

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Rahanduse ja majandusteooria instituut
Rahanduse ja panganduse õppetool

Helen Kutser-Sannik

**RISKIJUHTIMISE PÕHIMÕTETE RAKENDAMISE
KASULIKKUSE ANALÜÜS**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Ivo Karilaid

Tallinn 2016

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Helen Kutser-Sannik

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 106451TARM

Üliõpilase e-posti aadress: helenkutser@gmail.com

Juhendaja dotsent Ivo Karilaid

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1.RISKIDE JUHTIMISE KONTSEPTSIOON	7
1.1. Riski olemus ja definitsioon	7
1.2. Ettevõtte riskiallikad.....	10
1.3. Riskijuhtimise olemus	13
1.4. Argumendid riskijuhtimise põhimõtete rakendamiseks	17
1.5. Riskijuhtimise põhimõtete rakendamist mõjutavad tegurid	19
2.RISKIJUHTIMISE RAAMISTIKUD	27
2.1. COSO riskijuhtimise raamistik	27
2.2. ISO 31 000 standard.....	31
2.3. Riskijuhtimise raamistike võrdlus	36
3.RISKIJUHTIMISE RAKENDAMISE KASULIKKUSE ANALÜÜS.....	49
3.1. Trendid riskijuhtimise praktikas.....	58
3.2. Tulemused	60
3.3. Järeldused	61
KOKKUVÕTE	63
VIIDATUD ALLIKAD	67
SUMMARY	70
LISAD	73
Lisa 1. Riskihindamise meetodid.....	73
Lisa 1 järg	74
Lisa 1 järg	75
Lisa 1 järg	76
Lisa 1 järg	77
Lisa 1 järg	78
Lisa 1 järg	79

Lisa 1 järg	80
-------------------	----

ABSTRAKT

Käesoleva magistritöö eesmärk oli analüüsida riskijuhtimise põhimõtete rakendamise kasu ettevõtetele. Lisaks uuriti riskijuhtimise süsteemide rakendamisele tõuke andnud tegureid ja võrreldi erinevate autorite käsitlusi riskijuhtimise raamistike komponentidest. Töös toodud riskijuhtimise kasulikkuse ja rakendamise mõjurite analüüs tugines erinevate autorite poolt avaldatud empiiriliste uuringute ning teoreetilise käsitluse võrdlusele.

Eesmärgi saavutamiseks anti esmalt ülevaade riskist, riskiallikatest, riskijuhtimise olemusest. Läbiviidud analüüsi tulemusena selgus, et riskijuhtimisele mõju avaldavad tegurid pärinevad ettevõtte sise- või väliskeskkonnast ning olid seotud ettevõtte või tööstusharu spetsiifiliste karakteristikutega. Töö teises osas tutvustati ja võrreldi riskijuhtimise raamistike baaskomponente ning koostati erinevate käsitluste võrdlustel baseeruv raamstruktuur. Töö viimases osas keskenduti riskijuhtimise põhimõtete kasulikkuse analüüsile. Võrdlusanalüüsi tulemusena jõuti seisukohale, et riskijuhtimise põhimõtete rakendamisel esines märkimisväärne positiivne mõju ettevõtte väärtusele ning finantsnäitajatele.

Märksõnad: risk, riski allikad, riskijuhtimine, riskijuhtimise raamistik, riskijuhtimise kasulikkus, riskijuhtimise trendid.

SISSEJUHATUS

Tänapäevases väljakutseid pakkuvas globaalses majandusruumis on ettevõtte võimalused ja ohud pidevalt ajas muutuvad. Selleks, et püsida konkurentsivõimeline ja saavutada püstitatud eesmärgid, on ettevõttel oluline identifitseerida, hinnata, juhtida ja monitoorida põhitegevusest tulenevaid riske. (Louw, Com 2007, 3) Paljud ettevõtted on otsustanud kasutusele võtta riskijuhtimise põhimõtted – eesmärgiga planeerida ning rakendada tulemuslikumalt ettevõtte ressursse, protsesse ja strateegiaid. Erialakirjanduses kirjeldatakse riskijuhtimist kui süstemaatilist ning ettevõtte protsessidesse integreeritud lähenemist.

Erinevad arvamused on avaldanud mitmeid riskijuhtimise alaseid uuringuid ning käsitlusi. Peamisteks erialauuringutes käsitletavateks suundadeks on riskijuhtimist mõjutanud tegurid ja riskijuhtimise raamstruktuuri komponendid. Viimastel aastatel on erialaste empiiriliste uuringute tähelepanu kese koondunud riskijuhtimisest saadava kasu analüüsile. Teisisõnu, viimase viie aasta jooksul on avaldatud mitmeid uuringuid, millede eesmärgiks on välja selgitada riskijuhtimise rakendamise mõju ettevõtte väärtusele ning finantsnäitajatele. Hetkeseisuga puudub teoreetilist baasi ja empiirilisi uuringuid kõrvutatav käsitlus, mis analüüsib riskijuhtimise rakendamise mõjureid, raamstruktuuri komponente ja riskijuhtimisest tulenevat kasu. Eelnev mõjutas magistr töö autorit riskijuhtimise teematikat süvitsi uurima ning eelnevalt välja toodud aspekte analüüsima. Käesolev magistr töö on oma olemuselt ennekõike ülevaatlisk, riskijuhtimise teemat käsitlevate uurimuste võrdlus.

Magistr töö eesmärgiks on analüüsida riskijuhtimise põhimõtete rakendamise kasulikkust ettevõttele. Eesmärgi saavutamiseks on magistr töö autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada riskide ja nende juhtimise olemust ning tuua välja erinevaid riskiallikad,
- võrrelda erialakirjanduses ilmunud käsitlusi riskijuhtimise süsteemi juurutamise motivaatoritest,

- võrrelda riskijuhtimise raamistikke, tuues välja erinevate käsitluste sarnasusi ja erinevusi,
- anda ülevaade erialauuringutes välja toodud seisukohtadest riskijuhtimise süsteemi rakendamise kasulikkusest ettevõttes,
- tuua välja riskijuhtimise praktika trendid.

Magistritöös kasutatav uurimismeetod baseerub võrdleval analüüsil ning hõlmab erialakirjanduse laiaulatuslikku ülevaadet. Magistritöö uurimusliku olemuse tõttu hüpoteese ei sõnastata.

Magistritöö on üles ehitatud kolme peatükina. Esimeses peatükis tuuakse välja riskide olemus. Eraldi tähelepanu pööratakse erinevatele riskiallikatele, antakse ülevaade riskijuhtimise olemusest ning mõjuritest, mis ajendavad ettevõtteid riskijuhtimise süsteemi looma ja rakendama ning tuuakse välja erialakirjanduses enim kajastatud argumendid riskijuhtimise süsteemide rakendamiseks.

Magistritöö teises peatükis tutvustatakse Treadway Komisjoni Sponsororganisatsioonide Komitee (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) ja Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni (*International Organization for Standardization*) poolt loodud riskijuhtimise raamistikke ning leitakse raamistikke iseloomustavaid ühiseid tegureid - luuakse võrdlusbaas. Leidmaks käsitluste sarnasusi ja erinevusi vastandatakse võrdlusbaasi teiste erialakirjanduses ilmunud autorite riskijuhtimise raamistike komponentide käsitlustega.

Magistritöö kolmandas peatükis antakse ülevaade riskijuhtimise mõjusid käsitlevatest empiirilistest uuringutest, grupeeritakse erinevate autorite uuringute tulemusi riskijuhtimise rakendamise kasulikkusest ettevõtte väärtusele ning finantsnäitajatele. Lisaks tuuakse välja peamised riskijuhtimise praktika trendid.

Käesoleva magistritöö tulemusena toob töö autor välja peamised riskijuhtimise rakendamisele mõju avaldanud tegurid, loetleb erinevate käsitluste võrdlusanalüüsi tulemusena esilekerkivad riskijuhtimise süsteemi komponendid ning analüüsib riskijuhtimise rakendamise mõju ettevõtte väärtusele ning finantsnäitajatele.

Autor soovib siinkohal tänada juhendajat Ivo Karilaidu töö kirjutamise ajal osutatud abi ja suuniste eest.

1. RISKIDE JUHTIMISE KONTSEPTSIOON

1.1. Riski olemus ja definitsioon

Ettevõteteeoria põhiküsimused on järgmised: milleks üldse ettevõtted tekivad? Mis motiveerib inimesi ettevõtet looma? Juba 1755. aastal toodi motivatsioonitegurina välja ettevõtte püüdlus riski võtta. (Riskid Eesti ... 2002, 108)

Selleks, et püsida turul konkurentsivõimelisena ning töötada tulemuslikult piiratud ressursside tingimustes, tuleb langetada kiireid ja õigeid majandusotsuseid. Õige otsus tähendab seda, et olemasoleva info põhjal valitakse võimalikest otsustusvariantidest just see, mis püstitatud juhtimiseesmärgi seisukohalt annab parima tulemuse. Otsustamine on otse- ja tagasisidemetega protsess. Selle käigus toimub juhtimiseesmärgi püstitamine, juhtimisülesannete lahendamiseks vajalike andmete kogumine ja töötlemine, saadud info põhjal alternatiivsete otsustusvariantide formuleerimine ning nende võimalike tagajärgede hindamine. Otsustamisega kaasneb alati risk, et tehtud otsuse tulemus ei kujune ootuspäraseks ning selle tulemusena saadakse kahju või oodatust erinevat kasu. Kahtlemata sõltuvad otsuse tulemused olulisel määral otsustaja käsutuses olevast infost ning oskusest seda kasutada. Samas võib tulemi kõrvalekalle aset leida ka siis, kui otsustamise hetkel on olemasolevat infot teades tehtud parim otsus. Otsuse tulemust mõjutavas ümbritsevas keskkonnas ning inimeste käitumises on palju määramatust ning seega tuleb otsuseid praktiliselt alati langetada piiratud info tingimustes. (Ibid. 11)

Ettevõtte juhtimiseks vajalike otsuste vastuvõtmisel on alati teatud osa määramatust ja teadmatust, mistõttu ei ole võimalik kõiki otsuse langetamist mõjutavaid tegureid ja nende võimalikke arengusuundi eelnevalt ette näha või prognoosida. See tähendab, et ettevõtte juhtimine on alati seotud teatava riskiga, et kõik ei lähe nii nagu oli algselt kavandatud. Kui see nii ei oleks ning kõik otsuseid mõjutavad tegurid ja nende võimalikud arengusuunad

oleksid ettevõtte juhtkonnale eelnevalt teada, elaksime me ideaalses maailmas ning ettevõtte juhtimisel oleks võimalik teha vaid õigeid otsuseid. (Peets 2006, 9)

Sõna „risk“ on laialt kasutatav nii igapäevakeeles kui ka vastavas erialakirjanduses ja intuiitiivselt on kõigil olemas mingi ettekujutus selle sõnaga väljendatavast (Paas 2000, 17). Alljärgnevalt toob magistritöö autor välja mõned paljudest võimalikest riski definitsioonidest.

D. Bland defineeris 1996. aastal riskikontseptsiooni järgmiselt: risk on võimalus, et toimub ebasoodne sündmus. Risk on ennustamatus – tendents, et tegelikud tulemused võivad erineda ennustatust. Risk on võimalus, et tekib kahju. (Riskid Eesti ... 2002, 24)

Risk tuleneb nii ümbritseva keskkonna kui inimese käitumisega kaasnevast määramatuses. Ei ole võimalik täpselt ette näha ei looduslike ega sotsiaalsete protsesside arengut ning selle arengu võimalikke tagajärgi. Nende protsessidega seotud otsustega kaasneb alati oht, et otsuse tulemus on oodatust halvem. Lisaks võimaliku kahju objektiivsele suurusele on oluline ka otsustaja subjektiivne hinnang olukorrale. (Paas 2000, 15)

T. Paas defineeris riski aastal 2002 järgmiselt: risk on ühe või mitme (majandus)teguri käitumise määramatuses tingitud majandusliku või muud laadi kahju võimalikkus, arvestades ka võimalikku saamata jäädavat tulu. Riski mõiste peegeldab tegelikkuse kahte erinevat külge: 1) tulemuse objektiivselt eksisteerivat määramatust; 2) inimese subjektiivset hinnangut tulemuse määramatusse. (Riskid Eesti ... 2002, 12)

Risk väljendub kasumi muutlikkuses. Muutlikkusega kaasneb ettenägematu võimalus kanda kahju. Kõrgem muutlikkus väljendab suuremat riski taset. (Crouhy et al 2006, 25)

Risk on ebakindluse tingimustes ette võetud tegevus või tegevusetus subjekti soovitud tulemuse saavutamiseks, mis võib aga tuua kaasa kaotuse (Kindler 1999, 13).

G. Monahan käsitleb riski kui ohtu, mille allikaks või tekitajaks võib olla elus või elutu objekt (2008, 1).

Eelnevatest definitsioonidest lähtuvalt võib riski käsitleda järgmiselt – riski komponendiks on ennustamatus ning määramatus. Riskiga kaasneb oht kanda kahju. Magistritöö autor arvab, et eelnevad definitsioonid on ettevõtte juhtimise seisukohalt liialt üldised ning ei kajasta riski positiivset poolt - võimalusi.

Risk on võimaluse ja ohu kombinatsioon: mida suurem on risk, seda suurem on võimalus õnnestuda ja seda suurem oht ebaõnnestuda (Finantsplaanimine 2001, 83).

Riskijuhtimise Instituudi (*The Institute of Risk Management*) poolt 2002. aastal välja antud standard defineerib riski järgmiselt: risk on kombinatsioon sündmuse toimumise

tõenäosusest ja selle tagajärgedest. Iga ettevõtmise puhul võib sündida asju, millest tuleb tulu – need on võimalused. Kuid ette võib tulla ka olukordi, mis võivad edukust oluliselt kahandada – need on ohud. Võimalustest ja ohtudest tulevadki riski positiivne ja negatiivne aspekt. (Liigand 2005, 10)

Eelnevad riski definitsioonid käsitlevad nii riskiga kaasnevat määramatust kui riski positiivset ja negatiivset külge. Samas ei ole magistritöö autori arvates ka need käsitlused päris täpsed, sest definitsioonides ei kajastata riskide mõju ettevõtte strateegiatele ega püstitatud eesmärkidele.

Barton et al defineerivad riski 2002. aastal järgmiselt: sõna risk hõlmab endas igat sündmust või tegevust, mis avaldab ebasoodsat mõju ettevõtte võimele saavutada püstitatud eesmärke ja viia ellu koostatud strateegiaid. Risk tähistab tuleviku tootluse ebamäärasust ning seda nii positiivse kui negatiivse tulemi mõttes. (Louw, Com 2007, 8)

Valsamakis et al defineerivad 2005. aastal riski kui kõrvalekallet planeeritud tulemusest. Definitsiooni eelduseks on määramatuse esinemine. Määramatu on potentsiaalselt kahju tekitava sündmuse esinemine ja tulem. Riskitase on tõlgendatud läbi varieeruvuse taseme. (Ibid. 7)

Treadway Komisjoni Sponsororganisatsioonide Komitee (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, edaspidi COSO) definitsioon riskile – risk on võimalus, et aset leiab sündmus, mis avaldab negatiivset mõju püstitatud eesmärkide saavutamisele. Ettevõtte eesmärke positiivselt mõjutavat sündmust käsitletakse võimalusena. (Enterprise Risk Management – Integrated ... 2004, 16)

Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni (*International Organization for Standardization*) poolt 2009. aastal välja antud ISO 31 000 standard defineerib riski järgnevalt: risk on määramatuse toime eesmärkidele. Toime on positiivne ja/või negatiivne kõrvalekalle oodatavast. (Riskijuhtimine: Põhimõtted ... 2010, 1)

King III raporti järgi on riskid määramatud tulevikus aset leidvad sündmused, mis võivad avaldada mõju ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Võimaluste realiseerimiseks on ettevõttel tarvis mõningaid riske võtta, kuid seda tuleb teha vastutustundlikult läbi riskistrateegiate. (Institute of Directors in Southern Africa 2009, 73)

Eelneva käsitlusega nõustub magistritöö autor enim – riski definitsioonis on ära toodud riski juhuslikkus ning võimaliku tulemi erinevus planeeritud eesmärgist. Lisaks

rõhutab definitsioon riskistrateegia olulisust ning vastutustundliku käitumise vajalikkust riskide võtmisel.

Riskide juhtimine ei tähenda ainult võimalike negatiivsete mõjude ennetamist ja vastavate meetmete kasutusele võtmist nende maandamiseks, vaid pakub ettevõtte juhtkonnale ettevõtte arengus uute võimaluste arvestamist ja ärakasutamist. (Peets 2006, 12)

Ettevõtte võimalused ja ohud on pidevalt ajas muutuvad, mille tõttu on ettevõtte jätkamise seisukohalt oluline identifitseerida potentsiaalseid ohu allikaid.

1.2. Ettevõtte riskiallikad

Käesolevas alapeatükis käsitleb magistritöö autor erinevaid riskiallikaid ja nende võimalikke liigitusi. Riskiallikaid on võimalik liigitada mitmeti. Järgevalt pakub töö autor välja mõned võimalikud riskiallikate alajaotused koos riskiallika lühiiseloostusega.

Esineb erinevad klassifikatsioone, mis hõlmavad endas nii ettevõtte siseseid kui väliseid riskiallikaid. Mõningad näited: strateegiline risk, operatsiooniline risk, väärtusepõhine risk, informatsioonipõhine risk, väliskeskkonna risk, äriprotsessipõhine risk, töötajate põhine risk, regulatsioonile vastavuse risk, juhtimispõhine risk, infrastruktuuri põhine risk, konkurentsipõhine risk, turvarisk, privaatsusrisk, äritegevuse katkemise risk, raporteerimisest tulenev risk, finantsrisk. (Protiviti 2006, 54)

Vastavalt päritolule võib riske jagada ettevõttesisesteks riskideks või ettevõttevälisteks riskideks. Sisemised riskid lähtuvad firma seest ja hõlmavad endas firma suurust, finantstugevust, tööjõudu, tootmisprotsesse jms. Välised riskid on seotud keskkonnaga, milles firma tegutseb ja sisaldavad kaubandustingimusi, maksustamist, õiguslikke regulatsioone, intressimäärasid, muutusi konkurentsis ja palju muud. Suurim erinevus on, et sisemised riskid on suures osas ettevõtja kontrolli all ning välised riskid on väljaspool ettevõtja otsest kontrolli. (Riskid Eesti... 2002, 26-27) Eelnev riskide liigituse käsitlus toob välja riski kaks tahku – riski süstemaatilise ja mittesüstemaatilise poole.

Portfelliteooria seisukohalt jaguneb risk mittesüstemaatiliseks ehk hajutatavaks ja süstemaatiliseks ehk hajutamatuks riskiks (Sander 1999, 45). Mittesüstemaatiline risk tuleneb konkreetse investeeringuga kaasnevast firmaspetsiifilisest riskist, mis omakorda jaguneb ettevõtte tegevusriskiks ja finantsriskiks. Süstemaatiline ehk hajutamatu risk viitab nendele riski allikatele, mida ei ole võimalik portfelli hajutamise kaudu vähendada. Siia hulka kuulub

näiteks üldine makromajanduse mõju, intressimäärade risk, inflatsioonirisk ja valuutarisk. (Mayo 2007, 141)

Veel üks võimalus riske liigitada on teha vahet ühelt poolt pidevatel riskidel ja teiselt poolt riskidel, mis on seotud mingi spetsiifilise sündmuse toimumisega. Pidev risk tekib riskiallikast või faktorist, mis saab muutuda pidevalt lõpmatu väikese sammuga (näiteks intressimäärad ja inflatsioon). Sündmuse riski korral tekivad kahjud, kui leiab aset konkreetne sündmus (näiteks maavärinad, tulekahjud, süüdimõistmine mingis kohtuasjas). Üldiselt loetakse sündmuse riski mõju suuremaks, kuivõrd sellel on suurem mõju firma rahavoogudele. (Riskid Eesti ... 2002, 27-28)

M. Crouchy et al käsitlese kohaselt võib riskiallikaid üldjoontes jagada järgmistesse kategooriatesse: tururisk, krediidirisk, likviidsusrisk, operatsioonirisk, juriidiline risk, äririsk, strateegiline risk ja reputatsiooni risk (2008, 25).

Ärimaailmas puutume peamiselt kokku riskidega, mille tulemus on rahaliselt hinnatav. Finantsriske võib jagada tururiskiks, krediidiriskiks ja likviidsusriskiks. (Riskid Eesti ... 2002, 30-31) Alljärgnevalt toob töö autor välja finantsriskide lühiiseloostuse.

Esimene finantsriskide alla kuuluv risk on tururisk. Tururisk on risk, kus muutused turuhindades (intressimääras, aktsiahindades, vahetuskursis ja kaubahindades, aga ka üldise inflatsiooni suurus) vähendavad või suurendavad firma varade/kohustuste väärtust. (Ibid. 30-31)

M. Crouchy et al jagavad tururiski neljaks osaks (2008, 27-29):

- intressirisk – risk, et turu intressimäärade tõusmisel leiab aset fikseeritud tootlusega väärtpaberi hinna langus,
- aktsiahinna risk – risk, mis tuleneb aktsia turuhindade volatiilsusest,
- valuutarisk – risk, mis tuleneb avatud või osaliselt maandatud valuutapositsioonist,
- toorme hinnarisk – risk, mis tuleneb toorme hinnamuutustest. Tooraineturge iseloomustab kõrge hindade volatiilsus, mida põhjustab turu seisukord, kus pakkumist reguleerivad üksikud hankijad.

Teine finantsriskide alla kuuluv risk on krediidirisk. Krediidirisk on risk, kus muutused laenuvõtja krediitkvaliteedis muudavad positsiooni turuväärtust. Krediidirisk tuleneb nii antud laenudest kui arveldustest ja hõlmab nii kohustuste mittetäitmise riski kui

reitinguagentuuri poolt laenuvõtja krediidireitingu alandamise riski. (Riskid Eesti ... 2002, 30-31)

Kolmas finantsriskide alla kuuluv risk on likviidsusrisk. Likviidsusrisk hõlmab finantseerimise likviidsusriski, mis on seotud firma võimega hankida sularaha laenumaksete tasumiseks ning tehingu vastaspoole tagatise ja nõude rahuldamiseks. Kauplemisega seotud likviidsusrisk on risk, et prevaleeriva turuhinna juures võib tehingu teostamine osutuda võimatuks, sest ei leidu tehingu vastaspoolt. (Ibid.) Kui tehingut ei ole võimalik ajas edasi lükata, siis on tõenäoline, et tehingu tõttu kantakse suuri kahjusid. Kauplemisega seotud likviidsusrisk võib vähendada ettevõtte võimalusi hallata ning maandada tururiski. (Crouchy, et al 2008, 30)

Autorite M. Crouchy et al poolt välja pakutud riskiallikate jaotuse komponentideks olid lisaks tururiskile välja toodud veel operatsiooniline risk, juriidiline risk, äririsk, strateegiline risk ja reputatsiooni risk. Alljärgnevalt toob töö autor välja eelmainitud riskiklasside lühiiseloostuse.

Ettemääramatu inimekäitumine on üheks operatsiooniriski peamiseks komponendiks. Praktikast tähendab see järgmist: operatsioonirisk on risk, mis tekib (otseselt või ka kaudselt) inimeste vigadest tegevuste teostamisel. (Das 2006, 501) Operatsiooniriskid ehk tegevusriskid on seotud potentsiaalsete kahjudega, mis võivad tekkida juhtimisvigadest, infotehnoloogiast, töötajate peetustest, inimeste vigadest jms. (Riskid Eesti ... 2002, 30-31)

Juriidiline risk on risk, mis hõlmab näiteks maksuseaduse muutumisest tulenevaid võimalikke kahjusid, samuti kuulub juriidilise riski alla olukord, kui tehingu vastaspoolel puudub õigus tehingut teostada (Ibid.). Juriidiline risk on tihedalt seotud reputatsiooni riskiga (Crouchy et al 2008, 31).

Reputatsiooni risk on risk, mis kaasneb ettevõtte mainega. Reputatsiooni riski peegeldab ettevõtte käitumine. Ettevõtte tegevus peab olema eetilisel vastuvõetav ning ühiskondlikult vastutav. (Liigand 2005, 67)

Strateegiline risk mõjutab ettevõtte strateegia rakendamist ning arengut. Näiteks tuleneb strateegiline risk tuleviku turutrendide valesti hindamisest esialgse strateegia loomise protsessis. Strateegiline risk on risk, mis on loodud või mõjutatud ettevõtte strateegia ning eesmärkide poolt. Ettevõtte strateegilise riski komponentide hulka kuuluvad trendimuutused turul, ettevõtte juhtimisotsused ning huvipoolte käitumine (aktsionärid, tarnijad, kliendid, koostööpartnerid). (Roberts et al 2012, 21) J. Lam kirjeldab strateegilist riski kui suurimat

ettevõttele mõju avaldavat riskiklassi. Strateegilise riski allikatena toob Lam välja järgmised tegurid: juriidilised ja regulatiivsed muudatused, nõudluse muutumine, konkurentsi ja huvigruppide surve, tehnoloogia muutused ning tippjuhtkonna vahetumine. (2015, 3)

Äririsik põhineb klassikalistel ettevõtlusega kaasnevatel riskidel. Äririsik hõlmab endas nõudluse taseme ebamäärasust, tootmis- ja tarnekulude kasvu ning eeltoodust sõltuvat hinna kujunemist. Äririsik on peamiselt mõjutatud ettevõtte strateegiast ja reputatsioonist. Tihti vaadeldakse ettevõtte strateegilist- ja reputatsiooniriski äririsiki komponenditena. (Crouchy et al 2008, 32-33)

Viimane riski allikas, mida alapeatüki eelnev osa ei käsitlenud, kuid mis magistritöö autori arvates avaldab ettevõttele tugevalt mõju, on kontsentratsioonirisk. Kontsentratsioonirisk on risk, mis tuleneb riskipositsioonist ühe või mitme vastaspoole vastu või riskipositsioonidest, mille riski mõjutab ühine riskitegur või mille riskitegurid on tugevas positiivses korrelatsioonis (Kontsentratsiooniriski ... 2011, 2). Euroopa Pangandusjärelevalve Komitee (*Committee of European Banking Supervisors*) järgi on kontsentratsioonirisk risk, mis võib tekkida erinevate või ka sarnaste riskipositsioonide vahel. Kontsentratsioonirisk võib põhjustada riskide kuhjumist ettevõtte riskiprofiilis, mis omakorda võib põhjustada kahju, mis oma suuruselt ohustab ettevõtte jätkusuutlikust. Kontsentratsioonirisk mõjutab ettevõtte kapitali, likviidsust ning tulu teenimise võimekust. (CEBS Guidelines ...2010, 5-6)

Eelnev riskiallikate käsitus toob välja, et ettevõttele avaldavad mõju mitmed riskid. Riske on võimalik mitmel viisil klassifitseerida. Olles tuvastanud riski allikad, on ettevõttel võimalik riske hinnata, juhtida ning jälgida. Tegevuste jada, kus toimub riskide identifitseerimine, hindamine, käsitlemine ja monitoorimine, nimetatakse ettevõtte riskijuhtimiseks.

1.3. Riskijuhtimise olemus

Käesolevas alapeatükis tutvustab magistritöö autor riskijuhtimise praktika olemust ning annab lühiülevaate riskijuhtimise arengust. Ettevõtte riskijuhtimine (*enterprise risk management*) ei ole midagi uut. See on juhtimise osa ja sellega tegelevad igapäevaelus kõik juhid. Praktiliselt iga juhtimistegevuse juures juhitakse teadlikult või alateadlikult riske – hinnatakse, mis võib minna valesti ning analüüsitakse, milliste meetmetega on võimalik suurendada tõenäosust, et asjad saavad õigesti tehtud. Riskijuhtimise eesmärgiks on aidata

kaasa asutuse eesmärkide saavutamisele ning vähendada juhtkonna poolt määratletud riskivalmiduse taset (*risk appetite*) ületavate ohtude realiseerumise tõenäosust. (Riskijuhtimine: Juhendmaterjal ... 2013, 4) Riskijuhtimise kontseptsioon on ettevõtete seas populaarsust koguma hakanud 1990-ndate aastate keskpaigast. Riskijuhtimine on integreeritud süstemaatiline lähenemine tegelemaks ettevõtte riskidega. (Dickinson 2001, 360) Riskijuhtimise teoreetilised alused töötati välja ettevõtte majandusõpetuse raames. Traditsiooniline riskiõpetus nägi seejuures oma ülesannet selles, et ettevõtte riske kirjeldada ja riskiallikaid välja selgitada, erinevaid riskiliike süstematiseerida ja riskijuhtimise võtteid arendada. Teaduse arengu käigus võeti ettevõtte majandusõpetuses kasutusele uusi teoreetilisi käsitlusviise. Näiteks süsteemkäsitlus Ulrichi poolt 1970. aastal ja Heineni poolt 1983. aastal. Eelnevale tuginedes kujunes välja eraldi juhtimisteaduse valdkond – riskijuhtimine. (Riskid Eesti ... 2002, 108)

Riskijuhtimine peaks olema iga organisatsiooni strateegilise juhtimise keskmeks. Riskijuhtimise põhimõtete näol ei ole tegelikult tegemist mitte konkreetse tegevuste jadaga, vaid seda võiks pigem nimetada filosoofiaks, mõtteviisiks, ettevõtte kultuuri osaks. Riskijuhtimine peab olema mõtestatud tegevus, mis läbib organisatsiooni kõiki tasandeid ning mille tulemusena ollakse ootamatusteks valmistunud. (Liigand 2005, 10)

Osad allikad viitavad riskijuhtimise kontseptsioonile kui uuele paradigmat. Eelnevalt on ettevõtted tegelema riskide juhtimisega, rakendades üksuste põhise (*silos*) lähenemise põhimõtteid, kus riskidega tegeleti eraldi osades ning kitsas fookuses. (Louw, Com 2007, 21) Riskijuhtimise põhimõtete järgi toimub ettevõtte riskide juhtimine strateegiast lähtuvas, integreeritud ning ettevõtet tervikuna hõlmavas süsteemis. Kuigi riskijuhtimist koordineerib ning monitoorib ettevõtte juhtkond, on riskijuhtimine rakendatud läbi terve organisatsiooni – kaasatud peab olema iga ettevõtte tasand ja üksus, kes võtavad riskijuhtimist kui pidevalt jätkuvat protsessi ning osa enda igapäevatööst. (Dafikpaku 2011, 5) Illustreerimaks erinevusi traditsioonilise riskide juhtimise ja riskijuhtimise põhimõtete vahel, toob töö autor välja käsitluste peamised erinevused. Tulemused on vaadeldavad alljärgnevas tabelis – tabel 1.1.

Tabel 1.1 Traditsioonilise riskide juhtimise ja ettevõtte riskijuhtimise põhilised erinevused

Traditsiooniline riskide juhtimine	Ettevõtte riskijuhtimine
Fragmentaalne – riske juhitakse isoleeritult üksuste või funktsioonide põhiselt. Riskid on raamatupidamise, finantsjuhi ning siseauditi pärusmaa.	Integreeritud – riskijuhtimist koordineerib ning monitoorib juhtkond. Riskijuhtimine on rakendatud läbi terve ettevõtte ning on osa kõigi igapäevatööst.
Katkendlik – riskide juhtimine toimub ebakorrapäraselt vastavalt kuidas riskijuhid heaks peavad.	Järjepidev – riskijuhtimine on ajas jätkuv protsess.
Kitsas fookus – käsitletakse finantsriske.	Lai fookus – käsitletakse kõiki ettevõttega kaasnevaid riske ja võimalusi.

Allikas: (Louw, Com 2007, 23)

J. Lam defineeris riskijuhtimist 2003. aastal järgmiselt: riskijuhtimine on integreeritud raamistik juhtimaks ettevõtte kapitali ja riske (sealhulgas ettevõtte riskide ülekandmist riskikindlustuse näol) maksimeerides selleläbi ettevõtte väärtust (2012, 2).

Riskijuhtimise all mõistetakse süstemaatilist tegevust riskide määratlemiseks, hindamiseks ja mõju vähendamiseks ettevõttele. Selle eesmärgiks on riskide majanduslik optimeerimine. Ettevõtte riskijuhtimise eesmärgiks on parendada ettevõtte sisemist läbipaistvust ja kõigi kaastöötajate riski teadlikust ning toetada ettevõtte omavastutust. (Riskid Eesti... 2002, 110) Kui riski all mõistetakse kõikide tulevaste positiivsete ja negatiivsete eesmärgihälvete potentsiaali, siis on riskijuhtimise ülesanneteks käsitleda ja ära kasutada riske või võimalusi. (Ibid. 111).

COSO defineerib riskijuhtimist järgnevalt: riskijuhtimine on protsess, mis on mõjutatud ettevõtte juhtkonna, üksuste juhtide kui ka muu personali poolt. Riskijuhtimine on kaasatud strateegiate loomise protsessi ning on rakendatud läbi terve ettevõtte. Riskijuhtimine on kavandatud potentsiaalsete sündmuste avastamiseks, mis võivad avaldada mõju ettevõtte tegevusele. Riskijuhtimise eesmärk on juhtida riske lähtuvalt ettevõtte riskivalmiduse tasemest ning pakkuda ettevõttele kindlustunnet püstitatud eesmärkide saavutamisel. (Enterprise Risk Management – Integrated ... 2004, 4)

ISO 31 000 standardi definitsiooni järgi on riskijuhtimine kooskõlastatud tegevused organisatsiooni suunamiseks ja ohjamiseks riski suhtes (Riskijuhtimine: Põhimõtted ... 2010, 1).

De la Rosa on iseloomustanud riskijuhtimist 2004.aastal järgnevalt: riskijuhtimine on lähenemine, mis on loodud identifitseerimaks sündmusi, mis võivad avaldada ettevõttele mõju. Riskijuhtimine hõlmab riskide juhtimist lähtudes ettevõtte poolt kindlaksmääratud riskivalmiduse tasemest. (Louw, Com 2007, 16)

Protiviti poolt levitatav infoleht väidab, et riskijuhtimise põhimõtete keskmes on ettevõtte riskijuhtimise protsessi integreerimine olemasoleva juhtimisprotsessiga, selgitades välja sündmused, millel võib olla nii negatiivne kui ka positiivne efekt lähtudes konkreetse ettevõtte seisukohast. Selleks tuleb välja töötada ja hinnata alternatiivseid strateegiaid juhtimaks ettevõtte avatust eelnevalt väljaselgitatud sündmuste puhul. Riskijuhtimise põhimõtted muudavad riskide juhtimise proaktiivseks, pidevaks, väärtusele baseeruvaks, kogu ettevõtet kaasavaks ja protsessist juhinduvaks tegevuseks. (Enterprise Risk Management: Practical ... 2006, 2)

Razali et al. on defineerinud riskijuhtimist 2011. aastal järgmiselt: riskijuhtimine on struktureeritud ja distsiplineeritud lähenemine, mis ühendab endas strateegia, protsessid, töötajad, tehnoloogia ja teadmised eesmärgiga hinnata ja juhtida ebamäärasusi, millega ettevõtte väärtuse loomisel kokku puutub (Abdullah et al 2012, 1).

D'Arcy ja Brogan kirjeldasid riskijuhtimist 2001. aastal järgnevalt: riskijuhtimine on protsess mille abil ettevõtted hindavad, kontrollivad, finantseerivad ja rakendavad erinevaid riske eesmärgiga suurendada ettevõtte lühi- ja pikaajalist väärtust (Bromiley et al 2015, 266).

Rahvusvahelise reitinguagentuuri Standard & Poor's 2008-l aastal avaldatud nägemuse kohaselt on riskijuhtimine oma olemuselt (Ibid.):

- kui kindlustus, et ettevõtte tegeleb kõikide riskiklassidega,
- ettevõtte juhtkonna, aktsionäride ja juhtkonna riskide võtmise ootuste kogum, milles on välja toodud meetodid vältimaks kaotusi, mis on väljaspool ettevõtte riskivalmiduse taset,
- meetod fookuse muutmiseks kasu/kahju mentaliteedilt risk/tasu mõtlemisele,
- kõnekeel edastamiseks ettevõtte pingutusi säilitamiseks soovitud riskiprofiili.

Eeltoodud käsitluste kokkuvõtteks toob töö autor välja põhiseisukohad, mis iseloomustavad ettevõtte riskijuhtimise olemust. Riskijuhtimine on järjepidev – see tähendab, et riskijuhtimise protsess on ajas jätkuv. Riskijuhtimine on struktureeritud ja integreeritud – see tähendab, et läbib tervet ettevõtet ja ühendab endas strateegia, protsessid, töötajad, tehnoloogia ja teadmised. Kindlasti on riskijuhtimine eesmärkidele suunatud. Selle tarvis on

ettevõttes kooskõlastatud tegevused hindamaks, kontrollimaks ning rakendamaks erinevaid riske lähtuvalt ettevõtte eesmärkidest. Riskijuhtimine on osa ettevõtte kultuurist. Riskijuhtimine on filosoofia, mõtteviis, mõtestatud käitumine.

1.4. Argumendid riskijuhtimise põhimõtete rakendamiseks

Käesolevas alapeatükis toob magistritöö autor välja erialakirjanduses ilmunud peamised argumendid riskijuhtimise süsteemide rakendamiseks.

Rahandusministeeriumi poolt välja antud riskijuhtimise juhendmaterjal toob välja mitmed argumendid, miks ettevõtte peaks riskijuhtimise põhimõtteid rakendama. Riskijuhtimine võimaldab välja tuua võimalikud negatiivsed mõjurid, et vältida ebameeldivaid üllatusi ning samuti pakub välja lahendused nende juhtimiseks. Riskijuhtimine võimaldab piiratud ressursside juures edukalt ja tulemuslikult valdkonda/projekti/organisatsiooni juhtida, sh pidada kinni kavandatud eelarvest ja tegevuste ajagraafikust. Riskijuhtimine võimaldab süstematiseerida infot, et täpsemini planeerida ja keskenduda teemadele/ valdkondadele, millega tuleb esmajärjekorras tegeleda. Probleemide ilmnmisel (riskide realiseerumisel) võimaldab kiiremini ja adekvaatselt reageerida ning nendest õppida. Võimaldab vältida olukorda, kus probleemide korral, ei ole asutusel võimalik näidata, et selliste olukordade/probleemide peale on mõeldud ning tehtud kaalutletud otsuseid. (Riskijuhtimine: Juhendmaterjal ... 2013, 7-8)

Protiviti toob välja kuus baasargumenti riskijuhtimise põhimõtete rakendamise vajalikkuse kohta. Esiteks vähendab riskijuhtimise põhimõtete rakendamine ettevõtte tulemuslikkuse varieeruvust. Ettevõtetes reeglina ei ole kasutusel süstemaatilist potentsiaalsete tulevikuriskide ennetusprotsessi ehk kriitiliste riskide olemasolu ilmneb üldiselt liiga hilja. See toob kaasa planeerimata ressursside kulutamise, mis omakorda loob uusi probleeme. Riskijuhtimise põhimõtete rakendamine parandab ettevõtte juhtimist ja suurendab tõenäosust, et ettevõtte eesmärgid saavad täidetud. (Guide to enterprise ... 2006, 3)

Teine põhjus riskijuhtimise põhimõtete rakendamiseks tuleneb erinevate riskiallikate koondamisest ning ühtsest juhtimisest. Üksuste põhine riskijuhtimine ei soosi efektiivset ressursside jaotamist ning ettevõtte põhitegevusest tulenevate riskide juhtimist läbi ettevõtte tervikuna. (Ibid. 4)

Kolmas põhjus riskijuhtimise põhimõtete rakendamiseks on huvigruppidele positiivse kuvandi loomine. Üha enam keskenduvad nii potentsiaalsed investorid, reitinguagendid kui ka aktsionärid riskijuhtimise olemasolule ettevõtet hinnates. Riskijuhtimine muudab ettevõtteid läbipaistvamaks (*transparent*). Lisaks tõuseb riskijuhtimise põhimõtete rakendamisel ettevõtte juhtkonna võimekus, mis väljendub ka efektiivsemate juhtimisotsuste tegemises. (Guide to enterprise ... 2006, 4)

Neljas põhjus tuleneb asjaolust et riskijuhtimise põhimõtete rakendamisel paraneb ettevõtte hea juhtimistava (*corporate governance*). Riskijuhtimine on tugevalt seotud ettevõtte hea juhtimistavaga. Riskijuhtimise põhimõtete rakendamisel suureneb juhtkonna järelevalve ettevõtte üle. Ettevõtte juhtkond määrab riskijuhtimise rollid ning vastutajad. Määrab kindlad riski tolereerimise piirid ja seab paika riski realiseerumisel rakendatavad meetmed. (Ibid.)

Viies argument tuleneb põhjusest, et riskijuhtimise põhimõtete rakendamine aitab paremini kohaneda pidevalt muutuvas ärikeskkonnas. Pidevalt muutuv ettevõtluskeskkond nõuab paratamatult suuremat rõhuasetust riskide tuvastamisele, prioriseerimisele ja planeerimisele. Riskijuhtimise põhimõtete rakendamine hõlbustab ettevõtte juhtkonnal hinnata püstitatud juhtimisstrateegiaid ning tõstab informeerituse taset. Riskijuhtimise põhimõtete rakendamine annab tõe alternatiivsete tuleviku stsenaariumite väljatöötamisele, nende esinemise tõenäosuse hindamisele ja riskide prioriseerimisele, suurendades nii ettevõtte oskusi juhtida riske. (Ibid.)

Kuues välja toodud argument lisab, et riskijuhtimise põhimõtete rakendamine seob omavahel strateegia ja ettevõtte kultuuri ning aitab ettevõttes luua positiivse ning avatud sisekliima, kus leiab aset pidev riskide juhtimine. (Ibid.)

ISO 31 000 riskijuhtimise standard nimetab erinevaid võimalusi, mis kaasnevad riskijuhtimise põhimõtete rakendamisega (Riskijuhtimine: Põhimõtted ... 2010 4-5):

- suureneb eesmärkide saavutamise võimalikkus,
- potentsiaalne üleminek ennetavale juhtimisele,
- suureneb teadlikkus organisatsiooni riskide tuvastamise ja käsitlemise vajadusest,
- paraneb võimaluste ja ohtude tuvastamine,
- paraneb asjakohaste õiguslike ja normatiivsete nõuete ja rahvusvaheliste normide täitmine,
- paraneb kohustuslik ja vabatahtlik aruandlus,
- pareneb haldamine,

- suureneb huvipoolte kindlustunne ja usaldus,
- loob usaldusväärse baasi otsuste tegemiseks ja planeerimiseks,
- parenevad ohjemeetmed,
- suureneb oskus ressursside paigutamise ja kasutamise alal,
- paraneb tegevuste mõjususe ja tõhususe,
- täiustub tervishoiu ja ohutuse alane jõudlus ning keskkonnakaitse,
- pareneb kadude ennetamine ja intsidentide haldus,
- viib kaod minimaalseks,
- ettevõtte töötajate õppimisharjumused paranevad,
- suureneb ettevõtte paindlikkus.

Erialakirjanduses on välja pakutud mitmeid argumente, miks on ettevõtetel mõistlik riskijuhtimise põhimõtteid rakendada. Eelnevate käsitluste kokkuvõtteks soovib magistritöö autor välja tuua kattuvad seisukohad. Esiteks on riskijuhtimine ettevõtte tulemuslikkuse seisukohalt oluline. Riskijuhtimine aitab saavutada püsitatud eesmärgid ning rakendada ressursse efektiivsemalt. Riskijuhtimise rakendamise tagajärjel väheneb tulemuste muutlikkus ja suureneb ettevõtte paindlikkus. Teiseks käsitleb riskijuhtimise süsteem ettevõtte riske terviklikult ning panustab hea juhtimistava arengusse, ühendades nii ettevõtte strateegia ning kultuuri. Kolmandaks tasub välja tuua asjaolu, et riskijuhtimise praktika suurendab ettevõtte läbipaistvust ja usaldusväärset.

1.5. Riskijuhtimise põhimõtete rakendamist mõjutavad tegurid

Alljärgnevas osas toob töö autor välja mõned erialakirjanduses väljapakutud seisukohad, mis on andnud tuge riskijuhtimise põhimõtete rakendamisele ettevõtetes.

Üldistavalt võib väita, et reeglina ettevõtted ei avalikusta riskijuhtimise plaani või süsteemi. Keerukas on leida informatsiooni, mis näitaks kas ja millisel määral on ettevõtetes rakendatud riskijuhtimise põhimõtted. Seetõttu on raskendatud empiirilisteks uuringuteks informatsiooni kogumine. Peamisteks allikateks saavad olla üksikud avaldatud materjalid ja erialauuringud. (Gatzert, Martin 2013, 5) Siinkohal on oluline välja tuua uuringute analüüsimisel ilmnenud korduv eeldus – nimelt võtavad erialauuringud riskijuhtimise põhimõtete rakendamise aluseks riskijuhi (*chief risk officer*) ametisse määramise. (Ibid. 6)

N.Gatzert ja M. Martin analüüsivad riskijuhtimise põhimõtete rakendamisele tõuke andnud faktoreid. Oma uurimuses kasutavad nad seitset erialauuringut, mis on teostatud ajavahemikul 2003-2012. Uuringute valimid koosnevad viiel juhul USA ettevõtetest ning kahel juhul Malaisia ettevõtetest. Uuringutes rakendatakse erinevaid mitmemõõtmelisi analüüsimeetodeid (peamiselt logistilist regressiooni ja suurima tõepära meetodit). (Gatzert, Martin 2013, 6-8)

N.Gatzert'i ja M. Martin'i analüüsi tulemusena eristusid kaheksa peamist hüpoteesi, mis olid käsitletud valitud uuringutes. Järgnevalt on toodud uuringutulemused.

Hüpotees 1. Ettevõtted on huvitatud riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest kui suureneb ettevõtte suurus. Suured ettevõtted reeglina peavad arvestama suurema riskiprofelliga – ettevõtte kasvades suureneb avatus erinevatele riskidele ning selleläbi muutub ettevõtte riskiprofiil. Eelnev suurendab tõenäosust, et ettevõtte hakkab riskijuhtimise põhimõtteid rakendama. Lisaks on suurematel ettevõtetel võimalik kasutada rohkem ressursse riskijuhtimise põhimõtete rakendamiseks. Eelnev hüpotees leidis kinnitust kuues analüüsitud uuringus. (Ibid. 9)

Hüpotees 2. Ettevõtted on huvitatud riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest kui suureneb finantsvõimendus. Finantsvõimenduse suurenemine toob kaasa ettevõtte kohustuste suurenemise ning seeläbi suureneb ettevõtte riskiprofelli. Sisuliselt tähendab see seda, et finantsvõimenduse kasutamisega suureneb ettevõtte finantsriski positsioon. Eeldatakse, et finantsvõimenduse kasutamine annab tõuke riskijuhtimise põhimõtete rakendamisele. Eelnev hüpotees leidis tõestust kuuest analüüsitud uuringus kolmes. (Ibid.)

Hüpotees 3. Ettevõtted on huvitatud riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest kui suureneb tulu muutlikus. Ettevõtte tulude muutlikuse vähenemine on üheks peamiseks erialakirjanduses välja toodud kasulikkuse teguriks, mis kaasneb riskijuhtimise põhimõtete rakendamisega. Eelnev on ettevõtte riske tervikuna vaatleva ja haldava süsteemi toimimise tulemus. Kolmest uuringust, kus oli kajastatud tulu muutlikkuse mõju riskijuhtimise põhimõtete rakendamise suhtes, leidis hüpotees tõestust kahes. (Ibid.)

Hüpotees 4. Ettevõtted on huvitatud riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest kui suureneb aktsia hinna muutlikkus. Suur aktsia hinna volatiilsus näitab, et ettevõttes ei ole riskid maandatud ning see annab tõuke riskijuhtimise põhimõtete rakendamise suunas. Eeldatakse, et riskijuhtimise praktika ja ettevõtte aktsia vahel esineb positiivne seos. Hüpotees

leidis kinnitust kõigis neljas uuringus, mis kajastavad aktsia hinna volatiilsust kui faktorit, mis annab tõe riskijuhtimise põhimõtete rakendamisele. (Gatzert, Martin 2013, 9)

Hüpotees 5. Ettevõtted on huvitatud riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest kui suureneb varade läbipaistmatus (*asset opacity*). Ettevõttel, mille varasid iseloomustab mõningane läbipaistmatus, on finantsprobleemide ilmnemisel potentsiaalselt silmitsi olukorraga kus varade likvideerimisel saadav summa on allpool vara soetusmaksumust. Lisaks tekitab varade läbipaistmatus informatsiooni asümmeetriat, mis võib tingida varade väärtuse vale kajastuse. Eeldatakse, et ettevõtted, kelle kasutuses ja käsutuses on läbipaistmatud varad, on rohkem huvitatud riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest. Hüpotees leidis kinnitust kolmest analüüsitud uuringust ühes. (Ibid. 10)

Hüpotees 6. Ettevõtted on huvitatud riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest kui suureneb potentsiaalne võimalus kasvada. Eeldatakse, et ettevõtted, millel on tugev kasvupotentsiaal, peavad arvesse võtma suuremat määramatust prognoosides tuleviku rahavooge. Kasvupotentsiaali rakendamiseks vajamineva võõrkapitali kaasamisel on ettevõtted, milledes on riskijuhtimise süsteem rakendatud, eeliseisus ettevõtete ees, kus riskijuhtimise põhimõtted ei ole rakendatud. Ettevõtted, millede riskiprofiil on madalam, on võlausaldaja silmis usaldusväärsemad ja seetõttu on võimalik võõrkapitali odavamalt hankida. Eelnev annab tõe riskijuhtimise põhimõtete rakendamiseks. Hüpotees leidis kinnitust kahest analüüsi kaasatud uuringust ühes. (Ibid.)

Hüpotees 7. Ettevõtted on huvitatud riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest kui suureneb tegevusalade mitmekesisus. Ettevõtetes, mis tegutsevad mitmetes turusegmentides, on finantsriskid ja operatsiooniriskid reeglina rohkem hajutatud. Lisaks on sellistel ettevõtetel ka laiem riskiprofiil, mis omakorda viib eelduseni, et mitmekesisus annab tõe riskijuhtimise praktika rakendamisele. Kuuest käsitletud uuringust leidis hüpotees kinnitust kahes. (Ibid.)

Hüpotees 8. Ettevõtted on huvitatud riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest kui suureneb institutsionaalne omandisuhe. Eeldatakse, et ettevõtted, mis on suures osas institutsionaalses omandis, on rohkem mõjutatud rakendama kontrollsüsteeme. Eelnev annab tõe riskijuhtimise põhimõtete kasutusele võtmisele. Hüpotees leidis tõestust kuuest analüüsis käsitletud uuringutest viies. (Ibid. 11)

N.Gatzert'i ja M. Martin'i poolt teostatud uuringu tulemused on esitatud alljärgnevas tabelis – tabel 1.2.

Tabel 1.2 Riskijuhtimise rakendamise mõjurid

Autorid	Valim	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
(2003) Liebenberg ja Hoyt	26 USA ettevõtet	-	+	-	+		+		+
(2005) Beasley, Clune, ja Hermanson	123 ettevõtet	+							
(2008) Hoyt ja Liebenberg	125 USA ettevõtet	+	-					-/-	+
(2011) Hoyt ja Liebenberg	117 USA ettevõtet	+	-	+	+	-		+/-	+
(2011) Pagach ja Warr	138 USA ettevõtet	+	-	+	+	-	-	-	+
(2011) Razali et al	528 Malaisia ettevõtet	+	+					+	+
(2012) Golshan ja Rasid	90 Malaisia ettevõtet	+	+		+	+		-	-

Allikas: (Gatzert, Martin 2013, 8)

Eelnevast tabelist nähtub, et ettevõtte suurusel ja institutsionaalse omandisuhte tasemel on tugev positiivne seos riskijuhtimise põhimõtete kasutusele võtmisel.

Abdullah et al uurisid 2012. aastal põhjuseid, mis ajendavad ettevõtteid riskijuhtimise põhimõtteid rakendama. Analüüsi kaasasid autorid viis eelnevalt avaldatud uurimust, mis on teostatud ajavahemikul 2007-2011. Uuringute valimid koosnevad kolmel juhul Malaisia ettevõtetest ning ühel juhul Hiina ja USA ettevõtetest. (Abdullah et al 2012, 3)

Analüüsi tulemusena eristusid kolm peamist ajendit riskijuhtimise põhimõtete rakendamiseks.

Esimene Abdullah et al poolt välja toodud seisukoht oli järgmine: riskijuhtimise rakendamise ajendiks on ettevõtte sisesed faktorid. Riskijuhtimise süsteemi formuleerimises ja ettevõtte protsessidesse integreerimises mängib kandvat rolli ettevõtte sisekeskkond. Ettevõtte sisesed faktorid panustavad ettevõtte kui terviku vaatlemisele riskide hindamisel, juhtimisel ja maandamisel. (Ibid. 3-4)

Teine Abdullah et al seisukoht oli järgmine - riskijuhtimise rakendamise ajendiks on ettevõtte ja tööstusharu iseloomulikud karakteristikud. Ettevõtte ja tööstusharu spetsiifilised tegurid paratamatult tingivad rea väljakutseid. Integreeritud ja dünaamiline riskijuhtimise süsteem arvestab ettevõtte riskivalmiduse tasemega ja võimaldab väljakutsetele vastu astuda. Manab et al leidsid 2010. aastal läbiviidud uuringus, et finantssektoris tegutsevad ettevõtted rakendavad riskijuhtimise süsteeme rohkem kui mitte finantssektoris tegutsevad ettevõtted. Paape et al väitsid 2011. aastal, et finantssektoris tegutsevad ettevõtted rakendavad keerukamaid riskijuhtimise praktikaid, ning et avaliku sektori ettevõtetes kasutusel olevate riskijuhtimise süsteemide rakendamise tase on küpsem (*mature*) kui teistes majandussektorites. Paape et al poolt 2011. aastal tehtud uuringu põhjal väitsid autorid, et ettevõtte omaniku poolt juhitud firmad on vähem altid investeerima riskijuhtimise süsteemide rakendamisse. Lam toonitas 2001. aastal, et riskijuhtimise rakendamise mõjutegurina saab välja tuua välise huvigruppide surve. Eelnevat seisukohta toetas 2010. aastal Harner, väites, et finantssektori ettevõtetel on eriti oluline integreeritud riskijuhtimise süsteemide rakendamine ning juhtkonna ja teiste huvipoolte julgustamine. Teisisõnu on riskijuhtimise praktika vigade tekkimise preventsooniks. Eelnevalt loetletud riskijuhtimise rakendamise mõjureid kokku võttes väidavad Abdullah et al, et riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest on enim huvitatud ettevõtted, mis oma tegevustes puutuvad otseselt kokku või on muul viisil avatud määramatuse mõjudele. (Abdullah et al. 2012, 4-5)

Kolmas Abdullah et al poolt välja toodud seisukoht oli järgmine: riskijuhtimise rakendamise ajendiks on välised faktorid. Riskijuhtimise süsteemide rakendamise otsust võivad mõjutada ka ettevõtte välisest keskkonnast tulevad faktorid nagu erinevad seadused ja regulatsioonid ning ettevõttevälised audiitorid. Beasley et al poolt 2005. aastal teostatud uuringu tulemusena jõudsid autorid järeldusele, et välise audiitori ning riskijuhtimise praktika rakendamise vahel esineb tugev, statistiliselt oluline, positiivne seos. Simkins et al väitsid 2008. aastal, et kohustuslikud regulatsioonid ei avalda mõju riskijuhtimise programmide rakendamisele. (Ibid. 5)

Töö autor ei nõustu Simkins et al järeldusega, et regulatiivsete nõuete ja riskijuhtimise rakendamise vahel puudub seos. Regulatsioonid määratlevad nõuded, mida ettevõtted on kohustatud järgima. Nõuete muutumine või karmistumine tingib rakendatud juhtimistava ülevaatamise ja vajadusel muutmise. Tänapäevases väljakutseid pidevalt pakkuvast globaalses majandusruumis on riskijuhtimise põhimõtete juurutamine muutunud oluliseks osaks ettevõtte

juhtimistavas. Seetõttu on magistritöö autori seisukohaks, et regulatsioonid avaldavad mõju ettevõtte juhtimistavale ning seeläbi annavad tõuke riskijuhtimise põhimõtete rakendamisele organisatsioonides. Alljärgnevalt toob töö autor välja erinevate arvamusiidrite teoreetilised seisukohad riskijuhtimise põhimõtete rakendamisele tõuke andnud mõjuritest.

E. Dafikpaku pakub välja seitse faktorit, mis on mõjutanud ettevõtete vajadust rakendada riskijuhtimise põhimõtteid (2011, 3):

- vajadus ettevõtte suuremale läbipaistvusele,
- finantsdokumentatsiooni puudutavate nõuete karmistumine,
- turvalisuse ja tehnoloogia mõjutused,
- äritegevuse katkemise oht – kriisid, katastroofid,
- reitinguagentuuride surve,
- regulatsioonidele vastamine,
- konkurentsikeskkonna globaliseerumine.

Dafikpaku tähelepanekutega langeb kokku J. Lam'i riskijuhtimise põhimõtete rakendamisele tõuke andvate faktorite käsitlus. Lam toob välja viis peamist mõjurit, mis on panustanud riskijuhtimise põhimõtete kasutuselevõtmise tõusule.

Esimesena toob Lam välja rahaturgude ja korporatsioonide katastroofid. Globaalne finantskriis oli ettevõtetele kui draamailine ja valus äratus, et efektiivse riskijuhtimise põhimõtete rakendamine on vajalik. Viimane globaalne kriis hävitas ligemale 40-45% maailma rikkusest. Eelneva tõttu on ettevõtted sunnitud üle vaatama ja parandama ettevõttes rakendatud riskijuhtimise süsteemi, viies läbi vajalikud muudatused järgmistes valdkondades (Lam 2012, 3):

- ettevõtet tervikuna läbiv riskijuhtimine, pidev tagasisidestamine,
- aktsepteeritava riskitaseme määramine ja riskipoliitika loomine,
- riskijuhtimise põhimõtete ettevõtte äriprotsessi integreerimine,
- riskianalüütikute määramine, kellede põhitegevuses on likviidsus-, vastaspoole- ja süstemaatilise riski jälgimine ja juhtimine,
- efektiivsuse tõstmiseks vajalik pidev tagasisidestamine ja hindamine,
- riskikultuuri loomine.

Teiseks mõjuriks nimetab Lam regulatiivsed nõuded. Vastukajaks eelnevalt välja toodud korporatsioonide katastroofidele on erinevad seadusandlikud organid karmistanud

juhtimisnõudeid, riskijuhtimise standardeid, loonud uusi regulatsioone kapitalinõuetele ja finantsdokumentatsiooni avalikustamisele. (Lam 2012, 3)

Kolmanda mõjutegurina pakub Lam välja erasektori initsiatiivi. Lisaks õigusloome organite poolt loodud regulatsioonile on ülemaailmselt loodud mitmeid nii juhtimist puudutavaid raamistikke kui ka standardeid erasektori algatusel. Tuntumad on COSO poolt 2004. aastal välja antud „Ettevõtte riskide juhtimine; integreeritud raamistik“ (*Enterprise Risk Management: Integrated Framework*) ja 2009. aastal avaldatud ISO 31 000 standard. Mõlemad eelpoolnimetatud erasektori initsiatiivil välja töötatud käsitlused on saanud laialdaselt tähelepanu. Kokkuvõtvalt on need käsitlused otseselt suunatud riskide käsitlemisele ja juhtimisele. (Ibid. 4)

Neljanda mõjutegurina toob Lam välja reitinguagentuurid ja investorid. Reitinguagentuur Standard ja Poor's liitis 2008. aastal riskijuhtimise hindamise korporatsioonidele reitingu andmise protsessi osaks. Üha enam pööravad riskijuhtimise olemasolule ja selle tasemele tähelepanu ka erinevad analüütikud ning institutsionaalsed investorid. Tendents liigub suunas, et aina rohkem mängib rolli ettevõtete läbipaistvus. Reitinguagentuurid, investorid kui ka analüütikud nõuavad ettevõtelt aina rohkem ajakohast ning detailset informatsiooni rakendatavate riskijuhtimise meetmete ning riskidele avatuse kohta. (Ibid.)

Viienda mõjurina on Lam toonud välja ettevõtete edulood. Organisatsioonid ei investeeriks riskijuhtimise põhimõtete rakendamisse, kui tegevusel puuduks potentsiaalne tulu. Mitmed korporatsioonid on teatanud märkimisväärsest kasust, mille on taganud riskijuhtimise põhimõtete rakendamine. Näiteks võib tuua teated ettevõtete aktsia hinna tõusust, võlakohustuste reitingu paranemisest ning varaste ohumärkide ilmnemisest riski tekkimisel. Efektiivselt juurutatud riskijuhtimise põhimõtted on ettevõttele konkurentsieeliseks, mis tagavad püstitatud eesmärkide saavutamise ja aitavad juhtida kompleksseid riske. (Ibid.)

Kokkuvõtteks soovib magistritöö autor välja tuua eelnevate autorite käsitlustes korduvad seisukohad. Riskijuhtimise rakendamise mõjurid võib rühmitada kolme alagruppi. Esmalt on riskijuhtimise rakendamisele mõju avaldanud ettevõtte välised mõjurid. Peamiste väliste mõjuritena võib välja tuua regulatsioonide ja huvigruppide surve ning kriisid ja katastroofid. Huvigruppide alla kuuluvad nii investorid kui reitinguagentuurid. Teiseks on riskijuhtimise põhimõtete kasutusele võtmisel avaldanud mõju tööstusharu või ettevõtte

spetsiifilised karakteristikud. Peamiste tööstusharu või ettevõtte spetsiifiliste mõjuritena võib välja tuua institutsionaalse omandisuhte ning ettevõtte suuruse. Kolmandaks riskijuhtimise rakendamisele mõju avaldanud aspektiks on ettevõtte sisekeskkonna tegurid. Peamiseks sisemiseks mõjuriks võib pidada turvalisuse tagamist. Turvalisuse kaalutlused hõlmavad nii riskide identifitseerimist, hindamist, käsitlemist ning pidevat monitoorimist kui ka ressursside efektiivset rakendamist ja püstitatud eesmärkide saavutamist.

Magistritöö autor on seisukohal, et ei ole võimalik välja tuua ühte peamist riskijuhtimise põhimõtete rakendamisele tõuke andnud mõjutegurit. Põhjus peitub mõjutegurite koosmõjus – üks tingib reeglina teise. Suurkorporatsioonide skandaalid ja pankrotistumised põhjustavad finantsturgude kollapse. Likviidsuse vähenemine põhjustab muutusi globaalsetel turgudel, mis võib vältida pikalt – tekivad kriisikolled, mis võivad omakorda eskaleeruda globaalsele tasemele. Paljud ettevõtted pankrotistuvad, kriisid või katastroofid annavad põhjuse kahelda nii juhtimise kui ka regulatsioonide efektiivsuses, toimub muudatuste sisseviimine ja meetmete karmistamine. Ettevõtlus läbib nõ uuenduskuuri kuniks ring jõuab algusesse tagasi ja algab uus tsükkel.

2. RISKIJUHTIMISE RAAMISTIKUD

Käesolevas peatükis kajastab autor kahte enim levinud riskijuhtimise raamistikku. Esimene nendest on COSO poolt välja antud „Ettevõtte riskijuhtimise raamistik“ ning teine on „ISO 31 000 standard“.

2.1. COSO riskijuhtimise raamistik

COSO Riskijuhtimise raamistik on avaldatud 2004. aastal. COSO riskijuhtimise raamistikus kirjeldatud riskijuhtimise definitsioon sisaldab endas kindlaid põhimõtteid. Definitsioonist lähtuvalt on riskijuhtimine (Enterprise Risk Management – Integrated ... 2004, 4):

- ettevõtet tervikuna läbiv pidev protsess,
- inimeste poolt mõjutatud tegevus, kaasates töötajad igas allüksuses ja hierarhilises tasemes,
- kaasatud strateegiate püstitamise protsessi,
- rakendatud läbi terve ettevõtte, kaasates igal tasemel ja allüksuses töötavad inimesed, formuleerides nii ettevõtte riskiportfelli,
- kavandatud potentsiaalsete sündmuste avastamiseks, mis võivad avaldada mõju ettevõtte tegevusele ning püstitatud eesmärkidele,
- vahend kinnitamaks ettevõtte juhtkonnale ning huvigruppidele, et riskidega arvestatakse ja tegeletakse,
- vahend ühes või mitmes valdkonnas püstitatud eesmärkide saavutamise tagamiseks.

COSO riskijuhtimise raamistik koosneb kaheksast omavahel seotud komponendist. Komponendid on tuletatud ettevõtte juhtimisstiilist ning on integreeritud juhtimisprotsessi. COSO riskijuhtimise raamistiku komponendid on kirjeldatud alljärgnevalt.

Sisemine keskkond – sisemine keskkond kujundab ettevõttes valitseva riskimentaliteedi. Juhtkonna pädevuses on määrata ettevõttele sobilik riskitase. Juhtkond loob filosoofia kuidas ettevõttes riske vaadeldakse ning riskidesse suhtutakse. (Enterprise Risk Management – Integrated ... 2004, 5) Eelnevat võib nimetada ka ettevõtte distsipliiniks, mille läbi mõjutatakse ettevõtte töötajate teadlikust riskidest. Ettevõtte sisemine keskkond seab paika vastutuspiirid ja loob meelelaadi kuidas ettevõtte organiseerib ning arendab oma töötajaid. Sisemine keskkond on alljärgnevatele ettevõtte riskijuhtimise põhimõtetele baasiks. (Ibid. 27)

Eesmärkide püstitamine – ettevõtte eesmärgid peavad olema paigas enne kui planeeritakse hakata defineerima sündmusi, mis võivad avaldada mõju püstitatud eesmärkide saavutamisele. Eesmärgi püstitamise eest vastutab ettevõtte juhtkond. Eesmärkide püstitamise protsessis on oluline, et püstitatud eesmärgid toetavad ja ühtivad ettevõtte strateegia ja missiooniga. Samuti peavad eesmärgid jääma ettevõtte poolt aktsepteeritava riskitaseme piiridesse. (Ibid. 5)

Sündmuste määramine – ettevõtte strateegia järgimise seisukohalt on tarvis eristada sündmusi, mis avaldavad mõju ettevõtte eesmärkide täitmisele. Sündmused võivad tulla ettevõtte sise- või väliskeskkonnast. Siinkohal on oluline eristada ettevõtte jaoks positiivset sündmust – võimalust, ettevõtte jaoks negatiivsest sündmusest – ohust. (Ibid. 6)

Riskide hindamine – toimub riskide analüüsimine ja hindamine ehk määratakse riski esinemise tõenäosus ja mõju ulatus. Seejärel tehakse riski juhtimist puudutav otsus. (Ibid.)

Riskile reageerimine – otsustamine on ettevõtte juhtkonna pädevuses. Juhtkond määrab milliseid riske ettevõtte üritab vähendada, milliseid väldib, milliseid aktsepteerib, ja milliseid jagab. Eelneva tarvis arendatakse välja tegevuste jada, mille abil juhitakse riske vastavalt ettevõtte riskitolerantsi ja riskivalmiduse tasemest. (Ibid.) Ettevõtte juhtkond hindab riski esinemise tõenäosust ja mõju ulatust ning võrdleb eelnevat riskiga kaasneva kulu või tuluga. Otsuse tegemisel valib juhtkond sellise lähenemise, mis jääb ettevõtte riskivalmiduse piiridesse. (Ibid. 55)

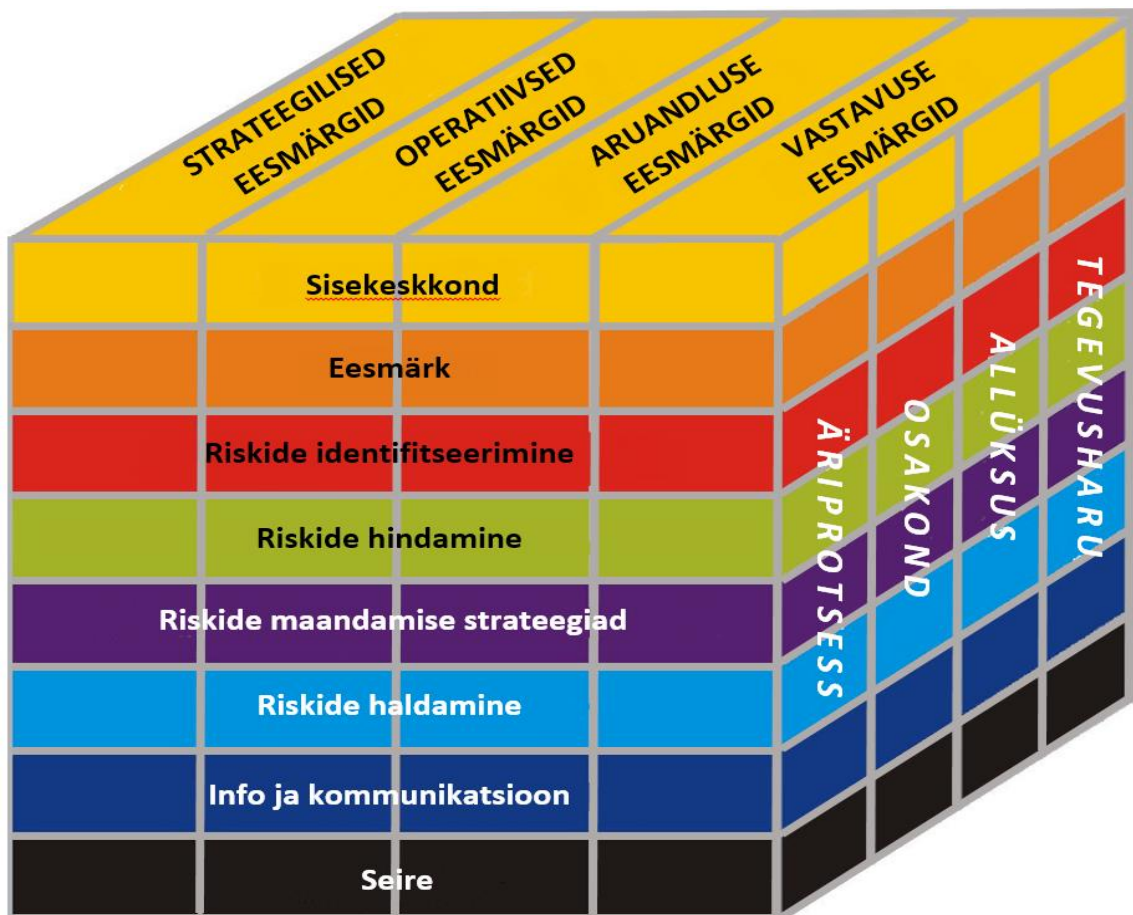
Kontrolltegevused – ettevõttes rakendatud poliitikad ja protseduurid, mille eesmärgiks on tagada püstitatud riskistrateegia efektiivne toimimine. (Ibid. 6)

Informatsioon ja kommunikatsioon – efektiivselt toimiva informatsioonileviku tarvis on vajalik luua ettevõtet tervikuna läbivad kommunikatsiooniliinid. Infovahetus peab toimuma kõikides võimalikes suundades (nii ülalt alla, kui ka vastupidi). Nii tagatakse, et

asjakohane informatsioon liigub võimalikult kiiresti kõikide ettevõtte töötajateni. Nii on kindlustatud inimeste kõrge informeerituse tase riski otsuste vastuvõtmisel ning riskile reageerimisel. (Enterprise Risk Management – Integrated ... 2004, 6)

Seire – pidev riskijuhtimise protsessi jälgimine. Vajaduse tekkimisel tuleb süsteemi muuta või täiendada. Seire seisneb valitud strateegia hindamises ja kontrollimises. Jälgimisega tagatakse, et ettevõttes on rakendatud õiged tegevused, mis aitavad saavutada püstitatud eesmärgid. (Ibid.)

Ettevõtte eesmärkide, strateegiate ja COSO riskijuhtimise komponentide vahel esineb tugev seos. Selle seose paremaks kirjeldamiseks on COSO loonud kolmedimensioonilise maatriksi. Maatriks on esitanud kuubiku kujul. COSO kolmedimensiooniline maatriks on näha alljärgnevalt toodud joonisel - joonis 1.



Joonis 1. COSO riskijuhtimise raamistik

Allikas: (Enterprise Risk Management – Integrated ... 2004, 7)

Jooniselt nähtub, et COSO riskijuhtimise komponendid on seotud ettevõtte eesmärkidega. Ettevõtte eesmärgid võib COSO riskijuhtimise raamistiku põhjal liigitada järgmiselt (Enterprise Risk Management – Integrated ... 2004, 5):

- strateegilised eesmärgid – ettevõtte poolt püstitatud eesmärgid, mis toetavad ettevõtte missiooni,
- operatiivsed eesmärgid – seavad efektiivse ja eesmärgipärase kasutuse ettevõtte ressurssidele,
- aruandluse eesmärgid – tagavad aruandluse usaldusväärsuse,
- vastavuse eesmärgid – tagavad ettevõtte tegevuse vastavuse kehtivatele õigusaktide ja regulatsioonidele.

Lisaks selgitab joonis 1 COSO riskijuhtimise süsteemi integreeritust ettevõtte erinevate üksuste tasandil – riskijuhtimine on rakendatud ettevõtet tervikuna läbivalt.

E. Dafikpaku toob välja kolm punkti, mida on oluline meeles pidada COSO riskijuhtimise raamistiku rakendades (2011, 14):

- risk on sündmus, mis võib leida aset tulevikus. Oma olemuselt on risk määratatu ning juhuslik,
- riskijuhtimine pakub mõistlikku (mitte täielikku) kindlust. Kontseptsioon ei nõua, et eesmärgid saaksid täidetud,
- riskijuhtimise raamistiku rakendamine ei garanteeri ettevõtte eesmärkide saavutamist.

E. Dafikpaku toob lisaks välja viis COSO riskijuhtimise raamistiku kitsakohta, millega tuleb riskijuhtimise juurutamisel arvestada (2011, 14):

- hinnang – inimese subjektiivne hinnang, mis võib mõjutada riskiotsuste tegemist. Hinnangule mõju avaldavate teguritena võib välja tuua ajalimiidi, olemasoleva informatsiooni ning ettevõttepoolse surve,
- kollaps – alati esineb oht, et ka kõige paremini üles ehitatud riskijuhtimise programmid on haavatavad inimeksimuste suhtes. Ettevõtte töötajad võivad võtta vastu valesid otsuseid või teha vigu,
- kollusioon – ettevõtte töötajate kokkumäng eesmärgiga varjata mingi tegevuse tagajärgi. Võimalus, et muudetakse või peidetakse dokumentatsiooni. Selline tegevus ei ole riskijuhtimise protsessis tihti tuvastatav ning võib viia ebaõnnestumiseni,

- kulu ja tulu vahetamine – ettevõtte ressursid on piiratud, seetõttu on otsuste vastuvõtmisel oluline võrrelda otsusega kaasnevat tulusid ning kulusid. Kui kulud ületavad tulusid, siis ei ole ratsionaalne otsust vastu võtta,
- tahtlik eiramine – võib esineda olukordi kus ettevõtte töötaja tahtlikult eirab sisseseatud poliitikaid ning protseduure. Mõned põhjused kirjeldatud käitumise esilekutsumiseks oleksid: võimalus teenida isiklikku kasu, jätta ettevõtte finantspositsioonist parem mulje, mingil muul põhjusel soov saboteerida riskijuhtimise süsteemi juurutamist. Siinkohal on oluline märkida, et efektiivselt juurutatud riskijuhtimise põhimõtted aitavad kaasa sellise käitumise ennetamisele ning avastamisele.

Eelnevalt tutvustas magistr töö autor COSO riskijuhtimise süsteemi, tõi välja riskijuhtimise protsessi etapid ning esitas erialakirjanduses ilmunud kriitika. Siinkohal soovib töö autor veel lisada, et COSO riskijuhtimise raamistik on pigem üldine juhendmaterjal, mis kirjeldab pigem üldiseid riskijuhtimise eeldusi ja põhimõtteid. Ettevõtted, mis eeldavad COSO riskijuhtimise raamstruktuurilt samm-sammulisi õpetusi kuidas luua riskijuhtimise praktikat ettevõttes, peavad siinkohal paraku pettuma.

2.2. ISO 31 000 standard

Käesolevas magistr töö alapeatükis tutvustab töö autor 2009. aastal ilmunud ISO 31 000 riskijuhtimise standardit – eeldusi, komponente ning põhimõtteid.

ISO 31 000 standard käsitleb riskijuhtimise raamistikku järgmiselt. Riskijuhtimise raamistik on kogum komponente, mis loovad alused ja organisatsioonilise korralduse riskijuhtimise kavandamiseks, rakendamiseks, seireks, ülevaatuseks ja pidevaks täiustamiseks kogu ettevõttes. Täpsustava märkusena on definitsiooni lisatud järgnev: aluste hulka kuuluvad riski haldamise poliitika, eesmärgid, volitus ja pühendumus. Ettevõtluslik korraldus hõlmab plaane, seoseid, vastutusi, ressursse, protsesse ja tegevusi. Riskijuhtimise raamstruktuur kuulub lahutamatu osana ettevõtte üldiste strateegiliste ja operatiivsete poliitikate ja tavade koostisse. (Riskijuhtimine: Põhimõtted ... 2010, 2)

Selleks, et riskijuhtimine oleks mõjus, peaks ettevõtte kõigil tasanditel järgima kindlaid põhimõtteid (Riskijuhtimine: Põhimõtted ... 2010, 7-8):

- riskijuhtimine loob ja kaitseb väärtusi. Riskijuhtimine aitab kaasa eesmärkide tõendatud saavutamisele ja tegevuste parendamisele sellistes valdkondades nagu näiteks inimese tervis ja ohutus, turvalisus, õiguslik ja regulatiivne vastavus, avalik tunnustus, keskkonnakaitse, toote kvaliteet, projektijuhtimine, tegevuste efektiivsus, haldamine ja reputatsioon,
- riskijuhtimine on lahutamatu osa kõigist ettevõtte protsessidest. Riskijuhtimine ei ole iseseisev tegevus, mis on eraldatud teistest tegevustest ja protsessidest. Riskijuhtimine on osa juhtkonna vastutusest ja kõigi ettevõtte protsesside, sh strateegilise planeerimise ning projekti- ja muudatuste juhtimise protsesside lahutamatu osa,
- riskijuhtimine on osa otsustamisprotsessist. Riskijuhtimine aitab otsuste tegijatel teha põhjendatud otsuseid, prioriseerida tegevusi ja eristada neid teiste alternatiivsete tegevuste hulgast,
- riskijuhtimine suunab üksikasjalikult määramatust. Riskijuhtimine võtab otseselt arvesse määramatuse, selle loomuse ja käsitlemise viisid. Riskijuhtimine on süstemaatiline, struktureeritud ja õigeaegne. Selline lähenemine aitab kaasa protsessi mõjususele ja tulemuste järjepidevusele, võrreldavusele ja usaldatavusele,
- riskijuhtimine põhineb parimal saadaoleval teabel. Riskijuhtimise protsessi sisendid põhinevad mitmesugustel infoallikatel, nagu ajalooline teave, kogemus, huvipoolte tagasiside, vaatlus, ennustused ja eksperthinnang. Siiski peaksid otsuste tegijad teadvustama ja arvesse võtma mistahes piiranguid andmete osas, nende vormistamises või ekspertide arvamuste lahknemises,
- riskijuhtimine on kohandatud olemasolevate tingimustega. Riskijuhtimine on kooskõlas organisatsiooni väliste ja sisemiste kontekstide ja riski profiiliga,
- riskijuhtimine võtab arvesse inimlikke ja kultuurilisi tegureid. Riskijuhtimine tunnistab siseste ja väliste inimeste võimalusi, arusaamu ja kavatsusi ettevõtte eesmärkide saavutamisele kaasa aidata või neid takistada,
- riskijuhtimine on läbipaistev ja kaasaarvav. Sobiv ja õigeaegne huvipoolte ja eelkõige otsuste tegijate kaasamine kõigil ettevõtte tasanditel kindlustab

riskijuhtimise püsimise asja- ja ajakohasena. Huvipoolte kaasamine võimaldab neil ühtlasi olla korralikult esindatud ja tagada oma nägemuste arvesse võtmine riskide kriteeriumide määramisel,

- riskijuhtimine on dünaamiline, korduv ja vastuvõtlik muutustele. Riskijuhtimine tajub pidevalt muutusi ja reageerib neile. Niipea kui leiavad aset välised või sisemised sündmused või muutuvad kontekst või teadmised, toimub seire või riskide ülevaatus, ilmnevad uued riskid, mõned neist muutuvad ja osa kaob,
- riskijuhtimine aitab kaasa ettevõtte pidevale parendamisele. Ettevõtte peaks arendama ja rakendama strateegiaid, et parendada oma riskijuhtimise toimivust teiste oma ettevõtte aspektide kõrval.

Riskijuhtimise edukus sõltub kogu juhtimise raamstruktuuri tõhususest, mille moodustavad alused ja korraldused ning mis on kokku lepitud kõigil ettevõtte tasanditel. Raamstruktuur aitab riskide tõhusale juhtimisele kaasa riskijuhtimise protsessi rakendamise kaudu erinevatel tasemetel ja ettevõtte spetsiifilisest kontekstist lähtuvalt. Raamstruktuur tagab, et riskijuhtimise protsessist tulenev informatsioon riski kohta oleks adekvaatselt esitatud ja seda oleks kasutatud alusena otsuste tegemisel ning aruandekohusluses kõigil ettevõtte asjakohastel tasanditel. (Riskijuhtimine: Põhimõtted ... 2010, 8)

Riskijuhtimise kasutuselevõtt ja tema jätkuva tõhususe tagamine nõuavad nii organisatsiooni juhtkonna tugevat ja jätkuvat kohustumust, kui ka strateegilist ja detailset plaanimist, et saavutada kohustumus kõigil tasanditel. (Ibid. 9)

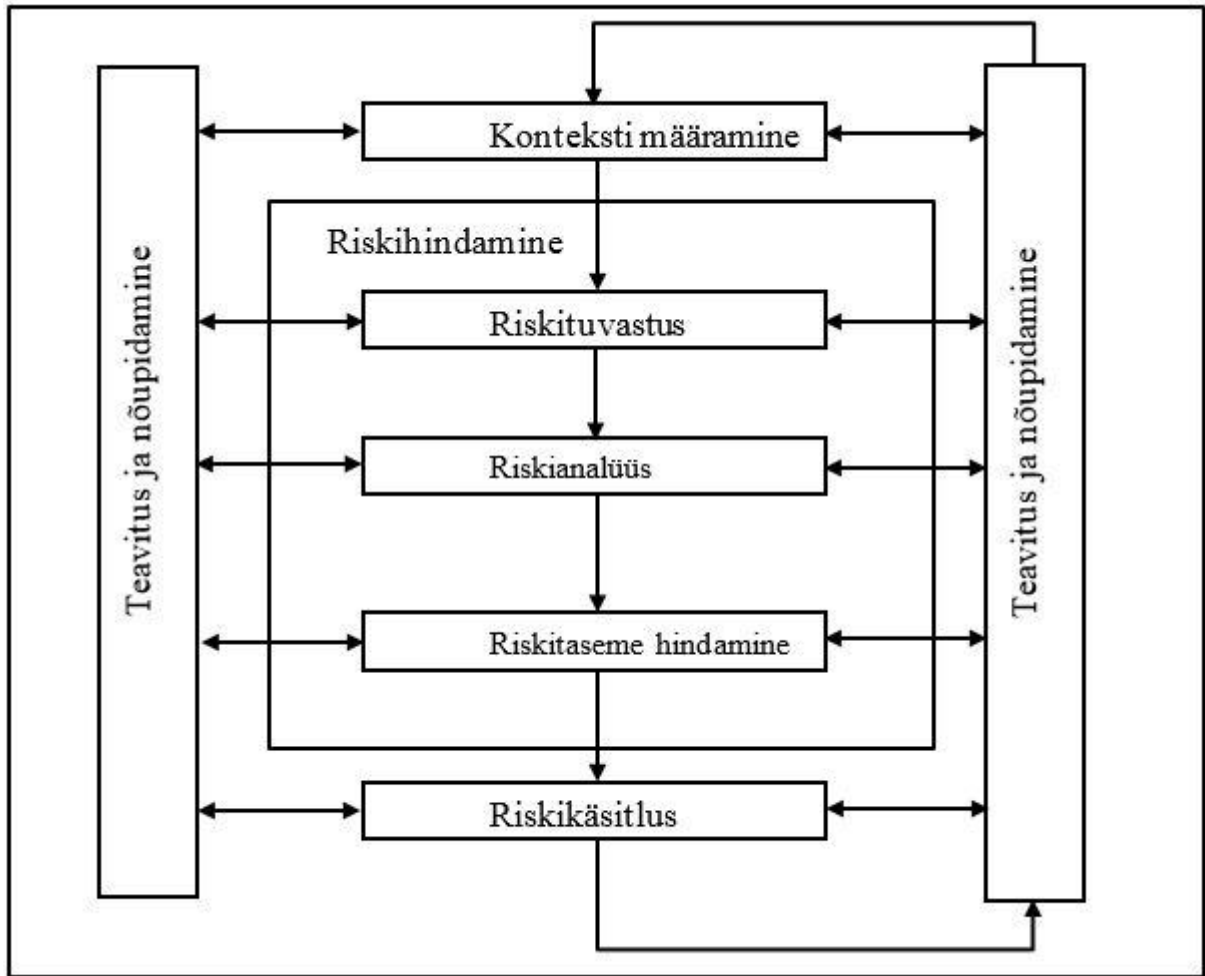
Juhtkonna ülesanne on määrata ja kinnitada riskijuhtimise põhimõtted. Tagada, et organisatsiooni kultuur ja riskijuhtimise poliitika oleksid vastavuses. Teha kindlaks riskijuhtimise toimivuse näitajad, mis sobivad kokku kogu ettevõtte toimivuse näitajatega. Ühitama riskijuhtimise eesmärgid ettevõtte eesmärkide ja strateegiatega. Kindlustama õigusaktidele ja regulatiivsetele nõuetele vastavust. Lisaks viia vastavusse aruandekohustused ja vastutused asjakohastel ettevõtete tasemetel. Kindlustada riskijuhtimiseks vajalike ressursside määramine. Teavitada kõiki huvipooli riskijuhtimise kasudest ning tagada, et riskide haldamise raamstruktuur on jätkuvalt asjakohane. (Ibid.)

Riskijuhtimise protsess peaks olema lahutamatu osa kogu juhtimisest – kinnistunud ettevõtte kultuuris ja praktikas ning olema kohaldatud ettevõtte äriprotsessidele. (Ibid. 13-14)

Riskijuhtimise protsess koosneb järgmistest etappidest (Riskijuhtimine: Põhimõtted ... 2010, 13-19):

- teavitus ja nõupidamine – tulemuslik sisemine ja väline teavitus ning nõupidamine peaksid aset leidma kindlustamaks, et riskijuhtimise protsessi elluviimise aruandekohuslased ja huvipooled mõistavad otsuste tegemise aluseid ja põhjuseid. Teavitus ja nõupidamine peaksid hõlbustama tõepärast, asjassepuutuvat, korrektset ja arusaadavat infovahetust, võttes arvesse konfidentsiaalsuse ja isikliku puutumatusse aspekte,
- konteksti määramine – konteksti määramisel väljendab ettevõtte selgesti oma eesmärgid, määratleb välised ja sisemised parameetrid, mis peavad olema arvesse võetud riski haldamisel ning määrab käsitusala ja riskide kriteeriumid edasisele protsessile,
- riskihindamine – riskihindamine on kogu riskituvastuse, riskianalüüsi ja riski tasemehindamise protsess tervikuna,
- riskikäsitus – riskikäsitus sisaldab riskide muutmiseks ühe või enama tegutsemisvõimaluse valimist ja nende valikute elluviimist. Riskikäsitluse valikud ei pea tingimata olema üksteist välistavad või asjakohased kõigis tingimustes. Valikud võivad sisaldada järgmist: riski vältimine, riski säilitamine või suurendamine, riskiallika kõrvaldamine, riski jagamine jms,
- seire ja ülevaatus – nii seire kui ülevaatus peaksid olema plaanitud riskijuhtimise protsessi osana ja sisaldama regulaarset kontrollimist või järelevalvet. See võib olla perioodiline või kindlaks puhuks. Seire ja järelevalve vastutused peaksid olema selgelt määratletud. Seire ja ülevaatus tulemused peaksid olema fikseeritud ning vastavalt vajadusele ka väliselt või sisemiselt raporteeritud, samuti peaksid nad olema riskijuhtimise raamstruktuuri ülevaatus sisenditeks,
- riskijuhtimise protsessi talletamine - Riskijuhtimise tegevused peaksid olema jälgitavad. Riskijuhtimise protsessis moodustavad tõendusdokumendid aluse nii meetodite ja töövahendite kui ka kogu protsessi parendamiseks.

ISO 31 000 standardi raamstruktuuri komponente ja nende omavahelist seost on kirjeldatud alljärgneval joonisel - joonis 2.



Joonis 2. ISO 31 000 standardis esitatud riskijuhtimise protsessi etapid

Allikas: (Riskijuhtimine: Põhimõtted ... 2010, 13)

D. Gjerdrum ja M. Peter on analüüsinud ISO 31 000 riskijuhtimise standardi peamisi tugevusi. Autorid väidavad, et riskijuhtimise standardi tugevuseks võib pidada riskiteadlikkuse suurendamist – põhjaliku informeerimise ja koolitamise näol. Eelnev tingib vastutuspiiride selginemise ja panustab kommunikatsiooni paranemisse. ISO 31 000 standard võimaldab riskijuhtimise süsteemi tõsta ettevõtte juhtimises keskele kohale, andes panuse planeerimise, juhtimise ja valitsemise protsessile. (Gjerdrum, Peter s.a. 8)

Magistritöö autori arvates on ISO 31 000 standardis riskijuhtimise ülesehitust paremini käsitletud kui COSO poolt koostatud raamistikus. Esmalt on töötajate koolituse ja arenduse vajadust rõhutatud läbivalt igas standardi osas. Lisaks pakub ISO standard rohkem praktilisi selgitusi kuidas riskijuhtimist üles ehitada ning läbi viia. Siinkohal on sobilik lisada, et riskijuhtimise standardi juurde kuulub veel ISO 31 010 standard, mis käsitleb riskijuhtimise

ühe keerulisema osa - riskihindamise temaatikat. ISO 31 010 standardis kirjeldatakse riskide hindamise protsessi ning standardi lisa käsitletakse erinevaid riskihindamise meetodeid, nende olemust ning rakendamise võimalusi. ISO 31 010 riskihindamise meetodid on välja toodud käesoleva magistritöö lisa 1.

Alljärgnevas töö osas analüüsib magistritöö autor COSO riskijuhtimise raamistikus ja ISO 31 000 standardis välja toodud riskijuhtimise protsessi ülesehitust. Moodustab ühistest tunnustest võrdlusbaasi, mille vastu võrdleb teiste arvamusi riskijuhtimise protsessist.

2.3. Riskijuhtimise raamistike võrdlus

COSO riskijuhtimise raamistikus ja ISO 31 000 standardis välja toodud riskijuhtimise raamistikus leidub palju sarnaseid põhimõtteid. Riski definitsioonid on mõlemas riskijuhtimise raamistikus sarnaselt käsitletud. Välja on toodud riskiga kaasas käiv määratus ja võimalus, et planeeritud tulemus (eesmärk) erineb saavutatud tulemusest. Sarnasus esineb ka riskijuhtimise definitsioonides. Mõlemad raamistikud rõhutavad ettevõtte kui terviku kaasatust riskijuhtimise protsessis. Mõlemas raamistikus on ära toodud meetmete kirjeldused ettevõtte suunamiseks riskide tuvastamisel, hindamisel ning ohjamisel. COSO ja ISO 31 000 riskijuhtimise raamistike võrdluse eesmärgil koostab magistritöö autor tabelid mõlema riskijuhtimise raamistiku põhimõtetest ja komponentidest. Siinkohal peab magistritöö autor oluliseks toonitada, et järgnev võrdlus on koostatud komponentide rühmitamisel ning olulisemate seisukohtade koondamisel loomaks võrreldavaid aluseid. Riskijuhtimise raamistike põhimõtete võrdlus on esitatud alljärgnevas tabelis - tabel 2.1.

Tabel 2.1 Riskijuhtimise põhimõtted

Põhimõtted	COSO riskijuhtimise raamstruktuur	ISO 31 000 standard
Läbipaistev, ettevõtte töötajate poolt teostatav ning mõjutatav tegevus	esineb	esineb
Juhtimise lahutamatu osa, ettevõtte protsessidesse integreeritud ning ettevõtet tervikuna läbiv ning kaasav	esineb	esineb
Kaasatud eesmärkide püstitamisse, strateegiate loomisesse ning otsuste vastuvõtmise protsessi	esineb	esineb
Loodud eesmärgiga tuvastada sündmusi, millel on potentsiaalne mõju ettevõtte strateegia rakendamisele või eesmärkide täitmisele (loob ning kaitseb väärtust)	esineb	esineb
Põhineb parimal saadaoleval informatsioonil	esineb	esineb
Kinnitus huvigruppidele, et riskidega arvestatakse ning tegeletakse	esineb	esineb
Dünaamiline, süstemaatiline, struktureeritud ja arvestab määramatusega ning muutustega	esineb	esineb
Kinnistatud ettevõtte kultuuris	esineb	esineb

Allikas: Autori koostatud

ISO 31 000 standardis on eduka riskijuhtimise rakendamise põhimõtted kajastatud standardi sissejuhatavas osas ühtse loeteluna. COSO riskijuhtimise raamistiku puhul samaväärset terviklikku loetelu ei esine, vaid oluline on välja toodud erinevate raamstruktuuri komponentide kirjelduse juures. Magistritöö autor võtab aluseks ISO 31 000 standardi põhimõtted, ning võrdleb neid COSO riskijuhtimise raamstruktuuris välja toodud seisukohtadega, mille tulemusena eristub kaheksa peamist põhimõtet, mis esinevad mõlemas riskijuhtimise raamistikus. Märkimisväärseid sisulisi erinevusi – põhimõtteid, mis oleksid kirjeldatud ainult ühes raamistikus, magistritöö autor ei tuvastanud. Võrdluse tulemus on esitatud eelnevas tabelis (tabel 2.1). Eelneva tulemusena võib väita, et kahe riskijuhtimise raamstruktuuri põhimõtted on oma sisu poolest sarnased. Siinkohal on oluline lisada, et

mõlemad raamstruktuurid arvestavad inimliku faktoriga – võimalusega, et ettevõtte töötajate tegevustes esineb vigu või sabotaaži. Näiteks väsimusest või tähelepanematust tingitud eksimused või tahtlik eesmärkide saavutamise takistamine, dokumentatsiooni peitmine, võltsimine, majandustulemuste tegelikkusest positiivsem esitamine jne.

Uurimaks riskijuhtimise raamistike komponente koostab magistritöö autor COSO riskijuhtimise raamistikus ja ISO riskijuhtimise standardis välja toodud komponentide võrdluse. Tulem on näha alljärgnevas tabelis – tabel 2.2.

Tabel 2.2 Riskijuhtimise raamstruktuuri baaskomponendid

Raamstruktuuride baaskomponendid	COSO riskijuhtimise raamistiku komponendid	ISO 31 000 standardi raamistiku komponendid
Huvipoolte informeerimine ja koolitamine, riskiomanike määramine	esineb	esineb
Eesmärkide püstitus ja riskitaseme parameetrite kujundamine, sündmuste määratlemine	esineb	esineb
Riskihindamise protsess (riskituvastus, hindamine,)	esineb	esineb
Riskikäsitlus (riski aktsepteerimine, vähendamine, eiramine või jagamine)	esineb	esineb
Kontrolltegevused	esinevad	esinevad
Dokumenteerimine, raporteerimine, tagasisidestamine	esineb	esineb
Seire	esineb	esineb

Allikas: Autori koostatud

COSO riskijuhtimise raamistik koosneb kaheksast komponendist. ISO 31 000 standardis välja toodud raamistik koosneb viiest komponendist. Magistritöö autor võtab aluseks COSO riskijuhtimise raamistiku komponendid ning võrdleb komponentide sisu ja teostavate tegevuste eripära ISO 31 000 standardis välja toodud komponentidega. Eelneva tulemusena eristub magistritöö autoril seitsme baaskomponendiga raamistiku loetelu. Olulisi sisulisi erinevusi – raamistiku komponente, mis oleksid kirjeldatud ainult ühes käsitluses, magistritöö autor ei tuvastanud. Võrdluse tulemus on esitatud eelnevas tabelis (tabel 2.2). Tabelist 2.2 nähtub, et mõlema riskijuhtimise raamstruktuuri komponendid on oma sisult ning põhimõtelt sarnased. Huvitav on siinkohal võrrelda riskijuhtimise raamstruktuuride põhimõtteid teiste erialakirjanduses ilmunud riskijuhtimise põhimõtete käsitlustega.

Alljärgnevalt toob magistritöö autor välja erinevate autorite käsitlused riskijuhtimise ülesehitusest ning komponentidest ning võrdleb neid tabelis 2.1 ja 2.2 välja toodud riskijuhtimise raamstruktuuri põhimõtete ja baaskomponentidega.

J. Lam loetleb üles viis riskijuhtimise põhimõtet (2012, 1-2):

- riskijuhtimine on oma olemuselt määramatuse juhtimine – oluline on juhtida võtmeriske juhindudes ettevõtte riskivalmidusest,
- riskijuhtimine on integreeritud raamistik – siia kuulub analüüsi, strateegia ja tagasisidestamise protsessi integratsioon,
- riskijuhtimine baseerub strateegia määratlemisel – riskijuhtimise põhimõtted peavad tuginema ettevõtte äristrateegial ja olema kaasatud juhtimise protsessi,
- juhtkond kui eeskuju – riskijuhtimist juhivad ettevõtte juhtkond, kes oma suhtumisega mõjutavad ettevõtte riskikultuuri kujunemist ning arengut,
- riskijuhtimine on väärtust lisav – riskijuhtimise fookuses ei tohiks olla regulatsioonile vastamine ega kahjude minimeerimine vaid eesmärk peaks olema ettevõtte väärtuse maksimeerimine püstitatud eesmärkide täitmisel.

Võrdlemaks eelnevat riskijuhtimise põhimõtete käsitlust tabelis 2.1 välja toodud riskijuhtimise raamistike põhimõtete käsitlusega koostab autor tabeli, milles toob välja käsitluste erinevused. Tulemused on näha alljärgnevas tabelis – tabel 2.3.

Tabel 2.3 Riskijuhtimise põhimõtete võrdlus – COSO ja ISO raamistikud vs J. Lam'i käsitlus

Põhimõtted	COSO ja ISO riskijuhtimise põhimõtted (tabel 2.1)	J. Lam käsitluses pakutud riskijuhtimise põhimõtted
Läbipaistev, ettevõtte töötajate poolt teostatav ning mõjutatav tegevus	esineb	esineb
Juhtimise lahutamatu osa, ettevõtte protsessidesse integreeritud ning ettevõtet tervikuna läbiv ning kaasav	esineb	esineb
Kaasatud eesmärkide püstitamise, strateegiate loomisesse ning otsuste vastuvõtmise protsessi	esineb	esineb

Põhimõtted	COSO ja ISO riskijuhtimise põhimõtted (tabel 2.1)	J. Lam käsitluses pakutud riskijuhtimise põhimõtted
Loodud eesmärgiga tuvastada sündmusi, millel on potentsiaalne mõju ettevõtte strateegia rakendamisele või eesmärkide täitmisele (loob ning kaitseb väärtust)	esineb	esineb
Põhineb parimal saadaoleval informatsioonil	esineb	ei esine
Kinnitus huvigruppidele, et riskidega arvestatakse ning tegeletakse	esineb	ei esine
Dünaamiline, süstemaatiline, struktureeritud ja arvestab määramatusega ning muutustega	esineb	esineb
Kinnistatud ettevõtte kultuuris	esineb	esineb
Väärtust lisav	ei esine	esineb

Allikas: Autori koostatud

Eelnev käsitlus sarnaneb tabelis 2.1 esitatud raamstruktuuride põhimõtete võrdlusele. Järgnevalt soovib magistr töö autor keskenduda käsitluste erinevustele. J. Lam'i käsitluses ei ole otseselt kajastatud riskijuhtimise sõltumist olemasolevast informatsioonist. Samuti ei ole välja toodud põhimõtet, et riskijuhtimise rakendamine loob huvigruppidele kindlustunde, et ettevõtte arvestab ning tegeleb riskide identifitseerimise, hindamise ja maandamisega. Kuid Lam lisab oma käsitluses olulise teguri, mis riskijuhtimise raamistike põhimõtteid võrdlevas tabelis ei kajastunud. Riskijuhtimise põhimõtete rakendamine on ettevõttele väärtust lisav. Tähelepanu keskmes ei tohiks olla kahjud ning nende võimalik vähendamine vaid püstitatud eesmärkide saavutamise ning sellel läbi ettevõtte väärtuse suurendamine. Lisaks toob Lam välja veel seisukoha, et riskijuhtimise peamine eesmärk ei ole regulatsioonidele vastavuse tagamine vaid ettevõttele väärtuse lisamine. Siinkohal nõustub magistr töö autor J. Lam'i poolt väidetuga. Erialakirjandusega tutvudes kohtab mitmeid käsitlusi millede sõnumit võib tõlgendada nii - riskijuhtimise eesmärgiks on õiguslikule regulatsioonile vastavuse tagamine. Riskijuhtimise põhimõtete rakendamise tulemusena küll suureneb ettevõtete läbipaistvus,

kuid vää r on pidada seda peamiseks eesmärgiks. Riskijuhtimise põhimõtete juurutamise peamiseks eesmärgiks on vää rtuse suurendamine. Eelnev hõlmab nii efektiivsemat ressurside paigutamist ja rakendamist, kui ka huvipoolte riskiteadlikkuse suurendamist ning kompetentside tõstmist.

Kennedy pakkus 2008. aastal välja käsitluse, mis loetleb üles viis riskijuhtimise raamistiku põhilist komponenti. Komponentideks olid (Dornberger et al 2014, 2):

- riskijuhtimise protsessi määratlemine (arvestades, et see vajab perioodilist ülevaatamist ja vajadusel muutmist),
- nii ettevõttesiseste, kui -väliste infoliinide loomine,
- riskijuhtimise strateegia ja meetodite rakendamine,
- protsessi jälgimine ja peamiste riskiallikate kindlaks määramine,
- leidude raporteerimine.

Võrdlemaks eelnevat riskijuhtimise komponentide käsitlust tabelis 2.2 esitatud riskijuhtimise raamstruktuuri komponentidega koostab autor tabeli, milles toob välja käsitluste erinevused. Tulemused on näha alljärgnevas tabelis – tabel 2.4.

Tabel 2.4. Riskijuhtimise komponentide võrdlus – COSO ja ISO raamistikud vs Kennedy käsitlus

Raamstruktuuride baaskomponendid	COSO ja ISO riskijuhtimise komponendid (tabel 2.2)	Kennedy käsitluses pakutud riskijuhtimise komponendid
Huvipoolte informeerimine ja koolitamine, riskiomanike määramine	esineb	ei esine
Eesmärkide püstitus ja riskitaseme parameetrite kujundamine, sündmuste määratlemine	esineb	esineb osaliselt
Riskihindamise protsess (riskituvastus, hindamine,)	esineb	esineb
Riskikäsitlus (riski aktsepteerimine, vähendamine, eiramine või jagamine)	esineb	esineb
Kontrolltegevused	esinevad	esinevad

Raamstruktuuride baaskomponendid	COSO ja ISO riskijuhtimise komponendid (tabel 2.2)	Kennedy käsitluses pakutud riskijuhtimise komponendid
Dokumenteerimine, raporteerimine, tagasisidestamine	esineb	esineb
Seire	esineb	esineb

Allikas: Autori koostatud

Eelnev käsitlus erineb vähesel määral tabelis 2.2 esitatud baaskomponentide loetelust. Kennedy käsitluses puudub töötajate riskist informeerimine ning vastavat koolitamist määrav komponent. Magistritöö autori arvates on ettevõtte töötajate riskiteadlikkuse suurendamine ning kompetentside tõstmine üheks peamiseks eduteguriks riskijuhtimise põhimõtete rakendamisel. Ettevõtte protsesse teostavad ja jälgivad ettevõtte töötajad. Olukorras, kus töötaja ei oma piisavat kvalifikatsiooni või pühendumust teostava tegevuse täitmiseks on eksimused vältimatud. Eksimuste kõrvaldamiseks kulub paratamatult aega ja ressursse ning kui vea tekkepõhjuse kõrvaldamisega (süsteemiviga või inimeksimus) ei tegeleta, siis negatiivne tulem kordub.

Teine riskijuhtimise raamistike erinevus seisneb riskitaseme parameetrite kujundamises. Kennedy käsitluses puudus aktsepteeritava riskitaseme määramine. Eelnev on magistritöö autori arvates samuti kriitilise tähtsusega. Olukorras, kus ettevõtte ei ole defineerinud aktsepteeritavat riskitaset, on otsuste vastuvõtmine märkimisväärselt raskendatud. Lubatud piiride ning seatud limiitide olemasolu seab ettevõttes rakendatud riski aktsepteerimise mentaliteedi, millest lähtumine on omane kõigile ettevõttes töötavatele inimestele.

J. Lam avaldas 2015. aastal artikli, mida magistritöö autori arvates on siinkohal oluline refereerida. Artiklis rõhutab autor strateegilise riski mõju ulatust ettevõttele. Seisukohta tõendab autor uuringuga, kus uuringuobjektiks olid suured börsil noteeritud ettevõtted. Tulemused näitasid, et suurte turukapitalisatsiooni languste põhjused tulenesid 60% ulatuses strateegilisest riskist, 30% ulatuses operatsiooniriskist ja 10% ulatuses avaldas mõju finantsrisk. Kui riskijuhtimise eesmärk on võimaldada ettevõtte juhtkonnal identifitseerida, prioriseerida ning ohjata riske, siis efektiivse riskijuhtimise seisukohalt peaks kesksel kohal asetsema strateegiline risk, millele järgneb operatsioonirisk. Paljudes riskijuhtimise praktikates domineeriv finantsrisk peaks jääma kolmandale positsioonile. (Lam 2015, 1-2)

Eelnevale tuginedes pakub Lam välja järgmised riskijuhtimise raamstruktuuri baaskomponendid (2015, 4):

- töötajaskonna instrueerimine, äristrateegia defineerimine ja eesmärkide püstitamine,
- tegevuse mõõdikute määramine,
- strateegiliste riskide identifitseerimine,
- aktsepteeritava riskitaseme defineerimine ja riskiindikaatorite määratlemine,
- pidev seire, infovahetus ning raporteerimine.

Võrdlemaks eelnevat riskijuhtimise komponentide käsitlust tabelis 2.2 välja toodud riskijuhtimise raamstruktuuri komponentidega koostab autor tabeli, milles toob välja käsitluste erinevused. Tulemused on näha alljärgnevas tabelis – tabel 2.5.

Tabel 2.5. Riskijuhtimise komponentide võrdlus – COSO ja ISO raamistikud vs Lam'i käsitus

Raamstruktuuride baaskomponendid	COSO ja ISO riskijuhtimise komponendid (tabel 2.2)	Lam'i käsitluses pakutud riskijuhtimise komponendid
Huvipoolte informeerimine ja koolitamine, riskiomanike määramine	esineb	esineb
Eesmärkide püstitus ja riskitaseme parameetrite kujundamine, sündmuste määratlemine	esineb	esineb, rõhk strateegilistel eesmärkidel
Riskihindamise protsess (riskituvastus, hindamine,)	esineb	esineb
Riskikäsitus (riski aktsepteerimine, vähendamine, eiramine või jagamine)	esineb	esineb
Kontrolltegevused	esineb	esineb
Dokumenteerimine, raporteerimine, tagasisidestamine	esineb	esineb
Seire	esineb	esineb

Allikas: Autori koostatud

Eelnev käsitus langeb olulisel määral kokku tabelis 2.2 välja toodud riskijuhtimise raamstruktuuri baaskomponentidega. Peamine erinevus seisneb riskide prioriseerimises.

Lam'i poolt pakutud käsitlus seab rõhuasetuse keskmesse strateegilised riskid. Magistritöö autor peab siinkohal sobilikuks tsiteerida Warren Buffetit, kes on öelnud järgmist: „Risk tuleb sellest, kui sa ei tea millega sa tegeled“. Eelnenud tsitaadi sisu tõlgendab magistritöö autor järgmiselt - ettevõtte on enim avatud riskile, kui on valinud vale äristrateegia, püstitanud ebarealistlikud eesmärgid, kasutanud sobimatuid juhtimisvõtteid või kui otsustuspädevus on puudulike teadmistega töötajatel. Lisaks on töö autor seisukohal, et riskijuhtimise põhimõtete efektiivseks rakendamiseks on tarvilik riske prioriseerida, ning tegeleda esmajärjekorras riskiallikatega, mille esinemise tõenäosus ning mõju ulatus on suur. Lähtudes J. Lam'i väidetest, on nendeks riskiallikateks strateegiline risk ja operatsioonirisk.

Järgmise riskijuhtimise raamistiku käsitluse, mille magistritöö autor välja soovib tuua, on avaldatud 2007. aastal. Töö autoriteks on A. Louw ja B. Com. Autorid uurisid riskijuhtimise põhimõtete arengut ning avaldasid alljärgneva käsitluse riskijuhtimise baaskomponentidest (Louw, Com 2007 52-54):

- riskiga kaasneva vastutuse selgitamine, rollide määramine,
- ettevõtte eesmärkide määramine,
- riskide identifitseerimine ja hindamine,
- riskile reageerimise määramine, riski haldamise strateegia loomine,
- spetsiifiliste riskide hindamine ning juhtimine – riskiomanikele autoriteedi ja vastutuse jagamine,
- riskide mõõtmine,
- riskide hindamine ja üle vaatamine,
- riskijuhtimise protsessi ja tulemuste koordineerimine, seire,
- riskijuhtimise protsessi juurutamine, riskikultuuri tekkimine.

Võrdlemaks eelnevat riskijuhtimise komponentide käsitlust tabelis 2.2 välja toodud riskijuhtimise raamstruktuuri komponentidega koostab magistritöö autor tabeli, milles toob välja käsitluste erinevused. Tulemused on näha alljärgnevas tabelis – tabel 2.6.

Tabel 2.6. Riskijuhtimise komponentide võrdlus – COSO ja ISO raamistikud vs Louw ja Com'í käsitus

Raamstruktuuride baaskomponendid	COSO ja ISO riskijuhtimise komponendid (tabel 2.2)	Louw ja Com'í käsitluses pakutud riskijuhtimise komponendid
Huvipoolte informeerimine ja koolitamine, riskiomanike määramine	esineb	esineb
Eesmärkide püstitus ja riskitaseme parameetrite kujundamine, sündmuste määratlemine	esineb	esineb osaliselt
Riskihindamise protsess (riskituvastus, hindamine,)	esineb	esineb
Riskikäsitus (riski aktsepteerimine, vähendamine, eiramine või jagamine)	esineb	esineb
Kontrolltegevused	esinevad	esinevad
Dokumenteerimine, raporteerimine, tagasisidestamine	esineb	esineb
Seire	esineb	esineb
Riskikultuuri kujunemine	ei esine	esineb

Allikas: Autori koostatud

Eelnev käsitus erineb vähesel määral tabelis 2.2 esitatud baaskomponentide loetelust. Erinevus seisneb selles, et Louw ja Com'í käsitluses lisasid autorid riskijuhtimise komponentide loetellu juurde ühe teguri. Selleks teguriks on riskikultuuri kujunemine. Teisisõnu tähendab eelnev seda, et töötajad tunnevad ettevõtte protsesse ning on kvalifitseeritud ja motiveeritud oma tööga kaasnevate riskidega tegelema. Riskijuhtimise põhimõtete juurutamine on riskikultuuri kujunemise eelduseks ning aluseks. Louw ja Com'í käsitluses esines magistritöö autori arvates üks oluline puudus. Sarnaselt Kennedy käsitlusele puudus eelnimetatud autorite poolt pakutud raamistiku komponentide hulgast aktsepteeritava riskitaseme määratlemine.

Viimane riskijuhtimise raamistikku kajastav käsitus, mille magistritöö autor soovib siinkohal ära märkida, on koostatud S. Bozkuş poolt 2014. aastal. Bozkuş loetleb üles kümme riskijuhtimise põhilist komponenti (Bozkuş 2014 95-97):

- töötajate riskiteadlikkuse tõstmine,
- eelneva riskikäsitluse praktika ülevaatamine,
- strateegiliste eesmärkide püstitamine,

- riskijuhi või omaniku määramine,
- ettevõtte riskiportfelli määramine, aktsepteeritava riskitaseme kujundamine,
- tehnikate valik ja riskitasemete määramine,
- riskistrateegiate määramine ja rakendamine,
- sisemine infovahetus ja riski raporteerimine,
- seire,
- riskikultuuri kujunemine.

Võrdlemaks eelnevat riskijuhtimise komponentide käsitlemist tabelis 2.2 välja toodud riskijuhtimise raamstruktuuri komponentidega koostab magistritöö autor tabeli, milles toob välja käsitleste erinevused. Tulemused on näha alljärgnevas tabelis – tabel 2.7.

Tabel 2.7 Riskijuhtimise komponentide võrdlus – COSO ja ISO raamistikud vs Bozkuş' i käsitus

Raamstruktuuride baaskomponendid	COSO ja ISO riskijuhtimise komponendid (tabel 2.2)	Bozkuş' i käsitluses pakutud riskijuhtimise komponendid
Huvipoolte informeerimine ja koolitamine, riskiomanike määramine	esineb	esineb
Eesmärkide püstitus ja riskitaseme parameetrite kujundamine, sündmuste määratlemine	esineb	esineb
Riskihindamise protsess (riskituvastus, hindamine,)	esineb	esineb
Riskikäsitus (riski aktsepteerimine, vähendamine, eiramine või jagamine)	esineb	esineb
Kontrolltegevused	esinevad	esinevad
Dokumenteerimine, raporteerimine, tagasisidestamine	esineb	esineb
Seire	esineb	esineb
Riskikultuuri kujunemine	ei esine	esineb

Allikas: Autori koostatud

Võrreldes eelnevat käsitlemist ja tabelis 2.2 olevaid baaskomponente, nähtub et esineb palju sarnasusi. Peamine erinevus seisneb selles, et Bozkuş rõhutab riskijuhtimise põhimõtete üle võtmise ja rakendamise tulemust – riskiteadliku organisatsiooni tekkimist. Eduka

riskijuhtimise praktika rakendamise eelduseks on ettevõtet läbiva riskikultuuri kujunemine. Bozkuş'ı käsitluses leiab aset töötajate koolitamine ja nende riskiteadlikkuse suurendamine. See tõstab töötajate kompetentsi. Ettevõtte juhtkond määrab aktsepteeritava riskitaseme, riskiomanikud või riskijuhi. Püstitab strateegilised eesmärgid. Tekib ettevõtte riskiportfell, toimub riskide hindamine ja riskijuhtimise strateegia määratlemine ja rakendamine. Rõhutatakse informatsiooni jagamist, kohest riski raporteerimist ning seiret. Viimasel komponendil - riskikultuuri kujunemisel - on suur mõju riskijuhtimise süsteemi edukusele. Olukorras, kus riskijuhtimise põhimõtted ei ole põhjalikult juurutatud, esineb töötajate kvalifikatsiooni taseme varieeruvust. Eelnev omakorda loob võimaluse vigade tekkimiseks. Riskikultuuri tekkimine ja sellega kaasneva eetilise ja moraalse keskkonna olemasolu on üheks peamiseks võtmeteguriks eduka riskijuhtimise praktika rakendamisel.

Võttes aluseks käesolevas alapeatükis välja toodud autorite põhiseisukohad koostab magistritöö autor eelnevaid käsitlusi koondava tabeli. Tulemused on näha alljärgnevas tabelis – tabel 2.8.

Tabel 2.8 Riskijuhtimise käsitluste võrdlus

Põhimõtted	Esindatus
Huvipoolte informeerimine ja koolitamine, riskiomanike määramine	ISO 31 000 standardis, COSO riskijuhtimise raamistikus, Bozkuş'ı käsitluses, Louw ja Com'ı käsitluses, Lam'ı käsitluses
Eesmärkide püstitus ja riskitaseme parameetrite kujundamine, sündmuste määratlemine	ISO 31 000 standardis, COSO riskijuhtimise raamistikus ,osaliselt Kennedy käsitluses, Bozkuş'ı käsitluses, Louw ja Com'ı käsitluses, Lam'ı käsitluses
Riskihindamise protsess (riskituvastus, hindamine)	ISO 31 000 standardis, COSO riskijuhtimise raamistikus ,osaliselt Kennedy käsitluses, Bozkuş'ı käsitluses, Louw ja Com'ı käsitluses, Lam'ı käsitluses
Riskikäsitlus (riski aktsepteerimine, vähendamine, eiramine või jagamine)	ISO 31 000 standardis, COSO riskijuhtimise raamistikus ,osaliselt Kennedy käsitluses, Bozkuş'ı käsitluses, Louw ja Com'ı käsitluses, Lam'ı käsitluses
Kontrolltegevused	ISO 31 000 standardis, COSO riskijuhtimise raamistikus ,osaliselt Kennedy käsitluses, Bozkuş'ı käsitluses, Louw ja Com'ı käsitluses, Lam'ı käsitluses

Põhimõtted	Esindatus
Dokumenteerimine, raporteerimine, tagasisidestamine	ISO 31 000 standardis, COSO riskijuhtimise raamistikus ,osaliselt Kennedy käsitluses, Bozkuş'ı käsitluses, Louw ja Com'ı käsitluses, Lam'ı käsitluses
Seire	ISO 31 000 standardis, COSO riskijuhtimise raamistikus ,osaliselt Kennedy käsitluses, Bozkuş'ı käsitluses, Louw ja Com'ı käsitluses, Lam'ı käsitluses
Riskikultuuri kujunemine	Bozkuş'ı käsitluses, Louw ja Com'ı käsitluses

Allikas: Autori koostatud

Eelnevast tabelist selgub, et riskijuhtimise protsess algab ettevõtte töötajate riskiteadlikkuse suurendamisega, mille käigus leiab aset huvipoolte (juhatus, aktsionärid, töötajad) informeerimine ja koolitamine. Ning toimub vastutuspiiride defineerimine riskiomanike määramisega. Järgmine samm on (strateegiliste)eesmärkide püstitamine ja riskitaseme parameetrite kujundamine (aktsepteeritava riskitaseme defineerimise näol). Lisaks määratletakse sündmused, mis potentsiaalselt võivad avaldada mõju ettevõtte tulemustele. Protsessi järgmine etapp on riskihindamine, mis koosneb riskituvastusest. Eelnevale järgneb riskikäsitluse faas, mis lähtub ettevõtte riskivalmidusest. Toimub riskistrateegia rakendamine riskide aktsepteerimise, vähendamise, eiramise või jagamise näol. Paralleelselt on aktiivses olekus ettevõttes sisse seatud kontrollsüsteemid, mis indikeerivad protsessi kõrvalekaldeid. Pidevalt toimub tagasisidestamine, raporteerimine, leidude dokumenteerimine. Oluline on siinkohal arvestada, et riskijuhtimine ei ole ühekordselt teostatav toiming vaid pidev protsess. Eelnev loob aluse riskikultuuri tekkeks, mis on kui eetiliste ja moraalsete nõuete kogum, millest ettevõtte töötajad oma igapäevatoos lähtuvad.

3. RISKIJUHTIMISE RAKENDAMISE KASULIKKUSE ANALÜÜS

Käesolevas peatükis analüüsib magistritöö autor riskijuhtimise süsteemi kasulikkuse mõju ettevõttele. Töö ülevaatliku olemuse tõttu ei koosta magistritöö autor isiklikult riskijuhtimise kasulikkuse aspekte kajastavat uurimust, vaid alljärgnev magistritöö osa põhineb teiste autorite poolt teostatud uuringute analüüsil.

Esimene erialauuring, mida magistritöö autor soovib töös kajastada on avaldatud 2013. aastal Erlangen-Nürnbergi Friedrich-Alexanderi Ülikoolis. Uurimuse autoriteks on N.Gatzert ja M. Martin. Andmaks paremat ülevaadet esitab magistritöö eelnimetatud autorite uurimuses kaasatud empiiriliste uuringute algandmed, mis on vaadeldavad alljärgnevas tabelis – tabel 3.1.

Tabel 3.1 Gatzert ja Martin'i poolt kaasatud uuringute baasandmed

Autorid	Aeg	Valim	Metodoloogia	Analüüsitav ajaperiood
Beasley, Pagach, Warr (BPW)	2008	120 USA ettevõtet	lineaarne regressioon	1992-2003
Hoyt, Liebenberg (HL)	2008	125 USA ettevõtet	suurima tõepära meetod	2000-2005
Gordon, Loeb, Tseng (Gordon et al))	2009	112 USA ettevõtet	lineaarne regressioon	2005
Grace et al	2013	523 USA ettevõtet	lineaarne regressioon	2004-2006
Pagach, Warr (PW)	2010	106 USA ettevõtet	logistiline regressioon	1992-2004
Hoyt, Liebenberg (HL)	2011	117 USA ettevõtet	suurima tõepära meetod	1998-2005
McShane, Nair, Rustambekov (MNR)	2011	82 ettevõtet	lineaarne regressioon	2004-2008
Tahir,Razali (TR)	2011	528 Malaisia ettevõtet	lineaarne regressioon	2007

Allikas: (Gatzert, Martin 2013, 16)

N.Gatzert ja M. Martin analüüsivad oma töös kaheksat erialauuringut, mis käsitlevad riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest saadavat kasu. Uuringud on teostatud vahemikus 2008-2013. Seitsme uuringu valimid koosnevad USA ettevõtetest ning ühe uuringu valimiks on Malaisia ettevõtte. Kaheksast uuringust viis käsitlevad riskijuhtimise põhimõtete rakendamise mõju ettevõtte väärtusele. Kolm uuringut baseeruvad ettevõtte (finants)näitajate muutuste uurimisel. Kuue uuringu puhul on kasutatavaks meetodiks lineaarne regressioon, ühe uuringu puhul on rakendatud logistilist regressiooni ja kahes uuringus on rakendatavaks meetodiks valitud suurima tõepära meetod. (Gatzert, Martin 2013, 14-16)

Andmaks paremat ülevaadet esitab magistritöö autor N.Gatzert ja M. Martin'i poolt läbiviidud uurimuses kaasatud empiiriliste uuringute tulemused, mis on vaadeldavad alljärgnevas tabelis – tabel 3.2.

Tabel 3.2 Gatzert ja Martin'i poolt kaasatud uuringute tulemused

Autor	Uurimisprobleem	Järeldus 1	Järeldus 2	Statistiliselt olulise positiivse suhte esinemine
BPW	riskijuhtimise rakendamise mõju ettevõtte väärtusele; turu reageering riskijuhi määramisele	täheldati, et riskijuhi ametisse määramisele turg märkimisväärselt ei reageerinud	tuvastati oluline positiivne turu reageering ettevõtte suuruse ja tulu volatiilsuse aspektist, negatiivne reageering finantsvõimenduse ja rahakordaja näitajatele	(jah) (ettevõtte spetsiifiline)
HL	riskijuhtimise rakendamise mõju ettevõtte väärtusele	esineb oluline positiivne seos riskijuhtimise rakendamise ja ettevõtte väärtuse vahel	tuvastati, et riskijuhtimise rakendamine on tõstnud ettevõtte väärtust umbes 17%	jah
Gordon et al	riskijuhtimise mõju ettevõtte näitajatele	esineb oluline positiivne seos riskijuhtimise rakendamise ja ettevõtte näitajate vahel	seos sõltub valitud riskijuhtimise süsteemist ja ettevõttespetsiifilistest näitajatest	jah
Grace et al	riskijuhtimise mõju ettevõtte näitajatele	esineb oluline positiivne seos riskijuhtimise rakendamise ja kulu- ning tuluefektiivsuse vahel	tuvastati, et riskijuhi või riskikomitee olemasolu avaldab olulist positiivset mõju ettevõtte näitajatele	jah

Autor	Uurimisprobleem	Järeldus 1	Järeldus 2	Statistiliselt olulise positiivse suhte esinemine
PW	riskijuhtimise mõju ettevõtte (finants)näitajatele	täheldati, et riskijuhtimise rakendamise tagajärjel väheneb aktsia hinna volatiilsus	täheldati, et riskijuhtimise rakendamise tagajärjel väheneb tulude volatiilsus	(jah) (osaliselt)
HL	Riskijuhtimise rakendamise mõju ettevõtte väärtusele	esineb oluline positiivne seos riskijuhtimise rakendamise ja ettevõtte väärtuse vahel	riskijuhtimise rakendamine on tõstnud ettevõtte väärtust umbes 20%	jah
MNR	riskijuhtimise rakendamise mõju ettevõtte väärtusele	esineb oluline positiivne seos ettevõtte väärtuse ja traditsioonilise riskide juhtimise taseme suurendamise vahel	minnes üle traditsioonilistelt riskide juhtimise põhimõtetest ettevõtte riskijuhtimise praktikale ei täheldatud ettevõtte väärtuse olulist muutust	(jah) (ainult traditsioonilist riskide juhtimist rakendades)
TR	riskijuhtimise rakendamise mõju ettevõtte väärtusele	esineb positiivne kuid mitteoluline seos riskijuhtimise rakendamise ja ettevõtte väärtuse vahel		(jah) (leitud suhte statistiliselt ebaoluline)

Allikas: (Gatzert, Martin 2013, 16)

Uuringute tulemustest selgub, et eksisteerib positiivne seos riskijuhtimise põhimõtete rakendamise, ettevõtte väärtuse suurenemise ja ka finantsnäitajate paranemise vahel. Sama tulem kajastus kõigis kaheksas analüüsitud uuringus. Küll aga esines mõju ulatuse erinevust sõltuvalt uuringus püstitatud eesmärgist. Viiest uuringust kahes, kus analüüsiti riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest tulenevat mõju ettevõtte väärtusele, leiti, et riskijuhtimise põhimõtete rakendamise ja ettevõtte väärtuse vahel esineb statistiliselt oluline tugev positiivne seos. Hoyt ja Liebenberg'i poolt läbiviidud uuringu kohaselt suureneb ettevõtte väärtus ligikaudu 17-20%. McShane et al poolt 2011. aastal läbiviidud uuring toetab osaliselt eelnevalt uuringut. Uuringu tulemuseks oli samuti tugev positiivne seos ettevõtte väärtusele. Kuid eelnev tulemus saavutati hoopis traditsioonilise riskide juhtimise rakendamise intensiivistamise tagajärjel. Riskijuhtimise põhimõtetele üleminek eelnevate autorite valimi põhjal ei loonud ettevõttele lisandväärtust. Beasley et al tuvastasid tugeva positiivse seose

turu reageeringu ja mõningate ettevõttespetsiifiliste näitajate vahel. Positiivse reageeringu tagasid järgmised näitajad - ettevõtte suurus ja tulu volatiilsus. Samuti tuvastasid autorid tugeva negatiivse turureageeringu mõningate ettevõttespetsiifiliste näitajate suhtes. Negatiivse reageeringu tingisid järgmised näitajad – finantsvõimendus ja ettevõtte maksevõime. Tahir ja Razali uurisid 2011. aastal Malaisia ettevõtteid. Uuringu tulemusel tuvastasid autorid positiivse, kuid statistiliselt mitteolulise seose riskijuhtimise põhimõtete rakendamise ja ettevõtte väärtuse suurenemise vahel. (Gatzert, Martin 2013, 17-18)

Kolmest uuringust kahes, mis käsitlevad riskijuhtimise põhimõtete rakendamise mõju ettevõtte finantsnäitajatele, jõuti tulemusele, et eelnevate vahel esineb oluline tugev seos. Grace et al leidsid, et riskijuhtimise praktika ja kulude ja tulude efektiivsuse vahel esineb oluline tugev seos. Uuringust ilmnas veel asjaolu, et riskijuhi või -komitee olemasolu avaldab olulist positiivset mõju ettevõtte tulude efektiivsuse saavutamisele. Gordon et al poolt 2009. aastal läbiviidud uuringus leidsid autorid, et riskijuhtimise süsteem avaldab positiivset mõju ettevõtte finantsnäitajatele. Näiteks leidsid autorid, et riskijuhtimise põhimõtete rakendamise tulemusena vähenes olulisel määral ettevõtte aktsia hinna volatiilsus. Järgmiseks piiritlesid autorid oma valimit. Alavalim moodustati ettevõtetest, mis riskijuhtimise praktika rakendamise tagajärjel saavutasid võrreldes teiste valimis olnud ettevõtetega parimad tulemused. Uuriti kuidas reageeris turg alavalimi teatele, et ettevõttesse on palgatud riskijuht. Tulemustes tähendati tulude volatiilsuse olulist langust ning finantsvõimenduse ja omakapitali rentaabluse näitajate olulist tõusu. (Ibid. 17-18)

Eelneva põhjal järeldavad N.Gatzert ja M. Martin, et riskijuhtimise põhimõtete rakendamisel esineb märkimisväärne positiivne mõju ettevõtte väärtusele ning finantsnäitajatele. (Ibid. 1)

Teine erialauuring, mis magistritöö autori arvates on oluline töös kajastada, avaldati 2012. aastal St. John Fisher'i Kolledžis. Uurimuse autoriks on E. P. McBride, kes uuris riskijuhtimise rakendamisest tulenevat kasulikkust. Uurimusküsimus oli autoril järgmine: millist mõju avaldab riskijuhtimise põhimõtete rakendamine riski puudutavate otsuste tegemisele? Järgnevalt kitsendas McBride uurimusküsimust. Uue uurimusküsimuse püstitas autor järgnevalt. Kuidas mõjutab riski kaardistamise tehnika (*heat mapping*) tundmine riskistsenaariumi lahendamist? (McBride 2012, 19-20)

Uuringus teostati eksperiment selgitamaks välja kas riskide kaardistamise tehnika valdamine viib paremate otsuste vastuvõtmisele. Eksperimendis osalesid kaks gruppi, ühele

grupile tutvustati riskijuhtimise kontseptsiooni, teisele grupile õpetati riski kaardistamise tehnikat. (McBride 2012, 72) Eksperimendi tulemus tõestas, et riski kaardistamise tehnika, olgugi oma olemuselt lihtne, avaldas mõju ja parandas riski kontekstis otsuste vastuvõtmist. (Ibid. 82)

Kolmas erialauuring, mida magistritöö autor soovib töös käsitleda, on kajastatud 2014. aastal K. Dornberger, S. Oberlehner ja N.Zadrazil'i poolt avaldatud artiklis. Autorid käsitlevad Seik et al poolt 2011. aastal läbiviidud uurimust analüüsivaks riskijuhtimise süsteemi efektiivsust finantskriisi kontekstis. Uuringu valimis olid erinevate majandussektorite ettevõtted, mis jagati kolme rühma (Dornberger et al, 2014, 2):

- ettevõtted, milles on põhjalikult juurutatud riskijuhtimise süsteem,
- ettevõtted, milles on riskijuhtimise süsteemid rakendatud vähesel määral,
- ettevõtted, milles riskijuhtimise süsteeme rakendatud ei ole.

Uuringu tulemused näitasid, et ettevõtetel, milles on rakendatud tugev riskijuhtimise süsteem, on finantsnäitajad majanduskriisi situatsioonis paremad võrreldes ettevõtetega millel kas riskijuhtimise põhimõtted on osaliselt rakendatud või puuduvad üldse. Uuringu järeldusena võib öelda, et ettevõtetel on soovituslik omada ettevõtet tervikuna hõlmavat riskijuhtimise süsteemi. Kuid süsteemi kasud väljenduvad vaid siis, kui riskijuhtimise põhimõtted on ettevõttes põhjalikult juurutatud. (Ibid.)

Neljas erialauuring mille magistritöö autor soovib siinkohal välja tuua, on avaldatud 2012. aastal Rahvusvahelises ettevõtluse- ja informatsioonitehnoloogia ajakirjas (*International Journal of Business & Information Technology*). Uuringu autorid on Abdullah, Zakuan, Khayon, Ariff, Bazin ja Saman.

Andmaks paremat ülevaadet esitab magistritöö autor Abdullah et al poolt läbiviidud uurimuses kaasatud empiiriliste uuringute tulemused, mis on vaadeldavad alljärgnevas tabelis – tabel 3.3.

Tabel 3.3 Abdullah et al poolt kaasatud uurimuste tulemused

Riskijuhtimise rakendamise mõju	Autor				
	Razali, et al. (2011)	Hussin, et al. (2008)	Ryu (2008)	Lai, et al. (2008)	Decender (2007)
Mõju ettevõtte juhtimisele	esineb	esineb	esineb	esineb	
Mõju ettevõtte finantsnäitajatele			esineb	esineb	esineb
Mõju ettevõtte turundusele			esineb	esineb	esineb

Allikas: (Abdullah et al 2012, 7)

Erialauuringute analüüsi tulemusena jõudsid eelnimetatud autorid järgmistele seisukohtadele (Abdullah et al 2012, 6):

- riskijuhtimise põhimõtete rakendamine avaldab positiivset mõju ettevõtte juhtimise kvaliteedile. Lai et al väitsid 2010. aastal, et riskijuhtimise eesmärk ei ole ainult negatiivsete sündmuste esinemise tõenäosuse vähendamine, vaid riskijuhtimise süsteem sisendab ettevõtte juhtkonnale kindlustunnet ja koostöötahet. Hussin et al tõdesid 2008. aastal, et riskijuhtimise põhimõtete rakendamine suurendab ettevõtte töötjate tähelepanu ja motivatsiooni. 2008. aastal toimunud uuringu tulemusena leidis Ryu, et riskijuhtimise praktika võib tõsta ettevõtte väärtust. Eelneva argumendiks väitis autor, et riskijuhtimise rakendamise tulemusena väheneb ettevõttes huvide konflikt. Tulemustes ilmnes lisaks, et efektiivselt rakendatud riskijuhtimise põhimõtted aitavad parandada ettevõtte töötajate otsustusvõimet – ekspluaterides riski ja vähendades agendikulusid,
- riskijuhtimise põhimõtete rakendamine avaldab kasu ettevõtte finantsnäitajatele. Aabo et al viisid 2005. aastal läbi uurimuse, mille tulemustest selgus, et riskijuhtimise rakendamine alandab võõrkapitali hinda. Yow et al avaldasid 2007. aastal uuringu, milles jõudsid tulemusele, et riskijuhtimise põhimõtete rakendamine vähendab finantsnäitajate volatiilsust. Lai et al uurisid 2010. aastal riskijuhtimise rakendamisest tulenevaid mõjusid. Uuringust järeldus et, riskijuhtimise põhimõtete rakendamine parandab ettevõtte krediidireitingut ning

riskijuhtimise süsteemide rakendamine vähendab võõrkapitali kaasamise kulusid, informatsiooni asümmeetriat ning volatiilsust põhi- ja tulemuspalga vahel,

- riskijuhtimise põhimõtete rakendamine avaldab positiivset mõju ettevõtte turundusele. Distsiplineeritud lähenemine, mis ühendab püstitatud eesmärgid ettevõtte poolt rakendatava juhtimise praktikaga, on eduka turunduse aluseks. Eelnev on tarvilik eelduste loomiseks, kulutuste planeerimiseks ja võtmetegevuste jälgimiseks. 2010. aastal väitis Manning, et riskijuhtimise praktika võimaldab turundusosakonnal komplektsetes tingimustes takistusi ületada ning seeläbi anda panus ettevõtte kasvamisele ja arenemisele. 2008. aastal jõudis Anderson tulemusele, et riskijuhtimise süsteem aitab ettevõttel tururiske maandada ja nii tulude taset stabiliseerida. 2008. aastal leidis Ryu, et riskijuhtimise põhimõtete rakendamine avaldab mõju süstemaatilise riski tasemele. Võrreldes turu keskmisega on riskijuhtimise põhimõtteid rakendaval ettevõttel madalam süstemaatilise riski tase. Süstemaatiliste riskide maandamine omakorda vähendab ettevõtte avatust turu- või keskkonnamuutuste suhtes.

Viimane erialauuring, mille magistritöö autor soovib kontrastiks välja tuua, on 2012. aastal avaldatud magistritöö, mille autor on S.-W. Liao. Teooriast lähtuvalt peaksid ettevõtted, mis rakendavad riskijuhtimise põhimõtteid, olema majanduskriisi ajal kasumlikumad ja kogema vähem tulude volatiilsust kui ettevõtted, mis riskijuhtimise süsteeme ei rakenda. Uurimusküsimus on Liao'1 järgmine: kas ettevõtted, millede riskijuhtimise põhimõtteid on põhjalikult juurutanud, on rasketes majandusoludes kasumlikumad kui ettevõtted, milledele on riskijuhtimise süsteem rakendatud nõrgalt või üldse puudub? Liao valim koosneb 31-st Euroopas tegutsevast kindlustusettevõttest. (Liao 2012, 6-12) Uuringus vaatleb autor ettevõtete finantsnäitajaid enne ja pärast majanduskriisi ehk uuritavaks ajavahemikus on aastad 2007-2012. Uuringus analüüsitavateks muutujateks on ettevõtte suurus, ettevõtte väärtus, omakapitali rentaablus, ettevõtte tulude volatiilsus ja aktsia hinna volatiilsus. Autor uurib eelnevate muutujate keskväärtuste muutumist enne majanduskriisi, -kriisi ajal ja -kriisile järgnenud perioodil ning hindab muutujate statistilist olulisust t-testiga. (Ibid. 14-16). Vastavalt Standard and Poor's reitinguagentuuri poolt omistatud riskijuhtimistaseme reitingule jagab Liao valimis olevad ettevõtted kolme rühma. Esimeses rühmas on ettevõtted, milledele autor omistab riskijuhtimise rakendamise tasemele reitingu „hea“. Sellesse rühma kuuluvad ettevõtted, mis omavad integreeritud riskijuhtimise süsteemi. Teises rühmas on ettevõtted,

milledele autor omistab riskijuhtimise rakendamise tasemele reitingu „keskpärane“. Sellesse rühma kuuluvad ettevõtted, milledes on osad riskijuhtimise põhimõtted rakendatud, kuid puudub terviklikult integreeritud süsteem. Kolmandas rühmas on ettevõtted, milledele autor omistab riskijuhtimise rakendamise tasemele reitingu „nõrk“. Sellesse rühma kuuluvad ettevõtted, mis riskijuhtimise põhimõtteid ei rakenda, vaid kasutavad traditsioonilist riskide juhtimise programmi. (Liao 2012, 12-14)

Liao poolt läbiviidud uuringu tulemused ei toeta teoreetilisi seisukohti. Uuringu autor leidis, et riskijuhtimise süsteemide rakendamine ei taganud majanduskriisi kontekstis märkimisväärselt paremaid tulemusi. Ettevõtted, mis rakendasid integreeritud riskijuhtimise süsteemi (grupp reitinguga „hea“) kogesid küll väiksemas mastaabis ettevõtte väärtuse ja omakapitali langust ning tulude volatiilsust, kuid eelnev tulemus oli vaid vähesel määral parem kui teiste reitingutega hinnatud ettevõtetel. (Ibid. 22)

Võttes aluseks käesolevas peatükis esitatud empiiriliste uuringute tulemused koostab magistritöö autor eelnevaid käsitlusi koondava tabeli. Tulemused on vaadeldavad alljärgnevas tabelis – tabel 3.4.

Tabel 3.4 Riskijuhtimise mõju ettevõtetele

Tulem	Esindatus
Riskijuhtimise põhimõtete rakendamine avaldab positiivset mõju ettevõtte turundusele	Ryu (2008), Lai et al (2008), Decender (2007)
Riskijuhtimise põhimõtete rakendamine avaldab positiivset mõju ettevõtte väärtusele	Hoyt, Liebenberg (2008), Hoyt, Liebenberg (2011)
Riskijuhtimise põhimõtete rakendamine avaldab positiivset mõju ettevõtte (finants)näitajatele	Ryu (2008), Lai et al (2008), Decender (2007), Gordon, Loeb, Tseng (2009), Grace et al (2013),
Riskijuhtimise põhimõtete rakendamine avaldab positiivset mõju ettevõtte juhtimisele	Razali, et al. (2011), Hussin et al (2008), Ryu (2008), Lai et al (2008), McBride (2012),
Riskijuhtimise süsteemide rakendamine ei taga majanduskriisi kontekstis märkimisväärselt paremaid tulemusi	Liao (2012)
Ettevõtetel milledes on rakendatud tugev riskijuhtimise süsteem omavad majanduskriisi situatsioonis paremaid finantsnäitajad	Seik et al (2011)
Riskijuhtimise süsteemide rakendamine ei taganud majanduskriisi kontekstis märkimisväärselt paremaid tulemusi	Liao (2012)

Allikas: Autori koostatud

2014. aastal iseloomustab Bozkuş riskijuhtimise süsteemide rakendamise kasulikkust järgmiselt. Riskijuhtimise rakendamine annab panuse sünergia tekkele ettevõtte erinevate osakondade ning allüksuste vahel. Riskijuhtimise süsteem aitab tuvastada erinevate riskiklasside omavahelist sõltuvussuhet ning võimaldab minimiseerida riskile avatust, suurendades ettevõtte kapitali rakendamise efektiivsust ning ettevõtte väärtust. Riskijuhtimise rakendamine muudab ettevõtte huvigruppidele läbipaistvamaks. Riskijuhtimise põhimõtete rakendamine stabiliseerib tulude taseme ning vähendab aktsia hinna volatiilsust. (Bozkuş 2014, 91)

Tabelis 3.4 kajastatud empiiriliste uuringute tulemustest saab järeldada, et riskijuhtimise põhimõtete rakendamisega kaasneb positiivne mõju ettevõtetele. Esimeseks võib välja tuua mõju ettevõttes valitsevale heale juhtimise tavale. Riskijuhtimine tõstab ettevõtte töötajate ja teiste huvipoolte teadlikust riskist. Määratletakse riskiomanikud ja vastutuspiirid, mis suurendab ettevõtte läbipaistvust. Riskijuhtimise rakendamise tulemusena väheneb huvide konflikt ning suureneb meeskonnatöö tahe ja tase. Riskijuhtimise praktika aitab süstematiseerida infot, et täpsemini planeerida – vähendades informatsiooni asümmeetriat. Riskijuhtimise rakendamine on riskiteadliku ettevõtte kujunemise aluseks. Teiseks saab nimetada mõju ettevõtte (finants)näitajatele. Empiiriliste uuringute tulemused tõendavad, et riskijuhtimise süsteemid muudavad ettevõtteid efektiivsemaks – vähendades finantsnäitajate volatiilsust. Lisaks parandab riskijuhtimise rakendamine ettevõtte krediitireitingut ning alandab võõrkapitali hinda. Kolmandaks saab välja tuua mõju ettevõtte väärtusele. Uurimuste tulemused väidavad, et riskijuhtimise rakendamisega kaasneb 17 - 20%-line ettevõtte väärtuse kasv. Lisaks toovad mitmed autorid välja aktsia hinna volatiilsuse vähenemise, kui riskijuhtimise rakendamise tagajärje. Neljandaks võib nimetada mõju ettevõtte turundusele. Riskijuhtimise praktika võimaldab komplektsetes tingimustes takistusi ületada ning seeläbi panustada ettevõtte kasvamisele ja arenemisele. Siinkohal peab magistritöö autor oluliseks tuua välja mitmetes käsitlustes esile tõstetud põhimõtte – riskijuhtimise süsteem saab olla edukas ainult siis, kui riskijuhtimise põhimõtted on ettevõtte protsessidesse integreeritud ja ettevõtte kultuuri juurutatud.

3.1. Trendid riskijuhtimise praktikas

Käesolevas alapeatükis kajastab magistritöö autor riskijuhtimise praktikas valitsevaid trende. Parimaks kirjeldavaks statistikaks pidas töö autor siinkohal 2015. aastal ilmunud Beasley, Branson ja Hancock'i poolt koostatud riskijuhtimise trende ja võimalusi käsitlevat raportit.

Raporti aluseks on küsimustik, mis saadeti Ameerika Atesteeritud Audiitorite Instituudi liikmetele (*American Institute of Certified Public Accountants*). Uuring oli adresseeritud finantsjuhi või samaväärsel positsioonil töötavatele ametnikele. Suurima vastanute osakaalu moodustasid ettevõtete finantsjuhid (28%), pearaamatupidajad (18%), siseaudiitorid (9%) ja riskijuhid (4%). Kokku laekus 1093 vastust. Tegevusalade lõikes olid 25% vastajatest finantsvaldkonna-, kindlustus- või kinnisvaraga tegelevad ettevõtted. 25% vastanutest olid mittetulundusühingud. Teenindussektori ettevõtteid oli vastanute seas 19% ja tootmisettevõtteid 14%. (Beasley et al 2015, 1-7)

Alljärgnevalt annab magistritöö autor ülevaate mõningatest raportis välja toodud tulemustest.

Küsimusele, kuidas hindaksite riskijuhtimise valmidusastet (*maturity*) enda ettevõttes, vastati järgmiselt: 25% valimist kinnitas, et nende ettevõttes on riskijuhtimise põhimõtted terviklikult juurutatud. Raportis tuuakse välja ka eelmisel aastal teostatud uuringu tulemused. Tulemustest selgub, et võrreldes eelmise aastaga ei ole toimunud trendi muutust ehk ettevõtete protsent, kus riskijuhtimine oleks terviklikult juurutatud, on samal tasemel. Valimist 19% vastasid, et nende ettevõttes on riskijuhtimise valmidusaste väga ebaküpses staadiumis (*very immature*). 52% vastanutest andis mõista, et nende ettevõtetes ei vaadelda riskijuhtimise süsteemi kui tööriista, mis pakub unikaalset konkurentsieelist. Eelnev viitab asjaolule, et paljud ettevõtted on jätkuvalt raskustes riskijuhtimise põhimõtete ja strateegilise planeerimise integreerimisega. (Ibid. 2)

Küsimusele, kui suures ulatuses on ettevõtte riskid tippjuhtkonna järelevalve all, vastati järgmiselt: 68% vastanutest märkisid, et ettevõtte juhtkond nõuab tippjuhtidelt riskide järelevalvet skaalal „mõningal määral“ kuni „ulatuslikult“. Suurte ja börsil noteeritud ettevõtete seas on eelnev protsent kõrgem, olles vastavalt 86% ja 88%. Vastanutest 65% tunnistasid, et välised huvigrupid on skaalal „mõningal määral“ kuni „ulatuslikult“ survestanud ettevõtet avaldama rohkem informatsiooni riskidest. Finantsteenuseid pakkuvate

ettevõtete seas on eelnev näitaja (välise huvigruppide mõjutused) 79%. (Beasley et al 2015, 2)

Küsimusele, kas ettevõttes on ametisse nimetatud riskijuht, vastati järgmiselt: 32% vastanutest kinnitavad, et nende ettevõttes on ametisse määratud riskijuht. Sama näitaja on finantsteenuseid pakkuvate ettevõtete seas 56%. Vastajatest 45% toob välja, et nende ettevõtetes tegutseb tippjuhtidest koosnev riskikomitee, mille liikmete koosolekud toimuvad vähemalt kord kvartalis. (Ibid.)

Uuringus osalejatelt küsiti: kas kirjeldaksite ettevõttes rakendatavat riskijuhtimise süsteemi järgmiselt – protsess on ettevõtet tervikuna kaasav, süstemaatiline ja ajas korduv ning süsteemi osaks on regulaarne juhtkonnale raporteerimine. 30% vastanutest tunnistas, et nende ettevõtetes on rakendatud samaväärne riskijuhtimise protsess. Sama näitaja on suurtel ning börsil noteeritud ettevõtete seas kõrgem, olles vastavalt 55% ja 59%. Vastanutest 39% märkisid, et kasutavad kirjalikke raporteid riskide kommunikeerimiseks ettevõtte tippjuhtidele. 59% vastanutest märkisid, et riskide tippjuhtidele selgitamiseks kasutatakse juhtimisalastel koosolekutel selleks spetsiaalselt eraldatud aega. Küsimusele, mis puudutas töötaja rahulolu tagasisidestamise ulatuse ja ülesehitusega, vastati järgmiselt: 41% küsimustiku täitjatest märkisid raporteerimise ulatuse ja korralduse tasemeks „üldse mitte rahul“ või „vähesel määral rahul“. (Ibid. 3)

Küsimusele, kas juhtkond arvestab strateegiliste plaanide aruteludes ettevõtte avatust riskidele, vastati järgmiselt: 48% vastanutest märkisid, et uute strateegiate planeerimisel võetakse riskidele avatust arvesse tasemel „enamasti“ või „ulatuslikult“. Vastanutest 33% väitsid, et nende ettevõttes on riskivalmiduse tase „enamasti“ või „ulatuslikult“ defineeritud. Küsimusele, kas juhtkond arvestab ettevõtte riskidele avatust strateegiliste plaanide üle arutledes, vastati järgmiselt: vastanutest 27% märkis vastuse lahtriks „enamasti“ või „ulatuslikult“. Saadud tulemus on üllatavalt madal võttes arvesse riski ja tulu vahelist seost. (Ibid. 4)

Küsimusele, kas ettevõtte eraldab piisavalt vahendeid riskijuhtimise teostamiseks, vastati järgmiselt: 42% vastanutest peavad riskijuhtimiseks eraldatud ressursse ebapiisavaks. 60% vastanutest tunnistavad, et ettevõtte ei ole üldse või on minimaalselt pakkunud oma töötajatele riskijuhtimis alast koolitust või juhtnööre. (Ibid.)

Küsimusele, millisel määral on teie arvates muutunud riski maht (*volume*) ning keerukus (*complexity*), vastati järgmiselt: 21% küsimustikule vastajates märkisid vastuseks

„ulatuslikult“ ning 38% „enamasti“. Kombineeritult teeb see 59%. Teisisõnu toovad 59% vastanutest välja, et riskid ärikeskkonnas on muutunud mahult ning keerukuse astmelt. (Beasley et al 2015, 8)

Magistritöö autor soovib siinkohal rõhutada mõningaid raportis ilmnenuid suundi. Eelnev statistika näitab, et riskijuhtimise süsteemide rakendamise aste on endiselt madal. Kuigi raportis tuuakse välja, et riskide kontseptsioon on muutunud keerulisemaks ning mahult suuremaks, siis selgub, et ainult 33% raportis esindatud ettevõtetest on ametisse määranud riskijuhi. See näitab riskijuhtimise raamistike rakendamise madalat küpsuse taset. Sama seisukohta kinnitab aktsepteeritava riskitaseme määratlemise madal esindatus ning strateegiliste plaanide aruteludes ettevõtte riskidele avatusega vähene arvestamine. Magistritöö autori arvates on kõige probleemsem raportist selgub asjaolu, et ettevõtted ei eralda ressursse riskijuhtimise teostamiseks ning ettevõtte töötajate koolituseks. Teisisõnu tähendab eelnev seda, et ettevõtte protsesse viivad läbi inimesed, kellel puudub piisav kvalifikatsioon tegevuste teostamiseks.

3.2. Tulemused

Magistritöö autori poolt läbiviidud võrdlusanalüüsi tulemused kinnitasid riskijuhtimise kasulikkust ettevõttele. Töös kajastatud empiiriliste uuringute võrdlus tõi välja neli peamist kasulikkuse aspekti, mis tulenesid riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest.

Esimeseks võib välja tuua riskijuhtimise rakendamise positiivse mõju ettevõttes valitsevale heale juhtimistavale. Eelnev on argumenteeritud järgmiselt: riskijuhtimine tõstab ettevõtte töötajate ja teiste huvipoolte teadlikkust riskist. Määratletakse riskiomanikud ja vastutuspiirid, mis suurendab ettevõtte läbipaistvust. Riskijuhtimise rakendamise tulemusena väheneb huvide konflikt ning suureneb meeskonnatöö tahe ja tase. Riskijuhtimise praktika aitab süstematiseerida infot, et täpsemini planeerida – vähendades informatsiooni asümmeetriat. Riskijuhtimise rakendamine on riskiteadliku ettevõtte kujunemise aluseks. Eelnev argument leidis tõestust 2008. aastal avaldatud Hussin et al, Ryu ning Lai et al käsitlustes, 2011. aastal ilmunud Razali, et al. uurimuses ja 2012. aastal McBride'i poolt koostatud käsitluses.

Teiseks kasulikuks aspektiks saab nimetada mõju ettevõtte (finants)näitajatele. Empiiriliste uuringute tulemused tõendavad, et riskijuhtimise süsteemid muudavad ettevõtted

efektiivsemaks – vähendades finantsnäitajate volatiilsust. Lisaks parandab riskijuhtimise rakendamine ettevõtte krediitireitingut ning alandab võõrkapitali hinda. Eelnev argument leidis kinnitust 2007. aastal Decender'i avaldatud uuringus, 2008. aastal Ryu ja Lai et al uuringutes, 2009. aastal Gordon et al poolt avaldatud uurimuses ning 2013. aastal Grace et al poolt koostatud uuringus.

Kolmandaks riskijuhtimise praktika kasulikkuse tõendiks saab välja tuua mõju ettevõtte väärtusele. Uurimuste tulemused väidavad, et riskijuhtimise rakendamisega kaasneb 17 - 20%-line ettevõtte väärtuse kasv. Lisaks toovad mitmed autorid välja aktsia hinna volatiilsuse vähenemise kui riskijuhtimise rakendamise tagajärje. Eelnev argument leidis tõestust 2008. ja 2011. aastal autorite Hoyt ja Liebenberg poolt koostatud uurimustes.

Neljandaks kasulikkuse aspektiks võib nimetada riskijuhtimise põhimõtete rakendamise positiivset mõju ettevõtte turundusele. Eelnev on argumenteeritud järgmiselt. Riskijuhtimise praktika võimaldab komplektsetes tingimustes takistusi ületada ning selleläbi panustada ettevõtte kasvamisele ja arenemisele. Eelnev aspekt leidis kinnitust 2007. aastal Decender'i avaldatud uuringus ja 2008. aastal Ryu ning Lai et al käsitlustes.

3.3. Järeldused

Riskijuhtimist võib iseloomustada kui distsipliini, mis on järjepidev, struktureeritud ja integreeritud. Riskijuhtimise süsteem ühendab endas eesmärgid, strateegia, protsessid, töötajad, tehnoloogia ja teadmised. Riskijuhtimine on osa ettevõtte kultuurist, mida võib nimetada filosoofiaks, mõtteviisiks, mõtestatud käitumiseks. Tänapäevases väljakutseid pakkuv keskkonnas on ettevõttel konkurentsipüsimeks tarvilik rakendada riskijuhtimise süsteemi. Süsteemi kasud väljenduvad vaid siis, kui riskijuhtimise põhimõtted on ettevõttes põhjalikult juurutatud.

Läbiviidud võrdlusanalüüsi tulemusena leidis magistritöö autor, et riskijuhtimise rakendamine avaldab positiivset mõju ettevõttele. Saadud tulemi edasiseks uurimiseks on kindlasti alust ning üheks võimalikuks suunaks võiks olla suuremat arvu riskijuhtimise põhimõtete kasulikkust käsitlevate erialauuringute analüüsiv käsitlus, kui seda võimaldas siinkohal etteantud magistritöö maht.

Teiseks võimalikuks arengusuunaks pakub magistritöö autor välja riskijuhtimise rakendamise kasulikkuse uurimise majanduskriisi kontekstis. Erialauuringutes on eelnev

temaatika võrdlemisi vähe käsitletud ning vajab edasist uurimist. Siinkohal peab magistr töö autor ennekõike silmas suuremahulist erialauuringut, mis analüüsiks ettevõtte karakteristikuid (ettevõtte väärtus ja finantsnäitajad) enne majanduskriisi, kriisi ajal ning peale majanduskriisi. Uuringu eesmärgiks oleks tuvastada riskijuhtimise põhimõtete juurutamise ja rakendamise mõjusid rasketes majandustingimustes. Analüüsi keskmes oleksid ettevõtte finantsnäitajate ning ettevõtte väärtuse muutus. Valimid võiksid moodustada erinevate riikide ja erinevate majandussektorite ettevõtted eraldiseisvalt kui ka koondvalimina. Kindla uurimismeetodi määramise jätab magistr töö autor siinkohal lahtiseks, eelnevalt läbiviidud uuringutes rakendati nii lineaarset regressiooni, logistilist regressiooni kui ka suurima tõepära meetodit.

Samuti oleks majanduskriisi taustal vajalik võrrelda ettevõtteid, milledes on riskijuhtimise põhimõtted rakendatud ja ettevõtteid milledes riskijuhtimise põhimõtted kasutusel ei ole. Eelneva teostamiseks oleks tarvilik läbi viia suuremahuline uuring, kus valimid moodustatakse riskijuhtimise põhimõtteid rakendavatest ettevõtetest ja riskijuhtimise põhimõtteid mitte rakendavatest ettevõtetest. Parema ülevaate saamiseks võiks ka antud juhul olla valimid moodustatud erinevate riikide ja erinevate majandussektorite ettevõtetest esmalt eraldiseisvalt ning ka koondvalimina. Uuringu keskmeks oleks siinkohal riskijuhtimise kasulikkuse tõendamine majanduskriisi kontekstis. Võrreldes ettevõtteid, kus riskijuhtimine on juurutatud (analüüsides ettevõtte väärtust ning finantsnäitajaid) ning võrreldes tulemit ettevõtetega, kus riskijuhtimise praktikat ei rakendata. Selline käsitus tooks välja riskijuhtimise kasulikkuse aspekti mõju ulatuse majanduskriisi taustal. Eelnevalt kirjeldatud uuringu teostamine on kahtlemata keeruline ja ajamahukas, kuid kindlasti annaks see omakorda tõuke uute uurimuste teostamisele ja riskijuhtimise temaatika edasisele süvitsi uurimisele.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli analüüsida riskijuhtimise põhimõtete rakendamise kasulikkust ettevõttele.

Riskijuhtimise temaatika paremaks kirjeldamiseks toodi magistritöö esimeses osas välja erinevate autorite käsitlused riski olemusest ning tutvustati erinevaid riskiallikaid, anti ülevaade riskijuhtimise kontseptsiooni tekkest ning võrreldi riskijuhtimise süsteemi ja traditsioonilise riskide juhtimise erinevusi.

Töö esimeses peatükis keskenduti veel riskijuhtimise rakendamisele mõju avaldanud teguritele, mida oli võimalik rühmitada kolme alagruppi. Teguriteks olid: ettevõtte välised mõjurid, tööstusharu või ettevõtte spetsiifilised karakteristikud ning ettevõtte sisesed tegurid. Peamiste väliste mõjuritena täheldati kriise, katastroofe ning regulatsioonide ja huvigruppide survet. Tööstusharu või ettevõtte spetsiifiliste riskijuhtimise rakendamisele mõju avaldanud karakteristikutena toodi välja ettevõtte suurus ning institutsionaalse omandisuhte vorm. Riskijuhtimise rakendamisele mõju avaldanud ettevõttesisese tegurina toodi välja turvalisuse tagamise aspekt.

Magistritöö esimese peatükki raames käsitleti veel erialakirjanduses välja toodud argumente riskijuhtimise süsteemi rakendamiseks. Erinevaid käsitlusi läbisid järgmised seisukohad. Esiteks oli riskijuhtimine oluline ettevõtte tulemuslikkuse aspektist. Riskijuhtimise süsteem aitab saavutada püstitatud eesmärgi, panustab ressursside efektiivsemasse rakendamisse, vähendab tulemuste muutlikkust ja suurendab ettevõtte paindlikkust. Teiseks argumendiks oli panus hea juhtimistava arengusse, ühendades ettevõtte strateegia ning kultuuri. Kolmandaks argumendiks oli ettevõtte läbipaistvuse ja usaldusväärse tõus.

Magistritöö teises peatükis tutvustati ja võrreldi Treadway Komisjoni Sponsor-organisatsioonide Komitee ja Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni poolt loodud riskijuhtimise raamistikke. Võrdluse tulemusena tekkis magistritöö autoril seitsme baaskomponendiga raamistik. Olulisi sisulisi erinevusi raamistike võrdlusel magistritöö autor ei tuvastanud. Eelneva võrdluse tulemusel saadud raamstruktuuri võrreldi teiste

erialakirjanduses ilmunud riskijuhtimise põhimõtete käsitlestega. Eelneva võrdluse tulemusena tekkis magistritöö autoril kaheksa komponendiga riskijuhtimise raamistik.

Raamistiku komponendid olid järgmised:

- huvipoolte informeerimine ja koolitamine, riskiomanike määramine,
- eesmärkide püstitus ja riskitaseme parameetrite kujundamine, sündmuste määratlemine,
- riskihindamise protsess (riskituvastus ja hindamine),
- riskikäsitlus (riski aktsepteerimine, vähendamine, eiramine või jagamine),
- kontrolltegevused,
- dokumenteerimine, raporteerimine, tagasisidestamine,
- seire,
- riskikultuuri kujunemine.

Magistritöö kolmandas peatükis võrreldi riskijuhtimise mõjusid käsitlevaid empiirilisi uuringuid. Töö autori poolt teostatud võrdlusanalüüsi tulemused kinnitasid riskijuhtimise kasulikkust ettevõttele. Töös kajastatud empiiriliste uuringute võrdlus tõi välja neli peamist kasulikkuse aspekti, mis tulenesid riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest. Riskijuhtimise põhimõtete rakendamine avaldas positiivset mõju:

- ettevõttes valitsevale heale juhtimistavale. Eelnev leidis tõestust 2008. aastal avaldatud Hussin et al, Ryu ning Lai et al käsitlestes, 2011. aastal ilmunud Razali, et al. uurimuses ja 2012. aastal McBride'i poolt koostatud käsitluses,
- ettevõtte (finants)näitajatele. Empiiriliste uuringute tulemused tõendasid, et riskijuhtimise süsteemid muudavad ettevõtteid efektiivsemaks vähendades finantsnäitajate volatiilsust. Lisaks parandas riskijuhtimise rakendamine ettevõtte krediitireitingut ning alandas võõrkapitali hinda. Eelnev leidis kinnitust 2007. aastal Decender'i avaldatud uuringus, 2008. aastal Ryu ja Lai et al uuringutes, 2009. aastal Gordon et al poolt avaldatud uurimuses ning 2013. aastal Grace et al poolt koostatud uuringus,
- ettevõtte väärtusele. Uurimuste tulemused väitsid, et riskijuhtimise rakendamisega kaasneb 17 - 20%-line ettevõtte väärtuse kasv. Lisaks tõid mitmed autorid välja aksia hinna volatiilsuse vähenemise kui riskijuhtimise rakendamise tagajärje. Eelnev leidis tõestust 2008. ja 2011. aastal autorite Hoyt ja Liebenberg poolt koostatud uurimustes,

- ettevõtte turundusele. Eelnev leidis kinnitust 2007. aastal Decender'i avaldatud uuringus ja 2008. aastal Ryu ning Lai et al käsitlustes.

Magistritöö kolmandas peatükis tõi töö autor lisaks välja riskijuhtimise praktikas valitsevad trendid. Statistika kirjeldamisel selgus, et riskijuhtimise süsteemide rakendamise ja süsteemi küpsuse aste oli madal. Üheks raportist selgunud probleemseks asjaoluks pidas magistritöö autor asjaolu, et ettevõtted ei eraldanud riskijuhtimise tarbeks piisavalt ressursse. 42% vastanutest arvasid, et riskijuhtimiseks oli eraldatud ebapiisavalt vahendeid. Eelnev seisukoht tõendas, et ettevõtete juhtkonnad ei mõelnud riskijuhtimise süsteemist kui konkurentsieelisest. Pigem tajuti riskijuhtimist kui peavoolu moodsat trendi, mida otsustati eelnevalt kaalumata rakendada – kontseptsioonist sealjuures aru saamata. Asjaolu, mis magistritöö autorit raporti tulemustes negatiivselt üllatas, oli järgmine: ettevõtted ei olnud üldse või olid minimaalsel määral pakkunud oma töötajatele riskijuhtimise alaseid koolitusi või juhtnõore. Seda väitis märkimisväärne hulk (60%) küsimustikule vastanutest.

Erialakäsitustes kajastatud eduka riskijuhtimise praktika peamiseks eelduseks toodi igas käsituses välja järjepidev infovahetus ning informeerimine (kvalifikatsiooni tõstmise ja teadlikkuse suurendamise näol). Raportist nähtus, et suur osa riskijuhtimist praktiseerinud ettevõtteid ignoreerisid peamist riskijuhtimise rakendamise eeldust. Teisisõnu teostasid ettevõtte protsesse ja võtsid vastu otsuseid inimesed, kellel puudusid vastavad teadmised ja oskused ehk riskijuhtimist rakendasid ettevõtted, mis olid avatud operatsiooniriskile. Riskijuhtimise trende kirjeldavast statistikast selgus, et ettevõtted ei ole suutnud riskijuhtimise põhimõtteid protsessidesse integreerida ega ettevõtte kultuuri juurutada.

Käesoleva magistritöö järeldustes iseloomustati riskijuhtimist kui järjepidevat, struktureeritud ja integreeritud distsipliini, mille efektiivsuse eelduseks oli kontseptsiooni sulandumine ettevõtte kultuuri – muutes riskijuhtimise praktika filosoofiaks, mõtteviisiks, mõtestatud käitumiseks.

Kuna antud magistritöö mahule seatud piirangute tõttu ei olnud võimalik käsitleda suuremat arvu riskijuhtimise põhimõtete kasulikkust käsitlevaid erialauuringuid, siis tõi töö autor võimaliku edasise uurimissuunana välja laiahaardelisema riskijuhtimise kasulikkust analüüsiva erialauuringu koostamise. Teiseks võimalikuks arengusuunaks pakkus magistritöö autor välja riskijuhtimise rakendamise kasulikkuse uurimise majanduskriisi kontekstis, sest erialauuringutes oli eelnev temaatika võrdlemisi vähe käsitletud. Eelneva uurimiseks oleks tarvilik teostada laiahaardeline erialauuring, mis analüüsiks ettevõtte karakteristikuid

(ettevõtte väärtus ja finantsnäitajad) enne majanduskriisi, kriisi ajal ning peale majanduskriisi. Uuringu eesmärgiks oleks tuvastada riskijuhtimise põhimõtete juurutamise ja rakendamise mõjusid rasketes majandustingimustes. Samuti oleks majanduskriisi taustal huvitav võrrelda ettevõtteid, milles on riskijuhtimise põhimõtted rakendatud ja ettevõtteid milles riskijuhtimise põhimõtted kasutusel ei ole. Uuringu kese oleks riskijuhtimise kasulikkuse tõendamisel majanduskriisi kontekstis, võrreldes ettevõtteid kus riskijuhtimine on juurutatud (analüüsides ettevõtte väärtust ning finantsnäitajaid) ning võrreldes tulemit ettevõtete tulemustega, kus riskijuhtimise praktikat ei rakendata.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abdullah, N. A. M., Zakuan, N., Khayon, M., Ariff, M. S. M., Bazin, N. E. N., Saman, M. Z. M. (2012). Adoption of Enterprise Risk Management Practices in Organization: A Review. - *International Journal of Business & Information Technology*. Vol. 2. s.l.: ExcelingTech Publisher, pp. 1-9.
- Beasley, M., Branson, B., Hancock, B. (2015). 2015 Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight: Update on Trends and Opportunities.
https://www.aicpa.org/interestareas/businessindustryandgovernment/resources/erm/downloadabledocuments/aicpa_erm_research_study_2015.pdf (10.09.2015)
- Bozkuş, Sezer.(2014). ERM at Work: The Recommendations for Best Practice.
<http://irss.ieu.edu.tr/index.php/irss/article/view/60/16>. (15.09.2015)
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions.
<http://escholarship.org/uc/item/0244v6jw> (10.09.2015)
- CEBS Guidelines on the management of concentration risk under the supervisory review process (GL31). (2010). Committee of European Banking Supervisors.
<https://www.eba.europa.eu/documents/10180/16094/Concentration.pdf> (2.10.2015)
- Crouhy, M., Galai, D., Mark, R. (2006). The essentials of risk management. New York: McGraw-Hill.
- Dafikpaku, E. (2011). The Strategic Implications of Enterprise Risk Management: A Framework.
<http://www.erm-symposium.org/2011/pdf/dafikpaku.pdf> (15.09.2015)
- Das, S. (2006). Risk Management. 3rd ed. Singapore: John Wiley & Sons Pte Ltd.
- Dickinson, G. (2001). Enterprise risk management: its origins and conceptual foundation - *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice*. Vol. 26. No. 3: Oxford: Blackwell Publishers, pp. 360-366.
- Dornberger, K., Oberlehner, S., Zadrazil, N. (2014). Challenges in Implementing Enterprise Risk Management. - *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*. Vol. 3. s.l. : University of Applied Science, pp. 1 – 14.

- Draft Report on Governance for South Africa.(2009). Institute of Directors in Southern Africa.
<https://www.ru.ac.za/media/rhodesuniversity/content/erm/documents/xx.%20King%203%20-%20King%20Report.pdf> (15.09.2015)
- Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary. (2004). The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Enterprise Risk Management: Practical Implementation Advice. (2006). Protiviti
http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Newsletters/Bulletin/Bulletin_v2_issue6.pdf (15.09.2015)
- Finantsplaanimine (2001). / Koostaja M. Peterson. Tallinn: Külim.
- Gatzert, N., Martin, M. (2013). Determinants and Value of Enterprise Risk Management: Empirical Evidence from the Literature.
http://www.vworm.rw.fau.de/ERM_2013-11-23_WP.pdf (10.09.2015)
- Guide to Enterprise Risk Management: Frequently Asked Questions. (2006). Protiviti.
http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/ProtivitiERM_FAQGuide.pdf (10.09.2015)
- Kindler, H. S. (1999). Oskus riskida. Tartu: AS Kirjastus Elmatar.
- Kontsentratsiooniriski käsitlemine Pillar 2 raames. (2011). Finantsinspeksioon.
http://www.fi.ee/public/Juhend_Kontsentratsiooniriski_kasitlemine_Pillar_2_raames.pdf (10.10.2015)
- Lam, J. (2012). Risk Management: The ERM Guide.
http://www.jameslam.com/images/PDF/AFP%20Enterprise%20Risk%20Management%20Guide_Lam%202012.pdf (15.09.2015)
- Lam, J. (2015). Strategic Risk Management: The next frontier for ERM.
https://www.workiva.com/sites/default/files/Strategic_Risk_White_Paper_0.pdf (10.10.2015)
- Liao, S.-W. (2012). Does ERM (Enterprise Risk Management) Help Firm's Performance in Times of Crisis? Amsterdam Business School University of Amsterdam. pp.31. (Master Thesis)
- Liigand, J. (2005). Ettevõtte riskid: Äratundmine ja maandamine. Tartu: Äripäeva Kirjastus.
- Louw, A., Com, B. (2007). The development of an enterprise-wide risk management framework in an organisation. Vanderbijlpark campus of the North-West University. 71 pp. (Master Thesis)
- Mayo, B. H. (2007). Basic Finance: An introduction to Financial Institutions, Investments and Management, 9th ed.

- McBride, E.,P. (2012). Enterprise Risk Management: Framework Presence and Effectiveness. Ralph C. Wilson, Jr. School of Education St. John Fisher College. pp. 116. (Education Doctoral)
- Monahan, G. (2008). Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic Objectives. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pagach, D., Warr, R. (2010). The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1155218 (15.09.2015)
- Peets, K. (2006). Riskide juhtimise protsess ja selle rakendamine Eesti Vabariigi ministeeriumites. Tartu Ülikool Rahanduse ja arvestuse instituut. 147 lk. (Magistritöö)
- Riskid Eesti ettevõtetes ja riskijuhtimine (2002). / Toimetajad Juhkam, A. Masso, J. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Riskid Eesti majanduses (2000). / Toimetaja Paas, T. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Riskijuhtimine: Juhendmaterjal täidesaatva riigivõimu asutustele. (2013). Rahandusministeerium.
<http://www.fin.ee/sisekontrollisusteemide-rakendamine> (10.10.2015)
- Riskijuhtimine: Põhimõtted ja juhised. (2010). EVS-ISO 31000:2010. Tallinn: Eesti Standardikeskus.
- Riskijuhtimine: Riskihindamismeetodid. (2010). EVS-EN 31010:2010. Tallinn: Eesti Standardikeskus.
- Roberts, A., Wallace, W., McClure, N. (2012). Strategic Risk Management.
<https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Strategic-Risk-Management-Course-Taster.pdf> (10.10.2015)
- Sander, P. (1999). Portfelliteooria. I. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

SUMMARY

BENEFITS OF IMPLEMENTING ENTERPRISE RISK MANAGEMENT PRINCIPLES – AN ANALYSIS

Helen Kutser-Sannik

In today's challenging global economy, business opportunities and risks are constantly changing. To stay competitive organizations must identify, assess, manage and monitor the organization's business opportunities and risks. Therefore many organizations have implemented robust enterprise risk management programs to efficiently plan and employ organizations resources, processes and strategies. In the academic world many researchers have examined the field of enterprise risk management. The main aspects in the enterprise risk management empirical research limelight have been the drivers to the enterprise risk management adoption, and also the key components of risk management frameworks. Recently there has been a shift in focus, and emphasis has moved towards the benefits of enterprise risk management implementation. Therefore the aim of this master's thesis is to analyse the benefits of risk management programs when implemented in an organization. For achieving this goal, different tasks have been set:

- to explicate the nature of risks and risk management,
- to give an overview of different risks and risk classifications,
- to compare the drivers of enterprise risk management adoption discussed in academic literature,
- to compare different risk management frameworks found in academic literature,
- to analyse case studies on the subject of risk management programs beneficial effects,
- to give an overview of current trends in enterprise risk management.

The first part of this research paper brought out different interpretations on the subject of risk and risk management. To provide more theoretical background different risk types and classifications were introduced. Due to the exploratory nature of this thesis, the topic of traditional silo based risk management and its difference compared to enterprise risk management is also discussed. Furthermore the first part of this master's thesis also focuses on the drivers of enterprise risk management adoption. Based on the analysis of empirical studies, the drivers of enterprise risk management can be divided into three categories: internal factors, firm and industry characteristics and external factors. Lastly the first part of this research covers the topic of enterprise risk promise, i.e. the reasons or arguments to implement risk management programs. The main views found in academic literature were following. Adoption of enterprise risk management rises financial compliance, favours managerial prospective and enhances reliability and transparency.

The second part of this master's thesis gives an overview of two most commonly applied risk management frameworks. Frameworks discussed in this research paper are COSO's Enterprise Risk Management – Integrated Frameworks and ISO 31 000 standard of Risk management – Principles and guidelines. To conclude, the author of this master's thesis did not find any major differences between the two previously mentioned frameworks. Comparison of the named frameworks gave the author a list of seven key components, what were then collated with different framework approaches found in academic literature. As a result a framework of eight components emerged. The resulting framework was following:

- step 1. creating risk awareness (informing, training and assignment of risk owners),
- step 2. defining the strategic objectives, risk appetite and potential risk events,
- step 3. risk assessment process (risk identification),
- step 4. formulation of risk response strategies,
- step 5. establishing controls,
- step 6. documentation, internal communication and risk reporting lines,
- step 7. continuous monitoring,
- step 8. risk organization.

In the third part of this research paper, a comparative analysis on the subject of the beneficial effects of risk management programs was carried out. In this analysis several empirical research studies were included. To conclude the analysis, the author of this master's

thesis did find evidence that enterprise risk management implementation is beneficial to the organization. The benefits can be divided into four subcategories. Firstly enterprise risk management improves organisations corporate governance. Secondly enterprise risk management enhances financial performance. Third benefit of enterprise risk management is the positive impact on shareholder value. Forth benefit, that implementation of enterprise risk management provides, is positive effect on organisations marketing.

In the third part of this study an overview of current enterprise risk management trends were represented. Descriptive statistics what were found in „Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight“ presented, that the current state of risk management systems is relatively low, only 25% of respondents claimed that their organization had robust and mature risk management system in place. One of the main issues, which emerged from the report is that 42% of respondents believe, that there are insufficient resources allocated for enterprise risk management. That leads the author of this thesis to the conclusion that majority of organisations don't think of enterprise risk management as a strategic tool for competitive advantage.

A result, what was most suprising in the report, was that 60% of the respondents claimed, that their organisations have not provided or only minimally provided training and guidance on the subject of risk management. This contradicts with one of the enterprise risk management principles, which states that effective risk management starts with creation of risk awareness. Outcome of this report ultimately means, that organisations operations are carried out by people who lack both skills and knowledge.

A potential further research was also suggested. First suggestion was to conduct a similar comparative research, like carried out in this master's thesis, but to remarkably extent the volume of included empirical research on the basis which the study will be carried out. As a second potential research area the author of this thesis suggested to analyse the beneficial effects of enterprise risk management during economic regression.

LISAD

Lisa 1. Riskihindamise meetodid

Riskihindamismeetod	Kirjeldus	Teguri olulisus			Võimaldab kvantitatiivset väljundit
		Ressursid ja võimekus	Määramatuse iseloom ja suurus	Keerukus	
OTSINGUMEETODID					
Kontroll-lehed	Lihtne riskituvastusviis. Meetod annab tüüpiliste arvestamist vajavate määramatuste nimistu. Kasutajad juhinduvad eelnevalt välja töötatud nimistust, eeskirjadest või standarditest.	väike	väike	väike	ei
Esmane ohuanalüüs	Lihtne induktiivne analüüsimeetod, mille eesmärk on tutvustada ohud ja ohuolukorrad ning sündmused, mis võivad teatud tegevust, seadet või süsteemi kahjustada - esmane ohuanalüüs.	väike	suur	keskmine	ei
TOETAVALD MEETODID					
Struktureeritud intervjuu ja ajurünnak	Suure hulga ideede ja hinnangute kogumise ja rühmatööna reastamise vahend. Ajurünnakut võib stimuleerida märksõnadega või üks ühele või üks mitmele intervjuerimisega.	väike	väike	väike	ei

Lisa 1 järg

Riskihindamismeetod	Kirjeldus	Teguri olulisus			Võimaldab kvantitatiivset väljundit
		Ressursid ja võimekus	Määramatuse iseloom ja suurus	Keerukus	
TOETAVAD MEETODID jätk					
Delfi meetod	Ekspertide arvamuste ühendamise vahend, mis aitab allikaid ja mõjusid tuvastada ning hinnata tõenäosusi, tagajärgi ja riski suurust. See on koostööl põhinev meetod ekspertide vahelise üksmeele loomiseks. Hõlmab ekspertide sõltumatuid analüüse ja hääletamist.	keskmine	keskmine	keskmine	ei
SWIFT (Struktureeritud „Aga kui?“)	Süsteem tööühma toetamiseks riskide tuvastamisel. Tavaliselt kasutatakse juhendavates tööühmades. Tavaliselt seotud riskide analüüsimise ja hindamise tehnikaga.	keskmine	keskmine	mitmesugune	ei
Inimeste usaldusväärsusanalüüs	Inimeste usaldusväärsusanalüüs tegeleb inimeste mõjuga süsteemi toimimisele ning on kasutatav inimvigade mõju hindamiseks süsteemile	keskmine	keskmine	keskmine	jah
TSENAARIUMANALÜÜS					
Algpõhjuste analüüs	Toimunud üksikut kahju analüüsitakse selleks, et mõista selle tekkimisele kaasa aidanud põhjusi ning seda, kuidas süsteemi või protsessi saaks täiustada, et vältida selliseid kahjusid tulevikus. Analüüs peab selgeks tegema, millised ohjemeetmed olid kahju tekkimise ajal rakendatud ning kuidas saaks meetmeid täiustada.	keskmine	väike	keskmine	ei

Lisa 1 järg

Riskihindamismeetod	Kirjeldus	Teguri olulisus			Võimaldab kvantitatiivset väljundit
		Ressursid ja võimekus	Määramatuse iseloom ja suurus	Keerukus	
TSENAARIUMANALÜÜS jätk					
Stsenaariumanalüüs	Võimalikke tulevikustsenaariume kujutatakse ette või ekstrapoleeritakse olevikku, võttes arvesse mitmesuguseid riske, mis võivad tekkida, kui need stsenaariumid realiseeruvad. Seda saab teha formaliseeritult või mitteformaliseeritult, kvantitatiivselt või kvalitatiivselt.	keskmine	suur	keskmine	ei
Keskkonnariski hindamine	Ohud tuvastatakse ja analüüsitakse ning tehakse kindlaks võimalikud teed, mille kaudu teatav sihtobjekt võiks saada tuvastatud ohule eksponeeritud. Käesolevale sihtobjektile kahju tekkimise tõenäosuse leidmiseks ühendatakse eksponeerituse taseme kohta olev teaveantud eksponeeritustasemega kaasneva kahju kohta.	suur	suur	keskmine	jah
Tegevusmõju analüüs	Annab analüüsi, kuidas põhilised häireriskid võiksid mõjutada organisatsiooni tegevust ja tuvastab ning kvantifitseerib nende juhtimiseks vajalikud võimekused.	keskmine	keskmine	keskmine	ei

Lisa 1 järg

Riskihindamismeetod	Kirjeldus	Teguri olulisus			Võimaldab kvantitatiivset väljundit
		Ressursid ja võimekus	Määramatuse iseloom ja suurus	Keerukus	
TSENAARIUMANALÜÜS jätk					
Veapuuanalüüs	Meetod, mis algab soovimatust sündmusest ja määrab kindlaks kõik teed, mis selleni võivad viia. Need esitatakse graafiliselt loogilise puuskeemina. Kui veapuu on koostatud, tuleb arvutada potentsiaalsete põhjuste/allikate kõrvaldamise teid.	suur	suur	keskmine	jah
Sündmusepuu analüüs	Induktiivset arutlust kasutades tuletatakse erinevate algsündmuste tõenäosustest võimalike väljundite tõenäosused.	keskmine	keskmine	keskmine	jah
Põhjusetagajärganalüüs	Vea- ja sündmusepuu analüüside kombinatsioon, mis võimaldab lisada ajanihkeid. Arvesse võetakse nii algsündmuse põhjust kui ka tagajärge.	suur	keskmine	suur	jah

Lisa 1 järg

Riskihindamismeetod	Kirjeldus	Teguri olulisus			Võimaldab kvantitatiivset väljundit
		Ressursid ja võimekus	Määramatuse iseloom ja suurus	Keerukus	
TSENAARIUMANALÜÜS jätk					
Põhjusmõjuanalüüs	Põhjusel võib olla mitmeid kaasaaitavaid tegureid, mida võib rühmitada erinevatesse klassidesse. Kaasaaitavad tegurid tuvastatakse tihti ajurünnakute teel ka esitatakse puu- või kalaluukujulise skeemina.	väike	väike	keskmine	ei
FUNKTSIONAALANALÜÜS					
FMEA ja FMECA Tõrkeliigi ja – mõjuanalüüs ning tõrkeliigi ja – mõjuanalüüs ning kriitilisuse analüüs	FMEA on tõrkeliikide ja nende mehhanismide ning mõjude tuvastamise meetod FMEA-le võib järgneda kriitilisuse analüüs, mis määrab iga tõrkeliigi tähtsuse (FMECA) kvalitatiivselt, poolkvalitatiivselt või kvantitatiivselt. Kriitilisuse analüüs võib põhineda tõenäosusel, et tõrkeliik põhjustab süsteemi tõrke, või vealiigiga seostatud riskitasemel, või riski prioriteetsusel.	keskmine	keskmine	keskmine	jah

Lisa 1 järg

Riskihindamismeetod	Kirjeldus	Teguri olulisus			Võimaldab kvantitatiivset väljundit
		Ressursid ja võimekus	Määramatuse iseloom ja suurus	Keerukus	
FUNKTSIONAALANALÜÜS jätk					
Töökindlusele keskendunud haldus	Meetod tõrgete käsitlemise tegutsemisviiside määramiseks, et tõhusalt ja mõjusalt saavutada kõigi seadmete toimimine, ökonoomsus ja nõutav ohutus	keskmine	keskmine	keskmine	Jah
Peitvea-analüüs	Kavandivigade tuvastamise meetod. Peitviga on riistvara või tarkvara või nende mõlema varjatud ühisomadus, mis võib põhjustada soovimatu sündmuse esinemist või pärssidasoovitud sündmust ja mis ise pole põhjustatud rikkest. Neid omadusi iseloomustab nende juhuslik iseloom ja võime jääda märkamatuks ka kõige rangemates standardtestides. Peitvead võivad põhjustada mittesobivat toimimist, süsteemi maasolekut, viivitusi programmis või isegi töötajate surma või vigastusi.	keskmine	keskmine	keskmine	jah
HAZOP Ohu- ja toimivus-uuringud	Riskituvastuse üldine protsess eeldatud või kavatsetud toimimisest võimalike kõrvalekallete tuvastamiseks. Kasutab juhtsõnu. Hinnatakse kõrvalekallete kriitilisust.	keskmine	suur	suur	ei

Lisa 1 järg

Riskihindamismeetod	Kirjeldus	Teguri olulisus			Võimaldab kvantitatiivset väljundit
		Ressursid ja võimekus	Määramatuse iseloom ja suurus	Keerukus	
FUNKTSIONAALANALÜÜS jätk					
HACCP Ohuanalüüs ja kriitilised kontroll-punktid	Süsteemaatiline, proaktiivne ja ennetav süsteem toote kvaliteedi ning protsessi töökindluse ja ohutuse tagamiseks, mõõtes ja monitoorides kindlaid näitajaid, mis peavad püsima kehtestatud piirides.	keskmine	keskmine	keskmine	ei
OHJETE HINDAMINE					
LOPA Turbesüsteemide analüüs	Võib nimetada barjääride analüüsiks. Võimaldab hinnata meetmeid ja nende tõhusust.	keskmine	keskmine	keskmine	jah
Ristlipsu analüüs	Lihtne joonis riski kujunemistee kirjeldamiseks ja analüüsimiseks alates ohust kuni tagajärgedeni ja ohjemeetmete ülevaatuseks. Seda võib pidada veapuu, mis analüüsib sündmuse põhjust, ja sündmusepuu, mis analüüsib tagajärgi, kombinatsiooniks.	keskmine	suur	keskmine	jah
STATISTILISED MEETODID					
Markovi analüüs	Kasutatakse tavaliselt parandatavate kompleksüsteemide, mis võivad esineda mitmes seisundis, sealhulgas mitmetes degradeerunud olekus, analüüsimiseks	suur	väike	suur	jah

Lisa 1 järg

Riskihindamismeetod	Kirjeldus	Teguri olulisus			Võimaldab kvantitatiivset väljundit
		Ressursid ja võimekus	Määramatuse iseloom ja suurus	Keerukus	
STATISTILISED MEETODID jätk					
Monte Carlo analüüs	Kasutatakse süsteemi koguvarieeruvuse kindlaks tegemiseks, mis tuleneb süsteemisestest muutlikkustest mitme sisendi korral, kusjuures igal sisendil on oma jaotus ja sisendid on teataval viisil väljundiga seotud. Sisenditel võivad olla erinevad jaotustüübid vastavalt määramatusele, mida nad peaks esindama. Riski hindamisel kasutatakse tavaliselt kolmnurk ja beetajaotust	suur	väike	suur	jah
Bayesi analüüs	Statistiline protseduur, mis kasutab eelnevaid jaotusandmeid tulemuse tõenäosuse hindamiseks. Bayesi analüüsil sõltub tulemuse täpsus eelneva jaotuse täpsusest. Bayesi võrgud modelleerivad põhjus- ja-tagajärge erinevates valdkondades, kasutades tulemi saamiseks sisendite tõenäosuslikke seoseid.	suur	väike	suur	jah