koeficientas įvertina trumpalaikį mokumą, bei parodo įmonės stabilumą (Kovaliov, 2001) :

$$\frac{\text{Trumpalaikis.turtas} - \text{Materialios.atsargos}}{\text{Trumpalaikiai.įsipareigojimai}} \quad (2)$$

Skaičiuojant šį rodiklį imami tik tie aktyvai, kurie gali būti greitai ir lengvai paversti grynaisiais pinigais. Kaip teigia V. Gronskas (2007) ne visos atsargos gali būti greitai paverstos grynaisiais pinigais, kadangi dalis atsargų gali neturėti paklausos, arba būti pasenusios. Šis koeficiento rodiklis neturėtų būti mažesnis už vienetą ir tik išimtiniais atvejais (pvz. didelės infliacijos metu) šis rodiklis gali būti mažesnis nei vienetą. Įmonės turėtų šį koeficientą lyginti su šakos vidutiniu rodikliu.

Manevringumo koeficientas parodo kokia dalis nuosavo kapitalo naudojama mobiliausiem aktyvams finansuoti (Kovaliov, 2001).

$$\frac{\text{Trumpalaikis.turtas}}{\text{Nuosavas.kapitalas}} \quad (3)$$

Šis koeficientas rodo kokią nuosavybės dalį sudaro trumpalaikis grynasis turtas. Tuo atveju, kai trumpalaikiai įsipareigojimai yra didesni už trumpalaikio turto vertę, trumpalaikis grynasis turtas tampa neigiamu dydžiu. Kaip teigia V. V. Kovaliov (2001) šis koeficientas gali kisti priklausomai nuo šakos ir įmonės veiklos, todėl apie šio rodiklio dydį jokių rekomendacijų nėra. V. Gronsko (1997) nuomone, reikia atsargiai vertinti pernelyg aukštą šio koeficiento lygį, kurį lemia didelis trumpalaikio turto lyginamasis svoris bendrame įmonės turte, kadangi tokiai įmonei gali iškilti finansinių sunkumų, padidėti jos rizika.

Kaip minėta aukščiau, įmonė yra nemoki, kada jos nuosavas turtas yra mažesnis už ilgalaikius ir trumpalaikius įsipareigojimus. V. Gronskas (1997) pateikia šias pagrindines įmonės nemokumo priežastis:

- finansinių išteklių trūkumas;
- maža pardavimu apimtis, o tai sąlygoja ir piniginių įplaukų sumažėjimą;
- sutrikę įmonės prekių pirkėjų mokėjimai;
- bankrutuojantys bankai, kuriuose įmonės laiko savo pinigines lėšas.

Įmonės mokumo rodikliai padeda nustatyti kokia yra jos finansinė rizika, ar negresia bankrotas. Toliau aptarsime pagrindinius įmonės mokumo rodiklius.

Bendrojo mokumo koeficientas nustatomas taip:

$$\frac{\text{Nuosavas.kapitalas}}{\text{Visi.įsipareigojimai}} \quad (4)$$

Kai įmonės nuosavas turtas viršija visus įsipareigojimus (trumpalaikes ir ilgalaikes skolas), ji laikoma mokia. Kuo aukštesnis bendrojo mokumo koeficientas, tuo mažesnė finansinės rizikos ir bankroto grėsmė, t.y. įmonės nuosavas turtas viršija visus įsipareigojimus.

Įsiskolinimo koeficientas. Šis rodiklis parodo išteklių struktūrą, t.y. kokia dalis yra finansuojama akcininkų, o kokia dalis padengta skolintomis lėšomis.

$$\frac{\text{Skolint.as.turtas}}{\text{Savininkų.nuosavybė}} \quad (5)$$

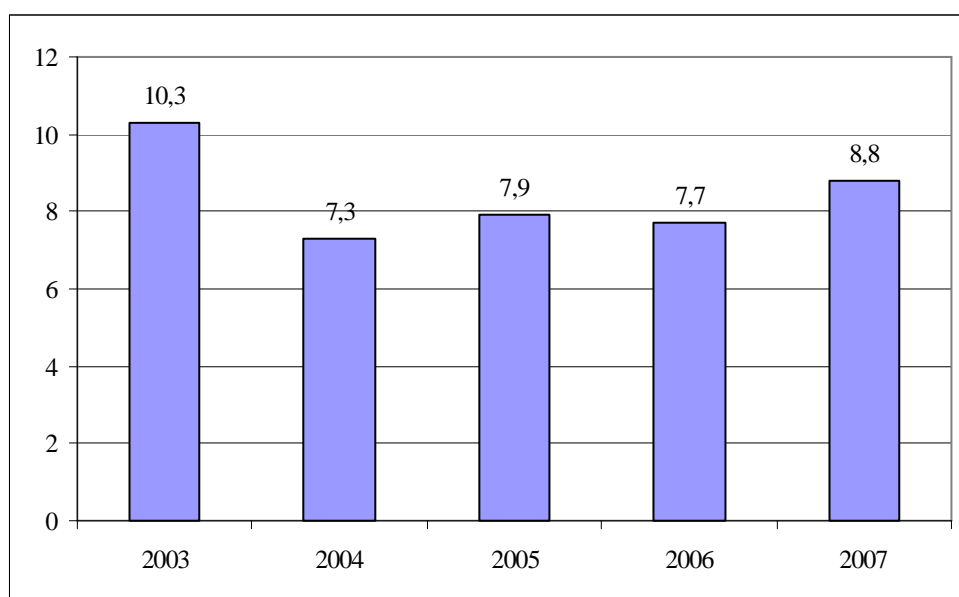
Šis koeficientas padeda kreditoriams ir tiekėjams įvertinti ūkinės veiklos riziką. Praktika rodo, kad optimalus šio koeficiento dydis neturėtų viršyti 2,0. Kaip teigia V. Gronskas (2007) kuo mažesnis šis rodiklis, tuo stabilesnė įmonės finansinė būklė. Rodiklis yra lyginamas su ankstesnių metų rodikliais, taip pat kiekviena įmonė turėtų šį rodiklį lyginti su kitų tos pačios ūkio šakos įmonių rodikliais.

Aptarti pagrindiniai finansiniai rodikliai leidžia įvertinti įmonės stabilumą, pastebėti neigiamas veiklos tendencijas, išsiaiškinti įmonės silpnąsias ir stipriąsias puses, bei taikyti atitinkamus rizikos mažinimo būdus.

Svarbu nagrinėti ne tik vidaus veiksnių įtaką įmonių veiklos rezultatams ir finansinei būklei, bet taip pat ir išorės aplinką, jos poveikį įmonės veiklai bei jos finansiniams rezultatams. Sekančiame poskyryje bus aptarta Lietuvos ekonominė situacija, bei remiantis aukščiau pateiktais rodikliais atlikta variklinių transporto priemonių ir motociklų pardavimo, techninės priežiūros ir remonto, automobilių degalų mažmeninės prekybos įmonių mokumo ir likvidumo koeficientų analizė.

2.4. Esamosios situacijos Lietuvoje analizė

Ekonomikos būklė. Kaip teigia Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės daugelis 2007 metų makroekonominių rodiklių liudijo besitęsiantį šalies ekonomikos augimą. Statistikos duomenimis 2007 metų pirmąjį pusmetį šalies bendras vidaus produktas (BVP) augo 8,1 proc., palyginti su 2006 metų atitinkamu laikotarpiu. Šiuo laikotarpiu didžiausias pakilimas buvo kai kurių veiklos rūšių gamyboje: maisto produktų ir gėrimų gamyboje, plaušienos ir popieriaus, bei popierinių gaminių, mašinų ir įrangos, medicinos, tikslių jų ir optinių prietaisų. Variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba 2007 metais išaugo 87,0 proc. 8 paveiksle pateikti BVP pokyčiai per metus 2003-2007 metais.



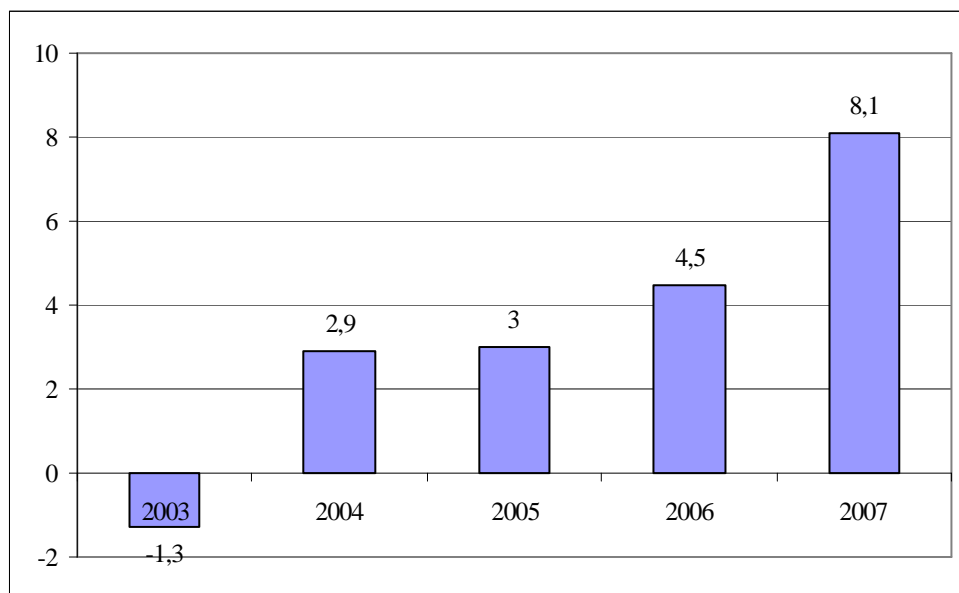
Šaltinis: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija

8 pav. BVP pokytis 2003 -2007* metais (procentais)

Kaip matome 8 paveiksle 2003 metais buvo aukštas ekonomikos augimas. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės teigia, kad sparčiausiai bendroji produkcija ir bendroji pridėtinė vertė augo privačioje namų ūkio veikloje, elektros, vandens ir dujų įmonėse, apdirbamojoje pramonėje. 2005 metais palyginti su 2004 metais BVP išaugo 7,9 proc. BVP augimui turėjo įtakos beveik visos veiklos rūšys. 2006 metų bendrojo vidaus produkto augimą labiausiai įtakojo statybos sektoriaus sukuriama pridėtinė vertė. Išankstiniais duomenimis 2007 metais BVP augimas yra 8,8 proc. Kaip teigia Lietuvos bankas (2008), 2007 metais ekonomikos plėtrą skatino spartus investicijų augimas ir geriau panaudojamos ES lėšos, be to padidėjus darbo pajamoms paspartėjo ir įmonių pelno augimas.

* - išankstiniai duomenys

Viena iš priežasčių lemiančių įmonės verslo sėkmę yra infliacijos lygio kitimas, pinigų perkamosios galios mažėjimas. 9 paveiksle pateiktas Lietuvos infliacijos lygio kitimas 2003 – 2007 metais (proc.). Kaip matome 2003 metais šalyje vyko defliacija, t.y. per 2003 m. vartojimo prekių ir paslaugų kainos sumažėjo 1,3 proc. Nuo 2003 iki 2006 metu infliacija augo tolygiai, tačiau 2007 metais ji sparčiai išaugo nuo 2003 metais 2,9 proc. iki 8,1 proc. 2007 metais.



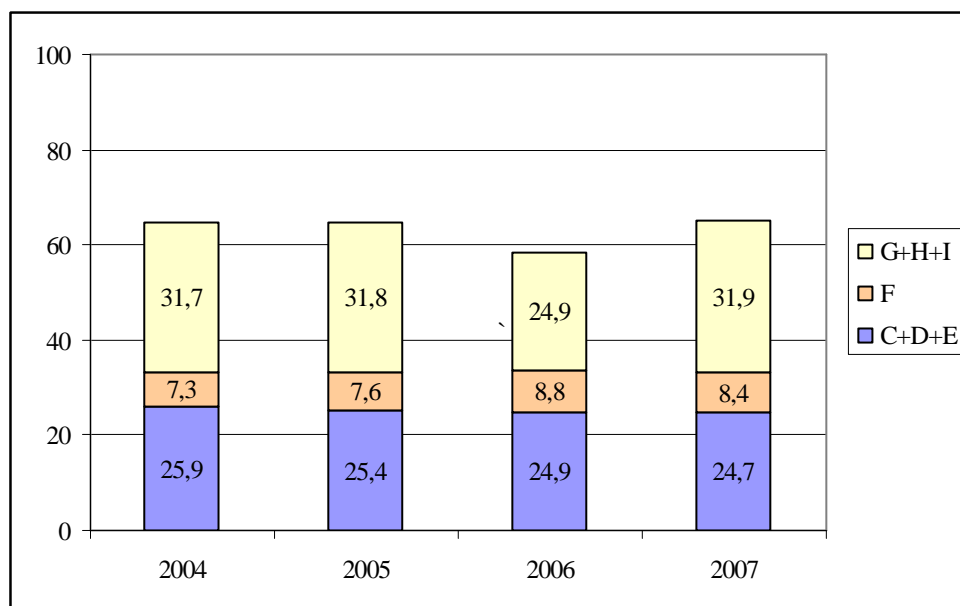
Šaltinis: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija

9 pav. Infliacijos lygio kitimas Lietuvoje 2003 – 2007 metais (procentais)

Pagrindinės šio laikotarpio priežastys skatinusios infliacijos lygio augimą maisto produktų, būsto, vandens, elektros, dujų ir kito kuro prekių ir paslaugų brangimas. Kaip teigia Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, 2007 metais infliacijos augimą įtakojo šios pagrindinės priežastys: didėjantis vartojimas, darbo jėgos trūkumas ir sparčiai augančios žemės ūkio produktų supirkimo kainos. Didėjanti paklausa ir mažėjanti konkurencija rinkoje leido gamybininkams ir prekybininkams atskiruose sektoriuose padidinti kainas. Be to darbo jėgos trūkumas skatino darbo užmokesčio augimą, o tai įtakojo prekių, o ypač paslaugų savikainos augimą (paslaugos per metus brango sparčiau 8,9 proc. nei prekės – 7,9 procento).

10 paveiksle pateikta pridėtinės vertės dalis bendrojoje pridėtinėje vertėje (proc.) pagal ekonomines veiklos rūšis. Matome, kad ekonominių veiklų dalis bendroje pridėtinėje vertėje laiko atžvilgiu yra panašaus dydžio. Kiekvienais metais didžiausia yra paslaugų dalis – daugiau kaip 31 proc., o tai sudaro gana didelę dalį visos šalies pridėtinės vertės. Pirmąjį 2007 metų pusmetį sukurta pridėtinė vertė siekė 31,9 proc. (12369 mln. Lt). Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės teigia, kad didžiausią paslaugų dalį sudarė didmeninė ir mažmeninė prekyba (54,8 proc.) bei transportas, sandėliavimas ir ryšiai (41,2 proc.).

Variklinių transporto priemonių ir motociklų pardavimo ir remonto apyvarta 2007 metais sudarė 6176 mln. 300 tūkst. Lt. Lyginant su 2006 metais padidėjo 29,1 proc. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės teigia, kad tam didžiausią pokytį turėjo išaugę variklinių transporto priemonių pardavimai (44,2 proc.).



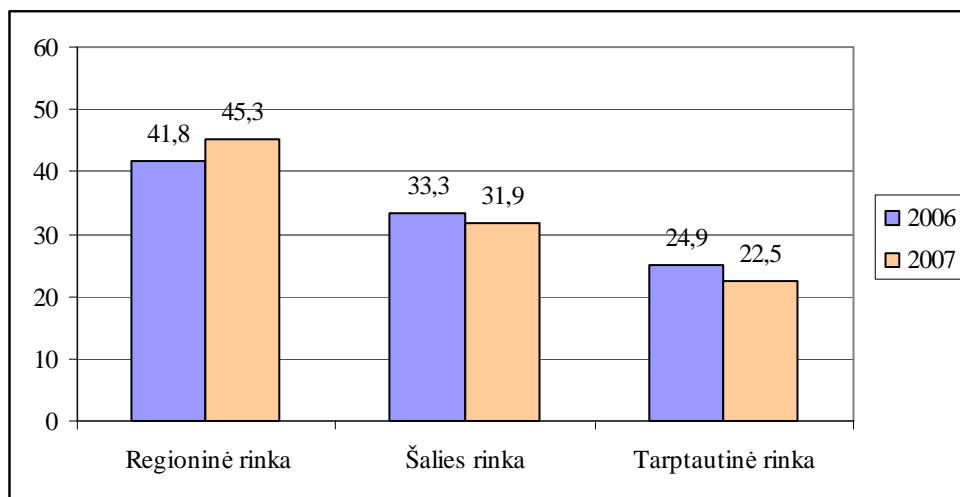
Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

10 pav. Ekonomikos veiklos rūšių* pridėtinės vertės dalis bendrojoje pridėtinėje vertėje (procentais)

Verslo tendencijos prekių ir paslaugų rinkoje. Kaip teigia Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės pastaraisiais metais ūkio augimą skatino vidaus paklausa. Vienas svarbiausių veiksnių, nulėmusių investicijų į pagrindinį kapitalą, namų ūkių vartojimo, o kartu ir BVP augimą buvo spartus skolinimosi augimas. Pagrindinė verslo pradžios užduotis – surasti savo pagaminto produkto, ar teikiamos paslaugos realizavimo rinką. Sėkminga verslo koncepcija yra ne tik rinkos realizavimas, bet ir jos išplėtimas už šalies ribų, bei išsilaikymas. 11 paveiksle pateiktos prekių ir paslaugų pardavimų rinkos 2006-2007 metais. Matome, kad didžioji dalis verslininkų veikia regioninėje rinkoje, t.y. veiklos vykdymo vietoje. 2006 metais – 41,8 proc., o 2007 metais 45,3 proc. verslininkų savo gaminius ar paslaugas realizavo regioninėje rinkoje. Visos šalies poreikius 2006 metais tenkino 33,3 proc., o 2007 – 31,9 proc. įmonių. Savo nišą tarptautinėje rinkoje 2006 metais surado 24,9 proc., o 2007 metais 22,5 proc. verslininkų. Iš jų

* - C+D+E – pramonė (kasyba ir karjerų eksploatavimas, apdirbamoji gamyba, elektros, dujų ir vandens tiekimas);
 - F – statyba;
 - G+H+I – paslaugos (didmeninė ir mažmeninė prekyba, viešbučiai ir restoranai, transportas, sandėliavimas ir ryšiai).

Europos Sąjungos šalyse 2006 metais - 16,5 proc., 2007 – 7,9 proc., už jos ribų 2006 metais 8,4 proc., o 2007 – 7,9 proc. Kaip teigia daugelis verslininkų didžiausias plėtros stabdis per didelę konkurencija rinkoje. Be abejo įmonėms parankiau yra turėti mažiau konkurentų rinkoje, tačiau nereikia pamiršti, kad sveika konkurencija skatina įmones ieškoti naujų būdų bei kelių išgyventi, o tai įgalina diegti pažangius valdymo ir gamybos metodus.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

11 pav. Prekių ir paslaugų pardavimo rinkos (procentais)

Remiantis apklausa, kurią pastoviai atlieka Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis, paslaugų sektoriaus pasitikėjimo rodiklis* 2007 metų lapkričio mėn. buvo 6 procentiniais punktais didesnis nei spalio mėnesį, ir sudarė 32 proc., tačiau palyginti su 2006 metų tuo pačiu laikotarpiu, buvo 1 proc. mažesnis. 2007 metų lapkričio mėn. apklausos rezultatai parodė, kad ir toliau didėjo įmonių teikiamų paslaugų paklausa, nors ne taip sparčiai kaip per praėjusius mėnesius. Statistikos departamentas teigia, kad paklausa didėjo visame paslaugų sektoriuje, išskyrus transporto įmones. Paslaugų sektoriuje didėjo darbuotojų skaičius, pagerėjo ir įmonių ekonominė būklė. Net 59 proc. įmonių vadovai savo įmonės ekonominę būklę įvertino gerai, o tik 1 proc. blogai. Tuo tarpu prieš mėnesį (spalio mėn.) savo įmonės ekonominę būklę gerai buvo įvertinę tik 54 proc.

2.5. Ūkinės veiklos likvidumo ir mokumo koeficientų analizė

Pagal priimtą ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (NACE) yra pateikiami įmonių statistiniai duomenys. 2 lentelėje matome įmonių skaičių pagal ekonominę veiklą 2001-2005 metais.

* Pasitikėjimo rodiklis – tai rodiklis, apibūdinantis verslo klimatą sektoriuje.

Kaip matome pagal 2 lentelės duomenis 2005 metais Lietuvoje iš viso buvo 61 015 įmonių. Daugiausia įmonių buvo didmeninės ir mažmeninės prekybos; variklinių transporto priemonių, motociklų remonto, asmeninių ir buitinių daiktų taisymo veikloje – 23 529 įmonės. Lyginant su 2001 metais bendras įmonių skaičius sumažėjo 3,85 proc. Akivaizdus sumažėjimas didmeninės ir mažmeninės prekybos; variklinių transporto priemonių, motociklų remonto, asmeninių ir buitinių daiktų taisymo veikloje. 2001 metais šioje veikloje buvo 27 222 įmonių, o 2005 – 23 529 įmonių (sumažėjimas – 13,57 proc.).

2 lentelė

Įmonių skaičius pagal ekonominę veiklą 2001-2005 metais

Ekonominės veiklos rūšis	Metai				
	2001	2002	2003	2004	2005
Įmonių skaičius iš viso	63460	62265	61035	59057	61015
Miškininkystė	1192	1081	932	851	842
Žuvininkystė	213	216	200	195	197
Kasyba ir karjerų eksploatavimas	68	66	64	64	69
Apdirbamoji gamyba	9577	9483	9030	8614	8557
Elektros, dujų ir vandens tiekimas	233	264	272	276	277
Statyba	3115	3139	3281	3362	4063
<i>Didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių, motociklų remontas, asmeninių ir buitinių daiktų taisymas</i>	27222	25528	24804	23811	23529
Viešbučiai ir restoranai	2906	2957	2971	2897	2991
Transportas, sandėliavimas ir telekomunikacijos	6398	6487	6158	5861	5851
Nekilnojamas turtas, nuoma ir kita verslo veikla	8102	8469	8573	8513	9685
Švietimas	382	399	444	412	528
Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	2479	2638	2667	2658	2774
Kita komunalinė, socialinė ir asmeninė aptarnavimo veikla	1573	1538	1639	1543	1688

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

Pagal Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenis, didžiausias smulkaus ir vidutinio verslo plėtros stabdis – per didelė konkurencija rinkoje. Be abejo įmonėms parankiau būtų turėti mažiau konkurentų rinkoje, tačiau nereiktų pamiršti, kad sveika konkurencija rinkoje skatina įmones ieškoti naujų kelių ir būdų išgyventi, diegiant pažangius valdymo ir gamybos metodus ir tuo būdu yra pagrindinis ekonomikos augimo variklis. Taip pat dar galima paminėti, kad mūsų verslininkams trūksta rinkodaros žinių.

Apyvarta. Statistikos departamento atliekamo prekybos ir maitinimo įmonių tyrimo išankstiniais duomenimis, mažmeninės prekybos, variklinių transporto priemonių ir motociklų, jų techninės priežiūros ir remonto, automobilių degalų mažmeninės prekybos įmonių apyvarta (be PVM) 2007 m. sausio – lapkričio mėn. sudarė 29265 mln. Lt ir, palyginti su tuo pačiu 2006 m. laikotarpiu, padidėjo 18,2 procento palyginamosiomis kainomis.

Ypatingai sparčiai augo variklinių transporto priemonių ir motociklų, jų techninės priežiūros ir remonto, automobilių degalų mažmeninės prekybos įmonių apyvarta, per 2007 metus šių įmonių apyvarta išaugo 24,6 proc. Didžiausią įtaką tam turėjo variklinių transporto priemonių, motociklų,

jų atsarginių dalių ir pagalbinių reikmenų pardavimo įmonių apyvartos augimas. Kaip teigia Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2008) apyvartos didėjimą skatino įmonių taikomos įvairios nuolaidos, prekybą pagyvino ir kryptingos reklamos akcijos.

3 lentelėje pateikti Variklinių transporto priemonių ir motociklų pardavimo, techninės priežiūros ir remonto, automobilių mažmeninės prekybos ūkinės veiklos likvidumo ir finansinės rizikos koeficientai. Šių koeficientų analizė leidžia įvertinti finansinį įmonės stovį, kuris parodo verslo rizikos lygį. Variklinių transporto priemonių ir motociklų, jų techninės priežiūros ir remonto, automobilių degalų mažmeninės prekybos įmonių 2001 – 2005 metų finansiniai rodikliai pateikti 4 priede.

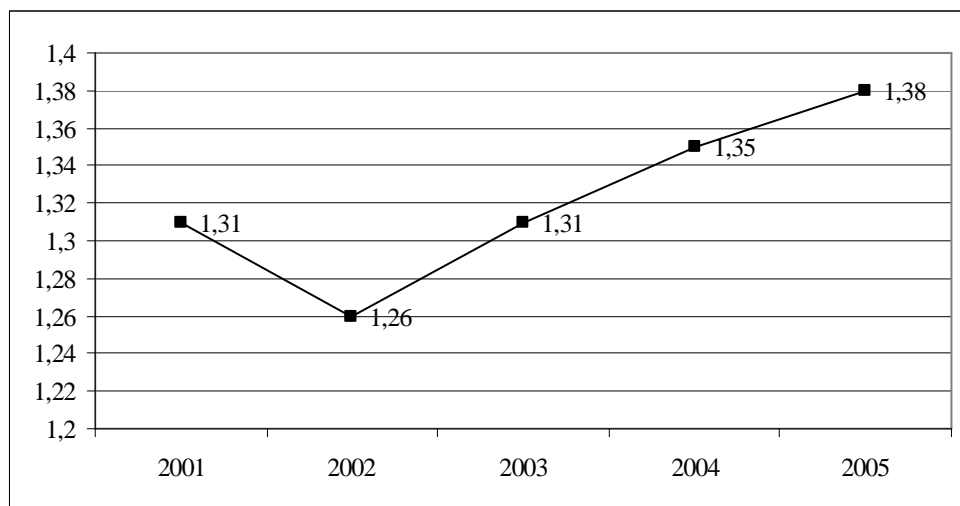
3 lentelė

Įmonių likvidumo ir finansinės rizikos koeficientai 2001-2005 metais

Koeficientas	Metai				
	2001	2002	2003	2004	2005
Einamojo likvidumo koeficientas	1,31	1,26	1,31	1,35	1,38
Kritinio likvidumo koeficientas	0,64	0,59	0,61	0,63	0,67
Manevringumo koeficientas	1,08	1,31	1,4	1,43	1,51
Bendrojo mokumo (likvidumo) koeficientas	0,81	0,7	0,63	0,61	0,55
Įsiskolinimo koeficientas	0,55	0,59	0,61	0,62	0,64

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

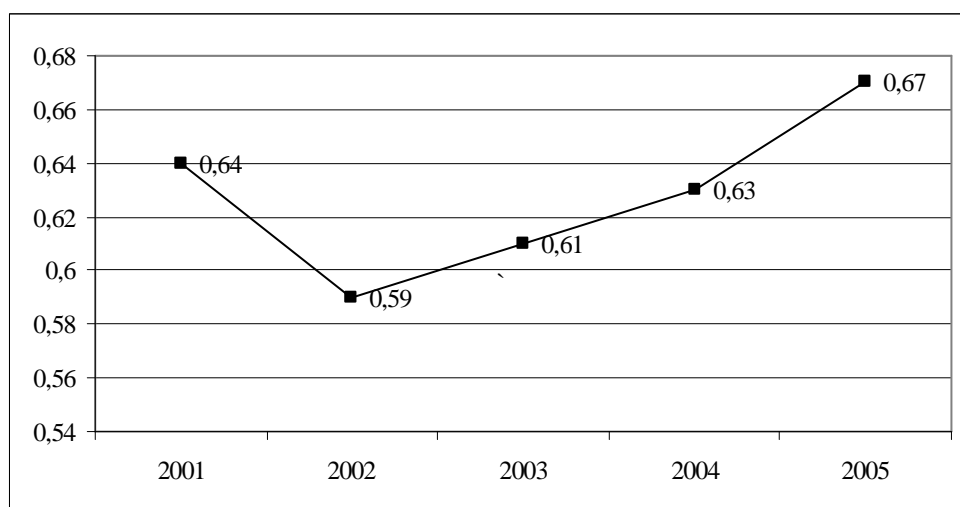
12 paveiksle pateiktas variklinių transporto priemonių ir motociklų pardavimo, techninės priežiūros ir remonto, automobilių mažmeninės prekybos einamojo likvidumo koeficientas (1 formulė). Kaip matome variklinių transporto priemonių ir motociklų pardavimo, techninės priežiūros ir remonto, automobilių mažmeninės prekybos šakoje einamojo likvidumo koeficiento lygis auga nuo 1,31 - 2001 metais, iki 1,38 - 2005 metais (analizuojamu laikotarpiu padidėjo 0,07 punkto) ir atitinka Europos šalių priimtina lygį. 2002 metais einamojo likvidumo koeficientas sumažėjo 0,05 punkto nuo 1,31 - 2001 metais iki 1,26 – 2002 metais. Šio koeficiento sumažėjimą įtakėjo spartesnis trumpalaikių įsipareigojimų padidėjimas lyginant su trumpalaikio turto padidėjimu. Tačiau kaip matome (12 pav.) 2003 metais koeficientas auga, t.y. trumpalaikis turtas įmonėse didėja sparčiau negu trumpalaikiai įsipareigojimai. Tai rodo, kad įmonės įvykdo savo įsipareigojimus yra stabilios, trumpu laikotarpiu gali išmokėti dalį skolų ir nepritrūkti lėšų vykdyti savo veiklą, o tai teigiamai vertina potencialūs investitoriai ir kreditoriai.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamentą prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

12 pav. Einamojo likvidumo koeficientas 2001 – 2005 metais

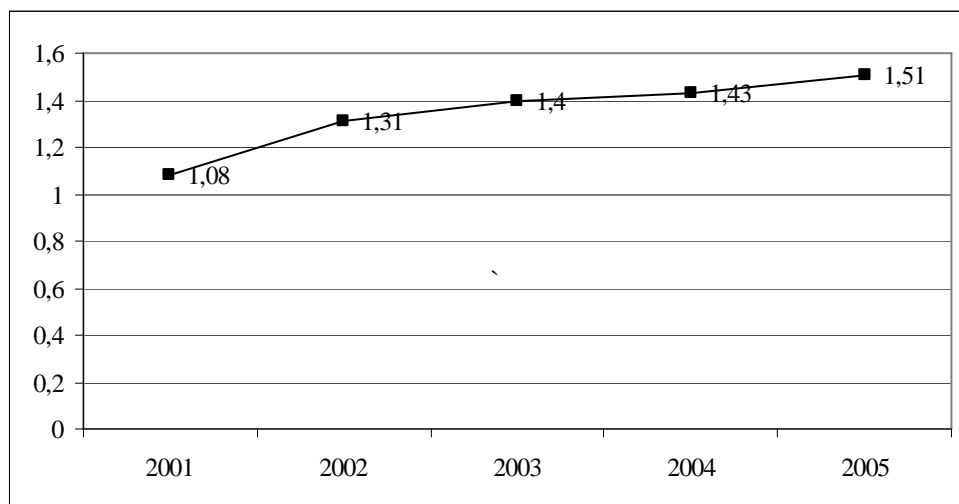
13 paveiksle pateiktas analizuojamų įmonių kritinio likvidumo koeficientas (2 formulė). Kaip matome iš įmonių kritinio likvidumo rodiklis yra mažesnis negu vienetas. Kaip minėta, manoma, kad šis koeficientas turėtų būti lygus maždaug vienetui, tačiau praktikoje jis yra žemesnis. Be to, kaip ir einamojo likvidumo koeficientas, 2002 metais kritinio likvidumo koeficientas sumažėjo 0,05 punkto lyginant su 2001 metais. Galima daryti prielaidą, kad sumažėjimui įtakojančios priežastys yra ne tik trumpalaikių įsipareigojimų padidėjimas lyginat su trumpalaikiu turto padidėjimu, bet ir atsargų padidėjimas lyginant su 2001 metais. 2001 metais atsargos sudarė 487 847 Lt, o 2002 – 604 075 Lt, t.y. 1,24 karto daugiau lyginant su 2001 metais, o tai lėmė 2002 metais sumažėjusį kritinio likvidumo koeficientą. Tačiau nuo 2003 metų įmonės stabilizavosi ir kaip matome (13 pav.) kritinio likvidumo koeficientas auga ir 2005 metais yra 0,67.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamentą prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

13 pav. Kritinio likvidumo koeficientas 2001 – 2005 metais

14 paveiksle pateiktas įmonių manevringumo koeficientas (3 formulė), kuris parodo kokią savininkų nuosavybės dalį sudaro trumpalaikis grynasis turtas. Kaip matome įmonių manevringumo koeficientas auga, ir nuo 2001 metų iki 2005 metų padidėjo beveik pusantro (1,41) karto, o tai yra teigiama tendencija. Ši dydį įmonės nustato individualiai priklausomai nuo ūkinės veiklos pobūdžio.

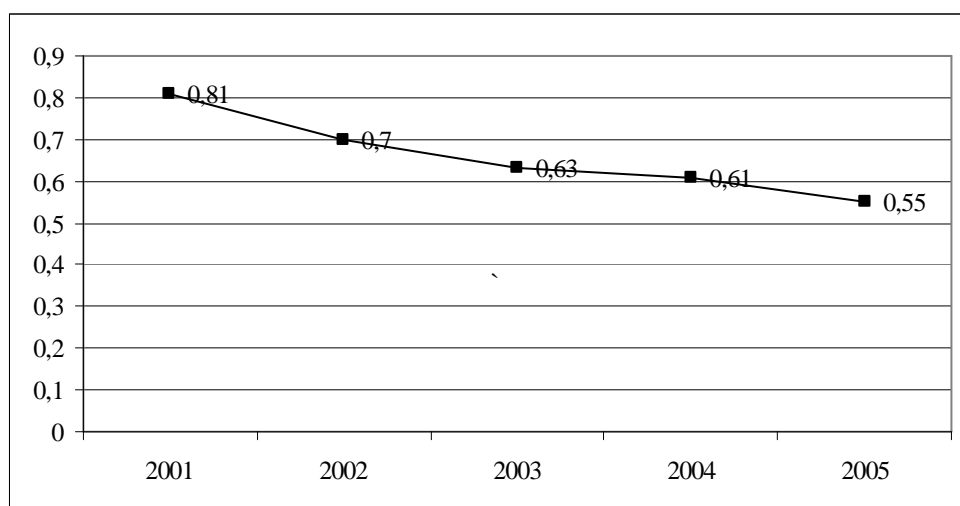


Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamentą prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

14 pav. Manevringumo koeficientas 2001 – 2005 metais

15 paveiksle pavaizduotas variklinių transporto priemonių ir motociklų pardavimo, techninės priežiūros ir remonto, automobilių mažmeninės prekybos šakos 2001 - 2005 metų bendrojo mokumo (likvidumo) koeficientas (4 formulė).

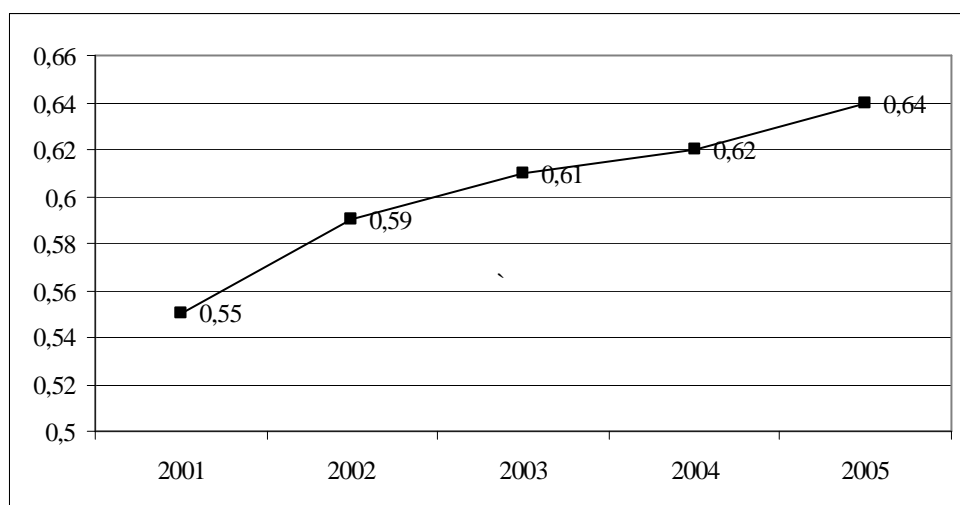
Kaip matome 15 paveiksle variklinių transporto priemonių ir motociklų pardavimo, techninės priežiūros ir remonto, automobilių mažmeninės prekybos šakos 2001 - 2005 metų bendrojo mokumo koeficientais yra mažesnis už vienetą ir nuo 2001 metų iki 2005 metų sumažėjo 0,68 karto, o tai rodo egzistuojančią šakoje riziką, kad vienu metu visiems kreditoriams pareikalavus grąžinti skolas įmonės to nesugebės padaryti. Be to mažėjantis šio koeficiento dydis rodo, kad įmonėse sparčiau didėja įsipareigojimai lyginant su nuosavu turtu. Todėl šiuo atveju įmonėms reikia atkreipti dėmesį į skolas, jų dydį ir terminus, bei turto dydį kuriuo galima padengti skolas.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamentą prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

15 pav. Bendrojo mokumo (likvidumo) koeficientas 2001 – 2005 metais

16 paveiksle pateiktas įmonių įsiskolinimo koeficientas (5 formulė). Koeficiento reikšmė parodo kokią turto dalį ūkio subjektai finansuoja skolintomis lėšomis. Kaip matome koeficientas kyla, tačiau neviršija vieneto (praktikoje įsiskolinimo koeficientas neturi būti didesnis už du), tai rodo, kad įmonėse didėja skolinto kapitalo dalis lyginant su nuosavu turtu.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamentą prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

16 pav. Įsiskolinimo koeficientas 2001 – 2005 metais

Apibendrinus įmonių likvidumo ir finansinės rizikos 2001-2005 metų koeficientus galima teigti, kad variklinių transporto priemonių ir motociklų pardavimo, techninės priežiūros ir remonto, automobilių mažmeninės prekybos šakos įmonės yra finansiškai stabilios.

4 lentelėje pateiktas variklinių transporto priemonių techninės priežiūros ir remonto įmonių skaičius bei apyvarta (be PVM) 2002-2006 metų laikotarpiu.

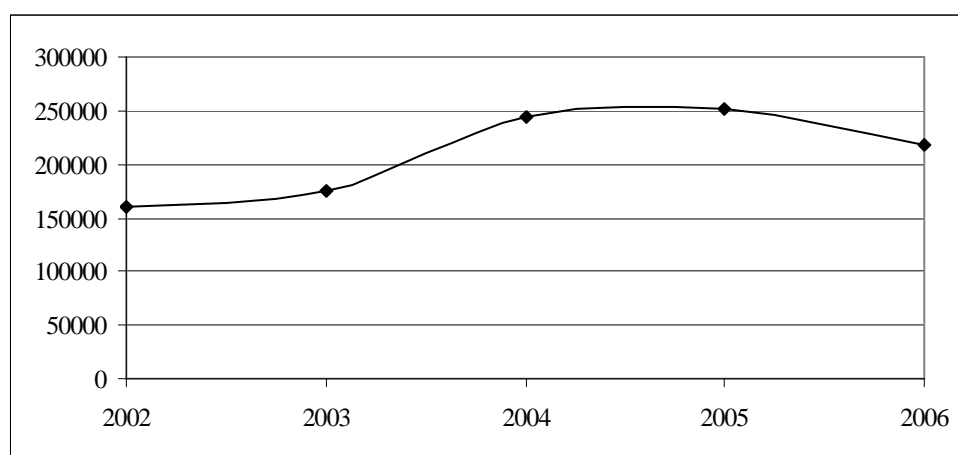
**Variklinių transporto priemonių techninė priežiūra ir remonto įmonių skaičius ir apyvarta
2002-2006 metais**

	Metai				
	2002	2003	2004	2005	2006
Įmonių skaičius	227	207	194	187	190
Apyvarta (be PVM), tūkst. Lt	159531,5	175861,3	244576,5	251160,1	218785,6

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

<http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1024>

Daug akivaizdžiau variklinių transporto priemonių techninės priežiūros ir remonto įmonių apyvartą 2002 – 2006 metais atspindi 17 paveikslas.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamentą prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

17 pav. Variklinių transporto priemonių techninės priežiūros ir remonto įmonių 2002-2006m. apyvarta (be PVM), tūkst. Lt

Kaip matome pagal 4 lentelės duomenis nuo 2002 metų iki 2006 metų variklinių transporto priemonių techninės priežiūros ir remonto įmonių skaičius mažėjo. 2002 metais įmonių buvo daugiausiai – 227, o 2005 metais mažiausiai – 187 įmonės. 17 paveiksle matome, kad 2005 metais apyvarta buvo didžiausia – sudarė 251160 Lt, tuo tarpu įmonių skaičius buvo mažiausias, o 2002 metais įmonių skaičius buvo didžiausias, tačiau apyvarta (be PVM) mažiausia – 159531 Lt. 2006 metais įmonių skaičius (190) išliko beveik toks pat, kaip ir 2005 (187) tačiau apyvarta (be PVM) sumažėjo 0,87 karto palyginti su 2005 metais. Apibendrinat turimus duomenis matome, kad 2006 metais įmonių apyvarta (be PVM) padidėjo 1,37 karto palyginti su 2002 metais, tuo tarpu įmonių sumažėjo 0,84 karto 2006 metais palyginti su 2001 metais. Galima daryti prielaidą, kad apyvartos didėjimui turėjo įtakos didėjanti paslaugos paklausa (analizuojamu laikotarpiu sparčiai didėjo variklinių transporto priemonių pardavimas, o tai sąlygoja ir serviso paslaugų paklausos padidėjimą).

3. VERSLO RIZIKOS VALDYMO AUTOMOBILIŲ SERVISŲ ĮMONĖSE TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimas buvo atliktas siekiant nustatyti verslo rizikos valdymo galimybes Lietuvos automobilių serviso įmonėse. Kaip minėta šio darbo metodologinėje/teorinėje dalyje, kiekvienas verslininkas susiduria su rizika, kuri atsiranda parduodant prekę ar paslaugą. Vadovų nesugebėjimas reikiamu momentu jos suvaldyti gali įmonę privesti prie bankroto.

Tyrimo objektas – automobilių serviso įmonės Lietuvoje.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti ar automobilių serviso įmonių vadovai analizuoja jų versle kylančią riziką bei taiko praktinius metodus jai valdyti.

Šiam tikslui pasiekti iškeliami šie uždaviniai:

1. ištirti įmonių vadovų žinias apie verslo riziką;
2. išsiaiškinti įmonių vadovų požiūrį į verslo rizikos valdymo procesą;
3. pagal gautus duomenis sudaryti verslo rizikos valdymo teorinį modelį, kuri leis padidinti verslo rizikos valdymo efektyvumą automobilių serviso įmonėse.

Tyrimo metodas. Kaip teigia K. Kardelis (1997) tyrimo metodas tai tam tikrų praktinių arba pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones. Tyrimui atlikti pasirinktas anketinis metodas. Kaip teigia R. Tidikis (2003) anketa, tai klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Jį pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis. Autoriaus nuomone, tai vienas iš populiariausių sociologinio tyrimo metodų, kadangi pateikus klausimus galima gauti daugybę informacijos. Be to šio tyrimo metodo maži kaštai. Šie ir kiti privalumai lėmė šio tyrimo metodo pasirinkimą.

Tyrimas atliekamas vieną mėnesį. Vadovų atsakymai aiškiai parodys jų požiūrį į verslo rizikos valdymo sistemos pritaikymo galimybes įmonėse.

Tyrimui bus pateikta anketa, kurią sudarys penkiolika klausimų, iš kurių trys bus atviro tipo. Anketos pradžioje bus logiškai paaiškinta koku tikslu atliekamas šis tyrimas, bei pateikiama trumpa anketos užpildymo tvarka. Kadangi bus apklausiami įmonių vadovai, dėl jų laiko stokos bus stengtasi, kad kuo mažiau jiems tektų rašyti, t.y. klausimai bus konkretūs, o apklausiamojo pastangos atsakyti bus minimalios. Anketa turės pažintinę reikšmę, tokiu būdu ji sudomins respondentą, sužadins jo norą atsakyti į visus klausimus, paskatins analizuoti reiškinius ir įvykius.

Tyrimo imties nustatymas. Tyrimo imčiai nustatyti naudojama formulė (Paniotto, Maksimenko, 2003) :

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}; \quad (6)$$

Čia:

n – apklausai reikalingas atrankos dydis;

Δ^2 - paklaida;

N – visumos dydis.

Pagal Statistikos Departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenis 2006 metais buvo užregistruotos 190 įmonių užsiimančių variklinių transporto priemonių ir motociklų, jų technine priežiūra ir remontu. Visus dydžius įtraukę į formulę, gausime, kad su 5 % paklaidai, reikia apklausti 130 įmonių, tačiau įvertinus, kad 100 proc. anketų grįžtamumo tyrimuose nebūna, todėl bus išplatinta 180 anketų.

Pasinaudoję aukščiau pateikta formule galime įvertinti atliktos apklausos patikimumą ($p = 1-\Delta$).

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{130} - \frac{1}{190}} = 0.055(5.5\%);$$

$$p = 1-0.055 = 0.945.$$

Tyrimo patikimumas - 94.5 %.

Klausimyno sudarymas ir tyrimo organizavimas. Klausimai bus sudarinėjami atsižvelgiant į K.Kardelio (2005) ir R.Tidikio (2003) klausimų rengimo rekomendacijas.

Anketą sudaro šešilika trijų tipų klausimų:

- uždaro tipo klausimai, kuriuose pateikiama keletas galimų atsakymų variantų. Tokiu būdu užtikrinamas greitas informacijos gavimas (1, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 13);
- pusiau uždaro (pusiau atviro) tipo įklausimai, kuriame respondentui paliekama galimybė pareikšti savo nuomonę tuo atveju, jeigu jis nerastų tinkamo atsakymo tarp pateiktų (3, 11, 12, 15);
- atviro tipo klausimai, respondentui paliekama pačiam įrašyti atsakymą (2, 8, 14, 16).

1 klausimu siekiama išsiaiškinti kiek metų įmonė veikia rinkoje. Suskirsčius įmones į grupes pagal tai kiek metų jos veikia rinkoje, galėsime įvertinti kokių veiksnių analizė labiausiai įtakoja verslo rizikos efektyvų valdymą (7 klausimas) ir kokius pagrindinius etapus, įmonės pagal grupes, išskiria verslo rizikos valdymo organizavimo struktūroje (9 klausimas).

2 klausimo atsakymai leis suprasti ar egzistuoja supratimas apie verslo riziką kaip reiškinių.

3 klausimas pateiktas siekiant nustatyti ar įmanoma verslo riziką valdyti ar tai priklauso nuo konkrečios situacijos.

4 klausimas leis įvertinti apklaustųjų polinkį rizikuoti.

5 klausime rizika siejama su pelno gavimu. Čia bus siekiama sužinoti koks sprendimas priimamas esant priklausomybei tarp pelno ir rizikos.

6 klausimas leis išskirti pagrindines verslo rizikas, kurios egzistuoja variklinių transporto priemonių ir motociklų, jų techninės priežiūros ir remonto įmonėse.

7 klausimu išsiaiškinsime kokių etapų analizė turi daugiausiai įtakos efektyviam verslo rizikos sisteminiam valdymui.

8 klausimu nustatysime kokie pagrindiniai veiksniai įtakoja verslo rizikos atsiradimą variklinių transporto priemonių ir motociklų, jų techninės priežiūros ir remonto įmonėse.

9 klausimas leis išsiaiškinti pagrindinius verslo rizikos valdymo organizavimo struktūroje etapus.

10 klausimu sužinosime ar įmonėse taikomi verslo rizikos mažinimo būdai.

11 klausimu siekiama sužinoti kokius verslo rizikos mažinimo būdus taiko įmonės.

12 klausime bus pateikti įvairūs rizikos mažinimo būdai, o tai leis sužinoti kokius dar galėtų verslo rizikos mažinimo būdus įmonės taikyti.

13 klausimas leis sužinoti apklaustųjų nuomonę apie verslo rizikos mažinimo būdų tinkamumą įmonėms vykdančioms skirtingą ūkinę veiklą, t.y. ar kiekvienas verslo rizikos mažinimo būdas tinka bet kokiai įmonei, ar tai priklauso nuo įmonės veiklos.

14, 15 klausimai. Šie klausimai skirti sužinoti kokių miestų respondentai aktyviausi ir kokio juridinio statuso yra apklausoje dalyvavusios įmonės.

16 klausimas skirtas respondentų kompetencijai įvertinti.

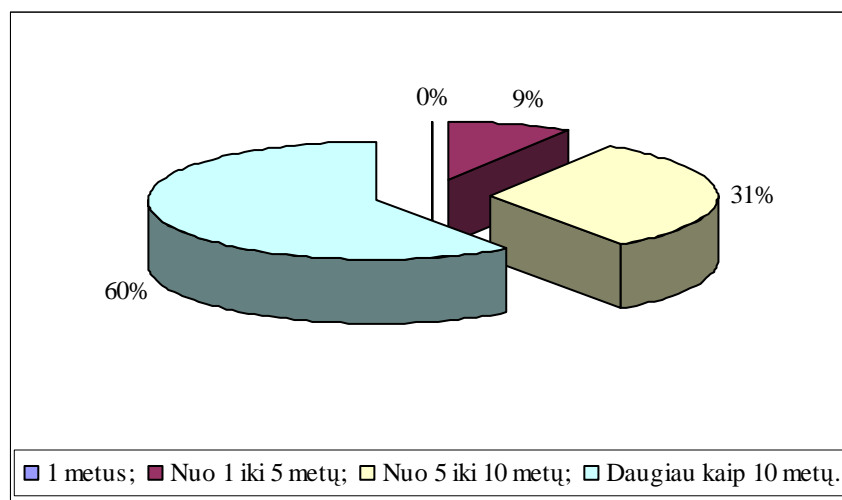
Įmonės buvo atrenkamos pagal vykdomą veiklą, t.y. variklinių transporto priemonių ir motociklų, jų techninės priežiūros ir remonto įmonės. Anketos siunčiamos elektroniniu paštu. Tokio pasirinkimo priežastis – per trumpą laikotarpį galima apklausti didelį kiekį įmonių, ir gauti operatyvius atsakymus. Surinkti duomenys buvo apdorojami Microsoft Excel programa. Tyrimo rezultatams apibūdinti duomenys buvo analizuojami, panaudojant statistinės analizės metodus, t. y. skaičiuojant procentinius pasiskirstymus. Siekiant vaizdinio duomenų pateikimo buvo naudojama grafinė medžiagos interpretacija.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo metu buvo išplatintos 180 anketos, iš jų 46 negrįžo. Tyrimas atliktas remiantis 134 anketomis.

Tyrimo metu dalyvavo 98 uždarnosios akcinės bendrovės, 30 individualių įmonių ir 6 personalinės įmonės. Tyrimo metu įmonės buvo suskirstytos pagal tai kiek metų jos savo veiklą vysto rinkoje (9 pav.). Iš jų 80 įmonių rinkoje veikia daugiau kaip 10 metų; 42 įmonės veikia rinkoje nuo 5 iki 10

metų ir 12 įmonių nuo 1 metų iki 5 metų. Aktyviausi respondentai Vilniaus miesto įmonių, jie sudarė 29,85 proc. (40 įmonių) visų tirtų įmonių, Kauno – 24 įmonės arba 17,91 proc., Klaipėdos miesto 8 įmonės arba 5,97 proc., kitos tirtos įmonės ekonominę veiklą vykdo Panevėžio (6 įmonės), Alytaus (4 įmonės), Mažeikių (4 įmonės), Utenos (4 įmonės), Šiaulių (4 įmonės) miestuose, kiti respondentai nepažymėjo miesto, kuriame vykdo ekonominę veiklą. 49, 25 proc. apklaustųjų sudarė įmonių savininkai, 29,85 proc. samdomi darbuotojai, kurie užima vadovaujančias pareigas, 2,99 proc. – akcininkai, kiti 17,91 proc. nenurodė kokias pareigas užima įmonėje. Kadangi daugelis respondentų yra įmonės savininkai, todėl galima teigti, kad tyrimo metu gauta informacija yra objektyvi.



Šaltinis: sukurta autorės

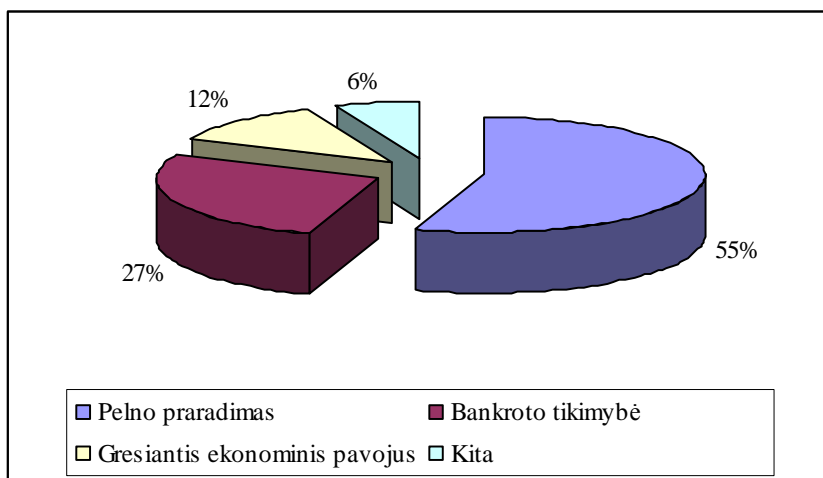
18 pav. Įmonių ūkinės veiklos trukmė rinkoje

Pagal 18 paveikslą įmonės galima suskirstyti į tris grupes 1 grupė įmonių veikiančių rinkoje nuo 1 iki 5 metų; 2 grupė – nuo 5 iki 10 metų; trečia grupė įmonių daugiau kaip 10 metų veikiančių rinkoje, įmonės veikiančios rinkoje iki 1 metų apklausoje nedalyvavo (duomenys nepateikti).

19 paveiksle matome kaip pasiskirstė respondentų supratimas apie verslo riziką kaip reiškinį. 55 proc. apklaustųjų verslo riziką siejo su laukiamo pelno praradimu, 27 proc. - su bankroto tikimybe, 12 proc. nurodė, kad verslo rizika tai gresiantis ekonominis pavojus. Kiti 6 proc. nurodė įvairius kitus supratimus apie verslo riziką: nepakankamai apskaičiuotos išlaidos būsimoms pajamoms gauti, įvairūs išoriniai ir vidiniai veiksniai įtakojantys ūkinės veiklos vykdymą, neapibrėžtumai ir kt. Apibendrinus klausimą, „Kaip apibrėžtumėte verslo riziką“, galima teigti, kad verslininkai verslo riziką sieja su tikėtino pelno praradimu.

Sekančiu klausimu buvo siekiama sužinoti respondentų nuomonę ar verslo riziką pasiduoda valdymui, t.y. ar ją įmanoma valdyti. 20 paveiksle matome, kad didžioji dalis respondentų (53 proc.) mano, kad verslo rizikos valdymas įmonėse priklauso nuo konkrečios situacijos. 37 proc. respondentų mano, kad verslo riziką įmanoma valdyti ir tik 4 proc. respondentų teigia, kad verslo

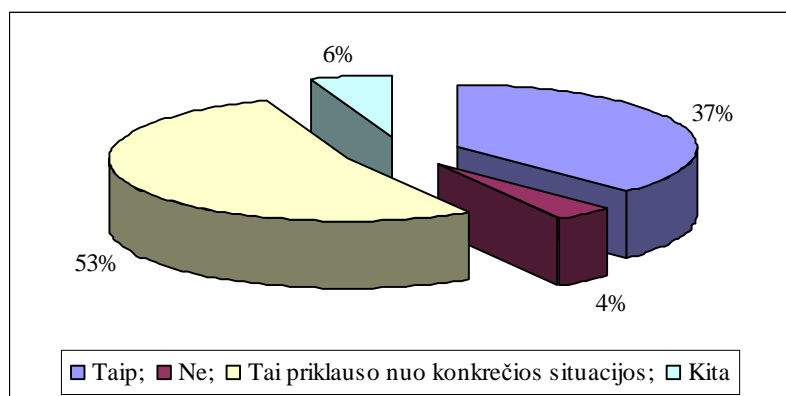
rizikos valdyti negalima. Kiti 6 proc. nurodė kitas priežastis. Pagrindinė priežastis nurodyta respondentų nuo ko priklauso rizikos galimybė ją valdyti buvo valdžios institucijų priimami nepalankūs sprendimai verslo atžvilgiu.



Šaltinis: sukurta autorės

19 pav. Verslo rizikos teiginiai

Apibendrinus atsakymų duomenis „Ar verslo riziką įmanoma valdyti“, galima teigti, kad verslo riziką galima valdyti, tačiau tai priklauso nuo konkrečios situacijos, t.y. išskyrus veiksnius, kurie įtakoja rizikos atsiradimą parenkama atitinkama verslo rizikos valdymo strategija ir kilusios rizikos mažinimo būdai.



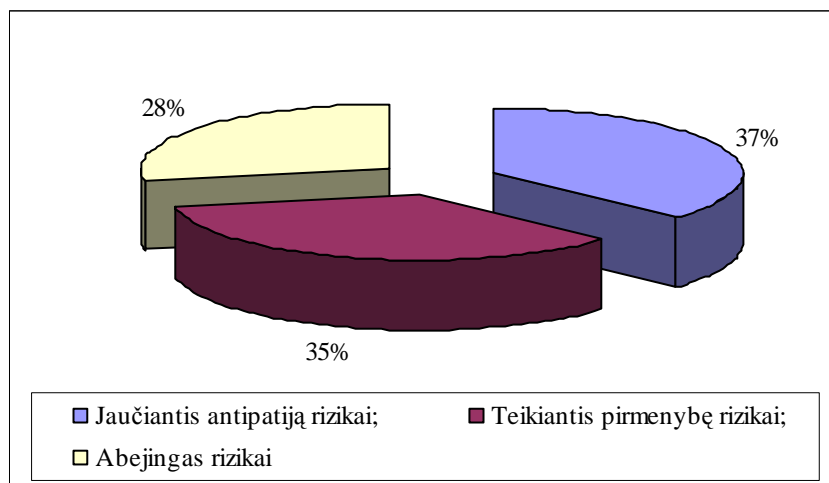
Šaltinis: sukurta autorės

20 pav. Nuomonė apie rizikos valdymą

21 paveiksle matome kaip apklaustieji pasiskirstę pagal požiūrį į riziką, t.y. kokiai grupei jie save priskirtų pagal polinkį rizikuoti. Daugiausia respondentų (37 proc.) jaučia antipatiją rizikai. Tačiau beveik tiek pat apklaustųjų (35 proc.) teikia pirmenybę rizikai. 28 proc. – abejingi rizikai. Kaip matome pagal požiūrį į riziką apklaustieji pasiskirstę beveik vienodai.

Kitoks pasiskirstymas apklaustųjų pateiktas 22 paveiksle kur požiūris į riziką siejamas su pelnu gavimu ar praradimu. 32 proc. respondentų didžiausią pelną norėtų gauti esant mažiausiai

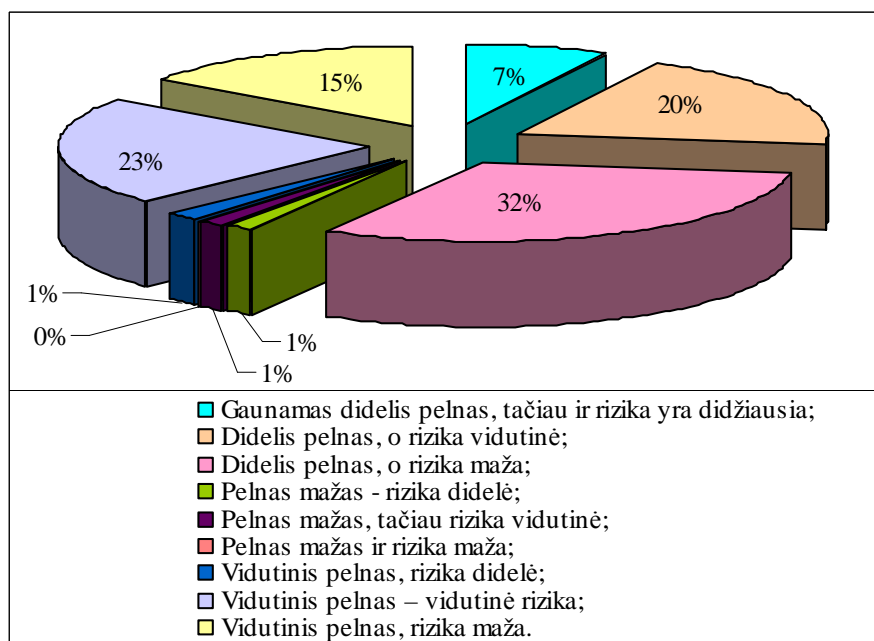
rizikai. 23 proc. apklaustųjų sutiktų gauti vidutinį pelną esant vidutinei rizikai, 20 proc. – esant vidutinei rizikai gauti didelį pelną ir 15 proc. apklaustųjų sutiktų gauti vidutinį pelną esant mažai rizikos tikimybei. Ir tik 7 proc. respondentų rizikuotų maksimaliai tam, kad gauti didžiausią pelną. Sprendimo, kai pelnas mažas ir rizika maža nepasirinko nei vienas apklaustasis.



Šaltinis: sukurta autorės

21 pav. Požiūris į riziką

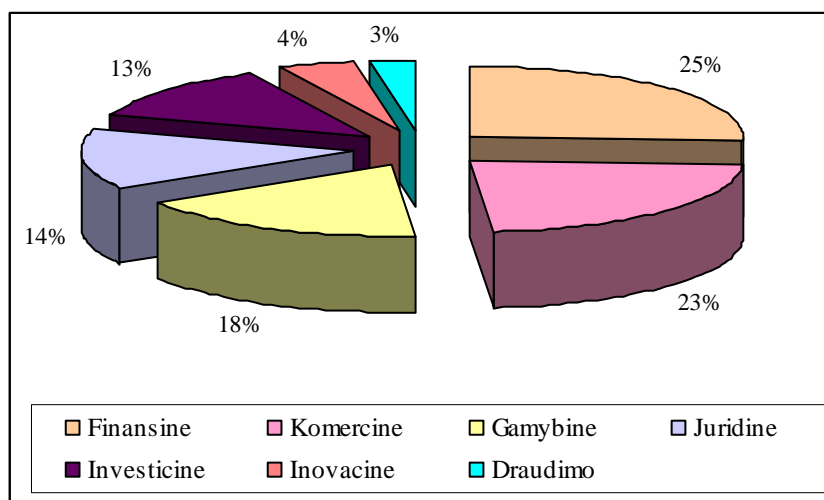
Apibendrinus klausimo „Kokią pasirinktumėte priklausomybę tarp pelno ir rizikos“ atsakymus, galima teigti, kad esant priklausomybei tarp pelno ir rizikos, verslininkai linkę mažiausiai rizikuoti, tam, kad gauti didesnę pelną. Todėl įmonės turi tiksliai nustatyti ne tik jų versle kylančias rizikas, bet ir įvertinti, bei stebėti finansinius rodiklius, jų pokyčių, bei juos pastoviai lyginti su tos pačios šakos rodikliais, tam, kad laiku pastebėti silpnąsias įmonės veiklos puses.



Šaltinis: sukurta autorės

22 pav. Priklausomybė tarp pelno ir rizikos

23 paveiksle pateikta verslo rizikos klasifikacija pagal svarbumą, su kuriomis dažniausiai susiduria automobilių serviso įmonių vadovai (darbuotojai). Kaip matome daugiausia įmonių nurodė finansinę, komercinę ir gamybinę riziką. Mažiausiai pasitaikančios verslo rizikos šioje ekonominėje veikloje yra inovacinė ir draudimo.

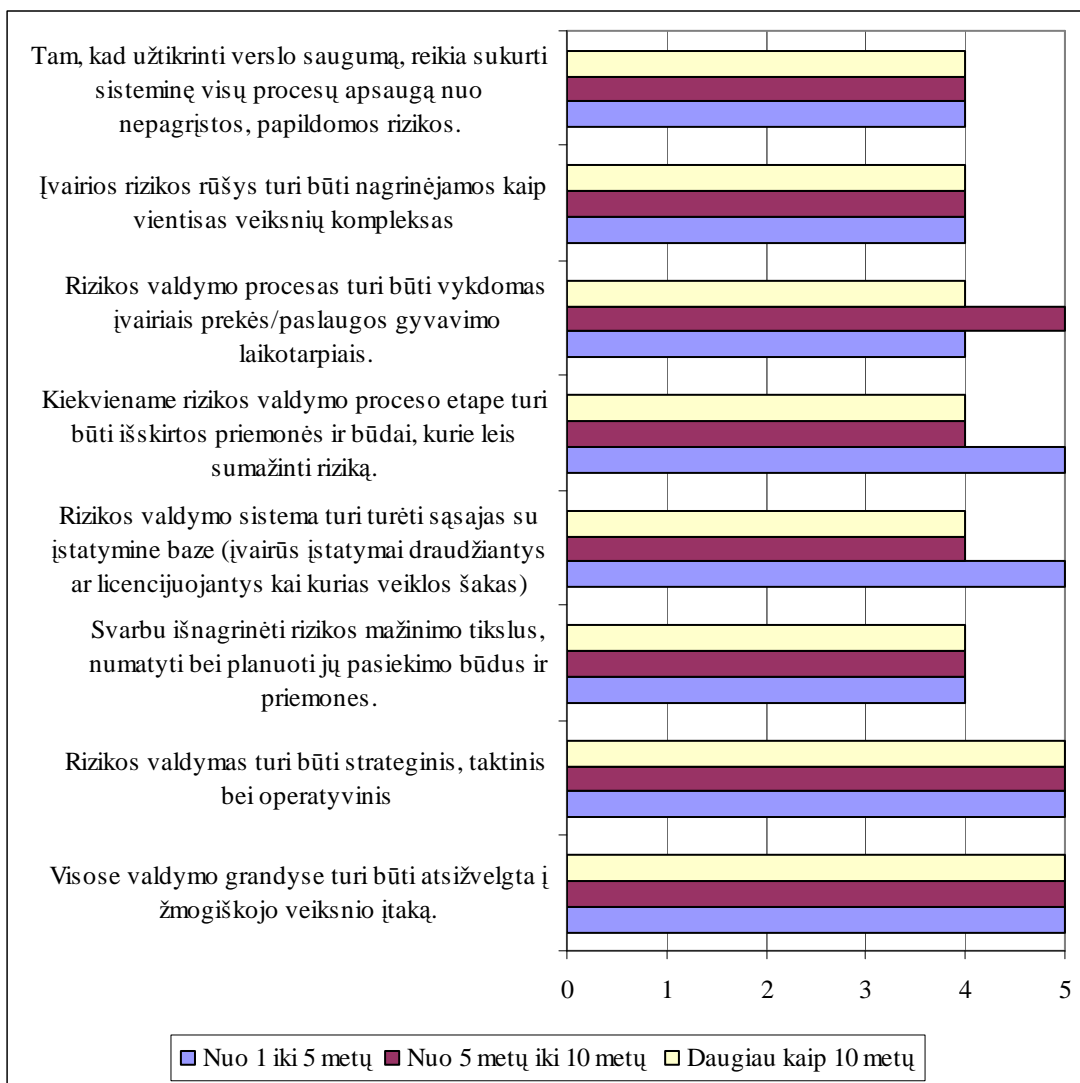


Šaltinis: sukurta autorės

23 pav. Dažniausiai pasitaikančios rizikos įmonėse

Apibendrinus atsakymus į klausimą, „Su kokiomis verslo rizikomis įmonė yra susidūrusi“, galima daryti prielaidą, kad įmonės susiduria su klientų nemokumu, su nuostoliais, kurie atsiranda paslaugos realizavimo procese, t.y. su technologijų pažeidimais, žema darbuotojų darbo kokybe, saugaus darbo taisyklių nesilaikymu ir kt. Todėl įmonės turi analizuoti ne tik pirkėjų mokumą, bet ir sutarčių sąlygas, taikyti paplitusį rizikos apsidraudimo būdą - išankstinį apmokėjimą. Taip pat sudaryti strategiją technologijų gerinimui ir plėtimuisi, skirti daugiau dėmesio darbuotojų kvalifikacijai kelti.

Kaip matome pagal 24 paveiksle visos trys grupės įmonių išskyrė, kad norint efektyviai valdyti verslo riziką, pirmiausia turi būti parenkamos priemonės, kurios bus naudojamos pasiekti užsibrėžtą tikslą (strategija). Toliau išrenkamas valdymo metodas, kuris yra priimtinas esamai ūkinei situacijai (taktika). Pasirinkus strategiją ir taktiką vykdomas operatyvinis rizikos valdymas. Taip pat visose valdymo grandyse turi būti atsižvelgta į žmogiškojo veiksnio įtaką, t.y. jo požiūrį į rizikingus sprendimus, bei sugebėjimą dirbti streso sąlygomis. Pirmoji grupė įmonių kaip svarbų valdymo proceso elementą išskyrė priemones ir būdus, kurie leistų sumažinti riziką, tam, kad gauti kuo didesnę trokštamą rezultatą ir visame valdymo procese reikia atsižvelgti į įstatymus. Antroji grupė, kaip labai svarbų valdymo proceso elementą išskyrė tai, kad rizikos valdymas turi būti vykdomas įvairiais prekės/paslaugos gyvavimo laikotarpiais. Kitiems rizikos valdymo elementams įmonės skyrė vienodas reikšmes. Todėl galima teigti, kad norint sumažinti nepageidaujamą rizikos įtaką, bei užtikrinti jos efektyvų valdymą reikalinga sisteminė verslo rizikos analizė.

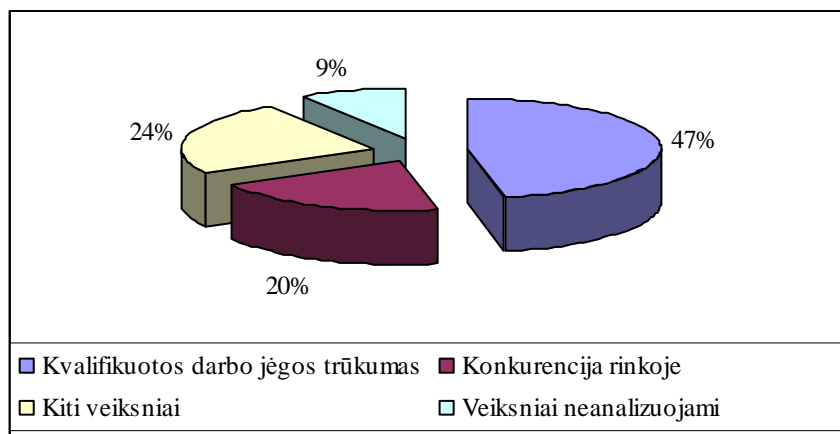


Šaltinis: sukurta autorės

24 pav. Elementai, daugiausiai įtakoiantys efektyvų verslo rizikos sisteminį valdymą

Sekančiu klausimu siekiama išsiaiškinti pagrindinius veiksnius, kurie įtakoja verslo rizikos atsiradimą automobilių serviso įmonėse (25 paveikslas). Net 47 proc. apklaustų respondentų nurodė, kad pagrindinis veiksnys įtakoiantys verslo rizikos atsiradimą jų įmonėse yra kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, o tai, jų nuomone labiausiai įtakoja darbo kokybei.

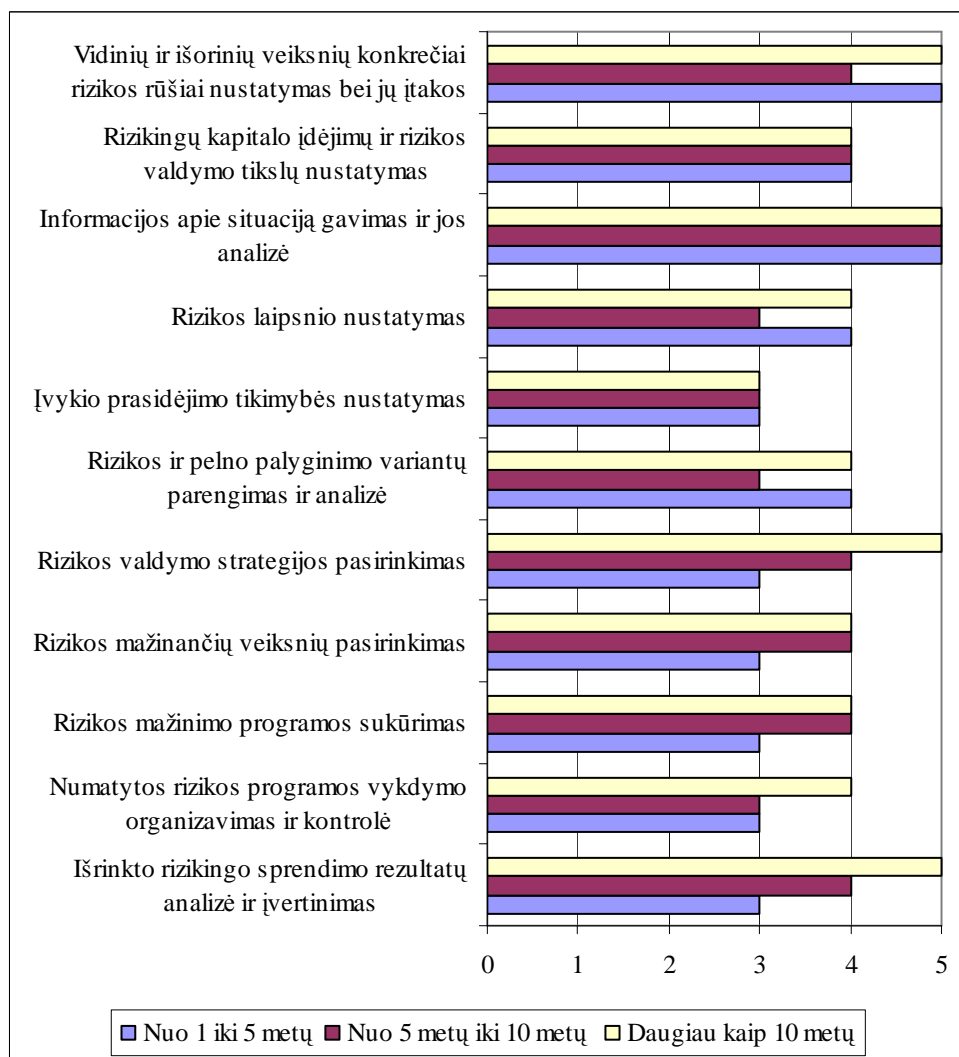
Antras pagal svarbumą buvo išskirtas konkurencijos veiksnys. Tai nurodė 20 proc. apklaustų įmonių. Kiti 24 proc. apklaustųjų nurodė įvairius veiksnius, kurie įtakoja jų verslo rizikos atsiradimą jų įmonėje: silpnas komunikavimas su klientais, valdžios sprendimai, verslo partnerių nepatikimumas, infliacija, šalies ekonominė situacija ir kt. 9 proc. įmonių nurodė, kad pas juos įmonėse veiksnių, kurie įtakoja verslo rizikos atsiradimą niekas neanalizuoja.



Šaltinis: sukurta autorės

25 pav. Pagrindiniai veiksniai įtakojantys verslo rizikos atsiradimą įmonėse

26 paveiksle pateikti pagrindiniai verslo rizikos valdymo organizavimo struktūros etapai, kuriuos įmonės išskiria pagal svarbumą.



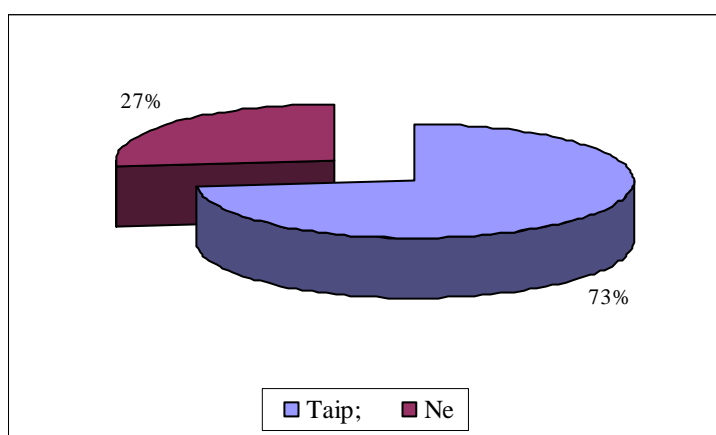
Šaltinis: : sukurta autorės

26 pav. Įmonių išskirti pagrindiniai verslo rizikos valdymo organizavimo etapai

Visos trys apklaustos grupės nurodė, kad pagrindinis etapas yra informacijos apie situaciją gavimas ir jos analizė. 1 ir 3 grupė apklaustų įmonių nurodė kad labai svarbūs etapai yra vidinių ir išorinių veiksnių nustatymas bei analizė. Verslo rizikos valdymo strategijos pasirinkimą ir išrinkto rizikingo sprendimo rezultatų analizę ir įvertinimą nurodė tik 3 grupė įmonių. Rizikos mažinamo programos sukūrimas kaip svarbų etapą nurodė 2 ir 3 grupė įmonių. Taip pat vienas iš svarbesnių etapų nurodytų 1 ir 3 grupių yra rizikos ir pelno palyginimo variantų parengimas ir analizė. Rizikingų kapitalo įdėjimų ir rizikos valdymo tikslų nustatymą visos trys grupės išskyrė kaip vieną iš reikšmingų verslo rizikos valdymo organizavimo etapų. Įvykio prasidėjimo tikimybės nustatymą visos trys apklaustos įmonių grupės nurodė kaip nereikšmingą etapą verslo rizikos valdymo organizavimo struktūroje. Apibendrinus galima teigti, kad kiekviena įmonė pasirenka sau priimtina verslo rizikos valdymo organizavimą, be to kaip matome tai priklauso nuo to, kiek metų įmonė savo veiklą vykdo rinkoje, t.y. nuo įgytos patirties.

27 paveiksle matome respondentų pasiskirstymą pagal tai ar jie savo įmonėse taiko verslo rizikos mažinimo būdus. Kaip matome 73 proc. apklaustųjų savo įmonėse taiko verslo rizikos mažinimo būdus, tuo tarpu kiti 27 proc. – netaiko. Galima daryti prielaidą, kad dauguma automobilių serviso įmonių taiko verslo rizikos mažinimo būdus.

28 paveiksle matome kokius pagrindiniai verslo rizikos mažinimo būdai taikomi variklinių transporto priemonių ir motociklų, jų techninės priežiūros ir remonto įmonėse. Kaip matome daugiausia įmonėse taikomas „nepatikimų partnerių atsisakymas“. Sekantys verslo rizikos mažinimo būdai taikomi apklaustose įmonėse tai strateginės veiklos planavimas ir išorinės situacijos prognozavimas.

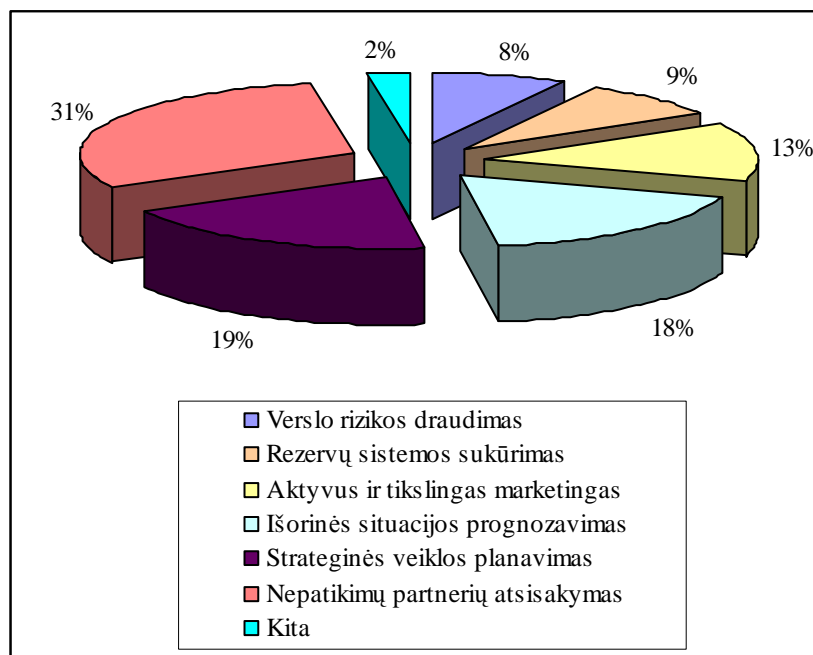


Šaltinis: : sukurta autorės

27 pav. Įmonių taikymas verslo rizikos mažinimo būdus

Mažiausiai analizuojamos įmonės naudoja rezervų sistemos sukūrimą ir verslo rizikos draudimą. Kiti 2 proc. įmonių nurodė, kad savo veikloje naudoja veiklos rūšių diversifikaciją ir

informacijos rinkimą (tai nėra vienas iš rizikos mažinimo būdų, tačiau tai pagrindinis elementas kuris naudojamas visoje verslo rizikos valdymo organizavimo struktūroje).

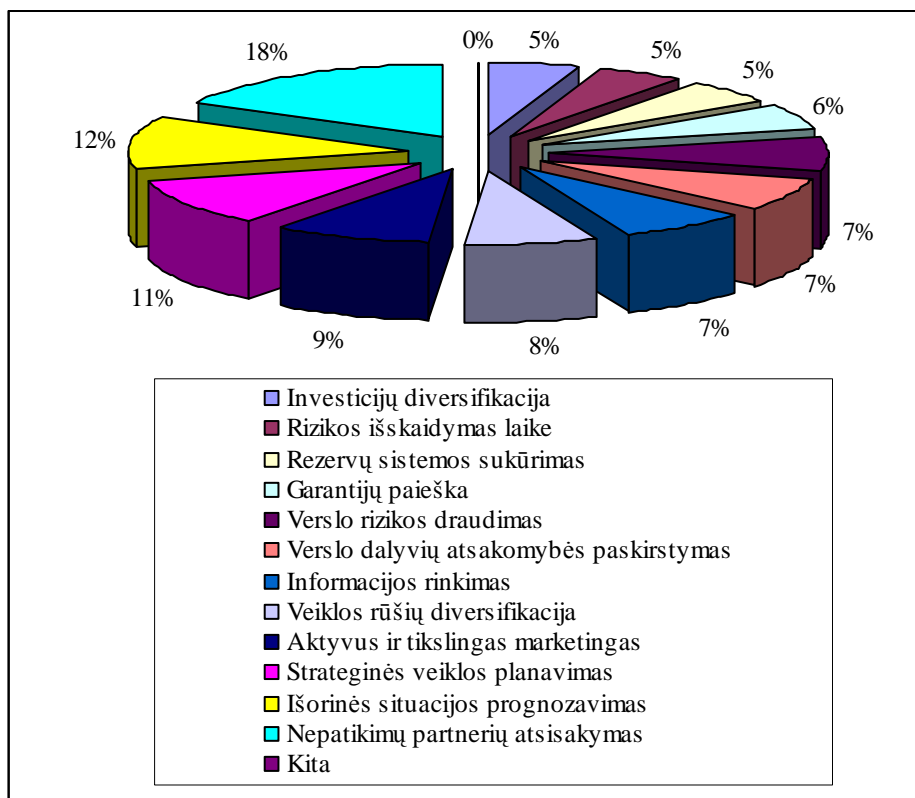


Šaltinis: sukurta autorės

28 pav. Rizikos mažinimo būdai taikomi įmonėse

29 paveiksle matome kokius verslo rizikos mažinimo būdus įmonės taikytų esant galimybėms. Visos apklaustos įmonės nurodė, kad atsisakytų nepatikimų partnerių (tai nurodyta ir kaip pagrindinis verslo rizikos mažinimo būdas automobilių serviso įmonėse taikomas šiuo metu). Kitas rizikos mažinimo būdas, kurį naudotų įmonės, tai išorinės situacijos prognozavimas ir strateginės veiklos planavimas. Rezervų sistemos sukūrimas, rizikos išskaidymas laike, t.y. darbo etapais ir investicijų diversifikacija, tai rizikos mažinimo būdai, kuriuos įmonės taikytų mažiausiai.

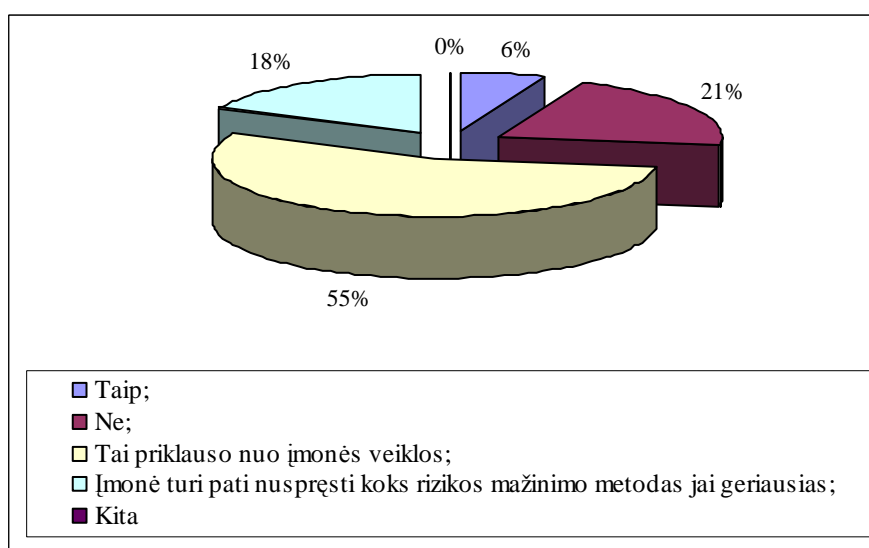
30 paveiksle pateikta respondentų nuomonė ar kiekvienas rizikos mažinimo būdas tinka bet kokiai įmonei. Kaip matome 55 proc. įmonių nurodė, kad rizikos mažinimo būdo taikymas priklauso nuo įmonės veiklos. 21 proc. nurodė, kad ne kiekvienas rizikos mažinimo būdas tinka įmonėms. 18 proc. nurodė, kad įmonės turi pačios nuspręsti koks rizikos mažinimo būdas joms tinka. 6 proc. respondentų mano, kad kiekvienas rizikos mažinimo būdas tinka bet kokia ūkine veikla užsiimančiai įmonei.



Šaltinis: sukurta autorės

29 pav. Rizikos mažinimo būdai, kuriuos respondentai taikytų savo įmonėse

Apibendrinus atsakymus į klausimą „Jūsų nuomone, ar kiekvienas rizikos mažinimo metodas geriausias“ galima daryti prielaidą, kad ne visi verslo rizikos mažinimo būdai tinka įmonėms, jų parinkimas priklauso nuo įmonės veiklos (pavyzdžiui draudimų kompanijos naudoja perdraudimą, bankai tradiciškai pagrindinį dėmesį skiria kreditų rizikai ir kt.).



Šaltinis: sukurta autorės

30 pav. Nuomonė apie rizikos mažinimo metodų tinkamumą įmonėms

3.3. Verslo rizikos valdymo teorinis modelis

Atlikus verslo rizikos valdymo tyrimą automobilių serviso įmonėse ir remiantis teoriniais aspektais 31 paveiksle suformuotas verslo rizikos valdymo teorinis modelis, kurį sudaro šeši etapai.

Pirmame etape įmonė turi nustatyti rizikos valdymo tikslus – tai rezultatas, kurį įmonė planuoja gauti (pelnas, rinkos išplėtimas, gamybos praplėtimas ir kt.). Šie tikslai turi būti tikslūs ir konkretūs.

Kitas etapas - informacijos rinkimas ir jos analizė. Ši informacija susijusi su verslo rizika. Tai informacija apie paslaugos ar prekės paklausą, partnerių arba pirkėjų mokumą, apie kainas, valiutų kursus ir kt. Surinkus šią informaciją galima tiksliai numatyti įvykio pasireiškimo tikimybę, išskirti ir įvertinti rizikos dydį.

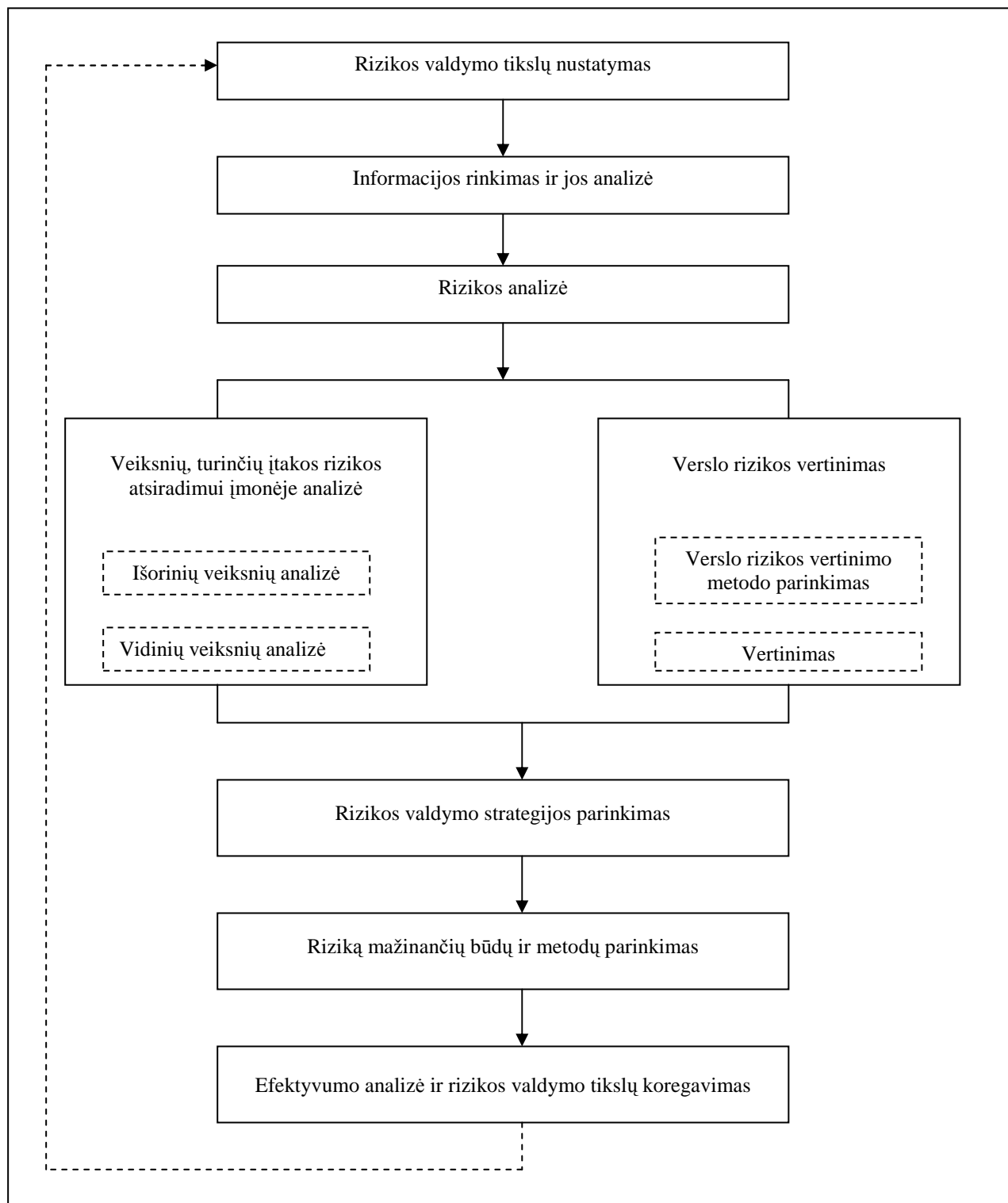
Trečiajame etape siūloma atlikti rizikos analizę. Šis etapas susideda iš dviejų dalių: įmonės rizikos veiksnių analizė ir verslo rizikos vertinimas.

Pirmiausia yra siūloma atlikti įmonės išorinių ir vidinių rizikos veiksnių analizę. Nors kaip minėta išorinių veiksnių įmonė ir negali pakeisti, tačiau šiuos veiksnius (įstatymai, infliacija, paklausos sumažėjimas ir kt.) įmonė turi įvertinti, kadangi jie įtakoja įmonės ekonominius rodiklius. Vidaus rizikos veiksnius įmonė gali kontroliuoti pati. Apklausos tyrimų duomenys parodė, kad daugiausia (28 pav.) įmonės susiduria su nepatikimais partneriais. Todėl šiame etape labai svarbu peržiūrėti sudarytas sutartis bei renkantis naujus partnerius kiek galima daugiau išanalizuoti jų patikimumą. Trūkstant kvalifikuotų darbuotojų, peržiūrėti motyvavimo mechanizmą, ir jei tokio įmonė neturi sukurti. Apklausos rezultatai rodo, kad šiame versle ypač trūksta kvalifikuotų darbuotojų (25 pav.), todėl būtina analizuoti motyvavimo sistemą. Egzistuoja daug vidinių verslo rizikos veiksnių, todėl įmonės turi tiksliai juos išanalizuoti, tam, kad galėtų išskirti savo silpnąsias ir stipriąsias puses.

Kadangi, apklausos tyrimas parodė, kad įmonių vadovai riziką sieja su pelno praradimu ir bankroto tikimybe (19 pav.) ir dažniausiai pasitaikanti rizika versle – finansinė, todėl verslo rizikos vertinimui yra siūlomas įmonės finansinės būklės vertinimas, kuris atliekamas remiantis pagrindiniais finansiniais dokumentais (ataskaitomis). Čia informacijos šaltiniai yra buhalterinės ataskaitos, kuriose atsispindi visa oficiali informacija apie įmonę. Finansinio rezultato analizė padeda išskirti didžiąją dalį rizikų. Analizė remiasi pagrindiniais koeficientais, kurie plačiau aptarti 2.3 poskyryje. Be to šiame etape siūloma koeficientus palyginti su tos pačios šakos koeficientais.

Atlikus vidinių ir išorinių veiksnių analizę ir verslo rizikos įvertinimą sekantis etapas rizikos valdymo strategijos parinkimas. Šiame etape įmonės parenka priemones, tam, kad pasiekti užsibrėžtą tikslą. Šis etapas yra labai svarbus, kadangi verslo rizikos strategijos parinkimas įtakoja riziką mažinančių būdų ir metodų parinkimą (sekantis etapas). Paprastai įmonės strategija yra

parenkama pagal tai į ką orientuojasi įmonė. Tai gali būti finansinis stabilumas, rinkos užvaldymas, efektyvi įmonės veikla ir kt.



Šaltinis: sukurta autorės

31 pav. Verslo rizikos valdymo teorinis modelis

Atlikus vidinių ir išorinių veiksnių analizę ir verslo rizikos įvertinimą sekantis etapas rizikos valdymo strategijos parinkimas. Šiame etape įmonės parenka priemones, tam, kad pasiekti

užsibrėžtą tikslą. Šis etapas yra labai svarbus, kadangi verslo rizikos strategijos parinkimas įtakoja riziką mažinančių būdų ir metodų parinkimą (sekantis etapas). Paprastai įmonės strategija yra parenkama pagal tai į ką orientuojasi įmonė. Tai gali būti finansinis stabilumas, rinkos plėtimasis, efektyvi įmonės veikla ir kt.

Sekantis etapas - riziką mažinančių būdų ir metodų parinkimas. Parinkus strategiją įmonė turi pritaikyti tinkamą rizikos mažinimo būdą, kuris padės sumažinti bendrą rizikos lygį. Šių būdų ir metodų pasirinkimas priklauso nuo įmonės veiklos bei konkrečios situacijos.

Paskutinis verslo rizikos valdymo etapas yra efektyvumo analizė ir rizikos valdymo tikslų koregavimas. Šiame etape įvertinamas viso proceso efektyvumas. Radus netikslumų ar klaidų, bei pasikeitus situacijai (proceso pabaigoje tikslai gali skirtis nuo tų, kurie buvo numatyti pradžioje) valdymo tikslai yra peržiūrimi ir koreguojami.

Kaip matome verslo rizikos valdymas yra sistemingas procesas, kuris analizuojamas ne kaip visuma, o kaip atskiri elementai ir veiksniai, kurie įtakoja vienas kitą. Nustačius verslo rizikos valdymo tikslus, išanalizavus riziką, teisingai pasirinkus valdymo strategiją ir rizikos mažinimo būdus įmonės gali valdyti riziką, sumažinti ją iki minimumo ir pasiekti nustatytus tikslus (finansinį stabilumą, veiklos efektyvumą ir kt.).

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išanalizavus rizikos sampratą, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje, kuri skirta rizikos problemoms nagrinėti, nėra vienareikšmiško rizikos apibrėžimo. Tai iš dalies lemia rizikos reiškinio sudėtingumas ir prieštaringumas, tačiau daugelyje apibrėžimų rizika visuomet siejama nuostolių tikimybe. Apibendrinus verslo rizikos apibrėžimus išskirti šie pagrindiniai verslo rizikai būdingi bruožai: verslo rizika susijusi su sprendimo priėmimu, nuostoliais ir siekiamu tikslu.

Rizikos valdymo efektyvumą lemia rizikos identifikavimas, kuris yra susijęs su rizikos klasifikavimu. Apibendrinus verslo rizikos požymius riziką galima klasifikuoti pagal šiuos kriterijus: pagal rizikos prigimtį, pagal problemos sprendimų etapus, pagal mastą, atsiradimo sritį, pagal galimybę apsidrausti, pagal įmonės veiklos pobūdį, diversifikacijos galimybę ir pagal rizikos sritį. Nusistovėjusių kriterijų, kurie leistų vienareikšmiškai klasifikuoti verslo rizikas nėra, tai lemia verslo įmonių specifika, rizikos pasireiškimas iš įvairių šaltinių. Tačiau rizika vienu ar kitu būdu egzistuoja visose ūkinėse veiklose.

Apibendrinus verslo rizikos valdymo organizavimo struktūras išskirti šie pagrindiniai etapai: verslo rizikos valdymo tikslų nustatymas; kiekybinė ir kokybinė rizikos analizė; riziką mažinančių priemonių parinkimas; efektyvumo analizė ir rizikos valdymo tikslų koregavimas. Kiekvieno etapo galutinis rezultatas yra išėties taškas sekančiam etapui, tokiu būdu gaunama sistema, kuri turi grįžtamąjį ryšį, o tai užtikrina iškeltų tikslų maksimalų efektyvumą. Tam, kad verslo rizikos valdymas būtų efektyvus, įmonės veikloje turi būti naudojamas visas kompleksas metodų, o tai patvirtina kompleksinio verslo rizikos valdymo mechanizmo aktualumą.

Rizikos veiksnų klasifikavimas priklauso nuo ūkinio subjekto veiklos specifikacijos bei keliamų rizikos valdymo tikslų. Pagrindiniai verslo riziką sąlygojantys veiksniai, tai sąlygos, kurių įmonė negali pakeisti tačiau turi įvertinti ir veiksniai siejami su įmonės veikla, kurie yra kontroliuojami pačios įmonės. Kiekviena įmonė gali pasirinkti bet kokį veiksnų klasifikavimo kriterijų, svarbu, kad būtų nustatyti maksimaliai verslo riziką sąlygojantys veiksniai.

Rizika yra glaudžiai susijusi su žmogaus charakterio asmeninėmis savybėmis, jo elgsena dalykinėse verslo situacijose, tarpusavio bendravimu. Žmonės, priiminėjantys sprendimus, kurie yra susiję su rizika, skiriasi savo požiūriu. Tai yra susiję ne tik su žmogaus savybėmis, bet ir su jo požiūriu į riziką.

Literatūroje, nagrinėjančioje verslo rizikos valdymo būdus ir metodus, egzistuoja įvairių rekomendacijų kaip pasirinkti konkrečius rizikos valdymo metodus. Pagrindiniai verslo rizikos valdymo būdai yra: rizikos vengimas, rizikos prisiėmimas, rizikos perdavimas, rizikos mažinimas. Kiekviena įmonė turi pati nuspręsti koks metodas ar būdas jai yra geriausias. Kiekvieno metodo

parinkimas priklauso nuo konkrečios situacijos, kiti valdymo metodai turi būti taikomi nuolat, kad būtų gerinama verslo aplinka ir taip mažinama bendra rizika.

Pagrindiniai finansiniai rodikliai leidžia įvertinti įmonės finansinį stabilumą. Detaliai įvertinus šiuos koeficientus įmonės vadovai gali pastebėti neigiamas veiklos tendencijas, išsiaiškinti įmonės silpnąsias ir stipriąsias puses, sumažinti neigiamų veiksnių poveikį įmonės rodikliams bei taikyti atitinkamus verslo rizikos mažinimo būdus.

Atlikus variklinių transporto priemonių ir motociklų priežiūros ir remonto, automobilių mažmeninės prekybos pagrindinių likvidumo ir finansinės rizikos koeficientų analizę buvo gauti sekantys duomenys. Einamojo likvidumo koeficientas atitinka Europos šalių priimtina lygį, ir rodo, kad įmonės įvykdo savo įsipareigojimus, yra stabilios. Kritinio likvidumo koeficientas yra mažesnis negu reikalaujama, o tai rodo, kad įmonėse vyrauja daugiau aktyvų, kuriuos ne taip greitai ir lengvai galima paversti pinigais. Bendrojo mokumo koeficientas rodo egzistuojančią šakoje riziką, kad vienu metu visiems kreditoriams pareikalavus gražinti skolas įmonės to nesugebės padaryti. Todėl reikia atkreipti dėmesį į skolas, jų dydį ir terminus, bei turto dydį kuriuo galima padengti skolas. Įsiskolinimo koeficientas rodo, kad įmonėse didėja skolinto kapitalo dalis lyginant su nuosavu turtu. Manevringumo koeficientas auga, o tai teigiama tendencija, kadangi jis parodo kokią nuosavybės dalį sudaro trumpalaikis grynasis turtas.

Atlikus verslo rizikos valdymo empirinį tyrimą automobilių serviso įmonėse pasiūlytas verslo rizikos teorinis modelis, kuris leis įmonėms valdyti verslo riziką. Modelis apima šiuos etapus:

1. Rizikos valdymo tikslų nustatymas – rezultatas kurį įmonė tikisi gauti .
2. Informacijos rinkimas ir jos analizė – renkama ir analizuojama statistinė, ekonominė, finansinė, komercinė informacija.
3. Rizikos analizė - išorinių ir vidinių veiksnių, turinčių įtakos rizikos atsiradimui įmonėje analizė ir rizikos vertinimas.
4. Rizikos valdymo strategijos parinkimas – parenkamos priemonės ir būdai, kurių pagalba pasiekiami nustatyti tikslai .
5. Riziką mažinančių būdų ir metodų parinkimas – parenkami tokie riziką mažinantys būdai ir metodai, kurie leidžia sumažinti bendrą rizikos lygį.
6. Efektyvumo analizė ir rizikos valdymo tikslų koregavimas – įvertinamas viso proceso efektyvumas, radus netikslumų atliekamas koregavimas.

S U M M A R Y

Topicality. Business risk management for businessmen seeking successful work and remain in dynamic market.

The object of this work – business risk management.

Assignments of this work:

1. According to scientific literature define risk and business risk definitions;
2. Define possible ways how to classify business risks;
3. Define main business risks management features;
4. To carry out main stages of business risk management;
6. According to research results to make business risk management model, which let to increase business risk management effectiveness in vehicle repair centers.

After analyze of risk definition, it can be affirmed that in scientific literature which is suited with risk problems analyzing, there are a lot of meanings of risk definition. That is affected by risk difficulty and contradictory, but most of risk definitions always links to losses. Summarizing all business risk definitions were picked out these main business risk features: business risk connected with decisions determination, losses and reachable aim.

Summarizing business risk management structures were separated these main stages: defining aims of business risk management; quantity and quality analyze of risk; findings ways to decrease risk; analyze of effectiveness and correction of risk management aims.

Performing business risk management research in vehicle repair centers is proposed theoretical model of business risk which will let companies to manage business risk. This model includes these stages: defining aims of business risk management; data collecting and its analyze; risk analyze: external and internal subjects influence to risk appearance in company and risk evaluation; choosing strategies of risk management; finding methods to decrease risk; analyze of effectiveness and correction of risk management aims.

Work structure and its explanation. This work includes introduction, three parts, also includes conclusions and enclosures. There are 64 pages, 5 tables, 31 pictures, 51 literature sources, 5 supplements in this work.

LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Mokslinės literatūros sąrašas:

1. ADAMS, John. (2001) *Rizika*. Kaunas: UAB "Poligrafija ir informatika". 271 p. ISBN: 9986-850-33-9.
2. BAGDONAS, Vaclovas. (1996) *Verslo rizika*. Vilnius: Saulės vėjas. 116 p. ISBN: 9986-741-07-6.
3. DOLAN, Edwin, G.; LINDSEY, David, E. (1988) *Economics*. Chicago etc.: The Dryden Press. 919 p. ISBN 0-03-020377-5.
4. GARŠKIENĖ, Aldona. (1997) *Verslo rizika*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas. 37 p. ISBN: 9986-12-139-6.
5. GRONSKAS, Vladas. (1993) Rizika rinkos ekonomikoje. *Inžinierinė ekonomika*, Kaunas: Technologija, Nr.4, p.116-120.
6. GRONSKAS, Vladas. (1997) *Prekinės verslininkystės rizika*. Kaunas: Technologija. 114 p. ISBN 9986-13-567-2.
7. GRONSKAS, Vladas. (2001) *Prekinė verslininkystė ir natūrinė ūkinė veikla*. Kaunas: Technologija, 278p. ISBN 9955-09-122-3.
8. GRONSKAS, Vladas. (2007) *Ekonominė analizė*. Kaunas: Technologija. 195 p. ISBN 9955-09-870-8.
9. KARDELIS, Kęstutis. (1997) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija. 207 p. ISBN 9986-13-561-3.
10. KARDELIS, Kęstutis. (2005) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus. 398 p. ISBN 9955-655-35-6.
11. LASKIENĖ, Daiva. (2003) *Verslo rizikos valdymo modelis*. Daktaro disertacija. Kaunas, 119 p.
12. LASKIENĖ, Daiva; SNIEŠKA, Vytautas. (2003a) Verslo rizikos samprata ir struktūra. *Inžinierinė ekonomika*, Kaunas: Technologija, Nr. 3(34), p. 55-60. ISSN 1392-2785.
13. LASKIENĖ, Daiva; SNIEŠKA, Vytautas. (2003b) Verslo rizikos esminiai bruožai ir organizacinė struktūra. *Tiltai.Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje*, Klaipėda: Klaipėdos univ. I-kla., priedas Nr. 13, p. 251-255. ISSN 1648-3971.
14. LEONAVIČIŪTĖ, Goda, VAŠKELAITIS, Vytautas. (2001) Verslo rizikos ir įmonės vidaus kontrolės sąveikos. *Inžinierinė ekonomika*, Kaunas: Technologija, Nr. 4(24), p. 37-41. ISSN 1392-2785.

15. LIUČVAITIS, Stanislovas. (2003) Rizikos valdymas ir jos analizės svarba verslo plėtotei. *Verslas: teorija ir praktika*, Vilnius: Technika, IV tomas, Nr.1. ISSN 1648-0627.
16. LYDEKA, Zigmas; DRILINGAS, Boleslovas. (2001) *Firmos ekonomikos pagrindai*. Vilnius: Pačiolis. 312 p. ISBN 9955-04-054-8.
17. MACKEVIČIUS, Jonas. (2005) Įmonių veiklos rizikų rūšys ir jų vertinimo būtinumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 219-223. ISSN 1648-9098.
18. MACKEVIČIUS, Jonas; RAKŠTELIENĖ, Asta. (2004) Makroekonominių veiksnių įtakos įmonių verslo analizė. *Tiltai*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, Nr. 2, p.19-29. ISSN 1392-3137.
19. NORVAIŠIENĖ, Rasa. (1998) Strateginių sprendimų rizikos įvertinimas. *Inžinierinė ekonomika*, Kaunas: Technologija, Nr. 1 (10), p.63-68. ISSN 1392-2785.
20. NORVAIŠIENĖ, Rasa. (2005) *Įmonės investicijų valdymas*. Kaunas: Technologija. 206 p. ISBN 9955-09-587-3.
21. PINDYCK, S. Robert; RUBINFELD, L. Daniel. (1989) *Microeconomics*. New York, London: Macmillan: Collier Macmillan. 668 p. ISBN 0023958103.
22. PRIDOTKIENĖ, Jūratė, SNIEŠKA, Vytautas. (2000) Šalies rizikos įvertinimas tarptautiniame versle. *Inžinierinė ekonomika*, Kaunas: Technologija, Nr. 3(18), p. 46-53. ISSN 1392-2785.
23. RUTKAUSKAS, Aleksandras, Vytautas. (2001) *Finansinės rizikos valdymas*. Daktaro disertacija. Vilnius, 122 p.
24. SNIEŠKA, Vytautas. (2000) Rizikos vertinimas tarptautiniame versle. *Verslas, vadyba ir studijos'2000*, Vilnius: Technika, p.313-317.
25. TAMOŠIŪNIENĖ, R.; KATILIUS, M.; KUCKO, I. (2002) Rizikos valdymo aspektai tarptautiniuose verslo projektuose, *Ekonomika ir vadyba – 2002*, Kaunas: Technologija, 3 knyga, p.100-102. ISBN 9555-09-155-X.
26. TIDIKIS, Rimantas. (2003) *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius : Lietuvos teisės universiteto leidybos centras. 626 p. ISBN 9955-563-26.
27. URNIEŽIUS, Romanas. (2001) *Rizika*. Vilnius: Mintis. 183 p. ISBN: 5-417-00836-2.
28. VAUGHAN, Emmett, J. (1997) *Risk management*. New York : John Wiley & Sons. 812 p. ISBN: 0-471-10759-X.
29. БАЛАБАНОВ, Игорь, Тимофеевич. (1996) *Риск-менеджмент*. Москва : Финансы и статистика. 187 p. ISBN: 5-279-01294-7.

30. ГЛУЩЕНКО, Валерий, Владимирович. (1999) *Управление рисками. Страхование. Железнодорожный* (Московская область): Крылья. 334 p. ISBN 5-901039-06-8.
31. ГОЛЬДШТЕЙН, Г. Я., ГУЦ, А. Н. (1999) *Экономический инструментарий принятия управленческих решений* [interaktyvus]. Таганрог: ТРТУ, [žiūrėta 2007 m. gegužės 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.aup.ru/books/m69/5_1.htm>.
32. ГРИДЧИНА, М. В. (2004) *Финансовый менеджмент*. Киев: МАУП. 156 p. ISBN 966-608-451-1.
33. КЛЕЙНЕР, Г., Б. (1998) *Стратегии бизнеса: аналитический справочник* [interaktyvus]. Москва: Консэко, [žiūrėta 2006 m. lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.aup.ru/books/m71/5_3.htm>.
34. КОВАЛЁВ, В. В. (2001) *Финансовый анализ: методы и процедуры*. Москва: Финансы и статистика. 559 p. ISBN 5-279-02354-X.
35. ЛИТОВСКИХ, Албина, Матвеевна. (1999) *Финансовый менеджмент* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. sausio 27 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.aup.ru/books/m68/>>.
36. ПАНИОТТО, В. И., МАКСИМЕНКО, В. С. (2003) *Количественные методы в социологических исследованиях* [interaktyvus]. Киев. 193 p. [žiūrėta 2008 m. sausio 7 d.]. prieiga per internetą: <<http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/77144>>.
37. РОМАНОВ, Валерий, Сергеевич. (2002) *Классификация рисков: принципы и критерии* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://aup.ru/articles/finance/4.htm>>.
38. РОМАНОВ, Валерий; БУТУХАНОВ, Александр. (2001) *Рискообразующие факторы: характеристика и влияние на риски* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.aup.ru/articles/finance/9.htm>>.
39. ТЕПМАН, Л., Н. (2002) *Риски в экономике*. Москва: Юнити-Дана. 380 p. ISBN 5-238-00343-9.
40. ШАПКИН, А., С. (2003) *Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций*. Москва: Издательско-торговая корпорация 'Дашков и Ко'. 544 p. ISBN 5-94798-216-1.
41. ШОХИН Е. И., СЕРЁГИН, Е. В., ГЕРМОГЕНТОВА, М. Н., ФИЛАТОВА, Т. В., ir kt. (2004) *Финансовый менеджмент*. Москва: ИД ФБК-ПРЕСС. 408 p. ISBN 5-88103-063-X.

Informacinių šaltinių sąrašas:

42. Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC). (2002) *A risk Management Standart* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2007 m. gruodžio 14 d.] Prieiga per internetą: <http://www.airmic.com/en/other/document_summary.cfm/docid/285D292B-C593-4CA2-8D605B2A79D7744E>.

43. Lietuvos bankas. (2008) *Lietuvos banko metų ataskaita 2007* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos bankas. [žiūrėta 2008 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lb.lt/lt/leidiniai/ataskaitos/ataskaita2007.pdf>>. ISSN 1392-4699.

44. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. (2006) *Lietuvos respublikos ūkio ekonominės ir socialinės būklės 2005 metų apžvalga* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. [žiūrėta 2008 m. kovo 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/ukio_apzvalga/>.

45. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. (2007) *Lietuvos Respublikos ūkio ekonominės ir socialinės būklės 2006 metų apžvalga* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. [žiūrėta 2008 m. kovo 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/ukio_apzvalga/doc/Economics%20review/2006m_ukio-soc-bukles_apzvalga%20fin.doc>.

46. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. (2008) *2007 metų Lietuvos Respublikos ūkio ekonominės ir socialinės būklės apžvalga* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. [žiūrėta 2008 m. kovo 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/ukio_apzvalga/>.

47. *Lietuvos verslininkai prekiaudami rizikuoja savo sąskaita* (2007) [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. kovo 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/zb.download/4656cfc6924a0/Verslininku_tyrimas_apie_atsiskaitymus.doc>.

48. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt>>.

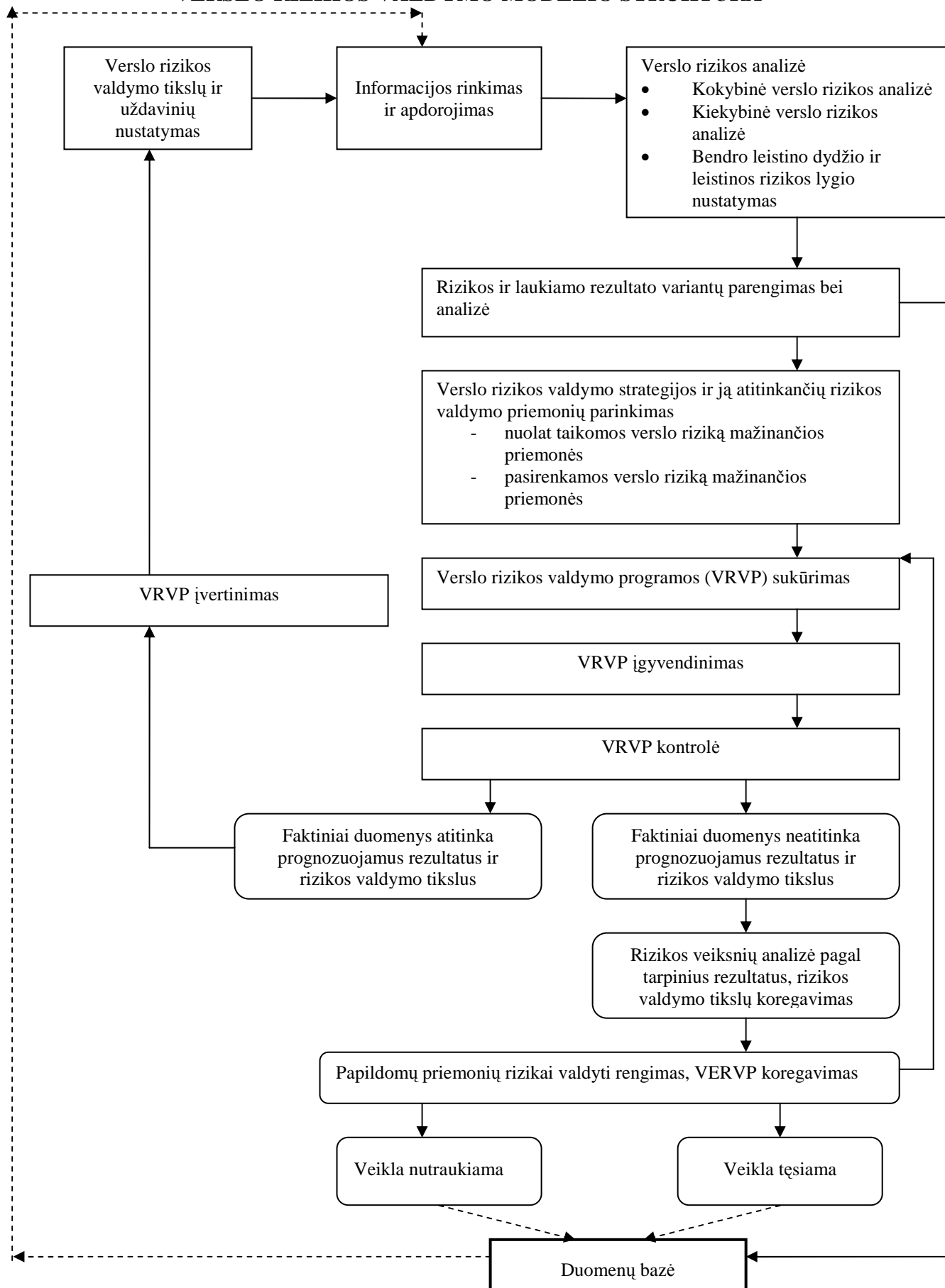
49. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. (2007) *Lietuvos ekonominė ir socialinė raida 2007/II* [interaktyvus]. Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, [žiūrėta 2008 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/list/?cat_y=2&cat_id=1>. ISSN 1392-2874.

50. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. (2007) *Lietuvos ekonomikos apžvalga 2007/II* [interaktyvus]. Vilnius: Ūkio ministerija, Statistikos

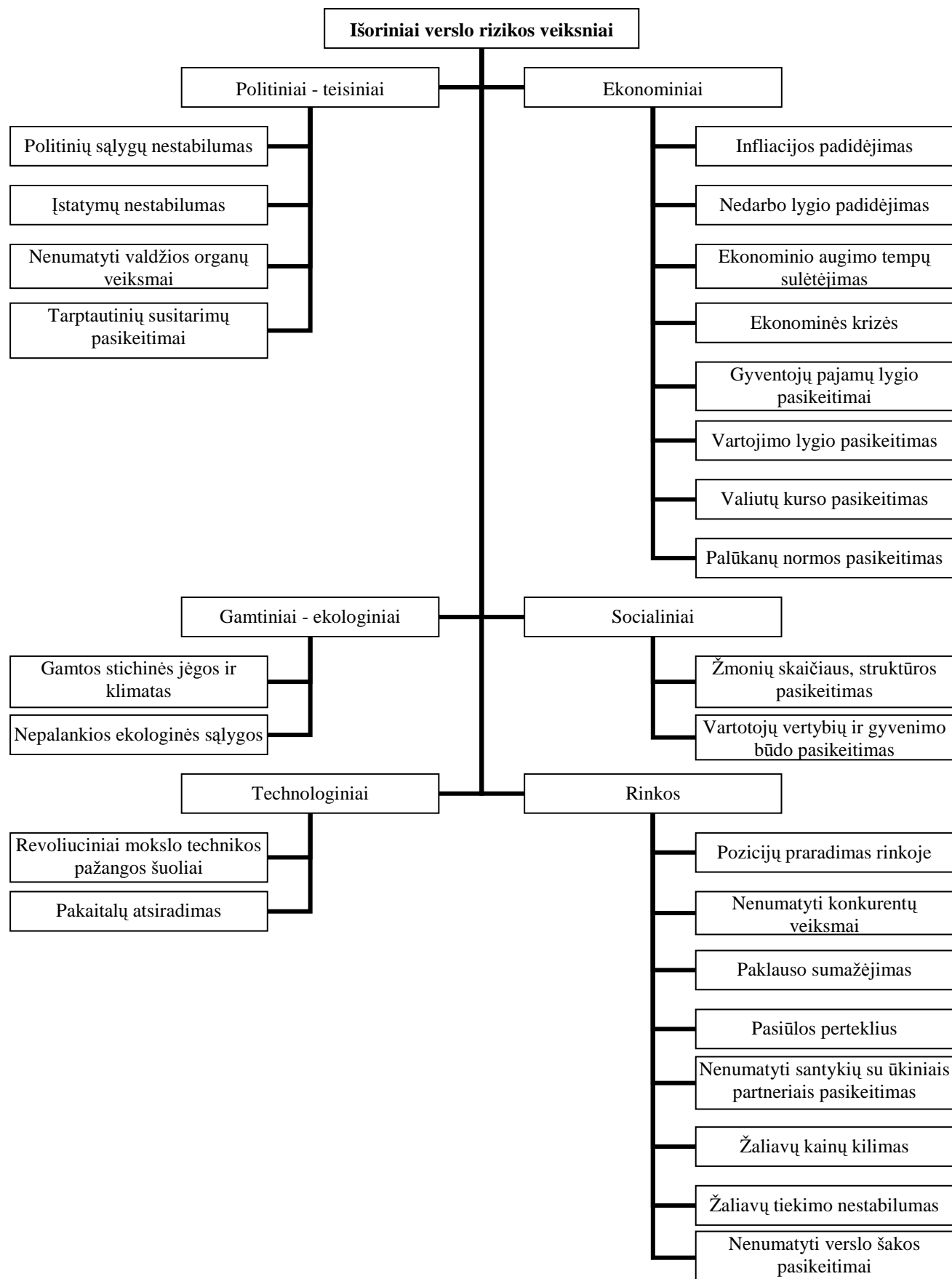
departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, [žiūrėta 2008 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: < http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/list/?cat_y=2&cat_id=1 >. ISSN 1392-315X.

51. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (1985) Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų reklama, p. 527.

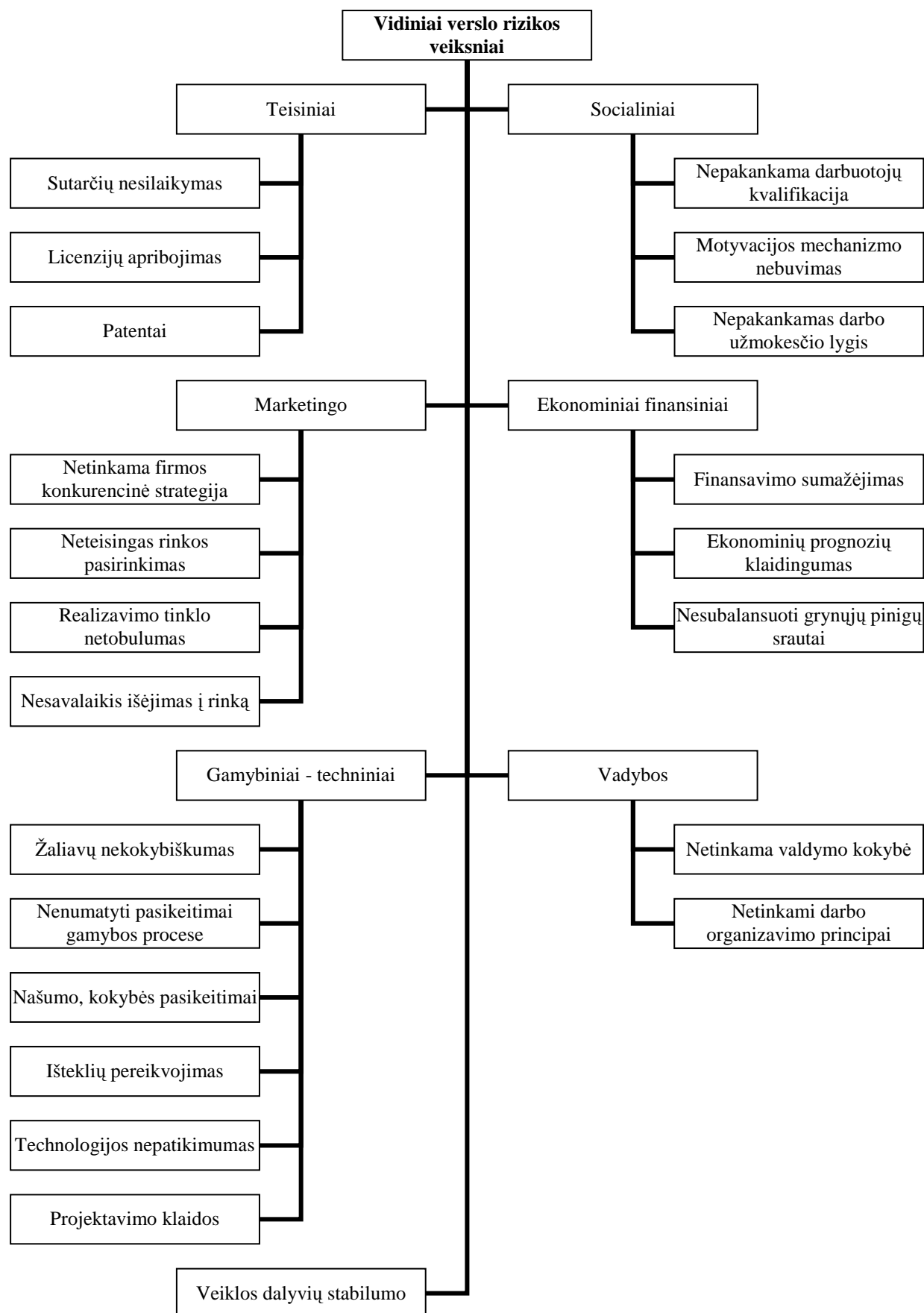
VERSLO RIZIKOS VALDYMO MODELIO STRUKTŪRA



IŠORINIAI VERSLO RIZIKOS VEIKSNIAI



VIDINIAI VERSLO RIZIKOS VEIKSNIAI



4 PRIEDAS

**VARIKLINIŲ TRANSPORTO PRIEMONIŲ IR MOTOCIKLŲ, JŲ TECHNINĖS
PRIEŽIŪROS IR REMONTO, AUTOMOBILIŲ DEGALŲ MAŽMENINĖS PREKYBOS
ĮMONIŲ 2001-2005 METŲ FINANSINIAI RODIKLIAI**

Tūkst. Lt

	Metai				
	2001	2002	2003	2004	2005
Įmonių skaičius, vienetai	1510	1681	1871	1927	2191
<i>Ilgalaikis turtas, iš viso</i>	<i>1069119</i>	<i>1100237</i>	<i>1231920</i>	<i>1445387</i>	<i>1878949</i>
Formavimo savikaina	1985	1588	745
Nematerialusis turtas	17362	17734	16831	13254	24838
Materialusis turtas	989610	1016842	1139691	1342101	1660519
Finansinis turtas	26350	34565	44558	90033	193593
Po vienerių metų gautinos sumos	33812	29508	30095
<i>Trumpalaikis turtas, iš viso</i>	<i>994880</i>	<i>1294797</i>	<i>1458461</i>	<i>1694424</i>	<i>2172686</i>
Žaliavos, medžiagos ir komplektavimo gaminiai	32261	33325	63195	48067	70616
Nebaigta gamyba	212	1850	1290	1166	2434
Pagaminta produkcija	1723	2979	9018	6447	8982
Pirktos prekės, skirtos perparduoti	404823	540369	653024	774516	922175
Ilgalaikis turtas, skirtas perparduoti	2242	3459	6327
Išankstiniai apmokėjimai	35887	49587	25436	55478	91415
Nebaigtos vykdyti sutartys	29886	59151	22022	10753	13109
Kitos atsargos	1299	..
Per vienerius metus gautinos sumos	327899	397662	497317	579982	761792
Trumpalaikės investicijos	2922	1346	7149	8630	15214
Terminuotieji indėliai	5175	10064	5075	12462	4751
Kitas	26044	26892
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	136467	126582	150392	169581	255307
Sukauptos (gautinos) pajamos ir ateinančio laikotarpio sąnaudos	15384	68421	18216
<i>Nuosavas kapitalas (įskaitant dotacijas ir subsidijas)</i>	<i>923499</i>	<i>987111</i>	<i>1041682</i>	<i>1186530</i>	<i>1439571</i>
Kapitalas	730727	675698	596624	659541	831641
Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)	8791
Akcijų priedai	98053	100655	102667	46159	116083
Savos akcijos (-)	26	326
Perkainojimo rezervas	16792	15695	15900	20702	26614
Rezervai	207659	226376	212509	176570	187163
Nepaskirstytasis pelnas, nuostoliai (-)	-134120	-35413	109542	280963	278410
Dotacijos, subsidijos	330	775	652	2621	8778
Atidėjimai ir atidėtieji mokesčiai	4058	3324	3788

4 PRIEDO TĘSINYS

Tūkst. Lt

	Metai				
	2001	2002	2003	2004	2005
Įmonių skaičius, vienetai	1510	1681	1871	1927	2191
<i>Ilgalaikiai įsipareigojimai, iš viso</i>	<i>379336</i>	<i>381348</i>	<i>537210</i>	<i>695866</i>	<i>1035810</i>
Finansinės skolos	312249	326197	469835	590797	904814
Finansinės skolos už paskolas kreditinėms institucijoms	116061	116001	204097	312712	499947
Finansinės skolos už išleistus skolos vertybinius popierius (vekselius ir obligacijas)	112	285
Skolos tiekėjams	19771	22972	28079	18780	34158
Gauti išankstiniai apmokėjimai	6225	7268	5600	2389	2666
Atidėjimai	235	3471
Atidėtieji mokesčiai	5026	3210
Kitos mokėtinos sumos	41092	24911	33696	78638	87491
<i>Trumpalaikiai įsipareigojimai, iš viso</i>	<i>761164</i>	<i>1026575</i>	<i>1111490</i>	<i>1257415</i>	<i>1576254</i>
Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis	34330	20379	33766	59201	91574
Finansinės skolos	112149	184574	208283	280323	330211
Finansinės skolos už paskolas kreditinėms institucijoms	67358	122236	129788	190549	252171
Finansinės skolos už išleistus skolos vertybinius popierius (vekselius ir obligacijas)	..	2329	1165	1635	484
Skolos tiekėjams	391607	558831	608807	633723	802545
Gauti išankstiniai apmokėjimai	57989	54640	66364	63322	92312
Pelno mokesčio įsipareigojimai	14859	21326
Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	27192	34241
Atidėjimai	7686	8098
Kitos mokėtinos sumos	96329	129655	118176	171110	195947
Mokesčiai	34868	40430	42748
Atlyginimai	11591	12837	9945
Socialinis draudimas	6952	7225	7564
Sukauptos sąnaudos ir ateinančio laikotarpio pajamos	15350	18004	15837

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

ANKETA

Gerb. Respondente, apklausa atliekama Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto studentės, siekiant išsiaiškinti variklinių transporto priemonių remonto įmonių vadovų sugebėjimą analizuoti jų versle kylančią riziką, bei taikyti praktinius metodus jai valdyti. Anketos duomenys bus naudojami rašant magistro darbą. Anketa yra konfidenciali, todėl tikiuosi nuoširdžių jūsų atsakymų.

Labai prašome atidžiai perskaityti klausimus ir tinkamą atsakymą apibraukti, arba pateikti savo nuomonę.

1. Kiek metų jūsų įmonė yra rinkoje?

- 1 metus;
- Nuo 1 iki 5 metų;
- Nuo 5 iki 10 metų;
- Daugiau kaip 10 metų.

2. Kaip apibrėžtumėte verslo riziką.

3. Jūsų nuomone ar verslo riziką įmanoma valdyti?

- Taip;
- Ne;
- Tai priklauso nuo konkrečios situacijos;
- Kita _____.

4. Pagal požiūrį į riziką, kokiai grupei save priskirtumėte:

- Jaučiantis antipatiją rizikai;
- Teikiantis pirmenybę rizikai;
- Abejingas rizikai.

5. Kokią pasirinktumėte priklausomybę tarp pelno ir rizikos (vienas galimas variantas)? Sprendimas, kai:

- Gaunamas didelis pelnas, tačiau ir rizika yra didžiausia;
- Didelis pelnas, o rizika vidutinė;
- Didelis pelnas, o rizika maža;
- Pelnas mažas - rizika didelė;
- Pelnas mažas, tačiau rizika vidutinė;
- Pelnas mažas ir rizika maža;
- Vidutinis pelnas, rizika didelė;
- Vidutinis pelnas – vidutinė rizika;
- Vidutinis pelnas, rizika maža.

6. Su kokiomis verslo rizikomis jūsų įmonė yra susidūrusi (galimi keli atsakymai):

- Finansine;
- Juridine;
- Gamybine;
- Komercine;
- Investicine;
- Draudimo;
- Inovacine.

7. Jūsų nuomone, kokių procesų analizė turi daugiausiai įtakos efektyviam verslo rizikos sisteminiam valdymui (pažymėkite X reikiamą laipsnį nuo 1 iki 5. 5 - labai įtakoją; 1-visiškai neįtakoją).

Teiginys	Įtakojimo laipsnis				
	1	2	3	4	5
Tam, kad užtikrinti verslo saugumą, reikia sukurti sistemingą visų procesų apsaugą nuo nepagrįstos, papildomos rizikos.					
Įvairios rizikos rūšys turi būti nagrinėjamos kaip vientisas veiksnių kompleksas.					
Rizikos valdymo procesas turi būti vykdomas įvairiais prekės/paslaugos gyvavimo laikotarpiais.					
Kiekviename rizikos valdymo proceso etape turi būti išskirtos priemonės ir būdai, kurie leis sumažinti riziką.					
Rizikos valdymo sistema turi turėti sąsajas su įstatymine baze (įvairūs įstatymai draudžiantys ar licencijuojantys kai kurias veiklos šakas)					
Svarbu išnagrinėti rizikos mažinimo tikslus, numatyti bei planuoti jų pasiekimo būdus ir priemones.					
Rizikos valdymas turi būti strateginis, taktinis bei operatyvinis					
Visose valdymo grandyse turi būti atsižvelgta į žmogiškojo veiksnio įtaką.					

8. Nurodykite pagrindinius veiksnius labiausiai įtakančius verslo rizikos atsiradimą variklinių transporto priemonių remonto įmonėse.

9. Kokius pagrindinius etapus išskirtumėte verslo rizikos valdymo organizavimo struktūroje? (pažymėkite X reikiamą balą nuo 1 iki 5. 5 – labai svarbus; 1- nesvarbus)

Etapas	Balai				
	1	2	3	4	5
Vidinių ir išorinių veiksnių konkrečiai rizikos rūšiai nustatymas bei jų įtakos analizė					
Rizikingų kapitalo įdėjimų ir rizikos valdymo tikslų nustatymas					
Informacijos apie situaciją gavimas ir jos analizė					
Rizikos laipsnio nustatymas					
Įvykio prasidėjimo tikimybės nustatymas					
Rizikos ir pelno palyginimo variantų parengimas ir analizė					
Rizikos valdymo strategijos pasirinkimas					
Rizikos mažinančių veiksnių pasirinkimas					
Rizikos mažinimo programos sukūrimas					
Numatytos rizikos programos vykdymo organizavimas ir kontrolė					
Išrinkto rizikingo sprendimo rezultatų analizė ir įvertinimas					

10. Ar savo įmonėje taikote verslo rizikos mažinimo būdus?

- Taip;
- Ne (Jei pasirinkote šį atsakymą, pereikite prie 12 klausimo).

11. Kokius verslo rizikos mažinimo būdus taikote savo įmonėje:

- Nepatikimų partnerių atsisakymas;
- Verslo rizikos draudimas;
- Strateginės veiklos planavimas;
- Išorinės situacijos prognozavimas;
- Rezervų sistemos sukūrimas;
- Aktyvus ir tikslingas marketingas;
- Kita _____.

12. Kokius verslo rizikos būdus taikytumėte (galimi keli atsakymai):

- Nepatikimų partnerių atsisakymas;
- Verslo rizikos draudimas;

- Garantijų paieška;
- Veiklos rūšių diversifikacija;
- Investicijų diversifikacija;
- Verslo dalyvių atsakomybės paskirstymas;
- Rizikos išskaidymas laiko atžvilgiu, t.y. darbo etapais;
- Strateginės veiklos planavimas;
- Išorinės situacijos prognozavimas;
- Socialinis- ekonominis ir normatyvinis teisinis monitoringas (informacijos rinkimas);
- Rezervų sistemos sukūrimas;
- Aktyvus ir tikslingas marketingas;
- Kita_____ .

13. Jūsų nuomone, ar kiekvienas rizikos mažinimo metodas tinka bet kokiai įmonei?

- Taip;
- Ne;
- Tai priklauso nuo įmonės veiklos;
- Įmonė turi pati nuspręsti koks rizikos mažinimo metodas jai geriausias.

14. Miestas, kuriame vykdoma ekonominę veiklą (Irašykite)

_____ .

15. Kokiam statusui priklauso jūsų įmonė:

- Akcinė bendrovė;
- Uždaroji akcinė bendrovė;
- Individuali įmonė;
- Kita_____ .

16. Jūsų užimamos pareigos įmonėje (Irašykite)

_____ .