

VILNIAUS UNIVERSITETAS

---

Margarita  
VELIČKIENĖ

---

SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO  
RIZIKOS VALDYMO INSTRUMENTŲ  
TAIKYMAS PREKYBOS IR  
GAMYBOS ĮMONĖSE

---

D A K T A R O   D I S E R T A C I J A

---

SOCIALINIAI MOKSLAI, VADYBA (03 S)

Vilnius, 2015

Disertacija rengta 2011–2014 metais Vilniaus universitete

**Mokslinė vadovė:**

doc. dr. Larisa Belinskaja (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S)

# TURINYS

ĮVADAS .....	7
1. VERSLO RIZIKOS VALDYMO YPATUMAI, RIZIKOS KLASIFIKAVIMAS IR JOS SAMPRATA .....	15
1.1. Rizikos samprata, klasifikavimas ir priklausomybė nuo jos neapibrėžtumo .....	15
1.2. Rizikos klasifikavimas ir skirstymas pagal reiškinio sritį ir lemiamą rezultatą .....	20
1.3. Verslo rizika ir jos klasifikavimas .....	29
2. VERSLO RIZIKOS VALDYMAS .....	44
2.1. Verslo rizikos valdymo procesas ir jo sudedamieji elementai .....	44
2.2. Verslo rizikos valdymo instrumentai ir rizikos valdymo sudedamieji elementai .....	49
2.3. Verslo rizikos valdymo SVV prekybos ir gamybos įmonėse ypatumai ...	61
2.4. SVV prekybos ir gamybos įmonių rizikos valdymo ir jos instrumentų sąsąjū schemos .....	66
3. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO (SVV) RIZIKOS VALDYMO INSTRUMENTŲ TAIKYMAS PREKYBOS IR GAMYBOS ĮMONĖSE .....	72
3.1. Tyrimo metodologija .....	72
3.1.1. Kiekybinio tyrimo aprašymas .....	73
3.1.2. Kokybinio tyrimo aprašymas .....	74
3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė .....	77
3.3. Kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas .....	109
3.4. Kokybinio tyrimo rezultatai. Kokybinė turinio (ekspertinio interviu) analizė .....	115
3.4.1. Verslo saugumas ir jo identifikavimas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse .....	116
3.4.2. Verslo rizikos suvokimas ir identifikavimas SVV įmonėse .....	119
3.4.3. Rizikos valdymo SVV įmonėse suvokimas .....	134
3.4.4. Rizikos valdymo instrumentai, naudojami SVV įmonėse .....	146
3.5. Kokybinio turinio analizės apibendrinimas .....	168
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	183
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	189
PRIEDAI .....	201

# PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Rizikos sąvokos reikšmė. . . . .	17
2 pav.	Rizikos dydžio priklausomybė nuo jos neapibrėžtumo. . . . .	18
3 pav.	Rizikos dydžio priklausomybė nuo jos neapibrėžtumo. . . . .	20
4 pav.	Rizikos samprata . . . . .	29
5 pav.	Vidinės ir išorinės aplinkos nulemta įmonių verslo rizika . . . . .	32
6 pav.	Ginzburgo teorinis verslo rizikos modelis . . . . .	37
7 pav.	Duckerto teorinis verslo rizikos modelis. . . . .	38
8 pav.	Tepmano teorinis verslo rizikos modelis. . . . .	38
9 pav.	Verslo įmonių rizikos klasifikavimas . . . . .	39
10 pav.	Bendra verslo rizikos struktūrinimo schema . . . . .	40
11 pav.	Rizikos valdymo organizavimas . . . . .	45
12 pav.	Rizikos valdymo modelis. . . . .	47
13 pav.	Verslo rizikos valdymo instrumentų skaidymas į rizikos valdymo sudedamuosius elementus . . . . .	49
14 pav.	Draudimo sąvoka siaurąja ir plačiąja prasme. . . . .	55
15 pav.	Prekybos ir gamybos įmonių vidinė ir išorinė rizika. . . . .	62
16 pav.	Rizikos valdymo įmonėje funkcinė struktūra (X – kintanti būseną; Y – valdymo poveikis) . . . . .	64
17 pav.	Rizikos valdymo gamybos arba prekybos įmonėje organizavimo schema. . . . .	65
18 pav.	Išorinė prekybos ir gamybos įmonių rizikos ir jos valdymo instrumentų sąsąjų schema. . . . .	70
19 pav.	Išorinė prekybos ir gamybos įmonių rizikos ir jos valdymo instrumentų sąsąjų schema. . . . .	71
20 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal vykdomą veiklą, procentais . . . . .	77
21 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, lytį, amžių bei išsilavinimą, procentais. . . . .	80
22 pav.	Apklauso dalyvių pasiskirstymas pagal veikimo rinkoje laikotarpį, procentais. . . . .	81
23 pav.	Prekybos įmonių pasiskirstymas pagal vykdomos veiklos pobūdį, procentais . . . . .	82
24 pav.	Gamybos įmonių pasiskirstymas pagal vykdomą veiklą, procentais. . . . .	82
25 pav.	Respondentų nuomonė, apie mikroekonominių veiksnių įtaką įmonės veiklai . . . . .	84
26 pav.	Respondentų nuomonė, apie mikroekonominių veiksnių įtaką įmonės veiklai . . . . .	85
27 pav.	Respondentų nuomonė, apie makroekonominius veiksnius, kurie turi didžiausią įtaką įmonės veiklai . . . . .	87
28 pav.	Respondentų nuomonė apie makroekonominius veiksnius, kurie turi didžiausią įtaką įmonės veiklai . . . . .	88
29 pav.	Mikroekonominių ir makroekonominių veiksnių grupės pagal teiginių balų vidurkį. . . . .	93
30 pav.	Smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse naudojami rizikos mažinimo instrumentai, procentais . . . . .	101
31 pav.	Respondentų atsakymai į klausimą kokiomis draudimo rūšimis įmonė yra apdraudusi savo verslą, procentais. . . . .	105

# LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	Rizikos sampratos apibrėžimai . . . . .	15
2 lentelė.	Rizikos skirstymas pagal jos reiškimosi sritį . . . . .	23
3 lentelė.	Spekuliatyvios ir grynosios rizikos skirstymas pagal jos lemiamą rezultatą . . . . .	26
4 lentelė.	Rizikos, turinčios ir spekuliatyvios, ir grynosios rizikos požymių, skirstymas pagal jos lemiamą rezultatą . . . . .	28
5 lentelė.	Verslo rizikos skirstymas pagal klasifikacinius požymius, rūšis ir charakteristikas. . . . .	34
6 lentelė.	Rizikos valdymo etapai ir jų apibūdinimas . . . . .	48
7 lentelė.	Išorinei ir vidinei įmonių rizikai ir jos valdymo instrumentams priskirtas kodavimas. . . . .	68
8 lentelė.	Įmonių pasiskirstymas Lietuvoje pagal darbuotojų skaičių 2013 metų pradžioje . . . . .	73
9 lentelė.	Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal bendruosius bruožus . . . . .	78
10 lentelė.	Įmonių pasiskirstymas pagal vykdomos veiklos geografiją . . . . .	79
11 lentelė.	Faktorių analizė. KMO ir Bartleto testas . . . . .	89
12 lentelė.	Faktorių analizė. Respondentų teiginių pasiskirstymas į faktorius. . . . .	89
13 lentelė.	Faktorių analizė. KMO ir Bartleto testas . . . . .	91
14 lentelė.	Faktorių analizė. Teiginių pasiskirstymas į faktorius . . . . .	91
15 lentelė.	Smulkaus ir vidutinio verslo prekybos įmonių faktoriai . . . . .	97
16 lentelė.	Smulkaus ir vidutinio verslo gamygos įmonių faktoriai. . . . .	98
17 lentelė.	Rizikos mažinimo instrumentų naudojimo pasiskirstymas, procentais . . . . .	103
18 lentelė.	Respondentų atsakymai į klausimą ar įmonė yra apdraudusi galimas įmonės veiklos rizikas, procentais. . . . .	105
19 lentelė.	Turi pakankamai informacijos apie draudimo produktus, procentais. . . . .	107
20 lentelė.	Savidraudos fondo turėjimo pasiskirstymas, procentais . . . . .	108
21 lentelė.	Turimos žinios apie draudimo paslaugas ir jų valdymą. . . . .	109
22 lentelė.	Verslo sėkmės ir verslo saugumo priklausomybė . . . . .	116
23 lentelė.	Verslo rizika smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veikloje . . . . .	119
24 lentelė.	Rizikos valdymas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse . . . . .	134
25 lentelė.	Naudojami instrumentai galimai rizikai sumažinti smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. . . . .	146
26 lentelė.	Verslo saugumas ir jo identifikavimas SVV įmonėse . . . . .	169
27 lentelė.	Verslo rizikos suvokimas ir identifikavimas SVV įmonėse . . . . .	172
28 lentelė.	Verslo rizikos valdymo proceso SVV įmonėse suvokimas. . . . .	176
29 lentelė.	Verslo rizikos valdymo instrumentų naudojimas SVV įmonėse . . . . .	180



# ĮVADAS

## Temos aktualumas

Pasaulyje sparčiai plintantys reiškiniai – globali rinka, nepriklausoma energetika, globalizacijos ir informacinių technologijų įtaka pasaulio šalių ūkiams rodo globalias ekonominės plėtros tendencijas, bet kartu daugelio valstybių vyriausybės vis dažniau pabrėžia smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) svarbą kiekvienos šalies ekonomikai. SVV įmonės visuotinai pripažįstamos ekonominės plėtros skatinamąja jėga, o jų plėtra tampa tarptautinio konkurencingumo ir ekonominio valstybės augimo prielaida.

Verslo rizikos valdymas – specifinė ekonominės vadybos veiklos sritis, kuriai reikia gilaus ūkinės veiklos suvokimo, sprendimų optimizavimo, draudimo veiklos, ekonomikos, teisės ir daugelio kitų sričių žinių. Rizika – neatsiejama kiekvienos žmogaus ūkinės veiklos dalis, todėl rizikos valdymas tapo savarankiška profesionalios veiklos rūšimi. Rizikos valdymo kryptiniai išskirtinių dėmesį paskutiniais dešimtmečiais skyrė užsienio autoriai mokslininkai – Jordan, 2013; Woolfson, 2007; Pickett, 2005; Tepman, 2002; Stulz, 2003; Chanse, 2001 ir kt. Šių autorių teigimu, rizikos valdymas – kiekvienos įmonės kasdienės veiklos dalis, tačiau tiek įmonių vadovai, tiek darbuotojai nepakankamai gerai suvokia šiuolaikinius rizikos įvertinimo būdus. Pagrindinė tokio reiškinio priežastis – žinių stoka, nes verslo rizikos valdymas gana nauja sritis smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. Verslo aplinkoje netikrumo ir neapibrėžtumo situacijomis nuolat slėpi įvairių nuostolių galimybė. Smulkios ir vidutinės įmonės yra ypač pažeidžiamos dėl nepakankamo kapitalo ar žmogiškųjų išteklių trūkumo, kurie, atsiradus nuostolių, galėtų užtikrinti įmonės finansinių nuostolių padengimą, veiklos tęstinumą ar netgi leistų išvengti bankroto. Kiekviena SVV įmonė rinkos sąlygomis siekia dirbti pelningai, tačiau pelno įmonė gauna nuolatos rizikuodama, konkuruodama su kitomis įmonėmis. Reikia pripažinti, kad rinkos ekonomikoje rizika yra neatskiriami ir neišvengiama kiekvienos ūkinės veiklos dalis, nes tai, kas šiandien atrodo stabilu, rytoj gali vienaip ar kitaip pasikeisti.

Reaguodami į verslo rizikos iššūkius, Lietuvos autoriai Belinskaja, Bagdonavičius, Šernius, (2001, p. 10) teigia, kad „*Teisingas tokios problemos sprendimas visada tebus vien atsitiktinis dalykas, jeigu nebus nustatyta įvykio, dėl kurio buvo patirti nuostoliai, priežastis, jo rizika ir rizikos realizavimosi sąlygos*“. Taigi esminis kiekvieno verslininko tikslas – rasti tokį veiklos būdą, kad net ir patiriami verslo nuostoliai būtų kuo mažesni. Skipper ir Kwon (2007) teigimu, mažinant ilgalaikius finansinius svyravimus, rizikos valdymas didina įmonės konkurencingumą, mažina jos rizikos finansavimo kainą ir kapitalo išlaidas. Be to, makroekonominio požiūriu rizikos valdymo instrumentai gali sumažinti nemokių įmonių skaičių šalies ūkyje, o tai savo ruožtu plečia kredito ir kapitalo rinką bei palankiai veikia šalies vidaus prekybą ir verslininkystę.

Šalyse, kur gilios verslo tradicijos, verslo rizikos valdymas prasideda nuo pat įmonės sukūrimo. Šiuo metu Lietuvoje nėra bendros nuomonės, kaip skatinti ir remti SVV įmonių verslumą, siekiant maksimaliai sumažinti galimos rizikos pavojų. Atsižvelgiant į kitų Europos valstybių pavyzdį, pagalba smulkiam ir vidutiniam verslui ir verslo rizikos eliminavimas turėtų tapti įprasta valstybės praktika. Todėl tinkamai parinkti ir suderinti rizikos valdymo instrumentai gali užtikrinti rizikos valdymo pritaikomumą ir ekonominėje šalies aplinkoje, siekiant sudaryti kuo palankesnes SVV veiklos ir plėtros galimybes.

Galima pagrįstai teigti, kad bendrąją verslo rizikos valdymo tema yra parengta ir išleista nemažai mokslinės literatūros, tačiau pasigendama nuoseklesnių mokslinių studijų arba tyrimų apie rizikos mažinimo instrumentus, naudojamus valdant SVV įmonių verslo riziką valdyti, kurie galėtų būti taikomi smulkaus ir vidutinio verslo prekybos ir gamybos įmonėse.

Kaupiant, analizuojant ir vertinant mokslines žinias ir praktinę informaciją apie SVV rizikos valdymą, naudojamus instrumentus ir jų taikymą, pastebėta, kad šia tema būtini teoriniai apibendrinimai. Tai verčia analizuoti ir vertinti SVV įmonių elgseną valdant verslo riziką, formuojant kompleksinę rizikos valdymo koncepciją, kurią taikant praktiškai būtų galima nustatyti, kokie naudojami rizikos valdymo instrumentai mažintų verslo rizikos tikimybę SVV gamybos ir prekybos įmonėse ir leistų joms užtikrinti verslo tęstinumą veikiant pelningai.

## **Mokslinė problema**

Mokslinėje literatūroje rizika apibrėžiama ir vertinama įvairiai, tačiau pirmine ir prigimtaine rizika yra laikomi pavojus ir grėsmė. Daugelis autorių (Rejda, 1998, 2013; Williams, 1985; Šahovas (Шахов), 2003; Čepinskis, Raškinis, 1999; Rutkauskas, 2001; Belinskaja, Bagdonavičius, 2001) savo darbuose pabrėžia, kad pateikti vieno ir bendro rizikos apibrėžimo negalima, nes egzistuoja rizikos sampratos įvairovė. Nepaisant to, kad apibrėžimuose rizikos sąvoka dažniausiai turi neigiamą – pavojaus ir grėsmės – atspalvį, kai kurie autoriai (Garškienė, 1997; Schieg, 2006; Rejda, 1998, 2013; Ritholtz, 2012) nusako ir teigiamų rezultatų atsiradimo galimybę.

Apibūdindami riziką kaip rezultatų įvairovę, Williams, 1985; Dowd, 1999; Nilsen, 2002; Wilson ir Summers (2002, 2003); Berlin, 2003 taip pat konkrečiai neapibrėžia, ar numatomi rezultatai gali turėti teigiamą atspalvį. Mokslinės literatūros autoriai skirtingai supranta rizikos analizės procesą ir jo valdymą. Ūkinės rizikos valdymas dažniausiai nagrinėjamas finansinės rizikos aspektu (Harvard Business Review – Analytic Services, 2011).

Apžvelgoje literatūroje autorių Borovkovos (Боровкова), 2004 ir Sarkisovos (Саркисова), 2009 darbuose plačiau nagrinėjamas rizikos valdymas prekybos sektoriuje. Trapani, 2012; Grath, 2012; Mack, 2014; Fraser ir Simkins, 2010; Lam, 2014 ir kt.



nagrinėja rizikos valdymą tarptautinėje prekyboje ar / ir tarptautinėje finansų rinkoje bei bendrus rizikos valdymo instrumentus, naudojamus hipotetinėje įmonėje, neatsižvelgdami į įmonės veiklos specifiką ir ūkio sektorių.

Качаловас (Качалов), 2002 daugiau dėmesio skyrė apskritai gamybos rizika valdyti Wilson ir McCutcheon, 2003 gilinasi tik į saugumo rizikos valdymą gamyboje. Kiti autoriai, tokie kaip antai Cretu, Stewart, Berends, 2011; Edwards, 1995; Burtonshaw-Gunn, 2009; Grath, 2012; Mack, 2014; Fraser, Simkins, 2010; Lam, 2010; Laird, Wilson, 2003, analizavo rizikos valdymo procesą ir naudojamus instrumentus statybų, konstravimo ir dizaino sektoriuje.

Autoriai Belinskaja, Bagdonavičius, Šernius, 2001; Utkinas (Уткин), Frolovas (Фролов), 2003; Šapkinas (Шапкин), 2003; Čepinskis, Raškinis, 2005; Vageris, 2005; Jašina (Яшина), 2006; Kaleininkaitė, Trumpaitė, 2007; Startienė, Remeikienė, 2007; Tamošiūnienė, Savčuk, 2007; Damodaran, 2008; Buškevičiūtė, Leskevičiūtė, 2008; Kouns, Minoli, 2010; Mylrea, Lattimore, 2010; Aabo, Fraser, Simkins, 2010; Rutkauskas, 2011; Jasinavičius, 2001, 2011; Duckert, 2011 ir kt. kruopščiai nenagrinėjo konkretaus verslo rizikos valdymo modelio ar instrumentų, kurie būtų pritaikomi prekybos ir gamybos įmonėse. Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje skiriama ribotai dėmesio verslo rizikai valdyti prekybos ir gamybos verslo įmonių sektoriuose.

Galima pažymėti, kad didesnio mokslininkų dėmesio sulaukia rizikos valdymas kaip draudimo paslaugų specifikos ir sudėtingumo aspektų identifikavimas ir atskleidimas, suvokiant draudimo aspektus, juos vertinant, renkant, lyginant, įsigyjant ir naudojant šią paslaugą kaip vieną iš verslo rizikos mažinimo būdų (Skipper ir Kwon, 2007; Reida, 1998, 2013; Trieschmann, 2000; Tamošiūnienė, Savčuk, 2007; Damodaran, 2008; Buškevičiūtė, Leskevičiūtė, 2008; Kouns, Minoli, 2010; Mylrea, Lattimore, 2010; Aabo, Fraser, Simkins, 2010; Rutkauskas, 2011; Jasinavičius, 2001, 2011; Duckert, 2011).

Apžvelgus mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad verslo riziką globaliai nagrinėja labai daug mokslininkų, tačiau bendros rizikos sampratos ir klasifikacijos nėra, nes autoriai ją traktuoja ir klasifikuoja labai skirtingai. Nagrinėtoje literatūroje nėra pateikta bendro ir aiškaus verslo rizikos valdymo modelio, kuris būtų skirtas SVV prekybos ir gamybos įmonėms. Mokslininkai skirtingai supranta rizikos analizės procesą ir jo valdymą. Verslo rizikos valdymo ir tam naudojamų instrumentų Lietuvos prekybos ir gamybos įmonėse tema iki šiol nebuvo nagrinėta mokslininkų disertacijose; jose verslo rizika dažniausiai nagrinėjama plačiai ir neskirstoma į verslo sektorius.

Spartėjantys globalios verslo aplinkos pokyčiai, politinės verslo aplinkos iššūkiai kelia būtinumą naujai suvokti kompleksinio rizikos valdymo SVV prekybos ir gamybos įmonėse teikiamą naudą bei įvertinti atskiro verslo specifiką ilgalaikės perspektyvos požiūriu.

Empirinių tyrimų metu atliktų Lietuvos SVV įmonių vadovų ir ekspertų apklausos bei interviu duomenų analizė išryškino labai skirtingus respondentų gebėjimus identifi-

kuoti verslo riziką ir atitinkamai ją valdyti. Tokie skirtumai ypač pastebimi, nagrinėjant SVV įmonių vadovų suvokimą apie tai, kokie rizikos mažinimo instrumentai gali būti naudojami jų versle. Tai, kad tik nedaug SVV atstovų sugeba identifikuoti, įvertinti ir parinkti atitinkamus instrumentus, padedančius kontroliuoti jų verslui gresiančią riziką, leidžia formuoti tam tikras prielaidas apie labai skirtingą verslo įmonių požiūrį į rizikos identifikavimą, jos vertinimo būdus ir naudojamus instrumentus.

Kaip teigiama mokslinėje literatūroje ir taikoma Vakarų šalių praktikoje, rizikos valdymo koncepcijoje turi egzistuoti ir psichologinis rizikos elementas, t. y. turi būti akcentuojami įmonės vadovo rizikos suvokimo ir rizikos toleravimo aspektai. Šios vadovo savybės labai svarbios priimant verslo rizikos valdymo sprendimus. Tačiau šiame moksliniame darbe psichologinių įmonių vadovų savybių įtaka verslo rizikos valdymo procesui nenagrinėjama, nes manoma, kad tai – psichologijos mokslo tyrimo sritis.

Apibendrinant galima teigti, kad disertacijoje nagrinėjama **mokslinė problema – rizikos valdymo instrumentų taikymo koncepcijos išplėtimas vertinant smulkaus ir vidutinio verslo gamybos ir prekybos įmonių veiklos specifiką.**

**Darbo objektas: rizikos valdymo instrumentų taikymas.**

**Tyrimo tikslas: išsiaiškinti rizikos veiksnius, turinčius įtakos Lietuvos SVV vystymuisi, ir parengti verslo rizikos ir jos valdymo instrumentų sąsajų schemą, taikomą prekybos ir gamybos įmonėms verslo rizikai valdyti.**

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Įvertinti teorinius ir praktinius verslo rizikos valdymo instrumentų taikymo SVV įmonėse aspektus.
2. Pagrįsti alternatyvių smulkaus ir vidutinio verslo rizikos valdymo instrumentų pasirinkimą ir praktinį jų pritaikymą, pasinaudojant pažangia patirtimi, pateikiama pasaulinėje teorinėje literatūroje.
3. Parengti vidinės ir išorinės verslo aplinkos nulemtą teorinę įmonių verslo rizikos klasifikavimo schemą .
4. Pateikti teorinį verslo rizikos porūšių klasifikavimą pagal rizikos reikšimosi sritį ir lemiamą rezultatą.
5. Empirinio tyrimo metu išsiaiškinti rizikos valdymo instrumentų (ne)naudojimą Lietuvos SVV įmonėse ir nustatyti verslo plėtrai turinčius įtakos vidinius ir išorinius rizikos valdymo veiksnius.
6. Atliekant empirinį tyrimą, įvertinti ir nustatyti, kokie vidiniai ir išoriniai veiksniai labiausiai daro įtaką SVV įmonių veiklai.
7. Remiantis empirinių tyrimų rezultatais, parengti verslo rizikos ir jos valdymo instrumentų sąsajų schemą, taikomą Lietuvos SVV gamybos ir prekybos įmonių verslo rizikai valdyti.

## **Ginamieji tyrimo teiginiai**

Pateikiami tokie ginamieji disertacijos teiginiai:

1. Atskleista, kad Lietuvoje SVV įmonės negeba išvelgti ir numatyti verslui gresiančios rizikos, todėl itin ribotai ir epizodiškai įgyvendina rizikos valdymo procesą ir jo instrumentus.
2. Pagrindinė mokslinės teorijos ir empirinių tyrimų spraga – nepakankamai išanalizuota ir iš kitų SVV sektorių neišskirta gamybos ir prekybos įmonių verslo rizikos valdymo specifika.
3. Įvertinus empirinio tyrimo rezultatus, atskleista specifinė tik SVV gamybos ir prekybos įmonėms būdinga rizika, kuriai valdyti reikia specialių teorinių žinių ir atitinkamos kompetencijos.
4. Sukurta verslo rizikos ir jos valdymo instrumentų sąsajų schema teikia galimybę SVV įmonėms kryptingai ją taikyti, atsižvelgiant į verslo specifiką bei jo aplinkai turinčius įtakos unikalius vidinius ir išorinius veiksnius.
5. Nustatyti ir susisteminti pagrindiniai vidiniai ir išoriniai veiksniai, darantys įtaką SVV prekybos ir gamybos įmonių verslo rizikai valdyti.
6. Verslo rizikos ir jos valdymo instrumentų sąsajų schemos naudojimas teikia įmonėms galimybę valdyti verslo riziką įvairiais ir unikaliais įmonės rizikos atžvilgiu valdymo instrumentais, taip užtikrinti verslo tęstinumą, plėtrą ir saugumą.

## **Tyrimo metodika**

Tyrimo metodikos pagrindas – kompleksinis požiūris į tyrimo objektą ir jo sudedamąsias dalis. Disertacijoje iškeltai mokslinei problemai tirti bei teoriniams ir praktiniams rezultatams gauti buvo naudojama bendrųjų mokslinių ir specialių reikiamų metodų visuma, t. y. sisteminė mokslinės literatūros apžvalga ir analizė, mokslinių pastebėjimų sintezė, viešai prieinamų apklausos ir statistikos duomenų analizė bei vertinimas: grupavimas, lyginimas, detalizavimas, interpretavimas, apibendrinimas, grafinis modeliavimas. Surinktai informacijai apibendrinti ir susisteminti naudotos „IBM SPSS Statistics 17“ (angl. *International Business machines Corporation Statistical Package for the Social Sciences*) ir MS Office Excel programos.

## **Informacijos šaltiniai**

Disertaciniame darbe atlikta išsami įvairios mokslinės, statistinės ir metodologinės literatūros analizė. Rengiant disertaciją, daugiausia buvo nagrinėjama Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra: monografijos, moksliniai straipsniai, tarptautinių seminarų ir pranešimų medžiaga; Europos Sąjungos ir Lietuvos teisės aktai bei kiti dokumentai, reglamentuojantys nagrinėjamos temos specifiką; Statistikos departamento duomenys, elektroniniai informacijos šaltiniai ir pirminių tyrimų (ekspertinis interviu ir respondentų apklausa) duomenys.

## **Darbo mokslinis naujumas, teorinė ir praktinė reikšmė**

**Mokslinį darbo naujumą** lemia iškeltas mokslinio tyrimo tikslas ir uždaviniai bei mokslinė problema, nes verslo rizikos valdymas Lietuvos SVV prekybos ir gamybos įmonėse yra naujas ir iki šiol šalies mokslininkų labai mažai tirtas reiškinys.

**Teoriniu požiūriu** disertacijoje atskleidžiamas naujas kompleksinis požiūris į rizikos valdymo būtinumą išskiriant SVV prekybos ir gamybos veiklos rūšis pagal jų specifiką. Pateikiamos verslo rizikos ir jos valdymo instrumentų sąsajų schemos teorinis pagrindimas ir praktinis pritaikymas leidžia išskirti tam tikrus kompleksinius rizikos valdymo instrumentus, taikytinus įmonėms pagal jų veiklos specifiką, siekiant užtikrinti verslo tęstinumą ir plėtrą.

Atlikta sisteminė mokslinės (teorinių ir empirinių tyrimų) literatūros SVV įmonių rizikos valdymo klausimais analizė leidžia geriau suvokti įmonių rizikos valdymo instrumentų naudojimo sprendimus bei identifikuoti verslo rizikos valdymo ir su juo susijusius įmonių elgsenos ypatumus.

**Praktiniu požiūriu** mokslinis darbas reikšmingas tokiais aspektais:

- Parengta praktiškai pritaikoma teorinė verslo rizikos ir jos valdymo instrumentų sąsajų schema atspindi Lietuvos SVV prekybos ir gamybos įmonių rizikos suvokimo, identifikavimo ir valdymo procesą bei praturtina vadybos mokslą visuminiu konceptuali požiūriu į rizikai valdyti naudojamus instrumentus.
- Verslo rizikos ir jos valdymo instrumentų sąsajų schema teikia galimybę praktiškai pritaikyti rizikos suvokimo, įvertinimo, planavimo, kontrolės ir valdymo metodus ir sumažinti verslo rizikos tikimybę šią schemą naudojančiose įmonėse.
- Verslo rizikos ir jos valdymo instrumentų sąsajų schema gali būti naudojama ir draudimo versle, prisiimančiame dalį verslo rizikos ir aktyviai dalyvaujančiame valdant verslo riziką. Rizikos ir jos valdymo instrumentų sąsajų schema, naudojama šiame verslo sektoriuje, gerokai išplėstų draudimo rizikos valdymo galimybes.
- Svarbiausi disertacijos teiginiai ir empirinių tyrimų rezultatai gali būti naudojami rengiant metodinę medžiagą, paskaitų studentams apie rizikos valdymą ciklus, būti naudingi įmonių vadovams ir specialistams kaip informacija rengiant įmonių rizikos valdymo planus, taip pat draudimo sektoriaus specialistams ir konsultantams.

## **Mokslinio tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida:**

Mokslinio tyrimo rezultatai paskelbti 4 straipsniuose, kurie publikuoti daktaro disertacijai pripažįstamuose mokslo leidiniuose, ir skaityti 3 moksliniai pranešimai disertacijos tematika.

### ***Straipsniai mokslo leidiniuose:***

1. Величкене, М. Ю. (Науч. рук.: Л. В. Белинская, д.соц.н., доцент) (2011). Бизнес-риск малого и среднего предпринимательства в Литве. Материалы XIV междунар. науч. конф., „Человек, психология, экономика, право, управление: проблемы и перспективы“, Минск, 19 мая 2011 г. / Минский ин-т управления; под ред. канд. пед. наук В. В. Гедранович. – Минск, 2011, р. 58. ISBN 978-985-490-756-7.
2. Belinskaja L., Veličkienė M. (2012). Influence of Economic Growth into Insurance Market Development of Lithuania and Ukraine. – Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. International conference The Global Challenges for Economic Theory and Practice in Central and Eastern European Countries. Kyiv, Ukraine, October 11–12, 2012, p. 10–13. ISSN 1728-3817. ISSN 1728–2667.
3. Belinskaja, Larisa, Veličkienė, Margarita (2013). Lithuanian insurance market: recovering from the crisis. Страховые интересы современного общества и их обеспечение: сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции. 5–7 июня 2013 г. Издательство Саратовского университета. ISBN 978-5292-04176-4. Том 1. с. 177–185.
4. Belinskaja L., Veličkienė M. (2014) „Problems and prospects of small and medium business in Lithuania and in EU countries” Proceedings of Materials of International Scientific-Practical Conference Dedicated to the 70th Anniversary of the Foundation of the Institute “Actual problems of development of economy and economic science” Tbilisi, Georgia, 27-28 June, p. 215-220. Publishing house of Paata Guguchvili Institute of Economics of Ivane Javakhishvili Tbilisi state University 2014. ISBN 978-9941-9361-2-8.

### ***Moksliniai pranešimai disertacijos tematika:***

1. 2011 05 19 dalyvauta XIV tarptautinėje konferencijoje Minsko valdymo institute. Pranešimo tema „*Smulkaus ir vidutinio verslo rizikos valdymas Lietuvoje*“, Бизнес-риск малого и среднего предпринимательства в Литве. Материалы XIV междунар. науч. конф., „Человек, психология, экономика, право, управление: проблемы и перспективы“ Минск, 19 мая.
2. 2012 10 11 dalyvauta tarptautinėje konferencijoje „The Global Challenges for Economic Theory and Practice in Central and Eastern European Countries“ Taraso Ševčenkos nacionaliniame Kijevo universitete, Pranešimo tema: „*Ekonomikos augimo įtaka Lietuvos ir Ukrainos draudimo rinkos raidai*“.

3. 2013 06 05 dalyvauta tarptautinėje konferencijoje „Страховые интересы современного общества и их обеспечение“: XIV междунар. науч. конф., Nacionalinis Saratovo universitetas, pranešimo tema: „*Lithuanian insurance market: recovering from the crisis*“.

**Darbo struktūra ir apimtis:** mokslinį darbą sudaro turinys, darbe pateiktų paveikslų ir lentelių sąrašai, įvadas, trys darbo dalys, išvados ir pasiūlymai, autorės publikacijų disertacijos tema sąrašas, literatūros sąrašas priedai. Disertacijos apimtis 200 puslapių, joje pateiktos 29 lentelės, 31 paveikslas ir 5 priedai.

# 1. VERSLO RIZIKOS VALDYMO YPATUMAI, RIZIKOS KLASIFIKAVIMAS IR JOS SAMPRATA

## 1.1. Rizikos samprata, klasifikavimas ir priklausomybė nuo jos neapibrėžtumo

Rinkos santykių sąlygomis rizikos vertinimo ir apskaitos problema įgyja savarankišką teorinę ir taikomąją reikšmę kaip svarbi verslo valdymo teorijos ir praktikos sudedamoji dalis. Dauguma valdymo sprendimų priimami rizikos sąlygomis. Daugelis įmonių vadovų rizikuoti nelinkę ir nerizikuos, jei nesitikės pelno. Verslininkai ar įmonių vadovai, siekiantys laimėjimų ir didelių ekonominių rezultatų, dažnai vengia neabejotinai rizikingų, avantiūristinių projektų ir teikia pirmenybę patikimiems, apdairiems sprendimams. Norint išgyventi rinkos santykių sąlygomis, reikia būti pasiryžus diegti technologines naujoves ir atlikti drąsius, nepopuliarius veiksmus bei sprendimus, didinančius riziką. Vadinasi, rizikos reikia ne vengti, o gebėti įvertinti jos mastą ir ją valdyti. „Rizikos valdymas nulemia įmonės stabilumo užtikrinimo kelius bei galimybes, sugebėjimą priešintis nepalankioms situacijoms“ (Balsienė, 2012).

Rizika yra pagrindinė skiriamoji šiuolaikinio pasaulio ypatybė, pasireiškianti įvairiu lygmeniu ir įvairiomis formomis, o suprantama ir apibrėžiama ji nevienodai tiek ekonomikoje, statistikoje, draudimo teorijoje ar priimant sprendimus verslo aplinkoje, tiek mokslinėje literatūroje. Tačiau prigimtinė ir pirminė rizikos reikšmė yra *grėsmė ir pavojus*. Rizika yra nuolatinė kiekvienos žmogaus veiklos dalis: net ir iš anksto apgalvoti veiksmai negarantuoja, kad rizikos pavyks išvengti. Tačiau, be kita ko, rizika skatina ūkinę ir finansinę veiklą. Ir užsienio, ir Lietuvos autorių rizika apibūdinama įvairiai (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Rizikos sampratos apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
V. Bagdonas (1996, p. 21)	„Rizika suprantama kaip galimybė patirti kokią nors negerą įvykį, tikimybė, grėsmė patirti nuostolį“
L. Belinskaja ir kt. (2001, p. 11)	„Rizikos samprata gali būti įvairi. Rizika – tai nelaimingo atsitikimo galimybė, pavojų derinys, nuspėjamumas, neprognozuojamumas, netikrumas dėl nuostolių, nuostolių galimybė“
E. Buškevičiūtė, A. Leškevičiūtė (2008, p. 62)	„Rizika yra nepageidaujamo įvykio tikimybė, o draudimo veiklos riziką galima apibūdinti taip: nepageidaujamo draudiminio įvykio tikimybė“

I lentelė (tęsinys). Rizikos sampratos apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
J. Čepinskis, D. Raškinis (2005, p. 24)	„Rizika gali būti apibrėžiama taip: nuostolių atsiradimo tikimybė, netikrumas, dispersija nuo matematinio vidurkio, tikimybė, kad faktinis rezultatas nesutaps su laukiamu“
A. Damodaran (2008, p. 6); T. Aabo ir kt. (2010, p. 531)	„Rizika yra strateginis pažeidžiamumo ir galimybių derinys“
A. Garškienė (1997, p. 6)	Rizika – tai veiksmo, įvykio ar atsitikimo neįsėjamumas, lydimas galimų nuostolių arba naudos.
J. Kouns, D. Minoli (2010, p. 43)	Rizika = (Įvykio atsiradimo tikimybė) x (Įvykio atsiradimo poveikis)
K. Mylrea, J. Lattimore (2010, p. 144)	Rizika paprastai yra vadinama rezultatų ar pasekmių tikimybė, galimybė ar netikrumas
G. E. Rejda (1995, 1998, 2013, p. 5)	Rizika – netikrumas dėl nuostolio atsiradimo.
V. Rutkauskas (2001, p. 10)	Rizika – galima netektis, kurios mastas priklauso tiek nuo nepalankaus įvykio galimybių, tiek nuo to poveikio recipientų atsako būdo bei aplinkos įtakos poveikio procesui
M. Schieg (2006, p. 78)	Teorijoje rizika apibrėžiama kaip teigiamas ar neigiamas kintamojo nuokrypis nuo jo tikėtinos reikšmės. Praktikoje dažniausiai tai yra neigiamas rezultatas
R. Tamošiūnienė, O. Savčuk (2007, p. 213)	Rizika – tai grėsmė, kad įmonė nepasieks nustatytų tikslų tiek dėl neigiamų aplinkybių, tiek nesugebės pasinaudoti teikiama aplinkos galimybėmis
R. Vageris (2005, p. 10)	Rizika – įvykio tikimybė ir jo pasekmių derinys. Terminas „rizika“ paprastai vartojamas tik tada, kai yra bent jau neigiamų pasekmių tikimybė. Tam tikrais atvejais rizika kyla dėl nuokrypio nuo numatomo rezultato arba įvykio tikimybės
C. A. Williams, Jr. (1985, p. 6)	Rizika – rezultatų, galinčių pasirodyti per tam tikrą laikotarpį, įvairovė
F. Warner, F. R. S. (1992, p. 4) Risk: Analysis, Perception and Management. Report of a Royal Society Study Group. London, The Royal Society, 1992	Rizika – identifikuotas (nustatytas) pavojus, kurio atsitikimo tikimybę ir pasekmių dydį galima išmatuoti.
B. B. Шахов (2003, p. 215)	Galimas neigiamas nuokrypis nuo planuotų ir faktinių rezultatų, t. y. nepageidaujamo rezultato pavojus yra vadinamas rizika
The Risk Management Guide Žodynas Oxford English Dictionary	Rizika – didelė ar maža tikimybė, kad tam tikras pavojus sukels žalą ar nepalankų rezultatą

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autoriais Bagdonas, 1996; Belinskaja, 2001; Damodaran, 2008; Warner, 1992; Schieg, 2006; Rejda, 2013; Mylrea, Lattimore, 2010; Kouns, Minoli, 2010; Tamošiūnienė, Savčuk, 2007; ir kt.



Daugelio autorių (Rejda, Wiliams, Šachov, Čepinskis, Raškinis, Belinskaja, Damodaran, Tamošiūnienė, Savčuk) darbuose pabrėžiama, kad negalima pateikti bendro rizikos apibrėžimo, todėl egzistuoja rizikos sampratos įvairovė. Dažniausiai ši sąvoka turi neigiamą atspalvį – pavojus, grėsmė; kai kurie autoriai (Schieg, Garškienė, Rejda), pažymi ir teigiamų rezultatų atsiradimo galimybę taip pat apibrėžia riziką kaip netikrumą dėl nuostolių atsiradimo: „*jie gali atsirasti, bet gali ir neatsirasti*“, tačiau teigiamo rezultato atsiradimo galimybės konkrečiai neįvardija.

Rizikos sąvoką dauguma šios srities teoretikų sieja tik su galimais nuostoliais, teigia, kad rizika – tai nuostolių atsiradimo tikimybė. Svarbu pabrėžti, kad rizika – ne tik nuostoliai. Jeigu ji būtų susijusi tik su neigiamais rezultatais, verslininko pasirengimas rizikuoti būtų nesuvokiamas. Pažymėtina, kad kai kurie ekonomistai (Smith, Mill, Marshall) riziką nagrinėja kaip vieną iš pelno šaltinių. Panašios nuomonės yra ir Skipper, Kwon ir kt.

Trieschmann, Gustavson, Hojr ir kt. teigia, kad rizika turėtų būti siejama ne tik su galimu nuostoliu, bet ir su tikėtina nauda. Šie mokslininkai riziką apibrėžia kaip nuokrypį nuo numatomo rezultato, o šis nuokrypis gali būti tiek nuostolingas, tiek naudingas.

Ekonomikos terminų žodyne nurodoma, kad *rizika – tai sprendimų priėmimo situacija, kurioje įmanomas galimų rezultatų kintamumas ir egzistuoja tikimybė jiems kisti*. Taigi pabrėžiama, kad rizika yra tikimybinė kategorija, susijusi su sprendimų priėmimu ir sprendimų rezultatų nepastovumu. Kuo labiau kinta rezultatai, tuo didesnė rizika. Tačiau reikia pažymėti, kad visiškai išvengti rizikos negalima, nes, siekiant išvengti vienos rizikingos situacijos, galima patekti į kitą (žr. 1 pav.).



1 pav. Rizikos sąvokos reikšmė

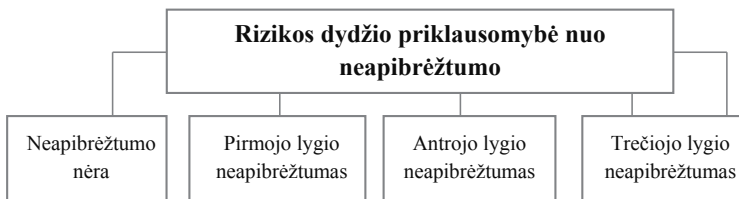
Šaltinis: sudaryta autorės pagal „Stanford Encyclopedia of Philosophy“

Šiuo atveju rizika suvokiama kaip nepageidaujamo įvykio (gali vykti arba nevykti) priežastis, tikimybė, tikėtina vertė ir sprendimas dėl rizikingos situacijos. Kad ir koks būtų vartojamas rizikos apibrėžimas, svarbiausia yra neigiamų rezultatų atsiradimas dėl ateities neapibrėžtumo, o neigiami rezultatai atsiranda kaip vienos arba kelių priežasčių pasekmė. Nepaisant daug skirtingų rizikos apibrėžimų, visiems apibrėžimams yra būdingi du elementai: **nuostolis ir neapibrėžtumas**.

Černova (2007) taip pat pabrėžia ypač svarbų nuostolio ir neapibrėžtumo vaidmenį komercinės veiklos rizikos atvejais. Įmonių vadybininkai kasdien priima sprendimus, susijusius su pardavimų, pirkimų, gamybinės ar kitos įmonės veiklos organizavimu, jiems tenka susidurti su rinkos konjunktūros pokyčiais, konkurentų veiksmais, vartotojų vertybių pasikeitimais, ekologiniais apribojimais, įstatymų ypatumais ir kitais veiksniais. Nėgana to, ūkinė veikla tampa vis sudėtingesnė, todėl įvertinti komercinės veiklos riziką ir neapibrėžtumą yra labai svarbu.

**Neapibrėžtumas** – nėra abejonų dėl tam tikrų įvykių, veiksmų ar procesų rezultatų. Neapibrėžtumas ir netikrumas dažniausiai siejami su menku žmogaus gebėjimu nuspėti ateitį, nes laiko požūriu arčiau esančius dalykus žmogus suvokia tiksliau nei tuos, kurie dar tik įvyks ateityje. Mokslinėje literatūroje dažniausiai apibūdinami ir skiriami keturi neapibrėžtumo lygiai:

- *Nėra neapibrėžtumo* – galima numatyti tikslus rezultatus;
- *Pirmo lygio neapibrėžtumas* – kai žinomi rezultatai ir šių rezultatų tikimybės;
- *Antro lygio neapibrėžtumas* – kai žinomi rezultatai, bet šių rezultatų tikimybės nežinomos (gaisro tikimybė, automobilio avarija, investicijos);
- *Trečio lygio neapibrėžtumas* – rezultatai nėra visiškai aiškūs, o šių rezultatų tikimybės taip pat nežinomos (kosmoso tyrinėjimai, katastrofos, genetiniai tyrimai) (Čepinskis, Raškinis, 2005; Buškevičiūtė, Leškevičiūtė, 2008).



2 pav. Rizikos dydžio priklausomybė nuo jos neapibrėžtumo

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Čepinskis, Raškinis, 2005; Buškevičiūtė, Leškevičiūtė, 2008

Didėjant neapibrėžtumui, rizika didėja (žr. 2 pav.). Taip pat labai svarbu paminėti, kad, tiksliai žinant, jog įvykio rezultatas bus neigiamas, rizikos nėra (nėra neapibrėžtumo). Jei nėra neapibrėžtumo dėl tam tikro įvykio, veiksmo ar proceso rezultatų, tai nėra

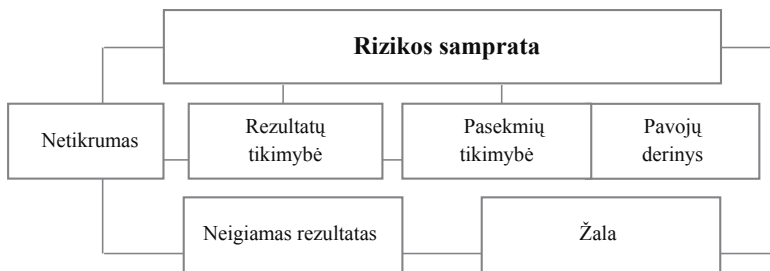
ir rizikos. Rizika yra tada, kai yra neapibrėžtumas dėl galimo rezultato, t. y. rezultatas gali įgyti bent dvi skirtingas reikšmes. Jei tikrai yra žinoma, kad bus patirtas nuostolis, tai rizikos taip pat nėra. Pvz., įsigijęs automobilį, asmuo žino, kad laikui bėgant jo vertė mažės, todėl šis asmens turto vertės mažėjimas nėra laikomas rizika (Čepinskis, Raškinnis, 2005; Buškevičiūtė, Leškevičiūtė, 2008).

Rutkauskas (2007), nagrinėdamas sprendimo priėmimo problemos esmę, išskiria net tris skirtingas sąvokas, tai – vienareikšmiškumas, rizika ir neapibrėžtumas. Šio autoriaus teigimu: „vienareikšmiškumas – jei po kiekvieno veiksmo gaunamas pastovus ir aiškus rezultatas. Tuo tarpu rizika yra apibrėžiama taip: „rizika – jei kiekvienas veiksmas veda prie vieno iš galimų rezultatų, kur kiekvienas rezultatas gaunamas su žinoma tikimybe.“ O neapibrėžtumas: „jei kiekvienas veiksmas veda prie vieno iš galimų rezultatų, bet rezultatų tikimybės arba nežinomos, arba nėra prasmės apie jas kalbėti“ (Rutkauskas, 2007, p. 49).

Kiti mokslininkai šių dviejų sąvokų „rizika“ ir „neapibrėžtumas“ neskiria, jos vartojamos kaip sinonimai. Aleknevičienė (1997) teigia, kad sąvokų „rizika“ ir „neapibrėžtumas“ atskyrimas yra beprasmiškas, nes: „ir vienu, ir kitu atveju egzistuoja rezultatų nukrypimo galimybė, ir nuo to, ar turima tikimybinė informacija, ar ne, priklauso tik prognozuojamų rezultatų patikimumo laipsnis.“ Plėtodama šią mintį, autorė rašo: „dažniausiai patenkama į situaciją, kai faktiškų rezultatų nukrypimo nuo prognozuojamų tikimybės su pakankamu patikimumo laipsniu nežinoma, t. y. į situaciją tarp rizikos ir neapibrėžtumo“ (Aleknevičienė 1997, p. 86).

Pasak Aleknevičienės, nėra tikslinga tapatinti rizikos su neapibrėžtumu, nes tik tokiu atveju, kai šios sąvokos nėra sutapatintos, atsiranda galimybė vertinti tikimybes, o tai leidžia naudoti lošimų, sprendimų ir tikimybių teorijų matematinius modelius, siekiant bent iš dalies numatyti ir valdyti riziką. Taip pat autorė pažymi, kad toks atskyrimas leistų rizikai priskirti tam tikras kiekybines reikšmes ir ne tik įvertinti riziką, bet ir sudarytų galimybę lyginti riziką pagal jos galimą dydį.

Šiuolaikinėje verslo aplinkoje, kurioje vyrauja pasaulinės globalios tendencijos ir kur konkurencija tampa labai svarbia ekonomikos skatinamąja jėga, rizika ir jos samprata įgyja vis didesnę reikšmę. Verslininkai, priimdami tiek kasdienes, tiek strateginius verslo sprendimus, susiduria su ekonominiais, socialiniais ir politiniais rinkos pasikeitimais, vartojamosios visuomenės pokyčiais, nenumatytais konkurentų veiksmais, verslumo skatinimo ypatumais ir kitais veiksniais, turinčiais įtakos jų verslo aplinkai. Negana to, įmonių veikla tampa vis sudėtingesnė, todėl įvertinti šioje srityje riziką ir neapibrėžtumą yra labai svarbu.



3 pav. Rizikos samprata

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Čepinskis, Raškinis, 2005; Buškevičiūtė, Leškevičiūtė, 2008

Apibendrinant iš pateikiamos rizikos sampratos apibrėžimų gausos išskiriami šie pagrindiniai rizikos aspektai: netikrumas; rezultatų (tiek neigiamų, tiek teigiamų) tikimybė; pasekmių tikimybė; pavojų derinys; neigiamas rezultatas; žala. Iš jų plaukia dar vienas rizikos apibrėžimas: rizika – tai galimų pasekmių ar pavojų derinys esant tikimybei atsirasti tiek neigiamam, tiek teigiamam rezultatui arba žalai.

## 1.2. Rizikos klasifikavimas ir skirstymas pagal reiškimosi sritį ir lemiamą rezultatą

Rizika, kaip galima nuostolių atsiradimo tikimybė, klasifikuotina pagal įvairius kriterijus (klasifikacinius požymius): • pagal atsiradimo priežastis; • pagal funkcines rūšis ir verslo šakas; • pagal mastą; • pagal problemų sprendimo etapus; • pagal poveikio trukmę; • pagal draudimo galimybes; • leistinumo lygį ir t. t. Mokslškai pagrįsta rizikos klasifikacija leidžia aiškiai apibrėžti rizikos vietą bendroje sistemoje. Riziką atitinka jos valdymo veiksmų sistema.

Aleknevičienė (1997) teigia, kad riziką, be kita ko, galima klasifikuoti pagal galimų nuostolių dydį ir kitus jai įtakos turinčius veiksnius. Aleknevičienės teigimu, „*norint pašalinti ar mažinti riziką, ją galima valdyti, taikant įvairius instrumentus: rizikos valdymo efektyvumas gali būti padidintas tinkamu rizikos identifikavimu, rizikos struktūros nustatymu, suklasifikavimu į rūšis (reitingavimu)*“. Tada kiekvienai rizikos rūšiai valdyti gali būti naudojami atitinkami valdymo instrumentai. Kiekvieno ūkio subjekto vykdomai veiklai būdinga specifinė rizika. Tinkamas rizikos identifikavimas, klasifikavimas ir vertinimas turi neginčijamą reikšmę rizikos valdymo proceso sėkmingumui. Verslo rizikos mažinimo būdo pasirinkimas priklauso nuo situacijos ir, žinoma, nuo priimančio sprendimus asmens.

Rizikos skirstymas į *nefinansinę* arba *finansinę* (žr. 2 lent.) – vienas iš rizikos klasifikavimo būdų, (ne)leidžiantis riziką ar numanomai patirtus nuostolius pateikti pinigine išraiška.

**Nefinansinės** rizikos nuostolių pinigais išreikšti neįmanoma. Pavyzdys: iš įmonės sandėlio pavogtos prekės – tai turto netekimo rizika, kurią galima išreikšti pinigais remiantis įmonės vedama apskaita. Darbuotojo patirta darbe trauma ir dėl to pasireiškiantys fiziniai skausmai ir / ar moraliniai išgyvenimai, kurių neįmanoma išreikšti pinigais.

Versle dominuojanti **finansinė rizika** – tai laiko funkcija. Paprastai ši finansinį aktyvą arba kapitalo įdėjinių variantą veikiančios rizikos laipsnis didėja laikui bėgant. Pavyzdžiui, importuotojo nuostoliai šiandien priklauso nuo laiko, praėjusio nuo sutarties sudarymo momento iki mokėjimo pagal sandorį termino pabaigos, nes užsienio valiutos kursas tebeauga. Užsienio praktikoje siūloma taikyti kiekybinio kapitalo įdėjinių rizikos vertinimo metodą, vadinamą tikimybių medžiu. Šis metodas leidžia tiksliai apibrėžti tikėtinus investicinio projekto ateities pinigų srautus, atsižvelgiant į sąsają su ankstesniais rezultatais. Jeigu kapitalo įdėjinių projektas yra priimtinas pirmuoju laiko periodu, jis gali būti priimtinas ir vėlesniuose perioduose. Tuo atveju, jeigu yra sąsaja tarp pinigų srautų skirtinguose perioduose, būtina priimti šią priklausomybę ir jos pagrindu pateikti ateities įvykius taip kaip jie gali įvykti (Startienė, 2002).

Čepinskio ir Raškinio (2005) teigimu, įmonės, turinčios skolų užsienio valiuta su nustatyta kintama palūkanų norma bei importuojančios gamyboje naudojamas žaliavas, yra jautrios staigiems valiutų kurso, palūkanų normos, žaliavų kainų pokyčiams, akcijų kainų pokyčiams, atsiskaitymų ir kapitalo rizikai. Gerai valdant riziką, galima apsisaugoti nuo neigiamos tokių reiškinių įtakos, tačiau tai gana sudėtingas uždavinys.

Pagrindinės finansinės rizikos rūšys yra *valiutų kursų* rizika, *palūkanų normos pasikeitimo* rizika, *likvidumo* rizika, *rinkos* bei *kredito* rizika (Čepinskis, Raškinis, 2005; Sarkisova, 2009; Duckert, 2011).

Interpretuojant įvairių autorių (Martinkutė, 2006; Čepinskis, Raškinis, 2005; Damodaran, 2008; Kaupys, 2003; Dowd, 1999; Wilson ir Summers (2002, 2003), Nilsen, 2002; Berlin, 2003 ir kt.) nuomonę ir siekiant išsiaiškinti būdingą riziką bei apibrėžti jos specifiką prekybos ir gamybos verslo aplinkoje, galima išskirti tokius autorių pateikiamus rizikos apibūdinimus:

Pastaraisiais dešimtmečiais įmonės dažniausiai susiduria su šiais finansinės rizikos porūšiais: *valiutų kursų* rizika; *kredito* rizika; *gamybinė* rizika; *infliacinė* rizika; *palūkanų normos pasikeitimo* rizika; *rinkos* rizika; *investicinė* rizika; *pajamingumo sumažėjimo* rizika ir kt. Nenuspėjama užsienio valiutų kursų kaita gali turėti įtakos ne tik įmonės finansiniams rodikliams, bet ir nulemti jos tolesnę egzistavimą rinkoje.

**Valiutų kursų rizika** – tai rizika, susijusi su paskolų, paimtų užsienio valiuta, aptarnavimo išlaidomis, produkcijos realizavimo užsienio rinkose pajamomis bei žaliavų, perkamų užsienio rinkose, sąnaudomis. Rinkos globalizacija ypač išryškina užsienio valiutų kursų rizikos įvertinimo svarbą. Valiutų kursų rizika – tai rizika, susijusi su įmonės skolos tvarkymo išlaidomis, išreikšta vidaus valiuta, ji didėja dėl valiutų kursų kitimo.

Norint atlikti įvairias transakcijas tarp skirtingų pasaulio šalių, reikia žinoti valiutos kursą, kuris rodo, kiek vietinė šalies valiuta yra verta užsienio šalies valiutos. Šis rizikos tipas būdingas įmonėms, vykdančioms veiklą užsienyje (importuojančioms žaliavas, medžiagas ir pusfabrikačius bei eksportuojančioms gatavą produkciją). Ji pasireiškia laisvai svyruojant valiutai ir tada, kai buvusi fiksuoto kurso valiuta devaluojama. Šitaip žaliavas ir medžiagas importuojanti įmonė pralošia dėl atitinkamos valiutos keitimo kurso pakilimo nacionalinės valiutos atžvilgiu. Šio kurso mažėjimas lemia įmonės gatavos produkcijos eksporto nuostolius.

Valiutų rinka (angl. *Forex*) – tai finansinės operacijos, kurios atliekamos prekiaujant skirtingomis valiutomis. Konvertuojant skirtingas valiutas, yra tikimybė užsidirbti pelną arba patirti nuostolį priklausomai nuo tam tikros valiutos kainos tam tikru metu. Tiek prekių ar paslaugų kainos, tiek valiutų kursai yra nustatomi rinkos dalyvių. Nesvarbu, kokia tai rinka ar egzistuojantys jos dalyviai. Tai gali būti įvairūs prekių, paslaugų ar nekilnojamojo turto prekiautojai. Rinkoje jie gali atsirasti spekuliaciniais, apsidraudimo nuo finansinės rizikos, importo ar eksporto tikslais. Visi šie dalyviai ir rinkos, kuriose jie dalyvauja, vaidina svarbų vaidmenį nustatant valiutos kursą.

Kadangi pasaulyje yra daug įvairių valiutų, pasaulinė valiutų rinka vaidina svarbų vaidmenį atliekant įvairius tarptautinius mokėjimus ir pinigų pervedimus. Ši rinka turi įtakos pasaulinei ekonominei situacijai, taigi jos įtaka yra didžiulė.

Užsienio valiutų rinka (angl. *Foreign Exchange Market*) yra viena didžiausių rinkų pasaulyje, susiformavusi 1971 metais. Labai didelė ne tik prekybinių sandorių apyvarta, bet ir valiutų rinkos vystymosi tempai. Apie 80 proc. visų sandorių sudaro spekuliacinės operacijos, kurių tikslas gauti pelną iš valiutų kursų skirtumų, o likusieji – prekybinės arba investicinės kilmės. Toks didelis pinigų srautų judėjimas parodo rinkos likvidumą pasaulinėje valiutų rinkoje.

**Kredito rizika** atsiranda finansinėje įmonės veikloje, suteikus pirkėjams prekių (komercinį) arba vartojimo kreditą. Ši rizika pasireiškia nemokėjimu arba mokėjimu ne laiku už produkciją ar suteiktą kreditą, taip pat skolos inkasavimo atsiskaitymo biudžeto viršijimu.

**Kredito rizika** taip pat atsiranda tada, kai kita šalis nenori arba negali vykdyti savo sutartinių įsipareigojimų. Jos poveikis yra matuojamas išlaidomis, kurių reikia kitos šalies įsipareigojimams kompensuoti. Kai kredito agentūros sumažina skolininkų (įmonių) kredito reitingą, kredito rizika padidėja ir gali atsirasti nuostolių, nes dėl sumažinto skolininkų kredito reitingo paprastai sumažėja jų įsipareigojimų rinkos vertė.

Kredito rizikos valdymo tikslas – įvertinti galimų nuostolių atsiradimo galimybę, numatyti jų dydį, pateikti informaciją banko vadovybei, kad būtų pagerinta susidariusi padėtis. Siekdami tinkamai valdyti kredito riziką, bankai pirmiausiai turi tinkamai įvertinti savo paskolų portfelį.

**Gamybos rizika** laikomas pavojus, kad įmonei ir tretiesiems asmenims gali būti padaryta žala dėl normalios gamybos proceso eigos sutrikimo. Pramoninėje gamyboje rimčiausia ir dažniausiai atsirandanti rizika yra mašinų ir įrenginių gedimas, o ypač sunki šios rizikos apraiška – netikėtai susidariusios avarinės situacijos. Tai gali įvykti pramonės arba gamybos objektuose dėl gamtinio, technogeninio ar mišraus pobūdžio įvykių. Tokie įvykiai sukelia kelias nepalankių pasekmių grupes, kurios bus nagrinėjamos toliau.

2 lentelė. Rizikos skirstymas pagal jos reikšimosi sritį

Finansinė rizika	
Finansinės rizikos porūšis	Apibrėžimas
Infliacinė rizika	<i>Infliacinė rizika – tai rizika, kai didėjant infliacijai gaunamos piniginės pajamos nuvertėja realios perkamosios galios požiūriu, greičiausiai auga. Tokiais atvejais verslininkas patiria realių nuostolių (Martinkutė, 2006; Čepinskis, Raškinis, 2005; Damodaran, 2008).</i>
Defliacinė rizika	<i>Defliacinė rizika – rizika, kad didėjant defliacijai vyksta kainų lygio kritimas, prastėja ekonominės verslo sąlygos ir mažėja pajamos (Martinkutė, 2006; Čepinskis, Raškinis, 2005; Damodaran, 2008)</i>
Valiutų kursų rizika	<i>Valiutų kursų rizika – tai pavojus patirti nuostolių, susijusių su vienos užsienio valiutų kurso pokyčiu kitos valiutos atžvilgiu, vykdant užsienio ekonomikos, kreditines ir kitokias valiutines operacijas. Valiutos keitimo kurso pokyčiai gali turėti lemiamą reikšmę įmonės veiklos rezultatams (poveikis gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas) (Kaupys, 2003; Čepinskis, Raškinis, 2005; Damodaran, 2008; Шанкин, 2003)</i>
Palūkanų normos pasikeitimo rizika	<i>Prie palūkanų normos rizikos priskiriama: pavojus, kad komerciniai bankai, kreditinės įstaigos, investicinės institucijos, lizingo bendrovės patirs nuostolių, jeigu jų mokamos už pritrauktas lėšas palūkanų normos viršys gaunamų už suteiktus kreditus palūkanų normas. Prie palūkanų rizikos taip pat priskiriama rizika, kad investuotojai gali patirti nuostolių, pasikeitus dividendams už akcijas, palūkanų už obligacijas, sertifikatus ir kitus vertybinius popierius normoms rinkoje. Palūkanų normos rizika veikia tiek atskiras įmones, tiek ir valstybes, kurios savo išlaidas finansuoja paskolomis vidaus ir tarptautinėse kapitalo rinkose (Čepinskis, Raškinis, 2005; Rutkauskas, 2000; Jasienė, 1998; Шанкин, 2003; Damodaran, 2008; Fabozzi, 2002)</i>
Likvidumo rizika	<i>Likvidumo rizika – tai rizika, susijusi su galimybe patirti nuostolių, realizuojant vertybinius popierius arba kitas prekes, dėl jų kokybės įvertinimo ir vartojamosios vertės pokyčio. Likvidumo rizika susijusi su nesugebėjimu norimais terminais parduoti aktyvo už tinkamą kainą (Dowd, 1999). Kredito įstaigos susiduria su kur kas didesne pinigų srautų / finansavimo rizika, palyginti su kitais ūkio subjektais, nes kredito įstaigų turtas dažniausiai yra investuojamas į ilgalaikes paskolas, o pagrindinis įsipareigojimų dalies straipsnis – trumpalaikiai indėliai (Čepinskis, Raškinis, 2005; Rutkauskas, 2000; Шанкин, 2003; Damodaran, 2008)</i>
Rinkos rizika	<i>Rinkos rizika – tai rizika, kad kainų ir / ar palūkanų normų pokyčiai rinkoje sumažins banko atvirų pozicijų vertę. Rinkos rizikai yra jautrios visos rinkos kainą turinčios finansinės priemonės – valiutų keitimo sandoriai, palūkaninės finansinės priemonės, nuosavybės vertybiniai popieriai, biržos prekės bei išvardytų priemonių pagrindu sudarytos išvestinės finansinės priemonės (Čepinskis, Raškinis, 2005; Rutkauskas, 2000; Шанкин, 2003; Damodaran, 2008). Rinkos rizika yra susijusi su nepalankiais kainų, palūkanų normų, kursų ir pan. pokyčiais rinkoje (Dowd, 1999)</i>

2 lentelė (tęsinys). Rizikos skirstymas pagal jos reiškimosi sritį

<i>Finansinės rizikos porūšis</i>	<i>Apibrėžimas</i>
Kredito rizika	<i>Kredito rizika — pavojus, kad paskolos gavėjas nesumokės pagrindinės skolos ir palūkanų, mokėtinų kreditoriui. Kredito rizika susijusi su negebėjimu vykdyti sutartinius finansinius įsipareigojimus (Dowd, 1999; Rutkauskas, 2000; Vaškelaitis 2006; Buckiūnienė, 2005; Valvonis, 2006; Zelgalve, 2000; Urniežius, 2001). Prekinio kredito esmę ir sąvoką savo darbuose daug analizavo tokie autoriai: N. Wilson, B. Summers (2002, 2003), J. Nilsen (2002), M. Berlin (2003); Duffie ir Singleton (2003)</i>
Negauto pelno rizika	<i>Negauto pelno rizika – tai rizika patirti netiesioginius (šalutinius) finansinius nuostolius dėl neįvykusių ar / ir įvykusių, bet su neigiamu / nuliniu rezultatu verslo operacijų. Negauto pelno riziką ir pajamingumo sumažėjimo riziką nagrinėjo N. Wilson, B. Summers (2002, 2003), J. Nilsen (2002), M. Berlin (2003)</i>
Gamybos rizika	<i>Gamybos rizika – tai rizika, susijusi su nuostoliais dėl gamybos sustabdymo, dėl pagrindinių arba apyvartinių fondų (įrenginių, žaliavų, transporto ir kt.), žūties arba apgadavimo; taip pat rizika, susijusi su naujos gamybos technikos ir technologijos diegimu bei inovacijomis (Brigham ir Daves, 2004; Lakis ir kt., 2010; Madura, 2003)</i>
Prekybos rizika	<i>Prekybos rizika atsiranda dėl mokėjimų uždelsimo, atsisakymo atlikti mokėjimus per prekių transportavimo laikotarpį, prekių nepatiekimo ir panašiai (Bernatonytė, 2000; Snieška, 2000; Startienė, 2002; Frid, 1999)</i>
Investicinė rizika	<i>Investicinė rizika yra susijusi su galimybe gauti arba prarasti pelną, realizuojant investicinius projektus. Rizikos objektas šiuo atveju yra turiniai investuotojo interesai (Alecknevičienė, 1997; Norvaišienė, 2004; Neverauskas, 2004; Rutkauskas ir Tamošiūnienė, 2000; Džikevičius, 2001; Kauzonas ir Kuvykaitė, 1995). Investicinė rizika taip pat gali būti susijusi su galimybe gauti arba prarasti pelną, realizuojant investicinius projektus (Šapiro, 1996; Četyrkinas, 1998; Volkovas ir Gračiova, 1998; Maylor, 1996; Lock, 1997; Lumby, 1995, Haigh ir Hazelton, 2004).</i>
Pajamingumo sumažėjimo rizika	<i>Pajamingumo sumažėjimo rizika gali atsirasti dėl portfelinių investicijų, indėlių ir kreditų palūkanų bei dividendų sumažėjimo. Portfelinės investicijos yra susijusios su investicijų portfelio formavimu, įsigyjant vertybinius popierius ir kitus aktyvus. Pajamingumo sumažėjimo rizika apima palūkanų ir kredito riziką (Wilson ir Summers, 2002, 2003; Nilsen, 2002; Berlin, 2003; Dowd, 1999; Rutkauskas, 2000; Vaškelaitis 2006; Buckiūnienė, 2005)</i>
Selektyvi rizika	<i>Selektyvinė rizika – tai rizika investavimo tikslais formuojant investicijų portfelį pasirinkti netinkamą kapitalo įdėjinių, vertybinių popierių rūšį, palyginti su kitomis vertybinių popierių rūšimis (Alecknevičienė, 1997; Norvaišienė, 2004; Neverauskas, 2004; Rutkauskas ir Tamošiūnienė, 2000; Džikevičius, 2001; Maylor, 1996; Lock, 1997; Lumby, 1995; Šapiro, 1996)</i>
Bankroto rizika	<i>Bankroto rizika – tai pavojus, kad dėl netinkamo kapitalo įdėjinių pasirinkimo verslininkas gali prarasti visą nuosavą kapitalą ir nebegalės atsiskaityti pagal prisiimtus įsipareigojimus (Martinkutė, 2006; Sakalas ir Sinevičienė, 2003; Sakalas ir Virbickaitė, 2003; Mackevičius, 2005; Baird, 1993; Sneiderė, 2005; Charitanovas, 2004)</i>
Sisteminė rizika	<i>Sisteminė rizika pasireiškia dėl bendrų rinkos tendencijų, tokių kaip antai infliacija, valiutų kursai, palūkanų normos, politinis nestabilumas ir pan., kurios veikia vertybinių popierių kainas (Bagdonas, 1996; Dowd, 1999; Rutkauskas, 2000; Vaškelaitis 2006; Buckiūnienė, 2005)</i>



2 lentelė (tęsinys). Rizikos skirstymas pagal jos reiškimosi sritį

Finansinės rizikos porūšis	Apibrėžimas
Prekinio kredito rizika	Prekinio kredito rizika atsiranda tada, kai kita šalis (angl. counterparty) nenori arba negali vykdyti savo sutartinių įsipareigojimų. Šios rizikos poveikis yra matuojamas išlaidomis, kurių reikia kitos šalies įsipareigojimams kompensuoti. Kai kredito agentūros sumažina skolininkų kredito reitingą, kredito rizika padidėja ir gali atsirasti nuostolių, nes dėl sumažinto skolininkų kredito reitingo, paprastai sumažėja jų įsipareigojimų rinkos vertė. Prekinis kreditas ekonomikos literatūroje traktuojamas kaip viena iš svarbiausių prielaidų eksportuojančių įmonių konkurencingumui ir verslui plėtoti. Prekinio kredito esmę ir sąvoką savo darbuose daug analizavo tokie autoriai: N. Wilson, B. Summers (2002, 2003), J. Nilsen (2002), M. Berlin (2003)
<b>Nefinansinė rizika</b>	
<b>Nefinansinės rizikos apibrėžimas</b>	
Nefinansinė rizika yra tai, ko neįmanoma įvertinti pinigais. Yra tokių atvejų, kai finansinis rizikos įvertinimas neįmanomas. Tokios rizikos rezultatas matuojamas moraliniu požiūriu (aspektu). Žinoma, tam tikrais atvejais dėl šių sprendimų galimi ir finansiniai nuostoliai, tačiau jie nematuojami finansiškai – čia taikomas kitas, humaniškas (angl. humane), vertinimo kriterijus. Tokios rizikos nustatymas ir valdymas verslo aplinkoje yra taikomas epizodiškai, jis nėra privalomas ir priklauso nuo įmonės vadovo moralinės atsakomybės (Vasiljevienė, 2003; Vasiljevas ir Pučėtaitė, 2005; Dahlsrud, 2006; Holme ir Watts, 2000)	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Wilson, Summers (2002, 2003); Nilsen (2002); Berlin (2003); Aleknevičienė (1997); Dowd (1999); Šapkin (2003); Čepinskis, Raškinis (2005); Damodaran (2008); Holme ir Watts (2000); Dahlsrud (2006); Bagdonas, (1996); Rutkauskas, (2000); Vaškelaitis 2006; Buckiūnienė, (2005); Mackevičius, (2005); Baird (1993); Sneider (2005); Charitanovas (2004); Maylor (1996); Lock (1997); Lumby (1995); Startienė (2002) ir kt.

Vienas iš dažniausiai ekonomikos teorijoje ir praktikoje naudojamų rizikos skirstymo metodų atsižvelgia į tai, ar rizika nulemia tik nepageidaujamą rezultatą (nuostolį), ar gali sukelti ir pageidaujamas pasekmes (pvz., pelną dėl valiutų kursų pasikeitimo). Autoriai (Belinskaja ir kt., 2001, Čepinskis, Raškinis, 2005) teigia, kad „pagal rizikos sąlygojamą rezultatą, yra skiriama grynoji ir spekuliatyvinė rizika“ (žr. 3 lent.).

**Grynoji rizika** egzistuoja tada, kai yra tikimybė patirti nuostolių, bet nėra pelno tikimybės, pvz.: tikimybė patekti į avariją arba tikimybė, kad bus pavogta nuosavybės teise priklausanti transporto priemonė. **Spekuliatyvios rizikos** atveju šalia nepageidaujamo rezultato (nuostolių) tikimybės visada yra teigiamo rezultato (pelno) tikimybė. Esminis grynosios ir spekuliatyvios rizikos skirtumas yra tas, kad spekuliatyvią riziką asmuo priima savo noru, tikėdamasis teigiamo rezultato. Kadangi spekuliatyvi rizika ir jos dydis yra pasirenkami ir prisiimami laisva valia, ši rizika nėra draudžiama. Draudžiama yra tik grynoji rizika (Belinskaja ir kt., 2001; Čepinskis, Raškinis, 2005).

**Grynoji rizika** rodo, kad ekonominės veiklos rezultatas gali būti nulinis ar neigiamas. Prie šios rūšies rizikos priskiriama • gamtinė, • asmens, • nuosavybės (turto), • civilinės atsakomybės; • rizika, susijusi su kitų asmenų įsipareigojimais. Šiam grynosios rizikos skirstymui pritaria ir klasikinio draudimo teoretikai (Rejda, 1995, 2007, 2013, Dorfman, 1994; Dickson, 1995; Trieschmann, 2001; Čepinskis, Raškinis, 2005; Williams, 1989).

3 lentelė. Spekuliatyvios ir grynosios rizikos skirstymas pagal jos lemiamą rezultatą

<b>Spekuliatyvi rizika</b>	
<p>Šalia spekuliatyvios rizikos nepageidaujamo rezultato (nuostolių) tikimybės visada yra teigiamo rezultato (pelno) tikimybė. Esminis grynosios ir spekuliatyvios rizikos skirtumas yra tas, kad spekuliatyvią riziką asmuo prisiima savo noru, tikėdamasis teigiamo rezultato (pelno), nors žino, kad rezultatas gali būti ir nuostolis. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad kartais rizika turi grynosios ir spekuliatyvios rizikos požymių.</p>	
<b>Grynoji rizika</b>	
<b>Grynosios rizikos porūšis</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Gamtinė rizika (gamtos stichijų rizika)	<p>Vertinant gamtos grėsmes ir žmogaus veiklos riziką aplinkai, būtina aiškiai skirti, kas yra gamtinė grėsmė, rizika aplinkai, rizikos veiksnys, rizikos vertinimas ir suvokimas. Gamtinė grėsmė (angl. natural hazard) yra tikėtinas ekstremalus gamtinis įvykis ir galimas šio įvykio neigiamas poveikis aplinkai, žmonių sveikatai ir turtui, kurio neigiamo poveikio mastą dar labiau padidina neapdairi žmogaus veikla. Lietuvos Vyriausybė 2000 m. patvirtino sąrašą gamtinių įvykių, kurie dėl savo masto laikytini ekstremaliais (Daltinis LRV, 2000). Rizika aplinkai – (angl. environmental risk) laikoma žmogaus veiklos keliami neigiamo poveikio aplinkai, žmonių sveikatai ir turtui grėsmė. Didžiosios Britanijos Vyriausybės aplinkos departamentas (Department of the Environment, 1995), remdamasis Karališkosios draugijos tyrimais (Royal Society, 1992), pateikia tokius esminius padarinių rizikos aplinkai skirtumus kaip gamtinę riziką. Ją taip pat nagrinėja šie autoriai: Kay ir Alder, 1999; Adams, 2001; Dunlap, 2008; Rinkevičius, 1998; Balžekienė, 2006)</p>
Asmens rizika	<p>Asmens rizika – fizinio asmens rizika negauti pajamų ar prarasti galimybę (sugebėjimą) uždirbti tokias pajamas (Rejda, 2003, 2010). Kiekvieno asmens perkamajai galiai turi įtakos keturi pagrindiniai veiksniai (grėsmės): ankstyva mirtis, pensinis amžius, liga arba invalidumas bei nedarbas.</p> <p>Rizika, susijusi su darbuotojų paieška ir įtraukimu į darbą, profesiniu lygiu ir charakterio bruožais (Pridotkienė, 2000; N. Wilson, B. Summers (2002, 2003); J. Nilsen, 2002; M. Berlin, 2003).</p>
Nuosavybės (turto) rizika	<p>Kiekvienas asmuo, turintis nuosavybę, susiduria ir su nuosavybės rizika, nes turima nuosavybė gali būti sunaikinta, pavogta ar sugadinta. Nuosavybės rizika apima ne tik paties turto praradimo riziką, bet ir dėl to turto praradimo patirtas papildomas išlaidas ir prarastą pelną (N. Wilson, B. Summers (2002, 2003); J. Nilsen, 2002).</p>
Civilinės atsakomybės rizika	<p>Civilinės atsakomybės rizika yra rizika, atsirandanti dėl galimybės padaryti žalą trečiajam asmeniui arba jo turtui. Šiuo atveju visiškai nesvarbu, ar veiksmai, padarę nuostolius tretiesiems asmenims ar jų turtui, buvo tyčiniai ar padaryti dėl neatsargumo (Rejda, 2003, 2010).</p>
Rizika, susijusi su kitų asmenų įsipareigojimais	<p>Riziką, susijusią su kitų asmenų įsipareigojimais, lemia tikimybė, kad minėti įsipareigojimai nebus įvykdyti ir dėl to bus patirti finansiniai nuostoliai (Rejda, 2003, 2010)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Pridotkienė (2000); Dowd (1998); Royal Society (1992); Department of the Environment (1995); Daltinis LRV (2000); Rejda, (2003, 2010); Mori, T., Hiwatashi, J., Ide, K., (2000); Jarow (2008); Power (2003); Hoffman ir Jhonson (1996); N. Wilson, B. Summers (2002, 2003); J. Nilsen (2002), M. Berlin (2003) ir kt.

**Gamtinė rizika** nepriklauso nuo žmogaus veiklos – dažniausiai tai stichinių nelaimių rizika. Prie gamtinės rizikos priskiriama rizika, susijusi su stichinių gamtos reiškinių apraiškomis (žemės drebėjimu, potvyniu, audra, gaisru, epidemija).

**Asmens rizika** – fizinio asmens rizika negauti pajamų ar prarasti galimybę (sugebėjimą) tokias pajamas uždirbti. Kiekvieno asmens perkamajai galiai turi įtakos keturi pagrindiniai veiksniai (grėsmės): ankstyva mirtis, pensinis amžius, liga arba invalidumas ir nedarbas.

**Nuosavybės (turto) rizika.** Kiekvienas fizinis ir juridinis asmuo, turintis nuosavybę, susiduria ir su nuosavybės rizika, nes turima nuosavybė gali būti sunaikinta, pavogta ar sugadinta. Nuosavybės rizika apima ne tik paties turto praradimo riziką, bet ir dėl to turto praradimo patirtas papildomas išlaidas bei prarastą pelną, ypač tai aktualu verslo aplinkoje (pvz., sudegus įmonės gamybiniam pastatui, sunaikinamas ne tik fizinis turtas (tiesioginiai nuostoliai), bet ir prarandama galimybė uždirbti pelną (netiesioginiai nuostoliai).

**Civilinės atsakomybės rizika** (fiziniais ir juridiniams asmenims) atsiranda dėl galimybės padaryti žalą trečiajam asmeniui arba jo turtui. Šiuo atveju visiškai nesvarbu, ar veiksmas, padaręs nuostolius tretiesiems asmenims (fiziniais ir juridiniams) ar jų turtui, buvo tyčiniai, ar padaryti dėl neatsargumo (pvz., autoavarijos metu sužalojamas pėsčiasis).

**Riziką, susijusią su kitų asmenų įsipareigojimais,** nulemia tikimybė, kad paminėti įsipareigojimai nebus įvykdyti ir dėl to bus patirta finansinių nuostolių. Tokios rizikos pavyzdžiai būtų ne laiku apmokėtos sąskaitos už pristatytas prekes ar suteiktas paslaugas, sutartyse numatytų terminų nesilaikymas.

Kiti autoriai atkreipia dėmesį į tai, kad kartais verslo rizika turi ir grynosios, ir spekuliatyvios rizikos požymių, taigi griežtai jų suskirstyti į spekuliatyvią ir grynąją yra neįmanoma (Rejda, 1995, 2007; Dorfman, 1994; Trieschmann, 2001; Skipper ir kt., 2007; Čepinskis, Raškinis, 2005; Černova, 2007, 2010).

Kaip pavyzdys minėtina teisinė rizika, politinė arba šalies rizika, veiklos rizika (operacinė rizika), kurios negalima griežtai tapatinti su grynosios ir spekuliatyvios rizikos požymiais. Todėl ši rizika draudimo kompanijoms yra priimtina tik iš dalies.

Rizika, turinti ir spekuliatyvios, ir grynosios rizikos požymių (žr. 4 lent.), yra iš dalies prognozuojama ir dinamiška. Šalies rizikos analizė yra tarptautinio proceso pasekmė: įmonės plečia savo verslą užsienyje, siekdamas optimizuoti veiklą, geriau paskirstyti ir išnaudoti technologijas, valdyti kapitalą ir išteklius, dėl to turi įvertinti šalies rizikos poveikį.

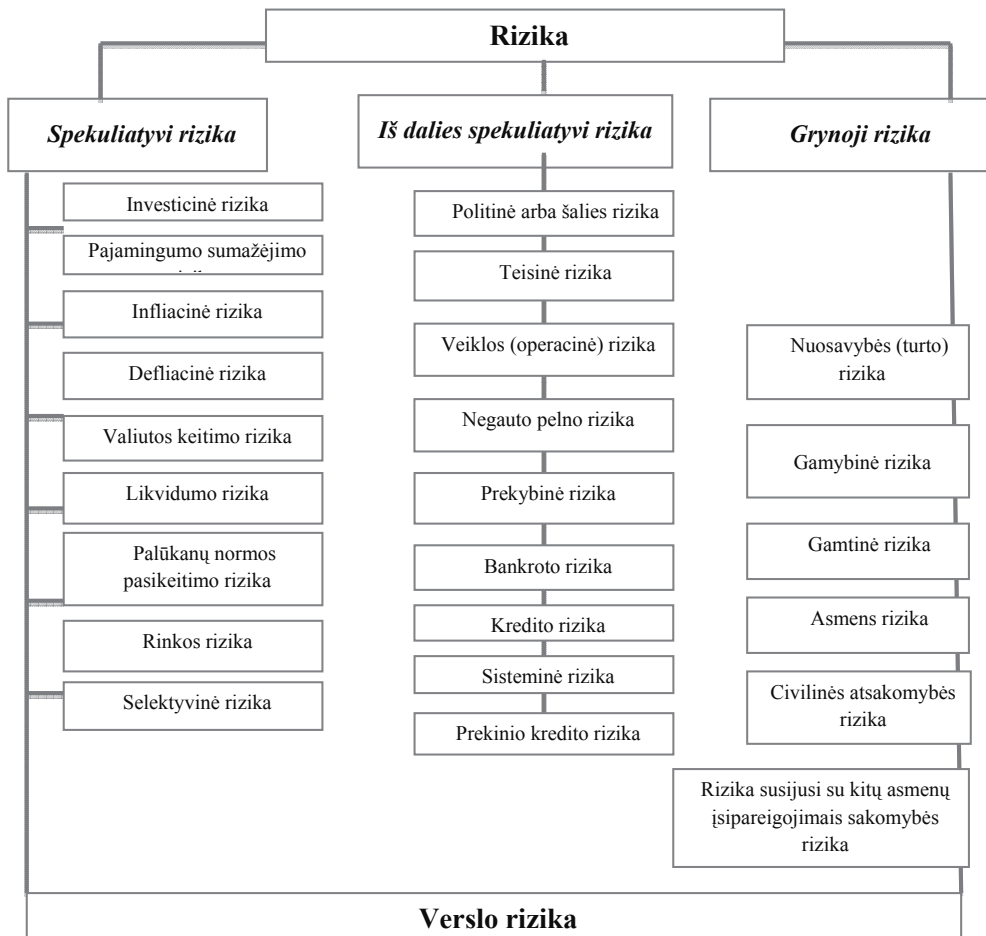
4 lentelė. Rizikos, turinčios ir spekuliatyvios, ir grynosios rizikos požymių, skirstymas pagal joms lemiamą rezultatą

Rizika, turinti ir spekuliatyvios, ir grynosios rizikos požymių	
Politinė arba šalies rizika	<i>Politinę riziką nulemia šalies politinė situacija ir valstybės veikla. Ši rizika atsiranda pažeidus gamybinio arba prekybinio proceso sąlygas, dėl priežasčių, tiesiogiai nepriklausančių nuo verslo subjekto (Pridotkienė 2000). Šalies rizika – tai planuojamos veiklos rezultatai, nulemti šalyje įvykusių įvykių, kurie gali būti rinkos ir ne rinkos kilmės. Šalies rizika susijusi su užsienio šalies vyriausybės sprendimais ir su bendra padėtimi užsienio valstybėje. Ši rizika gali sukliudyti eksportuotojui gauti mokėjimą už išsiųstas prekes, o importuotojui – gauti prekes (Pridotkienė 2000). Šalies rizika (angl. country risk) – praradimo pavojus dėl šalyje nenumatytų įvykių, kylančių dėl politinių ar ekonominių tos šalies sąlygų (Wilson, Summers (2002, 2003; Nilsen, Berlin, 2003)</i>
Teisinė rizika	<i>Teisinė rizika atsiranda, kai yra tikimybė, jog bus neįmanoma trečiąją šalį priversti vykdyti sutartinius įsipareigojimus. Susiduriama su teisine rizika, kai pasirašoma sutartis su kita šalimi, nežinant, ar bus įvykdyti kontraktiniai įsipareigojimai, jei kita šalis tampa nemoki. (Dowd, 1998). Kaip teigia Dowd (1998), teisinė rizika sudėtingiausia forma pasireiškia išvestinių priemonių sutartyse. Teisinė rizika yra rizika, kad sutartys nebus vykdomos. Ši rizikos rūšis minima kaip viena iš sudedamųjų veiklos rizikos dalių (Hiwatashi ir Ashida, 2002)</i>
Veiklos rizika (operacinė rizika)	<i>Veiklos rizika (angl. operational risk) atsiranda dėl vidinių sistemų gedimų ar žmonių, dirbančių su jomis, klaidų. Veiklos rizika būti labai maža ir labai didelė, net kritinė (Dowd, 1998; Jarow, 2008; Power, 2003; Hoffman ir Jhonson, 1996). Autoriai (Mori, Hiwatashi, Ide, 2000) akcentuoja, kad veiklos rizikai skirtinas ekonominis kapitalas ir jos apskaičiavimas iki šiol bankinėje praktikoje dar nėra aiškiai suprastrast klausimas</i>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Pridotkienė (2000); Dowd, 1998; Hiwatashi ir Ashida, 2002; Jarow, 2008; Power, 2003; Hoffman ir Jhonson, 1996; Mori, Hiwatashi, Ide (2000); Wilson, Summers (2002, 2003; Nilsen, Berlin, 2003

Apibendrinant teigtina, kad mokslinė rizikos klasifikacija aiškiai apibrėžia jos vietą bendroje rizikos klasifikavimo sistemoje. Tačiau verslininkui, neturinčiam galimybių arba atitinkamo išsilavinimo gilintis į teorines rizikos klasifikavimo subtilybes, jos suvokimas yra nesuprantamas arba suprantamas gana ribotai. Todėl galima teigti, kad verslo aplinkoje su rizika susiduriama nuolatos, tačiau verslininkams nėra paprasta ją identifikuoti bei naudoti praktinėje veikloje dėl rizikos klasifikavimo gausos ir jos įvairovės.

Autorės požiūriu, siūloma modifikuoti šiame skyriuje išnagrinėtą rizikos klasifikavimą, suskirstant riziką į tris pagrindines rūšis: • grynoji rizika; • spekuliatyvi rizika; • iš dalies spekuliatyvi rizika (žr. 4 pav.). Manytina, toks skirstymas būtų aiškesnis ir suprantamesnis, todėl labiau pritaikomas verslo praktikoje.



4 pav. Rizikos klasifikavimas į spekuliatyvią riziką, grynąją riziką ir iš dalies spekuliatyvią riziką  
 Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Pridotkienė, (2000); Dowd, 1998; Hiwatashi ir Ashida, 2002; Jarow, 2008; Power, 2003; Hoffman ir Jhonson, 1996; Mori, Hiwatashi, Ide (2000); Wilson, Summers (2002, 2003; Nilsen, 2002; Berlin, 2003 ir kt.

### 1.3. Verslo rizika ir jos klasifikavimas

Verslo rizika (angl. *Business risk*) – tai rizika, kuri atsiranda kiekvienoje verslo veikloje, siejamoje su produkcijos, prekių ir paslaugų gamyba, jų realizavimu; prekių ir pinigų bei finansinėmis operacijomis; komercijos veikla; bendrų mokslo ir verslo projektų vykdymu. Verslo rizikos pasekmės – tai didėjantys verslo sąnaudos, neatitinkantys prognozių pinigų srautai, patalpų ir klientų nesaugumas, darbuotojų nelojalumas ir nesaugumas, įmonės civilinė atsakomybė, galimas verslo nutrūkimas arba sustabdymas ir kt.

Verslo rizikos klasikinė teorija (atstovai – Mill, Senior) riziką tapatina su matemati- nių nuostolių, kurių gali atsirasti dėl pasirinkto sprendimo, laukimu. Rizika čia ne kas

kita kaip žala, kuri patiriama įgyvendinus šį sprendimą. Verslo rizikos neoklasikinė teorija (atstovai – Marshall, Pigou) remiasi nuostata, kad verslininkas dirba neapibrėžtumo sąlygomis ir verslo pelnas yra atsitiktinis kintamasis. Savo veikloje verslininkai vadovaujasi šiais kriterijais: numatomo pelno dydžiu ir galimu jo svyravimu. Pagal verslo rizikos neoklasikinę teoriją, esant vienodam potencialaus pelno dydžiui verslininkas pasirenka žemesnio rizikos lygio variantą. Tokiu būdu neoklasikinės rizikos teorijos atstovai grindžia „rizikos priešininkų“, manančių, kad azartiniuose žaidimuose, loterijose, lažybose dalyvauti – neapsimoka, poziciją.

Keinso verslo rizikos teorija (atstovas – Keynes) atkreipė dėmesį į verslininkų polinkį prisiimti didelę riziką vardan didesnio numatomo pelno. Keinso teorija grindžia būtinumą įvesti „rizikos išlaidas“, kad būtų galima padengti realių pajamų nuokrypį nuo numatomų, taip pat išryškėja trys pagrindiniai rizikos tipai, kuriuos tikslinga įvertinti ekonominiame gyvenime: • verslininko arba skolintojo rizika; • kreditoriaus rizika ir • rizika dėl galimo piniginio vieneto vertės sumažėjimo.

Esminį požiūrį į rizikos kategoriją pateikia Knight darbe „Rizika, neapibrėžtumas ir pelnas“. Knight skiria du rizikos tipus: • rizika, kurios objektyvioji tikimybė apskaičiuojama ir kuri gali būti apdrausta (tokia rizika tampa gamybos išlaidomis ir atimama iš pelno); ir • rizika, kurios objektyvioji tikimybė neapskaičiuojama, kuri paaiškina specifinio verslininkų pelno egzistavimą.

Tam, kad egzistuotų rizika, turi būti nepageidaujamas bent vienas iš galimų tam tikro įvykio, veiksmo ar proceso rezultatų, o tais atvejais, kai visi galimi rezultatai tenkina, – rizikos nėra. Nepageidaujamas rezultatas gali būti ne tik tiesioginis nuostolis, bet ir, pavyzdžiui, mažesnis, negu buvo galima tikėtis ar laukti, investicijų rentabilumas.

Kiekvienas verslininkas, kurdamas ir valdydamas savo verslą, tikisi turėti naudos ir gauti pelną. Tam jis eikvoja laiką ir investuoja pinigus. Tačiau versle egzistuoja galimybė tiek gauti pelną, tiek prarasti pinigus. Gera rizikos analizė suteikia galimybių pasirengti numatomiems nepalankiems įvykiams ir iki minimumo sumažinti tikėtinus nuostolius, jei bus pasirinkti tam tikri rizikos mažinimo instrumentai. Taigi rizika suprantama ir kaip tinkamų sprendimų situacija, kurioje egzistuoja faktinių rezultatų nuokrypio nuo numatomų galimybė. Ekonominiu požiūriu rezultatai gali būti įvairūs – pajamos, išlaidos, pelnas, pinigų srautai ir pan.

Kiekvienas verslo subjektas turėtų pasirinkti priimtinausią kriterijų, pagal kurį sudarytų jo verslui būdingas rizikos rūšis. Galima derinti įvairius klasifikavimo kriterijus. Verslo riziką galima klasifikuoti pagal įmonės veiklos pobūdį ir kiekvieną rizikos rūšį detalizuoti pagal jos atsiradimo kilmę ir poveikio mastą.

Verslo riziką klasifikuoti sudėtinga dėl jos įvairovės. Verslas nuolat susiduria su rizika, spręsdamas tiek einamąsias, tiek ilgalaikes užduotis. Yra tam tikri rizikos tipai, kurie veikia visas verslo įmones, tačiau kartu su bendraisiais yra ir specifiniai rizikos tipai, bū-

dingi tam tikriems veiklos tipams: bankininkystės rizika skiriasi nuo draudimo veiklos rizikos, ši savo ruožtu skiriasi nuo gamybos verslo rizikos. Rizika, susijusi su verslininko asmenybe, nusakoma tuo, kad visi verslininkai turi skirtingų verslo srities žinių, skirtingų verslo veiklos įgūdžių ir patirties.

Pagal atsiradimo sritį verslo rizika skirstoma į *išorinę* ir *vidinę*. Išorinės rizikos atsiradimo šaltinis – verslui galinti daryti įtaką išorinė įmonės aplinka. Kadangi verslininkas negali daryti įtakos išorinei rizikai, jis gali ją tik numatyti ir atsižvelgti į tai savo veikloje. Čia kalbama apie nenumatytus įstatymų, reguliuojančių verslo veiklą, pakeitimus; nestabilių politinių režimą šalyje ir kitas situacijas, atitinkamai ir apie verslininkų nuostolius, atsirandančius dėl prasidėjusio karo, nacionalizacijos, streikų, embargo paskelbimo. Ypač drastiškas ir neprognozuojamas veiksnys yra ekonominės reformos neapibrėžtumas. Dėl valstybės vykdomos finansinės, kreditinės, valiutinės, struktūrinės politikos net pats galiausias ir aukščiausios kvalifikacijos verslininkas gali atsidurti ties bankroto riba.

Verslo rizika daro įtaką išorinei ir vidinei įmonės aplinkai. Išorinė aplinka – tai ekonominės, socialinės ir politinės sąlygos, kuriomis įmonė vykdo savo veiklą ir prie kurių dinamikos ji priversta prisitaikyti. Išorinės rizikos neapibrėžtumą lemia jos priklausymas nuo daugelio aplinkybių ir / ar asmenų, kurių veiksmai ne visada gali būti prognozuojami. Šios rizikos tikslų, kriterijų ir jų vertinimo rodiklių (visuomeninių poreikių ir vartojimo paklausos poslinkiai, techninių ir technologinių naujovių atsiradimas, rinkos konjunktūros pokyčiai, nenumatyti gamtos reiškiniai) nustatymas yra sunkiai suvokiamas.

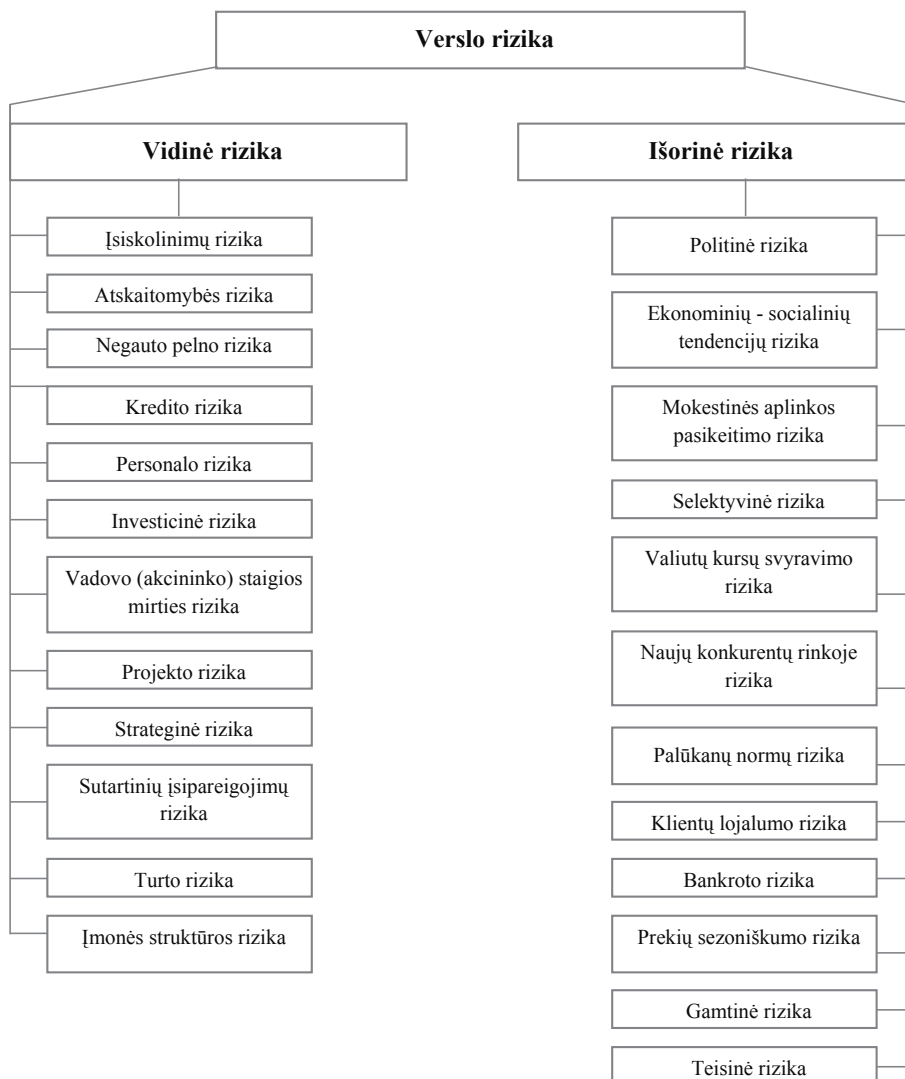
Netiesioginio poveikio veiksniai klasifikuojami labai įvairiai. Dažniausiai literatūroje skiriami *tiesioginio poveikio elementai*: vartotojai, konkurentai, tiekėjai, korupcija, nenumatyti vidaus ir užsienio rinkos konjunktūros pokyčiai, darbo išteklių, įstatymai, revoliuciniai mokslo ir technikos pažangos šuoliai bei kitos valstybės reguliavimo normos. Netiesioginio poveikio elementai: politiniai, teisiniai, ekonominiai, technologiniai, socialiniai-psichologiniai ir kitokie išorinio pasaulio veiksniai. Išorinė aplinka, pasireikšdama per ją reprezentuojančius veiksnius, daro įtaką įmonės veiklai ir jos rezultatams.

Anot Seiliaus (1994), plačiuoju požiūriu išorinė aplinka yra visuma pasaulio bendrijos raidos veiksnių, kurie daro nuolatinę įtaką visuomenės, šalies ūkio, rinkos raidos politiniam, ekonominiam, socialiniam efektyvumui, o šis efektyvumas riboja įmonės veiklos plėtrą tiek laike, tiek erdvėje. Siauruoju požiūriu, netiesioginio poveikio veiksniai yra tie išoriniai objektai, kurie turi stiprią įtaką įmonės veiklai ir jos rezultatams. Šitoks išorinės aplinkos traktavimas leidžia strateginėje analizėje atsiriboti nuo visų išorinių veiksnių, kurie arba apskritai neturi įtakos įmonės veiklai, arba ta įtaka yra nereikšminga, teigia Vasiliauskas (2002).

Vidinės rizikos šaltinis yra pati įmonė. Ši rizika kyla dėl neefektyvios vadybos, klaidingos rinkodaros politikos, taip pat dėl piktnaudžiavimo įmonės viduje. Pagrindinė

vidinė rizika yra personalo rizika, siejama su profesionalumu ir įmonės darbuotojų charakterio bruožais. Pagrindiniai minėtini **vidiniai rizikos veiksniai** yra šie: nekompetencija, patirties, žinių ir operatyvaus dalykinio aktyvumo stoka, avantiūrizmas, pernelyg didelis pasitikėjimas verslo partneriais, momentinio pelno siekimas, ignoruojant plėtros galimybes, ir kt.

Vystant verslą taip pat labai svarbu suskirstyti didžiausią pavojų įmonei keliančią riziką į vidinę ir išorinę (žr. 5 pav.), tam, kad būtų pritaikyti tinkami jos valdymo instrumentai, ir valdyti ją, kol poveikio tikimybė netapo realybe.



5 pav. Vidinės ir išorinės aplinkos nulemta įmonių verslo rizika

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Tepman, 2002; Franck, 2008; Kaplan ir Mikes, 2012



Visų rizikos veiksnių numatyti neįmanoma. Tačiau visiškai realu išskirti pagrindinius rizikos veiksnius pagal jų poveikį vienai ar kitai verslo veiklos rūšiai. Pirmiausia būtina atsižvelgti į tuos rizikos veiksnius, kurie gali turėti didelį efektą (teigiamą arba neigiamą) arba yra apibūdinama didele atsiradimo tikimybe. Svarbiausias parengiamojo verslo rizikos valdymo organizavimo etapo momentas – rizikos lygio ir leistinos įmonei rizikos ribos įvertinimas. Tikslinga atlikti kokybinį ir kiekybinį, t. y. kombinuotą, verslo rizikos vertinimą (Tepman, 2002; Franck, 2008).

Kokybinis vertinimas padeda nustatyti galimas rizikos rūšis, veiksnius, darančius poveikį verslo rizikos lygiui. Kokybinė analizė apima ir metodologinį priimtino rizikos lygio kiekybinio vertinimo metodą. Galutinis sprendimas gali būti priimtas tik atlikus kompleksinį jo įvertinimą. Tačiau pirmiausia būtina atsižvelgti į tai, kad toli gražu ne visada galima kiekybiškai įvertinti rizikingas situacijas. Antra, ekonominės informacijos turinys ir apimtis dabartinėmis sąlygomis dažnokai būna akivaizdžiai nepakankami, kad būtų galima nustatyti verslo rizikos lygį (Tepman, 2002; Skipper, 2007; Rejda, 1995, 1998, 2013; Baranoff ir Brockett, 2008; Trieschmann ir Gustavson, 2001).

Akivaizdu, kad naudojantis visais leistiniais metodais reikia vengti investicinio projekto įgyvendinimo sėkmės rizikos. Investuotojai gali priimti tik tokį projektą, iš kurio gautinos numatomos pajamos galės padengti jo realizavimo sąnaudas ir atneš pelną, ne mažesnę už banko palūkanų normą. Rizikos šalinimas verslo aplinkoje pasiteisina tokiomis situacijomis, kai rizikos prisiėmimas sukeltų nepakeliamus finansinius nuostolius įmonei, pvz., nebaigtos statybos, kredito negražinimas ir panašiai (Tepman, 2002; Jordan, 2013; Pickett, 2005; Bauer, 2011; ir kt.).

Nors mokslinėje literatūroje dažnai deklaruojama vidinės ir išorinės rizikos įtaka verslo aplinkai, vis dėlto pasigendama išsamaus rizikos valdymo identifikavimo, jo poveikio verslo aplinkai, tai leistų padidinti priimamų verslo sprendimų kokybę ir efektyvumą.

Mokslinėje literatūroje **verslo rizika klasifikuojama labai įvairiai**, išskiriant vienkopus arba kitokius jos požymius: • pagal rizikos atsiradimo priežastį, prigimtį ir kilmę; • pagal reikšimosi sritį, • pagal mastą, • pagal veiklos rūšis, • pagal nuostolių laipsnį, • pagal priklausomybę nuo galimo rezultato; • pagal jos tikimybę; • pagal nuostolio atsiradimo dydį ir kt.

Mokslinėje literatūroje pateikiamos ir kitokios rizikos klasifikavimo sistemos, pvz., hierarchinė (žr. 1 pr.) arba bendra rizikos struktūrizavimo schema (žr. 2 pr.). Todėl, siekiant išgryninti verslo rizikos rūšis, porūšius ir / ar jų atmainas, jos skirstomos pagal klasifikacinių požymių kriterijų (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Verslo rizikos skirstymas pagal klasifikacinius požymius, rūšis ir charakteristikas

Klasifikacinis požymis	Rizikos rūšis	Rizikos apibūdinimas
Pagal atsiradimo prigimtį	Subjektyvi (susijusi su verslininko asmenybe)	<i>Neišugdėti gebėjimai rizikuoti; patirties, išsilavinimo, profesionalumo stygius; nepagrįstos ambicijos; elgsenos rinkoje pažeidimai; nepakankamas sandorio suvokimas ir kt.</i>
	Objektyvi	<i>Informacijos stygius; stichinės nelaimės; netikėtas rinkos konjunkcijos, informacijos lygio, įstatymų, kreditavimo, investavimo sąlygų pasikeitimas ir kt.</i>
Priklausomai nuo problemos sprendimo etapo	Sprendimo priėmimo etape	<i>Klaidos taikant rizikos lygio nustatymo metodus dėl informacijos stygiaus arba prastos informacijos kokybės; arba, atvirkščiai, puikiai įvaldyti šie metodai</i>
	Sprendimo įgyvendinimo etape	<i>Klaidos įgyvendinant tinkamą sprendimą, netikėti subjektyvių sąlygų pokyčiai</i>
Pagal mastą	Lokali, individualios gamybos lygmeniu	<i>Atskira įmonių (jų struktūrinių grandžių) rizika</i>
	Nacionalinė	<i>Apimanti verslo veiklą makroekonomikos lygmeniu (atsižvelgiant į netikėtus politikos, įstatymų, kreditavimo, apmokestinimo ir kt. pokyčius)</i>
	Tarptautinė (tarptautinė)	<i>Susijusi su pasaulinės rinkos konjunkcijos pokyčiais, valstybių tarpusavio santykiais, didelio masto nelaimėmis ir kt.</i>
Pagal atsiradimo sritį	Išorinė	<i>Netikėti ekonominės politikos pokyčiai; stichinės nelaimės didelėse teritorijose; valiutų kursų rizika ir kt. (žr. pav.)</i>
	Vidinė	<i>Rizika, susijusi su įmonių specializacija. Gamybos, finansų, draudimo ir kt. rizika (žr. pav.)</i>
Pagal draudimo galimybes	Draudžiama	<i>Kiekybiškai įvertinama ir draudžiama organizacijų, prisiimančių draudėjų riziką.</i>
	Nedraudžiama	<i>Nenugalimos jėgos aplinkybių rizika, kurios lygio neįmanoma įvertinti, taip pat didelio masto rizika, kai niekas nėra pasirengęs prisiimti draudėjų (įmonių) rizikos</i>
Pagal verslo veiklos sritis	Finansinė	<i>Fondų rinkos rizika: likvidumo, informacijos, valiutų kursų ir kt.; banko rizika – kredito, palūkanų, portfelio, bendrųjų rinkos kainų kritimo (infliacijos); lizingo ir faktoringo rizika, susijusi su banko kliento specifika</i>
	Teisinė	<i>Susijusi su žema įstatymų ir kitų teisinės aktų kokybe bei netikėtais įstatymų pakeitimais</i>
	Gamybinė	<i>Atsirandanti dėl priverstinių gamybos pertraukų, žaliavų, įrengimų stygiaus, delsimo patiekti produkciją, apyvartinių lėšų praradimo ir kt.</i>
	Prekybinė	<i>Atsirandanti dėl rinkos konjunkcijos pokyčių, paklausos-pasiūlos svyravimų, prekybos sandorių nevykdymo, nutraukimo, neapmokėjimo</i>
	Komercinė	<i>Dėl netikėtų rinkos konjunkcijos ir kitų komercinės veiklos sąlygų pokyčių</i>
	Investicinė	<i>Ją lemia neapibrėžtumas, nenumatytos aplinkybės investavimo srityje, inovacinėje veikloje</i>
	Draudiminė	<i>Draudimo fondo suformavimas, jo valdymas, taip pat nuosavo turto, lėšų ir personalo valdymas</i>

5 lentelė (tęsinys). Verslo rizikos skirstymas pagal klasifikacinius požymius, rūšis ir charakteristikas

Klasifikacinis požymis	Rizikos rūšis	Rizikos apibūdinimas
Pagal diverifikacijos galimybes	Sisteminė	<i>Būdinga vienokiai ar kitokiai verslo veiklos sričiai (pavyzdžiui, fondų rinkoje sisteminė laikoma bendros vertybinių popierių vertės kritimo rizika)</i>
	Specifinė	<i>Susijusi su verslo pajamų gavimu iš konkrečios operacijos šioje veiklos srityje</i>
Pagal dydį (laipsnį)	Minimali	<i>Apibūdinama galimų apskaičiuotojo pelno nuostolių lygiu nuo 0 iki 25 proc.</i>
	Padidinta	<i>Neviršijanti galimų 25–50 proc. dydžio apskaičiuotojo pelno nuostolių.</i>
	Kritinė	<i>Apibūdinama galimų apskaičiuotojo pelno nuostolių lygiu nuo 50 iki 70 proc.</i>
	Neleistina	<i>Galimi nuostoliai prilygsta nuosavų lėšų dydžiui, todėl įmonei gresia bankrotas. Rizikos koeficientas lygus 75–100 proc.</i>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Skipper, 2007; Dorfman, 1994; Williams, 1989; Evans ir Ganegoda, 2012; Zumwalt ir Shin, 1979; Utkin, Frolov, 2003; Čepinskis, Raškinis, 2005; Černova, 2007; Buškevičiūtė, Leškevičiūtė, 2008; Damodaran, 2008; Sarkisova, 2009; Kouns ir Minoli, 2010

Ekonominis ir politinis šiuolaikinio pasaulio vystymasis sukelia naujas rizikos rūšis, kurias gana sunku apibrėžti ir kiekybiškai įvertinti. Tarptautinius verslo ryšius sieja sudėtingos finansinės ir gamybinės sąsajos. Atsiranda „domino efektas“, kai vienos kompanijos žlugimas sukelia visų su ja susijusių įmonių bankrotą.

Pastaraisiais metais ypač aktuali tapo su politiniais veiksniais susijusi rizika, ne dėl jos verslas patiria didžiulių nuostolių. Su rizika verslas susiduria įvairiuose savo veiklos etapuose. Yra daugybė konkrečios rizikingos situacijos atsiradimo priežasčių. Paprastai tokios situacijos atsiradimo priežastimi laikoma tam tikra sąlyga, šaltinis. Tai gali būti tiesiog ūkinė veikla, paties verslininko veikla ar nepakankama informacija apie išorinės aplinkos būklę, darančią poveikį verslo veiklos rezultatui. Pagal tai atitinkamai skiriama:

- su ūkine veikla susijusi rizika;
- su verslininko asmenybe susijusi rizika;
- su informacijos apie išorinės aplinkos būklę stygiumi susijusi rizika.

Kadangi pastarosios rizikos atsiradimo tikimybė yra atvirkščiai proporcinga tam, kaip gerai verslo įmonė yra informuota apie išorinės aplinkos būklę jai pačiai, ši rizika yra itin svarbi šiuolaikinėmis ūkinės veiklos vykdymo sąlygomis.

Nepakankama informacija apie partnerius (pirkėjus arba tiekėjus), ypač apie jų dalykinį įvaizdį ir finansinę būklę, verslininkui gresia atsiradusia riziką. Nepakankama informacija apie apmokestinimą užsienio partnerio valstybėje ar apie konkurentus – nuostolių, patiriamų dėl valstybės institucijų taikomų verslo įmonei baudžiamųjų sankcijų, šaltinis. Su verslininko asmenybe susijusią riziką lemia tai, kad kiekvienas verslininkas turi skirtingų žinių, įgūdžių ir verslo patirties, skirtingą požiūrį į sandorių rizikingumo lygį.

Verslas be rizikos neegzistuoja. Vykdamas kiekvieną veiklą, susijusią su produkcijos, prekių, paslaugų gamyba, jų realizavimu, prekinėmis ir finansinėmis operacijomis, socialinių ir ekonominių bei bendrų mokslo ir verslo projektų įgyvendinimu, daugiau ar mažiau tenka susidurti su materialių, darbo, finansinių, informacinių (intelektualinių) išteklių netekimo rizika.

Verslo rizika apibūdinama kaip potencialiai galimo, tikėtino išteklių netekimo ar mažesnio pelno gavimo grėsmė, palyginti su racionalaus išteklių panaudojimo, vykdamas atitinkamą verslo veiklą, apskaičiavimais. Kitaip sakant, rizika yra grėsmė, kad verslininkas patirs nuostolių – neprognozuotų ir veiklos programose nenumatytų papildomų išlaidų – arba gaus mažesnes nei tikėjosi pajamas (Beloglazova, Nikitina, 2003; Duckert, 2011).

Konceptualiai pagrįstas rizikos klasifikavimas leidžia aiškiai apibrėžti kiekvienos rizikos rūšies vietą bendroje jų sistemoje. Tai sudaro galimybę efektyviai taikyti atitinkamus rizikos valdymo metodus. Kiekviena rizikos rūšis turi (atskirą, savitą, jai būdingą) rizikos valdymo metodų sistemą. Kvalifikacinė rizikos sistema sujungia rizikos grupes, kategorijas, rūšis, porūšius ir atmainas.

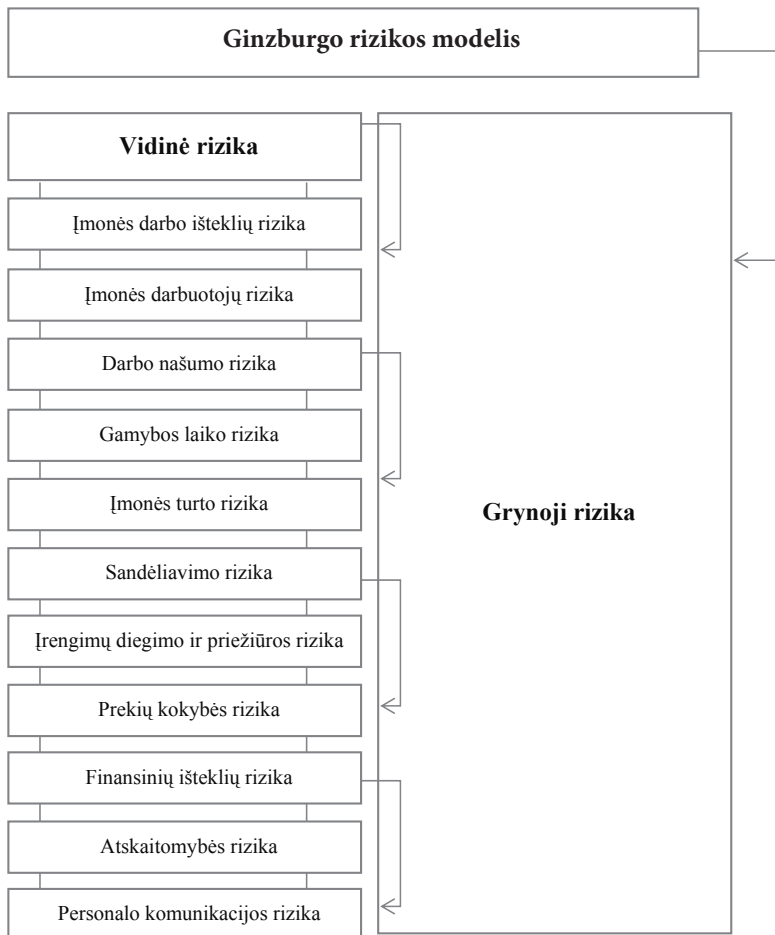
Nagrinėdamas verslo riziką Ginzburg (2006), kaip pagrindinį verslo rizikos veiksnį, išskiria tokią vidinę verslo riziką (žr. 6 pav.): įmonės darbo ištekliai, susiję su įmonės darbuotojais, jų darbo laikas, atlyginimų fondas ir darbo našumas; įmonės turtas (pastatai, statiniai, įranga, nebaigta gamyba, atsargos, gatava produkcija); įmonės finansiniai ištekliai; informacija.

Duckertas (2011) verslo riziką skirsto į išorinę ir vidinę: • finansai; • teisinė atsakomybė; • reguliuojančių taisyklių atitiktis; • korporatyvus įvaizdis; • industrijos (pramonės) specifika; • duomenų vientisumas ir patikimumas; • duomenų konfidencialumas; • nuosavybės teisės į duomenis apsauga; • nelaimės pasekmių likvidavimo ar nenumatytų atvejų planavimas; • veikla, veiklos procesai (žr. 7 pav.).

Pastebima, kad yra aibė rizikos esmės suvokimų. Tokia pat yra ir rizikos klasifikavimo sistemų gausa. Tinkamas rizikos identifikavimas, struktūros nustatymas, suklasifikavimas į rūšis didina rizikos valdymo efektyvumą, nes kiekvieną riziką atitinka savoji rizikos valdymo instrumentų sistema.

Įvairūs ekonominės rizikos klasifikavimo variantai grindžiami baziniais rinkos ekonomikos principais, nulemiančiais skirtingą požiūrį į tam tikrą rezultatą, kuris suvokiamas kaip rizika. Pasak Tepman (2002), prie jų priskiriama (žr. 8 pav.):

- vartotojų pasirinkimo ir elgsenos laisvė (vartojimo rizika);
- profesinės veiklos pasirinkimo laisvė (profesinės veiklos rizika);
- verslo laisvė (verslo rizika);
- racionali visų rinkos dalyvių elgsena, t. y. siekis optimizuoti savo naudą (minimalios sąnaudos – maksimali nauda). Rinkos subjektai, kurie priima ekonominius sprendimus vadovaudamiesi kitais motyvais, anksčiau arba vėliau bankrutuos;



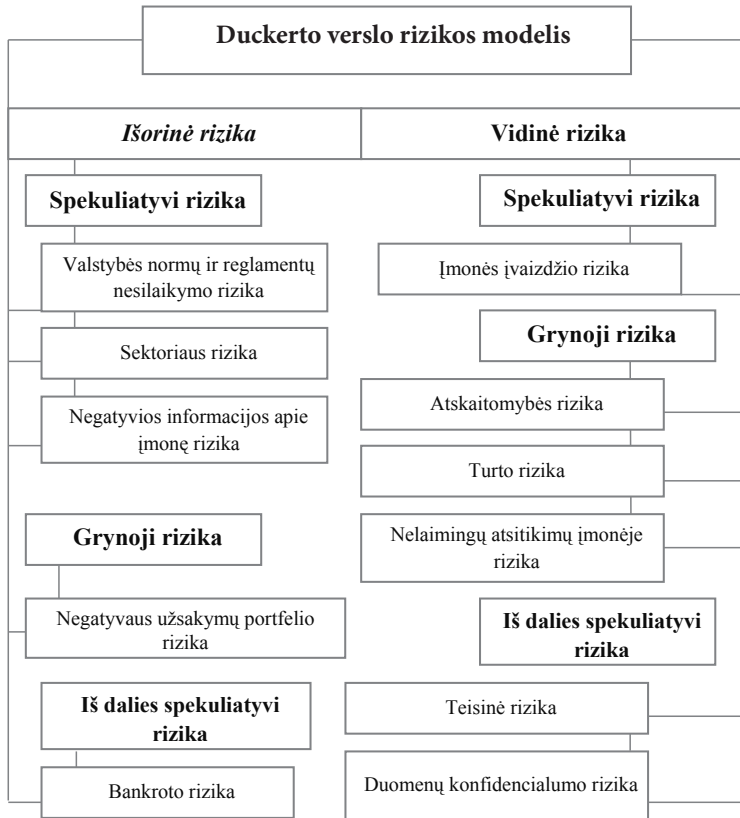
**6 pav. Ginzburgo teorinis verslo rizikos modelis**

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Ginzburg (2006)

- visuomenės pastangų maksimizavimas, kai visi rinkos subjektai siekia efektyvaus ribotų išteklių naudojimo (pelno, pajamų, naudos maksimizavimas nedarant žalos kitiems).

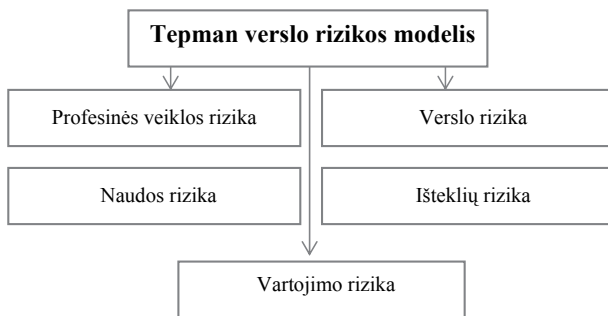
Allen (2003) pateiktoje įmonių verslo rizikos klasifikacijoje (žr. 9 pav.) riziką skirsto neatsižvelgiant į įmonės dydį, darbuotojų skaičių, apyvartos dydį, veiklos ar ekonomikos sektorių. Šis autorius skiria du verslo rizikos porūšius: pardavimų rizika ir pelno rizika.

Galima daryti išvadą, kad pateiktoje (Alen, 2003) rizikos klasifikacijoje verslo rizika yra itin supaprastinama, o autorius savo požiūrį į verslo riziką perteikia per pardavimo sritį bei pelno siekimą. Todėl susidaro nuomonė, kad verslo sėkmė, anot šio autoriaus, priklauso tik nuo pardavimų augimo ir jų apimtities. Tačiau tai – supaprastintas požiūris į verslo riziką, kai neatsižvelgiama į kitas ne mažiau svarbias verslo rizikos sritis.



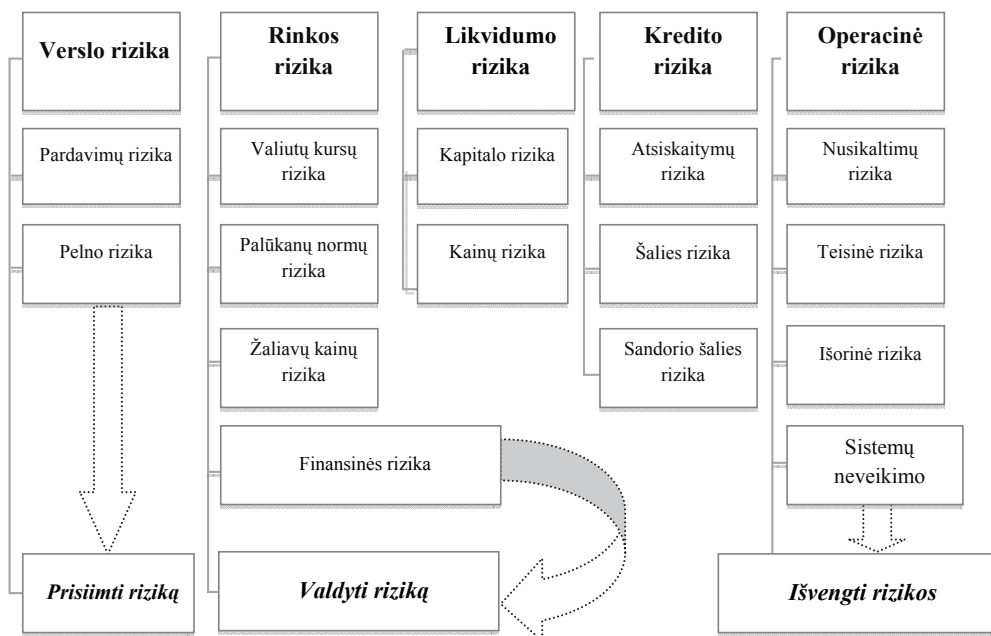
7 pav. Duckerto teorinis verslo rizikos modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Duckert (2011)



8 pav. Tepmano teorinis verslo rizikos modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Tepman (2002)



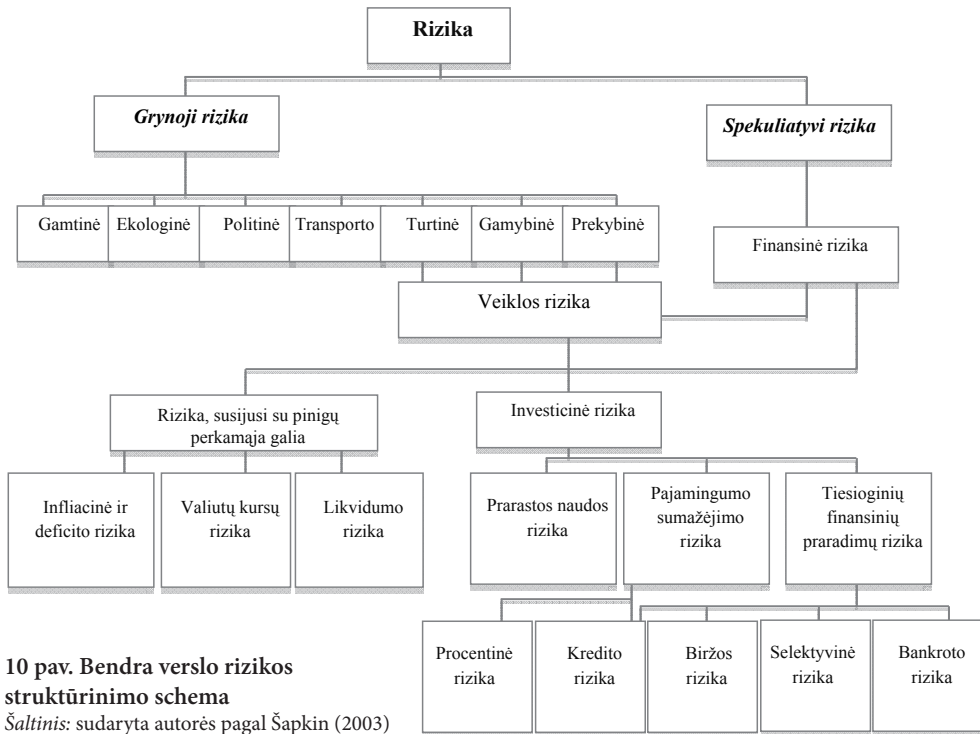
9 pav. Verslo rizikos klasifikavimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Allen, 2003, p. 124

Šapkin (2003) išskaido rizikos grupes, kategorijas, rūšis, porūšius ir atmainas (žr. 10 pav.) ir pateikia išsamesnę įmonių rizikos klasifikacinę sistemą, kurią pavadina *įmonių rizikos sistema*. Šio autoriaus pasiūlytoje sistemoje nėra atskirai įvardyta arba išskirta verslo rizika, bet ši sistema taikoma verslo įmonėms, nes, autoriaus manymu, pateikta rizikos klasifikacija labiau taikytina verslo įmonėms. Pateiktoje klasifikacijoje atsiranda *prekybinė* ir *gamybinė* rizika, kuri toliau bus nagrinėjama šiame moksliniame darbe. Tikėtina, kai kurios rizikos rūšys neabejotinai gali būti būdingos kiek vienai, tiek kitai verslo veiklai. Ši įmonių verslo rizikos klasifikacija gali būti taikoma ir SVV prekybos ir gamybos įmonėse.

Šapkin pagrindinei įmonės finansinei rizikai priskiria:

- **Tiesioginių finansinių praradimų rizika** (arba finansinės plėtros pusiausvyros pažeidimo rizika). Ši rizika atsiranda dėl kapitalo struktūros netobulumo (naudojama per didelė dalis skolintų lėšų), taip išbalansuojant įmonės teigiamą ir neigiamą pinigų srautus pagal apimtį. Šios rizikos prigimtis ir jos reiškimosi formos nagrinėjamos finansinio svėro (angl. *leverage*) veiksmo pateikimo procese. Finansinės rizikos sudėtyje šis rizikos tipas pagal pavojingumo laipsnį (generuojami įmonės bankroto pavojai) yra svarbiausias.



10 pav. Bendra verslo rizikos struktūrinimo schema

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Šapkin (2003)

- **Pajamingumo sumažėjimo rizika.** Ši rizika atsiranda mažinant apyvartinių aktyvų likvidumą, šitaip išbalansuojant įmonės teigiamą ir neigiamą pinigų srautus pagal laiką. Pagal finansines pasekmes šis rizikos tipas priskiriamas prie pavojingiausių.
- **Investicinė rizika.** Ji apibūdina finansinių nuostolių atsiradimo galimybę įmonei vykdant investicinę veiklą. Pagal šios veiklos tipus skirstomi ir investicinės rizikos tipai – realaus investavimo rizika ir finansinio investavimo rizika. Visi apžvelgti finansinės rizikos, siejamos su investavimo veikla, tipai priskiriami prie vadinamosios sudėtingos rizikos, kuri savo ruožtu skirstoma į porūšius. Pavyzdžiui, iš realaus investavimo rizikos galima išskirti tokią riziką:
  - konstrukcinių projektavimo darbų užbaigimo ne laiku;
  - statybos montavimo darbų baigimo ne laiku;
  - investicinio projekto finansavimo pradžia ne laiku;
  - investicinio projekto nuostolių dėl galimo jo efektyvumo sumažėjimo rizika ir kt.
 Kadangi visi investavimo rizikos porūšiai siejami su galimu įmonės kapitalo praradimu, jie taip pat priskiriami prie ypač pavojingos finansinės rizikos grupės.
- **Infliacinė rizika.** Infliacinės ekonomikos sąlygomis ši rizika išskiriama į savarankišką finansinės rizikos tipą. Šis rizikos tipas pasižymi realia kapitalo (finansų aktyvais) nuvertėjimo galimybe, taip pat numatomo pelno dėl finansinių operacijų infliacijos sąlygomis vertės sumažėjimu. Kadangi šios rizikos tipas šiuolaikinėmis sąlygomis



pasižymi pastovumu ir lydi faktiškai visas įmonės finansines operacijas, valdant finansus jam nuolat skiriama dėmesio.

- **Palūkanų normos pasikeitimo rizika.** Ji atsiranda nenumatyto dėl palūkanų normos (tiek depozitinės, tiek kreditinės) pokyčio finansų rinkoje. Šios rizikos atsiradimo priežastis (eliminavus anksčiau nagrinėtą jos infliacinę sudedamąją) yra finansų rinkos konjunktūros pokyčiai veikiant valstybės reguliavimui, laisvų piniginių išteklių pasiūlos didėjimas arba mažėjimas ir kiti veiksniai. Neigiamų finansinių pasekmių ši rizika sukelia įmonės emisinei veiklai (tiek akcijų, tiek obligacijų emisijai), jos dividendų politikai, trumpalaikiams finansiniams indėliams ir kai kurioms kitose finansinėms operacijoms.
- **Depozitinė rizika.** Ši rizika atspindi depozitinių indėlių negražinimo (depozitinių sertifikatų padengimo) galimybę. Ji gana reta ir siejama su netinkamu įvertinimu bei nesėkmingu komercinio banko pasirinkimu vykdant depozitines įmonės operacijas. Tačiau depozitinės rizikos atvejų pasitaiko ne tik mūsų šalyje, bet ir išsivysčiusios rinkos ekonomikos šalyse.
- **Mokesčių rizika.** Ši finansinė rizika pasireiškia įvairiai: • tikimybė, kad bus įvesti nauji mokesčiai atskiriems ūkinės veiklos aspektams; • galiojančių mokesčių ir rinkliavų padidinimo galimybė; • tam tikrų mokėjimų terminų ir sąlygų pakeitimas; • galiojančių mokesčių lengvatų panaikinimas įmonės ūkinės veiklos srityje. Įmonės neprognozuojama (tai rodo šiuolaikinė šalies fiskalinė politika), ši rizika turi svarbią įtaką įmonės finansinės veiklos rezultatams.
- **Bankroto rizika.** Finansinės veiklos srityje ji pasireiškia partneriams paskelbus fiktyvųjį bankrotą: • dokumentų, užtikrinančių neteisėtą piniginių ir kitų aktyvų pasisavinimą, padarytą pašalinių asmenų, klastojimu; • nuosavam personalui padarant tam tikrų aktyvų vagystę ir kt. Dideli finansiniai nuostoliai, kuriuos šiame etape patiria įmonės, leidžia bankroto riziką išskirti kaip atskirą finansinės rizikos tipą.
- **Politinė rizika.** Politinę riziką nulemia šalies politinė situacija ir valstybės veikla. Ši rizika atsiranda pažeidus gamybinio ir prekybinio proceso sąlygas, dėl priežasčių, tiesiogiai nepriklausančių nuo verslo subjekto (Pridotkienė, 2000; Pridotkienė, Snieška, Snieškienė, 2006).  
Jai priskiriama: • negalėjimas vykdyti ūkinės veiklos dėl karinių veiksmų, revoliucijų, šalies vidaus politikos situacijos paaštrėjimo, nacionalizacijos, prekių ir įmonių konfiskavimo, embargo įvedimo, naujajai vyriausybei atsisakius vykdyti jos pirmtakų priimtus išpareigojimus ir kt.; • užsienio mokėjimų atidėjimas tam tikram laikotarpiui (moratoriumas), atsiradus ypatingoms aplinkybėms (streikas, karas ir kt.); • nepalankus mokesčių įstatymų pasikeitimas;
- **Procentinė rizika** – pelno rizika, atsirandanti dėl nepalankių palūkanų normos svyravimų, kurie lemia išlaidų didėjimą sumokant palūkanas arba pelno mažėjimą nuo indėlių ir įplaukų nuo suteiktų kreditų (Šapkin, 2003).

Procentinės rizikos pokyčiai sukelia kelių atmainų rizika: • išlaidų didėjimo rizika dėl palūkanų mokėjimo arba pelno nuo investicijų mažėjimo žemiau numatomo lygio dėl bendro palūkanų normos lygio svyravimo; • rizika, susijusi su tokiais palūkanų normos pokyčiais priėmus sprendimą paimti kreditą, kuris neužtikrina mažiausių palūkanų mokėjimo išlaidų; • tokio sprendimo dėl kredito suteikimo arba indėlių rizika, kai dėl šio sprendimo galiausiai nebus gauta didžiausio pelnas dėl palūkanų normos pasikeitimo, įvykusio priėmus šį sprendimą; • rizika, kad kredito su fiksuotais procentais palūkanų mokėjimo išlaidos bus didesnės negu kredito su kintamais procentais, arba atvirkščiai. Kuo didesnis palūkanų normos judrumas (jos pasikeitimo reguliarumas, pobūdis ir dydis), tuo didesnė procentinė rizika (Šapkin, 2003).

- **Paskolos gavėjo rizika** turi dvejopą prigimtį: viena vertus, gaudamas paskolą su fiksuota palūkanų norma, paskolos gavėjas rizikuoja dėl palūkanų normų mažėjimo, kita vertus, gavęs paskolą su svyruojančia palūkanų norma, jis rizikuoja dėl jų didėjimo. Riziką galima sumažinti, atspėjus, kuria kryptimi keisis palūkanų normos paskolos laikotarpiu metu, tačiau tai padaryti gan sunku. Investuotojas gali įdėti lėšas į trumpalaikius depozitus arba depozitus su svyruojančia palūkanų norma ir gauti pelną. Investuotojas turi teikti pirmenybę fiksuotai palūkanų normai, kai numatomas palūkanų normų mažėjimas, ir svyruojančiai, kai numatomas jų didėjimas.

Palūkanų normų pokyčius priklausomai nuo paskolos trukmės galima pavaizduoti procentine pajamų kreive. Palūkanų pajamų normali kreivė yra kylanti kreivė. Ji reiškia, kad ilgalaikių paskolų palūkanų normos paprastai didesnės negu trumpalaikių ir tuo kompensuoja kreditoriams jų lėšų suvaržymą ilgesniam laikui bei didesnę kredito riziką esant ilgalaikėms paskoloms.

Banko požiūris į palūkanų riziką skiriasi nuo jų verslo klientų požiūrio. Palūkanų rizika finansų institucijoms būna bazinė ir laikino nutraukimo rizika. Bazinė rizika susijusi su palūkanų normų pasikeitimo struktūra. Ji atsiranda, kai lėšos imamos pagal vieną palūkanų normą, o skolinamos ir investuojamos – pagal kitą. Laikino nutraukimo rizika atsiranda, kai paskolos gaunamos ir teikiamos pagal tą pačią bazinę palūkanų normą, bet su tam tikru laiko nutraukimu jų peržiūrėjimo pagal paimtus ir suteiktus kreditus datomis. Rizika atsiranda dėl palūkanų normų peržiūrėjimo laiko, nes jos gali pasikeisti laikotarpiu tarp peržiūrėjimo momentų.

- **Kiti rizikos tipai.** Kitos finansinės rizikos grupė pakankamai plati, tačiau pagal atsiradimo tikimybę arba finansinių nuotolių lygį ji nėra tiek reikšminga įmonėms, kaip anksčiau išnagrinėta rizika. Prie pastarosios priskiriama: • stichinių nelaimių rizika ir analogiška „nenugalimų aplinkybių rizika“, dėl kurios gali būti ne tik prarastas numatomas pelnas, bet ir dalis įmonės aktyvų (pagrindinių lėšų; prekių ir materialinių vertybių atsargų); • atsiskaitymo ne laiku ir kasos operacijų vykdymo rizika (dėl netinkamo aptarnaujančio komercinio banko pasirinkimo); • emisijos rizika ir kt.

Visos pateiktos rizikos rūšys, pasak Šapkin (2003), taip pat gali būti taikomos klasifikuojant SVV įmonių verslo riziką .

Apibendrinant galima teigti, kad visuose minėtuose rizikos klasifikavimo modeliuose nėra išskirto bendro rizikos apibūdinimo. Visi autoriai, apibūdindami riziką, skirtingai apibrėžia ir akcentuoja rizikos požymius. Ginzburg ir Dukert svarbiausias rizikos akcentais įvardija vidinę įmonės riziką: įmonės turto, įvaizdžio, darbuotojų, veiklos proceso bei finansinių išteklių riziką. Tepman ir Alen klasifikacijose kaip atskira rizikos kategorija išskiriama verslo rizika. Šapkin daug išsamiau nagrinėja riziką, suskirstydamas ją į grynąją ir spekuliatyvią. Galima teigti, kad visi šie mokslininkai neišskiria verslo rizikos kaip atskiros rizikos rūšies. Šių autorių darbuose verslo rizika paminėta labai epizodiškai, nesuteikiant šiai rizikos rūšiai reikiamo dėmesio. Norėdama išsiaiškinti rizikos įtaką smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veiklai, autorė pateikia apibendrintą minėtų autorių rizikos klasifikavimo modelį, kuriame išskiriamos trys verslo rizikos kategorijos: grynoji rizika, iš dalies spekuliatyvi rizika ir spekuliatyvi rizika.

Rizika – verslui būdinga ir dažnai neatskiriama jo ekonominio gyvavimo dalis. Objektvyioji verslo rizika yra siejama su realiais ekonominiais ir nuo verslininkų veiksmų nepriklausomais veiksniais ir procesais. Nors mokslinėje literatūroje dažnai deklaruojama vidinės ir išorinės rizikos įtaka verslo aplinkai, vis dėlto pasigendama išsamaus rizikos valdymo proceso identifikavimo, jo poveikio verslo aplinkai, o tai leistų padidinti priimamų verslo sprendimų kokybę ir efektyvumą.

## 2. VERSLO RIZIKOS VALDYMAS

### 2.1. Verslo rizikos valdymo procesas ir jo sudedamieji elementai

„Rizikos valdymas – tai teorinėmis žiniomis pagrįsti ūkio subjektų veiksmai siekiant valdyti grynąją riziką, apimantys procedūrų ir priemonių, skirtų nuostolio atsiradimo tikimybei ir (arba) įvykio metu atsiradusiems nuostoliams sumažinti, numatymą ir įgyvendinimą“ (Čepinskis, Raškinis, 2005, p. 32).

Vienas iš šiuolaikinio rizikos valdymo mokslo pradininkų laikomas Gallagher, 1956 metais „Harvard Business Review“ išspausdinęs straipsnį „Rizikos valdymas: nauja kainos valdymo epocha“ (angl. *Risk management: A New Phase of Cost Control*), kuriame jis siūlė kiekvienoje įmonėje ir organizacijoje paskirti asmenį, atsakingą už gryniosios rizikos valdymą (Gallagher, 1956), nors dar Henry Fayol 1949 metais rašė apie rizikos valdymą įmonėse kaip apie atskirą ir išskirtinę valdymo dalį.

Tuo metu pagrindinis rizikos valdymo instrumentas buvo draudimas ir stambios, įskaitant ir tarptautines, korporacijos dažniausiai turėjo asmenis, atsakingus už draudimo sutarčių valdymą ir draudimo įmokų mokėjimo peržiūrą. Rizikos valdymo teorija ir praktinis jos pritaikymas prasidėjo 1956 metais ir pamažu ėmė plisti ne tik Jungtinėse Amerikos Valstijose, bet ir Europoje (Russellas, 1956; Modigliani, Miller, 1958).

Valdymas ir rizika – glaudžiai susiję ekonominiai įmonės sistemos komponentai. Pirmasis gali savaime būti antrosios šaltiniu. Globalioje rinkoje verslumui reikia, kad būtų realizuojami konstruktyvūs verslo rizikos veiksmai. Šiuo lygmeniu sėkmė atsiranda tada, kai verslininkas pasižymi avantiūristiniu požiūriu į riziką, gebėjimu priimti ir įgyvendinti nestandartinius sprendimus, lanksčiai keisti rizikos valdymo strategiją ir taktiką prekybos, gamybos, pardavimų ir rinkodaros srityse, atrasti naujas nišas rinkoje, atnaujinti informaciją ir t. t.

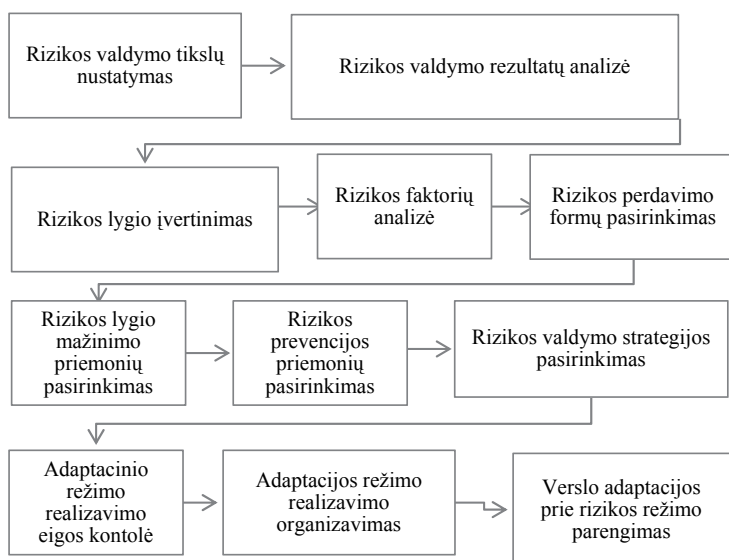
Patyręs verslininkas, priimdamas rizikingą sprendimą, gali intuityviai pasinaudoti savo ir turima verslo valdymo patirtimi. Tačiau, be abejonės, negalima pasikliauti vien gryna intuicija ir patirtimi – verta remtis rizikos valdymo instrumentais ir mokslškai pagrįstais rizikos valdymo procesais.

Konceptualaus verslo rizikos valdymo proceso esmė – nustatyti ir įvertinti galimą verslo riziką, parengti priemones, padedančias jos išvengti, užkirsti jai kelią arba sumažinti žalą, patiriamą dėl tinkamai neįvertintų rizikos veiksnių bei nenumatytų aplinkybių, poveikio tikimybę. Įmonei rekomenduojama įdiegti tokią verslo rizikos adaptavimo sistemą, kuri leistų ne tik neutralizuoti riziką arba kompensuoti galimus neigiamus rezultatus, bet ir maksimaliai išnaudoti įmonės ekonominio augimo galimybes.

Kaip teigia Tepman, 2002; Jordan, 2013; Pickett, 2005; Bauer, 2011, verslo rizikos valdymas yra rizikos vadybos strategijos dalis. Jos pagrindą sudaro ilgalaikiai tikslai ir situacijos neapibrėžtumo įvertinimas. Strategija – rizikos valdymo mokslas ir menas, pagrįstas ilgalaikiu prognozavimu, strateginiu planavimu, kai parengiama pagrįsta koncepcija ir programa, pritaikyta neapibrėžtai verslo sistemai ir padedanti išvengti nepalankaus poveikio arba jį sumažinti. Strategija nulemia taktiką, t. y. rizikos valdymo instrumentų visumą esant konkrečiai verslo situacijai ir siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

Viena iš svarbiausių rizikos valdymo funkcijų – organizavimas. Skiriami du rizikos valdymo organizavimo etapai: parengiamasis ir pagrindinis.

Rizikos valdymo organizavimas – susijusių ir bendrą rizikos valdymo modelį formuojančių procesų sistema (žr. 11 pav.).



11 pav. Rizikos valdymo organizavimas

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Tepman, 2002; Jordan, 2013; Pickett, 2005; Bauer, 2011

Pasak Tepman, 2002; Jordan, 2013; Pickett, 2005; Bauer, 2011; norint įmonėje organizuoti rizikos valdymo procesą, pirmiausia būtina nustatyti šiuos rizikos valdymo etapus: • nustatyti rizikos valdymo tikslą, • atlikti rizikos valdymo rezultatų analizę; • įvertinti rizikos lygį; • pasirinkti rizikos valdymo strategiją; • adaptuoti pasirinktą rizikos eigos ir realizavimo procesą. Organizuojant rizikos valdymą svarbiausia yra rizikos valdymo rezultatų ir veiksmų analizė.

Pasak kai kurių autorių (Barton et al. 2002), sąvoka *rizika* apima kiekvieną įvykį ar veiksmą, kuris „*priešišškai paveiks įmonės gebėjimą pasiekti savo verslo tikslus ir įvykdyti jos strategijas sėkmingai*“ (Economist Intelligence Unit, 1995, p. 22). De Loach (2000) teigimu, „*prie integruotos, verslo ar įmonės rizikos pridėjus žodį valdymas, gaunamas struktūrizuotas ir disciplinuotas požiūris, kuris strategiją, procesus, žmones, technologijas ir žinias sulygina su tikslu vertinti ir valdyti neapibrėžtumus, su kuriais įmonė susiduria kurdama vertę*“ (De Loach, 2000, p.156).

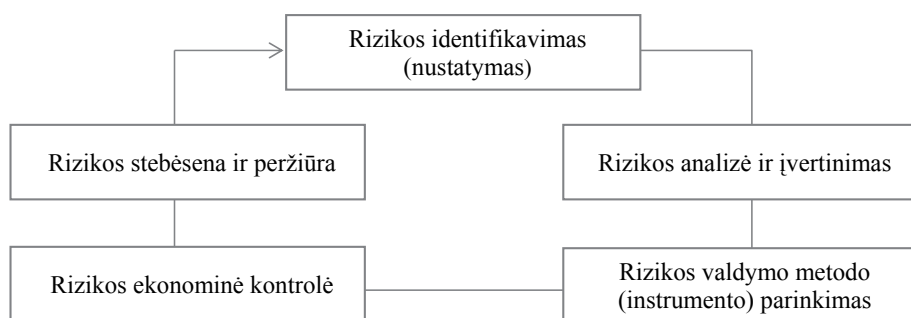
Chance (2001, p. 684) nuomone, „*Rizikos valdymas – tai veikla, apibrėžianti įmonės nustatytą leistiną rizikos dydį, identifikuojanti dabartinę įmonės rizikos dydį ir, naudojant įvairius finansinius instrumentus, paverčianti esamą rizikos dydį nustatytam pačios įmonės*“. Vienos iš svarbiausių įmonės rizikos valdymo rūšių – finansinės rizikos valdymo procese ypatingas dėmesys skiriamas panaudoti tinkamas finansines priemones tinkamu įmonei metu.

Kodėl įmonėms taip svarbu valdyti finansinę riziką? Į šį klausimą yra keletas atsakymų. Pagal finansų teoriją, įmonės finansų vadovas negali sukurti pridėtinės vertės įmonei, nes visi finansiniai sprendimai ir operacijos gali būti atliekami ir įmonės akcininkų. Modigliani-Miller teorema pabrėžia, kad tobulos rinkos sąlygomis, kai nėra jokių mokesčių, bankroto kaštų ar asimetrinės informacijos, finansiniai sprendimai, susiję su įmonės patiriama rizika, nėra svarbiausias kriterijus įmonės akcininkams. Pagrindinis kriterijus, kuriantis įmonės vertę, yra pelnas, gaunamas naudojant turtą. Finansų teorijos koncepcija yra glaudžiai susijusi su draudimo finansinėmis priemonėmis netinkamumo teiginiu (angl. *hedging irrelevance proposition*): „*Tobuloje rinkoje įmonė negali sukurti jokios pridėtinės vertės drausdamasi nuo finansinės rizikos, nes investuotojai patiria tokius pat rizikos kaštus kaip ir pati įmonė*“. Tačiau šie teiginiai remiasi tik teoriniu požiūriu. Praktiniu požiūriu – tobula rinka neegzistuoja, ir finansų rizikos valdymas, tikėtina, tikrai sukurs pridėtinę vertę įmonių akcininkams (Chance 2001).

Įsiliejusi į rinką įmonė dažniausiai yra pasirengusi susidurti su tokia rizika, kaip antai įstatymų pakeitimai, nepalanki ekonominė situacija ar nuožmi konkurencija rinkoje. Tačiau kintamos prekių ar paslaugų kainos, palūkanų normų ar valiutų kursų svyravimai – tai tokios rizikos rūšys, kurių įmonės stengiasi išvengti ir tokiu būdu sutelkti dėmesį į svarbiausią savo veiklą. Tinkamai susipažinusios su įvairiais rizikos valdymo instrumentais, įmonės yra pajėgios ne tik išvengti nepalankios rizikos, bet ir daug lengviau pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Prieš imdamiesi rizikos valdymo įmonės vadovai turėtų įvertinti galimą rizikos poveikį jos veiklai ir atlikti reikiamus skaičiavimus, kurie padėtų tinkamai nuspręsti, kiek nuostolių būtų patirta nevaldant rizikos. Ne mažiau svarbi sąlyga – įvertinti nenumatytas galimas aplinkybes ar tam tikrų rizikingų atvejų tikimybę. Šioms sąlygoms įgyvendinti būtini įvairūs statistikos duomenys, ekonominė analizė ir būtina tinkamai susipažinti su įvairiais *rizikos valdymo instrumentais*.

Rizikos valdymo instrumentai – tai būdai, leidžiantys apsidrausti nuo žaliavų, vertybinių popierių, valiutų kursų ir kito turto kainų svyravimo rizikos. Naudodama rizikos valdymo instrumentus, įmonė gali tiksliau suplanuoti savo pajamas ir nenumatytas išlaidas, tačiau netinkamai tokius instrumentus naudojant galima padaryti dar daugiau nuostolių ar žalos negu visiškai jų nenaudoti. „Fisher College of Business“ analitikas René M. Stulz pateikia keletą patarimų, kaip įmonės gali priimti teisingus rizikos valdymo instrumentų naudojimo sprendimus. Jis teigia, kad prieš tinkamai naudojant rizikos valdymo priemones, visų pirma reikia iširti, kaip tam tikra rizika paveiks įmonės veiklą. „Tik tada, kai surinkta informacija apie įmonės veiklai turinčią įtakos riziką, įmonė turi svarstyti rizikos instrumentų panaudojimo galimybes (Stulz, 2003, p. 147).



12 pav. Rizikos valdymo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Borge, 2001; Dorfman, 1994; Rejda, 1995, 2007, 2013; Williams, 1989; Chapman, 2011; Šapkin, 2003; Jašina, 2006; Tamošiūnienė, Savčuk, 2007; Startienė, Remeikienė, 2007

Tiek verslo valdymo sistema, tiek pats rizikos valdymas įmonėje numato procesus ir veiksmus, realizuojančius kryptingą poveikį rizikai. Autorių (Borge, 2001, Dorfman, 1994, Rejda, 1995, 2007, 2013, Williams, 1989, Chapman, 2011, Šapkin, 2003; Jašina, 2006; Tamošiūnienė, Savčuk, 2007; Startienė, Remeikienė, 2007; Kaleininkaitė, Trumkaitė, 2007; Buškevičiūtė, Leškevičiūtė, 2008; Shortreed, 2010; Rutkauskas, 2011) nurodomi skirtingus rizikos valdymo proceso etapai. Bet dažniausiai nurodomi penki būtini etapai, kurie glaudžiai susiję ir sudaro loginę seką (žr. 12 pav.). Taip pat pateikiamas ir detalesnis rizikos valdymo etapų turinys (žr. 6 lent.).

Išnagrinėjus verslo rizikos valdymo procesą, paaiškėja, kad sėkmingą šios rizikos valdymo procesą galima užtikrinti nustatant riziką. Minimų rizikos valdymo proceso etapų nesilaikymas gali sukelti verslui neigiamų pasekmių. Jei rizikos valdymo procesas įgyvendinamas konkrečios veiklos (prekybos ar gamybos) sektoriuje, tada pasirinkto proceso elementų pobūdis priklauso nuo jau minėtų etapų, įmonės darbo pobūdžio, turinio, naudojamų instrumentų ir nuo verslo specifikos bei galimos verslo rizikos pobūdžio.

6 lentelė. Rizikos valdymo etapai ir jų apibūdinimas

Rizikos valdymo etapas	Etapo turinys
1. Rizikos identifikavimas (nustatymas)	<i>Turi būti nustatyta vidinių ir išorinių pavojų bei grėsmių įtaka įmonės tikslams, atskiriant riziką ir galimybes. Galimybės yra „nukreipiamos“ atgal į strategijos ar tikslų nustatymo procesus ir susiejamos su įmonės „sėkmės planavimu“ ar, kitaip tariant, verslo plano turiniu. Rizika, susijusi su neigiamais įvykiais, kurie gali sutrukdyti minėtai sėkmei ar/ir apskritai įgyvendinti verslo planą. Identifikavimas turėtų apimti visą galimą įmonės riziką, neatsižvelgiant į tai nuo to, ar ją suvokiame, kontroliuojame, ar ne (Chapman, 2011; Lam, 2003; Doherty, 2000; Rejda, 1995, 2007, 2013; Taylor, 2014 ir kt.)</i>
2. Rizikos analizė ir vertinimas	<i>Rizikos vertinimas – tai bendras rizikos analizės ir rizikos įvertinimo procesas, kurio metu rizikos tikimybė ir pasekmės išreiškiamos konkrečia verte. Rizikos analizė – tai sisteminis informacijos panaudojimas, siekiant nustatyti šaltinius ir įvertinti riziką. Rizikos įvertinimas – tai procesas, kurio metu apskaičiuota rizika įvertinama pagal rizikos kriterijus, siekiant nustatyti jos reikšmingumą įmonėje. Riziką vertinant procese stengiamasi panaudoti naujausias mokslo žinias bei pagrįstą kiekybiniais ir kokybiniais metodais informaciją. Atsižvelgiant į analizės mastą ir gylį, taikomų metodų universalumą ir griežtumą bei kitas aplinkybes, gaunami kiekybiniai ar kokybiniai rizikos įverčiai. Vertinant gali būti panaudota tiek faktinė statistinė informacija, tiek modeliavimo, taip pat ir informacijos generavimo principai (Leškevičiūtė, 2008; Tamošiūnienė, Savčuk, 2007; Rutkauskas, 2011; Яшина, 2006 ir kt.)</i>
3. Rizikos valdymo instrumento parinkimas	<i>Suformuojama rizikos valdymo strategija ir šiuo pagrindu parenkamas rizikos pašalinimo ir sumažinimo instrumentas. Pasirinkus tam tikrų instrumentų kompleksą, būtina priimti sprendimą, ar pasirinkti instrumentai yra tinkami pakankamo lygio rizikai įmonėje sumažinti ir ar įmonė pajėgi ją finansuoti. Jei to pakanka, priimama likusi rizikos dalis, priešingu atveju, rizikos tikslinga atsakyti (išvengti rizikos) (Chapman, 2011; Lam, 2003; Doherty, 2000; Rejda, 1995, 2007, 2013; Taylor, 2014 ir kt.)</i>
4. Rizikos ekonominė kontrolė	<i>Rizikos ekonominė kontrolė – tai įmonės pasirengimas valdyti riziką, kurio metu yra nustatoma veiksmų seka, paskiriami atsakingi už tam tikras sritis asmenys, sudaromos sąlygos nuolat rinkti išorinius ir vidinius duomenis, reikalingus rizikos valdymo procesui stebėti ir tobulinti (Doherty, 2000; Rejda, 1995, 2007, 2013 ir kt.)</i>
5. Rizikos stebėjimas ir peržiūra (monitoringas)	<i>Dažniausiai realūs rizikos valdymo procesai skiriasi nuo numatytų bei reglamentuotų, todėl svarbu atlikti atitinkamus koregavimus prieš kitą ciklą, kad atsiradę nukrypimai neiškraipytų rizikos valdymo proceso. Visa tai turi būti dokumentuojama ir peržiūrima, kadangi tik nenutrūkstamas rizikos valdymo procesas, naudojant efektyvius metodus, gali užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą (Taylor, 2014; Williams, 1989 ir kt.)</i>

*Šaltinis:* sudaryta autorės, remiantis Buškevičiūtė, Leškevičiūtė, 2008; Tamošiūnienė, Savčuk, 2007; Rutkauskas, 2011; Jašina, 2006; Borge, 2001; Chapman, 2011; Lam, 2003; Doherty, 2000; Rejda, 1995, 2007, 2013; Taylor, 2014; Williams, 1989

Apibendrinant pažymėtina, kad rizikos valdymas – specifinė vadybos ir mikroekonomikos sritis, reikalaujanti specialių teorinių draudimo, ūkinės veiklos analizės žinių, gebėjimo priimant ekonominius sprendimus taikyti statistinius metodus ir matematinį modeliavimą. Rizikos valdymo politika suvokiama kaip įvairių priemonių visuma, sie-



kiant sumažinti neteisingų sprendimų pavojų ir galimas negatyvias šių sprendimų pasekmes įmonei, užtikrinant jos veiklos tęstinumą nepriklausomai nuo supančių pavojų ar galimų grėsmių.

Atsižvelgiant į išorines ir vidines įmonės aplinkybes, turėtų būti priimamas tinkamas sprendimas prisiimti riziką arba jos išvengti. Pirma svarbi sąlyga priimant rizikos prisiėmimo ar išvengimo sprendimus – įvertinti, kokią ekonominę naudą patirs įmonė pasirinkusi išvengti rizikos arba, atvirkščiai, nusprendusi prisiimti riziką.

Prisiimant riziką labai svarbu pasirinkti tinkamus jos valdymo instrumentus, o jie priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio, verslo specifikos ir galimos verslo rizikos pobūdžio.

## 2.2. Verslo rizikos valdymo instrumentai ir rizikos valdymo sudedamieji elementai

Čepinskis, Raškinis (2005), Banks, Dunn (2003), Rejda (1995, 2007, 2013), Skipper (2007), Williams (1989) skiria du rizikos valdymo elementus: *rizikos prevenciją* ir *rizikos (nuostolių) finansavimą* (žr. 13 pav.). Pagrindinis rizikos prevencijos tikslas – išvengti rizikos arba, jei tai neįmanoma, sumažinti riziką. Rizikos (nuostolių) finansavimo veiklos metu yra užtikrinamos finansinės lėšos patirtiems nuostoliams kompensuoti.



13 pav. Verslo rizikos valdymo instrumentų skaidymas į rizikos valdymo sudedamuosius elementus

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Belinskaja ir kt., 2001; Čepinskis, Raškinis, 2005; Banks, Dunn, 2003; Rejda, 1995, 2007, 2013; Skipper, 2007; Williams, 1989

Nuostolių atsiradimą lemia rizika, likusi įgyvendinus rizikos prevencijos priemones. Tik retais atvejais rizikos prevencijos veiklos metu pavyksta visiškai eliminuoti gresiančią riziką.

**Rizikos prevencija** (angl. *risk prevention*). Ekonomikos teorija skiria tris rizikos prevencijos instrumentus: • rizikos išvengimas • rizikos šaltinio pašalinimas ir • pavojingų veiksnių pakeitimas mažiau pavojingais. Šapkinio (2003), Čepinskio ir Raškinio (2005) teigimu, techniškai rizikos išvengti galima atsisakant veiklos, kuri sukelia šią riziką. Pvz., įmonė, norėdama išvengti naujo produkto gamybos rizikos, gali tiesiog atsisakyti pradėti naujo produkto gamybą.

Pasak Tepman (2002), rizikos, susijusios su stichiniu gamtos poveikiu (žemės drebėjimas, sausra, pasėlių nušalimas ir kt.), prevencija neįmanoma. Taip pat sunku iš anksto numatyti ir konkurentų elgsenos rinkoje pokyčius bei išvelgti visas inovacinės veiklos aplinkybes. Autorius pabrėžia, kad galima tiesiog nepriimti rizikingų sprendimų, tačiau tada verslininkas praranda galimybę plėtoti verslą ir gauti pajamų. Netaikant rizikos prevencijos, prarandamas konkurencingumas, padidėja bankroto tikimybė, versle įsigali rutina ir stagnacija. Pasak autoriaus, patartina vengti nepamatuotos ir neapgalvotos rizikos, galinčios sukelti nuostolių, kurių dydis beveik prilygsta turimoms apyvartinėms lėšoms (rizika laikytina kritine, jeigu yra grėsmė, kad grynojo pelno nuostoliai gali siekti 75 proc.).

**Rizikos išvengimas** (angl. *risk avoidance*) Rizikos išvengimo instrumentai labiausiai paplitę versle, jais naudojasi verslininkai, teikiantys pirmenybę *veiklai neklystant*. Rizikos išvengimo instrumentai skirstomi taip: • nepatikimų partnerių atsisakymas, t. y. siekis dirbti tik su patikimais, patikrintais partneriais, nedidinti partnerių rato; • atsisakymas dalyvauti projektuose, kurie numato didinti partnerių ratą; • investicinių ir inovacinių projektų, kurių įvykdymas arba efektyvumas kelia abejonių, atsisakymas; • atsisakymas dalyvauti rizikinguose projektuose, t. y. tokiuose inovaciniuose ir kituose projektuose, kurių realizavimas arba efektyvumas kelia abejonių.

**Rizikos šaltinio pašalinimas** – dar vienas iš galimų rizikos prevencijos instrumentų. Rizikos šaltinis gali būti pašalintas įmonei įsigijus aukščiausių technologinių galimybių įrengimus, leidžiančius iki nulio sumažinti nekokybiškos produkcijos tikimybę. Išvengti rizikos ar pašalinti rizikos šaltinį dažniausiai neįmanoma. Pagrindinė rizikos prevencijos veikla yra instrumentų, kurie pavojingus veiksnius pakeistų mažiau pavojingais, paieška.

**Pavojingus veiksnius pakeitus mažiau pavojingais**, sumažėja žalos atsiradimo dažnis arba vidutiniai nuostoliai. Pvz., uždraudimas rūkyti patalpose, kuriose laikomos greitai užsidegančios medžiagos, sumažintų gaisro atsiradimo tikimybę. O priešgaisrinės purkštuko sistemos įrengimas sumažintų gaisro metu patirtų nuostolių apimtį (Čepinskis, Raškinis, 2005).

Šis instrumentas numato visų galimų prevencinių priemonių taikymą: • planavimo, gamybos organizavimo, prekybos organizavimo ir valdymo kokybės gerinimą; • lanksčių technologijų taikymą ir rezervinių fondų sistemos sukūrimą; • valstybinio verslo veiklos reguliavimo gerinimą, sukuriant atitinkamus ekonominės ir teisinės aplinkos para-

metrus; • veiksnų optimalios prekinės strategijos ir verslo struktūrų elgsenos gamybos bei prekybos rinkoje strategijos pasirinkimą ir kt.

**Rizikos (nuostolių) finansavimas.** „Rizikos finansavimo veikla apima tinkamiausių instrumentų, kuriais siekiama užtikrinti būtinas lėšas dėl įvykio atsiradusiems nuostoliams dengti, identifikavimą ir jų įgyvendinimą.“ (Čepinskis, Raškinis, 2005, p. 34). Su rizika, kuri negalėjo būti eliminuota rizikos prevencijos metu, gali būti pasielgta dvejopai, o būtent: • rizika prisiimama; • rizika perduodama kitam ūkio subjektui (Rejda, 1995, 2007, 2013; Skipper, 2007; Williams, 1989; Šapkin, 2003; Čepinskis, Raškinis, 2005 ir kt).

Šį metodą tikslinga ir net būtina taikyti tada, kai potencialūs nuostoliai yra nereikšmingi ir taikomos visos įmanomos priemonės, galinčios užkirsti kelią arba sumažinti nuostolius dėl nenumatytų aplinkybių poveikio, gerai įvertinus galimybes gauti dideles verslo pajamas. Nusprendęs sąmoningai rizikuoti, verslininkas turi būti ekonomiškai atsakingas vadovautis ekonomikos, gamtos ir kitais dėsniais, informaciniu pagrindu, mokslinė valdymo sprendimų priėmimo teorija ir jų realizavimo mechanizmu (Tepman, 2002).

Kiekvienu konkrečiu rizikos atveju yra priimamas individualus sprendimas. Kai rizika didelės, dažniausiai yra naudojami abu šie būdai vienu metu, t. y. dalis rizikos prisiimama (pasilieka), o dalis perduodama kitam ar kitiems ūkio subjektams, pvz., draudimo įmonėms.

**Rizikos prisiėmimas** (angl. *risk retention; risk acceptance*) yra dažniausias santykis su rizika. Tiek fiziniai asmenys, tiek įmonės susiduria su įvairiausia rizika, į kurią nekreipia dėmesio. Dažnai dėmesio tam tikrai rizikai neskiriama tik dėl to, kad asmuo ar įmonė net neįsivaizduoja, kad tokia rizika egzistuoja ir gali lemti nuostolius. Tokia rizika yra pavojingiausia, nes neįvertinami galimi nuostoliams ir nepasirūpinama lėšomis šioms nuostoliams dengti. Drausdamos riziką, įmonės (ar fiziniai asmenys) sąmoningai pasilieka tam tikrą jos dalį (ta nuostolio dalis, kuria draudėjas pats dalyvauja nuostolį atlyginant, yra vadinama draudėjo franšize). Tik tais atvejais, kai rizika yra įvertinama ir dalis jos prisiimama, galima kalbėti apie lėšų užtikrinimą dėl įvykio atsiradusiems nuostoliams dengti.

**Savidrauda** – viena iš draudimo atmainų – būdingas įmonės verslo rizikos valdymo instrumentas. Savidrauda apibrėžiama kaip specialus rezervinio fondo sudarymas ir nuostolių padengimas iš nuosavo apyvartinio turto (Gronskas, 1997). Kartais savidrauda priskiriama prie rizikos prisiėmimo. Savidrauda (decentralizuotoji draudimo forma) – kai draudimo fondas sudaromas atskirai kiekvienoje įmonėje ar ūkyje iš savų rezervų. Ar atsitiks nelaimingi įvykiai, ar šie rezervai bus reikalingi – neaišku. Be to, nelaimės atveju tokių rezervų gali neužtekti visiškai padengti nuostolius. Toks fondas sudaromas pinigine arba natūrine išraiška ir panaudojamas tiktai pagal tikslinę paskirtį. Kartais savidrauda vadinama rizikos išlaikymu rizikos finansavimo sistema, kuria ūkio subjektas gali

apsidrausti, kaupdamas lėšas nuostoliams kompensuoti, užuot įsigijęs draudimo polisą draudimo kompanijoje.

Smulkios įmonės retai skiria lėšų savidraudos fondui. Kai įmonė negauna pajamų dėl tam tikrų veiksmų neigiamos įtakos, jai dažnai pritrūksta pinigų atnaujinti gamybos ciklą. Tada savidrauda pasireiškia kaip tam tikro likvidžiojo turto suma, nuolat laikoma įmonės sąskaitoje (Aleksnevičienė, 1997; Martinkutė, 2006).

Vienas iš rizikos mažinimo instrumentų yra **diversifikacija**. Tai įmonės veiklos papildymas nauja, su buvusia veikla vienaip ar kitaip susijusia arba visai nesusijusia veikla. Terminas „diversifikacija“ iš esmės priešingas terminui „specializacija“.

Diversifikaciją nagrinėjo Ansoffas (1987), Chandleris (1977), Druckeris (1985), Porteris (1987). Diversifikacijos sąvoka siejama su ūkio subjektų veiklos įvairinimu, įvairia veikla, įvairiapusiškumu. Jos esmė – tokia priklausomybė: kuo didesnis pajamų / pelno šaltinių skaičius, tuo palankūs pokyčiai kiekviename iš jų mažiau turi įtakos pajamų / pelno visumai.

**Diversifikacijos strategijos pasirinkimas** reiškia verslo ypatybių keitimąsi. Šiai strategijai būdinga rizika gali būti sumažinta, pritaikant bendrus ekspertų patarimus: • svarbu, kad vadovai suprastų šios strategijos būtinumą; • reikia užsitikrinti, kad įmonės įgūdžiai atitiks tuos, kurių prireiks naujomis situacijomis; • prieš imantis konkrečių veiksmų, būtina patikrinti sprendimus; • prieš paskirstant daugybę išteklių, reikia įvertinti situaciją, jeigu apskritai nebus gauta investicinė grąža; • ne mažiau svarbu yra įvertinti potencialias žmogiškąsias problemas ir galimą strategijos poveikį įmonės identitetui.

Diversifikacijos strategija siekiama efektyviau panaudoti ekonominius išteklius, sumažinti riziką, padidinti veiklos mastą, padidinti ar stabilizuoti pajamas, gauti sinerginį efektą iš skirtingos veiklos, įgyti didesnę įtaką rinkoje ir kt. Pasak Jucevičiaus (1998), diversifikacija gali būti susijusi ir nesusijusi.

***Diversifikacijos teikiama nauda:***

- padidina galimybes efektyviau panaudoti kapitalą, nes organizacijos vadovai laisviau priima sprendimus investuoti į tegul ir skirtingus negu pagrindinę veikla verslo vienetus, bet pelningus;
- rizika išskaidoma po įvairius verslo vienetus ir taip padidinamas bendras organizacijos saugumas.

***Nesusijusi diversifikacija*** reiškia įmonės išsiskverbimą į visiškai naujas, nesusijusias su vykdoma veikla sritis. Tokiu atveju rizika išskaidoma, nes atskiros veiklos paprastai neturi viena kitai jokios įtakos. Vis dėlto kyla pavojus, kad naujos verslo šakos bus tokios skirtingos, jog teks naudoti labai skirtingas veiklos strategijas, o bendra visuma sumažins įmonės veiklos efektyvumą ir padidins konkurencinį pažeidžiamumą.

Smith, Arnold, Bizzell (1991), kaip ir Jucevičius (1998), skiria tris diversifikavimo augimo strategijas – tai koncentrinis, horizontalus ir konglomeruotas diversifikavimas.

**Nesusijusi (konglomeracinė) diversifikacija.** Nesusijusi arba vadinamoji grynoji, „konglomeracinė“ diversifikacija yra tada, kai įsigijami nauji, nepriklausomi verslo vienetai, niekaip nesusiję su jau turimais, o nuosavybės pasikeitimas nepakeičia jų esmės ir funkcionavimo.

Pagrindiniai konglomeracinės diversifikacijos pranašumai ir taikymo motyvai yra šie:

- išskiriama rizika, nes, skirtingai nuo susijusios diversifikacijos arba integracijos, atskiros veiklos paprastai neturi viena kitai jokios įtakos. Ištikus nesėkmei vienoje verslo veikloje, kitose situacija nepakinta;
- kapitalas investuojamas į pelningiausias verslo sritis, nepriklausomai nuo pagrindinio ar su juo susijusių verslų;
- visos veiklos pelnas gali būti stabilizuojamas dėl tos pačios priežasties, kaip ir pirmajame motyve;
- įmonės vadovai gali laisviau ir kūrybiškiau taikyti naujas verslo strategijas, pradėti naujas ar atsisakyti turimų veiklų.

Tačiau *nesusijusi diversifikacija turi ir gana didelių trūkumų*. Bene pats svarbiausias – itin sudėtingos valdymo problemos. Netgi moderniausių valdymo struktūrų ir sistemų taikymas iki galo neišsprendžia šios problemos, nes susiduriama su sunkumais: • kaip teisingai įvertinti, kurie procesai realiai vyksta žemesniuose struktūriniuose vienetuose? • kaip teisingai įvertinti verslo vieneto strateginę situaciją ir pačią verslo strategiją? Smith, Arnold, Bizzell (1991); Jucevičius (1998).

Be abejo, gali būti netiesioginis sinerginis efektas, atsirandantis panaudojant organizacijos įvaizdį, naujus kontaktus ir pan. Tačiau kyla ir pavojus, kad šie nauji verslo vienetai bus tokie skirtingi, kad teks naudoti labai skirtingas veiklos strategijas, o bendra visuma sumažins organizacijos veiklos efektyvumą ir padidins konkurencinį pažeidžiamumą.

**Susijusi diversifikacija.** Esminis teigiamas susijusios ir konglomeracinės diversifikacijos strategijos skirtumas yra tas, kad ji leidžia gauti sinerginį efektą dėl įvairių veiklos aspektų skirtinguose verslo vienetuose atitikties.

Susijusi diversifikacija įgalina gauti sinergetinį efektą dėl įvairių veiklos aspektų skirtinguose verslo šakose atitikimo. Apskaičiuojama atitiktis pasireiškia tada, kai tie patys fiziniai ištekliai gali būti panaudoti skirtingiems tikslams. Be to, sinerginis efektas dėl apčiuopiamos atitikties gali būti gaunamas naudojant tuos pačius rinkodaros kanalus, parduodant susijusius produktus ar apsirūpinant skirtingais ištekliais, kartu reklamuojant skirtingų verslo šakų produktus ir kt. Neapčiuopiama atitiktis pasireiškia, kai suformuoti vienos veiklos įgūdžiai gali būti panaudoti kitoje veikloje (suformuotas įvaizdis, įmonės ar grupės vardas ir pan.).

Apibendrinant diversifikaciją nagrinėjusių autorių požiūrį, galima išskirti bendrus strateginius tikslus, kurių tikimasi pasiekti pasitelkus diversifikacijos strate-

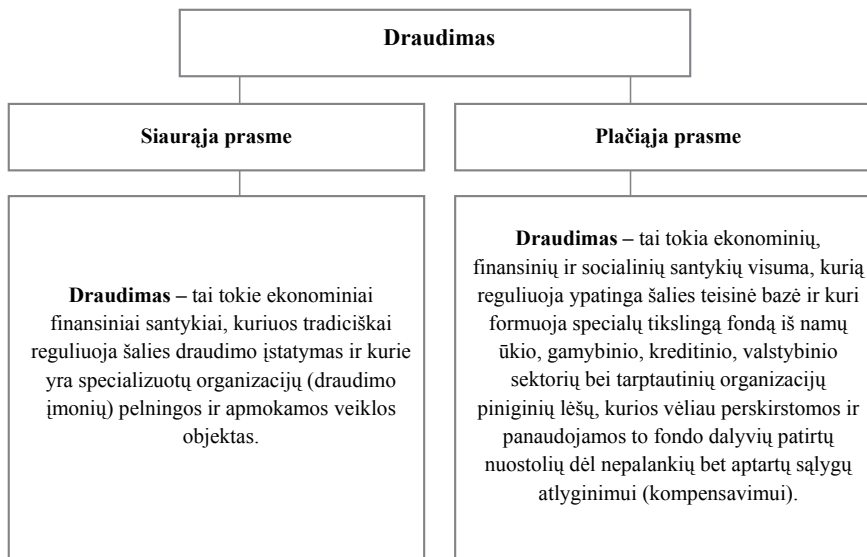
giją: • sumažinti riziką, ją išskaidant į nesusijusius verslus ar į mažiau dinamišką aplinką; • intensyvuoti verslo augimą; • padidinti ar stabilizuoti pajamas; • investuoti lėšas, gaunamas iš brandos stadijoje esančių veiklų į naujas, perspektyvias veiklas; • gauti sinerginį efektą iš veiklos skirtingose srityse; • geriau panaudoti organizacijos išteklius ir sugebėjimus; • našiau panaudoti turimą pajėgumą; • įgyti didesnę įtaką rinkoje; • padidinti organizacijos vertę ir kartu jos akcijų kainą.

**Rizikos perdavimas** (angl. *risk transfer*) yra rizikos draudimas. Pagrindinis rizikos mažinimo būdas – galimų nuostolių draudimas – ne tik patikimai apsaugo nuo nesėkmingų sprendimų, bet ir didina priimančių sprendimą asmenų atsakingumą, priverčia juos rimčiau kurti ir priimti, reguliariai taikyti saugumo priemones, nurodomas draudimo sutartyse. Reikia pripažinti, kad nelengva naudoti draudimą kaip rizikos išvengimo priemonę, įsivainant naują produkciją arba naujas technologijas, nes draudimo kompanijos šiais atvejais neturi pakankamai duomenų reikiamiems skaičiavimams.

**Draudimas** (angl. *insurance*). Istorškai susiklostė, kad draudimas – pagrindinis verslo rizikos valdymo instrumentas, turintis įvairių rizikos rūšių valdymo galimybių.

Draudimo veiklos teoretikai ir praktikai ne kartą bandė sukurti draudimo veiklos apibrėžimą, apimantį įvairius draudimo veiklos požymius. Kadangi ekonominiai, teisiniai ir kiti draudimo veiklos elementai buvo traktuojami nevienodai, šiuo metu egzistuoja daug skirtingo turinio draudimo apibrėžimų ir teorijų. Skirtingos, o tam tikrais atvejais netgi priešingos nuomonės, skatina patikslinti draudimo sampratos turinį. Lietuvos Respublikos draudimo įstatymas draudimo veikla apibūdinama kaip *ūkinė komercinė veikla, kuria draudimo sutarties pagrindu už draudimo įmoką prisiimama kito asmens nuostolių rizika, ar kitaip siekiama apsaugoti šio asmens turtinius interesus, įvykus draudžiamiesiems įvykiams, asmens turtinių interesų apsaugai panaudojant draudiko skaičiuojamus draudimo techninius atidėjimus dengiantį turtą ir kitą turtą. Draudimo veikla taip pat yra ir pensijų kaupimo bei perdraudimo veikla* (Žin., 2003, Nr. 94-4246).

Čibinskienė ir kt. (2005) siūlo draudimo sąvoką nagrinėti siaurąja ir plačiąja prasme (žr. 14 pav.). Siaurąja prasme draudimas suprantamas kaip tam tikra draudimo rūšių visuma. Draudimas plačiąja prasme – tikslinio draudimo fondo sudarymo, paskirstymo ir panaudojimo sistema. Pasak Čibinskienės ir kt. (2005, p. 47), „*draudimo sampratos naudojimas plačiąja prasme šiandieninės rinkos ekonomikos ir visuotinos globalizacijos sąlygomis yra ypatingai svarbus, nes tik įvairių draudimo sričių suderinamumas ir netgi jų įsiskverbimas iš vienos į kitą, gali sukurti garantuotą šalies ūkio subjektų ar jų turtinių interesų apsaugą*“.



14 pav. Draudimo sąvoka siaurąja ir plačiaja prasme

Šaltinis: Čibinskienė ir kt., 2005, p. 35

Čepinskis ir Raškinis (2005) draudimo sąvoką aiškina remdamiesi penkiomis draudimo veiklos teorijomis:

- Žalos atlyginimo teorija, kuri draudimą apibūdina kaip veiklą, kurios metu draudėjui kompensuojama draudžiamąjį įvykiu patirta turtinė ar neturtinė žala;
- Poreikio teorija, teigiančia, kad draudimas – tai procesas, kurio metu draudimo grupės nariui užtikrinamas dėl draudžiamąjį įvykiu iškilusio poreikio tenkinimas;
- Apsaugojimo teorija, kuri draudimą vertina kaip priemonę, sumažinančią nesaugumo jausmą, garantuojančią apsaugą nuo įvairios gyvenime pasitaikančios rizikos ir grėsmių;
- Įmonių teorija, kuri draudimą apibūdina kaip planingai vykdomą piniginius santykiais pagrįstą veiklą, kurios metu draudimo įmonės suteikia draudiminę apsaugą draudėjams, kuriems gresia tos pačios rūšies rizika;
- Rizikos bendrijos teorija, aiškinančia, kad asmenys, perduodantys draudimo įmonei tos pačios rūšies riziką, gali būti laikomi vienos rizikos bendrijos nariais.

Visos šios teorijos yra vienaip ar kitaip teisingos. Deja, dėl netikslaus arba nevaisingo tikslaus jo esmę atskleidžiančio draudimo veiklos apibrėžimo, visos šios išvardytos teorijos yra kritikuotinos. Šiuo metu populiariausia yra poreikio teorija, nes ji draudimo veiklą apibrėžia kaip „vienam asmeniui atsitiktinio, tačiau, paskirstant riziką kolektyve bei laike, išmatuojamo atities poreikio tenkinimą“ (Čepinskis, Raškinis, 2005, p. 83).

Draudimas – tai patikimas įrankis, apsaugantis verslą nuo jį lydinčios rizikos ir sudarantis sąlygas sėkmingai jo plėtrai. Draudimas, kaip rizikos valdymo priemonė, atlieka rizikos perkėlimo mechanizmo (būdo), bendrojo fondo sudarymo ir teisingų premijų nustatymo funkcijas. Visos šios funkcijos glaudžiai susijusios ir priklauso viena nuo kitos, bet bendrojo fondo sudarymas bei teisingų premijų apskaičiavimas užtikrina rizikos perkėlimo mechanizmą (Belinskaja ir kt., 2001).

Draudimas – viena iš dažniausiai naudojamų rizikos valdymo priemonių. Draudimo esmė ta, kad pirminiai rizikos nešėjai už atitinkamą mokestį perduoda savo rizikos naštos atsakomybę kitam subjektui, kuris specializuojasi tokiomis situacijomis, t. y. draudimo organizacijai (Černova, 2007). Ši autorė skiria esminius draudimo, kaip rizikos valdymo metodo, požymius:

- Draudimas – ypatinga finansinės paslaugos rūšis;
- Draudimas numano mažiausiai dviejų šalių buvimą – rizikos subjekto ir draudimo įmonės, kuri specializuojasi prisiimti riziką savo atsakomybėn;
- Draudimas skirtas mažinti rizikos subjektui nepalankias atsitiktinių įvykių pasekmes finansinės apsaugos forma;
- Formuodama ypatingas rizikos portfelių priemones draudimo įmonė kruopščiai kontroliuoja jungtinę riziką, kurią prisiima savo atsakomybėn.

Draudimas, kaip rizikos valdymo instrumentas, leidžia kovoti su įvairios prigimties rizika (šiuo atveju – draudžiama rizika, susijusia su kiekvieno fizinio ar juridinio asmens namais, šeima arba verslu). Rizikos valdymas draudžiant gali būti organizuojamas įvairiomis, kartais labai specifinėmis formomis: pradedant nuo ypatingų rizikos persikirstymo rūšių pakankamai ribotose juridinių ar fizinių asmenų grupėse ir baigiant standartinėmis sutartimis, draudimo įmonių parduodamomis internete, įtraukiant platų rizikos rūšių spektrą nuo istoriškai „senos“ turto rizikos iki naujausios spekuliatyvios rinkos rizikos.

Draudžiamasis priimtinumasis (angl. *insurability*) – galimybė būti apdraustam. Teoriškai galima apsidrausti nuo bet kokio įvykio (su ta sąlyga, kad įvykis yra neplanuotas ir visiškai atsitiktinis) finansinių pasekmių. Negalima apsidrausti nuo kieno nors baudžiamųjų veikslių padarinių arba tais atvejais, jei draudimas prieštarautų įstatymams. Rizika gali būti nedraudžiama, kai: • didelių nuostolių prognozė yra pernelyg didelė, kad šią riziką prisiimtų draudikas, pvz., karo padaryta žala nekilnojamajam turtui; • verslininkystės rizika, pvz., mados pasikeitimo rizika, kuri neleistų išparduoti užsilikusių prekių; • rizika yra pernelyg didelė arba nepamatuojama.

Draudimas, kaip rizikos valdymo instrumentas, turi tiek pranašumų, tiek trūkumų. Draudimo, kaip rizikos valdymo instrumento, pagrindiniai pranašumai pagal autorius (Borge, 2001; Chapman, 2011; Doherty, 2000; Dorfman, 1994; Rejda, 1995, 2007, 2013; Belinskaja ir kt., Černova, 2007, 2010; Triesmann ir kt., 2001):



- fizinių, juridinių asmenų ir valstybės įstaigų rizikos ir neapibrėžtumo mažinimas, turintis įtakos greitesniam ir stabilesniam visos šalies vystymui, kitaip tariant, draudimas yra ūkio plėtros sąlyga;
- socialiniu požiūriu draudimas gali būti vertinamas kaip ūkio subjektų gerovės palaikymo ir turtinių skirtumų tarp atskirų gyventojų sluoksnių mažinimo priemonė;
- nuostolių kompensavimas draudžiamosiomis išmokomis. Tai užtikrina įmonės veiklos tęstinumą rizikos realizacijos atveju be ilgalaikių pertrūkių ir nesudarant kliūčių įmonės finansiniam stabilumui. Fiziniams asmenims draudžiamosios išmokos užtikrina tam tikro gyvenimo lygio ir gerovės palaikymą;
- draudimas atlieka kapitalo ir pajamų saugojimo funkciją;
- draudimas, kaip rizikos valdymo instrumentas, leidžia vykdyti visus pagrindinius etapus – rizikos identifikavimą ir analizę; žalos, atsiradusios dėl rizikos realizacijos, kompensavimo sureguliuojimą. Tada būdu įmonei nereikia rūpintis pavojaus ir riziką išlyginančių piniginių arba materialių rezervų / fondų kūrimu, t. y. rizika tampa kalkuliuojama;
- naudojant specialias priemones, išplečiamos ribotos draudimo įmonių galimybės drausti didelę riziką t. y. atitinkamos žalos kompensavimo atsakomybė perskirstoma kitiems draudimo rinkos dalyviams;
- draudimo sutarčių egzistavimas padidina įmonių galimybes gauti kreditų;
- draudikai skatina įmones įgyvendinti prevencines rizikos mažinimo priemones;
- santykinis draudimo pigumas, palyginti su kitais rizikos valdymo instrumentais;
- draudžiamosioms operacijoms suteikiamos mokesstinės lengvatos.

Autoriai (Borge, 2001; Chapman, 2011; Doherty, 2000; Dorfman, 1994; Rejda, 1995, 2007, 2013; Belinskaja ir kt., Černova, 2007, 2010, Triesmann ir kt., 2001) įvardija tokius draudimo, kaip rizikos valdymo instrumento, trūkumus:

- draudimo sutarties (ypač visiškai padengiant) egzistavimas mažina rizikos subjekto (draudėjo) suinteresuotumą taikyti kitus rizikos valdymo instrumentus;
- sutarties sąlygų derinimas gali užtrukti gana ilgą laiką, tuo metu rizikos subjektas neturi jokios apsaugos. Be to, sutarties sudarymo deryboms gali prireikti papildomų išlaidų, susijusių su rizikos vertinimu;
- rizikinis ir avansinis draudimo paslaugos suteikimo pobūdis – draudimo premijas draudėjai moka sutarties galiojimo laikotarpio pradžioje, nors nėra aišku, ar atsiras žala ir ar bus suteikta pati paslauga;
- draudimo rinkos pajėgumo apribojimai – draudimo rinkos imlumas, atskirų draudimo įmonių galimybės, ilga sureguliuojimo trukmė, komercinio ciklo įtaka ir pan. – gali trukdyti gauti efektyvią draudžiamąją apsaugą.

Nepaisant visų draudimo trūkumų, draudimo mechanizmas – geriausias būdas išanalizuoti įmonės draudžiamą riziką, nustatyti įmonės veiklą atitinkančią draudimo strategiją, suplanuoti pinigų srautus ir turėti galimybę koreguoti draudimo strategiją, siekiant pagerinti įmonės veiklos rodiklius.

**Sutartinis rizikos perdavimas** (angl. *contractual risk transfer*) yra naujas rizikos valdymo instrumentas (Rejda, 1995, 2007, 2013; Urniežius, 2001; Triesmann ir kt., 2001; Skipper, 2007; Williams, 1989).

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 ir kitų įvairių sąlygų, dėl kurių susitariama. Savo ruožtu sutartys remiasi nusistovėjusiais ir jau privalomais principais, Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais galiojančiais norminiais teisės aktais. Sutartyse turi būti numatomi ir konkrečiai aptariamai kokybė, įpakavimas, pakrovimas, gabenimas, mokėjimas, ginčų nagrinėjimas ir kt.

Pasak Urniežiaus (2001), tipinėse verslo subjektų sutartyse lengva aptikti jau nusistovėjusių praktikoje rizikos valdymo aspektų, tai yra, kaip sutarties šalys susitaria dėl nemokumo rizikos, prekių kokybės rizikos, gamybos broko rizikos, draudimo, paskirstymo, gamtinių stichijų ir kitos rizikos. Kiekvienoje sutartyje šalys gali derėtis ir susitarti dėl rizikos perdavimo vienos kitai bei nustatyti perduodamos kitai šaliai rizikos kainą. Taip tam tikros prekės ar paslaugos kainos struktūroje atsiranda rizikos sudedamoji dalis. Visos sutarties sąlygos (straipsniai, nuostatos) turi būti tiksliai teisiškai suformuluotos.

Taigi rizika yra nuolatinė kiekvienos ekonominės ir finansinės veiklos dalis. Galima iš anksto priimti sprendimus, mažinančius riziką, tačiau jos išvengti neįmanoma. Be to, rizika skatina ūkinę ir finansinę veiklą, nes įmonės kartais būna labiau linkusios rizikuoti, o kartais stengiasi elgtis atsargiai.

**Hedžingas** (angl. *hedging*) – dar vienas dažnai naudojamas rizikos perdavimo būdas. Hedžingas yra sandoris, mažinantis kainų svyravimo riziką. Jį taikant, mažinami pinigų srautų ir pajamų svyravimai, gerinamos kreditavimo ir paslaugų teikimo sąlygos bei galimybės (Makarevič, 2006; Tepman, 2002; Rejda, 1995, 2007, 2013).

Galima išskirti du pagrindinius hedžingo tipus – pirkimo (didėjimo hedžingas) ir pardavimo (mažėjimo hedžingas). Pirkimo hedžingas naudojamas siekiant sumažinti riziką, susijusią su galimu prekės kainos didėjimu. Pardavimo hedžingas naudojamas priešingoje situacijoje – siekiant sumažinti riziką, susijusią su galimu prekės kainos sumažėjimu.

Bendra hedžingo principo esmė, vykdant užsienio prekybos operacijas, yra valiutos pozicijos atidarymas prekybos sąskaitoje būsimos veiklos lėšoms konvertuoti. Importuotojui būtina įsigyti užsienio valiutos, todėl jis iš anksto atidaro poziciją prekybos

sąskaitoje pirkdamas valiutą, o kai ateina momentas realiai pirkti valiutą savo banke, šią poziciją uždaro. Eksportuotojui būtina parduoti užsienio valiutą, todėl jis iš anksto atidaro poziciją, prekybos sąskaitoje parduodamas valiutą, o kai ateina momentas realiai parduoti valiutą savo banke, šią poziciją uždaro.

*Pirkimo arba didėjimo hedžingas* – tai ateities sandorių arba opcionų pirkimo biržos operacija. Jis naudojamas tada, kai būtina apsidrausti nuo galimo kainų (valiutų kursų) kilimo ateityje. Pirkimo hedžingas leidžia nustatyti pirkimo kainą kur kas anksčiau, negu buvo nupirkta reali prekė. Tarkime, kad prekės kaina (valiutos arba vertybinių popierių kursas) pakils po trijų mėnesių, o prekė bus reikalinga būtent po trijų mėnesių. Nuostoliams dėl numatomų kainų augimo kompensuoti būtina dabar nusipirkti ateities sandorį, susietą su šia preke, už šios dienos kainą ir parduoti jį po trijų mėnesių tuo momentu, kai bus perkama prekė. Kadangi prekės ir su ja susijusio ateities sandorio kaina keičiasi proporcingai viena kryptimi, tai nupirtą anksčiau sandorį galima parduoti brangiau beveik tiek, kiek iki to laiko pakils prekės kaina. Šitaip *hedžeris* (asmuo, vykdamas pirkimo hedžingą), apsidraudžia nuo galimo kainų kilimo ateityje.

Viso pasaulio įmonės, užsiimančios užsienio prekybos operacijomis (eksportuotojai ir importuotojai), aktyviai dalyvauja tarptautinėje valiutų rinkoje „Forex“. Eksportuotojai yra suinteresuoti parduoti užsienio valiutą, o importuotojai – ją pirkti. Valiutų kursai tarptautinėje valiutų rinkoje nuolat kinta. Todėl tikroji, už valiutą perkamos ar parduodamos prekės vertė, gali gerokai pasikeisti, ir sutartis, iš pradžių atrodžiusi naudinga, galiausiai gali pasirodyti esanti nuostolinga. Be abejo, galima ir priešinga situacija, kai valiutos kurso pokytis atneša pelną, tačiau prekybos įmonės tikslas nėra gauti pelno iš valiutų kursų pokyčių. Prekybos įmonei svarbu turėti galimybę planuoti realią perkamos ar parduodamos prekės savikainą. Didelėse įmonėse, vykdančiose eksporto ir importo operacijas, yra analitiniai skyriai, kurie užsiima valiutų kursų prognozavimu. Tačiau prognozavimas neleidžia visiškai išvengti neapibrėžtumo, todėl įmonės savo veikloje plačiai naudoja hedžingą (apsidraudimą) nuo valiutų rizikos.

Taikyti hedžingą valiutų kursų rizikai – fiksuoti nepalankių valiutų kursų svyravimą, lėšų einamąją vertę, sudarant sandorius „Forex“ rinkoje. Tada įmonei dingsta valiutų kursų pokyčių rizika, o tai leidžia planuoti veiklą ir numatyti valiutų kursų svyravimų neiškreiptus finansinius rezultatus, iš anksto nustatyti produktų kainas, apskaičiuoti pelną, atlyginimus ir kt. Sandoriai „Forex“ rinkoje vykdomi remiantis maržinės prekybos principu. Ši prekybos rūšis turi kelis ypatumus, kurie ją ir padarė labai populiarią:

- nedidelis pradinis kapitalas leidžia vykdyti sandorius sumomis, kurios daug (dešimtys ir šimtus) kartų viršija pradinį kapitalą. Šis perviršis vadinamas svertu;
- prekyba vykdoma be realaus pinigų pristatymo, o tai mažina pridėtines išlaidas ir suteikia galimybę atidaryti pozicijas tiek perkant valiutą, tiek ją parduodant (įskaitant valiutą, kuri skiriasi nuo depozito valiutos).

Hedžingas, valdant valiutų kursų riziką, be realių lėšų judėjimo (naudojant svertą), suteikia papildomų galimybių: • leidžia neatitraukti iš įmonės apyvartos didelių pinigų sumų; • leidžia parduoti valiutą, kuri bus gauta ateityje.

• *Pardavimo mažėjimo hedžingas* – ateities sandorio pardavimo biržos operacija. Hedžeris, vykdamas pardavimo mažėjimo hedžingą, numato parduoti prekę ir todėl, parduodamas biržoje ateities sandorį arba opcioną, apsidraudžia nuo galimo kainų kritimo. Tarkime, prekės kaina (valiutos arba vertybinių popierių kursas) kris po trijų mėnesių, o prekę reikės pardavinėti po trijų mėnesių. Norėdamas kompensuoti numatomus kainos kritimo nuostolius, hedžeris parduoda ateities sandorį šiandien už didelę kainą, o parduodamas savo prekę po trijų mėnesių, kada jos kaina krito, perka tokį pat ateities sandorį už sumažėjusią (beveik tiek pat) kainą. Taigi pardavimo mažėjimo hedžingas naudojamas tada, kai prekę būtina parduoti vėliau. Hedžeris siekia sumažinti riziką, sukeltą kainų neapibrėžtumo rinkoje, pirkdamas arba parduodamas ateities sandorius. Tai leidžia užfiksuoti kainą ir padaryti pajamas ir išlaidas labiau prognozuojamas.

Hedžingas dažniausiai taikomas vykdam užsienio prekybos operacijas ir apsisaugant nuo nepalankaus valiutų kursų svyravimo. Šis rizikos prevencijos instrumentas taikomas itin retai ir dažniausiai yra susijęs su bankų ir draudimo veikla bei biržų operacijomis.

Kitas būdas perduoti riziką vadinamas *kontraktiniu ar sutartiniu rizikos perdavimu*, kai tam tikra rizika perduodama sutarčių šalims susitarus derybų metu ir pasiekus kompromisą. (Urnėžius, 2001; Belinskaja ir kt., 2001; Banks, Dunn, 2003; Rejda, 1995; Williams, 1989). Pasak Urnėžiaus, sutartys yra pagrindiniai teisinis dokumentas, kuris reglamentuoja verslo subjektų tarpusavio santykius. „*Sutartyse turi būti numatomi ir konkrečiai aptariami kokybė, įpakavimas, pakrovimas, gabenimas, mokėjimas, ginčų nagrinėjimas ir t. t.*“ (2006, p. 134), nes jei teisiniai aspektai nebūna aptarti pasirašytose sutartyse, gali kilti problemų ginant pažeistas teises arba patyrus nuostolių.

**Garantų paieška.** Ieškant garantų, kaip ir draudžiant, siekiama perkelti riziką ko- kiam nors trečiajam asmeniui. Garantai gali tapti įvairūs subjektai (fondai, valstybės insti- tucijos, įmonės), tačiau tokiu atveju būtina laikytis abipusio naudingumo principo, t. y. norimą garantą galima suinteresuoti unikalia paslauga, bendro projekto įgyvendinimu. Turimos rizikos draudimas yra bene dažniausiai naudojamas rizikos perdavimo būdas.

Kaip matome, įmonės verslo rizikos valdymo procesas yra labai įvairus tiek savo ter- minija ir skirstymo būdais, tiek instrumentų gausa. Rizikos valdymo veikla skirstoma į rizikos prevenciją, kai numatoma rizikos galimybė ir tikimybė, ir į rizikos nuostolių finansavimą, kai nuostolių dydį galima sumažinti, naudojant rizikos prisiėmimo arba ri- zikos perdavimo kitam subjektui rizikos valdymo instrumentus. Tačiau rizikos valdymas įgyja prasmę tada, kai šie rizikos valdymo būdai naudojami kartu.

Rizikos valdymas – nuoseklūs veiksmai vertinant ir valdant riziką, susijusią su nei- giamu poveikiu įmonei. Tam yra naudojami rizikos valdymo instrumentai, kurie padeda sumažinti riziką, jos išvengti, ją perduoti arba prisiimti.

### 2.3. Verslo rizikos valdymo SVV prekybos ir gamybos įmonėse ypatumai

Prekybos įmonė – sudėtinga dinaminė sistema, funkcionuojanti nuolat kintamoje socialinėje ir ekonominėje aplinkoje. Būtent ši aplinka skatina būtinybę vertinti, analizuoti ir valdyti riziką. Prekybos įmonės veiklos strateginio valdymo pagrindas yra rizikos sąlygomis priimamų vadybinių sprendimų visuma (Sarkisova, 2009).

Gamybinė rizika yra susijusi su produkcijos, prekių ir paslaugų gamyba; su kiekviena gamybine veikla, kurios metu verslininkai susiduria su neadekvataus žaliavų panaudojimo, savikainos, darbo laiko sąnaudų didėjimo, naujų gamybos metodų naudojimo problemomis.

Prieš pradėdant nagrinėti prekybos ir gamybos įmonių rizikos valdymą, aptariama prekybos ir gamybos sektoriui būdinga išorinė ir vidinė rizika. Būtent toks rizikos skirstymas dažniausiai aptinkamas mokslinėje literatūroje (žr. 15 pav.).

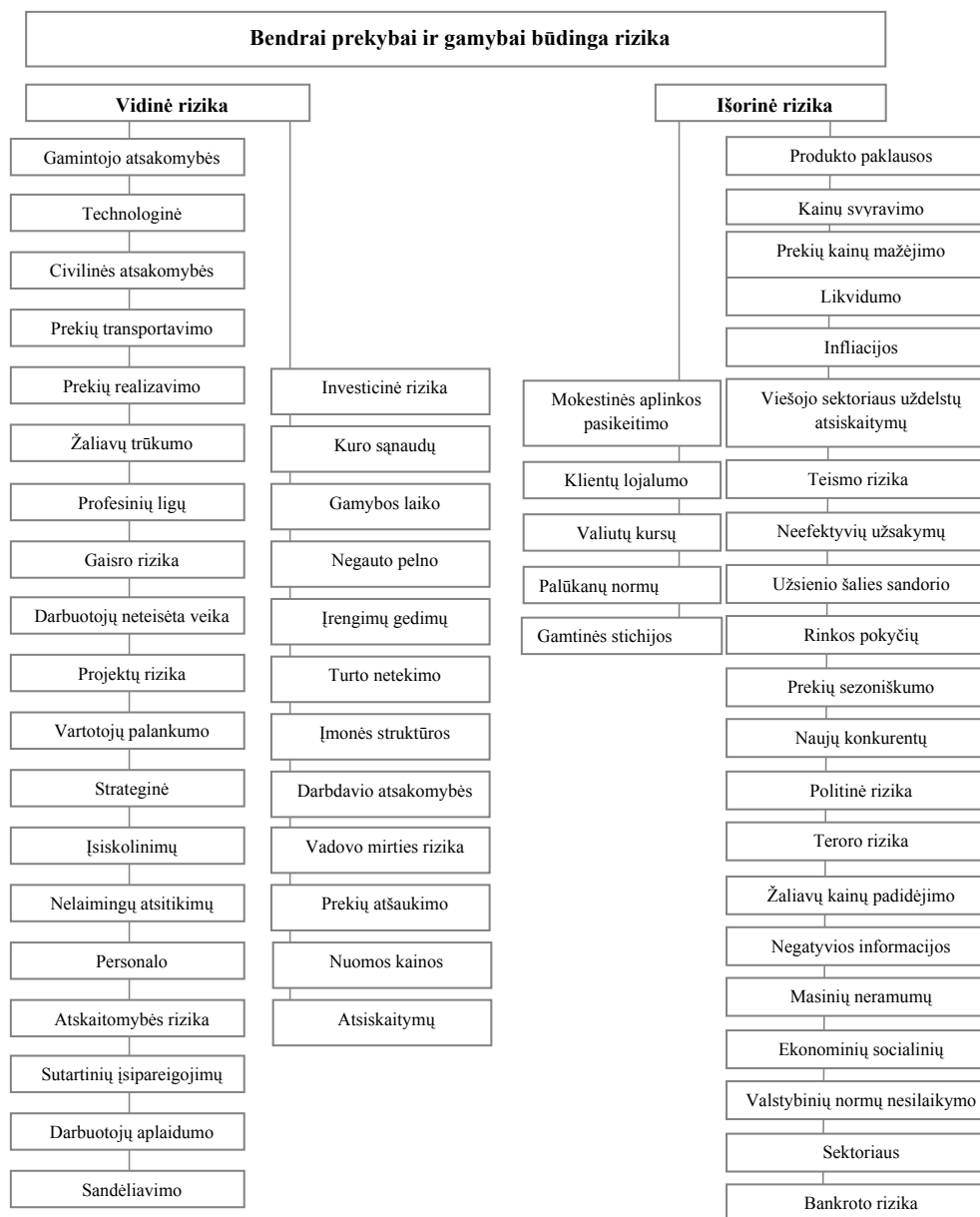
**Prekybos rizika** susidaro įmonei perkant išteklius rinkoje ir parduodant savo pagamintas arba iš kitų įsigytas prekes. Prekybos verslas susiduria su pokyčiais, kurie sukelia tam tikrą naują riziką. Pirma, tai naujos prekybos reguliavimo normos ir taisyklės. Antra, prekybos įmonės yra priverstos ieškoti naujų inovatyvių strateginio valdymo ir kapitalo pritraukimo sprendimų. Ir galiausiai, prekybos įmonės, veikiančios tarptautinėje rinkoje, turi kurti ne tik trumpalaikius, bet ir ilgalaikius realizavimo planus.

Prekyboje verslo rizikos valdymo tikslai – dėl tam tikros rizikos poveikio galimų nuostolių sumažinimas kartu gaunant maksimalų pelną. Tačiau galutinis verslo rizikos valdymo prekybos įmonėse tikslas – tolesnio bendradarbiavimo su partneriais galimybė, siekiant plėtoti verslą ir stiprinti konkurencinę padėtį rinkoje (Sarkisova, 2009).

**Gamybos rizika** susidaro sujungiant naudojamus gamybos išteklius (darbą, kapitalą, žemę) ir gaminant prekes, t. y. pačiame gamybos procese. Ji priklauso nuo įmonių gamybinio potencialo, techninio aprūpinimo, saugumo technikos lygio, saugaus darbo taisyklių laikymosi. Įvykus nenumatytiems gamybos pokyčiams (pvz., dėl nepalankių gamtinių sąlygų, blogo darbo organizavimo įmonėje ar avarių gamyboje), įmonė patirs nuostolių, kils sunkumų vykdant įsipareigojimus rinkos partneriams.

Apibūdinant gamybos įmonę (arba gamybinį verslo projektą) kaip rizikos analizės objektą priklausomai nuo atsiradimo srities, rizikos veiksnius galima suskirstyti į išorinius ir vidinius (žr. 15 pav.). Gamybose įmonėje išoriniams veiksniams priskiriami tiesiogiai nesusiję su pačios įmonės veikla veiksniai. Vidiniai rizikos veiksniai atsiranda dėl pačios įmonės veiklos. Vidinius rizikos veiksnius įprasta skirstyti atsižvelgiant į pramoninę ir nepramoninę veiklą. Nepramoninė įmonės veikla skirta tenkinti buitines ir kultūrinės įmonės darbuotojų reikmes. Pramoninė įmonės veikla susijusi su gamybos proceso organizavimu ir valdymu.

## Prekybos ir gamybos įmonių vidinė ir išorinė rizika



15 pav. Prekybos ir gamybos įmonių vidinė ir išorinė rizika

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Urniežius, 2001; Allen, 2003; Belinskaja ir kt., 2001; Čepinskis, Raškis, 2005; Banks, Dunn, 2003; Rejda, 1995, 2007, 2013; Skipper, 2007; Williams, 1989; Chapman, 2011; Lam, 2003; Doherty, 2000; Taylor, 2014; Williams, 1989

Vidiniai rizikos veiksniai, susiję su įmonės valdymu, gali būti klasifikuojami pagal lygį – strateginį, taktinį ar operacinį – kuriuo priimamas sprendimas. Visi sprendimų priėmimo lygiai gali būti veikiami ir išorinių rizikos veiksnių, tik pastarųjų įtaka yra didesnė strateginiams sprendimams nei taktiniams arba operaciniams. Įmonės vadovybei priimant strateginio lygio sprendimus, skiriami šie vidinės rizikos veiksniai: • klaidingas įmonės tikslų formulavimas; • netikslus strateginio įmonės potencialo įvertinimas; • klaidinga išorinės ekonominės aplinkos vystymosi prognozė (Kačalov, 2002; Chapman, 2011; Taylor, 2014; Doherty, 2000; Jasinavičius ir kt., 2011).

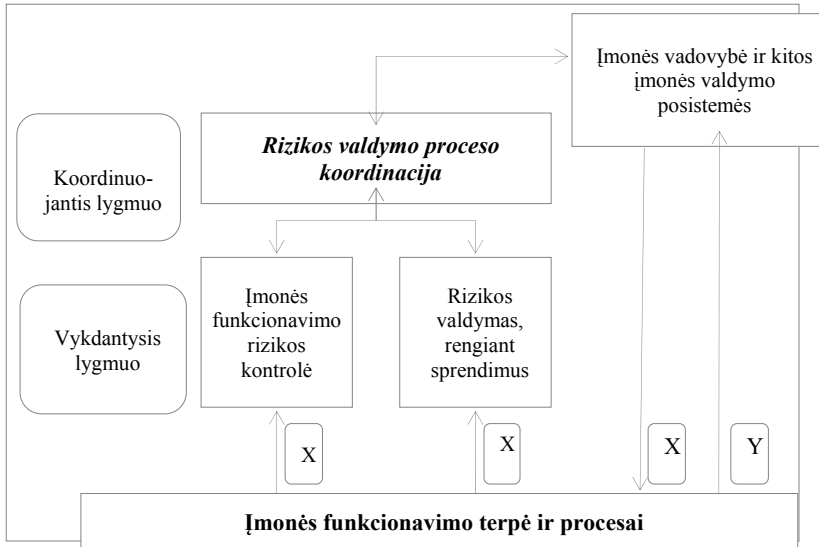
Priimant strateginius sprendimus, rizika atsiranda dėl netikslios turimos informacijos ar dalies jos praradimo. Planuojant konkrečius taktinius sprendimus, būtina patikrinti, ar jie atitinka pasirinktą įmonės strategiją. Koordinuojančiu lygmeniu reikšmingas rizikos veiksnys gali būti išskirta įmonės valdymo kokybė. Valdymo kokybė nepatenkinama, jei vadovas nesutaria su savo komandos nariais ir įmonės darbuotojais dėl jo paties nekompetencijos, žinių spragų ir vadovavimo įgūdžių stokos, ypač perkeltiant atsakomybę darbuotojams (Kačalov, 2002; Doherty, 2000; Banks ir Dunn, 2003; Bertinetti, Cavezzali ir Gardenal, 2001).

Gamybinė rizika atsiranda dėl daugelio priežasčių, iš kurių pagrindinės yra šios:

- nustatytų gamybos apimčių ir produkcijos realizavimo mažinimas dėl sumažėjusio darbo našumo, įrangos prastovų, darbo laiko nuostolių, kai nėra būtinų medžiagų, didesnis gaminamos produkcijos broko kiekis;
- planuotų produkcijos realizavimo arba paslaugos teikimo kainų mažėjimas, nepakankama jų kokybės, nepalankūs rinkos konjunktūros pokyčiai, mažėjanti paklausa;
- materialių išlaidų didėjimas pereinamojo medžiagos, žaliavos, kurą ar energiją, taip pat transportavimo išlaidų, prekybos, pridėtinųjų ir kitų papildomųjų išlaidų didėjimas;
- darbo užmokesčio fondo didėjimas, didesnis negu numatyta darbuotojų skaičius arba didesnis darbo užmokestis kai kuriems iš jų;
- mokesčių įmokų ir kitų atskaitymų didėjimas, mokesčių dydžio pasikeitimas, nepalankus verslo įmonei, ir jų atskaitymai veiklos metu;
- nedisciplinuoto tiekimo, kuro ir elektros tiekimo sutrikimai;
- įmonės gamybinės įrangos fizinis ir moralinis nusidėvėjimas.

Efektyviam gamybos įmonių valdymui būtina taikyti specialus analizės ir rizikos valdymo metodus. Įmonės rizikai valdyti reikia daug laiko sąnaudų, organizavimo pastangų ir kitų išteklių. „Rizikos reguliavimo tikslas – sumažinti neteisingo sprendimo priėmimo pavojų ir sumažinti galimų neigiamų pasekmių atsiradimą, jei priimtų sprendimų pasekoje įvykiai vystosi nepageidaujama linkme“. (Jasinavičius ir kt., 2011, p. 146). Geriausias būdas įdiegti šią funkciją, anot Jasinavičiaus ir kt., yra sukurti posistemį, kuris būtų įmonės

valdymo sistemos dalis, arba įsteigti specialų organizacinės struktūros padalinį. Toks padalinys būtų logiškas tradicinių savarankiškai funkcionuojančių įmonės dalių papildymas.



16 pav. Rizikos valdymo įmonėje funkcinė struktūra (X – kintanti būsena; Y – valdymo poveikis)

Šaltinis: adaptuota remiantis Jasinavičius ir kt., 2011; Kačalov, 2002; Chapman, 2011; Taylor, 2014; Lam, 2003; Doherty, 2000; Banks ir Dunn, 2003; Bertinetti, Cavezzali ir Gardenal, 2001

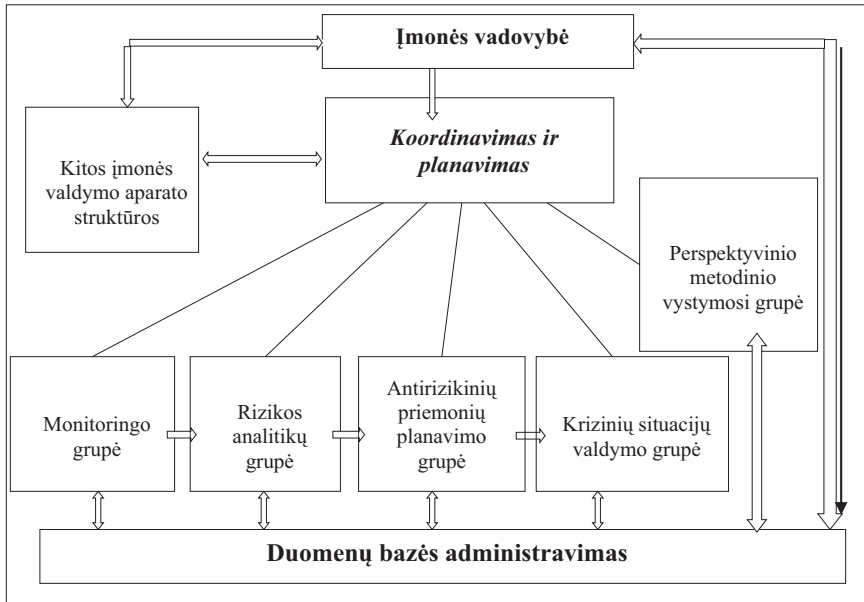
Rizikos reguliavimo posistemis (žr. 16 pav.) sudarytas iš valdymo objekto ir subjekto. Šioje situacijoje objektas yra įmonė, jos ekonominiai santykiai su kitais agentais, įmonės darbininkai ir tarnautojai, įmonės technologiniai procesai ir informaciniai srautai. Valdomas kintamasis yra apskaičiuotas dydis – rizikos lygis. Valdančioji dalis arba valdymo subjektas – speciali žmonių grupė (įmonės skyrius arba darbuotojas, kuris naudojami profesionalių konsultantų paslaugomis), kuri remdamasi gauta informacija, naudodama įvairius rizikos tyrimo metodus, sukuria veiksmus ir priemones rizikos lygiui sumažinti arba išlaikyti jį priimtinių ribų (Kačalov, 2002).

Rizikos reguliavimo posistemis yra sudarytas hierarchijos principu. Rizikos reguliavimo procesas turi du susijusius lygius – vykdančiųjų ir koordinuojančiųjų. Vykdančiųjų lygio funkcijos užtikrina konkrečių rizikos analizės procedūrų atlikimą, įgyvendinant priimtus ir rengiant naujus įmonei svarbius sprendimus. Vykdančiųjų lygiu vykdomos dvi pagrindinės funkcijos: • nuolat atsirandančios rizikos lygio kontrolė (rizika atsiranda įmonės funkcionavimo eigoje) ir • rizikos, kuri atsiranda rengiant visų lygių sprendimus, lygio reguliavimas bei nepageidaujamų įvykių vystymosi koregavimas (Kačalov, 2002;



Chapman, 2011; Taylor, 2014; Lam, 2003; Doherty, 2000; Banks ir Dunn, 2003; Bertinetti, Cavezzali ir Gardenal, 2001).

Nagrinėjant koordinuojančiųjų lygmenį, pateikiama organizacinės struktūros padalinio, kuris gamybos įmonėje įgyvendina rizikos reguliavimo ir valdymo funkciją, schema (žr. 17 pav.).



17 pav. Rizikos valdymo gamybos arba prekybos įmonėje organizavimo schema

Šaltinis: adaptuota pagal Jasinavičius ir kt., 2011; Kačalov, 2002; Chapman, 2011; Taylor, 2014; Lam, 2003; Doherty, 2000; Banks ir Dunn, 2003; Bertinetti, Cavezzali ir Gardenal, 2001

Koordinavimo ir planavimo skyrius yra padalinio šerdis, rūpinasi viso darbo planavimu ir įgyvendinimu. Jis atlieka šias užduotis: • palaiko ryšius su įmonės vadovais ir kitomis įmonės valdymo grupėmis; • nustato įmonės funkcionavimo rizikos kontrolės tyrimo periodiškumą; • nustato eilinio kontrolės ir valdymo ciklo sudėtį (nustato rizikos analizės „tipą“, metodikas, rezultatų fiksavimo būdą ir kt.); • nustato bandomojo sprendimo rizikos analizės atlikimo pradžią; • organizuoja atliekančiųjų ir informacinių grupių bendradarbiavimą; • nustato priimtina rizikos lygį tam tikram laikotarpiui, taip pat įvertina pasiekto rizikos lygio (tam tikram sprendimui) priimtinumą (Kačalov, 2002; Chapman, 2011; Taylor, 2014; Lam, 2003; Doherty, 2000; Banks ir Dunn, 2003; Bertinetti, Cavezzali ir Gardenal, 2001).

Pagrindinis vaidmuo, sprendžiant rizikos valdymo problemas, tenka įmonės vadovybei, nes ji tvirtina rizikos mažinimo veiksmų programą, nusprendžia, kada pradėti jų įgy-

vėdinimą kritinėmis situacijomis, priima siūlomus sprendimus arba juos atmeta. Būtina pažymėti, kad ne kiekviena įmonė gali įdiegti tokią rizikos valdymo sistemą, bet daugeliu atvejų tam užtenka įmonės darbuotojo ir specialių konsultacinių įmonių paslaugų.

*„Rizikos valdymas – tai priemonė, kuria naudojantis galima apsidrausti nuo to, kad bus suardyti ateities planai. Vertindamos riziką, šalys ir įmonės įvertina tai, kaip šios rizikos galėtų paveikti ateities pinigų srautus ar ilgalaikius planus, ir priima sprendimus, kaip geriausia būtų apsidrausti nuo tokios rizikos. Kuo daugiau kinta rizikos veiksniai, tuo didesnė jų daroma įtaka mokėjimų balansui, eksporto pajamoms, pinigų srautams ir t. t. Rizikos valdymas – tai priemonė, padedanti išvengti tokių svyravimų nepageidaujamų pasekmių“ (Čepinskis, Raškiniš, 2005, p. 35).*

Norint pašalinti ar mažinti riziką, ją galima valdyti, naudojant įvairius instrumentus: rizikos valdymo efektyvumą galima padidinti tinkamai identifikavus riziką, nustatant rizikos struktūrą, suklasifikavus į rūšis. Tada kiekvienai rizikos rūšiai valdyti gali būti naudojami atitinkami valdymo instrumentai. Kiekvieno ūkio subjekto vykdomai veiklai būdinga specifinė rizika. Tinkamas rizikos identifikavimas, klasifikavimas ir vertinimas turi negincijamą reikšmę sėkmingam rizikos valdymo procesui, o pasirinktas verslo rizikos mažinimo būdas priklauso nuo situacijos ir nuo asmens, turinčio teisę priimti sprendimus.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek prekybos, tiek gamybos rizikos valdymas turi bendrų bruožų, bet yra ir specifinių, būdingų tik vienam ar kitam sektoriui. Tai lemia pačios rizikos įvairovė ir unikali jos sudėtis minėtose verslo srityse. Savo ruožtu tai suponuoja skirtingą rizikos valdymo instrumentų parinkimą skirtingoms veikloms.

Daroma prielaida, kad daugelis Lietuvos prekybos ir gamybos įmonių neturi tinkamos arba specifinės strategijos, kaip apsaugoti savo verslą nuo įvairios rizikos, dėl kurios padarinių gali ne tik laikinai sustoti, bet net ir žlugti įmonės veikla.

Tyrimo, atlikto Lietuvos SVV prekybos ir gamybos įmonėse, rezultatai suteikė galimybę pamatyti, nustatyti ir išgryninti rizikos valdymo supratimą, jo taikymą įmonių veikloje bei tam naudojamus instrumentus ir leido sukurti SVV gamybos ir prekybos įmonių verslo rizikos valdymo modelius.

#### **2.4. SVV prekybos ir gamybos įmonių rizikos valdymo ir jos instrumentų sąsajų schemas**

Autorės pateiktos SVV prekybos ir gamybos įmonėms schemas „Išorinė prekybos ir gamybos įmonių rizikos valdymo ir jos instrumentų sąsajų schema“ ir „Vidinė prekybos ir gamybos įmonių rizikos valdymo ir jos instrumentų sąsajų schema“ SVV prekybos ir ga-

mybos įmonėms Lietuvoje leidžia įgyti tinkamus ir adekvačius konkrečiai įmonei rizikos valdymo įrankius, sudaryti adaptuotą konkrečiai įmonei rizikos valdymo matricą, tuo pačiu padėdant atpažinti dominuojančią verslo riziką ir išvengti rizikos identifikavimo klaidų ir / ar gerokai sutrumpinti rizikos identifikavimo (atpažinimo) laiką (žr. 18; 19 pav.). Įmonės vadovai, adaptuojant siūlomas schemas ir sudarant savo įmonės rizikos matricą, taip pat turėtų pasinaudoti atitinkamai pagal įtraukiamą į valdymą riziką ir jos valdymo instrumentus, įmonės darbuotojų kompetenciją, ir išorinių partnerų paslaugomis. Pateiktos moksliniame darbe schemas leidžia sudaryti kompleksinį rizikos valdymo planą, kurį įgyvendina įmonės vadovai bei darbuotojai ir kuris skirtas nustatyti verslo rizikos veiksnius bei, pasirinkus arba pritaikius disertacijos autorės siūlomus rizikos valdymo instrumentus, ir kuris padėtų SVV įmonei sudaryti rizikos valdymo programą ir ja remiantis apskaičiuoti reikalingą ir / ar būtiną bei priimtina įmonei rizikos finansavimo būdą bei reikalaujamus finansinius išteklius. Kitas svarbus rezultatas - adaptuota konkrečiai prekybos ar gamybos įmonei rizikos valdymo matrica, panaudojant autorės siūlomas rizikos valdymo ir jos instrumentų sąsajų schemas ir integruojant pagal jas rizikos valdymą į įmonės verslo planą, leistų konkrečiai įmonei optimizuoti strateginį valdymą ilguoju laikotarpiu ir užtikrinti veiklos tęstinumą.

Autorės pateiktos SVV prekybos ir gamybos įmonėms schemas „Išorinė prekybos ir gamybos įmonių rizikos valdymo ir jos instrumentų sąsajų schema“ ir „Vidinė prekybos ir gamybos įmonių rizikos valdymo ir jos instrumentų sąsajų schema“ SVV prekybos ir gamybos įmonėms Lietuvoje gali būti dalinai naudojamos ir kitos veiklos rūšies SVV įmonių rizikos valdymui kaip tam tikras standartas, bet tokiais atvejais reikėtų atlikti unikalios ir būdingos įmonei rizikos identifikavimo ir analizės etapus, ir tik tuomet pasirinkti arba pritaikyti disertacijos autorės siūlomus rizikos valdymo instrumentus.

Verslo rizikos valdymo sistema – tai ne vienas įvykis ar aplinkybė, bet veiksmų, apimančių visos įmonės veiklą, serija. Šie veiksmai atliekami nuolat vykdant įmonės valdymo veiklą. Todėl verslo įmonės kontrolė nėra tam tikras pridėtinis dalykas prie įmonės veiklos, kaip kai kurie mano, ar būtina našta. Verslo rizikos valdymo veikla susijusi su įmonės veikla ir efektyviausia tada, kai ji integruota į įmonės infrastruktūrą ir yra jos esmės dalis. Tokiu atveju ji tampa esminių valdymo procesų – planavimo, atlikimo ir stebėsenos – dalis.

Kad ir kaip gerai būtų parengta ir taikoma verslo rizikos kontrolė, ji negali absoliučiai užtikrinti, kad bus pasiektas maksimalus rezultatas minimaliomis įmonės sąnaudomis. Nuosaikus užtikrinimas reiškia patenkinamą pasitikėjimą esant tam tikroms sąnaudoms, naudai ir rizikai. Siekiant nustatyti, koks užtikrinimas yra nuosaikus, reikia protingo sprendimo. Priimdami tokį sprendimą, vadovai turėtų nustatyti galimą veiklos riziką ir priimtina riziką esant įvairioms aplinkybėms bei įvertinti riziką tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai.

7 lentelė. Išorinei ir vidinei įmonių rizikai ir jos valdymo instrumentams priskirtas kodavimas

Rizikos valdymo instrumentas	Rizikos valdymo instrumento kodas
Rizikos prisiėmimas	(RP)
Rizikos prisiėmimas – hedžingas	(H)
Rizikos išvengimas (pašalinimas)	(RI)
Diversifikacija	(DV)
Savidrauda	(S)
Verslo teisinė aplinka (lobistinė veikla)	(VTA)
Sutartinis rizikos perdavimas	(SRP)
Pasekmės perdavimas pasirašant sutartis	(SRPS)
Pasekmės perdavimas pasirašant sutartis su užsakovais	(SRPS1)
Pasekmės perdavimas pasirašant sutartis su saugos įmonėmis	(SRPS2)
Pasekmės perdavimas pasirašant sutartis su audito kompanijomis	(SRPS3)
Pasekmės perdavimas pasirašant sutartis su tiekėjais	(SRPS4)
Pasekmės perdavimas pasirašant sutartis su vežėjais	(SRPS5)
Pasekmės perdavimas pasirašant sutartis su pastatų, patalpų, įrengimų savininkais	(SRPS6);
Pasekmės perdavimas pasirašant sutartis su skolų ir mokumo vertinimo įmonėmis	(SRPS7);
Pasekmės perdavimas pasirašant sutartis su bankais	(SRPS8);
Draudimas	(D)
Krovinių draudimas	(D1)
Darbdavio civilinės atsakomybės draudimas	(D2)
Profesinės civilinės atsakomybės draudimas	(D3)
Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų	(D4)
Kelionių draudimas	(D5)
Vadovų civilinės atsakomybės draudimas	(D6)
Gyvybės draudimas	(D7)
Laidavimo draudimas	(D8)
Bendrosios ir produkto civilinės atsakomybės draudimas	(D9)
Sveikatos draudimas	(D10)
Transporto civilinės atsakomybės draudimas	(D11)
Verslo nutrūkimo draudimas	(D12)
Pasekminės žalos draudimas	(D13)
Kreditų draudimas	(D14)
Turto draudimas	(D15)
Įrengimų gedimų draudimas	(D16)
Elektronikos draudimas	(D17)
Savanoriškas (kasko) draudimas	(D18)
Nuostolių kontrolės prevencinės priemonės	(NKPP)
Nuostolių kontrolės prevencinė priemonė (saugaus darbo organizavimas)	(NKPP1)
Nuostolių kontrolės prevencinė priemonė (pavojingų faktorių pakeitimas mažiau pavojingais)	(NKPP2)
Nuostolių kontrolės prevencinė priemonė (rizikos šaltinio pašalinimas)	(NKPP3)

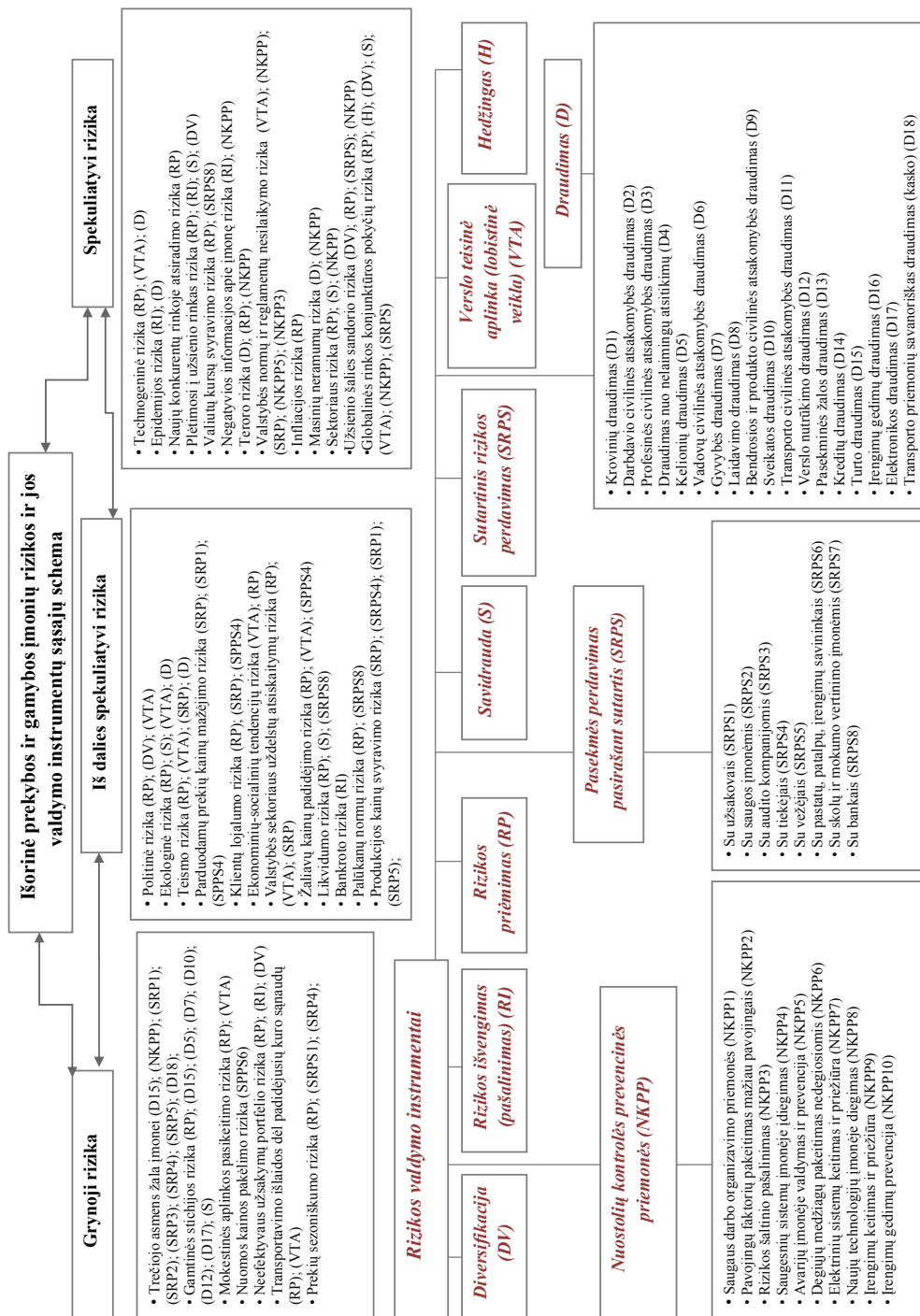
7 lentelė (tęsinys). Išorinei ir vidinei įmonių rizikai ir jos valdymo instrumentams priskirtas kodavimas

Rizikos valdymo instrumentas	Rizikos valdymo instrumento kodas
Nuostolių kontrolės prevencinė priemonė (saugesnių sistemų įmonėje diegimas)	(NKPP4)
Nuostolių kontrolės prevencinė priemonė (avarijų įmonėje valdymas ir prevencija)	(NKPP5)
Nuostolių kontrolės prevencinė priemonė (degiųjų medžiagų pakeitimas nedegiosiomis)	(NKPP6)
Nuostolių kontrolės prevencinė priemonė (elektrinių sistemų keitimas ir priežiūra)	(NKPP7)
Nuostolių kontrolės prevencinė priemonė (naujų technologijų įmonėje diegimas)	(NKPP8)
Nuostolių kontrolės prevencinė priemonė (įrengimų keitimas ir priežiūra)	(NKPP9)
Nuostolių kontrolės prevencinė priemonė (įrengimų gedimų prevencija)	(NKPP10)

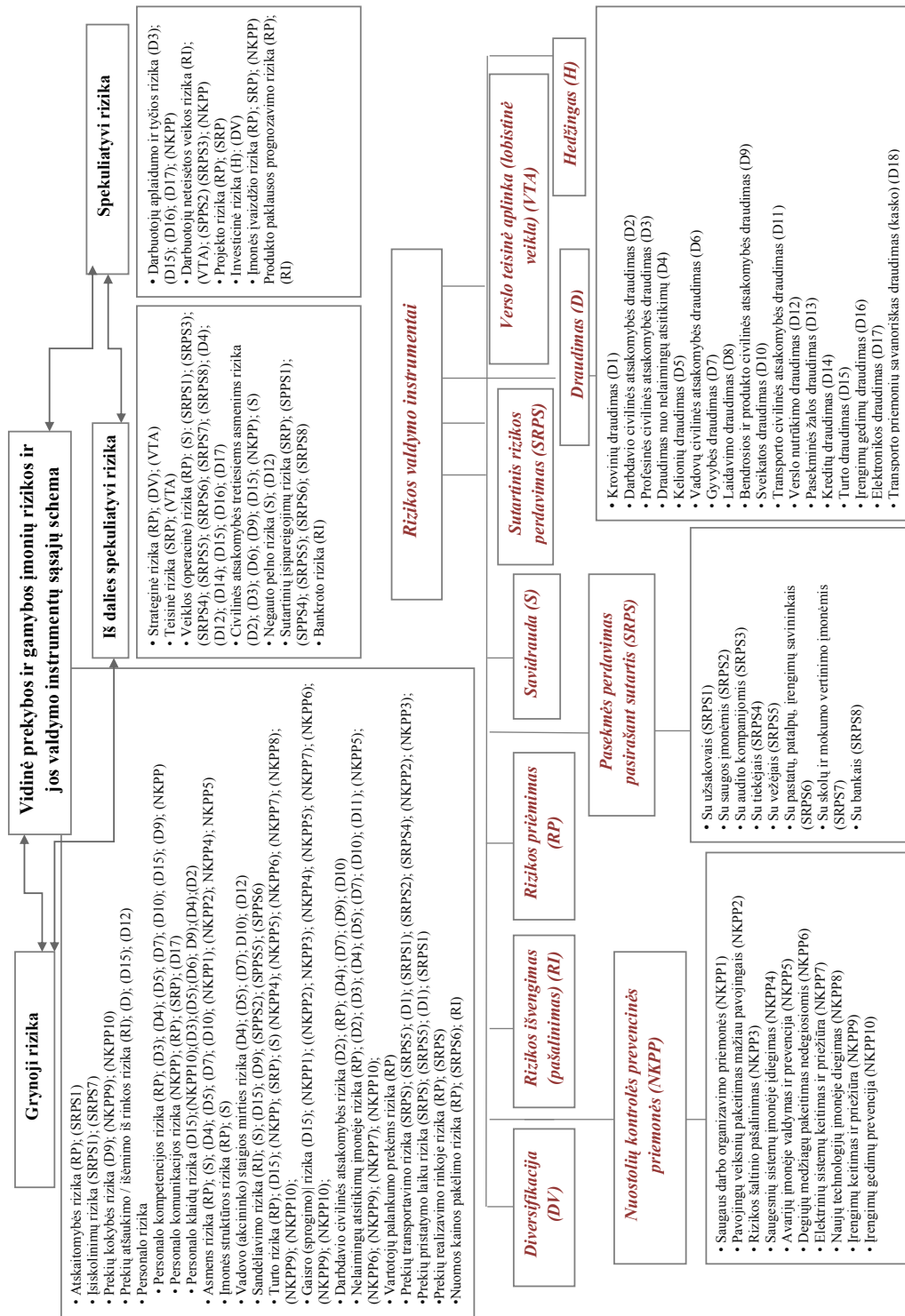
Nuosaičius galimos verslo rizikos užtikrinimas rodo suvokiant, kad ateitis susijusi su neužtikrintumu ir rizika ir niekas negali jos užtikrintai prognozuoti. Be to, įmonės vadovo gebėjimą pasiekti tikslus gali veikti jo kontrolės ar įtakos sričiai nepriklausantys veiksniai. Taip pat apribojimų gali sukelti šios realios aplinkybės: žmonių priimami sprendimai gali būti klaidingi; dėl paprastų klaidų gali atsirasti įmonės veiklos sutrikimų; įdiegtos įmonėje kontrolės priemonės gali būti apeitos dviejų ar daugiau žmonių susitarimu; įmonės darbuotojai gali nepaisyti verslo rizikos kontrolės sistemos įmonėje. Verslo rizikos valdymo instrumentų kompromisai rodo ir tai, kad rizikos valdymo instrumentų taikymas kainuoja, todėl šie apribojimai neleidžia įmonei būti visiškai užtikrintai, kad įmonėje bus pasiektas reikiamos rizikos valdymas.

Diegiant SVV įmonėje rizikos valdymo modelį, kuris apsimokėtų pagal sąnaudas ir sumažintų galimą įmonės riziką iki priimtino lygio, būtina, kad vadovai aiškiai suprastų, kokių siekia tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse rizikos valdymas vis dar nėra aiškiai suprantamas ir tinkamai taikomas. Todėl tinkamas rizikos suskirstymas yra labai svarbus veiksnys, daro akivaizdžią įtaką rizikos valdymo sprendimams. Norint gerai valdyti riziką, būtina ją nustatyti ir tinkamai paskirstyti. Tai įmanoma tik tada, kai įmonė supranta savo atsakomybę už riziką, rizikos atvejų sąlygas ir rizikos valdymo galimybes. Todėl išvada būtų tokia – nėra vieno geriausio būdo reguluoti į riziką ir reikia taikyti įvairias rizikos valdymo strategijas, siekiant veiksmingai spręsti rizikos situacijas.



18 pav. Išorinė prekybos ir gamybos įmonių rizikos valdymo ir jos instrumentų sąsąjų schema



19 pav. Vidinė prekybos ir gamybos įmonių rizikos valdymo ir jos instrumentų sąsąjų schema

### 3. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO (SVV) RIZIKOS VALDYMO INSTRUMENTŲ TAIKYMAS PREKYBOS IR GAMYBOS ĮMONĖSE

#### 3.1. Tyrimo metodologija

Atliekamus mokslinius tyrimus būtina metodologiškai pagrįsti. Mokslinių tyrimų literatūroje metodologija apibrėžiama kaip tikrovės pažinimo teorija, nagrinėjanti mokslinio mąstymo būdą ir mokslinio pažinimo procesą (filosofinė arba bendroji metodologija), jų principus (bendramokslinė metodologija) bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką (mokslo krypties metodologija) (Tidikis, 2003, p. 190; Kardelis, 2007, p. 88).

Šio tyrimo metodologijos tikslas – išsiaiškinti disertacijos mokslinio tyrimo procesą bei tyrimo metodų naudojimo logiką. Tai atliekama vadovaujantis Kardelio (2007, p. 109) išskirtais mokslinio „*tyrimo (temos) metodologijos pagrindimo*“ punktais, kuriuos sudaro: tyrimo temos formulavimas; tyrimo problemos aptarimas; tyrimo objekto apibūdinimas; tyrimo objekto tikslo ir uždavinių nusakymas, tyrimo metodai ir tyrimo proceso organizavimas.

**Tyrimo objektas.** SVV rizikos valdymo instrumentų naudojimas prekybos ir gamybos įmonėse.

**Tyrimo problema.** Nepakankamas SVV rizikos suvokimas ir (ne)tinkamų rizikos valdymo instrumentų (ne)naudijimas prekybos ir gamybos įmonėse.

**Tyrimo tikslas.** Remiantis naujai sukurta SVV rizikos ir jos valdymo instrumentų sąsajų schema, išsiaiškinti gamybos ir prekybos įmonių gebėjimą įvertinti verslo riziką bei nustatyti įmonių naudojamus rizikos valdymo instrumentus.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti, kaip SVV įmonės vertina verslo saugumą.
2. Nustatyti, kaip SVV įmonės suvokia, apibūdina ir vertina verslo riziką.
3. Identifikuoti, atskleisti ir pagrįsti SVV rizikos valdymo instrumentų naudojimo ypatumus.
4. Nustatyti SVV rizikos valdymo instrumentų naudojimą, jo galimybes ir tendencijas prekybos ir gamybos įmonėse.

#### **Tyrimo metodai.**

Šio darbo tyrimas grindžiamas dviem metodais – kiekybiniu ir kokybiniu.

Naudojant **kiekybinį tyrimą** pasiekiamas daug didesnis skaičius respondentų, todėl anoniminiai anketinės apklausos atsakymai, palyginus juos su atvirais ekspertinio interviu respondentų atsakymais, padės išsamiai ir įvairiapusiškai susipažinti su tyrimo objektu, patvirtinti tyrimo problemą ir tikslą bei įvykdyti tyrimo uždavinius.



**Kokybinis tyrimas** padeda atskleisti kiekvieno respondento asmeninę patirtį, jo suvokiamą realybę, nuostatas ir požiūrį į tam tikrus reiškinius ir leidžia detaliai iširti numatytus reiškinius. Šis tyrimo metodas padėjo atskleisti Lietuvos SVV įmonių verslo rizikos valdymo suvokimo lygį, gebėjimus ją numatyti ir valdyti bei valdymo procesui naudojamus instrumentus ir praktinį jų pritaikymą.

### 3.1.1. Kiekybinio tyrimo aprašymas

Pasirinktu **anketinės apklausos būdu** atskleistas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) prekybos ir gamybos įmonių gebėjimas nustatyti verslo riziką, rizikos valdymo ypatumus ir jai valdyti naudojamus instrumentus.

**Apklausos tikslas.** Identifikuoti rizikos valdymo instrumentų (ne)naudojamą SVV prekybos ir gamybos įmonėse.

**Tyrimo imtis.** Tiriamoji visuma (tiriamoji populiacija) – veiklą vykdančios Lietuvos SVV gamybos ir prekybos įmonės, turinčios iki 250 darbuotojų, bei įmonės, kurių metinės pajamos neviršija 138 mln. Lt arba įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 93 mln. Lt. Anketos buvo išsiųstos 12 285 smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms, tai yra visoms Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms, kurios portale [www.visalietuva.lt](http://www.visalietuva.lt) buvo nurodžiusios savo elektroninio pašto adresus.

8 lentelė. Įmonių pasiskirstymas Lietuvoje pagal darbuotojų skaičių 2013 metų pradžioje

Darbuotojų sk.	Įmonių sk. 2008 m.	Proc.	Įmonių sk. 2009 m.	Proc.	Įmonių sk. 2010 m.	Proc.
Iki 9 darbuotojų	47 683	75	48 679	74,2	46 858	73,4
10–49 darbuotojų	12 657	19,9	13 580	20,7	13 658	21,4
50–249 darbuotojų	2 847	4,5	2 973	4,5	2 931	4,6
>249	375	0,6	397	0,6	393	0,6
<b>Iš viso</b>	<b>63 562</b>	<b>100</b>	<b>65 629</b>	<b>100</b>	<b>63 840</b>	<b>100</b>
Darbuotojų sk.	Įmonių sk. 2011 m.	Proc.	Įmonių sk. 2012 m.	Proc.	Įmonių sk. 2013 m.	Proc.
Iki 9 darbuotojų	52 270	78,2	48 917	77,8	51 036	77,6
10–49 darbuotojų	11 892	17,8	11 399	18,1	12 041	18,3
50–249 darbuotojų	2 372	3,5	2 270	3,6	2 386	3,6
>249	306	0,5	303	0,5	318	0,5
<b>Iš viso</b>	<b>66 840</b>	<b>100</b>	<b>62 889</b>	<b>100</b>	<b>65 781</b>	<b>100</b>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Statistikos departamento duomenimis

Tyrimo metu apklausta 418 respondentų. Iš įmonių gauta visiškai užpildytų anketų: 126 smulkaus ir vidutinio verslo gamybos įmonių ir 292 smulkaus ir vidutinio verslo prekybos įmonių. Į šį skaičių neįtrauktos atmetos arba iš dalies užpildytos anketos.

(Prieiga per internetą: <<http://www.raosoft.com/samplesize.html>> [http://www.lsu.lt/sites/default/files/dokumentai/studentams/norminiai\\_dokumentai/paskaitos/kokybi-niuduomenu\\_analize\\_SPSS\\_programa.pdf](http://www.lsu.lt/sites/default/files/dokumentai/studentams/norminiai_dokumentai/paskaitos/kokybi-niuduomenu_analize_SPSS_programa.pdf))

**Atrinktų įmonių apklausos būdas.** Netiesioginė klientų apklausa, pateikiant jiems užpildyti elektroninę anketos versiją. Anketos įdėjimo vieta – AB „Lietuvos draudimas“ intranetinis puslapis ir šios bendrovės internetinių apklausų kūrimo įrankis „Synopticom“. Anketa buvo pasiekama per internetinę hyper nuorodą <http://www.synopticom.com/surveys/view/index.php?lang=lt&sid=18449&token=hjni5czprw>

Anketos skirtos įmonių vadovams, savininkams ir kitiems įmonės valdymo sprendimus priimančioms asmenims. Dalyvaujančių ir nedalyvaujančių tyrime įmonių pavadinimai ir kiti duomenys, vadovaujantis klientų duomenų saugojimo, profesinės etikos ir konfidencialumo sumetimais, neatskleidžiami.

**Tyrimo vykdymo laikotarpis.** 2013 m. spalio 23 d. – 2013 m. spalio 31 d.

**Duomenų analizės metodai.** Naudoti statistiniai metodai: grupavimas, grafinis absoliutinių ir santykinų rodiklių duomenų apdorojimas.

**Duomenų analizės įrankiai.** Anketinės apklausos duomenys analizuoti naudojantis kompiuterine statistinės analizės ir duomenų apdorojimo programa „IBM SPSS Statistical 17“ (angl. IBM – International Business Machines Corporation, SPSS – Statistical Package for the Social Sciences). Grafiniam duomenų pavaizdavimui pasitelkta kompiuterinė MS Office Excel programa.

**Statistiniai duomenų analizės metodai.** Pasirinktų atsakymų dažnio ir jų dažnumo procentinio pasiskirstymo skaičiavimas, vidurkių, statistinio reikšmingumo testai, faktorių analizė.

**Tyrimo sunkumai:** • įmonių vadovų atsisakymas pateikti informaciją apie įmonėje vykdomus sprendimus, kurių panaudojimas galėtų padėti mokslui; • galima įmonių vadovų baimė, dėl informacijos apie įmonės vykdomą veiklą atskleidimo ir nutekėjimo; • išankstinis įmonių vadovų (savininkų) nusistatymas neatsakinėti ir nedalyvauti apklausoje.

### **3.1.2. Kokybinio tyrimo aprašymas**

**Tyrimo imtis.** *Kiekvieno tyrimo imties dydis ir konkretūs tyrimui pasitrinkti imties vienetai iš esmės priklauso nuo tyrėjo tikslų* (Bitinas ir kt., 2008, p. 98). Todėl, atliekant šį tyrimą, buvo taikoma tikslinė (angl. *purposive*) imties vienetų atranka, nes kokybiniam tyrimui labiausiai, pasak B. Bitino ir kt. (2008, ten pat), tinka informatyviausi tiriamuoju požiūriu atvejai, o šiame tyrime – asmenys. Kokybiniam tyrimo tiriamieji vadinami informantais arba respondentais. Šiame tyrime tiriamuosius vadina ekspertais, nes

jie atstovauja atskiriems smulkaus ir vidutinio verslo sektoriams (gamyba ir prekyba) ir savo atsakymais tarsi apibendrins SVV atstovų nuostatas, nuomonę, vertinimus ir išvagas apie verslo riziką ir jos valdymo instrumentus. **Atsitiktinės tikslinės atrankos būdu**, kuris, pasak Bitino ir kt. (2008, p. 104), „*naudojamas tais atvejais, kai labai informatyvių generalinės aibės vienetų yra daugiau, nei vienas tyrėjas galėtų iširti, todėl laikantis atsitiktinumo principo pasirenkami tik keli vienetai ir nustatoma labai maža imtis*“, ekspertais buvo pasirinkti ir savanoriškai sutiko jais būti aštuoni įmonių vadovai, atstovaujantys smulkaus ir vidutinio verslo gamybos ir prekybos sektoriams, bei keturi rizikos valdymo specialistai, dirbantys draudimo ir bankinių paslaugų sektoriuose:

**Ekspertas (EVp1)** yra įmonės įkūrėjas ir savininkas nuo 1997 m. Eksperto vadybinė patirtis – daugiau kaip 20 metų. Iki 1997 metų vadovavo įmonei (samdomas direktorius), kurios veikla taip pat buvo mažmeninė prekyba. Vadovavo 70 darbuotojų kolektyvui, buvo atsakingas už įmonės plėtrą. Respondentas turi aukštąjį ekonominį išsilavinimą, aktyviai dalyvauja Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos (LVDK) veikloje.

**Ekspertas (EVg2)** yra įmonės įkūrėjas ir savininkas nuo 1993 metų. Eksperto vadybinė patirtis – daugiau kaip 40 metų. Iki 1993 metų dirbo vadybininku prekybos įmonėje. Šiuo metu vadovauja daugiau nei 50 darbuotojų kolektyvui.

**Ekspertas (EVg3)** – vadybinė patirtis 14 metų, iki 1999 metų dirbo keliose įmonėse, kurios taip pat vertėsi gamybos veikla. Vienoje iš jų dirbo gamybos vadovu, atsakingu už pagamintos produkcijos kokybę, kitoje – vadybininku, atsakingu už pardavimus. Šiuo metu vadovauja daugiau nei 30 darbuotojų kolektyvui.

**Ekspertas (ESp4)** – nuo 1997 metų yra įmonės įkūrėjas ir savininkas. Eksperto vadybinė patirtis – daugiau kaip 17 metų. Iki 1997 metų dirbo prekybos įmonėje vadybininku, atsakingu už pardavimus ir klientų aptarnavimą. Šiuo metu vadovauja 16 darbuotojų įmonei.

**Ekspertas (ESp5)** yra įmonės įkūrėjas ir savininkas nuo 2011 metų. Eksperto vadybinė patirtis daugiau nei 7 metai. Iki 2011 metų dirbo užsienyje pardavimų vadovu. Šiuo metu vadovauja naujai įkurta ir dar jauna bei smulkiai trijų darbuotojų įmonei.

**Ekspertas (EVg6)** yra samdomas vadovas nuo 2004 metų. Eksperto vadybinė patirtis daugiau kaip 13 metų. Iki 2004 metų dirbo pardavimų vadybininku. Šiuo metu vadovauja įmonei, kurioje dirba 42 darbuotojai.

**Ekspertas (ESg7)** yra įmonės įkūrėjas ir savininkas nuo 2007 metų. Eksperto vadybinė patirtis – daugiau nei 22 metai, prieš įkurdamas šią įmonę, 10 metų dirbo samdomu vadovu ir daugiau nei 8 metus vadybininku. Šiuo metu vadovauja įmonei, kurioje darbuojasi per 15 darbuotojų.

**Ekspertas (ESp8)** nuo 2007 metų įmonėje dirba samdomu vadovu. Eksperto vadybinė patirtis – daugiau kaip 20 metų, daugiau nei 10 metų dirbo vadybininku kitose panašaus pobūdžio įmonėse.

**Ekspertas (E9)** – banko vadybininkas, dirbantis su smulkaus ir vidutinio verslo kli-

entais paskolų išdavimo arba kitais finansavimo klausimais, vertina kliento patikimumą, aiškinasi klientų poreikius, juos konsultuoja, teikia informaciją apie banko paslaugas, ieško klientui tinkamiausio sprendimo, sudaro sutartis, tvarko klientų sąskaitas ir kt.

**Ekspertas (E10)** (survejeris) – asmuo, dirbantis draudimo kompanijoje. Jis atlieka draudžiamų arba norimų apdrausti objektų (pastatų, įrengimų, vykdomos kliento veiklos ir kt.) apžiūrą, parengia rizikos vertintojams savo ataskaitą, kurioje pateikiamos išvados apie kliento vykdomą veiklą, apie draudžiamo arba planuojamo drausti objekto būklę. Aiškinasi, ar laikomasi gamybos arba sandėliavimo reikalavimų įmonėje, ar įmonės darbuotojai turi patirties, kvalifikacijos bei leidimus atlikti tam tikrus specializuotus darbus įmonėje, ar laikomasi darbo saugos reikalavimų ir kitų priešgaisrinės apsaugos ir kitų reikalavimų.

**Ekspertas (E11)** – kompleksinės rizikos grupės vadovas (draudimo brokeris), vertina įmonių turimą draudimo portfelį, nurodo, kurias draudimo sąlygas galima tobulinti, kiek mažinti kainas, ar apskritai pasirinkta draudimo bendrovė yra tinkama.

**Ekspertas (E12)** – vieno iš užsienio bankų Lietuvos padalinio, Vilniaus filialo valdytojas. Filialo veikla – darbas su smulkaus ir vidutinio verslo klientais bei fiziniais asmenimis; klientų mokumo vertinimas; klientų konsultavimas paskolų išdavimo arba kitais finansavimo klausimais.

Išsamios ekspertų charakteristikos ir jų veiklos apibūdinimas pateikiamas (žr. 9 pr.).

Visiems respondentams buvo suteikti kodai, kurių reikšmė: ekspertas (E); įmonės dydis – smulki (S) ar vidutinė (V); sektorių: – gamyba (g) arba prekyba (p) ir eilės numeris. Rizikos valdymo specialistams suteiktuose koduose – tik raidė (E) ir skaičius (eilės numeris).

**Tyrimo vykdymo laikotarpis.** Tyrimo vykdymo laikotarpis. Ekspertų apklausa vyko 2014 metų vasario 8 – 27 dienomis.

**Interviu eiga.** Duomenims rinkti buvo taikomas individualusis, pusiau struktūruotas, kitaip dar vadinamas kryptinguoju arba iš dalies struktūruotuoju (Bitinas, et. al. 2008) interviu, kurio metu tyrėjas turi galimybę respondentų ne tik klausytis, bet ir juos matyti, stebėti jų nuotaiką, emocijas, reakciją į užduotus klausimus, atsakymus, kuriuos informantai pateikia savais žodžiais, nes „*kiekvienas žmogus vartoja tam tikrus terminus gyvenimo įvykiams aprašyti, savo požiūriui išsakyti*“ (Bitinas, et. al., 2008, p. 98). Visi pokalbiai griežtai **konfidencialūs** ir tik **anonimiški**, kaip to reikalauja ir tyrimo principai (Trochim, 2006; cit. Bitinas ir kt., 2008). Interviu tekstai pašnekovų sutikimu, buvo įrašomi į diktofoną. Kai ką tyrėja pasižymėjo savo užrašuose. Kiekvienam respondentui buvo pateikti pagrindiniai klausimai (žr. 3 pr.), suformuluoti atsižvelgiant į tyrimo tikslus. Tačiau interviu metu jie buvo išplėsti, atsakymai buvo neribojami ir laisvi. Interviu vyko neformaliai, laisvu pokalbiu.

**Tyrimo duomenų analizė.** Interviu metu gauti atsakymai analizuojami kokybinės turinio analizės būdu. „*Kokybinės turinio analizės medžiagą sudaro tekstas, gautas naudojant įvairias technikas, pvz., interviu*“ (Mayring, cit. Bitinas et. al., 2008, p. 229). Šiuo būdu nustatomi esminiai tiriamo reiškinių aspektai, o tyrimo metu gauti duomenys

analizuojami būtent konkretaus teksto kontekste. Nagrinėjant tekstą, formuluojamos kategorijos ir subkategorijos, kurios interpretuojamos ir taip gaunami atsakymai į tyrimo klausimus. „*Tokiu būdu galima atskleisti tam tikrus naujus aspektus, kurie apibūdina tiriamą fenomeną arba patvirtinti jau nustatytas to paties fenomeno charakteristikas*“ (Bitinas, et. al., 2008, p. 229–230). Analizės metodologiniu pagrindu pasirinkta etnografijos tyrimų metodologinė paradigma – tyrimo rezultatas gali būti aprašomas, interpretuojamas ar aiškinamas hipotetiškai (ten pat, p. 127–128).

### 3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

**Tyrimo dalyviai.** Tyrime dalyvavo 418 respondentų – smulkaus ir vidutinio verslo įmonių atstovų. Pagal pagrindinę įmonės veiklą respondentai pasiskirstė taip: 126 įmonės, užsiimančios gamyba (30 proc. visų apklausoje dalyvavusių įmonių), kitų 292 įmonių veikla – prekyba (žr. 9 lent.), Lyginant su skirtingo dydžio įmonių Lietuvoje pasiskirstymu (žr. 8 lent.), apklausoje taip pat didžiąją dalį tyrimo dalyvių sudaro smulkaus verslo atstovai (91 proc.), o vidutinio verslo įmonės – 9 proc. visų tyrimo dalyvių.

49 proc. respondentų sudaro vidutinio verslo įmonės, užsiimančios prekybos veikla, 51 proc. apklaustų vidutinio verslo įmonių verčiasi gamybos veikla. Visiškai priešingas veiklos pasiskirstymas tarp respondentų iš smulkaus verslo įmonių – daugumą (72 proc.) šių įmonių yra prekybos įmonės, o kitos (28 proc.) – gamybos įmonės. Todėl teiktina prielaida, kad smulkaus verslo įmonės Lietuvoje labiau linkusios verstis prekybos veikla, o vidutinis verslas labiau linkęs vystyti gamybą (žr. 20 pav.).

Vidutinio verslo įmonės pagal veiklos sritį pasiskirsčiusios vienodai, o smulkaus verslo įmonės dažniau verčiasi prekyba. Daugiau nei pusė apklaustų įmonių savo veiklą plėtoja Lietuvoje (56 proc.), šiek tiek mažesnė dalis (42 proc.) – užsienyje ir tik (3 proc.) apklaustų įmonių savo veiklą plėtoja ir Lietuvoje, ir užsienyje (žr. 9 lent.).

Respondentų - įmonių apibūdinimas		Pasiskirstymas, proc.	Pasiskirstymas, įmonių skaičius
Smulkus verslas	Verslo tipas	Prekyba	271
		Gamyba	108
<b>Bendras</b>		<b>91 %</b>	<b>379</b>
Vidutinis verslas	Verslo tipas	Prekyba	19
		Gamyba	20
<b>Bendras</b>		<b>9 %</b>	<b>39</b>

20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vykdomą veiklą, procentais

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

9 lentelė. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal bendruosius bruožus

Respondentų - įmonių apibūdinimas		Pasiskirstymas, proc.	Apklausoje dalyvavusių įmonių skaičius	
<b>Įmonė</b>	Verslo dydis	Smulkus verslas	91 %	379
		Vidutinis verslas	9 %	39
	Verslo tipas	Prekyba	70 %	292
		Gamyba	30 %	126
	Veiklos tipas	Tik eksportas	15 %	78
		Tik importas	25 %	106
		Eksportas ir importas	60 %	234
	Veiklos geografija	Tik Lietuva	56 %	233
		Lietuva ir užsienis	42 %	174
		Tik užsienis	3 %	11
	Gyvavimas rinkoje	Iki 3 metų	31 %	130
		3–10 metų	28 %	118
Virš 10 metų		41 %	170	
<b>Respondentas</b>	Respondento amžius	Iki 29 m.	14 %	59
		30–49 m.	61 %	253
		50–69 m.	25 %	106
	Respondento stažas įmonėje	Iki 1 m.	6 %	27
		1–3 m.	30 %	126
		3–10 m.	34 %	140
		10–30 m.	29 %	121
		30 m. ir daugiau	1 %	4

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Apklausoje gausiausiai dalyvavo įmonės, kurių veikla yra kita prekyba (60 proc.) ir kita gamyba (50 proc.). Iš visų klausimyne pateiktų veiklų klasifikatoriaus, dažniausiai respondentai žymėjo, kad užsiima maisto, gėrimų, tabako ir jo gaminių produktų didmenine arba mažmenine prekyba (14 proc.) bei gamyba (13 proc.).

Tyrime dalyvavusių respondentų atspindėtas paveikslas pagal įmonių vykdomos veiklos pasiskirstymą atitinka Lietuvos įmonių bendruosius vystymosi bruožus ir tendencijas. Statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje per 2012 metus buvo įkurta 8 638 naujos įmonės, kurių dauguma vykdo didmeninę arba mažmeninę prekybą. Apskritai Lietuvoje populiariausia naujai besikuriančio verslo sritimi išlieka didmeninė ir mažmeninė prekyba bei transporto priemonių remontas. Manytina dėl to, kad šia veikla verstis lengviau nei gamyba, nes įsteigti gamybos ir technologijų įmonę yra nepalyginti sudėtingiau – tam reikia ne tik didelio potencialo, bet ir kapitalo.

10 lentelė. Įmonių pasiskirstymas pagal vykdomos veiklos geografiją

Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos geografiją			
Pasiskirstymas pagal:	Vykdomą veiklą	Procentai	Įmonių skaičius
Įmonė vykdo savo veiklą tik Lietuvoje	Prekyba	54	157
	Gamyba	59	76
	Smulkus verslas	57	217
	Vidutinis verslas	40	15
	<b>Bendras</b>	<b>56</b>	<b>233</b>
Įmonė vykdo savo veiklą Lietuvoje ir užsienyje	Prekyba	43	126
	Gamyba	38	48
	Smulkus verslas	40	152
	Vidutinis verslas	50	21
	<b>Bendras</b>	<b>42</b>	<b>174</b>
Įmonė vykdo savo veiklą tik užsienyje	Prekyba	2	7
	Gamyba	3	4
	Smulkus verslas	2	9
	Vidutinis verslas	5	2
	<b>Bendras</b>	<b>3</b>	<b>11</b>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Kalbant apie įmonių dydį, pirmiausia reikia pažymėti, kad naujos įsikūrusios įmonės pradeda veikti tose šakose, kur yra mažesnės „įėjimo“ į rinką kliūtys ir reikia mažiau pradinio kapitalo. Veiklą pradėjusių įmonių duomenys rodo, kad apie 90 proc. jų išlieka smulkios: jose dirba iki 9 darbuotojų. Tačiau esminė mažų ir vidutinių įmonių dalis pastebima tarp pradėjusiųjų realiai veikti didmeninės ir mažmeninės prekybos srityje, pramonės ir maitinimo sektoriuose.

Daugumos apklausoje dalyvavusių įmonių vadovų išsilavinimas – universitetinis bakalauro arba diplomuoto magistro (žr. 21 pav.) – tokį įgiję yra 67 proc. visų apklaustųjų. Įmonių vadovai pagal vadovavimo stažą pasiskirstę pakankamai tolygiai – maždaug po trečdalį jų įmonėms vadovauja nuo 1 iki 3 metų, nuo 3 iki 10 metų ar nuo 10 iki 30 metų (žr. 21 pav.). Didžiausią dalį (34 proc.) visų apklaustų įmonių vadovų sudaro respondentai, kurių darbo stažas įmonėje yra nuo 3 iki 10 metų.

Prekybos ir gamybos įmonių vadovai pagal stažą pasiskirstę panašiai kaip ir visų įmonių (žr. 22 pav.), o nagrinėjant pagal verslo pobūdį matyti, kad smulkaus verslo įmonėse ilgamečių vadovų (stažas 10–30 metų) yra kur kas mažiau nei vidutiniame versle (atitinkamai 27 proc. ir 49 proc.).

Didžioji dauguma įmonių vadovų yra asmenys nuo 30 iki 49 metų amžiaus (61 proc.), pusė apklausoje dalyvavusių įmonių vadovų yra vyrai, pusė – moterys. Vyrių ir moterų pasiskirstymas tiek smulkaus, tiek vidutinio verslo įmonėse bei prekybos / gamybos srityse atitinka bendrąjį pasiskirstymą.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, lytį, amžių bei išsilavinimą,		Pasiskirstymas, proc.	Apklausoje dalyvavusių įmonių skaičius
Darbo stažas	Iki 1m	6 %	27
	1–3 m	30 %	126
	3–10 m	34 %	140
	10–30 m	29 %	121
	30 m ir daugiau	1 %	4
Lytis	Vyras	49 %	204
	Moteris	51 %	214
Amžius	Iki 29 m	14 %	59
	30–49 m	61 %	254
	50–69 m	25 %	106
Išsilavinimas	Vidurinis	6 %	24
	Bakalauro neuniversitetinis laipsnis	18 %	75
	Bakalauro universitetinis laipsnis	35 %	146
	Magistro laipsnis	32 %	134
	Daktaro laipsnis	2 %	9
	Kita	7 %	30

21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, lytį, amžių bei išsilavinimą, procentais

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Analizuojant įmonių pasiskirstymą pagal skirtingas charakteristikas, buvo atlikti Chi-kvadrato (Chi-Square) testai – siekiant nustatyti, ar yra skirtumų tarp, pvz., skirtinga veikla užsiimančių bei skirtingo dydžio įmonių bei ar tie skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Chi-kvadrato ( $\chi^2$ ) testas yra vienas populiariausių neparametrinių kriterijų, naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį populiacijoje tikrinti (t.y. ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas). Chi-kvadrato testo patikimumą sąlygoja šie reikalavimai: bent 80 proc. dažnių lentelės ląstelių tikėtini dažniai turi būti ne mažesni kaip 5 arba tikėtinas dažnis bet kurioje lentelės ląstelėje turi būti ne mažesnis kaip 1, stebėjimų skaičius turi būti ne mažesnis negu 30. Chi-kvadrato testo kriterijaus p-reikšmės pagal Pirsono formulę (Pearson Chi-Square) yra pateikiamos skliausteliuose prie kiekvieno statistiškai reikšmingo skirtumo aprašymo.

Analizuojant įmones pagal veiklos trukmę (žr. 22 pav.) bei veiklos pobūdį, matyti, kad gamybos įmonės pagal statistiką dažniau gyvuoja iki trejų metų negu tokia veiklos trukme pasižymintios prekybos įmonės (pi reikšmė 004), o smulkiu verslu užsiimančių įmonių gyvavimo trukmė, remiantis statistika, yra iki 3 m., vidutinio verslo nuo 3–10 metų (pi reikšmė 0,00). Vidutinis verslas analogiškai dažniau nei smulkus pasižymi ilgiausia gyvavimo trukme – daugiau kaip 10 metų (pi reikšmė 0,00).



<b>Bendras įmonių pasiskirstymas pagal veikimo rinkoje laikotarpį</b>	<b>Iki 3m.</b>	<b>3–10 metų</b>	<b>Daugiau kaip 10 metų</b>	
Bendras pasiskirstymas	31 %	28 %	41 %	
<b>Pagal įmonės veiklos sritį</b>				<b>pi reikšmė</b>
Prekybos veikla	27 %	30 %	43 %	0,04
Gamybos veikla	40 %	24 %	36 %	
<b>Pagal įmonės dydį</b>				
Smulkus verslas	34 %	30 %	36 %	0,00
Vidutinis verslas	3 %	11 %	87 %	

**22 pav. Apklauso dalyvių pasiskirstymas pagal veikimo rinkoje laikotarpį, procentais**

*Šaltinis:* sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

### ***Įmonių pasiskirstymas pagal vykdomos veiklos pobūdį: prekyba.***

Apklauso duomenimis, tiek prekybos, tiek gamybos įmonės dažniausiai užsiima maisto, gėrimų, tabako ir jo gaminių produktų didmenine arba mažmenine prekyba ar gamyba (žr. 23 pav.). Maisto, gėrimų, tabako ir jo gaminių produktų didmenine arba mažmenine prekyba verčiasi dešimtadalis smulkaus verslo įmonių (13 proc.) ir penktadalis (21 proc.) vidutinio verslo įmonių (tai sudaro 14 proc. visų apklaustų įmonių, užsiimančių prekybos veikla).

### ***Įmonių pasiskirstymas pagal vykdomos veiklos pobūdį: gamyba.***

Tiek gamybos, tiek prekybos įmonės dažniausiai užsiima maisto, gėrimų, tabako ir jo gaminių produktų didmenine arba mažmenine gamyba ar prekyba. Tarp gamybos įmonių taip pat gausu užsiimančių baldų gamyba (žr. 24 pav.).

Visų tyrime dalyvavusių įmonių 13 proc. sudaro įmonės, kurių veikla – maisto, gėrimų, tabako ir jo gaminių produktų gamyba. Gamybos veikla užsiimančios įmonės pasiskirsto į smulkaus verslo įmones, kurios sudaro 9 proc. apklaustų gamybos įmonių, ir vidutinio verslo įmones, kurios sudaro 35 proc. apklaustų gamybos įmonių. Šių įmonių pagrindinė veikla – maisto, gėrimų, tabako ir jo gaminių produktų gamyba. Net pusė iš jų (atitinkamai 63 įmonės) užsiima kita gamyba (žr. 24 pav.).

Remiantis apklauso duomenimis, galima teigti, kad Lietuvos verslo sektoriuose daugumą sudaro įmonės, kurių pagrindinė veikla – maisto, gėrimų, tabako ir jo gaminių produktų gamyba arba prekyba.

Prekybos veikla	SV		VV		Bendras	
	Proc.	Įmonių sk.	Proc.	Įmonių sk.	Proc.	Įmonių sk.
Maisto, gėrimų, tabako ir jo gaminių produktų, didmeninė arba mažmeninė prekyba	13 %	10	21 %	7	14 %	40
Žemės ūkio žaliavų arba gaminių, didmeninė arba mažmeninė prekyba	3 %	1	0 %	0	3 %	8
Didmeninė arba mažmeninė prekyba tekstilės gaminiais	3 %	6	0 %	0	3 %	8
Didmeninė arba mažmeninė prekyba drabužiais	4 %	5	0 %	0	4 %	11
Baldų didmeninė arba mažmeninė prekyba	2 %	11	0 %	2	2 %	6
Medienos ir medienos gaminių, išskyrus baldus, didmeninė arba mažmeninė prekyba	4 %	6	5 %	4	4 %	12
Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, didmeninė arba mažmeninė prekyba	5 %	6	5 %	0	5 %	15
Namų ūkio reikmenų, didmeninė arba mažmeninė prekyba	3 %	1	5 %	1	3 %	10
Didmeninė arba mažmeninė prekyba guminiiais ir plastikiniiais gaminiais išskyrus baldus	2 %	1	0 %	2	1 %	4
Kitų nemetalo mineralinių produktų didmeninė arba mažmeninė prekyba	0 %	1	0 %	0	0 %	1
Kita prekyba	60 %	59	63 %	4	61 %	177

23 pav. Prekybos įmonių pasiskirstymas pagal vykdomos veiklos pobūdį, procentais

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Gamybos veikla	SV		VV		Bendras	
	Proc.	Įmonių sk.	Proc.	Įmonių sk.	Proc.	Įmonių sk.
Maisto, gėrimų, tabako ir jo gaminių produktų gamyba	9 %	36	35 %	4	13 %	17
Žemės ūkio žaliavų arba gaminių gamyba	1 %	8	0 %	0	1 %	1
Tekstilės gaminių gamyba	5 %	8	0 %	0	5 %	6
Drabužių siuvimas	5 %	11	0 %	0	4 %	5
Baldų gamyba	10 %	6	0 %	0	10 %	13
Medienos ir medienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba	6 %	11	20 %	1	8 %	10
Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba	6 %	14	0 %	1	5 %	6
Namų ūkio reikmenų gamyba	1 %	9	5 %	1	2 %	2
Guminių ir plastikinių gaminių gamyba	1 %	4	10 %	0	2 %	3
Kitų nemetalo mineralinių produktų gamyba	1 %	1	0 %	0	1 %	1
Kita gamyba	55 %	163	20 %	12	50 %	63

24 pav. Gamybos įmonių pasiskirstymas pagal vykdomą veiklą, procentais

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

## *Mikroekonominių (vidinių) veiksnių įtaka įmonės veiklai*

Siekiant išsiaiškinti mikroekonominių veiksnių įtaką SVV gamybos ir prekybos sektoriui, apklausos anketoje pagal atliktą ekspertinį interviu buvo suformuluota 11 galimų veiksnių, labiausiai turinčių įtakos įmonės veiklai. Kalbėdami apie vidinius veiksnius, daugiausia turinčius įtakos įmonės veiklai (žr. 25, 26 pav.), tyrime dalyvavę įmonių vadovai dažniausiai minėjo darbuotojų kompetencijos arba kvalifikacijos trūkumą, galimybę, kad klientas gali nesumokėti arba bankrutuoti; partnerių įsipareigojimų nevykdymą bei sunkumus gauti paskolą iš banko. Šių aspektų vertinimo vidurkis 4 ir daugiau balų iš 5 (naudojantis skale, kur 1 reiškia, kad su teiginiu visiškai nesutinkama, o 5 – visiškai sutinkama).

Mažiausiai įtakos, pasak respondentų, įmonės veiklai turi tokie mikroekonominiai veiksniai, kaip antai žmogaus sukelta rizika, gamybinė rizika, būdinga įmonės gamybinei veiklai, dideli įsiskolinimai bankui ir dažna darbuotojų kaita, kuri savo ruožtu daro įtaką klientų ar užsakyimų skaičiui įmonėje (šių aspektų vertinimo vidurkiai yra 3 labai ir mažiau).

Dalis apklausoje dalyvavusių respondentų visiškai sutinka (42 proc.) arba sutinka (39 proc.) su tuo, kad įmonės darbuotojų kompetencijos arba kvalifikacijos trūkumas turi įtakos įmonės reputacijai. 41 proc. apklaustų įmonių visiškai sutinka su tuo, kad didelė tikimybė atsirasti verslo rizikai yra tada, kai klientas gali nesumokėti arba bankrutuoti ir laiku neatsiskaityti su įmone. Tokie veiksniai gali stipriai lemti įmonės finansinių srautų nestabilumą. 43 proc. respondentų teigia, kad partnerių įsipareigojimų nevykdymas kelia didelę grėsmę jų įmonių pinigų srautams. Daugiau negu pusė apklaustųjų visiškai sutinka (35 proc.) ar sutinka (29 proc.) su teiginiu, kad galimybė gauti paskolą iš banko smulkaus ir vidutinio verslo įmonei dažnai neįmanoma dėl to, kad įmonė neatitinka iškeltų paskolos davėjo reikalavimų. Net 41 proc. įmonių nėra tikros, kad produktų arba paslaugų substitutų atsiradimas paskatintų keisti įmonės strategiją ir numatytus tikslus (žr. 25, 26 pav.).

Daugiau nei pusė apklaustųjų visiškai sutinka (19 proc.) arba sutinka (32 proc.), kad jie nėra tikri tuo, kad staigus ir netikėtas įmonės turimų žaliavų, atsargų, prekių sugadinimas dažnai padaro įmonei neprognozuojamų išlaidų; 16 proc. respondentų visiškai sutinka, o 32 proc. sutinka su teiginiu, kad darbuotojų sveikatos sutrikimai (profesinės ligos, traumos darbe, mirtis ir pan.) daro didelį įtaką jų verslui.

Tyrimas rodo, kad dažna darbuotojų kaita įmonėje darytų įtaką klientų arba užsakyimų sumažėjimui – 12 proc. respondentų visiškai sutiko su šiuo teiginiu, 27 proc. nėra tikri, o 11 proc. respondentų nesutiko. Atsakydami į klausimą, ar dideli įsiskolinimai bankui turėtų įtakos įmonės veiklai, 28 proc. apklaustųjų nesutinka su šiuo teiginiu ir 21 proc. atsakė, kad visiškai nesutinka. Vadinasi, beveik pusės apklausoje dalyvavusių respondentų teigimu, jokie įsiskolinimai, įsipareigojimai ar bankui įkeistas turtas neturėtų įtakos įmonės veiklai.

Respondentų nuomonė, kokie mikroekonominiai veiksniai daro didžiausią įtaką įmonės veiklai	Vertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana	Moda	Prekybos įmonių vertinimo vidurkis	Gamybos įmonių vertinimo vidurkis
„Įmonės darbuotojų kompetencijos arba kvalifikacijos trūkumas turi įtakos įmonės reputacijai“	4,1	1,03	4	5	4,1	4,2
„Didelė tikimybė atsirasti rizikai mano versle yra tada, kai klientas gali nesumokėti arba bankrutuoti“	4,1	1,02	4	5	4,0	4,2
„Partnerių įsipareigojimų nevykdymas kelia didelę grėsmę mano įmonės pinigų srautams“	4,0	1,11	4	5	4,0	4,0
„Galimybė gauti paskolą iš banko smulkiojo ir vidutinio verslo įmonei dažnai nėra įmanoma, nes įmonė neatitinka iškeltų paskolos davėjo reikalavimų“	3,7	1,23	4	5	3,8	3,6
„Produktų arba paslaugų substitutų atsiradimas paskatintų keisti įmonės strategiją ir numatytus tikslus“	3,4	0,94	3	3	3,3	3,4

25 pav. Respondentų nuomonė, apie mikroekonominių veiksnių įtaką įmonės veiklai

Šaltinis: autorės skaičiavimai, remiantis atlikto tyrimo duomenimis (naudota SPSS programa; Frequencies komanda)

Gamybinė rizika, t. y. gamybinės įrangos ir gamybinių mašinų gedimas, pastatų ir statinių sugadinimas arba suniokojimas trečdaliui įmonių neturėtų įtakos – 35 proc. įmonių vadovų visiškai nesutinka su šiuo teiginiu. Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad respondentai nemato verslo ir gamybinės rizikos sąlyčio taškų, o gamybinės rizikos padariniai darytų minimalią įtaką įmonės verslui arba nedarytų visiškai jokios įtakos. Tikėtina, kad dalyvavusių apklausoje įmonių vadovai nesusimąsto, kad dėl įrenginių gedimo įmonė patirtų nemažai nuostolių, nes jos gaminamos produkcijos realizavimas yra susietas įvairiais susitarimais, sutartimis su klientais. Vadinasi, įrenginių gedimas reikštų įsipareigojimų, pasirašytų su klientais, nevykdymą arba netinkamą vykdymą, o tai gali sukelti grėsmę kitai sutarties šaliai kompensuoti jos patirtus nuostolius. Galima teigti, kad dėl šios priežasties įmonei labiausiai turėtų rūpėti, kaip sumažinti tokio pobūdžio rizikos padarinius arba jų išvengti, norint užsitikrinti ramybę sau ir savo darbuotojams, piniginių srautų suderinamumą bei veiklos tęstinumą. Juk net menkiausias gedimas gali reikšti ne tik darbo sustabdymą tam tikram laikui, tačiau ir tapti visiško verslo nuosmukio ar žlugimo priežastimi.

Respondentų nuomonė, kokie mikroekonominiai veiksniai daro didžiausią įtaką įmonės veiklai	Vertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana	Moda	Prekybos įmonių vertinimo vidurkis	Gamybos įmonių vertinimo vidurkis
„Staigus ir netikėtas įmonės turimų žaliavų, atsargų, prekių sugadinimas dažnai sukelia mano įmonei neprognozuojamas išlaidas“	3,3	1,24	4	4	3,3	3,4
„Darbuotojų sveikatos sutrikimai (profesinės ligos, traumos darbe, mirtis ir pan) ženkliai įtakoja mano verslą“	3,3	1,20	3	4	3,2	3,4
„Dažna darbuotojų kaita įmonėje ženkliai įtakoja klientų arba užsakymų sumažėjimą mano įmonėje“	3,0	1,21	3	4	3,0	3,0
„Dideli įsiskolinimai bankui stipriai įtakoja mano įmonės veiklą“	2,8	1,39	3	2	2,8	2,7
„Gamybinės rizikos, būdingos įmonės gamybinei veiklai (įrangos, mašinų gedimo, pastatų ir statinių gadinimo rizikos etc.), ženkliai įtakoja mano verslą“	2,8	1,16	3	2	2,8	2,7
„Žmogaus sukelta rizika (vagystė, chuliganizmas, vandalizmas, tyčinio ar netyčinio aplaidumo atvejai ir kt.) ženkliai įtakoja mano verslą“	2,7	1,15	2	2	2,6	2,8

26 pav. Respondentų nuomonė, apie mikroekonominių veiksnių įtaką įmonės veiklai

Šaltinis: autorės skaičiavimai, remiantis atlikto tyrimo duomenimis (naudota SPSS programa; Frequencies komanda)

Tyrimo metu išaiškėjo, kad žmogaus sukelta netikėta rizika, tokia kaip antai vagystė, chuliganizmas, vandalizmas, tyčinio ar netyčinio aplaidumo atvejai ir kt., taip pat galėtų turėti įtakos įmonės verslui ir jo stabilumui. Respondentų nuomonė dėl šio teiginio pasidalijo per pusę.

Atliktas tyrimas leidžia formuluoti išvadą, kad Lietuvos SVV gamybos ir prekybos įmonių vadovai mano, jog tiek gamybinė rizika, kuri daugiausia būdinga gamybos įmonėms, tiek žmogaus sukelta rizika, tokia kaip antai vagystė, chuliganizmas, vandalizmas, klaidos ir aplaidumai, nelaimingas atsitikimas ir kita žmogaus sukelta rizika, turi mažiausią įtaką verslui ir įmonės plėtrai. Nelaimės darbe, kurios dažniausiai įvyksta nepakankamai įvertinus arba apskritai neįvertinus visų pavojų ir jų sukeltos rizikos

darbovietėje, brangiai kainuoja įmonei. Tai kaina, kurią tenka sumokėti darbuotojams ir jų šeimoms, papildomos išlaidos pačiai įmonei (laikinas nedarbingumas, didesnės draudimo išlaidos, sumažėjęs darbo našumas, darbuotojų kaita, darbuotojų motyvacija, konkurencingumas ir kt.).

Rečiausiai minėti tokie įtaką įmonės veiklai darantys mikroekonominiai veiksniai: žmogaus sukelta rizika, gamybinės rizikos, būdingos įmonės gamybinei veiklai, dideli įsiskolinimai bankui ir dažna darbuotojų kaita, kuri savo ruožtu daro įtaką klientų ar užsakymų skaičiui įmonėje.

Dauguma dalyvavusių apklausoje įmonių patvirtino, kad mikroekonominiai veiksniai, pavyzdžiui, įmonės darbuotojų kompetencijos trūkumas, gali turėti įtakos įmonės reputacijai, įmonės klientų bankrotui arba nemokumui bei verslo partnerių įsipareigojimams nevykdyti. Išanalizavus respondentų atsakymus, galima teigti, kad įmonių vadovai daugiausia dėmesio skiria piniginių srautų stabilumui, klientų nemokumui ir įmonės įvaizdžiui formuoti. Pastebėta, kad smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovai darbuotojų nekompetenciją traktuoja kaip galimybę prarasti įmonės reputaciją, bet nėra užsimenama apie tai, kad dažna darbuotojų kaita įmonėje taip pat gali didinti įmonės nuostolius ir mažinti įmonės reputaciją. Dar vienas įmonių vadovų dažnai minėtas vidinis veiksnys, darantis įtaką įmonės veiklai, – galimybė pasiskolinti iš banko. Vyriausybės ar savivaldybių nustatytos kitos paramos formos.

Atlikus Man-Whitney testą, nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp gamybos ir prekybos įmonių vertinimų.

### ***Makroekonominių veiksnių įtaka įmonės veiklai***

Analizuodami makroekonominius (išorinius) veiksnius, daugiausia darančius įtaką įmonės veiklai (žr. 27, 28 pav.), dauguma įmonių vadovų minėjo tokius veiksnius: ekonominė šalies situacija; teisinės ir mokesčių sistemos trūkumai ir / ar jų kaita; didelė konkurentų koncentracija ir / ar jų kaita; ekonominė aplinka (kuri savo ruožtu susijusi su gyventojų perkamosios galios svyravimais ir dėl to daroma įtaka įmonei) bei politinė-teisinė verslo aplinka. Šių rodiklių vertinimai siekia 4 balus ir daugiau balų iš 5 galimų.

Respondentų sąlytis su teisine ir mokestine šalies aplinka rodo, kad šių sistemų trūkumai taip pat turi stiprią įtaką jų verslui. Daugelis respondentų sakė, kad visiškai sutinka su šiuo teiginiu arba sutinka (atitinkamai 39 ir 40 proc.). Į klausimą, koku mastu įmonės veiklą lemtų didelė konkurentų koncentracija ar jų kaita, 37 proc. apklaustų respondentų visiškai sutinka su šiuo teiginiu ir 42 proc. respondentų sutinka su šiuo teiginiu. Į klausimą, ekonominė aplinka daro įtaką gyventojų perkamajai galiai, dėl ko galėtų stipriai įtakoti įmonės marketingą, dauguma respondentų atsakė, kad visiškai sutinka arba sutinka su šiuo teiginiu (atitinkamai 34 ir 40 proc.). Gamybos įmonės dažniau nei prekybos įmonės teigė, kad įmonės veiklai daro įtaką teisinės ir mokesčių sistemos trūkumai.

Respondentų pateikti atsakymai rodo, kad tokie makroekonominiai veiksniai, technologinė aplinka ir pažangių technologijų šiuolaikiniame pasaulyje prioritetai, nuolat besikeičiančios klimatinės sąlygos bei kiti staigūs ir nenumatyti gamtiniai veiksniai, demografinė aplinka ir jos pokyčiai bei korupcija nėra viena rimčiausių problemų, su kuriomis šiandien Lietuvoje susiduria verslo įmonės, ir šie veiksniai nedaug turi įtakos smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veiklai ir plėtrai. Vidutinio verslo įmonių atstovai dažniau nei smulkaus verslo respondentai nesutiko, kad demografinė aplinka ir jos pokyčiai daro nedidelę įtaką įmonės veiklai ir plėtrai.

Dažniausiai minėti makroekonominiai veiksniai, daugiausia darantys įtaką įmonės veiklai, yra ekonominė situacija šalyje, teisinės ir mokesčių sistemos trūkumai ir / ar jų kaita, didelė konkurentų koncentracija ir / ar jų kaita, ekonominė aplinka ir politinė-teisinė verslo aplinka.

<b>Respondentų nuomonė, kokie makroekonominiai veiksniai daro didžiausią įtaką įmonės veiklai</b>	<b>Vertinimų vidurkis</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Prekybos įmonių vertinimo vidurkis</b>	<b>Gamybos įmonių vertinimo vidurkis</b>
„Ekonominė situacija šalyje turi tiesioginę įtaką verslo vystymuisi, o tai, savo ruožtu, gali turėti stiprią įtaką mano įmonės veiklai“	4,4	0,79	5	5	4,4	4,3
„Teisinės ir mokesčių sistemos trūkumai ir / ar jų kaita stipriai įtakoja mano įmonės veiklą“	4,1	0,91	4	4	4,0	4,4
„Didelė konkurentų koncentracija ir / ar jų kaita stipriai įtakoja mano įmonės veiklą“	4,1	0,95	4	4	4,1	3,9
„Ekonominė aplinka veikia įmonės marketingą per gyventojų perkamosios galios svyravimus ir tai daro didelę įtaką mano verslui“	4,0	1,02	4	4	4,0	3,9
„Politinė-teisinė verslo aplinka turi tiesioginę įtaką verslo plėtrai ir gali apsunkinti tolesnę mano verslo plėtotę“	3,7	1,09	4	4	3,6	3,7

**27 pav. Respondentų nuomonė, apie makroekonominius veiksnius, kurie turi didžiausią įtaką įmonės veiklai**

Šaltinis: autorės skaičiavimai, remiantis atlikto tyrimo duomenimis (naudota SPSS programa; Frequencies komanda)

Makroekonominiai veiksniai, tokie kaip antai: technologinė aplinka ir pažangių technologijų prioritetai šiuolaikiniame pasaulyje, nuolat besikeičiančios klimatinės sąlygos bei kiti staigūs ir nenumatyti gamtiniai veiksniai, demografinė aplinka ir jos pokyčiai bei

korupcija, apklausos dalyvių nuomone, nedaug turi įtakos smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veiklai.

Atlikus Man-Whitney testą, buvo nustatyta, jog prekybos įmonės statistiškai reikšmingai dažniau nei užsiimančios gamyba svarbesniu faktoriumi įmonės veiklai laiko teisinės ir mokesčių sistemos trūkumus bei/ ar jų kaitą ir muitų ir prekybos sistemos reguliavimą ir / ar jų kaitą. Daugiau skirtumų tarp gamybos ir prekybos įmonių vertinimų užfiksuota nebuvo.

Respondentų nuomonė, kokie makroekonominiai veiksniai daro didžiausią įtaką įmonės veiklai	Vertinimų vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana	Moda	Prekybos įmonių vertinimo vidurkis	Gamybos įmonių vertinimo vidurkis
„Muitų ir prekybos sistemos reguliavimas ir / ar jų kaita įtakoja mano įmonės veiklą“	3,3	1,20	3	4	3,4	3,1
„Technologinė aplinka ir progresyvių technologijų prioritetai šiuolaikinėje verslo aplinkoje daro įtaką smulkiųjų ir vidutinių įmonių verslo aplinkai bei mano įmonės verslui“	3,2	1,09	3	3	3,2	3,3
„Gamtinė aplinka, nuolat besikeičiančios klimatinės sąlygos bei gamtiniai veiksniai gali atnešti įmonei nenumatytų nuostolių, kas įtakos mano įmonės tolimesnę veiklą“	2,8	1,24	3	2	2,8	2,9
„Demografinė aplinka ir jos pokyčiai ženkliai įtakoja mano įmonės veiklą ir plėtrą“	2,8	1,21	3	2	2,8	2,9
„Korupcija yra viena rimčiausių problemų, su kuriomis šiandien Lietuvoje susiduria verslo įmonės“	2,8	1,11	3	2	2,7	2,8

28 pav. Respondentų nuomonė apie makroekonominis veiksnis, kurie turi didžiausią įtaką įmonės veiklai

Šaltinis: autorės skaičiavimai, remiantis atlikto tyrimo duomenimis (naudota SPSS programa; Frequencies komanda)

### *Mikro / makroekonominių veiksnių įtaka įmonės veiklos stabilumui.*

#### *Faktorių analizė*

Duomenų analizė atskleidžia respondentų nuomonę, kokie makroekonominiai veiksniai daro didžiausią įtaką įmonės veiklos stabilumui. Siekiant išskirti tam tikras grupes iš mikro ir makro teiginių masyvo, buvo atlikta faktorių analizė. Ji leidžia skirti keletą kintamųjų masyvo grupių, taip siekiant kuo geriau išskirti analizuojamųjų elgesį, nuomonę ar požiūrį aprašančius faktorius. Grupuojama apskaičiuojant kintamųjų ko-



reliaciją: į vieną faktorių jungiami kintamieji, stipriai koreliuojantys tarpusavyje arba nekoreliuojantys su kitais kintamaisiais, kurie savo ruožtu sudaro kitus veiksnius.

Atlikus „KMO and Bartlett’s Test“, gauta kriterijaus vertė yra 0,742, vadinasi, 74,2 proc. kintamųjų dispersijos gali paaiškinti išskirti faktoriai. Gautas toks teiginių išsidėstymas faktoriais (pateikiamas SPSS programos rezultatų langas):

11 lentelė. Faktorių analizė. KMO ir Bartleto testas

<i>KMO ir Bartleto testas</i>		
<b>Kaiserio, Meyerio, Olkino (KMO) testas</b>		<b>0,742</b>
<b>Bartleto sferiškumo testas</b>	Chi kvadratu ( $\chi^2$ )	1283,941
	df	210
	Pi reikšmė	<b>0,00</b>

Šaltinis: autorės skaičiavimai, remiantis atlikto tyrimo duomenimis (naudota SPSS programa; Data Reduction – Factor komanda)

Lentelėje pateikiami Kaiserio, Meyerio, Olkino (KMO) ir Bartleto testo, atlikto įtraukiant visus anketoje naudotus teiginius, rezultatai.

Atlikus visų anketoje pateiktų teiginių faktorių analizę, buvo gauti šeši faktoriai, jiems priklausantys teiginiai ir jų svoriai faktoriuje pavaizduoti toliau pateikiamoje lentelėje. Faktorių žymimas skaičiumi, o jam priklausantis teiginys – šviesiai pilka spalva.

12 lentelė. Faktorių analizė. Respondentų teiginių pasiskirstymas į faktorius

<b>Teiginių pasiskirstymas į faktorius</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Partnerių įsipareigojimų nevykdymas kelia didelę grėsmę mano įmonės pinigų srautams	0,78	0,17	0,03	-0,01	0,03	-0,10
Didelė tikimybė atsirasti rizikai mano versle yra tada, kai klientas gali nesumokėti arba bankrutuoti	0,74	0,13	0,08	0,00	0,00	0,03
Dideli įsiskolinimai bankui turi didelę įtaką mano įmonės veiklai	0,60	0,04	0,19	0,09	0,01	-0,08
Gauti paskolą iš banko SVV įmonei dažnai nėra įmanoma, nes įmonė neatitinka iškeltų paskolos davėjo reikalavimų	0,59	-0,03	0,08	0,26	-0,12	0,26
Produktų arba paslaugų substitutų atsiradimas paskatintų keisti įmonės strategiją ir numatytus tikslus	<b>0,33</b>	0,22	0,19	0,16	-0,23	-0,07
Darbuotojų sveikatos sutrikimai (profesinės ligos, traumos darbe, mirtis ir pan.) turi didelę įtaką mano verslui	0,13	0,70	0,10	0,07	-0,07	-0,02
Įmonės darbuotojų kompetencijos arba kvalifikacijos trūkumas turi įtakos įmonės reputacijai	0,17	0,63	-0,04	0,14	-0,07	0,20
Staigus ir netikėtas įmonės turimų žaliavų, atsargų, prekių sugadinimas dažnai sukelia įmonei neprognozuojamas išlaidas	0,10	0,59	0,26	0,04	-0,04	-0,33

12 lentelė (tęsinys). Faktorių analizė. Respondentų teiginių pasiskirstymas į faktorius

Teiginių pasiskirstymas į faktorius	1	2	3	4	5	6
Politinė-teisinė verslo aplinka turi tiesioginę įtaką verslo plėtrai ir gali apsunkinti tolesnę mano verslo plėtotę	0,09	-0,06	0,81	0,13	-0,03	0,05
Teisinės ir mokesčių sistemos trūkumai ir / ar jų kaita turi didelę įtaką mano įmonės veiklai	0,08	0,07	0,68	0,36	-0,06	0,08
Muitų ir prekybos sistemos reguliavimas ir / ar jų kaita daro įtaką mano įmonės veiklai	0,18	0,15	0,56	-0,07	0,13	-0,05
Ekonominė aplinka veikia įmonės marketingą per gyventojų perkamosios galios svyravimus ir tai daro didelę įtaką verslui	0,10	0,17	0,13	0,76	0,04	-0,02
Ekonominė situacija šalyje turi tiesioginę įtaką verslo vystymuisi, o tai kas, savo ruožtu, gali stipriai įtakoti mano įmonės veiklą	0,08	0,02	0,15	0,75	-0,01	0,03
Didelė konkurentų koncentracija ir / ar jų kaita turi didelę įtaką įmonės veiklai	0,34	0,29	-0,09	0,41	0,14	-0,24
Gamybinės rizikos, būdingos įmonės gamybinei veiklai (įrangos, mašinų gedimo, pastatų ir statinių gadinimo rizikos etc.), labai įtakoja verslą	-0,12	0,03	0,03	0,02	0,68	0,15
Žmogaus sukelta rizika (vagystė, chuliganizmas, vandalizmas, tyčinio ar netyčinio aplaidumo atvejai ir kt.) turi didelę įtaką verslui	0,17	-0,27	0,04	0,06	0,61	-0,09
Demografinė aplinka, jos pokyčiai labai lemia įmonės veiklą ir plėtrą	-0,08	0,28	-0,06	0,10	0,60	0,04
Dažna darbuotojų kaita įmonėje labai lemia klientų arba užsakymų sumažėjimą mano įmonėje	0,02	-0,28	0,03	-0,12	0,57	-0,06
Korupcija yra viena rimčiausių problemų, su kuriomis šiandien Lietuvoje susiduria verslo įmonės	0,01	-0,02	0,02	0,06	-0,02	0,66
Technologinė aplinka ir pažangių technologijų prioritetai šiuolaikinėje verslo aplinkoje daro įtaką smulkiųjų ir vidutinių įmonių verslo aplinkai bei mano įmonės verslui	0,02	0,25	0,14	-0,32	0,18	0,54
Gamtinė aplinka, nuolat besikeičiančios klimatinės sąlygos bei gamtiniai veiksniai gali atnešti įmonei nenumatytų nuostolių, kas įtakos mano įmonės tolesnę veiklą	0,14	0,26	0,37	-0,01	-0,06	<b>-0,40</b>

Šaltinis: autorės skaičiavimai, remiantis atlikto tyrimo duomenimis (naudota SPSS programa; Data Reduction – Factor komanda)

Pažymėtina, kad dviejų teiginių („Produktų arba paslaugų substitutų atsiradimas paskatintų keisti įmonės strategiją ir numatytus tikslus“ ir „Gamtinė aplinka“, „Nuolat besikeičiančios klimatinės sąlygos bei gamtiniai veiksniai gali atnešti įmonei nenumatytų nuostolių, o tai darys įtaką mano įmonės tolesnei veiklai“) krūvis faktoriuje nesiekia 0,5 – tai rodo, kad šie kintamieji turi mažai bendro su šiuo faktoriumi, todėl analizėje

jų atsisakyta. Atsisakius šių dviejų kintamųjų, atlikus KMO ir Bartletto testą, gauta kriterijaus vertė yra 0,720, vadinasi, išskirti faktoriai dispersijos gali paaiškinti 72,0 proc. kintamųjų. Gautas toks teiginių pasiskirstymas:

13 lentelė. Faktorių analizė. KMO ir Bartleto testas

KMO ir Bartleto testas		
Kaiserio, Meyerio, Olkino (KMO) testas		<b>0,720</b>
Bartleto sferiškumo testas	Chi-kvadratu ( $x^2$ )	1132,160
	df	171
	Pi reikšmė	<b>0,00</b>

Šaltinis: autorės skaičiavimai, remiantis atlikto tyrimo duomenimis (naudota SPSS programa; Data Reduction – Factor komanda)

Lentelėje pateikiami Kaiserio, Meyerio, Olkino (KMO) ir Bartleto testo, atlikto eliminavus du teiginius (Produktų arba paslaugų substitutų atsiradimas paskatintų keisti įmonės strategiją ir numatytus tikslus” bei “Gamtinė aplinka, nuolat besikeičiančios klimatinės sąlygos bei gamtiniai veiksniai gali atnešti įmonei nenumatytų nuostolių, kas įtakos mano įmonės tolimesnę veiklą”), rezultatai.

14 lentelė. Faktorių analizė. Teiginių pasiskirstymas į faktorius

Teiginių pasiskirstymas į faktorius	Faktoriai					
	1	2	3	4	5	6
Partnerių įsipareigojimų nevykdymas kelia didelę grėsmę mano įmonės pinigų srautams	0,80	0,18	0,03	0,00	0,01	-0,08
Didelė tikimybė atsirasti rizikai mano versle yra tada, kai klientas gali nesumokėti arba bankrutuoti	0,75	0,12	0,06	0,03	-0,01	0,08
Dideli įsiskolinimai bankui stipriai įtakoja mano įmonės veiklą	0,60	0,06	0,20	0,07	0,01	-0,10
Galimybė gauti paskolą iš banko SVV įmonei dažnai nėra įmanoma, nes įmonė neatitinka iškeltų paskolos davėjo reikalavimų	0,58	-0,02	0,13	0,23	-0,11	0,19
Darbuotojų sveikatos sutrikimai (profesinės ligos, traumos darbe, mirtis ir pan.) ženkliai įtakoja mano verslą	0,13	0,71	0,10	0,07	-0,09	0,00
Įmonės darbuotojų kompetencijos arba kvalifikacijos trūkumas įtakoja įmonės reputaciją	0,16	0,63	-0,03	0,14	-0,07	0,20
Staigus ir netikėtas įmonės turimų žaliavų, atsargų, prekių sugadinimas dažnai sukelia įmonei neprognozuojamas išlaidas	0,08	0,61	0,27	0,02	-0,03	-0,32
Politinė-teisinė verslo aplinka turi tiesioginę įtaką verslo plėtrai ir gali apsunkinti tolesnę mano verslo plėtotę	0,10	-0,04	0,83	0,12	-0,04	0,04
Teisinės ir mokesčių sistemos trūkumai ir/ar jų kaita stipriai įtakoja mano įmonės veiklą	0,08	0,09	0,70	0,34	-0,06	0,05
Muitų ir prekybos sistemos reguliavimas ir/ar jų kaita įtakoja mano įmonės veiklą	0,19	0,17	0,57	-0,08	0,12	-0,06
Ekonominė aplinka veikia įmonės marketingą per gyventojų perkamosios galios svyravimus ir tai daro didelę įtaką verslui	0,10	0,17	0,12	0,77	0,04	-0,01

14 lentelė (tęsinys). Faktorių analizė. Teiginių pasiskirstymas į faktorius

Teiginių pasiskirstymas į faktorius	Faktoriai					
	1	2	3	4	5	6
Ekonominė situacija šalyje tiesiogiai įtakoja verslo vystymąsi, kas, savo ruožtu, gali stipriai įtakoti mano įmonės veiklą	0,07	0,02	0,16	0,76	-0,01	0,03
Didelė konkurentų koncentracija ir/ar jų kaita stipriai įtakoja mano įmonės veiklą	0,35	0,30	-0,09	0,42	0,13	-0,23
Gamybinės rizikos, būdingos įmonės gamybinei veiklai (įrangos, mašinų gedimo, pastatų ir statinių gadinimo rizikos, etc.), ženkliai įtakoja mano verslą	-0,11	0,02	0,02	0,02	0,67	0,15
Žmogaus sukelta rizika (vagystė, chuliganizmas, vandalizmas, tyčinio ar netyčinio aplaidumo atvejai ir kt) ženkliai įtakoja verslą	0,16	-0,26	0,04	0,06	0,62	-0,09
Demografinė aplinka ir jos pokyčiai ženkliai įtakoja mano įmonės veiklą ir plėtrą	-0,08	0,28	-0,06	0,10	0,60	0,03
Dažna darbuotojų kaita įmonėje ženkliai įtakoja klientų arba užsakyimų sumažėjimą mano įmonėje	0,01	-0,28	0,02	-0,12	0,59	-0,05
Korupcija yra viena rimčiausių problemų, su kuriomis šiandien Lietuvoje susiduria verslo įmonės	0,03	-0,09	-0,04	0,12	-0,03	0,75
Technologinė aplinka ir progresyvių technologijų prioritetai šiuolaikinėje verslo aplinkoje daro įtaką smulkiųjų ir vidutinių įmonių verslo aplinkai bei mano įmonės verslui	0,00	0,22	0,11	-0,31	0,21	0,57

Šaltinis: autorės skaičiavimai, remiantis atlikto tyrimo duomenimis (naudota SPSS programa; Data Reduction – Factor komanda)

Atlikus visų anketoje pateiktų teiginių, išskyrus du eliminuotus, faktorių analizę gauti šeši faktoriai, kuriems priklausantys teiginiai ir jų svoriai faktoriuje pavaizduoti toliau esančioje lentelėje. Faktorius žymimas skaičiumi, o jam priklausantis teiginys pažymėtas šviesiai pilka spalva.

Faktoriai	Teiginys	Mikro/ makro aspek- tas	Fakto- rinės analizės koefici- entai	Vertinimo vidurkis (1 visiškai nesutinka, 5 - visiškai sutinka)	Bendras fakto- riaus vidurkis
Ekonominė situacija, konkurencinė aplinka	Ekonominė aplinka veikia įmonės marketingą per gyventojų perkamosios galios svyravimus ir tai daro didelę įtaką mano verslui	Makro	0,77	3,96	4,1
	Ekonominė situacija šalyje tiesiogiai įtakoja verslo vystymąsi, kas, savo ruožtu, gali stipriai įtakoti mano įmonės veiklą	Makro	0,76	4,36	
	Didelė konkurentų koncentracija ir/ar jų kaita stipriai įtakoja mano įmonės veiklą	Makro	0,42	4,06	

Mikro išorinė grėsmė – nepatikimi partneriai, klientai, sunkumai su bankais	Partnerių įsipareigojimų nevykdymas kelia didelę grėsmę mano įmonės pinigų srautams	Mikro	0,80	4,03	3,7
	Didelė tikimybė atsirasti rizikai mano versle yra tada, kai klientas gali nesumokėti arba bankrutuoti	Mikro	0,75	4,07	
	Dideli įsiskolinimai bankui stipriai įtakoja mano įmonės veiklą	Mikro	0,60	2,81	
	Galimybė gauti paskolą iš banko smulkiojo ir vidutinio verslo įmonei dažnai nėra įmanoma, dėl to, kad įmonė neatitinka iškeltų paskolos davėjo reikalavimų	Mikro	0,58	3,75	
Politinė, teisinė aplinka	Politinė-teisinė verslo aplinka turi tiesioginę įtaką verslo plėtrai ir gali apsunkinti tolesnę mano verslo plėtotę	Makro	0,83	3,65	3,7
	Teisinės ir mokesčių sistemos trūkumai ir/ar jų kaita stipriai įtakoja mano įmonės veiklą	Makro	0,70	4,11	
	Muitų ir prekybos sistemos reguliavimas ir/ar jų kaita įtakoja mano įmonės veiklą	Makro	0,57	3,32	
Žmogiškųjų ir kitokių išteklių rizika	Darbuotojų sveikatos sutrikimai (profesinės ligos, traumos darbe, mirtis ir pan) ženkliai įtakoja mano verslą	Mikro	0,71	3,26	3,6
	Įmonės darbuotojų kompetencijos arba kvalifikacijos trūkumas įtakoja įmonės reputaciją	Mikro	0,63	4,09	
	Staigus ir netikėtas įmonės turimų žaliavų, atsargų, prekių sugadinimas dažnai sukelia mano įmonei neprognozuojamas išlaidas	Mikro	0,61	3,33	
Technologijų ir korupcijos rizika	Technologinė aplinka ir progresyvių technologijų prioritetai šiuolaikinėje verslo aplinkoje daro įtaką smulkiųjų ir vidutinių įmonių verslo aplinkai bei mano įmonės verslui	Makro	0,75	3,24	3,00
	Korupcija yra viena rimčiausių problemų, su kuriomis šiandien Lietuvoje susiduria verslo įmonės	Makro	0,57	2,76	
Demografinė aplinka ir darbuotojų kaita, specifinės rizikos	Gamybinės rizikos, būdingos įmonės gamybinei veiklai (įrangos, mašinų gedimo, pastatų ir statinių gadinimo rizikos, etc.), ženkliai įtakoja mano verslą	Mikro	0,67	2,76	2,8
	Žmogaus sukelta rizika (vagystė, chuliganizmas, vandalizmas, tyčinio ar netyčinio aplaidumo atvejai ir kt) ženkliai įtakoja mano verslą	Mikro	0,62	2,66	
	Demografinė aplinka ir jos pokyčiai ženkliai įtakoja mano įmonės veiklą ir plėtrą	Makro	0,60	2,82	
	Dažna darbuotojų kaita įmonėje ženkliai įtakoja klientų arba užsakymų sumažėjimą mano įmonėje	Mikro	0,59	3,02	

29 pav. Mikroekonominių ir makroekonominių veiksnių grupės pagal teiginių balų vidurkį

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis, balais

Galima išskirti **pirmajam faktoriui** priklausančius tokius makroekonominis veiksnis: „*Ekonominė aplinka veikia gyventojų perkamosios galios svyravimus*“; „*Ekonominė situacija šalyje tiesiogiai turi įtakos mano įmonės veiklai*“; „*Didelė konkurentų koncentracija darytų didelę įtaką mano įmonės verslui*“. Tai reiškia, kad daugumos apklaustų įmonių vadovai vienu iš pagrindinių veiksnių, kuris lemtų įmonės nestabilumą, laiko valstybės valdymo organų vykdomą mokesčių ir pinigų masės, kapitalo judėjimo, investicinės aplinkos, kreditų teikimo ir palūkanų normos politiką. Kitaip tariant, galima teigti, kad aptartų veiksnių patekimą į vieną faktorių lemia toks latentinis veiksnys, kaip antai ekonominė šalies situacija / aplinka (žr. 29 pav.).

Ekonominę aplinką taip pat lemia paklausa, pasiūla, konkurencija, kainodara ir kiti ekonominiai veiksniai. Ekonominė aplinka turi tiesioginę įtaką verslo plėtrai. Ji gali skatinti verslo atsiradimą arba, atvirkščiai, – apsunkinti jo kūrimą ir tolesnę plėtrą.

**Antrąjį faktorių**, kuris, respondentų nuomone, yra svarbus verslo stabilumui ir tęstimumui, lemia toks latentinis veiksnys, kaip antai išorinė mikrogėsmė, ir apima šią riziką: verslo partnerių galimų įsipareigojimų nevykdymas: klientų ir partnerių nemokumas arba bankrotas; dideli įmonės įsiskolinimai bankui bei smulkaus ir vidutinio verslo įmonių sunkumai gauti paskolą įmonės plėtrai ir našumui didinti.

Pastebima, kad vis dažniau nuostolingai dirbančios įmonės ne tik neatsiskaito už prekes ir paslaugas, bet ir į bankrotą nusitempia verslo partnerius, o tai tiesiogiai gali būti susiję su tuo, kad SVV įmonės retai pasinaudoja audito kompanijų paslaugomis, jog laiku įvertintų įmonės bankroto tikimybę, ir gana mažai naudojami tokių kompanijų, kaip antai UAB „Creditinfo Lietuva“ paslaugomis, kad laiku užkirstų kelią partnerių bei klientų nemokumui ir įsiskolinimams.

Pastaruoju metu verslas yra labai nenusipėjamas: jei vieną dieną įmonės veikla yra gera, tai nereiškia, kad kitą dieną ji taip pat bus gera. Norint laiku pastebėti įmonei gresiantį pavojų, svarbu nuolat vertinti bankroto tikimybę, nes dabartinėmis ekonomikos sąlygomis įmonių bankrotai yra viena iš didžiausių problemų – jie sukelia labai daug neigiamų padarinių ne tik pačiai įmonei ir jos darbuotojams, bet ir kitoms įmonėms, institucijoms, valstybei ir visuomenei. Bankroto tikimybės prognozavimas padėtų įmonei laiku pastebėti, kokia iš tiesų yra jos situacija, ir prireikus priimti naujus valdymo sprendimus, kurių dėka įmonės veikla tik gerėtų.

Atlikto tyrimo vertinimu, dažniausias SVV plėtros finansavimo šaltinis – skolinimasis. Plėsti verslą skolinantis 2010 m. ketino 28,2 proc. verslininkų, užsiimančių apdirbamosios gamybos, statybos ir paslaugų veikla. 2010 m., palyginti su 2007 m., norinčių gauti paskolas verslininkų dalis sumažėjo 7,5 proc. punkto. Kitais verslo finansavimo šaltiniais (išperkamoji nuoma, faktoringu ir kt.) 2010 m. planavo pasinaudoti 14,5 proc. verslininkų (2007 m. – 15,9 proc.). Lėšomis, gautomis padidinus nuosavą kapitalą, plėsti verslą 2010 m. ketino tik 2,7 proc. verslininkų (2007 m. – 4,1 proc.). Plėsti verslą skoli-

nantis 2010 m. ketino 40 proc. įmonių, turinčių 250 darbuotojų ir daugiau ir 25,3 proc. įmonių, turinčių nuo 10 iki 49 darbuotojų (žr. 29 pav.).

Dauguma (86,3 proc.) verslininkų, 2010 m. numačiusių verslą plėsti skolinantis, ketino gauti paskolą iš bankų. Tačiau iš jų tik 55,8 proc. gavo paskolas, 21,2 proc. verslininkų pavyko gauti paskolas iš dalies, 23 proc. – iš viso nepavyko gauti (2007 m. skolinimasis iš bankų buvo sėkmingesnis – net 88,9 proc. verslininkų, kurie kreipėsi paskolos verslui plėsti, bankai suteikė paskolas, 9,1 proc. – pavyko gauti iš dalies ir tik 2 proc. nepavyko jų gauti). Kaip pagrindinę bankų atsisakymo kredituoti smulkų ir vidutinį verslą priežastį daugiausia verslininkų (22,3 proc.) nurodė prastą įmonės kreditingumo vertinimą, 19,7 proc. – pakankamo užstato ar garantijų neturėjimą, 15 proc. – per didelį įmonės įsiskolinimą; 18 proc. verslininkų pažymėjo, kad bankai paskolos nesuteikimo priežasties apskritai nenurodė. Pagrindinius kriterijus verslininkams, renkantys konkretų banką paskolai gauti, – įmonė yra šio banko klientė. Šių kriterijų nurodė daugiau nei pusė 2010 m. ir 2007 m. ketinusių pasiskolinti iš banko verslininkų. Kitas kriterijus – tinkama palūkanų norma – jį nurodė 19,4 proc. 2010 m. ir 20,5 proc. 2007 m. iš bankų siekusių gauti paskolas verslininkų.

**Trečiojo faktoriaus** teiginiai: „*Politinė – teisinė verslo aplinka turi tiesioginę įtaką verslo plėtrai*“; „*Teisinės ir mokestinės sistemos trūkumai ir jų kaita daro didelę įtaką mano įmonės veiklai*“; „*Muitų ir prekybos sistemos reguliavimas ar jų kaita daro įtaką įmonės veiklai*“, kurie, manytina, lemiami tokio latentinio veiksnio, kaip antai politinė / teisinė aplinka šalyje. Remiantis atliktos faktorių analizės duomenimis, trečiojo faktoriaus teiginiai respondentams vienodai svarbūs kaip ir antrojo faktoriaus teiginiai. Šių rodiklių vertinimai siekia 3,7 balo iš 5 galimų.

Politinė-teisinė aplinka apima visuomenės politinių institucijų veiksmus ir teisės aktus. Politiniai veiksniai nubrėžia įmonės veiklos teisinio reguliavimo ribas ar verslo atsakomybės rizikos ribas. Todėl įmonės planams, plėtros galimybėms svarbi politinių veiksmų kryptis ir pastovumas. Politikos ir teisės įtaka yra skatinanti ir ribojanti, pasireiškianti per teisės aktų veikimą ir politinių įvykių padarinius. Verslo įmonė veikia vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įstatymais, įmonės įstatais bei visuotinio akcininkų susirinkimo nutarimais. Didelę įtaką smulkaus ir vidutinio verslo įmonei turi mokesčių sistema. Dabartinė Lietuvos mokesčių sistema su 20-čia įvairių mokesčių ir daugybe jų išimčių bei lengvatų, gausybe diferencijuotų tarifų ir nevisiškai aiškia jų skaičiavimo tvarka sudaro verslo nestabilumo ir ribotos įmonės plėtros prielaidas. Vienas iš didžiausių šalies įstatymų trūkumų – jų nestabilumas. Įstatymai yra dažnai keičiami ir papildomi, o tai labai atsiliepią smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms.

Respondentai įvardijo, kad teisinės ir mokestinės sistemos trūkumai ir jų kaita darytų didelę įtaką smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veiklai.

**Ketvirtojo faktoriaus** susidarymas nulemtas tokio latentinio veiksnio – žmogiškojo ir kitokių (žaliavų, atsargų) išteklių rizika. Šio faktoriaus bendras vidurkis 3,6 balo iš 5 galimų. Ketvirtojo faktoriaus teiginiai: „Darbuotojų sveikatos sutrikimai (profesinės ligos, traumos, mirtis darbe) darytų įtaką įmonės veiklai“ „Įmonės darbuotojų kompetencijos arba kvalifikacijos trūkumas darytų įtaką įmonės reputacijai“; „Staugis ir netikėtas įmonės turto praradimas sukeltų įmonei neprognozuojamų išlaidų“.

**Penktasis faktorius** daugiau kalba apie technologijų ir korupcijos riziką (latentinis veiksnys). Faktoriui priklauso tokie teiginiai: „Technologinė aplinka ir pažangių technologijų prioritetai šiuolaikinėje verslo aplinkoje daro įtaką smulkių ir vidutinių įmonių verslo aplinkai bei mano įmonės verslui“, „Korupcija yra viena iš rimčiausių problemų, su kuriomis šiandien Lietuvoje susiduria verslo įmonės“, o **šeštajam faktoriui** (latentinis veiksnys – demografinė aplinka ir darbuotojų kaita) priskiriami tokie veiksniai: demografinė aplinka, darbuotojų kaita ir specifinės rizikos. Atkreiptinas dėmesys, kad faktoriai išrikiuoti pagal juos sudarančių teiginių svarbos vidurkį, t. y. pirmiausia paminėti įmonių vadovams svarbiausi rizikos faktoriai, o paskutiniai – mažiausiai svarbūs / darantys mažiausią įtaką jų įmonės veiklai.

### **Faktorių analizės skirtumai tarp prekybos ir gamybos įmonių**

Atlikus faktorių analizę atskirai prekybos ir gamybos įmonių, buvo gauti atitinkami faktoriai, pateikti lentelėse (latentinis faktorius, faktorių sudarantys teiginiai ir faktorių analizės koeficientas (teiginio svoris/ krūvis faktoriuje), gautas SPSS programoje atlikus faktorinės analizės veiksmus – analogiškai aukščiau aprašytai faktorinei analizei iš visų įmonių duomenų).

Verta pažymėti, kad faktoriai tiek bendroje, tiek atskiroje analizėje pagal įmonių veiklos sritį yra beveik visiškai vienodi, o pagrindinis prekybos ir gamybos įmonių skirtumas – faktorių eilės svarba (svorio skirtumai). Prekybos įmonėms svarbiausi rizikos veiksniai yra susiję su partnerių ir klientų įsipareigojimų nevykdymu, ekonomine, politine, teisine situacija, ir tik tada pabrėžiama žmogiškųjų išteklių rizika ar demografinis aspektas. O gamybos įmonėms, atvirkščiai, didesnę riziką, jų nuomone, sudaro būtent žmogiškasis aspektas – šis faktorius atsiduria pirmoje vietoje, o paskui didžiausius svorius sudaro ekonominė situacija, demografinė aplinka, politinė ir teisinė aplinka, o priešpaskutinis veiksnys yra susijęs su partnerių ir klientų įsipareigojimų nevykdymu (prekybos įmonėms tai yra pirmoje vietoje).



15 lentelė. Smulkaus ir vidutinio verslo prekybos įmonių faktoriai

<i>Smulkaus ir vidutinio verslo prekybos įmonių faktoriai</i>		
<i>Išorinė mikrogrėsmė - nepatikimi partneriai, klientai, sunkumai su bankais</i>	Partnerių įsipareigojimų nevykdymas kelia didelę grėsmę mano įmonės pinigų srautams	0,82
	Didelė tikimybė atsirasti rizikai mano versle yra tada, kai klientas gali nesumokėti arba bankrutuoti	0,79
	Dideli išiskolinimai bankui stipriai įtakoja mano įmonės veiklą	0,55
	Galimybė gauti paskolą iš banko smulkiojo ir vidutinio verslo įmonei dažnai nėra įmanoma dėl to, kad įmonė neatitinka iškeltų paskolos davėjo reikalavimų	0,54
<i>Ekonominė situacija, konkurencinė aplinka</i>	Ekonominė aplinka veikia įmonės marketingą per gyventojų perkamosios galios svyravimus ir tai daro didelę įtaką mano verslui	0,76
	Ekonominė situacija šalyje tiesiogiai įtakoja verslo vystymąsi, kas, savo ruožtu, gali stipriai įtakoti mano įmonės veiklą	0,73
<i>Politinė, teisinė aplinka</i>	Politinė-teisinė verslo aplinka turi tiesioginę įtaką verslo plėtrai ir gali apsunkinti tolesnę mano verslo plėtotę	0,83
	Teisinės ir mokesčių sistemos trūkumai ir / ar jų kaita stipriai įtakoja mano įmonės veiklą	0,63
	Muitų ir prekybos sistemos reguliavimas ir / ar jų kaita įtakoja mano įmonės veiklą	0,56
<i>Demografinė aplinka ir darbuotojų kaita, specifinė rizika</i>	Gamybinės rizikos, būdingos įmonės gamybinei veiklai (įrangos, mašinų gedimo, pastatų ir statinių gadinimo rizikos etc.), ženkliai įtakoja mano verslą	0,70
	Žmogaus sukelta rizika (vagystė, chuliganizmas, vandalizmas, tyčinio ar netyčinio aplaidumo atvejai ir kt.) ženkliai įtakoja mano verslą	0,65
	Dažna darbuotojų kaita įmonėje ženkliai įtakoja klientų arba užsakymų sumažėjimą mano įmonėje	0,58
	Demografinė aplinka ir jos pokyčiai ženkliai įtakoja mano įmonės veiklą ir plėtrą	0,52
<i>Žmogiškųjų ir kitokių išteklių rizika</i>	Darbuotojų sveikatos sutrikimai (profesinės ligos, traumos darbe, mirtis ir pan.) ženkliai įtakoja mano verslą	0,77
	Staigus ir netikėtas įmonės turimų žaliavų, atsargų, prekių sugadinimas dažnai sukelia mano įmonei neprognozuojamas išlaidas	0,71
<i>Technologijų ir korupcijos rizika</i>	Korupcija yra viena rimčiausių problemų, su kuriomis šiandien Lietuvoje susiduria verslo įmonės	0,83

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojantis atlikto tyrimo duomenimis

16 lentelė. Smulkaus ir vidutinio verslo gamygos įmonių faktoriai

<i>Smulkaus ir vidutinio verslo gamygos įmonių faktoriai</i>		
<i>Žmogiškųjų ir kitokių išteklių rizika</i>	Įmonės darbuotojų kompetencijos arba kvalifikacijos trūkumas įtakoja įmonės reputaciją	0,78
	Darbuotojų sveikatos sutrikimai (profesinės ligos, traumos darbe, mirtis ir pan.) ženkliai įtakoja mano verslą	0,66
	Staugus ir netikėtas įmonės turimų žaliavų, atsargų, prekių sugadinimas dažnai sukelia mano įmonei neprognuojuojamas išlaidas	0,62
<i>Ekonominė situacija, konkurencinė aplinka</i>	Ekonominė aplinka veikia įmonės marketingą per gyventojų perkamosios galios svyravimus ir tai daro didelę įtaką mano verslui	0,82
	Ekonominė situacija šalyje tiesiogiai įtakoja verslo vystymąsi, kas, savo ruožtu, gali stipriai įtakoti mano įmonės veiklą	0,80
	Didelė konkurentų koncentracija ir / ar jų kaita stipriai įtakoja mano įmonės veiklą	0,54
<i>Demografinė aplinka ir darbuotojų kaita, specifinė rizika</i>	Dažna darbuotojų kaita įmonėje ženkliai įtakoja klientų arba užsakymų sumažėjimą mano įmonėje	0,72
	Žmogaus sukelta rizika (vagystė, chuliganizmas, vandalizmas, tyčinio ar netyčinio aplaidumo atvejai ir kt.) ženkliai įtakoja mano verslą	0,67
	Demografinė aplinka ir jos pokyčiai ženkliai įtakoja mano įmonės veiklą ir plėtrą	0,59
	Gamybinės rizikos, būdingos įmonės gamybinei veiklai (įrangos, mašinų gedimo, pastatų ir statinių gadinimo rizikos etc.), ženkliai įtakoja mano verslą	0,58
<i>Politinė, teisinė aplinka</i>	Politinė-teisinė verslo aplinka turi tiesioginę įtaką verslo plėtrai ir gali apsunkinti tolesnę mano verslo plėtotę	0,82
	Teisinės ir mokesčių sistemos trūkumai ir / ar jų kaita stipriai įtakoja mano įmonės veiklą	0,74
	Muitų ir prekybos sistemos reguliavimas ir / ar jų kaita įtakoja mano įmonės veiklą	0,52
<i>Išorinė mikrogrėsmė – nepatikimi partneriai, klientai</i>	Partnerių įsipareigojimų nevykdymas kelia didelę grėsmę mano įmonės pinigų srautams	0,86
	Didelė tikimybė atsirasti rizikai mano versle yra tada, kai klientas gali nesumokėti arba bankrutuoti	0,85
<i>Technologijų ir korupcijos rizika</i>	Technologinė aplinka ir pažangių technologijų prioritetai šiuolaikinėje verslo aplinkoje daro įtaką smulkiųjų ir vidutinių įmonių verslo aplinkai bei mano įmonės verslui	0,74
	Korupcija yra viena rimčiausių problemų, su kuriomis šiandien Lietuvoje susiduria verslo įmonės	0,73

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojantis atlikto tyrimo duomenimis

## *SVV prekybos ir gamybos sektoriuje naudojami rizikos mažinimo instrumentai*

Siekiant išsiaiškinti rizikos mažinimo instrumentų naudojimą ir įtaką smulkaus ir vidutinio verslo sektoriuose, apklausos anketoje buvo suformuluota 11 galimų rizikos mažinimo įmonėse instrumentų. Tyrimas atskleidė, kad vienas iš populiariausių įmonių vadovų naudojamų rizikos mažinimo instrumentų – saugaus darbo organizavimas ir vykdymas, kai įmonėje vadovaujamosi darbuotojų saugos ir sveikatos norminiais teisės aktais, technologinių procesų bei darbo priemonių techniniais dokumentais, įvertinama galima rizika darbuotojų saugai ir sveikatai, nuolat organizuojamas darbuotojų saugos ir sveikatos būklės gerinimo priemonių rengimas ir įgyvendinimas; juo naudojasi net 82 proc. visų apklaustų įmonių (žr. pav. 30).

Antras pagal populiarumą rizikos mažinimo instrumentas – priešgaisrinės ir turto signalizacijos (įmonėje įrengta vietinė apsaugos ir gaisro signalizacija telefonu, internetu, radijo ar GPRS ryšiu pajungiama į saugos įmonės valdymo centrą); juo naudojasi 77 proc. visų įmonių.

Taip pat populiariu riziką mažinti naudojant investicijas – lėšas, skirtas ilgalaikiam materialiajam turtui kurti arba įsigyti bei modernizuoti (renovuoti) esamą įmonės nekilnojamąjį turtą, siekiant gauti pelną ar rezultatą – šiuo rizikos mažinimo instrumentu naudojasi 60 proc. visų įmonių.

Rečiausiai naudojamas rizikos mažinimo instrumentas (naudojasi beveik dešimtadalis įmonių) – lėšų kaupimas banko taupomuosiuose indėliuose (taupyti skirtas indėlis, suteikiantis galimybę bet kada papildyti indėlio sąskaitą norima pinigų suma bei prireikus pasiimti dalį lėšų neprarandant palūkanų ir nenutraukus indėlio sutarties).

Dauguma (82 proc.) apklaustų įmonių nurodė, kad vienas iš pagrindinių rizikos instrumentų, kuri naudoja įmonė, – saugaus darbo organizavimas ir vykdymas, kai įmonėje vadovaujamosi darbuotojų saugos ir sveikatos norminiais teisės aktais, technologinių procesų bei darbo priemonių techniniais dokumentais, įvertinama galima rizika darbuotojų saugai ir sveikatai, nuolat organizuojamas darbuotojų saugos ir sveikatos būklės gerinimo priemonių rengimas ir įgyvendinimas. Didelio skirtumo tarp įmonių vykdomos veiklos (prekyba arba gamyba) arba tarp įmonės veiklos rinkoje termino nėra, tačiau kaip vieną iš rizikos mažinimo instrumentų linkusios daugiau naudoti vidutinio verslo įmonės ir vadovai, kurie patenka į amžiaus grupę nuo 30 iki 49 metų (žr. 30 pav.).

Į klausimą, ar įmonės veikloje kaip rizikos mažinimo instrumentas naudojama priešgaisrinė ir turto saugos signalizacijos (įmonėje įrengta vietinė apsaugos ir gaisro signalizacija telefonu, internetu, radijo ar GPRS ryšiu pajungiama į saugos įmonės valdymo centrą), *taip* atsakė net 77 proc. apklausoje dalyvavusių vidutinio verslo gamybos įmonių, kurios rinkoje gyvuoja per 10 metų. Smulkaus verslo įmonės rečiau naudojasi šiuo rizikos mažinimo instrumentu ir priešgaisrinėms bei turto apsaugos signalizacijoms ski-

ria mažiau lėšų, todėl dažniau patiria neigiamų padarinių ir nuostolių vagystės, chuliganizmo, vandalizmo ir kt. nenumatytais atvejais.

Daug (60 proc.) respondentų patvirtino, kad investicijos, lėšų kaupimas taip pat yra vienas iš populiariausių instrumentų verslo rizikai valdyti ir mažinti. Dauguma vidutinio verslo ir gamybos įmonių atstovų atsakė „*taip*“ (atitinkamai 63 ir 74 proc.).

Fizine objekto apsauga (teritorijos ar pastato, jame esančio turto ir žmonių apsauga, kai saugomame objekte nuolatos arba tam tikru laiku budi apsaugos darbuotojas) naudojasi 46 proc. respondentų. Fizinė objektų ir turto apsauga būdingesnė taip pat vidutinio verslo įmonių atstovams, kurių įmonės rinkoje gyvuoja daugiau nei 10 metų.

Yra respondentų (43 proc.), manančių, jog kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimas (įdarbinimas) suteikia įmonei konkurencinį pranašumą ir sukuria mažesnę tikimybę atsirasti nenumatytiems rizikos veiksniams, kurie gali išbalansuoti arba gerokai sumažinti įmonės veiklos našumą. Daugelis taip manyti linkusių įmonių rinkoje veikia nuo 3 iki 10 metų bei įmonės, kurios savo veiklą vykdo ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Mažiausiai pritaria šiam teiginiui 51 proc. respondentų, o nepritaria įmonės, kurios rinkoje gyvuoja per 10 metų (žr. 30 pav.).

Į klausimą, ar lėšų atidėjimas / savidrauda (rezervinio fondo sudarymas) galėtų būti vienas iš dažniausiai pasitaikančių verslo rizikos mažinimo instrumentų SVV prekybos ir gamybos įmonių sektoriuose, pateikti respondentų atsakymai rodo, kad šiam teiginiui pritaria 39 proc. visų apklaustų įmonių, kurių daugumos pagrindinė veikla yra prekyba, ir dauguma yra smulkaus verslo įmonės. Tokį rizikos mažinimo instrumentą daugiausia pasirenka įmonės, kurios vykdo veiklą Lietuvoje ir užsienyje bei joms vadovauja vidutinio amžiaus – nuo 30 iki 49 metų – vadovai (atitinkamai 46 ir 43 proc.).

Pasitelkus brokerius, draudimo vadybininkus arba konsultantus suformuota įmonės draudimo strategija naudojasi tik 30 proc. apklausoje dalyvavusių įmonių: dauguma vidutinio verslo ir prekybos įmonės (atitinkamai 64 ir 33 proc.). Tai, kad tik 30 proc. įmonių naudojasi draudimo kompanijų konsultacijomis arba paslaugomis, rodo ribotą Lietuvos SVV įmonių naudojimąsi draudimo paslaugomis ir konsultacijomis. Įmonės, kurios dažniausiai naudojasi draudimo kompanijų arba tarpininkų paslaugomis, vykdo savo veiklą ne tik Lietuvoje. Lietuvos įmonių bendradarbiavimas su užsienio partneriais padeda formuoti nuomonę, kad draudimas – vienas iš galimų rizikos mažinimo instrumentų, kuris gali padėti apsaugoti įmonės verslą (žr. 30 pav.). Nedaug (27 proc.) apklaustų įmonių naudojasi finansinio įmonės audito paslaugomis (nepriklausomas įmonės, finansinių ataskaitų arba konsoliduotųjų finansinių ataskaitų patikrinimas ir išvadų pateikimas, kuriose nurodoma audituojamos įmonės finansinė būklė, veiklos rezultatai ir pinigų srantai). Finansiniu auditu dažniau naudojasi vidutinio verslo įmonės, vadovaujamos iki 29 metų vadovų.

Ar naudojate šiuos rizikos mažinimo instrumentus	Taip	Ne	Neži- no
Saugaus darbo organizavimas ir vykdymas, kai įmonėje vadovaujamosi darbuotojų saugos ir sveikatos norminiai teisės aktais, technologinių procesų bei darbo priemonių techniniais dokumentais, įvertinama galima rizika darbuotojų saugai ir sveikatai, nuolat organizuojamas darbuotojų saugos ir sveikatos būklės gerinimo priemonių parengimas ir įgyvendinimas	82 %	14 %	4 %
Priešgaisrinės ir turto signalizacijos (įmonėje įrengta vietinė apsaugos ir gaisro signalizacija telefonu, internetu, radijo ar GPRS ryšiu pajungiama į saugos įmonės valdymo centrą)	77 %	21 %	2 %
Investicijos (lėšos, skirtos ilgalaikiam materialiniam turtui kurti arba išigyti bei modernizuoti (renovuoti) įmonės esamą nekilnojamąjį turtą, siekiant gauti pelną ar rezultatą)	60 %	37 %	3 %
Fizinė objekto apsauga (objekto (pastato ar teritorijos), jame esančio turto bei žmonių apsauga, kai saugomame objekte nuolatos arba tam tikru laiku budi apsaugos darbuotojas	46 %	53 %	1 %
Kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimas (įdarbinimas), suteikiantis įmonei konkurencinį pranašumą ir įtakojantis mažesnę tikimybę atsirasti nenumatytiems rizikos faktoriams, kurie gali išbalansuoti arba ženkliai sumažinti įmonės našumą	43 %	51 %	5 %
Lėšų atidėjimas / savidrauda (rezervinio fondo sudarymas)	39 %	58 %	3 %
Su brokerių, draudimo vadybininkų arba konsultantų pagalba suformuota įmonės draudimo strategija	30 %	68 %	2 %
Finansinis įmonės auditas (nepriklausomas įmonės, finansinių ataskaitų arba konsoliduotųjų finansinių ataskaitų patikrinimas ir išvadų, kuriose nurodoma audituojamos įmonės finansinė būklė, veiklos rezultatai bei pinigų srautai pateikimas	27 %	70 %	2 %
„Credireform“ įmonių konsultacijos, kurios teikia savo klientams papildomą informaciją apie partnerių arba klientų kreditingumą bei papildomą informaciją apie kitas Lietuvos ir užsienio įmones, taip pat teikia tokias papildomas paslaugas kaip: skolų išieškojimas iš juridinių ir fizinių asmenų Lietuvoje, teisinės konsultacijos bei konsultavimas sprendžiant lėšų apyvartumo problemas įmonėje	26 %	71 %	3 %
Nuostolių kontrolės sistemos sukūrimas ir tobulinimas, kai įmonė, siekianti efektyviai vykdyti savo veiklą ir konkuruoti nuolat kintančiomis verslo aplinkos sąlygomis, nuolat atlieka išsamią veiklos rizikos analizę	21 %	76 %	4 %
Lėšų kaupimas banko taupomuosiuose indėliuose (taupyti skirtas indėlis, suteikiantys galimybę bet kada papildyti indėlio sąskaitą norima pinigų suma bei prireikus pasiimti dalį lėšų nepraradus palūkanų ir nenutraukus indėlio sutarties).	9 %	88 %	3 %

### 30 pav. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse naudojami rizikos mažinimo instrumentai, procentais

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojantis atlikto tyrimo duomenimis

UAB „Creditinfo Lietuva“ įmonių konsultacijomis naudojasi 26 proc. apklaustų įmonių, kurios domisi papildoma informacija apie savo partnerių arba klientų kreditingumą bei apie kitas Lietuvos ir užsienio įmones, taip pat tokiomis papildomomis paslaugomis, kaip antai skolų išieškojimas iš juridinių ir fizinių asmenų Lietuvoje, teisinės konsulta-

cijos bei konsultavimas sprendžiant lėšų apyvartumo problemas įmonėje. Tokiu rizikos mažinimo instrumentu naudojasi ir vidutinio, ir smulkaus gamybos bei prekybos sektorių įmonės, kurių dauguma vykdo veiklą ne tik Lietuvoje, bet ir kitose šalyse.

Analizuojant apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymus apie naudojamų rizikos instrumentų paskirtį ir turinį, juos būtų galima suskirstyti į kelias grupes. Pavyzdžiui, vienai grupei priklausytų tokios „fizinės“ rizikos mažinimo priemonės: saugaus darbo organizavimas ir vykdymas, priešgaisrinės ir turto apsaugos signalizacijos bei fizinė objekto apsauga. Šia rizikos instrumentų grupe naudojamasi daugiausiai – vidutiniškai 68 proc. visų įmonių (skaičiuojamas bendras visų šių instrumentų naudojimosi vidurkis), dažniau smulkios ir vidutinės įmonės, kurios gyvuoja ilgiau nei 10 metų, apdraudusios draudimo kompanijoje galimą verslo riziką bei teigiančios, kad turi pakankamai informacijos apie draudimą. Tokios įmonės nėra linkusios rizikuoti, visada apgalvoja ir įvertina atliekamų veiksmų padarinius, todėl ši įmonių grupė gali turėti realų poreikį parengti įmonės verslo rizikos valdymo planą bei investuoti į rizikos valdymo specialisto konsultacijas (žr. 30 pav.).

Antra grupei būtų galima priskirti tokius „aukštesnio supratimo“ reikalaujančius rizikos instrumentus: finansinis auditas, investicijų valdymas, nuostolių kontrolės sistemos sukūrimas ir tobulinimas, kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimas. Šios grupės instrumentais vidutiniškai naudojasi 38 proc. visų įmonių, dažniausiai turinčių ir savi-draudos fondą.

Trečia grupė rizikos instrumentų, kuriems būtų galima priskirti tokius aspektus: lėšų valdymas (jų atidėjimas / savidrauda, sudarant rezervinį fondą ir / arba jų kaupimas banko taupomuosiuose indėliuose) bei išorinės konsultacijos (naudojimas brokerių, draudimo vadybininkų, konsultantų pagalba suformuota įmonės draudimo strategija bei UAB „Creditinfo Lietuva“ įmonių konsultacijomis), vidutiniškai naudojasi 26 proc. visų įmonių. Šios grupės instrumentais dažniau naudojasi vidutinis verslas, įmonės, plėtojančios savo veiklą ir Lietuvoje, ir užsienyje, užsiimančios ir eksportu, ir importu, bei tos, kurios yra apdraudusios draudimo kompanijoje galimą verslo riziką ir turi savidraudos fondą. Didelė tikimybė, kad ši respondentų grupė naudojasi draudimo paslaugomis arba draudžia tik įkeistą bankams turtą, kai draudimo paslaugų įsigijimą daugiausiai nulemia įstatyminė prievolė, o ne rizikos identifikavimas ar analizė ir tuo pagrįstas sąmoningas ir ekonomiškai apskaičiuotas draudimo paslaugų įsigijimas.

Gamybos įmonės, remiantis statistika, gerokai dažniau nei prekybos įmonės naudoja tikiu instrumentu, kaip antai kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimas (Chi-kvadrato testo  $p$  reikšmė 0,04 – čia ir toliau Chi-kvadrato testo kriterijaus  $p$ -reikšmės pagal Pirsno formulę (Pearson Chi-Square) yra pateikiamos skliausteliuose prie kiekvieno statistiškai reikšmingo skirtumo aprašymo), o vidutinio verslo įmonės dažniau nei smulkaus verslo atstovai renkasi tokias priemones: priešgaisrinės ir turto saugos signalizacijos ( $p$  reikšmė 0,01), fizinė objektų apsauga ( $p$  reikšmė 0,00) bei brokerių, draudimo vadybininkų ir konsultantų pagalba ( $p$  reikšmė 0,00) (žr. 17 lent.).

17 lentelė. Rizikos mažinimo instrumentų naudojimo pasiskirstymas, procentais

<b>Saugaus darbo organizavimas ir vykdymas</b>					
	Bendras	Prekyba	Gamyba	Smulkus verslas	Vidutinis verslas
Taip	82%	56%	27%	81%	92%
Ne	14%	11%	3%	15%	8%
Nežinau	4%	3%	1%	4%	0%
<b>Priešgaisrinės ir turto signalizacijos</b>					
	Bendras	Prekyba	Gamyba	Smulkus verslas	Vidutinis verslas
Naudoja	77%	78%	74%	75%	97%
Nenaudoja	21%	20%	23%	23%	3%
Nežino	2%	2%	2%	2%	0%
<b>pi reikšmė</b>					0,01
<b>Investicijos</b>					
	Bendras	Prekyba	Gamyba	Smulkus verslas	Vidutinis verslas
Naudoja	60%	58%	63%	59%	74%
Nenaudoja	37%	39%	32%	38%	24%
Nežino	3%	2%	5%	3%	0%
<b>Fizinė objekto apsauga</b>					
	Bendras	Prekyba	Gamyba	Smulkus verslas	Vidutinis verslas
Naudoja	46%	44%	51%	43%	69%
Nenaudoja	54%	56%	48%	56%	28%
Nežino	1%	1%	1%	0%	3%
<b>pi reikšmė</b>					0,00
<b>Kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimas (įdarbinimas)</b>					
	Bendras	Prekyba	Gamyba	Smulkus verslas	Vidutinis verslas
Naudoja	43%	40%	51%	43%	49%
Nenaudoja	51%	55%	42%	52%	46%
Nežino	5%	4%	7%	5%	5%
<b>pi reikšmė</b>			0,04		
<b>Savidrauda</b>					
	Bendras	Prekyba	Gamyba	Smulkus verslas	Vidutinis verslas
Turi	39%	39%	38%	39%	38%
Neturi	58%	58%	57%	58%	56%
Nežino	3%	2%	5%	3%	5%
<b>Brokerių, draudimo vadybininkų arba konsultantų pagalba</b>					
	Bendras	Prekyba	Gamyba	Smulkus verslas	Vidutinis verslas
Naudoja	30%	40%	51%	27%	64%
Nenaudoja	68%	56%	42%	71%	33%
Nežino	3%	5%	7%	2%	3%
<b>pi reikšmė</b>					0,00

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojantis atlikto tyrimo duomenimis

Minėta, kad pagrindinis naudojamas rizikos mažinimo instrumentas yra saugaus darbo organizavimas ir vykdymas (toks rizikos instrumentas yra *a priori* numatytas valstybės ir ES teisės aktuose), kai įmonėje vadovaujama darbuotojų saugos ir sveikatos norminiais teisės aktais, technologinių procesų bei darbo priemonių techniniais dokumentais, įvertinama galima rizika darbuotojų saugai ir sveikatai, nuolat organizuojamas darbuotojų saugos ir sveikatos būklės gerinimo priemonių rengimas ir įgyvendinimas. Šiam darbui, atliktos apklausos duomenimis, antrasis dažniausiai naudojamas rizikos instrumentas yra priešgaisrinės ir turto apsaugos signalizacijos.

### ***Draudimas kaip rizikos valdymo instrumentas: respondentų (ne)naudojimas draudimo kompanijų paslaugomis***

Daugiau nei trečdalis įmonių (38 proc.) teigia, kad yra apdraudusios draudimo kompanijoje galimą verslo riziką (nuostolius, žalą). Nagrinėjant apklausos anketų duomenis apie įmonių naudojimąsi draudimo paslaugomis pagal įvairias įmonės charakteristikas, matyti, jog draudimo kompanijoje galimą riziką verslui statistiškai reikšmingai dažniau yra apdraudusios įmonės, užsiimančios vidutiniu verslu (Chi-kvadrato testo *p*-reikšmė 0,00 – čia ir toliau Chi-kvadrato testo kriterijaus *p*-reikšmės pagal Pirsono formulę (Pearson Chi-Square) yra pateikiamos skliausteliuose prie kiekvieno statistiškai reikšmingo skirtumo aprašymo), vykdančios veiklą ir Lietuvoje, ir užsienyje (pi reikšmė 0,01), užsiimančios ir eksportu, ir importu (pi reikšmė 0,02) (žr. 18 lent.). Daugiau nei pusė įmonių (57 proc.) nėra apdraudusios savo turto – tai dažniau smulkaus verslo įmonės (pi reikšmė 0,00) ir įmonės, kurios vykdo veiklą tik Lietuvoje (pi reikšmė 0,01), o įmonės, kurios vykdo veiklą ir Lietuvoje, ir užsienyje bei užsiimančios tik eksportu ar tik importu, tarp apsidraudusių ir neapsidraudusių pasiskirstė tolygiai.

Atsakymai į tyrimo klausimą, kokias draudimo paslaugas įmonė perka iš draudimo kompanijų, kad apsaugotų įmonės turtą ir galimą riziką, parodė, kad dažniausiai perkamos ir naudojamos draudimo rūšys yra savanoriškas transporto priemonių draudimas, įmonės turto draudimas bei bendrosios civilinės atsakomybės draudimas prieš trečiuosius asmenis – šiomis draudimo rūšimis naudojasi 42–60 proc. visų apklaustų įmonių, užsiimančių vidutinio verslo gamybos veikla ir rinkoje gyvuojančių daugiau nei 10 metų.

Rečiau naudojama tokiais draudimo rūšimis: darbuotojų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, krovinių draudimas, kelionių draudimas komandiruočių metu bei darbdavio civilinės atsakomybės draudimas – šias draudimo rūšis naudoja tik 21–31 proc. įmonių. Minėtomis draudimo rūšimis taip pat dažniau naudojasi vidutinio verslo prekybos veikla užsiimančios įmonės, kurių veikla vykdoma ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, todėl ši aplinkybė leidžia formuoti nuomonę, kad būtent tos įmonės, kurios savo veiklą sieja su užsienio partneriais, yra didesnio sąmoningumo ir dažniau nei kitos įmonės (kurios vykdo savo verslą tik Lietuvoje) susimąsto apie galimą riziką, jos mažinimą arba galimybę tiesiog jos išvengti. Be to, šiomis draudimo rūšimis dažniau naudojasi įmonės, turinčios savidraudos fondą (žr. 31 pav.).



18 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą ar įmonė yra apdraudusi galimas įmonės veiklos rizikas, procentais

Atsakymai	Turi draudimą	Neturi draudimo	Nežino
Bendras pasiskirstymas	38%	57%	5%
<b>Pagal įmonės veiklos sritį</b>			
Prekybos įmonė	42%	54%	4%
Gamybos įmonė	30%	63%	7%
<b>Pagal įmonės dydį</b>			
Smulkus verslas	35%	60%	5%
Vidutinis verslas	69%	23%	8%
<b>pi reikšmė</b>	0,00		
<b>Pagal įmonės veiklos geografiją</b>			
Tik Lietuvoje	31%	63%	6%
Lietuvoje ir užsienyje	48%	47%	5%
Tik užsienyje	27%	73%	
<b>pi reikšmė</b>	0,01		
<b>Pagal įmonės vykdomą veiklą</b>			
Tik eksportas	33%	62%	5%
Tik importas	28%	62%	10%
Ir eksportas, ir importas	48%	48%	4%
<b>pi reikšmė</b>	0,02		

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojantis atlikto tyrimo duomenimis

Respondentų atsakymai į klausimą kokiomis draudimo rūšimis įmonė yra yra apdraudusi savo verslą	Taip	Ne	Nežino
Savatoriškas transporto priemonių draudimas (kasko)	60%	38%	2%
Įmonės turto draudimas	47%	50%	3%
Bendrosios civilinės atsakomybės draudimas (prieš trečiuosius asmenis)	42%	53%	6%
Darbuotojų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų	31%	65%	4%
Krovinių draudimas	28%	68%	4%
Kelionių draudimas	23%	73%	4%
Darbdavio civilinė atsakomybė	21%	72%	7%
Laidavimų draudimas	12%	83%	5%
Verslo nutrūkimo draudimas	6%	89%	5%

31 pav. Respondentų atsakymai į klausimą kokiomis draudimo rūšimis įmonė yra apdraudusi savo verslą, procentais

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojantis atlikto tyrimo duomenimis

Rečiausiai smulkaus ir vidutinio verslo įmonės įsigyja tokiomis draudimo rūšimis: verslo nutrūkimo draudimas ar laidavimų draudimas (6 proc. – 13 proc. įmonių). Pažymėta, kad įvairiomis draudimo rūšimis dažniau naudojasi vidutinio verslo įmonės, verslo rinkoje gyvuojančios ilgiau nei dešimtmetį, vykdančios veiklą ir Lietuvoje, ir užsienyje, turinčios savidraudos fondą bei ilgametį įmonės vadovą (vadovauja įmonei dešimtmetį ir ilgiau) – (žr. 31 pav.).

### ***Informacija apie draudimą verslui apsaugoti***

Apklausoje respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie turi pakankamai informacijos apie draudimo produktus, skirtus verslui apsaugoti. Beveik pusė (49 proc.) įmonių teigia turinčios pakankamai informacijos apie tokius draudimo produktus (žr. 19 lent.).

Statistiškai reikšmingai dažniau pakankamai informacijos šia tema teigia turinčios vidutinio verslo įmonės (pi reikšmė 0,00), rinkoje gyvuojančios ilgiau nei dešimtmetį (pi reikšmė 0,01), vykdančios veiklą Lietuvoje ir užsienyje (pi reikšmė 0,01). Nedaug (18 proc.) verslo atstovų negalėjo atsakyti, ar turi pakankamai informacijos arba žino apie draudimo produktus, kurie skirti verslo įmonėms – tai dažniau smulkaus verslo įmonės. Trečdalis (33 proc.) įmonių atsakė neturinčios tokio pobūdžio informacijos arba turi jos nepakankamai – tai dažniau jaunos įmonės, rinkoje gyvuojančios iki 3 metų, kurioms vadovauja jauni vadovai ir kurios vykdo veiklą tik Lietuvoje.

Nors pusė apklaustų įmonių teigia turinčios pakankamai informacijos apie draudimą, savidraudos fonde sukaupusios lėšų turi vos penktadalis visų įmonių (žr. 19 lent.); statistiškai reikšmingai dažniau šį fondą turi sukaupusios tos įmonės, kurioms vadovauja 30 – 49 metų įmonių vadovai (Chi-kvadrato testo pi reikšmė 0,02 – čia ir toliau Chi-kvadrato testo kriterijaus p-reikšmės pagal Pirsono formulę (Pearson Chi-Square) yra pateikiamos skliausteliuose prie kiekvieno statistiškai reikšmingo skirtumo aprašymo). Savidraudos fondo statistiškai reikšmingai dažniau neturi įmonės, kurioms vadovauja vyriausio amžiaus (50–69 metų amžiaus) vadovai. Įmonių tarpe buvo ir tokių kurios nežinojo, ar įmonė turi savidraudos fondą – tai statistiškai reikšmingai dažniau tos įmonės kurioms vadovauja patys jauniausi (iki 29 metų amžiaus) vadovai.

Dažniausiai įmonės teigia turinčios bendrų žinių apie draudimo paslaugas (net 9 proc. įmonių), o prirėikus įmonių vadovai ieško informacijos apie draudimo paslaugas savarankiškai (76 proc.), taip pat yra konsultavęsi su finansų / draudimo specialistais (63 proc.) ar turi tam tikros patirties kaip draudimo paslaugų vartotojai (66 proc.) – tokių žinių apie draudimo paslaugas teigia turintys daugiau kaip pusė visų tirtų įmonių vadovų (žr. 20 lent.). Visgi atkreiptinas dėmesys jog lieka netgi beveik dešimtadalis vadovų kurie nepasirinko atsakymo „Taip“ paklausus, ar jie turi bendrų žinių apie draudimo paslaugas.

19 lentelė. Turi pakankamai informacijos apie draudimo produktus, procentais

Atsakymai	Turi pakankamai informacijos	Informacijos nepakanka	Nežino
<b>Bendras pasiskirstymas</b>	<b>49%</b>	<b>33%</b>	<b>18%</b>
<b>Pagal įmonės veiklos sritį</b>			
Prekyba	49%	32%	19%
Gamyba	50%	35%	15%
<b>Pagal įmonės dydį</b>			
Smulkus verslas	47%	34%	19%
Vidutinis verslas	77%	21%	3%
<b>pi reikšmė</b>	0,00		
<b>Gyvavimas rinkoje</b>			
Iki 3 m.	41%	42%	17%
3–10 metų	44%	36%	20%
Daugiau kaip 10 metų	59%	24%	18%
<b>pi reikšmė</b>	0,01		
<b>Pagal įmonės veiklos geografią</b>			
Tik Lietuvoje	42%	38%	19%
Lietuvoje ir užsienyje	57%	26%	17%
Tik užsienyje	73%	27%	
<b>pi reikšmė</b>	0,01		
<b>Pagal įmonės vykdomą veiklą</b>			
Tik eksportas	50%	29%	21%
Tik importas	41%	42%	17%
Ir eksportas, ir importas	58%	30%	12%
<b>Respondento amžius</b>			
Iki 29 m.	36%	49%	15%
30-49 m	51%	32%	17%
50-69 m	53%	25%	22%
<b>pi reikšmė</b>	0,03		

Šaltinis: Sudaryta autorės, naudojantis atlikto tyrimo duomenimis

Analizuojant tyrimo duomenis, pastebėta, kad, deja, vos trečdalis įmonių vadovų teigia, jog patys domisi ir kaupia žinias apie draudimo paslaugas. Natūralu, jog nedaugelis vadovų teigė patys turintys finansinį/ draudimo išsimokslinimą ar dirba finansų / draudimo srityje.

Vidutinio verslo įmonės statistiškai reikšmingai dažniau nei užsiimančios smulkiu verslu teigia turinčios tam tikros patirties kaip draudimo paslaugų vartotojos (Chi-kvadrato testo pi reikšmė 0,04 – čia ir toliau Chi-kvadrato testo kriterijaus p-reikšmės pagal Pirsono formulę (Pearson Chi-Square) yra pateikiamos skliausteliuose prie kiekvieno statistiškai reikšmingo skirtumo aprašymo), jos dažniau domisi ir kaupia žinias apie

draudimo paslaugas (pi reikšmė 0,01), o jų vadovai dažniau turi finansinį draudimo išsilavinimą (pi reikšmė 0,01) ar dirba / yra dirbę finansų / draudimo srityje (pi reikšmė 0,03) (žr. 20 lent.). Prekybos įmonių atstovai statistiškai reikšmingai dažniau nei dirbantys gamyboje teigia, kad jiems yra tekę konsultuotis su finansų / draudimo specialistais (pi reikšmė 0,05).

20 lentelė. Savidraudos fondo turėjimo pasiskirstymas, procentais

Atsakymai	Turi savidraudos fondą	Neturi	Nežino
<b>Bendras pasiskirstymas</b>	<b>22%</b>	<b>70%</b>	<b>7%</b>
<b>Pagal įmonės veiklos sritį</b>			
Prekyba	21%	71%	8%
Gamyba	25%	69%	6%
<b>Pagal įmonės dydį</b>			
Smulkus verslas	22%	70%	7%
Vidutinis verslas	18%	77%	5%
<b>Gyvavimas rinkoje</b>			
Iki 3 m.	23%	73%	4%
3–10 metų	21%	69%	9%
Daugiau kaip 10 metų	21%	70%	9%
<b>Pagal įmonės veiklos geografiją</b>			
Tik Lietuvoje	19%	75%	6%
Lietuvoje ir užsienyje	27%	64%	9%
Tik užsienyje	18%	82%	
<b>Pagal įmonės vykdomą veiklą</b>			
Tik eksportas	24%	67%	10%
Tik importas	16%	72%	12%
Ir eksportas, ir importas	23%	71%	7%
<b>Respondento amžius</b>			
Iki 29 m.	20%	64%	15%
30–49 m	26%	69%	6%
50–69 m	14%	78%	8%
<b>pi reikšmė</b>	0,02		

Šaltinis: Sudaryta autorės, naudojantis atlikto tyrimo duomenimis

21 lentelė. Turimos žinios apie draudimo paslaugas ir jų valdymą

Atsakymų variantai	Turiu bendrų žinių apie draudimo paslaugas	Turiu finansinį/draudimo išsilavinimą	Dirbu/dirbau finansų/draudimo srityje	Turiu tam tikros patirties kaip draudimo paslaugų vartotojas	Esu konsultavę-sis (-usi) su finansų / draudimo specialistais	Esant poreikiui ieškau si informacijos apie draudimo paslaugas savarankiškai	Domiuosi ir kaupiu žinias apie draudimo paslaugas
<b>Bendras pasiskirstymas</b>	<b>91%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>66%</b>	<b>63%</b>	<b>76%</b>	<b>35%</b>
<b>Pagal įmonės veiklos sritį</b>							
Prekyba	91%	17%	17%	67%	66%	75%	36%
Gamyba	90%	19%	16%	66%	55%	77%	33%
<b>pi reikšmė</b>					0,05		
<b>Pagal įmonės dydį</b>							
Smulkus verslas	90%	16%	15%	64%	62%	76%	33%
Vidutinis verslas	97%	35%	32%	84%	71%	76%	55%
<b>pi reikšmė</b>		0,01	0,03	0,04			0,01

Šaltinis: Sudaryta autorės, naudojantis atlikto tyrimo duomenimis

Apibendrinant, galima pasakyti, kad įmonės vis dar stokoja informacijos apie draudimo paslaugas, nes tik maždaug pusė įmonių atsakė, kad tokios informacijos turi pakankamai. Savidraudos fonde lėšų sukaupusios turi vos penktadalis visų įmonių. Apie draudimo kompanijų siūlomas paslaugas verslui įmonės dažniausiai turi tik bendro pobūdžio žinių, dažnai įmonių vadovai apsiriboja nuosava patirtimi, kuri sukaupiama informacijos ieškant savarankiškai. Vis dėlto daugiau nei pusė įmonių vadovų teigia, jog jiems yra tekę konsultuotis su finansų / draudimo specialistais. Taigi šiuo aspektu draudimo bendrovės dar turi pakankamai erdvės tobulėti, atitinkamai informuodamos įmones ir kurdamos bei palaikydamos bendrąją draudimo paslaugų kultūrą (žr. 21 lent.).

### 3.3. Kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

#### *Verslo saugumas ir jo identifikavimas SVV įmonėse*

Atliktas tyrimas leidžia formuluoti išvadą: Lietuvos SVV gamybos ir prekybos įmonių vadovai mano, kad tiek gamybinė rizika, kuri daugiausia būdinga gamybos įmonėms, tiek žmogaus sukelta rizika, tokia kaip antai vagystė, chuliganizmas, vandalizmas, klaidos ir aplaidumai, nelaimingas atsitikimas bei kita žmogaus sukelta rizika, turi mažiausią įtaką verslui ir įmonės plėtrai.

### *Išorinis saugumas*

Analizuodami makroekonominčius (išorinius) veiksnius, daugiausia darančius įtakos įmonės veiklai, dauguma įmonių vadovų minėjo tokius veiksnius: ekonominė šalies situacija, teisinės ir mokesčių sistemos trūkumai ir / ar jų kaita, didelė konkurentų koncentracija ir / ar jų kaita, ekonominė aplinka (kuri savo ruožtu susijusi su gyventojų perkamosios galios svyravimais ir dėl to daroma įtaka įmonei) bei politinė-teisinė verslo aplinka. Gamybos įmonės dažniau nei prekybos įmonės teigė, kad įmonės veiklai daro įtaką teisinės ir mokesčių sistemos trūkumai.

Dažniausiai minėti makroekonominiai veiksniai, daugiausiai darantys įtaką įmonės veiklai, yra šalies ekonominė situacija; teisinės ir mokesčių sistemos trūkumai ir / ar jų kaita; didelė konkurentų koncentracija ir / ar jų kaita; ekonominė aplinka ir politinė-teisinė verslo aplinka.

Respondentų sąlytis su teisine ir mokestine šalies aplinka rodo, kad šių sistemų trūkumai taip pat turi didelį įtaką jų verslui.

### *Vidinis saugumas*

Tyrimo metu paaiškėjo, kad respondentai nemato verslo ir gamybinės rizikos sąlyčio taškų, o gamybinės rizikos padariniai darytų minimalią įtaką arba nedarytų visiškai jokios įtakos įmonės verslui. Tikėtina, kad dalyvavusių apklausoje įmonių vadovai nesusimąsto, kad dėl įrenginių gedimo įmonė patirtų nemažai nuostolių, nes jos gamintos produkcijos realizavimas yra susietas įvairiais susitarimais, sutartimis su klientais. Vadinasi, įrenginių gedimas reikštų išsipareigojimų, pasirašytų su klientais, nevykdymą arba netinkamą vykdymą, o tai gali sukelti grėsmę kitai sutarties šaliai kompensuoti jos patirtus nuostolius. Galima teigti, kad dėl šios priežasties įmonei labiausiai turėtų rūpėti, kaip sumažinti tokio pobūdžio rizikos padarinius arba jų išvengti, norint užsitikrinti ramybę sau ir savo darbuotojams, piniginių srautų suderinamumą ir veiklos tęstinumą. Juk net menkiausias gedimas gali reikšti ne tik darbo sustabdymą tam tikram laikui, tačiau ir tapti visiško verslo nuosmukio ar žlugimo priežastimi.

Analizuojant tyrimo duomenis, išaiškėjo, kad žmogaus sukelta netikėta rizika, tokia kaip antai: vagystė, chuliganizmas, vandalizmas, tyčinio ar netyčinio aplaidumo atvejai ir kt. taip pat galėtų daryti įtaką įmonės verslui ir jo stabilumui. Respondentų nuomonė dėl šio teiginio pasidalijo per pusę.

### *Verslo rizikos suvokimas ir identifikavimas SVV įmonėse* *Grynoji rizika*

Dalis apklausoje dalyvavusių respondentų visiškai sutinka (42 proc.) arba sutinka (39 proc.), kad įmonės darbuotojų kompetencijos arba kvalifikacijos trūkumas turi įtakos įmonės reputacijai. Daug (41 proc.) apklaustų įmonių visiškai sutinka, kad didelė

tikimybė atsirasti verslo rizikai yra tada, kai klientas gali nesumokėti arba bankrutuoti ir laiku neatsiskaityti su įmone. Tokie veiksniai gali turėti stiprią įtaką įmonės finansinių srautų nestabilumui; 43 proc. respondentų teigia, kad partnerių įsipareigojimų nevykdymas kelia didelę grėsmę jų įmonių pinigų srautams.

### *Veiklos rizika*

Kalbėdami apie vidinius veiksnius, daugiausiai darančius įtaką įmonės veiklai, tyrimo dalyvavę įmonių vadovai dažniausiai minėjo darbuotojų kompetencijos arba kvalifikacijos trūkumą, galimybę, kad klientas gali nesumokėti arba bankrutuoti; partnerių įsipareigojimų nevykdymą ir sunkumus gauti paskolą iš banko.

### *Finansinė rizika*

Atsakydami į klausimą, ar dideli įsiskolinimai bankui turėtų įtakos įmonės veiklai, 28 proc. apklaustųjų atsakė, kad nesutinka su šiuo teiginiu, ir 21 proc. visiškai nesutinka. Vadinasi, beveik pusės apklausoje dalyvavusių respondentų teigiamu, jokie įsiskolinimai, įsipareigojimai ar bankui įkeistas turtas neturėtų įtakos įmonės veiklai.

Daugiau negu pusė apklaustųjų visiškai sutinka (35 proc.) ar sutinka (29 proc.) su teiginiu, jog galimybė gauti paskolą iš banko smulkaus ir vidutinio verslo įmonei dažnai nemanoma, dėl to, kad įmonė neatitinka iškeltų paskolos davėjo reikalavimų. Net 41 proc. įmonių nėra tikros, kad produktų arba paslaugų substitutų atsiradimas paskatintų keisti įmonės strategiją ir numatytus tikslus.

Dar vienas įmonių vadovų dažnai minėtas vidinis veiksnys, darantis įtaką įmonės veiklai, – galimybė pasiskolinti iš banko.

### *Rizikos valdymas SVV įmonėse*

#### *Rizikos identifikavimas*

Tyrimo duomenų analizė parodė, kad respondentai nemato verslo ir gamybinės rizikos sąlyčio taškų, o gamybinės rizikos padariniai darytų minimalią įtaką arba nedarytų visiškai jokios įtakos įmonės verslui.

Nedaug (27 proc.) apklaustų įmonių naudojami finansinio įmonės audito paslaugomis (nepriklausomas įmonės, finansinių ataskaitų arba konsoliduotųjų finansinių ataskaitų patikrinimas ir išvadų, kuriose nurodoma audituojamos įmonės finansinė būklė, veiklos rezultatai bei pinigų srautai, pateikimas). Finansiniu auditu dažniau naudojami įmonės, kurios užsiima vidutiniu verslu, vadovaujamos iki 29 metų vadovų.

#### *Rizikos analizė ir įvertinimas įmonėje*

Analizuojant apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymus, pagal naudojamų rizikos instrumentų paskirtį ir turinį, būtų galima suskirstyti į kelias grupes. Pavyzdžiui, vienai grupei priklausytų tokios „fizinės“ rizikos mažinimo priemonės: saugaus darbo or-

ganizavimas ir vykdymas, priešgaisrinės ir turto apsaugos signalizacijos bei fizinė objekto apsauga. Šia rizikos instrumentų grupę naudojami daugiausiai – vidutiniškai 68 proc. visų įmonių (skaičiuojamas bendras visų šių instrumentų naudojimosi vidurkis), dažniau smulkios ir vidutinės įmonės, kurios gyvuoja ilgiau nei 10 metų, apdraudusios draudimo kompanijoje galimą verslui riziką bei teigiančios, kad turi pakankamai informacijos apie draudimą. Tokios įmonės nėra linkusios rizikuoti, visada apgalvoja ir įvertina atliekamų veiksmų padarinius, todėl ši įmonių grupė gali turėti realų poreikį parengti įmonės verslo rizikos valdymo planą bei investuoti į rizikos valdymo specialisto konsultacijas.

### *Rizikos valdymo instrumento pasirinkimas įmonėje*

Į klausimą, ar įmonės veikloje kaip rizikos mažinimo instrumentas naudojama priešgaisrinė ir turto saugos signalizacijos (įmonėje įrengta vietinė apsaugos ir gaisro signalizacija telefonu, internetu, radijo ar GPRS ryšiu pajungiama į saugos įmonės valdymo centrą), „taip“ atsakė net 77 proc. apklausoje dalyvavusių vidutinio verslo gamybos įmonių, kurios rinkoje gyvuoja per 10 metų. Smulkaus verslo įmonės rečiau naudojasi šiuo rizikos mažinimo instrumentu ir priešgaisrinėms bei turto apsaugos signalizacijoms skiria mažiau lėšų, todėl dažniau patiria neigiamų padarinių bei nuostolių vagystės, chuliganizmo, vandalizmo ir kt. nenumatytais atvejais.

Respondentai, atsakydami į klausimus apie „aukštesnio supratimo“ reikalaujančius rizikos valdymo instrumentus, kaip antai finansinis auditas, investicijų valdymas, nuostolių kontrolės sistemos sukūrimas ir tobulinimas, kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimas, teigė, kad šios grupės instrumentais vidutiniškai naudojasi 38 proc. visų įmonių, dažniausiai turinčių ir savidraudos fondą.

Gamybos įmonės, remiantis tyrimo statistika, gerokai dažniau nei prekybos įmonės naudojasi tokiu instrumentu, kaip antai kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimas, o vidutinio verslo įmonės dažniau nei smulkaus verslo atstovai renka tokias priemones: priešgaisrinės ir turto saugos signalizacijos, fizinė objektų apsauga bei brokerių, draudimo vadybininkų ir konsultantų pagalba.

### *Rizikos ekonominė kontrolė įmonėje*

Respondentai paminėjo tokius verslo rizikos valdymo instrumentus: finansinis auditas, investicijų valdymas, nuostolių kontrolės sistemos sukūrimas ir tobulinimas, kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimas. Šios grupės instrumentais vidutiniškai naudojasi 38 proc. visų įmonių, dažniausiai turinčių ir savidraudos fondą.

### *Rizikos stebėseną ir priežiūrą įmonėje*

Atlikus faktorių analizę išskiriant prekybos ir gamybos įmonių verslo rizikos valdymą, paaiškėjo, kad faktoriai tiek bendroje, tiek atskiroje analizėje pagal įmonių veiklos sritį yra beveik visiškai vienodi, o pagrindinis skirtumas tarp prekybos ir gamybos įmo-



nių – faktorių eilės svarba. Prekybos įmonėms svarbiausi rizikos veiksniai yra susiję su partnerių ir klientų įsipareigojimų nevykdymu, ekonomine, politine, teisine situacija, ir tik tada pabrėžiama žmoniškųjų išteklių rizika ar demografinis aspektas. O gamybos įmonėms, atvirkščiai, didesnę riziką, jų nuomone, sudaro būtent žmoniškasis aspektas – šis faktorius atsiduria pirmoje vietoje, o paskui didžiausius svorius sudaro ekonominė situacija, demografinė aplinka, politinė ir teisinė aplinka, o priešpaskutinis veiksnys yra susijęs su partnerių ir klientų įsipareigojimų nevykdymu (tai prekybos įmonėms yra pirmoje vietoje).

## ***SVV įmonėse naudojami rizikos valdymo instrumentai***

### ***Rizikos išvengimas ir rizikos šaltinių pašalinimas***

Daugelis (60 proc.) respondentų patvirtino, kad investicijos, lėšų kaupimas taip pat yra vieni iš populiariausių instrumentų, skirtų verslo rizikai valdyti ir mažinti. Dauguma vidutinio verslo ir gamybos įmonių atstovų atsakė „taip“ (atitinkamai 63 ir 74 proc.).

Fizine objekto apsauga (teritorijos ar pastato, jame esančio turto ir žmonių apsauga, kai saugomame objekte nuolatos arba tam tikru laiku budi apsaugos darbuotojas) naudojasi 46 proc. respondentų. Fizinė objektų ir turto apsauga būdingesnė taip pat vidutinio verslo įmonių atstovams, kurių įmonės rinkoje gyvuoja daugiau nei 10 metų.

UAB „Creditinfo Lietuva“ konsultacijomis naudojasi 26 proc. apklaustų įmonių, kurios renka papildomą informaciją apie savo partnerių arba klientų kreditingumą bei domisi papildoma informacija apie kitas Lietuvos ir užsienio įmones, taip pat tokiomis papildomomis paslaugomis: skolų išieškojimas iš juridinių ir fizinių asmenų Lietuvoje, teisinės konsultacijos ir konsultavimas sprendžiant lėšų apyvartumo įmonėje problemas. Tokiu rizikos mažinimo instrumentu naudojasi ir vidutinio, ir smulkaus gamybos bei prekybos sektorių įmonės, kurių dauguma vykdo veiklą ne tik Lietuvoje, bet ir kitose šalyse.

### ***Pavojingų faktorių pakeitimas mažiau pavojingais***

Dauguma (82 proc.) apklaustų įmonių nurodė, kad vienas iš pagrindinių rizikos instrumentų, kurį naudoja įmonė, – saugaus darbo organizavimas ir vykdymas, kai įmonėje vadovaujama darbuotojų saugos ir sveikatos norminiais teisės aktais, technologinių procesų bei darbo priemonių techniniais dokumentais, įvertinama galima rizika darbuotojų saugai ir sveikatai, nuolat organizuojamas darbuotojų saugos ir sveikatos būklės gerinimo priemonių parengimas ir įgyvendinimas.

### ***Rizikos prisiėmimas***

Daugelis (60 proc.) respondentų patvirtino, kad investicijos, lėšų kaupimas taip pat yra vienas iš populiariausių instrumentų verslo rizikai valdyti ir mažinti. Dauguma vidutinio verslo ir gamybos įmonių atstovų atsakė „taip“ (atitinkamai 63 ir 74 proc.).

Į klausimą, ar lėšų atidėjimas / savidrauda (rezervinio fondo sudarymas) galėtų būti vienas iš dažniausiai pasitaikančių verslo rizikos mažinimo instrumentų SVV prekybos ir gamybos įmonių sektoriuose pateikti respondentų atsakymai rodo, kad šiam teiginiui pritaria 39 proc. visų apklaustų įmonių, kurių daugumos pagrindinė veikla yra prekyba, ir dauguma yra smulkas verslo įmonės. Tokį rizikos mažinimo instrumentą daugiausia pasirenka įmonės, kurios vykdo savo veiklą Lietuvoje ir užsienyje bei joms vadovauja vidutinio amžiaus – nuo 30 iki 49 metų – vadovai (atitinkamai 46 ir 43 proc.).

### *Rizikos perdavimas*

Brokerių, draudimo vadybininkų arba konsultantų pagalba suformuota įmonės draudimo strategija naudojasi tik 30 proc. apklausoje dalyvavusių įmonių: dauguma jų vidutinio verslo ir prekybos įmonės (atitinkamai 64 ir 33 proc.). Tai rodo ribotą įmonių naudojimąsi draudimo paslaugomis ir konsultacijomis. Įmonės, kurios dažniausiai naudojasi draudimo kompanijų arba tarpininkų paslaugomis, vykdo savo veiklą ne tik Lietuvoje. Lietuvos įmonių bendradarbiavimas su užsienio partneriais padeda formuoti nuomonę, kad draudimas – vienas iš galimų rizikos mažinimo instrumentų, kuris gali padėti apsaugoti įmonės verslą.

Draudimo kompanijoje galimą verslo riziką dažniau draudžia vidutinio verslo įmonės, vykdančios veiklą ir Lietuvoje, ir užsienyje, bei užsiimančios ir eksportu, ir importu. Daugiau nei pusė įmonių (57 proc.) nėra apdraudusios savo turto – tai dažniau smulkas verslo įmonės ir įmonės, kurios vykdo veiklą tik Lietuvoje, o smulkios įmonės, kurios vykdo veiklą ir Lietuvoje, ir užsienyje, bei užsiima tik eksportu ar tik importu, tarp apsidraudusių ir neapsidraudusių pasiskirstė tolygiai.

Rečiau naudojamosi tokiais draudimais: darbuotojų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, krovinių draudimas, kelionių draudimas komandiruočių metu bei darbdavio civilinės atsakomybės draudimas – šias draudimo rūšis naudoja tik 21–31 proc. įmonių. Minėtomis draudimo rūšimis taip pat dažniau naudojasi vidutinio verslo prekybos veikla užsiimančios įmonės, kurios veiklą vykdo ne tik Lietuvoje bet ir užsienyje, todėl ši aplinkybė leidžia formuoti nuomonę, kad būtent tos įmonės, kurios savo veiklą sieja su užsienio partneriais, yra didesnio sąmoningumo ir dažniau nei kitos įmonės (kurios vykdo savo verslą tik Lietuvoje) susimąsto apie galimą riziką, jos mažinimą arba galimybę tiesiog jos išvengti. Be to, šiomis draudimo rūšimis dažniau naudojasi įmonės, turinčios savidraudos fondą.

Rečiausiai smulkas ir vidutinio verslo įmonės įsigyja tokių rūšių draudimą: verslo nutrūkimo draudimas ar laidavimų draudimas (6 proc. – 13 proc. įmonių).

Pastebėta, kad įvairiomis draudimo rūšimis dažniau naudojasi vidutinio verslo įmonės, verslo rinkoje gyvuojančios ilgiau nei dešimtmetį, vykdančios veiklą ir Lietuvoje, ir užsienyje, turinčios savidraudos fondą ir ilgametį įmonės vadovą (vadovauja įmonei dešimtmetį ir ilgiau).

### *Rizikos instrumentų alternatyvos*

UAB „Creditinfo Lietuva“ įmonių konsultacijomis naudojasi 26 proc. apklaustų įmonių, kurios domisi papildoma informacija apie savo partnerių arba klientų kreditingumą bei papildoma informacija apie kitas Lietuvos ir užsienio įmones. Nustatyta, kad įmonės naudojasi tokiomis papildomomis paslaugomis: skolų išieškojimas iš juridinių ir fizinį asmenų Lietuvoje, teisinės konsultacijos ir konsultavimas sprendžiant lėšų apyvartumo įmonėje problemas. Tokiu rizikos mažinimo instrumentu naudojasi ir vidutinio, ir smulkaus gamybos bei prekybos sektorių įmonės, kurių dauguma vykdo veiklą ne tik Lietuvoje, bet ir kitose šalyse.

Į klausimą, ar lėšų atidėjimas / savidrauda (rezervinio fondo sudarymas) galėtų būti vienas iš dažniausiai pasitaikančių verslo rizikos mažinimo instrumentų, SVV prekybos ir gamybos įmonių sektoriuose pateikti respondentų atsakymai rodo, kad šiam teiginiui pritaria 39 proc. visų apklaustų įmonių, kurių daugumos pagrindinė veikla yra prekyba, ir daugelis yra smulkaus verslo įmonės. Tokį rizikos mažinimo instrumentą daugiausia pasirenka įmonės, kurios vykdo savo veiklą Lietuvoje ir užsienyje, bei joms vadovauja vidutinio amžiaus – nuo 30 iki 49 metų – vadovai (atitinkamai 46 ir 43 proc.).

Dauguma (82 proc.) apklaustų įmonių nurodė, kad vienas iš pagrindinių rizikos instrumentų, kurių naudoja įmonė – saugaus darbo organizavimas ir vykdymas, kai įmonėje vadovaujamosi darbuotojų saugos ir sveikatos norminiais teisės aktais, technologinių procesų ir darbo priemonių techniniais dokumentais, įvertinama galima rizika darbuotojų saugai ir sveikatai, nuolat organizuojamas darbuotojų saugos ir sveikatos būklės gerinimo priemonių rengimas ir įgyvendinimas.

### **3.4. Kokybinio tyrimo rezultatai. Kokybinė turinio (ekspertinio interviu) analizė**

Siekiant geriau atskleisti tyrimo tikslą ir atsakyti į disertacijos uždaviniuose iškeltus klausimus, taip pat išsamiau išanalizuoti ir pateikti tyrimo rezultatus, skiriamos keturios sritys, kurias sieja bendras tyrimo aspektas – SVV rizika, jos suvokimas ir valdymo instrumentai:

- **Verslo saugumas ir jo identifikavimas SVV įmonėse;**
- **Verslo rizikos suvokimas ir identifikavimas SVV įmonėse;**
- **Rizikos valdymo proceso SVV įmonėse suvokimas;**
- **Rizikos valdymo instrumentai ir jų naudojimas SVV įmonėse.**

### 3.4.1. Verslo saugumas ir jo identifikavimas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

22 lentelė. Verslo sėkmės ir verslo saugumo priklausomybė

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Verslo saugumas	Verslas yra saugus	<p>„&lt;...&gt; yra didžiausia ir galbūt vienintelė (rizika) – atidėti mokėjimai &lt;...&gt; ir klientų nemokumas.“ (EVp1)</p> <p>„Kiekviena (verslo) sritis turi savo specifiką“ &lt;...&gt; tai mūsų verslo saugikliai &lt;...&gt; „jeigu imti struktūrizuoti mūsų verslą, tai pas mus daugiau negu 50 procentų sudaro mūsų sutartys su valstybinėm ligonių kasom ir teritorinėm ligonių kasom“ &lt;...&gt; Jos nėra partnerystė &lt;...&gt; ypač po 2008 metų krizės tai, valstybė visą laiką pati save saugodama, sąlygas to bendradarbiavimo keičia, reiškia, va ten mūsų saugikliai“ &lt;...&gt; čia valstybės saugikliai veikia, &lt;...&gt; o mes esam to viso dalis, struktūros dalis, vienu žodžiu. &lt;...&gt; daugiausiai yra tokie daugiau jau pasaulinės, europinės tendencijos, kurios verčia valstybę keisti savo veiksmus, &lt;...&gt; mes visą laiką esam priversti žiūrėti, skaičiuoti ir tokiu būdu reaguoti į visokias rinkos situacijas.“ (EVg2)</p> <p>„Manau, kad verslas Lietuvoje, kaip ir visoje Europoje yra saugus, normalus. &lt;...&gt; Viskas priklauso nuo situacijos Vakarų Europoje. Lietuvoje ekonomika priklauso nuo vartojimo Europoje, nes mūsų rinka pati yra maža. Jeigu yra vartojimas Europoje, reiškia mūsų įmonės kažką daro, kas parduoda, prekiauja, gamina, gauna iš to pajamų ir visa virtinė juda toliau, tada vyksta reklamos užsakymai, turima lėšų draudimui, turi lėšų pramogoms.&lt;...&gt; Kai būna pasaulinė krizė, visiems verslams išskyla grėsmė.“ (ESp4)</p> <p>„Geras klausimas, aš, manau, kad verslas gali būti saugus, tiesiog pati verslo idėja turi būti labai gerai pamatuota ir apgalvota. Investicijos padarytos pakankamos.&lt;...&gt; Verslo planas būtinas, tada ir verslas bus sėkmingas. Idėjų gali būti daug, bet vien noro maža reikia rimtai paruošti visokias kritines analizes.“ (E9)</p>
	Verslas nėra saugus	<p>„Kiekvienas verslas nėra visiškai saugus iki tam tikro taško, nepaisant to, kad tu esi eksportuotojas, turi kažkokių partnerių. Visada yra visa eilė rizikų, kurios gali įtakoti verslą. Kaip ir žmogus, bet kada gali nukristi, pargriūti, koją nusilaužti, taip pat ir versle, nes kiekviena įmonė yra kaip atskiras organizmas, kadangi ji yra surišta labai daug ryšių. Kuo didesnė įmonė, tuo daugiau tų ryšių su partneriais, su tiekėjais, su bankais, su Vyriausybe, valstybinėmis institucijomis ir t. t. Kaip išeina ar pasiseka numatyti, suvaldyti tas grėsmes ar tiesiog sėkmės požiūriu jų išvengti...“ (EVg3)</p> <p>„Mes esame jauna įmonė atsidarėme tik prieš metus. Lietuvoje man labai patinka dirbti su juridiniais asmenimis. Mes taip pat bandome po truputi eksportuoti, bet pastebime, kad tai nelabai apsimoka. Smulkiam verslui Lietuvoje tikrai nėra saugu, mokeskinė bazė labai stabdo smulkaus verslo vystymąsi. Kiekvieną mėnesį tu turi mokėti pakankamai didelius mokesčius ir nieks jokių lengvatų neduoda. Mažai konsultuojama smulkaus verslo pradžiai, labai daug stabdžių sukurti saugų verslą. Mokeskinė politika Lietuvoje labai sudėtinga, todėl tikrai nemanau, kad verslo kūrimas Lietuvoje yra saugus.“ (ESp5)</p>

22 lentelė (tęsinys). Verslo sėkmės ir verslo saugumo priklausomybė

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	<b>Verslas nėra saugus</b>	<p>„Didžiausia rizika, jeigu užsakovai iš užsienio bei Europos partneriai neduoda užsakymų, tai pati svarbiausia ir didžiausia rizika mano versle.“ (EVg6)</p> <p>„Niekada verslas negali būti saugus. Verslą Lietuvoje įtakoja labai daug faktorių, tokių kaip makroekonomika, mikroekonomika, politinė aplinka, mokestinė aplinka ir stichinės nelaimės, kurių negali numatyti arba apskaičiuoti.“ (ESg7);</p> <p>„Nemanau, kad verslas gali būti saugus Lietuvoje, nes politinė situacija valstybėje labai nestabili ir negali žinoti, kada kas gali pasikeisti, labai viskas nestabili.“ (ESp8)</p> <p>„Verslui Lietuvoje, ypatingai naujai įkurtai įmonei, tikrai yra sudėtinga, nes labai didelė konkurencija. Man verslininkai skaidomi į skirtingas grupes, yra vieni kur pastoviai verslininkai juda į priekį, todėl ne visada pamatuoja gresiančias rizikas, o yra kitos įmonės, kurios gyvena šia diena ir daug taip toli į ateitį negalvoja.“ (E10)</p> <p>„Verslas Lietuvoje gali būti saugus, tai susiję su sąžiningumo principais pačių įmonių vadovų. Ko negalėčiau pasakyti apie mokestinę bei ekonominę situaciją, nes ta aplinka tikrai negali užtikrinti saugaus verslo plėtos.“ (E12)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

**Pastaba:** čia ir toliau lentelėse cituojama respondentų kalba netaisyta, kitas tekstas – autorės redaguotas.

## Verslo saugumas / Verslas yra saugus

### Aprašymas

Ekspertas (EVp1) teigia, kad pati didžiausia ir gal net vienintelė kliūtis jo verslo saugumui yra klientų nemokumas. Ekspertas (EVg2) tikina, kad tam tikri verslo saugikliai jam trukdo struktūrizuoti verslą. Po 2008 metų krizės esą atsiradę tam tikri valstybės saugikliai trukdo struktūrizuoti verslą, ypač tą, kuris bendradarbiavimo sutartimis yra susijęs su viešuoju sektoriumi. Šis dažnai keičia ir diktuoja bendradarbiavimo sąlygas, nes disponuoja valstybės lėšomis ir jas valdo, todėl gali atsiskaityti laiku, o gali ir vėluoti. O verslininkas priverstas skaičiuoti, stebėti ir reaguoti į visokias tiek šalies, tiek europinės rinkos situacijas. Tačiau jis nemano, kad verslas Lietuvoje nėra saugus. Ekspertas (ESp4) įsitikinęs, kad verslas Lietuvoje, kaip ir visoje Europoje, yra saugus, tačiau, jo nuomone, viskas priklauso nuo vartojimo situacijos Vakarų Europoje, nes mūsų rinka pati yra maža. Tačiau pasaulinė krizė kelia grėsmę visam verslui. Apibendrindamas situaciją, ekspertas (E9) pabrėžia, kad bet koks verslas gali būti saugus, jeigu pati jo idėja yra gerai pamatuota ir apgalvota, o investicijos – pakankamos.

Verslo sėkmę, pasak eksperto, lemia ir gerai parengtas verslo planas, nes idėjų ir noro jas įgyvendinti gali būti daug ir gerų, tačiau reikia rimtai pasirengti ir kritinėms situacijoms.

## **Verslo saugumas / Verslas nėra saugus**

### ***Aprašymas***

Ekspertas (*EVg3*) įsitikinęs, kad kiekvienas verslas nėra visiškai saugus, nes visada yra vienokia ar kitokia rizika, kuri gali turėti neigiamą įtaką verslo galimybėms. Jo manymu, kiekviena įmonė yra atskiras gyvas organizmas, palaikantis tiek viduje, tiek išorėje daug įvairiausių ryšių – su partneriais, tiekėjais, bankais, valstybės institucijomis. Ir kuo didesnė įmonė, tuo daugiau tokių ryšių, kurie ir daro įtaką verslo sėkmei ar nesėkmei. Pasak eksperto, verslui tenka numatyti iš visų tų ryšių kylančias grėsmes ir jas valdyti ar jų išvengti. Rezultatus dažnai tiesiog lemia sėkmė. Kaip teigia ekspertas (*ESp5*), smulkiam verslui Lietuvoje tikrai nėra saugu, o ypač jaunoms, tik ką verslą pradėjusioms įmonėms. Pasak eksperto, vos tik įkūrus įmonę, ją ima tiesiog slėgti mokesčiai, nes jų surinkimo sistema šalyje tokia, kad neduoda net įsibėgėti naujo verslo veiklai, jau nuo pat pirmo mėnesio reikia mokėti gana didelius mokesčius ir niekas jokių lengvatų nesuteikia. Ekspertas sako, kad trūksta informacijos ir konsultacijų prieš pradėdant verslą, o jį įkūrus labai daug stabdžių jį apsaugoti. Pasak eksperto, smulkųjų verslą Lietuvoje daro nesaugų labai sudėtinga mokesčių politika. Daugeliui smulkaus verslo atstovų sunku dirbti su juridiniais asmenimis, nelabai verta užsiimti eksportu, apibendrina šis respondentas. Didžiausia verslo nesėkmė ir rizika ekspertas (*EVg6*) vadiną veiklos nestabilumą ir nerimą dėl užsakyimų trūkumo, nes verslas priklausomas nuo užsienio partnerių ir jautiesi nesaugus, nes negali tiksliai apskaičiuoti ir suplanuoti savo įmonės veiklos. Ekspertas (*ESg7*) mano, kad verslas niekada negali būti saugus, o ypač Lietuvoje, kur verslui turi įtakos labai daug veiksnių: makroekonomika, mikroekonomika, politinė ir mokestinė aplinka, netgi stichinės nelaimės, kurių niekas negali numatyti iš anksto. Ekspertas (*ESp8*) ypač pabrėžia politinės situacijos Lietuvoje nestabilumo įtaką verslo saugumui. Jis mano, kad, keičiantis politinei situacijai po kiekvienų rinkimų, gali vėl keistis mokestinė politika, o tai saugumo verslui nesuteikia. Ekspertai (*E10*) ir (*E12*), kalbėdami apie verslo nesaugumą, pabrėžia, kad verslo saugumas priklauso nuo pačių verslininkų, įmonių vadovų sąžiningumo ir principų, o mokestinė aplinka ir ekonominė šalies situacija tikrai negali užtikrinti saugaus verslo plėtros.

**Verslo saugumas ir jo identifikavimas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse: verslo sėkmė priklauso nuo verslo saugumo**

### ***Apibendrinimas***

Dauguma ekspertų vienbalsiai tvirtina, kad Lietuvoje verslas nėra saugus dėl nestabilios politinės ir ekonominės situacijos bei nuolat kintamos ir neaiškios mokestinės aplinkos. Valstybės politika neužtikrina verslo sėkmės. Taip pat ekspertai kaip verslo saugumo garantą įvardija pačių verslininkų ir įmonių vadovų sąžiningumą, užsienio partnerių patikimumą, nuolatinį užsakyimų, galimybę eksportuoti, atsiskaitymą laiku

už valstybinio ir viešojo sektoriaus užsakymus, klientų mokumą, darantį įtaką apyvartinių lėšų pakankamumui, valiutų kursą, stabilias ir prieinamas kitų Europos Sąjungos šalių ir pasaulio rinkas.

Klasifikuojant tyrime dalyvavusių ekspertų pasisakymus, išskirtini du verslo saugumo / rizikos aspektai, kuriuos galima įvardyti kaip vidinį ir išorinį saugumą.

**Išorinis saugumas:** verslo saugumas tiesiogiai priklauso nuo šalies ekonominės, politinės, teisinės ir mokesstinės aplinkos bei taikomų reguliavimų ir apribojimų. Ši aplinka vienareikšmiškai vertinama kaip nesaugi ir negalinti užtikrinti saugios verslo plėtros. Tokia aplinka <... „ne tik nepadeda įmonėms plėsti savo verslo, bet, atvirkščiai, – skatina šešėlinę ekonomiką“>, pažymi vienas iš ekspertų.

**Vidinis saugumas:** šiuo aspektu ekspertai išskyrė būtent pačių įmonių vidinį valdymą, pabrėždami, kad verslo saugumas priklauso ir nuo konkurencijos, kuri yra tiesiogiai susijusi su įmonės valdymo, jos vadovų priimamais taktiniais ir strateginiais sprendimais. Vidinis saugumas, anot ekspertų, jau prognozuojamas nuo pačios verslo idėjos, kuri turi būti gerai apgalvota, pamatuota ir išanalizuota, nuo verslo plano sukūrimo, nuo pasirengimo kritinėms situacijoms ir sugebėjimo jas prognozuoti ir įveikti. Dažnai verslininkai, vaikydamiesi greito pelno, nepamatuoja saugaus verslo rizikos, tačiau esama ir tokių, kurie gyvena šia diena ir nekuria ateities planų. Verslas be perspektyvos, pasak ekspertų, taip pat nėra saugus.

Apibendrinami riziką Lietuvos SVV saugumui, respondentai įžvelgia šiuos aspektus: • neapgalvotas verslo planas arba nepagrįsta plėtra; • žmogiškieji ištekliai (kvalifikuotos darbo jėgos, ypač periferijoje, trūkumas); • šešėlinė ekonomika; • mokesčių vengimas; • atsiskaitymas ne laiku už prekes ar paslaugas.

### 3.4.2. Verslo rizikos suvokimas ir identifikavimas SVV įmonėse

23 lentelė. Verslo rizika smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veikloje

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
<b>Grynoji rizika</b>	<b>Politinė ir ekonominė rizika</b>	<p>„Politinė, ekonominė situacija – labai svarbu. &lt;...&gt; nuo to pradėjom, konkurentams yra lengviau&lt;...&gt; tikrai per piniginę išraišką ar per socialines garantijas&lt;...&gt; visi socialines garantijas ir sąlygas turi, nieks tokių neturi,&lt;...&gt; mano net geriausi žmonės konkurentų bandomi nupirkti, jie man pasisako &lt;...&gt;t tai yra rizika &lt;...&gt; tai viena iš rizikų versle yra.“ (EVg2)</p> <p>„Lietuvoje labai svarbu politinė ir ekonominė situacija &lt;...&gt; jeigu tai nėra stabilu, tai ir smulkiam verslui galimybės labai ribotos.“&lt;...&gt; didžiausia rizika dideli mokesčiai ir labai neaiški ir paini mokesstinė sistema.“ (ESp5)</p> <p>„&lt;...&gt; Ir dabar sprendimai, žinom, kad yra diskutuojami, ruošiami, kad ta situacija dar gali žymiai pablogėti &lt;...&gt; pats juodžiausias variantas, tiesiog labai susimąžinsime, apribosime veikl, taip sakant, savo veiklą beveik prisuksim“ &lt;...&gt;, „buvo įmonės, kurios turėjo, dalyvavo su valstybės ir turėjo dotacijas, kvotas“ &lt;...&gt; „pasistačiau sau tikslą, kad gaminsiu tik kokybišką produkciją, tuo pačiu netekdamas iki 60 procentų pajamų papildomų“ (EVg2) „Didžiausia rizika versle – tai nestabili ekonominė ir politinė aplinka Lietuvoje (ESg7).“</p>

23 lentelė (tęsinys). Verslo rizika smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veikloje

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	<p><b>Rizika, susijusi su infliacija ir defliacija</b></p>	<p>&lt;...&gt; Kai buvo ta nekilnojamojo turto rinka, kai visi turtingi buvo, neturėjo kur pinigų dėti &lt;...&gt; bet buvo ir skausmingų bankrotų, ir nemokėjimų.“ (EVp1)</p> <p>„2008 metų krizė labai paveikė, žinoma. &lt;...&gt;Pirma: sumokėti bankui, antra: sumokėti darbuotojams, o po to jau žiūrėk ir nieko nebelieka. &lt;...&gt; tuo užsiimi- neju, nežinau jau kelintą savaitę, &lt;...&gt;tiesiog suskaičiuoji, kad ten nulis, minu- sas, pliusas mažytis ir tada,&lt;...&gt;.“ (EVg2)</p> <p>„Dabar, išskyrus paskutinius metus, irgi buvo sulėtėjimas daug kur jaučiamas, ir Ispanijoje, ir Skandinavijoje. &lt;...&gt;Lietuvoje irgi atrodo, kad visas lyg ir gėrėja situacija; &lt;...&gt; pasižneki su tiekėjais kaip jie, tarkime, jaučia... &lt;...&gt; „grynai iš skaičių pozicijos, iš objektyvių vertinimų, su bankais lygiai taip pat, kad vis daugiau ir daugiau sričių atsiduria tokioje situacijoje“ &lt;...&gt;, kad vis sunkiau atsiskaityti su tiekėjais, kai didėja įsiskolinimai, kai mažėja apimtys arba kai galbūt apimtys nemažėja, bet mažėja kaina.“ &lt;...&gt; atrodo lyg ir negilėja ta krizė, kad gal ta bendra pinigų masė ir nemažėja, bet tas duoda krizės praplatėjimą“ &lt;...&gt;. Mūsų verslo rizika yra didžiausia, kadangi dirbam būtent su labai nestabiliai rinka.“ (EVg3)</p> <p>„&lt;...&gt;Po 2008 metų vos atsigavote, 2010-tais metais jums kirstelėjo kitas“ &lt;...&gt; „aš niekada gyvenime sau net nepagalvodavau visokių „Snoro“, „Ūkio“ bankui, mes tokių žaidimų nežaisdavom.“ &lt;...&gt; jeigu yra tos palūkanos didelės arba tokie bankai &lt;...&gt;Pas mus net minties tokios nebuvo su tokiais bankais dirbti.“ &lt;...&gt; Gerai mes ten turim SEB arba DnB, tai gerai, ten brangesnė veikla su jais, bet aš kitaip net niekad negalvojau keisti.“ (EVg2)</p> <p>„2008 metais, kai prasidėjo krizė, tai dar turėjome, taukų“ &lt;...&gt;mus gelbėjo tai, kad įmonė buvo atsidariusi daug seniau ir savo veiklą vykdė ilgiau, dėl to turėjome gerą reputaciją prieš tiekėjus, tai turėjome lanksčias sąlygas, mes gaudavome nedidelius piniginius atidėjimus &lt;...&gt; buvome patikimi partneriai ir turėjome didesnius atsiskaitymo terminus, tai mus gelbėjo.“ (ESp4)</p> <p>„Dar nepatyrčiau krizės, esame jauni verslininkai“&lt;...&gt; Jokių netikėtumų nepatyrėme, dirbame su fiziniais asmenimis, jie dažniausiai atsiskaito už prekes.“ (ESp5)</p> <p>„Neturėjome jokių nelaimingų atsitikimų su darbuotojais arba gamyboje“ &lt;...&gt; Įmonė įsikūrė 2008 metais, pačios ekonominės krizės „žydėjime“, todėl reikėjo nemažai papildomų apyvartinių lėšų, bankai nesuteikė jokių kreditų ekonominės krizės laikotarpiu.“ (ESg7)</p> <p>„Labai jautėsi 2008 metų krizė, buvome labai susitraukę, susispaudę &lt;...&gt;„pas mus darbuotojai uždirba kažkokius bazinius atlyginimus plus bonusų sistema, tai tuo laikotarpiu neuždirbdavo tų papildomų pinigų, o patys atlyginimai laikėsi maždaug tokie patys, nesikeitė“ &lt;...&gt;. Stengėmės kaip galėjome, darbuotojų neatleidinėjome, nemažinome. &lt;...&gt; Tiesiog stengiamasi nedaryti jokių papildomų išlaidų, taupyti draudimui, reklamos išlaidoms. &lt;...&gt;Įmonėje vyko taupymas.“ (ESp4)</p> <p>„&lt;...&gt; Lietuvoje 2008 metais buvo ta bendra krizė &lt;...&gt; apie praėjusius metus, tai mes lyg ir norime tikėti, kad praėjo ta krizė, &lt;...&gt; Kai atėjo 2008 metų krizė, jau buvome išgąsdinti“&lt;...&gt;Teko ir atlyginimus peržiūrėti, ir nelabai reikalingus žmones atleisti, ir dėl patalpų nuomos kainos derėtis, mažinti &lt;...&gt; „Krito kažkiek ir apyvartos, sumažėjo kaštai, sumažėjo ir apyvarta, bet pavyko tuos 2008, 2009 ir 2010 metus sąlyginai lengvai išgyventi. &lt;...&gt; Atlyginimai mažėjo, bet ne taip drastiškai. &lt;...&gt; Mes buvome „išsipūtę“ galbūt per daug, buvome padarę keletą pamainų &lt;...&gt; kad žmonių sumažinom, o darbo panašumas liko panašus.“ (EVp1)</p>



23 lentelė (tęsinys). Verslo rizika smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veikloje

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
		<p>„&lt;...&gt; jeigu įmonės vadovas nenumato arba neapgalvoja įmonės veiklos, blogiausių galimų scenarijų ir nėra tam paruoštas kritinio valdymo planas, manau tokiu atveju įmonei tikrai sudėtinga suvaldyti jų verslui gresiančias rizikas.“ (E9)</p> <p>„&lt;...&gt;Jeigu įmonė 10 metų laikotarpyje nėra patyrusi jokios krizės arba jokio, įvykio jos visos turi tokį požiūrį, kad nieko jų verslui neatsitiks ir toliau.“ (E10).</p> <p>„Įmonės, kurios nori būti konkurencingos rinkoje ir užimti lyderio rinkoje pozicijų, turi nemažai investuoti į naujausių technologijų diegimą, tokių technologijų diegimas didina įmonės galimybę susidurti su naujais rizikos faktoriais jų veikloje.“ (E11)</p> <p>„Šešėlinė ekonomika, mokesčių vengimas, neapgalvotas verslo strategijos planas arba plėtra &lt;...&gt;„Daugelis smulkaus verslo įmonių turi būti skatinami valstybės lygmenyje. Smulkios įmonės &lt;...&gt; anksčiau mąstydavo, kad jeigu atsidariau įmonę, tai bankas turi padėti ir duoti paskolą – tokie laikai jau praėjo... &lt;...&gt; ... vis daugiau įmonių kreipiasi į banką konsultacijos, kaip pradėti verslą, kaip susikurti gerą įmonės istoriją, kad vėliau būtų įmanoma kreiptis į banką paskolos.“ (E12)</p> <p>„Politinė, teisinė, mokesstinė aplinka nepadedą įmonėms plėsti savo verslą, bet atvirkščiai skatina šešėlinę ekonomiką.“ (E11)</p> <p>Politinė, ekonominė, mokesstinė situacijoje Lietuvoje ir Europoje ir jos nestabilumas labai stipriai įtakotų mano įmonės verslą &lt;...&gt; (EVg6);</p> <p>„Aišku, ir politinė, ir dabar demografinė situacija neprideda teigiamų emocijų“ &lt;...&gt; Siek tiek jaučiame kvalifikuotų darbininkų trūkumą“...Nors aš ir bloguoju, ir geruoju laikotarpiu stengiuosi su darbuotojais korektiškai ir finansiškai bendrauti ir palaikyti santykius.“ (EVp1);</p> <p>„Nežinau, jeigu mokesčiai dar padidėtų, tai tikrai sužlugdytų mano verslą. Apie kitus dalykus nemąščiau.“ (ESp5);</p>
	<b>Transporto rizika</b>	<p>„Jeigu Lietuvoje staigiai pakyla elektros arba kuro mokesčiai, automatiškai įmonės kaštai padidėja, kas sukelia labai daug nepatogumų &lt;...&gt; aš vėl turėčiau daug galvoti, kaip padidinti užsakymų kiekį &lt;...&gt; mano verslas labai priklauso nuo gautų užsakymų ir laiku pristatytų kokybiškų prekių užsakovui.“ (EVg6)</p>
	<b>Teisinė rizika</b>	<p>„... Vyko teismas su konkurencijos tarnyba, tai labai rimti nuostoliai &lt;...&gt; teismai tęsėsi tris metus... &lt;...&gt; mes turėjom nepralošti to teismo, bet &lt;...&gt; verslas labai nuo daug ko priklauso: politinė, ekonominė situacija, įstatyminė bazė, kai verslininkai visiškai negali koordinuoti veiklos &lt;...&gt;labai daug rizikos, kurios jūs netgi negalite valdyti pats, absoliučiai &lt;...&gt; verslo rizika priklauso nuo labai daugelio faktorių, kurių jūs negalite įtakoti. Taip, ir kuo toliau tuo daugiau...“ (EVg2)</p>
	<b>Gamtinė rizika</b>	<p>„Stichinės nelaimės ateina staiga ir netikėtai, tokio pobūdžio nelaimės atneša labai didelių nuostolių įmonėms kurie dažniausiai nebūna.</p> <p>„Na, manau, jei kiltų staiga ir netikėtas nelaimingas atsitikimas įmonės sandėliuose, kas įtakotų didelių nuostolių, tada tai tikrai galima sakyti verslo pabaiga.“ (ESp8)</p>
	<b>Asmens rizika</b>	<p>„Manau, kad didelę įtaką įmonės verslo saugumui turi nelaimingas atsitikimas darbe, kai darbo vietoje žūva darbuotojas&lt;...&gt; Įmonių vadovų sąmoningumas tikrai didėja ir vadovai vis daugiau dėmesio skiria savo darbuotojų saugumui bei kvalifikacijai.“ (E12)</p>

23 lentelė (tęsinys). Verslo rizika smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veikloje

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
<b>Veiklos rizika</b>	<b>Turtinė rizika</b>	<p>„&lt;...&gt; kai įmonėje kaimynai netikėtai užpylė prekes, arba kai mano prekės nebuvo nuvežtos užsakovui laiku, nes transporto priemonė sugedo kelyje“ &lt;...&gt; nuosavų išteklių užteko sutvarkyti, bet negali žinoti kiekvieną kartą, kokie galimi nuostoliai, jie gali būti ženkliai didesni nei tie, su kuriais buvau susidūręs &lt;...&gt; įmonė likvidavo nuostolius pati &lt;...&gt; prekių užpylimo nuostolius, padengė draudimo kompanija.“ (ESp8)</p> <p>„&lt;...&gt; didelė grėsmė, jei įmonę užkluptų netikėta situacija. Ypatingai gamybinėms įmonėms tai labai aktualu. &lt;...&gt; 95 proc. smulkaus ir vidutinio verslo įmonių, kurios nėra degusios aplamai nesusimąsto apie tokio pobūdžio pasekmes &lt;...&gt; tokiais atvejais nuostoliai įmonei tikrai dideli kurių mano manymų įmonės, net negalėjo numatyti &lt;...&gt; Po tokio pobūdžio įvykių įmonės tikrai susimąsto ir imasi visokeriopų kokybiškų ir kompleksinių veiksmų, kad galėtų užkirsti tokio pobūdžio žaloms atsitikti“ &lt;...&gt; yra ir tokių įmonių kuriuos nepadaro išvadų ir toliau gyvuoja nesusimąstius apie jų verslui gresiančias rizikas.“ (E10)</p>
	<b>Rizika susijusi su veiklos pobūdžiu: gamybinė-prekybinė rizika</b>	<p>„Rizika, tai nėra apčiuopiamas dalykas“, &lt;...&gt; gali atsirasti staiga ir labai netikėtai, todėl sudėtinga išvardinti“; „Kiekvienai įmonei rizikų atsiradimą įtakoja įmonės veiklos pobūdis, gamybos įmonėms vienos rizikos gali būti aktualios, bet prekybos sektoriuje šios rizikos bus nelabai svarbios &lt;...&gt; viena iš rizikų, kuri yra aktuali kiekvienai įmonei nepriklausimai nuo įmonės veiklos pobūdžio tai žmogiškojo faktoriaus rizika.“ (E11)</p> <p>„Pagrindinis, didžiausias ir sunkiausias veiksnys pas mus šiuo metu išlieka sezoniskumas &lt;...&gt; Žiemą niekas nekeičia langų, bet įdomiausia, kad visada didžiausia gamyba būna rugsėjį, spalį, lapkritį ir gruodį, o vasarį, kovą, balandį visiškai mirimas &lt;...&gt; krizei prasidėjus Norvegijoje užsakymai sustojo, žmonės psichologiškai nustojo pirkti, žiūrėti, jiems buvo neįdomu, kaip bus, kas atsitiks ir tas pelnas, kuris turėjo ateiti rudenį, žiemos pradžioje, jis neatėjo &lt;...&gt; tais metais „išėjome į nuostolį“, o kitais metais susitvarkėme čia viską, susimąžinome atlyginimus ir su mažesne apyvarta išėjome į plusą.“ (EVg3)</p> <p>„Gamybinių įmonių vadovai daugiausiai kalba apie laiku negautus atsiskaitymus arba paskutiniu metu pasitaiko tokių atvejų, kai įmonė gauna užsakymą, nuperka žaliavų tokiam užsakymui pagaminti ir vėliau paaiškėja, kad šis užsakymas nebeaktualus, visgi nereguliarūs ir nepastovūs atsiskaitymai gali ženkliai įtakoti finansinius įmonės srautus.“ (E10)</p> <p>„Gamybinėms įmonėms rizikos faktoriai, kurie galėtų įtakoti įmonės veiklą: gamybinis brokas, nekvalifikuotas personalas, vagystės, užsakovo atsisakymas sumokėti už netinkamai pagamintą produkciją, valiutos kurso svyravimai &lt;...&gt; Prekybos įmonėms pagrindiniai rizikos faktoriai: politinės aplinkos pasikeitimas, gamtinės jėgos (žemės drebėjimas, potvynis, vėtra ir kt.).“ (E11)</p>
	<b>Prekybinė rizika – klientų nemokumas</b>	<p>„&lt;...&gt; rizika kaip konkurencija, aišku jinai yra, bet mes turime patirtį, jau kiek metų dirbame, turime žmones, stengiamės žiūrėti, klausyti, lyginti kainas &lt;...&gt; vis tiek dėl tų nemokėjimų labiausiai pergyvenama &lt;...&gt; Tai didžiausia rizika – klientų nemokumas“ (EVp1)</p> <p>„Klientų nemokumas“ (EVp1); „Ne paslaptis, iš kur atsiranda tas nemokumas ir visa kita &lt;...&gt; Kurie sugalvoja mokesčius arba daro mokesčius, ta naktinio mokesčio reforma ir panašiai, tai irgi neprideda teigiamų emocijų &lt;...&gt; mums tenka prisitaikyti, kažkaip laviruoti, bet vis tiek kažkokiu būdu pavyksta „į plusą išeiti“ (EVp1).</p> <p>„Pagrindinės grėsmės - klientų nemokumas ir kažkokios nelaimės dėl gaisro, dėl vagystės“; „Dabar išmokome ir turime gerus įgūdžius administruoti, aišku, kartais susiduriame su klientų nemokumais arba nemokėjimais, bet paskutiniu laikotarpiu neturėjome didelių nuostolių“ &lt;...&gt; „Europos mastu vartojimas pradeda mažėti ir tada atsiranda rizika, kad gali „užsilenkti“, nes mažėja vartojimas“ &lt;...&gt; mažėja užsakymų, kai situacija pasikeičia - tada viskas atvirkščiai.“ (ESp4);</p>

23 lentelė (tęsinys). Verslo rizika smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veikloje

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	<b>Prekybinė rizika – klientų nemokumas</b>	<p>„Verslo aplinka nėra saugi, dėl to, kad viską suvalgo mokesčiai“; &lt;...&gt; nespėjai įkurti įmonės, o jau privalai mokėti mokesčius.“ (EVg6). „Dar gali įtakoti mūsų gamyboje nelaimingas atsitikimas darbe, jeigu nesilaikoma darbo saugos instrukcijų“; „Užsakovų nemokumas arba apmokėjimų vėlavimas, taip pat stipriai įtakotų mano verslą.“ (ESg7)</p> <p>„Labiausiai rizikinga, jeigu užsakovai neatsiskaito laiku su įmone, tada negali įsigyti naujų prekių ir laiku atsiskaityti su verslo partneriais.“ (ESp8)</p> <p>„Įmonių vadovai labai mažai apie tai linkę pasakoti, jie visada nori nupiešti labai teigiamą įmonės istoriją, kad bankai mažiau turėtų neigiamos informacijos apie įmonę ir jos veiklą.“ (E9)</p> <p>„&lt;...&gt; kai dideliame konkurencijos pasaulyje įmonė turi išsilaikyti rinkoje, tai viskas atsisėdžia į finansinius pajėgumus, tenka investuoti įmonėi į papildomus saugumo arba rizikos mažinimo daviklius &lt;...&gt; Didžiausia rizika tokio pobūdžio įmonėse, ypatingai, jei įmonė įsikūrusi ne Vilniaus regione &lt;...&gt; labai trūksta kvalifikuotos darbo jėgos, nes didžiausia koncentracija kvalifikuotos darbo jėgos yra Vilniuje arba Vilniaus rajone &lt;...&gt;, „kituose nuo Vilniaus nutolusiuose regionuose tikrai labai trūksta kvalifikuoto personalo.“ (E10)</p> <p>„Su mokesčine rizika susiduriu kasdien, nes mano įmonėje dirba apie 50 darbuotojų ir jeigu neturiu užsakymu iš užsakovų, tai mano verslas sustoja“ &lt;...&gt; Labai būtų sudėtinga, jeigu staiga ir netikėtai kažkas atsitiktų su įmonės patalpomis, įrengimais arba atsargomis.“ (EVg6)</p> <p>„Tiekėjų arba pirkėjų neatsiskaitymas laiku išmuša įmonę iš pastovių piniginių srautų“; Tokiais atvejais įmonei sudėtinga suplanuoti piniginių srautų pastovumą, t. y. atsikaityti laiku su darbuotojais, tiekėjais arba užsakovais.“ (E12)</p> <p>„Kiekvieną mėnesį man labai svarbu, kad atsiskaitymai vyktų sklandžiai, nes jeigu kelis mėnesius vėluojama atsiskaityti su mano įmone, tai iššaukia labai nemalonus mano verslui pasekmes ir nestabilumą.“ (ESp8)</p> <p>„&lt;...&gt; vienintelis dalykas, kai pajaučiau šiek tiek nestabilumo, tai kai verslo klientas, kuris užsakė daug prekių neatsiskaitė laiku, mokėjimas vėlavo du mėnesius ir tai apsunkino tuo metu mano atsiskaitymus ir šiek tiek pasijautė, kad situacija nėra labai suvaldoma“ &lt;...&gt; Nuostolius dengėme patys pagalbos nebuvo iš ko laukti.“ (ESp5)</p> <p>„Per paskutinę krizę 2009–2010 metais su įmone neatsiskaitė nemaža dalis klientų, tai sudarė apie 10–12 % pajamų nuo metinės įmonės apyvartos &lt;...&gt; tai jaunai įmonei buvo labai didelis smūgis.“ (ESg7)</p> <p>„&lt;...&gt; neatsiskaitymai laiku, ir jeigu gamybinė įmonė praranda vieną iš didžiausių įmonės užsakovų ir neturi kuo pakeisti“ &lt;...&gt; visada teigiamai vertiname tas įmones, kurios turi atsarginius planus tokiems atvejams arba kai įmonių užsakovai arba pirkėjai nesudaro kelios didelio masto įmonės“; &lt;...&gt; žymiai geriau įmonei, jei turi daug smulkių užsakovų, pirkėjų arba tiekėjų.“ (E9)</p>
<b>Finansinė rizika</b>	<b>Valiutų kursų rizika</b>	<p>„&lt;...&gt; nukentėjo nuo tos valiutų kursų krizės, kuri prasidėjo, kai nukrito &lt;...&gt;, bankai teikė tokią paslaugą, kad gali iš anksto tuo pačiu kursu iškeisti metams į priekį &lt;...&gt;“. „Mes turėjome labai didelį nuostolį, kai kursas krito, aišku dabar turime pelną, kai tas kursas auga paskutinius kelis metus“. „&lt;...&gt; niuansas vis tiek toks, kad pasirašant su bankais, vis tiek gali gale išlošti bankas“; &lt;...&gt;, jie gali apdrausti tik nuo tam tikro laiko ir tas periodas, jei verslininkas įsipareigos parduoti metus ar pusę metų tas kronas už suderintą kursą – jie išloš, praeis tas laikotarpis – kitą laikotarpį vėl pasirašinėsi, jau tas kursas bus toks, koks jįsai iš tikrųjų bus ir tu galbūt išloši, galbūt praloši, bet tik atitolinsi tą momentą, kai tu turėsi kažką pasižiūrėti pajamų papildomų.“ (EVg3)</p>

23 lentelė (tęsinys). Verslo rizika smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veikloje

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	<b>Likvidumo rizika</b>	<p>„Nuo įmonės gyvavimo pradžios buvo daug momentų, kada viskas galėjo sustoti &lt;...&gt; suveikė žmogiškasis faktorius &lt;...&gt; Jeigu tuo metu būtų dingusios tos lėšos, būtų pasibaigusi įmonės istorija &lt;...&gt; reikėjo viską labai apgalvoti, perskaičiuoti, peržiūrėti, perdaryti ir labai greitai pereiti nuo to modelio, kad mes kuriame tikrai labai mažą pridėtinę vertę, pirkdami medžiagas ir siųsdami pusgaminius į Norvegiją, reikėjo labai staigiai pereiti prie modelio, kad didesnę pridėtinę vertę turim kurti čia, t. y. turim kuo daugiau operacijų atlikti čia.“ (EVg3);</p> <p>„ &lt;...&gt; pamatuoti, draudimo pagalba tokio pobūdžio grėsmės galima valdyti, be abejo tokio nuostolio padarinių likvidavimas užtrunka, todėl to pasėkoje įmonė patiria ir kitas grėsmes, kaip: veiklos sustabdymas, prastovos, laiku neįvykdyti užsakymai ir t. t.“ (E11)</p>
	<b>Kreditinė rizika</b>	<p>„Esame susidūrę su tokias atvejais, kai įmonei išduodama paskola ir po keletas mėnesių įmonė sudega arba įmonės veikla sustabdo staiga ir netikėti gamtiniai kataklizmai, tai tokiu atveju bankas visada pagalvoja, todėl visais atvejais dalijasi šia riziką su draudimo bendrovėmis, todėl visi paskolų objektai yra draudžiami.“ (E9)</p> <p>„Jeigu įmonė ir buvo susidūrusi su staiga ir netikėta atsiradusia rizika, tai dažniausia tokia informacija nėra viešinama, dėl nepageidaujamų pasekmių &lt;...&gt; Daugelis įmonių, pasiėmusių verslo plėtrai paskolas, absoliučiai negalvoja, kaip reikės atiduoti paskolą sustojus verslui arba jam netikėtai žlugus.“ (E12)</p> <p>„Negautas bankų finansavimas laiku, jeigu suteiktų ne tik finansavimą, nesuteikus finansavimo įmonė negalėjo dalyvauti viešųjų pirkimų konkursuose bei išplėsti gamybinį pajėgumą &lt;...&gt; tai ženkliai susiaurino įmonės klientų segmentus, galėjome dirbti daugiausiai tik su fizinių asmenų sektoriumi ir nedavė įmonei plėtros galimybių.“ (ESg7)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

## Grynoji rizika

### Grynoji rizika / Politinė ir ekonominė rizika

#### Aprašymas

Ekspertas (EVg2) aiškina, kad politinė, ekonominė situacija – labai svarbu kiekvienam verslui. Prieš pradėdant verslą reikia gerai išsinauginėti, kokia yra situacija. Mes taip pat nuo to pradėjome. Visi suprantame, kad ekonominė situacija bet kuriuo momentu gali pasikeisti. Gerai, jeigu į teigiamą pusę, bet juk dažniausiai būna priešingai. Tai labai priklauso nuo politinės situacijos. Taip ir atsiranda politinė-ekonominė rizika. Kiekvienas verslininkas kovoja už save, už savo įmonę, stebi konkurentus, jų sąlygas. Reikia pažymėti, kad kai kurie konkurentai turi geresnes sąlygas, daugiau užsakymų, ypač jei veikla susijusi su valstybės užsakymais. O kaip jie gaunami? Ne paslaptis, kad tai yra lenda korupcijai. Pasitaiko atvejų, kai konkurentai ne tik nori gauti visus užsakymus, bet ir bando „perpirkti“ kitų įmonių darbuotojus. Viską lemia pinigai. Tai taip pat didelė rizika verslui, viena iš didesnių. Ekspertas pasidalijo savo patirtimi: kai kūrė savo įmonę, jau veikė tokia pat veikla užsiimančios įmonės, kurios turėjo valstybės dotacijas ir kvotas. O

naujai įkurtai įmonei trejus metus nebuvo tokių lengvatinių sąlygų. Taip atsirado ekonominė rizika neišsilaikyti rinkoje, teko rinktis įvairius variantus, suktis savo pajėgomis ir visada būti pasirengus juodžiausiam variantui – veiklą sumažinti ar net visiškai jos atsisakyti. Taip ir laviruoja verslas rizikuodamas, o tie, kurie priima politinius ir ekonominius sprendimus, reikalauja vieno – laiku mokėti didelius mokesčius.

Ekspertas (*ESp5*) teigia manąs, kad Lietuvoje verslui išvengti rizikos labai svarbu, kad būtų kuo palankesnė politinė ir ekonominė situacija. Ypač svarbu stabilumas, nes jeigu tai nėra stabilu, tai ypač smulkiam verslui galimybės vystytis yra labai ribotos. Taip pat didžiausia rizika – dideli mokesčiai ir labai paini mokestinė sistema.

### ***Grynoji rizika / Rizika, susijusi su infliacija ir defliacija***

#### ***Aprašymas***

Ekspertas (*EVp1*) tokią riziką apibūdina: <... ta situacija banguojanti, su kalneliais ir nusileidimais“...>. Pasak eksperto, iki krizės visi verslininkai atrodė turtingi, neturėjo, kur pinigų dėti, bet juk ir tuomet buvo visko – ir skausmingų bankrotų, ir nemokumo.

Ekspertas (*EVg2*) taip pat prisimena 2008 metų krizę, kuri labai paveikė verslą, atskleidė visą verslo rizikos pavojingumą. Pasak pašnekovo, pirmiausia tekdavo sumokėti bankui, paskui – darbuotojams, o po to pasirodo, kad beveik nieko ir nebelieka. Kol kas, pasak jo, ir dabar dar nelabai pasikeitusi situacija, bent jau išmokų eilės seka nepasikeitė, gal tik daugiau lėšų lieka. Ekspertas akcentuoja dideles bankų palūkanas ir ne itin palankų bankų požiūrį į smulkų ir vidutinį verslą.

Ekspertas (*EVg3*) pažymi, kad pastaraisiais metais, gal tik išskyrus šiuos, ekonomikos sulėtėjimas buvo jaučiamas ir Skandinavijos šalyse, ir Vakarų Europoje. Tačiau Lietuvoje, pasak respondento, padėtis pamažu gerėja, tačiau kyla problemų dėl atsiskaitymų su tiekėjais, kai didėja įsiskolinimai, o mažėja darbų apimtis arba produkcijos kaina. Ekspertas pažymi, kad versle pinigų tarsi ir nemažėja, bet krizės padariniai dar jaučiasi, ypač toms įmonėms, kurios dirba su partneriais iš Skandinavijos, kur, kaip jis pažymi, rinka tapo itin nestabili.

Ekspertas (*ESp4*) teigia, kad krizės metu kiekvieną verslą gelbsti turima gera įmonės reputacija ir patikimumas, o tai suteikia galimybę lanksčiau tvarkytis su piniginiiais atidėjimais ir didesniais atsiskaitymo terminais. Pasak eksperto, tokie dalykai dažnai gali net išgelbėti verslą iš labai rizikingos situacijos.

Ekspertas (*ESp5*) pažymi, kad yra įmonių, kurios net ir sunkiomis krizės sąlygomis nepatyrė jokių nuostolių, tai smulkus verslas, kuris dirba tiesiogiai su fiziniais asmenimis, kurie atsiskaito iš karto, ne taip kaip juridiniai asmenys. Jis patikina, kad daugelis smulkių įmonių tikrai bankrutuotų, jei padidėtų mokesčiai.

Eksperto (*ESg7*) teigimu, krizės laikotarpiu bankai nesuteikė smulkiam verslui paskolų, todėl daugeliui įmonių tiesiog trūko apyvartinių lėšų.

Ekspertai (*ESp4*) ir (*EVp1*) pabrėžia, kad krizės akivaizdoje smulkiesiems teko labai susitelkti ir susispausti, kad galėtų išlaikyti darbuotojus ir nemažinti atlyginimų. Vieni labai atsakingai peržiūrėjo išlaidas, taupė draudimo paslaugų, išlaidų reklamai sąskaita. O kiti vis dėlto turėjo atleisti kai kuriuos darbuotojus, tartis dėl patalpų nuomos kainos mažinimo. Ekspertai teigia, kad krizės pamokos nepraėjo veltui ir dabar verslas jau stengiasi taip „neišsipūsti“ kaip prieš 2008 metus. Anot ekspertų, net sumažinus darbuotojų skaičių, darbo našumas liko panašus.

Ekspertai (*E9*) ir (*E10*) pateikė savo nuomonę apie įmonės vadovų pasirengimą verslo smukimui krizės sąlygomis. Pasak ekspertų, jeigu įmonės vadovas neturi parengęs kritinio valdymo plano ir net nenumato arba bent jau neapgalvoja blogiausių įmonės veiklos scenarijų, tokiu atveju įmonei tikrai sudėtinga suvaldyti gresiančią riziką. Pasak ekspertų, keisčiausia tai, kad smulkieji verslininkai dažnai yra įsitikinę, jei per 10 veiklos metų jų įmonei nieko nenutiko, tai nieko ir neatsitiks. Deja, rizika, kad toks požiūris neteisingas, visada išlieka.

Pasak eksperto (*E11*), įmonės, kurios nori būti konkurencingos ir užimti lyderio pozicijas rinkoje, turi nemažai investuoti, įdiegti naujas technologijas, nes būtent inovacijos mažina tikimybę įmonei susidurti su naujais rizikos veiksniais. Deja, anot eksperto, politinė, teisinė, mokestinė aplinka nepadedą įmonėms plėsti verslo, bet dažnai atvirkščiai – skatina šešėlinę ekonomiką.

Ekspertas (*EVg6*) pritaria, teigdamas, kad politinė, ekonominė ir mokestinė tiek Lietuvos, tiek Europos aplinka ir jos nestabilumas tikrai turi įtakos vidutiniam verslui, ypač siauro profilio įmonių veiklai.

Pasak eksperto (*E12*), su infliacija ir defliacija tiesiogiai susijusi šešėlinė ekonomika, mokesčių vengimas, neapgalvoti verslo planai ir plėtra. Ekspertas teigia, kad daugelis smulkaus ir vidutinio verslo įmonių turi būti skatinamos valstybės, nes SVV mano, kad pradėjus verslą bankai turi padėti ir duoti paskolas. Tačiau tokie laikai jau praėjo, todėl ekspertas pažymi, kad vis daugiau verslininkų prieš pradėdami verslą kreipiasi į bankus konsultacijų, kaip geriau tai padaryti, kaip pradėti kurti gerą įmonės įvaizdį, kad vėliau būtų galimybė kreiptis į bankus paskolų.

Ekspertas (*EVp1*) pabrėžia, kad verslui turi įtakos ir demografinė situacija, nes vis labiau juntamas kvalifikuotų darbuotojų trūkumas, nors daugelis verslininkų bet kuriuo ekonominiu laikotarpiu – tiek geresniais laikais, tiek ir sunkmečiu – stengiasi finansiškai, ir bendražmogiškai korektiškai elgtis su savo darbuotojais.

### ***Grynoji rizika / Transporto rizika***

#### ***Aprašymas***

Ekspertas (*EVp6*) pažymi, kad įmonėms labai daug nepatogumų sukelia netikėtai padidėję kuro mokesčiai, nes tai automatiškai didina įmonių išlaidas, tenka didinti užsakymų skaičių. Tai labai atsiliepia toms įmonėms, kurių verslas priklauso būtent nuo gautų užsakymų ir laiku pristatytų kokybiškų prekių užsakovams.

### **Grynoji rizika / Teisinė rizika**

#### **Aprašymas**

Ekspertas (EVg2) aiškina, kad bet koks verslo susidūrimas su teismais arba Konkurencijos taryba gresia labai rimtais nuostoliais. Dažnai ilgus metus trunkantys teismai atima iš įmonių daug laiko ir lėšų, tačiau būna pralaimimi dėl įvairių priežasčių. Rizika pralaimėti teismą arba susidurti su ieškiniais dažnai nepriklauso nuo pačios įmonės. Tokios rizikos veiksmų patys verslininkai, įmonių vadovai tiesiog negali kontroliuoti ar numatyti. Tokiems veiksniams turi įtakos politinė, ekonominė situacija ir įstatymai.

### **Grynoji rizika / Gamtinė rizika**

#### **Aprašymas**

Ekspertas (ESg8) pažymi, kad stichinės nelaimės visada būna staigos ir, žinoma, netikėtos. Tokio pobūdžio nelaimės atneša verslui labai didelius nuostolius. Tačiau tokia rizika yra nei numatoma, nei prognozuojama. Deja, kiekvienas nelaimingas atsitikimas, atsižvelgiant į padarinius, gali tapti netgi verslo pabaiga.

### **Grynoji rizika / Asmens rizika**

#### **Aprašymas**

Ekspertas (E12) pabrėžia, kad <... „didelę įtaką įmonių verslo saugumui turi nelaimingi atsitikimai darbe, kai darbo vietoje žūva darbuotojas. Įmonių vadovų sąmoningumas tikrai didėja ir vadovai vis daugiau dėmesio skiria savo darbuotojų saugumui ir kvalifikacijai.“>

### **Grynoji rizika**

#### **Apibendrinimas**

Ekspertai teigia, kad politinė ir ekonominė šalies situacija tikrai turi įtakos kiekvienam verslui, o ypač jo pradžiai. Verslininkai labiausiai bijo nestabilumo, bet kokio politinės, krtu ekonominės situacijos pasikeitimo, nes tokiais atvejais dažnai kinta ir mokesstinė aplinka. Kiekvienas verslininkas kovoja už savo verslą, stebi konkurentus ir jų verslo galimybes, laviruoja, ieškodamas kuo geresnių sąlygų, rizikuodamas netekti geriausių kvalifikuotų darbuotojų, jei negalės mokėti atitinkamų atlyginimų. Visa tai sudaro politinę ir ekonominę verslo riziką, kurios išvengti gali padėti tik stabili šalies teisinė-mokesstinė aplinka, kai valdžia padeda verslui, o ne tik reikalauja laiku mokėti mokesčius. Ekspertai teigia, kad didžiausia verslo rizika – dideli mokesčiai ir labai paini mokesstinė sistema. Nemažai įtakos verslui taip pat turi rizika, susijusi su infliacija ir defliacija.

Su šia rizikos rūšimi, pasak ekspertų, tiesiogiai susiję tokie reiškiniai, kaip antai šešėlinė ekonomika, korupcija, vengimas mokėti mokesčius, neapgalvoti verslo planai ir plėtros galimybės.

Dauguma ekspertų linkę lyginti verslo situaciją iki 2008 metų krizės, jos metu ir po krizės. Jie teigia, kad nors iki krizės verslui sekėsi tikrai gerai, tačiau ir tuomet būta ir nesėkmių, ir nemokumo, ir skausmingų bankrotų. Tačiau, pasak ekspertų, krizė labai

paveikė verslą, atskleisdama šios ekonominės veiklos riziką ir pavojingumą. Ir nors Lietuvoje situacija pamažu gerėja, problemų vis tiek apstu: apyvartinių lėšų trūkumas, didžiulės bankų palūkanos, nenoras skolinti ir itin nepalankus požiūris į smulkų ir vidutinį verslą; problemos dėl atsiskaitymų su tiekėjais, kai didėja išsiskolinimai, o mažėja darbų apimtis arba produkcijos kaina; įmonių vadovų nekompetencija verslo rizikos akivaizdoje – neturima krizės valdymo planų, neapgalvoti blogiausiai įmonės veiklos scenarijai; demografinė situacija ir jos padariniai – kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas. Daug nepatogumų įmonėms sukelia netikėtai padidėję kuro mokesčiai, automatiškai didinantys įmonių išlaidas. Transporto rizika itin atsiliepia toms įmonėms, kurių verslas priklauso nuo gautų užsakymų ir laiku pristatytos užsakovams produkcijos.

Tačiau ekspertai įžvelgia ir teigiamą tiek krizės padarinių, tiek dabartinės ekonominės bei politinės situacijos įtaką verslui: verslininkai suprato, kad krizės metu kiekvieną verslą gelbsti jau turima gera įmonės reputacija ir patikimumas, o tai suteikia galimybę lanksčiau tvarkytis su atidėjiniais ar atsiskaitymo terminais; krizės akivaizdoje smulkiems verslininkams teko labiau susitelkti ir pasispausti, kad išlaikytų darbuotojus, laiku mokėtų atlyginimus jų labai nemažindami, todėl jie peržiūrėjo išlaidas, taupė, todėl iki šiol stengiasi laikytis tokių pačių principų, skatinti darbo našumą.

Nagrinėdami teisinės rizikos aspektus, ekspertai pažymi, kad bet koks verslo susidūrimas su teismais arba konkurencijos taryba gresia labai rimtais nuostoliais. Rizika susidurti su ieškiniais arba pralaimėti teismo procesą dažnai nepriklauso nuo pačių įmonių, o jų savininkai ar vadovai tokios rizikos nei numatyti, nei kontroliuoti negali.

Taip pat neįmanoma nei daryti įtakos, nei numatyti stichinių nelaimių, jos būna staigos ir netikėtos. Tokio pobūdžio nelaimės dažnai verslui atneša labai didelius nuostolius, o priklausomai nuo padarinių, netgi gali tapti verslo pabaiga, tačiau gamtinė rizika, deja, neprognozuojama ir tokiais atvejais verslo išlikimą nulemia įmonės vadovo sąmoningumas apdrausti verslą. Ekspertai pabrėžia, kad labai didelę įtaką verslo saugumui turi nelaimingi atsitikimai darbe, kai darbo vietoje susižeidžia ar net žūva darbuotojas. Ekspertai pažymi, kad įmonių vadovų sąmoningumas šioje srityje tikrai didėja ir vis daugiau dėmesio skiriama darbuotojų kvalifikacijai ir saugumui užtikrinti.

## **Veiklos rizika**

### ***Veiklos rizika / Turtinė rizika***

#### ***Aprašymas***

Ekspertas (**E10**) mano, kad didelė grėsmė, jei įmonę užkluptų netikėta situacija gaisras, liūtis ar vandentiekio avarija ir pan. Ypač tai aktualu gamybos įmonėms, tačiau liečia ir prekybos įmones, savo patalpose sandėliuojančias prekes <...>, kai atsibundi „ant pelenų, tai susimąstai...>. Net 95 proc. smulkių įmonių, kurios nėra patyrusios netikėtų grėsmių, net nesusimąsto apie pasekmes. Tam tikrais atvejais nuostoliai būna tokie dideli,



kad gresia net verslo praradimai. Pasak eksperto, po tokio pobūdžio įvykių verslininkai susirūpina ir imasi kompleksinių veiksmų, užkirsiančių kelių nelaimėms, per kurias prarandamas įmonių turtas ir patiriama didžiulių nuostolių. Bet yra ir tokių įmonių, kurios ir toliau gyvuoja nesusimąstydamos apie verslui ir turtui gresiančią riziką.

Ekspertas (*ESp8*) pateikė pavyzdžių, kai vieną kartą jo įmonėje sandėliuojamos prekės buvo užpiltos, o kitą kartą dėl kelyje sugedusios transporto priemonės laiku nebuvo atgabentos prekės užsakovams. Abiem atvejais įmonė patyrė nuostolių, tačiau pirmu atveju už užpiltas prekes nuostolius padengė draudimo kompanija. Jo teigiamu, įmonės privalo labai atsakingai vertinti turtinę riziką, nes nuostoliai nenumatytais atvejais gali būti daug didesni, nei manoma.

### ***Veiklos rizika / Rizika, susijusi su veiklos pobūdžiu: gamybinė-prekybinė rizika Aprašymas***

Ekspertas (*E11*) pabrėžia, kad kiekvienoje įmonėje rizikai turi įtakos jos veiklos pobūdis. Gamybos įmonėms aktuali vienokia rizika, prekybos sektoriuje kitokia. Tačiau kalbant apie gamybinę-prekybinę riziką galima teigti, kad, neatsižvelgiant į įmonės veiklos pobūdį, kiekvienai įmonei aktuali rizika yra žmogiškasis faktorius.

Ekspertas (*EVg3*) kaip pagrindinį, didžiausią ir sunkiausią įveikiamą rizikos faktorių jo įmonei įvardija sezoniškumą. Tai liečia ir kitas gamybos įmones, kurios gamina tas prekių rūšis, kurias vartotojai įsigyja tam tikrais metų laikais, kaip antai langai, kurių niekas nekeičia žiemą, todėl, pažymi ekspertas, didžiausia tokių prekių gamyba yra būtent rudenį ir žiemą. O baigiantis žiemai ir pavasario pradžioje gamyba sustoja ir vėl įsivažiuoja tik pavasariui baigiantis. Taigi tokios įmonės tradiciškai vieną pusmetį dirba nuostolingai, o kitą – pelningai. Ekspertas teigia, kad tokiais atvejais įmonės vadovai turi ypač pasverti gamybinę riziką, stebėti apyvarą, kad verslas netaptų nuostolingas.

Pasak eksperto (*E10*), gamybos įmonių vadovai dažniausiai pabrėžia laiku negautus atsiskaitymus arba pastaruoju metu vis dažniau pasitaikančius atvejus, kai įmonė, gavusi užsakymą, įsigyja tam užsakymui atlikti reikiamų žaliavų, o vėliau paaiškėja, kad šis užsakymas nebeaktualus. Ekspertas pažymi, kad nereguliarūs ir nepastovūs užsakymai gali daryti didelę įtaką gamybinei rizikai.

Ekspertas (*E11*) apibendrina, kad gamybos įmonių rizikos veiksniai, galintys daryti įtaką įmonių veiklai, yra: gamybinis brikas, nekvalifikuotas personalas, vagystės, užsakovo atsakymas sumokėti už netinkamai pagamintą produkciją, valiutos kurso svyravimai. Prekybos įmonių pagrindiniai rizikos veiksniai: politinės aplinkos pasikeitimas, gamtinių jėgų kataklizmai (žemės drebėjimas, potvynis, vėtra ir kt.).

## ***Veiklos rizika / Prekybinė rizika – klientų nemokumas***

### ***Aprašymas***

Eksperto (**EVp1**) teigimu, klientų nemokumas – pati didžiausia rizika. Pasak eksperto <... „ne paslaptis, kaip atsiranda tas nemokumas: tie, kas sugalvoja mokesčius, tokius kaip naktinės reformos mokesčiai ir panašiai, neprideda teigiamų emocijų. O mums reikia prisitaikyti, kažkaip laviruoti. Bet vis tiek kažkoku būdu pavyksta į pliusą išeiti“...>.

Ekspertas (**ESp4**) sako, kad įmonės nuolat tobulina verslo administravimo įgūdžius, bet dar dažnai susiduria su klientų nemokumu ar neatsiskaitymais laiku, nors pastaruoju metu pastebima tokių nuostolių mažėjimo tendencija. Tačiau, pasak eksperto, niekas neapsaugotas nuo rizikos, kad verslas gali „užsilenkti“ dėl vartojimo, o ir užsakymų mažėjimo.

Ekspertas (**EVg6**) pažymi, kad verslo aplinka nėra saugi dėl viską „suvalgančių“ mokesčių, o ekspertas (**ESg7**) sako, kad verslui neramu dėl nestabilios ekonominės ir politinės šalies aplinkos, nelaimingų atsitikimų darbe, ypač jeigu darbuotojai nesilaiko saugos instrukcijų. Tačiau viską nulemia būtent klientų nemokumas ir vėluojantys atsiskaitymai. Šiam ekspertui antrina ir ekspertas (**ESp8**), pabrėždamas, kad vėluojantys atsiskaitymai sudaro grandininę reakciją, nes įmonės negali laiku atsiskaityti su savo verslo partneriais.

Anot eksperto (**E9**), įmonės nelinkusios atvirauti apie savo nesėkmes, dažniau pasakoja apie esą labai sėkmingą savo verslą, ypač bendraudamos su bankais, nes nori, kad pastarieji turėtų kuo mažiau neigiamos informacijos apie įmones.

Ekspertas (**EVg6**), dalydamasis savo patirtimi, teigia, kad su mokestine rizika susiduria kasdien, nes jeigu įmonė neturi užsakymų, jos veikla sustoja.

Ekspertai (**E12**), (**ESp8**), (**ESp5**) pritaria, kad tiekėjų arba pirkėjų neatsiskaitymas laiku išmuša iš vėžių kiekvieną verslo subjektą, sutrinka piniginiai įmonių srautai. Tokiais atvejais įmonei labai sunku laiku atsiskaityti su savo darbuotojais ir tiekėjais, jos veikla tampa nestabili, nuostolius įmonės turi dengti iš savo išteklių.

Ekspertas (**E9**) apibendrinamas teigia, kad dėl neatsiskaitymų įmonės, ypač gamybos, gali prarasti pagrindinius savo užsakovus ir neturėti kuo jų pakeisti. Visada teigiamai vertinamos tos įmonės, kurios tokiems atvejams turi parengusios atsarginius planus. Pažymima, kad tokiais atvejais geriau turėti daugiau smulkių užsakovų, pirkėjų ir tiekėjų, nei kelis stambius.

## ***Veiklos rizika***

### ***Apibendrinimas***

Ekspertai pažymi, kad viena iš didžiausių grėsmių įmonės turtui yra netikėta situacija, kai įmonės patalpas nusiaubia gaisras ar ištinka vandentiekio avarija ir turtas būna

sugadinamas. Šios rizikos grėsmė itin aktuali gamybos įmonėms, tačiau paliečia ir prekybos įmones, sandėliuojančias prekes. Deja, net 95 proc. smulkių įmonių, kurios nėra patyrusios tokių netikėtų nelaimių, net nesusimąsto apie galimas grėsmes ir jų pasekmes ir imasi priemonių prieš šią riziką tik tada, kai nutinka netikėti įvykiai. Todėl, pasak ekspertų, įmonės privalo labai atsakingai vertinti turtinę riziką ir ją sumažinti, pasidalydamos su draudimo kompanijomis, t. y. laiku apdraudamos savo turtą. Deja, draudimo paslaugos kai kurioms smulkaus verslo įmonėms yra per brangios. Todėl, taupydamos lėšas, tokios įmonės, net ir supraddamos rizikos mastą, savo turto nedraudžia.

Kiekvienoje įmonėje rizikai turi įtakos jos veiklos pobūdis. Kalbant apie gamybinę-prekybinę riziką, pasak ekspertų, galima teigti, kad neatsižvelgiant į įmonės veiklos pobūdį, kiekvienai jų aktuali rizika yra žmogiškasis veiksnys; sezoniškumas; laiku negauti atsiskaitymai arba užsakymo atšaukimas; nereguliarūs ir nepastovūs užsakymai. Gamybos įmonių veiklai, pasak ekspertų, bene labiausiai turi įtakos šie rizikos veiksniai: gamybinis brokas; nekvalifikuotas personalas; vagystės; užsakovo atsisakymas sumokėti už netinkamai pagamintą produkciją, valiutos keitimo svyravimai. Konkrečiai prekybos įmonių veiklą lemia tokie rizikos veiksniai, kaip antai politinės bei ekonominės aplinkos pasikeitimas, darantis įtaką gyventojų perkamajai galiai; gamtinių jėgų kataklizmai (žemės drebėjimas, vėtra, potvynis ir kt.). Tačiau bene didžiausia prekybos įmonių verslo rizika ekspertai aiškiai įvardija klientų nemokumą. Pastaruoju metu įmonės nuolat tobulina verslo administravimo įgūdžius, tačiau tai labai mažai turi įtakos klientų nemokumui ir neatsiskaitymui numatytais terminais, nors pastaruoju metu, pažymi ekspertai, yra šiokia tokia minėtos rizikos mažėjimo tendencija. Klientų nemokumas, vėluojantys atsiskaitymai sutrikdo piniginius įmonių srautus ir sukelia grandininę reakciją, nes įmonės taip pat laiku negali atsiskaityti su tiekėjais ir verslo partneriais. Taip įmonės gali prarasti savo užsakovus ir neturėti kuo jų pakeisti. Visada teigiamai vertinamos tos įmonės, kurios tokiems atvejams turi parengusios atsarginius planus. Vertindami klientų nemokumo priežastis, ekspertai mini mokestinę aplinką, nestabilią politinę ir ekonominę situaciją, nelaimingus atsitikimus darbe ir kt.

## Finansinė rizika

### *Finansinė rizika / Rizika, susijusi su pinigų perkamąja galia: valiutų kursų rizika Aprašymas*

Ekspertas (EVg3) teigia, esą jo įmonė ne kartą patyrė nuostolių dėl valiutos keitimo rizikos, kuriai atsirasti dažniausiai turi įtakos pasaulinės ekonomikos krizės. Pasak eksperto, įmonė gamina produkciją ir ją eksportuoja į Skandinavijos šalis, todėl atsiskaitymai už pagamintą produkciją tarp užsakovo ir gamintojo vyksta užsakovo šalies valiuta. Dėl nepastovaus valiutos kurso atsiskaitymai kitos šalies valiuta gamintojui sukelia pa-

pildomą verslo riziką, kurios, kaip teigia įmonės vadovas, jie negali perduoti, nes nepasitiki Lietuvos bankų siūloma valiutos rizikos apdraudimo paslauga. Ekspertas mano, kad tokios paslaugos duoda naudos tik pačiam bankui, bet tikrai ne įmonėms, sudarančioms su juo kontraktus dėl valiutos kurso fiksavimo sutartam laikotarpiui. Valiutos keitimo rizika – tai rizika, kurią, eksperto manymu, geriausia prisiimti pačiam. Vis dėlto ekspertas pažymi, kad valiutos keitimo rizika yra neatskiriama tarptautinės prekybos dalis, todėl valiutos keitimo rizikos valdymas yra svarbi įmonės veiklos dalis, siekiant ilgalaikės verslo sėkmės ir konkurencinio pranašumo. Kalbant apie užsienio valiutų kursų riziką ir jos valdymą mažoje bei atviroje ekonomikoje, reikia pažymėti, kad daugelis įmonių vadovų dar nepakankamai gerai supranta šios rizikos draudimo priemonių naudą. Stebina tai, kad net ir labai neblogai išmanantys valiutų rizikos valdymą ekspertai, retai naudoja šias priemones ir dažniau ryžtasi prisiimti riziką.

### ***Finansinė rizika / Likvidumo rizika***

#### ***Aprašymas***

Anot eksperto (*EVg3*), kredito įmonių (bankų) veikloje pasitaiko atvejų, kai jos, negalėdamos įvykdyti prisiimtų įsipareigojimų, būna priverstos perduoti savo finansinius aktyvus ar uždaryti pozicijas ir dėl likvidumo rinkoje patirti nemažų nuostolių. Ekspertas teigia, kad nuo bankų likvidumo rizikos įmonės negali apsisaugoti, nes ši rizika yra labai nuspėjama ir sunkiai atpažįstama, nes tokiais atvejais reikia itin domėtis komercinių bankų, kur laikomos įmonės lėšos, veikla, rodikliais bei mokėti analizuoti bankų pateiktas ataskaitas apie jų vykdomą veiklą. Tam, pasak eksperto, įmonei reikia samdyti specialistus, kurie turi ekonominių žinių ir moka analizuoti bankų teikiamas jų vykdomos veiklos ataskaitas. Eksperto nuomone, SVV įmonių vadovams tokios rizikos išvengti praktiškai nėra galimybių. Ekspertas (*E11*) pažymi, kad tokios rizikos, kurios neįmanoma atpažinti bei kontroliuoti, padaryto nuostolio likvidavimas įmonei kelia nenumatytas grėsmes ir gali lemti įmonės veiklos sustabdymą, prastovas, kai ne laiku pristatytomos prekės arba produkcija bei neįvykdomi užsakymai, todėl įmonei gali grėsti bankrotas.

### ***Finansinė rizika / Kredito rizika***

#### ***Aprašymas***

Pasak eksperto (*ESg7*), įmonėms labai svarbu, kad bankai suteiktų finansavimą reikiamu laiku, nes dažnai dėl lėšų trūkumo įmonė negali dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, plėsti gamybinio pajėgumo. Tai labai susiaurina įmonės klientų segmentą ir nesuteikia galimybių verslui plėtotis. Anot eksperto (*E9*), pasitaiko atvejų, kai įmonei išduodama banko paskola, o po keleto mėnesių įmonėje nutinka nelaimė – sudega pastatai ar nutinka kiti kataklizmai, todėl visi paskolų objektai draudžiami, kad

būtų galima bankams dalytis rizika su draudimo bendrovėmis, kai įmonė tampa visai nemoki.

Ekspertas (*E12*) pažymi, jog dauguma įmonių neviešina, kad buvo susidūrusios su kredito rizika, nes nenori nepageidaujamų padarinių. Pasak eksperto, tokios įmonės, pasiėmusios iš bankų paskolas verslo plėtrai, neapgalvoja, kaip reikės jas grąžinti, verslui netikėtai sustojus ar žlugus.

### **Finansinė rizika**

#### ***Apibendrinimas***

Apibūdindami finansinę riziką, ekspertai pabrėžia, kad dažniausiai įmonės patiria valiutų keitimo riziką, kuriai turi įtakos pasaulinės ekonomikos krizės. Tokia rizika ypač dažnai gresia eksportuotojams ir kitiems verslininkams, užsiimantiems tarptautine prekyba. Dėl nepastovių valiutų kursų atsiskaitymai kitos šalies valiuta gamintojams sukelia papildomą verslo riziką. Pasak ekspertų, dauguma smuklių ir vidutinių verslininkų nepasitiki šalies bankų siūloma valiutos rizikos draudimo paslauga, nes mano, kad tokia paslauga naudinga tik bankams, bet ne įmonėms, sudarančioms su jais kontraktus dėl valiutos kurso fiksavimo sutartam laikotarpiui. Tačiau ekspertai pažymi, kad valiutos keitimo rizikos valdymas labai svarbi įmonės veiklos dalis, kai siekiama ilgalaikės verslo sėkmės ir konkurencinio pranašumo. Ekspertai apgailestauja, kad daugelis įmonių vadovų dar nepakankamai gerai supranta tokios rizikos draudimo priemonių naudą, todėl retai naudoja šias priemones.

Ekspertai teigia, kad įmonės neturi galimybių apsisaugoti nuo bankų ar kitų kredito įstaigų likvidumo rizikos, nes tokią riziką gali numatyti nebent labai kvalifikuoti ekonomistai, sugebantys analizuoti komercinių įstaigų pateikiamas ataskaitas apie jų veiklą. Tačiau tokių specialistų paslaugos sunkiai įperkamos SVV įmonėms, todėl išvengti likvidumo rizikos smulkioms ir vidutinėms įmonėms praktiškai neįmanoma.

Kredito riziką ekspertai įvardija kaip vieną iš didžiausių, nes laiku negautas finansavimas, apyvartinių lėšų trūkumas sukelia daug problemų įmonėms, norinčios plėsti gamybinį pajėgumą, dalyvauti viešuosiuose pirkimuose ir pan. Tačiau dauguma įmonių, pasak ekspertų, neviešina informacijos apie patirtą kredito riziką, nes nenori gadinti savo reputacijos, nes šios rizikos pasekmės dažnai parodo, kad paskolos būna paimitos neapgalvojus, kaip reikės jas grąžinti, kai dėl kokių nors priežasčių verslas netikėtai sustoja ar net žlunga.

### 3.4.3. Rizikos valdymo SVV įmonėse suvokimas

24 lentelė. Rizikos valdymas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Rizikos identifikavimas	Išorinės rizikos įmonėje identifikavimas	<p>„&lt;...&gt; me turime keletą stambių klientų, kurių skolos dešimtim tūkstančių litų, bet ne šimtais tūkstančių &lt;...&gt; Bet aš jau daug metų naudojuos „Creditinfo“ baze, ten matai žmonių kiekį – jau vienas iš rodiklių, kiek firmoje dirba žmonių&lt;...&gt; Nėra paslaptis, kad Lietuvoje daug kas dirba „juodai“ &lt;...&gt; jeigu aš žinau, jog įmonė turi 30 žmonių, o rado, kad dirba du, apyvarta – 100 tūkstančių apyvartą, tai reiškia, kad įmonė dirba „juodai“. O jeigu dirbama „juodai“ yra pavojus. „&lt;...&gt; „Creditinfo“ – vienas iš įrankių suvaldyti rizikai. Antras įrankis - patirtis, asmeninės pažintys“ &lt;...&gt; Dauguma savo klientų aš pažįstu: savininkus, direktorius, vadybininkus“, „Jeigu žmonės laikosi savo žodžio, aš galiu padaryti nuolaidas, atidėti mokėjimus.“ &lt;...&gt; Buvo minčių drausti, dar kažką &lt;...&gt; tas kainuoja. Jeigu aš drausčiau visus klientus, aš prarasčiau draudimui daugiau, negu aš prarandu pats administruodamas.“ (EVp1)</p> <p>„&lt;...&gt; visą laiką su buhalterija, pats turi visą laiką skaičiuoti &lt;...&gt;, kartais dirbi, dėl to, kad užsidirbtų darbuotojai ir turėtų atlyginimą &lt;...&gt;“ (EVg2)</p> <p>„Bankų pasirinkimas &lt;...&gt; jų stabilumas“; Kitas - jų noras dirbti su smulkiu ar vidutiniu verslu, nes dauguma skandinaviskų bankų orientuojasi turėti reikalų su stambiomis įmonėmis“ &lt;...&gt; smulkus verslas turi standartines, primestas situacijas iš banko. Finansavimo klausimai šiais laikais yra sudėtingi, nes yra sudėtinga kažką įsigyti, ne dėl to, kad negausi, o dėl sąlygų &lt;...&gt; Tai priverčia skaitytis, nes kai nesi stambus verslo klientas tada su tavim nelabai skaitosi.“ (ESp4)</p> <p>„Turiu gera finansininkę ir aš pats, mano įmonė maža, todėl kitų asmenų kaip ir neturiu.“ (ESp5)</p> <p>„Jokiu pagalbininkų neturiu,, praėjau darbo saugos kursus ir prižiūriu verslą pati, negaliu sau leisti jokių specialistų pasamdyti, nes tai labai brangiai kainuoja &lt;...&gt; Turiu gerą finansininkę, jokių audito kompanijų nesamdaui. Jeigu kas nors blogai tai per mokesčių inspekcijų patikrinimus viskas paaiškėja.“ (EVg6)</p> <p>„Įmonėje valdomos rizikos yra nepakankamai, vienintelis dalykas, kas yra darome, tai laikomasi darbo saugos instrukcijų ir įmonės patalpų apsauga pajungta į saugos įmonės pultą, turėjome vagystę ir mus išgelbėjo nuo didesnių nuostolių saugos įmonė. Nors įmonė patyrė nedidelius nuostolius, nes buvo išdauzti langai ir sugadinta šildymo sistema.“ (ESg7)</p> <p>„Įmonėje dirba keli asmenys, tai kaip suprantame, taip ir valdome, draudimas bei sutartis su apsaugos įmone. Daugiau kaip ir nematau prasmės arba būtinybės, o jeigu rimtai prieiti prie tokių dalykų tai labai brangiai kainuotų.“ (ESp8)</p> <p>„Smulkios ir vidutinės įmonės nelabai galbūt ir suvokia kokios rizikos gali kelti didžiausia grėsmė jų verslui ypatingai smulkios įmonės jos tiesiog apie tai nesusimąsto.“ (E9)</p> <p>„Smulkaus ir vidutinio verslo įmonės daug žino, bet labai tikisi, kad žala tikrai neatsitiks, jeigu atsitiks tai nuostoliai nebus dideli, jei aš įmonėje dirbu vienas tai tikimybė, kad sukelsiu didelį nuostolį yra mažai tikėtina, „su manimi tokia nelaimė tikrai neatsitiks.“ (E10)</p> <p>„Tarpautinio kapitalo kompanijos supranta pasekmes ir pakankamai nebloggerai suvaldo grėsmes, ko negalėčiau pasakyti apie Lietuvos kapitalo įmones, ypač smulkaus verslo įmones, kurios labai nenoriai investuoja į rizikos valdymą, dažniausiai tai verčia padaryti bankai arba kitų patirtis.“ (E11)</p> <p>„Manau, kad smulkaus verslo įmonės tikrai daug nesusimąsto apie tai, nes galbūt neturėjo liūdno patirties.“ (E12)</p>

24 lentelė (tęsinys). Rizikos valdymas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	<b>Vidinės rizikos įmonėje identifikavimas</b>	<p>„Vyriausioji finansininkė tvarko popierius“ &lt;...&gt; „Online“ sistema sujungta su visom darbo vietom“ &lt;...&gt; „mano atsakomybė, bet darbuotojai, priima ir jie šiek atsakomybės.“ (EVp1)</p> <p>„Yra pareigybės ir &lt;...&gt; pareigybinės instrukcijos. Yra pastoviai planai kažkokie ar pokalbiai.“ (EVg2)</p> <p>„Darbuotojų atskirai krizės valdymui neruošiamo.“ (EVg3)</p> <p>„Priduodame saugos tarnybai, kuri rūpinasi ir gaisro, ir įsilaužimo atveju. Yra atskirai sandėlininkas, kuris atsakingas ir materialiai atsakingas už jo barą, kur jis dirba. Turim filialą Kaune, ten yra atsakingi žmonės.“ (ESp4)</p> <p>„Tikrai neturiu, aš pats viską valdau ir skaičiuoju.“ (ESp5)</p> <p>„Ne neturiu ir nesamdau, tik finansininkė, kuri daugiausia atstoja visus specialistus ir jeigu reikia patarimo irgi kreipiuosi pagalbos į ją arba klausiu draugų, kurie taip pat turi savo verslą Lietuvoje.“ (EVg6)</p> <p>„Ne neturime, nes tokio pobūdžio darbuotojas brangiai apsieitų įmonei.“ (ESg7); „Aš pats kaip suprantu, taip ir valdau.“ (ESp8)</p>
<b>Rizikos analizė ir vertinimas įmonėje</b>	<b>Vykdoma rizikos analizė ir vertinimas įmonėje</b>	<p>„Gamybos sektoriuje tai tikrai yra daroma, technikos direktorius tikrai tai atlieka ir manau, kad tikrai turi būti tokie atsakingi asmenys darbuotojai“ &lt;...&gt;, Prekybos sektoriuje taip pat tai yra daroma.“ (E11)</p> <p>„Įmonių vadovai nesuvokia, kad tokio specialisto gal būt reikėtų, daugelis mano, kad jie patys puikiai suvaldo rizikų grėsmę.“ (E12)</p> <p>„Viską suderiname su savo partneriais, su kuriais bendradarbiaujam&lt;...&gt; su jais irgi aptarėm ir padarėm atskirą gamybos vystymo toki planą &lt;...&gt;Ir aš irgi dabar galiu teigti, kad mes labai tiksliai įgyvendinom &lt;...&gt; Ir įranga nupirkome, ir darbuotai buvo apmokyti... ir patalpų &lt;...&gt; jei delstume dar trupučiuką, būtume nieko jau nespėję.“ (EVg2).</p> <p>„Teko teikti tokio pobūdžio konsultacijas, pvz., daugiau investavus įmonės patalpų, atsargų, įrengimų apsaugą, taip sumažina įmanomą riziką bei suteikia galimybę ją valdyti.“ (E11)</p> <p>„Jaučiamas klientų susidomėjimas gauti iš banko konsultacijas, vis daugiau vadovų kreipiasi į bankus konsultacijos kaip valdyti įkurtą verslą, domisi ekonominėmis prognozėmis, tikrai manau įmonėms banko konsultacijos, kuo toliau tuo daugiau pasitiki bankinėmis konsultacijomis &lt;...&gt; Jeigu įmonės vadovas pats parodo didelį susidomėjimą, mes visada tokius klientus pakonsultuojame.“ (E12)</p>
	<b>Nevykdoma rizikos analizė ir vertinimas įmonėje</b>	<p>„Jeigu atsitikus kažkokiam įvykiui reikėtų išsikelti ar reorganizuoti gamybą, ar tose pačiose patalpose kažkaip sustumdyti, tikriausiai reikėtų daug improvizuoti, nes mes tokio plano neturime &lt;...&gt; Iš tiesų toks planus būtų gerai“.</p> <p>„Ne, jus turbūt juokaujate, kokie planai ar žemėlapiai, nėra tam net laiko apie tai pagalvoti.“ (ESp8)</p> <p>„Dirbame pagal oficialias darbo saugos instrukcijas, reikalavimus ir panašiai. Manau, kad to pilnai pakanka.“ (ESp4)</p> <p>„Ne, mes tokių paslaugų neteikiame, manau, tai turėtų būti daroma valstybinio sektoriaus lygmenyje. Manau, kad tai būtų labai naudinga smulkioms ir vidutinėms įmonėms.“ (E9)</p> <p>„Jeigu gaisrininkai įmonei palieka rekomendacijas, pvz., laiku matuoti elektros varžas, daugelis įmonių žiūri, jeigu varžas pamatuoti yra pakankamai brangu, jos stengiasi nusipirkti nelegalius leidimus, tokie atvejai tikrai dažnai pasitaiko.“ (E10);</p>

24 lentelė (tęsinys). Rizikos valdymas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
<b>Rizikos valdymo instrumentų pasirinkimas įmonėje</b>	<b>Rizikos valdymo instrumentų pasirinkimas yra suprantamas įmonėje ir naudojamas</b>	<p>„Manau, kad tai tikrai nėra populiaru, nes tai traktuojama kaip papildomos išlaidos...“ (E9)</p> <p>„Manau, tikrai visos įmonės žino apie galimas rizikas, tiesiog smulkios įmonės mano, kad nieko neatsitiks, bet vidutinio verslo įmonės tikrai suvokia su kuo gali susidurti, tačiau taupo.“ (E10)</p> <p>„Mes samdome darbų saugos firmą“; Mums labai padeda valstybinė institucija – priešgaisrinė apsauga, kuri tikrindama visada ką nors suranda, nes mes esame medienos gamybos įmonė, mes esame nusipirkę ir įtaisę gesintuvus, prižiūrime tvarką“; „Tam tikra prasme tai būtų galima įvardinti kaip kažkokią pagalbą“; Yra išsidalinta tam tikromis sritimis, mes esame trys kompanionai, išsidalinę sritis, ir darbininkai, kurie dirba atskirose patalpose yra atsakingi už tam tikrus įrengimus.“ (EVg3)</p> <p>„Mums pakankamai padėtų tas, kad mes nesame didelė įmonė ir tos krizės laikotarpiu labai padėjo tai, kad mes neturėjome didelių kreditų, neturėjome didelių įsipareigojimų“&lt;...&gt; Buvome mobili įmonė ir su pakankamai aiškia niša produkcijos, mus žinojo tiekėjai, mūsų bankai, pirkėjai ir tai leido susitelkti“; „Nors prieš tai buvo minčių apie išsiplėtimą iki tos krizės“; „Tuo metu buvo didelis augimas, mes planavome didesnes gamyklas, plėtimąsi, bet galiausiai vis tiek viskas remiasi į pirkėjų, yra pirkėjas – yra rinka. Ir iš tiesų gerai, kad nepadarėm to žingsnio, nes dabar būtų blogai.“ (EVg3)</p> <p>„Esu susidūręs su tokia vienos įmonės istorija, kai sudegė įrengimai, kurie buvo nupirkti pasitelkiant ES finansavimą, šie įrengimai buvo apdrausti, bet minimalia apimtimi&lt;...&gt; labiausiai įmonę išgąsdino laiku nepristatyta produkcija užsakavams, įmonei buvo suteikta konsultacija draudimo kompanijoje ir klientas pasirinko brangesnę ir daugiau pritaikytą įmonės verslui draudimo apimties programą.“ (E10)</p> <p>„Praktikoje, matau, kad tokiu atveju dažnis tik didėja, nes gamtinės jėgos Lietuvoje su kiekvienais metais daugėja bei jų padarytos žalos tik didėja“; „Teko matyti nemažai atveju, kai įmonėms, kurios tokiais atvejais buvo apdraudusios savo verslą, buvo suteikiama kvalifikuota pagalba, kad įmonė kuo greičiau atstatytų savo pajėgumus“ (E11)</p>
	<b>Rizikos valdymo instrumentų pasirinkimas nėra suprantamas įmonėje ir nenaudojamas</b>	<p>„Dar nebuvo susidūrę su tokia situacija, esame labai jauna kompanija.“ (ESp5)</p> <p>„Esu patyrusi net kelias krizes per paskutinį dešimtmetį, labai buvo sunku išlaikyti darbuotojus“;&lt;...&gt; kad nepabėgtu vienintelis būdas juos išlaikyti, tai reikėjo sumažinti atlyginimus ir peržiūrėti įmonės išlaidas, tuo metu derėjau si ir su nuomininkais, kad pamažintų nuomos mokesčių, beje labai svarbu išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus“&lt;...&gt;jeigu ženkliai sumažinsi atlyginimus, tada darbuotojams neapsimoka eiti į darbą, nes aš savo kvalifikuotiems darbuotojams apmoku netgi kuro išlaidas, taigi, jeigu darbuotojus neskatinu pinigine išraiška ir neapmoku jų papildomų išlaidų, tai darbuotojai nedirbtų, nes kvalifikuota darbo jėga atvykti į mano įmonę Vilniaus rajone gali tik iš Vilniaus“;&lt;...&gt; dar turi gerai galvą pasukti, kaip darbuotojus išlaikyti.“ (EVg6)</p> <p>„Smulkaus verslo įmonėse nesusidūriau su tokiu atveju, manau, kad apie tokius dalykus įmonių vadovai tikrai nepasakoja, nes nori, kad įmonės istorija visada banke būtų teigiama, toks Lietuvos verslininkų mentalitetas ir supratimas.“ (E9)</p> <p>Teko susidurti, kad vadovų sąmoningumas labai žemame lygyje, jie mano, kad jų įmonei nieko negresia. Užsienio kapitalo įmonėse atsiveria visai kitoks vaizdas – jiems tikrai netrūksta sąmoningumo šiuo klausimu.“ (E12)</p>



24 lentelė (tęsinys). Rizikos valdymas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Rizikos ekonominė kontrolė įmonėje	Įmonėje yra darbuotojų arba atsakingų asmenų, kurie vykdo rizikos kontrolę įmonėje	„Tam, kad įmonėje veiktų krizes arba rizikos valdymas turi būti sukurta aiški įmonės strategija aukštesniame vadovų lygmenyje. Smulkus verslo įmonėms tai mažiau aktualu. Be abejo, tose įmonėse, kuriose toks valdymas naudojamas, vadovai turi aukštą išsilavinimą ir dažniausiai net ne vieną aukštąjį išsilavinimą.“ (E11)
	Įmonėje nėra atsakingų darbuotojų, kurie vykdo rizikos kontrolę įmonėje	„Ne, tokių darbuotojų neturime.“ (EVp1) „Ne, aš pats.“ (EVg2) „Neruošiamo, pats valdau.“ (EVg3) „Ne, tokių darbuotojų neturime, kiekvienas pasirūpina atskirai, nesuprantu, kam aplamai tokio lygio darbuotojai įmonėje, viskuo galima pasirūpinti patiems.“ (ESp4) „Ne, neturime jokių pasiruošimų krizei.“ (ESp5) „Ne, pas mane įmonėje darbuotojai turi kiekvienas savo aiškiai įvardintą darbą ir už ką atsako, bet vis tiek viską turiu pati pakontroliuoti, kad viskas būtų gerai, jeigu per savaitę suserga bent 3–4 darbuotojai tai ženkliai krenta įmonės našumas.“ (EVg6) „Tokių darbuotojų įmonėje nėra, tai turbūt turėtų būti aktualu didelio verslo įmonėms.“ (ESg7) „Ne tikrai neturime ir neplanuojame turėti.“ (ESp8) Negaliu atsakyti į šį klausimą. Man tokių atvejų nėra žinoma.“ (E9) „Technikos direktorius, finansininkė ir komercijos direktorius su aukštaisiais išsilavinimais, tai vidutinio verslo įmonės paveikslas. Smulkiose įmonėse dažniausiai tokių specialistų nebūna, viską daugiausia sprendžia vadovas.“ (E10) „Smulkaus ir vidutinio verslo segmentuose su tokiu reiškiniu nesu susidūrusi, žmonės Lietuvoje nelinkę rūpintis savimi ir savo turtu, svarbu turėti pelno, be abejo, tai labai priklauso nuo vadovo išsilavinimo lygio.“ (E12) „Įmonė rinkoje gyvuoja daugiau kaip 9 metus, tai daug krizių nesame patyrę, bet 2008 metų krizė privertė susispausti ir susiaurinti kišenes. Neturi daugiau kuo pasitikėti, tik savimi pačiu.“ (ESp8)
Rizikos stebėseną ir priežiūrą įmonėje	Įmonėje stebima ir prižiūrima galima įmonės veiklos rizika	„Nestokuju informacijos apie galimą grėsmę mano verslui, bet niekada pats negali įtakoti politiniu bei pasauliniu mastu ekonominių pokyčių, todėl ši rizikos dalis nekontroliuojama.“ (EVp1) „Niekada negali žinoti, kas gali įtakoti tavo verslą ir jo žlugimą. Bet kada gali atsitikti nenumatyti dalykai, kuriuos tu nepakeisi ir jie labai stipriai įtakos tavo verslą...“ (EVg2) „Užsakovų pas mus yra daug, mes nesam priklausomi nuo kažkokio vieno, nes jeigu neatsiskaitytų vienas, kitas, tai nebūtų labai skausminga“<...> „Jeigu būtume prisirišę prie vieno skambaus, tada labai bijotume“; „Mes daug metų dirbam su Europos tiekėjais, jie visi turi verslo draudimus. Jie prašo ir gauna informaciją iš mūsų finansinių institucijų apie mūsų įmonę, apie kreditingumą ir panašiai.“ (ESp4) „Jeigu būtų galimybė gauti konsultacijas šiuo klausimu, visai norėčiau, gal būtų ir įdomu, bet tai neturėtų būti mokamos paslaugos.“ (ESp5) „Informacijos tikrai nėra pakankamai, norėtusi, kad įmonės gautų tokio pobūdžio informaciją ne tik iš savo arba kolegų patirties, bet gautų tada, kai įkuria savo verslą pačioje pradžioje, kad galėtų tinkamai suvokti grėšiančias rizikas bei imtis priemonių jas sumažinti nuo pat pirmų įmonės gyvavimo dienų.“ (E11)

24 lentelė (tęsinys). Rizikos valdymas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	<b>Įmonėje nestebima ir neprižiūrima galima įmonės veiklos rizika</b>	<p>„Net nemąstau ir bijau apie tokius blogus dalykus mąstyti. Nesu visažinis ir, be abejo, negali numatyti visko, bet baimė visada yra.“ (EVg3)</p> <p>„Tiesiog nemanau, kad man tai galėtų būti šiuo metu aktualu, nes papildomų lėšų investuoti į įmonės rizikos valdymą nesu nusiteikęs.“ (ESg7)</p> <p>„Ne, informacijos gal ir nestokuju, bet negali būti tikras su tokiais politikais ką rytoj iškrės, taigi tai neįmanoma numatyti, todėl kiek beturėtumei informacijos, ji vis tiek tau nepadės.“ (ESp8)</p> <p>„...Tokios informacijos yra labai mažai, ir tai reiktų daryti valstybiniame lygmenyje.“ (E9)</p> <p>„Įmonėms daugiausiai daro įtaką žinia per komunikacinę erdvę, t. y. televiziją, spaudą, internetą apie atsitikusius įvykius bei nelaimės, tokios žinios iš karto skatina susimąstyti apie galimas rizikas gresiančias verslui ir priimti atitinkamus sprendimus suvaldyti verslo rizikas“; „Darbuotojų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, verslo draudimas nuo ugnies, gamtinių jėgų bei nuo galimos trečiųjų asmenų veikos.“ (E10)</p> <p>„Daugelis įmonių turi labai didelę atmetimo reakciją, jeigu banko darbuotojai bando siūlyti kažkokias paslaugas, nes jie tai vertina kaip papildomas išlaidas.“ (E12)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

## Rizikos identifikavimas

### **Rizikos identifikavimas / Išorinės rizikos įmonėje identifikavimas**

#### **Aprašymas**

Ekspertas (EVp1) teigia, kad įmonės stengiasi pasidomėti savo klientų mokumu. Naudojasi duomenų bazėmis, kuriose gali matyti, kiek toje įmonėje darbuotojų, kokie įsiskolinimai socialinio draudimo fondui ir pan. Pasak eksperto, niekam ne paslaptis, kad Lietuvoje daug įmonių, turinčių juodąsias buhalterijas, ir jeigu įmonė oficialiai deklaruoja, kad turi du darbuotojus, o tu realiai matai, kaip ten nuvyksti, kad dirba trisdešimt, tai suprantama, kad daugelis dirba nelegaliai. Jei turi klientų, kurie tau skolingi dešimtis tūkstančių, o pasitaiko – ir šimtus, tai įmonių savininkams tenka prieš pradėdant dirbti su klientu surinkti apie jį kuo daugiau informacijos. Kalbant apie nuolatinius klientus, tai su jais dažnai artimiau susipažįstama, tiek su vadovais, tiek su vadybininkais. Tiems, kurie laikosi duoto žodžio, galima ir mokėjimus atidėti, bet tik patikimiems. Ekspertas (EVg2) kaip rizikos identifikavimą laiko tvarkingą savo įmonės buhalteriją, kurią stengiasi pats prižiūrėti, stebėti pinigų srautus, nagrinėti ataskaitas. Tai jam suteikia saugumo jausmą. Ekspertas (ESp4), kalbėdamas apie bankų paskolas, minėjo tokį pasirinkimo rodiklį kaip bankų stabilumas. Ekspertas pabrėžia, kad daugelis bankų nenori dirbti su smulkiu ir vidutiniu verslu, nes jiems daug naudingesni klientai yra stambios įmonės. Todėl, anot eksperto, smulkieji verslininkai dažnai sutinka su banko diktuojamomis sąlygomis, nes finansavimo klausimai šiuo metu yra ypač sudėtingi. SVV keičia politiką bankų atžvilgiu ir stengiasi neapsiriboti vienu banku, kad neatsidurtų uždarame rate.

Jie taip pat nori turėti pasirinkimą, mano ekspertas. Kai vienas bankas pasiūlo ne pačias geriausias sąlygas, kreipiamasi į kitą. Pasak ekspertų (*EVg6*) ir (*ESp5*), įmonių vadovai dažniausiai pasitiki patys savimi ir savo finansininkais. Visada atsižvelgia į mokesčių administratoriaus pastabas, kai būna patikrinimų įmonėje, nes tada ir paaiškėja, kas negerai tvarkoma. Ekspertas (*ESg7*) teigia, kad jo įmonėje laikomasi saugos instrukcijų, o įmonės apsaugos sistema sujungta su saugos įmone. Būtent tai ir apsaugojo įmonę nuo didesnių nuostolių įvykus vagystei, deja, buvo išdaužti langai ir sugadinta šildymo sistema. Smulkios ir vidutinės įmonės nelabai suvokia, kokia rizika gali sukelti didžiausią grėsmę jų verslui, mano ekspertas (*E9*), o tos, kurios ir žino, tiesiog mano, kad didelė grėsmė jas aplenks, o jei ir nutiks kas nors blogo, tai didelės žalos pavyks išvengti, antrina ekspertas (*E10*). Eksperto (*E12*) nuomone, daugelis smulkaus verslo atstovų tiesiog nesusimąsto apie riziką, kol neįgyja liūdnos patirties su ja susidurdami. Pasak eksperto (*E11*), tarptautinio kapitalo kompanijos supranta rizikos pasekmes ir pakankamai neblogai suvaldo grėsmes, to negalima pasakyti apie lietuviškojo kapitalo įmones, o ypač apie SVV įmones, kurios labai nenoriai investuoja į rizikos identifikavimą ir valdymą. Tai padaryti jas dažniausiai priverčia bankai arba kitų įmonių patirtis.

#### ***Rizikos identifikavimas / Vidinės rizikos įmonėje identifikavimas Aprašymas***

Ekspertai (*EVp1*), (*EVg2*), (*EVg6*) teigia, kad savo įmonėse administravimu ir rizikos identifikavimu rūpinasi patys su finansininkų pagalba, o kiti darbuotojai viską atlieka remdamiesi darbo ir saugos darbo vietose instrukcijomis. Krizinėms situacijoms numatyti nė vienas iš ekspertų – įmonių vadovų nepaminėjo turintys atskirų darbuotojų, nes tai jiems būtų per brangu. Beveik visi vadovai tvirtina patys sugebantys valdyti savo įmonėse net pačias sudėtingiausias situacijas.

#### ***Rizikos identifikavimas Apibendrinimas***

Ekspertų teigimu, smulkūs ir vidutiniai verslininkai nelabai suvokia, kokia būtent rizika gali sukelti didžiausią grėsmę jų verslui, dažniausiai tikėdamiesi, kad bet kokia rizika juos aplenks, kol neįgyja liūdnos patirties su ja susidūrę.

Ekspertai pažymi, kad tarptautinio kapitalo kompanijos puikiai supranta rizikos pasekmes ir pakankamai neblogai suvaldo grėsmes, to negalima pasakyti apie lietuviškojo kapitalo įmones, o ypač atstovaujančias SVV sektoriui. Pastarosios itin nenoriai investuoja į rizikos identifikavimą ir valdymą. Tai atlikti jas dažniausiai priverčia bankai arba kitų įmonių patirtis.

Tačiau ekspertai pripažįsta, kad SVV segmento įmonės vis dėlto savaip stengiasi identifikuoti verslo riziką, pritaikydamos nedaug lėšų reikalaujančius nustatymo būdus. Jos stengiasi iš anksto pasidomėti būsimų klientų mokumu, pasinaudodamos tam tikromis duomenų bazėmis, kuriose galima susipažinti su įmonių įsiskolinimais Socialinio

draudimo fondui, matyti oficialų darbuotojų skaičių ir palyginti jį su realiai dirbančiais darbuotojais. Taip įmonės pačios gali nustatyti, ar jų būsiami klientai neturi nelegalių darbuotojų, t. y. dirba sąžiningai, be atlyginimų vokeliuose ir juodosios buhalterijos. Daugumai SVV įmonių didžiausią pasitikėjimą klientu ar tiekėju sukelia tvarkinga įmonės buhalterija. Kaip patikimą rizikos valdymo garantą dauguma įmonių savininkų mano esant save ir savo finansininką. Toks tandemas dažniausiai ir rūpinasi įmonės administravimu ir galimos rizikos numatymu. Jie taip pat stengiasi, kad įmonėje būtų griežtai laikomasi saugos darbe instrukcijų, visada atsižvelgia į darbų saugos inspekcijos pastabas patikrinimų metu, tačiau nė vienas iš respondentų nepaminėjo savo įmonėje turintys specialistą krizinėms situacijoms numatyti. Beveik visi vadovai įsitikinę, kad patys geba valdyti savo įmonėse net pačias netikėčiausias grėsmes.

Kadangi smulkiam ir vidutiniam verslui dažnai trūksta apyvartinių lėšų, jų vadovai, kalbėdami apie bankų paskolas, mini tokį pasirinkimo rodiklį, kaip antai bankų stabilumą. Ekspertai pabrėžia, kad daugelis bankų nenori dirbti su SVV sektoriumi, nes jiems daug naudingesni yra stambieji klientai. Todėl smulkieji verslininkai priversti sutikti su bankų diktuojamomis sąlygomis. Pastaruoju metu SVV taip pat keičia požiūrį į bankus ir stengiasi neapsiriboti vienu iš jų, stengiasi turėti pasirinkimą.

## Rizikos analizė ir įvertinimas įmonėje

### *Rizikos analizė ir įvertinimas įmonėje / Vykdoma rizikos analizė ir jos įvertinimas įmonėje*

#### *Aprašymas*

Ekspertas (*EVg2*) teigia bendradarbiaujantis su užsienio partneriais rengiant gamybos vystymo planus ir kuo tiksliau juo įgyvendinant. Partnerių patarimais ir su jų pagalba įmonė įsigijo įrangą, apmokė darbuotojus. Partnerių patarimai, pasak eksperto, padėjo ir tinkamai pasirinkti naujus projektus.

Pasak eksperto (*E11*), gamybos sektoriuje galima rizika analizuojama, gal nėra vien tam skirto specialisto, tačiau dažniausiai tai atlieka technikos direktorius. Tačiau ekspertas įsitikinęs, kad kiekvienoje įmonėje turėtų būti asmenų, atsakingų už rizikos grėsmes ir krizinių atvejų prevenciją. Jis teigia, kad ir prekybos sektoriuje yra tokių specialistų, bet tik ne smulkiose įmonėse.

Kaip teigia ekspertas (*E11*), visoms įmonėms konsultacijas apie investicijas į įmonės patalpų bei įrengimų apsaugą teikia bankai. Tokios investicijos, pasak eksperto, sumažina įmanomą riziką ir padidina galimybes ją valdyti.

Pasak eksperto (*E12*), vis dažniau įmonių vadovai kreipiasi į bankus konsultacijų, kaip geriau valdyti sukurtą verslą, domisi ekonomikos prognozėmis, taip atsiranda abipusis pasitikėjimas.

## ***Rizikos analizė ir įvertinimas įmonėje / Įmonėje nevykdoma rizikos analizė ir jos vertinimas***

### ***Aprašymas***

Ekspertas (**ESp4**) tikina, kad dirba pagal patvirtintas atitinkamas darbo instrukcijas, laikosi visų reikalavimų, todėl mano, kad kokių nors atskirų rizikos analizių jiems nereikia.

Pasak eksperto (**EVg3**), jokio krizinio ar rizikos įveikimo plano įmonė neturi, jeigu kas nors įvyktų, tektų improvizuoti, spręsti. Gali taip atsitikti, kad net gamybą laikinai tektų perkelti kitur. Panašiai samprotauja ir ekspertas (**EVg6**). Jis teigia net nesusimąstąs apie kokį nors rizikingą atvejį jo įmonėje. Jis negali net pagalvoti apie nelaimę įmonėje, jeigu tektų atlyginti žalą patalpų savininkams, dar kažkur perkelti gamybą ir pan. Tai būtų be galo dideli nuostoliai. Plano, kaip tai įveiktų, ir jis neturi, teigia tikintis, kad pavyks to išvengti. Klausimai apie rizikos žemėlapius ir šio reiškinio analizę ekspertams (**ESg7**) ir (**ESp8**) sukėlė šypsena.

Ekspertas (**E10**) teigia, kad net į gaisrininkų pastabas smulkios įmonės nenori reaguoti, visokeriopais būdais bando išvengti, ypač tų reikalavimų, kurie susiję su lėšomis. Jie dažnai geriau bando nusipirkti nelegalius leidimus, negu išleisti savo pinigus gan nepigiam elektros varžų matavimui.

## ***Rizikos analizė ir įvertinimas įmonėje***

### ***Apibendrinimas***

Dauguma ekspertų teigia, kad smulkios ir vidutinės įmonės retai analizuoja ir vertina savo verslo riziką, dažniausiai apsiribodamos draugų ar kolegų, patyrusių rizikos pasekmės, patirtimi bei patarimais, kaip to išvengti. Jokių rizikos žemėlapių, jokių rizikos analizės planų, o juo labiau tos srities specialistų SVV sektoriaus įmonės neturi. Kai kuriems įmonių vadovams toks klausimas sukėlė šypsena. Ekspertai teigia, kad smulkus ir vidutinis verslas, bendradarbiaujantis su užsienio partneriais, perima ir jų patirtį valdant riziką bei dažniau analizuoja savo įmonės veiklą. Vidutinėms gamybos sektoriaus įmonėms rizikos analizė ir vertinimas būdingesni reiškiniai nei prekybos įmonėms. Tačiau ir gamybos sektoriuje už rizikos analizę, krizinių atvejų prevenciją dažniausiai atsakingi technikos direktoriai, bet ne specialūs darbuotojai. Pasak ekspertų, kai kurios įmonės jau įprato kreiptis konsultacijų į bankus ne tik dėl paskolų, bet ir dėl investicijų, dėl rizikos prevencijos, verslo valdymo perspektyvų. Tačiau ekspertai pripažįsta, kad dauguma SVV įmonių neturi jokių rizikos išvengimo planų, neanalizuoja galimų krizinių situacijų ar galimų grėsmių, o dažniausiai net nesusimąsto apie tokius dalykus.

## Rizikos valdymo instrumento pasirinkimas įmonėje

### *Rizikos valdymo instrumento pasirinkimas įmonėje / Rizikos valdymo instrumentų pasirinkimas yra suprantamas įmonėje ir naudojamas*

#### *Aprašymas*

Ekspertas (**E10**) įsitikinęs, kad visos įmonės žino apie galimą riziką, tiesiog smulkiosios kažkodėl tikisi, kad joms nieko neatsitiks. Šiek tiek daugiau šiuo klausimu supranta ir reaguoja vidutinės įmonės, nes jų vadovai suvokia kiekvienos rizikos pasekmes.

Ekspertas (**E9**) mano, kad smulkiam verslui niekas neįdomu ir nesvarbu, kas susiję su bet kokiais papildomomis išlaidomis. Eksperto (**E9**) manymu, visos įmonės tikrai žino apie galimą riziką, bet nesiima jokių apsaugos instrumentų apsisaugoti, taupo lėšas. Ekspertas (**EVg3**) kaip svarbiausią rizikos valdymo instrumentą samdo saugos įmonę ir teigia, kad labiausiai jiems padeda valstybės institucija – priešgaisrinė apsauga, kuri tikrindama vis ką nors suranda ir įmonė privalo ištaisyti surastus nesklandumus. Jie prižiūri tvarką įmonėje, turi gesintuvus ir mano, kad to užtenka. Pasak eksperto, įmonės vadovas pasitiki padalinių vadovais, kurie atsakingai prižiūri darbininkus jiems gamybinėse patalpose. Šis ekspertas pažymi, kad krizės laikotarpiu jų įmonei išvengti rizikos padėjo tai, kad laiku sustojo ir neišplėtė gamybos, nors prieš krizę įmonė labai gerai dirbo, planavo gerokai didinti gamybą, statyti gamyklas, bet laiku apsisprendė to nedaryti ir taip išvengė nuostolių, kuriuos būtų patyrusi dėl klientų sumažėjimo.

Ekspertas (**E10**) pasakojo, kaip vieną farmacijos įmonę nuo bankroto išgelbėjo laiku pasirinktas rizikos valdymo instrumentas – brangesnė, bet saugesnė labiau verslui pritaikyta draudimo apimties programa, nes įmonėje sudegė įrengimai, pirkti finansuojant Europos Sąjungos lėšomis.

Pasak eksperto (**E11**), pastaruoju metu rizikos dažnis tik didėja, nes kasmet vis daugėja gamtinių jėgų padarytos žalos atvejų. Todėl visada laimi tos įmonės, kurios būna atitinkamai apdraudusios savo verslą. Tokiais atvejais joms laiku suteikiama kvalifikuota pagalba ir įmonės gerokai greičiau atkuria savo veiklos pajėgumą.

### *Rizikos valdymo instrumento pasirinkimas įmonėje / Rizikos valdymo instrumentų pasirinkimas nėra suprantamas ir įmonėje nenaudojamas*

#### *Aprašymas*

Ekspertai (**E9**) ir (**E10**) tvirtina, jog smulkaus verslo įmonių vadovai neprisipažįsta, kad neturi jokių rizikos įveikimo planų ir nenaudoja jokių rizikos valdymo instrumentų. Jeigu ir buvo įmonėse kokie nors rizikingi atsitikimai, niekas neprisipažįsta. Toks, pasak eksperto (**E9**), mūsų šalies verslininkų mentalitetas. Ekspertas (**E12**) antrina, kad Lietuvos verslo sąmoningumas, palyginti su užsienio kapitalo įmonėmis, šioje srityje tikrai galėtų būti gerokai didesnis.

## **Rizikos valdymo instrumento pasirinkimas įmonėje**

### ***Apibendrinimas***

Ekspertai įsitikinę, kad visos įmonės žino visas galimas grėsmes jų verslui, supranta ir verslo riziką bei jos pasekmes, tačiau dauguma verslininkų mano, kad visa tai juos aplenks, todėl nesiima jokių prevencijos, nenaudoja jokių verslo rizikos valdymo instrumentų. Tačiau yra įmonių, kurios naudoja bent jau paprasčiausius, mažiausiai investicijų reikalaujančius rizikos valdymo instrumentus: tai – darbų saugos instrukcijos; priešgaisrinė apsauga ir gesintuvai darbo vietoje; draudimo kompanijų paslaugos.

## **Rizikos ekonominė kontrolė įmonėje**

***Rizikos ekonominė kontrolė įmonėje / Įmonėje yra darbuotojų arba atsakingų asmenų, kurie vykdo rizikos kontrolę įmonėje***

### ***Aprašymas***

Kaip teigia ekspertas (E11), tam, kad įmonė valdytų riziką, turi būti sukurta aiški įmonės strategija. Įmonių savininkai ir vadovai turi tai aiškiai suvokti ir to norėti. Smulkaus verslo įmonėms tai mažiau aktualu, nes tokiose įmonėse dažnai tebūna keletas darbuotojų, o įmonės savininkas būna ir jos vadovas, jis dažniausiai pats ir priima sprendimus. Ekspertas žino, kad tose įmonėse, kuriose vadovai yra aukštos profesinės kompetencijos, yra specialūs darbuotojai, stebintys ekonominius šalies pokyčius, bendrą situaciją ir siūlantys įmonių vadovybei atitinkamus sprendimus.

***Rizikos ekonominė kontrolė įmonėje / Įmonėje nėra atsakingų darbuotojų, kurie vykdo rizikos kontrolę įmonėje***

### ***Aprašymas***

Kaip galima pastebėti iš pateiktų didžiosios ekspertų daugumos teiginių, smulkiuose ir vidutinėse įmonėse už rizikos valdymą atsako patys įmonių vadovai, specialiai tam jokių darbuotojų neturi, pasitiki dažniausiai tik patys savimi ir savo buhalteriais. Ekspertas (EVg6) teigia, kad jo įmonėje kiekvienas darbuotojas turi aiškiai įvardytas savo pareigas ir atsako už jiems patikėtą darbą. Eksperto teigimu, kiekvieno darbuotojo pareigos labai svarbios, nes vos vienam kitam susirgus, labai sumažėja darbo našumas.

Ekspertas (E10) pabrėžia, kad vidutinėse įmonėse vadovaujantys darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą, tai dažniausiai komercijos direktorius, finansininkas ir technikos direktorius, jie ir atsako už rizikos veiksnius ir jų numatymą. Smulkiuose įmonėse tokių specialistų nebūna, viską sprendžia pats vadovas arba savininkas.

Ekspertas (E12) teigia, kad SVV segmente su tokiu reiškiniu kaip atskiras specialistas, atsakingas už rizikos kontrolę įmonėje, yra labai retas dalykas. Anot eksperto, žmonės Lietuvoje nelinkę rūpintis savimi ir savo turtu, jiems svarbiausia turėti pelno. Tačiau jis pritaria, kad toks požiūris labai priklauso nuo vadovo ar verslininko išsilavinimo.

## **Rizikos ekonominė kontrolė įmonėje**

### ***Apibendrinimas***

Pasak ekspertų, kad įmonė valdytų savo verslo riziką, turi būti sukurta aiški įmonės strategija. Tai dažniausiai suvokia ir įgyvendina aukštos profesinės kompetencijos įmonių vadovai. Jie patys stebi ekonominius ir politinius šalies pokyčius, vertina bendrą verslo aplinką arba savo įmonėje turi specialistą, kuris visą tai atlieka ir siūlo vadovui atitinkamus sprendimus.

Sprendžiant iš ekspertų pasisakymų, Lietuvos SVV įmonėse susiklostė tokia tradicija, kad už viską įmonėje atsako, visus sprendimus priima pats savininkas arba samdomas vadovas ir finansininkas. Todėl šiame segmente atskiras specialistas, atsakingas už rizikos kontrolę įmonėje, yra labai retai.

## **Rizikos stebėseną ir priežiūrą įmonėje**

### ***Rizikos stebėjimas ir priežiūra įmonėje / Įmonėje stebima ir prižiūrima galima įmonės veiklos rizika***

#### ***Aprašymas***

Ekspertas (*EVp1*) teigia, kad jis, kaip ir dauguma kitų verslininkų, nestokoja informacijos apie galimą grėsmę verslui, bet, pasak eksperto, juk negali pats daryti įtakos politiniams ir ekonominiams tiek Lietuvos, tiek pasaulio pokyčiams, todėl šios rizikos smulkus, o ir vidutinis verslas tikrai nekontroliuoja. Ekspertas (*EVg2*) sako, jog niekas negali žinoti, kad gali daryti įtaką savo verslui ir net tapti jo žlugimo priežastimi. Pasak jo, bet kuriuo metu gali įvykti nenumatyti dalykai, turintys įtakos kiekvienam verslui. Ekspertas (*ESp4*), kalbėdamas apie tai, kaip jo įmonėje prižiūrima verslo rizika, mini užsakovų atsiskaitymus. Ekspertas sako, kad jo įmonė užsakovų turi daug, jei vienas neatsiskaitytų, tai nebūtų taip skausminga, todėl patenkintas tokia įmonės įžvalga. Jo manymu, būtų rizikinga „prisirišti“ prie vieno stambaus užsakovo. Pasak eksperto, jo įmonė daug metų dirba su tiekėjais iš Europos šalių, kurie visi turi verslo draudimus. Jie prašo ir gauna informaciją iš mūsų šalies finansų institucijų apie mūsų įmonę, suprantama, ir apie kitas įmones

### ***Rizikos stebėseną ir priežiūrą įmonėje / Įmonėje nestebima ir neprižiūrima galima rizika įmonės veikloje***

#### ***Aprašymas***

Pasak eksperto (*E11*), informacijos apie tai, kaip prižiūrėti ir stebėti riziką, įmonėms trūksta. Būtų gerai, kad tokią informaciją įmonės gautų ne vien iš savo ar kolegų patirties, dažniausiai pakankamai skaudžios, bet ir dar prieš pradėdamos verslą iš atitinkamų institucijų, pavyzdžiui, mokesčių inspekcijos, darbo inspekcijos, galiausiai bankų ar konsultavimo įmonių. Tokią informaciją galėtų suteikti įmones registruojančios institucijos



arba bent nukreiptų būsimus verslininkus tinkama linkme. Pasak eksperto, tai būtų jų verslo rizikos prevencija jau nuo pat verslo pradžios.

Paklausti, ar stebi ir prižiūri galimas rizikos grėsmes savo įmonėje, kai kurie ekspertai sakė to nedarantys: vienas stengiasi apie tai net nemąstyti, bijo apie tokius blogus dalykus galvoti (*EVg3*); kitas mano, kad tai jo įmonei visai neaktualu, ir nenusiteikęs investuoti papildomų lėšų (*ESg7*); dar vienas teigia, kad ir kiek informacijos turėtum, niekada nežinai, kokia grėsmė gali iškilti verslui, nes, pasak eksperto, <...„*niekada negali būti tikras su tokiais politikais, ką jie rytoj iškrės...*“> (*ESp8*). Ekspertui (*E9*) trūksta informacijos apie grėsmes verslui iš valstybės institucijų, o Ekspertas (*E10*) teigia, kad įmonėms daro didžiausią įtaką ir verslininkų požiūrį šiuo klausimu formuoja žiniasklaida ir kitos socialinės komunikacijos priemonės, veikiančios viešojoje erdvėje. Blogos naujienos plinta daug greičiau nei geros, apie įvykius ir nelaimes informacija sklinda žaibo greičiu, todėl vienas geras aspektas iš blogų naujienų verslui gali būti tai, kad paskatina susimąstyti apie ir jiems gresiančią riziką bei priverčia rimtai pagalvoti apie įvairius rizikos valdymo instrumentus, tokius kaip antai draudimas ir pan.

### **Rizikos stebėseną ir priežiūrą įmonėje**

#### ***Apibendrinimas***

Pasak ekspertų, kad ir kaip gerai verslininkai suprastų savo verslo riziką ir nestokotų informacijos apie tokios rizikos padarinius, jie niekaip negali veikti tam tikrų rizikos veiksnių: politinių-ekonominių tiek Lietuvos, tiek Europos, tiek pasaulio pokyčių; gamtos kataklizmų; vagysčių ir chuliganizmo; klientų nemokumo ir vėluojančių atsiskaitymų ir kt. Todėl jie turi stebėti ir numatyti tuos rizikos veiksnius, kurių prevencijai gali šiek tiek daryti poveikį, tai: partnerių, tiekėjų, užsakovų ir kitų klientų pasirinkimas; draugų ir kolegų patirties nagrinėjimas ir išvados; valstybės įstaigų konsultacijos; komercinių konsultantų paslaugos; bankų konsultacijos; draudimo produktų pasirinkimas. Ekspertai teigia, kad informacijos, kaip tai daryti, įmonėms tikrai netrūksta, tačiau dauguma verslininkų į tai tiesiog numoja ranka ir tikisi, kad jiems pavyks išvengti rizikos. Pasak ekspertų, labiausiai verslininkų požiūrį šiuo klausimu formuoja žiniasklaida ir kitos viešojoje erdvėje veikiančios socialinės komunikacijos priemonės, perduodančios žinias apie įvairius įvykius ir nelaimes. Tai paskatina verslininkus susimąstyti ir įvertinti ir jiems gresiančią riziką bei rimtai pagalvoti apie įvairius jos valdymo instrumentus.

### 3.4.4. Rizikos valdymo instrumentai, naudojami SVV įmonėse

25 lentelė. Naudojami instrumentai galimai rizikai sumažinti smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Rizikos vengimas	Rizikos valdymo mažinimo instrumentus įmonės taiko labai retai	<p>„&lt;...&gt; sukūriau finansinį stabilumą ir dėl to nedarau jokių labai rizikingų žingsnių tam, kad neprarasčiau visko“; &lt;...&gt; dabar labiausiai reikia nuosavų sandėliavimo patalpų“; &lt;...&gt; dabar kyla klausimas ar rizikuoti ir užstatyti visą nuosavą turtą &lt;...&gt; viską ir imti paskolą; &lt;...&gt; geriau aš nuomoju, paskaičiuoju, kad užtektų nuomai, žmonėms, man kažkas liktų. Jei atsirastų daugiau laisvų pinigų, gal būt pirkime nuosavas patalpas.“ (EVp1)</p> <p>„Tikrai daugiau nieko nenaudoju, svarbiausia „neužsilenkti“; dėl konkurencijos kokios dar priemonės manau jų ir taip pakanka.“ (EVg2)</p> <p>„Niekio papildomai nenaudoju, jeigu ko reikia, tada ieškau, o šiaip pagrindinė priemonė, tai apsaugos įmonių paslaugos.“ (EVg3)</p> <p>„Daugiau jokių papildomų priemonių nenaudoju.“ (ESp4)</p> <p>„Nenaudoju jokių instrumentų, nuomoju patalpas, kurios netgi nėra apdraustos, nes jaunai įmonei labai trūksta apyvartinių lėšų, todėl tokiems papildomiems metodams arba instrumentams neskiriu šiuo metu lėšų&lt;...&gt; Patalpos turi signalizaciją, kuri yra pajungta į saugos įmonės pultą.“ (ESp5)</p> <p>„Nenaudoju jokių priemonių, nematau prasmės dar išlaidauti.“ (EVg6)</p> <p>„Mano verslui tai nėra aktualu.“ (ESg7)</p> <p>„Rizikos išvengimas, kaip rinkos prevencijos priemonė, yra taikomas retai, dažniausiai, kai yra susiduriama su didelėmis katastrofinėmis rizikomis, kurių negalima sumažinti naudojant kitus rizikos prevencijos būdus.“ (E10)</p> <p>„Rizikos išvengimas, rizikos šaltinio pašalinimas arba pavojingų faktorių pakeitimas mažiau pavojingais.“ (E11)</p>
Rizikos šaltinių pašalinimas	Pašalinti rizikos šaltinį dažniausiai nėra įmanoma	<p>„&lt;...&gt; dabar po įmonės 6 metų darbo pasamdžiau audito kompaniją atlikti auditą įmonėje, nežinau pasižiūrėsim, ar tokios papildomos investicijos pasiteisins.“ (ESg7)</p> <p>„Niekas nepasikeitė, yra taip, kaip yra, daugiau manau reikia apdrausti save, savo šeimą, tai tas, kas priklauso man, bet ne įmonės atsakomybę, krovinius arba nuomojamas patalpas, tai labai brangiai kainuoja, aš neskiriu tam daug lėšų &lt;...&gt; net nesusimąstau, kiek gali kainuoti, jeigu sudegtų užsakovo atsiųstos prekės, tai labai didelės išlaidos, net nenoriu apie tai galvoti.“; Net nežinau atsitikus įvykiui kur galėčiau perkelti savo gamybą.“ (EVg6)</p> <p>„Per pastaruosius 10 metų matosi didesnis domėjimasis galimomis verslo grėsmėmis, bet vien tik domėtis ir nieko nekeisti nėra pakankama“; „Įmonės turi turėti atsarginius verslo planus, kur perkelti gamybą arba prekybą atsitikus netikėtam įvykiui, įmonių vadovai net nesusimąsto, kad tokių įvykių pasekoje įmonė sustoja ir tai generuoja labai didelius nuostolius.“ (E11)</p> <p>„Verslas tai pragyvenimo šaltinis, kiek uždirbu, tiek išleidžiu, gyvenu šia diena ir nelabai noriu net galvoti apie papildomas išlaidas.“ (EVg6)</p> <p>„Norėčiau žinoti daugiau, labai mažai informacijos.“ (ESp5)</p> <p>„Nesusiduriu su tokiais šaltiniais. Nemanau, kad smulkiam verslui aplamai Lietuvoje tokios rizikos gali būti aktualios.“ (EVg6)</p>

25 lentelė (tęsinys). Naudojami instrumentai galimai rizikai sumažinti smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
<b>Pavojingų veiksmų pakeitimas mažiau pavojingais</b>	<b>Priešgaisrinės sistemos įmonėje įdiegimas – nėra populiarius rizikos mažinimo instrumentas įmonėse</b>	<p>„Net nežinau, gal visgi tai yra pakankamai brangu.“ (EVg6)</p> <p>„Mažos įmonės turi per mažus pelnus ir apyvartas, kad galėtų pakankamai lėšų skirti priešgaisrinės sistemos įdiegimui.“ (ESg7)</p> <p>„Negaliu atsakyti į šį klausimą, manau, kad jeigu apdrausti viską, kas įmanoma, nuo maksimaliai visko, ką įmanoma apdrausti, būtų labai brangu, todėl tai prabanga.“ (ESp8)</p> <p>„Manau, pagrindinis dalykas tai supratimas, kad tai nėra būtina, kol nieko neatsitiko, o jeigu yra, o apie įmonės turtą ypatingai smulkių įmonių vadovai labai retai pagalvoja.“ (E9)</p> <p>„Smulkaus verslo segmente nemanau, kad aukštame lygyje, tai daugiau suvokia vidutinio verslo įmonės.“ (E12)</p> <p>„Nieko nepasitikiu, viską darausi pats.“ (ESp4)</p> <p>„Turiu sargą, kuris saugo gamybines patalpas.“ (EVg6)</p> <p>„Negalėčiau atsakyti į šį klausimą.“ (E10)</p> <p>„Investuoja į apsaugos sistemas, perkelia atsakomybę ant darbuotojų, vykdo darbuotojų mokymus“; „Dažniausiai tai daro todėl, kad jiems atrodo nepriimtinos draudimo kainos arba draudimo kompanijos jiems nepasiūlo tinkamos apsaugos.“ (E11)</p>
	<b>Didelis pasitikėjimas saugos įmonėmis</b>	<p>„&lt;...&gt;pasirašau sutartį su saugos įmone“; „reikia visada apsidraust, nežinau, nuo gaisro, nuo vagystės“; „Aš visada naudojuosi ta paslauga, nors čia šautuvas iššauna retai, bet jis išauna“ (EVg2)</p> <p>„Įmonė vertina savo grėsmes: ta grėsmė dėl kažkokių vagysčių ar stichinių nelaimių, dėl to tiesiog pasitikiu saugos įmonėmis, kad tai tavęs, kaip sakoma, „neužlenktų“, neuždarytų šitas faktorius.“ (ESp4)</p> <p>„Tikrai taip, vienas iš dažniausiai naudojamų riziko svaldymo instrumentų būtent sutartis su saugos įmone.“ (E11)</p> <p>„Taip, aišku.“ (EVp1)</p> <p>„Taip, labai pasitikiu.“ (EVg3)</p> <p>„Mūsų metinė apyvarta yra apie 4 milijonai litų, jeigu kažkas atsitiktų mūsų pagrindiniam sandėliui ir mes nebūtume apsidraudę arba pasirašę sutartį su saugos įmone, negaliu pasakyti, kiek tai būtų procentaliai, bet tikrai galėtume „užsilenkti“ (ESp5)</p> <p>Čia yra neišvengiamybė, mano supratimu, aš nežinau, mano toks matymas, išauklėjimas, bet tai yra būtinybė.“ (EVg6)</p> <p>„Pasitikiu apsaugos įmone, kuri, mano manymu, tikrai apsaugotų nuo vagystės, o draudimas gal apsaugotų nuo kitų dalykų – užpylimų ir panašiai.“ (ESp8);</p> <p>„Samdom apsaugos įmonę ir finansininkę.“ (ESg7)</p> <p>„Darbo saugos įmonės konsultacija, ir turto apsaugos įmonės suteiktas paslaugas ir darbuotojų kontrolę.“ (ESg7)</p>
<b>Rizikos prisirišimas</b>	<b>Smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse dažnai prisirišama verslo rizika</b>	<p>„Mano verslui tai nėra aktualios rizikos. Nesusiduriu su tokio pobūdžio rizikomis, jeigu pradėsiu verslą kitose šalyse, manau, tada būtų aktualu.“ (ESp5)</p> <p>„Nedraudžiu nieko, išskyrus savo asmeninę mašiną, Lietuvoje nepakankamai apie tai informacijos.“ (EVg6)</p> <p>„Nieko nedraudžiu, nors esu įsitikinęs, kad tai galėtų būti vienas iš rizikos valdymo instrumentų.“ (ESg7)</p> <p>„Tikrai labai nedaug, gal kokie 10 proc., bet neįmanoma visko apsidrausti ir nuo bet ko.“ (ESp8)</p>

25 lentelė (tęsinys). Naudojami instrumentai galimai rizikai sumažinti smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
		<p>„Manau, kad įmonės draudžiasi tik todėl, kad bankai lizinguojamą turtą reikalauja drausti, per mažai yra švietėjiškos veiklos viešoje erdvėje, galbūt nemokami viešieji seminarai būtų labai naudingi įmonėms.“ (E9)</p> <p>„Smulkaus verslo įmonės draudimo paslaugomis naudojasi, bet apdraudžia dažniausiai tik būtiniausius dalykus arba asmeninius turtus bei visai nepagalvoja apie įmonės, verslo draudimus, kurių pagalba, atsitikus nelaimei, galėtų toliau tęsti savo veiklą &lt;...&gt; Vidutinio verslo įmonės linkusios daugiau investuoti į draudimo paslaugą bei dalį galimos rizikos perduoti draudimo kompanijai, nes tokio pobūdžio įmonės bijo staigių ir netikėtų įvykių, kuriuos ne visada gali numatyti arba įtakoti jų nebuvimą.“ (E11) „Draudžiu tik tai, kas būtina, mašiną ir tiek.“ (EVg3)</p> <p>„Ne, nelaikau draudimo kaip vieno iš rizikos valdymo instrumentų.“ (EVg2)</p> <p>„Ne, nelaikau, kad draudimas yra būtinas, nes tai pakankamai nemažai kainuoja ir nelabai tuo draudimu pasitikiu. Draudžiu tik automobilius.“ (ESp4)</p> <p>„Draudimas yra svarbus įrankis“; „Jeigu lizinguojai kažkokį įrengimą, tai draudimas privalomas, čia nėra ką kalbėti – savaimė suprantama“; „Automobilių civilinė atsakomybė – savaimė suprantama“ (EVp1)</p>
	<p><b>Savidraudos fondai - piniginių lėšų kaupimas</b></p>	<p>„Uždedama didesnė atsakomybė darbuotojams, taip pat savidraudos fondas.“ (EVg2)</p> <p>„Kaupimas nuosavų lėšų arba savidrauda. Jei įmonė turi pakankamai apyvartinių lėšų, tai dažniausiai priima sprendimą lėšas užšaldyti.“ (E10)</p> <p>„Manau daugelis įmonių kaupia lėšas, kurias laiko banko indėliais.“ (E12)</p> <p>„&lt;...&gt;turiu asmenines savo tam tikras santaupas, kurias aš laikau... savidraudai. Turiu tokį mažiuoką (savo fondą), kad jeigu staiga (kas atsitiktų)“ (ESp4)</p> <p>„Labai norėtume sukaupti kažkokį fondą, bet niekaip neišeina. Tai turėtų būti apie 10 proc. nuo metinės apyvartos. Atsitikus kažkam pirmam situacijos amortizavimui kažkiek užtektų.“ (EVg3)</p> <p>„Savidrauda, tai patirtis arba baimė patirti nenumatytą situaciją“; &lt;...&gt; įmonės dažniausiai pasitiki tik savo jėgomis, todėl kaupia lėšas“; „Dažniausiai tai daro tos įmonės, kurios savo gyvavimo istorijoje yra patyrusios vienokius arba kitokius įvykius, kurių pasekoje įmonė patyrė nenumatytus nuostolius.“ (E10)</p> <p>„Savidrauda gali būti kelių rūšių“; „Verslininkai gali prisiimti didesnę atsakomybę sau arba sutikti su mažesnėmis draudimo padengiamomis sumomis“; „Kad būtų sumažinta verslui gresianti rizika ir būtų apsaugotos nukentėjusios trečios šalys, savidraudos programos turi būti labai gerai subalansuotos su gerai valdoma išlaidų kontrolės programa.“ (E11)</p> <p>„Manau, kad tokius savidraudos fondus įmonės naudoja ypatingai tos kurios yra patyrusios ne viena ekonomine krize savo istorijoje“; „&lt;...&gt; tos įmonės, kurios nepasitiki draudimo kompanijomis ir jų teikiamomis paslaugomis.“ (E12)</p>

25 lentelė (tęsinys). Naudojami instrumentai galimai rizikai sumažinti smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Rizikos perdavimas	<b>Draudimas – vienas iš pagrindinių rizikos valdymo instrumentų</b>	<p>„&lt;...&gt;vienas iš rizikos valdymo instrumentų tikrai yra draudimas“; „ tai nėra populiaru, nes smulkių įmonių vadovams daugiau rūpi paimti paskolą naujam automobiliui ir jį apdrausti nei apdrausti įmonės valdomą turtą arba darbuotojus.“ (E9)</p> <p>„&lt;...&gt; tai instrumentas, bet įmonė apsidraudus tikrai neturėtų galvoti, kad jei apdraudžiau, tai draudimas viskuo pasirūpins, aš galiu būti ramus ir mažiau kreipiu dėmesį į įmonės veikloje arba gamyboje gresiančias grėsmes.“ (E10).</p> <p>„Taip be abejo, net nedrįsčiau abejoti, kad draudimas vienas iš rizikos valdymo instrumentų.“ (E12)</p> <p>„Iš realių draudimo paslaugų mes turime ir tikrai puikus dalykas yra nelaimingų atsitikimų draudimas, jei kažkas atsitinka darbe, įsipjauna ar panašiai, žmonės gauna kažkokią papildomą išmoką“; „Taip pat krovinių draudimu esame apsidraudę, neteko pasinaudoti, bet tai būtų labai gerai, jei kažkas atsitiktų, nes vežamos mašinos, langai. Draudžiamės daugiau dėl totalaus krovinio praradimo autoįvykio ar kito įvykio metu.“ (EVg3)</p> <p>„Smulkaus verslo įmonės, kurios teikia paslaugas arba prekiauja įrengimais, šios įmonės bijo galimų pretenzijų, todėl tokio smulkaus verslo atstovas stengiasi apsidrausti savo veiklą“. Vidutinio verslo įmonės dažniau pasinaudoja draudimo kompanijų paslaugomis.“ (E10)</p> <p>„Nors mano brangiam automobiliui penki metai ir lizingas baigėsi, aš vis tiek toliau drausiu kasko draudimu“.&lt;...&gt; turiu sunkvežimį, kuriam lizingas baigėsi, kasko nebedrausiu.“; „Aš vertinu automobilio stovį, kas važinėja, kur važinėja“ (Evg2)</p> <p>Mano biznyje baisiausia būtų potvyniai, ugnis, gamtinės jėgos, aš tada likčiau nuogas &lt;...&gt; faktiškai aš draudžiu tik medžiagas, atsargas,taip pat draudžiu patalpas &lt;...&gt; draudžiu – tai kainuoja, kartais ir nemažai, bet tas leidžia miegoti ramiai.“ (EVp1)</p> <p>„Manau, Lietuvos įmonės dar nesupranta rizikos valdymo prasmės draudimo pagalba.“ (E9)</p> <p>„Na gal ir padėtų, visgi esu kai ką apsidraudęs.“ (ESp8)</p> <p>„Draudimo kompanijos visada pasiruošusios nemokamai pakonsultuoti savo klientus“; „Draudikai turi darbuotojus, kurie važiuoja į įmones, atlieka įmonių pastatų, gamybos proceso bei saugumo apžiūras ir suteikia visokeriopo pobūdžio konsultacijas, netgi yra tokių atvejų, kai įmonių vadovai paprašo patys atvykti draudikų atstovams ir suteikti konsultaciją rizikos kontrolės bei mažinimo klausimais.“ (E10)</p> <p>„&lt;...&gt;draudimas tikrai suteikia saugumo pačiam vadovui, bet tik tuo atveju, jeigu draudimo pagalba yra uždengiama didesnė dalis galimų įmonės veiklos grėsmių.“ (E12)</p> <p>„Verslas visada susiduria savo veikloje su netikėtomis galimomis grėsmėmis“; „Stichinės nelaimės, nelaimingi atsitikimai, pavėluoti atsiskaitymai ir kitos netikėtos grėsmės gali ilgam sutrikdyti įmonės stabilumą, patikimumą bei konkurencingumą“; „Vienas iš būdų, kuriais įmonė galėtų pamažinti tokių grėsmių sukeltas išlaidas, tai draudimas“; „&lt;...&gt; draudimo kompanijos ne visais atvejais gali perimti visas verslui gresiančias rizikas“; „ smulkaus verslo įmonėms perimama rizikos dalis gali būti pakankamai didelė“ &lt;...&gt; vidutinio verslo gamybinėms įmonėms&lt;...&gt; kurios patenka į padidintos rizikos sektorių draudimas gerų sąlygų negali pasiūlyti.“ (E11)</p>

25 lentelė (tęsinys). Naudojami instrumentai galimai rizikai sumažinti smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	<b>Draudimas vertinamas kaip išlaidos, todėl šiam rizikos mažinimo instrumentui skiriama vis mažiau dėmesio</b>	<p>„Nieko nedraudžiu, tik savo asmeninį turtą ir transporto priemones“ &lt;...&gt; draudimui daug lėšų neskiriame; „Apimtis skiriamų lėšų nepadidėjo“ (ESg7)</p> <p>„Paskutiniaisiais metais išlaidos draudimui sumažėjo“; „Draudimo rinkoje didelė konkurencija“; „Draudikai pardavinėja draudimo polisus mažesnėmis ne visada teisingai paskaičiuotomis įmokomis“ (E10)</p> <p>„Nepadidėjo, išliko panašiai lygyje, daugiau išleisti draudimui nematau prasmės.“ (ESp5)</p> <p>„(Draudimas) – psichologinis komfortas tam tikrose srityse, ne pastatų draudim“; „Psichologinis komfortas – transporto draudime ir žmonių gyvybės apsaugos draudime“; „... galbūt kaip į investiciją, kaip išlaidas vertintume turto draudimą, tai grynai reikalavimas“; „būtų aktualu (drausti), tai – verslo sustojimas.“ (EVg3)</p> <p>„Tai yra išlaidos, kurios garantuoja tam tikrą saugumą“; „nepavadinčiau to komforto būseną, t. y. būtinybę tai grėsmei.“ (ESp4)</p> <p>„...vertinu tik kaip išlaidas.“ (ESp5)</p> <p>„Ne, nemanau, kad draudimas labai pagelbėtų atsitikus įvykiui, turiu patirties, kad visada draudimo kompanijos išsisukinėja, kad tik nemokėti.“ (EVg6)</p> <p>„Nežinau, nes nedraudžiu.“ (ESg7)</p> <p>„Nežinau, turbūt patenkina.“ (ESp8)</p> <p>„Taip, jeigu pats įmonės vadovas tai suvokia.“ (E9)</p> <p>Darbuotojus draudžiu tik tuos, kurie turi realiai padidintą riziką, kurie prie staklių dirba, vairuotojai, kurie važinėja. Panelę, kuri prie kasos sėdi, irgi būtų gerai apdrausti, bet tai kainuoja, tai tenka balansuoti.“ (EVp1)</p> <p>„Vienareikšmiškai įmonės vertina tai kaip išlaidas.“ (E10)</p> <p>„90 procentų kaip papildomas išlaidas, likę kaip verslo saugumą, psichologinį komfortą.“ (E11); „Kaip psichologinį komfortą arba išlaidas.“ (E12)</p> <p>„Draudimą vertinu kaip būtinybę“; „... tai transporto draudimas, bet dėl verslo draudimo tai nežinau...“; „...manau, tai daugiau skirta dideliame verslui, bet ne tokioms mažoms įmonėms kaip mano, kurioje dirba vos 3 darbuotojai.“ (ESp5)</p>
	<b>Kas daugiau skatina įmones įsigyti draudimo paslaugą ir naudoti kaip rizikos valdymo instrumentą</b>	<p>„Draudimo paslaugas skatina įsigyti draugų patirtis“; „... aš pati nesu patyrusi sudėtingos situacijos, kad pririnktų draudimo pagalbos...“; „tiesiog nemąstau apie tai, kaip draudimo kompanija galėtų perimti mano verslo rizikas“ (EVg6)</p> <p>„Mano asmeninė patirtis ir partnerių patirtis.“ (ESg7)</p> <p>„Mane daugiausiai paskatino įsigyti draudimą mano asmeninė patirtis ir baimė prarasti viską, ką turiu.“ (ESp8)</p> <p>„Manau asmeninė patirtis arba banko reikalavimai.“ (E9)</p> <p>„Nelaimingi atsitikimai, patirti įmonės pačios, arba žiniasklaidoje skelbiama informacija apie kitų įmonių patirtį“; „Taip pat draugų bei partnerių patirtis.“ (E10)</p> <p>„Pirmiausia valstybė (privalomieji draudimai), tada bankai ir lizingai, ir tada jau asmeninė ir partnerių patirtis.“ (E11)</p> <p>„Asmeninė įmonės patirtis arba asmeninė vadovo patirtis“; &lt;...&gt;, vadovai daugiau orientuoti apdrausti savo asmeninius turtus nei įmonei priklausanti turtą“ (E12)</p>

25 lentelė (tęsinys). Naudojami instrumentai galimai rizikai sumažinti smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	<b>Pagrindinės draudimo paslaugų nenaudojimo priežastys</b>	<p>„Nėra tokio poreikio, ir nėra skatinama to daryti“; „Nepasitikėjimas draudimo kompanijomis“; &lt;...&gt;, produkto naudos nesuvokimas, menkos žinios, kas tas draudimas ir ko iš jo galima tikėtis“; „Netinkamos kainos“; „Apskritai Lietuvoje nėra draudimo kultūros.“ (EVp1)</p> <p>„Mes viską savo apsidraudžiam: turtą, atsargas...“; „Jei viską drausti pakankamai nemažai kainuoja.“ (EVg2)</p> <p>„Mažai informacijos“; „Jei viską drausti, pakankamai nemažai kainuoja.“ (EVg3)</p> <p>„Priklausomai nuo to, koks atvejis yra draudžiamas“; „&lt;...&gt;jeigu draudžiamas atsargos“; „&lt;...&gt;išskirčiau patikimumą, reputaciją, kad, nutikus kažkokiam įvykiui, nebūtų ieškoma įvairiausių dingsčių neapmokėjimui ir panašiai“; „&lt;...&gt;jei drausti automobilį privalomuoju draudimu, ar galbūt ir kasko, tuomet į draudimo įmones galima žiūrėti lanksčiau, tada galbūt labiau įtakotų kaina.“ (ESp4)</p> <p>„Mažai informacijos apie smulkiam verslui skirtas draudimo paslauga „Jeigu būtų vienas produktas, kuris apimtų ir patalpas, ir įmonės civilinę atsakomybę, ir kitas verslo rizikas viename polise gal būtų ir patogu.“ (ESp5)</p> <p>„Daugelis įmonių mano, kad draudimas – tai prabanga“; „&lt;...&gt; svarbiausia išmokėti atlyginimus darbuotojams laiku bei laiku atsiskaityti su kitomis institucijomis“; „&lt;...&gt;.Draudimas tai nėra pirmo būtinumo prekė arba paslauga.“ (E10)</p> <p>„Nepasitikėjimas draudimo kompanijomis“; produkto naudos nesuvokimas“; &lt;...&gt; menkos žinios, kas tas draudimas ir ko iš jo galima tikėtis“; „Netinkamos kainos ir apskritai Lietuvoje nėra draudimo kultūros.“ (E11)</p> <p>„Trūksta įmonių vadovams sąmoningumo, bet tendencija tikrai gerėjanti.“ (E12)</p>
<b>Rizikos valdymo būdų instrumentų alternatyvos</b>	<b>Rizikos valdymo specialisto konsultacija nėra populiari paslauga</b>	<p>„Šiai dienai – ne“; „Dėl to, kad mes nesam dideli, tas vėlgi kainuoja“; (EVp1);</p> <p>„Nesusimąstėme apie tai. Gal ir reikėtų.“ (EVg3)</p> <p>„&lt;...&gt; finansus tvarko vyriausioji finansininkė ir audito įmonė“; „Turime nuolatinę sutartį su audito įmone, kuri nuolat prižiūri“; „finansiniais klausimais mes gauname kvalifikuotą informaciją.“ (ESp4)</p> <p>„Nesusimasčiau apie tai, nes nesusidūriau“; „Jeigu kažko prireikia, tik tada ir pradėdi ieškoti.“ (ESp5)</p> <p>„Jeigu būtų konsultacija nemokama, tai, manau, galėčiau pasidomėti tokia paslauga“; „Nieko negali planuoti, nes nežinau, kas bus po puses metų“; „Investuojų tik į geresnius įrengimus, kurie padidintų mano įmonės našumą.“ (EVg6)</p> <p>„Investuočiau daugiau į save arba į įmonės darbuotoją, kuris galėtų maksimaliai valdyti tokią informaciją“; „Specialisto nesamdyčiau, nes tai pakankamai nemažai kainuotų įmonei.“ (ESg7)</p> <p>„Ką jis man duotų tas specialistas, net nežinau, negaliu atsakyti.“ (ESp8)</p> <p>„Taip, jei turėčiau savo įmonę, tikrai investuočiau į tokio pobūdžio konsultacijas, bet ne į atskirą etatinį darbuotoją“; „Viskas priklausytų nuo įmonės apimčių bei vykdomos veiklos.“ (E9)</p> <p>„Verslo pagrindas – tai didelis pelnas su minimaliomis išlaidomis, kitos išlaidos, kurios nėra susijusios su pelnu, dažniausiai nėra priimtinos.“ (E10)</p> <p>„Svarbiausia – objektyvumas ir gebėjimas teisingai nustatyti rizikos tikimybę arba galimybę“; „&lt;...&gt;jau sukurti ne tik planą A, bet ir B, C ar netgi D tokiu atveju, jei pirmieji nesuveiktų“; „Kitaip tariant, turite įvertinti ir apskaičiuoti visus įmanomus pavojus, kurie gali sutrikdyti įmonės darbą bei numatyti, kaip tokiu atveju reikėtų elgtis...“ (E11);</p> <p>„Be abejones, tokio pobūdžio specialistai vidutinių įmonių veikloje, ypatin-gai gamybos sektoriuje, būtų naudingi, bet, nemanau, kad tai Lietuvoje populiariu, bent jau kol kas.“ (E12)</p> <p>„Creditinfo“ perkamos paslaugos. (EVp1)</p>

25 lentelė (tęsinys). Naudojami instrumentai galimai rizikai sumažinti smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	<b>Įmonės investuoja į darbuotojus ir jų kvalifikaciją</b>	<p>„Pas mane įmonėje darbuotojų kaita nedidele, turbūt visiems gerai.“ (EVp1)</p> <p>„Dabar ateina, faktiškai dabar“; „&lt;...&gt;, šiuo metu, pas mus yra tokia situacija, dirbtinai tolygi 2008 metų krizei“ (EVg2)</p> <p>„Šiemet pirmą kartą pasinaudojome Europos Sąjungos finansuojamais mokymais“; „&lt;...&gt; mums tų mokymų reikėjo, tai buvo techniniai specialybiniai mokymai“; „&lt;...&gt; gavo kvalifikacinius pažymėjimus ir tai nepakenkė, sužinojo kažko naujo.“ (EVg3)</p> <p>„&lt;...&gt;stengiamės supažindinti su finansine sistema, apie piniginius srautus, nuo ko jam priklauso pajamos“; „&lt;...&gt;darbuotojas jaučiasi, kad su juo sąžiningai žaidžiama“; „Jeigu yra pajamų, tai nėra politikos, kad būtų nepasidalinama kažkokiais procentais“; „darbuotojų kaita atsitinka dėl kitų, pavyzdžiui dėl meilės reikalų, išteka, išvažiuoja gyventi į kitą šalį ir dabar reikia surasti naują darbuotoją“; „&lt;...&gt;vienas darbuotojas išėjo pas konkurentus, bet iš tiesų gal jis jautė, kad jis nebuvo mums labai reikalingas“; „&lt;...&gt; Dabar pas mus sukomplektuota komanda.“ (ESp4)</p> <p>„&lt;...&gt;labai sunku rasti kvalifikuotus darbuotojų“; „labai dažnai ateina darbintis studentai, bet labai iš karto daug tikisi“; „&lt;...&gt; studentai, neturi net supratimo, kas vyksta praktikoje.“ (ESp5)</p> <p>„&lt;...&gt;tai pagrindinė įmonės varomoji jėga, būtent darbuotojai man uždirba“; „Darbuotojams niekas neįdomu, jiems rūpi tik skatinimas pinigine išraiška“; „&lt;...&gt;Valstybei niekas nerūpi, tik mokesčius, kad laiku sumokėti už viską, o ar tu turi pajamų, ar neturi, niekam nerūpi“; „Lietuvoje mokesstinė sistema tik žlugdo verslą, bet tikrai neskatina imtis verslo“; „Kvalifikuotos darbo jėgos labai trūksta“ (EVg6)</p> <p>„Šiandiena įmonė neturi galimybės skirti lėšų darbuotojų kvalifikacijos kėlimui“; „Ieškome darbo rinkoje kvalifikuotų darbuotojų už nedidelį atlyginimą.“ (ESg7)</p> <p>„Įmonėje dirba tik keli darbuotojai, taigi nelabai man rūpi, jei išeis atsiras kiti.“ (ESp8)</p> <p>„&lt;...&gt; įmonių vadovai vis daugiau atkreipia dėmesį į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą bei kvalifikuoto personalo išlaikymą.“ (E9)</p> <p>„&lt;...&gt;įmonėms sudėtinga išlaikyti gerus kvalifikuotus darbuotojus“; „&lt;...&gt;rinkoje siauros kvalifikacijos specialistų mažėja, todėl įmonės skiria nemažai lėšų, kad išlaikytų arba įpirktų rinkoje kvalifikuotą darbuotoją.“ (E10)</p> <p>„Profesionalumas tampa vienu iš būtinų verslininko bruožų &lt;...&gt;steigiant verslą ir jam vadovaujant. „Ateinanti dar didesnė konkurencija, naujos technologijos ir apskritai naujas verslo supratimas Lietuvos verslininkams sukurs dar didesnių įtampų“; „Tai taikytina ir smulkiam, ir stambiam verslui“; „&lt;...&gt; įmonės investuoja į savo darbuotojus, jų kvalifikaciją bei tobulėjimą, taip sukurdamas pranašumą prieš konkurentus“; „Tai, kiek darbuotojai tobulėja, priklauso nuo daugelio dalykų &lt;...&gt; ir nuo įmonės finansinių galimybių.“ (E11)</p> <p>„&lt;...&gt;skaudai vieta daugeliui įmonių, nes kvalifikuotų darbuotojų darbo rinkoje nėra daug, jeigu tokie specialistai randami, tai vadovui reikia sutelkti nemažą dėmesį bei investuoti į socialinę gerovę tokio darbuotojo“; „&lt;...&gt;i ir sveikatos draudimai, transportas, kuras bei kitos papildomos išlaidos, be abejo, tai didina įmonės kaštų eilutę.“ (E12)</p>



25 lentelė (tęsinys). Naudojami instrumentai galimai rizikai sumažinti smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	<b>Audito kompanijos specialisto konsultacijos nėra populiarios</b>	<p>„Audito paslaugų – nesamdau, su buhalterte viskuo pasirūpiname ir priimame atitinkamus sprendimus.“ (EVp1)</p> <p>„Auditą darau vieną kartą į metus šimtą procentų“. &lt;...&gt; Mes jau daug metų dirbam su rimta audito kompanija“; „ auditoriai labai „pravalo“, suranda kažką apskaitoje ir panašiai; „&lt;...&gt; audito kompanija, apsaugos komanda, draudimas kažkiek.“ (EVg2)</p> <p>„&lt;...&gt;manau pakaktų vien audito kompanijos paslaugų, bet tai labai brangu.“ (EVg3),</p> <p>„Audituoti įmonę buvo nuspręsta tuo laikotarpiu, kai buvo daugiau akcininkų, kurie galbūt vieni kitais nelabai pasitikėjo ir iškilto toks dalykas, kad reikia audituoti“; „&lt;...&gt; pasiūlyta audito įmonė, kuri dar prižiūrėtų, kad nebūtų kažkokių klaidų, kurios paskui kainuotų baudomis arba delspinigiais mokesčiams“; „&lt;...&gt; patikrinimai iš mokesčių pusės nieko nerado, viskas buvo tvarkoje“; „&lt;...&gt;i galbūt pasiteisino tos išlaidos, nors kartais pagalvoji, kam to reikia, bet kol turim tokią galimybę, tai išlieka.“ (ESp4)</p> <p>„Visais klausimais visada kreipiuosi į įmonės buhalterę, ji dažniausiai ir yra mano įmonės pagrindinis konsultantas.“ (ESp5)</p> <p>„Turiu buhalterę, kuri man padeda tvarkyti įmonės finansus, daugiau jokių specialistų pagalba nesinaudoju.“ (EVg6)</p> <p>„Audito kompanija padėtų įmonei įvertinti gresiančias rizikas, bet viskas remiasi į finansines įmonės galimybes, todėl įmone samdo buhalterę ir stengiuosi pats aktyviai dalyvauti įmonės rizikų valdyme.“ (ESg7)</p> <p>„Audito nesamdau ir neplanuoju samdyti, turiu įmonėje buhalterę jos pilnai pakanka.“ (ESp8)</p> <p>„&lt;...&gt; pagirtina, jei įmonė samdo auditą įvertinti įmonės finansinę būklę“; „&lt;...&gt; nemanau, kad tokio pobūdžio specialisto nuomone yra pakankama įvertinti įmonei gresiančias rizikas, nes visgi tai tik vienos srities specialisto konsultacija.“ (E9)</p> <p>„Vidutinio verslo įmonės vis dažniau pasinaudoja audito paslaugomis“; „Smulkaus verslo įmonėms audito paslauga per brangi, vadovai pasitiki savo jėgomis arba samdo buhalteres.“ (E10)</p> <p>„Audito kompanija užsiima mokesčių administravimu, bet neteikia rizikos mažinimo arba kontrolės konsultacijų.“ (E11);</p> <p>„Smulkaus verslo įmonės audito paslaugomis &lt;...&gt;, naudojasi labai retai“; „Vidutiniai verslininkai vis dažniau naudojami audito paslaugomis, bet tik tam, kad įvertintų įmonės finansinę būklę arba paruoštų dokumentaciją bankinės paskolos gavimui.“ (E12)</p>
	<b>Konsultacijos valstybės lygmenyje nekeičia požiūrio į verslo riziką</b>	<p>„&lt;...&gt; visos konsultacinės įmonės, kurios ne valstybinės – daro biznį ir daro tai už pinigus“; „&lt;...&gt; tiek, kiek gali padės, pakonsultuos, bet jie dažniausiai neprišima jokių įsipareigojimų, jokios atsakomybės“; „&lt;...&gt; jie pažiūri, galimai parodo kažkur klaidas“; „Valstybinėms institucijoms, esant reikalui, būna paskambini, iš dešimto karto galbūt būna sujungia, kažkiek pasitari“; „&lt;...&gt; dabar turiu savo buhalterę, ja tikiu, ji tikrai turi patirtį –pati daro tą auditą telefonu per dešimt minučių su penkiais skirtingais žmonėmis“; „&lt;...&gt; audituose dirba žmonės &lt;...&gt; mano akimis žiūrint, tai šiltų vietų sukūrimas, jie ataskaitose parodys, kaip jie sunkiai dirba ir konsultuoja“; „svarbiau su „mokesčiais“ turėti tiesioginį telefoninį ar asmenišką ryšį, turėti galimybę pasitarti - jeigu su mokesčiais reikalais kažkas atsiranda, darbo inspekcija - jeigu darbo kažkokie klausimais“; „Jeigu dar kažkas, pasitarsi su broliu ar dėde, kuris kažkur dirba ir panašia“; „Reikia konsultacijos draudimo klausimais, skambinu į „Lietuvos draudimą“ žmonėms, su kuriais bendrauju.“ (EVp1)</p>

25 lentelė (tęsinys). Naudojami instrumentai galimai rizikai sumažinti smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
		<p>„&lt;...&gt;Dabar, man atrodo, yra visokių fondų, pagalbų jauniems, naujiems, smulkiems (EVg2);</p> <p>„Į jokią ministeriją neteko eiti prašyti ar gauti kažko“; „&lt;...&gt; būtų labai neblogai, tik mūsų tos ministerijos yra pakankamai silpnos“; „&lt;...&gt; būtų labai įdomu ir labai gerai, jei iš tikrųjų atsirastų kažkokios verslo konsultacijų agentūros prie ministerijos, kurios užsiimtų tos rizikos vertinimu, konsultacija ir panašiai.“ (EVg3)</p> <p>„&lt;...&gt; į kažkokių finansuojamų reikalų nišą mes nepapuoleme dėl tos priežasties, kad paprastai tie projektai turi būti tam tikros piniginės vertės, o mūsų interesai paprastai būna mažesni“; „Jei pas mus yra teisinių klausimų, turim teisininkų“; „Kai domėjaisi, kaip gauti subsidijų, paramą, tiesiog žinojau, kad t.y. remiama, bet kaip realiai tai įgyvendinti, tokios informacijos buvo mažai.“ (ESp4)</p> <p>„Net nežinau, niekada apie tai negalvojau, bet tokia konsultacija įmonėms manau visada būtų aktualios.“ (ESp5);</p> <p>„Nežinau, nemanau, kad valstybei aplamai rūpi smulkus ir vidutinis verslas“; „Nors daug kalba, kad pagelbėtų ar pakonsultuotų, bet realiai apie tokią galima pagalbą labai mažai informacijos, jos niekur neskelbia viešai.“ (EVg6);</p> <p>„Įdomu būtų žinoti visas verslo tendencijas ir naujoves Lietuvoje, bei turėti galimybę gauti pakankamai informacijos apie galimą įmonių finansavimą ES lėšomis, nes tai kas surkurta dabar nėra patikima.“ (ESg7)</p> <p>„&lt;...&gt; daugiau informacijos apie galimybes smulkiam verslui vystyti, nes apie tai labai mažai informacijos.“ (ESp8)</p> <p>„&lt;...&gt; tokio pobūdžio konsultacijų labai trūksta“; „&lt;...&gt;verslui tokio pobūdžio konsultacijos tikrai vertingos ir naudingos, gal sumažėtų smulkaus ir vidutinio verslo įmonių bankrotų.“ (E9)</p> <p>„Verslo įgūdžių ir žinių stygius pagreitino daugelio smulkaus ir vidutinio verslo įmonių bankrotą“; „Verslo konsultacijos komercinėse institucijose dažnai yra per brangios smulkiems verslininkams ir neduoda išsamios informacijos, ypač mokesčių srityje. Nėra vientisos verslo informacinės sistemos.“ (E10)</p> <p>„Verslo planų rengimas ir pagalba naujai įsikūrusioms įmonėms; Kandidatų ir projektų atranka; Verslo planavimas; Finansavimas; Konsultacijos inovacijų ir technologijų klausimais; Rinkodara ir rinkos tyrimai; Techninės rekomendacijos, ofiso patalpos ir paslaugos.“ (E11)</p> <p>„&lt;...&gt; tokio pobūdžio konsultacijų labai trūksta Lietuvos verslininkams“; „Mokestinė, teisinė, finansinė, draudimo paslaugų bei finansavimo gavimo konsultacijos.“ (E12)</p>
	<b>Kiti rizikos valdymo instrumentai kuriuos naudoja įmonės savo</b>	<p>„&lt;...&gt; neplanuojame nieko papildomai daryti yra patalpų ir atsargų draudimas bei signalizacijos manau to pakankamai, nes Lietuvoje labai daug įmonių netgi ir to neturi.“ (ESp8)</p> <p>„&lt;...&gt; klientus vertiname atsižvelgdami į daugelį kriterijų, svarbi kiekviena informacija apie įmonę, netgi jei įmonė nesumokėjo laiku arba įsiskolino už elektrą ar vandenį tai jau yra rodiklis, kad įmonės finansinė padėtis nėra labai gera tokiems atvejais renkama papildoma informacija apie įmonės savininkus bei akcininkus.“ (E9)</p> <p>„Bankai, be abejo, irgi tobulėja šiuo klausimu.&lt;...&gt;, Creditinfo paslaugos, Registrų centro išrašai, skundai lt. informacinio portalo įrašai, Sodros duomenys, teismų istorija ir praktika bei daugeliu kitų papildomos informacijos rinkimo būdų.“ (E12)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

## Rizikos išvengimas

### *Rizikos išvengimas / Rizikos išvengimo instrumentą įmonės taiko labai retai* *Aprašymas*

Ekspertas (*EVp1*) sako savo įmonę užauginęs kaip vaiką, sukūrė ir išlaiko jos finansinį stabilumą, todėl vis dar vengia rizikingų žingsnių, kad visko neprarastų. Pasak eksperto, jo įmonei labai reikia savų sandėliavimo patalpų, kurias įsigyti kainuotų labai nemažus pinigus, o jų šiuo metu verslininkas neturi. Taigi tektų skolintis, o rizikuoti ir užstatyti savo turtą nesinorėtų. Todėl verslininkas priima sprendimą patalpas nuomotis, kad būtų išvengta rizikos. Šiam ekspertui antrina ir ekspertas (*ESp5*), kuris taip pat nuomojasi patalpas, o šios netgi nėra apdraustos. Įmonės vadovas sako, kad jiems ir taip trūksta apyvartinių lėšų, todėl papildomiems rizikos metodams ar instrumentas lėšų tikrai skirti negali. Džiaugiasi, kad bent signalizacija prijungta prie apsaugos įmonės pulto. Panašiai samprotauja ir ekspertas (*EVg6*), kuris sako nematęs prasmės išlaidauti jokioms priemonėms. Pasak eksperto (*E10*), kaip rizikos prevencijos priemonė, jos išvengimas taikomas retai, dažniausiai tada, kai susiduriama su didele katastrofine rizika, kurios negalima sumažinti naudojant kitus rizikos prevencijos būdus. Kad rizikos išvengimas – tai rizikos pašalinimas arba pavojingų veiksnių pakeitimas mažiau pavojingais, patvirtina ir ekspertas (*E11*).

### *Rizikos išvengimas* *Apibendrinimas*

Galima drąsiai teigti, kad rizikos išvengimas, kaip rizikos prevencijos priemonė, šališkas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse taikomas itin retai. Vienas iš ekspertų paminėjo atvejį apie nuosavų patalpų įsigijimą už didelius pinigus, kurių įmonė neturi ir jos savininkas turėtų rizikuoti visu savo turtu, kad gautų banko paskolą patalpoms pirkti. Todėl gerai apgalvojęs gresiančią riziką netekti ne tik patalpų, bet ir viso savo turto, jei nepavyktų atiduoti laiku paskolos, verslininkas nusprendžia nerizikuoti ir patalpų nepirkti, o toliau nuomotis. Kai kurios smulkios įmonės nuomojasi patalpas, kurių netgi nesugeba apdrausti ir taip išvengti gresiančio rizikos dėl gaisro, vagystės arba kitų grėsmių. Dauguma ekspertų, ypač tai pabrėžia įmonių vadovai, teigia, kad jie nemato prasmės išlaidauti rinkdamiesi kokias nors rizikos prevencijos priemones, nes jiems svarbiausia išgyventi, atsilaikyti prieš konkurentus ir tikėtis, kad visa kita rizika juos aplenks.

## Rizikos šaltinių pašalinimas

### *Rizikos šaltinių pašalinimas / Pašalinti rizikos šaltinį dažniausiai nėra įmanoma* *Aprašymas*

Ekspertas (*ESg7*) teigia, kad tik po šešerių įmonės gyvavimo metų užsakė įmonės auditą, kurį atliks audito kompanija. Jis teigia dar nežinąs, ar pasiteisins papildomos

investicijos. Kalbėdamas apie galimybę pašalinti rizikos šaltinį, ekspertas (*EVg6*) sako, kad jam svarbiausia apdrausti save, savo šeimą, o ne įmonę, krovinius ar nuomojamas patalpas, nes toks draudimas kainuoja labai brangiai ir tam jis nenori skirti lėšų. Ekspertas prisipažįsta net nesusimąstantis, kiek jam galėtų kainuoti, jeigu sudegtų užsakovo atsiųstos prekės, be to, jis net negalvoja, kur perkeltų gamybą, jeigu atsitiktų nenumatytas įvykis ir dabartinėse patalpose dirbti jo įmonė nebegalėtų. Jis prisipažįsta, kad jam verslas – tai pragyvenimo šaltinis, ir šis verslininkas gyvena šia diena, negalvodamas apie jokias papildomas išlaidas. Jis teigia, kad kiek uždirba, tiek išleidžia. Anot eksperto, jis kol kas nesusiduria su jokiais rizikos šaltiniais, ir sako nemanantis, kad smulkiam verslui tai gali būti aktualu.

Ekspertas (*E11*) pažymii, kad per pastarąjį dešimtmetį pastebimas didėjantis domėjimasis galimomis verslo grėsmėmis, bet, eksperto nuomone, vien domėtis nieko nekeičiant nepakanka. Įmonės turi turėti atsarginius verslo planus, kur perkelti gamybą arba prekybą, atsitikus netikėtam įvykiui, bet įmonių vadovai, deja, net nesusimąsto, kad tokių įvykių pasekmės – tai sustojusi gamyba, o tai generuoja labai didelius nuostolius.

### **Rizikos šaltinių pašalinimas**

#### ***Apibendrinimas***

Smulkaus ir vidutinio verslo savininkai ir įmonių vadovai, deja, kol kas gyvena šia diena ir nesusimąsto, kaip gali jų verslą paveikti netikėti įvykiai. Daugumai tokių verslininkų verslas yra tiesiog pragyvenimo šaltinis ir jie, nesusimąstydami apie ateitį, išleidžia tiek, kiek uždirba. Vien mintys apie rizikos šaltinius jiems yra nepakeliamos, ką jau kalbėti apie tam skirtinas papildomas išlaidas. Jiems atrodo, kad rizika smulkiam verslui nėra aktuali. Tačiau pastebima, kad per pastarąjį dešimtmetį domėjimasis galimomis verslo grėsmėmis didėja, nors vien domėtis nieko nekeičiant nepakanka. Įmonės turi turėti atsarginius verslo planus, kur perkelti gamybą arba prekybą atsitikus netikėtam įvykiui, bet įmonių vadovai, deja, net nesusimąsto, kad tokių įvykių padariniai – tai sustojusi gamyba, o tai generuoja labai didelius nuostolius.

### **Pavojingų veiksnių pakeitimas mažiau pavojingais**

***Pavojingų veiksnių pakeitimas mažiau pavojingais / Priešgaisrinės sistemos įmonėje įdiegimas – nėra populiarus rizikos mažinimo instrumentas įmonėse***

#### ***Aprašymas***

Diegti priešgaisrinę apsaugos sistemą daugumai įmonių yra per brangu. Ekspertas (*ESg7*) pažymi, kad mažos įmonės turi per mažai pelno ir nedidelę apyvartą, kad galėtų skirti lėšų dar ir priešgaisrinei sistemai įdiegti. Taip pat mano ir ekspertas (*EVg6*). Eksperto (*ESp8*) manymu, maksimalus draudimas visko, ką tik įmanoma apdrausti, būtų per didelė prabanga jo įmonei. Ekspertas (*ESp4*) niekuo nepasitiki ir viską daro pats. Ekspertas (*EVg6*) teigia pasitikęs gamybines patalpas saugančiu sargu, o ekspertas (*E9*)

mano, kad smulkių įmonių vadovai retai pagalvoja apie padarinius, kol nieko blogo neatsitiko. Pasak eksperto (*E11*), yra įmonių, kurios investuoja į apsaugos sistemas, perkelia atsakomybę darbuotojams, juos apmoko. Dažniausiai tai daro todėl, kad jiems nepriimtinos draudimo kainos arba draudimo kompanijos jiems nepasiūlo tinkamos apsaugos.

### ***Pavojingų veiksmų pakeitimas mažiau pavojingais / Didelis pasitikėjimas saugos įmonėmis***

#### ***Aprašymas***

Ekspertas (*EVg2*) sako, kad labai svarbu turėti sutartį su saugos įmone. Ekspertas (*ESp4*) pažymi, kad įmonė turi įvertinti grėsmes ir bandyti apsisaugoti, o tam geriausia priemonė, jo manymu, yra saugos įmonės. Ekspertai (*EVp1*) ir (*EVg3*) taip pat labiausiai pasitiki saugos įmonių paslaugomis. Ekspertas (*ESg7*) prie geriausių apsaugos būdų priskiria ir patikimą buhalterį, Valstybinės darbo apsaugos inspekcijos konsultacijas ir įmonės darbuotojų kontrolę. Ekspertas (*E11*) pabrėžia, kad vienas iš dažniausiai naudojamų rizikos valdymo instrumentų yra būtent sutartis su saugos įmone. Eksperto (*ESp8*) nuomone, saugos kompanija geriausiai apsaugo nuo vagystės, o draudimas – nuo kitų grėsmių: užpylimų, gaisrų ir pan. Kiti ekspertai pritaria, kad saugos kompanijų paslaugos – neišvengiama būtinybė.

### ***Pavojingų veiksmų pakeitimas mažiau pavojingais***

#### ***Apibendrinimas***

Ekspertai pabrėžia, kad daugumai SVV įmonių diegti priešgaisrinės apsaugos sistema yra per brangu. Be to, smulkių įmonių per mažas pelnas ir nedidelė apyvarta, todėl nelieka lėšų priešgaisrinei sistemai. Tačiau dauguma smulkių įmonių turi sudariusios sutartis su saugos kompanijomis ir jomis pasitiki. Kad saugos kompanijų paslaugos yra neišvengiama būtinybė, teigia visi be išimties ekspertai.

## **Rizikos prisiėmimas**

### ***Rizikos prisiėmimas / SVV įmonėse dažnai prisiimama verslo rizika***

#### ***Aprašymas***

Ekspertai (*EVg6*) ir (*EVg3*) sako nieko nedraudžiantys, išskyrus asmeninius automobilius. Ekspertas (*ESg7*) taip pat nieko nedraudžia, bet mano, kad tai galėtų būti vienas iš rizikos valdymo instrumentų. Ekspertas (*ESp8*) sako draudžias nedaug ką, nes visko apdrausti neįmanoma. Ekspertas (*ESp4*) teigia draudžiantis tik automobilius, nes nelaiškas draudimo būtinu rizikos valdymo instrumentu, nes tai labai brangi paslauga. Jam antrina ir ekspertas (*EVg2*). Ekspertas (*EVp1*) teigimu, draudimas yra svarbus įrankis, tam tikrais atvejais jis privalomas, kaip antai lizingo atvejai arba automobilių draudimas civilinės atsakomybės draudimu. Ekspertas pabrėžia, kad jo įmonės veikla yra didesnės rizikos, todėl visa veikla gali būti draudžiama ir dėl to jis jaučiantis nuoskaudą.

Ekspertas (*E11*) mano, kad smulkaus verslo įmonės naudojami draudimo paslaugomis, tačiau dažniausiai draudžia tik būtiniausias dalykus arba asmeninį turtą, bet visai nepagalvoja apie įmonės turto, viso verslo draudimus, kurių dėka atsitikus nelaimėi turėtų galimybę tęsti veiklą. Pasak eksperto, vidutinio verslo atstovai linkę daugiau investuoti į draudimo paslaugas bei dalį galimos rizikos perduoti draudiko kompanijai, nes tokio pobūdžio įmonės bijo staigių ir netikėtų įvykių, kurių negalima numatyti ir daryti jiems įtaką.

Ekspertas (*E9*) įsitikinęs, kad SVV įmonės draudžiasi tik todėl, jog bankai reikalauja drausti lizinguojamą turtą. Ekspertas manymu, viešojoje komunikacinėje erdvėje yra per mažai informacijos įmonėms apie draudimo paslaugas. Jis įsitikinęs, kad tam tikra šviečiamoji veikla, nemokami seminarai būtų labai naudingi įmonėms.

### ***Rizikos prisiėmimas / Savidraudos fondai – lėšų kaupimas***

#### ***Aprašymas***

Ekspertas (*EVg2*) teigia turįs savidraudos fondą, bet tuo pačiu ir darbuotojams skiria didesnę atsakomybę. Ekspertas (*ESp4*), turintis tik asmeninių lėšų, santaupų, jas ir panaudotų esant būtinybei. Ekspertas (*EVg3*) norėtų sukaupti kažkokį fondą, bet negali to padaryti dėl lėšų trūkumo. Jis mano, kad tam užtektų 10 proc. metinės apyvartos ir to užtektų pirmam sudėtingos situacijos sprendimui.

Pasak eksperto (*E10*), nuosavų lėšų kaupimas arba savidrauda yra tinkamas sprendimas, jei įmonė turi pakankamai apyvartinių lėšų, tada dažniausiai priima sprendimą dalį jų užšaldyti. Tos įmonės, kurios pasitiki tik savo jėgomis atsitikus nenumatytai situacijai, kaupia lėšas. Ekspertas teigia, kad savidraudai turi įtakos turima bloga patirtis arba baimė ją patirti.

Ekspertas (*E12*) mano, kad daugelis įmonių kaupia lėšas laikydamos jas kaip bankų indėlius. Jis pritaria nuomonei, kad taip daro tos įmonės, kurios yra patyrusios netikėtų įvykių, arba tos, kurios nepasitiki draudimo kompanijomis ir jų teikiamomis paslaugomis.

Ekspertas (*E11*) sako, kad savidrauda gali būti kelių rūšių – verslininkai gali priimti atsakomybę arba sutikti su mažesnėmis draudimo kompanijų siūlomomis rizikos padengimo sumomis. Pasak eksperto, tam, kad būtų sumažinta verslui gresianti rizika ir apsaugotos nukentėjusios trečiosios šalys, savidraudos programos turi būti labai gerai suderintos su tinkamai valdoma išlaidų kontrolės programa.

### ***Rizikos prisiėmimas***

#### ***Apibendrinimas***

Visi ekspertai, įmonių savininkai ar vadovai, vienareikšmiškai teigia, kad draudimo paslaugos jiems yra per brangios. Visi be išimties draudžia savo automobilius, daugelis – tik automobilius, kiti dar apdraudžia savo asmeninį, bet ne įmonės turtą. Kai kurie ekspertai apgailėstauja, kad nėra jiems prieinamų, t. y. pigesnių, draudimo produktų. Tai pasakytina apie smulkaus verslo įmones. Vidutinio verslo įmonės, o ypač užsiimančios

gamybine veikla, yra priverstos apdrausti ir savo gamybines patalpas, įrengimus, nes to reikalauja bankai, lizingo kompanijos ar užsienio partnerių veikla. Ekspertai pažymi, kad viešojoje komunikacijos erdvėje yra per mažai informacijos apie draudimo paslaugas. Tokioms įmonėms labai naudingi būtų nemokami šviečiamieji seminarai.

Kalbėdami apie savidraudą kaip tam tikrą rizikos prisiėmimo formą, ekspertai sako, kad įmonės turi sukaupusios lėšų, laiko jas kaip bankų indėlius arba nutaria jas „užšaldyti“. Taip daro tos įmonės, kurios nepasitiki draudimo kompanijomis ir jų teikiamomis paslaugomis, bet pačios jau yra patyrusios rizikingų įvykių. Kai kurių įmonių vadovai tam tikra savidrauda vadina savo asmenines lėšas, kurias prirėikus panaudotų savo verslui gelbėti. Dugelis ekspertų pripažįsta, kad norėtų turėti savidraudos fondus, bet to negali dėl lėšų stokos. Jie sutinka, kad atidėti bent 10 proc. metinės apyvartos užtektų pradiniam sprendimui ištikus nelaimėi. Tam, kad būtų sumažina verslo rizika ir apsaugotos trečiosios šalys, savidraudos programos turi būti tinkamai suderintos su gerai valdoma išlaidų kontrolės programa.

## Rizikos perdavimas

*Rizikos perdavimas / Draudimas – vienas iš pagrindinių rizikos valdymo instrumentų*

### *Aprašymas*

Ekspertas (*EVg3*) pripažįsta, kad draudimas tam tikrais atvejais yra puikus dalykas, tačiau realiai jis draudžia tik savo darbuotojus, kurie gauna papildomas išmokas, jei darbo metu nutinka kokia nors nelaimė. Taip pat jo įmonė draudžia krovinius, nes bijo juos prarasti. Ekspertas (*EVp1*) sako draudžias automobilius, medžiagas, jų atsargas ir patalpas – tai, kas brangiausia. Taip pat ir darbuotojus, bet tik tuos, kurie dirba pavojinguose sektoriuose. Kad nieko nedraudžia, išskyrus savo asmeninį turtą ir transporto priemones, prisipažįsta ir ekspertas (*ESg7*).

Pasak eksperto (*E11*), kiekvienas verslas visada turi tikimybę susidurti su netikėtomis grėsmėmis: tai ir stichinės nelaimės, ir nelaimingi atsitikimai, ir pavėluoti atsiskaitymai bei kitos galimos grėsmės, kurios gali ilgam sutrikdyti įmonės veiklą, jos stabilumą, patikimumą ir konkurencingumą. Ekspertas pabrėžia, kad vienas iš būdų įmonei sumažinti netikėtų grėsmių sukeltas išlaidas yra draudimas. Jo teigiamu, draudimo kompanijos ne visada gali perimti visą verslui gresiančią riziką, bet smulkaus verslo įmonių perimama rizikos dalis gali būti pakankamai didelė. Deja, pabrėžia ekspertas, daug mažiau paslaugų draudimas gali pasiūlyti vidutinio verslo gamybos įmonėms, užsiimančioms tokia veikla, kaip antai medienos apdirbimas, baldų gamyba, durpynai, plastiko gamyba, farmacija ir kita veikla, patenkančią į didesnės rizikos segmentą.

Ekspertas (*E9*) teigia esąs įsitikinęs, kad vienas iš esminių rizikos valdymo instrumentų yra draudimas, bet ši paslauga nėra populiari smulkaus verslo segmente, tokių

įmonių savininkams svarbiau įsigyti naują automobilį, nei apdrausti įmonės turtą ar darbuotojus. Ekspertas apgailestauja, kad Lietuvos įmonės dar nesupranta su draudimo pagalba valdomos rizikos naudos. Ekspertas (*E12*) sako net neabejojantis, kad draudimas yra vienas iš palankiausių rizikos valdymo instrumentų, suteikiančių saugumą pačiam įmonės vadovui, tačiau tik tais atvejais, kai draudimu numatoma padengti didesnę galimos įmonės veiklos rizikos dalį.

Pasak eksperto (*E10*), draudimo kompanijos visada pasirengusios konsultuoti savo klientus ir ši paslauga yra nemokama. Kompanijų darbuotojai vyksta į įmones, įvertina jų pastatus, gamybos procesus ir saugumą, suteikia visas galimas konsultacijas, duoda vertingų patarimų, kaip kontroliuoti riziką ir ją mažinti.

***Rizikos perdavimas / Draudimas vertinamas kaip išlaidos, todėl šiam rizikos mažinimo instrumentui skiriama vis mažiau dėmesio***

#### ***Aprašymas***

Ekspertai (*ESp5*), (*ESg7*), (*E10*), (*E12*) smulkaus verslo draudimą visi vertina kaip įmonių išlaidas, kaip būtinybę. Kai kurie pritaria, kad tai gali būti ir tam tikras psichologinis komfortas, jeigu įmonių vadovai tai suvokia. Ekspertas (*EVg3*) aiškina, kad psichologinis komfortas gali būti jaučiamas tik tada, kai yra galimybė apdrausti transporto priemonės arba darbuotojų gyvybę ir sveikatą. Tai, anot respondento, gali būti net ir investicija. Tačiau įmonės turto, pastatų draudimą jis vertina kaip reikalavimą, todėl tam skirtas lėšas mano esant išlaidomis. Ekspertas (*ESp4*) sako, kad draudimui skiriami pinigai yra išlaidos, kurios garantuoja tam tikrą saugumą, tačiau nesutinka su nuomone, kad draudimas gali suteikti psichologinio komforto, o tai vadina labiau būtinybe grėsmės akivaizdoje.

Ekspertas (*E10*) pažymi, kad pastaraisiais metais įmonių išlaidos draudimui sumažėjo, nes draudimo rinkoje atsiradusi labai didelė konkurencija skatina draudikus pardavinėti draudimo polisus mažesnėmis kainomis ir, deja, ne visada jie teisingai apskaičiuoja įmokas. Todėl, eksperto manymu, draudimo rinkoje labai sumažėjusios draudimo premijos, dirbtinai skatinama didelė konkurencija.

***Rizikos perdavimas / Kas daugiausiai skatina įmones įsigyti draudimo paslaugą ir naudoti kaip rizikos valdymo instrumentą***

#### ***Aprašymas***

Ekspertas (*EVg6*) teigia, kad įsigyti draudimo paslaugas skatina draugų ir kolegų skaudi patirtis, nes eksperto vadovaujamoje įmonėje nebuvo sudėtingos netikėtos situacijos, dėl kurios galėjo nukentėti verslas. Todėl respondentė sako nesusimąstanti apie tai, kad draudimo kompanija galėtų perimti jos verslo riziką. Ekspertą (*ESg7*) draustis skatina asmeninė ir draugų patirtis, ekspertą (*ESp8*) – asmeninė patirtis ir baimė prarasti viską, ką turi.



Ekspertas (**E9**) mano, kad smulkias įmones naudotis draudimo kompanijų paslaugomis skatina asmeninė patirtis arba bankų reikalavimai. Ekspertas (**E10**) pritaria, kad tai skatina pačių įmonių ir jų kolegų, draugų patirti nelaimingi atsitikimai, taip pat žiniasklaidoje skelbiama informacija apie kitų įmonių patirtį. Ekspertas (**E11**) į pirmą vietą iškelia valstybės (privalomuosius) draudimo reikalavimus, tada bankų reikalavimus draustis ir lizingo paslaugas, o paskiausia priežastimi nurodo asmeninę ar partnerių patirtį atsitikus nenumatytam įvykiui. Ekspertas (**E12**) taip pat mano, kad naudoti draudimo paslaugas skatina asmeninė verslo savininko arba vadovo patirtis, bet dažniausia vadovai draudžia savo asmeninį nei įmonės turtą.

### ***Rizikos perdavimas/ Pagrindinės draudimo paslaugų nenaudojimo priežastys Aprašymas***

Ekspertas (**EVp1**) teigia, kad draudimo paslaugų poreikio neturi, o ir aplinka, jo manymu, neskatina to daryti: trūksta pasitikėjimo draudimo kompanijomis, jų siūlomų draudimo produktų nauda nesuvokiama, įmonės menkai turi žinių apie draudimo siūlomas paslaugas ir ko galima iš jų tikėtis ir apskritai – Lietuvoje nėra draudimo kultūros. Jam pritaria ekspertai (**EVg2**) ir (**EVg3**), teigdami, jog trūksta informacijos apie draudimo kompanijų paslaugas ir labai didelės jų siūlomų draudimo produktų kainos, ypač gamybos įmonėms. Ekspertas (**ESp5**) pažymi, kad tikrai mažai informacijos apie smulkiam verslui skirtas draudimo paslaugas. Jie mano, kad jeigu būtų siūlomas vienas produktas, apimantis ir patalpų draudimą, ir civilinę atsakomybę bei kitas rizikos rūšis, gal ir būtų patogu. Ekspertas (**EVg6**) nemano, kad draudimas labai pagelbėtų atsitikus netikėtam įvykiui, sako, jog turi patirties, kai draudikai visai išsisukinėja, nenorėdami sumokėti už patirtą žalą. Ekspertas (**ESp4**) akcentuoja pasitikėjimo draudimo kompanijomis trūkumą, draudikų nelankstumą siūlant savo produktus, ne visada patikimą draudimo bendrovių reputaciją, kuri pasireiškia ieškant įvairiausių dingsčių nemokėti už draudžiamuosius įvykius.

Ekspertas (**E10**) teigia, kad pagrindinės priežastys, kodėl draudimas nenaudojamas kaip verslo rizikos instrumentas, yra tai, kad daugelis įmonių draudimo paslaugas mano esant prabangą, jų savininkams svarbiau laiku išmokėti darbuotojams atlyginimus, laiku atsiskaityti su valstybės institucijomis, o draudimas nėra būtinausia prekė arba paslauga. Ekspertas (**E11**) taip pat mano, kad nepasitikėjimas draudimo kompanijomis, jų siūlomų produktų naudos nesuvokimas, menkos žinios, kas tas draudimas ir ko iš jo galima tikėtis, netinkamos draudimo kainos rodo, kad Lietuvoje nėra draudimo kultūros. Pasak eksperto (**E12**), įmonių vadovams trūksta sąmoningumo šiuo klausimu, tačiau jis pastebi gerėjimo tendencijas.

## Rizikos perdavimas

### *Apibendrinimas*

Ekspertai pripažįsta, kad draudimas – vienas iš verslui palankiausių rizikos valdymo instrumentų, suteikiančių saugumą įmonei ir jos vadovui. Nors draudimo kompanijos ne visada gali perimti visą verslui gresiančią riziką, bet smulkaus verslo įmonių perimama rizikos dalis gali būti pakankamai didelė. To negalima pasakyti apie vidutinio verslo gamybos įmones, kurių veikla patenka į didesnės rizikos segmentą: medienos apdirbimas; baldų, plastiko gamyba; durpynai; farmacijos įmonės ir pan. Tačiau ekspertai pažymi, kad, nepaisant jos teikiamos naudos, draudimo paslauga tarp SVV įmonių nėra populiari. Šiam segmentui atstovaujantys verslininkai ir įmonių vadovai labiau linkę apdrausti ne įmonės, o asmeninį turtą.

Ekspertai teigia, kad dauguma smulkaus verslo atstovų draudimą vertina kaip išlaidas, kaip būtinybę ir tik nedaugelis suvokia, kad tai gali būti ir tam tikras psichologinis komfortas, ypač kai yra galimybė apdrausti transporto priemones ir darbuotojų gyvybę ir sveikatą. Tačiau turto, pastatų draudimas jau vertinamas kaip reikalavimas ar net prievolė. Kai kurie verslininkai draudimą dar vadina būtinybe grėsmės akivaizdoje. Ekspertai pažymi, kad pastaraisiais metais įmonių išlaidos draudimui sumažėjo. Tai nebūtinai reiškia, kad įmonės mažiau draudžiasi, nes didžiulė konkurencija draudimo rinkoje skatina pigiau pardavinėti draudimo paslaugas ir, deja, ne visada teisingai apskaičiuoti įmokas.

Pasak ekspertų, pasinaudoti draudimu verslininkus paskatina skaudi jų pačių, draugų ar kolegų patirtis, bankų reikalavimai ir viešoje erdvėje, žiniasklaidoje skelbiama informacija apie nelaimingus atsitikimus, katastrofas ir kitas grėsmes. Tiems verslo atstovams, kurie retai naudojami draudimo paslaugomis, pasak ekspertų, trūksta informacijos apie tokius siūlomus draudimo produktus bei paslaugas arba daugumai jos yra gerokai per brangios, todėl laikomos prabangos dalyku. Pasak ekspertų, vis dar trūksta pasitikėjimo draudimo kompanijomis, nes dažnai pasitaiko atvejų, kai, atsitikus nelaimei, draudikai ieško dingsčių nemokėti už draudžiamuosius įvykius. Ekspertai pabrėžia, kad Lietuvoje dar nėra draudimo kultūros.

## Rizikos instrumentų alternatyvos

### *Rizikos instrumentų alternatyvos / Rizikos valdymo specialisto konsultacija nėra populiari paslauga*

#### *Aprašymas*

Atsakydamas į klausimą, ar rizikos valdymo specialisto konsultacija reikalinga jo įmonei, ekspertas (*EVp1*) teigia, kad šiuo metu – nereikalinga. Tai lemia paslaugos kaina ir pasitikėjimas konsultantu <... „ateis jaunas žmogelis, „pačiulbėti“ mokės, bet vis tiek galutinis sprendimas bus ant manęs“>. Ekspertas (*EVg2*) labiau pasitiki draugais, kolegomis, kurie padėjo savo patarimais ir kuriant įmonę, ir iki šiol pataria, kai reikia.

Ekspertas (*EVg3*) apie tai net nemąstęs ir mano, kad gal ir reikėtų tokios paslaugos. Ekspertas (*ESp4*) pasitiki savo finansininke ir nuolat samdo audito kompaniją, prižiūrinčią įmonės veiklą. Jis džiaugiasi, kad finansiniais įmonės valdymo klausimais turi kvalifikuotą pagalbą. Ekspertas (*ESp5*) sako ieškosiąs tokios pagalbos tik jeigu prireiks. Ekspertas (*EVg6*) naudotųsi tokia konsultacija, jeigu ši paslauga būtų nemokama. Kol kas jis teigia investuojantis tik į geresnius įrengimus, didinančius įmonės našumą. Ekspertas (*ESg7*) sako, kad neturi tam lėšų, o jeigu ir turėtų, tai geriau panaudotų jas mokydamasis arba skirtų savo darbuotojo specialiam mokymui, bet konsultanto nesamdytų. Ekspertas (*ESp8*) net nesupranta, kokią naudą galėtų suteikti toks specialistas. Ekspertas (*E9*) teigia priešingai – jis, jei turėtų savo įmonę, būtinai investuotų į tokias konsultacijas, bet ne į etatinį darbuotoją. Tai, jo manymu, priklausytų ir nuo įmonės veiklos apimties, ir nuo veiklos pobūdžio. Eksperto (*E10*) manymu, verslo pagrindas – didelis pelnas minimaliomis išlaidomis, o kitos išlaidos, nesusijusios su pelnu, daugumai verslininkų nėra priimtinos. Pasak eksperto (*E11*), sprendžiant, naudotis draudimo paslaugomis ar ne, įmonei svarbiausia – objektyvumas ir gebėjimas teisingai nustatyti rizikos tikimybę arba galimybę. O tada reikia sukurti ne tik planą A, bet ir planus B ir C, o gal net ir D tam atvejui, jeigu pirmieji netiktų. Kitaip tariant, pasak eksperto, reikia įvertinti ir apskaičiuoti visus įmanomus pavojus, kurie gali sutrikdyti įmonės darbą, ir numatyti, kaip tokiu atveju reikėtų elgtis. O čia jau įmonės vadovo sprendimas – ar jam pačiam užtenka kompetencijos tai padaryti, ar turi tokį savo specialistą, ar verta pasinaudoti konsultanto iš šalies patarimais. Ekspertas (*E12*) teigia, kad tokio pobūdžio specialistai kiekvienoje įmonėje būtų naudingi, o ypač vidutinėse gamybos įmonėse, bet jis nemano, kad tai Lietuvoje populiariu. Bent jau kol kas.

#### ***Rizikos instrumentų alternatyvos / Įmonės investuoja į darbuotojus ir jų kvalifikaciją Aprašymas***

Ekspertas (*EVp1*) džiaugiasi, kad įmonėje darbuotojų kaita nedidelė <... „matyt, visiems gerai...“>. Ekspertas (*EVg2*) būgštauja, kad gali tekti arba atleisti darbuotojų, arba visiems mažinti atlyginimus, nes, pagal jo skaičiavimus, šiuo metu įmonėje prasideda nauja krizė, kai situacija tampa panašesnė į 2008 metus. Ekspertas (*EVg3*) pasakoja, kad šįmet pirmą kartą įmonė pasinaudojo Europos Sąjungos finansuojama parama įmonės darbuotojų techniniam mokymui. Visi buvo labai patenkinti, gavo kvalifikacijos pažymėjimus, sužinojo naujų specialybės dalykų. Ekspertas (*ESp4*) sako, kad jo įmonėje nuo darbuotojų neslepiaama finansinė įmonės padėtis, stengiamasi juos supažindinti su finansine sistema, kalbama apie piniginius srautus, drauge aiškinamasi, nuo priklauso pajamos. Todėl darbuotojai, pasak respondento, džiaugiasi, kad su jais bendraujama atvirai. Jeigu yra papildomų pajamų, dalijamasi ir su darbuotojais. Vadovas pripažįsta, kad yra darbuotojų kaita, to neišvengsi – išsikelia kitur gyventi, išteka, išvažiuoja į užsienį. Visko pasitaiko, tačiau jo įmonės komanda dabar visiškai sukomplektuota. Ekspertas (*ESp5*)

skundžiasi, kad sunku rasti kvalifikuotų darbuotojų. Dažniausiai darbintis ateina studentai, kurie iš karto tikisi labai daug. Pasak eksperto, jie turi informacijos, gautos studijuojant, bet neturi jokio supratimo, kaip tai pritaikoma praktiškai. Ekspertas (**EVg6**) sako, kad jo įmonė yra patyrusi net kelias krizines situacijas per pastarąjį dešimtmetį, todėl buvo labai sunku išlaikyti darbuotojus, kad neišeitų. Pasak respondento, jei gerokai sumažinsi atlyginimus, neteksi kvalifikuotų darbuotojų, todėl tokiais atvejais bandoma laviruoti įvairiausiais būdais – darbuotojams sumažinus atlyginimus, bent padengiamos kuro išlaidos. Verslininkas ir jo darbuotojai vieni kitiems reikalingi, tačiau valstybei nė kiek nerūpi, kad vidutinis verslas, kuriantis darbo vietas, jokios paramos iš valstybės nesulaukia. Jai svarbiausia, kad būtų laiku sumokėti mokesčiai. Pasak eksperto, Lietuvos mokestinė sistema neskatina verslo, bet jį žlugdo. Ekspertas (**ESg7**) apgailestauja, kad neturi lėšų sudaryti galimybę darbuotojams tobulinti kvalifikaciją, todėl darbo rinkoje ieško kvalifikuotų darbuotojų už nedidelį atlyginimą. Ekspertas (**ESp8**) nesirūpina dėl darbuotojų stokos, nes jo įmonėje dirba vos keli žmonės ir <... „nelabai man rūpi, jei išeis – atsiras kiti...“>. Ekspertas (**E9**) įsitikinęs, kad pastaruoju metu įmonių vadovai vis labiau pradeda rūpintis savo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu ir kvalifikuoto personalo išlaikymu. Ekspertas (**E10**) pažymi, kad įmonėse sudėtinga išlaikyti darbo vietoje kvalifikuotus darbuotojus, jeigu jų netenkina darbo sąlygos ar atlyginimai, todėl vis daugiau vadovų skiria nemažai lėšų kvalifikuotų darbuotojų, o ypač retos ar siauros kvalifikacijos specialistų paieškai ir jiems išlaikyti. Ekspertas (**E10**) teigia, kad profesionalumas tampa vienu iš būtinausių verslininko bruožų – tiek steigiant verslą, tiek jam vadovaujant. Vis didesnė konkurencija, naujos technologijos ir naujas verslo supratimas Lietuvos verslininkams sukels vis didesnę įtampą. Tai taikytina tiek stambiam, tiek smulkiam verslui. Todėl, pasak eksperto, įmonės vis dažniau investuoja į savo darbuotojus, sudarydamos jiems sąlygas tobulinti kvalifikaciją, tobulėti, taip sukurdamos pranašumą prieš konkurentus. Ekspertas pažymi, kad sugebėjimas išlaikyti reikiamus darbuotojus priklauso nuo daugelio dalykų, iš jų ir nuo finansinių įmonės galimybių. Ekspertas (**E11**) kvalifikuotų darbuotojų trūkumą vadina skaudžia verslo vieta, nes įmonių vadovams nelengva rasti gerų specialistų, o paskui sudaryti jiems tinkamą socialinę gerovę – papildomas sveikatos draudimas, transporto priemonė, padengiamos kuro sąnaudos ir kt., kad specialistas neišeitų iš darbo arba dar blogiau – nepereitų pas konkurentus. Tai, suprantama, didina įmonės išlaidos.

### ***Rizikos instrumentų alternatyvos / Audito kompanijos specialisto konsultacijos nėra populiarios***

#### ***Aprašymas***

Ekspertas (**EVp1**) niekada nesamdo jokio audito, viskuo pasirūpina ir priima sprendimus pats su įmonės buhalterė. Ekspertas (**EVg2**) įsitikinęs, kad auditas įmonėje būtinas. Turi patikimą auditorių <... „su laipsniais ir žiniomis...“>, juo pasitiki jau daug metų.

Šis specialistas, pasak eksperto, visada pateikia rekomendacijų, jeigu randa kokių nors finansinių, mokestinių, buhalterinių nesklandumų. Tai žmogus, pasak respondento, kuriam jis bet kada gali paskambinti ir pasitarti. Auditorius pataria verslininkui dėl draudimo, saugos kompanijų paslaugų.

Ekspertas (*EVg3*) mano, kad būtų labai gerai pasinaudoti audito kompanijos paslaugomis, bet jo įmonei tai pernelyg brangu. Eksperto (*ESp4*) manymu, auditas įmonei gali būti labai svarbus, kai ją yra įsteigę keletas akcininkų ir atsiradęs tam tikras nepasitikėjimas vienu kitais. Taip buvo ir jo įmonėje. O paskui auditas tapo kasmetiniu įpročiu. Todėl tol, kol turi tam galimybių, įmonė ir toliau užsako auditą, kuris ne kartą pasiteisino, nes mokesčių administratoriaus patikrinimai praėjo be jokių nesklandumų. Nors, pasak eksperto, kai viskas gerai, tada kartais ir kyla mintis, kam to reikia? Bet jis vis tos minties atsikrato.

Ekspertai (*ESp5*), (*EVg6*) ir (*ESp8*) teigia nesinaudojantys audito konsultacijomis ir neplanuoja to daryti, jiems visiškai pakanka įmonių buhalterijų kompetencijos šiais klausimais. Ekspertas (*ESg7*) patikino pats kaip vadovas aktyviai dalyvaujantis valdant įmonės verslo riziką, tačiau samdo tik buhalterę, nors mielai pasinaudotų audito specialisto konsultacijomis, kad padėtų įvertinti gresiančią riziką, bet viskas, deja, remiasi į finansines įmonės galimybes.

Ekspertas (*E9*) mano, kad labai pagirtina, jei įmonė samdo audito specialistą įvertinti finansinę būklę, ir jis nemano, kad tokio pobūdžio specialisto nuomonės pakanka įvertinti visą įmonės verslo riziką. Ekspertas (*E10*) teigia, kad vidutinio verslo įmonės vis dažniau naudojasi auditorių paslaugomis, tačiau smulkioms įmonėms tai per brangu. Ekspertas (*E11*) pabrėžia, kad auditoriai užsiima mokesčių administravimo patikrinimu, bet neteikia įmonėms rizikos mažinimo ar jos kontrolės konsultacijų. Ekspertas (*E12*) įsitikinęs, kad smulkaus verslo įmonės nesinaudoja audito kompanijų paslaugomis arba tai daro labai retai, o vidutiniai verslininkai savo įmonėms samdo auditorius, bet dažniausiai tik tam, kad įvertintų įmonės finansinę būklę ir parengtų dokumentaciją banko paskoloms gauti.

### ***Rizikos instrumentų alternatyvos / Konsultacijos valstybės lygmeniu nekeičia požiūrio į verslo riziką***

#### ***Aprašymas***

Ekspertas (*EVp1*) nepasitiki nevalstybinėmis konsultacinėmis kompanijomis ir konsultantais, nes mano, kad jie, nors ir atlieka savo darbą už didelius pinigus, tačiau tai daro be jokių įsipareigojimų – neatsako už konsultacijų pasekmes, neprisiima atsakomybės. Kaip pavyzdį jis pateikė situaciją, kai jo vadovaujamoje įmonėje už didelius pinigus buvo atliktas finansinis auditas, o jam pasibaigus konsultantai neprisiėmė atsakomybės, mokesčių inspekcijai patikrinus ir radus neatitiktį su reikalavimais, jie bus už tai atsakingi. Ekspertas teigia, kad labiau pasitiki savo įmonės buhalterė nei auditoriais iš konsultacijos kompanijų. Taip pat jis pasitiki valstybės institucijomis, su kurių specialistais prirėkus

visada galima pasikonsultuoti. Respondentas pasipiktinęs ir privačiomis kompanijomis, kurios organizuoja mokymus smulkaus ir vidutinio verslo įmonių darbuotojams, nes mokymams už Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas jos kelia labai didelius reikalavimus tiek įmonei, tiek jos darbuotojams, kurie turi atitikti tam tikrus reikalavimus dėl amžiaus, išsilavinimo ir pan. Vadovas teigė, kad norėjo suteikti galimybę savo darbuotojams tobulintis, tarpininkavimo įmonei sumokėjo nemažus pinigus, tačiau įmonės darbuotojams taip ir nebuvo sudaryta galimybė mokytis.

Ekspertas (*EVg2*) įsitikinęs, kad smulkioms ir vidutinėms įmonėms reikia konsultacijų ir steigiant verslą, ir jį plėtojant. Pasak respondento, jo įmonei verslas sekasi gerai, nes teko ir patiems mokytis, kaip dirbti, ir kitus pamokyti.

Ekspertui (*EVg3*) neteko kreiptis su prašymais į jokias valstybės įstaigas, ministerijas, nors jis mano, kad būtų gerai, jeigu prie ministerijų būtų įkurtos verslo konsultavimo agentūros, kurios užsiimtų verslo rizikos vertinimu, konsultuotu įmones įvairiais klausimais.

Ekspertas (*ESp4*) teigia, kad iki šiol jam neprireikė kokių nors ypatingų patarimų ar valstybės institucijų pagalbos, nes turi savo specialistų – ir teisininkų, ir finansininkų. Tačiau prireikus papildomos informacijos apie įmonės filialo steigimą užsienyje, apie galimas subsidijas ir ES paramą šiam projektui informacijos buvo tikrai nepakankamai.

Ekspertas (*ESp5*) niekada negalvojęs ieškoti papildomų konsultacijų, bet mano, kad tai būtų naudinga. Taip pat mano ekspertas (*EVg6*) ir priduria nemanantis, jog valstybei apskritai rūpi smulkus ir vidutinis verslas, nes realiai informacijos apie europinius fondus ir pagalbą verslui jam trūksta. Ekspertams (*ESg7*) ir (*ESp8*) būtų įdomu sužinoti apie verslo tendencijas ir naujoves Lietuvoje, turėti galimybę gauti pakankamai informacijos apie galimą įmonių finansavimą ES lėšomis, nes tai, kas žinoma iki šiol, jam atrodo nepakankama.

Ekspertas (*E9*) pažymi, kad valstybės lygmens konsultacijos verslui tikrai vertingos ir reikalingos, nes tikėtina, kad tai turėtų teigiamą įtaką sumažėti smulkaus ir vidutinio verslo įmonių bankrotų. Deja, pasak eksperto, tokios informacijos vis dar labai trūksta. Ekspertas (*E10*) pabrėžia, kad verslo įgūdžių stygius pagreitino daugelio SVV įmonių bankrotą. Verslo konsultacijos komercinėse institucijose dažnai yra per brangios smulkiesiems verslininkams ir nesuteikia išsamios informacijos, ypač mokesčių srityje. Respondentas apgailestauja, kad iki šiol Lietuvoje nėra sukurtos vientisos verslo informacinės sistemos. Ekspertas (*E11*) išvardija, jo manymu, pagrindines sritis, kuriose konsultacija verslui tiesiog būtina: • verslo planų rengimas ir pagalba naujai įsikūrusioms įmonėms; kandidatų ir projektų atranka; verslo planavimas; verslo finansavimas; konsultacijos inovacijų ir naujų technologijų klausimais; rinkodara ir rinkos tyrimai; techninės rekomendacijos; biuro patalpų įrengimas ir paslaugos. Ekspertas (*E12*) pritaria, kad Lietuvoje labai trūksta konsultacijų mokesčinių, teisinių, finansinių, draudimo paslaugų bei finansavimo gavimo klausimais.

***Rizikos instrumentų alternatyvos / Kiti rizikos valdymo instrumentai, kuriuos naudoja įmonės savo veikloje***

***Aprašymas***

Ekspertas (**E9**) kaip vieną iš papildomų rizikos valdymo instrumentų pripažįsta bet kokią papildomą informaciją apie klientų įmonę. Stebimas kiekvienas kriterijus, galintis parodyti tikrąją įmonės būklę, pavyzdžiui, jau yra rodiklis tai, kad įmonė vėluoja mokėti ar turi išsiskolinimų už elektrą arba komunalines paslaugas. Taip pat stebima ir teisėtais būdais renkama papildoma informacija apie įmonės savininkus ir akcininkus.

Ekspertas (**E12**) pažymi, kad papildoma informacija apie klientus būtina. Tuo domisi ne tik bankai, bet ir kitos įmonės. Jos naudojasi Registrų centro išrašais, bendrovės „Creditinfo Lietuva“ duomenimis, informaciniame portale *skundai.lt* pateikiamais atsiliepimais ir lankytojų nuomone apie įmones ir jų vadovus.

***Rizikos instrumentų alternatyvos***

***Apibendrinimas***

Ekspertai patvirtina nuomonę, kad rizikos valdymo specialisto konsultacija nėra populiari paslauga įmonių tarpe. Tai lemia nepasitikėjimas konsultantais ir didelės jų teikiamų paslaugų kainos. Dauguma verslininkų, pasak ekspertų, labiausiai pasitiki savo finansininkais, naudojami kolegų ir draugų patarimais. Net ir turėdami papildomų lėšų, dauguma įmonių vadovų jas skirtų savo darbuotojų mokymams ir kvalifikacijai tobulinti, o ne samdomiems konsultantams. Dauguma įmonių vadovų, pasak ekspertų, labiau pasitiki savo žiniomis ir patirtimi nei konsultanto iš šalies patarimais.

Pasak ekspertų, SVV įmonės Lietuvoje vertina savo darbuotojus, stengiasi juos išlaikyti, rūpinasi jų kvalifikacija ir darbo įgūdžių tobulinimu. Verslininkai pabrėžia kvalifikuotų darbuotojų trūkumą darbo rinkoje ir nuolatinę jų paiešką. Kadangi dauguma įmonių neturi finansinių galimybių mokėti specialistams jų kvalifikaciją atitinkančius atlyginimus, jos tenkinasi mažiau kvalifikuotais darbuotojais.

Ekspertai pažymi, kad SVV įmonės nepasitiki ir audito kompanijų teikiamomis paslaugomis, nes dažniausiai jos tokios įmonėms yra per brangios. Dauguma įmonių šiomis paslaugomis nesinaudoja ir nežada to daryti, nors pritaria nuomonei, kad kvalifikuoti patarimai būtų pravartūs jų verslo rizikai įvertinti ir valdyti. Nepriklausomų auditorių paslaugomis įmonės naudojasi tik tada, kai tokius reikalavimus pateikia bankai arba lizingo kompanijos. Tačiau ir tais atvejais įmonių pasitikėjimas auditoriais ir jų paslaugomis yra labai mažas, nes nepasitikima jų atliktų paslaugų kokybe ir atsakomybe.

Anot ekspertų, valstybės lygmens konsultacijos verslui tikrai vertingos ir reikalingos, nes tikėtina, kad tai turėtų teigiamą įtaką mažėti SVV įmonių bankrotų. Deja, tokių konsultacijų vis dar labai trūksta, kaip ir informacijos, kaip jas gauti. Ekspertai vardi-ja pagrindines sritis, kuriose konsultacija verslui tiesiog būtina: • ES parama verslui; • verslo planų rengimas ir pagalba naujai įsikūrusioms įmonėms; • kandidatų ir projektų

atranka; • verslo planavimas; • verslo finansavimas; • konsultacijos inovacijų ir naujų technologijų klausimais; • rinkodara ir rinkos tyrimai; • techninės rekomendacijos; • biuro patalpų įrengimas ir paslaugos. Ekspertai pažymi, kad Lietuvoje iki šiol nesukurta bendra verslo informacinė sistema.

### 3.5. Kokybinio turinio analizės apibendrinimas

#### **Verslo saugumas ir jo identifikavimas SVV įmonėse**

Dauguma ekspertų vienbalsiai tvirtina, kad Lietuvoje verslas nėra saugus dėl nestabilios politinės ir ekonominės situacijos bei nuolat kintamos ir neaiškios mokesstinės aplinkos. Valstybės politika neužtikrina verslo sėkmės. Ekspertai kaip verslo saugumo garantą įvardija pačių verslininkų ir įmonių vadovų sąžiningumą, užsienio partnerių patikimumą, nuolatinius užsakymus, galimybę eksportuoti, atsiskaitymą laiku už valstybinio ir viešojo sektoriaus užsakymus, klientų mokumą, turintį įtakos apyvartinių lėšų pakankamumui, valiutų kursą, stabilias ir prieinamas kitų Europos Sąjungos šalių ir pasaulio rinkas.

Tyrimo dalyvavę ekspertai išskyrė du verslo saugumo / rizikos aspektus, kuriuos galima įvardyti kaip vidinį ir išorinį saugumą.

#### *Išorinis saugumas*

Verslo saugumas tiesiogiai priklauso nuo šalies ekonominės, politinės, teisinės ir mokesstinės aplinkos bei taikomų reguliavimų ir apribojimų. Ši aplinka visų ekspertų vertinama kaip nesaugi ir negalinti užtikrinti saugios verslo plėtros. Tokia aplinka <... „ne tik nepadedą įmonėms plėsti savo verslo, bet, atvirkščiai, – skatina šešėlinę ekonomiką“...>, pažymi vienas iš ekspertų.

#### *Vidinis saugumas*

Šiuo aspektu ekspertai išskyrė būtent pačių įmonių vidinį valdymą, pabrėždami, kad verslo saugumas priklauso ir nuo konkurencijos, kuri yra tiesiogiai susijusi su įmonės valdymu, jos vadovų priimamais taktiniais ir strateginiais sprendimais. Vidinis saugumas, anot ekspertų, prognozuojamas nuo pačios verslo idėjos, o ji turi būti gerai apgalvota, pamatuota ir išanalizuota, nuo verslo plano sukūrimo, nuo pasirengimo kritinėms situacijoms ir sugebėjimo jas prognozuoti ir įveikti. Dažnai verslininkai, vaikydami greitai pelno, nepamatuoja saugaus verslo rizikos, tačiau esama ir tokių, kurie gyvena šia diena ir nekuria ateities planų. Verslas be perspektyvos, pasak ekspertų, taip pat nėra saugus.

Apibendrinami riziką Lietuvos SVV saugumui, respondentai įžvelgia šiuos aspektus: • neapgalvotas verslo planas arba nepagrįsta plėtra; • žmogiškieji ištekliai (kvalifikuotos darbo jėgos, ypač periferijoje, trūkumas); • šešėlinė ekonomika; • mokesčių ven-gimas; • atsiskaitymas ne laiku už prekes ar paslaugas ir kt.



26 lentelė. Verslo saugumas ir jo identifikavimas SVV įmonėse

Verslo saugumas			
Kategorija	Subkategorija	Išorinis verslo saugumas	Vidinis verslo saugumas
Verslo saugumas	Verslas yra saugus	Teigiamas makroekonominis klimatas: pastovi politinė, ekonominė ir teisinė šalies aplinka; nuolat nekaitaliojama, aiški ir suprantama mokestinė aplinka. Auganti pasaulio, ES ekonomika, stabilumas pasaulio ir ES rinkose.	Palanki mikroekonominė situacija; verslininkų, įmonių vadovų sąžiningumas, verslo suvokimas, išsilavinimas; užsienio partnerių patikimumas; pastovūs užsakymai; galimybė eksportuoti; savalaikis atsiskaitymas už valstybinio ir viešojo sektoriaus užsakymus; klientų mokumas, <b>įtakoiantis</b> apyvartinių lėšų pakankamumą, valiutų kursų stabilumas; stabilios ir prieinamos ES ir kitų pasaulio šalių rinkos.
	Verslas nėra saugus	Neigiamas makroekonominis klimatas: nepastovi, įtempta politinė, ekonominė ir teisinė šalies aplinka, nuolat kaitaliojama, <b>įtakojama</b> ir ribojama mokesčių sistema; krizinė situacija; pasaulinės ekonomikos smukimas ir nestabilumas; valiutų kursų nestabilumas.	Nepalanki mikroekonominė situacija; klientų nemokumas; korupcija; šešėlinė ekonomika; mokesčių vengimas; nesavalaikis atsiskaitymas už prekes ir paslaugas; neapgalvotas verslo planas; neadekvati verslo plėtra; žmogiškieji išteklių (kvalifikuotos darbo jėgos, ypač periferijoje, trūkumas); greito pelno vaikymasis, nepamatuojant saugaus verslo rizikos; neperspektyvus verslas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

## Verslo rizikos suvokimas ir identifikavimas SVV įmonėse

### Grynoji rizika

Ekspertai teigia, kad politinė ir ekonominė šalies situacija turi įtakos kiekvienam verslui, o ypač jo pradžiai. Verslininkai labiausiai bijo nestabilumo, bet kokio politinės ir ekonominės situacijos pasikeitimo, nes tada dažnai kinta ir mokestinė aplinka. Kiekvienas verslininkas kovoja už savo verslą, stebi konkurentus ir jų verslo galimybes, laviruoja, ieškodamas kuo geresnių sąlygų, rizikuodamas netekti geriausių kvalifikuotų darbuotojų, jei negalės mokėti atitinkamų atlyginimų. Visa tai sudaro politinę ir ekonominę verslo riziką, kurios išvengti gali padėti tik stabili šalies teisinė-mokestinė aplinka, kai valdžia padeda verslui, o ne tik reikalauja laiku mokėti mokesčius. Ekspertai teigia, kad didžiausia verslo rizika – dideli mokesčiai ir labai paini mokestinė sistema. Nemažai įtakos verslui turi rizika, susijusi su infliacija ir defliacija.

Su šia rizikos rūšimi, pasak ekspertų, tiesiogiai susiję tokie reiškiniai, kaip antai: šešėlinė ekonomika, korupcija, vengimas mokėti mokesčius, neapgalvoti verslo planai ir plėtros galimybės.

Dauguma ekspertų linkę lyginti verslo situaciją iki 2008 metų krizės, jos metu ir po krizės. Jie teigia, kad nors iki krizės verslui sekėsi tikrai gerai, tačiau ir tuomet būta ir nesėkmių, ir nemokumo, ir skausmingų bankrotų. Tačiau, pasak ekspertų, krizė labai paveikė verslą, atskleidžiant šios ekonominės veiklos riziką ir pavojingumą. Ir nors Lietuvoje situacija pamažu gerėja, problemų vis tiek apstu: apyvartinių lėšų trūkumas, didžiulės bankų palūkanos, nenoras skolinti ir itin nepalankus požiūris į smulkų ir vidutinį verslą; atsiskaitymų su tiekėjais problemos, kai didėja įsiskolinimai, o mažėja darbų apimtis arba produkcijos kaina; įmonių vadovų nekompetencija verslo rizikos akivaizdoje – neturima kritinių valdymo plano, neapgalvoti blogiausiai įmonės veiklos scenarijai; demografinė situacija ir jos padariniai – kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas. Daug nepatogumų įmonėms sukelia netikėtai padidėję kuro mokesčiai, automatiškai didinantys įmonių sąnaudas. Transporto rizika itin atsiliepia toms įmonėms, kurių verslas priklauso nuo gautų užsakymų ir laiku pristatytos užsakovams produkcijos.

Tačiau ekspertai išvelgia ir teigiamą tiek krizės padarinių, tiek dabartinės ekonominės ir politinės situacijos įtaką verslui: verslininkai suprato, kad krizės metu kiekvieną verslą gelbsti turima gera įmonės reputacija ir patikimumas, o tai suteikia galimybę lanksčiau tvarkytis su atidėjiniais ar atsiskaitymo terminais; krizės akivaizdoje smulkiems verslininkams teko labiau susitelkti ir pasispausti, kad išlaikytų darbuotojus, laiku mokėtų atlyginimus jų labai nemažindami, peržiūrėjo išlaidas, taupė, todėl iki šiol stengiasi laikytis tokių pačių principų, didinti darbo našumą.

Nagrinėjant teisinės rizikos aspektus, ekspertai pažymi, kad bet koks verslo susidūrimas su teismais arba konkurencijos taryba, gresia labai dideliais nuostoliais. Rizika susidurti su ieškiniais arba pralaimėti teismo procesą dažnai nepriklauso nuo pačių įmonių, o jų savininkai ar vadovai tokios rizikos negali nei numatyti, nei kontroliuoti.

Taip pat neįmanoma nei numatyti stichinių nelaimių, kurios būna staigios ir netikėtos, nei daryti toms įtaką. Tokio pobūdžio nelaimės verslui atneša labai didelius nuostolius, o priklausomai nuo padarinių netgi gali tapti verslo pabaiga, tačiau gamtinė rizika, deja, neprognozuojama, ir tokiais atvejais verslo išlikimą nulemia įmonės vadovo sąmoningumas apdrausti verslą. Ekspertai pabrėžia, kad labai didelę įtaką verslo saugumui turi nelaimingi atsitikimai darbe, kai darbo vietoje susižeidžia ar net žūva darbuotojas. Ekspertai pažymi, kad įmonių vadovų sąmoningumas šioje srityje tikrai didėja ir vis daugiau dėmesio skiriama darbuotojų kvalifikacijai ir saugumui užtikrinti.

### *Veiklos rizika*

Ekspertų nuomone, viena didžiausių grėsmių įmonės turtui yra netikėta situacija, kai įmonės patalpas nusiaubia gaisras ar ištinka vandentiekio avarija ir turtas sugadinamas. Šios rizikos grėsmė itin aktuali gamybos įmonėms, tačiau paliečia ir prekybos įmones, sandėliuojančias prekes. Deja, net 95 proc. smulkių įmonių, kurios nėra patyrusios tokių netikėtų nelaimių, nesusimąsto apie galimas grėsmes ir jų padarinius ir imasi priemonių

išvengti šios rizikos tik, kai jau nutinka netikėti įvykiai. Todėl, pasak ekspertų, įmonės privalo labai atsakingai įvertinti turčinę riziką ir ją mažinti kartu su draudimo kompanijomis, t. y. laiku apdraudamos savo turtą. Deja, draudimo paslaugos kai kurioms smulkaus verslo įmonėms yra per brangios. Todėl, taupydamos lėšas, tokios įmonės, net ir suprasdamos rizikos mastą, savo turto nedraudžia.

Kiekvienoje įmonėje rizikai turi įtakos jos veiklos pobūdis. Kalbant apie gamybinę-prekybinę riziką, pasak ekspertų, galima teigti, kad, neatsižvelgiant į įmonės veiklos pobūdį, kiekvienai jų aktuali rizika yra žmogiškasis veiksnys; sezoniškumas; laiku negauti atsiskaitymai arba užsakymo atšaukimas; nereguliarūs ir nepastovūs užsakymai. Gamybos įmonių veiklai, pasak ekspertų, bene labiausiai turi įtakos šie rizikos veiksniai: gamybinis brokas; nekvalifikuotas personalas; vagystės; užsakovo atsisakymas sumokėti už netinkamai pagamintą produkciją, valiutos keitimo svyravimai. Konkrečiai prekybos įmonių veiklą lemia tokie rizikos veiksniai: politinės ir ekonominės aplinkos pasikeitimas, turintis įtakos gyventojų perkamajai galiai; gamtinių jėgų kataklizmai (žemės drebėjimas, vėtra, potvynis ir kt.). Tačiau bene pačia didžiausia prekybos įmonių verslo rizika visi ekspertai įvardija klientų nemokumą. Pastaruoju metu įmonės nuolat tobulina verslo administravimo įgūdžius, tačiau tai labai mažai turi įtakos klientų nemokumui ir neatsiskaitymui numatytais terminais, nors pastaruoju metu, pažymi ekspertai, yra šokia tokia minėtos rizikos mažėjimo tendencija. Klientų nemokumas, vėluojantys atsiskaitymai sutrikdo piniginius įmonių srautus ir sukelia grandininę reakciją, nes įmonės taip pat laiku negali atsiskaityti su tiekėjais ir verslo partneriais. Taip įmonės gali prarasti savo užsakovus ir neturėti kuo jų pakeisti. Visada teigiamai vertinamos tos įmonės, kurios tokiems atvejams turi parengusios atsarginius planus. Vertindami klientų nemokumo priežastis, ekspertai mini mokestinę aplinką, nestabilią politinę ir ekonominę situaciją, nelaimingus atsitikimus darbe ir kt.

### *Finansinė rizika*

Apibūdindami finansinę riziką, ekspertai pabrėžia, kad dažniausiai įmonės patiria valiutų keitimo riziką, o jai turi įtakos pasaulinės ekonomikos krizės. Tokia rizika ypač dažnai gresia eksportuotojams ir kitiems verslininkams, užsiimantiems tarptautine prekyba. Dėl nepastovių valiutų kursų atsiskaitymai kitos šalies valiuta gamintojams sukelia papildomą verslo riziką. Pasak ekspertų, dauguma smulkių ir vidutinių verslininkų nepasitiki šalies bankų siūloma valiutos rizikos draudimo paslauga, nes mano, kad tokia paslauga naudinga tik bankams, bet ne įmonėms, sudarančioms su jais kontraktus dėl valiutos kurso fiksavimo sutartam laikotarpiui. Tačiau ekspertai pažymi, kad valiutos keitimo rizikos valdymas labai svarbi įmonės veiklos dalis, kai siekiama ilgalaikės verslo sėkmės ir konkurencinio pranašumo. Ekspertai apgailėstauja, kad daugelis įmonių vadovų dar nepakankamai gerai supranta tokios rizikos draudimo priemonių naudą, todėl retai naudoja šias priemones.

Ekspertai teigia, kad įmonės neturi galimybių apsisaugoti nuo bankų ar kitų kredito įstaigų likvidumo rizikos, nes tokią riziką gali numatyti nebent labai kvalifikuoti ekono-

mistai, sugebantys analizuoti komercinių įstaigų pateikiamas ataskaitas apie jų veiklą. Tokių specialistų paslaugos sunkia įperkamos SVV įmonėms, todėl išvengti likvidumo rizikos smulkioms ir vidutinėms įmonėms beveik neįmanoma.

Kredito riziką ekspertai įvardija kaip vieną iš didžiausių, nes laiku negautas finansavimas, apyvartinių lėšų trūkumas sukelia daug sunkumų įmonėms, norinčios plėsti gamybinį pajėgumą, dalyvauti viešuosiuose pirkimuose ir pan. Tačiau dauguma įmonių, pasak ekspertų, neviešina informacijos apie patirtą kredito riziką, nes nenori gadinti savo reputacijos, mat šios rizikos pasekmės dažnai parodo, kad paskolos būna paimtos neapgalvojus, kaip reikės jas grąžinti, kai dėl kokių nors priežasčių verslas netikėtai sustoja ar net žlunga.

27 lentelė. Verslo rizikos suvokimas ir identifikavimas SVV įmonėse

Verslo rizika			
Kategorija	Subkategorija	Suvokimas	Identifikavimas
Grynoji rizika	Politinė-ekonominė rizika	Dažniausiai suvokiama ir vertinama kaip viena iš svarbiausių verslo rizikos rūšių.	Kuo palankesnė politinė, ekonominė ir mokestinė šalies aplinka, kuo ji rečiau kinta, tuo palankesnė verslo plėtra. Verslo aplinkos nestabilumas įtakoja SVV įmonių veiklą.
	Rizika, susijusi su infliacija ir defliacija	Atsiskaitymai su tiekėjais; apyvartinių lėšų trūkumas; bankų nenoras skolinti verslui; klientų nemokumas; neapgalvoti verslo planai ir neadekvati galimybės plėtra.	Krizinė šalies, pasaulio situacija; ekonomikos sulėtėjimas kitose pasaulio šalyse; Įmonės reputacija; Investicijos į naujas technologijas; Šešėlinė ekonomika; mokesčių vengimas. Būtina valstybės parama ir konsultavimas jau steigiant verslą. Demografinė situacija ir kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas.
	Asmens rizika	Įmonių vadovų sąmoningumas ir situacijos suvokimas.	Atitinkamas požiūris į darbuotojų saugumą ir kvalifikaciją, nelaimingų atsitikimų darbe prevencija. Darbuotojų sąmoningumas ir atsakomybė.
	Teisinė rizika	Bet koks susidūrimas su teismais atima daug lėšų ir laiko ir sukelia riziką pralaimėti.	Šios rizikos faktorių patys verslininkai, įmonių vadovai negali nei numatyti, nei kontroliuoti. Šiuos faktorius taipogi įtakoja politinė, ekonominė situacija ir įstatyminė bazė.
	Transporto rizika	Didėjantys kuro kaštai sukelia didelių nepatogumų.	Užsakymų neatlikimas laiku; prekių pristatymo problemos; užsakymų skaičius; įmonės patikimumas ir gera reputacija.
	Gamtinė rizika	Rizika, atnešanti didelių nuostolių verslui, ypač jei įmonė nesinaudojo draudimo kompanijų paslaugomis.	Dažniausiai nenumatoma ir neprognozuojama rizika, kurios identifikuoti neįmanoma.

27 lentelė (tęsinys). Verslo rizikos suvokimas ir identifikavimas SVV įmonėse

Verslo rizika			
Kategorija	Subkategorija	Suvokimas	Identifikavimas
Veiklos rizika	Turtinė rizika	Aktualiausia gamybos įmonėms, tačiau svarbi ir prekybos įmonėms, sandėliuojančioms prekes.	Turto sugadinimas vandeniu, suniojimas, vandalizmas, gaisras, vagystė. Rizika turi būti vertinama realiai, atsakingai ir pamatuotai, nes nuostoliai galimi daug didesni, nei manoma.
	Rizika, susijusi su veiklos pobūdžiu: prekybinė-gamybinė	Šią riziką įtakoja įmonės veiklos pobūdis.	Labiausiai būdinga žmogiškojo faktoriaus įtaka, sezoniskumas, laiku negauti atsiskaitymai, klientų atsakymas pirkti užsakytus gaminius, gamybinis brokas; nekvalifikuotas personalas; taip pat vagystės; valiutų kursų svyravimai; politinė ekonominė, mokestinė aplinkos pasikeitimas; gamtinių jėgų kataklizmai.
	Prekybinė rizika – klientų nemokumas	Šią riziką įtakoja įmonės veiklos pobūdis.	Pagrindinis šios rizikos faktorius – klientų nemokumas; vartojimo sumažėjimas; neatsiskaitymai laiku; apyvartinių lėšų trūkumas; nestabili politinė, ekonominė ir mokestinė aplinka; administravimo įgūdžių stoka; nelaimingi atsitikimai darbe; vagystės ir kt.
Finansinė rizika	Valiutų kursų rizika	Rizika, kurią įtakoja pasaulinės ekonomikos krizės.	Sukelia nepatogumų įmonėms, bendradarbiaujančioms su užsienio partneriais, sukelia papildomą riziką. Tai neatskiriama tarptautinės prekybos dalis, įtakojanti verslo sėkmę ir įmonės konkurencingumą.
	Likvidumo rizika	Nuo bankų likvidumo rizikos įmonės negali apsisaugoti, nes ši rizika nenuspėjama ir sunkiai prognozuojama.	Vien domėtis bankų, kuriuose įmonė laiko savo lėšas, veikla ir ekonominiais rodikliais bei analizuoti ataskaitas, nepakanka. Tokios rizikos išvengti praktiškai nėra galimybių, o dėl tokios rizikos įmonei gali net grėsti bankrotas.
	Kreditinė rizika	Laiku suteikiamas banko finansavimas įmonei.	Įmonės, pasiėmusios iš bankų paskolas verslo plėtrai neapgalvoja, kaip reikės jas gražinti verslui netikėtai sustojus ar net žlugus.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

## **Rizikos valdymas SVV įmonėse**

### ***Rizikos identifikavimas***

Ekspertų teigimu, smulkūs ir vidutiniai verslininkai nelabai suvokia, kokia būtų rizika gali sukelti didžiausią grėsmę jų verslui, dažniausiai tikisi, kad bet kokia rizika juos aplenks, kol neįgyja liūdnos patirties su ja susidūrę.

Ekspertai pažymi, kad tarptautinio kapitalo kompanijos puikiai supranta rizikos padarinius ir pakankamai neblogai valdo grėsmes, to negalima pasakyti apie lietuviškojo kapitalo įmones, o ypač atstovaujančias SVV sektoriui. Pastarosios itin nenoriai investuoja į rizikos identifikavimą ir valdymą. Tai atlikti jas dažniausiai priverčia bankai arba kitų įmonių patirtis.

Tačiau ekspertai pripažįsta, kad SVV segmento įmonės vis dėlto savaip stengiasi identifikuoti verslo riziką, pritaikydami nedaug lėšų reikalingus jos nustatymo būdus. Jos stengiasi iš anksto pasidomėti būsimų klientų mokumu, pasinaudodamos tam tikromis duomenų bazėmis, kuriose galima susipažinti su įmonių įsiskolinimais socialinio draudimo fondui, matyti oficialių darbuotojų skaičių ir palyginti jį su realiai dirbančiais darbuotojais. Taip įmonės pačios gali nustatyti, ar jų būsimi klientai neturi nelegalių darbuotojų, t. y. ar dirba sąžiningai, be atlyginimų vokeliuose ir juodosios buhalterijos. Daugumai SVV įmonių didžiausią pasitikėjimą klientu ar tiekėju sukelia tvarkinga įmonės buhalterija. Patikimą rizikos valdymo garantą daugelis įmonių savininkų laiko save ir savo finansininką. Toks tandemas dažniausiai ir rūpinasi įmonės administravimu bei galimos rizikos numatymu. Jie taip pat stengiasi, kad įmonėje būtų griežtai laikomasi saugos darbe instrukcijų, visada atsižvelgia į darbų saugos inspekcijos pastabas patikrinimų metu, tačiau nė vienas iš respondentų nepaminėjo savo įmonėje turintis specialistą krizinėms situacijoms numatyti. Beveik visi vadovai įsitikinę, kad patys geba valdyti savo įmonėse net pačias netikėčiausias grėsmes.

Kadangi smulkiam ir vidutiniam verslui dažnai trūksta apyvartinių lėšų, jų vadovai, kalbėdami apie bankų paskolas, mini tokį pasirinkimo rodiklį kaip antai bankų stabilumas. Ekspertai pabrėžia, kad daugelis bankų nenori dirbti su SVV sektoriumi, nes jiems naudingesni yra stambūs klientai. Todėl smulkieji verslininkai priversti sutikti su bankų diktuojamomis sąlygomis. Pastaruoju metu SVV taip pat keičia požiūrį į bankus ir stengiasi neapsiriboti vienu iš jų, o turėti pasirinkimą.

### ***Rizikos analizė ir vertinimas įmonėje***

Daugelis ekspertų teigia, kad smulkios ir vidutinės įmonės retai analizuoja ir vertina savo verslo riziką, dažniausiai apsiribodamos draugų ar kolegų, patyrusių rizikos padarinius, patirtimi ir patarimais, kaip to išvengti. Jokių rizikos žemėlapių, jokių rizikos analizės planų, o juo labiau tos srities specialistų SVV sektoriaus įmonės neturi. Kai kuriems įmonių vadovams toks klausimas sukėlė šypseną. Ekspertai teigia, kad smulkus ir vidutinis verslas, bendradarbiaujantis su užsienio partneriais, perima ir jų patirtį valdant riziką ir dažniau analizuoja savo įmonės veiklą. Vidutinėms gamybos sektoriaus įmonėms rizikos analizė ir vertinimas būdingesni reiškiniai nei prekybos įmonėms. Tačiau

ir gamybos sektoriuje už rizikos analizę, krizinių atvejų prevenciją dažniausiai atsakingi technikos direktoriai, bet ne specialūs darbuotojai. Pasak ekspertų, kai kurios įmonės įprato kreiptis konsultacijų į bankus ne tik dėl paskolų, bet ir investicijų, dėl rizikos prevencijos, verslo valdymo perspektyvų. Tačiau ekspertai pripažįsta, kad daugelis SVV įmonių neturi jokių rizikos išvengimo planų, neanalizuoja galimų krizinių situacijų ar grėsmių, dažniausiai net nesusimąsto apie tokius dalykus.

### *Rizikos valdymo instrumento pasirinkimas įmonėje*

Ekspertai įsitikinę, kad visos įmonės žino visas galimas grėsmes jų verslui, supranta ir verslo riziką bei jos padarinio, tačiau dauguma verslininkų mano, kad visa tai juos aplenks, todėl nesiima jokios prevencijos, nenaudoja jokių verslo rizikos valdymo instrumentų. Yra įmonių, kurios naudoja bent jau pačius paprasčiausius, mažiausiai investicijų reikalingus rizikos valdymo instrumentus – darbų saugos instrukcijos; priešgaisrinė apsauga ir gesintuvai darbo vietose; draudimo kompanijų paslaugos.

### *Rizikos ekonominė kontrolė įmonėje*

Pasak ekspertų, tam, kad įmonė valdytų savo verslo riziką, turi būti sukurta aiški įmonės strategija. Tai dažniausiai suvokia ir įgyvendina aukštos profesinės kompetencijos įmonių vadovai. Jie patys stebi ekonominius ir politinius šalies pokyčius, vertina bendrą verslo aplinką arba savo įmonėje turi specialistą, kuris visa tai atlieka ir siūlo vadovui atitinkamus sprendimus.

Sprendžiant iš ekspertų pasisakymų, Lietuvos SVV įmonėse susiklostė tokia tradicija, kad už viską įmonėje atsako, visus sprendimus priima pats savininkas arba samdomas vadovas ir finansininkas. Todėl šiame segmente toks reiškinys kaip atskiras specialistas, atsakingas už rizikos kontrolę įmonėje, yra labai retas.

### *Rizikos stebėseną ir priežiūrą įmonėje*

Pasak ekspertų, kad ir kaip gerai verslininkai suprastų savo verslo riziką ir nestokotų informacijos apie tokios rizikos padarinius, jie niekaip negali veikti tam tikrų rizikos veiksnių: politinių-ekonominių tiek Lietuvos, tiek Europos, tiek pasaulio pokyčių; gamtos kataklizmų; vagysčių ir chuliganizmo; klientų nemokumo, vėluojančių atsiskaitymų ir kt. Todėl jie turi stebėti ir numatyti tuos rizikos veiksnius, kurių prevencijai gali šiek tiek turėti įtakos, tai: partnerių, tiekėjų, užsakovų ir kitų klientų pasirinkimas; draugų ir kolegų patirties nagrinėjimas ir išvados; valstybės įstaigų konsultacijos; komercinių konsultantų paslaugos; bankų konsultacijos; draudimo produktų pasirinkimas. Ekspertai teigia, kad informacijos, kaip tai daryti, įmonėms tikrai netrūksta, tačiau dauguma verslininkų į tai tiesiog numoja ranka ir tikisi, kad jiems pavyks išvengti rizikos. Pasak ekspertų, labiausiai verslininkų požiūrį šiuo klausimu formuoja žiniasklaida ir kitos viešojoje erdvėje veikiančios socialinės komunikacijos priemonės, perduodančios žinias apie įvairius įvykius ir nelaimes. Tai paskatina verslą susimąstyti ir įvertinti ir jiems gresiančią riziką bei rimtai pagalvoti apie įvairius jos valdymo instrumentus.

28 lentelė. Verslo rizikos valdymo proceso SVV įmonėse suvokimas

Verslo rizikos valdymas		
Kategorija	Subkategorija	Proceso suvokimas
Rizikos identifikavimas	Išorinės rizikos identifikavimas	Domėjimasis klientų mokumu; Bankų pasirinkimas; Darbas ir konsultacijos su kontroliuojančiomis verslą valstybės institucijomis.
	Vidinės rizikos identifikavimas	Saugumo jausmas – nepriekaištinga buhalterija, tvarkingos atskaitos, prižiūrėti pinigų srautai; saugos kompanijų paslaugos.
Rizikos analizė ir jos įvertinimas įmonėje	Vykdoma rizikos analizė	Smulkios įmonės negali sau leisti prabangos turėti specialistą, galintį analizuoti riziką. Tačiau tokias paslaugas visoms, net ir smulkioms įmonėms teikia bankai, kitos finansinės institucijos. Taip pat Konsultuojama apie investicijas, į įmonės patalpų bei įrengimų apsaugą.
	Nevykdoma rizikos analizė	Jei įmonėje dirbama laikantis visų reikalavimų, pareigybinių instrukcijų ir numatytų darbo planų, tuomet vadovai mano, kad nereikia jokių rizikos analizės. Jei nėra rizikos įveikimo planų, tuomet gali tekti improvizuoti ir spręsti problemas jau įvykus nenumatytam įvykiui.
Rizikos valdymo instrumentų parinkimas	Suprantamas ir naudojamas	Dažniausiai SVV įmonėse verslo rizika suprantama, tačiau tikimasi jos išvengti. Labiau rizikos valdymo instrumentus naudoja vidutinės įmonės. Tačiau dažniausiai tokius, kurie nereikalauja papildomų išlaidų. O iš tų, kurie kainuoja, naudojama: samdoma saugos įmonė; draudimas; priešgaisrinės apsaugos signalizacija; sustabdytos finansinės investicijos.
	Nesuprantamas ir nenaudojamas	SVV įmonių vadovai nepripažįsta jokių rizikos valdymo planų, nes pakankamai žemas smulkiųjų šalies verslininkų sąmoningumo lygis. Todėl jie nesiima jokios rizikos prevencijos tol, kol neatsitinka koks nors nelaimingas atsitikimas
Ekonominė rizikos kontrolė	Įmonėje yra atskiri darbuotojai arba atsakingi asmenys, kurie vykdo rizikos kontrolę	Tam, kad įmonė valdytų riziką, būtina aiški įmonės veiklos strategija. Smulkiuose ir vidutinėse įmonėse dažniausiai sprendimus priima įmonės vadovas arba akcininkai. Tokie dalykai neretai priklauso nuo vadovų ar savininkų išsilavinimo.
	Įmonėje nėra atsakingų darbuotojų, kurie vykdo rizikos kontrolę	SVV įmonėse nėra arba labai retai yra specialistai, atsakingi už rizikos kontrolę. Kiekvienas darbuotojas dirba pagal savo pareigybines instrukcijas, o už visą įmonės darbą, tuo pačiu ir už rizikos kontrolę, atsako įmonės vadovas arba savininkas.
Rizikos stebėseną ir priežiūrą įmonėje	Galima veiklos rizika įmonėje stebima ir prižiūrima	Įmonėse stebimas užsakovų ir klientų atsiskaitymas laiku. Tai svarbus rizikos faktorius.
	Galima veiklos rizika įmonėje nestebima ir neprižiūrima	Įmonėms labai trūksta paprasčiausių žinių ir atitinkamos informacijos, kaip stebėti ir prižiūrėti riziką. Tai daryti skatina draugų ar kolegų skaudi patirtis, bendra viešoji informacija. Trūksta informacijos ir perspėjimų iš valstybinių verslą kontroliuojančių institucijų bei komercinių finansinių struktūrų (bankų, kredito unijų ir pan.).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis



## **SVV įmonėse naudojami rizikos valdymo instrumentai**

### *Rizikos išvengimas*

Galima drąsiai teigti, kad rizikos išvengimas, kaip rizikos prevencijos priemonė, šalies smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse naudojama itin retai. Vienas ekspertas paminėjo atvejį apie nuosavų patalpų įsigijimą už didelius pinigus, kurių įmonė neturi ir jos savininkas turėtų rizikuoti visu savo turtu, kad gautų banko paskolą patalpoms pirkti. Todėl gerai apgalvojęs gresiančią riziką netekti ne tik patalpų, bet ir viso savo turto, jei nepavyktų atiduoti laiku paskolos, verslininkas nusprendžia nerizikuoti ir patalpų nepirkti, o toliau nuomotis. Kai kurios smulkios įmonės nuomojasi patalpas, kurių netgi nesugeba apdrausti ir taip išvengti gresiančios rizikos dėl gaisro, vagystės arba kitų grėsmių. Daugelis ekspertų, ypač įmonių vadovai, teigia nematą prasmės išlaidauti rinkdamiesi kokias nors rizikos prevencijos priemones, nes jiems svarbiausia – išgyventi, atsilaikyti prieš konkurentus ir tikėtis, kad visa kita rizika juos aplenks.

### *Rizikos šaltinių pašalinimas*

Smulkaus ir vidutinio verslo savininkai ir įmonių vadovai, deja, kol kas gyvena šia diena ir nesusimąsto, kaip gali paveikti jų verslą netikėti įvykiai. Daugumai tokių verslininkų verslas yra tiesiog pragyvenimo šaltinis ir jie, nesusimąstydami apie ateitį, išleidžia tiek, kiek uždirba. Vien mintis apie rizikos šaltinius jiems yra nepakeliamą, ką jau kalbėti apie tam skirtas papildomas išlaidas. Jiems atrodo, kad rizika smulkiam verslui nėra aktuali. Tačiau pastebima, kad per pastarąjį dešimtmetį domėjimasis galimomis verslo grėsmėmis didėja, nors vien domėtis nieko nekeičiant nepakanka. Įmonės turi turėti atsarginius verslo planus, kur perkelti gamybą arba prekybą atsitikus netikėtam įvykiui, bet įmonių vadovai, deja, net nesusimąsto, kad tokių įvykių padariniai – sustojusi gamyba, o tai generuoja labai didelius nuostolius.

### *Pavojingų veiksmų pakeitimas mažiau pavojingais*

Ekspertai akcentuoja, kad daugumai SVV įmonių diegti priešgaisrinę sistemą yra per brangu. Be to, smulkių įmonių per mažas pelnas ir nedidelė apyvarta, todėl nelieka lėšų priešgaisrinei sistemai. Tačiau dauguma smulkių įmonių turi sudariusios sutartis su saugos kompanijomis ir jomis pasitiki. Kad saugos kompanijų paslaugos yra neišvengiama būtinybė, teigia visi be išimties ekspertai.

### *Rizikos prisiėmimas*

Visi ekspertai, įmonių savininkai ar vadovai, teigia, kad draudimo paslaugos jiems yra per brangios. Visi be išimties draudžia savo automobilius, daugelis – tik automobilius, kiti dar apdraudžia savo asmeninį, bet ne įmonės turtą. Kai kurie ekspertai apgailėstauja, kad nėra jiems prieinamų, t. y. pigesnių, draudimo produktų. Tai pasakytina apie

smulkaus verslo įmonės. Vidutinio verslo įmonės, o ypač užsiimančios gamybine veikla, yra priverstos apdrausti ir savo gamybinės patalpas, įrengimus, nes to reikalauja bankai, lizingo kompanijos ar užsienio partneriai. Ekspertai pažymi, kad viešojoje komunikacijos erdvėje yra per mažai informacijos apie draudimo paslaugas. Tokioms įmonėms būtų naudingesni nemokami šviečiamieji seminarai.

Kalbėdami apie savidraudą kaip tam tikrą rizikos prisiėmimo formą, ekspertai sako, kad įmonės turi sukaupusios lėšų, laiko jas kaip bankų indėlius arba nutaria jas „užšaldyti“. Taip daro tos įmonės, kurios nepasitiki draudimo kompanijomis ir jų teikiamomis paslaugomis, bet pačios yra patyrusios rizikingų įvykių. Kai kurių įmonių vadovai tam tikra savidrauda vadina savo asmenines lėšas, kurias prireikus panaudotų savo verslui gelbėti. Dugelis ekspertų pripažįsta, kad norėtų turėti savidraudos fondus, bet to negali padaryti dėl lėšų stokos. Jie sutinka, kad atidėti bent 10 proc. metinės apyvartos užtektų pradiniam sprendimui ištikus nelaimėi. Tam, kad būtų sumažina verslo rizika ir apsaugotos trečiosios šalys, savidraudos programos turi būti nepriekaištingai suderintos su gerai valdoma išlaidų kontrolės programa.

### *Rizikos perdavimas*

Ekspertai pripažįsta, kad draudimas – vienas iš verslui palankiausių rizikos valdymo instrumentų, suteikiančių saugumą įmonei ir jos vadovui. Nors draudimo kompanijos ne visada gali perimti visą verslui gresiančią riziką, bet smulkaus verslo įmonių perimama rizikos dalis gali būti pakankamai didelė. To negalima pasakyti apie vidutinio verslo gamybos įmones, kurių veikla patenka į didesnės rizikos segmentą: medienos apdirbimas; baldų, plastiko gamyba; durpynai; farmacijos įmonės ir pan. Tačiau ekspertai pažymi, kad, nepaisant jos teikiamos naudos, draudimo paslauga SVV įmonių tarpe nėra populiari. Šiam segmentui atstovaujantys verslininkai ir įmonių vadovai labiau linkę apdrausti ne įmonės, o asmeninį turtą.

Ekspertai teigia, kad dauguma smulkaus verslo atstovų draudimą vertina kaip išlaidas, kaip būtinybę, ir tik nedaugelis suvokia, kad tai gali būti ir tam tikras psichologinis komfortas, ypač, kai yra galimybė apdrausti transporto priemones ir darbuotojų gyvybę ir sveikatą. Tačiau turto, pastatų draudimas jau vertinamas kaip reikalavimas ar net prievolė. Kai kurie verslininkai draudimą dar vadina būtinybe grėsmės akivaizdoje. Ekspertai pažymi, kad pastaraisiais metais įmonių draudimo išlaidos sumažėjo. Tai nebūtinai reiškia, kad įmonės mažiau draudžiasi, nes didžiulė konkurencija draudimo rinkoje skatina pigiau pardavinėti draudimo paslaugas ir, deja, ne visada teisingai apskaičiuoti įmokas.

Pasak ekspertų, pasinaudoti draudimu verslininkus paskatina skaudi jų pačių, draugų ar kolegų patirtis, bankų reikalavimai ir viešojoje erdvėje, žiniasklaidoje skelbiama informacija apie nelaimingus atsitikimus, katastrofas ir kitas grėsmes. Tiems verslo atstovams, kurie retai naudojami draudimo paslaugomis, pasak ekspertų, trūksta informacijos

apie tokius siūlomus draudimo produktus bei paslaugas arba daugumai jos yra gerokai per brangios, todėl laikomos prabangos dalyku. Pasak ekspertų, vis dar trūksta pasitikėjimo draudimo kompanijomis, nes dažnai pasitaiko atvejų, kai, atsitikus nelaimei, draudikai ieško dingsčių nemokėti už draudžiamuosius įvykius. Ekspertai pabrėžia, kad Lietuvoje dar nėra draudimo kultūros.

### *Rizikos instrumentų alternatyvos*

Ekspertai patvirtina nuomonę, kad rizikos valdymo specialisto konsultacija nėra populiari paslauga įmonių tarpe. Tai lemia nepasitikėjimas konsultantais ir didelės jų teikiamų paslaugų kainos. Dauguma verslininkų, pasak ekspertų, labiausiai pasitiki savo finansininkais, naudojami kolegų ir draugų patarimais. Net ir turėdami papildomų lėšų, daugelis įmonių vadovų jas skirtų savo darbuotojų mokymui ir kvalifikacijai tobulinti, o ne samdomiems konsultantams. Dauguma įmonių vadovų, pasak ekspertų, labiau pasitiki savo žiniomis ir patirtimi nei konsultanto iš šalies patarimais.

Pasak ekspertų, SVV įmonės Lietuvoje vertina savo darbuotojus, stengiasi juos išlaikyti, rūpinasi jų kvalifikacija ir darbo įgūdžių tobulinimu. Verslininkai pabrėžia kvalifikuotų darbuotojų trūkumą darbo rinkoje ir nuolatinę jų paiešką. Kadangi dauguma įmonių neturi finansinių galimybių mokėti specialistams jų kvalifikaciją atitinkančius atlyginimus, jos tenkinasi mažiau kvalifikuotais darbuotojais.

Ekspertai pažymi, kad SVV įmonės nepasitiki ir audito kompanijų teikiamomis paslaugomis, nes dažniausiai jos tokioms įmonėms yra per brangios. Dauguma įmonių šiomis paslaugomis nesinaudoja ir nežada to daryti, nors pritaria nuomonei, kad kvalifikuoti patarimai būtų pravartūs jų verslo rizikai įvertinti ir valdyti. Nepriklausomų auditorių paslaugomis įmonės naudojami tik tada, kai tokius reikalavimus pateikia bankai arba lizingo kompanijos. Tačiau ir tais atvejais įmonių pasitikėjimas auditoriais ir jų paslaugomis yra labai mažas, nes nepasitikima jų atliktų paslaugų kokybe ir atsakomybe.

Anot ekspertų, valstybės lygmens konsultacijos verslui tikrai vertingos ir reikalingos, nes tikėtina, kad tai turėtų teigiamą įtaką mažėti SVV įmonių bankrotų. Deja, tokių konsultacijų vis dar labai trūksta, kaip ir informacijos, kaip jas gauti. Ekspertai vardi-ja pagrindines sritis, kuriose konsultacija verslui tiesiog būtina: • ES parama verslui; • verslo planų rengimas ir pagalba naujai įsikūrusioms įmonėms; • kandidatų ir projektų atranka; • verslo planavimas; • verslo finansavimas; • konsultacijos inovacijų ir naujų technologijų klausimais; • rinkodara ir rinkos tyrimai; • techninės rekomendacijos; • biuro patalpų įrengimas ir paslaugos. Ekspertai pažymi, kad Lietuvoje iki šiol nesukurta bendra verslo informacinė sistema.

29 lentelė. Verslo rizikos valdymo instrumentų naudojimas SVV įmonėse

Verslo rizikos valdymo instrumentai			
Kategorija	Subkategorija	Naudojimo priežastis	Nenaudojimo priežastis
Rizikos išvengimas	Rizikos išvengimo instrumentą įmonės naudoja itin retai	Neįsigyjamas labai reikalingas, bet brangus turtas, nes tektų rizikuoti visu įmonės turtu imant paskolą iš banko. Neišlaidaujama jokioms priemonėms. Rizikos išvengimas – tai rizikos pašalinimas.	Neišlaidaujama jokioms rizikos išvengimo priemonėms.
Rizikos šaltinių pašalinimas	Pašalinti rizikos šaltinį dažniausiai neįmanoma	Reikia turėti atsarginius planus, kur perkelti gamybą ar prekių sandėlis, nutikus netikėtam įvykiui.	Jokie rizikos šaltiniai nešalinami, kol jų paprasčiausiai nėra.
Pavojingų faktorių pakeitimas mažiau pavojingais	Priešgaisrinės sistemos diegimas įmonėje nėra populiarus rizikos mažinimo instrumentas	Vidutinio verslo įmonės investuoja į priešgaisrinės apsaugos sistemas.	Smulkaus verslo įmonėms priešgaisrinės sistemos įrengimas yra per brangus.
Rizikos prisėmimas	SVV įmonėse verslo rizika dažniausiai prisiimama Savidraudos fondai – piniginių lėšų kaupimas	Labai pasitikima saugos įmonių teikiamomis paslaugomis. Tai neišvengiama būtinybė.	Sutartys su saugos įmonėmis nesudarytos, pasitikima pačios įmonės turimais saugos darbuotojais.
		Naudojamas savidraudos fondas – tai ir atsaikomybė darbuotojams. Savidraudai naudojami ir asmeninės vadovų lėšos. Tai „užšaldytos“ įmonės apyvartinės lėšos. Lėšos bankų indėliais. Savidraudos fondas – kaip alternatyva draudimui.	Savidraudos fondams priešpastatomos draudimo kompanijų paslaugos.

29 lentelė (tęsinys). Verslo rizikos valdymo instrumentų naudojimas SVV įmonėse

Verslo rizikos valdymo instrumentai			
Rizikos perdavimas	Draudimas – vienas pagrindinių verslo rizikos valdymo instrumentų	Tai vienas iš SVV palankiausių rizikos valdymo instrumentų; Smulkaus verslo įmonių draudimo perimama labai didelė rizikos dalis; Vienas iš būdų sumažinti netikėtų grėsmių sukeltas išlaidas.	Daugeliui įmonių draudimo paslaugos – prabanga. Nesuvokiama draudimo paslaugų nauda;
	Draudimas vertinamas kaip išlaidos, todėl šiam rizikos mažinimo instrumentui skiriama vis mažiau dėmesio	Draudimas SVV vertinamas vienareikšmiškai kaip išlaidos. Tai psichologinis komfortas tiems vadovams, kurie suvokia draudimo paslaugų reikšmę. Tai gali būti investicija; Išlaidos, suteikiančios saugumą.	Draudimas – tai tik reikalavimai ir išlaidos. Būtinybė grėsmės akivaizdoje.
	Kas daugiausiai įmones skatina įsigyti draudimo paslaugą ir naudoti kaip rizikos valdymo instrumentą	Skaudi draugų ir kolegų arba asmeninė patirtis; Baimė prarasti turtą; Bankų ar kitų finansinių institucijų reikalavimai; Viešojoje erdvėje skelbiama informacija apie kitų įmonių blogą patirtį; Privalomieji draudimo paslaugų reikalavimai.	
	Pagrindinės draudimo paslaugų neįveikimo priežastys		Trūksta patikėjimo draudimo kompanijomis; draudimo kompanijų nelankstumas, išsiskolinėjimas atsitikus draudimui įvykti, nenoras mokėti draudimo išmokas, prasta reputacija; nesuvokiama draudimo produktų nauda; nepakanka informacijos; SVV įmonių vadovai linkę drausti savo asmeninį, o ne įmonės turtą. Lietuvoje nėra draudimo kultūros.

29 lentelė (tęsinys). Verslo rizikos valdymo instrumentų naudojimas SVV įmonėse

Verslo rizikos valdymo instrumentai	
Rizikos instrumentų alternatyvos	<p>Rizikos valdymo specialisto konsultacija nėra populiari paslauga</p> <p><b>Įmonės investuoja į darbuotojus ir jų kvalifikaciją</b></p> <p>Audito kompanijos specialisto konsultacijos nėra populiarios</p> <p>Konsultacijos valstybės lygmenyje nekeičia požiūrio į verslo riziką</p> <p>Kiti rizikos valdymo instrumentai, kuriuos įmonės naudoja savo veikloje</p>
	<p>Tokie specialistai būtų naudingi visose įmonėse, o ypač vidutinio verslo gamybos įmonėse. Naudojasi tie vadovai, kuriems trūksta kompetencijos patiems valdyti verslo riziką ir kurie tai suvokia ir pripažįsta.</p> <p>Naudojamos ES parama darbuotojų mokymams; Stengiamasi investuoti į darbuotojų mokymus dėl kvalifikuotų specialistų stokos; Investuoti skatina konkurencija ir kvalifikuotos darbo jėgos stoka; gebėjimas išlaikyti reikiamus darbuotojus;</p> <p>Naudojamosi tik patikimų ir nuolatinių auditorių paslaugomis; Naudojasi vidutinio verslo įmonės;</p> <p>Pasitikima valstybės institucijomis ir konsultavimo veikla; Naudojamosi VMI, VDI, ministerijų specialistų konsultavimo paslaugomis. Prie valstybės įstaigų turėtų būti įkurtos verslo konsultavimo agentūros.</p> <p>Tėsis būdais renkama papildoma informacija apie klientus (įmones);</p>
	<p>Nepasitikima konsultantais; per didelė tokių paslaugų kaina; Naudotųsi, jei paslauga būtų nemokama;</p> <p>Neinvestuoja, nes turi pakankamai darbuotojų, kuriuos, jeigu išeis, pakeis kiti; Neinvestuoja, nes per brangu, trūksta valstybės paramos kuriant naujas darbo vietas.</p> <p>Nepasitikima audito kompanijų ir specialistų kompetencija; paslauga per brangi; tenkinamasi įmonės finansų specialisto paslaugomis; Nesinaudoja smulkaus verslo įmonės.</p> <p>Nepasitikima nevalstybinėmis konsultavimo įmonėmis ir konsultantais; Lietuvoje trūksta vieningos verslo informavimo sistemos, nes verslo igūdžių stoka gali neigiamai veikti įmonių veiklą ir pagreitinti jų bankrotą.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikta mokslinės literatūros šaltinių studija parodė, kad nėra bendro rizikos sampratos traktavimo ir požiūrio. Konkretinant rizikos apibrėžimą ir taikant (adaptuojant) jį smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) aplinkai, autorės nuomone, rizika – tai visų ar dalies įmonės išteklių praradimo tikimybė, negautos pajamos ar papildomos išlaidos įmonės veiklos procese dėl nepageidaujamų nuostolingų įvykių atsitikimo.
2. Atlikta mokslinės literatūros šaltinių studija parodė, kad autoriai labai įvairiai klasifikuoja verslo riziką, vyrauja skirtinga terminija, trūksta bendros verslo rizikos klasifikacijos, skirtos prekybos ir gamybos įmonių verslo rizikai. Autorės pateiktame tokios klasifikacijos variante siūloma verslo riziką skirstyti į tris pagrindines rūšis: • grynoji rizika; • spekuliatyvi rizika; • iš dalies spekuliatyvi rizika. Spekuliatyvios rizikos atveju šalia nepageidaujamo rezultato (nuostolių) tikimybės visada yra teigiamo rezultato (pelno) tikimybė. Esminis skirtumas tarp grynosios ir spekuliatyvios rizikos yra tas, kad spekuliatyvią riziką asmuo prisiima savo noru, tikėdamasis teigiamo rezultato (pelno), nors žino, kad rezultatas gali būti ir nuostolis. Atkreiptinas dėmesys, kad kartais rizika turi ir grynosios, ir spekuliatyvios rizikos požymių. Teigtina, kad toks verslo rizikos skirstymas tinkamesnis kintančioms verslo ir jo aplinkos sąlygoms.
3. Tradicinės vadybos teorijos tik iš dalies paaiškina verslo įmonės sėkmingo gyvavimo sąlygas. Rizikos valdymas, atsiradęs Vakarų šalių verslo praktikoje 20 amžiaus septintuoju aštuntuoju dešimtmečiais, ilgai buvo traktuojamas kaip verslo „sėkmės“ valdymui priešinga koncepcija, ir tik pastaraisiais metais tapo svarbia įmonės integruoto valdymo dalimi bei profesionalia veikla, kuri lemia verslo tęstinumą ne mažiau nei tradiciniai verslo sėkmės valdymo modeliai. Kartu teorinių studijų šaltiniai parodė, kad integruotas rizikos valdymas yra nauja mokslo sritis, reikia išsamnesnių ir gilesnių jos tyrimų ir vertinimo, ypač tai taikytina smulkaus ir vidutinio verslo aplinkai, kur aptinkama itin daug spragų, o rizikos valdymo procesas, jame naudojami instrumentai suprantami skirtingai, nevienodai ir neadekvačiai įmonei būdingos ir / ar dominuojančios rizikos atžvilgiu.
4. Mokslinės literatūros šaltinių studija parodė, kad, atsižvelgdamos į vidinės ir išorinės aplinkos nulemtą verslo riziką, vykdomos veiklos specifiką, unikalumą, apimties ir verslo plėtros stadiją, SVV įmonės turėtų pasirinkti tinkamus ir kiekvienai įmonei unikalius rizikos valdymo instrumentus. Ganėtinai svarbi sąlyga, priimant rizikos prisiėmimo ar išvengimo sprendimus, – įvertinti, kokią ekonominę naudą įmonė patirs pasirinkusi sprendimą išvengti rizikos arba, atvirkščiai, nusprendusi prisiimti

riziką. Šiuo atveju ypač svarbu pasirinkti tinkamus rizikos valdymo instrumentus, o jie priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio, veiklos etapo ir verslo specifikos. Vidinių ir išorinių veiksnių įtaka gali sudaryti įmonei tokių nenumatytų papildomų veiklos išlaidų, kaip antai: laikinas įmonės veiklos sustabdymas, sutartinių įsipareigojimų partneriams nesilaikymas, nekokybiškos produkcijos išėmimas iš rinkos, įmonės pajamingumo sumažėjimas, įmonės darbo našumo sumažėjimas, darbuotojų nedarbingumas ir kaita, darbuotojų neturėjimas motyvacijos, konkurencingumas ir kt.

5. Sudėtinga ir dinamiška smulkaus ir vidutinio verslo aplinka lemia naujas šio verslo segmento strategines veiklos kryptis, plėtros formas ir priemones. Nors Lietuvoje SVV galimybės plėtotis gana palankios, tačiau, remiantis atliktų empirinių tyrimų duomenimis, galima teigti, kad makroekonominiai (išoriniai) rizikos veiksniai, turintys įtakos SVV vystymuisi ir daugiausia poveikio įmonių veiklai Lietuvoje, yra šie: ekonominė šalies situacija; teisinės ir mokesčių sistemos trūkumai ir / ar jų kaita; didelė konkurentų koncentracija ir / ar jų kaita; ekonominė aplinka (kuri savo ruožtu susijusi su gyventojų perkamosios galios svyravimais ir dėl to daroma įtaka įmonei) bei politinė ir teisinė verslo aplinka.
6. Empirinių tyrimų duomenimis, SVV aplinkoje išryškinti ne tik išoriniai, bet ir vidiniai (mikroekonominiai) veiksniai, darantys įtaką SVV įmonių plėtrai ir vystymuisi. Iš dažniausiai minėtų rizikos veiksnių, darančių įtaką įmonės veiklai Lietuvoje, yra šie: darbuotojų kompetencijos arba kvalifikacijos trūkumas; galimybė, kad klientas gali nesumokėti arba bankrutuoti; partnerių įsipareigojimų nevykdymas ir sunkumai gauti banko paskolą.
7. Remiantis empirinių tyrimų duomenų analize pažymėtina, kad Lietuvos SVV gamybos ir prekybos įmonių vadovai mano, jog tiek gamybinė rizika, tiek žmogaus sukelta rizika (vagystė, chuliganizmas, vandalizmas, klaidos ir aplaidumai, nelaimingas atsitikimas ir kita) turi mažiausią įtaką įmonės plėtrai ir verslui vystyti. Nelaimės darbe, kurios dažniausiai įvyksta nepakankamai įvertinus arba apskritai neįvertinus visų pavojų ir jų sukeltos rizikos, gali brangiai kainuoti tai įmonei, kuri neturi rizikos valdymo strategijos ir nesuvokia jos būtinumo. Darytina išvada, kad plėtoti verslą dažnai trukdo nepakankamas įmonių vadovų gebėjimas suvokti, įžvelgti ir numatyti verslui gresiančią riziką, kompetencijos stoka naudojant rizikos valdymo instrumentus bei nesugebėjimas numatyti ir sukurti ilgalaikę įmonės verslo rizikos valdymo strategiją.
8. Remiantis empirinių tyrimų duomenų analize darytina išvada, kad Lietuvos SVV gamybos ir prekybos įmonių vadovai suvokia verslo aplinką kaip rizikinę, *a priori* supranta rizikos valdymo svarbą, bet savo įmonės valdymo procesuose taiko epizo-



dinį ir fragmentinį rizikos valdymą. Kitaip tariant, rizikos valdymas nėra planuotas, nuoseklus ir nenutrūkstamas procesas, integruotas į įmonės verslo (sėkmės) planą, o įvairūs periodiniai rizikos valdymo veiksmai atliekami su fragmentiškai identifikuota „labiau pažįstama“ rizika, tokia kaip antai operacine, rinkos, kredito ir kt. Tokią situaciją nulemia tai, kad neturima patirties ir įgūdžių, vadovų žinių ir kompetencijos stoka, nėra specialistų ir organizacijų, teikiančių specializuotas rizikos valdymo paslaugas verslo įmonėms, informacinių bazių institucinė tuštuma. Tai atitinka Vakarų šalių 20 amžiaus aštuntojo devintojo dešimtmečių verslo aplinkos atvejį, t. y. rizikos valdymas yra epizodinis, fragmentinis, koncentruojant įmonės rizikos valdymo pastangas ir lėšas į įmonės finansų sritį – kredito rizika, vidaus auditas, įmonės finansų valdymas ir kt.

9. Remiantis empirinių tyrimų duomenų analize pažymėtina, kad Lietuvos SVV gamybos ir prekybos įmonių vadovai, deja, neturi rizikos valdymo strategijos (tinkamas rizikos identifikavimas, įvertinimas, rizikos valdymo instrumentų parinkimas, rizikos kontrolė ir priežiūra), be kurios gali ne tik laikinai sustoti, bet net ir žlugti įmonės veikla. Pagrindinis kiekvienos įmonės tikslas – veikti pelningai – dažnai verčia imtis rizikingų verslo sprendimų. Viena vertus, tai būtina tolesnės įmonės plėtros ir gaunamos naudos didinimo priemone. Kita vertus, rizikingi verslo sprendimai neišvengiamai susiję su itin didele galimų nuostolių, kartu įmonės vertės sumažėjimo grėsme. Rizikos valdymo proceso įgyvendinimas įmonėje užtikrina gerokai saugesnę išorinę ir vidinę įmonės verslo aplinką bei jos veiklos tęstinumą. Rizikos valdymo efektyvumas gali būti sėkmingai padidintas tinkamai ją identifikuojant, įvertinus, pasirinkus tinkamus rizikos valdymo instrumentus, naudojant ekonominę rizikos kontrolę ir priežiūrą.
10. Autorės nuomone, tai, kad neįtikėtina mažai Lietuvos SVV įmonės naudojami draudimo paslaugomis, be finansinių priežasčių, ganėtinai glaudžiai yra susiję su įmonių vadovų įsitikinimu, jog nieko blogo nenutiks, o jei ir atsitiks koks nors įvykis, tai dėl to verslas tikrai nežlugs. Toks įsitikinimas dažnokai gali kainuoti dešimteriopai ar šimteriopai brangiau nei draudimo paslaugos, kurios smulkaus ir vidutinio verslo segmente yra naudojamos labai ribotai, nes netikima jų teikiama nauda. Disertacijos autorė mano, kad draudimo bendrovių šviečiamoji veikla šiame verslo segmente yra nepakankama. Draudimo paslaugų teikėjai yra pelno siekiančios įmonės, todėl smulkaus ir vidutinio verslo įmonės ne visada linkusios tikėti jų siūlomų paslaugų ir produktų kokybe.
11. Empirinio tyrimo metu įvertinus rizikos valdymo spragas SVV prekybos ir gamybos įmonėse, atskleistos specifinės tik smulkiam verslui būdingos rizikos valdymo instrumentų naudojimo teorinės prielaidos. Teigtina, kad tiek gamybos, tiek preky-

bos įmonių rizikos valdymas turi bendrų bruožų, bet galima išskirti ir specifinių, būdingų tik vienam ar kitam sektoriui. Tai lemia pačios rizikos įvairovė bei unikali jos sudėtis minėtose verslo srityse ir suponuoja skirtingą rizikos valdymo instrumentų parinkimą skirtingoms verslo veikloms.

12. Remiantis išsamia mokslinės literatūros analize ir atliktais empiriniais tyrimais, integruojant kitas mokslines teorijas ir panaudojant pasaulinės praktikos patirtį bei remiantis tokios patirties empiriniais tyrimais, autorės parengta verslo rizikos ir jos valdymo instrumentų sąsajų schema yra taikytina verslo rizikai SVV įmonėse valdyti. Jų naudojimas padėtų įmonių vadovams formuoti kompleksinį požiūrį į rizikos valdymą, kartu didinti konkurencinį įmonės pranašumą bei siekti kuo sėkmingesnės įmonės plėtros ir užtikrinti jos veiklos tęstinumą.

## PASIŪLYMAI

1. Rizikos valdymo procesas turėtų aprėpti visą įmonės veiklą, integruotis į visus procesus, o tinkamai pasirinkti rizikos valdymo instrumentai padės išvengti arba bent jau sumažinti įmonės veiklai kylančius pavojus. Pasinaudodami autorės sunorminta ir įgyvendinta rizikos valdymo sistema, adaptuota atskirai įmonei, veikiančiai tam tikrame verslo segmente, įmonių vadovai turėtų galimybę pasirengti gresiančiai rizikai ir / ar jos išvengti arba sumažinti jos galimus nuostolingus padarinius įmonei, t. y. užtikrinti verslo tęstinumą ir saugumą.

Autorė siūlo rizikos valdymo strategiją integruoti į įmonės valdymo procesą laipsniškai, atsižvelgiant į įmonės veiklos vystymo koncepciją ir strateginius tikslus bei individualias įmonės charakteristikas, kad orientuoto į riziką valdymo įgyvendinimas netaptų destabilizuojančiu įmonės plėtrą ir kad rizikos valdymas įmonėje būtų suprantamas kaip neatsiejama kiekvieno darbuotojo vykdomų funkcijų dalis, o ne kaip atskira veikla. Kompleksinis integruotas rizikos valdymas suponuoja būtiną įvertinti visus būdingus individualiai įmonei rizikos veiksnius – ekonominius, organizacinius, teisinius, technologinius, socialinius, ekologinius, žmogiškuosius ir kitus, o ne tik žinomus įmonės vadovams ar atsakingiems asmenims.

2. Pagrindinė atsakomybė už rizikos valdymo kokybę tenka būtent įmonių vadovams. Autorė įsitikinusi, kad, be daugelio kitų asmeninių savybių, įmonių vadovai turi gebėti numatyti jų verslui gresiančią riziką ir ją tinkamai valdyti, ir siūlo įsisąmoninti, mokytis verslo „rizikos valdymo kultūros“ bei atsisakyti „šabloninio“ mąstymo, labiausiai grindžiamo sėkmės (verslo idėjos įgyvendinimo, pelno, pasiekimų rinkos segmente, tarptautinėje rinkoje ir kt.) planavimu, gebėti tobulėti kartu su savo verslu,

diegti naujus įmonės valdymo metodus, dalintis atsakomybe su darbuotojais, partneriais, klientais, draudimo kompanijomis, profesionaliai ir atsakingai planuoti bei prognozuoti įmonės veiklą ir jos plėtrą.

3. Autorės siūlymu rizikos valdymo funkcijos turėtų būti paskirstytos įmonės funkciniam padaliniam, aiškiai numatant tai darbuotojų pareiginėse instrukcijose ir vykdant jų nuolatinę kontrolę. Tai leistų sukurti vidinę rizikos valdymo sistemą įmonėje, kuri nustatytų optimalią atsakomybės už riziką ir gebėjimo valdyti riziką pusiausvyrą. Tam reikia ne tik užtikrinti vidinių ir išorinių įmonės dalyvių optimalią sąveiką, bet pirmiausia sukurti efektyvią vidinę komunikaciją. Kadangi SVV įmonėms steigti atskirus rizikos valdymo padalinius, ypač pradiniais veiklos etapais, yra sudėtinga dėl lėšų stokos, o dažnai ir ekonomiškai neefektyvu, siūloma integruoti tam tikras rizikos valdymo funkcijas į atskirų įmonės darbuotojų funkcijas.
4. Sprendžiant informacijos stokos, vidinės komunikacijos ir veiklos procesų skaidrumo problemą, autorė siūlo įmonėms sudaryti kelių lygių prieigą prie informacijos, atsižvelgiant į darbuotojų einamas pareigas, o pačius darbuotojus bendrai ir remiantis rizikos valdymo integruota koncepcija galima suskirstyti į darbuotojus, kurie tiesiogiai susiję su tam tikros rizikos valdymu pagal savo pareigų pobūdį (rizikos subjektai), darbuotojus, kurie kontroliuoja tam tikrus procesus, atliekamus pirmiau paminėtų darbuotojų, ir padeda jiems priimti rizikos valdymo sprendimus, ir kito lygio darbuotojus (informacijos naudotojus), kurie tiesiogiai nėra susiję su rizikos valdymu įmonėje, bet jiems yra reikalinga informacija užtikrina veiklos procesų efektyvumą.
5. Siūloma SVV prekybos ir gamybos įmonėms galimybė (įrankis) pagal pateiktas darbo autorės schemas „Išorinė prekybos ir gamybos įmonių rizikos valdymo ir jos instrumentų sąsajų schema“ ir „Vidinė prekybos ir gamybos įmonių rizikos valdymo ir jos instrumentų sąsajų schema“ atpažinti SVV prekybos ir gamybos įmonėms Lietuvoje dominuojančią riziką ir išvengti rizikos identifikavimo klaidų ir / ar gerokai sutrumpinti rizikos identifikavimo (atpažinimo) laiką.
6. Įmonių vadovams rekomenduojama pasitelkti tam tikrų sričių ekspertų paslaugas kuriant ir įgyvendinant rizikos valdymo programą įmonėje, integruojant ją į įmonės verslo planą. Išorinė pagalba reikalinga tam, kad sudarytų unikalią prisiimamų rizikų koncepciją priklausomai nuo konkrečios įmonės rizikos aplinkos ir išvengti valdymo klaidų, kartu užtikrinant rizikos valdymo kultūros plėtojimą ir sklaidą įmonėje. Teigtina, kad šiuo metu Lietuvoje smulkaus ir vidutinio verslo prekybos ir gamybos įmonių aplinkoje tokie ekspertai galėtų būti: įmonės akcininkai; • valstybės institucijos; • bankai; • investuotojai; • įmonės klientai; • įmonės tiekėjai; • verslo partneriai; • įvairūs išoriniai konsultantai; • draudimo įmonės ir draudimo brokeriai.

7. Įmonės vadovai, adaptuojant siūlomas schemas ir sudarant savo įmonės rizikos matricą, taip pat turėtų pasinaudoti atitinkamai pagal įtraukiamą į valdymą riziką ir jos valdymo instrumentus, įmonės darbuotojų kompetenciją, ir išorinių partnerų paslaugomis. Pateiktos moksliniame darbe schemas leidžia sudaryti kompleksinį rizikos valdymo planą, kurį įgyvendina įmonės vadovai bei darbuotojai ir kuris skirtas nustatyti verslo rizikos veiksnius bei, pasirinkus arba pritaikius disertacijos autorės siūlomus rizikos valdymo instrumentus, ir kuris padėtų SVV įmonei sudaryti rizikos valdymo programą ir ja remiantis apskaičiuoti reikalingą ir / ar būtiną bei priimtina įmonei rizikos finansavimo būdą bei reikalaujamus finansinius išteklius. Kitas svarbus rezultatas - adaptuota konkrečiai prekybos ar gamybos įmonei rizikos valdymo matrica, panaudojant autorės siūlomas rizikos valdymo ir jos instrumentų sąsajų schemas ir integruojant pagal jas rizikos valdymą į įmonės verslo planą, leistų konkrečiai įmonei optimizuoti strateginį valdymą ilguoju laikotarpiu ir užtikrinti veiklos tęstinumą.

Autorės pateiktos SVV prekybos ir gamybos įmonėms schemas „Išorinė prekybos ir gamybos įmonių rizikos valdymo ir jos instrumentų sąsajų schema“ ir „Vidinė prekybos ir gamybos įmonių rizikos valdymo ir jos instrumentų sąsajų schema“ SVV prekybos ir gamybos įmonėms Lietuvoje gali būti dalinai naudojamos ir kitos veiklos rūšies SVV įmonių rizikos valdymui kaip tam tikras standartas, bet tokiais atvejais reikėtų atlikti unikalios ir būdingos įmonei rizikos identifikavimo ir analizės etapus, ir tik tuomet pasirinkti arba pritaikyti disertacijos autorės siūlomus rizikos valdymo instrumentus.

Šiame moksliniame darbe pateikiamos teorijos, koncepcijos, tyrimai ir jų analizė, išvados ir pasiūlymai SVV prekybos ir gamybos įmonėms ilgainiui, pakitus išoriniams ir vidiniams veiksniams, turėjusiems įtakos verslo aplinkai šalyje, taip pat gali kisti, nes SVV įmonių verslo rizikos valdymas ir tobulinimas – nuolat kintantis ir dinamiškas procesas, turintis didelę įtaką šalies verslo plėtros galimybėms. Todėl būtinas nuolatinis informacijos apie vidinę ir išorinę riziką ir / ar jos pokyčius rinkimas, analizė, monitoringas ir galimos prognozės. Tikėtina, kad verslo rizikos valdymas ir jo instrumentai dar ne kartą taps mokslinių darbų ir empirinių tyrimų objektu.

# LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Aabo, T.; Fraser, J. R. S.; Simkins, B. J. (2010). *The Rise and Evolution of the Chief Risk Officer: Enterprise Risk Management at Hydro One*. In *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*: John Wiley & Sons, 2010, p. 531–556. ISBN 978-0-470-49908-5.
2. Adams, J. (2001). *Rizika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
3. Ahmad, S.; Schroeder, R. G. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences. *Journal of Operations Management*. Volume 21, Issue 1.
4. Aleknevičienė, V. (1997). Investicijų rizikos valdymas (žemės ūkio produktus gaminančių ir perdirbančių įmonių pavyzdžiu). Daktaro disertacija. LŽŪŪ: Akademija.
5. Aleknevičiene, V. (2005). *Finansai ir kreditas*. Vilnius: Enciklopedija, 268 p. ISBN 9986-433-35-5.
6. Allen, S. (2003). *Financial risk management: A practitioner's Guide to Managing Market and Credit Risk*: John Wiley & Sons, ISBN 978-0471219774.
7. Altman, E. (1984). A further empirical investigation of the bankruptcy cost question. *Journal of Finance* 39.
8. Ascher, J.; Laszlo, P., Quivige Guillaume Commodity trading at a strategic crossroad. *McKinsey Working Papers on Risk*, Number 39. December, 2012.
9. Andersen, A. & co. (1995). *Economist Intelligence Unit*, Managing Business Risks – An Integrated Approach. New York: The Economist Intelligence Unit.
10. Ansoff, I. (1987). *Corporate Strategy*. Penguin: Harmondsworth.
11. Artimavičiūtė, M. (2005) *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*: monografija. Vilnius: MRU Leidybos centras.
12. Bagdonas, E. (2008). *Verslo pradžienys*: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 265 p. ISBN 978-9955-25-426-3
13. Bagdonas V. (1996). *Verslo rizika*. Vilnius: Saulės vėjas.
14. Balžentis, A. Vijeikis, J. (2010). *Krizės valdymo veiksniai ir priemonės Lietuvos įmonėse*: MRU, Nr. 23 (4). ISSN: 1822-6760.
15. Bauer Martin. Risk Management – *Key Steps in Risk Management*. Prieiga per internetą: <http://www.martinbauer.com/Articles/RiskManagement/Key-Steps-in-Risk-Management>, [Žiūrėta 2013 10 03].
16. Banks, Erik; Dunn Richard. (2003). *Practical Risk Management: An Executive Guide to Avoiding Surprises and Losses*. 166 pages. Wiley, USA. ISBN-13: 978-0470849675.
17. Baranoff, Etti; Patrick, L. Brockett, and Yehuda, Kahane. *Risk Management for Enterprises and Individuals*, Prieiga per internetą, [http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/1?e=baranoffch01\\_s04](http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/1?e=baranoffch01_s04); [Žiūrėta 2013 10 05].
18. Barton, T. L.; Shenkir, W. G.; Walker, P. L. (2002). *Making Enterprise Risk Management Pay off*. Financial Times/Prentice Hall, PTR.
19. Banys, R.; Rudminaitis V.; Grybėnas, V. (2006). *Smulkaus ir vidutinio verslo kliūtys Lietuvoje*: mokslinės-praktinės konferencijos pranešimo medžiaga. \_Kolpingo kolegija.

20. Baranauskas, Ramūnas, *Currency rate risk management measures in the small and open economy*, 2008, Lithuanian Academic Libraries Network (LABT) / Vytautas Magnus University, IBN 2008-145917-62911.
21. Bartkus, E. V. (2010). Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros prognozės Lietuvoje ekonominės krizės pradžioje; *Ekonomika ir vadyba*, 15, p. 390–396; ISSN 1822-6515.
22. Bartkus, E. V.; Piktys, R. (2007). Įmonių organizavimas ir rizika: smulkaus verslo organizavimas. Kaunas: Technologija.
23. Baird, D. G. (1993). *The Elements of Bankruptcy*. New York: The Foundations Press, p. 4.
24. Bard Sharon, K.; Stewart Robert, K.; Hill Lowell, D.; Linwood Hoffman, Robert Dismukes, and William Chambers. *RISK AND RISK MANAGEMENT IN THE PRODUCTION AND MARKETING OF VALUE-ENHANCED GRAINS*. Paper presented at the Symposium “Product Differentiation and Market Segmentation in Grains and Oilseeds: Implications for Industry in Transition”. Washington, DC January 27-28, 2003. <http://www.farmfoundation.org/projects/documents/Bard.pdf>,
25. Berlin, M. (2003). Trade Credit: Why Do Production Firms Act as Financial Intermediaries? *Business Review*, Q3, p. 21–28.
26. Beržinskienė, D.; Cibulskienė, D.; Gudienė-Būdvytė, A. (2012). ES struktūrinių fondų paramos įsisavinimo intensyvumas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo sektoriuje; *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (28), p. 53. ISSN 1648-9098.
27. Belinskaja, L.; Bagdonavičius, K.; Šernius, A. (2001). *Draudimas I*. Vilnius: Lietuvos bankininkystės, draudimo ir finansų institutas, p. 184.
28. Beninnga, S.; Wiener, Z. (1998). Value-at-Risk (VaR) The authors describe how to implement VaR, *the risk measurement technique widely used in financial risk management: Vol. 7, No. 4 1998; Mathematica in Education and Research*.
29. Berlin, M. (2003). Trade Credit: Why Do Production Firms Act as Financial Intermediaries, *Business Review*, Q3, p. 21–28.
30. Bertinetti Giorgio Stefano, Cavezzali Elisa and Gardenal Gloria. *The effect of the enterprise risk management implementation on the firm value of European companies*. Universita ca Foscari Venezia, Working Paper n. 10/ 2013, ISSN; 2239-2734<http://virgo.unive.it/wpideas/storage/2013wp10.pdf>;
31. Bernatonytė, D. (2000). *Rizika tarptautinėje prekyboje – 2000*. Kaunas: Technologija *Ekonomika ir vadyba – 2000 aktualijos ir metodologija: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*, Kaunas, 2000 m. gegužės 4, 5. Kaunas: Technologija, 2000, Kauno technologijos universiteto mokslo publikacijos, KTU 02-000013515.
32. Bernatonytė, D. (2001). *Eksporto kreditų draudimo problemos*; *Ekonomika ir vadyba - Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*, Kaunas: Technologija, p. 13–19.
33. Bernatonytė, D., Neverauskas, B. (2002). *Eksporto rizika ir jos mažinimo galimybės*. Inžinierinė ekonomika, Nr. 4 (30), p. 45. ISSN 1392-2785.
34. Bitinas, B.; Rupšienė, L.; Židžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokūžio leidykla-spaustvė. 304 p. ISBN 978-9986-31-267-3.
35. Brecher, S. M.; Breslow, S.; Harris, A. C.; Horgan, J.; Martini D. A. (2007). *Alternative – Investment Managers and Bankruptcy: The Brave New World of Chapter 11*, *Journal of Private Equity*, 10: p. 47–51.

36. Buckley, A. (2003). *Multinational finance*. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 0273682091.
37. Buškevičiūtė, E.; Leškevičiūtė, A. (2008). Rizikos valdymas draudimo įmonėse. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, Nr. 2/2, p. 59–79. ISSN 1822-7966.
38. Burtonshaw-Gunn Simon, A. (2009). *Risk and Financial Management in Construction*. UK, USA. ISBN: 978-0-566-08897-1.
39. Banys, R.; Rudminaitis, V.; Grybėnas, V. (2006). Smulkaus ir vidutinio verslo kliūtys Lietuvoje.
40. Baležentis, A.; Vijeikis, J. *Krizės valdymo veiksniai ir priemonės Lietuvos įmonėse* Mykolo Romerio universitetas, ISSN 1822-6760. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 2010, Nr. 23 (4). Research papers.
41. Balžekienė, A. (2006). *Socialinis branduolinis rizikos suvokimas: teorinės išvalgos ir jų refleksija Lietuvos visuomenės požyūriuose į Ignalinos AE*. Daktaro disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
42. Bernatonytė, Dalia; Neverauskas, Bronius. (2002). *Eksporto rizika ir jos mažinimo galimybės* Kauno technologijos universitetas ISSN 1392-2785 Inžinerinė ekonomika, Nr. 4 (30).
43. Brecher, S. M.; Breslow, S.; Harris, A. C.; Horgan, J.; Martini D. A. 2007. „Alternative“ Investment Managers and Bankruptcy: The Brave New World of Chapter 11, *Journal of Private Equity*, 10: 47–51.
44. Brigham E. F. ir Daves P. R. *Intermediate financial management*: 8th edition. Ohio: Thomson South-Western, 2004. – 1038 p. – ISBN 0-324-28285-0
45. Borge Dan. *The Book of Risk*, 244 pages. Wiley, USA, 2001. ISBN: 0-471-32378-0
46. Cretu Ovidiu, Stewart Robert B, Beren Terry ds. *Risk Management for Design and Construction*, Wiley, USA, 2011. ISBN:978-0-470-63538-4.
47. Chapman. Robert E. *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, 2nd Edition. 676 pages. Wiley, USA, 2011. ISBN: 978-1-119-98997-4.
48. Chance, Don M.; Brooks, R. (2009). *Introduction to Derivatives and Risk Management*; ISBN 978-0324601213.
49. Chance, Don M. (2001). *An introduction to Derivatives and Risk Management*; – Mason: The Thomson Corporation, 2001. ISBN-978-0324178005.
50. Chance, Don M., (2001). *An introduction to derivatives and risk management Fort Worth, Tex.*; London: Harcourt College Publishers, 2001. ISBN 0030311578.
51. Chandler, Alfred D., Jr. (1977). *The Visible Hand*. Cambridge, Mass. and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.
52. Charitanovas, V. (2004). Įmonių bankroto prevencija: metodologinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30, p. 67.
53. Chittithaworn, Ch. et al. (2011). *Factors Affecting Business Success of Small&Medium Enterprises in Thailand*. Asian Social Science: Academic Journal, Vol. 7, No. 5, p. 180–190. ISSN: 1911-2017. URL: Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&hid=8&sid=f79bfbea-7d97-487f-9787-0c62f68f7c84%40sessionmgr15>: [Žiūrėta 2013 m. rugsėjo 02 d.].
54. Craig John, Franck. (2008). *BUSINESS RISK MANAGEMENT*. Atlantic International University. UB4300BBA9787, Honolulu, Havajai. Prieiga per internetą: [http://www.aiu.edu/publications/student/english/Business%20Risk%20Management.html#\\_Toc188160918](http://www.aiu.edu/publications/student/english/Business%20Risk%20Management.html#_Toc188160918): [Žiūrėta 2014 m. rugsėjo 12 d.].

55. Creating value through enterprise risk management. Prepared by Oxford Economics for Milliman (Milliman Risk Institute Survey), USA; August; 2014. <http://www.oxfordeconomics.com/publication/open/250344>,
56. Čepinskis, J.; Raškinis, D. (2005). *Draudimo veikla: vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 290 p. [1] p. ISBN 9955-12-035-5.
57. Čibinskienė, A.; Činauskaitė, J.; Navickas V. (2005). Draudimo paslaugų industrija: formavimasis bei plėtra. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, t. 34, p. 34–36. ISSN 1392-1142.
58. Damodaran, A. (2008). *Strategic risk taking: a framework for risk management*. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Pub. XVIII, 388 p. ISBN 978-0-13-199048-7.
59. Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, No. 132.
60. Dorfman Mark S. (1994). *Introduction to Risk Management and Insurance*. New Jersey, USA. 496 p.; ISSN: 9780135039052.
61. Doherty, Neil. (2000). *Integrated Risk Management: Techniques and Strategies for Managing Corporate Risk*. 646 p. McGraw-Hill, USA, ISBN: 0-07-137855-3.
62. Dowd, K. (1999). *Beyond Value at Risk: the New Science of Risk Management*. John Wiley & Sons Ltd. 288 p. ISBN: 978-0-471-97622-6.
63. Dunlap, R. (2008). Climate-Change Views: Republican-Democratic Gaps Expand. Prieiga per internetą: [http://www.gallup.com/poll/107569/ClimateChange-Views Republican Democratic-Gaps-Expand.aspx](http://www.gallup.com/poll/107569/ClimateChange-Views+Republican+Democratic-Gaps-Expand.aspx), > [Žiūrėta 2014 m. spalio 12 d.].
64. Duckert, G. H. (2011). *Practical Enterprise Risk Management: A Business Process Approach*. John Wiley & Sons. 275 p. ISBN 978-0-470-89251-0.
65. Duffie, D.; Singleton, K. (2003). *Credit Risk: Pricing, Measurement and Management*. Princeton University Press.
66. Department of the Environment (1995). *A Guide to Risk Assessment and Risk Management for Environmental Protection*. HMSO, London.
67. De Loach, J. W. Jr. (2000). *Enterprise-Wide Risk Management – Strategies for Linking Risk and opportunity*. London: Financial Times.
68. Dickson G. S. A. (1995). *Risk Management, Chartered Insurance Institute*, London.
69. Džikevičius, A. Investicijų projekto efektyvumo bei rizikos vertinimas imitaciniu modeliavimu. *Verslas, vadyba ir studijos*, 2001, p. 156–163.
70. Ederveen, S.; Groot, H. L. F.; Nahuis, R. (2006). *Fertile Soil for Structural Funds? A Panel Data Analysis of the Conditional Effectiveness of European Cohesion Policy*. *Kyklos: International Review for Social Sciences*, 59(1), p. 17–42.
71. Evans, John; Ganegoda, Amandha. (2012). *Classification of risks and management implications*. *Risks Management Today*. Australian School of Business, UNSW, October, p 66–69.
72. Europos smulkiojo verslo portalas. Prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/small-business/index\\_lt.htm](http://ec.europa.eu/small-business/index_lt.htm)> [Žiūrėta 2013 m. kovo 17 d.].
73. European Commission. 2004. The new SME definition – User guide and model declaration. Enterprise and industry publications. p. 3–15. ISBN: 92-894-7909-4. Prieiga per internetą, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf), [Žiūrėta 2014 m. kovo 10 d.].
74. Fabozzi, F.J. (2002). *The Handbook of Financial Instruments*. Wiley: Finance.



75. Fayol, Henry (1949). *General and Industrial Management*. Translated by C. Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons, London. Prieiga per internetą: [http://en.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](http://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol), [Žiūrėta 2013 m. kovo 17 d.].
76. Fraser, John, Simkins, Betty (2010). *Enterprise, Risk, Management*, Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. Wiley, USA. ISBN: 978-0-470-49908-5.
77. Frid, N. Riziką sąlygojančių veiksmų analizė. *Verslas, vadyba ir studijos*'98. Vilnius, 1999.
78. Haigh, M. and Hazelton, J. (2004). Financial markets: A tool for social responsibility? *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, No. 1.
79. Hiwatashi, J.; Ashida, H. (2002). *Advancing Operational Risk Management*. Using Japanese Banking Experiences.
80. Holme, L.; Watts, R. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. World Business Council for Sustainable Development, January.
81. Hoffman, D.; Johnson, M. (1996). *Operating procedures*. Risk 9 (October).
82. Gallagher Russellas, B. (1956). Rizikos valdymas: naujas etapas išlaidų kontrolė, *Harvard Business Review*. HBR-Boston, Mass: Harvard; Business School Leid. Corp „, ISSN 0017-8012, ŽDB ID 23826 – Vol. 34, 1956, 5, p. 75–86.
83. Garškienė, A. (1997). *Verslo rizika*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas. ISBN 9986-12-139-6.
84. Gražulis, V. (2008). *Organizacijų strateginės pasirinktys; Ar mokame veikti?* Vilnius: MRU Leidybos centras.
85. Grath, Anders. (2012). *The Handbook of International Trade and Finance – The complete guide to risk management, international payments and currency management, bonds and guarantees, credit insurance and trade finance*. Kogan Page Publishers, UK, USA. 198 p. ISBN 978 0 7494-6397-7.
86. Gronskas, V. (1997). *Prekinės verslininkystės rizika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija. 115 p. ISBN 9986-13-567-2.
87. Grušienė, A. (2008). *Pagrindiniai veiksniai lemiantys ES struktūrinių fondų panaudojimo aktyvumą Mažeikių rajone*. Vadyba, 2008, 2(13), p. 41–46.
88. Grublienė, V.; Lengvinienė, S. (2011). *Valstybės parama kaip smulkiojo ir vidutinio verslo darnaus vystymosi prielaida // Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 1(25), p. 107–115. ISSN 1822-6760.
89. Gečas, K. ir kt. (2014). *Struktūrinių fondų parama verslui*. Galimybės, metodai, patarimai. Vilnius: Pačiolis, 156 p. ISBN 9955-04-120-X.
90. Harvard Business Review – Analytic Services, 2011; *Risk Management in a Time of Global Uncertainty*. A report sponsored by Zurich Financial Services Group Prieiga per internetą; <<http://www.zurich.com/internet/main/sitecollectiondocuments/insight/risk-management-in-a-time-of-global-uncertainty.pdf>>. [Žiūrėta 2014 m. rugsėjo 17 d.].
91. Henderson, W. (2006). *Currency strategy: The Practitioner's Guide to Currency Investing, Hedging and Forecasting*. Chichester: Wiley, ISBN-13: 9780470027592.
92. Heiligtag Sven, Schlosser Andreas, Stegemann Uwe. *Enterprise Risk Management Practices: where's the evidence? A survey across two European industries*. McKinsey Working papers on Risk. Number 53. February,
93. Iris Marie, Mack. (2014). *Energy Trading and Risk Management: A Practical Approach to Hedging, Trading and Portfolio Diversification*. Wiley, USA. ISBN13: 978-1-118-33933-6.

94. Jasevičienė, F.; Valionis, V. Paskolų vertinimas: tarptautinė ir Lietuvos praktika. *Pinigų studijos* Nr. 1. 2003, p. 42.
95. Jasienė, M. (1998). Palūkanų normos rizikos valdymas. Kapitalo rinka.
96. Jasinavičius, R. ir kt. Verslininkas ir jo veikla: Prieiga per internetą: <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo\\_projektavimas\\_II/fcontent.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo_projektavimas_II/fcontent.html)> [Žiūrėta 2011 m. rugsėjo 17 d.].
97. Jarrow, R. A. (2008). Operational risk. *Journal of banking and finance*, 32.
98. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų valdymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
99. Jordan Andy. *Risk Management for Project Driven: Organizations A Strategic Guide to Portfolio, Program and PMO Success*. J. Ross Publishing, Canada. 360 p. 2013. ISBN: 978-1-60427-085-3.
100. Kaleininkaitė, Laura ir Trumpaitė, Ingrida. Verslo rizikos valdymas ir jo tobulinimas, *Verslas: teorija ir praktika*, 2007, t. VIII, Nr. 3, p. 176–181. ISSN 1648-0627.
101. Kaplan Robert, S. and Mikes, Anette. *Managing Risks: A New Framework*. Harvard Business review, June 2012; Prieiga per internetą: <<http://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework/ar/1>> [Žiūrėta 2013 m. spalio 19 d.]
102. Karbonskytė, K. ES struktūrinė parama verslo plėtrai – regioninės politikos instrumentas; *Jaunųjų politologų almanachas*, 2004, 1, 121–138.
103. Kamienas, I.; Valvonis, V. (2004). Paskolų registro naudojimas kredito rizikai valdyti. *Pinigų studijos*, Nr. 1. p. 4–6
104. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas, p. 400. ISBN 9955-655-35-6.
105. Katsaitis, O.; Doulos, D. The Impact of EU Structural Funds on FDI. *Kyklos: International Review for Social Sciences*, 2009, 62(4), p. 563–578.
106. Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai: *Savivaldybių parama organizuojantiems savo verslą*. Prieiga per internetą: <<http://chamber.lt/LT/Pradzia/Nauda-verslui/Savivaldybes>>, [Žiūrėta 2011 m. rugsėjo 12 d.].
107. Kaupys, R. Valiutų kursų rizika ir jos valdymas Lietuvoje. *Ekonomika*. Vilnius, 2003.
108. Kazonas, G.; Kuvykaitė, R. (1995). Užsienio investicijų rizikos valdymas. Inžinerinė ekonomika.
109. Kay, R.; Alder, J. (1999). *Coastal Planning and Management*. E & FN Spon, London
110. Kazėnas, G. *ES struktūrinės politikos reforma*. Viešojo politika ir administravimas, Vilnius, 2008, Nr. 26, p. 55–62. – ISSN 1648-2603
111. Keršienė, R. Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba: mokslo darbai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2009, Nr. 14, p. 819–824. –ISSN 1822-6515.
112. Klonowski, D. *The effectiveness of government-sponsored programmes in supporting the SME sector in Poland*. Post-Communist Economies: Academic Journal. Brandon, 2010, Vol. 22, No.992, p. 229–245. ISSN: 1463-1377.
113. Kouns, Jake; Minoli, Daniel. (2010). *Information Technology Risk Management in Enterprise Environments: A Review of Industry Practices and a Practical Guide to Risk Management Teams*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons. 421 p. ISBN: 978-0-471-76254-6.
114. Knight Frank H. 1921, Uncertainty, and Profit, Prieiga per internetą: <<http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html#Risk>> [Žiūrėta 2013 m. spalio 12 d.]

115. Lam, James. (2003). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. 319 pages. Wiley, USA, 2003. ISBN-13: 072-3812484676
116. Lam, James. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. Wiley, USA. ISBN; 978-1-118-41361-6.
117. Lakis, V. ir kt. (2010). *Valdymo apskaitos teorija ir praktika*: vadovėlis. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 360 p. ISBN 978-9955-33-590-0.
118. Laskinė D.; Snieška, V. Verslo rizikos samprata ir struktūra. *Inžinerinė ekonomika*. 2003, Nr. 3 (34), p. 55–59. ISSN 1392-2785.
119. Lezgovko, A. Lietuvos draudimo rinka ir globalizacijos sąlygos. *Ekonomika*, 2003, t. 63, p. 32–40. ISSN: 1392-1258.
120. Leslie Edwards. (1995). *Practical Risk Management in the Construction Industry*. London. ISBN: 0 7277 2064 3.
121. Lietuvos Respublikos draudimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 94-4246.
122. Lock, D. (1997). *Project management*. Cambridge: University Press. 44 p.
123. Lietuvos statistikos departamentas: 2010 m. atlikta smulkaus ir vidutinio verslo vadovų apklausa. ES ir valstybės parama verslui, Prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/small-business/finance/index\\_lt.htm](http://ec.europa.eu/small-business/finance/index_lt.htm)> [Žiūrėta 2013 m. balandžio 10 d.]
124. Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 73-3085.
125. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 113-5029.
126. Lietuvos Respublikos Seimo 2008 m. gruodžio 9 d. nutarimas Nr. XI-52 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 146-5870.
127. Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas, priimtas 2002 m. spalio 22 d. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 43-772.
128. Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas. *Valstybės žinios*, 2007, Nr. 132-5354.
129. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 113-4290.
130. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. liepos 11 d. nutarimas Nr. 887 „Dėl smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros“. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 89-4239.
131. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 12 d. nutarimas Nr. 853 „Dėl Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikės strategijos“. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 60-2424.
132. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. spalio 19 d. nutarimas Nr.1104 „Dėl Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros iki 2008 metų strateginių krypčių aprašo ir smulkaus ir vidutinio verslo plėtros 2005–2008 metų priemonių aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2005, Nr. 126-4491.
133. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. vasario 25 d. nutarimas Nr. 189 Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008–2012 metų programos įgyvendinimo priemonių patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 33-1268.
134. Lumbly, S. (1995). *Investment appraisal and financial decisions*. 5th ed. UK, Chapman & Hall. p. 667.
135. Madura, J. (2003). *International financial management*: seventh edition. Ohio: Thomson South-Western. 696 p. ISBN: 0-324-07174-4.
136. Maylor, H. (1996). *Project Management*. London: Pitman Publishing. 102 p.

137. Mackevičius, J. (2005). *Įmonių veiklos analizė*. Vilnius: leidykla TEV, p. 421.
138. Mackevičius, J.; Molienė, O.; Poškaitė D. Bendrojo pardavimo pelningumo kompleksinės analizės metodika. *Ekonomika*, 2008, 81, p. 74–90. ISSN 1392-1258.
139. Mackevičius J., Poškaitė D., (2008). Finansinio svėro apskaičiavimas ir interpretavimas. *Ekonomika*, Nr. 61, p. 100–110.
140. Mackevičius, J. Įmonių veiklos analizė – informacijos rinkimo, tyrimo ir vertinimo sistema. *Informacijos mokslai*, 2008, 46, p. 46–56. ISSN 1392-0561.
141. Mackevičius, J., Valkauskas, R. (2010). Integruota įmonės finansinės būklės ir veiklos rezultatai analizės metodika. *Verslas: teorija ir praktika*, 2010, 11(3), p. 213–221. ISSN 1648-0627.
142. Martinkutė, R. (2006). *Verslo rizika*. Vilnius, p. 1–38.
143. Mažylis, Liudas. Paramos smulkiajam ir vidutiniam verslui administravimo Lietuvoje, europinis kontekstas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2006, Nr. 16, p. 37–45. ISSN: 1648- 2603.
144. Modigliani, Franco, and Miller Merton H. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment, *American Economic Review* 48, p. 261–297.1958,).
145. Mori, T.; Hiwatahi, J.; Ide, K. (2000). *Measuring Operational Risk in Japanese Major banks*. Bank of Japan, the Financial and Payment System Office.
146. Mohl, P., Hagen, T. Do EU structural funds promote regional growth? New evidence from various panel data approaches. *Regional Science and Urban Economics*, 2010, 40(5), p. 353–365.
147. Mylrea, Ken; Lattimore, Joshua. *How to Create and Use Corporate Risk Tolerance*. In Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2010, p. 143–154. ISBN 978-0-470-49908-5.
148. *MVĮ veiklos rezultatų apžvalga: Prieiga per internetą*: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures/analysis/performance-review/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures/analysis/performance-review/index_en.htm)>, [Žiūrėta 2014 05 03].
149. Nilsen, J. H. (2002). Trade Credit and the Bank Lending Channel. *Journal of Money, Credit, and Banking*, Vol. 34, No. 1, p. 227–253.
150. Norvaišienė, R. (2004). *Įmonės investicijų valdymas*. Kaunas: Technologija.
151. Neverauskas, B. Investicinių projektų naudingumas. *Ekonomika ir vadyba*, 2000, p. 303–304.
152. Pasaulio banko tyrimo “*Doing Business 2013*” ataskaita (angl. World Economic Forum), 2013. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, ISBN (paper): 978-0-8213-9615-5, ISBN (electronic): 978-0-8213-9624-7.
153. Peter Ferdinand Drucker (1985). *Innovation and Entrepreneurship* New York: Harper & Row.
154. Pickett Spencer K. H. *Auditing the Risk Management Process*. (2005). Wiley, USA, 272 p. ISBN: 0 471 69053 8.
155. Pridotkienė, Jūratė. Šalies rizikos analize tarptautiniame versle, *Ekonomika ir vadyba*, 2000: aktualijos ir metodologija: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas, 2000 m. gegužės 4, 5. Technologija, ISBN 9986137497, p. 342–344.
156. Pridotkiene, J.; Snieska, V.; Snieskiene, G. (2006). The Principles of Exporter-Provided Trade Credit Risk Model. *Inžinerine ekonomika – Engineering Economics*(2), 7–14.
157. Power, M. 2003. *The invention of operational risk*.
158. Porter, M. E. (1987) *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, Harvard Business Review, May/June 1987, p. 43–59.
159. Reijda, G. E. (1998). *Principles of Risk Management and Insurance*, sixth edition. Addison Wesley Longman Inc, ISBN-978-0321009272.

160. Rejda George, E., *Principles of Risk Management and Insurance*, 12, edition, USA. 2013. ISBN-10: 0132992914.
161. Rea, L. M.; Parker. R. A. (2005). *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*. Hardcover – September 28, 2005, p. 4. ISBN: 978-0787975463.
162. Royal Society (1992). *Risk: Analysis, Perception and Management*, Paperback, p. 199, ISBN 9780854034673.
163. Rochette, Michel. *Mitigating Operational Risk Exposure: Risk Transfer Solutions*. ABA Operational Risk management Forum. 17 April, 2008, Prieiga per internetą: <http://www.slideshare.net/osito99/mitigating-operational-risk>, [žiūrėta 2014 02 05].
164. Rinkevičius, L. (1998). *Ecological Modernization and its Perspectives in Lithuania: Attitudes, Expectations, Actions*, Doctoral Thesis. Kaunas: Kaunas University of Technology.
165. Ritholtz, B. (2012). *Defining Risk Versus Uncertainty*, Published 10 12 2012 Prieiga per internetą: <http://www.ritholtz.com/blog/2012/12/defining-risk-versus-uncertainty>, [žiūrėta 2014 02 05].
166. *Rizikos analizės vadovas*, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Vilnius: Vaga, 2005. ISBN 5-415-01827-1.
167. Rumšaitė, D. (1998). Įmonės kapitalo struktūrą įtakojantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba: Tarptautinės konferencijos medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 328–331.
168. Russellas, B.; Gallagher. (1956). *Harvard Business Review HBR Boston, Mass: Harvard Business School Leid. Corp.* ISSN 0017-8012, ŽDB ID 23826, Vol. 34,1956, 5, p. 75–86.
169. Rutkauskas, A. V.; Sūdžius, V.; Mackevičius, V. (2007). *Verslo finansai: sistema, struktūra ir elementai*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
170. Rutkauskas, Vytautas. (2001). *Finansinės rizikos valdymas* Financial risk management: daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, ekonomika (04S). Vilnius: Technika, 43 p.
171. Seilius, A. (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Rytas. ISBN: 9986499127.
172. Smaguraskienė, (2011). L. *Verslo skatinimo sistemos teritorinės organizacijos ypatumai Lietuvoje (1998–2008)* (rankraštis): daktaro disertacija: fiziniai mokslai, geografija (06P). Vilnius: Vilniaus universitetas. 160 p.
173. Sneiderė, R. (2005). *Analysis of Bankruptcy Prediction Models*. Apskaitos ir audito sistemų integracija į ES erdvę, nauji iššūkiai ir galimybės: Tarptautinės konferencijos pranešimai 2005 10 6–7, p. 223.
174. Snieška, V. Rizikos vertinimas tarptautiniame versle. *Verslas, vadyba ir studijos'2000. Vilnius, 2001*.
175. Stanford University. Risk management Department. Insurance and Risk management Information for Schools and Departments. Prieiga per internetą: <http://web.stanford.edu/dept/Risk-Management/docs/deptinfo.shtml>, [Žiūrėta 2013 01 20].
176. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. *Smulkiojo ir vidutinio verslo sąlygos*. Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2009. 92 p. ISBN 2029-0780.
177. Startienė, Gražina. (2002). *Tarptautinės prekybos finansavimas: rizika, mokėjimai, kreditavimas*: vadovėlis Kaunas: Technologija. ISBN: 9955091657.
178. Stulz, R. M. *Risk Management and Derivatives*. Mason: South Western, 2003. ISBN 978-0538861014.
179. Scieg, M. (2006). *Risk Management in Construction Management*. Journal of Business.

180. Shortreed, John. (2010). ERM Frameworks. In *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, p. 97–123. ISBN 978-0-470-49908-5.
181. Skipper Harold, D.; Kwon Jean, W. *Risk Management and Insurance: Perspectives in a Global Economy*. Blackwell Publishing: /USA, UK, Australia, 2007, p. 7–8.
182. Stanford Encyclopedia of Philosophy. Prieiga per internetą: <<http://plato.stanford.edu/entries/risk/>>. [Žiūrėta 2014 03 20]
183. Sooran, C. *What is hedging? Why do companies hedge?* // Article of Victory Risk Management Consulting. Prieiga per internetą: <http://www.finpipe.com/hedge.htm>, [Žiūrėta 2013 07 04].
184. Spurga, S. (2009). *Europos Sajungos plėtra ir integracija*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009.
185. Stanford Encyclopedia of Philosophy. Prieiga per internetą: <<http://plato.stanford.edu/entries/risk/>>. [Žiūrėta 2010 03 20]
186. Startienė, Gražina; Remeikienė, Rita. Methodology of Business Risk Analysis and its Practical Application in the Enterprises Working in the Global Market. *Engineering economics*, 2007, No. 3(53), p. 7–16. ISSN 1392-2785.
187. Stoškus, S.; Beržinskienė, D.; Virbickaitė, R. (2007) Bankroto kaip dinaminės įmonių krizės vystymosi alternatyvos teoriniai ir praktiniai sprendimai, *Inžinerinė ekonomika*, 52(2): 26–33.
188. Stulz, R. M. (2003). *Risk Management and Derivatives*. Mason: South Western. ISBN 978-0538861014.
189. Summers, B.; Wilson, N. (2003). Trade Credit and Customer Relationships. *Managerial and Decision Economics*, No. 24, p. 439–455.
190. Šivickas, G. ir kt. Paramos smulkiam ir vidutiniam verslui efektyvumo vertinimas. *Ekonomika: mokslo darbai*. Kaunas, 2007, Nr. 80, p. 84–99. ISSN 1392-1258
191. Štreimikienė, Dalia; Dapkus, Rimantas; Šivickas, Gintautas Paramos smulkiam ir vidutiniam verslui efektyvumo vertinimas. *Ekonomika*, 2007, Nr. 80, p. 84–102. ISSN 1392-1258.
192. Tamošiūnienė, Rima; Savčuk, Olga. risk management in lithuanian organizations – relation with internal audit and financial statements quality. *Business: theory and practice*, 2007, vol. VIII, Nr. 4, p. 204–213. ISSN 1648-0627.
193. Taylor, Liz. (2014). *Practical Enterprise Risk Management: How to Optimize Business Strategies Through Managed Risk Taking*. 328 p. Kogan Page, USA. ISBN: 9780749470531.
194. *Tarptautinių žodžių žodynas* [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.tzz.lt>, [Žiūrėta 2012 10 31].
195. Trapani, Lorraine. *Risk Management: Global Approach*. World Custom: Journal, Volume, 6. No 2; Prieiga per internetą: <http://www.worldcustomsjournal.org/media/wcj/-2012/2/Trapani.pdf>. [Žiūrėta 2013 09 30].
196. Trieschmann, James S.; Gustavson Sandra, G., Hoyr Robert, E. (2001). *Risk Management and Insurance*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western Publishing: USA, 2001.
197. Trieschmann James. (2000). *Risk Management and Insurance*, USA. ISBN 978-0324016635.
198. Titarenko, V.; Titarenko, J. (1999). Likvidumo rizikos valdymo pagrindiniai principai. *Verslas, vadyba ir studijos*: Respublikinės konferencijos, vykusios VGTU, medžiaga. Vilnius: Technika. p. 297–303.

199. *The Risk Management Guide*: Prieiga per internetą: <http://www.ruleworks.co.uk/cgibin> [Žiūrėta 2012 05 29].
200. *Top Forex Swings in History*. Prieiga per internetą: <http://www.gocurrency.com/articles/retire-forex-swings.htm> [Žiūrėta 2013 07 05]
201. University of California, Santa Barbara. Bretton Woods, system. Prieiga per internetą: <http://www.polsci.ucsb.edu/faculty/cohen/inpress/bretton.html>, [Žiūrėta 2013 07 05]
202. Urniežius, R. (2001) *Rizika* Vilnius: Mintis. ISBN: 5-417-00836-2.
203. Urniežius, R. (2004). *Ūkinės veiklos ekonominė analizė*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras. 245 p. ISBN 9986-826-18-7.
204. Wakeman, L. (1996). *Credit enhancement. The handbook of risk management and analysis*. Chichester, John Wiley & Sons.
205. Vageris, Robertas. (2005). *Rizikos analizės vadovas: administracinių ir techninių gebėjimų stiprinimas užtikrinant duomenų, informacinių technologijų ir jomis perduodamų duomenų apsaugą*. Vilnius: Vaga. 159 [1] p. ISBN 5-415-01827-1.
206. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija. 383 p. ISBN: 9986-433-28-2.
207. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*: Kaunas: Technologija. ISBN: 9955-563-48-6. 8.
208. Vasiljevas, A.; Pučėtaitė, R. (2005). Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, Nr. 36.
209. Vaškelaitytė, V. (2003). *Pinigai: komerciniai bankai ir jų rizikos valdymas*: monografija. – Vilnius: Lietuvos mokslo redakcija. 363 p. 9986-795-21-4.
210. Vaškelaitytė, V. Banko likvidumo garantai. *Diena*, 1996, geg. 8, Nr. 106.
211. Vijeikis, Juozas; ir Baležentis, Alvydas. Smulkaus ir vidutinio verslo vystymo problemos bei perspektyvos Lietuvos regionuose. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*: mokslo darbai, 2010, Nr. 20(1), p. 163–172. ISSN 1822-6760.
212. Williams, 1989. *American Academy of Actuaries*. Prieiga per internetą, <http://www.actuarialstandardsboard.org/pdf/appendices/risk.pdf>, [Žiūrėta 2014 04 05].
213. Williams, C. A. Jr., Heins, R. M. (1985). *Risk Management and Insurance, fifth edition*. McGraw-Hill book company.
214. Wilson, N.; Summers, B. (2002). Trade Credit Terms Offered by Small Firms: Survey Evidence and Empirical Analysis. *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol.29, Is. 3/4, p. 317–351.
215. Wilson, Laird; Doug, McCutcheon. (2003). *Industrial Safety and Risk Management*. University of Alberta, Canada. ISBN: 0-88864-394-2.
216. Zablockis, S. *Kaip valdyti valiutinę riziką?*: Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt-pa-tark.full/3d98a34ae1781> [Žiūrėta 2012 10 03]
217. Zumwalt Kenton and Shin Thai S. *Industry classification, Business Risk and Optimal Financial Structure*. University of Illinois at Urbana-Champaign, College of Commerce and Business Administration. Faculty Working Papers. Prieiga per internetą: 1979<<https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/26867/industryclassif613zumw.pdf?sequence=1>> [Žiūrėta 2012 10 03]
218. Белоглазова, Г.; Никитина, Т. (2003). Страхование коммерческих и финансовых рисков: Учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер. 240 с. ISBN 5-94723-111-5.
219. Боровкова В. (2004). Управление рисками в торговле. Санкт-Петербург: Питер. 288 с. ISBN 5-94723-774-1.

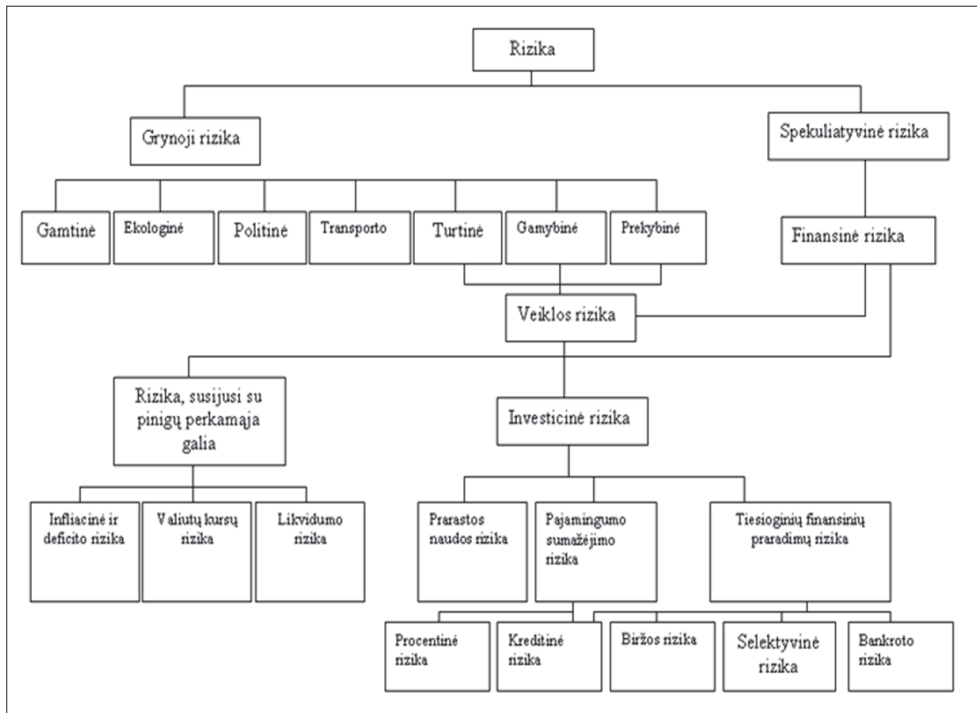
220. Волков, Н. В.; Грачева, М. В. (1998). Проектный анализ. Москва: Юнити. 423 р.
221. Гинзбург, А. (2006). Страхование. Краткий курс. 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер. 208 с. ISBN 5-469-01432-0.
222. Качалов, Р. (2002). Управление хозяйственным риском. Москва: Наука. 192 с. ISBN 5-02-013133-4.
223. Саркисова, Е. (2009). Риски в торговле. Управление рисками. Москва: Дашков и Ко, 2009. 244 с. ISBN 978-5-394-00368-4.
224. Уткин, Э.; Фролов, Д. (2003). Управление рисками предприятия: учебно практическое пособие. Москва: ТЕИС. 247 с. ISBN 5-7218-0518-8.
225. Тэпман, Л. Н. Риски в экономике: учеб. для вузов: Л. Н. Тэпман; ред В. А. Швандар. Москва: Юнити. 380 с. ISBN 5-238-00343-9.
226. Чернова, Г. (2007). Страхование: учебник. Москва: Проспект (ТК Велби). 432 с. ISBN 978-5-482-01250-5.
227. Чернова, Г. (2010). Страхование: экономика, организация, управление. Т. 1. Москва: Экономика, 2010. 751 с. ISBN 978-5-282-03000-6.
228. Чернова, Г. В. (2010). Учебник в 2 томах: СПбГУ Страхование: экономика, организация, управление. Под ред. д. э. н., проф., Экон. факультету Санкт Петербург.
229. Четыркин, Е. М. (1998). Финансовый анализ производственных инвестиций. Москва: Дело. 255 с.
230. Шапкин, А. (2003). Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: монография. Москва: Дашков и Ко. 544 с. ISBN 5-94798-216-1.
231. Шапиро, В. Д.; Ильин, И. Г.; Лукманова М. (1996). Управление проектами. Москва. 125 с.
232. Шахов, В. В. (2003). Страхование. Москва: Юнити.
233. Энциклопедия финансового риск-менеджмента (2003). Под ред. А. А. Лобанова и А. В. Чугунова. Москва: Альпина Паблишер. 786 с. ISBN 5-94599-098-1.
234. Яшина, Н. Основные принципы управления риском. Финансы и кредит, 2006, Nr. 36(240). Prieiga per internetą: <<http://www.finizdat.ru/journal/fc/detail.php>>:[Žiūrėta 2011 m. rugsėjo 12 d.].
235. Forex.LT – informacinis valiutų rinkos ir žinių portalas
236. Hedžas – apsidraudimas. Informacinis valiutų rinkos ir žinių portalas. Prieiga per internetą: <<http://new-fx.forex.lt/hedzas/apsidraudimas/9666>>:[Žiūrėta 2013 08 05].
237. Sakalauskas, V. (2003). *Duomenų analizė su STATISTICA*. Vilnius: Margi raštai.
238. Dattalo, P. (2008). *Determining Sample Size: Balancing Power, Precision, and Practicality*. Oxford University Press.
239. Davulis, G. Smulkusis ir vidutinis verslas Lietuvoje ir jo makroekonominis efektyvumas, *Vadyba*, 2013, Nr. 1 (22).



# PRIEDAI

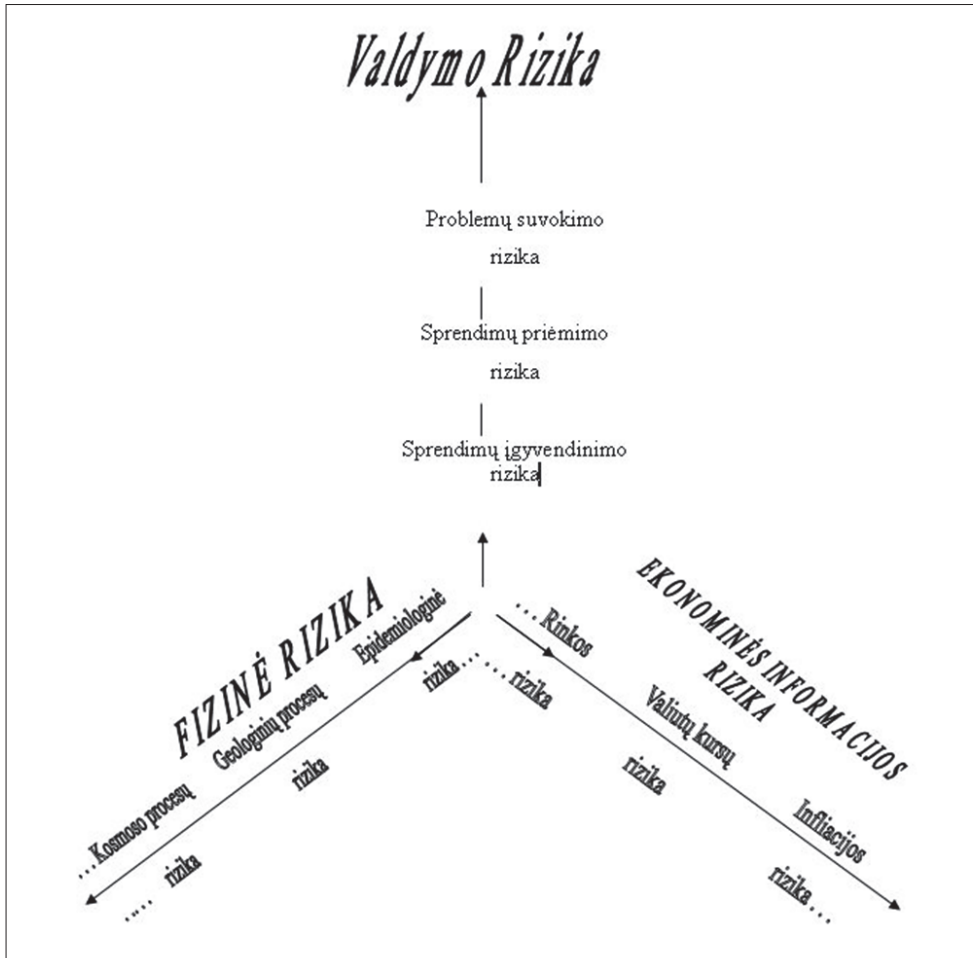
## 1 PRIEDAS

### RIZIKŲ SISTEMA



Šaltinis: adaptuota pagal Шапкин, 2003, с. 11

## BENDRA RIZIKOS STRUKTŪRIZAVIMO SCHEMA



Šaltinis: Rutkauskas <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/finansu\\_valdymas\\_II/fcontent.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/finansu_valdymas_II/fcontent.html)>

## INTERVIU SU SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮMONIŲ VADOVAIS IR EKSPERTAIS

### **Kokybinio tyrimo metodo ekspertinio interviu klausimai respondentams**

*Visa tyrimo metu gauta informacija naudojama tik moksliniais tikslais, griežtai laikantis mokslinių tyrimų etikos. Kokybinio tyrimo duomenys bus analizuojami ir skelbiami mokslinėse publikacijose bei konferencijose tik apibendrintai, nenurodant tyrime dalyvavusių asmenų vardų ir pavardžių.*

### INTERVIU METU UŽDUODAMI KLAUSIMAI

**Rizikos suvokimas: ką smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) atstovai vadina verslo rizika? Kaip šio segmento verslininkai vertina verslo aplinkos saugumą Lietuvoje?**

1. Ar Lietuvoje verslas yra saugus? Kaip apibūdintumėte verslo (ne)saugumą?
2. Kokia, Jūsų manymu, didžiausia rizika, gresianti smulkiam ir vidutiniam verslui Lietuvoje?
3. Koks, Jūsų nuomone, vidutinis tokios rizikos galimumo dažnis (kartą per mėnesį, per metus, per dešimtmečius)?
4. Kokie būtų didžiausi Jūsų verslui nuostoliai dėl galimų rizikos padarinių ir kokia tai būtų rizika?
5. Ar savo veikloje esate susidūrę su staigia ir netikėta rizika per pastaruosius 5–15 metų? Jeigu taip – kokio dydžio ji buvo?
6. Kokie esminiai rizikos veiksniai, priežastys, aplinkybės ar kiti veiksniai galėtų labiausiai nulemti SVV įmonių veiklą?
7. Kokią dalį (apyvartos ar pelno) gaunamų pajamų, Jūsų manymu, įmonės skiria rizikai mažinti ir nuolatinei jos kontrolei?

**Rizikos valdymas SVV įmonėse: strateginiai ir taktiniai planai, atsakingi darbuotojai, darbo saugos instrukcijos ir informacija apie grėsmes verslui.**

8. Kaip savo įmonėje valdote riziką?
9. Ar SVV įmonės turi įsteigusios specialisto, atsakingo už rizikos valdymą įmonėje, pareigybę. Kodėl (ne)turi?
10. Ar įmonėse yra sudaromi strateginiai ir taktiniai rizikos valdymo planai, programos? Ar yra sukurtos instrukcijos skirtingiems darbuotojams? Jei taip, tai kokie? Jei ne, tai kodėl?

11. Ar įmonėje yra darbuotojų, kurių pareigos specialiai susijusios su galimos krizės valdymu? Jeigu taip, tai kokios tokių darbuotojų pareigos, bazinis išsilavinimas, darbo įmonėje trukmė? Jei nėra, tai kodėl?
12. Ar (ne)stokojate informacijos apie galimos rizikos grėsmę Jūsų verslui? Kokios informacijos Jums trūksta?

**Draudimas – kaip instrumentas mažinti galimą riziką.**

13. Ar pritariate nuomonei, kad draudimas – vienas iš rizikos valdymo instrumentų, kuriuo dažniausiai naudojasi smulkaus ir vidutinio verslo įmonės? Jeigu ne, tai kodėl?
14. Ar Jūsų įmonės veikla nuo galimos rizikos yra apsaugota naudojantis draudimo kompanijų produktais ir paslaugomis? Jei taip – kokios tai paslaugos ir koks jų dydis (procentine išraiška nuo turimos rizikos, % nuo ko?)
15. Kaip per pastaruosius 5–15 metų kito Jūsų įmonės draudžiama rizikos įvairovė, jos mastas, ir draudimo išlaidos – padidėjo, sumažėjo ar nekito? Kodėl?
16. Ar draudimo paslaugas tenkina Jūsų verslo saugumo poreikį?
17. Kokias verslo rizikos mažinimo alternatyvas draudimui pasirenkate ir kodėl?
18. Jūsų nuomone, kas labiausiai turi įtakos ir skatina įmones kaip rizikos valdymo instrumentą naudoti draudimo paslaugas? (Galimi atsakymai, pateikti kaip papildomi klausimai respondentams pokalbio metu: • *kitų partnerių žinoma patirtis*; • *asmeninė patirtis, numatoma įmokėtų draudimo įmokų grąža*; • *šalies ekonominė situacija*; • *blogėjanti verslo padėtis*; • *kita patirtis*).
19. Ar turite pakankamai informacijos apie draudimo paslaugas? Kokiu būdu ją gaunate? (Galimi atsakymai, pateikti kaip papildomi klausimai respondentams pokalbio metu: • *partneriai*; • *kolegos*; • *draudimo kompanijos atstovai*; • *žiniasklaida ir kita*).
20. Kaip įmonės vertina draudimo paslaugas: kaip santaupas, išlaidas, investicijas ar kaip psichologinį komfortą?
21. Kokie, Jūsų manymu, pagrindiniai kriterijai išsigyjant draudimo paslaugas? (Galimi atsakymai, pateikti kaip papildomi klausimai respondentams pokalbio metu: • *įmokų ir išmokų santykis*; • *taikomos nuolaidos*; • *draudiko finansinis patikimumas ir įvaizdis rinkoje*; • *draudžiamos rizikos rūšys*; • *laiku išmokėtos draudimo išmokos*; • *žalos administravimo sklandumas*; • *draudimo kompanijos aptarnavimo kultūra*, • *kita*).
22. Jūsų nuomone, kokios pagrindinės priežastys, kad nesinaudojama draudimo kompanijų paslaugomis Lietuvoje?

### **Kiti SVV įmonių galbūt naudojami rizikos mažinimo instrumentai**

23. Finansinė rizika – Jūsų manymu, kas tai? Su kokia finansine rizika iš išvardytų Jūsų verslas susiduria?
  - a) Kredito rizika – rizika, kai viena iš sandorio šalių gali tapti nepajėgi vykdyti savo įsipareigojimų ir dėl to kita šalis patirs nuostolių;
  - b) Likvidumo rizika – rizika, kai gali būti patiriama nuostolių, jei turtas negali būti greitai realizuotas, o įsipareigojimas – įvykdytas;
  - c) Palūkanų normos rizika – rizika, kai galimi nuostoliai dėl palūkanų normos svyravimo;
  - d) Valiutų kursų rizika – rizika, kad turimo finansinio turto ar finansinio įsipareigojimo vertė pasikeis dėl valiutos kurso pasikeitimo.
24. Savidrauda – rezervinis fondas ar lėšų kaupimas galimai rizikai padengti. Kokią dalį pajamų įmonės skiria arba planuoja skirti savidraudai?
25. Investicija į rizikos valdymo specialistą (ar susiduriate su tuo, kad įmonės investuotų į galimybę savo įmonėje turėti rizikos valdymo specialistą? arba į tokio specialisto konsultaciją?
26. Kaip manote, ar investicijos į darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, jų darbo sąlygų gerinimą ir kt. yra svarbios įmonei? Ar tai padeda išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus? Kokios kitos priemonės tam gali būti naudojamos? Kiek vidutiniškai per metus įmonė skiria lėšų šiam tikslui (proc. nuo apyvartos, pelno, kt.)?
27. Kaip manote, ar audito kompanijos specialisto konsultacijos pakanka, kad įmonė tinkamai įvertintų jai gresiančią riziką?
28. Kokios valstybės įstaigų konsultacijos labiausiai vertingos Jūsų verslo rizikos valdymo klausimais?
29. Kokius dar paminėtumėte rizikos valdymo instrumentus, be išvardytų, kuriuos įmonės naudoja savo kasdienėje veikloje?

**SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO PREKYBOS  
IR GAMYBOS ĮMONIŲ APKLAUSOS ANKETOS**

Šios apklausos tikslas – atskleisti smulkaus ir vidutinio verslo prekybos ir gamybos įmonių Lietuvoje rizikai valdyti naudojamus instrumentus ir įvertinti rizikos valdymo instrumentų naudojimo galimybių perspektyvas. Apklausa yra anoniminė, jos rezultatai bus panaudoti tik moksliniam tyrimui. Nuoširdžiai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus. Tai užtruks ne daugiau kaip 10–15 min.

*Dėkoju už Jūsų atsakymus ir geranoriškumą.*

*Pagarbiai,*

*Doktorantė Margarita Veličkienė*

*Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra*

*Saulėtekio al. 9, Vilnius, LT-10222*

*El. paštas: margarita.velickiene@ef.stud.vu.lt*

Pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, galima pasirinkti vieną arba kelis atsakymų variantai

**1. Pažymėkite Jūsų įmonės pagrindinę veiklą gamybos ar / ir prekybos sektoriuje (pasirinkite vieną atsakymų variantą gamybos arba prekybos sektoriuje)**

<b>a) gamybos veikla</b>	
1. Maisto, gėrimų, tabako ir jo gaminių produktų gamyba	<input type="checkbox"/>
2. Žemės ūkio žaliavų arba gaminių gamyba	<input type="checkbox"/>
3. Tekstilės gaminių gamyba	<input type="checkbox"/>
4. Drabužių siuvimas	<input type="checkbox"/>
5. Baldų gamyba	<input type="checkbox"/>
6. Medienos ir medienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba	<input type="checkbox"/>
7. Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba	<input type="checkbox"/>
8. Namų ūkio reikmenų gamyba	<input type="checkbox"/>
9. Guminių ir plastikinių gaminių gamyba	<input type="checkbox"/>
10. Kitų nemetalo mineralinių produktų gamyba	<input type="checkbox"/>
11. Kita gamyba	<input type="checkbox"/>

<b>b) prekybos veikla</b>	
1. Maisto, gėrimų, tabako ir jo gaminių produktų didmeninė arba mažmeninė prekyba	<input type="checkbox"/>
2. Žemės ūkio žaliavų arba gaminių didmeninė arba mažmeninė prekyba	<input type="checkbox"/>
3. Didmeninė arba mažmeninė prekyba tekstilės gaminiais	<input type="checkbox"/>
4. Didmeninė arba mažmeninė prekyba drabužiais	<input type="checkbox"/>
5. Baldų didmeninė arba mažmeninė prekyba	<input type="checkbox"/>
6. Medienos ir medienos gaminių, išskyrus baldus, didmeninė arba mažmeninė prekyba	<input type="checkbox"/>
7. Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, didmeninė arba mažmeninė prekyba	<input type="checkbox"/>
8. Namų ūkio reikmenų didmeninė arba mažmeninė prekyba	<input type="checkbox"/>
9. Didmeninė arba mažmeninė prekyba guminiiais ir plastikiniiais gaminiais, išskyrus baldus	<input type="checkbox"/>
10. Kitų nemetalo mineralinių produktų didmeninė arba mažmeninė prekyba	<input type="checkbox"/>
11. Kita prekyba	<input type="checkbox"/>

**2. Kokie makroekonominiai (išoriniai) veiksniai daugiausiai turėtų įtakos Jūsų įmonės veiklai? Turi didžiausią įtaką Jūsų įmonės veiklai?**

*(pasirinkite vieną atsakymų variantą, kiekvienas teiginys įvertinamas 5 balų skale, kai balas 5 – visiškai sutinku; 4 – sutinku; 3 – nesu tikras; 2 – nesutinku; 1 – visiškai nesutinku)*

<b>Makroekonominiai veiksniai, turintys įtakos įmonės veiklai</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Ekonominė situacija šalyje turi tiesioginę įtaką verslo vystymuisi, o tai, savo ruožtu, gali daryti stiprią įtaką mano įmonės veiklai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Teisinės ir mokesčių sistemos trūkumai ir / ar jų kaita turi stiprią įtaką mano įmonės veiklai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Korupcija nėra viena iš rimčiausių problemų, su kuriomis šiandien Lietuvoje susiduria verslo įmonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Muitų ir prekybos sistemos reguliavimas ir / ar jų kaita turi įtakos mano įmonės veiklai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Didelė konkurentų koncentracija ir / ar jų kaita turi stiprią įtaką mano įmonės veiklai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ekonominė aplinka veikia įmonės pelną per gyventojų perkamosios galios svyravimus ir tai daro didelę įtaką mano verslui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Technologinė aplinka ir pažangių technologijų prioritetai šiuolaikinėje verslo aplinkoje nedaro įtakos smulkių ir vidutinių įmonių verslo aplinkai bei mano įmonės verslui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Politinė-teisinė verslo aplinka turi tiesioginę įtaką verslo plėtrai ir gali apsunkinti tolesnę mano verslo plėtotę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Demografinė aplinka ir jos pokyčiai šiek tiek turi įtakos mano įmonės veiklai ir plėtrai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Gamtinė aplinka, nuolat besikeičiančios klimatinės sąlygos ir gamtiniai veiksniai gali atnešti įmonei nenumatytų nuostolių, o tai turės įtakos mano įmonės tolesnei veiklai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Kokie mikroekonominiai (vidiniai) veiksniai daugiausiai turi įtakos Jūsų įmonės veiklai?

(pasirinkite vieną atsakymų variantą, kiekvienas teiginys įvertinamas 5 balų skale, kai balas 5 – visiškai sutinku; 4 – sutinku; 3 – nesu tikras; 2 – nesutinku; 1 – visiškai nesutinku)

Mikroekonominiai veiksniai, turintys įtakos įmonės veiklai	1	2	3	4	5
1. Dideli įsiskolinimai bankui turi stiprią įtaką mano įmonės veiklai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Galimybė gauti paskolą iš banko smulkaus ir vidutinio verslo įmonei dažnai nėra įmanoma, dėl to, kad įmonė neatitinka išskeltų paskolos davėjo (banko arba kt.) reikalavimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Partnerių įsipareigojimų nevykdymas kelia didelę grėsmę mano įmonės piniginių srautų stabilumui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Didelė tikimybė atsirasti rizikai mano versle yra tada, kai klientas gali nesumokėti arba bankrutuoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Gamybinės rizikos, būdingos įmonės gamybinei veiklai (įrangos, mašinų gedimo, pastatų ir statinių gadinimo rizikos, brokuota produkcija, žaliavos pristatymo sutrikimai ir pan.), nedaug turi įtakos mano verslui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Produktų arba paslaugų substitutų atsiradimas paskatintų keisti įmonės strategiją ir numatytus tikslus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Staigus ir netikėtas įmonės turimų žaliavų, atsargų, prekių sugadinimas daugeliu atvejų sukeltų mano įmonei neprognozuojamas išlaidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Žmogaus sukelta rizika (vagystė, chuliganizmas, vandalizmas, tyčinio ar netyčinio aplaidumo atvejai ir kt.) nedaug turi įtakos mano verslui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Darbuotojų sveikatos sutrikimai (profesinės ligos, traumos darbe, mirtis ir pan.) labai turi įtakos mano verslui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Dažna darbuotojų kaita įmonėje neženkliai įtakoja klientų arba užsakymų sumažėjimą mano įmonėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Įmonės darbuotojų kompetencijos arba kvalifikacijos trūkumas turi įtakos įmonės reputacijai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kita (įrašykite)_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4. Ar naudojate šiuos rizikos mažinimo instrumentus savo įmonės versle? (pažymėkite atsakymus kiekvienoje eilutėje pasirinkdami vienas atsakymų variantą – taip, ne, nežinau)	Taip	Ne	Nežinau
1. Lėšų atidėjimas / savidrauda (rezervinio fondo sudarymas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Fizinė objekto apsauga (objekto (pastato ar teritorijos), jame esančio turto ir žmonių apsauga, kai saugomame objekte nuolat arba tam tikru laiku budi apsaugos darbuotojas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Priešgaisrinės ir turto signalizacijos (įmonėje įrengta vietinė apsaugos ir gaisro signalizacija telefonu, internetu, radijo ar GPRS ryšiu pajungiama į saugos įmonės valdymo centrą)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Saugaus darbo organizavimas ir vykdymas, kai įmonėje vadovaujamosi darbuotojų saugos ir sveikatos norminiais teisės aktais, technologinių procesų ir darbo priemonių techniniais dokumentais, įvertinama galima rizika darbuotojų saugai ir sveikatai, nuolat organizuojamas darbuotojų saugos ir sveikatos būklės gerinimo priemonių rengimas ir įgyvendinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Finansinis įmonės auditas (nepriklausomas įmonės, finansinių ataskaitų arba konsoliduotųjų finansinių ataskaitų patikrinimas ir išvadų pateikimas, kuriose nurodoma audituojamos įmonės finansinė būklė, veiklos rezultatai ir pinigų srautai).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. „Creditreform“ įmonių konsultacijos, kurios teikia savo klientams papildomą informaciją apie partnerių arba klientų kreditingumą bei papildomą informaciją apie kitas Lietuvos ir užsienio įmones, taip pat teikia tokias papildomas paslaugas: skolų išieškojimas iš juridinių ir fizinių asmenų Lietuvoje, teisinės konsultacijos bei konsultavimas sprendžiant lėšų apyvartumo problemas įmonėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Investicijos (lėšos, skirtos ilgalaikiam materialiajam turtui kurti arba įsigyti bei įmonės esamą nekilnojamąjį turtą modernizuoti (renovuoti), siekiant gauti pelną ar rezultatą)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Lėšų kaupimas banko taupomuosiuose indėliuose (taupyti skirtas indėlis, suteikiantys galimybę bet kada papildyti indėlio sąskaitą norima pinigų suma bei prireikus pasiimti dalį lėšų nepraradus palūkanų ir nenutraukus indėlio sutarties)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimas (įdarbinimas), suteikiantis įmonei konkurencinį pranašumą ir lemiantis mažesnę tikimybę atsirasti nenumatytiems rizikos veiksniams, kurie gali išbalansuoti arba labai sumažinti įmonės našumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Su brokerių, draudimo vadybininkų arba konsultantų pagalba suformuota įmonės draudimo strategija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Nuostolių kontrolės sistemos sukūrimas ir tobulinimas, kai įmonė, siekianti efektyviai vykdyti savo veiklą ir konkuruoti nuolat kintančiomis verslo aplinkos sąlygomis, nuolat atlieka išsamią veiklos rizikos analizę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Ar Jūsų įmonė vykdo tarptautines operacijas (eksporto arba importo), jeigu atsakymas **Taip pažymėkite kokias ?** (jeigu atsakymas „Taip“, toliau pasirinkite ir pažymėkite teisingą atsakymo variantą)

- a) vykdomas tik eksportas
- b) vykdomas tik importas
- c) vykdomos importo ir eksporto operacijos

6. **Kokia Jūsų įmonės veiklos geografija?** (pasirinkite vieną atsakymų variantą )

- a) įmonė vykdo veiklą tik Lietuvoje
- b) įmonė vykdo veiklą Lietuvoje ir užsienyje
- c) įmonė vykdo veiklą tik užsienyje

7. Ar Jūsų įmonė yra apdraudusi draudimo kompanijoje galimą gresiančią Jūsų verslui riziką (nuostolius, žalą)? (pasirinkite vieną atsakymų variantą )

- a) taip                       b) ne                       c) nežinau

8. Kokiomis draudimo rūšimis yra apsidraudusi Jūsų įmonė? (pažymėkite atsakymus kiekvienoje eilutėje pasirinkdami atsakymų variantą taip, ne, nežinai)	Taip	Ne	Nežinau
1. Įmonės turto draudimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Savanoriškas transporto priemonių draudimas (kasko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Verslo nutrūkimo draudimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bendrosios civilinės atsakomybės draudimas (prieš trečiuosius asmenis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Darbdavio civilinė atsakomybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Darbuotojų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Laidavimų draudimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Krovinių draudimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kelionių draudimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kita (įrašykite)_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Ar Jūs turite pakankamai informacijos apie draudimo įmonių siūlomus draudimo produktus verslui apsaugoti? (pasirinkite vieną atsakymų variantą )

- a) taip                       b) ne                       c) nežinau

10. Ar Jūsų įmonėje yra numatyta lėšų (savidraudos fondas) kompensuoti netikėtai atsiradusius

- a) taip                       b) ne                       c) nežinau

<b>11. Jūsų turimos žinios apie draudimo paslaugas ir jų valdymą</b> (pažymėkite atsakymus kiekvienoje eilutėje pasirinkdami vieną atsakymų variantą – taip, ne, nežinau)	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Nežinau</b>
1. Turiu bendrų žinių apie draudimo paslaugas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Turiu finansinį / draudimo išsilavinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dirbu/dirbau finansų / draudimo srityje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Turiu tam tikros patirties kaip draudimo paslaugų vartotojas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Esu konsultavęsis (-usi) su finansų / draudimo specialistais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Esant poreikiui ieškau informacijos apie draudimo paslaugas savarankiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Domiuosi ir kaupti žinias apie draudimo paslaugas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Jūsų įmonės tipas:**

- vidutinė įmonė (nuo 51 iki 250 darbuotojų)
- maža įmonė (nuo 11 iki 50 darbuotojų)
- mikroįmonė (iki 10 darbuotojų)

**13. Kiek metų Jūsų įmonė gyvuoja rinkoje?**

- iki 1 m.
- nuo 1 iki 3 m.
- nuo 3 iki 10 m.
- nuo 10 iki 20 m.
- nuo 20 iki 30 m.
- 30 m. ir daugiau

**14. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje:**

- iki 1 m.
- 1–3 m.
- 3–10 m.
- 10–30 m.
- 30 m. ir daugiau

**15. Jūsų amžius:**

- iki 29 m.
- 30–49 m.
- 50–69 m.
- 70 m. ir daugiau

**16. Jūsų išsilavinimas / laipsnis:**

- Vidurinis
- Bakalauro neuniversitetinis
- Bakalauro universitetinis
- Magistro
- Daktaro
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**17. Jūsų lytis:**

- vyras
- moteris

*Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus*

*Margarita Veličkienė*

## INTERVIU DALYVAVUSIŲ EKSPERTŲ CHARAKTERISTIKOS:

*Ekspertas (EVp1)* yra įmonės įkūrėjas ir savininkas nuo 1997 metų. Eksperto vadybinė patirtis – daugiau kaip 20 metų. Iki 1997 metų vadovavo įmonei (pareigos – samdomas direktorius), kurios veikla taip pat buvo mažmeninė prekyba, vadovavo 70 darbuotojų kolektyvui, buvo atsakingas už įmonės plėtrą. Respondentas turi aukštąjį ekonominį išsilavinimą, aktyviai dalyvauja Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos (LVDK) veikloje.

*Ekspertas (EVg2)* yra įmonės įkūrėjas ir savininkas nuo 1993 metų, eksperto vadybinė patirtis daugiau kaip 40 metų. Iki 1993 metų dirbo vadybininku prekybos įmonėje. Šiuo metu vadovauja daugiau nei 50 darbuotojų kolektyvui.

*Ekspertas (EVg3)* turi 14 metų vadybinę patirtį, iki 1999 metų dirbo keliose įmonėse, kurios taip pat užsiėmė gamybos veikla. Vienoje įmonėje dirbo gamybos vadovu, atsakingu už pagamintos produkcijos kokybę, kitoje įmonėje dirbo vadybininku, atsakingu už pardavimus. Šiuo metu vadovauja daugiau nei 30 darbuotojų kolektyvui.

*Ekspertas (ESp4)* yra įmonės įkūrėjas ir savininkas nuo 1997 metų. Eksperto vadybinė patirtis – daugiau kaip 17 metų. Iki 1997 metų dirbo prekybos įmonėje vadybininku, atsakingu už pardavimus ir klientų aptarnavimą. Šiuo metu vadovauja 16 darbuotojų įmonei.

*Ekspertas (ESp5)*, kuris dalyvavo apklausoje, yra įmonės įkūrėjas ir savininkas nuo 2011 metų. Eksperto vadybinė patirtis – daugiau kaip 7 metai. Iki 2011 metų dirbo užsienyje pardavimų vadovu. Šiuo metu vadovauja naujai įkurtai ir ganėtinai jaunai įmonei, kurioje dirba 3 darbuotojai.

*Ekspertas (EVg6)*, kuris dalyvavo pokalbyje, yra samdomas vadovas nuo 2004 metų. Eksperto vadybinė patirtis – daugiau kaip 13 metų. Iki 2004 metų dirbo pardavimų vadybininke. Šiuo metu vadovauja įmonei, kurioje dirba 42 darbuotojai.

*Ekspertas (ESg7)*, kuris dalyvavo pokalbyje, yra įmonės įkūrėjas ir savininkas nuo 2007 metų. Eksperto vadybinė patirtis – daugiau kaip 22 metai, prieš įkurdamas šią įmonę ekspertas dirbo samdomu vadovu 10 metų ir daugiau nei 8 metus vadybininku. Šiuo metu vadovauja įmonei, kurioje darbuojasi daugiau kaip 15 darbuotojų.

*Ekspertas (ESp8)*, kuris dalyvavo pokalbyje, dirba samdomu vadovu įmonėje nuo 2007 metų. Eksperto vadybinė patirtis daugiau kaip 20 metų, 10 metų dirbo vadybininku kitose panašaus pobūdžio įmonėse ir buvo sukūręs nuosavą įmonę, kuri po 5 metų bankrutavo.

**Ekspertas (E9)** yra vadybininkas, dirbantis su smulkaus ir vidutinio verslo klientais paskolų išdavimo arba kitais finansavimo klausimais, remdamasis banko vidaus taisyklėmis ir instrukcijomis atlieka kliento vertinimą, konsultuoja klientus, aptarnauja, aiškinasi kliento poreikius, teikia informaciją apie banko paslaugas, ieško tinkamiausio sprendimo klientui, sudaro sutartis, tvarko klientų sąskaitas ir kt.

**Ekspertas (E10)** (survejeris), asmuo, dirbantys draudimo kompanijoje, kuris atlieka draudžiamų arba norimų apdrausti objektų (pastatų, įrengimų, vykdomos kliento veiklos ir kt.) apžiūrą ir rengia rizikos vertintojams ataskaitą, kurioje pateikiamos išvados apie kliento vykdomą veiklą, apie draudžiamo arba planuojamo drausti objekto būklę, ar laikomasi gamybos arba sandėliavimo reikalavimų įmonėje, ar įmonės darbuotojai turi patirties, kvalifikacijos ir leidimus atlikti tam tikrus specializuotus darbus įmonėje, ar laikomasi darbo saugos reikalavimų ir kitų priešgaisrinės apsaugos reikalavimų.

Remdamiesi pateikta survejerio ataskaita, draudimo kompanijos rizikos valdymo departamento darbuotojai (rizikos vertintojai) pateikia klientui pasiūlymą, kuriame aprašomos siūlomos draudimo sąlygos ir draudimo tarifai, gavusi neigiamą survejerio ataskaitą, draudimo kompanija gali atsisakyti prisiimti draudžiamo objekto riziką, arba pateikti draudimo pasiūlymą su papildomomis sąlygomis.

**Ekspertas (E11)** yra kompleksinės rizikos grupės vadovas (draudimo brokeris), vertina įmonės turimą draudimo portfelį, nurodo, kurias draudimo sąlygas galima tobulinti, kiek mažinti kainas, ar apskritai pasirinkta draudimo bendrovė yra tinkama. Draudimo brokeris formuoja bendrą įmonės draudimo koncepciją: ką drausti, kaip drausti, kokius draudimo produktus rinktis ir kuriose draudimo kompanijose pirkti draudimo sąlygų paketus. Draudimo brokeris sudaro draudimo konkursines nuostatas, išeitinius pasiūlymus, pritaiko draudimo sąlygas įmonės poreikiams ir pateikia standartinių draudimo sutarčių sąlygų (draudimo taisyklių) komentarus ir paaiškinimus, parenka kliento vykdomai veiklai pritaikytas papildomas draudimo sąlygas. Draudimo brokeris pateikia draudimo bendrovėms reikalingą informaciją apie kliento vykdomą veiklą, privalomą dokumentų paketą, bendrauja su draudimo bendrovių atstovais ir pasiūlo klientui atitinkančias jo poreikius draudimo paketo sąlygas. Taip pat brokerio kompanija atstovauja kliento interesams ne tik draudimo, bet ir smulkių bei stambių draudžiamųjų įvykių metu.

**Ekspertas (E12)** – Lietuvos padalinio Vilniaus filialo valdytoja Filialo veikla – darbas su smulkaus ir vidutinio verslo klientais bei fiziniais asmenimis, klientų konsultavimas paskolų išdavimo arba kitais finansavimo klausimais, remiantis banko vidaus taisyklėmis ir instrukcijomis atliekamas kliento vertinimas ir konsultavimas. Filialo valdytoja taip pat aptarnauja banko klientus, aiškinasi kliento poreikius, teikia informaciją apie banko paslaugas, ieško tinkamiausio klientui sprendimo, sudaro sutartis, tvarko klientų sąskaitas ir kt.

