

VILNIUS UNIVERSITY

———— MARGARITA VELIČKIENĖ ————

THE APPLICATION OF SMALL  
AND MEDIUM-SIZED BUSINESS  
RISK MANAGEMENT INSTRUMENTS  
IN COMMERCE AND  
MANUFACTURING ENTERPRISES

---

Summary of Doctoral Dissertation

---

Social Sciences, Management (03 S)

Vilnius, 2015

The dissertation was prepared during the period of 2009–2014 at Vilnius University

**Scientific head:**

Assoc. Prof. Dr. Larisa Belinskaja (Vilnius University, Social Sciences, Management – 03 S)

**Doctoral dissertation is being defended at the Scientific Council of Management Sciences of Vilnius University:**

**Chairman:**

Prof. Dr. Rimvydas Skyrius (Vilnius University, Social Sciences, Management – 03 S)

**Members:**

Prof. Dr. Arvydas Paškevičius (Vilnius University, Social Sciences, Economics – 03 S)

Prof. Dr. Manuela Tvaronavičienė (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management – 03 S)

Assoc. Prof. Dr. Egidijus Bikas (Vilnius University, Social Sciences, Economics – 03 S)

Prof. Dr. Leta Dromantienė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S)

**Oponents:**

Prof. Dr. Habil. Borisas Melnikas (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management – 03 S)

Prof. Dr. Habil. Vaclovas Lakis (Vilnius University, Social Sciences, Management – 03 S)

The dissertation is being defended at the public meeting of the Scientific Council of Management Sciences on 29 January, 2015, at 14:00 in Vilnius University Faculty of Economics, 403 auditorium.

Address: Saulėtekio 9, II bldg., LT-10222, Vilnius, Lithuania

The summary of dissertation was distributed on 29 December, 2014.

The dissertation in full text is available at the Library of Vilnius University.

VILNIAUS UNIVERSITETAS

———— MARGARITA VELIČKIENĖ ————

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

---

Daktaro disertacijos santrauka

---

Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2015

Disertacija rengta 2009–2014 metais Vilniaus universitete

**Mokslinė vadovė:**

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

**Disertacija ginama Vilniaus universiteto vadybos mokslo krypties taryboje:**

**Pirmininkas:**

prof. dr. Rimvydas Skyrius (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

**Nariai:**

prof. dr. Arvydas Paškevičius (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04 S)

prof. dr. Manuela Tvaronavičienė (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S)

doc. dr. Egidijus Bikas (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04 S)

prof. dr. Leta Dromantienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S)

**Oponentai:**

prof. habil. dr. Borisas Melnikas (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S)

prof. habil. dr. Vaclovas Lakis (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S)

Disertacija bus ginama viešame vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2015 m. sausio 29 d. 14 val. Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto 403 auditorijoje.

Adresas: Saulėtekio al. 9, II rūmai, LT-10222, Vilnius, Lietuva

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2014 m. gruodžio mėn. 29 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Vilniaus universiteto bibliotekoje.

## SUMMARY

### **Relevance of the topic**

The rapidly-growing global phenomena of global market, independent energy, globalization and the influence that information technology has on the individual national economies reflect the global economic development trends, but at the same time, many governments increasingly focus on the importance that small and medium-sized enterprises (SME) have on each country's economy. SMEs are generally recognised as the engine of economic development, and their development becomes a precondition for the international competitiveness and the economic growth of the state.

Business risk management is a specific economy management sphere that requires a deep understanding of economic activity, decision optimisation, insurance activities, and knowledge of economics, law and many other fields. The existence of a risk, as an integral part of the human economic activity, has led to risk management becoming an independent profession. In the last decades, foreign scientists paid special attention to the risk management field - Jordan, 2013; Woolfson, 2007; Pickett, 2005; Tepman, 2002; Stulz, 2003 Chanse, 2001; etc. These authors argue that risk management is a part of every company's daily work, however, the modern methods of risk assessment are insufficiently understood by both the business executives and company employees. The main reason for this phenomenon is the lack of knowledge, because risk management is a relatively new area in small and medium-sized enterprises. The possibility of various losses is always inherent in a business environment of uncertainty and indeterminacy. SMEs are particularly vulnerable due to lack of capital or lack of human resources that in the event of loss could ensure the coverage of company's financial losses or even avoidance of bankruptcy. Each SME seeks to operate profitably in the market, but the company makes a profit constantly risking, competing with other businesses. We have to admit that risk is an integral and inevitable part of the market economy in any economic activity, as what appears to be stable today, may change tomorrow.

In response to the challenges of the business venture, Lithuanian authors Belinskaja, Bagdonavicius, Sernius, 2001, p. 10 state: “The right solution to such problem will always be a matter of coincidence, if the cause of the event that led to suffering losses, its risk and risk realisation conditions are not determined”. Thus, the fundamental goal of every entrepreneur should be to find such way to operate a business that even the losses incurred are small. As stated by Skipper and Kwon (2007), reducing the long-term financial volatility, risk management increases the competitiveness of the company, reduces its cost of funding risk and capital costs. In addition, in the macroeconomic point of view, risk management instruments may reduce the number of insolvent companies in the country’s economy, which in turn expands the credit and capital markets and has a favourable effect on the country’s trade and entrepreneurship.

In countries with deep-rooted business traditions, business risk management starts with the creation of the company. Currently Lithuania has no consensus on how to encourage and support the entrepreneurship in SMEs, minimizing the danger of possible risk. In view of the other European countries examples, the support for small and medium-sized enterprises and elimination of business risks should become a standard practice in the state. Therefore, the risk management instruments that are properly selected and in line with each other may ensure risk management applicability and expand favourable conditions for the performance and development of SMEs in the state’s economic environment

It is reasonable to say that there is a number of scientific publications published on the topic of the general business risk management, however the lack of consistent scientific studies or research on risk mitigation instruments that are or should be used in the SME business risk management process and which could be applied to small and medium-sized trading and manufacturing companies.

When collecting, analysing and describing scientific knowledge and information about SME risk management, instruments used and their application, it was observed that this topic calls for theoretical generalizations. This requires to analyse and evaluate the behaviour of SMEs in business risk management, which, if applied to practice, could be used to determine

what risk management instruments reduce the probability of business risk in SMEs in trading and manufacturing sectors and enable them to sustain their business running profitably.

### **The scientific problem**

In the scientific literature, risk is defined and measured in different ways, but the primary and inherent meaning of risk is considered peril and hazard. In their works, many authors (Rejda, 1998, 2013; Williams, 1985; Sahovas (Шахов), 2003); Cepinski, Raskinis, 1999; Rutkauskas, 2001; Belinskaja, Bagdonavicius, 2001) emphasize that one and unanimous definition of risk cannot be offered. As a result, a variety of risk concepts exists. Despite the fact that the definition of the concept of risk tends to have negative – peril and hazard – connotation, some authors also describe the probability of occurrence of positive results (Garskiene, 1997; Schieg, 2006; Rejda, 1998, 2013; Ritholtz, 2012).

Also, in describing the risk as a variety of results, Williams, 1985; Dowd, 1999; Nilsen, 2002; Wilson and Summers (2002, 2003); Berlin, 2003 do not specifically define if the expected results may have a positive connotation. The authors of the scientific literature have a different understanding of the risk analysis process and its management. Economic risk management is generally examined from the financial risk perspective (Harvard Business Review – Analytic Services, 2011).

The reviewed works by Borovkova (Боровкова), 2004 and Sarkisova (Саркисова), 2009 examine in depth the risk management in trade sector. Trapani, 2012, Grath 2012; Mack, 2014; Fraser and Simkins, 2010; Lam, 2014 et al. examine risk management in the international trade and/or the international financial market as well as the general management instruments applied in a hypothetical company, regardless of its specificity and economic sector.

Kacalov (Качалов), 2002 focused on the risk management in manufacturing sector in general, while the authors Wilson and McCutcheon, 2003 went deep only into the security risk management in production. . Other authors, such as Cretu, Stewart, Berends, 2011; Edwards, 1995; Burtonshaw-Gunn, 2009, o Grath, 2012; Mack, 2014; Fraser, Simkins, 2010, Lam,

2010, Laird, Wilson, 2003 analysed the risk management process and applied instruments in the construction, engineering and design sectors. The authors Belinskaja, Bagdonavicius, Sernius, 2001; Utkinas (УТКИН), Frolovas (Фролов), 2003; Sapkinas (Шапкин), 2003; Serpinski, Raskinis, 2005; Vageris, 2005; Jasina (Яшина), 2006; Kaleininkaite, Trumpaite, 2007; Startiene, Remeikiene, 2007; Tamosiuniene, Savcuk, 2007; Damodaran, 2008; Buskevičiute, Leskevičiūtė, 2008; Kouns, Minoli, 2010; Mylrea, Lattimore, 2010; Aabo, Fraser, Simkins, 2010; Rutkauskas, 2011; Jasinavicius, 2001, 2011; Duckert, 2011; et al. did not examine thoroughly the individual business risk management model and instruments that can be applied to trading or manufacturing companies. In the examined literature a limited attention is given to the business risk management in the individual trading and manufacturing business sectors.

It can be noted that the scholars pay more attention to the risk management, as identification and detection of the specifics of insurance services and complexity aspects, understanding the insurance aspects, evaluating them, comparing, choosing, acquiring and using this service as one of the ways to reduce business risk (Skipper and Kwon, 2007; Reida, 1998, 2013; Trieschmann, 2000; Tamosiuniene, Savcuk, 2007; Damodaran, 2008; Buskeviciute, Leskeviciute, 2008; Kouns, Minoli, 2010; Mylrea, Lattimore, 2010; Aabo, Fraser, Simkins, 2010; Rutkauskas, 2011; Jasinavicius, 2001, 2011; Duckert, 2011).

A review of the scientific literature shows that business risk is researched globally by a lot of scientists, but a single concept and classification of risk does not exist, as the authors interpret and classify it very differently. A unified and clear business risk management model that would be designed for SME trading and manufacturing companies is not presented in the examined literature. Scientists vary in their understanding of risk analysis process and its management. Until now the topic of business risk management and its instruments in the Lithuanian trading and manufacturing companies has not been analysed in scientific dissertations that usually deal with business risk in a broad sense, not dividing it into business sectors.

The increasing pace of change in the global business environment and the political challenges of business environment raises the necessity to rediscover the benefits of integrated risk management in SME trading and manu-



facturing companies and to assess the specificity of individual businesses in the long-term perspective.

The data analysis of empirical research carried out with the managers and experts of the Lithuanian SMEs, using the survey and interview methods, revealed a greatly varying capacity of the respondents to identify business risk and manage it accordingly. Such differences are particularly noticeable when examining SME CEOs understanding of what risk mitigation instruments can be and should be applied to their business. The fact that only a very small number of the SME representatives are able to identify, evaluate and select the most appropriate instruments to help control their business risks, allows the formation of certain assumptions about the very different business approach to risk identification, assessment techniques and the instruments used.

As stated in the literature and applied in Western practice, the risk management concept must include the psychological risk element, i.e., it must emphasize the aspects of company manager's perception and tolerance of risks. These properties of a leader play a very important role in making the business risk management decisions. However, this study does not analyse the influence of the psychological characteristics of CEOs on the business risk management process, because it is believed that it is an area of psychological research.

In summary it can be said that the dissertation examines **a scientific problem – *extending the concept of risk management instruments application through assessing the operating specifics of small and medium-sized trading and manufacturing enterprises.***

**Research subject: *the application of risk management instruments.***

**The aim: *to find out the risk factors affecting the Lithuanian SME development and to improve the business risk management instruments' interfaces scheme for trading and manufacturing companies to manage business risks.***

**Objectives of the study:**

1. To evaluate the theoretical and practical applications of business risk management instruments to SME companies.

2. To validate the alternative choices of risk management instruments for small and medium-sized businesses, and their practical application, using the advanced practices provided by global scientific literature.
3. To prepare a theoretical internal and external business environment risk classification scheme.
4. To present a theoretical business risk sub-classification according to risk in the area it presents itself and mediated outcome.
5. In the empirical study, to clarify the risk management instruments' (no) use in Lithuania's SMEs and to identify the internal and external risk management factors affecting business development.
6. In the empirical study, to evaluate and determine what internal and external factors most affect SME activities.
7. Based on the results of empirical research, develop a business risk management instruments and interfaces scheme, used for Lithuanian SME manufacturing and trading companies' business risk management.

**Thesis to defend:**

1. It's revealed that in Lithuania SMEs are unable to see and predict the relative risks for the business, hence the extremely limited and fragmented risk management process and its instruments are carried out.
2. The main gap in the scientific theories and empirical research is the insufficiently analysed and undistinguished from other SME sectors trading and manufacturing business risk management specifics.
3. The evaluation of the empirical study's results revealed specific only to SME manufacturing and trading businesses inherent risks, and that its management requires special theoretical knowledge and relevant expertise.
4. The newly developed business and its risk management instruments' interfaces scheme allows SMEs to directly apply this scheme, depending on the specifics of the business as well as its environment influencing unique internal and external factors.
5. The key internal and external factors affecting the small and medium-sized trading and manufacturing enterprises risk management have been identified and systematised.

6. The business risk management instruments and the use of interfaces' schemes enables companies to manage business's risks using diverse and unique for each business risk management instruments, ensuring business continuity, development and security.

### **Research methodology**

The research methodology is based on a comprehensive approach to the object and its components. To investigate the scientific problem raised, and to obtain theoretical and practical results, general scientific and special methods were used, e.g. a systematic literature review and analysis, synthesis of scientific findings, publicly available surveys and statistical data analysis and assessment: grouping, comparison, specification, interpretation, summary and graphical modelling. To summarize gathered information the following programs were used "IBM SPSS statistics 17" (International Business machines Corporation Statistical Package for Social Sciences) and MS Office Excel.

### **Sources of Information**

The dissertation is a comprehensive variety of scientific, methodological and statistical analysis of literature. The preparation of a thesis was devoted to analysing Lithuanian and foreign scientific literature: monographs, scientific journals, international seminars and reports; European Union and Lithuanian legislation and other documents regulating the specifics of the topic; Department of Statistics data, electronic information sources and primary research (an expert interview and survey responses) data.

### **Scientific novelty, theoretical and practical significance**

**Scientific novelty of the work** results in elevated research aim and objectives of the research problem, as business risk management in Lithuania's SME trading and manufacturing enterprises are new and so far, little investigated by native scientists.

**From a theoretical point of view**, the dissertation reveals a new and integrated approach to risk management necessity, classifying SME trading and manufacturing activities in accordance with their specifics. Also, pro-

vided are business risk management instruments and its interface scheme's theoretical justification and practical application, which allows to distinguish the complex risk management instruments applicable to companies according to their specific situation in order to ensure business continuity and development.

Systematic scientific (theoretical and empirical research) literature analysis was conducted in relation to SME risk management, providing a deeper understanding of enterprises' decisions on consumption of risk management instruments and identify business' risk management process and its associated companies' behavioural characteristics.

**From a practical point of view**, the significant aspects of scientific work are as follows:

- A practically adaptable theory of business risk management instruments' interfaces scheme showing Lithuanian SME trading and manufacturing companies' risk perception, identification and management process was prepared; it also enriches the management sciences with a holistically conceptual approach to risk management instruments used in the process.
- Business risk management instruments' interfaces scheme allows practical application of risk perception, assessment, planning, control and management methods to reduce business risk likelihood for companies using this scheme.
- Business risk management instruments' interfaces scheme can be also used in the insurance industry, where they assume the risk of the business and are actively involved in the business risk management process. Consequently risk management instruments and interfaces in the business insurance sector can greatly expand insurance opportunities in risk management.
- The main thesis statements and empirical research results can be used in the preparation of methodological materials, lectures on the risk management courses for students, may be useful to corporate executives and professionals as a reference tool for preparation of corporate risk management plans, as well as the insurance industry professionals and consultants.

## BUSINESS RISK MANAGEMENT FEATURES, RISK CLASSIFICATION AND RISK CONCEPTION

Many authors (Rejda, Williams, Sachov, Cepinskis, Raskinis, Belinskaja, Damodaran, Tamosiuniene, Savcuk) in their work emphasize that a unified definition of *risk* cannot be made, so there is a danger of a variety of concepts. In most cases this term has a negative connotation - risk or threat - but the authors (Schieg, Garskienė, Rejda) note positive results of the probability of occurrence. These authors define “risk” as uncertainty about the occurrence of loss, however the possibility of the occurrence of a positive outcome they do not specify.

The concept of risk, most theorists from this field solely link to probable loss, arguing that risk is the probability of incurring losses. However, it is important to emphasize that the risk – it’s not just a loss. If it were solely related with negative results, preparation for risk-taking would be incomprehensible to an entrepreneur. It should be noted that some economists (Smith, Mill, Marshall) consider the risks as one of the sources of profit. Skipper, Kwon et al., shares a similar opinion.

Furthermore, Trieschmann, Gustavson, Hoyr et al, claim that the risk should not only be linked to potential of loss, but with expected benefits as well. These scientists define risk as the deviation from the expected result, and this deviation can be as detrimental as well as beneficial.

In today’s business environment, dominated by global trends and where competition is becoming a very important economic engine, the concept of risk is becoming increasingly important. When making everyday and strategic business decisions, entrepreneurs are faced with economic, social and political changes in the market, consumer consumption changes, unforeseen competitors’ actions, entrepreneurship encouragement peculiarities and other factors influencing their business environment. Moreover, corporate activity is becoming more and more complex, so risk in this area and uncertainty assessment becomes critically important.

In sum, from the concept of risk definitions abundance, the following main aspects of risk are recognized: uncertainty, results (both negative and positive) probability, consequences of probability, and the combination of perils, negative result and damage. They also show another definition of

risk – the threat of possible consequences or a combination of perils at the chance of either negative or positive outcome or damage.

### **Risk classification and distribution by area it occurs in and mediated result**

The risk, as the chance of potential losses can be classified according to various criteria (distinctions): • by causes; • according to the functional type of business and the economy; • according to the scale; • the resolution phases; • according to the duration of exposure; • by insurance options; • permissible level, etc. Scientifically justified risk classification provides a clear definition of the risk within a single framework, in accordance with its risk management framework for action.

Interpreting the opinions of various authors (Martinkute, 2006; Cepinskis, Raskinis, 2005; Damodaran, 2008; Kaupys, 2003; Dowd, 1999; Wilson and Summers (2002, 2003), Nilsen, 2002; Berlin, 2003 et al.) and aiming to find the inherent risks, as well as define its specifics in the trading and manufacturing business environment, it is possible to distinguish sole definitions of risk by individual authors as such:

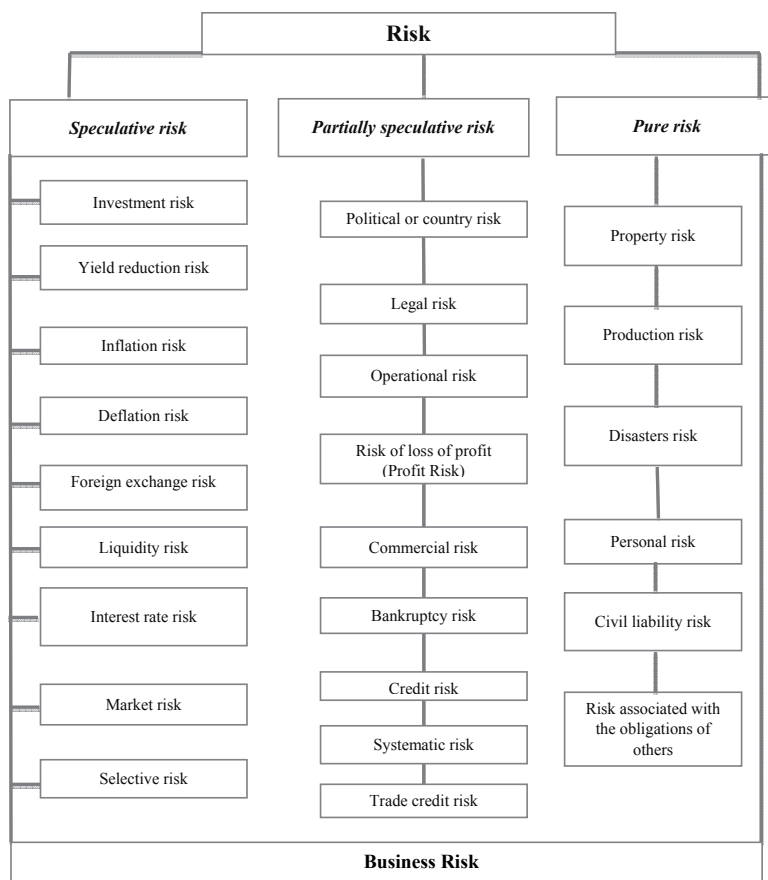
In recent decades, the companies mainly deal with these financial sub-risks: foreign exchange risk; credit risk; production risks; inflationary risks; risk of changes in interest rates; market risk; investment risk; yield decrease risk and others. Unpredictable changes in foreign exchange rates may affect not only the company's financial performance, but may also threaten its further existence in the market.

Other authors draw attention to the fact that sometimes a business risk has both; the pure and speculative evidence of risk, thus to strictly divide them into speculative or pure risk is impossible. (Rejda, 1995, 2007, Dorfman, 1994, Trieschmann, 2001, Skipper et al., 2007 (Cepinskis, Raskinis, 2005; Cernova, 2007, 2010). As an example, legal risk, political or country risk, operational risk, cannot be strictly synonymous with net and speculative risk types. Therefore, such risks for insurance companies are only partially acceptable.

In summary, it may be asserted that a scientific risk classification clearly defines its place in the general risk classification system. However, a businessman who does not have appropriate education and training opportunities to go deeper into the theoretical risk classification subtleties lacks suffi-

cient knowledge to understand such risks fully. Therefore, it can be said that the business environment is constantly faced with risks, but it is not easy for entrepreneurs to identify it and use it in practice due to risk classifications abundance and diversity.

The author (I) proposes to modify in this section analysed risk classification, dividing the risk into three main types: • the pure risk; • speculative risk; • partly speculative risk (see Fig. 1). It is assumed that such a distinction would be clearer and more adaptable in business practice.



**Fig. 1.** Source: Compiled by the author, Risk classification that divides business risks into the speculative, pure and partly speculative risks

## **Business risk and its classification**

The classic business risk theory (representatives – Mill, Senior) identifies the risk as a wait for mathematical losses that could occur because of a chosen solution. Furthermore, the neoclassical business theory (representatives - Marshall, Pigou) is based on the notion that a businessman is working under uncertain circumstances and business profit is a random variable. In their work, businessmen adhere to the following criteria: the expected profit size and its potential instability. According to the neoclassical business risk theory, given an identical potential profit size, the businessman chooses lower level of risk option. In this way, representatives of the neoclassical theory of risk are grounding the “risk opponents” position, which think that taking part in games of chance, lotteries, and gambling is not profitable.

On the other hand, Keynesian theory of business risk (representative – J.M. Keynes) drew attention to the businessmen’s tendency to accept a significant business risk for the sake of a higher expected profit. Keynesian theory is based on the need to introduce “cost of risk”, to be able to cover the real income deviation from the expected. Also the main three types of risks are highlighted, which are appropriately assessed in the economic life:

- entrepreneur or lender’s risk,
- creditor’s risk and
- the risk of a possible impairment of the monetary unit.

In addition Knight provides a fundamental approach to the risk category in his work “Risk, uncertainty and profit”. Knight distinguishes two types of risks:

- the risk, of which the probability is calculated and which may be insured (such risks become the cost of production and are deducted from profit); and
- the risk of which objective probability is incalculable, which explains the existence of a specific business profit.

In order for a risk to exist, there must be a basis for an unfortunate result from an event, action or process. In the events that all results are satisfactory, there is no risk. The unfortunate result may not only be a direct loss of profit, it could also be a lower than expected return on investment (ROI). Giving the occurrence of the field of business, risks can be divided into two: internal risks and external risks. External sources of risk are environmental factors, which may influence the quality of business. As an entrepreneur



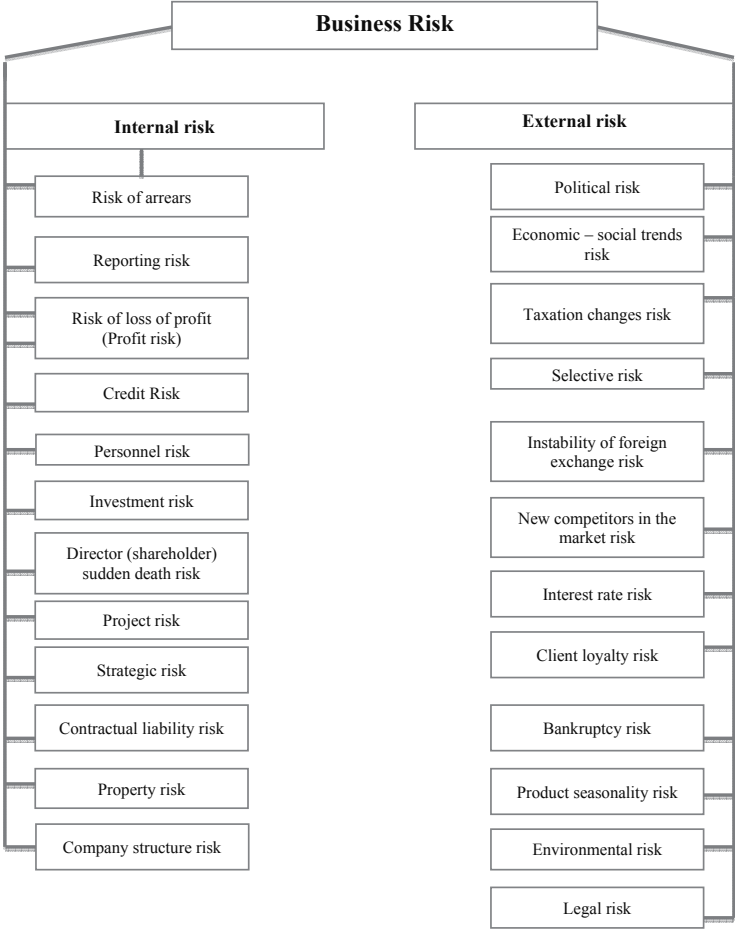
cannot influence external risks, he can only anticipate and take into account their potential threats to his business. Here are discussed the unforeseen changes in laws governing business activity, unstable political regime in the country and other situations, and entrepreneurs losses resulting from the outbreak of war, nationalization, strike and publication of embargoes. Due to state-led financial, credit, currency, structural policies, even the most gifted and the most qualified entrepreneur may find him/herself on the brink of bankruptcy.

The internal and external business environment of the enterprise may be affected by business risk factors. The external environment consists of the economic, social and political conditions in which the firm operates, and the dynamics of which it is forced to adapt to. The uncertainty of external risks depends on many factors and/or on individuals whose actions may be unpredictable. The setting of objectives, criteria and their evaluation indicators of these risks (societal needs and shifts in consumer demand, technical and technological innovation, changes in market conditions and unexpected natural events (disasters) is difficult to understand.

The indirect factors of impact are classified in many different ways. However, the direct factors of impact, which are most common in literature, are: customers, competitors, suppliers, corruption, unexpected change in domestic and foreign market conditions, labor resources, laws, revolutionary scientific and technical progress, and other state regulatory forms. In contrast, the indirect factors of impact are: political, legal, economic, technological, social/psychological and other factors from the outside world. The external environment presents itself through factor, which affect the company's business and its results.

The sources of internal risk arrive from the business itself. This risk arises from ineffective management, false marketing policies as well as abuse of position within the company. The main internal risk is personnel risk, which is associated with company's employees' professionalism and character. The main internal risks, are: incompetence, experience, lack of knowledge and business-operational inactivity, venturesome, excessive confidence in business partners and reach for instant profit while ignoring development opportunities and so on.

When developing a business, it is also important to arrange the greatest risks to the company into internal and external risks (see Fig. 2), in order to adapt the right management instruments and manage it, while the probability of impact hasn't become a reality.



**Fig. 2.** Source: Compiled by the author, Business risk determined by the internal and external environment

Risk in business is typical and often an integral part of its economic life. The objective side of risk in business is associated with real economic and independent factors and processes. Even though the influence of internal and external business risks is often declared in literature, it still lacks a comprehensive risk management process for identification and its impact on the business environment, which would allow to increase the quality and effectiveness of business decisions.

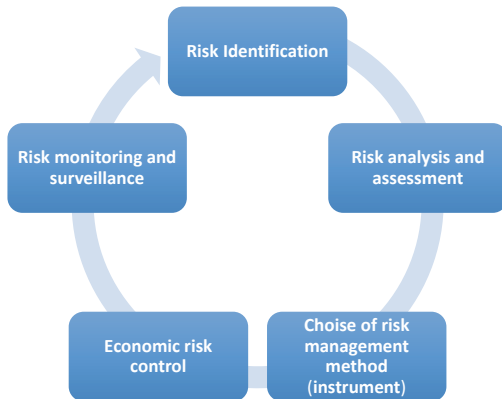
### **Business risk management process and its component elements**

Management and risk are interrelated components of company's economics. One may be the sources of the other. Entrepreneurship in the global marketplace requires a constructive realization of business risks. Success at this level occurs when the entrepreneur has a venturesome approach to risk, the ability to adopt and implement non-standard solutions, the flexibility to change the risk management strategy and tactics for marketing, to discover new niches in manufacturing, marketing and sales and update information, etc. An experienced entrepreneur, when taking a risky decision, can intuitively use their existing business and management experience. But, of course, one cannot rely solely on pure intuition and experience – it is worth to use risk management instruments and scientifically based risk management processes. The essence of conceptual business risk management process is to identify and evaluate potential business risks, to develop measures to avoid it, prevent or reduce the damage incurred due to underestimation of the risk factors and the likelihood of exposure to unforeseen circumstances. The company is recommended to install such a business venture adaptation system that would not only neutralize the risk or offset the possible negative outcomes, but also maximize the company's economic growth.

As the authors Tepman, 2002; Jordan, 2013; Pickett, 2005; Bauer, 2011; claim, business risk control is a risk management strategy. They are based on long-term objectives and situation assessment of uncertainty. Strategy is a science and an art of risk management based on a long-term forecasting and strategic planning when based on the concept and program, adapted to unspecified business system. It helps to avoid or reduce adverse effects. The strategy determines the tactics, i.e., risk management instruments as a

whole, in particular business situation and in order to achieve the objectives.

According to the authors Tepman, 2002; Jordan, 2013; Pickett, 2005; Bauer, 2011; in order to organize the company's risk management process, it is first necessary to identify these risk management steps: • identify the risk management objective, • to carry out risk management analysis of the results; • assess



**Fig.3.** Risk management model, Source: Compiled by the author in accordance with Tepman, 2002; Jordan, 2013; Pickett, 2005; Bauer, 2011

the level of risk; • choose the risk management strategy; • adapt the selected risk order and realization process. In risk management organisation, the analysis of risk management results and factors is the most important (see. Fig. 3).

Like the business management system, risk management in the enterprise foresees processes and actions, which can realize a purposeful impact on risk.

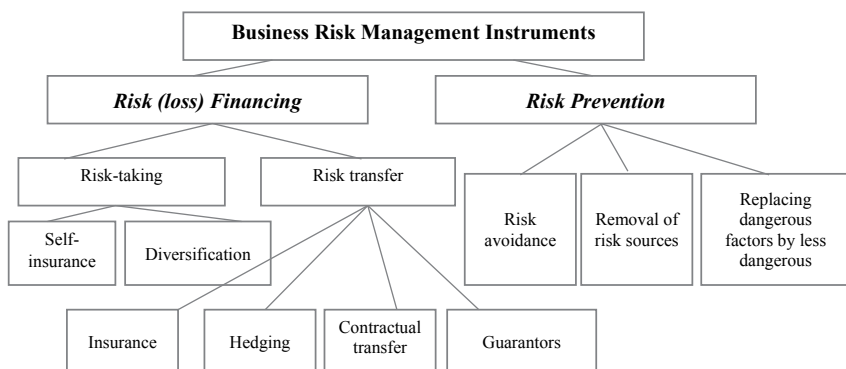
Different authors propose different stages in risk management (Borge, 2001, Dorfman, 1994, Rejda, 1995, 2007, 2013, Williams, 1989, Chapman, 2011, Sapkin, 2003; Jasina, 2006; Tamosiuniene, Savcuk, 2007; Startiene, Remeikiene, 2007; Kaleininkaite, Trumpaite, 2007; Buskeviciute, Leskeviciute, 2008; Shortreed, 2010; Rutkauskas, 2011). But mostly, there are five essential steps, which are closely interrelated and are in a logical order.

In summary, it can be said that risk management is a specific management and microeconomic area, requiring insurance of special knowledge, in analysis of areas of economic activity and ability to make economic decisions used to apply to statistical methods and mathematical modelling. The policies of risk management are perceived as a range of measures to reduce the risk of wrong decisions and possible negative consequences of these decisions to the company, ensuring its continuity regardless of the surround-

ing dangers or potential threats. Depending on the operating company's internal and external factors, the right decision should be reached to either take the risk or avoid it. One important condition when making a decision to accept or avoid a risk is to evaluate the economic benefits to the company either choice (acceptance or avoidance) will bring. When risk-taking, it is very important to choose the appropriate management tools, which are determined by the type of company, the business profile (specifics) and the potential type of business risk.

### **Business risk management instruments and the component elements of risk management**

Cepinskis, Raskinis (2005), Banks, Dunn, (2003), Rejda (1995, 2007, 2013), Skipper (2007), Williams (1989) distinguish two component elements of risk management: risk prevention and risk (loss) financing (see Fig.4). The main objective of risk prevention is to prevent risk and, if it is not possible, to reduce it. During the risk (loss) financing activities, the financial resources for loss compensation are ensured.



**Fig. 4.** Division of business risk management instruments into component elements of risk management, Source: Compiled by the author in accordance with Cepinskis, Raskinis (2005), Banks, Dunn, (2003), Rejda (1995, 2007, 2013), Skipper (2007), Williams (1989)

As we can see, the company's risk management process is very diverse both in its terminology and distribution methods, and the abundance of instruments. Risk management activities are divided into risk prevention, when there is a possibility and probability of risk avoidance, and risk (loss) financing, when the losses can be reduced using risk management instruments of risk-taking or risk transfer to another subject. However, the risk management takes on meaning when these management techniques are used together. Risk management is a sequence of coherent steps in assessing and managing risk associated with the negative impact on the enterprise. It uses risk management instruments that help to reduce the risk, to avoid it, transfer it or take it.

No matter how well-designed and operated the risk management control is, it cannot absolutely guarantee that the maximum result with minimal set-up costs will be achieved. Reasonable assurance equates to a satisfactory level of confidence under certain costs, benefits and risk. In order to determine what assurance is reasonable requires smart decision. By adopting such a decision, managers should identify the potential possible risk and acceptable level of risk under varying circumstances, and assess the risk both qualitatively and quantitatively.

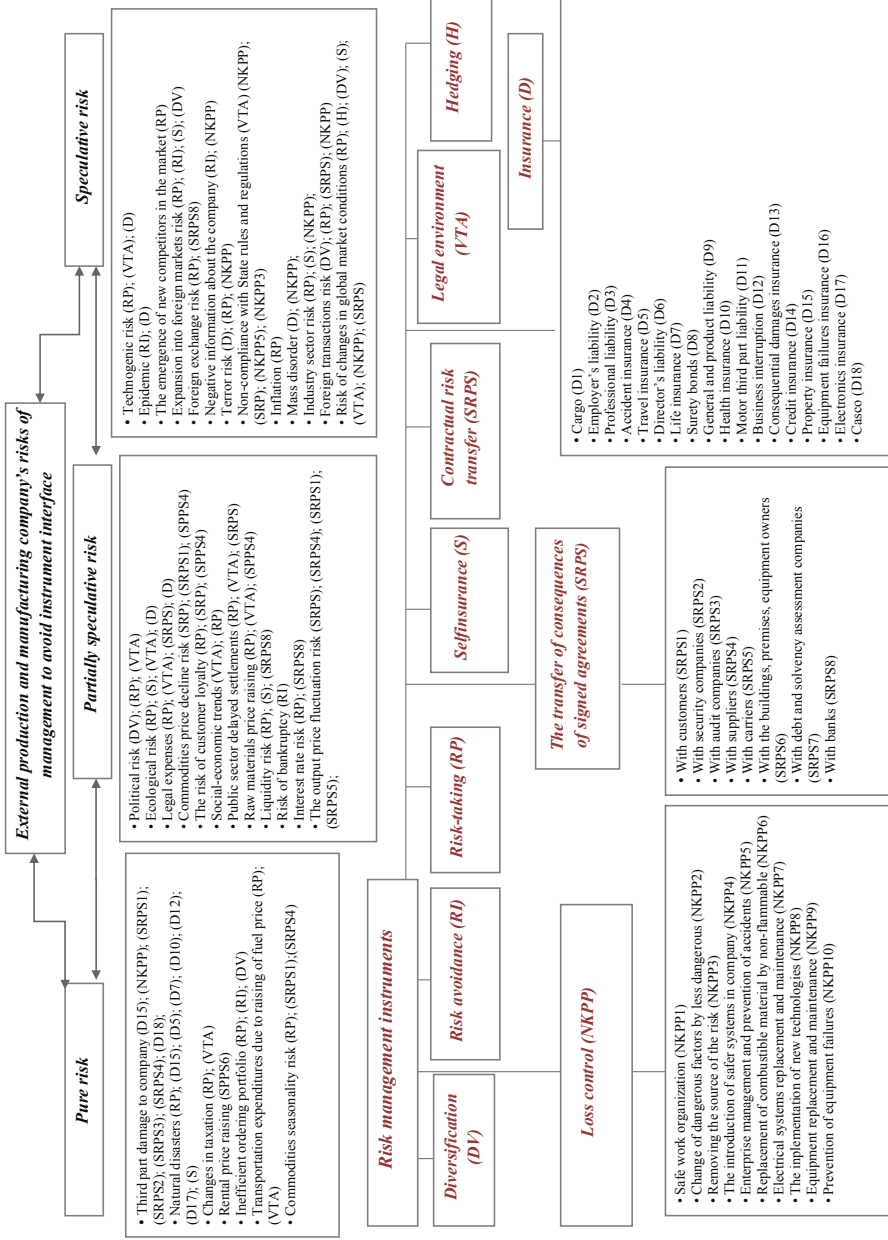
Reasonable assurance of potential business risk reflects the understanding that the future is related to the uncertainty and risk, and no one can predict it. In addition, the CEO's ability to achieve his/her objectives can be influenced factors outside of his/her control or influence. The restrictions may also be caused by the following circumstances: human decisions may be wrong; company problems can occur due to simple mistakes; control measures installed in the company can be circumvented by two or more people colluding; employees can ignore the company's business risk management system. In addition, the compromises of the business risk management instruments demonstrate that the application of risk management instruments costs money, therefore these restrictions do not allow the firm to be completely confident that the risk management strategy will be successful.

Embracing the risk management model in SMEs, which would pay off in terms of cost and at the same time would minimize the company's potential

risk to an acceptable level, requires that managers clearly understand the objectives.

The schemes that the author proposes to SMEs in Lithuania – “The external risk management and its instruments’ interfaces scheme in commerce and manufacturing enterprises” and “The internal risk management and its instruments’ interfaces scheme in commerce and manufacturing enterprises” allows to obtain appropriate and adequate company’s specific risk management tools, to set up risk management matrix specifically adapted for the company, while helping identify the dominant business risk and avoid the risk identification mistakes and / or significantly reduce the risk identification time. (Figure 5; 6). Company’s Executive managers, adapting of the proposed schemes and creating a risk matrix for their companies in accordance with specific risks and it’s management instruments, should also use the company staff competence, and the external partner services. The schemes proposed in the scientific paper allows to form a comprehensive risk management plan, which is implemented by the company’s managers and employees and which is designed to identify the factors of business risk. Next, selecting and applying the author proposed risk management tools, possible to develop a risk management program for SME on the basis of calculating the required and / or necessary and acceptable risk financing method of the company and the required financial resources. Another important result – risk management matrix, specifically adapted for commercial or manufacturing enterprises, using the author’s proposed risk management instruments and interfaces by integrating risk management into their business plan, allows the company to optimize the long-term strategic management and ensure business continuity.

The schemes that the author proposes to SMEs in Lithuania – “The external risk management and its instruments’ interfaces scheme in commerce and manufacturing enterprises” and “The internal risk management and its instruments’ interfaces scheme in commerce and manufacturing enterprises” can be partly used for other activities type of SME risk management as a certain standard, but in such cases should be carried out and the unique characteristic of enterprise risk identification and analysis stages, and only then select or adjust the dissertation author’s proposed risk management instruments.





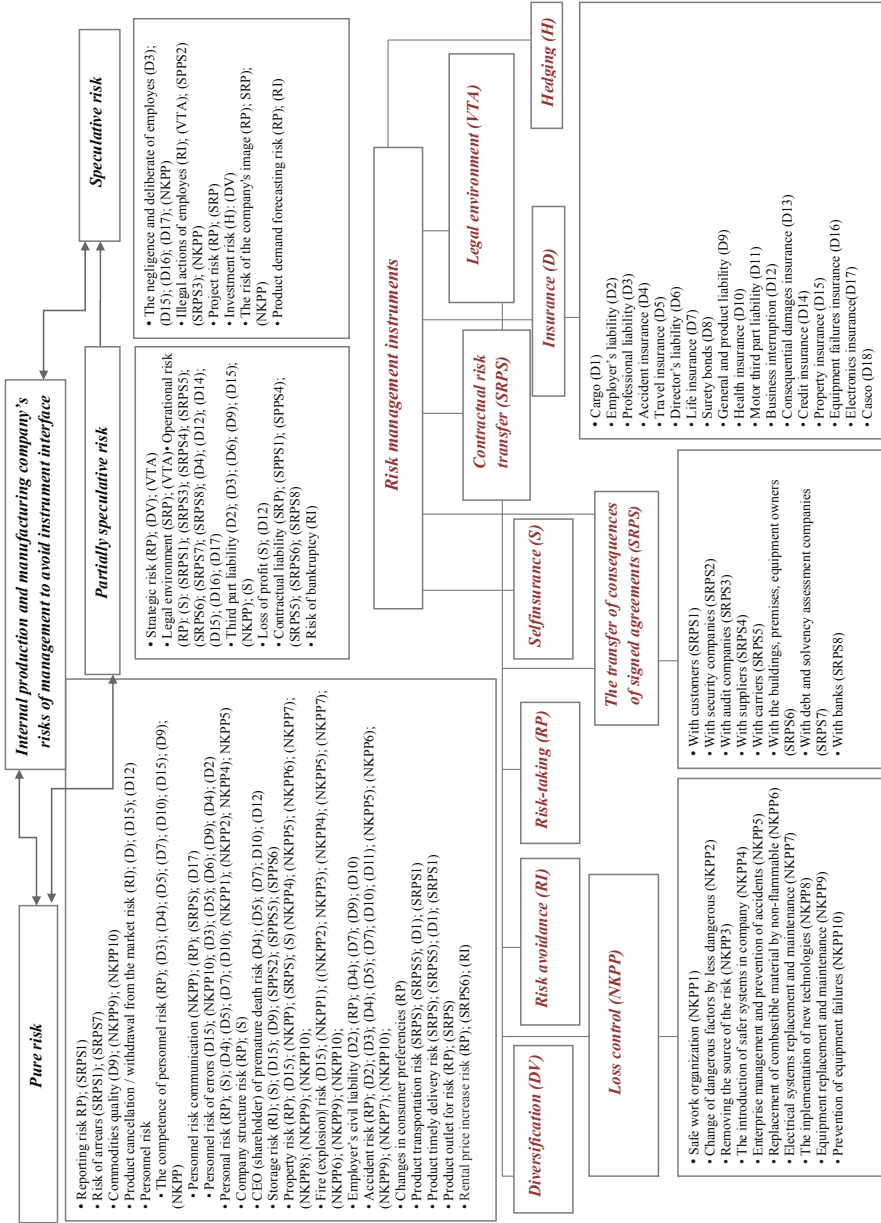


Fig. 6. The internal risk management and its instruments' interfaces scheme in commerce and manufacturing enterprises

## Research Methodology

**The object of investigation.** The application of business risk management instruments in small and medium-sized trading and manufacturing enterprises.

**Research problem.** The lack of understanding of risks associated with small and medium-sized enterprises and (in)appropriate application (or absence) of risk management instruments in trading and manufacturing enterprises.

**Research purpose.** To find out the ability of trading and manufacturing enterprises to assess business risk and to identify risk management instruments used by companies, with reference to the newly-developed interfaces scheme of SMEs risk and its management instruments.

### Research objectives:

1. To find out how SMEs assess business security.
2. To determine how SMEs perceive, describe and evaluate business risk.
3. To identify, reveal and validate the operating specifics of SME risk management instruments.
4. To set the applications, their potential and trends of SME risk management instruments in trading and manufacturing enterprises.

### Research methods

This research study is based on two methods – quantitative and qualitative. A **quantitative study** achieves a much higher number of respondents, thus comparing the anonymous questionnaire responses with the open answers of the in-depth interview respondents will help to get a more thorough and comprehensive understanding of the object of investigation, to confirm the research problem and purpose as well as fulfil the research objectives. Qualitative research helped to reveal each respondent's personal experience, his/her perceived reality and an approach to certain events, that allowed to investigate in detail the intended phenomena. This research method helped to reveal Lithuanian SMEs' level of understanding of risk management and their ability to predict and manage as well as to reveal the instruments used for the management process and their practical application.

The questionnaire revealed Lithuanian small and medium-sized trading and manufacturing enterprises' ability to identify business risk, risk management features and its management instruments. The study surveyed 418 respondents. Fully completed questionnaires received from: 126 small and medium-sized manufacturing enterprises and 292 small and medium-sized trading enterprises. This number does not include partially completed or rejected questionnaires. The questionnaires were designed for CEOs, owners and other management decision makers. In accordance with the customer data storage, professional ethics and confidentiality reasons, the names and other data of the companies participating and not participating in the study are not disclosabe.

A selection of purposive samples has been used for the qualitative research, since, according to Bitinas et al. (2008, p. 98), the most informative cases in terms of research perspective – and in this study individuals – are the most suitable for qualitative research. The qualitative study refers to its research subjects as informants or respondents. This research study refers to its research subjects as experts, because they represent the small and medium-sized business sectors (manufacturing and trading) and in a way summarize in their responses SME representatives' opinions, attitudes, evaluations and insights about business risk and its management instruments. Using the random target selection method, eight directors, representing small and medium-sized enterprises in trading and manufacturing sectors and four risk management professionals, working in the insurance and banking sectors, were selected and voluntarily agreed to be the experts.

The individual, semi-structured, otherwise known as purposeful or partly-structured interview method was used for the data collection, during which the researcher has the opportunity to not only listen to respondents, but also see them, monitor their mood, emotions, reaction to questions and answers that the informants provide in their own words, as “every person uses certain terms to describe the life events, to express their views” (Bitinas, et al., 2008, p. 98). All interviews are strictly **confidential** and **anonymous**, as required by the research principles (Trochim, 2006, cit. Bitinas et al., 2008). The interviews were recorded with the consent of respondents. Each respondent received the main questions that were drafted taking into

account the objectives of the study. However, during the interview the questions were expanded and the responses were free and unlimited. The interviews were informal and took a conversational form. Responses received during the interviews were analysed using the qualitative content analysis. In this way, the essential aspects of the investigated phenomenon were determined, and the data obtained were analysed precisely in the context of a specific text. In the process of analysing the text, categories and sub-categories are formed, which are interpreted and in such way the answers to survey questions are obtained. The methodological paradigm of ethnographic research was selected on the basis of analysis methodology – the study result can be described, interpreted and construed hypothetically.

In order to better demonstrate the research purpose and answer the questions raised in the research objectives, as well as analyse in detail and present the research results, four areas that share a common aspect of the study – the risk associated with SMEs, its management instruments and the understanding of it – are identified:

- Business security and its identification in SMEs;
- The understanding and identification of business risk in SMEs;
- The understanding of the risk management process in SMEs;
- Risk management instruments and their application in SMEs.

### **Approval and Dissemination of Research Results**

The findings have been published in 4 articles that appeared in scientific journals considered appropriate for publishing doctoral research and 3 scientific reports on the research theme have been delivered.

#### ***Articles in the scientific journals:***

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.

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.

***Scientific reports on the research theme:***

1. 19/05/2011. Participation in the XIV international conference at the Minsk Institute of Management. Report topic: “*Small and medium-sized business risk management in Lithuania*”, 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. 10/12/2012. Participation in the international conference „The Global Challenges for Economic Theory and Practice in Central and Eastern European Countries“, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Report topic: “*Influence of Economic Growth into Insurance Market Development of Lithuania and Ukraine*“.

3. 05/06/2013. Participation in the international conference „Страховые интересы современного общества и их обеспечение“: XIV междунар. науч. конф., National Saratov University, Report topic: “*Lithuanian insurance market: recovering from the crisis*”.

**The structure and scope:** the work consists of table of contents, the lists of figures and tables used, introduction, three parts of the work, conclusions and suggestions, the list of publications on the research theme by the author, references and appendices. The dissertation is 200 pages long, and contains 29 tables, 31 figures and 5 appendices.

## CONCLUSIONS

1. The analysis of scientific literature showed that there is no general treatment and approach to risk. When specifying the definition of risk and applying (adapting) it to small and medium-sized business (SME) environment, according to the author, risk is a probability of loss of all or part of the enterprise's resources, loss of revenue or additional costs in the process of company's activities due to unprofitable occurrences.
2. The analysis of scientific literature showed that authors classify business risk very differently, there is incoherent terminology and a lack of general business risk classification for trading and manufacturing business risk. A version of such classification, as proposed by the author, offers to separate risk into three main types: • the net risk; • speculative risk; • partly speculative risk. In terms with speculative risk, alongside the probability of undesirable result (loss), there is always the probability of positive result (profit). The essential difference between the net and speculative risk is that a person voluntarily accepts the speculative risk, hoping for a positive result (profit), even though he knows that the result can be a loss. It should be noted that sometimes risk has characteristics of both the net and the speculative risk. It is claimed that such business

risk distribution is more suitable to changing conditions of business and its environment.

3. Traditional management theory only partially explains the conditions for successful business performance. Risk management, which originated in the seventh-eighth decades of the 20<sup>th</sup> century as a result of the Western business practices, has long been regarded as the opposite concept of business “success” management, and only in the recent years has become an important part of the company’s integrated management and professional activity that leads to the continuation of the business not less than traditional business management models. In addition, sources of theoretical studies have shown that integrated risk management is a new field of science, and that it needs further in-depth research and assessment, particularly in the small and medium business environment, where many gaps are found and the risk management process and its instruments are understood differently, unevenly and inadequately in respect of the company-specific and / or dominant risk.
4. The scientific literature study showed that SMEs should choose the right risk management instruments, which are unique to each company, taking into account the risk determined by internal and external environment, the operations specifics, uniqueness, and the stage of business development and volume. Quite an important condition for the adoption of risk-taking and avoiding decisions is to evaluate the economic benefits that the company will gain by choosing to avoid the risk or, on the contrary, by deciding to take it. In this case, it is particularly important to choose the right risk management instruments, which depend on the nature of business activity, performance stage and business specifics. The influence of internal and external factors can cause the company such unpredicted additional operational costs as: temporary suspension of the company’s activities, failure to comply with contractual obligations for the partners, withdrawal of faulty products from the market, decreasing of yields, decrease of company’s productivity, employee turnover and inefficiency, employee’s lack of motivation, competitiveness, etc.

5. Complex and dynamic small and medium-sized business environment determines new strategic activities directions, forms and tools of development of this business segment. Although the development conditions for the SMEs in Lithuania are quite favourable, on the basis of empirical studies it can be claimed that the macroeconomic (external) risk factors that affect the development of SMEs and have the most impact on the operations of enterprises in Lithuanian, are the following: economic situation in the country, changes and limitations to the legal and tax systems; high concentration of competitors and / or their rapid change; economic environment (which in turn is associated with fluctuations in the purchasing power of population and therefore affects the company); as well as the political and legal environment for business.
6. Empirical studies' data show that exposed in the SME environment are not only the external, but also the internal (microeconomic) factors, affecting the development and scalability of SMEs. The most frequently mentioned risk factors affecting the company's activities in Lithuania are as follows: lack of employee's competence or qualification; probability that the client may not pay or go bankrupt; failure to comply with contractual obligations and difficulties obtaining a loan.
7. On the basis of empirical research data analysis, it should be noted that the business executives of Lithuanian small and medium-sized trading and manufacturing enterprises believe that both manufacturing and human-induced risk (theft, hooliganism, vandalism, mistakes and negligence, accidents, etc.) have the lowest impact on the company's development. Work accidents, which usually occur due to inadequate assessment or lack of assessment whatsoever of the hazards and the risks they cause, could be costly for the enterprise that does not have a risk management and does not realize its necessity. In conclusion, the business development is often hindered by business managers' lack of ability to understand, recognize and anticipate business risks, lack of expertise in using risk management instruments and failure to anticipate and develop a long-term business risk management strategy.



8. On the basis of empirical research data analysis, it must be concluded that the business executives of the Lithuanian small and medium-sized trading and manufacturing enterprises perceive the business environment as risky, *a priori* understand the importance of business management, but in their company's management processes apply episodic and fragmented risk management. In other words, risk management is not a planned, consistent and continuous process, integrated into the company's (success) plan, as various periodic risk management actions are taken on the fragmentary identified "more familiar" risk, such as operational, market, credit, etc. This situation stems from the fact that the businesses lack experience and skills, business executives lack knowledge and competence, there is a lack of specialists and organisations providing specialised risk management services for business, and there is institutional void of information databases. This corresponds with the case of the Western business environment in the eight-ninth decades of the 20<sup>th</sup> century i.e., risk management is episodic, fragmented, concentrating the company's risk management efforts and resources in the area of corporate finance – credit risk, internal audit, financial management and so on.
9. On the basis of empirical research data analysis, it should be noted that unfortunately, the business executives of the Lithuanian small and medium-sized trading and manufacturing enterprises do not have a risk management strategy (appropriate risk identification, assessment, selection of risk management instruments, risk control and monitoring), without which the business can not only be temporarily disrupted, but even fail. The main objective of every enterprise – to operate profitably – often force to make risky business decisions. On the one hand, it is a necessary measure for the company's further development and profit maximization. On the other hand, high-risk business decisions are inevitably associated with the risk of large potential losses and the decline of company's value. Risk management process in the company provides a much more secure internal and external business environment and its continuity. Risk management effectiveness can be successfully increased through appropriate identification, assessment, and selection of appro-

prate risk management instruments, using the economic risk control and monitoring.

10. In the author's opinion, the fact that an incredibly small number of Lithuanian SMEs use insurance services, apart from financial reasons, is quite closely related to the belief of companies' executives that nothing bad can happen and even if it does, the business will not collapse. Such a belief can often cost ten or a hundred times more than insurance services, which in the small and medium business segment are used to a very limited extent, because their benefits are not trusted. The author believes that the insurance companies' educational activity in this business segment is insufficient. Insurance providers are for-profit companies, therefore small and medium-sized enterprises are not always willing to believe the quality of their products and services.
11. Having evaluated risk management gaps in small and medium-sized trading and manufacturing enterprises during the empirical study, specific theoretical assumptions for the application of risk management instruments inherent in small businesses have been revealed. It can be claimed that both manufacturing and trading enterprises risk management shares common features, however specific features characteristic only to one or the other sector can be distinguished. It is determined by the variety of risks and its unique composition in these areas of business, and implies a different selection of risk management instruments for different business activities.
12. On the basis of extensive scientific literature analysis and empirical studies, and with reference to other scientific theories and global practice experience as well as based on the empirical research of similar experience, the author has developed a business risk management and its instruments interface schemes, which is applicable to the SME business risk management. Their use would help corporate leaders to form an integrated approach to risk management, increase the company's competitive advantage and achieve the most successful development of the company and ensure its continuity.

## RECOMMENDATIONS

1. The risk management process should cover the entire company's operations, should integrate into all processes, and the right choice of risk management tools will help to prevent or at least reduce the company's risks. Using the author's formalised and implemented risk management system, which is adapted to each enterprise, operating in a specific business segment, business executives have the opportunity to prepare for an imminent risk and / or avoid it or reduce the potentially damaging consequences, i.e., ensure business continuity and security.  
The author suggests to gradually integrate the risk management strategy into the company's management process according to the company's business development conception and strategic objectives as well as the company's individual characteristics, in order to make sure that risk-focused management does not become destabilizing to the company's development and that risk management is perceived in the company as an integral part of each employee's share of responsibilities and not as a separate activity. Complex integrated risk management implies the need to assess all the risk factors characteristic to the individual company – economic, organisational, legal, technological, social, ecological, human and other, and not only known to the business executives or persons responsible.
2. The main responsibility for the quality of risk management lies with the company's executives. The author believes that in addition to many other personal qualities, business executives must be able to anticipate the business risks and manage them properly; the author suggests to realize, learn the business "risk management culture" and abandon the "stereotypical" thinking, mostly based on the success (the implementation of a business idea, benefits, achievements in a market segment or in the international market, ect.) planning, to be able to grow with your business, introduce new business management methods, to share responsibility with employees, partners, customers, insurance companies, and to professionally and responsibly plan and forecast the company's performance and development.

3. The author proposes that the risk management functions should be distributed among the functional units, clearly stating that in the employees' job descriptions and exercising their permanent monitoring. This should lead to establishing an internal company's risk management system, which would identify the balance between the optimal share of the risk and the ability to manage it. This requires to not only ensure the optimal interaction between the internal and external members of the enterprise, but above all, to create an effective internal communication. Since establishing separate risk management units in SMEs, especially in the early stages, is difficult due to lack of funds, and often economically inefficient, it is proposed to integrate certain risk management functions into the functions of individual employees.
4. Addressing the problem of lack of information, internal communications and business processes transparency, the author proposes to companies to open up a multi-level access to the information according to employees' positions, and the employees themselves, in general and on the basis of the integrated risk management concept, can be divided into employees who are directly associated with a particular risk management in respect of the nature of their duties (risk subjects), employees who control some of the processes carried out by the above-mentioned employees and help them make risk management decisions, and other level employees (information users), who are not directly related to risk management in the enterprise, but they need the information to ensure the business process efficiency.
5. With respect to the schemes developed by the author, an opportunity (tool) for the small and medium-sized trading and manufacturing enterprises is proposed: „Internal production and manufacturing company's risks of management to avoid instrument interface” and „External production and manufacturing company's risks of management to avoid instrument interface”. It can be used to recognize the risk dominating the small and medium-sized trading and manufacturing enterprises in Lithuania and to avoid the risk identification errors and / or significantly reduce the risk identification (recognition) time.

6. Business executives are recommended to use the services of certain experts in the development and implementation of risk management program in the enterprise, and integrating it into the company's business plan. The outside assistance is needed in order to constitute a unique concept of self-assumed risks depending on the specific company's risk management environment and to avoid management mistakes, while ensuring the development and dissemination of the risk management culture in the company. It can be claimed that currently in the environment of the Lithuanian small and medium-sized trading and manufacturing enterprises such experts would be: company's shareholders; • state institutions; • banks; • financial advisers; • investors; • the company's customers; • company's suppliers; • business partners; • various external consultants; • insurance companies and insurance brokers.
7. Company's Executive managers, adapting of the proposed schemes and creating a risk matrix for their companies in accordance with specific risks and it's management instruments, should also use the company staff competence, and the external partner services. The schemes proposed in the scientific paper allows to form a comprehensive risk management plan, which is implemented by the company's managers and employees and which is designed to identify the factors of business risk. Next, selecting and applying the author proposed risk management tools, possible to develop a risk management program for SME on the basis of calculating the required and / or necessary and acceptable risk financing method of the company and the required financial resources. Another important result - risk management matrix, specifically adapted for commercial or manufacturing enterprises, using the author's proposed risk management instruments and interfaces by integrating risk management into their business plan, allows the company to optimize the long-term strategic management and ensure business continuity.  
The schemes that the author proposes to SMEs in Lithuania – “The external risk management and its instruments’ interfaces scheme in commerce and manufacturing enterprises” and “The internal risk management and its instruments’ interfaces scheme in commerce and

manufacturing enterprises” can be partly used for other activities type of SME risk management as a certain standard, but in such cases should be carried out and the unique characteristic of enterprise risk identification and analysis stages, and only then select or adjust the dissertation author’s proposed risk management instruments.

In the long run, in the event of changes in the internal and external factors that have had an impact on the business environment in the country, the theories, concepts, research and analysis, conclusions and recommendations provided in this study may also change, because the business risk management and development of SMEs is a constantly variable and dynamic process, which has a huge impact on the state’s business development opportunities. This requires continuous collection of information on the internal and external risks and / or changes, monitoring and possible predictions. It is likely that in the future the business risk management and its instruments will become the subject of scientific works and empirical studies more than once.

## INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Margarita Veličkienė was born in 1976, 20 April, in Vilnius.

### Education:

- Margarita has been studying PhD in management sciences at Vilnius University, Faculty of Economics since 2009.
- She has obtained a master's degree in Management and Business Administration from Vilnius University, International Business School in 2008.
- She has obtained a bachelor's degree in social work from Mykolas Riomeris University in 2005.

### Professional Career:

- Since 2004, Corporate Customers Coordinator at “Lietuvos Draudimas” (corporate business customer service and service co-ordination , cooperation with the customer directly or through partners , insurance solutions for managing complex business risks)
- 1999–2004 Sales Manager – Coordinator (sales project development and implementation, active sales)
- 1997–1997 Shopping Centre Manager (recruitment, team building, pricing, sales department work organization, delegation of tasks and co-ordination of their implementation)

### Scientific Interests

Business risk and its management in SMEs in Lithuania; business risk management instruments and the possibility of their use in enterprises and corporate decisions in this area; business risk research innovation, progress and insights.

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

## S A N T R A U K A

### **Temos aktualumas**

Pasaulyje sparčiai plintantys reiškiniai – globali rinka, nepriklausoma energetika, globalizacijos ir informacinių technologijų įtaka pasaulio šalių ūkiui 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 kryptį išskirtinį 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 slypi 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 neatskiriama 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 patys mažiausi. Kaip teigia autoriai Skipper ir Kwon (2007), 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 jau nuo pat įmonės sukūrimo. Šiuo metu Lietuvoje nėra bendros nuomonės, kaip paskatinti ir paremti SVV įmonių verslumą, kuo labiau sumažinant galimos rizikos pavojų. Atsižvelgiant į kitų Europos valstybių pavyzdžius, 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 SVV įmonių verslo rizikai 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 pritaikant 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 prigimtinė 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. Dėl to yra rizikos sampratos įvairovė. Nepaisant to, kad apibrėžimuose rizikos sąvoka dažniausiai turi neigiamą – pavojaus ir grėsmės – atspalvį, kai kurie autoriai kaip (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).

Apžvelgtoje 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, neatsižvelgiant į įmonės veiklos specifiką ir ūkio sektorių.

Kačalovas (Качалов), 2002 daugiau dėmesio skyrė rizikos valdymui gamybos sektoriuje apskritai, autoriai Wilson ir McCutcheon, 2003 gilinosi 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, rizikos valdymo procesą ir naudojamus instrumentus analizavo statybų, konstravimo ir dizaino sektoriuje.

Autoriai Belinskaja, Bagdonavičius, Šernius, 2001; Utkinas (Уткин), Frolovas (Фролов), 2003; Šarpinkas (Шапкин), 2003; Čepinskis, Raškinis, 2005; Vageris, 2005; Jašina (Яшина), 2006; Kaleininkaitė, Trumpaitė, 2007; Startienė, Remeikienė, 2007; Tamošiūnienė, Savčuk, 2007; Damoda-

ran, 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 atskiro verslo rizikos valdymo modelio ar instrumentų, kurie būtų pritaikomi prekybos ir gamybos įmonėse. Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje nedaug skiriama 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 bei 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 pateikto 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, kuriose 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 identifikuoti 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 labai mažai SVV atstovų sugeba identifikuoti, įvertinti ir parinkti atitinkamus instrumentus, padedančius kontroliuoti jų verslui gresiančią ri-

zika, 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 veiksniai, turinčius įtakos Lietuvos SVV vystymuisi ir parengti verslo rizikos ir jos valdymo instrumentų sąsąsų schemą, taikomą prekybos ir gamybos įmonėms verslo rizikai valdyti.**

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Įvertinti teorinius ir praktinius verslo rizikos valdymo instrumentų taikymo aspektus SVV įmonėse.
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 reiškimosi sritį ir lemiamą rezultatą.
5. Empirinio tyrimo metu išsiaiškinti rizikos valdymo instrumentų (ne) naudojimą Lietuvos SVV įmonėse ir nustatyti verslo plėtrai darančius įtaką vidinius ir išorinius rizikos valdymo veiksniai.
6. Atliekant empirinį tyrimą, įvertinti ir nustatyti, kokie vidiniai ir išoriniai veiksniai labiausiai turi įtakos SVV įmonių veiklai.

7. Remiantis empirinių tyrimų rezultatais, parengti vidinės ir išorinės verslo rizikos valdymo ir jos 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 bei 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 statistinių duomenų analizė bei vertinimas: grupavimas, paly-

ginimas, detalizavimas, interpretavimas, apibendrinimas, grafinis modeliavimas. Surinktai informacijai apibendrinti ir susisteminti buvo naudojamos „IBM SPSS Statistics 17“ (angl. *International Business machines Corporation Statistical Package for the Social Sciences*) ir MS Office Exsel 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 konceptualių 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 schemos naudojimas šiame verslo sektoriuje gali gerokai išplėsti 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.

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 leidžia įgyti tinkamai pritaikytus 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. 1; 2 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 partnerių paslaugomis.







Pateiktos moksliniame darbe schemas leidžia sudaryti kompleksinį rizikos valdymo planą, kurį įgyvendina įmonės vadovai bei darbuotojai ir kuris skirtas nustatyti verslo rizikos veiksniai 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 reiktų atlikti unikalios ir būdingos įmonei rizikos identifikavimo ir analizės etapus, ir tik tuomet pasirinkti arba pritaikyti disertacijos autorės siūlomus rizikos valdymo instrumentus.

### **Atliktų tyrimų metodologija**

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

**Tyrimo problema.** Nepakankamas SVV rizikos suvokimas ir (ne)tinkamų rizikos valdymo instrumentų (ne)taikymas 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 ir 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 mokslinio darbo tyrimas paremtas dviem metodais – kiekybiniu ir kokybiniu. Naudojant **kiekybinį tyrimą** pasiekiamas daug didesnis respondentų skaičius, todėl anoniminiai anketinės apklausos atsakymai, palyginti 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** padėjo atskleisti kiekvieno respondento asmeninę patirtį, jo suvokiamą realybę, nuostatas ir požiūrį į tam tikrus reiškinius, ir tai leido 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.

Pasirinktu anketinės apklausos būdu atskleisti Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo prekybos ir gamybos įmonių gebėjimai nustatyti verslo riziką, rizikos valdymo ypatumus bei jai valdyti naudojamus instrumentus. Tyrimo metu apklausti 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. Anketos buvo skirtos įmonių vadovams, savininkams ir kitiems įmonės valdymo sprendimus priimantiems asmenims. Dalyvaujančių ir nedalyvaujančių tyrime įmonių pavadinimai ir kiti duomenys, vadovaujantis klientų duomenų saugojimo, profesinės etikos ir konfidencialumo sumetimais, neatskleidžiami.

**Kokybiniame tyrime** buvo taikoma tikslinė (angl. *purposive*) imties vienetų atranka, nes kokybiniam tyrimui labiausiai, pasak Bitino ir kt. (2008,

p. 98), tinka informatyviausi tiriamuoju požiūriu atvejai, o šiame tyrime – asmenys. Kokybiniame tyrime tiriamieji vadinami informantais arba respondentais. Šiame tyrime tiriamieji vadinami ekspertais, nes jie atstovauja atskiriems smulkaus ir vidutinio verslo sektoriams (gamyba ir prekyba) ir savo atsakymais tarsi apibendrina SVV atstovų nuostatas, nuomonę, vertinimus ir įžvalgas apie verslo riziką ir jos valdymo instrumentus. Atsitiktinės tikslinės atrankos būdu 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.

Duomenims rinkti buvo naudojamas individualusis, pusiau struktūruotas, kitaip dar vadinamas kryptinguoju arba iš dalies struktūruotu ju, interviu, kurio metu tyrėjas turi galimybę respondentų ne tik klausytis, bet ir juos matyti, stebėti jų nuotaikas, 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, suformuluoti atsižvelgiant į tyrimo tikslus. Tačiau interviu metu jie buvo išplėsti, atsakymai buvo neribojami ir laisvi. Interviu vyko neformaliai, kaip laisvas pokalbis. Interviu metu gauti atsakymai buvo analizuojami kokybinės turinio analizės būdu. Šiuo būdu buvo nustatyti esminiai tiriamo reiškinių aspektai, o tyrimo metu gauti duomenys buvo analizuojami būtent konkretaus teksto kontekste. Nagrinėjant tekstą, formuluojamos kategorijos ir subkategorijos, kurios interpretuojamos ir taip gaunami atsakymai į tyrimo klausimus. Analizės metodologiniu pagrindu pasirinkta etnografijos tyrimų metodologinė paradigma – tyrimo rezultatas gali būti aprašomas, interpretuojamas ar aiškinamas hipotetiškai.

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 taikymas SVV įmonėse.

### **Mokslinio tyrimo rezultatų apibavimas 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 ir priedai. Disertacijos apimtis 200 puslapių, joje pateiktos 29 lentelės, 31 paveikslas ir 5 priedai.

## IŠVADOS

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 išsamesnių 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, darančys 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, išvelgti 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 epizodinį 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 priemonė. 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 identifikavus, įvertinus, pasirinkus tinkamus rizikos valdymo instrumentus, naudojant ekonominę rizikos kontrolę ir priežiūrą.

10. Autorės nuomone, tai, kad neįtikėtinai mažai Lietuvos SVV įmonės naudojami draudimo paslaugomis, be finansinių priežasčių, ganėtinaai glaudžiai yra susiję su įmonių vadovų įsitikinimu, jog nieko blogo neįvyks, 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 prekybos 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 būtinybę 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 įsisaugoti, mokytis verslo „rizikos valdymo kultūros“ bei atsakyti „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 funkciniais padaliniais, aiškiai numatant tai darbuotojų pareiginėse instrukcijose ir vykdant jų nuolatinę kontrolę. Tai leistų sukurti vidinę rizikos valdymo sistemą įmonėje, kuri nustatytų optimalią atsakomybę 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 prisiimamos rizikos koncepciją priklausomai nuo konkrečios įmonės rizikos aplinkos ir išvengti valdymo klaidų, kartu užtikrinant rizikos valdymo kultūros plėtojimą ir sklaidą įmonėje. Teigina, 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 partnerių 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.

## ŽINIOS APIE DISERTACIJOS AUTORE

Margarita Veličkienė gimė 1976 m. balandžio 20 d., Vilniuje.

Išsilavinimas:

- Nuo 2009 m. Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto vadybos mokslų doktorantūros studijos.
- 2008 m. Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokyklos vadybos ir verslo administravimo magistro kvalifikacinis laipsnis.
- 2005 m. Mykolo Romerio universiteto socialinio darbuotojo bakalauro kvalifikacinis laipsnis.

Profesinė veikla:

- Nuo 2004 metų AB „Lietuvos draudimas“, Verslo klientų departamento, Korporatyvinių klientų skyriaus klientų kuratorė (verslo klientų aptarnavimas jo koordinavimas ir bendradarbiavimas su klientais).
- 1999–2004 m. Pardavimų skyriaus vadybininkė – kuratorė (pardavimo projektų vystymas ir įgyvendinimas, aktyvūs pardavimai).
- 1994–1997 m. Prekybos centro vadovė (darbuotojų atranka, komandos formavimas, kainodara, pardavimų skyriaus darbo organizavimas, užduočių delegavimas ir jų įvykdymo koordinavimas)

Moksliniai interesai:

Verslo rizika ir jos valdymas Lietuvos SVV įmonėse; verslo rizikos valdymo instrumentai ir jų naudojimo galimybės; įmonių priimami sprendimai šioje srityje; verslo rizikos mokslinių tyrimų naujovės, pažanga ir išvalgos.