

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Tarptautinio verslo studijų programa  
Kodas 62403S113

**AUŠRA TRUSKAUSKAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**TARPTAUTINĖS ORGANIZACIJOS VERSLO RIZIKOS VALDYMAS**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**AUŠRA TRUSKAUSKAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**TARPTAUTINĖS ORGANIZACIJOS VERSLO RIZIKOS VALDYMAS**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_

(parašas)

Doc. Dr. E. V. Bartkus

Magistrantė \_\_\_\_\_

(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2010

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	6
1. TEORINIAI MODELIAI, TAIKYTINI TARPTAUTINIO VERSLO RIZIKOS VERTINIMUI.....	8
1.1 Tarptautinio verslo ypatumų analizė – teorinis aspektas .....	8
1.2 Rizikos samprata ir jos klasifikacija.....	11
1.3 Rizikos rūšių, taikytinų tarptautiniame versle teorinė analizė .....	16
2. VERSLO RIZIKOS VALDYMO METODŲ ANALIZĖ.....	22
2.1 Verslo rizikos valdymas .....	22
2.2 Rizikos valdymas bankiniame sektoriuje .....	24
2.3 Rizikos valdymas verslo sektoriuje.....	29
2.4 Rizikos valdymas draudimo sektoriuje .....	35
2.5 Rizikos valdymo metodų ypatybių palyginamoji analizė .....	38
3. VERSLO RIZIKOS VALDYMO TARPTAUTINĖJE ĮMONĖJE EMPIRINIS TYRIMAS .....	42
3.1 Verslo rizikos valdymo tarptautinėje įmonėje tyrimo metodologija.....	42
3.2 Empirinio tyrimo organizavimas.....	44
3.3 Verslo rizikos valdymo tarptautinėje įmonėje tyrimo rezultatai .....	46
3.4 Verslo rizikos valdymo tarptautinėje įmonėje modelio aprašymas .....	58
IŠVADOS.....	61
SUMMARY .....	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	64
1 PRIEDAS Verslo rizikos valdymo tarptautinėje įmonėje tyrimo anketa.....	69

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Tarptautinio verslo privalumai ir trūkumai .....	10
2 lentelė Rizikos apibrėžimų palyginimas .....	11
3 lentelė Kokybinio ir kiekybinio rizikos valdymo metodų palyginimas .....	25
4 lentelė Sprendimų medžio privalumai ir trūkumai.....	34
5 lentelė Rizikos veiksniai, nulėmę JAV draudimo įmonių nemokumą .....	36
6 lentelė Pagrindiniai rizikos valdymo tikslai .....	39
7 lentelė Rizikos valdymo metodų pagrindiniai aspektai.....	40
8 lentelė Likerto skalė .....	44
9 lentelė Verslo rizikos valdymo tarptautinėje įmonėje anketos struktūra .....	45
10 lentelė Verslo ir rizikos valdymo būtinumo sąryšio rezultatai.....	48
11 lentelė Strateginės verslo rizikos etapų eiliškumas .....	54
12 lentelė Tyrimo hipotezių pagrindimas.....	57

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įmonių veiklos rizikų klasifikavimas .....	13
2 pav. Tarptautinės verslo rizikos klasifikacija pagal rizikos valdymo institutą .....	14
3 pav. Tarptautinės verslo rizikos klasifikacija, 2008 m.....	15
4 pav. Strateginio rizikos įvertinimo procesas .....	18
5 pav. Rizikos valdymo proceso sudedamosios dalys.....	23
6 pav. Kredito rizikos vertinimo modeliai .....	26
7 pav. Kredito rizikos vertinimo balais uždaviniai .....	27
8 pav. Verslo rizikos vertinimo modelis .....	30
9 pav. Sprendimų medis .....	33
10 pav. Nesėkmės tikimybės / kritinės rizikos matrica.....	34
11 pav. Pagrindinės rizikos valdymo grupės draudimo sektoriuje.....	36
12 pav. Tyrimo proceso seka.....	42
13 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal vykdomos tarptautinės veiklos laikotarpį.....	46
14 pav. Darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas.....	47
15 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos sektorių.....	47
16 pav. Veiksniai, įtakojantys tarptautinį verslą .....	49
17 pav. Tarptautinio verslo kliūtys.....	49
18 pav. Lietuvos įmonių įsitvirtinimo tarptautinėje rinkoje galimybių vertinimas.....	50
19 pav. Verslo rizikos valdymo metodų pasiskirstymas .....	51

20 pav. Rizikos valdymo etapų svarbumo vertinimas.....	52
21 pav. Verslo rizikos rūšių pasiskirstymas pagal valdymo sudėtingumą.....	52
22 pav. Tarptautinės rinkos aspektų įvertinimas .....	53
23 pav. Operatyvinės rizikos valdymo priemonės .....	54
24 pav. Sąlygos, veikiančios politinės rizikos valdymo būtinumą .....	55
25 pav. Politinės verslo rizikos valdymo instrumentai .....	55
26 pav. Kultūrinių veiksnių įtakos vertinimas tarptautiniame versle.....	56
27 pav. Verslo rizikos valdymo tarptautiniame versle teorinis modelis .....	58

## ĮVADAS

Sparčiai kintančioje ekonominėje, politinėje ir socialinėje aplinkoje verslą nuolat lydi planuojamų rezultatų nepastovumas, rizikingi sprendimai. Rizikos įvertinimas ir valdymas leidžia numatyti įvykius ir išvengti ar sumažinti jų neigiamus padarinius.

**Temos aktualumas.** Veikiant bet kokioje rinkoje vienas svarbiausių įmonės strateginių uždavinių tampa būtent verslo rizikos mažinimas iki priimtino lygio. Kadangi įmonei įžengus į tarptautines rinkas ją itakoja ne tik mikroaplinka, tačiau verslo subjektas turi suvaldyti ir makroaplinkos sąlygojamus rizikos faktorius, todėl globalioje rinkoje rizikos valdymas tampa dvigubai svarbesniu aspektu. Juk rizikos valdymo procesas dažnai yra skirtas rizikos ir pelningumo optimizavimui pagal atskiro subjekto prisiimtą rizikos lygį. Dėl šiandieninės sparčios verslo plėtros, efektyvi rizikos analizė leistų įmonėms tinkamai pasiruošti nepalankiems įvykiams ir minimizuoti galimus verslo nuostolius, pasirenkant tinkamus verslo rizikos mažinimo būdus.

**Problemos ištyrimo lygis.** Mokslinėse diskusijose daug dėmesio skiriama diskutuojant apie problemas, su kuriomis susiduriama valdant riziką bei įvairius veiksnius, sukeliančius riziką (S. Liučvaitis, 2003; D. Bernatonytė, 2000; V. Snieška, 2001, J. Mackevičius, 2005), dažnai akcentuojama tarptautinių atsiskaitymų valdymo rizika (L. Jovaišas, doc. A. Slavickienė, 2004; G. Startienė, R. Remeikienė, 2007). Literatūroje dažniausiai yra išskiriami šie tarptautinio verslo esminiai aspektai: finansiniai, kultūriniai, politiniai veiksniai bei jų skirtumai (Kwok Leung, Rabi S Bhagat, Nancy R Buchan, Miriam Erez and Cristina B Gibson, 2005; S. E. Hendrix, 1991).

**Tyrimo objektas** – rizikos valdymas tarptautiniame versle.

**Darbo tikslas** – sukurti teorinį tarptautinio verslo rizikos valdymo modelį.

Darbo tikslui įgyvendinti keliami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizavus verslo rizikos teorinius aspektus tarptautiniame versle, išskirti tarptautinio verslo rizikos pagrindines grupes.
2. Išanalizavus rizikos valdymo ypatumus bankiniame, verslo ir draudimo sektoriuose pateikti pagrindinius rizikos valdymo tikslus.
3. Atlikus taikomų verslo rizikos valdymo metodų analizę, išskirti rizikos valdymo metodų pagrindinius aspektus nagrinėjamuose sektoriuose.
4. Atlikti empirinį tyrimą, norint nustatyti esminius tarptautinio verslo rizikos valdymo aspektus.
5. Susisteminus empirinio tyrimo duomenis ir išskyrus esminius rizikos valdymo aspektus, sukurti teorinį verslo rizikos valdymo modelį tarptautinėje įmonėje.

**Darbo hipotezė.** Tikėtina, kad norint suvaldyti verslo riziką tarptautinėje kompanijoje būtinas veiksmų nuoseklumas, t.y. verslo rizikos valdymo modelio pritaikymas.

**Tyrimo metodai.** Šis darbas yra teorinio analitinio pobūdžio krypties, todėl buvo remtasi sisteminės ir lyginamosios mokslinės literatūros analize, apibendrinimo bei lyginimo metodais: mokslinės literatūros, elektroninių ir kitų informacinių šaltinių analize, taip pat statistinių duomenų analize. Duomenims apdoroti buvo pritaikyti tiek kiekybiniai metodai, kaip aprašomoji statistika, tiek ir kokybiniai metodai – literatūros analizė, lyginimas, sisteminimas, klasifikacija.

**Literatūros apžvalga.** Tyrimo metu daugiausiai naudotasi lietuvių ir užsienio autorių mokslinė literatūra, straipsniais, elektroniniais bei kitais informaciniais šaltiniais, statistine medžiaga.

**Darbo struktūros paaiškinimas.** Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: pirmojoje dalyje analizuojami teoriniai tarptautinio verslo rizikos valdymo aspektai, antrojoje dalyje atlikta verslo rizikos valdymo modelių analizė bankiniame, verslo ir draudimo sektoriuose, o trečiojoje – atliktas empirinis verslo rizikos valdymo tarptautinėse įmonėse tyrimas, pagrįstos hipotezės bei sukurtas teorinis verslo rizikos valdymo modelis tarptautinei kompanijai. Darbo apimtis – 63 puslapiai, pateikta 12 lentelių, 27 paveikslai, 1 priedas bei panaudota 69 literatūros šaltiniai: 32 lietuvių ir 36 užsienio šalių autoriai.

# 1. TEORINIAI MODELIAI, TAIKYTINI TARPTAUTINIO VERSLO RIZIKOS VERTINIMUI

Kiekviena valstybė suinteresuota, kad jos šalies ekonomika būtų kuo labiau išvystyta ir subalansuota. Svarbią šalies ekonomikos struktūros dalį sudaro jos ūkio tarptautiniai ekonominiai ryšiai, tarptautinis bendradarbiavimas, jie didele dalimi lemia ūkio proporcijas ir jų gerinimo galimybes, racionalių šalies išteklių naudojimą, šalies gyventojų gerovę.

## 1.1 Tarptautinio verslo ypatumų analizė – teorinis aspektas

Verslo aplinka yra suvokiama kaip išorinė pasaulio dalis veikianti įmonę. Tai visuma įvairaus pobūdžio reiškinių: teisės aktai, normos, taisyklės, įvairūs politiniai, ekonominiai, socialiniai reiškiniai, įtakojantys konkrečios kompanijos sprendimus. Kadangi įmonės yra labai įvairios: vietinės ir tarptautinės, gamybos ir paslaugų, mažos ir didelės ir t.t, todėl ir jų verslo aplinka yra labai skirtinga. Mano nuomone, didžiausi skirtumai pasireiškia tarp kompanijų, veikiančių tik vietinėje rinkoje, ir kompanijų, plečiančių savo veiklą už valstybės sienos ribos, nes tarptautinis verslas pasižymi tuo, kad įmonė veikia už vienos šalies ribų ir susiduria su trimis aplinkos jėgomis: vietine, užsienio ir tarptautine, o įmonė, kurios veikla apsiriboja šalies sienomis, privalo susikoncentruoti tik į vietinę aplinką. Detalizuojant tarptautines kompanijos veikiančius veiksnius, norėčiau išskirti šiuos vienuolika literatūros šaltiniuose minimus išorinius veiksnius: skirtingos konkurencinės sąlygos; paskirstymą veikiančios jėgos; ekonominės sąlygos (kiek kainuoja darbo jėga, vidaus produktas); socialinės – ekonominės aplinkybės (gyventojų skaičius, jų charakteristikos); finansinės klasifikacijos (valiutų kursų svyravimai, infliacijos tempai, palūkanų norma); teisinė aplinka; fiziniai veiksniai (ištekliai, geografinė padėtis); politinės situacija (kokios partijos, kaip valdoma); socialinės – kultūrinės aplinkybės (įsitikinimai, požiūris į darbą); darbo veiksniai; technologinės jėgos.

V. Vengrauskas ir N. Lagvinienė (2006, p.114) išskiria keturis pagrindinius tarptautinių operacijų valdymo skirtumus lyginant su vietinėmis operacijomis:

1. Skirtinga ekonominė, technologinė ir socialinė aplinka, veikianti gamybos procesą įvairiose valstybėse.
2. Atskirų gamybos padalinių veiklos koordinavimas skirtingose pasaulio šalyse gali būti gana sunkus ir keblus.
3. Žaliavos ir kito sudėtinės dalys dažnai turi būti siunčiamos iš vienu šalių kitoms, tai gali būti brangu ir būti susiję su uždelsimais.
4. Skirtumai tarp darbo užmokesčio išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse.



Peter J. Buckley ir Pervez N. Ghauri (1998, p. 257) savo darbe vertindami skirtumus tarp vietinės ir tarptautinės rinkos, visų pirma pažymi, kad vieni svarbiausių aspektų įmonei pradėdant veikti tarptautiniu mastu yra fiziniai skirtumai tarp šalių, tai yra kalba, kultūra, politinė sistema ir išsilavinimas. Taigi tai atspindi anksčiau mūsų išsakytą mintį, kad kompanija išeidama į tarptautinę rinką turi įvertinti potencialius kultūrinius skirtumus tarp šalių. Coca Cola kompanijos vadovas, vertindamas kultūros skirtumus versle teigia: „verslas klesti ten, kur žmonės verslui plėsti naudoja būdus, labiausiai tinkamus jų vietos kultūrai ir verslo sąlygoms“. Taip pat autoriai pažymi, kad tarptautinėse operacijose didelį vaidmenį vaidina atsiradęs atstumas ir laiko veiksnys. Su šia pozicija sutinka ir G. Startienė (2002, p.23), kuri teigia, kad itin svarbią reikšmę tarptautinėse sutartyse vaidina laiko veiksnys. Prekybos sandorį laiko požiūriu ji skirto į keturis etapus:

1. Derybų etapas – kuris apima laikotarpį nuo pasiūlymo pateikimo užsienio partneriui iki sutarties pasirašymo.
2. Gamybos etapas – apima laikotarpį nuo sutarties pasirašymo iki prekių išsiuntimo.
3. Tiekimo etapas – tai laikotarpis nuo prekių išsiuntimo iki momento, kai importuotojas gauna prekes.
4. Kredito etapas – tai tęstinis laikotarpis, kuris užsibaigia tuo metu, kai eksportuotojas gauna visą apmokėjimą.

Natūralu, kad sudarant sandorį tarptautiniu mastu, jo trukmė nuo derybų iki galutinio apmokėjimo tampa ilgesnė, todėl išauga rizikos neapibrėžtumas ir galimi nuostoliai kompanijai didėja. Kaip paskutinį skirtumą tarp tarptautinės ir vietinės prekybos Peter J. Buckley ir Pervez N. Ghauri (1998, p. 276) išskiria galimai išaugusius kaštus, kuriems didžiausią įtaką turi įvairūs mokesčiai bei kaštai susiję su logistika.

Taigi lygindami lietuvių ir užsienio autorių išskirtus esminius bruožus atsirandančius pradėdant veiklą globaliu mastu, matoma, kad autoriai tiesiog papildo vienas kitą ir išskiria beveik tokius pačius skirtumus veikiančius rinkas. Tai apibendrintai galima teigti, kad tarptautinis verslas nuo verslo vykdomo vietinėje rinkoje skiriasi šiais pagrindiniais aspektais:

- Kultūriniai skirtumai (susiję su potencialių rinkų pasirinkimu, skirtingais vartotojų bei darbuotojų porėkiais).
- Laiko veiksnys (susijęs su darbo koordinavimu, transportavimu).
- Galimu kaštu padidėjimu arba sumažėjimu kaštų (padidėjimas siejamas su potencialiais mokesčiais, o sumažėjimas – su specializacija, masto ekonomija).

Nors tarptautinis verslas didina potencialią riziką kompanijai, tačiau paskutiniu dešimtmečiu įmonių plečiančių savo veiklą tarptautiniu mastu skaičius sparčiai didėja. Itin didelis susidomėjimas tarptautiniu verslu prasidėjo XX amžiaus pabaigoje, tačiau jau daugiau nei prieš du šimtus metų Adamas Smitas padarė išvadą, kad tarptautiniai prekių mainai yra visų šalių didesnio turto šaltinis,

nes tarptautinė prekyba sudaro galimybes plėtoti specializaciją ir geriau panaudoti kiekvienos šalies ekonominius išteklius.

F. A. Fetter (2000, p.156) yra išskiriamas ne vienas tarptautinio verslo privalumas, tačiau negalima pamiršti ir tai, kad kaip minėjome tarptautinę verslą įtakoja daugiau išorinių veiksnių, todėl 1 lentelėje pateiksiu mano nuomone svarbiausius tarptautinio verslo privalumus ir trūkumus.

1 lentelė

### Tarptautinio verslo privalumai ir trūkumai

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
Sustiprinama vidaus konkurencija	Pelnas pasiekiamas ne iškart
Padidinamos pardavimų apimtys ir pelnas	Žmogiškųjų kaštų padidėjimas (darbuotojų apmokymai, naujų sandymų)
Išplečiamos rinkos	Produkto/ paslaugos modifikacijos
Sumažinama priklausomybė nuo vienos (vietinės) rinkos	Administraciniai kaštai
Išnaudojamos tarptautinės technologijos	Atsiskaitymo laikotarpio pailgėjimas
Stabilizuojamas prekių/paslaugų sezoniskumas	Specialūs konkrečių šalių įstatymai, nuostatai
Parduodamo perteklinės prekės	
Masto ekonomija	

Šaltinis: sudaryta autorės.

Įvertinant 1 lentelės pateiktą palyginimą, galima teigti, kad naudą, iš tarptautinio verslo patiria ne tik pati įmonė, bet ir abi valstybės, kuriose kompanija vykdo savo veiklą. Nauda gali pasiskirstyti tiek tolygiai, tiek netolygiai tarp valstybių, nes tai įtakoja pasaulinis kainų lygis ir kompanijos pasirinkta verslo strategija. Norėdama pagrįsti tarptautinio verslo teikiamą naudą, norėčiau paminėti Amerikos Kongreso ekonomikos komiteto (2002 m.) išskirtus keturis metodus, kurie atsiranda vykdant tarnaitinius mainus ir kurie skatina ekonomikos augimą:

1. Rinkų liberalizacija – eliminuojami ar švelninami prekybos barjerai, kurie įgalina tarptautinio verslo aplinkos stabilumą ir skatina didinti eksportą bei pritraukia investicijas.
2. Lengvatinių tarifų įvedimas – skatina didesnę eksportą, kuris leidžia mažinti pasaulinį kainų lygį, taip didinamas vartojimas ir efektyviau panaudojimą ištekliams.
3. Įgyjamas lyginamasis pranašumas – vyksta specializacija.
4. Technologijų plėtra ir vystymas .

Taigi galime daryti išvadą, kad besivystantis tarptautinis verslas leidžia užtikrinti aukštesnius veiklos rezultatus, skatina gamybos efektyvumą bei leidžia geriau panaudoti kiekvienos šalies ekonominius išteklius. Kaip teigia J. Mackevičius: „šiuolaikinėmis intensyviomis ir dinamiškomis ekonomikos sąlygomis pakankamai sudėtinga sukurti ir išlaikyti verslą. Įmonė gali pelningai veikti ir plėtoti savo veiklą tik naudodamasi savo lyginamaisiais pranašumais, kuriais remiantis galima sėkmingai skverbtis į tarptautinę rinką ar konkuruoti vietos rinkoje bei turėti naudos iš veiklos apimties ir inovacijų“.

Sėkmingas dalyvavimas tarptautinėje rinkoje gali suteikti puikias galimybes pasinaudoti visais jo privalumais – didesne rinka savo produkcijai ir paslaugoms, pigesniais darbo ir kapitalo ištekliais, kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais, technologijomis, masto ekonomija, bet kita vertus, tai skatina prisiimti ir didesnę, investicijų riziką, aukštą konkurencijos lygį. Tačiau kaip minėjome, didesnė rizika įgalina kompanijos pajamų augimą bei verslo stabilizavimą.

## 1.2 Rizikos samprata ir jos klasifikacija

Nėra nei vienos verslo srities, kuri nebūtų susijusi su rizika. Kiekvienas verslas turi dvi puses: riziką ir pelną. Dažniausiai šie faktoriai turi priešingą priklausomybę, t.y. kuo didesnė rizika, tuo įmonė turi didesnę galimybę gauti pelną ir atvirkščiai. Visuose verslo etapuose egzistuoja galimybė kažko netekti ar prarasti, todėl dauguma autorių verslo riziką dažniausiai identifikuoja kaip galimus nuostolius įmonei. Įvairiuose literatūros šaltiniuose rizika apibrėžiama labai nevienodai, jos sąvoka yra labai įvairiai aiškinama ir suprantama (2 lentelė).

2 lentelė

### Rizikos apibrėžimų palyginimas

ŠALTINIS	APIBŪDINIMAS
Tarptautinis verslo žodynas, < <a href="http://www.businessdictionary.com/definition/business-risk.html">http://www.businessdictionary.com/definition/business-risk.html</a> >.	Verslo rizika – tai tikimybė, kad įmonė gali patirti nuostolius savo veikloje, kurie gali pabloginti įmonės finansinius bei konkurencinius rodiklius.
Gabriel, Steven. C. and Baker, C.B., 2002 m.	Verslo rizika yra tiesiogiai siejama su įmonės valdomomis grynosiomis pajamomis ar grynujų pinigų atsiskaitymų sraultais.
Verslo rizikos asociacija, <a href="http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf">http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf</a>	Verslo rizika apibrėžiama kaip derinys tarp galimo ir jau įvykusio rezultato.
Vaughan, E. J. 1997 m.	Riziką traktuoja kaip situaciją, kai atsiranda galimybė nepalankaus nukrypimo nuo pageidaujamos išeities, kurios laukiama ar tikimasi, kad ji bus.
Bagdonas V., 1996 m.	Rizika – tai galimybę patirti kokį tai negerą įvykį, kaip tikimybę, grėsmę patirti nuostolį
Startienė, G. 2002 m.	Akcentuoja, kad šalies rizika yra susijusi su užsienio vyriausybės sprendimais ir su bendra padėtimi užsienio valstybėje.
Jasevičienė, F.; Ginotienė, R.; Stankevičienė, V., 2000 m.	Tai neapibrėžtumas, susietas su tam tikro įvykio tikimybe, galimų tam tikro veiksmo rezultatų įvairove ateityje.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis 2 lentelėje esančiais apibrėžimais galima daryti išvadą, kad rizika yra siejama su:

- Siekiamu tikslu;
- Nuostoliais;
- Galimybėmis;
- Neapibrėžtumu.

Šiems autorių apibūdinimams būdinga tai, kad juose kalbama apie galimus praradimus, jų tikimybę, realią rizikos galimybę. Užsienio autorių labiausiai akcentuojama rizikos savybė yra jos

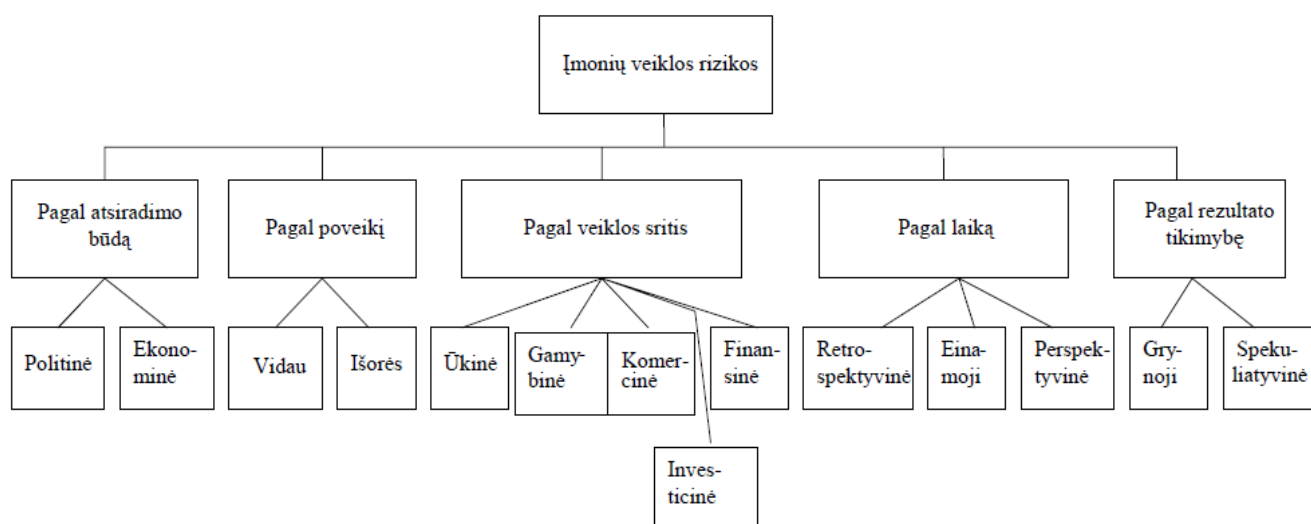
neigiama įtaka įmonės rodikliams – nuostoliai. Verslo nuostoliai gali būti materialiniai, darbo, laiko, finansiniai ir specifiniai (Martinkus B., Žilinskas V, 2001 m.). Materialiniai nuostoliai patiriami dėl medžiagų, žaliavų ir kitų materialinių išteklių neracionalaus naudojimo. Darbo nuostoliai priklauso nuo laiko, žmogiškųjų išteklių ir procesų neveiksmingo. Finansiniai nuostoliai – tai piniginiai nuostoliai, susiję su nenumatytais mokėjimais, baudomis, nuostoliais dėl infliacijos, valiutos kurso pasikeitimo ir pan. Laiko nuostolių atsiranda tada, kai verslo projekto, kontrakto eiga užsitęsia ilgiau, negu buvo numatyta. Kiti, specifiniai nuostoliai susiję su individualios įmonės vidiniais veiksniais, kurie lemia jos ekonominių rodiklių mažėjimą

Taigi rizika yra sutinkama visose veiklose: valstybės valdyme, versle ir kasdieniniame gyvenime. Rizikai priskiriama viskas, kas yra neapibrėžta ir netikslu, nes visuomet egzistuoja tam tikra tikimybė ko nors netekti, ar ką nors prarasti.

Šiandieniniame pasaulyje egzistuoja aibė rizikos esmės suvokimų. Tokia pat yra ir rizikos struktūrizavimo schemų gausa. Kaip teigia J. Mackevičius „Konkurencingo verslo pasaulyje yra daugybė rizikų“. Rizikos klasifikacija yra labai įvairi, todėl pateikti vieningą jų klasifikaciją praktiškai beveik neįmanoma. Struktūriškai apibendrintas rizikos klasifikavimas suteikia galimybes efektyviai taikyti atitinkamus rizikos valdymo modelius ir metodus.

Kvalifikacinė rizikų sistema įtraukia rizikos grupes, kategorijas, rūšis, porūšius ir atmainas. Galima riziką suskirstyti į pagrindinius du blokus: grynąją ir spekuliatyvinę riziką. Grynoji rizika kaip teigia Michael R. Powers (2006) apima gamtinės, ekologinės, politinės, transporto ir komercinės rizikos dalis, ji reiškia galimybę gauti neigiamą arba nulinį rezultatą, t.y. nėra pelno tikimybės, o spekuliatyvinė rizika reiškia galimybę gauti tiek teigiamą, tiek neigiamą rezultatą. Taigi autorius siūlo grynąją riziką vadinti empirine rizika, nes ji atsiranda natūralių procesų eigoje ir dažniausiai izoliuota nuo elgesio. Tuo tarpu spekuliatyvinė rizika, kuri dažnai literatūroje tapatinama su rinkos rizika, suteikia galimybę gauti tiek teigiamą, tiek neigiamą rezultatą. Palyginimui pateikiamas J. Mackevičiaus (2005) vertinimas (1 pav.), kuris įmonių rizikas iškart klasifikuoja tik į penkias grupes pagal jų pobūdį: pagal atsiradimo būdą, pagal poveikį, pagal veiklos sritis, pagal laiką ir pagal rezultato tikimybę.

Kaip matoma iš abiejų klasifikacijų, J. Mackevičius grynąją ir spekuliatyvinę rizikas išskiria kaip pošakes iš rizikos pagal rezultato tikimybę grupę, o rizikos struktūrizavimo sistemoje bendrinė rizika yra suskirstyta į šias grupes. Taigi galima daryti išvadą, kad verslo rizika yra bendrinės rizikos dalis, kuri skirstoma į smulkesnes grupes, pagal konkrečiai grupei būdingus kriterijus.



Šaltinis: MACKEVIČIUS, J. (2005) Įmonių veiklos rizikų rūšys ir jų vertinimo būtinumas, p. 52.

### 1 pav. Įmonių veiklos rizikų klasifikavimas

Korporacija „Resona Group“ 2003 metais vykdė tyrimą ir nustatė svarbiausius riziką sukeliančius veiksnius tarptautinės įmonės veikloje:

1. Finansinių įsipareigojimų valdymo rizika – visų pirma kiekvienai įmonei reikia atlikti finansinę savo veiklos reviziją ir įsitikinti, kad visi turimi finansiniai įsipareigojimai yra reikalingi ir jų teikiama nauda yra didesnė nei sugeneruojami kaštai. Šiam tikslui pasiekti reikia nuolatos valdyti įmonės finansinę riziką ir sekti jos įsipareigojimus.
2. Rinkos operacijų rizika – svarbu nusistatyti ribas, kuriose įmonė gali operuoti finansinėmis operacijomis (palūkanų normomis, obligacijomis, užsienio valiuta). Patariama kiekvienai korporacijai nusistatyti aukščiausią rizikos laipsnį, remiantis statistiniais įmonės duomenimis, nes tuomet galima įvertinti, kokiose ribose įmonė yra pajėgi suvaldyti atsiradusius nuostolius.
3. Įstatymų pasikeitimo rizika – kiekviena įmonė turi vykdyti savo veiklą atsižvelgdama į tiesiogiai su veikla susijusius įstatymus ir staigiai reaguoti į jų pakeitimus, nes tai gali įtakoti įmonės finansinius rezultatus.
4. Sisteminių integravimų rizika – integruojant naujas sistemas, įmonė turi įvertinti, kokie galimi nesklandumai, nes tai gali tiesiogiai įtakoti jos veiklą ir klientų aptarnavimą. Sisteminiai sutrikimai gali pabloginti jos finansinius rodiklius.
5. Mokestinė rizika – kiekviena įmonė vykdydama savo veiklą susiduria su mokesčiais. „Resona Group“ vadovai pataria, visuomet įvertinti galimas mokestines įmokas ir turėti tokius atidėjimus, nes taip sumažinami trumpalaikiai įsipareigojimai.

Palyginimui pateiksiu Rizikos valdymo instituto (toliau RMI) pateiktą tarptautinės verslo rizikos klasifikacijos modelį (2 pav.).



Šaltinis: Internetinis tinklapis: < [http://www.theirm.org/publications/documents/Risk\\_Management\\_Standard\\_030820.pdf](http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf)>.

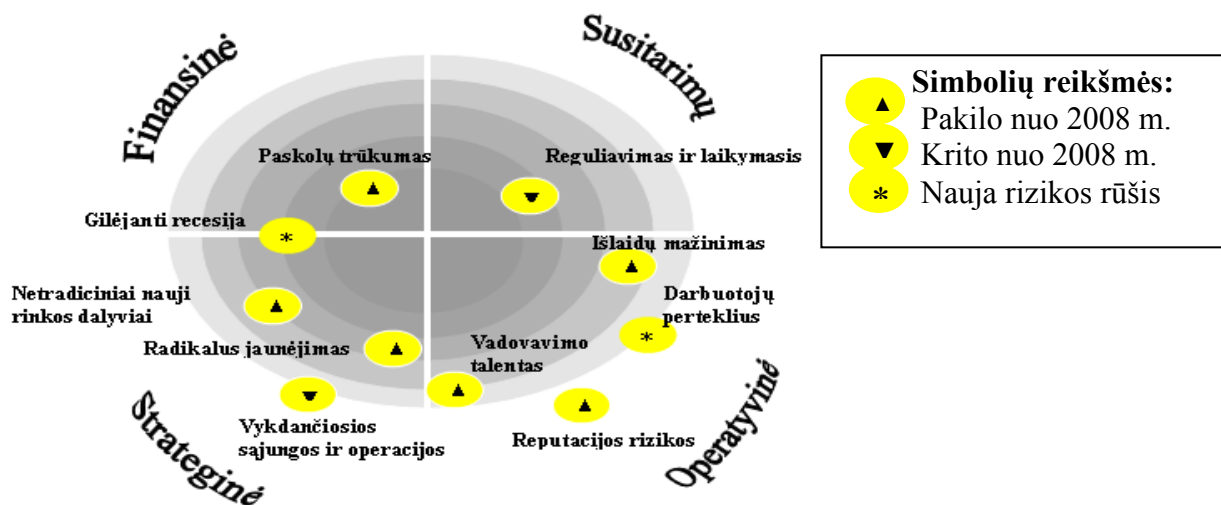
## **2 pav. Tarptautinės verslo rizikos klasifikacija pagal rizikos valdymo institutą**

Taigi rizikos valdymo institutas visų pirma akcentuoja rizikų skirstymą į vidines ir išorines rizikos dalis, o tuomet suskirsto į keturias pagrindines grupes: finansinę, strateginę, operatyvinę ir pavojingų rizikų. „Resona group“ atlikto tyrimo rezultatai atspindi RMI pateiktoje klasifikacijoje, nes akcentuojamas dėmesys į finansų valdymą, mokesčių sistemas, įstatyminę aplinką, tačiau nepateikia tikslaus grupavimo, o tik akcentuoja svarbiausius tarptautinės rizikos veiksnius.

Detalesnį tarptautinės verslo rizikos klasifikacijos modelį pateikia Ernst ir Joung<sup>1</sup> (3 pav.), kurie išskyrė svarbiausias 2008 metų verslo rizikas ir suskirstė atitinkamai jas į keturias pagrindines

<sup>1</sup> Internetinis tinklapis: < [http://www.ey.com/Global/assets.nsf/International/2009\\_business\\_risk\\_report/\\$file/2009\\_busin\\_ess\\_risk\\_report.pdf](http://www.ey.com/Global/assets.nsf/International/2009_business_risk_report/$file/2009_busin_ess_risk_report.pdf)>.

grupės kaip ir RMI. Taip pat pažymimas kiekvienos rizikos reikšmės pokytis lyginant su praėjusiais metais.



Šaltinis: The 2009 Ernst and Young Business risk report – the top 10 risk of global companies .

### 3 pav. Tarptautinės verslo rizikos klasifikacija, 2008 m.

Susitarimų rizika (kurios atitinkamai nėra išskirtos RMI klasifikacijoje) apima įvairius valstybinius, politinius, įstatyminius reguliavimus. Kaip matoma vertinant finansinę verslo riziką, Ernst & Young ataskaitoje pažymima, kad didžiausią įtaką verslui darė kreditų krizė bei gilėjanti verslo recesija, kuri visiškai nebuvo svarbi 2007 metais. Verslo rizikos institutas, taip pat akcentuoja paskolų, atsiskaitymų svarbą vertinant įmonės finansines galimybes. Operatyvinėje rizikų grupė kaip naujovė pažymima darbuotojų pertekliaus (atleidimo) rizika, o kaštų, įmonės tarptautinės reputacijos ir žmogiškųjų išteklių gabumų reikšmė pastaraisiais metais tik didėjo. Rizikos valdymo institucijas taip pat kaip esminį aspektą šioje grupėje išskiria žmogiškųjų išteklių rizikos valdymą. Strateginėje grupėje abudu šaltiniai pažymi konkurencijos valdymo svarbą ir 2007 metais akcentuojama gan didelis naujų konkurentų atsiradimas, kuris tik sustiprina šią rizikos grupę.

Taigi vertinant šiuos modelis manyčiau rizikos valdymo instituto klasifikacija yra tikslesnė vertinant tarptautinio verslo riziką bendrinio aspektu, nes Ernst ir Young siūlomas modelis kiekvienais metais kinta, kai kurios rizikos atsiranda, kai kurios išnyksta. Manau kad šis modelis yra labai geras akcentas norint įvertinti rizikų svartinės vertės pokyčius kiekvienais metais, tačiau vertinant bendrinę kompanijos riziką remsiuosi rizikos valdymo instituto pateiktu modeliu.

### 1.3 Rizikos rūšių, taikytinų tarptautiniame versle teorinė analizė

Taigi norint įvertinti kompanijos riziką, būtiną išanalizuoti kiekvieną įmonės veiklos aspektą. Labai svarbu konkrečią veiklą įvertinti laiko aspektu, kaip jau minėjome anksčiau, būtent šį veiksnį akcentuoja G. Startienė (2002, p.23), nes tai įgalina tiksliau nustatyti rizikos veiksnius. Būtent ilgalaikius rizingus sprendimus priskirsime strateginei rizikos grupei, nes jie turi didelę reikšmę kapitalo pokyčiams, politinei situacijai. Trumpuoju laikotarpiu priimami sprendimai priskiriami operatyvinei rizikai, nes su šiomis problemomis kompanija susiduria diena iš dienos ir turi būti pasiruošusi operatyviai į juos reaguoti. Kaip jau minėjome anksčiau, verslo rizika dažnai yra siejama su galimais nuostoliais, todėl finansinei rizikai yra skiriama labai didelė reikšmė. Toliau plačiau aptarsime atskleisime kiekvienos verslo rizikos grupę (remdamiesi RMI sudaryta tarptautinio verslo rizikų klasifikacija).

Kaip teigia Linas Jovaišas, doc. Astrida Slavickienė (2004) finansinė rizika yra susijusi su įsipareigojimais, paskolomis ir rizika jų negražinti. Finansinę riziką apibūdina bendrasis rizikos rodiklis, kuris suprantamas kaip įmonėje susidaranti rizika, kai pritrūksta lėšų savo išlaidoms padengti bei apmokėti už naudojamą ilgalaikiu skolintu kapitalu. Įmonės finansinis stabilumas ir jos nemokumo rizika priklauso nuo verslo finansavimo šaltinių ir turto struktūros. Ūkio subjektai nuostolių gali turėti dėl to, kad veikia nepatikimoje ūkinės veiklos aplinkoje. Patys ūkio subjektai turi prisiimti riziką: jei jie negali parduoti savo produkcijos – bankrutuos, o jei seksis – bus gautas pelnas. Todėl finansinę riziką reikia suvokti kaip sudedamąją visos ūkinės veiklos dalį. Pelnas iš dalies yra atlygis už sėkmingą rizikos prisiėmimą. Neapibrėžtumas, priešingai negu rizika, kyla iš pokyčių, kuriuos sunku numatyti, arba iš įvykių, kurių galimybės negalima apskaičiuoti tiksliai. Finansinę riziką galima vertinti kaip nepalankaus, atsitiktinio įvykio ar sąlygų atsiradimą ūkio subjekto veikloje. Tinkamas atsitiktinumas yra tai, kas klostosi ūkio subjektui palankia linkme, tačiau jo iš anksto negalima numatyti ir prognozuoti. Finansinėje rizikos grupėje, Rizikos valdymo institutas išskyrė tris pagrindines rizikos rūšis:

- Palūkanų normos rizika
- Tarptautinių atsiskaitymų rizika
- Su paskolomis susijusi rizika

Visos šios rizikos yra glaudžiai susijusios tarpusavyje. Palūkanų rizika siejama su galimu bazinės palūkanų normos didėjimu ateityje. Pagrindinė ir dažniausiai pasitaikanti aplinkybė yra ta, kad palūkanų normos rizika kyla dėl skirtingų turto ir įsipareigojimų terminų (instrumentai su fiksuota palūkanų norma) ir kainų pokyčio (su kintama palūkanų norma). Palūkanų normos rizika kaipinėjau labai glaudžiai siejais su paskolų rizika, nes didelė dalis užsienio paskolų (tarp jų ir trumpalaikės paskolos) yra teikiamos su kintamąja palūkanų norma. Dėl staigaus palūkanų normos



augimo labai padidėja ir skolos tvarkymo išlaidos, todėl vertinant palūkanų normos rizikos valdymą, didžiausias dėmesys sutelkiamas į palūkanų normų pokyčių įtaką apskaitoje atspindimams įmonės pajamoms. Kadangi ateitis yra nežinoma, todėl neaišku, kuria kryptimi keisis žaliavų ir produkcijos kainos, palūkanų normos ar valiutų kursai, todėl tarptautinės kompanijos turi galimybę apsidrausti ir nuo palūkanų rizikos.

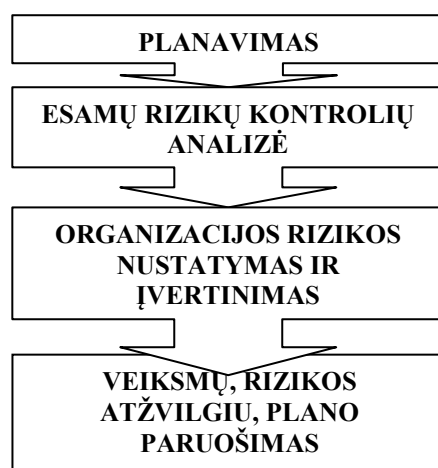
Egzistuoja du pagrindiniai apsidraudimo būdai: išankstinės paskolos ir išankstinės sutartys. Pirmuoju atveju paskola imama anksčiau, nei ji reikalinga kompanijai. Kol skolinti pinigai nereikalingi verslo finansavimui, jie padedami į banką kaip indėlis ir už juos gaunamos palūkanos. Tokiu būdu kompanija apsisaugo nuo galimo palūkanų normos kitimo, kol pinigų prireiks investicijoms. Antrasis būdas yra daug paprastesnis. Kompanija ir bankas iš anksto sutaria, fiksuoja būsimos paskolos palūkanų normą. Tokiu būdu kompanija tvirtai žino palūkanų normą paskolos, kuri bus reikalinga vėliau. Šis palūkanų normos rizikos mažinimo būdas užsienio šalių praktikoje yra plačiai paplitęs ir išankstinės sutartys sudaromos net iki dviejų metų trukmės.

Tarptautinių atsiskaitymų rizika apima labai daug veiksnių: ekonominę, politinę, valiutos kurso, likvidumo rizikas (Šimaitienė, 2005, p.37). Todėl plačiau norėčiau pakomentuoti dar neliestas likvidumo ir valiutos kurso riziką. L. Pastor ir R. F. Stambaugh (2001, p. 94) likvidumo riziką suskirsto į dvi grupes: rinkos ir pinigų srauto likvidumą. Pirmojo tipo rizika atsiranda tada, kai rinkos veikla yra nepakankamai aktyvi ir negali įgyvendinti sandorio norimomis kainomis. Pinigų srauto likvidumo rizika atsiranda tuomet kai įmonei pritrūksta kapitalo einamiems įsipareigojimams padengti. Apskritai likvidumo riziką yra sunku apskaičiuoti ir įvertinti kiekybiškai, nes ji gali kisti priklausomai nuo rinkos sąlygų.

Su valiutų kursų svyravimų rizika susiduria visos kompanijos vykdančios savo veiklą globalioje erdvėje. Tiek eksportuotojas, tiek importuotojas turi įvertinti galimus valiutų kursų svyravimus ir jų įtaką galimam pelnui/nuostoliui. tarptautinės įmonės kiekvieną dieną susiduria su kapitalo judėjimu tarp skirtingų valstybių, tai didina jų valiutinių operacijų apimtį ir svarbą kasdieninėje veikloje. Valiutos kursas daro labai didelę įtaką šalies produkcijos ir vartojimo lygiui bei sudėčiai, bendrai ekonominei gerovei, taip pat verslininkams, investuojantiems ar turintiems kitokių reikalų su užsienio šalimis, labai svarbus valiutos kurso stabilumas. Šiame etape ir išryškėja valiutos kurso svyravimų rizika ir jų valdymo reikšmė. Kaip teigia J. Juozapavičienė (2000, p.1), tinkamas apsidraudimo priemonių parinkimas yra vienas svarbiausių uždavinių, siekiant efektyviai valdyti valiutų riziką. Kiekviena įmonė individualiai pasirenka įvairias vidines valiutos kurso valdymo priemones, kurios priklauso nuo įmonės veiklos, valiutinių operacijų apimties ir kitų konkrečiai įmonei svarbių faktorių.

Strateginis rizikos įvertinimas – tai procesas, kurio metu metodiškai nustatoma, įvertinama ir pagal prioritetus apdorojama rizika bei nustatomi kritinės rizikos metodai. Visa apimantis rizikos

įvertinimas suteikia tvirtą pagrindą, leidžiantį rasti kritinės rizikos valdymo sprendimus, apsaugoti nuo veiklos neapibrėžtumo, skatinantį kritinės vertės augimo veiksnius, plėtrą, taip pat užtikrinantį, kad tinkamą, efektyvią ir aiškią įmonės valdymo kontrolę. Strateginiai sprendimai yra neapibrėžti, neaiškūs ir labai rizikingi, todėl sprendimo priėmimas turi būti kruopščiai išanalizuotas. Priimant kiekvieną sprendimą reikia tinkamai įvertinti riziką, nors ir žinome, kad kuo didesnė rizika, dažnai tuo didesnis ir galimas pelnas/nuostolis ir įmonei. Strateginiai sprendimai, lemiantys objekto veiklą, turi ypatingą reikšmę ir ilgalaikes pasekmes. Tokiems sprendimams būdingi du bruožai: padarinių negrįžtamumas ir ilgalaikiškumas. Strateginis rizikos įvertinimas yra nuoseklus procesas, jame galima išskirti keturis etapus (4 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis C. J. CLARKE and S. VARMA (1999) *Strategic risk management: the new competitive edge*, p. 448.

#### 4 pav. Strateginio rizikos įvertinimo procesas

Strateginio rizikos įvertinimo tikslas yra parengti kvalifikuotą veiklos planą, kurio įgyvendinimas leistų organizacijai ateityje priimti geriausius sprendimus ir būti užtikrintai, kad visa rizika, turinti įtakos organizacijai, yra žinoma ir tinkamai kontroliuojama.

Strateginė įmonės veikla apima visus sprendimus susijusius su konkurencija, vartotojų poreikių vertinimu, įvairiai rinkos pokyčiais. Tai labai dinamiška rizikos rūšis, nes rinka dažnai keičiasi ir ją labai sunku įvertinti, tai yra apsidrausti. K. D. Miller (1992, p. 9) akcentuoja, kad tarptautinėje rinkoje veikiančioms įmonėms labai svarbu priimti tinkamus strateginius sprendimus įeinant į naujas rinkas, nes tik tuomet bus galima pilnavertiškai konkuruoti su jau egzistuojančiais rinkos veikėjais ir labai svarbu pagrindinius konkurentus paversti labiau nuspėjamais. Kaip strateginės rizikos mažinimo priemonė išskiriama rinkos diversifikacija, tai įmonės veikla kuo platesniu geografiniu rakursu, nes tai sumažina potencialią įmonės riziką.

Kaip teigia G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr ir L. Dowd (1994, p. 238), operatyvinė rizika – tai rizika atsirandanti dėl užsienio šalies valdžios politikos, reglamentų, administracinių procedūrų, tiesiogiai varžančių įmonės valdymą bei produkcijos, marketingo, finansų ir kitų verslo funkcijų vietinį įgyvendinimą. Bazelio komitetas akcentuoja, kad operatyvinė rizika, tai galimi

netekimai, atsirandantys dėl netinkamų vidinių procesų, darbuotojų ar naudojamų sistemų organizacijos viduje. Taigi norint tinkamai valdyti operatyvinę riziką, reikia įvertinti šalies vyriausybinis, politinius bei kultūrinius aspektus.

Politinio klimato skirtumai šalyse kartais priverčia tarptautinę kompaniją stipriai rizikuoti. Įvairūs šalies politiniai neramumai ir vyriausybės nestabilumas gali apsunkinti tarptautinio verslo plėtrą šalyje. Analizuodami politinę riziką, dauguma autorių pagrįstai išskiria politinius įvykius bei politinius sprendimus, įtvirtintus įstatymuose ir dekretuose. Politiniai įvykiai gali būti staigūs ir nenumatyti, t.y. sunkiai prognozuojami, tuo tarpu politiniai sprendimai, keičiantys verslo aplinką, dažnai yra priimami palaipsniui, todėl prie jų lengviau prisitaikyti. Politinė situacija šalyje dažnai yra toks pat svarbus faktorius kaip ir šalies ekonominė situacija. Vienas iš esminių tarptautinio verslo rūpesčių yra tas, jog politinis klimatas gali taip staigiai pasikeisti, kad dėl to pablogės įmonės padėtis tam tikroje rinkoje.

Politinė rizika gali susidaryti tiek gamybos, tiek tiekimo etapuose. Jeigu gaminant eksportui skirtas prekes įvyks politiniai įvykiai importuotojo šalyje ar trečioje šalyje (tiekėjo šalis ar tranzito šalis), to pasakoje eksportui skirtų prekių gamyba gali būti neužbaigta arba prekės gali būti neišsiųstos. Įvertinti šią riziką ypač svarbu gaminant specializuotas prekes bei prekes, kurių gamybos laikotarpis ilgas, nes šių rūšių prekėms yra labai sunku rasti kitas panaudojimo galimybes. Steven E. Hendrix (1991, p. 5) teigia, kad politinė rizika atsiranda ten, kur:

1. Valstybė gina privatų sektorių nuo įsipareigojimų grąžinimo;
2. Užsienio vyriausybės yra įsiskolinusios ir nevykdo įsipareigojimų savo noru;
3. Kai vyriausybė susigrąžina teises į privatų turtą;
4. Įvairūs karai, revoliucijos, sukilimai.

Politinė rizika tai rizika kurią, sunku nuspėti ir valdyti. Jos valdymui yra naudojamas vienintelis būdas kuris padės iš dalies apsidrausti nuo politinės rizikos, tai eksporto draudimas. Tačiau šis būdas yra pakankamai brangus. Kiti būdai kaip specialiosios ataskaitos arba rangavimo metodai siūlo tik galimybę nustatyti kada rizika įvyks. Ir neįveikiamos jėgos aplinkybės kurios siūlo nusimesti riziką nuo savęs, bet jokio draudimo. Tik stabili politinė situacija gali garantuoti kompanijai darbą pilnu pajėgumu ir galimybę maksimizuoti pelną.

Prieš vykdydama veiklą užsienio šalyje įmonėje turi įsitikinti, kad įvykus tam tikriems politiniams pasikeitimams (o jie visą laiką vyksta), jie bus organizuotai reguliuojami, o įmonės veikla bus toliau sėkmingai vykdoma. Tarptautinėje prekyboje, tiek tarptautiniame skolinime šalies politinės rizikos valdymas yra galimas tik analizuojant įvairią informaciją apie konkrečią šalį bei jos tarptautinius reitingus, draudžiant eksportuojamas ar importuojamas prekes ir paslaugas.

Kartu su politine rizika lygiagrečiai tarptautinės įmonės susiduria ir su rizika, atsirandančia dėl skirtingų kultūrinių aspektų. Šalies rizika dažnai į save įtraukia visas galimas rizikas atsirandant

globaliuose prekybos mainuose, tačiau vienas esminių šalies rizikos kriterijų yra būtent kiekvienos šalies skirtinga kultūra, papročiai. Kaip teigia Altmann J. (2002) „šalies rizika yra siejama su skirtinga kalba, kultūra, mentalitetu ir papročiais įvairiose šalyse, teisinėmis ir administracinėmis problemomis, kylančiomis dėl skirtingo tam tikrų veiklos sričių užsienio šalyse reguliavimo“.

Kiekvienos šalies vartotojų poreikiai ir požiūriai į tam tikras prekes skiriasi, todėl prieš įeinant į naują šalį, reikia įvertinti ir sulygtinti savo ir pasirinktos šalies vartotojų poreikius ir galimybes. Nes tik tokiu būdu galima bus tinkamai adaptuoti prekes konkrečios rinkos vartotojams. Šis aspektas labai svarbus ir derybose, nes pavyzdžiui Rytų šalių atstovai nebus linkę užmegzti jokių ryšių kol neįsitikins kad galima jumis pasitikėti ir bendrauti, skirtingai nei nuo Vakarų šalių, kurio linkusios lengviau užmegzti tarptautiniu santykius, tačiau taip pat svarbu nepamiršti, kad kai kurios vertybės gali skirtis. Kultūrinei rizikai valdyti svarbu išanalizuoti kiekvienos šalies įstatymus ir palyginti juos su vietiniais, taigi vėl kaip matoma rizikos grupės susipina, nes tiek finansinei, tiek strateginei rizikos grupei svarbus įvairių teisinių, įstatyminių aspektų įvertinimas kiekvienoje šalyje.

Aptarus pirmąsias tris rizikos grupes, liko paskutinė rizikos valdymo instituto išskirta tarptautinio verslo rizikos grupė – tai pavojingosios rizikos, kurios apima visus smulkesnius neapartus veiksnius, turinčius įtakos įmonės veiklai: aplinka, tiekėjai bei įvairūs netikėti natūraliai susiklostantys įvykiai.

Rinkos sąlygomis pagrindiniu teisiniu dokumentu, reglamentuojančiu ūkio subjektų tarpusavio santykius, tampa sutartys. Jos fiksuoja šalių susitarimus dėl ūkinių santykių pobūdžio, turinio, partnerių pareigų ir teisių, atsiskaitymo kainų ir formų, materialinės atsakomybės, garantijų bei kitų įvairių sąlygų, dėl kurių susitariama. Sudarant sutartis su kitų šalių partneriais, būtina nustatyti ir ginčų nagrinėjimo galimybes, tvarką bei aptarti jose tokias sąlygas. Svarbiausia yra konkretus sutarties turinys. Rengiant ir sudarant sutarčių projektus, būtina viską įvertinti ir siekti, kad sutartys būtų teisiškai nepriekaištingos.

Sutarčių rizika galima, iškilus būtinybei pakeisti sutarties sąlygas arba įmonei sudarius sutartis išskirtinėmis sąlygomis. Taip pat įmonė susiduria su didele rizika, kai veiklai vykdyti reikia ypatingų žaliavų, kurių tiekėjų skaičius yra ribotas, nes tiekėjai, pasinaudodami savo svarba, gali taikyti įmonėms papildomus reikalavimus, o įmonei tai gali atsiliiepti padidėjusiais kaštais. Šiame etape jau atsiranda ir tiekėjų rizika, nes jei tiekėjas turi monopolį ir kompanija neturi galimybės rinktis, kaip minėjau anksčiau, kompanijai dažniausia tai atsiliepia papildomais finansiniais nuostoliais bet tuo pačiu išskyla ir tiekėjo patikimumo rizika: ar pristatymas įvyks laiku, ar žaliavų bus sutartos kokybės ir pan. Tarptautinėms įmonėms yra sudėtingiau įvertinti užsienio partnerio mokumą, nes gali trūkti patikimos informacijos, todėl padidėja rizika, kontraktas bus sudarytas su neveiksniais ar nemokiais partneriais, ir tai dažniausiai jau paaiškėja tada, kai įmonė jau investuoja. Visuomet nesvarbu tarptautinėje ar vietinėje rinkoje veikiančios įmonės turi įvertinti riziką

atsirandančią dėl partnerių įsipareigojimų nevykdymo numatytais terminais: sutrinka tiekimo grafikai, partneriai neatlieka reikiamų darbų, įmonė patiria nuostolius. Prekybiniuose santykiuose svarbų vaidmenį vadina INCOTERMS sąlygos, pagal kurias sudaromos sutartys, nulemiančios prekių paskirstymo ir apmokėjimo sąlygas tarptautinė erdvėje.

Tarptautinėje veikloje taisyklės lemia daugelis komercinių, politinių ir piniginių netikrumų. Rizika sukuriama dėl didelio atstumo tarp partnerių, dėl praktinių skirtumų, įvairių požiūrių į komercinius skirtingų šalių įstatymus, taip pat dėl teisinių problemų, todėl neįmanoma įvertinti ir nustatyti kiekvieną riziką su kuria įmone gali susidurti, nes aplinka, kurioje įmonė veikia yra nuolat kintanti ir dinaminė. Raktas į tarptautinį verslą yra laiku įvertinti skirtumus tarp skirtingų šalių ir sukurti stiprius partnerystės ryšius, nes būtent tai leis sušvelninti egzistuojančias rizikas. Tik prisitaikymas prie konkrečios rinkos įgalina sėkmingą įmonės tarptautinę veiklą.

## 2. VERSLO RIZIKOS VALDYMO METODŲ ANALIZĖ

Rizikos valdymas – specifinė mikroekonomikos sritis, kuri suvokiama kaip įvairių priemonių visuma, siekiant sumažinti neteisingų sprendimų pavojų ir galimas šių sprendimų negatyvias pasekmes. Rizikos analizė leidžia įmonei numatyti potencialias rizikų grupes ir apskaičiuoti jų tikimybes bei poveikį ir nuostolius.

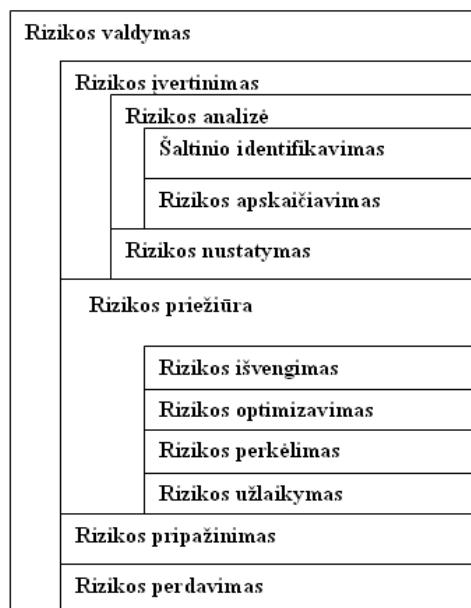
### 2.1 Verslo rizikos valdymas

Verslo rizikos ir su ją susijusių finansinių, moralinių ir kitokių nuostolių objektyvus egzistavimas reikalauja tam tikro mechanizmo, kuris leistų sumažinti šiuos nuostolius, atsirandančius, bet kurioje įmonės veikloje. Kaip teigia A. Lileikienė (1998, p.64), toks mechanizmas ir yra rizikos valdymas, metodų ir priemonių visuma, aktyviai veikti ateities situaciją ir gauti kuo mažiausią nukrypimą nuo laukiamų rezultatų, t.y. numatyti priemones, kurių bus imtasi norint juos likviduoti ar sumažinant neigiamas įvykių pasekmes.

Rizikos valdymas kaip sistema susideda iš dviejų posistemų: valdomos posistemės (objekto valdymo) ir valdančios posistemės (subjekto valdymo). Rizikų valdymo sistemoje valdymo objektu tampa rizika, rizikingas kapitalo investavimas ir ekonominiai santykiai tarp šeiminkaujančių subjektų rizikos realizavimo procese (santykiai tarp: verslininkų – partnerių, konkurentų; paskolos gavėjo ir kreditoriaus; draudėjo ir draudiko). Valdymo subjektas rizikos valdymo sistemoje yra tam tikra žmonių grupė (verslininkas, finansų vadybininkas, rizikos valdymo vadybininkas, draudimo specialistai ir kt.), kuri įvairių valdymo priemonių ir būdų pagalba kryptingai veikia valdymo objektą.

Rizikos valdymo procesas susideda iš atskirų etapų, kuriuos reikia sujungti į vieną organizacinę sistemą, nes manoma, kad verslo rizikos valdymo organizacinių struktūrų kūrimas gerina rizikos valdymo procesą, užtikrina pakankamą organizacinių sprendimų kokybę, mažina subjektyvių veiksnių įtaką. Visas rizikos valdymo procesas ir jo sudedamosios dalys pavaizduotos 5 paveiksle.

Taigi verslo rizikos valdymas yra platesnė sąvoka, kuri apima visą rizikos analizę, jos stebėjimą ir kitus veiksmus, reikalingus įvertinti verslo riziką. Kaip minėjome, pagrindinis verslo rizikos valdymo tikslas yra kiek galima sumažinti tam tikro įvykio neigiamas pasekmes bei nepasissekimo galimybę ir taip pat laiku numatyti, kad įmonės rodikliai blogėja ir imtis priemonių, kurios padės sumažinti esančius pavojus – būtent tai ir yra rizikos valdymo mechanizmas.



Šaltinis: STARTIENĖ, Gražina ir REMEIKIENĖ, Rita (2007) Methodology of Business Risk Analysis and its Practical Application in the Enterprises Working in the Global Market, p. 9.

### 5 pav. Rizikos valdymo proceso sudedamosios dalys

Taigi šiame mechanizme išskirti šiuos pagrindinius rizikos valdymo uždavinius (Aleknevičienė, 1997, p. 76):

1. Išsiaiškinti nuostolių galimybę ir juos iššaukiančius veiksniai;
2. Įvertinti atskirų veiksnių įtaką;
3. Atrinkti pagrindinius, t.y. didžiausią įtaką turinčius veiksniai;
4. Išsiaiškinti pagrindinių veiksnių kitimo priežastis;
5. Įvertinti įmonės planuojamos veiklos rizikos laipsnį;
6. Parinkti rizikos minimizavimo priemones;
7. Įvertinti gautus rezultatus.

Taigi vadovaudamasis ilgalaikiais firmos saugumo ir stabilumo tikslais, vadovai rizikos požiūriu įvertina esamus ir būsimus projektus, numato jų tiesiogines bei netiesiogines nepalankias pasekmes ir net tuo atveju. Kadangi reikia atrinkti svariausią įtaką darančius veiksniai, yra naudojami praeities finansiniai rodikliai ir kiti duomenys, leidžiantys įvertinti rezultatus ir suteikiantys galimybę prognozuoti. Visų pirma yra palyginami alternatyvūs variantai bei surandamas optimalus sprendimas tarp rizikos draudimo premijų ir formavimo nuosavo rezervinio fondo, kuris nedalyvauja apyvartoje ir sudaro „iššaldyta“ kapitalą. Manoma, kad maksimaliai galimas rizikos fondas yra tokio dydžio kuris negresia firmos funkcionavimui. Kaip minėjome, labai svarbu yra tiksli statistinių duomenų analizė, nes ji leidžia įvertinti galimus nuostolius. Tuo tikslu naudojami paskutiniųjų metų statistiniai duomenys, analizuojamos draudimo paslaugų kainos, palūkanų normos, lyginamos išlaidų alternatyvos. Galima teigti, kad rizikos valdymas apima du

etapus – paruošiamąjį ir ypatingąjį. Paruošiamajame etape turi būti nustatomas dominuojantis firmos rizikos profilis, tikimybė jai įvykti, o vėliau prieinama prie antrojo etapo. Šis etapas turi būti ganėtinai lankstus, tačiau paankamai informatyvus, kad būtų greitai reaguojama, numatoma kokia seka likviduojami nuostoliai ir grįžtama prie normalios įmonės veiklos.

Suvaldyti riziką gali padėti rizikos valdymo teorijoje susiformavę pagrindiniai principai, kurias reiktų vadovautis norint suvaldyti verslo riziką įmonėje, kaip pagrindiniai yra išskiriami šie trys principai (Власова Л, 2005):

1. Negalima rizikuoti daugiau, negu tai leidžia turimas kapitalas – kaip teigia N.M. Jašina (2006, p.81) įvykus rizikos realizavimosi atvejui, maksimaliai apskaičiuoti galimą nuostolių dydį; palyginti šį dydį su investuojamo kapitalo apimtimi ir visais asmeniniais finansiniais resursais ir numatyti, ar šie nuostoliai netaps įmonės bankroto priežastimi.

2. Būtina įvertinti rizikos realizavimosi pasekmes – t.y. įvertinus galimą nuostolio dydį reikia numatyti tolimesnes pasekmes ir paskirstyti riziką: perimti riziką savo atsakomybei, perduoti riziką kito asmens atsakomybei arba atsisakyti rizikos.

3. Neverta rizikuoti viskuo dėl minimalaus rezultato – visų pirma, priimant sprendimą būtina apskaičiuoti laukiamo rezultato efektyvumą su tikėtinais praradimais. Tik tuomet, kai įmonei bus priimtinas efektyvumo ir galimų praradimų tarpusavio santykis, galima bus priimti sprendimą dėl rizikingos veiklos realizavimo.

Rizikos valdymas yra labai sudėtingas procesas, reikalaujantis didelio kiekio informacijos. Esminis aspektas yra tai, kad kiekviena verslo sritis yra specifinė ir reikalaujanti papildomų veiksmų įvertinimo, todėl sekančiuose skyreliuose atskleisime pagrindinius kredito, verslo ir draudimo rizikos valdymo aspektus.

## **2.2 Rizikos valdymas bankiniame sektoriuje**

Vertindami riziką Lietuvos komerciniai bankai kol kas renkasi paprastesnius metodus, o sudėtingus žada įdiegti ateityje, – rodo UAB „Deloitte Lietuva“ bankų apklausa<sup>2</sup>. Vienas svarbiausių rizikos valdymo aspektų bankiniame sektoriuje yra kredito rizikos valdymas, todėl daugelis bankų naudoja gana sudėtingus kredito rizikos vertinimo modelius. G. Kancerevyčiaus (2004, p. 94) yra teigiama, kad visų modelių taikymą apsunkina dvi priežastys:

- Patikimų duomenų nebuvimas, t.y. skolininko suteikti duomenys, skirti kredito rizikai įvertinti, gali būti iškreipti, neturėti tęstinumo;
- Paties modelio patikimumas, t.y. sunku patikrinti, ar modelis veikia teisingai.

---

<sup>2</sup> Internetinis tinklapis:< [http://www.deloitte.com/view/Lt\\_LT/lt/spaudos-puslapis/straipsniai/article/ac3859a1a6fb4210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/Lt_LT/lt/spaudos-puslapis/straipsniai/article/ac3859a1a6fb4210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm)>



Vienas svarbiausių etapų užtikrinti kredito riziką yra skolininko įvertinimas: šį etapą sudaro skolininko vadybinės veiklos kompetencija, skolininko finansinė padėtis (piniginiai srautai), jo teisinis statusas, aptarnaujančio banko informacijos analizė bei konkurenciniai skolininko pranašumai.

Kredito rizikos vertinimo modeliai yra skirstomi į dvi grupes: kredito įkainojimo modelius ir portfelio kredito rizikos vertės modelius. Šis skirstymas parodo, kad kredito rizika gali būti vertinama dvejais aspektais: atskiro kredito ir kreditų visumos, t.y. paskolų portfelio lygmenyje.

Lietuvių literatūroje išsamiausiai kredito rizikos vertinimo modelius vertina V. Valvonis ir I. Kamienas (2004, p. 51), kurie į kredito rizikos vertinimą įtraukia tokius veiksnius kaip įsipareigojimų neįvykdymo tikimybę, nuostolius neįvykdymo atveju, kredito poziciją įsipareigojimų nevykdymo atžvilgiu bei kredito pozicijos trukmę. Tačiau Bessis, J. (1998, p. 256) vertindamas kredito riziką papildomai išskiria tokius veiksnius kaip netikrumo riziką (ji yra generuojama dėl netikrumo dėl ateities), tačiau teigiama, kad ši rizika turi minimalią reikšmę, nes pagal praeities pinigų srautus galima pakankamai tiksliai įvertinti ateities pinigų srautus ir nuostolių kompensavimo riziką (tikimybė, kad nuostoliai bus sugrąžinti skolininkui neįvykdžius įsipareigojimų), šią riziką įvertinti yra labai sudėtinga, jos sumažinimą sąlygoja užstatai, trečiųjų asmenų laidavimas. Taigi kaip matoma esminis aspektas kredito rizikoje yra įvertinti sandorio neįvykdymo tikimybę bei būsimus nuostolius, kuriuos galima patirti dėl skolininko tapimo nemokiu, todėl labai svarbu yra tinkama rinkos analizė ir jai atlikti yra naudojami du metodai (Vaškelaitis, 2003, p. 237): kokybinė ir kiekybinė vertinimo analizė.

Kokybinė analizė koncentruojasi ties potencialių rizikos sričių numatymu, o kiekybinės tikslas yra skaitinis įvertinimas: rizikos pasireiškimo tikimybės nustatymas. Baršauskas, P., Šarapovas, T. ir Cvilikas, A. (2007, p. 24) pateikia šių rizikos analizių pagrindinius skirtumus ir panašumus (3 lentelė).

3 lentelė

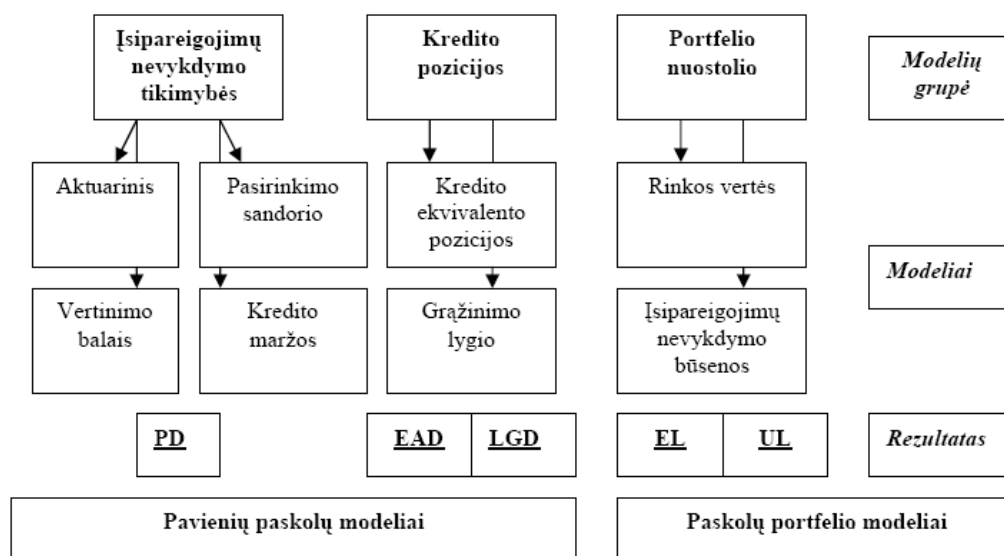
### Kokybinio ir kiekybinio rizikos valdymo metodų palyginimas

	Kokybinė analizė	Kiekybinė analizė
Metodologija	Kredito vadybininkų žinių, patirties ir prioritetų pagrindu suformuojama svertinė funkcija, generuojanti skaitinį kredito rizikos įvertinimą	Statistinė potencialaus skolininko finansinių duomenų ir veiklos rezultatų analizė, generuojanti skaitinį kredito rizikos įvertinimą
Informacijos šaltiniai	Vidiniai ir išoriniai duomenys, pasirinkti kreditoriaus nuožiūra, dažnai atsižvelgiant į ekspertų patarimus	Pirminiai finansinių ataskaitų ir papildomų veiklos rezultatų duomenys, apdoroti pritaikant tolesnei analizei
Vertintojų prioritetai	Naudojamas vertintojų, teikiančių pirmenybę automatizuotiems ir standartizuotiems sprendimams	Naudojamas vertintojų, teikiančių pirmenybę naujiems, moksliskai pagrįstiems sprendimo priėmimo modeliams

Šaltinis: BARŠAUSKAS, P., ŠARAPOVAS, T. ir CVILIKAS, A. (2007) Kredito rizikos pasireiškimo lizingo sektoriuje specifika ir vertinimo problemos, p. 26.

Įvertinus šios lentelės duomenis yra matoma, kad kaip ir minėjome anksčiau, kiekybinė analizė yra objektyvesnė ir beveik nėra vertintojo įtakos galutiniame rezultate, nes vertinimo procese yra naudojami objektyvūs statistiniai duomenys, o kokybinė analizė pasižymi tuo, kad gautas rezultatas gali būti įtakotas vertintojo. Tačiau visi šaltiniai pabrėžia, kad tik šių metodų visuma gali garantuoti tiksliausią rizikos vertinimo skaitinę išraišką, nes labai svarbu surinkti kuo tikslesnę bei įvairesnę informaciją ir ją tinkamai susisteminti, panaudojant tinkamus apdorojimo metodus.

Taigi grįžkime kredito rizikos vertinimo modelių, Lietuvoje plačiausiai taikomi yra V.Valvonio ir I. Kamieno aprašyti modeliai, kurių apibendrinimas pateikiamas 6 paveiksle.



Šaltinis: KAMIENAS I., VALVONIS V. (2004) Paskolų registro naudojimas kredito rizikai valdyti.

### 6 pav. Kredito rizikos vertinimo modeliai

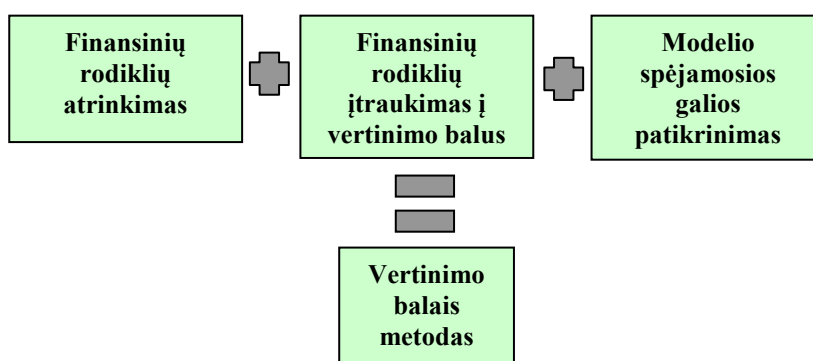
Šis paveikslas atspindi, kad kredito rizikos vertinimo modelius galima skirstyti pagal tai, kokiam kredito rizikos veiksmui apskaičiuoti jie skirti:

- Įsipareigojimų nevykdymo tikimybės (PD);
- Kredito pozicijos (EAD ir LGD);
- Portfelio nuostolio (UL ir EL).

Plačiausiai yra naudojami įsipareigojimų nevykdymo tikimybės modeliai. Esminis aspektas yra tas, kad šiame modelyje yra naudojami istoriniai duomenys, tačiau jis neleidžia įvertinti pasikeitimo tikimybės, nes kredito reitingai yra labai dinamiškas veiksnys sparčiai kintantis laike (priklausomai nuo daugelio sąlygų: ekonominės, verslo, politinės situacijos šalyje ir už jos ribų). Reikia pabrėžti, kad šiuose modeliuose pirmiausia reikia suskirstyti skolininkus pagal jų kredito riziką į grupes, o tam būtini yra praeities duomenis apie įsipareigojimų įvykdymą / neįvykdymą, būtent tai akcentuoja ir Altman, E.I., Brady, B., ir kt (2002) teigdami, kad tik tiksliai įvertinus galimus nuostolius bankas gali sėkmingai valdyti riziką. Vertinimo balais modeliuose yra

naudojamos statistinės technologijos ir istoriniai duomenys. Taip gaunamas skolininko kreditingumo balas, kuriuo remiantis galima suskirstyti skolininkus į atitinkamas grupes. Kitų dviejų įsipareigojimų nevykdymo tikimybės modelių skaičiavimuose yra naudojama rinkos informacija.

Vertinant įsipareigojimų nevykdymo modelį reikia pažymėti, kad yra išskiriamos trys tikimybės skaičiavimo modelių kategorijos: ekspertinės sistemos, reitingų sistemos ir vertinimas balais. Ekspertinės klientų kreditingumo vertinimo sistemos (5C, 6C taisyklės, PARSEER sistema, CAMPARI sistema ir kt.) metodai yra kritikuojami dėl nepakankamo objektyvumo ir teisingumo įvertinant įsipareigojimo nevykdymo tikimybę, nes jie dažnai remiasi subjektyviais duomenimis. Statistiškai teisingiausiu laikomas vertinimo balais modelis, kuriam yra keliami trys pagrindiniai uždaviniai (7 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės pagal IVAŠKEVIČIŪTĖ, L. Mažo komercinio banko paskolų portfelio vertinimas kredito rizikos, pelningumo ir likvidumo veiksmų pagrindu. Disertacija, 2006, p. 32.

### 7 pav. Kredito rizikos vertinimo balais uždaviniai

Labai svarbus aspektas įdiegus vertinimo balais modelį yra jo tikrinimas ateityje, t.y. jo spėjamosios galios patikrinimas. Šis modelis dažniausiai naudotas vertinant fizinius asmenis, nes dėl skirtumų tarp skolininkų sunku sukurti tinkamą modelį, besiremiantį vieningomis charakteristikomis. Šio metodo didžiausias trūkumas yra tas, kad vertinama tik faktinių banko skolininkų charakteristikos, neįvertinama, ar subjektams, kuriems nebuvo suteiktas kreditas, būtų įvykdę ar nevykdę savo įsipareigojimus.

Reitingo nustatymo procesas susideda iš kiekybinio ir kokybinio reitingo nustatymo. Kiekybiniam (finansiniam) reitingui nustatyti bankas dažniausiai įvertina skolininką istoriniu požiūriu. Tam atliekama finansinių duomenų analizė (balanso, pelno (nuostolio) ataskaitos ir pinigų srautų ataskaitos). Pastebima, kad vis daugiau dėmesio pradedama skirti ateities prognozėms, kurioms dažnai analizuojamas verslo planas. Kiekybiniam reitingo nustatymui dažniausiai naudojamos automatizuotos, kompiuteriu sukurtos programos, suskaičiuojančios įvairius rodiklius, reikalingus kredito rizikos reitingui nustatyti. Pagrindinis reitingavimo sistemos trūkumas – skolininko pateikiamų duomenų trūkumas ir tai, kad norint nustatyti kokybinį reitingą, reikalingas

visapusiškas paskolos gavėjo veiklos supratimas. Pagrindinis privalumas – reitingas yra pagrindžiamas skolininko ir sandorio charakteristikomis.

Taikant kredito pozicijos vertinimo modelius gaunamas paskolos likutis įsipareigojimų nevykdymo atveju ir nuostolis įsipareigojimų nevykdymo atveju. Naudojant kredito ekvivalento pozicijos modelį skolininkai ir finansinės priemonės skirstomos į homogenines grupes ir, remiantis praeities duomenimis, apskaičiuojamos kiekvienos homogeninės grupės kredito rizikos sudedamųjų dalių reikšmės. Gražinimo lygio modeliai vertina paskolų gražinimo lygį kaip paskolos gražinimo užtikrinimo priemonės funkciją. Kredito pozicijos modelių grupei priskiriami ir išvestinių finansinių priemonių modeliai. Yra išskiriami 2 tipų kredito pozicijos modeliai:

- Kredito ekvivalento pozicijos modeliai. Jie yra skirti paskolų gražinimo lygiui ar kredito linijų (limitų) panaudojimui įsipareigojimų nevykdymo atveju prognozuoti. Taikant šiuos modelius siekiama rasti paskolos likutį įsipareigojimų nevykdymo atveju ir nuostolius įsipareigojimo nevykdymo atveju.

- Gražinimo lygio modeliai. Šie modeliai vertina paskolos gražinimo lygį kaip paskolos užtikrinimo priemonės funkciją.

Portfelio nuostolių grupės modeliai leidžia įvertinti paskolų grupės kredito riziką. Šių modelių tikslas – laukiamų tikėtinių ir netikėtų nuostolių apskaičiavimas. Tam, kad apskaičiuotumėme laukiamą tikėtiną nuostolį ir laukiamą netikėtą nuostolį, reikia žinoti kiekvienos paskolos kredito rizikos sudedamąsias dalis ir jų tarpusavio koreliaciją. Kaip teigia G. Kancerevičius (2004, p. 95), portfelio planuojamų nuostolių vertė yra atskirų kreditų planuojamų nuostolių suma. Šių metodų tikslas yra įvertinti tikėtiną nuostolį, t.y. tą nuostolį, kurio bankas tikisi iš paskolų portfelio per tam tikrą laiką, ir netikėtiną nuostolį, tai yra tą realią nuostolio dalį, kuri viršija planuojamą nuostolį. Laukiamas tikėtinas nuostolis apskaičiuojamas naudojant paskolų portfelio istorinį nuostolių vidurkį, o laukiamą netikėtą nuostolį galima vadinti skirtumu tarp istorinio nuostolių vidurkio ir realaus nuostolio (jiems rasti yra naudojamas kredito pozicijos nuostolio skirstinys). Pasak Valvonio, V. (2006(2)), paskolų portfelio skirstiniui įvertinti labiausiai tinka vienas iš šių dviejų metodų:

- Monte Carlo metodas. Šis metodas naudojamas plačiausiai, nes padeda nesunkiai įvertinti paskolų rizikos koreliaciją, matematiškai nėra sudėtingas, nors skaičiavimai trunka gana ilgai (kaip pamatysime vėliau šis metodas taikomas ne tik bankų sektoriuje, bet ir verslo sferoje).

- Žinomo skirstinio pritaikymas. Šis metodas yra greitas, jame naudojami nesudėtingi matematiniai skaičiavimai, tačiau jam naudojamos tam tikros prielaidos, kurių pasitvirtinimo tikimybė ne visada yra priimtina. Skaičiuojant šio skirstinio reikšmes naudojami modeliai skiriasi tuo, kad pasirinkus rinkos vertės modelį vertinamos bet kokio kredito reitingo pasikeitimo tikimybės, o įsipareigojimų nevykdymo atveju vertinama tik įsipareigojimo nevykdymo tikimybė.

Vienas iš žymiausių rizikos vertės portfelio modelis bankų sektoriuje yra *CreditMetrics*. Šis modelis modeliuoja įsipareigojimų nevaldymo tikimybes pagal istorinę palyginamųjų firmų įsipareigojimų nevaldymo patirtį. Jis remiasi kredito reitingo pasikeitimo tikimybių matrica. Ši matrica parodo tikimybes, kad paskolos reitingas pasikeis per kredito laikotarpį. Matomas migravimas yra susijęs su daugeliu kredito įvykių, todėl šis modelis priskiriamas rinkos vertės modeliu. Didžiausias šio modelio trūkumas yra pasitikėjimas reitingų pasikeitimo tikimybėmis, remiantis istoriniais dažniais. Apibendrintai galima teigti, kad modelio tikslumas priklauso nuo dviejų prielaidų:

- Visi skolininkai, esantys toje pačioje reitingo grupėje, turi tą pačią įsipareigojimų nevykdymo tikimybę;
- Faktinis įsipareigojimų nevykdymo lygis yra lygus istoriniam vidutiniam įsipareigojimų nevykdymo lygiui.

Labai svarbu paminėti, kad viena svarbiausių praktinė bankų rizikos vertinimo vystymo kryptis yra pagrįsta „vertės, kuria rizikuojama“ (toliau VaR) principu. Šis metodas taikomas tiek verslo sferoje, tiek bankų sektoriuje, Būtent aukščiau paminėti modeliai RiskMetrics ir CreditMetrics modeliai beveik tapo VaR metodologijos standartu: jis parodo maksimalią nuostolių sumą, kurią bankas tikisi patirti dėl galimo turto ar įsipareigojimų vertės svyravimo per nustatytą laiką ir su tam tikra tikimybe. VaR rodiklis yra gan populiarus, nes pasižymi didele intuicija, nesudėtinga interpretacija ir jis tiesiogiai atspindi banko ekonominio kapitalo poreikį galimiems investicinio portfelio nuostoliams padengti. VaR galima gauti ir atliekant Monte Carlo simuliacijas, t.y. pakartotinai generuojant stochastinius procesus, nuo kurių teoriniais matematiniais ryšiais priklauso vertybinių popierių kainos ir bendra investicinio portfelio vertė. Kadangi šis metodas labiausiai imlus resursams, jį prasminga naudoti tuomet, kai investicinį portfelį sudaro įvairūs finansiniai instrumentai.

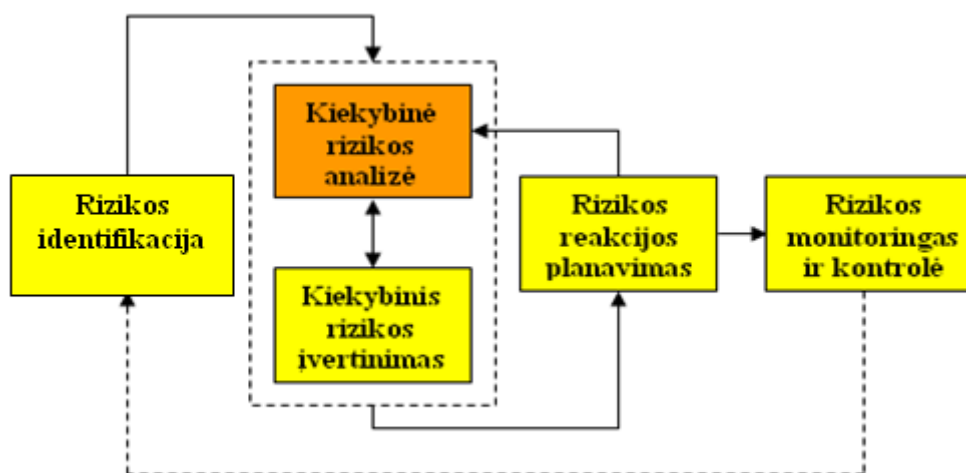
Apibendrintai galima teigti, kad kredito rizikos vertinimas kiekybiniais metodais išlieka problematiškas, kadangi modelių rezultatai nėra visiškai patenkinami, todėl šioje sityje ir toliau vyksta nuolatinis tobulėjimo procesas ieškant tobuliausio kredito rizikos vertinimo standarto.

### **2.3 Rizikos valdymas verslo sektoriuje**

Pagrindinis verslo rizikos analizės tikslas yra surinkti ir susisteminti reikiamą informaciją, norint priimti įmonei svarbius verslo sprendimus dėl metodų, apsaugančių nuo galimų finansinių nuostolių. Kaip teigia N.M. Jašina (2006, p. 80) į rizikos analizę įeina rizikos duomenų rinkimas ir apdorojimas, kokybinė ir kiekybinė rizikos analizė. Į rizikų pašalinimo ir sumažinimo priemones įeina galimų rizikos dydžių pagrįstumas bei pasirinkimas, rizikos sumažinimo metodų pasirinkimas,

rizikingo kapitalo įdėjimo variantų formavimas, optimalus įvertinimas pagal laukiamą efektyvumą (pelno ir t.t) ir rizikos dydžio palyginimą. Duomenų rinkimas ir apdorojimas pagal rizikos aspektus – tai vienas iš pagrindinių rizikos valdymo proceso etapų, kadangi valdymo procesas pirmiausia numato informacijos gavimą, perdirbimą, perdavimą ir įvairaus pobūdžio informacijos praktinį panaudojimą.

Verslo rizikos įvertinimas yra sudėtingas procesas ir tuo pačiu tai subjektyvus sprendimas, nes pats vadovas, analitikas turi nuspręsti kuriuo būdu remdamasi bus įvertintina verslo rizika konkrečioje srityje ar šakoje. Verslo rizikos vertinimo procesas yra pavaizduotas 8 paveiksle.



Šaltinis: Internetinis tinklapis: < <http://www.jiscinfonet.ac.uk/InfoKits/risk-management/qual-analysis>>.

### 8 pav. Verslo rizikos vertinimo modelis

Kaip matoma iš 8 paveikslo yra akcentuojama tik kiekybinė verslo analizė, tačiau kaip yra pagrindžiama mokslinėje literatūroje (Bagdonas, 1996; Rasche, 2001; Urniežius, 2001; Vageris, 2005; Jokūbauskas, 2006), verslo rizikos analizės metodai pagrinde yra skirstomi į dvi grupes:

1. Kokybinės analizės metodai – ši analizė numato: rizikos šaltinių ir priežasčių išaiškinimą, etapus bei darbus, kuriuos atliekant atsiranda rizika. Atsižvelgiant į tai, galima atskleisti ir identifikuoti visas galimas rizikas. Norint priimti pagrįstą sprendimą, būtina žinoti, su kokios rūšies ir tipo rizika turėsime reikalų. Nuo „nenuspėjamos“, bet nustatytos rizikos galima apsidrausti (arba galu galiausia – atsisakyti projekto apskritai), o nuo neišaiškintos ar praignoruotos rizikos apsidrausti neįmanoma. Kokybinės analizės rezultatai – tai svarbi pradinė informacija kiekybinės analizės pravedimui.

2. Kiekybinės analizės metodai – jais nustatoma rizikos realizavimosi atvejų ir jos pasekmių kiekybinė tikimybė, įvykdomas kokybinis rizikos laipsnio (lygio) įvertinimas, apibrėžiamas (nustatomas) leistinas rizikos laipsnis tam tikroje, konkrečioje aplinkoje.

Kokybinės analizės procese gali būti nustatyta plati rizikų grupė, su kuriomis verslininkui teks susidurti realizuojant projektą: nuo gaisrų ir žemės drebėjimų; streikų ir tarpnacionalinių

konfliktų; mokesčių reguliavimo pakeitimų ir valiutos kursų svyravimų; nesąžiningos konkurencijos, korupcijos, reketo ir darbuotojų piktnaudžiavimo. Įvairių rizikos rūšių tikimybė nevienoda, taip pat, kaip ir nuostolių suma, kurias jos gali iššaukti.

Kiekybinis atskirų galimų rizikų ir pasekmių įvertinimas leidžia išskirti labiausiai tikėtinas ir tas, kurios gali sukelti svarbius praradimus, o vėliau tos rizikos gali būti tolimesnės analizės objektu, priimant sprendimus dėl kryptingo realizacijos projekto. Kiekybinės analizės metodai – jais nustatoma rizikos realizavimosi atvejų ir jos pasekmių kiekybinė tikimybė, įvykdomas kokybinis rizikos laipsnio (lygio) įvertinimas, apibrėžiamas (nustatomas) leistinas rizikos laipsnis tam tikroje, konkrečioje aplinkoje.

Kokybinės analizės procese gali būti nustatyta plati rizikų grupė, su kuriomis verslininkui teks susidurti realizuojant projektą: nuo gaisrų ir žemės drebėjimų; streikų ir tarpnacionalinių konfliktų; mokesčių reguliavimo pakeitimų ir valiutos kursų svyravimų; nesąžiningos konkurencijos, korupcijos, reketo ir darbuotojų piktnaudžiavimo. Įvairių rizikos rūšių tikimybė nevienoda, taip pat, kaip ir nuostolių suma, kurias jos gali iššaukti. Kiekybinis atskirų galimų rizikų ir pasekmių įvertinimas leidžia išskirti labiausiai tikėtinas ir tas, kurios gali sukelti svarbius praradimus, o vėliau tos rizikos gali būti tolimesnės analizės objektu, priimant sprendimus dėl kryptingo realizacijos projekto.

Kokybiniai rizikos analizės metodai yra skirti sustiprinti žinojimą apie galimas problemas, susisteminti ir surinkti informaciją, kuri leis įvertinti rizikas, su kuriomis įmonė gali susidurti pasirinkus vieną ar kitą sprendimą. Šia metodu skirta išanalizuoti galimus pavojus. Tai vienas iš paprasčiausių ir dažniausiai naudojamų metodų vertinant riziką. Ji yra labai naudinga, nes leidžia greitai identifikuoti potencialias rizikas, kurios gali įtakoti įmonės kapitalą. Šios analizės tikslas yra nustatyti rizikos lygį, kuris įmonei yra priimtinas ir kuris didins įmonės darbuotojų sąmoningumą siekti geresnių rezultatų. Kokybinė analizės metuose dažnai tenka atlikti įvairius skaičiavimus, tačiau jie nėra sudėtingi, dažniausiai tai elementarūs skaičiavimai, kurie net ne visada reikalauja žinoti konkrečias atitinkamo turto vertes.

**Veiksmų plano (scenarijaus) analizė.** Tai formalus kokybinės analizės įrankis, kuris įgalina sumodeliuoti įvairius scenarijus ir įvertinti jų rezultatus. Scenarijaus analizė padeda įmonei įvertinti numatomą investicijų vertę, ir sujungus šią informaciją su tikimybėmis, taip analitikai gali tiksliau prognozuoti būsimąją vertę, o tai leidžia priimti geresnius verslo ir finansinių investicijų sprendimus. Kaip teigia internetinis šaltinis: <[www.qfinance.com/content/Files/QF02/g1xtn5q6/13/.../scenario-analysis.pdf](http://www.qfinance.com/content/Files/QF02/g1xtn5q6/13/.../scenario-analysis.pdf)> yra daug skirtingų požiūrių į scenarijaus analizę, tačiau bet yra vienas bendrinis metodas siekiant nustatyti nuokrypius nuo tam tikro rodiklio, pavyzdžiui kasdieninių ar mėnesinių investicinių pajamų. Šis metodas leidžia įmonei turėti pagrįstus skaičiavimus, kad portfelio vertė kis tikrai numatytuose nuokrypiuose per tam tikrą laiką

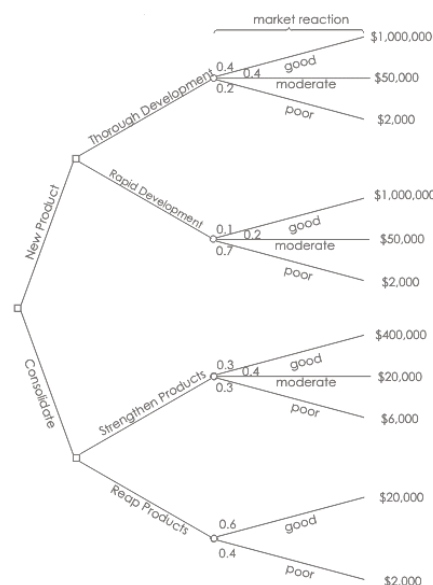
tarpą. Visų pirma reikia įsivertinti visus galimus potencialius scenarijus, kas atsitiks jeigu palūkanų norma kris, kils ar išliks stabili. Labai svarbu, kad veiksniai būtų vertinami tuo pačiu laikotarpiu, nes tada rezultatai bus tikslesni. Kai jau turime galimus scenarijus, belieka tik suprojektuoti pasekmes, kurios gali atsirasti įvykus kiekvienam scenarijui. Minėtuju pavyzdžiu, aišku rezultatas bus išaugusi ar sumažėjusi paskolos kaina arba investicijų atžvilgiu: didesnės, mažesnės palūkanos už investuotą turtą. Scenarijaus analizė leidžia planuoti „blogiausio“ atvejo analizę. Galimybė įvertinti potencialias išlaidas dėl galimų rinkos pasikeitimų yra būtina rizikos valdymo forma formuojant verslo strategiją. Scenarijaus planavimas gali būti labai detalus ir pritaikytas išvengti tam tikrų kintamųjų, kurie gali įtakoti verslo sėkmę. Scenarijaus analizės metodo didžiausias privalumas yra tas, kad jis yra pakankamai nesudėtingas ir lankstus: jis gali leisti įvertinti beveik visas dabarties ir ateities rizikas, tačiau pagrindinis šio metodo trūkumas yra tas, kad jis gali atsižvelgti tik į tas rizikas, kurios yra numatomos, todėl šis metodas praktikoje dažnai yra naudojamas šalia kitų metodų, kurie leidžia įvertinti ar įvertinta rizika yra priimtina įmonei ir iki kokio lygio ji yra toleruojama, taip pat esant sudėtingam scenarijui, kuris apima daug galimų rezultatų, ši analizė gali tapti ganėtinai sudėtinga, tokiais atvejais dažnai yra naudojama **Monte Carlo** analizės metodas, nors šis modelis ir yra priskiriamas prie kiekybinės verslo analizės modelių grupės, tačiau tai kaip tik įrodo kad kokybinės analizės metodai beveik visada yra modeliuojami kartu su kiekybinės analizės metodais, nes tik tada rizikos vertinimas tampa objektyvesnis. Taigi Monte Carlo metodas leidžia įvertinti neapibrėžtumą, su kuriuo gali tekti susidurti įmonei jos veikloje. Tai imitacinis modeliavimas, kurio metu yra sudaromas matematinis modelis su neapibrėžtomis parametrų reikšmėmis ir, žinant tikimybinį projekto parametrų pasiskirstymą, taip pat ryšį tarp parametrų pasikeitimų (koreliacija), gaunamas rezultatyvumo pasiskirstymas. Šiame modelyje projekto rezultatyvumo rodiklis dažnai būna jo grynoji esamoji vertė (toliau NPV), kuri traktuojama kaip kintamasis. Jos reikšmė yra kitų kintamųjų, kiekvienas iš kurių turi nuosavą reikšmių pasiskirstymą, pasiskirstymo funkcija. NPV pasiskirstymo nustatymas priklauso nuo šių kintamųjų, stipriai veikiančių šį dydį, pasiskirstymų. Turint NPV pasiskirstymo eksperimentinį pavyzdį daroma statistinė išvada, kad šio pavyzdžio tikimybinis pasiskirstymas reprodukuoja visą NPV tikimybinį pasiskirstymą. Kaip teigia A. Dzikevičius (2008, p. 235), Monte Karlo metodas turi daug privalumų, jis nėra plačiai paplitęs ir taikomas versle. To priežastis – kintamųjų, naudojamų pinigų srautams skaičiuoti, tikimybinių tankio funkcijų neapibrėžtumas. Kita problema – šio metodo taikymas neduoda vienareikšmių atsakymų į klausimą dėl duoto projekto realizavimo būtinumo. Analizė baigiama gavus laukiamą NPV ir jo reikšmių pasiskirstymą, kuriuos galima naudoti vienetinio projekto rizikai įvertinti. Tačiau ši analizė neduoda mechanizmo, kuriuo galima būtų tiksliai įvertinti, ar projekto pelningumas pakankamas jo rizikai kompensuoti.



Taigi kaip matoma, svarbiausias aspektas, trukdantis tinkamai įvertinti riziką yra neapibrėžtumas, kuriam didėjant – didėja ir rizika, nes daugeliu atvejų mes negalima tiksliai nusakyti tam tikrų ateities parametrų, todėl dažnai čia yra pasitelkiama kiekybinės analizės metodai, kuri suteikia galimybę pateikti vertinimus tokiu būdu, kuris yra patrauklus ir turi skaitinę išraišką: procentus, tikimybes ar vertes. Vienas iš dažnai praktikoje naudojamų būdų yra **sprendimų medžio** braižymas. Šis metodas suteikia išsamią apžvalgą turimos informacijos siekiant įvertinti galimus rezultatus. Sprendimų medis suteikia galimybę įvertinti kiekvieno sprendimo tikimybę ir poveikį. Sprendimai yra grindžiami alternatyvomis, kurios suteikia didžiausią tikėtiną vertę įvertinus kaštus ir tolimesnius sprendimus. Paprasčiausias būdas apskaičiuoti riziką yra įvertinti ją pagal šią formulę:

$$\text{Rizika} = \text{įvykio tikimybė} \times \text{įvykio kaštai}$$

Šis įvertinimas leidžia objektyviai įvertinti riziką ir yra naudojamas braižant sprendimų medžius, kurie suteikia galimybę įvertinti sprendimus ir jų pasekmes, nes kiekvienam rezultatui yra priskiriama tam tikra pinigine išraiška, o sprendimui – tikimybė. Sprendimų medžio pavyzdys yra pateikiamas 9 paveiksle.



Šaltinis: internetinis tinklapis: <<http://www.mindtools.com/dectree.html>>.

### 9 pav. Sprendimų medis

Nusibraižius sprendimų medį belieka tikrai atlikti skaičiavimus ties kiekvienu sprendimu ir juos įvertinti. Labai svarbu ties kiekvienu sprendimu įsivertinti kaštus, nes tik tada gausime tikrąją vertę. Ir kaip teigiama literatūroje, geriausias sprendimas yra tas, kuris atneša didžiausią pelną įmonei. Sprendimų medis leidžia sumažinti sprendimų priėmimo riziką, nes leidžia įsisvertinti būsimus rezultatus. Šio metodo trūkumai ir privalumai yra pateikti 4 lentelėje.

## Sprendimų medžio privalumai ir trūkumai

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
Yra išskiriamos visos galimybės ir iššūkiai.	Kai reikia įvertinti didelį sprendimų ir galimų aplinkos būsenų skaičių, sprendimų medis tampa labai didelės apimties, dėl ko sudėtinga apskaičiuoti ne tik galutinę tikslo funkcijos reikšmę, bet ir sunku surinkti bei įvertinti reikalingus duomenis;
Suteikiama galimybė išanalizuoti galimus rezultatus.	Sprendimų medį galima naudoti tik esant santykinai mažam kintamųjų skaičiui
Leidžia kiekybiškai įvertinti sprendimų pasekmes ir jų pasiekimo tikimybes: t.y. gaunama skaitinė išraiška	Gali būti įvertinama tik viena tikslo funkcija.
Suteikia galimybę priimti geriausius sprendimus su turima informacija, remiantis gautais rezultatais.	Neįvertinamas galimas kintamųjų reikšmių nukreipimas.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Galima pabrėžti, kad šis metodas yra labai naudingas ir tutintis didelę praktinę reikšmę tuomet, kai ateities rezultatai turi tiesioginę priklausomybę nuo praeities rezultatų.

Taigi kaip minėjome, vienas pagrindinių sprendimų metodo trūkumų yra tas, kad gali būti įvertinama tik viena tikslo funkcija, todėl norint įvertinti kiekvieną verslo sudedamąją dalį gali būti naudojamas **verslo funkcijų kritinis įvertinimas**. Kai visi verslo procesai yra įvertinami, belieka tik susidėlioti prioritetus: kurioms verslo funkcijoms reikalingi specialūs rizikos valdymo planai, o kurios gali būti kaip eliminuotos, nes nedaro svarios įtakos verslo procesui. Kaip teigia internetinis tinklapis: <[http://www.venturechoice.com/articles/business\\_risk.htm](http://www.venturechoice.com/articles/business_risk.htm)>, šis metodas koncentruojasi ties dvejais kintamaisiais: rizika ir galimybė. Kiekvienai funkcijai yra priskiriamas rizikos laipsnis, tikimybė yra priskiriama kiekvienai nesėkmei, kuri gali paveikti tam tikrą verslo sritį. Rezultatams apskaičiuoti yra naudojama rizikos / tikimybės matrica ( 10 pav.).

NESĖKMĖS TIKIMYBĖ	DIDELĖ	5	10	15	20	25
		4	8	12	16	20
	MAŽA	3	6	9	12	15
		2	4	6	8	10
		1	2	3	4	5
		MAŽA		DIDELĖ		
KRITINĖ RIZIKA						

Šaltinis: Internetinis tinklapis: <[http://www.systemtransformation.com/Cont\\_Plan\\_Methodologies/cpgbusiness\\_risk.htm](http://www.systemtransformation.com/Cont_Plan_Methodologies/cpgbusiness_risk.htm)>.

10 pav. Nesėkmės tikimybės / kritinės rizikos matrica

Norint įvertinti kritinę riziką, reikia įvertinti kiekvieną verslo funkciją, kuri gali būti įtakojama išorinių ir vidinių faktorių (pajamos, kaštai, nuostoliai ir kt.). Įvertinanti kiekvieno aspekto rizikos kritiškumą, metodas kiekvienai reikšmei priskiria skaitinę išraišką: rizikos kritiškumo vertinimas:

1 – beveik jokio poveikio verslui nedaro;

2 – minimalus poveikis, kuris gali turėti įtakos verslui tik tada jeigu nebus pašalintas per 30 – 60 dienų.

3 – vidutinio stiprumo poveikis verslui, kuris turi būti pašalintas per 2– 4 dienas

4 – labai svarus poveikis verslui: viešiesiems ryšiams, kaštams, saugumui, norint jų eliminuoti reikia tai padaryti per 1 – 7 dienas.

5 – labai sudėtingai suvaldoma veiksnys, kurs gali stipriai įtakoti pajamų sumažėjimą, teigiama, kad turi būti neutralizuotas per 24 valandas.

Tikybei suteikiamos tokios procentinės išraiškos: 1 = 0–20%; 2 = 20–40%; 3 = 40–60%; 4 = 60–80%; 5 = 80–100%. Taigi kai kiekvienam kintamajam yra priskirta skaitinė reikšmė, belieka tik rizikos reikšmę padauginti iš tikimybės reikšmės, t.y. pasinaudojant matricą surasti sandaugos reikšmę. Taip reikia įvertinti kiekvieno verslo sritį ir susidaryti pagrindinių, rizikingiausių verslo sričių žemėlapi, kuriuo remiantis bus galima sudaryti rizikos valdymo planus kiekvienai kritinei sričiai.

## **2.4 Rizikos valdymas draudimo sektoriuje**

Draudimas – tai ekonominė veikla, būdinga visoms išsivysčiusioms bei besivystančioms šalims. Draudimas – tai procesas, kurio metu draudikas stengiasi parduoti savo paslaugą, t.y. surasti draudimo paslaugos pirkėją. Šiam procesui sėkmingai įvykdyti yra reikalingas didelis skaičius tarpininkų. Kaip teigia Cummins, D. (2005, p. 364), draudimo tarpininkavimo sektorius yra stipriai koncentruotas, todėl absoliutus tarpininkų skaičius yra labai didelis. Taip pat pastebimas stiprus tiesioginis ryšys tarp draudžiamos rizikos ir tarpininkų dydžio: t.y. mažas ir vidutinės rizikas dažniausiai valdo mažesnio dydžio tarpininkai, o didžiausius klientus, kurie potencialiai gali įgyti didesnę skaičių rizikų, savo pusėn patraukia galingiausi draudimo brokeriai.

Kai minėjome, draudimas vaidina labai svarbų vaidmenų pasaulio ekonomikoje bei joje vykstančiuose reiškiniuose, kaip teigiama Lezgovko, A. ir Lastauskas, P. (2008, p. 138), visų pirma draudimas suteikia rizikos valdymo galimybę, reikalingą ne tik verslo, bet ir kasdieniame pasaulyje.

Mano nuomone, labai svarbu pažvelgti, kodėl net draudimo įmonės tampa nemokios, kodėl jos pačios nesuvaldo rizikos, nors tuo pačiu metu yra kitų kompanijų rizikos draudimo tarpininkais.

2000 metais kompanija Swiss RE atliko tyrimą, kurio tikslas buvo išsiaiškinti pagrindines priežastis, lėmusias JAV draudimo įmonių nemokumą. Šio tyrimo rezultatai yra pateikiami 5 lentelėje.

Taigi kaip matoma iš aukščiau pateiktos lentelės, pagrindinė priežastis yra nepakankamas draudimo rizikos įvertinimas, todėl labai svarbu yra įvertinti visus veiksnius, galinčius sukelti riziką ir tinkamai juos valdyti.

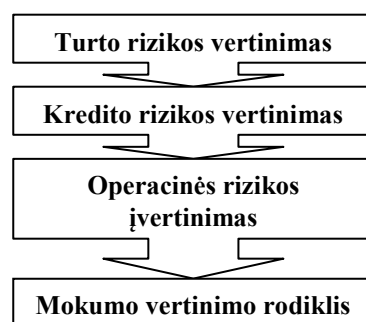
5 lentelė

### Rizikos veiksniai, nulėmę JAV draudimo įmonių nemokumą

Pagrindinės nemokumo priežastys	Dažnumas, %		Rizikos pobūdis
Nepakankami techniniai atidėjimai ar įmokų tarifai	56	30	Draudimo rizika
Per greitas veiklos augimas		18	
Katastrofiniai nuostoliai		8	
Per daug įvertintas turtas	20	9	Turto valdymo rizika
Persidraudimo nepakankamumas		5	
Dukterinių įmonių veikla		6	
Apgavystė	15	9	Operacinė rizika
Svarbūs pagrindinės įmonės veiklos pokyčiai		6	
Kitos priežastys	9	9	
<b>Iš viso:</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Šaltinis: LINARTAS, A. (2003) Draudimo įmonių finansinio stabilumo vertinimas, p. 77.

Šiuo metu Lietuvoje plačiausiai yra diskutuojama apie turto rizikos ir mokumo vertinimo rodiklius, tačiau kaip matoma iš 11 paveikslo, draudimo rizika yra įtakoja didesnio skaičiaus rizikos rūšių, todėl kyla klausimas: ar šių dviejų rodiklių įvertinimas yra pakankamas, kaip minėjome anksčiau, atlikto tyrimo rezultatai juk ir parodė, kad didžiausia įmonės nemokumo priežastimi tampa nepakankamas rizikos veiksnių įvertinimas, todėl mūsų tikslas yra įvertinti kiekvieną paminėtą rizikos veiksnių.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis LINARTAS, A. (2003) Draudimo įmonių finansinio stabilumo vertinimas.

### 11 pav. Pagrindinės rizikos valdymo grupės draudimo sektoriuje

Turto rizikos valdymas – jis atspindi draudimo įmonės nuosavo kapitalo dydį, kuris gali būti panaudotas kaip atsargos, kurios būtų panaudotos kaip kapitalas draudimo įmonės įsipareigojimams įvykdyti. Jį skaičiuojant, nuosavo kapitalo dydis kartu su kitu draudimo įmonės kapitalu, turinčiu

nuosavo kapitalo ypatybių, yra mažinamas nematerialiojo turto, ateinančių laikotarpių sąnaudų, uždelstų debitorinių įsipareigojimų, užbalansinių įsipareigojimų ir kito riboto patikimumo turto dydžiu. Taigi šis rodiklis atspindi įmonės sukauptą papildomą kapitalą ir ištiktųjų yra labai reikšmingas, nes parodo, kad įmonė veikia sėkmingai ir turi pakankamai savo lėšų atsitikus nenumatytiems atvejams. Prie turto rizikos valdymo svarbu būtų pažymėti ir likvidumo riziką (Rene D., 2008 m.), kuri yra pakankamai sunkiai įvertinama kiekybiniais rodikliais, tačiau ji parodo ar įmonė yra pajėgi vykdyti einamuosius įsipareigojimus, todėl yra labai glaudžiai susijusi su turto valdymo rizika. Todėl galima teigti, jas galima kontroliuoti tinkamai planuojant pinigų srautų poreikius, kuriuos galima valdyti nustatant limitus pinigų srautų trūkumams ir juos diversifikuojant. Kredito rizikos valdymo pagrindinis tikslas yra įvertinti sandėrio neįvykdymo tikimybę, kitaip tariant draudiminio įvykio įvykimą, taip pat įmonei labai svarbu įvertinti jautrumą palūkanų normos pokyčiams. Visos šios rizikos gali sąveikauti tarpusavyje, nes pokyčiai įmonės turto rinkos vertei gali įtakoti jos galimybes atlikti savo įsipareigojimus. Todėl visas šias rizikas apjungti turėtų mokumo vertinimo rodiklis, kuris pasak Linartas, Audrius (2003, p. 76) turi sudaryti galimybę draudimo įmonės vadovybei ar ją kontroliuojančiai institucijai su dideliu patikimumu ir pakankamai anksti atskleisti galimą draudimo įmonės veiklos krizę, laiku įsikišant į įmonės veiklą.

Pasaulyje yra taikomi įvairūs finansinio stabilumo modeliai, tačiau kaip labiausiai paplitusius galima išskirti šiuos du modelius:

1. JAV kapitalo, įvertinus riziką vertinimas – remiantis šiuo vertinimu, esamas draudimo įmonės nuosavas kapitalas lyginamas su būtinu kapitalu įvertinus galimą riziką (toliau KIR). Kaip teigia Cummins, J David, (1988, p.32), šis rodiklis mums parodo įmonės finansinį saugumą, t.y. draudimo kompanijos mokumo lygį: kuo šis rodiklis yra aukštesnis, tuo įmonė laikoma stabilesne. Esminis rodiklio aspektas yra tas, kad jo skaičiavimuose jau yra įvertinta verslo rizika dėl galimų nepalankių situacijų, atspindima abejonė, su kuria kompanija susiduria jos kasdieninėje veikloje: investicijų nuvertėjimas, palūkanų normos, klaidos ir pan. Taigi šio rodiklio apskaičiavimo galutinė formulėje atrodo taip<sup>3</sup>:

$$KIR = R_0 + \sqrt{R_1^2 + R_2^2 + R_3^2 + R_4^2 + R_5^2}$$

Rodiklį sudarančios rizikos:

R0 – kapitalas, įvertinus investicijas dukterinėse įmonėse;

R1 – kapitalas, įvertinus investicijų į fiksuotų palūkanų vertybinius popierius ir trumpalaikių investicijų riziką;

R2 – kapitalas, įvertinus investicijų į akcijas ir nekilnojamąjį turtą riziką;

R3 – 50 procentų kapitalo, įvertinus gautinų sumų iš perdraudikų ir kitų ūkio

<sup>3</sup> Linartas, Audrius (2003) Draudimo įmonių finansinio stabilumo vertinimas, p. 77.

subjektų riziką;

R4 – R3 ir kapitalas, įvertinus techninių atidėjimų sudarymo riziką;

R5 – kapitalas, įvertinus pasirašytų įmokų riziką.

Įvertinę formulę galima teigti, kad joje jau didesnis dėmesys skiriamas tiek turto, tiek operacinės rizikos vertimui, kas pagrindžia mūsų sudarytą draudimo kompanijos rizikų modelį (12 pav.).

2. Japonijos kapitalo vertinimas – tai naujesnis modelis, kurio pagrindinis tikslas kaip JAV modelio – atspindėti draudimo kompanijos mokumo būseną ir įspėti apie blogėjančią situaciją. Tai labai panašus rodiklis su jau aptartuoju ir jį atspindi tokia formulė<sup>4</sup>:

$$K\dot{I}R = 1/2 \left( \sqrt{Ra^2 + (Rb + Rc)^2} + Rd \right) + Re,$$

Rodiklio sudedamosios dalys:

Ra – techninė rizika (įmokų rizika);

Rb – palūkanų normos rizika;

Rc – turto valdymo rizika;

Rd – valdymo rizika;

Re – natūralių katastrofų rizika.

Apibendrinami galima teigti, kad abiejų finansinio stabilumo modelių metodika yra labai panaši, Japonijos kapitalo vertinimo modelis yra naujesnis ir apima daugiau rizikos rūšių lyginant su JAV modeliu. Japonijos metodikoje yra įvertinama katastrofų rizika, kuri remiasi faktiškai įvykstančių katastrofų statistika tam tikrame sektoriuje. JAV modelio skaičiavimas vyksta pagrinde per investicijų pokyčius, o Japonijos modelis – per nustatytą rizikų spektrą. Abi metodikos yra vertinamos teigiamai, nes jų pagrindinis tikslas ir rezultatas yra vienodi, t.y. leidžia kompanijai nustatyti kapitalo apimtį įvertinus riziką. Taigi kuo esamas kapitalas yra didesnis už nustatytą pagal aukščiau pateiktas metodikas (KĪR), tuo draudimo įmonės veikla yra laikoma stabilesne.

## 2. 5 Rizikos valdymo metodų ypatybių palyginamoji analizė

Rizika yra pagrindinė sudėtingų verslo struktūrų dalis, kaip matėme iš ankstesnių skyrelių tiek verslo, bankininkystės bei draudimo sritys yra neatsiejamos nuo rizikos valdymo, nes rizika pasireiškia bet kurioje subjekto veiklos funkcijoje ir jos atsiradimui įtaką daro daugelis veiksnių. Dėl rizikos rūšių įvairovės bei skirtingo poveikio verslo subjektui ji tampa labai komplikuota, nes rizikos esminė savybė yra ta, kad jai būdingas neapibrėžtumas, prognozuojamų rezultatų

---

<sup>4</sup> Linartas, Audrius (2003) Draudimo įmonių finansinio stabilumo vertinimas, p. 77.

neužtikrintumas. Vienas svarbiausių aspektų vertinant įmonės riziką yra patikimų duomenų turėjimas ir gebėjimas juos surinkti bei tinkamo modelio rizikai įvertinti pasirinkimas.

Kiekviename verslo sektoriuje rizikos vertiniamas atlieka tą pačią funkciją – įvertinti galimus nuostolius ir parengti planą kaip tuos nuostolius minimizuoti. Žemiau pateiktoje lentelėje pateiksime pagrindinius kiekvieno sektoriaus rizikos valdymo tikslus (6 lentelė).

6 lentelė

### Pagrindiniai rizikos valdymo tikslai

SEKTORIUS	PAGRINDINĖS YPATYBĖS
<b>Bankinis sektorius</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subalansuoti riziką / pelningumą;</li> <li>▪ Laiku aptikti problemines paskolas;</li> <li>▪ Įvertinti sandorio neįvykdymo tikimybę;</li> <li>▪ Užtikrinti specialių atidėjimų stabilumą;</li> </ul>
<b>Verslo sektorius</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potencialių rizikų identifikavimas;</li> <li>▪ Įvertinti komercines nesėkmes;</li> <li>▪ Apskaičiuoti galimus techninius nuostolius.</li> </ul>
<b>Draudimo sektorius</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pakankamo kapitalo poreikio užtikrinimas;</li> <li>▪ Turto likvidumo užtikrinimas;</li> <li>▪ Finansinio stabilumo užtikrinimas.</li> </ul>

Šaltinis: sudarytas autorės.

Taigi kiekviena organizacija turi turėti strategiją, kuri atspindėtų rizikos toleravimo ir pelningumo lygį, kurį įmonė tikisi pasiekti patirdamas įvairias rizikas. Būtent šiuo tikslu ir yra atliekamas rizikos vertinimas: siekiam surasti rizikos laipsnį, kurį įmonė gali priimti nepatirdama didelių nuostolių.

Kiekvienas bankas privalo veikti su gerai apibrėžtais kreditų suteikimo kriterijais. Šie kriterijai turi apimti aiškią banko tikslinę rinką ir skolininko arba sandorio šalies pažinimą, tikslą ir kredito struktūrą, taip pat grąžinimo šaltinį, nes tik taip bus galima kontroliuoti ir laiku pastebėti problemines sritis. Labai svarbu yra atsižvelgti į ateities veiksnius ir įvertinti kredito rizikoms jautrias sumas, esant ypatingoms sąlygoms, nes bankinis sektorius yra labai jautrus ekonominiams pokyčiams. Kaip minėjome vienas svarbiausių aspektų vertinant riziką yra nemokumas. Nemokumo tikimybė – kiekybinis nemokumo tikimybės įvertis. Prieinami šio rodiklio įverčiai gaunami remiantis reitingais arba istoriniais nemokumo duomenimis. Dar nemokumo rizika gali būti nustatyta pagal tam tikras specialias įmonės charakteristikas (duomenis dažniausiai pateikia reitingavimo agentūros arba bankai klientus reitinguota patys)

Verslo sferoje yra akcentuojamas rizikos rūšių nustatymas ir jų įvertis: potencialios rizikos tikimybė ir rūšys, nes verslo sfera labai jautriai reaguoja į įvairius ekonominius, socialinius, politinius ir kt. pokyčius, todėl potencialių rizikų sąrašas gali būti ganėtinai ilgas. Įmonės pagrindinis tikslas tampa identifikuoti esmines rizikos rūšis, nes laiko, informacijos trūkumo ir kaštų atžvilgiu dažna įmonė negali įvertinti visų galimų rizikos rūšių ir joms pasiruošti, t.y. įvertinti

galimus nuostolius blogiausiu atveju ir susidaryt veiksmų planą, kaip galima išvengti planuojamų sunkumų.

Draudimo sektoriuje didžiausias dėmesys koncentruojamas į pakankamas kapitalo atsargas, natūralu, kad šis veiksnys yra svarbus kiekvienoje funkcinėje srityje, tačiau draudimas pasižymi veiklos specifiškumu, nes yra atsakingas už kitų subjektų nesėkmes, todėl šioje sferoje tampa itin svarbu įvertinti visus klientus ir jų galimus nemokumus. Šiuo aspektu draudimo sfera turi labai daug panašumų su bankine sritimi, nes abi sritys turi apsidrausti nuo klientų nesugebėjimo atlikti savo įsipareigojimus ir turi garantuoti savo stabilumą ir sugebėjimą įvykdyti prisiimtus įsipareigojimus.

Esminių rizikų vertinimui kaip minėjome anksčiau yra pasitelkiami įvairūs metodai, kurie yra nuolat tobulinami ir atnaujinami. Kokybinė ir kiekybinė analizė yra sujungiamos į vieną visumą, metodai dažnai tampa hibridiniais, nes turi tiek vieno, tiek kito panašumų. Pagrindiniai analizių aspektai kiekviename nagrinėtame sektoriuj yra pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė

#### Rizikos valdymo metodų pagrindiniai aspektai

SEKTORIUS	KOKYBINĖ ANALIZĖ	KIEKYBINĖ ANALIZĖ
<b>Bankinis sektorius</b>	Išskaidytos ir surinktos informacijos integravimas į vieną visumą; Stengiamasi paaiškinti sąlygas, kurioms susidarius įmonė taps nemoki;	Identifikuojami svarbiausi kintamieji rodikliai; Koncentracija į griežtą nemokumo tikslą;
<b>Verslo sektorius</b>	Numato rizikos šaltinių ir priežasčių išaiškinimą, etapus bei darbus, kuriuos atliekant atsiranda rizika, tai leidžia identifikuoti potencialias rizikas.	Nustatoma rizikos pasekmių kiekybinė tikimybė, įvykdomas kokybinis rizikos laipsnio (lygio) įvertinimas, apibrėžiamas (nustatomas) leistinas rizikos laipsnis tam tikroje, konkrečioje aplinkoje; Įvertinama kiekviena rizikos rūšis atskirai ir apskaičiuojamos jos ribos;
<b>Draudimo sektorius</b>	Informacijos surinkimas ir potencialių rizikos veiksnių išskyrimas.	Leidžia įvertinti įmonės sukauptą papildomą kapitalą; Apskaičiuoja draudiminio įvykio įvykimo tikimybę;

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apbendrintai galima teigti, kad kokybinė analizės esminis akcentas yra potencialių rizikos sričių numatymas, o kiekybinės tikslas – skaitinis tų rizikos sričių įvertinimas: rizikos pasireiškimo tikimybės nustatymas. Tik kiekybinių ir kokybinių metodų visuma gali pateikti tiksliausius rezultatus. Taigi galime daryti išvadą, kad kokybiniai modeliai dažniausiai yra pagalbiniai įrankiai kiekybiniai analizei, nes priimant bet kokią sprendimą yra reikalaujama skaitinės, objektyvios analizės. Galima teigti, kad šių metodų sintezė pasižymi šiomis charakteristikomis:

- Kiekybinė informacija nesikoncentruoja į atskirų elementų ir rizikos veiksnių rinkinį, bet koncentruojasi į vieną sudėtinį skaičių. Kuomet priimant galutinį sprendimą yra remiamasi keliais skaičiais, smarkiai padidėja objektyvumo tikimybė.



- Kokybinė analizė koncentruojasi į išskirtinius, nestandartinius atvejus. Nors pagrindas yra galutinė reikšmė, bet yra kreipiamas dėmesys į veiksnius, sukeliančius išskirtinį rezultatą. Šios analizės vertinimo modeliai ir taisyklės padeda integruoti visą turimą informaciją apie įmonę.

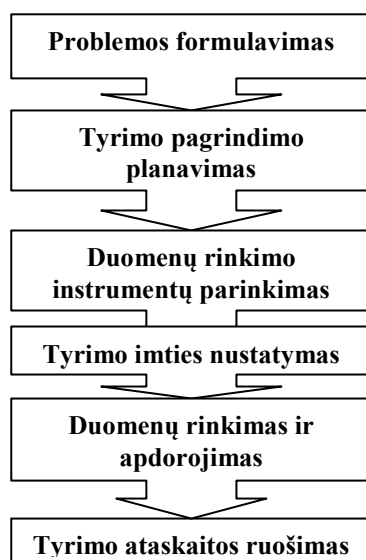
### 3. VERSLO RIZIKOS VALDYMO TARPTAUTINĖJE ĮMONĖJE EMPIRINIS TYRIMAS

Metodologijos tikslas – padėti tyrėjui plačiau suprasti ne tik mokslinio tyrimo objektą, bet ir visą tyrimo procesą, būtent todėl tyrimų metodologija turi labai svarbią reikšmę tobulinant mokslinius tyrimus.

#### 3.1 Verslo rizikos valdymo tarptautinėje įmonėje tyrimo metodologija

Kiekviename tyrime reikia pradėti nuo to, jog visų pirma svarbu išskirti ir apibrėžti tyrimo koncepciją, t.y. tą pagrindinę idėją ir pagrindinius teorinius teiginius, kuriais remiantis buvo sumanytas tyrimas. Taip pat svarbu korektiškai nusakyti tyrimo metodus, tai yra pagrįsti tyrimo metodų pasirinkimo logiką. Taigi visi tyrimai yra pradedami nuo temos pasirinkimo, nes kiekvieną kartą kai susiduriame su neaiškia situacija ir bandome surasti galimus sprendimo variantus, mes atliekame tyrimą. Todėl yra svarbu, kad tema būtų aktuali, susijusi su mokslo krypties teorija ir praktika, taip pat ji turi dominti ir patį tyrėją. Be to, būtina atsižvelgti ir į temos realizavimo galimybes.

Atliekant tyrimą, buvo remtasi E.V. Bartkaus, R. Matiušaitytės, I. Šarkiūnaitės ir G. Paškevičiūtės (2008, p. 15) rekomenduojamu tyrimo procesu, kuris yra pavaizduotas 12 paveiksle.



Šaltinis: E.V. BARTKUS, R. MATIUŠAITYTĖ, I. ŠARKIŪNAITĖ ir G. PAŠKEVIČIŪTĖ, 2008 m., p.15

#### 12 pav. Tyrimo proceso seka

Autoriai tyrimo procesą kaip matoma skirsto į septynis etapus, iš kurių kiekvienas reikalauja tam tikrų apsisprendimų, reikšmingų tolimesniam tyrimui. Taigi pirmasis etapas – problemos identifikavimas: kurio metu yra formuluojamas tyrimo tikslas ir uždaviniai. Tai pats svarbiausias

etapas, nuo kurio priklauso visa tolimesnė tyrimo eiga. Atlikus šį etapą yra formuluojamos hipotezės. Kitame etape reikalauja apsispręsti, kaip bus ieškoma atsakymo į išsikeltą klausimą, todėl antrajame etape – tyrimo pagrindimo planavime – yra parenkama ir pagrindžiama tyrimo metodika, atliekama teorinė analizė. Toliau yra reikalinga pasirinkti, kokius duomenų rinkimo instrumentus naudosime: ar tai bus pirminių, ar antrinių duomenų analizė, kokybinis ar kiekybinis tyrimas. Verslo rizikos valdymo tarptautinėje įmonėje tyrimo metodu yra pasirenkamas kiekybinis anketinės apklausos metodas. Svarbiausias elementas šiame etape buvo klausimyno sudarymas, kuris atspindi teorinės ir analitinės analizės metu gautus rezultatus. Ketvirtojo etapo esminis aspektas yra tyrimo imties nustatymas: t.y. kiek ir kokių respondentų reikės apklausti, kad tyrimo duomenys būtų reprezentatyvūs (imčiai nustatyti bus naudojama Paniotto formulė). Atlikus visus aptartus etapus yra renkami duomenys, analizuojami gauti rezultatai bei pateikiamos išvados (ataskaita). Gauti duomenys yra objektyvūs ir reprezentatyvūs visai visumai, nes buvo gauti remiantis tyrimo proceso metu nustatytais reikalavimais.

Kaip minėjome, kiekybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinkta anketinė apklausa. Kaip žinome metodo pasirinkimo reikšmė yra didžiulė, nes gerai parengtas ar pritaikytas metodas įgalina žymiai lengviau atlikti tyrimą. Teigiama, kad nuo metodo priklauso viso tyrimo sėkmė. Labai svarbu yra pasirinkto metodo validumas, būtent todėl ir buvo pateikta anoniminė anketinė apklausa, stengiantis sumažinti paklaidos riziką bei suteikti galimybę respondentams atsakinėti į klausimus nevaržomai.

**Tyrimo tikslas** – išskirti Lietuvoje veikiančių tarptautinių įmonių verslo ypatumus bei atskleisti rizikos valdymo ypatybes.

Norint pasiekti tikslą, būtina įgyvendinti šiuos **uždavinius**:

- Išskirti veiksnius, galinčius įtakoti tarptautinių įmonių veiklą.
- Išsiaiškinti kaip respondentai vertina ir kokią svarbą teikia išskirtiems veiksniams.
- Įvertinti verslo rizikos valdymo proceso svarbą tarptautiniame versle.
- Pateikti teorinį verslo rizikos valdymo modelį tarptautinėje įmonėje.

**Hipotezės.** Apibendrinus teorinės ir analitinės darbo dalies rezultatus buvo iškeltos hipotezės, kurios bus patvirtintos arba paneigtos kiekybinio tyrimo metu:

**H1:** Tarptautinės įmonės savo aplinkoje susiduria su didesniu skaičiumi potencialių rizikų.

**H2:** Tarptautinės kompanijos veiklą labiausiai įtakoja skirtingos konkurencinės sąlygos bei kultūrinės aplinkybės.

**H3:** Verslo rizikos valdymo poreikis išauga didesnėse nei vidutinėse įmonėse, kurios tarptautinę veiklą vykdo ilgesniame nei penkerių metų laikotarpyje.

**H4:** Verslo rizikos įvertinimas, nuolatinė jos kontrolė bei stebėsena įgalina įmonę sumažinti rizikos laipsnį iki priimtino lygio.

### 3.2 Empirinio tyrimo organizavimas

Kaip ir minėjome, pagrindiniu tyrimo metodu buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas, kurios pavyzdys yra pateikiamas 1 PRIEDE. Anketa sudaryta remiantis pagrindiniai anketoms keliamais reikalavimais: anketos pradžioje yra nurodyta kokiam tikslui ji yra skirta bei pateikiama trumpa instrukcija kaip ja reikia užpildyti (pagal poreikį prie kiekvieno klausimo yra individualiai nurodyti specialūs pildymo reikalavimai); anketa reikalauja minimalių respondentų rašymo pastangų – taip stengiamasi užtikrinti kuo didesnę anonimiškumą ir rezultatų valdumą; buvo stengtasi išlaikyti klausimų psichologinį pobūdį, kad prieš tai pateiktas atsakymą neįtakotų atsakymo pasirinkimo į sekantį klausimą. Prieš pradėdant anketą platinti buvo atliktas žvalgomas tyrimas trijose įmonėse, tai padėjo patikrinti anketos klausimų kokybę, kad respondentus jau pasiektų labiausiai jų ir tyrėjo poreikius atitinkanti anketa.

Visi per anketinę apklausą surinkti duomenys turi būti sugrupuoti, tam tikslui buvo naudojamos rangavimo skalės. Demografinė anketos daliai (duomenys apie įmonę) apipavidalinti buvo naudojamos nominali bei intervalinė skalės. Intervalinės skalės pagrindinis uždavinys išmatuoti bei palyginti kai kuriuos požymius, turinčius skaitmeninę išraišką (su amžiumi, darbo stažu susiję klausimai), buvo naudojami nelyginiai intervalai. Didžiojoje anketos dalyje buvo naudojama ranginė skalė, kai visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka bei jos atmaina – likerto skalė, kuri padeda nustatyti kokiu laipsniu respondentas sutinka su duotuoju teiginiu. Žemiau yra pateiktas likerto skalės pavyzdys naudojamas tiriamojo darbo anketoje (8 lentelė).

8 lentelė

**Likerto skalė**

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
	5	4	3	2	1

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip matoma, kiekvienam teiginiui buvo prašoma pasirinkti po vieną atsakymo variantą. Negatyviems teiginiams koduoti buvo skiriami mažesnieji balai (1 ar 2), o teigiamiems – priešingai: 5 ar 4. Tik visų skalių naudojimas ir jų integravimas į vieną anketą padėjo pasiekti kuo tikslesnių rezultatų.

Anketa yra suskirstyta į tris dalis: įvadinė dalis, kurioje yra prisistatymas bei tyrimo tikslo paaiškinimas, tuomet demografinė (duomenų apie įmones bei respondentus surinkimas) bei trečioji dalis – pagrindinė. Viso anketą sudaro 21 klausimas, kurie yra sudėlioti logine seka, kad respondentui būtų patogų į juos atsakinėti. Anketos struktūra yra pavaizduota 9 lentelėje.

## Verslo rizikos valdymo tarptautinėje įmonėje anketos struktūra

STRUKTŪRINĖ DALIS	DETALIZACIJA	ANKETOS KLAUSIMAI
Įvadas	Prisistatymas, tyrimo tikslo apibendrinimas, trumpas anketos žymėjimo paaiškinimas	–
Respondentų charakteristika	Demografinių duomenų apie tarptautinę įmonę bei respondentą surinkimas	1 – 5 klausimai
Tarptautinės verslo aplinkos analizė	Tarptautinę aplinką įtakančių veiksnių vertinimas	6 – 10 klausimai
Įsitvirtinimo tarptautiniame versle vertinimas	Lietuvos įmonių įsitvirtinimo tarptautinėje rinkoje vertinimas	11 klausimas
Verslo rizikos analizė	Verslo rizikos veiksnių vertinimas ir rangavimas	12 – 21 klausimai

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pagrindinės anketos dalies tikslas yra surinkti reikiamą informaciją iškeltoms hipotezėms patvirtinti arba atmesti, todėl ji ir buvo suskirstyta į du blokus: pirmajame siekiama išsiaiškinti tarptautinio verslo ypatumus, jų vertinimus, nes tai turi tiesioginį sąryšį su rizikos valdymu įmonėje. Antruoju bloku siekiama atskleisti žingsnius, priemones, kurie yra naudojami įmonėse bei įvertinti patį rizikos valdymo procesą, jo reikšmę tarptautinei įmonei. Respondentų charakteristikos klausimai leis mums įvertinti ar įmonė dydis, veiklo sektorius, jos gyvavimo laikotarpis turi įtakos rizikos valdymo procesui, galėsime pagrįsti arba sukritikuoti trečiąją darbo hipotezę.

Buvo atliekama išankstinė atranka, t.y. parikta atsitiktinė generalinės aibės elementų dalis, ištiriamas nagrinėjamo požymio pasiskirstymas šioje dalyje ir iš jos sprendžiama apie šio požymio pasiskirstymą visoje generalinėje aibėje – sudaroma reprezentatyvi imtis. Planuojant tyrimą buvo labai svarbu nustatyti reikalingą minimalų respondentų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas. Visų pirma buvo nustatyta tiriamoji visuma, t.y. Lietuvos įmonės vykdančios savo veiklą tarptautinėse rinkose. Imčiai apskaičiuoti remsimės statistikos departamento teikiamais duomenimis ([http://www.stat.gov.lt/uploads/metrastris/LSM\\_2009.pdf](http://www.stat.gov.lt/uploads/metrastris/LSM_2009.pdf)). Lietuvoje 2009 m. pradžioje veikė 84574 ūkio subjektai, kadangi statistiniame leidinyje nėra išskiriama kiek ūkio subjektų veiklą vykdo tarptautinėse rinkose, todėl darome prielaidą, kad šis skaičius turėtų sudaryti apie 10% visų įmonių, t.y. 8457 įmonės savo veiklą vykdo užsienio rinkose. Kad duomenys būtų reprezentatyvūs labai svarbu įvertinti patikimumą. Socialiniuose moksliniuose darbuose paprastai pasirenkamas 95 proc. patikimumas. Statistinis imties dydžio nustatymas bus atliekamas naudojant Paniotto formulę:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur}$$

n – reikiamas respondentų skaičius;

$\Delta$  – paklaida, imame kad ji lygi 5 %

N – visumos narių skaičius, t.y 8457

Atlikus skaičiavimus gauname, kad reprezentatyvus respondentų skaičius turi būti 382.

Atrenkant respondentes buvo naudotasi netikimybinio imties tūrio parinkimo būdu, nes tiriamųjų pasiskirstymas populiacinėje grupėje nėra žinomas. Naudotasi tikslinių grupių formavimo bei gniūžtės metodų visuma, t.y. kai į formuojamą respondentų grupę buvo įtraukti tik tie, kurie dalyvauja tarptautiniame versle. Taip pat galima išvelgti „sniego gniūžtės“ metodą, nes atrinktų respondentų buvo prašoma paplatinti tarp anketą tarp tarptautine veikla užsiimančių įmonių. Tokiu tikslu buvo siekiama kad apklausos duomenys būtų reprezentatyvūs ir būtų pasiektas validus apklaustų respondentų skaičius.

Užklausa užpildyti tarptautinio verslo rizikos valdymo anketą buvo išsiuntinėta beveik 400 įmonių visoje Lietuvoje. Natūralu kad dėl įmonių koncentracijos didžioji dalis anketų buvo išsiuntinėta Vilniaus, Kauno, Klaipėdos įmonėms, tačiau mažesnieji Lietuvos miestai taip pat buvo nepamiršti ir pagal galimybes (informacijos prieinamumą) anketa buvo išsiuntinėta ir jiems. Viso sugrįžo 245 tinkamai užpildytos anketos, didieji Lietuvos miestai sudarė 68,57 % respondentų. Pasinaudoję šia formule galima įvertinti atliktos apklausos statistinį patikimumą:

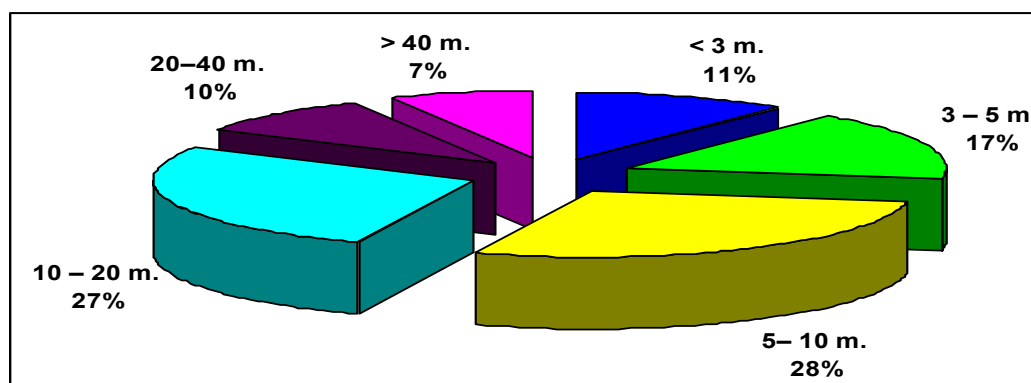
$p = 1 - \Delta$ , kai

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{1}{N}}$$

Taigi pagal užpildytų anketų skaičių gauname, kad apklausos statistinis patikimumas yra 93,5 %. Taigi tyrimu gauti duomenys yra pakankamai reprezentatyvūs visumai.

### 3.3 Verslo rizikos valdymo tarptautinėje įmonėje tyrimo rezultatai

Visų pirma svarbu pristatyti anketos demografinius duomenis, jų pasiskirstymą. Manau labai svarbų vaidmenį šiame tyrime vaidina įmonės patirtis vykdant tarptautinę veiklą (13 pav.) bei jos dydis (darbuotojų skaičius), nes tai dalinai atspindi jos finansinius resursus bei galimybes investuoti į rizikos valdymą.

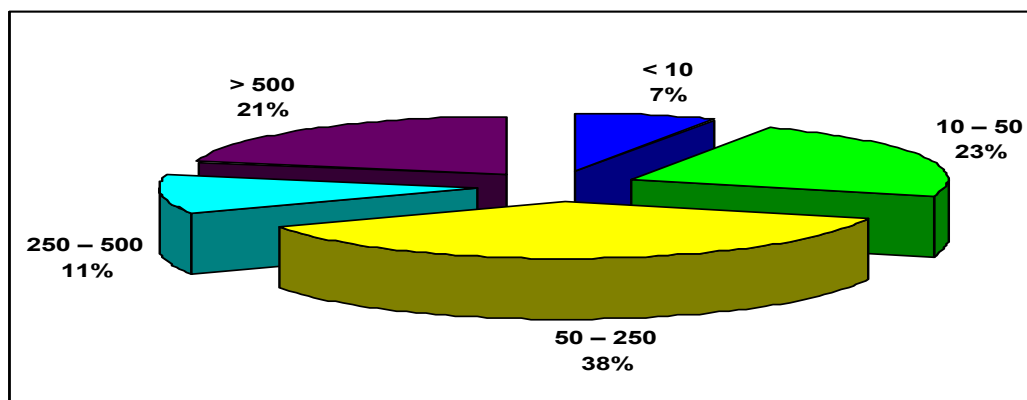


Šaltinis: sudaryta autorės.

13 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal vykdomos tarptautinės veiklos laikotarpį

Kaip matoma, didžioji dalis tyrime dalyvavusių įmonių turi tarptautinės veiklos patirtį, t.y. jų vykdoma veikla su užsienio šalimis yra ilgesnė nei penkeri metai ir viso tai sudaro net 55 % apklaustųjų įmonių.

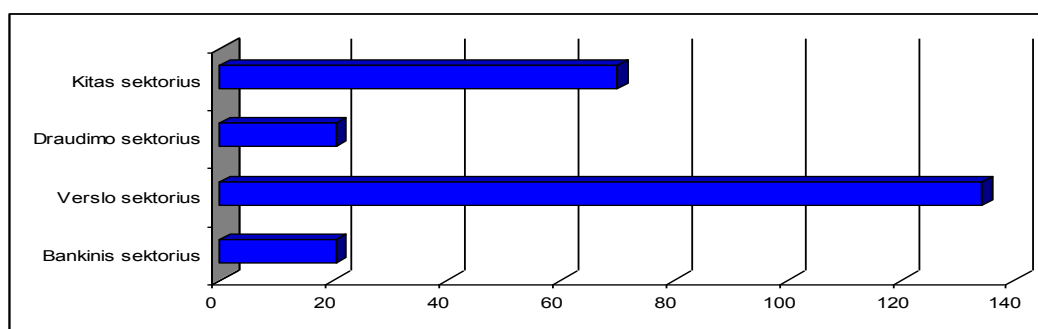
Tyrimo dalyvavusių įmonių darbuotojų skaičiaus pasiskirstymą atspindi 14 paveikslas.



Šaltinis: sudaryta autorės.

**14 pav. Darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas**

Vertinant darbuotojų skaičių šiose įmonėse galima pastebėti tendenciją, kad didžiąją dalį apklaustų įmonių sudaro vidutinės ir didelės įmonės, nes remiantis Europos Komisijos rekomendacija (2003/361/EC) į vidutinės įmonės kategoriją patenka įmonė turinčios mažiau nei 250 darbuotojų (bet nemažiau nei 50), o didelės įmonės yra perkopusios 250 darbuotojų skaičiaus reikalavimą. Tačiau vertinant respondentų laikotarpį, pradirbtą konkrečioje įmonėje, matoma kad net 52% jų tėra išdirbę įmonėje iki 3 metų. Daugiau nei penkerius metus įmonėje yra pradirbę tik 3% respondentų. Tai galima daryti dvi išvadas: kad įmonėse vyksta nuolatinė darbuotojų kaita, arba kad per pastaruosius keletą metų įmonės plėtė savo veiklą ir buvo priimta naujų darbuotojų. Kadangi tyrimo duomenys yra pakankamai reprezentatyvūs, dalyvavo įvairia veikla užsiimančios įmonės (15 pav.), bei net 62% respondentų teigė, kad įmonės veikla vykdoma tarptautiniu mastu, kai veikla vykdoma įvairiose šalyse, todėl sunku būtų teigti, kad visų įmonių veikla nuolat reikalauja tam tikros darbuotojų kaitos ar pasižymi veiklos masto nepastovumu, todėl įvertinę šiuos rezultatus galima teigti, kad įmonės nuolat peržiūri savo žmogiškuosius resursus: atsisakydamos netinkamų darbuotojų ir stengiasi nuolat plėtoti savo veiklą, todėl priima vis naujus darbuotojus.



Šaltinis: sudaryta autorės.

**15 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos sektorių**

Mano nuomone, tokioms įmonėms, kurios pasižymi dideliu darbuotojų skaičiumi bei veiklos vykdymu įvairiuose regionuose yra ypač svarbu įvertinti potencialią įvairių veiksnių riziką, todėl respondentų buvo klausiama ar jie sutinka su žemiau pateiktais teiginiais (10 lentelė), nustatant verslo ir rizikos valdymo būtinumo sąryšį.

10 lentelė

### Verslo ir rizikos valdymo būtinumo sąryšio rezultatai

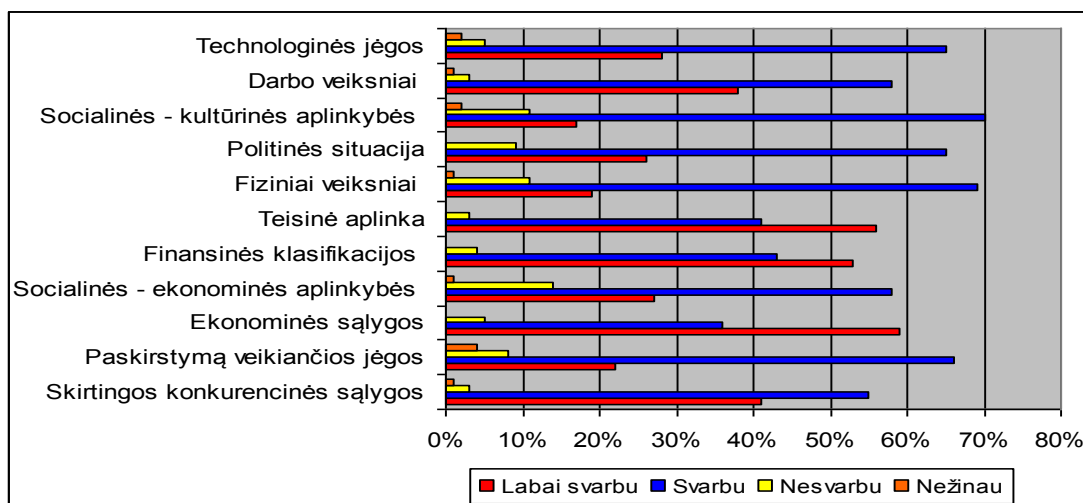
	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Verslas yra neatsiejamas nuo rizikos	158	81	2	0	2
Rizikos valdymas yra būtinas kiekvienai įmonei	85	152	7	0	0
Tarptautinėje veikloje yra susiduriama su didesniu skaičiumi rizikų	98	113	31	2	0
Rizikos valdymas užtikrina, kad įmonės veikloje nebus nepalankių įvykių, apie kuriuos nebuvo susimąstyta anksčiau	54	134	42	12	2
Didžiausia nauda iš rizikos valdymo – greitesnis rizikos atpažinimas, jos įvertinimas, verslo procesų tobulinimas ir efektyvus išteklių paskirstymas.	109	117	8	3	7

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip matoma, su teiginiu, kad verslas yra neatsiejamas nuo rizikos visiškai sutinka arba sutinka net 98% respondentų, vadinasi verslo rizikos valdymas yra tikrai aktualus aspektas verslo įmonėms, tačiau dėl verslo rizikos valdymo būtinumo kiekvienai įmonei visiškai sutinka 35% bei sutinka 62% apklaustųjų, taigi sutikimo laipsnis yra tikrai aukštas, tačiau įdomu kodėl tie keli procentai mano, kad tai nėra būtina veikla. Būtinumas dažnai yra sulyginamas su kaštais, todėl natūralu, kad ypač dabartiniu kriziniu laikotarpiu, kai daugumo įmonių pajamos mažėja yra atsisakoma nereikalingų funkcijų. Verslo rizikos valdymas realiai atneša vizualiai neapčiuopiamą naudą, todėl mažesnės įmonės natūralu kad itin neakcentuoja poreikio valdyti riziką, beabejo tai gali įtakoti ir sumažėjusios veiklos apimtys, t.y. su kuo mažiau šalių yra vykdomi verslo santykiai, rizikos laipsnis natūraliai tampa mažesnis (nes kaip matoma sekantys teiginys įrodo, kad bendradarbiaujant globaliu mastu įmonės susiduria su didesniu skaičiumi rizikų), nes įmonės valdymas tampa lengviau kontroliuojamas bei verslo partneriais nestabiliu ekonominiu laikotarpiu dažniausiai yra pasirenkamos patikimos ir finansiškai stabilios įmonės. Respondentai pozityviai vertina verslo rizikos teikiama nauda, nes didžioji augumą apklaustųjų sutinka, kad šis procesas įgalina įvertinti potencialius veiklos neigiamus aspektus bei padeda jos kontroliuoti. Didžiausią nesutikimą (22%) apklaustieji išreiškė į ketvirtąjį teiginį, manau tai padaryti juos paskatino teiginio formuluotė, kuri akcentuoja, kad įmonės veikloje nebus nepalankių įvykių apie kuriuos nebuvo susimąstyta, o tai turbūt šiandieniniame nuolat besikeičiančiame 21ajame amžiuje yra neįmanoma, tai įrodo ir taip netikėtai pasaulį užklupusi ekonominė krizė ar stichinės gamtos nelaimės, kurių padariniai tiesiogiai įtakoja kai kurių įmonių vykdomą veiklą.



Toliau anketoje septintojo ir aštuntojo klausimų pagalba bandėme išsiaiškinti kokie veiksniai labiausiai įtakoja tarptautinės veiklos eigą (16 pav.) ir su kokiomis kliūtimis dažniausiai yra susiduriama.

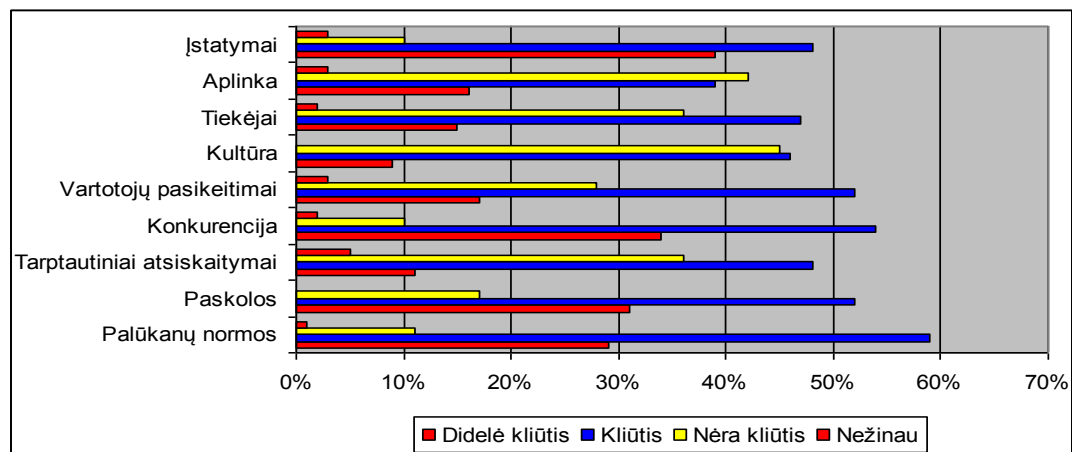


Šaltinis: sudaryta autorės.

**16 pav. Veiksniai, įtakoiantys tarptautinį verslą**

Kaip matoma iš aukščiau pateikto paveikslo, kaip labai svarbius veiksnius apklaustieji išskiria ekonominę bei teisinę aplinkas bei finansinius veiksnius, t.y. valiutų kursų svyravimai, infliacijos tempai, palūkanų normos ir kt., tai būtent tie veiksniai, kurie yra itin svarbūs vykdant veiklą globalioje erdvėje, nes priklausomai nuo šalies skiriasi įstatyminė bazė, taip pat kiekvienos šalies ekonomika yra individuali, visi kiti veiksniai yra pažymimi kaip svarbūs. Taip pa tai pagrindžia beveik 50% respondentų sutikimas, kad skirtinga ekonominė, technologinė ir socialinė aplinka, veikianti gamybos procesą yra vienas svarbiausių veiksnių lyginant tarptautines ir vietines operacijas. Kaip labiausiai nesvarbus veiksnys yra išsiskiria šalies demografinė situacija (14%), t.y. manoma kad gyventojų skaičius, jų charakteristikos ir pan. nėra itin svarbus veiksnys vykdant veiklą tarptautinėje erdvėje.

Verslo kliūčių rangavimą pagal svarbumą atspindi 17 grafikas.



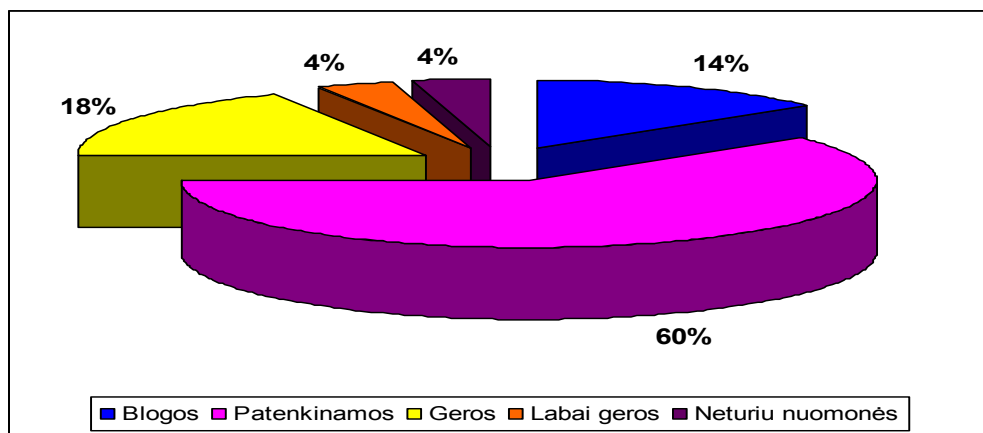
Šaltinis: sudaryta autorės.

**17 pav. Tarptautinio verslo kliūtys**

Kaip didžiausia kliūtis yra įvardinama tarptautinė konkurencija, tai natūralu, nes kompanija išėjusi iš vietinės rinkos ribų tarptautinėje erdvėje sutinka aršesnę konkurenciją ir dažniausiai didesnį konkurentų skaičių (nebent vykdoma išskirtinė novatoriška veikla), todėl kartais tai gali būti rimta priežastis pakoreguojanti įmonės veiklos specifiką. Šį teiginį pagrindžia ir dešimtojo klausimo atsakymai, kai buvo prašoma respondentų išskirti svarbiausius faktorius, kurie įtakoja tarptautinio verslo plėtrą ir net 34 % respondentų pažymėjo, kad svarbiausias faktorius yra nuožmi konkurencija rinkoje, antroje vietoje liko kompetencijų stoka, kai verslas yra vykdomas keliose šalyse yra sunku užtikrinti, kad visi padaliniai dirba vieningai ir vadovai yra visiškai kompetentingi savo srityse.

Kai mažiausia tarptautinio verslo kliūtis yra įvardinami kultūriniai elementai. Šis aspektas dar labai priklauso ir nuo regiono su kuriuo yra vykdoma veikla, nes tarkim Europoje kultūriniai skirtumai pamažu nykta ir viena tauta įgauna kitai kultūrai būdingų bruožų, tačiau plėtojant veiklą su Azijos šalimis, galimi didesni kultūriniai nesutapimai. Tačiau šia tema yra labai plačiai diskutuojama, atliktas ne vienas mokslinis tyrimas atskleidžiantis įvairių tautų specifiką, todėl informacija yra prieinama tikrai lengvai, kas gali padėti išvengti tarpkultūrinių barjerų. Vertinant verslo plėtros faktorius, kaip mažiausiai svarbūs buvo išskirti administracinė našta (11%) ir kultūriniai barjerai (11%) .

Toliau aptarsime trečiąją anketos dalį, kurios klausimai yra skirti atskleisti verslo rizikos valdymo aspektus ir pagrįsti arba paneigti iškeltas hipotezes. Visų pirma respondentų buvo klausiama, kaip jie vertina būtent Lietuvos įmonių galimybes įsitvirtinti tarptautinėje rinkoje, nuomonių pasiskirstymą atspindi pateiktas 18 paveikslas.



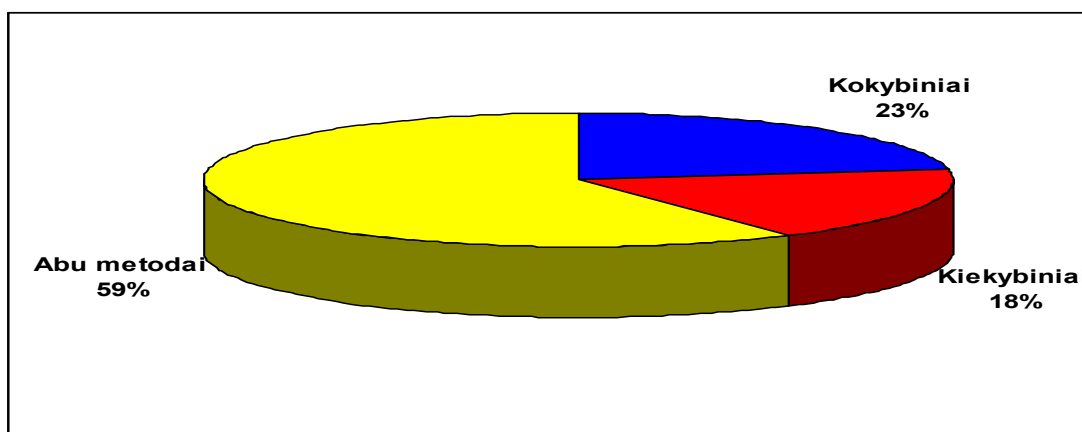
Šaltinis: sudaryta autorės.

### 18 pav. Lietuvos įmonių įsitvirtinimo tarptautinėje rinkoje galimybių vertinimas

Kaip matoma net 60% apklaustųjų šiandienines galimybes vertina pakankamai pesimistiškai, t.y. tik patenkinamai ir tik 22% teigia, kad galimybės įsitvirtinti geros arba net labai geros. Viena iš priežasčių taip neigiamai vertinant Lietuvos įmonių galimybes įsitvirtinti tarptautinėje rinkoje yra ir potencialių rizikų skaičiaus padidėjimas, todėl sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar įmonės stengiasi valdyti riziką, ar yra investuojama į šią sritį ir kokias

metodais tai daroma. Net 68 % apklaustųjų teigė, kad jų įmonėse yra valdoma verslo rizika ir tik 7% atsakiusių pasirinko neigiamą atsakymą (25% atsake kad nežino).

Kadangi respondentai buvo pasirinkti atsitiktinai, nepriklausomai kokiose srityje dirba ir kokio dydžio įmonė yra, todėl natūralu, kad tam tikrose kompanijose verslo rizikos valdymas nėra prioritetas. 167 respondentų, atsakiusių teigiamai į klausimą ar jų įmonėse yra valdoma verslo rizika, buvo prašoma išskirti, kokiais metodais tai daroma. Kadangi analitinėje dalyje priėjome išvadą, kad pagrindė verslo rizikos valdymo metodai yra skirstomi į kokybinius ir kiekybinius, tai ir respondentų buvo prašoma atitinkamai pasirinkti, jų pasirinkimą atspindi 19 paveikslas.



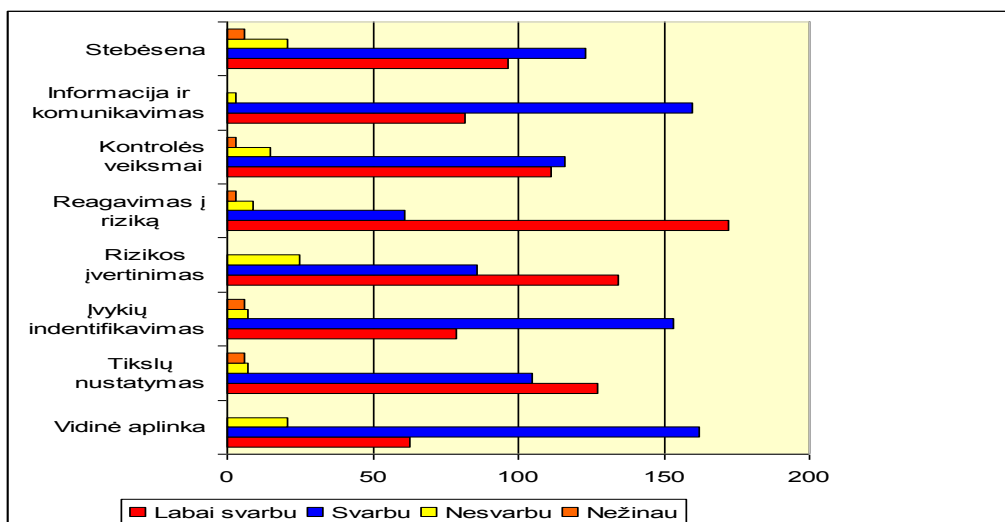
Šaltinis: sudaryta autorės.

### 19 pav. Verslo rizikos valdymo metodų pasiskirstymas

Kaip apibendrinome antrojoje darbo dalyje, kokybiniai metodai įgalina įmonę susisteminti ir surinkti atitinkamą informaciją, kuri leidžia įvertinti potencialias rizikas, o kiekybiniais metodais siekiama nustatyti rizikos realizavimo atvejus ir jų pasekmių kiekybinę tikimybę. Ir pagrindė buvo akcentuojama, kad būtent šių dviejų metodų visuma įgalina tiksliausiai ir patikimiausiai apskaičiuoti potencialias rizikas, nes tik įvertinusi galimus nuostolius, nelaimingus atsitikimus, kompanija gali pasiruošti nenumatytiems atvejams. Kaip matoma respondentai patvirtino antrojoje dalyje priimtą teiginį, kad optimalusis variantas yra kiekybinių ir kokybinių metodų sintezė.

Toliau buvo siekiama išskirti rizikos valdymo etapų eiliškumą ir svarbą, todėl išvardinus, analitinėje darbo dalyje išskirtus, rizikos valdymo etapus buvo prašoma respondentų įvertinti kiekvieno aspekto svarbumą pagal likerto skalę (20 pav.).

Prie labai svarbių etapų buvo priskirti šie: reagavimas į riziką, rizikos įvertinimas ir tikslų nustatymas bei kontrolė. Kaip svarbūs etapai buvo pažymėti vidinė aplinka, informacija ir komunikavimas bei įvykių identifikavimas. Nesvarbiausiu etapu respondentai išskyrė stebėseną.

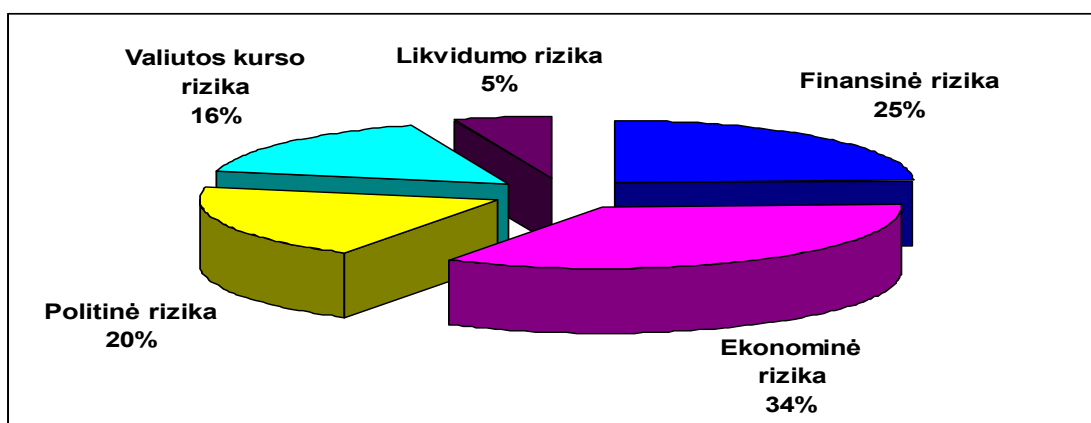


Šaltinis: sudaryta autorės.

### 20 pav. Rizikos valdymo etapų svarbumo vertinimas

Kaip minėjome anksčiau, pagrindinis rizikos valdymo tikslas yra kiek galima sumažinti tam tikro įvykio neigiamas pasekmes bei nepasisekimo galimybę ir taip pat laiku numatyti galimas pasekmes, tai apklaustieji būtent ir įvardijo reagavimą į potencialią riziką ir jos įvertinimą kaip svarbiausius etapus, nes tik greita reakcija įgalina įmonę laiku numatyti, kad jos rodikliai blogėja ir imtis priemonių, kurios padės sumažinti esančius pavojus. Taip pat pabrėžiama kontrolė (viena iš jos sudedamųjų dalių galima nuolatinė komunikacija, kurią respondentai taip pat priskyrė prie svarbių etapų), t.y. būtina nuolat sekti įmonės rezultatus, kaupti informacija, nes tik tuomet įmonė bus pasiruošusi nenumatytiems įvykiams ir galės greičiau sureaguoti į pasikeitusią situaciją. Labai maža dalis apklaustųjų pasirinko tam tikrą etapą kaip nesvarbu, taip pabrėždami, kad visi etapai turi svarią reikšmę rizikos valdymui, tik svarbu juos efektyviai sudėlioti ir vykdyti.

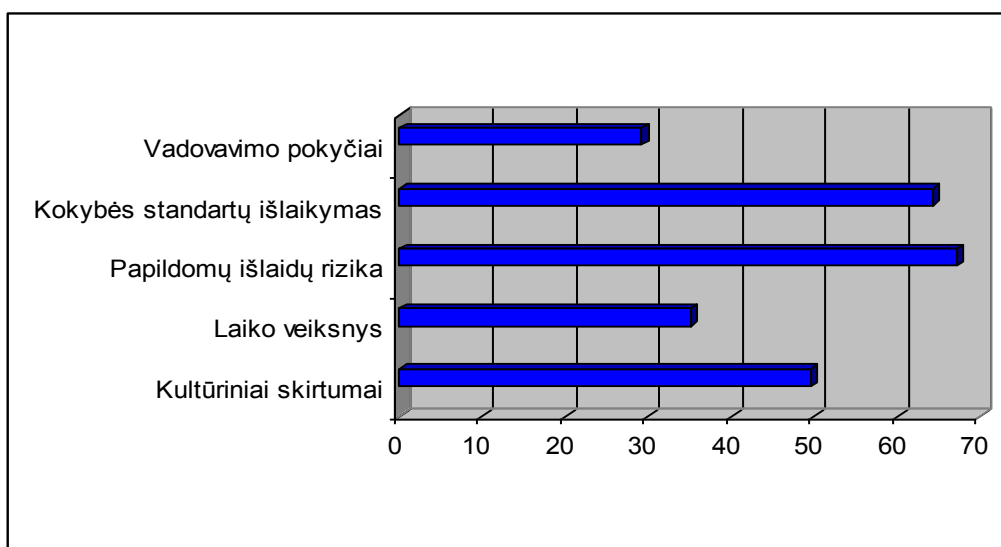
Teorinėje darbo dalyje apžvelgėme į kokias grupes yra skirstoma verslo rizika, todėl kitu klausimu respondentų klausėme, kaip jie mano, kuri verslo rizikos rūšis yra sunkiausiai valdoma, t.y., kurią yra gan sudėtinga įvertinti. Apklaustųjų nuomonės pasiskirstymą atspindi žemiau pateiktas paveikslas.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 21 pav. Verslo rizikos rūšių pasiskirstymas pagal valdymo sudėtingumą

Net 34 % apklaustųjų pažymėjo, kad jų nuomone būtent ekonominė verslo rizikos grupė yra sudėtingiausiai valdoma. Mano nuomone, ši verslo rizikos rūšis yra labai plati ir ji gali pasireikšti įvairia išraiška, nes ekonominė rizika pagal pasireiškimo sritį gali atsirasti kai įmonės vertė pradeda svyruoti dėl būsimų valiutos kurso pasikeitimų; pagal kilmę ji gali būti susijusi su įmonės ekonomine veikla; taip pat ekonominę riziką galima vertinti pagal šalies esamą ir perspektyvinę ekonominę situaciją, nes didelę įtaką šalies rizikai daro jos makroekonominiai rodikliai, o tai tiesiogiai įtakoja kiekvienos įmonės ekonominius rodiklius. Valstybės, kuriose trūksta valiutos, tarptautinėms įmonėms taiko valiutos kontrolę, tai tarptautiniam verslui gali sukelti problemų, nes toks reguliavimas gali būti ir svarbių komponentų, dalių, būtinų gamybos procesui šalies viduje, importui kontrolė. Ketvirtadalis respondentų mano, kad būtent finansinė riziką yra sunkiausiai valdoma. Ši rizikos rūšis yra tiesiogiai susijusi su įsipareigojimais, paskolomis ir rizika jų negrąžinti. Natūralu, kad šiandieninėmis ekonomikos sąlygomis, kai visa ekonomika bando atsigausti nuo jo paveikiosios krizės, vienas svarbiausių aspektų tampa įmonės mokumas, t.y. pakankamas vidinių lėšų užtikrinimas. Respondentų nuomone, likvidumo riziką yra lengviausia suvaldyti. Kadangi likvidumo rizika yra tiesiogiai priklausoma nuo rinkos, todėl gali būti, kad respondentai mažiausiai ją ir akcentuoja, juk rinka yra nuolat besikeičianti, nepasižyminti statiškumu, todėl nuolatinis jos stebėjimas ir tampa likvidumo rizikos valdymo įrankiu. Įvertinus verslo rizikų rūšis respondentų prašėme nustatyti, kurį aspektą tarptautiniame versle yra sudėtingiausia suvaldyti ( 22 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės.

## 22 pav. Tarptautinės rinkos aspektų įvertinimas

Respondentams buvo pateikti labai įvairūs verslo aspektai, kurie mano nuomone labiausiai pasireiškia tarptautiniame versle lyginant su įmonėmis, kurios verslą plėtoja tik vietinėje rinkoje. Iš visų atsakymų labiausiai išsiskyrė su veiksniais: kokybės standartų išlaikymas ir papildomų išlaidų atsiradimą, kurs yra tiesiogiai susijęs su aukščiau identifikuotomis sunkiausiai valdomomis verslo

rizikos rūšimis, nes bet koks ekonominės ar finansinės rizikos pokytis dažniausiai tiesiogiai įtakoja kompanijos veiklos kaštus ir pajamas. Vertinant kokybės standartų išlaikymą, manau respondentai akcentuoja, kad kuo įmonė veikia platesnėje geografinėje erdvėje tuo sunkiai tampa išlaikyti tą pačią prekės ar paslaugos kokybę, nes stebėjimas, koordinacija yra patikėti didesniai skaičiui darbuotojų.

Tolesni klausimai vėl gilina si į verslo rizikos rūšių esminius akcentus, taigi visų pirma buvo prašoma respondentų palaipsniui išdėstyti strateginės verslo rizikos valdymo etapus, pagrindinis to tikslas buvo sulygtinti juos su literatūroje nurodomais etapais (4 pav.) ir įvertinti kaip ištikrųjų tai atsispindi realybėje. Respondentų atsakymų išsidėstymas yra parodytas 11 lentelėje.

11 lentelė

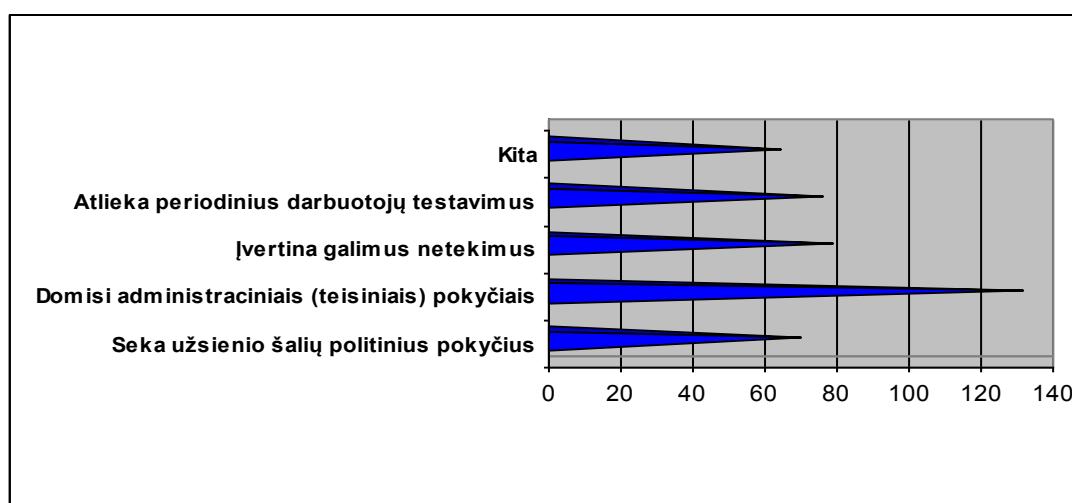
### Strateginės verslo rizikos etapų eiliškumas

ETAPAI	1	2	3	4
Planavimas	56%	15%	20%	9%
Esamų rizikų kontrolės analizė	23%	48%	21%	8%
Organizacijos rizikos nustatymas ir įvertinimas	21%	33%	36%	10%
Veiksmų, rizikos atžvilgiu, plano parengimas	4%	7%	14%	75%

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vertinant apklaustųjų rezultatus, matoma, kad jų išdėstytas eiliškumas (pajuodinti procentai) visiškai atitinka 4 paveikslo etapus. Vadinasi tiek teoriniame, tiek praktiniame lygmenyje strateginės verslo rizikos valdymo etapai sutampa ir yra efektyviai naudojami.

Operatyvinė rizika, kuri apima galimų netekimų, atsirandančių dėl netinkamų vidinių procesų ar sistemų viduje, yra labai svarbi priemonė siekiant optimizuoti įmonės veiklą, todėl sekančio klausimo tikslas buvo atskleisti pagrindinius instrumentus, kurie yra naudojami kompanijose norint suvaldyti ir įvertinti operatyvinę riziką (23 pav.).

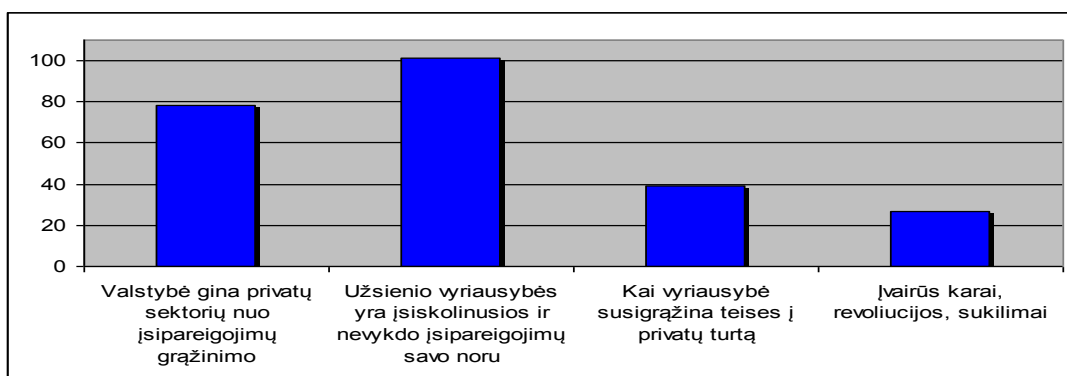


Šaltinis: sudaryta autorės.

### 23 pav. Operatyvinės rizikos valdymo priemonės

Kaip matoma labiausiai išsiskiriantis instrumentas – nuolatinis domėjimasis administraciniais/ teisiniais pokyčiais. Tai patvirtina, kad tarptautinės įmonės nuolat privalo domėtis besikeičiančiomis verslo sąlygomis visose vykdomos veiklos šalyse. Biurokratiniai mechanizmai yra ganėtinai sudėtingo tam tikrose šalyse, todėl įmonės privalo nuolat sekti naujienas ir tvarkyti savo administracinius poreikius vadovaujantis naujausiais reikalavimais, taip pat vienos šalies praktika dažnai galima juk panaudoti ir kitoje šalyje, svarbiausia niekad nenutolti nuo aktualijų ir visada būti budriam.

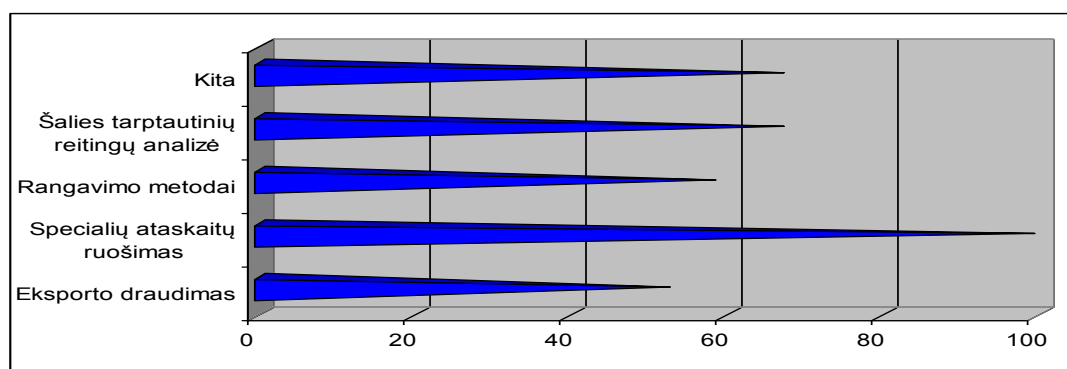
Vertinant politinės rizikos valdymo svarbumą buvo klausiama respondentų, kokiomis sąlygomis reikia akcentuoti būtent šią rizikos grupę. Respondentams buvo leidžiama pasirinkti iš keturių autorės nuomone esminių situacijų (24 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 24 pav. Sąlygos, veikiančios politinės rizikos valdymo būtinumą

41 % apklaustųjų mano, kad būtent tuomet, kai vyriausybės yra įsiskolinusios daugiau negu gali apmokėti, t.y. tapimas nemokia, privačia įmones susimąstyti apie politinės rizikos valdymą. Nes ši rizika gali atsirasti tiek gamybos, tiek tiekimo ar kituose veiklos etapuose ir gali smarkiai įtakoti veiklo rodiklius. Nors politiniai sprendimai, keičiantys verslo aplinką, dažnai yra priimami palaipsniui, tai įmonėms tampa lengviau prie jų prisitaikyt, tačiau politinė rizika yra sunkiai nuspėjama, todėl visada svarbu įvertinti konkrečios įmonės/padalinio galimybes, įvykus nenumatytoms aplinkybėms, todėl respondentų klausėme, kokiais metodais galima suvaldyti šią riziką, jų pasirinkimą atspindi 25 paveikslas.



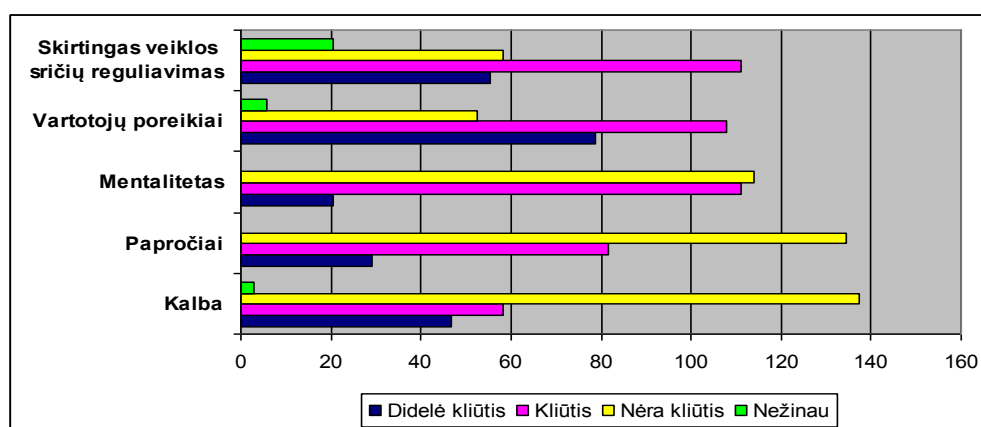
Šaltinis: sudaryta autorės.

### 25 pav. Politinės verslo rizikos valdymo instrumentai

Kaip matoma 29 % apklaustųjų teigia, kad dažniausiai naudojamas politinės verslo rizikos valdymo įrankis yra specialių ataskaitų ruošimas, kurių specifiniai aspektai dažniausiai priklauso nuo konkrečios įmonės ir jos vykdomos veiklos, tai įgalina nuolatinę informacijos kaupimą ir galimybę bet kada duomenis lengvai palyginti ir įvertinti juos kiekybiškai, nes juk kaip ir minėjome anksčiau, vienas svarbiausių verslo rizikos valdymo etapų yra tinkamos informacijos surinkimas, taip įmonė užsitikrina pastovų reikiamos informacijos kiekį.

Antras pagal populiarumą yra šalies tarptautinių reitingų analizės, šis instrumentas ypač naudingas įeinant į rinką, nes leidžia įvertinti šalies makroekonominių rodiklių situaciją, taip pat nuolatinis reitingavimo sekimas įgalina išvengti šalies pokyčius tarptautiniu mastu. Kaip matoma visi metodai yra naudojami juk kiekviena įmonė pasirenka pagal savo poreikius ir galimybes.

Ir paskutiniu klausimu norėjome išsiaiškinti, kurie kultūriniai veiksniai įtakoja verslo vykdymą tarptautinėje erdvėje, jų pasiskirstymą atspindi atsakymai pateikti likerto skalėje (26 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 26 pav. Kultūrinių veiksnių įtakos vertinimas tarptautiniame versle

Kaip esminė kliūtis didžiosios dalies respondentų yra įvardijami skirtingi vartotojų poreikiai skirtingose šalyse, nuo jų dažnai priklauso kokius įėjimo į rinką metodus įmonė pasirenks: standartizacijos ar adaptacijos, nuo to atitinkamai priklausys kaštai, taip pat ir rizikos laipsnis, juk jeigu įeinama į rinką be jokios adaptacijos, tai gali būti, kad vartotojai tiesiog prekės/paslaugos nepriims, nes jis jiems bus netinkama, tai įtakoja skirtingas mentalitetas ar kitoks įvairių sričių reguliavimas. Respondentų nuomone būtent kalba ir papročiai nėra kliūtis ir nedidina verslo rizikos, tai aspektai, prie kurių labai lengva prisitaikyti ir dažniausiai tam neprireikia didelių išteklių ar tam tikrų vadybinių sugebėjimų.

Apžvelgus atlikto tyrimo rezultatus pereikime prie iškeltųjų hipotezių priėmimo arba atmetimo (12 lentelė).



## Tyrimo hipotezių pagrindimas

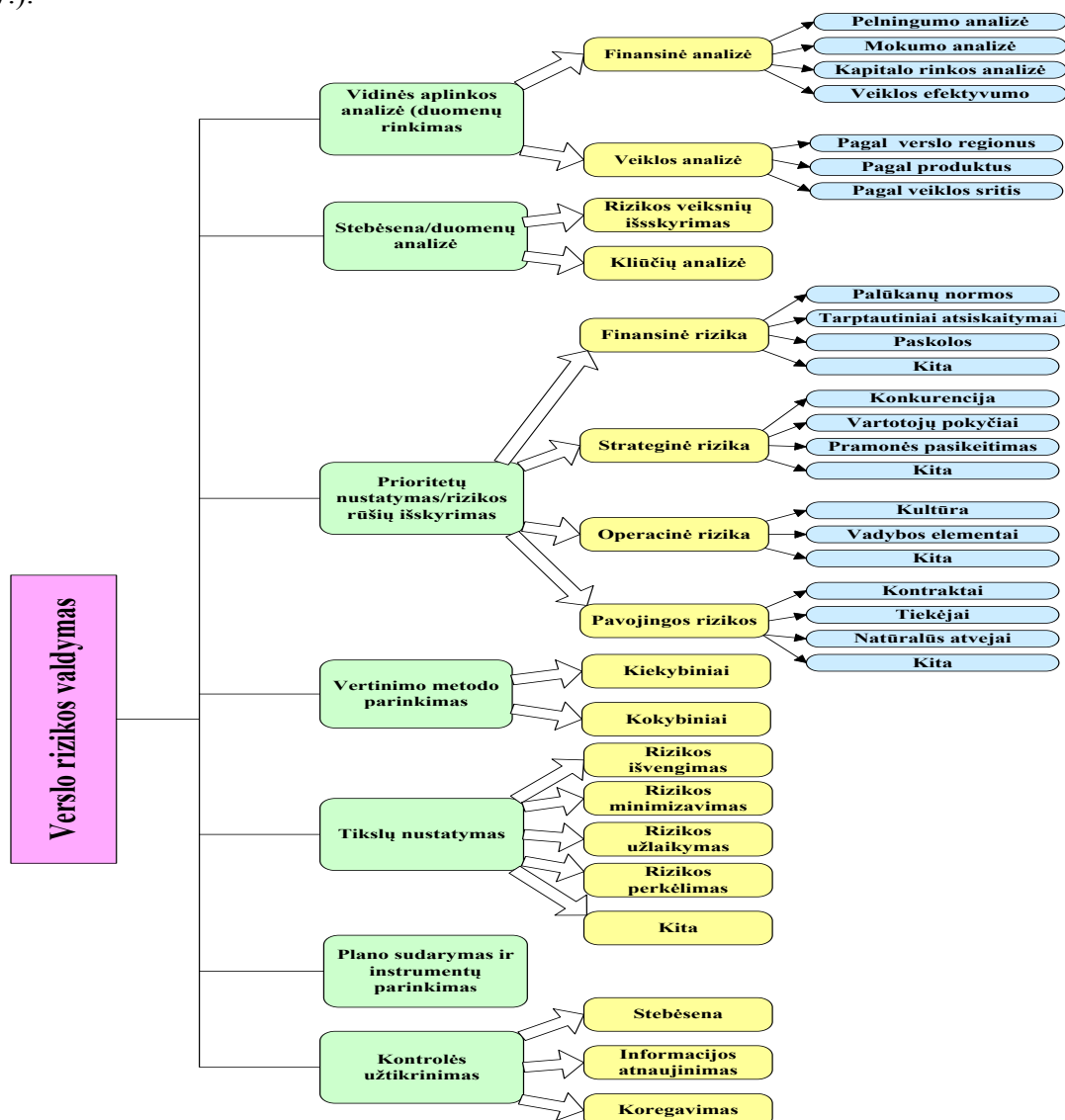
	<b>HIPOTEZĖ</b>	<b>IŠVADA</b>	<b>PAAIŠKINIMAS</b>
H1	Tarptautinės įmonės savo aplinkoje susiduria su didesniu skaičiumi potencialių rizikų	<b>PATVIRTINTA</b>	Siekdami pagrįsti hipotezę respondentų prašėme likerto skalėje (5 reiškę visišką sutikimą, o 1 – nežinau ) įvertinti ar šis teiginys yra tikslingas. Šio rodiklio reikšmės bendras vidurkis yra 4,24, o tai rodo pritarimą, kad tarptautiniame versle potencialiai susiduriama su didesniu skaičiumi verslo rizikų.
H2	Tarptautinės kompanijos veiklą labiausiai įtakoja skirtingos konkurencinės sąlygos bei kultūrinės aplinkybės.	<b>DALINAI PATVIRTINTA</b>	Šią hipotezę įvertinsime remdamiesi trimis aspektais: vertinimu, kokie veiksniai yra svarbiausi, kokios esminės verslo kliūtys ir faktoriai plečiant veiklą, tarptautiniame versle. Konkurencinių sąlygų kaip esminio veiksnio bendras reikšmės vidurkis yra 3,36 (iš 4), o kultūrinių sąlygų kaip veiksnio reikšmės vidurkis yra 3,02 (iš 4). Konkurencijos kaip svarbiausios tarptautinio verslo kliūties bendras reikšmės vidurkis yra 3,2, o kultūrinių aspektų – 2,64. Konkurenciją, kaip labiausiai įtakojančių faktorių, plečiant tarptautinio verslo plėtrą įvardijo 33% respondentų, o kultūrinių barjerų svarbą tik 11%. Todėl galima teigti, kad konkurencija yra tas veiksnys, kuris labiausiai įtakojo tarptautinio verslo plėtrą, tačiau kultūriniai aspektai turi mažesnę svertinę reikšmę.
H3	Verslo rizikos valdymo poreikis išauga didesnėse nei vidutinėse įmonėse, kurios tarptautinę veiklą vykdo ilgesniame nei penkerių metų laikotarpyje.	<b>PATVIRTINTA</b>	Siekiant patikrinti šią hipotezę buvo prašoma respondentų pažymėti kiek darbuotojų dirba jų kompanijose bei kiek laiko įmonė vykdo tarptautinę veiklą. Išanalizavus duomenis gavome, kad net 68% respondentų teigė, jog rizika yra valdoma jų kompanijose, o įvertinus demografinius įmonių duomenis gavome, kad net 70% respondentų dirba didesnėse nei vidutinio dydžio kompanijose, vadinasi darydami prielaidą galima apskaičiuoti kad iš 68% apklaustųjų (t.y. 167) 117 įmonių yra didesnė nei vidutinės ir tai sudaro 48% visų respondentų. 72% jų vykdo veiklą ilgesniame nei 5 m. laikotarpyje, t.y. 49% visų respondentų. Kadangi tik 7% respondentų teigė kad rizika nėra valdoma, o 25% pasirinko atsakymą nežinau, galima teigti, kad hipotezė yra patvirtinta.
H4	Verslo rizikos įvertinimas, nuolatinė jos kontrolė bei stebėseną įgalina įmonę sumažinti rizikos laipsnį iki priimtino lygio	<b>PATVIRTINTA</b>	Norėdami patvirtinti šią hipotezę, prašėme respondentų įvertinti įvairius rizikos valdymo proceso etapus (priskiriant reikšmes nuo 4 – labai svarbu iki 1– nežinau). Apibendrinus gauto tyrimo rezultatus matoma, kad rizikos įvertinimo bendras reikšmės vidurkis yra 3,45, kontrolės svarbumo – 3,36, o nuolatinės stebėsenos – 3,27. galima daryti išvadą, šie veiksniai neabejotinai padeda įmonei valdyti verslo riziką ir ją minimizuoti.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atlikus verslo rizikos valdymo tyrimą buvo nustatyta: kad tarptautinės įmonės savo aplinkoje susiduria su didesniu skaičiumi potencialių rizikų nei įmonė vykdanči veiklą tik vietinėje rinkoje; Vienas labiausiai tarptautinį verslą įtakančių veiksnių yra pakitusios konkurencinės sąlygos, nes kompanija išėjusi iš vietinės rinkos ribų tarptautinėje erdvėje sutinka aršesnę konkurenciją ir dažniausiai didesnę konkurentų skaičių; Verslo rizikos valdymo poreikis išauga didesnėse nei vidutinėse įmonėse, kurios tarptautinę veiklą vykdo ilgesniame nei penkerių metų laikotarpyje; verslo rizikos valdymo procesas turi nuolat būti „gyvas“ ir kontroliuojamas.

### 3.4 Verslo rizikos valdymo tarptautinėje įmonėje modelio aprašymas

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais buvo sukurtas teorinis verslo rizikos valdymo modelis (27 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės.

27 pav. Verslo rizikos valdymo tarptautiniame versle teorinis modelis

Kadangi tyrimas buvo atliktas Lietuvos mastu, nekonkretizuojant specialių kriterijų įmonėms, todėl modelis yra šiek tiek abstraktus, kad jį galima būtų pritaikyti kiekvienoje konkrečioje įmonėje atsižvelgiant į jos specifinius rodiklius ir poreikius. Šio modelio pagrindinis tikslas – suteikti įmonei gaires, kaip turėtų atrodyti verslo rizikos valdymo procesas. Tuo pačiu jis suteikia įmonei laisvės, jį pritaikyti atsižvelgiant į jos specifinius veiklos kriterijus, nes modelis gali būti lengvai koreguojamas: kai kurie etapai gali būti apjungiami, kai kurie panaikinti. Mano nuomone, svarbiausia yra visada šį modelį palaikyti „gyvą“, t.y. nuolat sekti jo įgyvendinimo procesą ir atsižvelgiant į susidariusias aplinkybes atitinkamai patobulinti.

Kaip matoma, šis procesas yra išskaidytas į septynias pirmines dalis, kurios atitinkamai pagal poreikį yra suskirstytos į konkretesnius galimus etapus. Taigi visų pirma manyčiau yra reikalinga atlikti vidinės aplinkos analizę, t.y. įvertinti įmonės finansinius bei veiklos rodiklius. Finansinė analizė mums leis suprasti, kokioje pozicijoje šiuo metu yra įmonė, ar ji dirba pelningai, ar ji moki, o veiklos analizė įgalina suskaidyti įmonės veiklas pagal tam tikrus kriterijus ir juos išanalizuoti. Visų pirma manau svarbu įsivertinti įmonės veiklą pagal regionus, kokioje geografinėje erdvėje ji veikia, tuomet svarbu išskirti ar įmonė dirba konkrečiame viename ar keliose veiklos srityse, bei kokius produktus/paslaugas ji gamina/teikia, nes tai leis mums įvertinti ar įmonė taiko diferenciacijos ar adaptacijos strategijas, kas labai svarbu toliau vertinant potencialius rizikos faktorius. Antrasis etapas būtų atliktos analizės įvertinimas, t.y. išskyrimas veiksmų, kurie, remiantis analizės duomenimis, gali labiausiai įtakoti veiklą, taip pat patartina išskirti kliūtis, kurios gali būti trikdžiai plečiant veiklą ar įgyvendinant tam tikrus sprendimus. Šis etapas yra labai svarbus, nes tik tinkama analizės interpretacija leis veiksmingai įvertinti potencialias rizikas ir imtis atitinkamų veiksmų. Išskyrus potencialius rizikos veiksmus, reikia nusistatyti prioritetus, į kuriuos veiksmus reikia atkreipti didžiausią dėmesį. Mano nuomone šiame etape yra tikslingi suskaidyti visus veiksmus į rizikos grupes, nes dažnai kai kuriuos veiksmus galima apjungti, o tai mums padės sumažinti tiek laiko, tiek finansinius kaštus. Įvertinus analitinės darbo dalies rezultatus, siūlau visas rizikas suskirstyti į keturias grupes: finansinę, strateginę, operacinę ir pavojingąsias rizikas, tai įgalins mus matyti konkretesnę įmonės padėtį. Kiekviena rizikos grupė turi įvairias požakes: dažniausiai vartojamos yra išvardintos sukurtame modelyje, tačiau jų skaičius gali varijuoti, labai svarbu šitame etape yra būtent išskirti esmines požakes ir sukonsoliduoti informaciją apie konkrečius veiksmus, nes tam tikrų rodiklių pokytis iškart mums rodys potencialiai padidėjusią rizikos tikimybę.

Atlikus šiuos pirmuosius tris verslo rizikos valdymo etapus, mes jau turėsime visą reikiamą informaciją ir būsime nusistatę, kuriuos veiksmus reikia pirmiausia stengtis suvaldyti, o kurie gali ir savaime patys save sukontroliuoti. Sekantis etapas yra pasirinkti metodus, kuriais įvertinsime išskirtas rizikos grupes: dažniausiai yra naudojama kokybinių ir kiekybinių metodų visuma, tačiau kaip ir minėjau anksčiau, svarbu įvertinti kompanijos poreikius ir jeigu užtenka, galima naudoti pasirinktinai vienos rūšies metodus. Kokius konkrečius metodus pasirinkti, taip pat labai priklausys nuo rizikos vertintojo, kaip gaire galima naudoti analitinėje darbo dalyje pateiktus ir išanalizuotus rizikos valdymo metodus.

Belieka nusistatyti tikslus, kokio rezultato siekiame: ar norime minimizuoti tam tikrą riziką, galbūt tam tikras rizikas norime perkelti ar tiesiog užlaikyti (išlaikyti stabilią situaciją), tai padarome atsižvelgdami į įmonės poreikius ir esamą situaciją. Taigi, pasirinkus konkretų metodą, belieka atlikti skaičiavimus ir gauti skaitines (kiekybiniuose) arba tam tikras kokybinio metodo

išraiškas, remdamiesi gautais duomenimis jau galima nusistatyti tikslą(-us): ar norime minimizuoti tam tikrą riziką, galbūt tam tikras rizikas norime perkelti ar tiesiog užlaikyti (išlaikyti stabilią situaciją), tai padarome atsižvelgdami į įmonės poreikius ir esamą situaciją. Natūralu, kad tikslai turi būti realistiški ir pagrįsti atlikta analize ir jos gautais rezultatais. Nusistačius rizikos valdymo tikslus belieka sudaryti veiksmų planą, kuriame svarbiausia yra konkrečiais žingsniais įvardinti, kaip bus siekiama išsikeltų tikslų ir kokiomis priemonėmis tai bus daroma. Labai svarbu pasirinkti tinkamus rizikos valdymo instrumentus, jie turi būti efektyvūs ir naudingi, nes dažniausiai tai bus papildomi kaštai įmonei, todėl reikia stengtis juos padaryti minimaliais, tačiau kurie garantuotų laukiamą rezultatą. Tai gali būti tiek vidinės priemonės: tarkim įvairios atestacijos, tam tikrų funkcijų atskyrimas ar naikinimas ir t.t., bei išoriniai valdymo įrankiai kaip pavyzdžiui nepriklausomi patikrinimai, papildomas draudimas, auditas ir pan. ir niekada negalima pamiršti, kad didžiąją dalį rizikų galima valdyti efektyvia vidaus kontrole, kol įmonėje bus vykdoma silpna veiklos kontrolė, tol ji bus padidintoje rizikos grupėje, todėl kontrolės funkcija turi būti vykdoma nuolat, nepriklausomai kokioje verslo rizikos valdymo stadijoje randamės. Svarbu visada tinkamai surinkti reikiama informaciją ir ją atitinkamai vertinti, nes tai užtikrins nuolatinę veiklos stebėjimą. Tik nuolat sekant besikeičiančius duomenis bus galima laiku reaguoti į padidėjusią riziką ir kaip minėjome anksčiau atitinkamai koreguoti visą rizikos valdymo procesą.

Išlikti rinkoje gali tik tos organizacijos, kurios sugeba reaguoti į nuolat kintančius vartotojų poreikius, rinką ir paklausą, todėl svarbu nepamiršti, jog rizikos eliminuoti tarptautinio verslo srityje yra neįmanoma – verslo riziką reikia valdyti. Jos valdymo tikslas yra įgalinti vadovus protingai priiimti riziką, sumažinti ją iki minimalaus lygio, bet ir nepamiršti, kad rizikos valdymo išlaidos neturėtų viršyti naudos, gaunamos iš rizikos valdymo.

## IŠVADOS

1. Tarptautinis verslas nuo verslo vykdomo vietinėje rinkoje skiriasi šiais pagrindiniais aspektais: kultūriniai skirtumai (susiję su potencialių rinkų pasirinkimu, skirtingais vartotojų bei darbuotojų poreikiais), laiko veiksnys (susijęs su darbo koordinavimu, transportavimu), galimu kaštu padidėjimu arba sumažėjimu (padidėjimas siejamas su potencialiais mokesčiais, o sumažėjimas – su specializacija, masto ekonomija).
2. Sėkmingas dalyvavimas tarptautinėje rinkoje gali suteikti puikias galimybes pasinaudoti visais jo privalumais – didesne rinka savo produkcijai ir paslaugoms, pigesniais darbo ir kapitalo ištekliais, kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais, technologijomis, masto ekonomija, bet kita vertus, tai skatina prisiimti ir didesnę investicijų riziką, aukštą konkurencijos lygį.
3. Rizika yra sutinkama visose veiklose: valstybės valdyme, versle ir kasdieniniame gyvenime. Rizikai priskiriama viskas, kas yra neapibrėžta ir netikslu, nes visuomet egzistuoja tam tikra tikimybė ko nors netekti, ar ką nors prarasti.
4. Tarptautinio verslo rizika susideda iš keturių pagrindinių rizikos grupių: finansinė rizika, strateginė rizika, operatyvinė rizika ir pavojingoji rizikos grupė. Rizika sukuriama dėl didelio atstumo tarp partnerių, dėl praktinių skirtumų, įvairių požiūrių į komercinius skirtingų šalių įstatymus, taip pat dėl teisinių problemų, todėl neįmanoma įvertinti ir nustatyti kiekvieną riziką su kuria įmone gali susidurti, nes aplinka, kurioje įmonė veikia yra nuolat kintanti ir dinaminė.
5. Rizikos valdymą iš esmės galima sutapatinti su įmonės valdymu – tai išteklių ir procesų planavimas, organizavimas, vykdymas ir kontrolė, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai. Nepakankamas dėmesys rizikai, netinkamas jos valdymas, prevencijų nebuvimas gali sąlygoti veiklos nuostolius, finansinės būklės blogėjimą, o tai gali sukelti grėsmę veiklos tęstinumui.
6. Kredito rizikos vertinimo srityje ir toliau vyksta nuolatinis tobulėjimo procesas ieškant tobuliausio kredito rizikos vertinimo standarto. Verslo rizikos analizės pagrindinis aspektas yra reikalavimas išskirti rizikingiausių verslo sričių žemėlapi, kuriuo remiantis bus galima sudaryti rizikos valdymo planus kiekvienai kritinei sričiai. Draudimo sektoriuje didžiausias dėmesys yra skiriamas kapitalo pokyčiams, įvertinus riziką.
7. Kokybinė analizės esminis akcentas yra potencialių rizikos sričių numatymas, o kiekybinės tikslas – skaitinis tų rizikos sričių įvertinimas: rizikos pasireiškimo tikimybės nustatymas Tik kiekybinių ir kokybinių metodų visuma gali pateikti tiksliausius rezultatus.
8. Tarptautinės įmonės savo aplinkoje susiduria su didesniu skaičiumi potencialių rizikų nei įmonė vykdanči veiklą tik vietinėje rinkoje, todėl verslo rizikos valdymas yra būtinas procesas tokioje kompanijoje, nes jos veiklą veikia didesnis skaičius įvairių faktorių, kurie įtakoja veiklos sėkmę ir tik valdydami potencialias rizikas galima minimizuoti jas iki priimtino lygio.

9. Atlikus verslo rizikos valdymo tyrimą buvo nustatyta, kad vienas labiausiai tarptautinį verslą įtakančių veiksnių yra pakitusios konkurencinės sąlygos, nes kompanija išėjusi iš vietinės rinkos ribų tarptautinėje erdvėje sutinka aršesnę konkurenciją ir dažniausiai didesnį konkurentų skaičių, kurie sąlygoja rizikos laipsnio padidėjimą.
10. Verslo rizikos valdymo poreikis išauga didesnėse nei vidutinė įmonė, kurios tarptautinę veiklą vykdo ilgesniame nei penkerių metų laikotarpyje, nes tuomet įmonė jau yra sukaupusi pakankamai informacijos ir gali adaptuoti savo individualų verslo rizikos valdymo modelį, nes verslo rizikos valdymo procesas turi nuolat būti nuolat „gyvas“ ir kontroliuojamas, bei atitikti konkrečios kompanijos verslo poreikius.

TRUSKAUSKAITĖ, Aušra. (2010) Business Risk Management in an International Company. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 65 p.

## **SUMMARY**

One of the most important strategic objectives of the company is to reduce the risk of business to an acceptable level, when operating in the market. As the company enters the international market, it affects not only the micro–environment, but the business subject must manage and control macro–environment risk factors, therefore global market risk management is becoming an important aspect. Effective risk analysis would allow for the companies to prepare for adverse events and minimize the potential loss of business in today's rapid business development.

The object of the work is the management of business risk and the goal is the creation of an international business risk management model. There are tasks raised to realize the work's purpose: to explore the theoretical aspects of business risk in the international business and to assess risk management in the banking, insurance and business sectors; as well as to make analysis of business risk management in the international companies and to create a theoretical model of business risk management. Work structure: work consists of three main parts: the first part is made of analysis of theoretical risk management aspects in the international business, the second part is made of analysis of risk management models in the banking, insurance and business sectors, and the third one is made of an empirical research of risk management in an international business company that are based on hypotheses and the theoretical model of risk management for the international company is made. Working volume: 63 pages, 12 tables, 27 figures, 1 supplement and 69 references used: 32 Lithuanian and 36 foreign authors.

The analysis of business risk management indicate that multinational companies face with more potential risks in their environment than the company doing business in the local market. One of the most influencing factors in the international business is that the competitive climate has changed because the companies are gone out of local markets to the international space and agrees to more intense competition and generally a greater number of competitors. The need of business risk management have increased in the larger than average company, which operates the international activity longer than five–year period. Thus, business risk management process must continually be „alive“ and controlled.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ALEKNEVIČIENĖ, Vilija (1997) *Investicijų rizikos valdymas: daktaro disertacija*. Vagos: mokslo darbai, LŽŪU, nr. 7 (10), p. 72–79. ISSN 1648–116X.
2. ALTMAN, Edvard., BRADY, Brooks., RESTI, Andrea., SIRONI, Andrea. (2002) The link between defaults and recovery rates: implication for credit risk models and procyclicality. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 4 d.]. Prieiga per internetą: < [http://www.defaultrisk.com/pp\\_recov\\_35.htm](http://www.defaultrisk.com/pp_recov_35.htm)>.
3. ALBAUM, Gerald; STRANDSKOV, Jesper; DUERR, Edwin; DOWD, Laurence (1994). *International marketing and Export management*. England, 484 p., ISBN – 0–201–59090–5
4. BARTKUS, E. Vaclovas; MATIUŠAITYTĖ, Raimundė; ŠARKIŪNAITĖ Ingrida; PAŠKEVIČIŪTĖ Greta (2008) *Metodiniai nurodymai socialinių mokslų krypties studentų darbams*. Kaunas, p. 54, ISBN 978–9955–33–137–7.
5. BAGDONAS, Vilhelmas (1996) *Verslo rizika*. Vilnius: Saulės vėjas, p. 116. ISBN 9986–741–07–6
6. BARŠAUSKAS, Petras., ŠARAPOVAS, Tadas. ir CVILIKAS, Aurelijus (2007) *Kredito rizikos pasireiškimo lizingo sektoriuje specifika ir vertinimo problemos*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr. 41. p. 19 – 34. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą:< <http://web.ebscohost.com/bsi/> >.
7. BERNATONYTĖ, Dalia (2000) *Rizika tarptautinėje prekyboje*. Kaunas.: Technologija. 450 p., ISBN 9955–25–125
8. BESSIS, Joël. (2002) *Risk Management in Banking*. England: British Library. 430 p. ISBN 0–471–97466–8.
9. BUCKLEY, Peter J.;GHAURI, Pervez N. (1998) *The Internationalization Of The Firm*. 2<sup>nd</sup> edition. P.395. 978–1–86152–401–01
10. *Business risk methodologies* (2008) [interaktyvus]. [žiūrėta spalio 27 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.systemtransformation.com/Cont\\_Plan\\_Methodologies/cpgbusinessrisk .htm](http://www.systemtransformation.com/Cont_Plan_Methodologies/cpgbusinessrisk.htm)>.
11. *Business risk factors* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. sausio 22 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.resona-gr.co.jp/holdings/english/ir/annual/hd/pdf/03/annual\\_025-026.pdf](http://www.resona-gr.co.jp/holdings/english/ir/annual/hd/pdf/03/annual_025-026.pdf) >.
12. Власова Л. Управление рисками: интуитивный расчет – «Экономика и жизнь», № 42, 2005, с.35.
13. CLARKE, C.J.;VARMA, S. (1999). *Strategic risk management: the new competitive edge*. Long Range Planning. Vol. 32(4), p.414-424.
14. CUMMINS, David. J.; DOHERTY, Neil. A. (2005). *The Economics of Insurance Intermediaries*. The journal of iskand ensurancies, vol 73, no. 3, p. 359 – 396.



- [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 gruodžio 10 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/pss/3841000>>.
15. CUMMINS, David J.; (1988) *Risk-Based Premiums for Insurance Guaranty Funds*. Journal of Finance. Vol. 43(4), p 23–39.
16. Deloitte. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 lapkričio 20d.]. Internetinis tinklapis:< [http://www.deloitte.com/view/lt\\_LT/lt/spaudos-puslapis/straipsniai](http://www.deloitte.com/view/lt_LT/lt/spaudos-puslapis/straipsniai)>.
17. DZIKEVIČIUS, Audrius; MICHNEVIČ, Evard; ŽEVŽIKOVA, Olga (2008) *Stochastinis verslo vertinimo modelis. Verslas: teorija ir praktika. Nr. 9 (3), p. 229 – 237*. [interaktyvus]. [žiūrėta gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=13&hid=3&sid=961188ac-2d4e-4a469f7ee61b20e4779f%40sessionmgr11>>.
18. *Decision tree analysis* (2009). [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mindtools.com/dectree.html>>.
19. Europos Komisijos rekomendacija 2003/361/EC. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą:< <http://eur-lex.europa.eu>>.
20. (2009) *The 2009 Ernts and Young Business risk report – the top 10 risk of global companies* . [interaktyvus]. [žiūrėta gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.ey.com/Global/assets.nsf/International/2009\\_business\\_risk\\_report/\\$file/2009\\_business\\_risk\\_report.pdf](http://www.ey.com/Global/assets.nsf/International/2009_business_risk_report/$file/2009_business_risk_report.pdf)>.
21. FETTER, Frank (1992) *Modern economic problems*. The Century Co, New York. P. 459
22. GOESSL, Leigh (2002) *Business risks in international trade* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. vasario 2 d.]. Prieiga per internetą:<<http://www.helium.com/items/1013513-business-risks-in-international-trade>>.
23. HENDRIX, Steven E. (1991) *Political risk and international business*. Wisconsin International Trade –May/June, p.9.
24. IVAŠKEVIČIŪTĖ, Laura. (2006) *Mažo komercinio banko paskolų portfelio vertinimas kredito rizikos, pelningumo ir likvidumo veiksnių pagrindu. Disertacija*. Kaunas: Technologija. 186 p.
25. *Investicijų rizikos aprašymas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lhv.lt/images/docs/About\\_risks\\_LT.pdf](http://www.lhv.lt/images/docs/About_risks_LT.pdf)>.
26. JAŠINA, Nadia (2006) Pagrindiniai rizikos valdymo principai. Finansai ir kreditas, nr. 36, p. 79 – 82. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 lapkričio 25d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.fin-izdat.ru/journal/detail.php?ID=4342> >.
27. JASEVIČIENĖ, Filomena., GINOTIENĖ, Rima., STANKEVIČIENĖ, Vilija. (2000). *Bankų rizikos: sisteminis požiūris*. Vilnius: Lietuvos bankininkystės, draudimo ir finansų institutas, p. 8.
28. JOKŪBAUSKAS, Tomas (2006) *Informaciniai saugos metodai*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.aggrit.lt/docs/Informacines%20saugos%20metodai.pdf>>.>.

29. JOVAIŠAS, Linas; SLAVICKIENĖ, Astrida (2004) Tarptautinių atsiskaitymų rizikos valdymas. [interaktyvus]. *Jaunasis mokslininkas*, Lietuvos Žemės ūkio universiteto žurnalas.[žiūrėta 2009 m. sausis 4 d.]. Prieiga per internetą: < [http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2004/Finansai/Jovaisas\\_Linas](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Finansai/Jovaisas_Linas)>.
30. JUOZAPAVIČIENĖ, Jolanta (2006) *Valiutų kurso rizikos valdymas išorinėmis valdymo priemonėmis*, Lietuvos žemės ūkio universitetas. Prieiga per internetą: < [http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2006/finansai/Juozapaviciene%20Jolanta.pdf](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/finansai/Juozapaviciene%20Jolanta.pdf)>.
31. KALEININKAITĖ, Laura; TRUMPAITĖ, Ingrida (2007) *Verslo rizikos valdymas ir jo tobulinimas* Verslas: teorija ir praktika. Vilnius: Technika. t. 8, Nr. 3, p. 176–181.
32. KAMIENAS, Irmantas; VALVONIS, Vytautas. (2004) Paskolų registro naudojimas kredito rizikai valdyti. *Pinigų studijos*. 2004 (1) [interaktyvus mokslinis leidinys] [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15d.]. Prieiga per internetą: < [http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos\\_2004\\_1/kamienas\\_valvonis.pdf](http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos_2004_1/kamienas_valvonis.pdf)>
33. KANCEREVIČIUS, Gitanas. (2004) *Finansai ir investicijos*. Vilnius: Smaltija. 880 p. ISBN 9955–551–93–3.
34. KAZLAUSKIENĖ, Vilma; CHRISTAUSKAS, Česlovas (2008) *Business valuation model based on the analysis of business value drivers*. Engineering economics. 2008. No 2 (57) p. 23.
35. KENDRICK, Tom. (2003) *Business Management*. 335 p., ISBN 0–8144–0761–7.
36. KWOK, Leung; RABI, Bhagat S; BUCHAN, R. Nancy; EREZ, Miriam and GIBSON Cristina (2005) *Culture and international business: recent advances and their implications for future research*. Journal of international studies, vol. 36, p. 357 – 378.
37. LILEIKIENĖ, Angelė (1998) *Finansinių investicijų rizikos įvertinimas*. Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai, Kaunas:Vytauto Didžiojo universitetas, nr.8, p. 61 – 67.
38. LINARTAS, Audrius (2003) *Draudimo įmonių finansinio stabilumo vertinimas*. Pinigų studijos. Ekonomikos teorija ir praktika. Nr. 2 p. 74 – 82.
39. LEZGOVKO, Aleksandra; LASTAUSKAS, Povilas (2008) *Šiuolaikinė draudimo rinka ES šalyse ir Lietuvoje: analizė ir perspektyvos*. Ekonomika, nr. 82. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 lapkričio 15 d.] Prieiga per internetą: < <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/82/127-146.pdf>>.
40. LIUČVAITIS, Stanislovas (2003) *Rizikos valdymas ir jos analizės svarba verslo plėtotei* Verslas : Teorija ir praktika. III tomas, nr. 1. ISSN1648–0627 .
41. LOCK, Dennis (2007) *Project management*, 9th Editon. P. 570. ISBN 978–0–566–08722–1.
42. MACKEVIČIUS, Jonas (2005) *Įmonių veiklos rizikų rūšys ir jų vertinimo būtinumas*, Vilniaus Universitetas, p.219. Prieiga per internetą: < <http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Mackevicius.pdf>>.

43. MARTINKUS, Bronius.; ŽILINSKAS, Vytautas. (2001) *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija, p. 790.. ISBN 9986–13–575–3.
44. MILLER, Kent D (1992) *A framework for integrated risk management in international business*. Journal of International Business Studies, Nr. 23, Issue 2.
45. OETZEL, Jennifer M; BETTIS, Richard A.; ZENNER, Marc. (2001) *Country Risk Measures: How Risky Are They?* Journal of World Business.
46. PASTOR, Lubos; STAMBAUGH Robert. F. (2001) *Liquidity Risk and Expected Stock Returns*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 lapkričio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://faculty.chicagobooth.edu/lubos.pastor/research/liquidity.pdf>>.
47. POWERS, Michael R. (2006) *Pure vs. Speculative Risk: False Choice*. *Journal of Risk Finance*, Vol.7, No. 4. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://astro.temple.edu/~powersmr/vol7no4.pdf>>.
48. *Qualitative risk analysis*. (2009). [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 spalio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.jiscinfonet.ac.uk/InfoKits/risk-management/qual-analysis>>.
49. QFinance (2007) *Scenario analysis*. [interaktyvus]. [žiūrėta spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.qfinance.com/contentFiles/QF02/g1xtn5q6/13/1/scenarioanalysis.pdf>>.
50. RASCHE, Tilman (2001) *Risk Analysis Methods – a Brief Review*. The University of Queensland. Mineral Industry Safety and Health Center. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.mishc.uq.edu.au/Publications/Risk\\_Analysis\\_Methods\\_a\\_Brief\\_Review.pdf](http://www.mishc.uq.edu.au/Publications/Risk_Analysis_Methods_a_Brief_Review.pdf)>.
51. RENE, Doff (2008) *Risk Management for Insurer*. Risk Control, Economic Capital and Solvency II, p. 204 ISBN–10: 1–904339–79–4
52. *Risk management standart* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.theirm.org/publications/documents/Risk\\_Management\\_Standard\\_030820pdf](http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820pdf)>.
53. *Risk management standart* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ezinearticles.com/?Risks-in-International-Business&id=1331702>>.
54. SAXTON, Jim (2002) *International trade and investment: an historical and contemporary survey of research and analysis*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.house.gov/jec/imf/trade.pdf>>.
55. SNIEŠKA, Vytautas (2001) *Tarptautinė ekonomika ir prekyba*. Kaunas: technologija, p. 217. ISBN 9986–13 –927–9.
56. STEVEN, Gabriel. C; BAKER, Charlie B. (2006) *Concepts of business and financial risk*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 spalio 24 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/pss/1240215>.
57. STARTIENĖ, Gražina ir REMEIKIENĖ, Rita (2007) *Methodology of Business Risk Analysis and its Practical Application in the Enterprises Working in the Global Market*. Engineering

Economics, nr. 3 (53), p. 7 – 16. ISSN 1392–2785.

58. STARTIENĖ, Gražina (2002) *Tarptautinės prekybos finansavimas*. Kaunas: Technologija. 320 p., ISBN 9955–09–165–7.

59. SMITHSON, Chris.; Simkins, Brad. J. (2005) *Does risk management add value?* A Journal of Applied Corporate Finance, Nr. 17, p. 8–17.

60. ŠIMAITIENĖ, Vilma (2005) *Tarptautiniuose atsiskaitymuose pasitaikančios rizikos rūšys*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2005/Finansai/Simaitiene%20Vilma.htm](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2005/Finansai/Simaitiene%20Vilma.htm)>.

61. Tarptautinis verslo žodynas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 lapkričio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessdictionary.com/definition/business-risk.html>>.

62. URNIEŽIUS, Romanas (2001) RIZIKA. Vilnius: Mintis, p.183. ISBN 5–417–00836–2.

63. VAGERIS, Robertas (2005) *Rizikos analizės vadovas*. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Vilnius : Vaga, p. 159. ISBN 5–415–01827–1.

64. VALVONIS, Vytautas. (2004) Kredito rizikos valdymas banke. *Pinigų studijos*. 2004 (4) [interaktyvus mokslinis leidinys], [žiūrėta 2009 m. lapkričio 20 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2004\\_4/valvonis.pdf](http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2004_4/valvonis.pdf)>.

65. VALVONIS, Vytautas. (2006) Šiuolaikinis kredito rizikos vertinimas banke: paskolų portfelio rizika ir ekonominio kapitalo paskirstymas. *Pinigų studijos*. 2006.(2) [interaktyvus mokslinis leidinys], [žiūrėta 2009 m. lapkričio 15d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos\\_2006\\_2/valvonis.pdf](http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos_2006_2/valvonis.pdf)>.

66. VAŠKELAITIS, Vytautas (2003) *Pinigai: komerciniai bankai ir jų rizikos valdymas*. Vilnius: . 363 p. ISBN 9986–795–21–1.

67. VAUGHAN, Emmet. J. (1997). *Risk management*. Chicago: John Willey&Sons, p. 638., ISBN–10: 0471127655.

68. VENRGRAUSKAS, Vytautas; LANGVINIENĖ, Neringa (2006) *Tarptautinis verslas*. Kaunas: Technologija. p. 225, ISBN 9955-09-727-2.

69. VentureChoice (2008) *Business risk analysis* [interaktyvus]. [žiūrėta gruodžio 7 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.venturechoice.com/articles/business\\_risk.htm](http://www.venturechoice.com/articles/business_risk.htm)>.

## VERSLO RIZIKOS VALDYMO TARPTAUTINĖJE ĮMONĖJE TYRIMO ANKETA

**Gerb. Respondente,**

Esu VU KHF fakulteto II kurso Tarptautinio verslo studijų magistrantė ir rašau baigiamąjį darbą apie rizikos valdymą tarptautinėje įmonėje. Prašome Jūsų išreikšti asmeninę nuomonę, kuri bus panaudota mokslinio tyrimo tikslu. Tyrimui parengta anketa yra anoniminė, todėl prašome į klausimus atsakinėti atvirai. Mokslinis tyrimas atliekamas siekiant nustatyti kaip valdoma verslo rizika tarptautiniame versle, todėl Jūsų, kaip tarptautinio verslo dalyvio, nuomonė yra labai svarbi.

Tinkamą atsakymo variantą pažymėkite kryželiu (X).

**1. Kiek metų Jūsų įmonė dalyvauja tarptautiniame versle?**

- Iki 3 metų                       5– 10 metų                       20–40 metų   
 3 – 5 metus                       10 – 20 metų                       daugiau kaip 40 metų

**2. Kiek metų dirbate šioje įmonėje?**

- iki 1 metų                       3– 5 metų                       10–20 metų   
 1– 3 metų                       5 – 10 metų                       daugiau kaip 20 metų

**3. Kiek žmonių dirba Jūsų kompanijoje?**

- Iki 10                       50 – 250                       Daugiau kaip 500   
 10 – 50                       250 – 500

**4. Kokiame sektoriuje veikia Jūsų įmonė?**

- 4.1. Bankiniame sektoriuje   
 4.2. Verslo sektoriuje   
 4.3. Draudimo sektoriuje   
 4.4. Kita

**5. Koks iš toliau pateiktų teiginių geriausiai atspindi Jūsų įmonės padėtį konkurencijos prasme?**

- 5.1. Įmonė – monopolis   
 5.2. Tik Lietuvos mastu su kitomis šalies įmonėmis   
 5.3. Tiek su savo šalies, tiek su tarptautiniais konkurentais, tačiau vidaus rinkoje   
 5.4. Tarptautiniu mastu, kai veikla vykdoma įvairiose šalyse

**6. Ar Jūs sutiktumėte su šiais teiginiais:**

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
	5	4	3	2	1
Verslas yra neatsiejamas nuo rizikos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarptautinėje veikloje yra susiduriama su didesniu skaičiumi rizikų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 1 PRIEDO tęsinys

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
	5	4	3	2	1
Rizikos valdymas užtikrina, kad įmonės veikloje nebus nepalankių įvykių, apie kuriuos nebuvo susimąstyta anksčiau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didžiausia nauda iš rizikos valdymo – greitesnis rizikos atpažinimas, jos įvertinimas, verslo procesų tobulinimas ir efektyvus išteklių paskirstymas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Kaip manote, kokie veiksniai yra svarbiausi tarptautinės kompanijos veikloje? (tinkamą vertinimą pažymėkite X).**

Veiksniai	Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu	Nežinau
Skirtingos konkurencinės sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paskirstymą veikiančios jėgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonominės sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialinės – ekonominės aplinkybės (gyventojų skaičius, jų charakteristikos ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansinės klasifikacijos (valiutų kursų svyravimai, infliacijos tempai, palūkanų norma ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teisinė aplinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiziniai veiksniai (išteklių, geografinė padėtis ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politinė situacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialinės – kultūrinės aplinkybės (įsitikinimai, požiūris)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo veiksniai (organizacijos politika, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologinės jėgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Kokios Jūsų nuomone svarbiausios tarptautinio verslo kliūtys? Nustatykite jų eilę pagal verslo jautrumą atskiriems aspektams? (jautriausią sritį žymėkite kaip didelę kliūtį, o mažiausiai jautrią – nėra kliūtis)**

Tarptautinio verslo kliūtys	Didelė kliūtis	Kliūtis	Nėra kliūtis	Nežinau
Palūkanų normos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paskolos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarptautiniai atsiskaitymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vartotojų pasikeitimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultūra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiekėjai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstatymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Žemiau yra išvardinti keturi pagrindiniai tarptautinių operacijų valdymo skirtumai lyginant su vietinėmis operacijomis. Įvertinkite balais jų svarbą pažymėdami atitinkamą langelį X (nuo 1 iki 4):

Skirtumai	Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu	Nežinau
	4	3	2	1
Skirtinga ekonominė, technologinė ir socialinė aplinka, veikianti gamybos procesą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atskirų gamybos padalinių veiklos koordinavimas skirtingose pasaulio šalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žaliavos ir kitos sudėtinės dalys dažnai turi būti siunčiamos iš vienu šalių kitoms, tai gali būti brangu ir būti susiję su uždelsimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skirtumai tarp darbo užmokesčio išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Išskirkite faktorius, kurie labiausiai įtakoja tarptautinio verslo plėtrą? (Galima nurodyti kelis atsakymų variantus)

- 10.1. Rizikos kapitalo neprieinamumas
- 10.2. Valdymo kompetencijos stoka
- 10.3. Nuožmi konkurencija rinkoje
- 10.4. Kultūriniai barjerai
- 10.5. Administracinė našta
- 10.6. Partnerių trūkumas

11. Kaip vertintumėte Lietuvos įmonių galimybes įsitvirtinti tarptautinėje rinkoje?

- 11.1. Blogos
- 11.2. Patenkinamos
- 11.3. Geros
- 11.4. Labai geros
- 11.5. Neturiu nuomonės

12. Ar Jūsų įmonėje yra valdoma rizika? (pasirinkus 11.2 arba 11.3 atsakymą, galite neatsakinėti į 13, 18 ir 20 klausimus)

- 12.1. Taip
- 12.2. Ne
- 12.3. Nežinau

13. Jei į aukščiau pateiktą klausimą atsakėte taip, tai kokius rizikos valdymo metodus naudoja Jūsų įmonė?

- 13.1. Kokybinius (leidžiančius susisteminti ir surinkti informaciją, kuri leis įvertinti potencialias rizikas)
- 13.2. Kiekybinius (jais nustatoma rizikos realizavimosi atvejų ir jos pasekmių kiekybinė tikimybė)
- 13.3. Kokybinius ir kiekybinius kartu

**14. Žemiau yra išvardinti rizikos valdymo etapai, nustatykite jų eilę pagal verslo svarbumą atskiriems aspektams (nuo 1 iki 4):**

Verslo rizikos valdymo etapai	Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu	Nežinau
	4	3	2	1
Vidinė aplinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tikslų nustatymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įvykių identifikavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rizikos įvertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reagavimas į riziką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrolės veiksmai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacija ir komunikavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stebėseną	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Kaip manote, kurį aspektą tarptautinėje rinkoje yra sunkiausiai suvaldyti?**

15.1. Kultūrinius skirtumus (susijusius su potencialių rinkų pasirinkimu, skirtingais vartotojų bei darbuotojų poreikiais).

15.2. Laiko veiksnys (susijęs su darbo koordinavimu, transportavimu).

15.3. Papildomų išlaidų rizika

15.4 Kokybės standartų išlaikymas

15.5 Vadovavimo pokyčiai

**16. Jūsų nuomone, kurios verslo rizikos rūšys yra sunkiausiai valdomos? (galimi keli atsakymo variantai)**

16.1 Finansinė rizika

16.2 Ekonominė rizika

16.3 Politinė rizika

16.4 Valiutos kurso rizika

16.5 Likvidumo rizika

**17. Kaip, Jūsų nuomone, yra vykdomas strateginis įmonės rizikos vertinimas (kuriuos aspektus apima šis procesas). Šalia pažymėtų etapų įrašykite skaičių atspindinti rizikos vertinimo proceso eiliškumą (pirmas etapas – 1, antras – 2 ir t.t.):**

17.1 Planavimas

17.2 Esamų rizikų kontrolės analizė

17.3 Organizacijos rizikos nustatymas ir įvertinimas

17.4 Veiksmų, rizikos atžvilgiu, plano parengimas

17.5 Rizikos planavimas (rizikos išvengimo ir galimų išvengimų plano sudarymas)

**18. Kuriuos operatyvinės rizikos aspektus valdote savo įmonėje? (galimi keli atsakymo variantai)**

18.1 Sekate užsienio šalių politinius pokyčius

18.2 Domitės administraciniais (teisiniai) pokyčiais

18.3 Įvertinate galimus netekimus

18.4 Atliekate periodinius darbuotojų testavimus

18.5 Kita (įrašyti).....



**19. Kaip manote, kuriuo atveju reikia labiausiai akcentuoti politinės rizikos valdymą (galimi keli atsakymo variantai):**

- 19.1 Valstybė gina privatų sektorių nuo įsipareigojimų grąžinimo;
- 19.2 Užsienio vyriausybės yra įsiskolinusios ir nevykdo įsipareigojimų savo noru;
- 19.3 Kai vyriausybė susigrąžina teises į privatų turtą;
- 19.4 Įvairūs karai, revoliucijos, sukilimai

**20. Kuriuos politinės rizikos valdymo metodus naudojate savo įmonėje:**

- 20.1 Eksporto draudimas
- 20.2 Specialių ataskaitų ruošimas
- 20.3 Rangavimo metodai
- 20.4 Šalies tarptautinių reitingų analizė
- 20.5 Kita.....

**21. Kaip manote kaip kultūriniai elementai įtakoja verslo riziką? Nustatykite jų eilę pagal verslo jautrumą atskiriems aspektams (jautriausią sritį žymėkite kaip didelę kliūtį, o mažiausiai jautrią – nėra kliūtis):**

Kultūriniai elementai	Didelė kliūtis	Kliūtis	Nėra kliūtis	Nežinau
Kalba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papročiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentalitetas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vartotojų poreikiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skirtingo tam tikrų veiklos sričių reguliavimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Dėkojame už Jūsų laiką, skirtą anketos pildymui, ir išsakytą nuomonę!**  
*(Jums pageidaujant, galėsime informuoti apie atlikto tyrimo rezultatus)*