

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Johanna Vana

**RISKIJUHTIMISE RAKENDAMISE
VÕIMALUSED VÄIKE- JA KESKMISE
SUURUSEGA ETTEVÕTLUSES**

Magistritöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu

2023

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Arvi Kuura

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

(allkirjastatud digitaalselt)

Johanna Vana

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1.Riskijuhtimise protsessi teoreetilised alused	9
1.1. Ettevõtte riskijuhtimise olemus ja -raamistikud	9
1.2. Riskijuhtimise integreerimine väike- või keskmise suurusega tootmisettevõttes	25
2.Riskijuhtimise rakendamisevõimalused ettevõtte X näitel	40
2.1. Ülevaade uuritavast ettevõttest ja riskijuhtimise uuringu meetodika	40
2.2. Ettevõtte X riskijuhtimise uuringu tulemused	47
2.3. Ettevõtte X riskijuhtimise uuringu järeldused ja ettepanekud	59
Kokkuvõte	68
Viidatud allikad	71
Lisa 1. ISO riskijuhtimise põhimõtted, raamistik ja protsess	82
Lisa 2. COSO riskijuhtimise raamistik	83
Lisa 3. Intervjuu kava.....	84
Lisa 4. Ankeetküsimustik.....	86
Lisa 5. Riskijuhtimise kirjeldav analüüs	90
Summary	92

SISSEJUHATUS

Tänapäevased organisatsioonid seisvad silmitsi riskidega, mis on globaliseerumise kiire kasvu tõttu muutunud oma olemuselt üha keerukamaks. Majanduslik, tehnoloogiline ja mainega seotud surve ohustab tulevikus mitmeid ettevõtteid ja suurel hulgal töötajaid turult kõrvale jääma (World Economic Forum, 2021, lk 5). Organisatsioonid võivad olla sunnitud ümber kohanema nii väliste tegurite kui ka organisatsioonisiseste tegurite tagajärjel. Suurenev määramatus pakkumise ja nõudluse osas, turu globaliseerumine, aina lühemad toodete ja tehnoloogiate elutsüklid ning partnerite laialdasem kasutamine on tekitanud keerulised rahvusvahelised tarneahelad (Diabat, Govindan & Panicker, 2012, lk 3039–3041). Samal ajal kui uued trendid ja lähenemised võivad olla kasutoovad organisatsiooni eesmärkide täitmisel, võivad need suurendada ka riske oma interaktiivsuse ja vahetuse tõttu. Pidevalt kerkivad esile uued ohuallikad, mis on sageli seotud ja tekitatud digitaaltehnoloogia (sh sotsiaalmeedia, tehisintellekti) nüüdisaegsest kasutamisest, mõjutades ka organisatsiooni väliste sihtrühmade ja oma töötajate kaasamis- ja koostööprotsesse (Demek, Raschke, Janvrin & Dilla, 2018, lk 31–32).

Ühiskonna teadlikkus ja suurenenud tähelepanu riskidele on andnud võimaluse leida tõhusamaid viise riskide tuvastamiseks ja saadava teabe integreerimiseks otsustusprotsessidesse (World Economic Forum, 2021, lk 5). Airmic (2018, lk 4–6) peab riskide võtmist iga organisatsiooni edu saavutamise võtmeteguriks. See-eest määramatuse suurenemise tulemusena on muutunud ettevõtetel mõjutavad otsesed ja kaudsed riskid organisatsioonide jaoks üha vähem hoomatavaks (Jean-Jules & Vicente, 2021, lk 247–249). Paljud organisatsioonid püüavad vältida määramatuse tulemusena tekkivat ebakindlust ja segadust, kuid vaid vähesed neist oskavad seda omaks võtta (Clampitt & Williams, 2000, lk 2). Organisatsioonilise ebakindluse ohjamiseks ja

määramatuse vähendamiseks on tarvilikud organisatsioonisisemed selged kokkulepped ja normid, mis aitavad ühtlustada organisatsiooni tööd.

Riskijuhtimise lõimimise tagamine kõikidesse organisatsioonilistesse tegevustesse toetab organisatsiooni äristrateegia väljatöötamist võimalike kahjude vähendamiseks ja võimaluste ärakasutamiseks, edendades riskijuhtimise teadlikkust. Organisatsiooni riskijuhtimine väljendub nii operatiivsetes kui ka strateegilistes juhtimisotsustes ja suurendab integreeritud tegevuste kaudu organisatsiooni konkurentsieelist. (Tan & Lee, 2022, lk 102–104; Crespo *et al.*, 2017; Matusova, Andryayeva & Yahodzinsky, 2019, lk 76) Muudatuste kasutuselevõtt ja pidev rakendatavate riskijuhtimise praktikate täiustamine organisatsioonis on üheks eelduseks organisatsiooni püsivale konkurentsivõimele ja õigeaegsele reageerimisele muutuva keskkonna väljakutsetele.

Väike- ja keskmise suurusega ettevõtetel (edaspidi VKEdel) on majanduses suur osatähtsus. VKEsid peetakse ühiskonnas innovatsiooni, sotsiaalse integratsiooni ja tööhõive võtmeteguriteks (Crovini, Santoro & Ossola, 2021, lk 1085), kuid ressursside vähesuse ja korrapäratuma juhtimisstruktuuri tõttu on aga nad enim ohustatud riskidest (Ekwere, 2016, lk 24). Kõikidest Eestis tegutsevatest ettevõtetest moodustavad VKEd viimastel aastatel ligi 99,8%. Enamik neist ettevõtetest (94,6%) on mikroettevõtted, kus hõivatud isikute arv jääb alla kümne. (Statistikaamet, 2023) Väikeettevõtete eestvedajad suunavad oma fookuse eelkõige igapäevasele ja operatiivsele planeerimisele ning personaalsete eesmärkide saavutamisele, kattes kogu ettevõtte strateegilisest juhtimisest ära ühe osa (Wang, Walker & Redmond, 2011, lk 9–10). Antud olukorras jääb lühi- ja pikaajaliste eesmärkide ühendamine olulisus tähelepanuta, vähendades konkurentsipüsimiseks vajalikku kiiret reageerimisvõimet muutustele ja nendega kaasnevatele riskidele.

Peamised seni erialauuringutes käsitletavat suunad on riskijuhtimist mõjutavad tegurid ja tõhusa riskijuhtimise raamstruktuuri ning selle komponentide hindamine ja rakendamine. Eestis on autorile teadaolevalt varasemalt uuritud riskijuhtimist põllumajandusettevõtetes (Ratas, 2015), infoturbe riskijuhtimist finantsettevõttes (Padur, 2019), Päästeameti integreeritud riskijuhtimise mudelit (Ulejev, 2019), logistikaettevõtteid mõjutavate riskide maandamist kindlustuse abil (Aloel, 2014),

riskijuhtimissüsteemi kujundamist (Nurk, 2018) ja väljatöötamist ettevõttes (Kask, 2017) ning piimatoodete tarneahela riske Eestis (Rosenberg, 2022).

Antud magistritöö teema aktuaalsus on seotud VKEde suure osatähtsusega majanduses, kõrge konkurentsi ja tarbijate kasvava teadlikkuse ja nõudlikkuse suundumusega. Sellest tulenevalt oodatakse ettevõtetelt järjepidevalt kvaliteetset toodangut ja klienditeenindust. Arvestades muutuste varieeruvat ulatust ja intensiivsust, on pidev valmisolek muutusteks ettevõtte jätkusuutlikkuse seisukohalt esmatähtis. Magistritöö laiem probleemküsimus on, kuidas riskijuhtimise abil saab toetada VKEde valmisolekut kriisideks ja nende sihipärasest arengut. Antud teema käsitlemine on oluline, kuna vaid väike osa VKEdest on kasutusele võtnud oma ettevõttes mingil kujul formaliseeritud riskijuhtimise ning üldine riski- ja kvaliteedijuhtimise teadlikkus VKEde hulgas on märkimisväärselt madal.

Magistritöö raames uuritav ettevõtte X (soovib anonüümsust) on rahvusvaheline Eestis asutatud ja tegutsev taimekasvatustoodetega tegelev tootmisettevõtte, mille missioon on parandada jätkusuutlikult ülemaailmse toidu tarneahelat taskukohase ja tervisliku toidu kättesaadavuse kaudu. Ettevõtte digitehnoloogilised taimekasvatuse vahendid võimaldavad kasvatada taimi aastaringselt, hoolitsedes iseseisvalt taimede kastmise ja ökoloogiliste tegurite eest. Uuritav ettevõtte tegutseb Eestis peamiselt Tartus ja Tallinnas. Viimastel aastatel on ettevõtte töötajate arv olnud vahemikus 40...53, jäädes seega Euroopas tunnustatud väike- ja keskmise suurusega ettevõtte piiri lähedale.

Käesoleva magistritöö fookuses on riskijuhtimine uuritavas ettevõttes, mille juhtkond ei ole rahul senise riskide ohjamisega, mis ei ole piisavalt mõjus ega toeta ettevõtte eesmärkide saavutamist. Tänapäevani on riske hinnatud ettevõttes projektipõhiselt ja puudub asjakohane dokumentatsioon. Uuritav ettevõtte on silmitsi olukorraga, kus mitmed ressursid on suure pinge all. Võimalus katta seotud väljaminekuid ja puudujääke suuremate riskide realiseerumisel on väike, mis seab ohtu ettevõtte võimekuse pidada kinni klientidele ja partneritele antud lubadustest.

Magistritöö otsib lahendust probleemile, kuidas rakendada riskijuhtimist väiksemas tootmisettevõttes. Töö eesmärk on esitada teoreetiliselt ja empiirilisel põhjalatud ettepanekud riskijuhtimise rakendamiseks ja riskiteadlikkuse tõstmiseks uuritavas

ettevõttes. Uuritav ettevõtte X tunneb vajadust olla riskidele reageerimisel efektiivsem ning teadlikumalt ette valmistunud. Magistritöö peamiseks huvigrupiks on ettevõtte X juhtkond, lisaks võib antud töö pakkuda huvi ka teistele väike- või keskmise suurusega ettevõtete juhtidele.

Uurimisküsimused:

1. Mida annab riskijuhtimine organisatsioonile, milliseid riskijuhtimise raamistikke kasutatakse ja millised on nende olulisimad komponendid?
2. Millised on riskijuhtimise rakendamise iseärasused väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes?
3. Milline on senine riskide juhtimise praktika uuritavas ettevõttes ja kuidas rakendada süsteemne riskijuhtimine uuritavas ettevõttes?

Uurimisülesanded:

- avada akadeemilise kirjanduse analüüsiga riskijuhtimise olemus ja vajalikkus ning selgitada enimkasutatavad riskijuhtimise raamistikud;
- analüüsida riskijuhtimise protsessi rakendamise iseärasusi väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes;
- selgitada senine riskide juhtimise praktika ja väljakutsed uuritavas ettevõttes;
- esitada põhistatud ettepanekud süsteemse riskijuhtimise rakendamiseks uuritavas ettevõttes.

Töö raames pööratakse tähelepanu jätkusuutliku ja integreeritud riskijuhtimise rakendamise positiivsele mõjule uuritava ettevõtte eesmärkide saavutamisel ja kriisidega kohanemisel, riskijuhtimise rollile organisatsiooni strateegilises juhtimises ja riskide hindamise tulemuste kujunemisele sisuliseks sisendiks organisatsiooni pikaajalises ja lühiajalises planeerimises. Magistritöö koosneb kahest osast. Esimeses peatükis analüüsitakse riskijuhtimise olemust ja praktikaid. Antakse ülevaade riskijuhtimise rakendamise ja integratsiooni teoreetilistest lähtekohtadest ning riskijuhtimise protsessi erinevatest osadest.

Teises peatükis keskendutakse empiirilisele uuringule, antakse ülevaade ettevõtetest, kirjeldatakse magistritöö valimit ja meetodikat, sünteesitakse uuringust saadud tulemusi ning tehakse ettepanekud ettevõtte riskijuhtimise protsessi rakendamiseks. Antud

magistritöö suurimaks piiranguks peab töö autor uuringu valimit, mistõttu ettepanekud riskijuhtimise rakendamiseks ei pruugi uuritava ettevõtte eripärade tõttu sobida igasse väike- või keskmise suurusega ettevõttesse. Üldistuste tegemiseks antud valdkonnas tuleks kaasata rohkem nii väike- kui ka keskmise suurusega ettevõtteid.

Magistritöö autor tänab oma juhendajat Arvi Kuurat, kes toetas käesoleva lõputöö valmimist, abistades protsessi jooksul asjalike tähelepanekute, arutelude ja konstruktiivse tagasisidega. Lisaks tänab töö autor uuritavat ettevõtet meeldiva ja vastutuleliku koostöö eest.

1. RISKIJUHTIMISE PROTSESSI TEOREETILISED ALUSED

1.1. Ettevõtte riskijuhtimise olemus ja -raamistikud

Viimaste aastakümnete jooksul on kasvanud ettevõtete huvi riskijuhtimise praktikate kasutuselevõtu vastu. Kiires tempos kasvanud konkurentsivõime on toonud ettevõtete jaoks endaga kaasa uudseid väljakutseid. Edasise organisatsioonilise kasvu tagamiseks ja väljakutsetest sujuvamalt üle saamiseks on ettevõtetel vaja tagada kõrged standardid, rahuldamiseks nii klientide nõudmisi kui ka olla turul hästi positsioneeritud (Tan & Lee, 2022, lk 101; Lima, Crema & Verbano, 2020, lk 78). Püstitatud eesmärkide saavutamise käigus seisavad ettevõtted silmitsi keerulises ja pidevalt muutuv keskkonnas erinevate sise- ning välismõjudega, mis põhjustavad määramatust ettevõtte juhtimises ja protsesside igapäevases toimimises. Muutuste tagajärjel võivad ettevõtted olla sunnitud ümber kohanema, otsides võimalusi säilitada oma positsiooni olenemata turul toimuvatest ebasoodsatest muutustest ja majanduskriisidest. (Matusova, Andryayeva & Yahodzinsky, 2019, lk 77) Ettevõtte valmisolek muutusteks ja nendega kohanemiseks aitab teadlikumalt kohaneda ümbritsevate teguritega, mis parasjagu ettevõtet või tegevusala mõjutavad.

Riskide võtmine tänapäeva ettevõtluses, kus peamine soov on teenida kasumit minimiseerides kulusid, on vältimatu. Uute tehnoloogiliste lahenduste ja teenuste keerukuse kasvuga on ettevõtete kokkupuude erinevate riskidega suurenenud, komplitseerides nende organisatsioonilist tegevust ja arengut mõjutavate riskide omavaheliste seoste analüüsimist (Taran, Boer & Lindgren, 2013, lk 39; Settembre-Blundo *et al*, 2021, lk 107–108, 112). Üks ettevõtluskeskkonna kasvavamaid probleeme on keerukus tuvastada ja prioritseerida ohuallikaid. Paljudes olukordades on ettevõtetes

võimalik riske ennetavalt prognoosida ja hinnata, kuid antud protsess eeldab üha enam kõrgetasemelisi teadmisi (Lima, Crema & Verbano, 2020, lk 78–79; Ekwere, 2016, lk 23; Crovini, Santoro & Ossola, 2021, lk 1086) Ettevõtted kipuvad juhtimisotsuste tegemisel ja eesmärkide planeerimisel sagedasti hindama ettevõtte või tegevusvaldkonna tulevikku ette sarnaselt hetkeolukorrale, seda vaid suuremas ulatuses. Autor märgib ära, et seesugune eksiarvamus võib raskendada muutuste perioodiga ja kaasnevate riskidega kohanemist. Liiga pealiskaudne ja ettevõtte reaalsete vajaduste ning eeldustega mitteühtiv tulevikuvaade piirab ettevõtete ettenägelikkust ja olemasolevate teadmiste optimaalset rakendamist (Pouru, Dufva & Niinisalo, 2019, lk 86).

Risk on mitmetähenduslike tõlgendustega mõiste. Keerukus võib olla tingitud eesmärgist tabada ühe mõistega erinevaid nähtusi, koondades kõik riski nime alla (Brustbauer, 2016, lk 71). Riske on võimalik käsitleda mitmeti, näiteks riski päritolu, äritegevusega seotuse, riski määratluse ja riski omaduste alusel. Samuti jagunevad klassifikatsioonid vastavalt riski tulemi mõju võimalikule vahemikule, ulatusele ja ajalisele määratlusele. (Renn, 1992, lk 55) Samamoodi pöörab Andretta (2014, lk 1184) tähelepanu tõsiasjale, et riski üldmõistet on suudetud vastavalt rakendusvaldkondadele teoreetilistes raamistikes määratleda mitmesuguselt. Mõiste ebaselguse tõttu kannatavad mitmed tegevusharud ühemõtteliste põhikontseptsioonide puudumise all (Andretta, 2014, lk 1184). Ka Mullins ja Forlan (2005, lk 51–52) toovad välja riski defineerimisel riski mitmemõõtmelisuse. Mõiste kompleksust võib põhjendada töötajate erialatausta heterogeensusega ja riskianalüüsis nõutavate oskuste olemusliku multidistsiplinaarse olemusega (Andretta, 2014, lk 1184).

Lowrance ja Klerer (1976, lk 373) käsitlevad asja või olukorda ohutuna, kui selle riske peetakse vastuvõetavaks. Sellest lähenemisest tulenevalt määratlevad nad riski kui kahju tõenäosust ja tõsidust (Lowrance ja Klerer, 1976, lk 373). Klassikalises otsustusteoorias on vaadeldud riski tulemuste tõenäosusliku määramatusena (ingl *uncertainty*). Otsustamatus, mida peetakse võimalike tulemuste, nende tõenäosuste ja subjektiivsete väärtuste jaotuse varieerumiseks, tuleneb valikust. (Brustbauer, 2016, lk 71) Eelnevat seisukohta toetavad ka Crovini, Santoro ja Ossola (2021, lk 1086), tõstes esile inimese reaalsustaju, tõenäosuste ja eelduste omavahelise positiivse seose, millest tulenevalt on

teadmistel ja kultuurilisel ning sotsiaalsel keskkonnal tugev mõju riskide tajumisel. Otsuste langetamisel organisatsiooni juhtimises ei ole võimalik kõiki mõjutavaid tegureid ja nende võimalikke tagajärgi eelnevalt ette näha ning see toob endaga kaasa alati teatud osa määramatust. Seal juures peetakse mittetäieliku või ebakindla teabega keskkonnas tehtud otsuseid üldiselt riskantsemateks. Ettevõtjaid motiveerib riskima potentsiaalse kasu võimalus. Teoreetilised riski käsitlevad kontseptsioonid on küllaltki ulatuslikud, kuid on nõrgalt seotud ettevõtjate reaalsusega. Enamik ettevõtjaid ei vaatle positiivsete tulemustega seotud määramatust olulise riskitegurina. (Brustbauer, 2016, lk 71) Sellest tulenevalt on autor antud töös käsitletud riski kui võimalikku kõrvalekallet kavandatud eesmärgist.

Riski mõõdetakse selle esinemise tõenäosuse (ingl *the probability of occurrence*) kaudu (Shakya & Chauhan, 2019, lk 1). Grovini, Santoro ja Ossola (2020, lk 1085) toovad sellega seoses aga välja, et tõenäosused ja eeldused on suurelt jaolt subjektiivsed ja seotud inimese reaalsustajuga. Riskide esinemise tagajärjed võivad avalduda tööstusharu toodangus ja selle kvaliteedis ning nende suurus on sõltuv tegevussektorist, kuid riskidega võivad kaasneda ka mitmed positiivsed võimalused (Burggräf, Adlon, Schupp & Salzwedel, 2021, lk 1191). Lisaks riskide hindamisele on oluline osata hinnata ja juhtida organisatsiooni avatust riskiallikatele. Organisatsiooni avatus riskidele (ingl *risk exposure*) aitab mõõta hinnanguliselt, mil määral konkreetsest sündmusest või äritegevusest tulenev teatud risk mõjutab organisatsiooni edukust (Diabat, Govindan & Panicker, 2012, lk 3040). Eeltoodust järeldub, et riski taseme määramisel tuleb võtta arvesse nii ohuteguri esinemise tõenäosust kui ka tagajärgede tõsidust.

Organisatsioonides ei olda sageli võimelised maandama kõiki riske täielikult, mõned neist jäävad kontrolli alt ja ulatusest välja, kuid on oluline, et selliseid riske teadvustaks kui potentsiaalseid organisatsiooni eesmärkide elluviimise ja jätkusuutlikkuse mõjureid. Tuginedes kirjandusele on organisatsioonid avatud nelja tüüpi riskidele: valdkonnaga ja projektijuhtimisega seotud ning organisatsioonisisest ja -välisest riskid (Lima, Crema & Verbano, 2020, lk 79). Riskiallikate rohkusest ja muutlikkusest tuleneb, et organisatsioon peab oma riske regulaarselt hindama, seda nii aja jooksul organisatsiooni enda arengus

kui ka väliskeskkonnas toimuvate muutuste tõttu. Eelnimetatud aspektid määravad ära tulemusliku riskijuhtimise tagamiseks olulise tingimuse, milleks on süsteemsus.

Selle asemel, et hinnata igat riski individuaalsest vaatenurgast, on riskijuhtimise seisukohast toimunud paradigma muutus ja võetud suund kõiki riske hõlmava perspektiivi poole (Ibrahim & Esa, 2017, lk 184–185). Fookuses on lisaks finants- ja töökeskkonna ohutusele ka teised valdkonnad, näiteks juriidilised küsimused, turundus- ja maineriskid, tarneahela ohud, küberturvalisus ja geopoliitilised riskid (Lima, Crema & Verbano, 2020, lk 83; Settembre-Blundo *et al.*, 2021, lk 110–114). Mitmed autorid on loonud erinevaid mudeleid erinevate riskide mõju uurimiseks ja tuvastamiseks.

Riskijuhtimine on üleüldiselt defineeritud kui protsess, mis on seotud riskide tuvastamise, analüüsi ja nendele reageerimisega, sealhulgas eesmärgiga positiivsete sündmuste tulemusi maksimeerida ja vastupidise mõjuga sündmuste mõjusid minimeerida (Kristina & Wijaya, 2017, lk 1; Thomsen & Skærbæk, 2018, lk 2). Riskijuhtimist rakendatakse kogu ettevõttes, muu hulgas juhtides riske ettevõtte riskivalmiduse (ingl *risk appetite*) piires eesmärgiga tagada piisav kindlus ettevõtte eesmärkide saavutamisel ja strateegia elluviimisel (Ibrahim & Esa, 2017, lk 186). Riskijuhtimise rakendamine soodustab riskide negatiivse mõju vähenemist, suurendades samas riskide võtmisest tulenevaid potentsiaalseid võimalusi (Ramos, Afonso & Rodrigues, 2020, lk 1–2).

Rasmussen (1997, lk 192–193) peab riskijuhtimist juhtimisfunktsiooniks, mis keskendub konkreetse ohtliku ja produktiivse süsteemi hoidmisele ohutu kasutuse piires. Taran, Boer ja Lindgren (2013, lk 43) käsitlevad riskijuhtimist seevastu laiemalt ärimudeli innovatsiooni kontekstis uurimata territooriumina. Riskijuhtimise protsessi rakendamine ainult üks kord lõpetab organisatsioonis teostatavusfaasi, mistõttu tuleks rakendada riskijuhtimise protsessi jooksva funktsioonina (Tarani, Boeri & Lindgreni, 2013, lk 43; Furlan & Pacheco, 2021, lk 15). Õigeaegse ja tõhusa tegutsemise tagamiseks on vajalik ettevõttes prioriseerida inimeste ja varade ohutus ning kaitse, äriprotsesside mitmekülgne toetamine, varajane riskide avastamine ning süsteemide paindlikkus (Matusova, Andryayeva & Yahodzinsky, 2019, lk 79, 83).

Ka riskijuhtimise vorme on aegade jooksul erinevalt formuleeritud. Kirjanduse analüüsi põhjal saab riskijuhtimise jagada klassifikatsioonide põhjal üheksaks erinevaks vormiks vastavalt nende rakendusale. Nendeks on kliiniline riskijuhtimine (ingl *Clinical RM*), katastroofiriski juhtimine (ingl *Disaster RM*), tehniline riskijuhtimine (ingl *Engineering RM*), ettevõtte riskijuhtimine (ingl *Enterprise RM*), finantsiline riskijuhtimine (ingl *Financial RM*), kindlustusriskide juhtimine (ingl *Insurance RM*), projekti riskijuhtimine (ingl *Project RM*), strateegiline riskijuhtimine (ingl *Strategic RM*) ja tarneahela riskijuhtimine (ingl *Supply Chain RM*) (Lima, Crema & Verbano, 2020, lk 79–80). Antud töös keskendutakse üldisemalt ettevõtte riskijuhtimisele, mis hõlmab meetodeid ja protsesse, mida organisatsioonid kasutavad juhtival tasandil riskide maandamiseks ja eesmärkide saavutamiseks seotud võimaluste ärakasutamiseks. Tegemist on kõige komplekssema ja innovaatilisema riskijuhtimise vooga, mis on pikenduseks finantsilisele riskijuhtimisele ja hõlmab kogu organisatsiooni (Lima, Crema & Verbano, 2020, lk 80; Ibrahim & Esa, 2017, lk 186–188; Freeman & Malik, 2013, lk 2–3). Ettevõtte riskijuhtimine on keskendunud ettevõtte riskitegevuse strateegilisele planeerimisele, korraldamisele, juhtimisele ja kontrollile ning toimib administratiivse ülevaadena. Ettevõtte riskijuhtimise käigus uurib organisatsioon oma strateegilisi ärieesmärke ja vaatab seejärel üle seotud riskid, et tagada äritegevuse järjepidevus. (Ekwere, 2016, lk 26, 30–31) Ettevõtte riskijuhtimine toetab organisatsioonis äristrateegia väljatöötamist võimalike kahjude vähendamiseks ja võimaluste ärakasutamiseks, edendades riskijuhtimise teadlikkust ja toetades kogu ettevõtte riskijuhtimise lähenemisviisi, mis väljendub nii operatiivsetes kui ka strateegilistes juhtimisotsustes ning loob selle kaudu konkurentsieelist. (Tan & Lee, 2022, lk 103, 116; Crespo *et al.*, 2017)

Tulenevalt ettevõtte riskijuhtimise keerukusest on levinud ettevõtetes tihti ka vaid väiksemas mahus projektipõhise riskijuhtimise rakendamine. Neljafaasilist projektipõhist riskijuhtimise protsessi (riskide tuvastamine, analüüs, kontroll ja aruandlus) on võrreldud Demingi tsükli nelja etapiga (planeeri, teosta, kontrolli, korrigeeri), mis tagavad probleemi lahendamisel analüütilise raamistiku ja protsessi järjepideva parendamise. Projektijuhtimise käigus on projektijuhid need, kes vastutavad riskide juhtimise eest, tehes vajadusel muudatusi, et suurendada tõenäosust projekt edukalt lõpule viia. (Raz & Michael, 2001, lk 9–10) Erinevate autorite praktikas esinevad riskijuhtimise

võtmelemendid on kokkuvõtlikult koondatud tabelisse 1. Kogu organisatsiooni hõlmava riskijuhtimise tõhususe terviklik hindamine aitab luua ülevaate organisatsiooni riskijuhtimisvõimaluste tajutavatest tugevatest ja nõrkadest külgedest.

Tabel 1. Riskijuhtimise protsessi võtmelemendid

Autor	Praktikas välja toodud riskijuhtimise võtmelemendid					
	Protsess (<i>Process</i>)	Integratsioon (<i>Integration</i>)	Mõju (<i>Impact</i>)	Tõenäosus (<i>Likelihood</i>)	Kiirus (<i>Velocity</i>)	Järjepidevus (<i>Persistence</i>)
Lowrance & Klerer (1976)	-	-	kahju raskus	kahju tõenäosus	-	-
Brustbauer (2016)	arenev protsess	rakendatakse kogu ettevõttes	riskivalmidus	-	-	-
Lima, Crema & Verbano, (2020)	-	-	võimalike kahjude mõju	-	-	-
Tan & Lee (2022)	-	korraldused on integreeritud kogu organisatsiooni	-	-	-	pidev jälgimine
Matusova, Andryeyeva & Yahodzinsky (2019)	toimib teatud põhimõtetel	hõlmab kogu ettevõtet	vastastikuse mõjutamise võimalus	-	õigeaegne reageerimine	jätuv
Dionne (2013)	ettevõtte funktsioon	integreeritud lähenemine	kaitse ebakindluse eest	kahjude tõenäosus	-	-
Taran, Boer & Lindgren (2013)	juhtimispoliitika, -protseduuride ja -tavade süstemaatiline rakendamine	keerukus	keskendunud väärtuse tõstmisele	määramatuse tase	-	tulevikule orienteeritud

Allikas: autori koostatud tabelis viidatud allikate põhjal

Kõikide huvipoolte kaasamine ettevõtte üleselt aitab kindlustada ettevõtte riskijuhtimise praktikate rakendamise asja- ja ajakohasuse riskide kriteeriumite määramisel ja hindamisel. Tuues esile vajaduse koolitada organisatsiooni liikmeid riskijuhtimise teemadel, pööravad Qubtan jt (2021, lk 1002) oma uuringu tulemustes tähelepanu sellele, et enamik organisatsioone asub probleeme lahendama alles siis, kui murekohtadele juhitakse eraldi tähelepanu juhtide poolt. Seevastu, rakendades riskijuhtimist organisatsiooni planeerimis- ja otsustusprotsessides, seotakse riskistrateegia

organisatsiooni strateegilise planeerimise ja kontrolliga (Hudáková & Dvorský, 2018, lk 544; Crovini, Santoro & Ossola, 2021, lk 1087). Erinevate autorite poolt välja toodud riskijuhtimise protsessi etapid on kokkuvõtlikult koondatud tabelisse 2. Tervikliku riskijuhtimise protsessi moodustavad riskide suhtes rakendatavad kooskõlastatud tegevused, mille alla kuuluvad riskide tuvastamise, hindamise, haldamise ja juhtimise protsessid, eesmärgiga toetada organisatsiooni eesmärkide saavutamist.

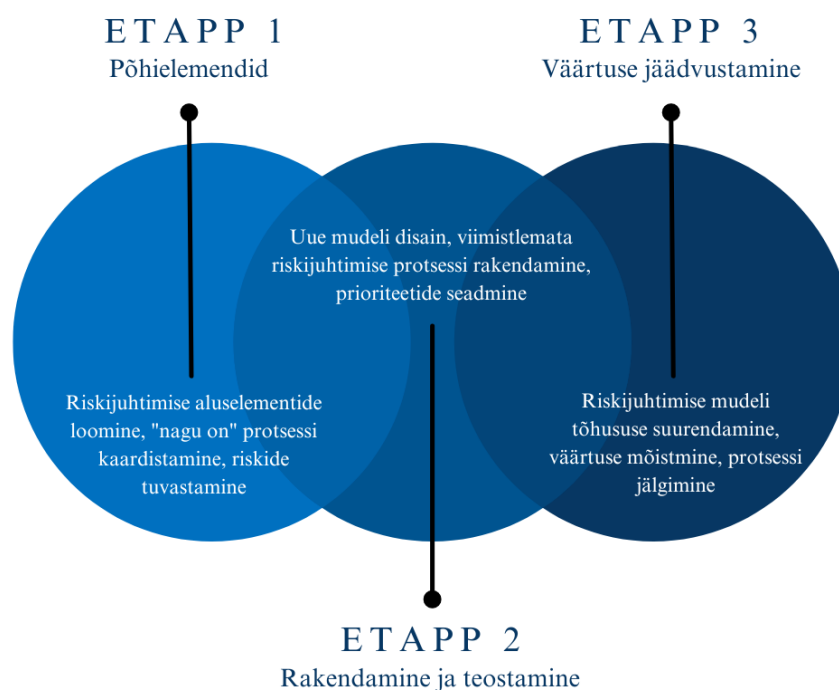
Tabel 2. Riskijuhtimise protsessi erinevad määratlused

Autor	Välja toodud riskijuhtimise protsessi etapid											
	Riskide tuvastamine	Riskide hindamine	Strateegiate ettepanek	Riskide maandamine	Riskide jälgimine	Riskide kontroll	Riskide tagajärgede mõõtmine	Riskiallikate tuvastamine	Tulemuste mõõtmine	Riskitegurite tuvastamine	Pideva täiustamise protsess	Näitajate kaardistamine
Gorzeń-Mitka (2019)	X					x			x	x	x	x
Zoghi (2017)	X	x		x	x							
Lima, Crema & Verbano, (2020)	X	x		x	x		x		x			
Tan & Lee (2022)	X	x	X		x	x						
Matusova, Andryeyeva & Yahodzinsky (2019)	X	x			x	x			x	x	x	x
Qubtan jt (2021)	X	x	X	x				x	x			x
Oduoza (2020)	X	x		x	x	x	x		x			x
Hudáková & Dvorský (2018)	X	x	X	x	x			x	x			x

Allikas: autori koostatud tabelis viidatud allikate põhjal

Organisatsiooni arengu ja kasvuga muutub organisatsiooni ohustavate sündmuste fookus olemuse, ajastuse ja ulatuse poolest (Brustbauer, 2016, lk 72–73). Muudatuste kasutuselevõtt ja pidev riskijuhtimissüsteemi täiustamine on eelduseks organisatsiooni püsivale konkurentsivõimele ja õigeaegsele reageerimisele muutuva keskkonna

väljakutsetele (Matusova, Andryayeva & Yahodzinsky, 2019, lk 76–77). Crespo jt (2017) on jaotanud riskijuhtimise protsessi arengu organisatsioonis kolme faasi (vt joonis 1). Sarnast loogikat kasutavad ka Taran, Boer ja Lindgren (2013, lk 43–45) riskijuhtimise rakendamises ettevõtte ärimudeli innovatsiooni protsessis.



Joonis 1. Riskijuhtimise protsessi mudeli arenguetapid (Crespo *et al.*, 2017; Taran, Boer ja Lindgren, 2013, lk 43–45)

Esimene faas seisneb peamiselt organisatsioonis riskijuhtimise protsessi baaselementide loomises ja riskijuhtimise mudeli eesmärkide sõnastamisel. Selles faasis on keskendutud praeguse (“nagu on”) mudeli hindamisele. Matusova, Andryayeva ja Yahodzinsky (2019, lk 79) pakuvad välja eesmärkide väljaselgitamiseks proaktiivse ja reageeriva meetodi või eelneva kahe kombinatsiooni. Proaktiivse meetodi puhul üritab organisatsioon mõista funktsionaalsete analüüside abil äriprotsesse enne süsteemi või lõpptulemuste kõrvalekallete ilmnemist. Seekaudu tuvastatakse ennetavalt potentsiaalseid tulevikus esineda võivaid ebaõnnestumisi. (Matusova, Andryayeva & Yahodzinsky, 2019, lk 79) Reageeriva meetodi aluseks võetakse juba toimunud kõrvalekalded, mida analüüsitakse küsimuste ja vastuste kaudu, leides vastuse laiemale kõrvalekalde juurprobleemile (Matusova, Andryayeva & Yahodzinsky, 2019, lk 79–80). Serrat (2017, lk 32) näeb, et reageerivat meetodit võidakse pidada tihti liiga elementaarseks abivahendiks juurpõhjuse

analüüsimisel, tulenevalt töötajate suutmatusest suunata oma mõttekäiku olemasolevast teabest ja teadmistest kaugemale. Seega selleks, et hinnata riskide esinemise tõenäosust ja sagedust, on vaja võrrelda juba toimunud olukordi või varasemate andmete puudumisel tööstusharu suundumusi või ekspertarvamusi (Serrat, 2017, lk 32). Tõhus riskijuhtimise arendusprotsess algab selle eesmärgi selgest sõnastusest, mis tagab selle, et protsessi arendus on hiljem vastavuses kavandatud tegeliku praktikaga organisatsioonis.

Teises riskijuhtimise mudeli arengufaasis rakendatakse tööle analüüside põhjal loodud esialgne riskijuhtimise mudel, mis võib sisaldada veel poolikuid komponente, nagu ebapiisavad andmed või seireplaanid, mis vähendavad tegevuse tõhusust. Kolmandas ehk viimases ehk küpses riskijuhtimise mudeli arengufaasis püüeldakse organisatsioonis riskijuhtimise funktsiooni maksimaalse tõhususe ja väärtuse poole. Vähendades mudeli riski haldamise kulusid, tagatakse samal ajal, et kasutatav mudel on kõrgeima kvaliteediga. (Crespo *et al.*, 2017) Autor tahab esile tõsta, et protsessi täiustamise valideerimine võiks jääda organisatsioonis nende liikmete kanda, kes ei vastuta otseselt selle protsessi arenduse või rakendamise eest, kuid kellel on vastav pädevus, olles võimelised objektiivset hinnangut andma.

Vaatamata jõupingutustele turvalisemate süsteemide ja paindlikumate protsesside väljatöötamiseks, on organisatsioonid endiselt sagedasti tunnistajaks oma igapäevases tegevuses tõsistele ja ulatuslikele ootamatustele või kõrvalekalletele. Rasmussen (1997, lk 184) peab üheks juhuslike kõrvalmõjude vältimise edukuse väljakutseks tööprotsesside kontrolli, kus selge vastutuse ja otsusmehhanismide puudumisel on raskendatud tegevuste ja protsesside ülevaate saavutamine. Nani ja Safitri (2021, lk 211) arvates aitab juhtimiskontroll suurendada organisatsioonis vastastikust pühendumust ja koordineerida tegevusi soovitud tulemuste saavutamiseks. Tuginedes väljatoodud seisukohtadele on sisekontrolli kui riskijuhtimise ühe osa eesmärk tagada ettevõtte tegevuse tulemuslikkus, teabe usaldusväärsus ja ettevõtte tegevuse vastavus eeskirjadele ja põhimõtetele.

Otsuste tegemine (ingl *decision making*) organisatsioonis nõuab juhtidelt mitmekülgsid oskusi, teadmisi ja mõistmist organisatsioonist ja keskkonnast, et langetada kõige sobilikumaid ja tulemuslikumaid valikuid mitmete alternatiivide seast (Grovini, Santoro & Ossola, 2020, lk 1091). Iga otsuse puhul saab välja arvestada selle eeldava mõju

tulevikus ettevõtte heaolule, kuid tegevuste prognoositavuse ebatäiuslikkuse tõttu erineb oodatav mõju tihti planeeritust (Krysiak, 2009, lk 484–485). Riskide avaldumine on tihti seotud tehtud otsustega organisatsioonis, mistõttu on riskijuhtimine oluline protsess, andes organisatsioonile vajalikud tööriistad võimalike riskide tuvastamiseks ja nendega toime tulemiseks. Riskijuhtimise protsessi rakendamine on iga organisatsiooni puhul individuaalne ja hõlmab aktiivset kommunikatsiooni ning koostööd sidusgruppidega.

Paljud organisatsioonid on võtnud riskijuhtimise kasutusele otsese majandusliku kasu saamiseks, mitte ainult selleks, et täita regulatsioonide survet. Sealhulgas on paljud intuitiivselt mõistnud riskijuhtimise eeliseid ja asunud seda mingil kujul oma organisatsioonis juurutama (Hanggraeni *et al.*, 2019, lk 1–2). Kuid sageli ei pruugi aga riskijuhtimine vastata seatud ootustele, projektid jäävad hiljaks, eelarvest minnakse üle või äri ei saavuta oodatud kasu. Organisatsiooni suurem võime hinnata oma keskkonda toob kaasa ründavama strateegilise orientatsiooni. Analüüsivad organisatsioonid on uuenduslikumad, turule orienteeritud ja eelistavad otsuseid vastu võtta pikema perspektiivi alusel. Nende peamine tugevus on strateegiliste võimaluste leidmine ja kasutamine, otsides uusi toote- ja turuvõimalusi ning keskendudes uutele ja tõhusatele tootmis- ja protsessitehnoloogiatele. Strateegiliste võimaluste ärakasutamine on aga riskantne ettevõtmine, isegi kui organisatsioonis on olemas aktiivne riskijuhtimise lähenemine. (Peljhan & Marc, 2021, lk 3; Brustbauer, 2016, lk 74) Saadav kasu tuleneb organisatsiooni paindlikkusest, kui võimelised ollakse kohanema ning reageerima muutuvatele turutingimustele. Eeltoodud lähenemisviisile vastupidiselt, võib organisatsioon oodata, kuni teadmatus turul väheneb, saades selgem ülevaade turu vajadustest. Seda tehes riskib organisatsioon aga võimalustest ilma jäämisega, kuna riskijulge konkurent on teinud esimese sammu ja saavutanud märkimisväärse eelise ning edu. (Mullins & Forlan, 2005, lk 52) Brustbauer (2016, lk 74) märgib ära siinkohal konkurentsi ja riskijuhtimise vahelise positiivse seose - mida rohkem reguleeritud või konkurentsivõimelisemas sektoris organisatsioon tegutseb, seda tõenäolisemalt on riskijuhtimine kasutusele võtnud.

Hillson (2006, lk 4) pöörab tähelepanu, et sageli esineb ettevõtte strateegilise visiooni ja taktikalise plaani elluviimise vahel ebakõla. Riskijuhtimise lõimimist tuleks kohandada

aga vastavalt organisatsiooni vajadustele ja kultuurile. Ebakõla võib tuleneda halvasti määratletud ettevõtte eesmärkidest ja ebapiisavast tähelepanust riskide ennetavale juhtimisele, mis võivad seatud eesmärgi mõjutada (Hillson, 2006, lk 2–4). Teabevahetus sihtrühmade vahel peaks olema õigeaegne ja asjakohane, tagatud peaks olema teabe kogumine ja sünteesimine, sealhulgas hõlmates ka tagasiside andmist paranduste tegemiseks (EVS-ISO 31000:2018, lk 8).

Riskiteadlikkuse suurendamisel mängivad võtmerolli mitmed erinevad tegurid, mis julgustavad organisatsioone võtma kasutusele ettevõtlusega kaasnevate riskide juhtimise tavasid ja abistavaid instrumente. Selleks, et riskipõhine otsuste tegemine oleks integreeritud komplekselt organisatsiooni juhtimise erinevates etappides ja protsessidesse, on lisaks teadlastele ka erinevad rahvusvahelised ühingud üritanud riskijuhtimist formaliseerida erinevate normide ja standardite abil. Üheselt mõistetavate normide olulisusele juhib tähelepanu ka Rasmussen (1997, lk 189), tuues välja, et kõige efektiivsem lähenemisviis olevat täiustatud riskijuhtimisele süsteemide turvalise toimimise piiride selgesõnaline kindlaksmääramine ja arusaadavaks tegemine kogu organisatsiooni raames.

Lisaks nõuete vastavusele on organisatsiooni jaoks oluline säilitada suutlikkus pakkuda oma tarbijatele kvaliteetseid teenuseid või toota tooteid nii enne kriisi, kriisi ajal ja ka pärast seda (Matusova, Andryayeva & Yahodzinsky, 2019, lk 76). Selleks on organisatsioonil vaja tugevaid teadmisi oma tugevatest ja nõrkadest külgedest ning ohtudest ja võimalustest. Organisatsiooni juhi põhjalikud teadmised riskijuhtimisest ja praktiline kokkupuude on vajalik selleks, et võimaldada organisatsiooni juhtkonnal aru saada riskijuhtimise väärtustest ja suurendada konkurentsivõimet ning edukust (Tan & Lee, 2022, 115–116; Lima, Crema & Verbano, 2020, lk 79). Autor täheldab, et raamistiku määramine riskijuhtimise rakendamiseks organisatsioonis põhinedes konkreetse organisatsiooni eripäradel, loob võimaluse organisatsiooniliikmetele omandada oskused seatud raamides igapäeva tegevuste ja kriiside korral toime tulema.

20. sajandi lõpus välja töötatud esimestes riskijuhtimise standardites olid organisatsiooni riskijuhtimise põhikomponendid kehtestatud organisatsiooni tegevuse planeerimise, toimimise ja kontrolli omavahelise sünteesi käigus (BSI Group, 2016, lk 3). Aja jooksul

on aga ühiskonnas jõutud arusaamisele, et ükski rahvusvaheline riskijuhtimise standard pole täiuslikult sobiv ühelegi organisatsioonile rakendamiseks. Igas on elemente, teemasid või valdkondi, mis iga organisatsiooniga ühtivad erineval määral. Sellest tulenevalt kasutavad organisatsioonid tihti mitme erineva raamistiku kombinatsiooni, luues enda jaoks kohandatud riskijuhtimise protsessi. Antud magistritöö keskendub järgnevalt nüüdseks ühiskonnas kasutusele võetud paarile levinumatele riskijuhtimise standardile.

Määratletud riskipõhise mõtlemise (ingl *risk based thinking*) kontseptsioon lõimiti ISO (Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni) standarditesse 2015. aastal, sätestades see ühe olulise kriteeriumina kvaliteedijuhtimissüsteemi efektiivsuse saavutamiseks (ISO 9001:2015, lk 9). Hilisem EVS-ISO 31000:2018 standard määratleb ära spetsiifilised kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuded, mis tuginevad juba riskipõhise mõtlemise ja kvaliteedijuhtimissüsteemi protsesside integratsioonil, aidates organisatsioonil tuvastada ja määratleda riske organisatsiooni strateegilise juhtimise planeerimise ühe osana ning hõlbustades riskijuhtimissüsteemi kasutuselevõttu ja integreerimist organisatsioonis (Björnsdottir, Jensson, Boer & Thorsteinsson, 2022, lk 1–3; Lima, Crema & Verbano, 2020, lk 80).

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) riskijuhtimise mudel (2004, lk 4) piiritleb riskijuhtimise kui protsessi võimalike sündmuste tuvastamiseks, mis aitab mõjutada ja juhtida riske nii, et need jääks organisatsiooni riskitaluvuse piiresse, andes piisava kindluse organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Strateegia seadmise ja selle tulemuslikkusega on integreeritud organisatsioonikultuur, võimalused ja tavad, mille alusel organisatsioon riskijuhtimise väärtuse loomisel, säilitamisel ja realiseerimisel toetub (SCCE & HCCA, 2020, lk 8). Mõlemad, nii ISO kui COSO, käsitlevad hõlmavad üksikasjalikult ettevõtte riskijuhtimise aspekte, olles hea variant organisatsioonidele, kes eelkõige otsivad rakendamiseks ühtset riskijuhtimise raamistikku.

EVS-ISO 31000:2018 (2018, lk 5) on liigendanud riskijuhtimise protsessi eelfaasiks ja neljaks põhifaasiks (vt lisa 1). Eelfaas on kontekstianalüüs, milles esmalt määratletakse ettevõtte strateegiliste eesmärkidega sidusalt riskijuhtimise protsessi eesmärgid ja

ressursid, täpsustatakse riskijuhtimise rakendamise vajalikkus organisatsioonis. Riskijuhtimise põhifaasid on jaotatud järgnevalt: riski tuvastamine, riski hindamine, riski käsitlemine ja jälgimise ning ülevaatuse faas. Tulenevalt faasidest toimub esmalt võimalike riskide seostamine ja tuvastatud riskide esinemise tõenäosuse ning potentsiaalsete tagajärgede kindlaksmääramine. Seejärel määratakse, kuidas vähendada vastuvõetavate riskide esinemist või tagajärgi ning sellest tulenevalt, kuidas riskide avalduvat mõju vähendada ja rakendada neile õiged abinõud. Viimases faasis on fookus peamiselt suunatud riskide esinemise jälgimisele ja abinõude efektiivsuse hindamisele. (Lima, Crema & Verbano, 2020, lk 80; EVS-ISO 31000:2018, lk 8–14)

Riskijuhtimise oluliste tunnustena toonitatakse EVS-ISO standardis järgnevat kaheksat omadust ja põhimõtet: integreeritud, dünaamiline, kaasav, kohandatud, struktureeritud ja terviklik, pidev parendamine, inimlikud ja kultuurilised tegurid ning parim saadaolev teave (EVS-ISO 31000:2018, lk 2–3). Eelnevalt loetletud põhimõtted on riskijuhtimise aluseks ja neid tuleks arvestada organisatsiooni riskijuhtimise raamistiku ja protsesside loomisel. Välja toodud raamistiku tunnuste põhjal võib järeldada, et antud standardi rakendamine vastavalt konkreetsetele organisatsiooni riskidele võib aidata parandada otsuste tegemist, tulemuslikkust ja vastupidavust keerulises ja ebakindlas keskkonnas. See-eest COSO riskijuhtimise raamistiku järgi hindab juhtkond sündmusi tõenäosuse ja mõju vaatenurgast, kasutades kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete meetodite kombinatsiooni. Võimalike sündmuste positiivseid ja negatiivseid mõjusid tuleks uurida eraldi või kategooriate kaupa kogu üksuse lõikes. (COSO, 2004, lk 49) COSO raamistik on jagatud samuti viieks omavahel seotud komponendiks ning hõlmab strateegia ja eesmärkide seadmist, juhtimist ja kultuuri, tulemuslikkust, läbivaatust ning teabevahetust ja aruandlust (Tan & Lee, 2022, lk 104; Airmic, 2018, lk 10–11). Standardi lähenemine on skaleeritav ja sobib kõikidele organisatsioonidele (vt lisa 2).

Ilma konkreetsete raamistike, juhiste ja vajalike ressurssideta on töötajate riskijuhtimisalaste teadmiste haldamine keeruline, riskijuhtimine organisatsioonis on peamiselt mitteformaalne ning riskijuhtimise praktikate arendamiseks puuduvad tegevuskavad ja programmid (Tan & Lee, 2022, lk 103, 116). Lisaks EVS-ISO 31000 ja COSO raamistikele on võimalik riskijuhtimise rakendamise aluseks võtta ka vähem

levinumad RIMS (*The Risk Management Society*) riski küpsusmudel või CAS (*Casualty Actuarial Society*) ettevõtte riskijuhtimise raamistik. Tabelis 3 annab autor eelpool mainitud riskijuhtimise raamistike kohta kokkuvõtva ülevaate.

Tabel 3. Riskijuhtimise raamistike võrdlus

	EVS-ISO	COSO	RIMS	CAS
Definiitsioon	Kooskõlastatud korduvad tegevused organisatsiooni suunamiseks määramatuse ja ootamatute takistuste tuvastamisel ja ohjamisel	Integreeritud kultuur, tavad, strateegia ja tulemuslikkus, millele toetatakse riskide juhtimisel ja väärtuse realiseerimisel.	Protsess, mis aitab tuvastada ebakindluse ja loob seetõttu tänu paremale planeerimise usaldusväärsemad tulemused	Distsipliin, mille kohaselt hinnatakse, kontrollitakse ja jälgitakse kõiki riskiallikaid, et suurendada väärtust sidusrühmade jaoks.
Protsess	Kriteeriumite määramine, riski tuvastamine ja analüüsimine, riski hindamine, riskikäsitlus ja aruandlus, seire, teabevahetus	Riski tuvastamine ja defineerimine, tõsiduse hindamine, riskivalmiduse määramine, prioritseerimine, ärieesmärkide seadmine, riskikäsitlus, hindamine, teabevahetus	Muutuste ja ettevõtte tegevuse seoste identsifitseerimine, riskide hindamine, riskitaluvuse määramine, riskide maandamine ja võimaluste ärakasutamine, leevenduste jälgimine	Konteksti loomine, riskide tuvastamine, riskianalüüs, riskide integratsioon, riskide hindamine riskide maandamine. jälgimine ja ülevaatus
Rakendamise	Korduv, kogu organisatsiooni hõlmav, järjepidev, mõjust, lõimitud, struktureeritud ja terviklik, kohandatud, kaasav, dünaamiline	Eetilistele väärtustele vastav, selge ja arusaadav, jätkusuutlik, kõikehõlmav, asja- ja ajakohane, integreeritud	Kõikehõlmav, regulaarne	Koordineeriv, kuid võimaldab individuaalset initsiatiiv, paindlikkus ja autonoomia; arenev aja jooksul, regulaarne
Vajalikud pädevused	Suhtlemine, protsessijuhtimine, otsuste langetamine, eesmärkide seadmine, riskide juhtimine, eestvedamine, vastutustundlik juhtimine	Kommunikatsioon ja koostöö, juhtimine (<i>leadership</i>), indiviidide arendamine ja hoidmine, äriotsuste tegemine, strateegiline mõtlemine, analüüsimine.	Riskijuhtimise põhinev lähenemine, protsesside juhtimine, riskivalmiduse juhtimine, algpõhjuse distsipliin, riskide avamine, tulemuslikkuse juhtimine, jätkusuutlikkus	Kapitali juhtimine, kriisijuhtimine, strateegiline planeerimine ja juhtimine, ettevõtte juhtimine, otsuse tegemine, järjepidevuse planeerimine, riski juhtimine

Allikas: autori koostatud (LogicManager, 2006, lk 2–5; SCCE & HCCA, 2020, lk 4–29; EVS-ISO 31000:2018, lk 1–8; CAS, 2003, lk 109–114)

Standardite kasutuselevõtt tuleneb peamiselt juhtkonna vajadusest ühtlustada organisatsioonis riskijuhtimise terminoloogiat ja põhimõtteid ning vajadusest luua integreeritud riskijuhtimissüsteem. Vastupidiselt Ibrahimile ja Esa (2017, lk 186–193) ning Lima, Crema ja Verbanole (2020, lk 81), kes toetavad formaliseeritud riskijuhtimise protsessi rakendamist toetudes vaid rahvusvahelistele kirjeldatud standarditele, toovad Grovini, Santoro ja Ossola (2020, lk 1086) välja, et sellisel viisil võib jääda arvesse võtmata organisatsioonide eripärad, ärikeskkond või suuremate ja struktureeritumate organisatsioonide jaoks välja töötatud tegevusest tulenevad piirangud. Riskijuhtimise rahvusvahelised standardid käsitlevad küll vajadust määratleda riskijuhtimise põhimõtted, kuid on peamiselt seotud aspektidega nagu läbipaistvus ja vajadus näha riskijuhtimist väärtuse loomise ja otsuste tegemise laiemas kontekstis (Andretta, 2014, lk 1185). Kriitilise murekohana saab välja tuua ka praeguste riskijuhtimistavade rakendamise osas organisatsioonide haavatavuse tehisintellekti suhtes. Olemasolevad raamistikud ei paku praegusel hetkel antud kasvavale probleemile lahendust ja see eeldab ühiskonnas alternatiivsete lähenemisviiside välja töötamist lähitulevikus. (Bradley, 2019, lk 320) Vastuargumentidele tuginedes võib autor leida, et teadvustamata jäävate sotsiaalsete ja kultuuriliste tegurite tähtsus ning tehisintellekti kestev areng on olulised komponendid, mis võib avaldada märkimisväärset mõju sellele, kuidas organisatsiooni juhtimisel riske hinnatakse ja nendega arvestatakse.

Riskijuhtimise lähenemisviise täiustades laienevad organisatsiooni innovatsiooni võimalused, samuti lüheneb eesmärkide saavutamiseks kuluv aeg. Riskijuhtimine annab võimaluse parendada organisatsiooni konkurentsivõimet, aidates näidata nii avalikkusele kui ka oma klientidele, et nad täidavad kehtivaid juriidilisi nõudeid ja et neil on sobivad töökeskkonna tingimused, samuti mehhanismid tööohutuse tagamiseks ja tavade parandamiseks ning organisatsiooni maine kaitsmiseks. (Ramos, Afonso & Rodrigues, 2020, lk 1) Riskijuhtimise praktika lõimumine sõltub sellest, kui oskuslikult on sidusgrupid mõistnud organisatsiooniliste struktuuride ja konteksti olemust (EVS-ISO 31000:2018, lk 5). Juhtkonna, töötajate ja ka teiste sidusgruppide väärtusarusaamad riskijuhtimisest võivad seda protsessi aga takistada, kuna struktuurid on tulenevalt eesmärkidest ja keerukusest organisatsiooniti erinevad. Riskitaju mõjutavad tegurid on näiteks olukorra omadused ja selle ümbrus ning isiklikud tegurid, nagu teadmised,

uskumused, väärtused, kogemused, tunded ja hoiakud. (Ramos, Afonso & Rodrigues, 2020, lk 1; EVS-ISO 31000:2018, lk 5)

Tulenevalt eelnevas lõigus välja toodust saab järeldada, et riskijuhtimise protsessi rakendamise tõhusust organisatsioonis mõjutab ka organisatsioonikultuur. Nõrk organisatsiooni kultuur võib olla riskijuhtimise praktikate rakendamise probleemide allikas, tekitades erinevaid käitumisviise ja hoiakuid (Nguyen & Watanabe, 2017, lk 2, 10). Tähelepanuta jääv riskikultuur areneb aja möödudes vastavalt organisatsioonis toimuvatele sündmustele, kuid tekkinud organisatsiooni eesmärkidele mittevastavad harjumusi on hiljem ettevõttes keeruline muuta (Koçiu, Çelo & Mano, 2015, lk 162). Töötajate selge arusaam organisatsiooni riskivalmidusest ja sellest, kuidas riske juhitakse, loob võimaluse anda asjakohaseid hinnanguid strateegiliste otsuste tegemiseks ja mõjutada positiivselt äritegevusi. Organisatsiooni tervikliku ja tugeva riskikultuuri põhielemendid on välja toodud joonisel 2.



Joonis 2. Riskikultuuri elemendid (Wheeler & Emslie, 2020)

Tugev riskikultuur eeldab tegevjuhtkonna toetust ja täielikku kaasamist. Juhtkond toetab seekaudu nii eestvedamise rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamise protsessis kui ka tõendab organisatsiooni riskijuhtimise selget väärtust töötajatele (Mamai & Kadouamai, 2021, lk 99–100). Lisaks pööravad Vasile ja Croitoru (2012, lk 256, 261) tähelepanu, et

toetav organisatsioonikultuur võimaldab integreeritud riskijuhtimise rakendamisel ja otsuste tegemisel viia vastutus organisatsiooni hierarhilisi tasemeid pidi madalamale. Vastutustundliku juhtimise ja tugeva riskikultuuri tulemusel tagatakse jooksvate probleemide lahendamise tegevuste iseseisev koordineerimine funktsionaalsete struktuuride vahel. Määrates organisatsiooni ajakohastele tasanditele kohustused ja volitused ning tagades, et riskijuhtimiseks on eraldatud vajaliku vahendid, on võimalik organisatsioonil tunnustada vabatahtlikku pühendumust ja edendada riskide süstemaatilist järelevalvet (EVS-ISO 31000:2018, lk 5). Ohtude minimeerimise ja võimaluste maksimeerimise kaudu on võimalik organisatsioonil saavutada mõlemad eesmärgid suurema tõenäosusega.

Kokkuvõtvalt saab järeldada, et riskijuhtimine mõjutab organisatsioonis paljusid aspekte. Riskijuhtimise eesmärk on lisaks negatiivse mõjuga sündmuste esinemise tõenäosuse vähendamisele, tõsta juhtkonna rolli organisatsiooni juhtimises, töötajate kindlustunnet ja suurendada tähelepanu igapäevaselt esialgselt mitte esmatähtsatena tunduvatele aspektidele. Läbimõeldud riskijuhtimine toetab organisatsiooni jätkusuutlikku tegutsemist, tuues endaga kaasa kindlad või paremad rahavood ning suurema stabiilsuse. Lisaks aitab organisatsiooni juhtimisse ja protsessidesse integreeritud riskijuhtimine vähendada läbikukkumise tõenäosust ja valmistuda ootamatusteks. Riskide ennetamine ja teadlik juhtimine säästab aega ja suunab otsuste tegemist, andes raamistiku ja asjakohase informatsiooni, mille abil otsustada, milliseid äritegevuses tekkivaid võimalusi kasutada ja milliseid vältida. Rakendades riskijuhtimise põhimõtteid võib paraneda kõigi töötajate otsustusvõime ja efektiivsus, mis omakorda aitab vähendada organisatsiooni kulusid ja riske ilma suuremate ressursikuludeta. Riskijuhtimise standardite rakendamise tugevuseks organisatsioonis võib pidada riskiteadlikkuse suurenemist, kuna standardid pakuvad praktilisi selgitusi ja lahendusi, kuidas riskijuhtimist organisatsioonis kasutada ja läbi viia.

1.2. Riskijuhtimise integreerimine väike- või keskmise suurusega tootmisettevõttes

20. sajandi teises pooles toimus nii väike ja keskmise suurusega ettevõtete (VKEde) suhtumises praktikas kui ka VKEdesse suhtumises kirjanduses olulisi muutusi, mille

tulemusena on kasutusele võetud uusi lähenemisviise VKEde juhtimises. VKE kategooria määramiseks on püütud kasutada mitmeid erinevaid tegureid, nagu töötajate arvu, müüginäitajaid, õiguslikku seisundit, varasid või tööstuslikku klassifikatsiooni. Seni puudub ühine universaalne määratlus, kuna määratlused erinevad riigiti. Laiahaardeliselt kuuluvad VKEde kategooriasse ettevõtted, kus on tööl vähem kui 250 töötajat ja mille aastakäive ei ületa 50 miljonit eurot või aastabilansi kogumaht ei ületa 43 miljonit eurot (EL Komisjon, 2014, lk 93). Koutsopoulos (2021, lk 28–30) lisab, et VKEde tegevust võiks vaadelda kolmemõõtmelises ruumis. Esimene mõõde puudutab arusaamist nende eelistest, teine on seotud erinevate sisemiste ja väliste tingimuste ning väljakutsetega, mis määravad ja mõjutava VKE ettevõtlusvõimet ja kolmas mõõde on seotud kauba või teenuse või mõlema kombinatsiooni kvaliteediga VKE tootmises ja antud protsesside keskkonnatõhususe hindamisega (Koutsopoulos, 2021, lk 28–30).

VKEsid peetakse ühiskonnas rahvamajanduse keskseks osaks, kuid nende abistamiseks ja toetamiseks loodud meetmed on tihti ebaselged või -piisavad (Koutsopoulos, 2021, lk 25). Vaatamata VKEde panusest majandusse, on nende jätkusuutlik püsijäämine endiselt aktuaalne probleem. Suur osa senistest teadusuuringutest keskenduvad riskijuhtimisele suurettevõtetes, kuid riskijuhtimise teadlikkus ja kasutuselevõtt on kõige enam vajalik VKEde, mis on riskide suhtes haavatavamad kui suurettevõtted (Tan & Lee, 2022; Brustbauer, 2016, lk 70–71). Riskijuhtimise rakendamise vajalikkust toetab ka VKEde ebaõnnestumismäära märgatav tõus kriiside või hiliselt avastatud probleemide tagajärjel (Gourinchas *et al.*, 2020, lk 21-23). Tulenevalt vähestele VKEdele sobilikele kättesaadavatele riskijuhtimise juhiste, on varasemad uuringud leidnud, et riskijuhtimine mikro-, väikeste ja keskmise suurusega ettevõtetes on alles varajases arengufaasis ja üsna algeline.

Suurettevõtete poolt kasutatavad levinud riskijuhtimise praktikad ja tööriistad on tavaliselt VKEde jaoks liiga kallid või liiga keerulised (Lima, Crema & Verbano, 2020, lk 78). Varasemad uuringud on toetanud rahvusvaheliste standardite ja formaliseeritud protseduuride rakendamist, arvestamata VKEde eripärasid ning nende piiranguid, mis tulenevad algselt suuremate ja struktureeritumate ettevõtete jaoks välja töötatud spetsiifiliste tegevuste kasutuselevõttust (Verbano and Venturini, 2013, lk 187–188). Vaid vähesed uuringud on omaks võtnud VKEde riskijuhtimist mõjutavad omanike

riskihoiakud ja ettevõtlikkuse, avastades, et riskide võtmise kalduvus ja tõenäosus muutub pidevalt, olenevalt ettevõtte arenguetapist. (Crovini, Santoro & Ossola, 2021, lk 1091) Varasemates antud valdkonna teadustöodes on rakendatud mitmeid erinevaid uurimismetoodikaid, neist levinum on juhtumiuuringu (*case study*) lähenemisviisi, mis aitab mõista ja analüüsida kogu VKE riskijuhtimise rakendamist (vt tabel 4).

Tabel 4. Illustreeriv valik riskijuhtimise uurimisel kasutatud metoodikatest

Teadustöö	Metoodika	Fookus	Vaade	Kokkuvõte
Falkner & Hiebl (2015)	Süsteemiline kirjanduse ülevaade	Riskijuhtimine	VKE	Riskijuhtimisprotsessi tähtsus VKEdes ja VKEde omanike omaduste mõju äritegevuse strateegiale
Qubtan jt (2021)	Juhtumiuuring	Riskijuhtimise strateegia	VKE	VKEde poolt riskijuhtimiseks vastu võetud praktilised riskijuhtimise strateegiad
Matusova jt (2019)	Süsteemiline ülevaade	Ettevõtte riskijuhtimine	Hiljutised uuringud	Riskijuhtimise moderniseerimise põhiprintsiibiks on kvaliteedijuhtimise süsteemi põhimõtted
Oduoza (2020)	Modelleerimine	Jätkusuutlik riskijuhtimine	VKE	Riskijuhtimise raamistiku väljatöötamine sobivaks kasutamiseks eelkõige VKEdele tootmissektoris
Crovini, Santoro & Ossola (2021)	Juhtumiuuring	Riskijuhtimise ümbermõtestamine	VKE	Analüüsida riskide juhtimist VKEdes ning riskijuhtimise integreerimist teiste olemasolevate protsessidega

Allikas: autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal

Kuigi riskijuhtimise põhiprintsiibid kehtivad nii VKEde kui ka suurettevõtete puhul, on teatud tunnused, mis eristavad nende lähenemisviise riskijuhtimise rakendamisel. Võrreldes suurettevõtetega, nähakse VKEsid enamasti lihtsama sisemise korraldusega. Selle tulemusena peetakse neid paindlikumateks, võimaldades neil kiiremini muutustele

reageerida ja nendega kohaneda. Samal ajal seisavad VKEd sageli silmitsi suurte väljakutsetega, saades harvemini kasu rahastamisvõimalustest ja olles haavatavamad töötajate töölt lahkumise ning konkurentide tõttu turul nõudluse vähenemise vastu (Eggers, 2020, lk 199). Piisavate ressursside puudumine nõrgestab VKEde eduvõimalusi ja võib mõjutada riskijuhtimistegevuste ulatust ning keerukust. Suurettevõtete põhjal tehtud uuringute tulemused ja loodud praktikad ei sobi aga alati väikeettevõttesse tõlgendamiseks nende organisatsiooniliste eripärade tõttu (vt tabel 5).

Tabel 5. VKEde ja suurettevõtete võrdlus

Kategooria	VKEd	Suurettevõtted
Juhtimine	Üks vastutav isik (tavaliselt omanik), lühem käsuliin, prioriteediks lühiajalised eesmärgid ja tulemused, mitteformaalne	Jäigem hierarhia, bürookraatlik struktuur, pikaajaline ja jätkusuutlik siht
Personal	Igakülgset teadmised, isikupärasem õpikeskkond, toetatakse ettevõtteväliste teadmistele	Rohkem töötajaid ja ressursse, spetsialiseerumine, toetatakse ettevõttesisestele teadmistele
Müük	Määratlemata konkurentsieelis, tegutsetakse spetsiifilisel turul	Tugev konkurentsivõimeline positsioon, laiem tarbijaskond
Arendus	Töömahukas, intuiitivne, rohkem paindlikkust muudatuste tegemiseks, kõrge uuenduslikkuse esinemissagedus	Institutsionaliseeritud, suurem puhver tagasilöökide korral, madal uuenduslikkuse esinemissagedus
Tootmine	Ebastabiilne, struktureerimata protsessid	Kapitalimahukas, selgelt määratletud protsessid
Kliendisuhetus	Isiklikud kontaktid	Pikaajalised suhted, väljakujunenud maine
Rahastus	Omarahastus, perekondlikud fondid, projektitoetused	Ärilaenu, aktsiate või ettevõtete võlakirjade müümine; investoritele usaldusväärne

Allikas: Ekwere, 2016, lk 31; Lee, Park & Yoon, 2016, lk 3

Suurettevõtetel on sageli spetsiaalsed kvaliteedi- ja riskijuhtimise osakonnad või meeskonnad, kus spetsialistide vahel jaotub vastutus erinevate riskikategooriate juhtimise eest. VKEdes langeb enamasti riskijuhtimise kohustus omaniku kanda, millest tulenevalt võib otsustusprotsess olla tsentraliseeritud, kuid võimaldades kiiremat reageerimist ja

paindlikkust riskijuhtimisel. VKEde omanike-juhtide individuaalsete omaduste ja organisatsiooni juhtimise tavade seose kohta on kirjanduses mitmeid tõendeid. Varasemates uuringutes on leitud, et juhid ei näe tihti riski mitte tõenäosusena, vaid otsusega kaasneva kahju suurusena. Kui asjad lähevad valesti, uuritakse esmalt, kui palju ja mida on võimalik ettevõttel kaotada sellest olukorrast. Juht ei ole antud olukorras mures ebaõnnestumise tõenäosuse pärast, vaid halvima võimaliku tulemuse suuruse või kasutamata jäävate võimaluste pärast. (Mullins & Forlani, 2005, lk 52) Enamik VKEde juhte ei aktsepteeri riski kvantitatiivset lähenemist ja peavad riski kontrollitavaks, rääkides riskist kvalitatiivsetes terminites (Mirboroon & Razavi, 2020, lk 43). Lisaks soovivad juhid suuremat autonoomiat riskide juhtimisel ega taha olla piiratud formaalsete menetlustega (Tan & Lee, 2020, lk 101). Sellest tulenevalt võib olla VKEdes otsuste vastuvõtmine komplitseeritud olukordades, kus organisatsioon ei ole defineerinud enda jaoks vastu võetavat riskitaset.

Kuid nagu töö esimese teoreetilises alapeatükis selgus, on riskijuhtimine tugevalt seotud otsuste tegemisega, kus kõige tavalisem otsustusviis algab eesmärkide määramisest. Mida keerulisem on küsimus või probleem, mida VKE lahendab, seda suurem on määramatuse tase. Erinevus suurettevõtete eesmärgipärasest, planeeritud ja ratsionaalsest protsessist, on seotud suurema teabepuuduse ja individuaalse juhtimisega, kus otsustaja isikuomadused ja tõlgendused mõjutavad suurema tõenäosusega tehtud strateegilisi otsuseid. (Crovini, Santoro & Ossola, 2021, lk 1092; Pratono, 2018, lk 366–367) Riskide valesti hindamise korral võib VKEdel olla raskusi tööjõu vahendamise, kuna nad on nagunii väikesed. Vaatamata sellele ei rakenda paljud VKEd, kas üldse või piisavalt, riskijuhtimise praktikaid, peamiselt seetõttu, et neil pole võimalik endale lubada oma piirangute tõttu ressursside ümberpaigutamist organisatsioonis. (Falkner & Hiebl, 2015, lk 10–13, 23; Lima, Crema & Verbano, 2020, lk 78-79) Kuid kogu majanduse arengu võimendamiseks on oluline pöörata tähelepanu VKEde juhtimisalaste teadmiste ja pädevuste parandamisele.

VKEdel on ühiskonnas nii teenuste osutamisel, kaubanduses kui ka tootmises oluline roll, millest tulenevalt mõjutab VKEde areng ka otseselt antud sektorite üldist arengut. Enamik tootmisettevõtetest kuulub väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete kategooriasse.

Tootmis-VKEed keskenduvad tootmistegevuse ja juhtimise täiustamisele peamiselt eesmärgiga suurendada ettevõtte paindlikkust ja uuenduslikkust ning tõsta toodete kvaliteeti. Kuid Islam ja Tedford (2012, lk 258) leidnud, et riskide juhtimisele pööravad suuremat tähelepanu vaid keemia- ja toiduainesektori tootmis-VKEed. Vaatamata, et projektijuhtimise praktikate kasutamine tootmis-VKEdes tootearenduseks ja investeringuteks on küllaltki levinud, on riskijuhtimise suuremale osale tootmis-VKEdest vähearenenud ja võõras valdkond (Islam & Tedford, 2012, lk 258; Foli, Durst & Temel, 2022, lk 2).

Oma suutlikusest muutustele ja tekkivatele riskidele kiiresti reageerida on tootmis-VKEde eeliseks lihtsustatud otsustusprotsessid, mis võimaldavad neil riskijuhtimise strateegiaid kiiresti rakendada. VKEde lähenemine on tihti riskijuhtimisel aga mitteformaalsem, tuginedes avatud ja otsesele suhtlusele väikeste meeskondade siseselt või ettevõtte juhtkonna ja töötajate vahel. Läbi viidud uuringu põhjal leidsid Tan ja Lee (2022, lk 115–116), et VKEde populaarseim riskijuhtimispõhine praktika kipub olema talitluspidevuse plaan, kuid samuti töid nad oluliste praktikatena välja ka riskijuhtimise põhimõtted, siseauditi ja kontrolli, riskinäitajate analüüsi, riskikontrolli ja enesehindamise, intsidentide ja ettevõtte juhtimise. Riskijuhtimise protsessi tuleks jälgida paralleelselt erinevate tootmis-VKE projektijuhtimise etappidega.

Tuginedes VKEde turule sisenemise ja turult lahkumise määradele, peetakse ühiskonnas VKEsid kõrge riski vastuvõtlikkusega majandusüksusteks (Islam & Tedford, 2012, lk 2). Sellest tulenevalt võib olla riski tuvastamine määravaim etapp tootmis-VKE juhtimises, kuna projektide strateegilised riskid võivad ohustada kogu tootmist või ettevõtte püsijäämist. Ettevõtte juhtimise jaoks vajalikku riskiteavet saab koguda aga VKEdes erinevate vahendite ja tehnikate abil ning erinevat tüüpi riske tuleks juhtida ja käsitleda erinevalt.

Probleemidele lahenduse leidmine alles nende avaldumisel võib olla VKE jaoks mugav ja käepärane lahendus, kuid see ei kaitse tööprotsesse korduvate vigade eest ning on oluline, et keskendutakse probleemide algpõhjuste leidmisele ja nende õigele lahendamisele. Levinumad meetodid, mida tootmis-VKEed saavad kasutada riskiallikate tuvastamiseks:

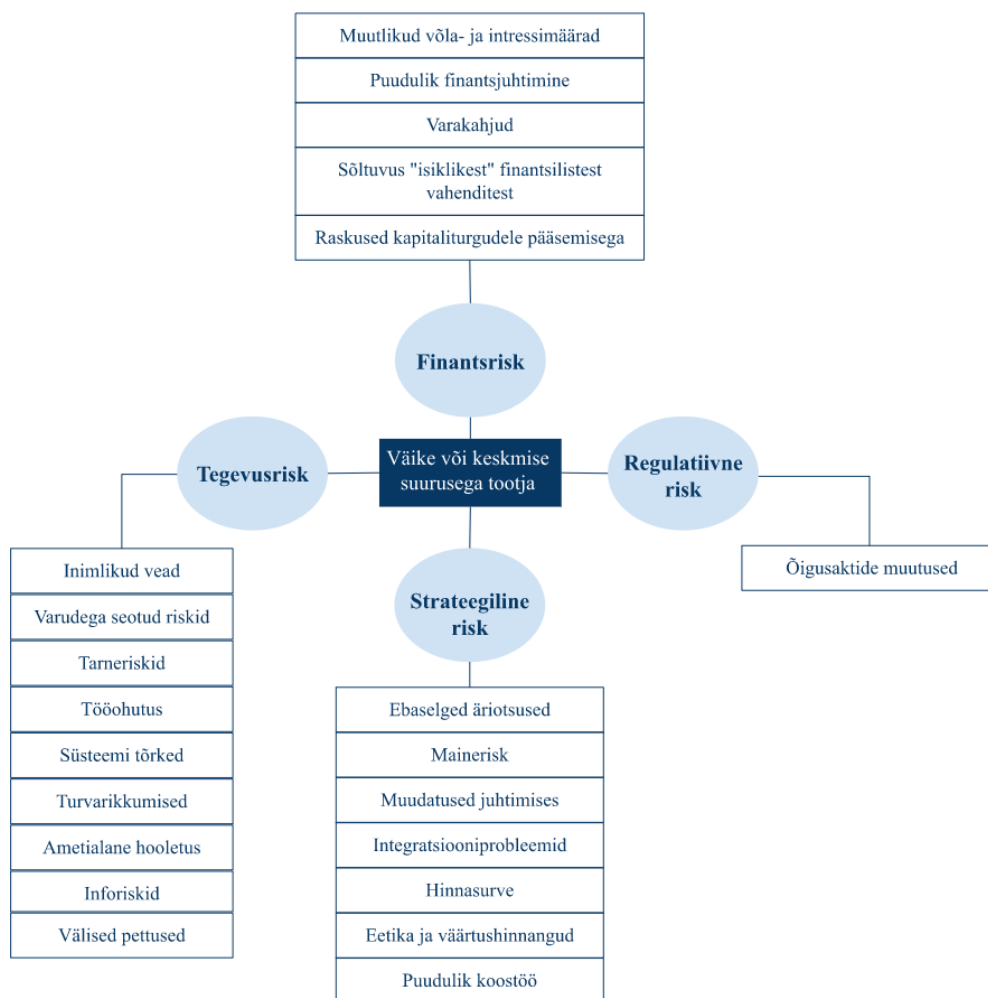
- 1) ettevõtte varade, tegevuste ja personali andmete süstemaatiline ülevaatamine;
- 2) finantsaruannete kasutamine võimalike rahaliste kahjude allikate tuvastamiseks;
- 3) kontrollnimekirjad;
- 4) SWOT-analüüs;
- 5) vooskeemide kasutamine ettevõtte toimingute või tegevuste analüüsimiseks (Falkner & Hiebl, 2015, lk 13–14, Rostami, 2016, lk 204).

Matusova, Andryayeva ja Yahodzinsky (2019, lk 79) toetavad VKEdes riskide mõistmiseks funktsionaalsete analüüside rakendamist äriprotsessides enne süsteemi või lõpptulemuste kõrvalekallete ilmnemist, tuvastades seekaudu ennetavalt potentsiaalseid tulevikus esinevaid ebaõnnestumisi. Sageli on organisatsioonid sidunud analüüsid SWIFT (ingl *Structured "What-if" Technique*) kasutamisega, kus küsimuste “Mis siis saab, kui?” ja “Mis juhtub, kui?” abil on organisatsioonil võimalus tuvastada ebakindlate tingimuste ja sündmuste mõju äriprotsessidele. SWIFT tehnika asemel võib aga kasutada ka “5 miks-i” tehnikat, mille aluseks võetakse juba toimunud kõrvalekalded, mida analüüsitakse küsimuste ja vastuste kaudu, leides vastust laiemale kõrvalekalde juurprobleemile. (Matusova, Andryayeva & Yahodzinsky, 2019, lk 79)

Vastupidiselt eeltoodule on Rostami (2016, lk 208) võtnud hoiaku, et enamiku VKEde jaoks töörühma põhised tehnikad, nagu ajurünnak, riskide tuvastamiseks ei sobi tulenevalt ressursside ja tehnoloogia poolt seatud piirangute ning VKEde kõrge tsentraliseeritustasemega juhtimisele. Individuaalsed tegurid, nagu isiksusetüüp, kogemused, teadmised ja juhtimisstiil, loovad mitteametlike töösuhetega organisatsioonistruktuuri, piirates VKEsisesid tegevusi ja laiemat koostööd (Rostami, 2016, lk 208). Autor järeldab kokkuvõtvalt, et VKEde edukuse määra mõjutab suuresti seetõttu tehnikate omavaheline kombineerimine ja seos. Riskide ebaõnnestunud tuvastamine tootmis-VKEs võib põhjustada ebatäpsust kogu riskijuhtimise protsessis, mis võib omakorda kriitiliselt mõjutada ettevõtte ressursse.

Arenevas ettevõtluskeskkonnas seisavad tootjad silmitsi arvukate riskidega (vt joonis 3), mis on eelkõige seotud inimressurssidega, organisatsiooniliste, tehnoloogiliste, majanduslike, poliitiliste ja keskkonnateguritega ning seadusandlusega (Oduoza, 2020, lk 1290; Velmurugan *et al.*, 2022, lk 1; Sharma, Routroy & Chanda, 2022, lk 162–163).

Erinevate tõrge koosmõju võib tootmis-VKEde äritegevuse tulemuslikkust märgatavalt kahjustada ja lõppeda ettevõtte tegevuse täieliku ebaõnnestumisega.



Joonis 3. Riskide jaotus tootmis-VKEdes (Tupa, Simota & Steiner, 2017, lk 1227; Oduoza, 2020, lk 1291–1293)

Teadmised on kõigi ettevõtete jaoks esmatähtis ressurss, mis võib olla jaotunud erinevatesse valdkondadesse ja vormidesse, nagu andmebaasid, veebipõhised rakendused, dokumendid ja inimeste teadmised ja kogemused. Laialdased tootmissaladused sünnivad jooksvalt kõikide projektide ja kogu organisatsiooni arengu jooksul. (Yap & Lock, 2017, lk 805) Kuid peaaegu iga ettevõtte puutub kokku oskusteabe kadumisega, kui väärtuslike teadmistega või kontaktidega kogunud töötajad organisatsioonist lahkuvad. Pikaajaliste töötajate ja juhtide kaotus võib tootmis-VKEde jaoks olla eriti riskantne, kuna sageli ei ole ettevõttes ühelgi teisel töötajal sarnaseid

teadmisi ja peamiselt mitteformaalse riskijuhtimise tõttu puudub ka kirjalik dokumentatsioon.

Kotey ja Folker (2007, lk 2015) tõstavad esile, et koolitused suurendavad ettevõtte ellujäämismäära ning märgivad ära, et edukamad VKEd pakuvad töötajatele keskmisest rohkem koolitust. Vaatamata sellele pakuvad mitmed VKEd rahaliste ressursside vähesuse, ettevõtte lühikese ajahorisondi ja sisemiste edutamisvõimaluste puudumise tõttu harva oma töötajatele arenguprogramme või täiendõppe võimalusi. Koolitamine toimub enamasti ette planeerimata, reaktiivselt ja mitteametlikult operatiivselt töökohal. (Falkner & Hiebl, 2015, lk 12; Kotey & Folker, 2007, lk 216)

Tootmis-VKEd peavad klientide vajaduste rahuldamiseks pakkuma üha laiemat tootevalikut. See aga suurendab VKEde suuremat sõltuvust nende tarneahelatest, kuna ei suudeta sageli enam koondada oma tegevust ainult kohalikele turgudele. Samuti piirduvad tootmis-VKEd sageli toodete hankimisel ühe tarnijaga, lootes saavutada oma tarnijatega parem läbirääkimispositsioon ja seeläbi hinnaeelis, et omakorda leevendada võimalikke riske. Nendes kokkulepetes võib olla välja toodud tihti täitmistagatis, mis nõuab pidevat VKEdele tarnitavate toodete kvaliteeti ja sisaldab ootamatute sündmuste korral hüvitust VKEdele. (Falkner & Hiebl, 2015, lk 8–10) Antud strateegia kasutamine suurendab aga sõltuvust ühest tarnijast ja iga tarneprotsessi ettetulev raskus võib viia ettevõttes tootmiskatkestuseni, mille tulemusel avalduvad uued tootmisahela riskid. Tootmis-VKEd kipuvad keskenduma toodete hankimisele kohalikelt turgudelt, sest see on soodne ja võimaldab vältida mitmeid riske, nagu transpordi-, valuutaprobleemid ja kultuuriliste erinevustega seotud riskid. Seetõttu võib järeldada, et välistegurite juhtimine on vaieldamatult tarneahela riskijuhtimise kõige keerulisem aspekt.

Berry jt (2004, lk 116–118) ja Oláh jt (2019, lk 4) toonitavad mõlemad oma uuringutes pankade olulist rolli VKEde rahastamisel, arvestades VKEde raskusi kapitaliturgudele pääsemisel. VKEde sõltuvus organisatsioonisisestest või "isiklikest" finantsilistest vahenditest on üha enam kasvanud (Abdulsaleh & Worthington, 2013, lk 36–37). Sellest tulenevalt puututakse sagedamini kokku ka teabe edastamise, saamise või esinemise asümmeetriaga seotud probleemidega. Üks levinumaid välisfinantseerimise allikaid on laen, mis on oluline vahend ettevõtte kasvu toetamiseks. Sellega kaasneb risk, et ettevõtte

võlakohustused, mis on võetud muutuva intressimääraga, võivad aja jooksul mõjutada märkimisväärselt investeeringute tulusust. (Falkner & Hiebl, 2015, lk 7–8) Rahvusvahelised tootmis-VKEed seisavad silmitsi ka suuremate krediidiriskidega, kuigi nad on laenuandjatele ja tarnijatele rahaliselt läbipaistvamad kui nende kodumaised konkurendid (Oláh *et al.*, 2019, lk 4). Sõltuvalt teadmistest võivad tootmis-VKEdes riskijuhtimise praktikad olla vähem arenenud kui suurettevõtetes. Sellele tuginedes, on oluline, et ettevõtte oleks teadlik muutuvate intressimääradega kaasnevatest riskidest. (Falkner & Hiebl, 2015, lk 7–8). Kõrgema teadlikusega tootmis-VKEde omanikel on suurema tõenäosusega oskus võtta kasutusele vajadusel vastavaid strateegilisi meetmeid, et maandada finantsriske.

Üheks ohtlikumaks riskiks on kujunemas ka veebiturvalisus. Globaalse riskide aruande (World Economic Forum, 2022, lk 7) uuring näitas, et küberrünnakud on nii tõenäosuse esinemise kui ka mõju poolest kriitilised lühi- ja keskmise perioodi ohud. Kiire digitaliseerumise areng on toonud kaasa uued veebiohud, sh identiteedivargused, krediitkaardipettused, e-kirjade kuritarvitamised ja küberrünnakud. Tootmis-VKEed on püüdnud kiiresti oma tegevust digitaliseerida, et jõuda ka kriiside ajal oma tarbijateni, kuid neil võivad olla piiratud tehnilised ja rahalised ressursid, et tõhustada küberkaitset või -eeskirju, et kaitsta organisatsiooni andmeid ja privaatsust. Samuti võib ohustada tootmis-VKEsid erinevate tarkvarade rakendamine, mille juurutamine nõuab VKEdes suuremat suhtelist ressurside panust kui suuremates ettevõtetes, muutes ka rakendamise ebaõnnestumise võimaliku mõju suhteliselt suuremaks. (Falkner & Hiebl, 2015, lk 9; World Economic Forum, 2022, lk 9) Lüngad veebiturvalisuses avaldavad mõju ettevõtte mainele ja klientide usaldusele ning seetõttu võib tootmis-VKEdel olla piiratud ressurside tõttu raskem ja aeganõudvam pärast turvariskide avaldumist oma veebimaine taastada.

VKEde riskijuhtimisprotsessi teine samm on riskianalüüs, mis hõlmab potentsiaalse riski sageduse mõõtmist või riski võimaliku mõju hindamist ettevõtte tegevusele. Oma realistlikest piirangutest lähtuvalt peavad nad sageli prioritseerima riske ja jaotama ressursse vastavalt, keskendudes kõige kriitilisematele riskidele, mis võivad nende äritegevust oluliselt mõjutada. Falkner ja Hiebl (2015, lk 14) toovad välja, et mõju ja sageduse hindamine aitab selgeks määrata riskijuhtimise prioriteedid, tulenevalt riskide

tähtsusest VKE jaoks, ja luua aluse igale riskile vastava riskijuhtimise praktika määramiseks.

Leopoulos ja Kirytopoulos (2004, lk 682) teevad ettepaneku valida riskianalüüsi meetodeid tulenevalt riski esinemise tõenäosuse või riski mõju vähendamise eesmärgile. Aghapour jt (2017, lk 85) ning Leopoulos, Kirytopoulos ja Malandrakis (2007, lk 323) on leidnud, et kõrge prioriteetsusega riskide tõenäosuse ja mõju hindamiseks on VKEdes kõige efektiivsem kvantitatiivne analüüs. Antud analüüs võib tugineda, kas objektiivsele või subjektiivsele teabele. Subjektiivsel teabel põhinevat riskianalüüsi on võimalik läbi viia, kasutades näiteks Delphi (ekspertide hinnangute ja arvamuste kohta informatsiooni kogumiseks) või Monte Carlo meetodit (protsesside modelleerimiseks) (Aghapour *et al.*, lk 85). Lisaks on autor tabelis 6 välja toonud ka teised riskianalüüsiks enim kasutatavad kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed lähenemisviisid VKEdes. Riskianalüüs loob alused ennetavatele meetmete kasutusele võtule organisatsioonis ja aitab kindlustada vajalike ressursside olemasolu. Erinevate riskide mõjude hindamiseks valitud vahendid võiksid ettevõttes üksteist täiendada, muutes otsuste tegemiseks saadava väljundi organisatsiooni jaoks ulatuslikumaks.

Tabel 6. Instrumendid riskide hindamiseks

Kvantitatiivsed tööriistad	Kvalitatiivsed tööriistad
Otsustuspuu diagramm	Ajurünnak
Eeldatav väärtus	Delphi meetod
Veapuu-analüüs	Eksperti hinnang
Põhjuse-mõjuanalüüs	Lihtsustatud riskianalüüsi protsess
Monte Carlo meetod	Intervjuud
Riskimaatriks	Tõenäosus-mõju maatriks
Stsenaariumi analüüs	Riskide kategoriseerimine
Sensitiivsusanalüüs	Küpsusmudel

Allikas: Autori koostatud allikate põhjal (IMA, 2007, lk 4-27; Samuel & D, 2017, lk 504)

Kasvu peetakse tootmisettevõtetes sageli üheks strateegiliseks eesmärgiks ja igal ettevõttel on olemas visioon, mis maksimeerib kliendi väärtust ja saavutab samal ajal

jätkusuutliku konkurentsieelise (Hariharan, Suresh & Nagarajan, 2018, lk 1). Tootmis-VKEde kasv saavutatakse peamiselt projektide kaudu, kuid need kujutavad endast riske, kuna VKEdel ei ole sageli selliste kasvuprojektide tõhusaks läbiviimiseks vajalikku oskusteavet ja meetodeid välja arendatud. Uutele turgudele sisenemine või tooteportfelli laiendamine nõuab tootmis-VKEde jaoks märkimisväärsed turuuringuid, et hinnata, kas ja kui edukas võib ettevõtte uuel turul olla. (Falkner & Hiebl, 2015, lk 11) Tuginedes eelnevale võib välja tuua, et tootmis-VKEde, kes lähenevad riskijuhtimisele proaktiivselt, kalduvad suurema tõenäosusega ja kiiremini uutele turgudele laienemise ning uutesse tootmis- ja protsessitehnoloogiatesse investeerimise poole kui riskijuhtimisele passiivselt lähenevad tootmis-VKEde.

Riskide juhtimiseks ja maandamiseks on pärast nende tuvastamist võimalusi mitmeid. Tootmis-VKEde peaksid keskenduma ulatuslikumalt kaitseta jäävatele riskidele enne neid, millega kaasnev oht on madalam (vt joonis 4). Duijm (2015, lk 30) pöörab tähelepanu, et riskide hindamine eristavate värvide ja arvuliste skooridega on piisav olukorras, kus riskimaatriksi eesmärk on käsitleda riskide aktsepteerimise taset VKEdes. Samuti tuleb arvesse võtta ühe tegurina riskide avaldumise ajastust. Töö autor toob välja, et riskimaatriksi rakendamisel tuleb arvesse võtta, et erinevad valikud protsessis või seotud osapoolte vahel võivad viia erinevate riski väljunditeni.

		Vastuvõetav 1	Talutav 2	Vastuvõetamatu 3	Väljakannatamatu 4
		Mõju on vähene või puudub	Mõju on tuntav, kuid mitte kriitiline	Tõsine mõju	Mõju ähvardab ettevõtte toimimist
Ebatõenäoline 1	Risk on ebatõenäoline	1x1	2x1	3x1	4x1
Võimalik 2	Risk võib esineda	1x2	2x2	3x2	4x2
Tõenäoline 3	Risk realiseerub	1x3	2x3	3x3	4x3

Joonis 4. Riskimaatriks (Rosu & George, 2012, lk 118; Duijm, 2015, lk 23)

Levinumad riskidele reageerimise vahendid hõlmavad vältimist (võimaluse korral), leevendamist (kui risk on juhitav), ülekandmist (kui risk on kohaldatav) ja säilitamist (kui risk on vastuvõetav). Riskikontroll tuleks kohandada vastavalt iga riski raskusastmele nii, et kontrollmeetmete kulud on oluliselt väiksemad kui realiseerunud riskist avalduva mõju kulud. (Leopoulos & Kirytopoulos, 2004, lk 682) Ühe peamise riskijuhtimise ja maandamise vahendina kasutavad VKEd kindlustust, mis on mõnikord seotud märkimisväärsete lisakuludega ettevõtte jaoks, kuid põhimõtteliselt katab ootamatud sündmused ja annab kindlustunde Samuti esineb tootmis-VKEdes sagedamini lisavarusi või tootmise ülejääke, mis võivad aidata maandada tootmiskatkestusi või esinevaid tarneprobleeme. (Falkner & Hiebl, 2015, lk 15–16)

Pärast riskide tuvastamist ja analüüsimist ning sobivate meetodit valimist riskide ennetamiseks või nende maandamiseks, on järgmiseks riskijuhtimise protsessi sammuks valitud meetodi elluviimine ja rakendamine. Tootmis-VKEde juhid kasutavad riskantsete olukordade juhtimiseks sageli oma isiklikke võrgustikke. Tihedaid suhteid peamiste tarnijatega võib pidada teiseks suuremaks riskide edukaks juhtimismeetodiks (Kim & Vonortas, 2014, lk 456–457). Sarnaseid tihedaid suhteid kasutatakse ka olemasolevate klientidega lootuses, et rohkem korduvaid ostusooritusi saada. Samuti võib aidata suhete loomine ja hoidmine konkurentidega ära hoida riskantsed tehingud, kuna konkurentidelt saadav informatsioon või kogemused suurendavad organisatsioonis teadlikkust võimalikest ohtudest või takistustest (Falkner & Hiebl, 2015, lk 18). Tootmisjuhid on enamasti teadlikud, et ettevõttest töötajate lahkumisega kaasneb informatsiooni ülekandumise risk, kuid ettevõttel ei ole võimalik realiseerida oma potentsiaali täielikult ilma vastutust ja teadmisi organisatsioonis edasi delegeerimata. VKEd juhid püüavad võrgustike kaudu õppida tundma potentsiaalsete töötajate isikuomadusi, oskusi ja ambitsioone, mis aitavad neil valida hiljem sobivad kandidaadid, kes vähem tõenäoliselt ettevõttest lahkuvad, ja seeläbi vältida negatiivseid tagajärgi. (Falkner & Hiebl, 2015, lk 18–19)

Viimase etapi jooksul tuleks jälgida määratletud toimingute ja meetodite elluviimist, kusjuures tuleks mõõta teostatud tegevuste tõhusust ja ajakohastada kogu teavet riskide ja riskijuhtimise kohta (Leopoulos & Kirytopoulos, 2004, lk 682; Falkner & Hiebl, 2015,

lk 19–20). Siiski on olemas ka hulk riske, mis võivad jääda aga pärast riskijuhtimise protsessi etappide rakendamist staatilisse olekusse (Ekwere. 2016, lk 42). See nõuab tootmis-VKEdes riskijuhtimise protsessi regulaarselt rakendamist, et protsessi käigus avastada nii uusi kui ka seni lõplikult maandamata riske ja neid esile kerkimisel tõhusalt suunata. Kokkuvõtlikult on soovitatav tootmis-VKE riskijuhtimisprotsessi voog visualiseeritud joonisel 5.



Joonis 5. Riskijuhtimisprotsess tootmis-VKE jaoks (autori kohandatud Ramly ja Osman (2018, lk 2547) mudeli põhjal)

Antud alapeatükk andis ülevaate VKEde riskijuhtimise rakendamise mõjuteguritest, piirangutest ja võimalustest. Kokkuvõetult saab välja tuua, et riskide suunamisel mängivad rolli tugevad suhted tööprotsesside, -korralduse ja eesmärkide vahel. Oluline on välja tuua, et erinevustele vaatamata, on nii VKEdel kui ka suurettevõtetel ühine eesmärk hallata ohutegureid tõhusalt, et kaitsta oma tegevust ja saavutada eesmäärke. Riskiteadlik organisatsioonikultuur soodustab ühist arusaamist riskidest ning toetab ettevõtte strateegiat, tegevustavasid ja konkurentsieelist. Riskide hindamise tulemustest lähtuvalt aitab riskide teadvustamine ette valmistada tootmisettevõttel tegevusplaani juhtudeks, kui mõni riskidest peaks realiseeruma. Analüüsides riskijuhtimise erinevaid käsitlusi, toob autor välja, et üldjuhul VKEd mõistavad integreeritud riskijuhtimise vajalikkust, kuid riskijuhtimise rakendamine võib takerduda tootmis-VKE juhtimisvõimekusesse. Selleks, et riskijuhtimine moodustaks organisatsioonis juhtimissüsteemi osa on vaja luua selgesõnalised ja üheselt mõistetavad tingimused nende põhimõtete rakendamiseks ettevõtte kõikidel tasanditel.

2. RISKIJUHTIMISE RAKENDAMISVÕIMALUSED ETTEVÖTTE X NÄITEL

2.1. Ülevaade uuritavast ettevõttest ja riskijuhtimise uuringu metoodika

Magistritöö käigus viidi läbi empiiriline uuring ühes VKEde kategooriasse kuuluvas tootmisettevõttes. Uuritava ettevõtte esindaja soovil tagatakse töös ettevõtte konfidentsiaalsus. Magistritöö raames ei mainita tulenevalt konfidentsiaalsuslepingust ettevõtte ärinime ega avaldata andmeid, mis võimaldaks uuritavat ettevõtet identifitseerida.

Ettevõtte X on globaalselt kasvav ja arenev ettevõtte, olles asutamisest saati pidevas muutumises. Tänapäevaks kuulatakse küpsete, üle 10 aasta tegutsenud, ettevõtete hulka ning töötajate arvu põhjal paigutatakse väike- ja keskmise suurusega ettevõtete piirile. Uuritav ettevõtte tegutseb toidutehnoloogia valdkonnas, spetsiifilisemalt on võetud suund taimekasvatuse digitaliseerimisele. Vastavalt Greineri kasvufaasi ning Churchilli ja Lewise VKEde kasvu viie etapi mudelitele (Bachtiar & Amin, 2019, lk 4-7) on ettevõtte X üleminekufaasis teisest kasvuetapist kolmandasse. Lisaks protsesside efektiivsuse tagamisele on hakatud jõudsamalt turul laienema. Tootmisel ja logistikas kasutatakse aktiivselt partnerettevõtete teenuseid, kel on vajalikud ressursid ja pikaajalised teadmised ning kogemused ning ettevõttesiseselt vastutatakse strateegiliste valdkondade nagu tootearenduse, müügi, turunduse, finantsi, klienditoe ja personalihalduse eest. Lisaks kaasatakse tootearendusse ka teadlasi. Uue info lisandumine ja pidevad arengud turul sunnivad ettevõtet X kohaldama muudatusi oma partnersuhetes, turundustehnikates, tootearenduses ja hinnastamises.

Peaaegu kogu ettevõtte käive tuleb väljastpoolt Eestit ning müügitgevus on suunatud ekspordile. Eeltoodust tulenevalt positsioneerib ettevõtte ennast rahvusvahelisel turul pigem USA ettevõtteks ning tegutseb välisurul läbi oma kahe tütar-ettevõtte, millest üks paikneb Ameerika Ühendriikides ja teine Singapuris. Ettevõtte X poolt pakutavate tarbeelektronika toodete eksport toimub suure osas Ameerika Ühendriikidesse ja Kanadasse, kuid ka Euroopa ja Aasia piirkondadesse. Antud valik on langetatud teadlikult, kuna sihturul on kasumlikum müüa ja kohalikul turul on nõudlus madalam. Autor toob siinkohal välja, et antud magistritöö empiirilise uuringu osas keskendutakse vaid Tartus asuvale ema-ettevõttele.

Ettevõtte laiem ametlik juhtkond moodustati juba mõned aastad tagasi, kuid kuni 2022. aasta sügiseni juhtis ettevõtet siiski peamiselt ainuisikuliselt ettevõtte X omanik ja asutaja. Eeltoodust tulenevalt on ettevõtte struktuur olnud peamiselt tsentraliseeritud ja funktsionaalne. Ettevõtte omaniku otsuse tõttu, astuda aktiivsest ettevõtte juhtimisest ajutiselt eemale, on ettevõtte juhtimise roll liikunud üle juhtkonnale. Uus juhtkond on alustanud uute strateegiate välja töötamisega ja seadnud endale järgnevad lähieesmärgid:

- 1) tulla turule uute tootega;
- 2) laiendada geograafilisel turul, alustatades tootmist laiemalt Euroopas ja USA-s ning valmistades end ette järgneva paari aasta jooksul Aasia turule sisenema;
- 3) parandada ettevõtte olemasolevat tootearendusprotsessi, säilitades toodete kõrge kvaliteet, kuna oma toodetega ollakse jõudmas ühe enam massiturule;
- 4) tugevdada suhteid tarbijatega;
- 5) luua ettevõttesiseselt toetav organisatsioonikultuur, mis aitaks ettevõttel ellu viia tarbijatele ja partneritele antud lubadusi.

Covid-19 pandeemia kiirendas nii ettevõtte kui ka tegevusvaldkonna arengut, suurendes ka tarbijate huvi toodete vastu. Seni on ettevõtte X toodete peamiseks tarbijateks olnud keskealised ja vanemad inimesed, kuid tänaseks on ettevõtte võtnud suuna laiendada oma tootelahendust ka vastavaks noorema generatsiooni vajadustele. Ettevõtte on laiendanud oma müügitgevust, kasutades kolme järgnevat kanalit, milleks on kodulehel leitav veebipood, erinevad rahvusvahelised müügiplatvormid ja jaekaubandus, kus tegutsetakse otsekontaktide ning kohalike vahendajate kaudu.

Lähtudes suhtlusest uuritava ettevõtte esindajatega toob autor järgnevalt välja mõned suuremad väljakutsed, millega on ettevõtte kokku puutunud viimaste aastate jooksul:

- 1) valuutakursi kõikumised tulenevalt rahvusvahelisest müügi võrgust, mille tõttu on ettevõtte saadav tulu erinevates valuutades;
- 2) teadusasutusega lähteprobleemide sõnastamine - teadusmahukates valdkondades võib koostöö olla väikese väärtusega, millest tulenevalt ei pruugi teadlased antud ettevõtte probleemide vastu piisavalt huvi tunda;
- 3) ebapädev töötajate kompetents ettevõttesiseselt – puuduvad inimesed, kes mõistaksid nii teadlase kui ka ettevõtja maailmapilti ja suudaks aidata teadmussiiret praktiliselt ettevõttes ellu viia;
- 4) tarneahelaga ja logistika valdkonnaga seotud piirangud, mis on tingitud Covid-19 pandeemia järelmõjudest ja ettevõtte toodete järgi hüppeliselt kasvanud nõudlusest.

Mõjude vähendamiseks on kasvatanud ettevõtte X oma toodangu laopuhvreid, eesmärgiga tagada piisav laojääk, mis võimaldaks klientide kiire teenindamise ka nõudluse kasvades. Lisaks ollakse riskide mõjude minimeerimisel suuresti sõltuvad oma partneritest. Tarneahela katkestuste tõttu on olnud raskendatud nii toormaterjalide hankimine kui ka toodete sujuv kohaletoimetamine lõpptarbijateni. Antud katsumused toovad aga endaga kaasa paratamatult ka uusi potentsiaalseid riske.

Kui ettevõtte kasvab liiga kiiresti või laieneb liiga palju arvesse võtmata ettevõtte tegelikku võimekust, võivad tekkida ettevõttes probleeme nii personali, tootmisressursside, tarnijate kui ka mitmete teiste valdkondadega. Üha uute väljakutsete vastuvõtmine ja töömahu suurendamine ettevõtte X kasumi suurendamiseks avaldab ettevõtte ressursidele täiendavat survet, millest tulenevalt võib langeda tootmise kvaliteet ja kasvada esinevate tõrgete arv. Kui riskid jäävad teadvustamata ja juhtimata olukorras, kus ettevõtte X vahendid on juba väga suure pinge all, võib see hakata piirama ettevõtte tegevust, konkurentsivõimet ja jätkusuutliku edu tagamist. Sellest tulenevalt omab iga riski realiseerumine ettevõtte jaoks arvestatavat negatiivset mõju.

Uuringu aluseks on võetud teoreetilises osas käsitletud riskijuhtimise teooria. Autor kasutas uuringu raames meetodite triangulatsiooni, kombineerides nii kvalitatiivseid kui

ka kvantitatiivseid meetodeid. Perioodil veebruar–aprill 2023 läbiviidud uuring koosnes tabelis 7 väljatoodud etappidest.

Tabel 7. Magistritöö empiirilise uuringu meetodika

Andmekogumismeetod	Valim	Aeg	Analüüsimeetod ja eesmärk
Dokumendianalüüs	Protsessikirjeldus, sisekorraeskiri, ametijuhendid, majandusaasta aruanded	Veebruar-märts 2023	Kvalitatiivne sisuanalüüs, määratleda kasutatav riskijuhtimise sõnavara ja olemasolevad juhised
Poolstruktureeritud ekspertintervjuud	3 ettevõtte erivaldkonna juhti	Märts 2023	Kvalitatiivne sisuanalüüs, kodeerimine, kategooriate loomine, arvamuste ja hoiakute kaardistamine
Ankeetküsitlus	Kõikne valim (n=51)	Märts-aprill 2023	Kirjeldav statistika analüüs (vt lisa 5), aritmeetiline keskmine (m) ja standardhälve (SD), riskijuhtimise teadlikkuse, hetkeolukorra ja võimaluste kaardistamine

Esmalt viis autor läbi dokumendianalüüsi, aitamaks tuvastada riskipraktika asjakohasust ja hetkeolukorda. Selgitati välja kasutatav terminoloogia, tavad, põhimõtted ja normid organisatsioonis. Dokumendianalüüsi allikatena kasutas autor ettevõtte X 2019–2021 majandusaasta aruandeid ja asutusesiseseks kasutamiseks mõeldud uuritava ettevõtte juurdepääsupiirangutega väheseid olemasolevaid kirjalikke sisedokumente: sisekorraeskiri, tootearenduse protsessikirjeldus ja ametijuhendid. Vaadeldud materjalid aitasid avada ettevõtte tausta ja leida ühisosa riskijuhtimise teoreetilise käsitluse ja uuringu raames läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude vahel.

Dokumentide hindamisel võttis autor aluseks järgnevad kategooriad:

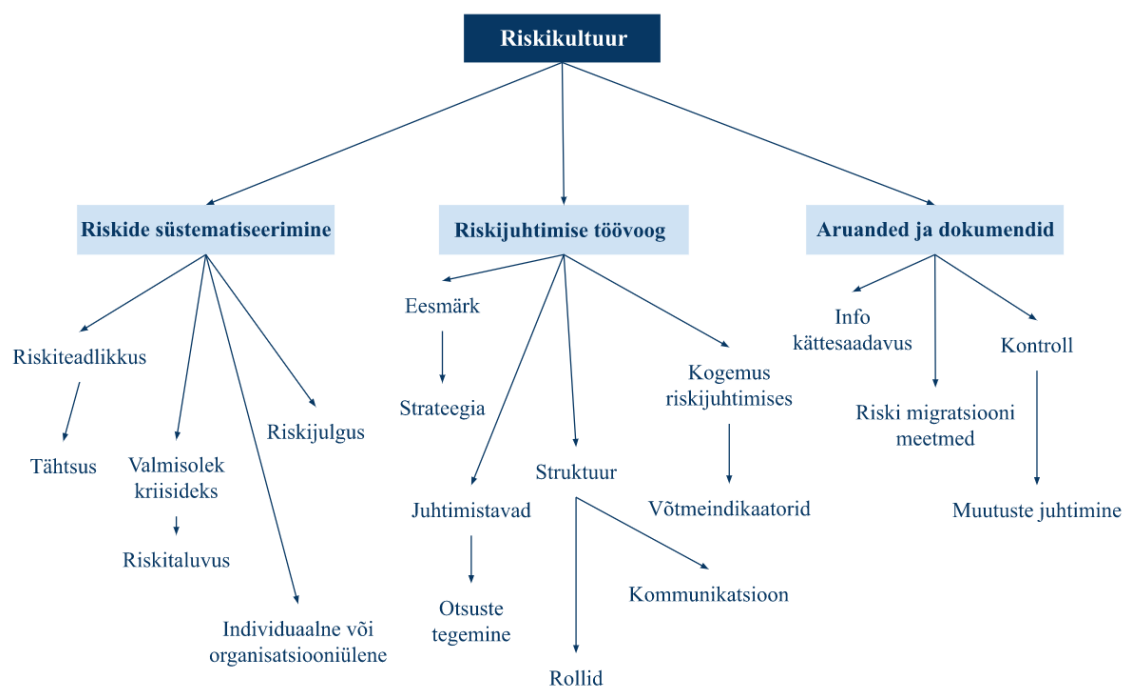
- võimalikud ohutegurid,
- riskijuhtimise protsessi võtmeindikaatorid,
- riskijuhtimise rollid ja kohustused,
- riskide käsitlemise abinõud.

Vastavalt kategooriatele hinnati sisu, mida ettevõttes dokumenteeritakse ja kui suure sügavusastmega seda tehakse, kas dokumendid kajastavad kõiki riskijuhtimise aspekte ja kui palju üksikasju sisaldavad mõne riskijuhtimise aspekti või üldise riskijuhtimise

protsessi kohta. Bowen (2009, lk 33) toetab dokumendianalüüsis sarnast jaotust, hinnates dokumentide terviklikkust (katavad teema täielikult või laiaulatuslikult) või valikulisust (katavad teema mõningaid aspekte), samuti toob ta välja, et oluline on kindlaks teha, kas teemat on käsitletud dokumentide üleselt ühtlaselt või mitte.

Selgitamaks välja juhtide arvamust ja hoiakut riskijuhtimise kohta, selle sidususe vajalikkust ettevõtte strateegiaga ning riskijuhtimise tegelikkuse kohta, kasutas autor poolstruktureeritud intervjuusid ettekatsetud valimi meetodil. Töö raames intervjueriti uuritava ettevõtte juhte. Intervjuu kava on leitav lisas 3. Vestlused võimaldavad arendada intervjuerija ja vastaja vahelist vestlust selgitamaks käesoleva töö jaoks olulisi aspekte (Lepik *et al.*, 2014). Intervjuud viidi läbi veebipõhiselt videokonverentsitarkvara Zoom ja videosuhtlusteenuse Google Meet platvormide kaudu, vestlused salvestati videofailidena ja hiljem transkribeeriti. Kokku viis autor uuringu raames läbi kolm intervjuud. Intervjuude keskmine kestvus oli 45 minutit.

Intervjuude analüüsimiseks rakendas autor suunatud sisuanalüüsi, luues enne intervjuerimist teoorias käsitletud riskijuhtimise tegurite baasil koodisüsteemi, et sisuanalüüsi käigus rühmitada intervjueritavate mõtted ja seisukohad. Riskide jälgimist ja süstematiseerimist nende edasiseks maandamiseks võib pidada ettevõtte riskijuhtimiskultuuri loomise aluseks (Filyppova *et al.*, 2019, lk 6047). Lisaks mõjutavad riskijuhtimiskultuuri kujunemist ka formaalsed ja mitteametlikud komponendid ettevõttes. Formaalsete elementide alla liigitatakse juhtimisraamistikke ja struktuure ning riskijuhtimise protsessi. Mitteametlikeks osadeks peetakse aga ettevõtte töötajate käitumisnorme ja -mustreid, kogemusi, teadmisi ning ootuseid. (Moczyłowska *et al.*, 2023, lk 4) Kajwang (2022, lk 211) leiab, et ettevõtte riskijuhtimise kultuuri kujunemise toetamiseks on vajalik ettevõtte juhtkonnal regulaarselt hinnata, kontrollida ja uuendada riskijuhtimise käitumisviise ja meetodeid. Eelnevalele teoreetilistele riskikultuuri käsitlustele toetudes moodustasid koodisüsteemi kolm põhikategooriat: ohtude teadvustamine, riskijuhtimise protsess ja riskijuhtimise järjepidevus ettevõttes. Vastavad kategooriad olid omakorda jaotatud joonisel 6 toodud alamkategooriatesse (Ramly & Osman, 2018, lk 2545–2550; Oduoza, 2020, lk 1291–1296).



Joonis 6. Koodipuu (autori koostatud töö teoorias käsitletud allikate põhjal)

Tekstifailide filtreerimiseks kasutati kvalitatiivse andmeanalüüsi MAXQDA 2023 programmi, kuhu autor sisestas intervjuude transkribeeritud tekstid. Koodisüsteemi alusel jagas töö autor intervjuude sisu erinevatesse kategooriatesse. Kasutades temaatilist sisuanalüüsi, oli autori eesmärgiks leida intervjuudes peituvad arusaamad riskijuhtimise olulisusest. Tulemused esitamisel oli tagatud vastajate konfidentsiaalsus ja anonüümsus. Analüüsis on intervjuueeritavad tähistatud suvalises järjekorras järgnevalt: intervjuueeritav A, intervjuueeritav B ja intervjuueeritav C.

Lisaks dokumendianalüüsile ja intervjuudele saatis autor laiali veebipõhise ankeetküsitluse kõigile organisatsiooni töötajatele, et hinnata ettevõtte töötajate teadlikkust riskidest, kompetentsi riskide lahendamiseks ning uurida, millised on ettevõttes riskide lahendamise arenguvõimalused. Kuna uuritav organisatsioon on valimi suuruse vaates küllaltki väike, siis tituleeritakse küsitlus autori poolt kui kõikse valimiga uuringuks. Eelnev tähendab seda, et valim on sama, mis üldkogum. Singh ja Masuku (2014, lk 10) toetavad kõikse valimi uuringu kasutamist olukorras, kus üldkogum on 200 või alla selle. Samuti toovad nad välja, et kõikse valimi korral mõõdetakse tunnuseid kõigi

üldkogumisse kuuluvate liikmete kohta, elimineerides valimi võtmise vea (Singh ja Masuku, 2014, lk 10–11).

Üldkogum oli antud magistritöö uuringu puhul 51 töötajat. Küsimustikule vastas 43 töötajat (86%), kellest mehi oli 23 (88%), naisi 18 (69%) ning kaks vastajat ei soovinud oma sugu avaldada. Küsitluse loomiseks kasutati Tartu Ülikooli veebipõhises keskkonnas *LimeSurvey* koostatud küsitlusvormi. Küsitluse koostamise aluseks võeti varasemad teoreetilised käsitlused ja empiirilised uuringud antud teemavaldkonnas, mis võimaldavad uurimistulemusi eelnevatega võrrelda. Magistritöö jaoks kasutatud autori poolt eesti keelde tõlgitud ankeedi küsimused on esitatud käesoleva töö lisas 4.

Uuringus osalejatel palus autor hinnata ankeetküsimustikus esitatud väidete esinemist organisatsioonis Likerti 5-pallilisel skaalal. Vastaja sai anda hinnangu, lähtudes skaala punktide väärtustest, kus väärtus 1 tähendas, et vastaja ei nõustu esitatud väitega ning väärtus 5 väljendas täielikku nõustumist (Joshi et. al, 2015, lk 398). Tulenevalt riskijuhtimise teoorias välja toodud põhimõtetest ja raamistikest oli ankeetküsimustik jaotatud kahte suuremasse teemaplokki. Esimeses osas soovis autor piiritleda organisatsiooni sisekeskkonna ja pakutava toote/teenuse tootmise protsessi hetkeolukorra. Teises osas oli rõhk riskide kindlaksmääramisel, riskianalüüsil, riskide hindamisel ja riskide käsitlemisel. Lisaks oli küsimustikku lõppu toodud neli avatud lisaküsimust selgitamiseks välja, milliseid riske tajutakse igapäevases organisatsiooni tegevuses enim, kuidas hinnatakse ise üleüldist riskivalmidust ja seni rakendatud riskijuhtimise meetodite tõhusust ning millised kohad riskijuhtimise praktikate rakendamisel võivad ettevõtte jaoks osutada väljakutseteks. (EVS-ISO 31000:2018, lk 5; Ramly & Osman, 2018; Lima & Verbano, 2019, lk 4, Stiller & Joehnk, 2014, lk 87; Altemeyer, 2004, lk 55–63; Hassan & Yazid, 2019, lk 107–108) Käesoleva magistritöö jaoks mugavdatud ankeetküsimustik sisaldas 32 küsimust ja väidet organisatsiooni riskikultuuri, riskijuhtimise teadlikkuse ja praktikate rakendamise kohta. Uuritavale ettevõttele riskijuhtimise edasiseks arendustegevuseks ettepanekute tegemisel toetus autor empiirilise uuringu viimases peatükis eelnevalt tulemuste analüüsis välja toodud kitsaskohtadele ning teooria osas käsitletud materjalidele.

Ettevõttesisestele dokumentatsioonile on seni pööratud tähelepanu minimaalselt. Administratiivsete ülesannete täitmisele pühendatakse aega vähe ning põhiline fookus on ettevõttes tootearendusel, mis tuleb välja ka intervjueritava C sõnadest: “Me ei ole jõudnud veel sellisesse organisatsiooni küpsusfaasi, kus mõtleksime laiemalt. Oleme keskendunud hästi palju funktsionaalsele tööle. Meil on kõige mõjusam suunata ressursse mitte protsesside ehitusse ja kirjeldusse, vaid meie tootearendusse ja müüki.” Joonis 8 annab ülevaate soovituslikest teguritest, mis võiks riskijuhtimise teooriale tuginedes ettevõtte dokumentatsioonis kajastatud olla. Helesinisena on alljärgneval joonise esile tõstetud tegurid, mis on teataval määral ettevõtte dokumentatsioonis esindatud.



Joonis 8. Riskijuhtimist puudutav olemasolev dokumentatsioon ettevõtte X kohta

Riskide ja nende juhtimise tähtsuse teadvustamise puhul hindas autor, kas dokumentides on tuvastatud riskid, millega organisatsioon ja töötajad protsesside ja tööülesannete täitmise käigus võivad kokku puutuda ning kas on sätestatud konkreetsed riskidele reageerimise viisid. Analüüsi tulemusena selgus, et konkreetseid riske ja riskide vastumeetmeid üheski dokumendis välja toodud pole. Vähesed dokumentatsiooni olemasolu kinnitab ka intervjueritava B-ga vestlusest välja tulnud: “Ega riske teadvustatakse kõhutunde järgi / ... / ei ole nii, et me kuskil spetsiifiliselt tooksime välja,

et nii selline projekt või selline tegevus, et mis on võimalikud riskid, mis on vastumeetmed, kes nende eest vastutab ja vaatab, kuidas läheb, et kas riskid on muutunud ja kas oleme need riskid maandanud”. Tootearenduse protsessikirjelduses on mainitud ära vaid projektide peamiste riskide väljatoomise ja nende juhtimise olulisus ühe etapi osana. Ettevõtte sise-eeskirjades on välja toodud ettevõtte väärtused, millest töös lähtutakse ja põgusalt puudutatud töötervishoiu ja tööohutuse teemat, tuues välja esmaabikarbi asukoht kontorites ja esmased toimingud vigastuse ja tulekahju esinemise korral. Struktureeritud ja järjepidevat riskijuhtimise protsessi ja arenguvõimaluste dokumenteerimist ettevõttes ei toimu.

Eeltoodud riskijuhtimist puudutava dokumentatsiooni puudulikkust kinnitavad ka joonisel 9 kujutatud uuringus osalenud töötajate madalad hinnangud, mille põhjal võib autor oletada, et ettevõttes esineb raskusi varasematest riskijuhtimisega seotud tegevustest ülevaate tagamisega. Kontrollloogi olemasolu aitaks aga tagada riskijuhtimise osas protseduurireeglite ja tavade järgimise ning korrata varem õnnestunud tegevusi samadel tulemustel. Lisaks pöörab autor tähelepanu madalale standardhälbele riskireaktsioonide sõnastamisel arvesse võetavate riskijuhtimisvõimaluste osas ($SD=0,43$), mis peegeldab, et uuringus osalenud vastajad on pigem ühel nõul, et uuritav ettevõtte ei ole seni ära kasutanud riskide ohjamiseks ettevõtetavate tegevuste sõnastamisel kõiki saadaolevaid riskijuhtimise käsitluste poolt pakutavaid võimalusi.



Joonis 9. Hinnangud riskijuhtimise dokumentatsiooni kohta ettevõttes

Tulenevalt riskijuhtimise hinnangutest töötajate seas (vt joonis 9) on selge, et ettevõtte igapäevatöös ja juhtimisel riskijuhtimise rahvusvahelistest juhenditest ega raamistikest ei lähtuta. Intervjueeritav A selgitab, et mingid õppetunnid ja tähelepanekud on sisse kirjutatud ka juba töökorraldusse ja protsessidesse: „Meie puhul hästi tugevalt elu on õpetanud, kuidas asju teha. Kui varasemalt on kõrvetada saadud, siis on kohe töökorralduses muudatused tehtud vastavalt, mis on minevikus õpitud.“

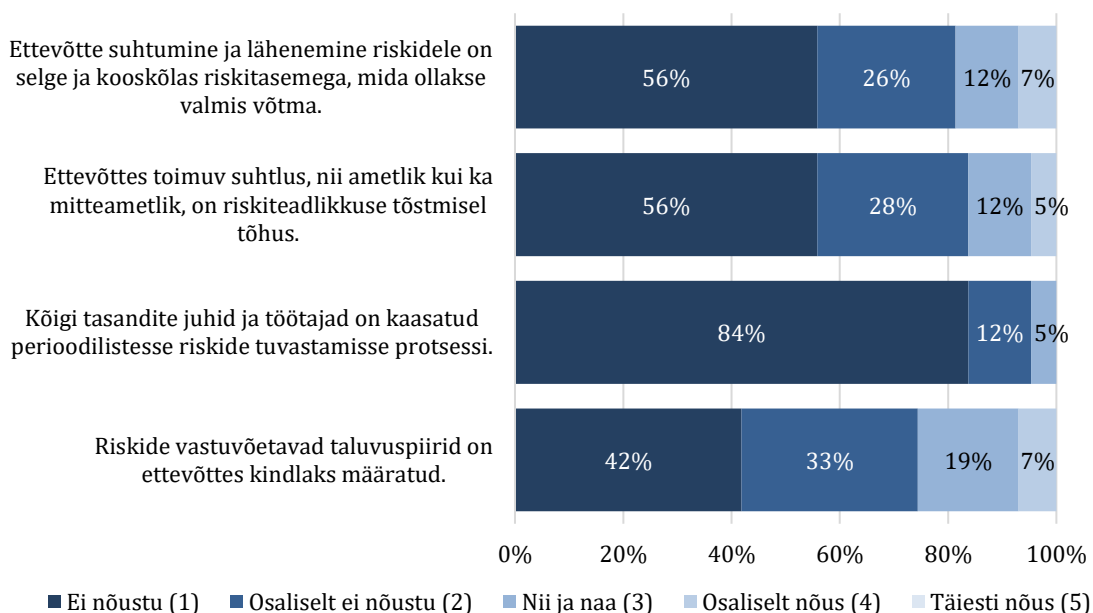
Kokkuvõtvalt saab nii intervjuude kui ka dokumendianalüüsi põhjal järeldada, et dokumentatsioon riskijuhtimise praktikate kohta on ettevõttes puudulik või peaaegu olematu. Seda kinnitab ka intervjueeritav C: “Üpris palju on meil dokumenteerimata kogemust. Tänapäevaks on pikka staažiga inimesi päris palju, kes mineviku ämbreid arvestavad täna ja see on võib-olla selline isikupõhine teadmiste edasikandumine.” Samuti leiavad uuringus osalenud töötajad peaaegu üksmeelselt ($m=1,14$ ja $SD=0,41$), et ettevõttes puuduvad suunavad juhised, kes ja millistes olukordades riskitasemest lähtuvalt tohivad olulisi otsuseid vastu võtta. Välja toodud tulemuste põhjal võib autor järeldada, et selget ja ühest arusaamist riskijuhtimise protsessi kohta ettevõttes ei ole.

Muutuste juhtimine ja otsuste langetamine on siiani toimunud iduettevõtte mõtlemis- ja juhtimisstiili rakendades. Riskijulgelt ja kiirelt langetatud otsuste tagajärjel esinevatele takistustele leitakse lahendused oma isiklike kogemuste kaudu. Valmisolekut varasemates kogemustest õppida kinnitavad intervjueeritava B sõnad: “Oleme varasemaid õppetunde rakendanud ka järgmistes projektides, aga ega me endiselt väga ei pane asju paberile kirja, igapäev on võib-olla peas mingid mõtted, aga see pole süsteemne”. Positiivse aspektina selgus intervjuude käigus, et ettevõtte on hakanud viimase aasta jooksul teadvustama ettevõtte protsessikaardistuse ja kogu ettevõtte ulatuses protsesside dokumenteerimise mõju ja olulisust, mis annaks ka otsuste langetamisel ja ettevõtte juhtimisel parema ülevaate ettevõtte ülesannete jaotusest ja ressursikasutusest.

Uutele kogemustele ja võimalustele ollakse ettevõttes avatud, kuid rahvusvahelisel turul tegutsevate ettevõtete suhtes siiski väiksema ettevõtena teadvustatakse, et iga muutus vajab teatud ressursi. Intervjueeritav B toob välja, et ettevõtte on olnud seni suuremate muudatuste osas teadlikult konservatiivsem, kuid sellest hoolimata on ettevõtte silmitsi

seisnud pidevate väikeste muutuste või ümberkorraldustega. “Organisatsioonis on praegu teatav allergia muutuste suhtes, sellesmõttes, et neid on olnud liiga palju. Konstantne muutumine võib olla küllaltki kaos.” (intervjueeritav B) Liiga sagedased või läbimõtlemata muutused võivad põhjustada töötajates kurnatuse suurenemist, mistõttu on oluline muutuse vajadus, kogu protsess ja sellega kaasnevad riskid põhjalikult läbi analüüsida ja planeerida.

Analüüsi käigus selgus, et ettevõtte üleüldist riskijuhtimise teadlikkust hinnatakse madalaks. Juhid toovad välja, et ei omata selget ülevaadet, kes ja kui palju midagi riskidest ja riskijuhtimisest teab. “Võib-olla teatakse, aga ei kasutada igapäevaselt neid teadmisi, ei oska öelda. Mingis inimeses võib see teadlikkus isegi olla, aga kui võtta ettevõtte tasandil üldistavalt, on sellest vähe kasu.” (intervjueeritav A) Jooniselt 10 on näha, et üle poole uuringule vastanud töötajatest (84%) näevad madala riskiteadlikkuse probleemi hoopis töötajate väheses kaasamises perioodilisse riskide tuvastamise protsessi. Mida suurem on töötajate kaasatus riskide tuvastamise protsessis seda enam toetab ettevõttesisene suhtlus riskiteadlikkuse tõusu.



Joonis 10. Hinnangud riskiteadlikkuse kohta ettevõttes

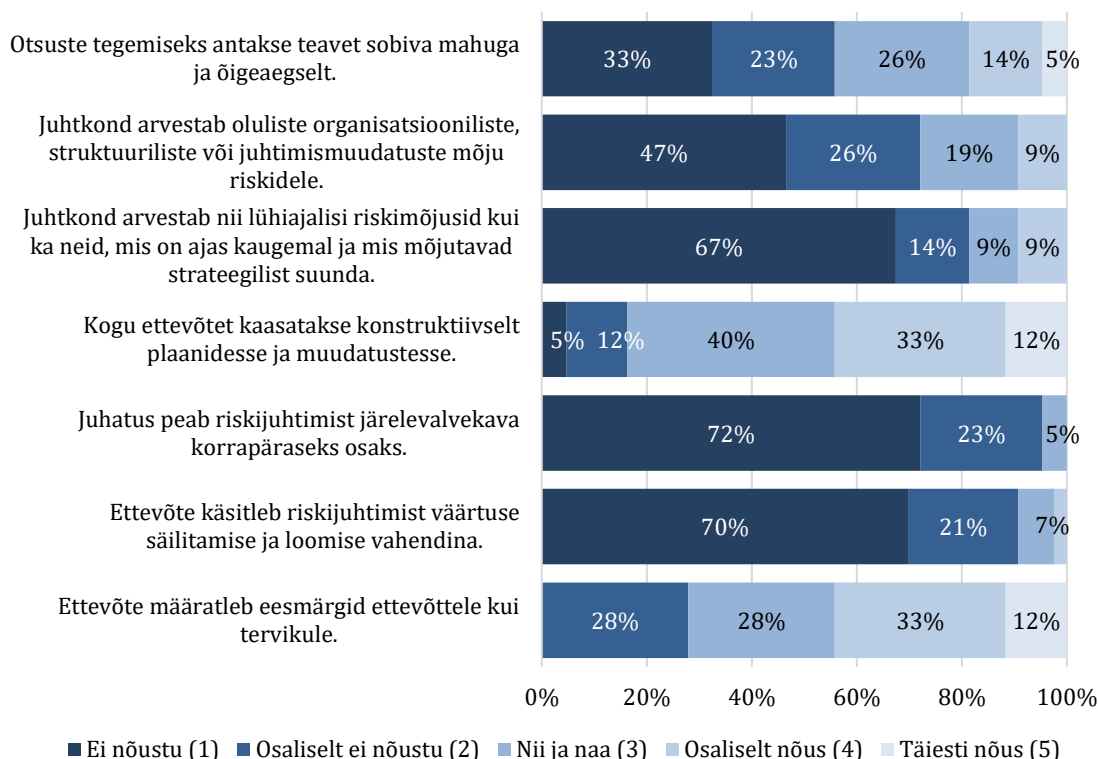
Iga taluvuspiiri ületava risk suurendab eeldatava kahju mõju/ulatust ettevõttele. Uuritavas ettevõttes hindavad intervjuudel osalenud juhid riskitaluvust ettevõttes üle keskmise. Intervjueeritav C kirjeldab ettevõtet järgnevalt: “Meie DNA on ettevõttes pigem “yolo”, riskijulge ja -taluvus on üsna tugevad ja me tuleme päris hästi toime. Me oleme olnud ka üsna riskialtid ja see on võib-olla karastanud meid, oleme omal moel õppinud riskidega tegelema.” Ühe tegurina tuuakse intervjuudes välja ettevõtte kompaktsus, mis võimaldab ettevõttel uutes olukordades kiiremini kohaneda.

Teisalt selgub aga, et ettevõtte puhver riskide realiseerumisel ei ole suur, kuna ressursse riskide maandamiseks on vähem kui mõnel suuretveõttel. Analüüsi tulemusena välja tuua, et ettevõttesiseselt riskidele vastuvõetavaid taluvuspiire selgelt määratud pole (vt joonis 10). Antud väite standardhälve 0,94 võib vihjata ettevõttes olukorrale, kus piirid on määratud vaid mingite üksikute protsesside või nende väiksemate osade raames (vt lisa 5). Taluvuspiiride ebamäärasusest tulenevalt võib suurendada oht, kus otsuseid võidakse vastu võtta erisugustel alustel ja seeläbi suurendada riskide realiseerumise tõenäosust. Intervjueeritav C pöörab tähelepanu, et riskijuhtimise teadlikkuse tõstmiseks on oluline ettevõttes näha ka üldpilti: “Selleks, et see näitaja oleks kõrgem, peaksime teadlikumalt tegelema sellega ja realselt vaatama laiema pilguga, mis on ettevõttel üldse kriitiline ja kuhu peaks fookust rohkem panema. Praegune olukord on liiga juhtumipõhine“.

Joonisel 11 peegeldub, et üle poole uuringus osalenud töötajatest (81%) täheldavad, et juhtkond ei võta piisavalt arvesse potentsiaalseid riskimõjusid ettevõtteüleste otsuste tegemisel. See-eest on kirjeldatud väidet kõrgemalt hinnanud ettevõtte juhtivamal positsioonil olevad töötajad, mis võib viidata teabe ebapiisavusele juhtkonna otsuste kommunikeerimisel ülejäänud ettevõttele. Autor täheldab andmete põhjal, et pidepunkt riskimõjude arvestamisel juhtimise ja riskijuhtimise kui väärtuse säilitamise ja loomise vahendina käsitlemise vahel on märkimisväärne – uuringus osalejate arvates ei ole juhtkond mõistnud täielikult riskijuhtimise rolli olulisust ettevõtte strateegilises juhtimises.

Intervjueeritav B tõdeb, et riskide teadvustamata ja juhtimata jätmise tagajärjel võib realiseeruda kriitilisi olukordi oluliselt rohkem ja eesmärkideni jõudmine võtab

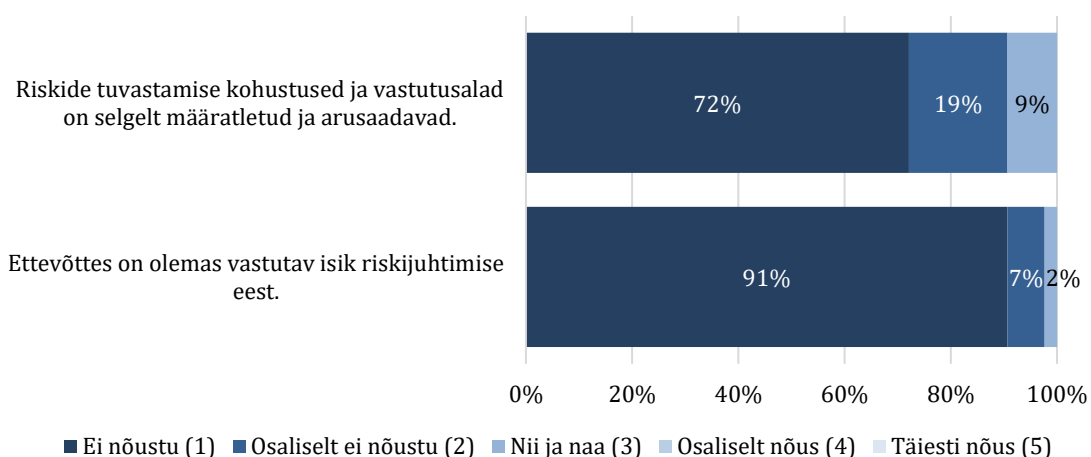
märgatavalt rohkem ressursse, kuid seni on riskijuhtimise teemad juhtkonna töös olnud tagaplaanil. Intervjueeritavad toovad välja, et ühelgi osakonnal pole ressursse üle, et muretseda, kas teised osakonnad on oma valdkonnas riskid kaardistanud ja vastavad abinõud võimalike mõjuga toimetulemiseks riskide realiseerumisel loonud.



Joonis 11. Hinnangud ettevõtte juhtimise kohta

Ettevõtte ametijuhendite analüüsist selgub, et riskide jälgimise ja haldamise kohustust ja vastutust nii organisatsiooniüleselt kui ka funktsioonide siseselt konkreetselt kellelegi määratud pole ja üheski ametijuhendis see ei kajastu. Riskide eest vastutamist on üle kantud osalisel määral tootmispartneritele, kelle teadmistele ja asjatundlikkusele projektide elluviimisel toetutakse. Intervjueeritav A selgitab praegust riskijuhtimise vastutuse jaotust järgnevalt: “Samas tasakaalustavad meid meie tootmispartnerid, kellel on kvaliteedijuhtimise ja riskihalduse süsteemid /.../ Maja sees võiks asi olla palju parem /.../ teatud juhtudel, näiteks inimeste valimisega ja ka tootmise poole peal aga kindlasti meie partnerid aitavad meid siin paremale järjele.” Intervjueeritav C kinnitab, et ettevõttes ei ole ühtegi positsiooni, kellel oleks ettevõtte ülestse protsesside juurutamise ülesanne määratud.

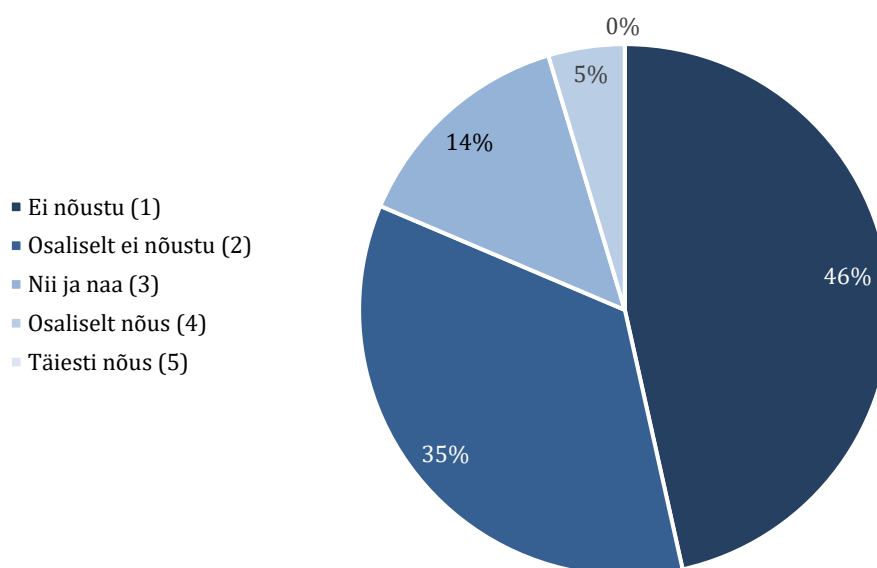
Joonisel 12 on välja toodud, et valdav osa uuringus osalenud töötajad hindavad vastutuse kandmisega seotud väiteid madalalt, kinnitades nii intervjuudest kui ka dokumendianalüüsist selgunud tõsiasja, et ettevõttes puuduvad nii konkreetsed vastutajad riskide juhtimise protsessi kui terviku eest kui ka kaardistatud riskide maandamistegevuste rakendamise eest konkreetsete funktsioonide siseselt. 9% uuringule vastanutes leiab, et riskiallikate tuvastamise vastutus on siiski mingis osas määratud. Autor arutleb siinkohal, et riskide määramise ülesanne võib tihedamini sattuda osakondades vaikimisi töötajatele, kes on selle eest näiteks eelnevate projektide raames juba vastutanud.



Joonis 12. Hinnangud riskijuhtimise vastutuse kohta ettevõttes

Intervjuude käigus soovis autor välja selgitada, milliseid riskijuhtimise elemente ettevõttes rakendatakse ning selgus, et riske juhitakse ettevõttes peamiselt projektide põhiselt ning ettevõtte ülest ja kogu organisatsiooni kaasavat riskijuhtimist regulaarselt ei esine. Joonisel 13 on võimalik välja lugeda, et suurem osa vastajatest (81%) leiavad, et andmeid ettevõtte tegevuskeskkonna kohta kogutakse ja hinnatakse ebaregulaarselt. Ligi 90% uuringule vastajatest nõustub, et riskide ennetava ja tuvastava kontrolli vahel puudub ettevõttes asjakohane tasakaal ning peamiselt tegeletakse juba realiseerunud riskide tagajärgedega ($m=1,23$ ja $SD=0,52$). Intervjueeritav C toob täpsustavalt välja, et ettevõttes on alustatud osakonniti esinevate probleemide juurpõhjuste väljaselgitamise praktika juurutamist ja korrigeerivate tegevuste planeerimist, et vähendada ettevõtte

reaktiivset rolli riskide juhtimisel ja hinnata tulevikus riskide esinemise tõenäosust enne projektide algatamist.

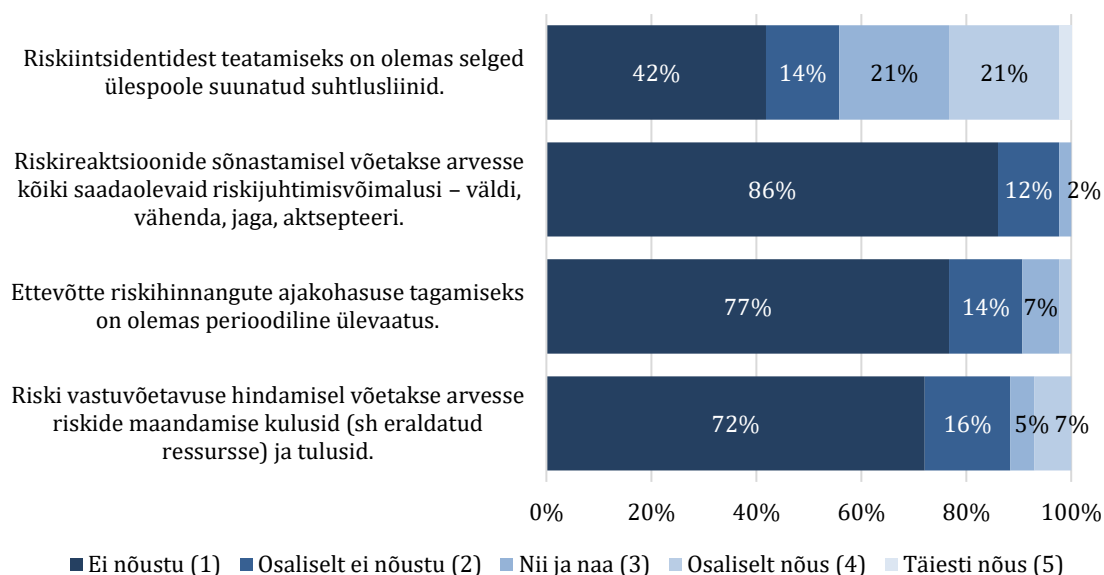


Joonis 13. Hinnangud riskide tuvastamise kohta ettevõttes - andmeid ettevõtte tegevuskeskkonna kohta kogutakse ja neid hinnatakse regulaarselt, lähtudes nende võimalikust mõjust organisatsiooni ärieesmärkidele

Uuringus osalenutest 81% märgivad ära, et ettevõttes ei ole loodud ettevõtte eesmärkide ja nendega seotud riskide vaheliste seoste märkamiseks selget ja süsteemset riskide tuvastamise protsessi ($m=1,30$ ja $SD=0,7$). Intervjuudest selgub, et vaatamata seni puudulikule riskide tuvastamise protsessile, teadvustavad juhid riskide kaardistamisest tulenevad positiivset mõju ettevõttele. “Kui riske kaardistad, siis tekib võimalus, et saame õigeaegselt reageerida, leida sellised lahendused, mida teistel ei ole ja need pakub ka võimalusi, et meie toode on parem kui konkurentidel” (intervjueeritav A). Autori hinnangul võib vähene tähelepanu ettevõtte riskide tuvastamise protsessi olla mõjutatud andmete vähesusest, mille tõttu ettevõtte reageerib riskidele ka peamiselt intuiitiivselt.

Intervjueeritavad tõstavad esile, et riskide hindamisega ja maandamisega tegeletakse ettevõttes tõenäoliselt alateadlikult ilma tegevusi otseselt riskijuhtimise protsessi alla klassifitseerimata. Intervjueeritav B mainib: “Me pigem teeme seda alateadlikult, et kui midagi teeme, siis tuleks tähelepanu pöörata võib-olla nendele ja nendele asjadele, aga

me ei nimeta seda otseselt riskide juhtimiseks, kuigi sisuliselt see võib-olla on natuke, aga see ei ole süsteemne kindlasti”. Peaaegu pooled uuringule vastanud ettevõtte töötajad (44%) järelavad, et ettevõttesiseselt on tagatud piisavalt palju võimalusi vajadusel riskiintsidentsidest või probleemidest teavitamiseks (vt joonis 14). Esile võib tõsta suhtlusliinide selgust, mille standardhälve 1,26 on küllaltki suur (vt lisa 5). Sellest tulenevalt saab järelada, et vastajad ei ole antud väite osas täiesti üksmeelel ning arvamused võib varieeruda osakonniti. Üle kahe kolmandiku uuringule vastanutest on arvamusel, et riskireaktsioonide sõnastamisel lähtutakse vaid väikest osa riskijuhtimisvõimalustest, mis võib autori arvates tuleneda madalast riskijuhtimise instrumentide teadlikkusest, kuna töötajad tegutsevad peamiselt riskide maandamisel oma algatusel.



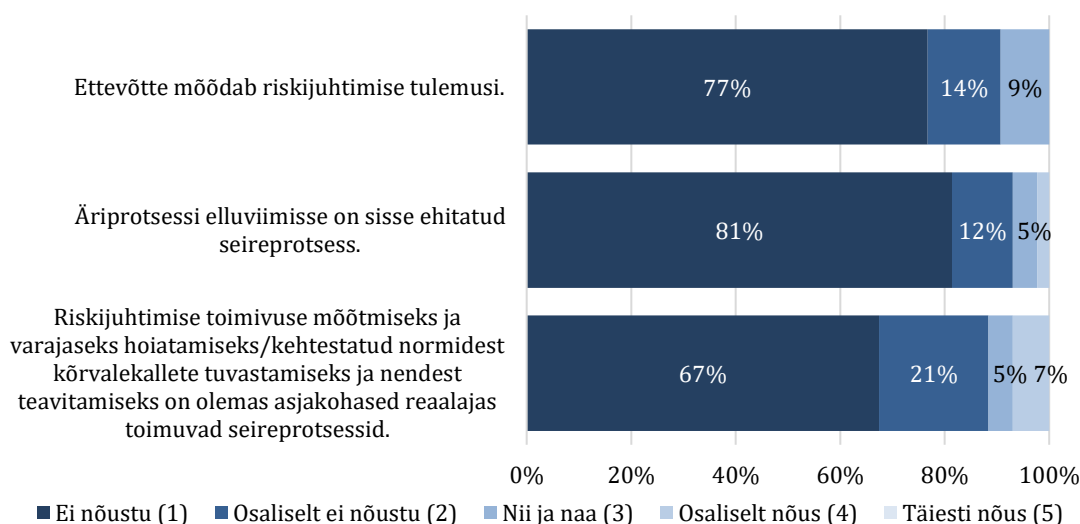
Joonis 14. Hinnangud riskide hindamise ja maandamise kohta ettevõttes

Koosolekutel on kaetud olulised teemad, mille raames käiakse läbi ka kõik, mida töötajad on saavutatud ja mis on ebaõnnestunud. Intervjueeritav A leiab, et kommunikatsioon on ettevõttes viimastel aastatel märgatavalt paranenud: “Valdkondi millest ei räägita on vähe, oleme proovinud ära struktureerida infovahetuse, et kõik saaksid oma asjadest rääkida, et midagi ei tuleks üllatusena, et kuskil valdkonnas on midagi juhtunud ja see ei ole organisatsioonis edasi liikunud.” Vastavalt ettevõtte struktuurile, raporteeritakse

probleemidest alt üles, ja kuna ahelad on väiksele ettevõttele kohaselt lühikesed, siis jõuavad need vajadusel kiiresti ka juhtkonna tasemele.

Lisaks regulaarsetele koosolekutele ja võimalusele rääkida muredest nii otsese juhi kui ka juhtkonnaga rakendatakse ettevõttes probleemide ja takistuste tuvastamiseks aktiivset tagasisidestamist. Toetust ja avatust muredega tegelemiseks kinnitavad ka intervjueeritava C sõnad: “Eks siin ole mitmeid kanaleid. Murekohtadest saad alati oma juhiga rääkida, lisaks mida me ka teeme regulaarselt, on sellised tagasiside küsitlused, et lihtsalt tunnetada seda temperatuuri. Seal on võimalik ka anonüümselt vastata, et kui sa ei taha otseselt juhiga rääkida.”

Ettevõtte jätkusuutlikkus ja pikaajaline õnnestumine sõltub sellest, kuidas tullakse toime organisatsioonisiseste ja -väliste muutuste ning mõjudega. Käesoleva uuringu põhjal võib järeldada, et planeeritud protseduuridega süsteemset riskijuhtimise protsessi jälgimist ettevõttes ei toimu (vt joonis 15 ja lisa 5). Riskide määratlemine ja nende optimaalne juhtimine aitab aga ettevõttel saavutada oma eesmärgid ning välistada või minimeerida võimalikku majanduslikku kahju (Ramos, Afonso & Rodrigues, 2020, lk 1–2).

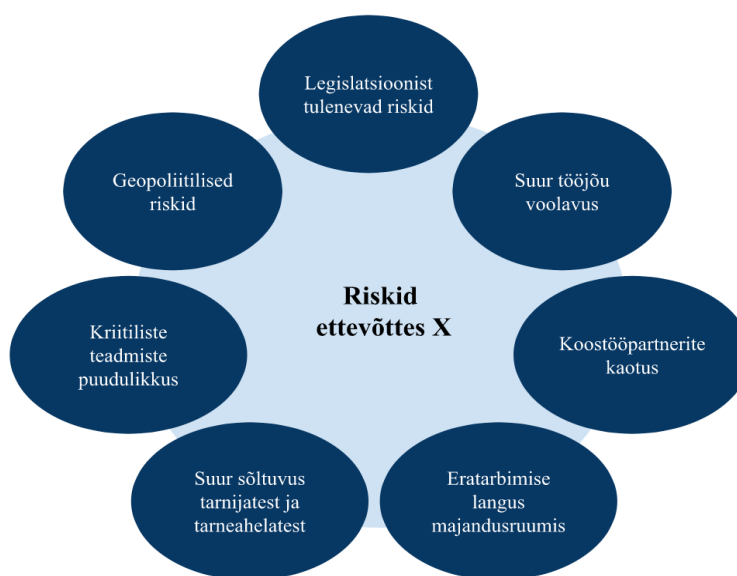


Joonis 15. Hinnangud riskijuhtimise jätkusuutlikkuse kohta ettevõttes

Riskijuhtimise protsessi rakendamine jääb intervjueeritavate arvates ettevõtte stabiilsuse taha, kuna keskkonnas, kus koguaeg toimub inimeste vahetumine või struktuurilised

organisatsiooni ja strateegia muutused, ei ole võimalik hakata riskijuhtimise tsükli toimima. Intervjueeritav B toob välja, et riskijuhtimine hakkab tööle ettevõttes vaid siis, kui suudetakse protsessi ringi sulgeda. Väikesed otsused mitme erineva tegevuse vahel, moodustavad ühiselt pikaajalised tagajärjed ettevõtte tegevusele (Krysiak, 2009, lk 484). Tuginedes teooriale võib olla uuritava ettevõtte raskusi organisatsioonina kasvada ja olla jätkusuutlik, kuna juhised ettevõtete riskijuhtimise põhialuste ning riskijuhtimise tegurite kaardistamise kohta on piiratud.

Joonisel 16 on välja toodud, milliseid riske tajuvad ankeetküsimusikule vastanud enim tänasel päeval ettevõttes. Kõige suurema ohuallikana nähakse hetkel inimeste teadmiste ja kogemuste puudumist antud valdkonnas. Uuringus osalejad toovad välja ka legislatsioonist, sh kvaliteedinõuete muutumisest, tulenevad riskid, mis võivad tekkida järsku ja mõjutada oluliselt ettevõtte X tooteportfelli. Veel märgitakse ära, et suur osa ettevõtte tegevusest sõltub turul toimuvast, mis on hetkel väga muutlik ja seetõttu peab ettevõtte olema suutlik tagama kõrge valmiduse muutustele reageerima. Mitmed uuringus osalejad toovad välja, et ei oska ettevõtte peamisi riske, nende mõju ja esinemis tõenäosust puudutavale küsimusele vastata, kuna nende teada pole toimunud mingeid riskide tuvastamise tegevusi ettevõttes. Eeltoodud loetelu riskides ei ole ettevõtte dokumentatsioonis fikseeritud.



Joonis 16. Ettevõtte X peamised riskid

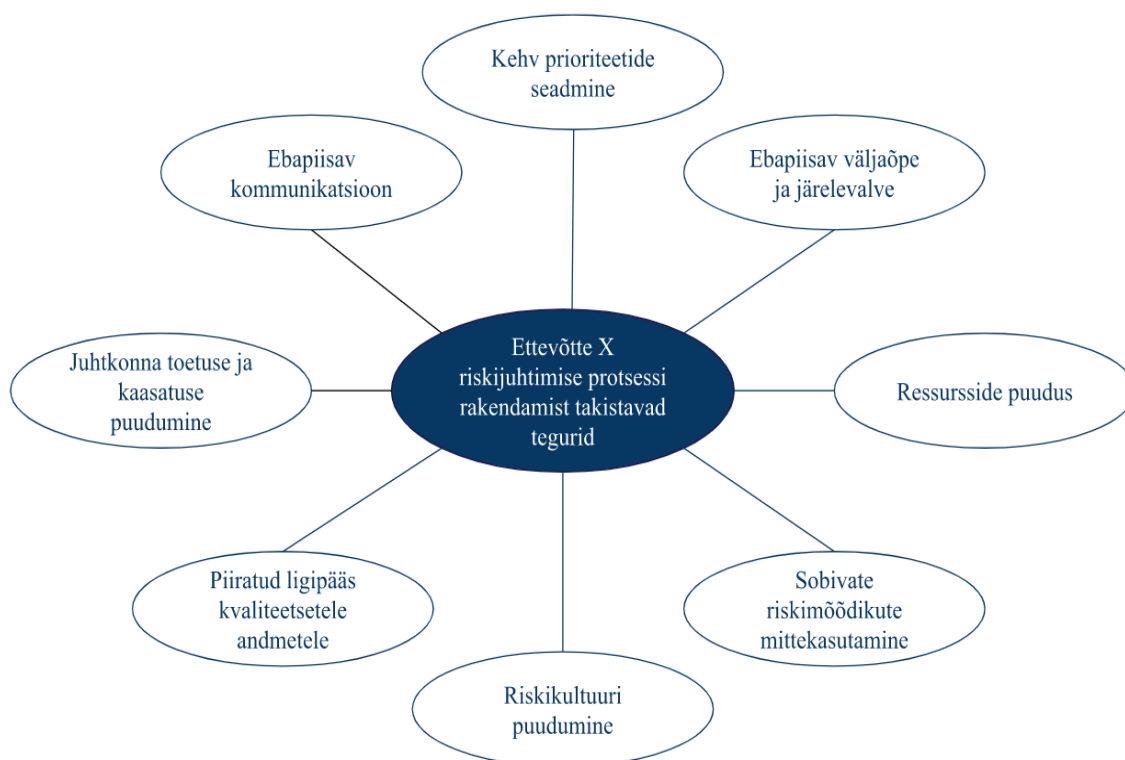
Intervjuudes osalejate ja küsimustikule vastanute puhul oldi uuringu raames valdavalt riskijuhtimise hetkeolukorra osas üksmeelel. Tuuakse välja, et ettevõtte pole veel sellises küpsustasemes, kus riskijuhtimise mõju oleks võrreldav suurettevõttele, millest tulenevalt ei pöörata sellele ka teadlikult ettevõttes tähelepanu. Ettevõtte töötajad nõustuvad, et kõigepealt on oluline tuvastada, millised ohud ettevõtet võivad mõjutada ja kui suurel määral. Seejärel tuleb neid korrektselt hinnata, et välja selgitada kogutud informatsiooni põhjal, milliseid ennetus-, maandamis- ja analüüsimeetodeid kasutatakse.

2.3. Ettevõtte X riskijuhtimise uuringu järeldused ja ettepanekud

Tuginedes riskijuhtimise teoreetilisele käsitlusele ja läbiviidud empiirilisele uuringule on antud peatükis esitatud magistritöö autor riskijuhtimise rakendamiseks ettevõttele X praktilised soovitused, mille peamiseks eesmärgiks on kaitsta organisatsiooni tegevusvõimekust, tagada turvaline töökeskkond ja kaitsta nii huvigruppide huve kui ka ettevõtte mainet. Süsteemne ja teadlik riskijuhtimise protsess aitab identifitseerida olukordi, mis võivad mõjutada ettevõtet kahjulikult ning juhtida riske taluvuspiiride sees, tagades piisav kindlustunne ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Ettepanekute kujundamisel pööras autor tähelepanu nendest arusaamise lihtsusele ja rakendatavusele, kuna eelnevad teadmised riskijuhtimisest ettevõttes puuduvad ja kohanemine raskepärase terminoloogiaga võib jääda ettevõtte töötajate jaoks liiga võõrapäraseks.

Peamiselt kanduvad senised kogemused ja teadmised ettevõttes X edasi inimestelt inimestele ning vastutus protsesside ja projektide õnnestumise eest on tänasel päeval ettevõttes jäänud üksikindiviidi tasandile. Puudulik riskianalüüs takistab ettevõtte X töötajatel saada ülevaadet riskidest ning selle alusel kavandada oma töös otstarbekalt edasisi tegevusi riskide vähendamiseks. Riskijuhtimisprotsessiga tõhusa tulemuse saavutamiseks on oluline edendada riskijuhtimise protsessi tegevuste selgust ja asjakohasust töökeskkonnas. Riskijuhtimise protsessi elementide ühenduvus ettevõtte peamiste juhtimisprotsessidega, strateegiatega ja eesmärkidega määrab ära riskijuhtimise tulemuslikkuse. Samuti on oluline, kui läbipaistvalt on kommunikeeritud ettevõtte tegevusega seotud riske ja nende juhtimist sidusrühmadele (EVS-ISO 31000:2018, lk 5).

Ettevõttes X esineb mitmeid takistusi tõhusale riskijuhtimisele. Kasu saamiseks tuleb ettevõttes mõista, mis need takistused on ja kuidas on võimalik neid ületada. Sel juhul on võimalik ettevõttel oma ärieesmärkidega kindlamalt edasi liikuda, hoides eesmärkidega seotud riske kontrolli all. Lisaks on ettevõtte X kohustatud tagama ja tõstma pidevalt oma toodete kvaliteeti, et püsida oma väiksuse tõttu turul konkurentsivõimelisena. Järgnevalt toob autor välja tegurid, mida võib pidada ettevõtte X riskijuhtimise arengut segavateks põhjusteks (vt joonis 17).



Joonis 17. Ettevõtte riskijuhtimise protsessi rakendamist takistavad tegurid

Ettevõttekultuur, mis keskendub vaid äriprioriteetide täitmisele, sh jättes tähelepanuta kriitilised riskiallikad, on riskijuhtimise rakendamise jaoks suur väljakutse. Kui ettevõtte X alahindab riskide esinemise tõenäosust, suurust või mõju, võib see kaasa tuua ebapiisavate või väärti jaotatud ressursside paigutuse. Empiirilise uuringu raames kogutud tulemuste põhjal koostas autor tabeli, kus on kirjas peamised riskijuhtimise rakendamise väljakutsed, nende välja toodud lahendus teoorias ja ettevõttes praktikas soovitatav rakendusviis (vt tabel 8).

Tabel 8. Riskijuhtimise väljakutsed ja lahendused ettevõttes

Väljakutse	Probleem	Teoreetiline vastus	Praktiline väljund
Riskijuhtimis- kultuuri loomine	Fookus tootearendusel, töötajate kaasatuse puudumine, riskijuhtimise teadmatus, prioriteetide erinevused	Töötajate riskiteadlikkuse tõstmine, riskidega arvestamine üldises strateegias	Kättesaadav riske käsitlev dokumentatsioon töötajate jaoks, teemakohased koolitused
Protsesside kaardistamine ja eesmärkide määramine	Puuduvad selged teadmised riskijuhtimise meetodikast ja töövahenditest, muudatuste juhtimisplaani puudumine	Organisatsiooni eesmärkide ja protsesside kaardistamine, mille alusel hiljem riske tuvastatakse; koolitused, õpetamine ja iseõppimine	Suurema lõimumise arendamine antud teemal ja investeerimine koolitustesse
Rollid riskijuhtimise protsessis	Vastutaja puudumine ja ebaselgus, pole piisavalt ressursse	Rollide ja vastutusjuhtide määramine	Kehtestatakse rollid funktsioonide piires ja üldine protsessijuhtimine
Parameetrite ja näitajate määramine	Majandustingimuste muutumine, teadmiste puudumine, ebasüsteemiline teabe kogumine ja kommunikeerimine	Loodud on organisatsiooni reaalsusega seotud kontrollnäitajad	Parameetrite ja näitajate ülevaatamine kogu protsessi vältel

Piiratud suhtlus erinevate ametikohtade vahel ettevõttes võib takistada õigeaegselt kriitilise teabe jõudmist inimesteni, kes seda otsuste tegemiseks või tõhusaks riskijuhtimiseks vajavad. Kõik riskide tuvastamisel, hindamisel, maandamisel ja aruandluses osalevad ettevõtte töötajad või muul moel seotud osapooled peavad kasutama riskide lõikes ühtset meetodikat ja skaalat. Riskijuhtimise juhtdokumentide loomine aitab ettevõttes rajada aluse töötajate riskiteadlikule hoiakule, mida on vaja riskide vältimiseks või nende mõju vähendamiseks. Töötajad seisavad tihti protsesside jooksul silmitsi sarnaste takistustega, mistõttu on vajalik ettevõttes laiemalt kommunikeerida, kuidas neist takistustest üle saada. Dokumentatsioon tagab, et samu vigu ei korrata järgmistes projektides, samuti vähendab see teadmiste ja kogemuste kadu, kui mõni töötaja peaks ettevõttest lahkuma (Lobato *et al.*, 2010, lk 143). Kergesti kättesaadav ja sisukas dokumentatsioon riskijuhtimisest suurendab ettevõttes X protsessi rakendamise

stabiilsust ja jätkusuutlikust, mis seni on sõltunud pidevalt inimeste vaheldumisest või struktuurilistest ja strateegilistest muutustest.

Riskijuhtimise käsitlemise võtmeelementide integreerimisel on oluline suunata esmalt ressursid riskidele, mille mõju uuritavas ettevõttes on strateegiliste eesmärkide saavutamiseks kõige suurem. Samas tuleb keskenduda ka taktikalisel ja operatiivtasandil esinevate riskidele, kus riskide realiseerumisel on maandamistegevuste elluviimiseks vajalik koostöö erinevate osakondade vahel. Toetudes antud magistriritöö teooriaosale, eeldab ettevõtte X riskijuhtimise protsess riskijuhtimise elementide rakendamist ja protsessi juhtimist ettevõtte üleselt, mitte vaadeldes igat üksust, protsessi või süsteemi iseseisvalt. Vastutav isik ettevõttes peab seadma riskijuhtimise protsessile vastavad kriteeriumid sarnaselt juhile, kes määrab kriteeriumid kogu ettevõtte protsessidele ja tegevustele. Kui riskijuhtimise eest vastutajal jääb ettevõtte poolt vajalik ja kriteeriumitele vastava informatsiooni saamata, võivad suureneda ettevõtte tootmisprotsessides otsustusvead või puudused teenuste osutamisel.

Tuginedes raamstruktuuride võrdlusele (vt tabel 3, lk 22) leiab autor, et sobivaim riskijuhtimise raamstruktuur uuritava ettevõtte riskijuhtimise protsessi ja algsete teadmiste rakendamise aluseks on EVS:ISO 31000-2018 raamistik. See on ettevõtte jaoks lihtsamini mõistetav ja sisaldab ka riskijuhtimise etappide kirjeldusi. EVS:ISO 31000-2018 ei lähtu niivõrd pidevast riskide vältimisest, vaid soovib aidata organisatsioonil võimalikult hästi ja kiiresti oma eesmärged saavutada, mis ühildub ettevõtte suhtumisstiiliga. Valmisolek riskideks algab ettevõtte X töötajatest, sellest, kui teadlikud ollakse ümbritsevatest riskidest ja sellest, kui põhjalikult ollakse valmistunud nende olukordadega toime tulema. ISO raamistiku alusel on võimalik pöörata fookust otseselt riskijuhtimisele ja selle rollile ettevõtte strateegilises planeerimises ja otsuste tegemisel, pakkudes juhiseid riskijuhtimise kui protsessi olemuse ja selle rakendamise kohta. Riskiteadlikkuse tõstmine avardab ettevõttes võimalusi lisaressursside kaasamiseks ja organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagamiseks. Riskijuhtimise rakendamisel on vaja leida seosed ettevõtte strateegia, eesmärkide ja tegevusplaanide ning riskijuhtimise raamistiku vahel ning seeläbi luua muudatuste juhtimiseks ja määramatusega toimetulemiseks vastav taustsüsteem.

Ettevõtte missiooniks on omada globaalset mõju ja vähendada oma toodetega ja teenustega toidu raiskamist ning toetada inimeste vaimset tervist, millest tulenevalt on ettevõtte lähiaastate eesmärgiks organisatsioonina kasvada. Ettevõtte X juhtkonna tasandil defineeritakse riski kui negatiivse väljundiga kõrvalekallet plaanidest. Efektiivne riskijuhtimine eeldab kõrvalekallete hindamist kahes perspektiivis, ühelt poolt määramatuse toimumise või tõenäosuse ning teiselt poolt mõjutulemusse seisukohalt (Wiradarma & Sasmita, 2019, lk 19). Ettevõtte seatud eesmärkidest tulenevalt soovib töö autor sõnastada ettevõttel X riskijuhtimise eesmärgi järgnevalt: süsteemse riskijuhtimise rakendamise eesmärk on saavutada võimalikult suur ettevõtte kasu vastuvõetava riskitaluvuse ja kulude taseme piires ning tagada soovitud tulemuste saavutamine, kaitstes nii oma kliente, partnereid, töötajaid, varasid kui ka ettevõtte kaubamärki.

Efektiivne riskijuhtimine eeldab uuritava ettevõtte juhtkonna aktiivset eestvedamist ning riskijuhtimise protsessi rakendamiseks on vaja ettevõttesiseselt määrata konkreetselt riskide juhtimise vastutus. Ettevõtte tegevjuhtkond töötab välja strateegiad, mis kooskõlastatakse ja kinnitatakse omanikega, kes on määranud pikaajalised eesmärgid ettevõtte tegevusele ja teostavad regulaarselt järelevalvet juhtkonna üle. Lisaks on tegevjuhtkonna roll paika panna tegevuskavad, samuti on seni mitmed igapäevase tegevusega seotud otsused koondunud juhtkonna töösse.

Tegevjuhi roll on meeskonna juhtimine ja vajadusel aidata funktsioonidel takistusi kõrvaldada. Iga üksuse toimimise eest vastutab valdkonnajuht, tagades oma valdkonna efektiivsus ja tulemuslikkus. Kesktaseme juht ühendab juhtkonda ja operatiivtasandi töötajaid, täites olulist rolli ettevõttes X muudatuste juhtimises. Sellest tulenevalt on vastutus riskijuhtimise rakendamise ja toimimise eest enda valdkonnas funktsiooni juhil, kes vajadusel kaasab protsessi ka selle funktsiooni töötajad. Kuna riskijuhtimine moodustab ühe osa ettevõtte kvaliteedijuhtimissüsteemist, soovib autor kogu ettevõtte ülese riskijuhtimise protsessi koordineeriva rolli määrata esialgu ettevõtte X kvaliteedijuhile.

Selleks, et soodustada riskijuhtimiskultuuri loomist ettevõttes X on vajalik viia ettevõttes läbi juhtide koolitus, mis annab baasteadmised riskijuhtimisest kui ühest äritegevuse osast

ning oskused riskide hindamiseks ja haldamiseks teoreetilistest ning praktilistest võimalustest erinevates funktsioonides ja tasanditel. Koolituse eesmärgiks peaks olema selgitada töötajatele riskijuhtimise terminoloogiat ja selgitada, kuidas erinevad tööriistad aitavad saavutada ettevõtte eesmärke, tagades tõhusa kommunikatsiooni ning kriteeriumite ja nõuete järgimise (Furlan & Pacheco, 2021, lk 14–15).

EVS-ISO 31000:2018 riskijuhtimise raamistik pakub alust riskide juhtimiseks organisatsiooni kõigis valdkondades, nagu rahandus, tootmine või inimressursid. Riskide tuvastamise eesmärk on koostada loetelu erinevatest allikatest pärit riskidest, sündmustest ja ohtudest nende põhjustest, võimalikest tagajärgedest ning mõjutatud valdkondadest (Wiradarma & Sasmita, 2019, lk 20; EVS-ISO 31000:2018, lk 9–11). Riskide tuvastamisel ebaõnnestumine võib põhjustada ebaadekvaatsust kogu ettevõtte riskijuhtimise protsessis, mis takistaks organisatsiooni eesmärkide saavutamist. Autori poolt ettevõtte X jaoks soovitatav riskijuhtimise protsessivoog on välja toodud joonisel 18.



Joonis 18. Soovitatav riskijuhtimise protsessivoog ettevõtte X jaoks

Kuna ettevõtte dokumentides hetkel riske välja toodud pole, võib riskide kaardistamine olla küllaltki ressursimahukas, eelkõige vastavate kogemuste puudumisel. Lisaks tulenevalt uuritava ettevõtte piirangutest, mis tulenevad organisatsioonilistes teguritest,

nagu finantsiline ja tehnoloogiline võimekus ning inimressursid, on sobilik kasutada riskide tuvastamiseks kulutõhusaid ja ajasäästlikke meetodeid. On oluline, et ettevõtte X juhid oleks teadlikud ettevõtte riskijuhtimise protsessi tegevuste kavandamisel ettevõtte sise- ja väliskeskkonnast. Esmatähtis on ülevaadata, et ettevõtte missioon, visioon ja väärtused, mis on tugevas seoses väliskeskkonnast avalduva mõjuga ettevõtte tegevusele. Seejärel tuleks ülevaadata, kuidas on eelnevalt riskidega seni toime tulnud ja millised probleemid või küsimused on peamiselt juhtumite lahendamise käigus tekkinud.

Ettevõttesiseselt on kõige sobilikum riskiallikate tuvastamise praktika ettevõttes X kontrollnimekirja analüüsi meetodid. Esmalt tuleks ettevõttes X rakendada antud meetodit funktsioonide põhiselt, kuna iga funktsioon vastutab oma töö eest ettevõttes ise ja teeb kindlaks varasemate projektide käigus tuvastatud või realiseerunud riskid. Seejärel juhtkonna tasandil kokku võtta kogu organisatsiooni üleselt tulemused ja teha omalt poolt vastavad täiendused. Kontrollnimekiri aitab ettevõtte protsesse kiirendada ja aitab vältida protsessis oluliste sammude unustamist ootamatuste tõttu, toetades funktsioone seotud riskide selgemal mõistmisel ja teadvustamisel (Rostami, 2016, lk 207; Samuel & D, 2017. lk 503).

Pärast täielikku riskide loetelu koostamist on järgnevas protsessi etapiks vastavate riskide analüüs, kus arvesse võetakse nii riskide jääkmõjusid kui ka nende tõenäosust ja üldine mõju. Ettevõtte X eesmärk on määratleda riskitaluvuse atribuudid, mida kasutatakse riskide tähtsuse järjekorda seadmisel. Nende võrdlemine ja järjestamine vastavalt nende tõenäosuse ja mõju tasemetele võimaldab ettevõttel kindlaks teha riskid, mis vajavad rohkem tähelepanu, ja seada prioriteediks need, mille mõju ettevõttele peetakse kõige tõsisemaks. Sõltuvalt sellest, kas risk paigutub väike mõju – väike tõenäosus, väike mõju – suur tõenäosus, suur mõju – väike tõenäosus või suur mõju – suur tõenäosus kategooriate maatriksis, saab ettevõtte riske prioritseerida visuaalselt.

Töö autor soovib ettevõttel kasutada kõige efektiivsemate vastumeemete välja töötamiseks põhjus-mõjuanalüüs meetodit, mis võimaldab uurida probleemi võimalikke põhjuseid ja seeläbi suurendada otsuste elluviimise ennustatavust ning vältida otsuste ebasoovitavaid tagajärgi. Põhjus-mõjuanalüüsi puhul on tegemist meetodiga, mis nõuab vähe ressursse ja võimekusi ning pole oma olemuselt väga keerukas, olles seetõttu

uuritava ettevõtte jaoks sobilik (Samuel & D, 2017, lk 503-504). Konkreetse plaani olemasolu koos selgete tegevuspunktidega potentsiaalsete riskiolukordade jaoks võimaldab ettevõttel X vältida riskide kontrolli alt väljumist ja heal juhul ka täielikult ära hoida riskide avaldumist. Tegevusplaani aluseks soovitab autor kasutada kolme järgnevat riskide maandamise strateegiat: riski vältimine, riskiga leppimine või riski kontrollimine. Tegevuste efektiivsuse tagamiseks on vajalik protsessis igale kindlaks tehtud riskile määrata sobivaim strateegia, põhinedes sellel, kuidas iga risk mõjutab ettevõtte jõudlust ja ressursside kulusid. Kaasates parimate riskijuhtimise tavade ja riskide maandamise lähenemisviiside kohta teabe jagamise kogu ettevõtte, võib see aidata tõsta ettevõtte riskide maandamise strateegiate tõhusust.

Selleks, et riskide maandamise tegevuskava pidevalt täiustada, tuleks tuleks selgelt määratleda ja rakendada riskiseire tavasid läbivalt kogu tööprotsessi jooksul. Ettevõtte X funktsioonide juhid peavad olema valmis kiiresti muutuvates ja keerulistes olukordades eelnevalt antud riskihinnanguid üle vaatama ning vastavaid protseduure riskijuhtimise protsessis muutma. Tuginedes EVS-ISO 31000:2018 riskijuhtimise raamistikule ja ettevõtte riskijuhtimise hetkeolukorrale, soovitab töö autor võtta esialgu hindamiseks väikem hulk riskijuhtimise tulemuslikkuse mõõtmise näitajaid:

- tuvastatud riskide arv,
- riskitase ja tõsidus,
- vajalike ressursside kättesaadavus,
- riskijuhtimise kulud,
- riskipõhiste lahenduste kiirus ja tõhusus.

Selleks, et ettevõtte saavutaks riskijuhtimise praktika rakendamisel edu ja tulemusi, on esmalt vaja välja töötada määratletud ja eesmärgistatud struktuur, kaasates kõiki töötajaid ning tõstes teadlikkust kogu organisatsioonis. Ettevõttes on vaja luua riskidele orienteeritud organisatsioonikultuur, mis võimaldab neil olla teadlik oma nõrkustest ja tuvastada võimalusi, suutes minimeerida negatiivseid mõjusid ja maksimeerida kavandatud tulemuste õnnestumisi. Eesmärkide ja strateegiate olemasolu aitab riske juhtida tõhusamalt, kasutades ettevõtte ressursse mõistlikult ja sihipäraselt. Käesoleva magistr töö tulemused annavad uuritavale ettevõtte juhtkonnale ülevaate riskijuhtimise

tõhusama rakendamise tundlikest elementidest ja lähtepunkti riskijuhtimise protsessi väljatöötamiseks, põhinedes ärikeskkonna tegelikel asjaoludel ja omadustel. Siiski toob autor suure piirangu välja asjaolu, et kuigi töö annab erinevate praktiliste meetodite integreerimisel VKEdes parema võimaluse tõhusamalt riskidega toimetulekuks, on teadmised ühiskonnas VKEde riskijuhtimise kohta alles varajases staadiumis.

KOKKUVÕTE

Töö fookuses oli vajadus välja selgitada uuritava ettevõtte X praegune riskijuhtimise praktika ja teha tõendatud ettepanekuid ning soovitusi süsteemse riskijuhtimise rakendamiseks. Autori hinnangul sai töös püstitatud eesmärk täidetud. Väljatöötatud soovitusel ja ettepanekud aitavad tõsta ettevõttes X riskiteadlikkust, parendades riskide tunnetamist, haldamist ja vajadusel ka vältimist.

Täidetud said ka töö autori püstitatud uurimisülesanded, mille tulemusena selgus teooria ülevaates, et riskijuhtimise selge ja süsteemne rakendamine võib aidata vähendada organisatsioonis tulevase vigu, riskide realiseerumise tõenäosust ja tõhustada organisatsiooni eesmärkide planeerimist, protsesside arendamist ning ressursside efektiivsemat kasutamist. Enim levinud riskijuhtimise raamistikud on välja töötatud ISO ja COSO poolt, harvemini kasutatakse organisatsioonis ka RIMS ja CAS riskijuhtimise mudeleid. Erinevad riskijuhtimise protsessi käsitlused töid ühiselt peamiste komponitena välja riskide teadvustamise ja tuvastamise, riskide hindamise, riskide maandamise ja kontrolli. ISO ja COSO on oma käsitlustes välja toonud ka riskijuhtimise teabevahetuse. Sisend riskijuhtimise protsessi jaoks saadakse organisatsioonis mitmesuguste erinevate infoallikate kaudu, samuti tagab selge teabevahetus kõigile töötajatele otsuste langetamiseks asjakohase informatsiooni kiire kättesaadavuse. Varasematele teadusuuringutele tuginedes selgus teoorias, et üldiste riskijuhtimise standardite üksühele rakendamine ei ole alati piisav, et toime tulla kasvava ebakindlusega.

Tänapäevased äritingimused on VKEde jaoks küllaltki keerulised ning raske on hoomata pidevalt keskkonnas toimuvaid muutusi. VKEd teadvustavad endale üha enam, et nad ei suuda reaktiivselt vältida enam riske nii tõhusalt, kui nad sooviksid. Uute seoste ja riskiallikate märkamiseks on vaja teadlikult tegeleda potentsiaalsete riskidega, millega

ennetavalt arvestamine viib organisatsiooni pikas perspektiivis edasi. Riskijuhtimise rakendamine VKEdes on hädavajalik, kuid resurssenõudev protsess.

VKEde omanike teadmised riskide juhtimisest ei ole tänasel päeval piisavad ning see võib ohustada ettevõtte edu või takistada õigeaegset reageerimist riskidega tõhusalt toime tulemiseks. Erinevalt suurettevõtetest ei ole VKEde riskijuhtimine suunatud riskide maandamisele, vaid ressursside piiratuse tõttu, paremate otsuste tegemisele. Riskijuhtimise rakendamise põhieesmärk VKEdes on sõnastada ettevõtete jaoks tõhus riskijuhtimise poliitika ja protsess, et tagada jätkusuutlik tegevus, kaitstes seeläbi ettevõtte väärtust ja parandades juhtimisprotsesse, strateegiliste eesmärkide saavutamist ja head ettevalmistust ebasoodsateks või ootamatuteks olukordadeks.

Töö empiirilises osas tutvustati esmalt uuritavat ettevõtet ja anti ülevaade valitud uurimismeetodite rakendamise kohta. Empiirilises osas läbiviidud magistritöö uuringu raames analüüsiti uuritava ettevõtte riskijuhtimise olemasolevat korraldust ja esinevaid takistusi riskijuhtimise rakendamise ees. Selleks kasutati dokumendianalüüsi, intervjuusid uuritava ettevõtte juhtidega ja kogu ettevõtete hõlmavat veebiküsimustikku. Konfidentsiaalsuse tõttu ei õnnestunud ligi pääseda kogu organisatsioonisisesele informatsioonile, mis seadis piirangud empiirilise uuringu kvaliteedile. Uuringu käigus selgus, et:

- 1) seni pole uuritavas ettevõttes teadlikult organisatsiooniüleste riskide juhtimisele tähelepanu pööratud;
- 2) tulemuste analüüsi põhjal sai tõdeda, et ettevõtte töötajate riskijuhtimise kompetents on väga madal;
- 3) riskide kaardistamine ja hindamine on toimunud kitsas ulatuses vaid projektide põhiselt või individuaalselt;
- 4) riskijuhtimist kui protsessi käsitleva informatsiooni leitavus ja olemasolu ettevõtte sisedokumentides on puudulik, mistõttu on ka töötajatel keeruline rakendada oma igapäevases töös riske ennetavaid või maandavaid abinõusid.

Kuna varasemalt uuritavas ettevõttes riskijuhtimisega teadlikult tegeletud ei ole, tõi autor esmaste parandusettepanekutena välja riskijuhtimise eest konkreetse vastutaja

määramise, juhtkonna kompetentsi tõstmise koolituste kaudu ja selgete põhimõtete ja vastavate juhendite sätestamise olulisuse ettevõttes. Selleks, et tõhusalt edendada riskijuhtimist on vajalik pöörata tähelepanu ka üleüldisele ettevõtte kvaliteedijuhtimisele. Kuna kõikide protsesside ja tegevustega võivad kaasneda suuremad või väiksemad riskid, annab riskijuhtimise rakendamine uuritavale ettevõttele kindlus- ja stabiilsustunnet. Samuti annab riskijuhtimine põhjalikuma ülevaate kaalutletud otsuste langetamiseks, viies ettevõtte oma eesmärkide saavutamisele lähemale. Antud uuringu tulemused ja analüüs aitavad ettevõtte juhtkonda järgmistel viisidel:

- 1) ühtse riskikultuuri kujundamisel ettevõtte siseselt, et parandada teabevahetust ja töötajate hoiakut riskide suhtes;
- 2) riskijuhtimisplaani koostamisel koos tuvastatud riskide regulaarse jälgimisega, et vähendada riskide esinemise tõenäosust;
- 3) riskijuhtimise tulemuslikkuse mõõtmise kriteeriumide rakendamisel, et tagada riskijuhtimise ressursside tõhus ja tulemuslik kasutamine;
- 4) strateegiate väljatöötamisel ettevõtte edu maksimeerimiseks, et kindlustada projektide õnnestumine.

Kuna riskijuhtimist VKEdes on veel vähe uuritud, on oluline jätkata täiendavate uuringute läbi viimist. Selleks, et mõista paremini riskijuhtimise rakendamise eripärasid, meetodite tõhusust ja väljakutseid VKEdes ning teha laiemaid üldistusi on vaja läbi viia suurema valimiga rohkemaid uuringuid, sealhulgas uurida riskijuhtimise rakendamise seoseid spetsiifilisemalt ka organisatsioonikultuuri, juhtide isiksuse, konkreetselt erinevate juhtimisfunktsioonide ja teiste organisatsiooni protsessidega. Antud magistritöö tulemused kinnitavad teoreetilistes käsitlustes esile tõstetavat murekohta riskijuhtimise rakendamise osas väike ja keskmise suurusega ettevõtetes ning võivad aidata laiendada ühiskonnas teadlikkust riskijuhtimise protsessi rakendamise vajalikkusest.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abdulsaleh, A. M., & Worthington, A. C. (2013). Small and Medium-Sized Enterprises Financing: A Review of Literature. *International Journal of Business and Management*; 8(14), 36–54. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p36>
- Aghapour, A. H., Marthandan, G., Fie, D. Y. G., & Zailani, S. (2017). Risk management process towards operation performance in supply chain management: a survey of manufacturing SMEs. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 27(1), 78–114. <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2017.10003922>
- Airmic. (2018). *Explained Risk and Managing Risk: A Short Guide*. <https://tinyurl.com/3bj3j7w3>
- Aloel, J. (2014). *Logistikaettevõtteid mõjutavate riskide maandamine kindlustuse abil*. Tartu Ülikool. <https://core.ac.uk/download/79105857.pdf>
- Altemeyer, L. (2004). *An Assessment of Texas State Government Implementation of Enterprise Risk Management Principles*. Department of Political Science Texas State University, Masters of Public Administration. <https://tinyurl.com/bdcs6sk7>
- Andretta, M. (2014). Some considerations on the definition of risk based on concepts of systems theory and probability. *Risk analysis : an official publication of the Society for Risk Analysis*, 34(7), 1184–1195. <https://doi.org/10.1111/risa.12092>
- Bachtiar, N. K., & Amin, M. A. (2019). SMEs' Growth Stage Model: A Literature Review and Development Model. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 17(1). <https://doi.org/10.31603/bisnisekonomi.v17i1.2605>
- Berry, A., Grant, P., & Jarvis, R. (2004). European Bank Lending to the UK SME Sector: An Investigation of Approaches Adopted. *International Small Business Journal*, 22(2), 115–130. <https://doi.org/10.1177/0266242604041310>

- Björnsdóttir, S. H., Jensson, P., Thorsteinsson, S. E., Dokas, I. M., & Boer, R. J. de. (2022). Benchmarking ISO Risk Management Systems to Assess Efficacy and Help Identify Hidden Organizational Risk. *Sustainability*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14094937>
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bradley, P. (2019). Risk management standards and the active management of malicious intent in artificial superintelligence. *AI & SOCIETY*, 35, 319–328. <https://doi.org/10.1007/s00146-019-00890-2>
- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70–85. <https://doi.org/10.1177/0266242614542853>
- BSI Group. (2016). *Risk Management - Manage your risks*. <https://tinyurl.com/4ecr9afk>
- Burggräf, P., Adlon, T., Schupp, S., & Salzwedela, J. (2021). Risk Management in Factory Planning – A Literature Review. *Procedia CIRP*, 104, 1191–1196. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.11.200>
- Clampitt, P. G., & Williams, M. L. (2000). *Managing Organizational Uncertainty: Conceptualization and Measurement*. <https://tinyurl.com/4hc5mmy>
- Casualty Actuarial Society (CAS). (2003). *Overview of Enterprise Risk Management The CAS Enterprise Risk Management Committee*. <https://tinyurl.com/28tbaka2>
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework Application Techniques*. <https://tinyurl.com/256fsnkc>
- Crespo, I., Kumar, P., Noteboom, P., & Taymans, M. (2017). *The evolution of model risk management*. <https://tinyurl.com/29nm86yb>
- Crovini, C., Santoro, G. and Ossola, G. (2021). Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. *Management Decision*, 59(5), 1085–1113. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1402>
- Diabat, A., Govindan, K., & Panicker, V. (2012). Supply chain risk management and its mitigation in a food industry. *International Journal of Production Research*, 50(11), 3039–3050. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.588619>
- Dionne, G. (2013). Risk Management: History, Definition and Critique. *Risk*

- Management and Insurance Review*, 16(2), 147–166.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2231635>
- Demek, K. C., Raschke, R. L., Janvrin, D. J., Dilla, W. N. (2017). Do Organizations Use a Formalized Risk Management Process to Address Social Media Risk? *International Journal of Accounting Information Systems*, 28, 31-44.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.accinf.2017.12.004>
- Duijm, N. J. (2015). Recommendations on the use and design of risk matrices. *Safety Science*, 76, 21–31. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2015.02.014>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Ekwere, N. (2016). *Framework of Effective Risk Management in Small and Medium Enterprises (SMEs): a Literature Review*.
<https://doi.org/10.1080/20430795.2022.2119830>
- EL Komisjon. (2014). *Määrus nr 651/2014*. <https://tinyurl.com/4a5cuzb8>
- EVS-ISO 31000:2018. (2018). *Riskijuhtimine. Juhised*. <https://www.evs.ee/et/evs-iso-31000-2018>
- Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. W. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2), 122–144.
<https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079>
- Filyppova, S., Bashynska, I., Kholod, B., Prodanova, L., Ivanchenkova, L., & Ivanchenkov, V. (2019). Risk Management Through Systematization: Risk Management Culture. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3), 6047–6052.
<http://dx.doi.org/10.35940/ijrte.C5601.098319>
- Furlan, L. de. M., & Pacheco, A. S. V. (2015). Risk management: case study on implementation and effectuation challenges. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, 1-22. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18818>
- Foli, S., Durst, S., & Temel, S. (2022). The link between supply chain risk management and innovation performance in SMEs in turbulent times. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2022-0084>

- Freeman, J., & Malik, S. A. (2013). *Enterprise Risk Management (ERM): A New Way of Looking at Risk Management at an Organisational Level*. <https://tinyurl.com/46998fym>
- Gorzeń-Mitka, I. (2019). Interpretive Structural Modeling Approach to Analyze the Interaction Among Key Factors of Risk Management Process in SMEs: Polish Experience. *European Journal of Sustainable Development*, 8(1), 339. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n1p339>
- Gourinchas, P. O., Kalemli-Ozcan, S., Penciakova, V., & Sander, N. (2020). *COVID-19 and SME Failures*. <https://tinyurl.com/bdexh63h>
- Hanggraeni, D., Slusarczyk, B., Sulung, L. A. K., & Subroto, A. (2019). The Impact of Internal, External and Enterprise Risk Management on the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises. *Sustainability*, 11(7), 2172. <https://doi.org/10.3390/su11072172>
- Hariharan, G., Suresh, P., & Nagarajan, S. (2018). Supply Chain Risk Mitigation Strategies and Its Performance of SMEs. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(15), 741–749. <https://tinyurl.com/mp8jtrvm>
- Hassan, M. F., & Yazid, A. S. (2019). The Mediating Effect of Top Management Support on the Relationship between Organizational Culture and Enterprise Risk Management Effectiveness among Malaysian Public Listed Companies: A Conceptual Framework. *Research Journal of Finance and Accounting*, 10(2), 103-111. <https://doi.org/10.7176/RJFA>
- Hillson, D. (2006). *Integrated Risk Management As A Framework For Organisational Success*. PMI Global Congress Proceedings, Seattle Washington. <https://tinyurl.com/ynzswxx2>
- Ibrahim, F. S., & Esa, M. (2017). A STUDY ON ENTERPRISE RISK MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: DEVELOPER'S PERSPECTIVE. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 8(10), 184–196. <https://tinyurl.com/2p9b5esw>
- IMA. (2007). *Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for Effective Implementation*. <https://tinyurl.com/3dfbtsrz>
- Islam, A., & Tedford, D. (2012). Implementation of risk management in manufacturing

- industry- An empirical investigation. *IRACST- International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT)*, 2(3), 258–267.
<https://tinyurl.com/2p9jawje>
- ISO 9001:2015. (2015). *Quality management systems — Requirements*.
<https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Jean-Jules, J., & Vicente, R. (2021). Rethinking the implementation of enterprise risk management (ERM) as a socio-technical challenge. *Journal of Risk Research*, 24(2), 247–266. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1750462>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S. and Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7, 396-403.
<https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Kajwang, B. (2022). Theoretical review of enterprise risk management culture drivers for insurance firms in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147–4478), 11(5), 210–217.
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1826>
- Kask, S. (2017). *Riskijuhtimissüsteemi väljatöötamine AS-is Merco*. Eesti Ettevõtlikuskõrgkool Mainor. <https://tinyurl.com/2p9bs8s3>
- Kim, Y., & Vonortas, N. S. (2014). Managing risk in the formative years: Evidence from young enterprises in Europe. *Technovation*, 34(8), 454–465.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.05.004>
- Koçiu, L., Çelo, R., & Mano, R. (2015). The Role of Risk Culture in SMEs who Operate in the Gjirokastra Region. *European Scientific Journal*, 11(34), 159–168.
<https://tinyurl.com/3e9zxtyp>
- Koutsopoulos, K. C. (2021). Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Towards a New Paradigm. *European Journal of Business and Management*, 13(1), 22–32.
<https://tinyurl.com/27rmrswb>
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type—Family and Nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214–238. <https://tinyurl.com/eny5a9ah>
- Kristina, S., & Wijaya, B. M. (2017). Risk management for food and beverage industry using Australia/New Zealand 4360 Standard. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 277. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/277/1/012025>

- Kristina, S., & Wijaya, B. M. (2017). Risk management for food and beverage industry using Australia/New Zealand 4360 Standard. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 277. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/277/1/012025>
- Krysiak, F. C. (2009). Risk Management as a Tool for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 85, 483–492. <http://www.jstor.org/stable/27735196>
- Lee, K., Park, I., & Yoon, B. (2016). An Approach for R&D Partner Selection in Alliances between Large Companies, and Small and Medium Enterprises (SMEs): Application of Bayesian Network and Patent Analysis. *Sustainability*, 8(2), 117. <https://doi.org/10.3390/su8020117>
- Leopoulos, V. N., & Kirytopoulos, K. A. (2004). Risk management: a competitive advantage in the purchasing function. *Production Planning & Control. The Management of Operations*, 15(7), 678–687. <https://doi.org/10.1080/09537280412331298238>
- Leopoulos, V. N., Kirytopoulos, K. A., & Malandrakis, C. (2007). Risk management for SMEs: Tools to use and how. *Production Planning & Control*, 17(3), 322–332. <https://doi.org/10.1080/09537280500285136>
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2014). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Intervjuud. <https://samm.ut.ee/intervjuu>
- Lima, P. F. de A., Crema, M., & Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78–94. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.005>
- Lima, P.F. de A., Marcelino-Sádaba, S., & Verbano, C. (2021). Successful implementation of project risk management in small and medium enterprises: a cross-case analysis. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 1023–1045. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2020-0203>
- Lima, P.F. de A., & Verbano, C. (2019). Project Risk Management Implementation in SMEs: A Case Study from Italy. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(1), 3–10. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242019000100003>
- Lobato, L. L., O’Leary, P., Almeida, E. S. De., & Meira, S. R de L. (2010). The

- importance of Documentation, Design and Reuse in Risk Management for SPL. *SIGDOC '10: Proceedings of the 28th ACM International Conference on Design of Communication*, 143–150. <https://doi.org/10.1145/1878450.1878475>
- LogicManager. (2006). *Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management*. <https://tinyurl.com/yck2dhun>
- Lowrance, W. W., & Klerer, J. (1976). Of Acceptable Risk: Science and the Determination of Safety. *Journal of The Electrochemical Society*, 123(11). <https://doi.org/10.1149/1.2132690>
- Mamai, M., & Kadouamai, S. (2021). Maximizing the Sustainability of Firms Through Effective Risk Management: The Moderating Role of Risk Culture. *European Journal of Business and Management*, 13(4), 98–106. <https://doi.org/10.7176/EJBM/13-4-10>
- Matusova, O., Andryayeva, V., & Yahodzinsky, V. (2019). Risk Management Models. *Herald of KNUTE*, 6, 75–85. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(128\)07](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(128)07)
- Mirboroon, L., & Razavi, H. (2020). A Case Study of Risk Management of Automotive Industry Projects Using RFMEA Method. *Mapta Journal of Mechanical and Industrial Engineering (MJMIE)*, 4, 42–50. <https://doi.org/10.33544/mjmie.v4i1.132>
- Moczydłowska, J., Sadkowska, J., Żelazko, B., Ciocoiu, C. N., & Stawicka, E. (2023). Understanding Risk Culture in the Context of a Sustainable Project: A Preliminary Study. *Sustainability*, 15(6), 5302. <http://dx.doi.org/10.3390/su15065302>
- Mullins, J.W., & Forlani, D. (2005). Missing the boat or sinking the boat: a study of new venture decision making. *Journal of Business Venturing*, 20, 47–69. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.08.001>
- Nani, D. A., & Safitri, V. A. D. (2021). Exploring the Relationship between Formal Management Control Systems, Organisational Performance and Innovation: The Role of Leadership Characteristics. *Asian Journal of Business and Accounting* 14(1), 207–224. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol14no1.8>
- Nguyen, L. H., & Watanabe, T. (2017). The Impact of Project Organizational Culture on the Performance of Construction Projects. *Sustainability*, 9(5), 781. <https://doi.org/10.3390/su9050781>
- Nurk, G. (2018). *Riskijuhtimissüsteemi kujundamine ettevõttes*. Tallinna Tehnikaülikool.

<https://tinyurl.com/2p8y2nau>

Oduoza, C. F. (2020). Framework for Sustainable Risk Management in the Manufacturing Sector. *Procedia Manufacturing*, 51, 1290–1297.

<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.180>

Oláh, J., Kovács, S., Virglerova, Z., Lakner, Z., Kovacova, M., & Popp, J. (2019).

Analysis and Comparison of Economic and Financial Risk Sources in SMEs of the Visegrad Group and Serbia. *Sustainability*, 11(7), 1853.

<https://doi.org/10.3390/su11071853>

Padur, K. (2019). *Infoturbe riskijuhtimine finantsettevõttes*. Tartu Ülikool.

<https://dspace.ut.ee/handle/10062/66404>

Peljhan, D., & Marc, M. (2021). *Risk management and strategy alignment: influence on new product development performance*.

<https://doi.org/10.1080/09537325.2021.2011192>

Pouru, L., Dufva, M., & Niinisalo, T. (2019). Creating organisational futures knowledge in Finnish companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 84-91.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.048>

Pratono, A. H. (2018), Does firm performance increase with risk-taking behavior under information technological turbulence? Empirical evidence from Indonesian SMEs. *Journal of Risk Finance*, 19(4), 361–378. <https://doi.org/10.1108/JRF-10-2017-0170>

Qubtan, T. R. A., Gan, P-T., Hadi, F. S. A., Jalil, N. A., & Rambeli, N. (2021). Practical Risk Management Approaches among Small and Medium Enterprises. *TEM Journal*, 10(2), 996–1004. <https://doi.org/10.18421/TEM102-65>

Ramly, E. F., & Osman, M. S. (2018). *Development of Risk Management Framework – Case Studies*. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Paris, France, July 26–27. <http://www.ieomsociety.org/paris2018/papers/481.pdf>

Ramos, D., Afonso, P., & Rodrigues, M. A. (2020). Integrated management systems as a key facilitator of occupational health and safety risk management: A case study in a medium sized waste management firm, *Journal of Cleaner Production*, 262. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121346>

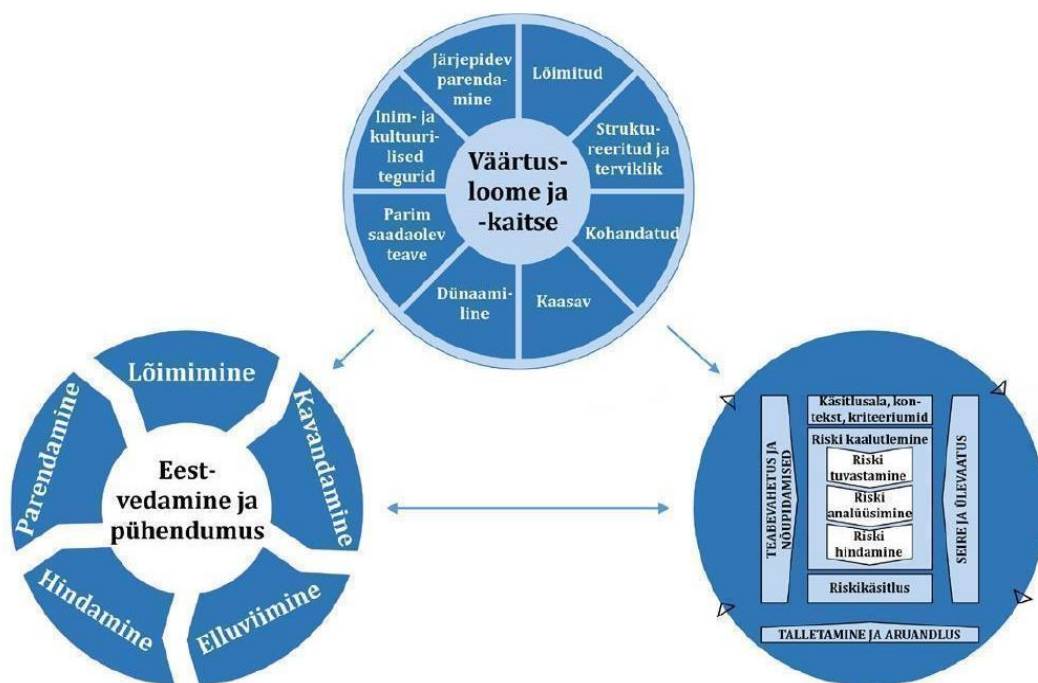
Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: A modelling problem.

- Safety Science*, 27(2-3), 183–213. DOI:10.1016/S0925-7535(97)00052-0
- Raz, T., & Michael, E. (2001). Use and benefits of tools for project risk management. *International Journal of Project Management*, 19, 9–17. <https://tinyurl.com/dtjmma5>
- Ratas, M. (2015). *Riskid ja riskijuhtimine Eesti põllumajandusettevõtetes*. Eesti Maaülikool. <http://hdl.handle.net/10492/1982>
- Renn, O. (1992). *Concepts of risk: A classification*. <https://doi.org/10.18419/opus-7248>
- Rosenberg, M. (2022). *Piimatoodete tarneahela riskide analüüs Eestis*. Eesti Maaülikool. <http://hdl.handle.net/10492/7354>
- Rostami, A. (2016). Tools and Techniques in Risk Identification: A Research within SMEs in the UK Construction Industry. *Universal Journal of Management*, 4(4), 203–210. <https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040406>
- Rosu, S. M., & George, D. (2012). A Knowledge Management Framework as Knowledge Bases Development Support to Professional Risk Assessment in SMEs. *New Research on Knowledge Management Technology*, 117–138. InTech. <https://doi.org/10.5772/34062>
- Samuel, C., & D. T. (2017). Techniques for environmental risk assessment: A review. *Rasayan Journal of Chemistry*, 10, 499–506. <https://doi.org/10.7324/RJC.2017.1021657>.
- SCCE & HCCA. (2020). *Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework*. <https://tinyurl.com/bdd4s82u>
- Settembre-Blundo, D., Gonzalez-Sanchez, R., Medina-Salgado, S., & Garcia-Muina F. E. (2021). Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Base Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(2), 107–132. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7>
- Serrat, O. (2017). The Five Whys Technique. *Knowledge Solutions*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_32
- Shakya, R., & Chauhan, P. (2019). *Modelling of Risk Analysis in Production System*. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/691/1/012087>
- Sharma, S. K., Routroy, S., & Chanda, U. (2022). Supply-side risk modelling using Bayesian network approach. *Supply Chain Forum: An International Journal*,

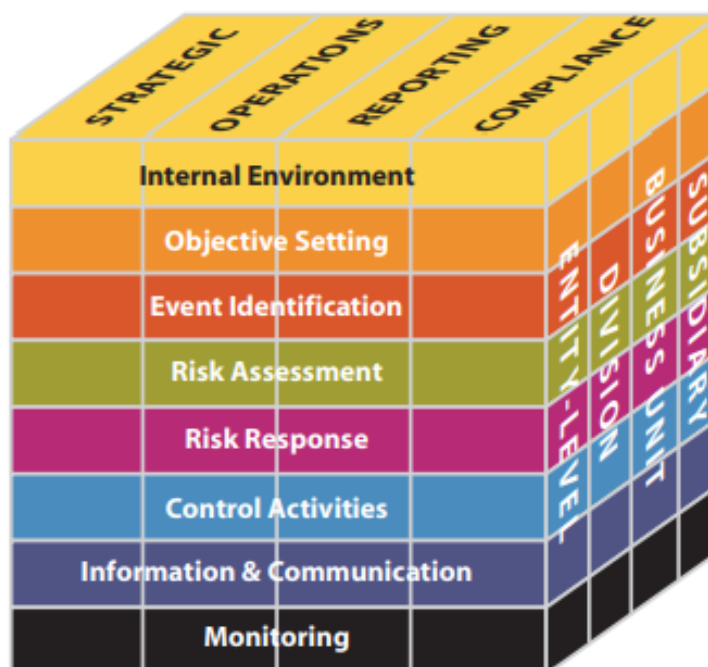
- 23(2), 158–180. <https://doi.org/10.1080/16258312.2021.1988697>
- Singh, A. S., & Masuku, M. B. (2014). Sampling Techniques & Determination of Sample Size in Applied Statistics Research: an Overview. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(11), 1–22. <https://tinyurl.com/yc8ezm3f>
- Statistikaamet. (2023). EM001: *Ettevõtete majandusnäitajad | Näitaja, Tegevusala, Tööga hõivatud isikute arv ning Vaatlusperiood*. <https://tinyurl.com/app/myurls>
- Stiller, D., & Joehnk, P. (2014). Corporate Governance and Compliance of Companies: Changes in Risk Management? *Economy & Business Journal*, 8, 547-554. <https://tinyurl.com/2jf7vma7>
- Zoghi, F. S. (2017). Risk Management Practices and SMEs: An empirical study on Turkish SMEs. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 8(2), 123–127. <https://doi.org/10.18178/IJTEF.2017.8.2.550>
- Tan, C., & Lee, S. Z. (2022). Adoption of enterprise risk management (ERM) in small and medium-sized enterprises: evidence from Malaysia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(1), 100–131. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2020-0181>
- Taran, Y., Boer, H., & Lindgren, P. (2013). Incorporating Enterprise Risk Management in the Business Model Innovation Process. *Journal of Business Models*, 1(1), 38–60. <https://tinyurl.com/yck79j9>
- Themsen, T. N., & Skærbæk, P. (2018). The performativity of risk management frameworks and technologies: The translation of uncertainties into pure and impure risks. *Accounting, Organizations and Society*, 67, 20–33. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.01.001>
- Tupa, J., Simota, J. and Steiner, F. (2017) Aspects of Risk Management Implementation for Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 11, 1223–1230. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.248>
- Ulejev, G. (2019). *Päästeameeti integreeritud riskijuhtimise mudel*. Sisekaitseakadeemia. <https://digiriul.sisekaitse.ee/handle/123456789/2197>
- Vasile, E. & Croitoru, I. (2012). *Integrated Risk Management System - Key Factor of the Management System of the Organization*. <http://dx.doi.org/10.5772/47883>
- Velmurugan, K., Yuvaraj, S., Sumalatha, M. R., & Palivela, L. (2022). Supply Chain

- Financial Risk Management Using Business Intelligence. *Proceedings of the International Conference on Innovative Computing & Communication (ICICC) 2022*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4128710>
- Verbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(3), 186–197. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000400017>
- Wang, C., Walker, E. A., & Redmond, J. (2011). Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 1–16. <https://tinyurl.com/2yx4fjca>
- Wheeler, E., & Emslie, V. (2020). *Case Study: Improving Risk Culture*. <https://tinyurl.com/mr2z6t9x>
- Wiradarma, A. A. B. A., & Sasmita, G. M. A. (2019). IT Risk Management Based on ISO 31000 and OWASP Framework using OSINT at the Information Gathering Stage (Case Study: X Company). *I. J. Computer Network and Information Security*, 12, 17–29. <https://doi.org/10.5815/ijcnis.2019.12.03>
- World Economic Forum. (2021). *The Global Risks Report 2021, 16th Edition*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf
- World Economic Forum. (2022). *The Global Risks Report 2022, 17th Edition*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf
- Yap, J. B. H., & Lock, A. (2017). Analysing the benefits, techniques, tools and challenges of knowledge management practices in the Malaysian construction SMEs. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 15(6), 803–825. <https://doi.org/10.1108/JEDT-07-2017-0067>

Lisa 1. ISO riskijuhtimise põhimõtted, raamistik ja protsess (EVS-ISO 31000:2018, lk 5)



Lisa 2. COSO riskijuhtimise raamistik (COSO, 2004, lk 7)



Lisa 3. Intervjuu kava

Sissejuhatus	
Üldine - informatsioon ettevõtte juhtimise kohta	
Kuidas on tarbijate vajadused ja ümbritsev keskkond muutunud? Kuidas on juhtkond aja jooksul muutunud?	Crovini, Santoro & Ossola (2021)
Millised on strateegiad/eesmärgid, mida tahaksite tulevikus saavutada?	Crovini, Santoro & Ossola (2021)
Kas töötajad räägivad teile probleemidest või positiivsetest asjadest äritegevuses?	Crovini, Santoro & Ossola (2021)
Spetsiifiline - risk ja riskijuhtimine	
Mida mõistate "riski" all? Kas seda peetakse ohuks või võimaluseks?	Crovini, Santoro & Ossola (2021)
Kuidas suhtute uute kogemuste hankimisse (tarnija vahetus, uued kliendid, rahvusvahelistumine jne)?	Crovini, Santoro & Ossola (2021)
Kuidas üldiselt otsuseid teete? Kas ja millised on otsused, mida teete iseseisvalt ja mida teistega koos (teiste omanike/juhtidega)?	Crovini, Santoro & Ossola (2021)
Kas küsite töötajatelt nõu tehtavate otsuste või lahendamist vajavate olukordade/probleemide osas või edastate sagedamini lihtsalt oma kavatsused ilma töötajaid kaasamata?	Crovini, Santoro & Ossola (2021)
Kuidas ettevõttes riske juhitakse?	Crovini, Santoro & Ossola (2021)
Kas on olemas eraldi riskijuhtimisfunktsioon? Kui jah, siis kuidas see on seotud teiste funktsioonidega? Kas ja kuidas toetavad organisatsiooni ülejäänud tegevused organisatsiooniülest riskijuhtimist?	Ekwere (2016) Qubtan <i>et. al</i> (2021) Crovini, Santoro & Ossola (2021)
Milline on teie töötajate äri- ja riskijuhtimise teadmiste ja asjatundlikkuse tase?	Hanggraeni <i>et. al</i> (2019)
Kas on olemas ametlikud protseduurid? Kas järgite mingit teoreetilist raamistikku (nt ISO)?	Crovini, Santoro & Ossola (2021)
Kuidas mõistate väljendit „integreeritud riskijuhtimine“/”riskipõhine mõtlemine”? Kas olete teadlik riskijuhtimise tähtsusest?	Ramly & Osman (2018) Qubtan <i>et. al</i> (2021)

Lisa 3 järg

Kuidas hindate ettevõtte riskitaluvust ja selle kujunemist?	Tan & Lee (2022) Settembre-Blundo <i>et. al</i> (2021)
Millised on kriitilised edutegurid turul tegutsemiseks?	Crovini, Santoro & Ossola (2021)
Kuidas mõjutab teie arvates riskijuhtimine ettevõtte eesmärkide saavutamist?	Hudáková & Dvorský (2018)
Milliseid riskijuhtimise võtmeindikaatoreid rakendatakse teie ettevõttes? Millised ettevõtte riskijuhtimise protsesside vastutusala on teie hinnangul ebamäärased või puudulikud?	Qubtan <i>et. al</i> (2021) Lima, Crema & Verbano (2020) Tan & Lee (2022)
Millised võivad olla takistused riskijuhtimise rakendamiseks?	Lima, Marcelino- Sadaba & Verbano (2021)

Lisa 4. Ankeetküsimustik

Hea küsimustikule vastaja!

Olen Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži teenuste disaini ja juhtimise eriala magistrant ning kirjutan magistritööd ettevõttes X rakendatud riskijuhtimise praktikatest. Uuringu tulemused on aluseks hiljem ettevõttele kohandatava riskijuhtimissüsteemi loomiseks. Antud küsimustiku eesmärk on uurida riskijuhtimise hetkeolukorda (murekohti ja arenguvõimalusi) Teie perspektiivist.

Eduka uurimuse läbiviimiseks on Teie vastused väga olulised ning kehtib anonüümsuse põhimõte! Küsimustiku täitmine võtab 5-10 minutit. Kogutud andmeid kasutatakse ainult teaduslikuks otstarbeks. Kõik kogutud andmed on konfidentsiaalsed. Uuringus osalemine on vabatahtlik ning küsimustiku täitmisega kinnitate oma nõusolekut osalemiseks.

Organisatsiooni sisekeskkond	Ei nõustu	Osaliselt ei nõustu	Nii ja naa	Osaliselt nõus	Täiesti nõus
Palun lugege igat järgnevat väidet ja otsustage, kui palju Te tuginedes oma uskumustele ja kogemustele iga väitega nõustute.					
Ettevõtte määratleb eesmärgid ettevõttele kui tervikule.					
Riski vastuvõetavad taluvuspiirid on kindlaks määratud.					
Ettevõtte käsitleb riskijuhtimist väärtuse säilitamise ja loomise vahendina.					
Üldine riskijuhtimise poliitika on sätestatud juhatuse kinnitatud strateegias.					
Riskide tuvastamise protsess on loodud selge seose loomiseks ettevõtte eesmärkide ja nendega seotud riskide vahel.					
Juhatus peab riskijuhtimist oma järelevalvekava korrapäraseks osaks.					
Kogu ettevõtte kaasatakse konstruktiivselt plaanide, muudatuste ja tulemuslikkuse osas.					

Lisa 4 järg

Ettevõtte suhtumine ja lähenemine riskidele on selge ja kooskõlas riskitasemega, mida ollakse valmis võtma.					
Kõigi tasandite juhid ja töötajad on kaasatud perioodilistesse riskide tuvastamise protsessi.					
Ettevõttes on olemas vastutav isik riskijuhtimise eest.					
Ettevõttes on dokumenteeritud riskijuhtimise põhimõtted, tavad ja raamistik.					
Riskijuhtimine ettevõttes					
Palun lugege igat järgnevat väidet ja otsustage, kui palju Te tuginedes oma uskumustele ja kogemustele iga väitega nõustute.					
Andmeid ettevõtte tegevuskeskkonna kohta kogutakse ja neid hinnatakse regulaarselt, lähtudes nende võimalikust mõjust organisatsiooni ärieesmärkidele.					
Riskide tuvastamise kohustused ja vastutusosalad on selgelt määratletud ja arusaadavad.					
Riski hindamise kriteeriumid, nt. tõenäolisus, on sõnastatud ja järjepidevalt rakendatud					
Juhtkond arvestab nii lühiajalisi riskimõjusid kui ka neid, mis on ajas kaugemal ja mis mõjutavad strateegilist suunda.					
Riski vastuvõetavuse hindamisel võetakse arvesse riskide maandamise kulusid (sh eraldatud ressursse) ja tulusid.					
Ettevõtte riskihinnangute ajakohasuse tagamiseks on olemas perioodiline ülevaatus					
Riskireaktsioonide sõnastamisel võetakse arvesse kõiki saadaolevaid riskijuhtimisvõimalusi – väldi, vähenda, jaga, aktsepteeri.					
On olemas selged juhised selle kohta, kuidas ja millisel tasemel tuleb teha riskianalüüsile vastavaid otsuseid.					
Ettevõtte mõõdab riskijuhtimise tulemusi.					
Riskide ennetava ja tuvastava kontrolli vahel on asjakohane tasakaal, vajaduse korral rõhuasetusega ennetavatel kontrollidel.					

Lisa 4 järg

Juhtkond arvestab oluliste organisatsiooniliste, struktuuriliste või juhtimismuudatuste mõju riskidele.					
Otsuste tegemiseks antakse teavet sobiva mahuga ja õigeaegselt.					
Riskiintsidenditest teatamiseks on olemas selged ülespoole suunatud suhtlusliinid.					
Ettevõttes toimuv suhtlus, nii ametlik kui ka mitteametlik, on riskiteadlikkuse tõstmisel tõhus.					
Vajalik teave on saadaval, et võimaldada riskide nõuetekohast jälgimist kogu ettevõttes,					
Riskijuhtimise toimivuse mõõtmiseks ja varajaseks hoiatamiseks/kehtestatud normidest kõrvalekallete tuvastamiseks ja nendest teavitamiseks on olemas asjakohased reaalajas toimuvad seireprotsessid.					
Äriprotsessi elluviimisele on sisse ehitatud seireprotsess.					

Riskijuhtimine ettevõttes (avatud küsimused, vabatahtlikud)

Millised on organisatsiooni peamised riskid, kui tõsine on nende mõju ja kui tõenäoline on nende esinemine?

Kuidas on organisatsioon valmis reageerima äärmuslikele sündmustele?

Kuidas hindaksite oma organisatsiooni tõhusust tuvastatud peamiste riskidega seotud meetmete rakendamisel?

Mis on peamised riskijuhtimise takistused?

Andmed

Palun vastake järgmistele Teid iseloomustavatele küsimusele.

Sugu:

- Mees
- Naine
- Ei soovi vastata

Vanus:

- <25

Lisa 4 järg

- 25-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- >65

Millisel positsioonil hetkel antud ettevõttes töötate?

- Tööline
- Spetsialist
- Kesktaseme juht
- Juht

Aitäh, Teie vastused on salvestatud!

Lisa 5. Riskijuhtimise kirjeldav analüüs (n=43)

Väide	m	SD	min	max
Ettevõttes on dokumenteeritud riskijuhtimise põhimõtted, tavad ja raamistik.	1,21	0,46	1	3
Riski hindamise kriteeriumid, nt. tõenäolisus, on sõnastatud ja järjepidevalt rakendatud.	1,28	0,62	1	4
Riskireaktsioonide sõnastamisel võetakse arvesse kõiki saadaolevaid riskijuhtimisvõimalusi – väldi, vähenda, jaga, aktsepteeri.	1,16	0,43	1	3
Üldine riskijuhtimise poliitika on sätestatud juhatuse kinnitatud strateegias.	1,28	0,58	1	3
Kogu ettevõtet kaasatakse konstruktiivselt plaanidesse ja muudatustesse.	3,35	0,99	1	5
Juhtkond arvestab nii lühiajalisi riskimõjusid kui ka neid, mis on ajas kaugemal ja mis mõjutavad strateegilist suunda.	1,60	0,99	1	4
Otsuste tegemiseks antakse teavet sobiva mahuga ja õigeaegselt.	2,35	1,20	1	5
On olemas selged juhised selle kohta, kuidas ja millisel tasemel tuleb teha riskianalüüsile vastavaid otsuseid.	1,14	0,41	1	3
Riskide vastuvõetavad taluvuspiirid on ettevõttes kindlaks määratud.	1,91	0,94	1	4
Vajalik teave on saadaval, et võimaldada riskide nõuetekohast jälgimist kogu ettevõttes.	1,44	0,82	1	4
Ettevõttes toimuv suhtlus, nii ametlik kui ka mitteametlik, on riskiteadlikkuse tõstmisel tõhus.	1,65	0,86	1	4
Riskide tuvastamise protsess on loodud selge seose loomiseks ettevõtte eesmärkide ja nendega seotud riskide vahel.	1,30	0,70	1	4
Kõigi tasandite juhid ja töötajad on kaasatud perioodilistesse riskide tuvastamise protsessi.	1,21	0,51	1	3
Andmeid ettevõtte tegevuskeskkonna kohta kogutakse ja neid hinnatakse regulaarselt, lähtudes nende võimalikust mõjust organisatsiooni ärieesmärkidele.	1,77	0,86	1	4
Juhtkond arvestab oluliste organisatsiooniliste, struktuuriliste või juhtimismuudatuste mõju riskidele.	1,91	1,01	1	4
Ettevõtte suhtumine ja lähenemine riskidele on selge ja kooskõlas riskitasemega, mida ollakse valmis võtma.	1,70	0,93	1	4

Lisa 5 järg

Riskide ennetava ja tuvastava kontrolli vahel on asjakohane tasakaal, vajaduse korral rõhuasetusega ennetavatel kontrollide.	1,32	0,60	1	3
Ettevõtte käsitleb riskijuhtimist väärtuse säilitamise ja loomise vahendina.	1,42	0,72	1	4
Ettevõtte riskihinnangute ajakohasuse tagamiseks on olemas perioodiline ülevaatus.	1,35	0,71	1	4
Ettevõtte mõõdab riskijuhtimise tulemusi.	1,33	0,64	1	3
Äriprotsessi elluviimisele on sisse ehitatud seireprotsess.	1,51	0,87	1	4
Ettevõtte määratleb eesmärgid ettevõttele kui tervikule.	3,28	1,00	2	5
Ettevõttes on olemas vastutav isik riskijuhtimise eest..	1,12	0,39	1	3
Riskide tuvastamise kohustused ja vastutusala on selgelt määratletud ja arusaadavad.	1,37	0,65	1	3
Riski vastuvõetavuse hindamisel võetakse arvesse riskide maandamise kulusid (sh eraldatud ressursse) ja tulusid.	1,47	0,87	1	4
Riskiintsidendite teatamiseks on olemas selged ülespoole suunatud suhtlusliinid.	2,28	1,26	1	5
Juhatus peab riskijuhtimist järelevalvekava korrapäraseks osaks.	1,33	0,56	1	4
Riskijuhtimise toimivuse mõõtmiseks ja varajaseks hoiatamiseks/ kehtestatud normidest kõrvalekallete tuvastamiseks ja nendest teavitamiseks on olemas asjakohased reaalses toimuvad seireprotsessid.	1,28	0,66	1	4

SUMMARY

POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING RISK MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Johanna Vana

Today's organizations face risks that are increasingly complex due to the rapid growth of globalization. Taking risks in today's business is inevitable. The competitiveness that has grown at a fast pace has brought with it new challenges and to ensure further organizational growth and overcome challenges, companies must ensure high standards. Society's awareness and increased attention to risks have provided an opportunity to find more effective ways to identify risks and integrate the information received into decision-making processes. To manage organizational uncertainty and reduce uncertainty, clear agreements and norms within the organization are necessary, which help harmonize the work of the organization.

The purpose of risk management is to help management ensure that risk management is integrated into all organizational activities. It supports the development of a business strategy within the organization to reduce potential losses and take advantage of opportunities by promoting awareness of risk management. Many studies focus on risk management in large companies, but the awareness and implementation of risk management are most needed in SMEs, which are more vulnerable to risks than large companies. SMEs are mostly seen as having a simpler internal structure and as a result more flexible, allowing them to react and adapt to changes faster. At the same time, SMEs often face major challenges, and have less access to extensive resources, making it more difficult to apply classical theories in SMEs than in large companies.

The focus of this master's thesis is the practice of risk management in company X, where the risk management is not effective and does not support the achievement of the organization's goals. The author seeks a solution to the problem of how to implement risk management in a small or medium-sized company. The purpose of the master's thesis is to make proposals for risk management implementation in the company under study. For this purpose, the following research questions have been set:

1. What are the important components of risk management and how does risk management affect the company's operations?
2. What are the characteristics of the implementation of risk management in small and medium-sized enterprises?
3. What is the current practice of risk management in the investigated company and what are the possibilities for improving risk management?

For risk management to form part of the management system in the organization, it is necessary to create explicit and unambiguous conditions for the implementation of these principles at all levels of the organization. Important components of risk management are risk capacity, risk tolerance, and risk appetite. There are many different risk management frameworks in use in society today, but this master's thesis focuses on a couple of the most popular of them, mostly on ISO and COSO frameworks. The strength of the implementation of risk management standards in the organization can be considered an increase in risk awareness, as the standards offer practical explanations and solutions on how to introduce and carry out risk management in the organization.

To understand and analyse the implementation of risk management in the entire company and to develop recommendations and suggestions for systematic risk management the empirical part of this master's thesis uses a case study approach. The study was carried out in the Estonian smaller manufacturing company X, using the triangulation of methods, that is, both qualitative and quantitative methods are combined. The author provides an overview of the analysis of research results based on document analysis, interviews, and questionnaires, and evaluates the data obtained.

Based on the analysis of the results, it was found that the risk management competence of the company's employees is very low. It is also pointed out that the company has not yet been at such a maturity level where the impact of risk management would be comparably large for the company, because of which it is not consciously paid attention to in the company. Mapping and assessment of risks have taken place on a narrow scale only based on projects or individually. The availability of information about risk management as a process in the company's internal documents is incomplete, which is why it is also difficult for employees to implement measures to prevent or mitigate risks in their daily work.

For the company to achieve success and results in the implementation of risk management practice, it is firstly necessary to develop a defined and goal-oriented risk management structure, involving all employees and raising awareness throughout the organization. It is essential to create a risk-oriented organizational culture in the company, which allows them to be aware of their weaknesses and identify opportunities, being able to minimize negative effects and maximize the successes of the planned results. The results of this master's thesis provide the management of company X with a starting point for the development of the systematic risk management process, based on the actual circumstances and characteristics of their business environment.

Since all processes and activities can be accompanied by greater or lesser risks, the implementation of risk management gives the company under investigation a sense of security and stability. Risk management also provides a more comprehensive view of making informed decisions, bringing the company closer to achieving its goals. To better understand risk management, the effectiveness of methods, and challenges in SMEs and to carry out broader activities, it is necessary to conduct more studies with a larger sample, during which the relations of the implementation of risk management with the organizational culture, the personality of managers, specifically different management functions and other organizational processes are investigated more specifically.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Johanna Vana

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose “ RISKIJUHTIMISE RAKENDAMISE VÕIMALUSED VÄIKE- JA KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTLUSES”, mille juhendaja on Arvi Kuura reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Johanna Vana

19.05.2023