

**SIGNIFICANCE OF RISK MANAGEMENT IN ACTIVITY OF THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

**RISKU VADĪBAS NOZĪME MAZO UN VIDĒJO UZŅĒMUMU DARBĪBĀ**

**Aleksandrs Zimecs**

Mg.oec., RTU Doctoral student,  
Chief inspector, Ministry of the Interior  
Address: Čiekurkalna 1st. line, Riga, LV- 1026, Latvia  
E-mail: aleksandrs.zimecs@inbox.lv

**Kārlis Ketners**

Dr.oec., Professor,  
Customs and Tax department, Riga Technical University  
Address: 8a Indriķa str., Riga, LV- 1004, Latvia  
E-mail: Karlis.Ketners@e-teliamtc.lv

*Atslēgas vārdi: risku vadība, konkurētspēja, mazie un vidējie uzņēmumi*

## **Ievads**

Šodienas apstākļos risku vadība ir „atbildības izvietošana” starp visiem lēmumu pieņemšanas procesā iesaistītiem līmeņiem (no ierindas menedžera līdz prezidentam). Efektīvāk strādā tie uzņēmumi, kuros risku vadības politiku izveido, pamatojoties uz katra darbinieka sniegto atzinumu par viņam uzticēto risku īpatnībām. Šādā veidā uzņēmumā izveidojas risku izpratnes kultūra ar vienotu skatījumu uz risku vadības procesu un savu pienākumu apzināšanos attiecībā uz atsevišķu risku (to grupu) vadīšanu.

Raksta sākumā svarīgi atzīmēt, ka šeit netiks pētīti klasiskie finanšu institūtu riski (saistīti ar apdrošinātāju un kredītiestāžu sektoru: kredītrisks, valūtas risks utt.). Rakstā ir analizēta uzņēmējdarbības risku vadības nozīme mazo un vidējo uzņēmumu (MVU) saimnieciskās darbības nodrošināšanā. Saskaņā ar Eiropas Komisijas 2003.gada 6.maija Rekomendāciju 2003/361/EK pie mikro, mazajiem un vidējiem uzņēmumiem pieskaita tos, kuros ir nodarbināti līdz 249 cilvēkiem un kuru gada apgrozījums nepārsniedz 50 miljonus eiro vai gada bilances vērtība nepārsniedz 43 miljonus eiro. Latvijā mikro un mazo uzņēmumu īpatsvars 2007.gada pārsniedza 98,3% no visām ekonomiski aktīvām tirgus sektora statistikas vienībām (pašnodarbinātās personas, individuālie komersanti, komercsabiedrības, zemnieku un zvejnieku saimniecības), vidēji – 1,4%.

Valsts ekonomikas attīstības pamatā ir konkurētspējas līmeņa paaugstināšana, izmantojot konkurences priekšrocības. XX gs. beigās par prioritāriem virzieniem uzskatīja uzņēmuma brīvu piekļuvi izejvielām un kredītresursiem, unikālas tehnoloģijas izstrādi, kvalificēta personāla klātbūtni un tirgus infrastruktūras attīstības pakāpi. Tomēr XXI gs. ir novērojama tradicionālo konkurences priekšrocību nozīmes mazināšanās, kura ir izskaidrojama ar atvieglotu piekļuvi minētajiem konkurētspējas faktoriem globalizācijas, informatizācijas un augsto tehnoloģiju straujas attīstības rezultātā. Izstrādājot MVU ilgtermiņa attīstības stratēģiju, vadītājiem jāvērs uzmanība uz intensifikācijas pasākumiem, kas sekmētu sabalansētu uzņēmuma pārvaldīšanu, efektīvi vadot riskus pārmaiņu apstākļos.

Risku vadības efektivitāte ir tieši atkarīga no tās integrēšanas pakāpes MVU attīstības stratēģijā. Savukārt stratēģijas pamatuzdevumi vienmēr ir saistīti ar esošā kapitāla un uzņēmuma vērtības saglabāšanu un turpmāku palielināšanu. Lai vadītu riskus, izpildot minētos uzdevumus, ir nepieciešami resursu ieguldījumi. Tirgus ekonomikas apstākļos šie resursi ir ierobežotā daudzumā, kas arī nosaka nepieciešamību uzņēmumā izstrādāt rīcības plānu, kurā iekļautu efektīvākas procedūras risku vadībai.

Tieši MVU Latvijā, kas ir valsts ekonomikas pamats, ir visvairāk apdraudēti no dažādu riska faktoru puses – gan ārējās, gan arī iekšējās vides ietekmes. Viena no svarīgākajām MVU efektīvas un ilgtermiņa darbības pazīmēm ir uzņēmuma iekšējo procesu un resursu saskaņota darbība, kura ir līdzīga pulksteņa mehānismam: viss notiek loģiski; visas detaļas ir nepieciešamas, tās pilda savas funkcijas, kuras nedublējas; īpašnieks ilgstoši saņem prognozējamu un pozitīvu rezultātu – precīzu laiku.

Par galveno risku vadības *uzdevumu* var izvirzīt pasākumu kompleksa realizāciju, paaugstinot uzņēmuma darbības efektivitāti, vienlaicīgi veicot saprātīgus potenciālo zaudējumu novēršanas vai samazināšanas pasākumus. Šeit parādās riska koncepcija, kad to uzskata par iespējām, bet ne draudiem.

## Mūsdienu uzņēmējdarbības risku vadības process

Risku vadība – sistēmā sakārtots komplekss process, kas nosaka risku pārvaldīšanas pamatprincipus uzņēmumā. Pieņemot lēmumu par risku vadības procesa uzsākšanu MVU, to vadītājiem jāatceras, ka pirmkārt, risku vadības procesa izveidošana nav pašmērķis uzņēmuma darbībā, tas ir tikai instruments, lai sasniegtu uzņēmuma īpašnieku izvirzītus stratēģiskos (ilgtermiņa) un operatīvos (īstermiņa) mērķus. Līdz ar to risku vadība nedrīkst būt pretrunā ar šiem mērķiem, kā arī tai pilnīgi jāatbalsta mērķu sasniegšanu. Otrkārt, risku vadību cilvēki izstrādā cilvēkiem, arī jebkuras darbības komponente ir cilvēku griba. Līdz ar to svarīgi izvērtēt situāciju par uzņēmuma personāla struktūru, motivācijas pakāpi un darbinieku riska uztveres īpatnības. Treškārt, risku vadību nedrīkst uztvert kā atsevišķu darbību vai vienreizēju akciju. Risku vadība ir komplekss vairāku darbību (intelektuālo un fizisko) process:

- kuru realizē uzņēmuma personāls (arī vadība),
- kurš attiecas uz visu uzņēmuma darbību,
- kurš virzīts uz tādu notikumu identificēšanu, kuri var ietekmēt uzņēmuma rādītājus,
- kurš nodrošina ar šo notikumu saistītu risku vadīšanu,
- ar kuru palīdzību kontrolē riska apetīti;
- kurš saprātīguma robežās garantē uzņēmuma mērķu sasniegšanu.

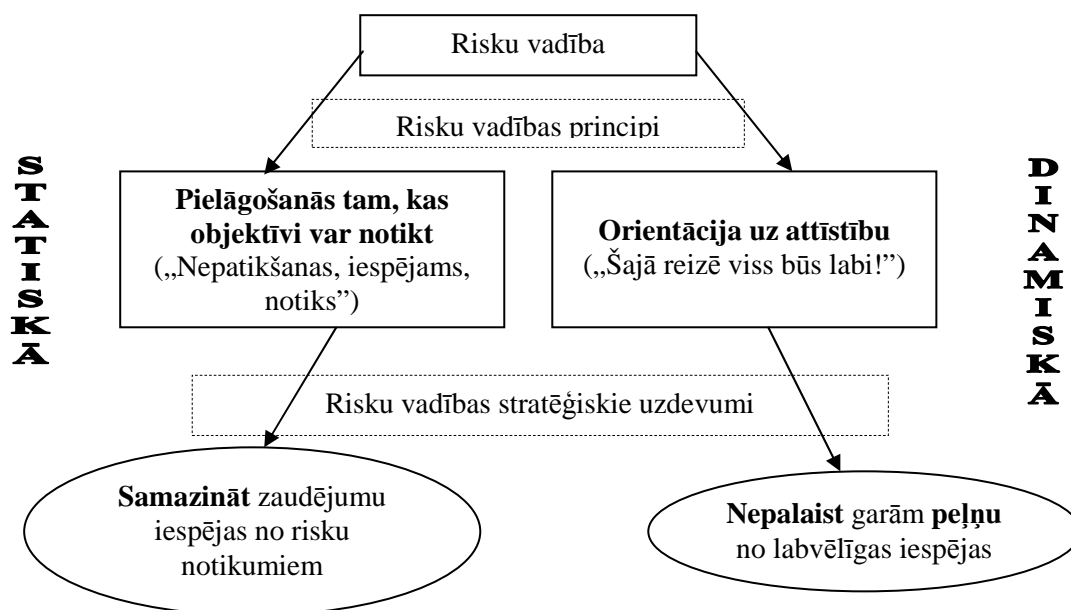
Pastāv divu veidu risku samazināšanas koncepcijas: statiskā un dinamiskā [1].

Kā pirmā tika izstrādāta *statiskā* risku samazināšanas koncepcija. Visas darbības, kuras virzītas uz risku mazināšanu vai novēršanu, kā arī kuras izdarītas saskaņā ar minēto koncepciju, paliek nemainīgas, realizējot vienu pārvaldes lēmumu. To apvieno princips: *izpildīja, bet tālāk gaidi, kas notiks*. Minēto iespējams salīdzināt ar lodes izšaušanu no pistoles: nospiedi melīti un lodi vairs neatgriezīsī, bet rezultāts – trāpīji vai nē – parādīsies jau bez tavas gribas.

Ekonomiskās krīzes apstākļos, kā arī straujo pārmaiņu laikā tādi ekonomikas raksturojumi kā hiperkonkurence, globalizācija, informatizācija un augsta IT attīstības pakāpe veicina arī risku vadības procesa pilnveidošanu un pielāgošanos jaunajai situācijai. Mainoties ekonomisko procesu saturam, mainās arī risku vadības specifika un virzieni.

Šodien, lai uzturētu kapitāla pieauguma augsto līmeni, progresē tendences, kuras pamatojas uz alternatīvu jeb *dinamisko* risku vadības koncepciju.

Pastāv vairākas atšķirības risku vadības procesa uztverē, MVU vadītājiem pielietojot vienu no augstāk minētajām koncepcijām (sk. 1.att.).



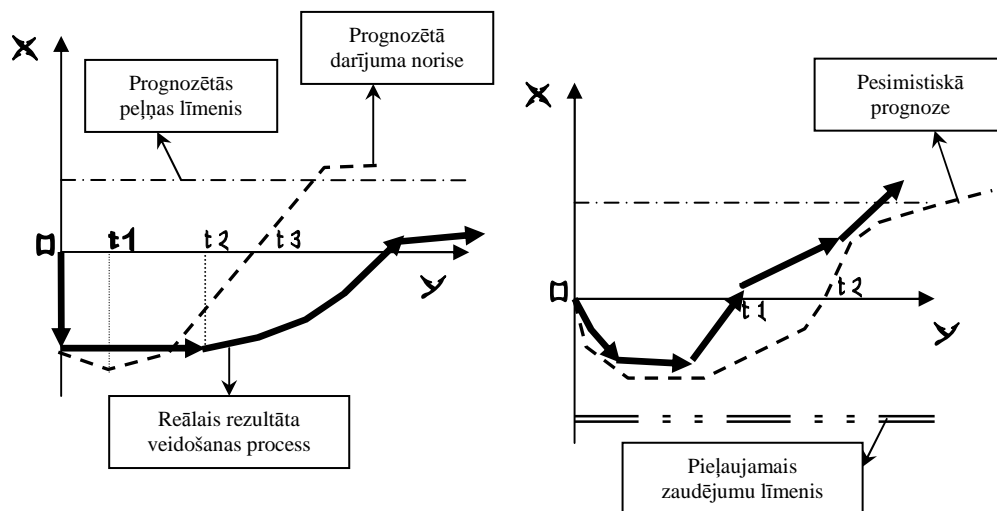
1.att. Dinamiskā un statiskā risku vadības koncepcija

Statiskā koncepcija paredz MVU darbinieku koncentrēšanos uz risku un to veicinošo faktoru meklēšanu, izvērtēšanu un ietekmēšanu. Šādos uzņēmumos notiek biznesa fundamentālā mērķa aizvietošana, pārslēdzot uzmanību no peļņas gūšanas uz maksimālas drošības sasniegšanu MVU darbībā.

Turpmāk darba autori analizē risku vadību, balstoties tieši uz dinamisko koncepciju, kuru iespējams nosaukt arī par optimistisko risku vērtējumu, bet statiskā koncepcija saistīta ar pesimistisko vērtējumu. Dinamiskā koncepcija pamatojas uz to, ka risks ir biznesa neatņemama sastāvdaļa, kuru vada pastāvīgi, pielietojot sistēmisko pieeju.

Par galveno *risku vadības mērķi* var uzskatīt saprātīgas garantijas nodrošināšanu, ka uzņēmumā ir pareizi organizēts mērķu un ar to saistītu alternatīvu izvēles process, kā arī šī procesa atbilstība misijai un risku apetītei. Kā apakšmērķi iespējams minēt vienotas riska izpratnes un kultūras esamību uzņēmumā, kā arī tādas darbības struktūras izveidošana, lai darbinieki automātiski piemērotu dinamisko risku samazināšanas koncepciju. Risku vadības procesa mērķis nedrīkst palikt par rutīnu pienākumu izpildi vai uzmanības pievēršanu katram sīkumam.

Svarīgi atspoguļot statiskās un dinamiskās koncepcijas praktisko nozīmi (sk. 2.att.).



X – peļņas/ zaudējumu ass;

Y – laika ass

a)

b)

2.att. Rezultātu izveidošanas procesu trajektorijas vienam uzņēmējdarbības aktam

Pieņemsim, ka uzņēmums par izejvielu iegādi noslēdza līgumu ar jaunu piegādātāju.

2.(a) attēls atspoguļo situāciju, kad pēc līguma noslēgšanas uzņēmums sagaida, ka tiks atsūtītas izejvielas saskaņā ar iepriekš apstiprināto grafiku un uzņēmums sāks produkcijas ražošanu un realizāciju. 2.(a) attēlā atspoguļots statiskās koncepcijas pielietojums. Pēc uzņēmuma prognozēm pirmo izejvielu partiju piegādātājs atsūtīs laika brīdī  $T_1$ . Ražojot preces un tās realizējot, uzņēmums plāno sasniegt seguma jeb nulles punktu (nav zaudējumu vai peļņas) laika brīdī  $T_3$ . Pielietojot statisko koncepciju, uzņēmumā izejvielu saņemšana, produkcijas ražošana un realizācija notiek pēc iepriekš izstrādātiem standartiem: sagaida izejvielas no piegādātāja, nogādā tās tieši ražotnē, saražo precī, nogādā veikalā vai tieši klientam. Minētajā ķēdē kontroles funkcijas veic kvalitātes kontroles speciālists. Analizējot reālu rezultāta veidošanas procesa grafiku, acīmredzams, ka uzņēmums nesasniegs prognozētās peļņas līmeni. Ar ko tas ir saistīts? Laika brīdis  $T_2$  parāda, kad uzņēmums saņēma pirmo izejvielu partiju. Tātad iestājies piegādes kavējuma risks. Saskaņā ar to, ka cena ir mainīgs faktors, kas būtiski ietekmē ieņēmumu lielumu, var secināt, ka novēlotā piegāde kļuvusi par cēloni tam, ka pēc preču realizācijas uzņēmumam bija ļoti zems peļņas rādītājs.

2.(b) attēlā ir atspoguļots dinamiskās risku vadīšanas koncepcijas pielietojums. Šeit parādās papildus iepriekš aprēķinātā pesimistiskā prognoze – robeža, kuras ietvaros rīkosies uzņēmējs, realizējot jebkuru pārvaldes lēmumu. Pārkāpjot šo robežu, uzņēmējs cietīs zaudējumus. Šī robeža palīdz efektīvi un savlaicīgi novērst iespējamus draudus, kā arī izmantot iespēju sasniegt optimālākus rezultātus, izpildot lēmumus. Uzņēmējs aprēķināja termiņu **T2**, kad vēlākais iespējams sasniegt seguma punktu (peļņa=zaudējumi=0). Vēlāk uzņēmējs sekoja tam, lai izejvielu piegāde notiek tieši laikā. Pēc nelielas aizkavēšanās, uzņēmums saņēma izejvielas, no kurām saražota prece. Preču ražošanas procesā, kad vēl nebija sasniegts seguma punkts, uzņēmējs konstatēja, ka rādītāji tuvojas pesimistiskajai prognozei. Šajā brīdī uzņēmējs pieņēma lēmumu, kas grafikā atspoguļojas kā straujš ražošanas tempa pieaugums, sasniedzot seguma punktu laika posmā **T1**. Pēc minētā pieauguma, iespējams, uzņēmējs, pieņēma lēmumu, ka tas (pieaugums) turpināsies arī situācijā, ja samazinātu ražošanas jaudas. Pēc minētā lēmuma ražošanas un realizācijas rezultāti samazinājās un atkal pietuvojās minimālajai (pesimistiskajai) robežai. Tad uzņēmējs pieņēma kārtējo lēmumu par izmaiņām (gan ražošanas procesā, gan gatavās produkcijas realizācijā), kas sekmēja veiksmīgu viena lēmuma izpildi, sasniedzot apmierinošus rezultātus.

Dinamiskā risku samazināšanas koncepcija paredz, ka uzņēmēji risku uztver vairāk kā iespēju papildus nopelnīt un iegūt citus labumus, izpildot lēmumus ar noteiktu riska pakāpi.

Pie dinamiskās koncepcijas ir svarīga arī efektīvas informācijas aprites izveidošana uzņēmuma, jo darbiniekiem, kas atbild par noteiktu risku vadīšanu, nepieciešami dati par lēmuma izpildi tiešsaistes režīmā. Minētais atkal prasa papildus sagatavošanās darbus un resursu piesaisti.

Raksta ievadā minētās tradicionālās konkurences priekšrocības (brīva piekļuve izejvielām utt.) vēsturiski ietekmēja tieši statistiskās koncepcijas straujo attīstību. Dinamiskā koncepcija ir izstrādāta XX gs. beigās, kad tika izveidota Bāzeles komiteja, kas noteica risku vadības kritērijus banku darbībā.

Statiskās koncepcijas nomaina ar dinamisko liecina par to, ka, izejot vairākus attīstības posmus, šodienas apstākļos risku vadības process kļuva par nozīmīgu uzņēmuma darbības sastāvdaļu, kura integrēta vienotā uzņēmuma attīstības stratēģijā. Svarīgi izveidot loģisku struktūru, kurā atspoguļotos atšķirības starp 70.-90.gadu koncepcijām un mūsdienu pieeju (sk. 1.tabulu).

## 1. tabula

„Vecās” un mūsdienu pieejas risku vadībai

Risu vadības komponenti	„Vecās” koncepcijas elementu raksturojums	Mūsdienās izmantotās risku vadības koncepcijas elementu raksturojums
1. Definīcija	Riski jāvada, lai samazinātu <i>draudus</i> , kuri saistīti ar zaudējumiem, ja iestāsies riska notikums	Neitrālā pieeja, sabalansējot zaudējumus ar iespējām nopelnīt pie efektīvas risku vadības
2. Reakcija uz riskiem	Reaktīvā pieeja, kad reaģē jau uz radušos zaudējumu samazināšanu (apdrošināšanas pieeja)	Proaktīvā pieeja, kad uzņēmums savlaicīgi identificē riskus un reaģē uz tiem, lai nerastos zaudējumi
3. Orientieris	Uz izmaksu orientētā	Pamats – uzņēmuma vērtības: aizsargāt aktīvus, realizēt iespējas
4. Mērogs	Sašaurināta, parasti, uz finanšu risku vadību virzīta	Plaša pieeja, visā organizācijā
5. Funkcionālā nozīme	Uzņēmuma atsevišķa funkcija	Orientēta uz biznesu, saskaņota ar citām funkcijām
6. Loma uzņēmuma vadīšanā	Ar risku vadību nodarbojas risku vadības speciālisti	Risku vadība ir daļa no uzņēmuma vadīšanas procesa
7. Procesu būtība	Speciāli veidots (Ad hoc) situācijām, projektiem	Nepārtraukts process, kas turpinās pastāvīgi
8. Ietekme uz lēmumu pieņemšanu	Vadītāju interesē peļņas iespējas par jebkādu cenu. Ņem vērā tikai finanšu riskus. Nav risku īpašnieki	Lēmumi pieņemti visās jomās (mārketingu, personālu utt.), ievērojot riska apetīti. Katram riskam ir īpašnieks

Paralēli Bāzeles komitejai Lielbritānijas finanšu tirgus uzraugi 1992.gadā pieņēma „*Cadbury Report: The Financial aspects of Corporate Governance*”, kas paredzēja publiskajiem uzņēmumiem ieviest noteiktus grāmatvedības principus, kuri samazinātu riskus, saistītus ar uzņēmuma vadību. Vēlāk arī Jaunzēlandes un citu valstu organizācijas izstrādāja rekomendācijas risku vadībai.

Tomēr šodienas apstākļiem efektīvākais risku vadības modelis, ko 1985.gadā izveidoja vairākas ASV grāmatvedības un auditoru organizācijas, - COSO, kurš ietver vairākus procesa posmus, atspoguļojot uzņēmuma jebkura riska (to grupas) vadīšanas struktūru.

## **Uzņēmējdarbības risku vadība MVU, izmantojot COSO modeli**

COSO dibinātāji bija piecas amerikāņu organizācijas, kuras pārstāv grāmatvedības un iekšējā audita jomas. Pilns COSO nosaukums – *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. COSO ir privātpersonu brīvprātīgi izveidota organizācija, kura vēlas uzlabot finanšu atskaišu kvalitāti, attīstot biznesa ētiku, iekšējās kontroles efektivitāti, kā arī korporatīvo vadību [2].

Pamatojoties uz COSO principiem, ASV 2002.gadā tika pieņemts federālais likums „*Sarbanes Oxley Act of 2002 (SOX)*” [3], kura pieņemšanu iniciēja vairāku ASV korporāciju bankroti vadošā personāla krāpnieciskās darbības dēļ attiecībā uz akcionāriem (investoriem). Spilgtākais šāda bankrota piemērs ir ASV enerģētikas giganta ENRON bankrotēšana, kad pēkšņi vienā dienā konstatēja, ka minētās korporācijas vadība slēpusi no īpašniekiem to, ka reāli tai ir vairāku miljardu USD parādi.

Sadarbībā ar auditorfirmu Coopers&Lybrand (šodienas PricewaterhouseCoopers) COSO izveidoja vienotu izpratni par uzņēmuma iekšējās kontroles principiem, 1992.gadā publicējot savu ziņojumu – „Iekšējā kontrole – Integrēta struktūra” (*Internal Control – Integrated Framework*), kas noteica iekšējās kontroles vienotu definīciju un darbības pamatprincipus, kā arī minētās sistēmas novērtēšanas un pilnveidošanas ceļus. Par COSO pamatprincipiem izvēlēti sekojošie:

- Iekšējā kontrole ir *process*. Tā ir instruments uzņēmuma mērķu sasniegšanai. Tās izveidošana nav pašmērķis.
- Iekšējo kontroli īsteno *cilvēki*. Nevar koncentrēties tikai uz dokumentācijas izstrādāšanu atbilstoši standartiem, bet jāatceras, ka katra uzņēmuma līmenī darbojas dažādi cilvēki.
- Iekšējās kontroles pasākumi *saprotamās robežās* garantē uzņēmuma vadībai *nodrošināšanos* pret riskiem. Nav iespējams absolūti nodrošināties un paredzēt visus riskus (arī iespējas), kuri ir saistoši uzņēmumam.
- Iekšējo kontroli pielāgo uzņēmuma *mērķu* sasniegšanai.

Pēc SOX likuma pieņemšanas COSO papildus pie ziņojuma par iekšējo kontroli izveidoja vienotus uzņēmuma risku vadības principus (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*).

COSO risku vadības modelis paredz vairākus posmus, kurus konsekventi jāpilda, vadot biznesa riskus:

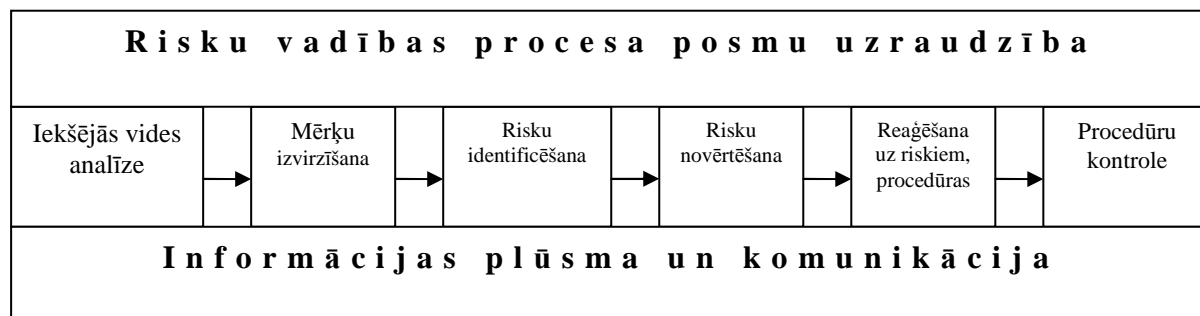
1. Uzņēmuma iekšējā vide.
2. Mērķu definēšana.
3. Notikuma identificēšana.
4. Risku novērtēšana.
5. Rīcība risku samazināšanai (reakcija uz risku).
6. Kontroles pasākumi.
7. Informācijas plūsma un komunikācija.
8. Uzraudzība.

Šo posmu realizācija precīzi sniedz atbildes uz jautājumiem, ko uzdot ikviens normāli domājošs uzņēmējs, realizējot biznesa projektus (idejas): Kur mēs (uzņēmums) esam? Kur gribam nokļūt? Kādā veidā mēs tur nokļūsim?

Atbildes jārada tieši tādā secībā, kādā izvietoti jautājumi: situācijas analīze (uzņēmuma iekšējā vide), uzņēmuma misija un mērķi (mērķu definēšana), uzņēmuma attīstības stratēģija un izpildāmie uzdevumi (sākot no notikumu identificēšanas līdz uzraudzības mehānismiem).

Pēc autoru domām, COSO modelis ir risku vadības instruments, kuru iespējams izmantot jebkura izmēra uzņēmumā. COSO modelis konsekventi uzskaita risku vadības posmus, kuri savukārt iedalās atsevišķās procedūrās.

Praktiski, MVU, kuri pieder vienam īpašniekam un kuriem nav rentabli izveidot iekšējā auditora vai kvalitātes vadītāja amatu, vadītājs veic gan risku samazināšanas procedūru kontroli, gan arī visa risku vadības procesa uzraudzību. Tāpēc mazajos uzņēmumos COSO modeli iespējams pielietot modernizētā veidā (sk. 3.att.).



**3.att.** COSO risku vadības modelis mazajā uzņēmumā

Pirms lēmuma pieņemšanas par COSO risku vadības modeļa piemērošanu MVU, to vadītājiem (īpašniekiem) svarīgi pašiem ieņemt stingru pozīciju par gatavību pastāvīgi ikdienas darbā vadīties no risku vadības pamatnostādņēm, kuras tiks izstrādātas un iedarbinātas uzņēmumā. Papildus uzņēmējiem, darbojoties straujo pārmaiņu apstākļos, nedrīkst uztvert COSO modeļa posmus kā likuma pantus, kurus strikti jāievēro, bet tie jāizmanto kā plānošanas instrumentu, kurš neļauj aizmirst kādu komponentu. Būtbū risku vadības process pastāvīgi piedzīvo izmaiņas, tam piemīt cikliskums un darbība vairākās nozarēs.

Resursu ziņā MVU iekšējās vides analīzi, mērķu izvirzīšanu, kontroli, informācijas plūsmas nodrošināšanu un uzraudzību veic uzņēmuma vadītājs, kas bieži vien uzskata, ka perfekti pārzina situāciju uzņēmumā. Tāda reakcija var sekmēt personāla mainību visos līmeņos, nestabilitāti uzņēmuma darbībā un rādītājos, kā arī klientu zaudēšanu. Par efektīvu COSO modeli iespējams uzskatīt, ja:

- uzņēmuma procesos integrēti un nepārtraukti darbojas visi COSO posmi;
- risks samazināts līdz uzņēmumā pieņemtai robežai (riska apetīte);
- uzņēmuma vadība ir nodrošināta ar informāciju par stratēģisko un operacionālo mērķu sasniegšanas pakāpi;
- ir izveidota ticamu finanšu atskaišu sistēma;
- ir ievēroti likumdošanas un iekšējie normatīvie akti.

Iekšējās vides analīzi veic, izmantojot SWOT metodes komponentes: uzņēmuma vājās un stiprās puses. Izveidojot iekšējās vides raksturojumu un atbilstoši to dokumentējot, vadītājam jāizstrādā dažādu veidu un līmeņu uzņēmuma mērķus.

Katrs uzņēmums plāno sasniegt noteiktu stāvokli pēc kāda laika posma, izmantojot ierobežotus resursus. Minētais process raksturo mērķu izvirzīšanas būtību, veicot uzņēmējdarbību.

COSO risku vadības modelis izdala četru veidu mērķus, ar kuriem operē uzņēmums. Praktiski pie katra lēmuma pieņemšanas un darbības izdarīšanas, uzņēmumam jāatceras minētie mērķi:

1. Stratēģiskie mērķi – augsta līmeņa mērķi, uzņēmuma misija un pamatu stratēģija.
2. Operacionālie mērķi ir saistīti ar efektīvu resursu izmantošanu, sasniedzot noteiktus rezultātus.
3. Informācijas (arī atskaišu) ticamības nodrošināšana.
4. Likumdošanas un iekšējo normatīvo aktu ievērošana.

Piemēram, vadītājs konstatē ieņēmumu līmeņa samazināšanos, kas veicināja nesavlaicīgu saistību izpildīšanu un procentu maksāšanu. Veicot analīzi, viņš noskaidroja, ka vairāki darbinieki, lai piesaistītu papildus klientus, pie pirmā darījuma piedāvā atlaides. Konstatētie trūkumi ir saistīti ar nepilnībām, skaidrojot personālam atlaižu piemērošanas kārtību (risku apetītes līmenis). Lai neturpinātos minētā tendence (atlaižu piemērošana visiem klientiem), vadītājam būtu lietderīgi ar rīkojumu noteikt kārtību, kādā piemērojamas atlaides pastāvīgajiem klientiem. Vēlāk jāuzrauga rīkojuma izpildes process, sekojot ikmēneša apgrozījuma dinamikai, ņemot vērā apkalpoto klientu skaitu.

Pamatojoties uz analīzes rezultātiem par uzņēmuma iekšējās vides stāvokli, vadītājs pats, vai deleģējot to atbildīgajiem darbiniekiem, veic riska notikumu apzināšanu, kuri ietekmē uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Pie riska notikumu identifikācijas svarīgi aprēķināt to iestāšanās varbūtības korelāciju ar citiem notikumiem. Piemēram, ar katru jauno darbinieku pieaug varbūtība, ka notiks informācijas noplūde vai arī vadītājs savlaicīgi nepamanīs motivācijas trūkumu kādam no darbiniekiem. Katrs no riska notikumiem ir saistīts ar ārējiem un iekšējiem faktoriem, kuri ietekmē uzņēmuma darbību.

Kā ārējie faktori uzņēmuma darbību var ietekmēt, piemēram, makroekonomisko rādītāju izmaiņas (procentu likmes; inflācija; atsevišķu tautsaimniecības nozaru strauja attīstība vai lejupslīde; darba spēka esamība), politiskie procesi valstī (bieža varas maiņa; nesistēmiskie nodokļu likumdošanas grozījumi; pastiprināta uzmanība no tiesībaizsardzības iestāžu puses; jauno prasību ieviešana nozarē; starptautisko organizāciju rīcība) u.c.

Pie uzņēmuma iekšējiem faktoriem var pieskaitīt, piemēram, vadības pieņemto lēmumu kvalitāti un savlaicīgumu, finanšu pārskatu kvalitāti, personāla struktūru un raksturojumus, ražoto preču/ sniegto pakalpojumu pievienoto vērtību un kvalitāti u.c.

Analizējot sava uzņēmuma darbības specifiku, jāatlasa tie faktori, kur attiecas uz uzņēmumu. No šiem faktoriem atvasina iespējamus riska notikumus. Piemēram, pārtikas veikalam svarīgāk paredzēt ar iekšējiem faktoriem saistītos riska notikumus: personāla motivācijas vai apgrozāmo līdzekļu trūkums. Savukārt banku ietekme, arī ārējie faktori, kuri rada papildus riska notikumus: kredītu likmju negatīva dinamika vai augsta inflācija.

Identifikācijas process ir efektīvs, ja ievēro secīguma principu, kura būtība ir savstarpēji saistītu risku (to grupu) noskaidrošana. Lietderīgāk veikt analīzi, konsekventi apskatot visus uzņēmumā notiekošos procesus, nevis haotiski vērtēt atsevišķas operācijas.

Identifikācijas procesā jāpiedalās katram darbiniekam, izveidojot sistēmu kā informācija par riskiem nonāk pie atbildīgā darbinieka (iekšējais auditors) vai vadītāja. Tātad jābūt nodrošinātai efektīvai informācijas plūsmai uzņēmumā, kas skaidri nosaka darbinieka rīcību, konstatējot jaunu risku.

Tomēr nav iespējams visu identifikācijas darbu uzdot padotajiem, jo pastāv tādi procesi uzņēmumā, kuros iesaistīts šaurs personu loks (personāla vadība, finanšu pārskati, attīstības stratēģija, tās realizācijas plāns u.c.). Piemēram, mazajā uzņēmumā darbiniekiem jāziņo par riskiem, kuri saistīti ar klientu/ piegādātāju rīcību vai kolektīvā esošajām nesaskaņām. Vienlaikus pašam vadītājam jāanalizē personāla motivācija, cenu politikas veidošana (kopā ar finanšu konsultantu) un faktori, kuri traucēs mērķu sasniegšanu.

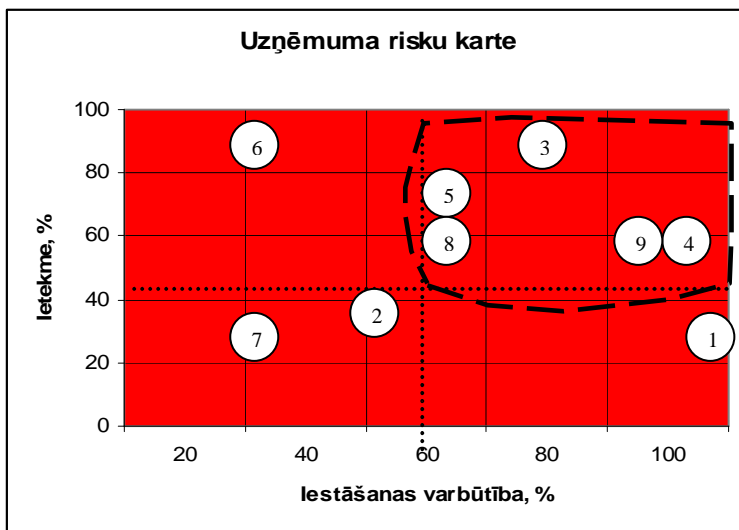
Risku novērtēšana (*risk assessment*) ir uzņēmuma kompetento personu vai vadītāja veiktie aprēķini un izveidotās prognozes attiecībā uz identificēto risku ietekmi un varbūtību. Šis risku vadības posms kalpo par savdabīgu „filtru”, ar kura palīdzību atlasa riskus, kurus nepieciešams samazināt. Uzņēmējdarbības riskus vērtē, pielietojot dažādas metodes. Attiecībā uz ne-finanšu risku novērtēšanu par efektīvākajām metodēm var uzskatīt „karšu metodes”, skalas metodes u.c.

Piemērojot COSO modeli, sākotnēji pie risku novērtēšanas tos sadala divās grupās: sākotnējie (*initial risk*) un atlikušie (*residual risk*). Minētās klasifikācijas pamatā ir uzņēmēja iepriekš veiktās aktivitātes, samazinot riskus. Pie sākotnējiem riskiem pieskaita tos, ar kuriem uzņēmums saskāries, bet pagaidām nav veicis nekādus pasākumus riska ietekmes vai varbūtības samazināšanai. Tāpēc atlikušie riski paliek pēc samazināšanas procedūru veikšanas. Pēc sadalīšanas uzņēmējs izlemj, kuru risku ietekmi un/vai varbūtību nepieciešams samazināt, veicot papildus procedūras. Šo lēmumu var pieņemt, izvietojot visus identificētos riskus atsevišķā kartē (grafikā).

Piemēram, kāda MVU vadītājs atlasīja vairākus risku veidus, kuri var ietekmēt uzņēmuma darbību:

1. Darbinieku motivācijas trūkums.
2. Lēni apgrozījuma pieauguma tempi.
3. Finanšu pārskatu riski.
4. Kvalificētu darbinieku trūkums.
5. Klientu/ piegādātāju nekorekta rīcība.
6. Tiesībaizsardzības un kontroles iestāžu darbība.
7. Uzņēmuma neefektīva vadīšana.
8. Saistību nepildīšana.
9. Pakalpojumu/ preces kvalitāte.

Lai precīzi novērtētu katra riska ietekmi un iestāšanās varbūtību, uzņēmējs pie risku identifikācijas nosaka arī atsevišķus faktorus, kuri pastāv pie katra riska. Tas nozīmē, ka riski tiek sadalīti sīkākajos notikumos, piemēram: darbinieku motivācijas trūkums – algu līmenis, sociālās garantijas, kolektīvs, attiecības ar vadītāju, iespēja ietekmēt lēmumu pieņemšanu uzņēmumā utt.; lēni apgrozījuma pieauguma tempi – mārketinga stratēģijas trūkumi (nepareiza pakalpojuma pozicionēšana un reklamēšanas vietas izvēle, neefektīva klientu uzrunāšana utt.), darbinieku neaktīva rīcība, izpildot pasūtījumus, cenu politikas trūkumi utt. Pēc minēto darbību izdarīšanas vadītājs izveido uzņēmuma risku karti (sk. 4.att.):



4.att. MVU risku karte

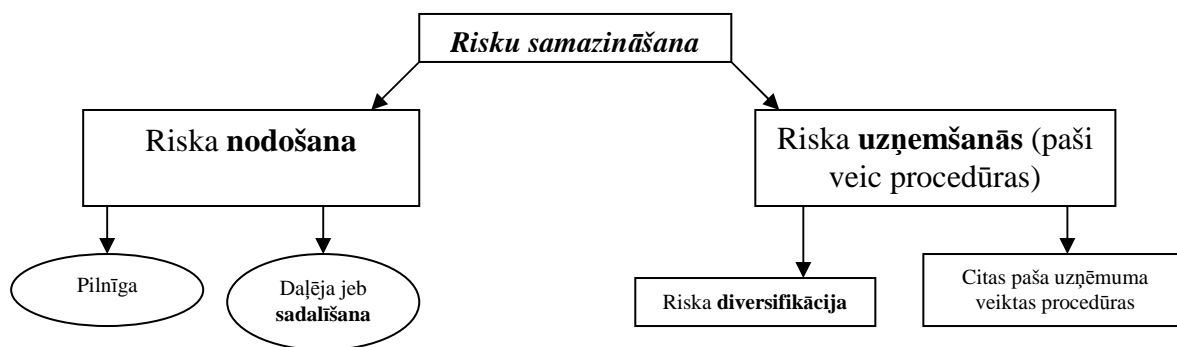
Uz kartes, izmantojot savu pieredzi, no vairākiem avotiem iegūto informāciju un izveidotās prognozes, vadītājs atzīmē katra riska atrašanās vietu. Nepieciešams izvēlēties vienotu kritēriju, pēc kura mēra ietekmi uz uzņēmuma darbību, ja riska notikums iestāsies. Efektīvāk novērtēt riska ietekmi, izmantojot potenciālo zaudējumu (finansiālā ziņā) apmērus. Ar trekno punktētu līniju 4.attēlā ir atzīmēti riski, kuru ietekmes un/vai varbūtības samazināšanai nepieciešams veikt papildus pasākumus. Jāatzīmē, ka risku vadības uzraudzības posms un efektīvas informācijas plūsmas nodrošināšana ir divas procedūras, kuras nodrošina nepārtrauktu risku pārvērtēšanu, mainoties situācijai.

Balstoties uz loģikas likumiem, reaģējot uz risku, uzņēmējam pastāv divas iespējas: pieņemt risku vai atteikties no tā. Atteikšanās no riska ir izvairīšanās no tā. Savukārt riska pieņemšana ir saistīta ar divu veidu reakcijām: riska ignorēšana un riska samazināšana.

*Izvairīšanās* no riska. Minētā reakcija paredz uzņēmēja attiešanos no noteiktas darbības (lēmuma pieņemšanas u.c.), pēc kuras var iestāties riska notikums. Šāda reakcija garantē, ka uzņēmums necietīs zaudējumus, tomēr iespējas nopelnīt arī nebūs.

Riska *ignorēšana* piemērojama tiem riskiem (grupām), kurus uzņēmums novērtēja kā zemās iespējamības un zemās ietekmes riskus. Piemēram, dabas katastrofu risku, kuram ir liela ietekme, Latvijā uztver kā ļoti retu parādību, līdz ar to arī visizplatītākā reakcija ir tā ignorēšana.

Riska *samazināšana*. Visizplatītākā reakcija uz biznesa riskiem, kura pamatojas uz robežu noteikšanu (*riska apetīte*), pieņemot lēmumus par rīcību riska situācijās. Atkarībā no riska īpašnieka, riska samazināšana dalās vairākās daļās (sk. 5.att.).



5.att. Risku samazināšanas veidi

Riska vai tā daļas *nodošana*. Riska nodošana nozīmē zaudējumu draudu noņemšana no sava uzņēmuma un, slēdzot atsevišķu vienošanos, tā (risku) uzņemšanās no starpnieku puses. Pilnīga riska nodošana pastāv, piemēram, kad uzņēmums cedē savu parādu inkaso firmai vai iegādājas operatīvajā līzīngā transportlīdzekļus ar tehniskās apkopes garantiju.

Izplatītākais risku nodošanas veids ir saistīts ar vienu no senākajām risku vadības sastāvdaļām – apdrošināšanu. Tomēr apdrošināšana ir tikai biznesa risku *ietekmes* samazināšanas paveids. Piemēram, ja uzņēmums apdrošināja īpašumu no ugunsgrēka, tad riska notikuma iestāšanās gadījumā apdrošināšanas kompānija atlīdzinās zaudējumus (samazinās ietekmi). Tomēr ar apdrošināšanu nesamazināsies ugunsgrēka riska varbūtība.

Riska *uzņemšanās* ietver vairākus risku samazināšanas paņēmienus atkarībā no tā, kādi ārējie un iekšējie faktori ietekmē konkrēto uzņēmumu. Viens no riska uzņemšanās veidiem saistīts ar diversifikācijas procesu. *Diversifikāciju* (no ang.val. *diversification* – sortimenta paplašināšana) kā riska samazināšanas veidu pielieto resursu sadales sfērā. Diversifikācijas principu var pielietot katrs uzņēmums savā darbībā. Izplatītākie to piemēri: vairāku banku finanšu pakalpojumu izmantošana; orientēšanās uz vairāku veidu preču ražošanu/ pakalpojumu sniegšanu; vairāku piegādātāju izmantošana u.c..

Biznesa risku samazināšanas procesu iespējams sadalīt atsevišķās stadijās: procedūras izstrāde un apstiprināšana; procedūras izpilde; izpildes kontrole, vērtējot rezultātus.

MVU risku vadības procesa posmu sistematizācija notiek, izveidojot vienotu informācijas plūsmas struktūru uzņēmumā, kura ietvertu katra darbinieka funkcijas, nodrošinot iekšējo komunikācijas procesu un savlaicīgu ziņojumu nodošanu vadītājiem.

Efektīvs risku vadības process MVU nodrošināms ar pastāvīgu uzraudzības funkcijas realizēšanu no vadītāju puses.

Beigās svarīgi apkopot pētīto risku vadības procesu un secināt sekojošo:

- riska vadība sākas līdz ar uzņēmuma dibināšanu;
- nav iespējams bez uzņēmuma vadības gribas izveidot efektīvu risku vadības procesu;
- risku vadība nav pašmērķis, bet līdzeklis peļņas saņemšanai;
- risku vadības procesa izstrādē jāpieliek „risku īpašnieki”;
- riskus efektīvāk vadīt pēc iepriekš izstrādāta modeļa nekā intuitīvi censties tos novērtēt;
- hiperkonkurences apstākļos jāizvēlas dinamisko risku vadības modeli;
- atlikušajiem riskiem jājūt sava apetīte;
- risku samazināšanas procedūru izpildes kontrole nav ierobežošana, bet virzīšana.

## Literatūra

1. Воробьев С.Н., Балдин К.В. Управление рисками в предпринимательстве. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2006. 772 с., ISBN 978-5-394-00429-2

2. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO [elektroniskais resurss]/ USA: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2009. – <http://www.coso.org>. – Resurss aprakstīts 2009.g. 31.jūl.
3. Sarbanes-Oxley Act of 2002 [elektroniskais resurss]/ USA: U.S Government Printing Office, 2009. – <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ204/pdf/PLAW-107publ204.pdf>. - Resurss aprakstīts 2009.g. 3.aug.

### **Zimecs A., Ketners K. Risku vadības nozīme mazo un vidējo uzņēmumu darbībā**

*Ekonomiskās krīzes iedarbības rezultātā Latvijā visvairāk ir apdraudēta mazo un vidējo uzņēmumu (MVU) darbība un, vairākos gadījumos, arī šo uzņēmumu pastāvēšana. Lai nodrošinātu stabilu ilgtermiņa MVU darbību, to vadītājiem svarīgi izprast un izveidot risku vadības sistēmu, kura būtu integrēta uzņēmumu attīstības stratēģijā. Izveidojot Latvijas apstākļiem pielāgotu un MVU izmēriem atbilstošu risku vadības sistēmu, to var izmantot arī uzņēmumu konkurētspējas līmeņa paaugstināšanai. Risku vadības sistēmas novērtēšanai izmantotas dažādas pieejas: statiskā jeb „vecā” un dinamiskā jeb mūsdienu risku samazināšanas koncepcija. Analīzes rezultātā autori izdalīja vairākas minēto koncepciju atšķirības, kā arī shematiski atspoguļoja mūsdienu koncepcijas priekšrocības, kuras izmantojot, MVU spēj nodrošināt ilgtermiņa un stabilu saimniecisko darbību pārmaiņu apstākļos. Rakstā sniegti priekšlikumi MVU risku vadības sistēmas izveidošanai un efektīvai funkcionēšanai, izmantojot COSO risku vadības modeļa pamatnostādnes. Piedāvāto sistēmu var izmantot uzņēmumu darbības pilnveidošanai. Raksta beigās autori apkopoja iepriekš veiktās analīzes rezultātus un izdarīja vairākus svarīgus secinājumus, kuri MVU vadītājiem jāņem vērā, veidojot risku vadības sistēmas.*

### **Zimecs A., Ketners K. Significance of the risk management in activity of the small and medium enterprises**

*The impact of the economic crisis in Latvia has mostly posed a threat to the functioning of small- and medium-sized businesses, to say nothing of their very existence. In order to ensure a stable, long-term functioning of SMEs, it is crucial for their management to understand and develop the risk management system which would be integrated into their company's development strategies. The development of the risk management system which is in the line with Latvia's conditions and meets SMB's requirements could also be used to increase company's long-term competitiveness. Different approaches have been used to assess the risk management system: the static or „the old” and the dynamic or contemporary risk reduction concepts. As a result of the analysis, the authors have identified several differences in the above-mentioned concepts, as well as have outlined the advantages of the contemporary concepts, which SMEs could employ to ensure their stable and long-term functioning in a changing environment. The article proposes ways for the development of SME's risk management system and its effective functioning, taking as a basis the COSO risk management model. The proposed system could be used to improve the ways businesses are run. At the end of the article, the authors have reviewed the previous analysis results and have arrived at important conclusions which SMBs have to take into account when developing their risk management system.*

### **Зимец А., Кетнерс К. Значение управления рисками в деятельности малых и средних предприятий**

*В результате воздействия экономического кризиса в Латвии больше всего под угрозой находится деятельность малых и средних предприятий (МСП) и, в большинстве случаев, также их существование. Чтобы обеспечить стабильную и долгосрочную деятельность МСП, их руководителям необходимо осознать и создать систему управления рисками, которая была бы интегрирована в стратегии развития предприятий. Создав систему управления рисками, приспособленную к ситуации в Латвии и соответствующую размерам МСП, она может быть использована для повышения уровня конкурентоспособности. Для оценки системы управления рисками использованы различные подходы: статическая или «старая» и динамическая или современная концепции снижения рисков. В результате анализа авторы выделили многие различия упомянутых концепций, а также схематично отобразили преимущества современной концепции, используя которые, МСП могут себе обеспечить стабильную и долгосрочную хозяйственную деятельность в ситуации перемен. В манускрипте даны предложения о создании системы управления рисками на МСП и её эффективном функционировании, используя основные положения модели управления рисками COSO. Предложенная система может быть использована для совершенствования деятельности предприятий. В конце манускрипта авторы обобщили результаты ранее проведенного анализа и сделали важные выводы, которые необходимо брать во внимание руководителям МСП, создавая системы управления рисками.*