MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

OSVALDAS BLUSIS

PROJEKTO RIZIKOS VALDYMO SISTEMOS TOBULINIMAS "X" ORGANIZACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Doc. dr. Adomas Vincas Rakšnys

VILNIUS
2021

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

PROJEKTO RIZIKOS VALDYMO SISTEMOS TOBULINIMAS "X" ORGANIZACIJOJE

Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX072

Vadovas
_____ doc. dr. Adomas Vincas Rakšnys
2021- -

Recenzentas
_____
2021- -

Atliko
PRVvmns20-1 stud. O. Blusis
2021- -

VILNIUS
2021

TURINYS

ĮVADAS 9

1. PROJEKTŲ RIZIKOS VALDYMO SISTEMOS TEORINIAI ASPEKTAI 12

1.1. Projekto rizikos samprata ir esminiai principai 12

1.2. Vidinių ir išorinių rizikų analizė pardavimų projektų srityje 16

1.3. Sisteminės projekto rizikų analizės atlikimo aspektai 20

1.4. Projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo specifika 26

2. PROJEKTŲ RIZIKOS VALDYMO SISTEMOS METODOLOGIJA 33

3. PROJEKTŲ RIZIKOS VALDYMO SISTEMOS TYRIMAS 42

3.1. Interviu su ekspertais rezultatai 42

3.2. Įmonės darbuotojų apklausos rezultatai 51

IŠVADOS 71

REKOMENDACIJOS 73

LITERATŪRA 74

ANOTACIJA 81

ANNOTATION 82

SANTRAUKA 83

SUMMARY 85

PRIEDAI 87

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1pav. Nepageidaujamos rizikos etapų sampratos 15
2 pav. Projekto valdymo analizės procesų grupės 21
3 pav. Teorinis projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo sistemos tobulinimo modelis 30
4 pav. Įmonės „X“ tyrimo schema 33
5 pav. Įmonės „X“ tyrimo organizavimo konstruktas 40
6 pav. Apibendrintas specifinių veiksnių kategorijų vertinimas (bendras vidurkis) 63

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Projekto rizikos apibrėžtys 12
2 lentelė. Projekto rizikos veiksnių klasifikavimas 17
3 lentelė. Projektus veikiančių išorinių ir vidinių veiksnių tipai 19
4 lentelė. Projektų tipai ir charakteristikos pagal produktą 27
5 lentelė. Projektų rizikos automobilių pardavimo sektoriuje 29
6 lentelė. Interviu klausimyno struktūra 35
7 lentelė. Anketinės apklausos struktūra 36
8 lentelė. Kiekybinio tyrimo klausimyno patikimumo vertinimas (Cronbach Alpha) 37
9 lentelė. Įmonės „X“ darbuotojų demografinis pasiskirstymas 39
10 lentelė. Projektų planavimas ir reikšmė automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ 42
11 lentelė. Projektų komandų kūrimas ir darbuotojų įtraukimas valdant rizikas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ 43
12 lentelė. Metodikų parinkimas ir procesai valdant projektų rizikas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ 43
13 lentelė. Projektų rizikos kategorijų identifikavimas ir ataskaitos automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ 44
14 lentelė. Projektų išorinių rizikų identifikavimas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ 44
15 lentelė. Projektų vidinių rizikų identifikavimas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ 45
16 lentelė. Projektų specifinių rizikų identifikavimas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ 45
17 lentelė. Projekto rizikų vertinimas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ 46
18 lentelė. Projekto rizikos analizės elementai automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ 46
19 lentelė. Projekto rizikos analizės reikšmė automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ 47
20 lentelė. Projekto rizikos stebėsenos ir kontrolės samprata automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ 48
21 lentelė. Projekto rizikos stebėsenos ir kontrolės reikšmė automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ 48
22 lentelė. Projektų rizikos valdymo sistemos kokybė automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ 49
23 lentelė. Rekomendacijos projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ 49
24 lentelė. Prekybos automobiliais projekto rizikos valdymo planavimo vertinimas 51
25 lentelė. Rizikos valdymo planavimo vertinimo normalumo sąlygų rodikliai 52
26 lentelė. Prekybos automobiliais projekto rizikos valdymo planavimo kriterijų vertinimo skirtumai pagal užimamas pareigas ir darbo skyrių 52
27 lentelė. Išorinių veiksnių, turinčių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei, vertinimas 53

28 lentelė. Vidinių veiksnių, turinčių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei, vertinimas 54
29 lentelė. Išorinių ir vidinių veiksnių vertinimo skalių duomenų pasiskirstymo normalumo sąlygų rodikliai 55
30 lentelė. Išorinių ir vidinių veiksnių vertinimo rezultatų skirtumai pagal užimamas pareigas ir darbo skyrių 55
31 lentelė. Produkto kokybės veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas . 56
32 lentelė. Produkto kokybės veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių 56
33 lentelė. Technologinių pokyčių veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas 57
34 lentelė. Technologinių pokyčių veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių 57
35 lentelė. IT sistemų veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas 58
36 lentelė. IT sistemų veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių 58
37 lentelė. Aplinkos ir socialinio poveikio veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas 59
38 lentelė. Aplinkos ir socialinio poveikio veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių 59
39 lentelė. Logistikos ir tiekimo veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas 60
40 lentelė. Logistikos ir tiekimo veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių 60
41 lentelė. Globalizacijos rizikos veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas 61
42 lentelė. Globalizacijos įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių 61
43 lentelė. Paklausos netikrumo rizikos veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas 62
44 lentelė. Logistikos ir tiekimo veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių 62
45 lentelė. Rizikos valdymo analizės veiksnių, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas 64
46 lentelė. Rinkos analizės skalės duomenų pasiskirstymo normalumo sąlygų rodikliai 64

47 lentelė. Projektų rizikos valdymo analizės įtakos sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių 65
48 lentelė. Rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės veiksnių, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje, vertinimas 65
49 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės skalės duomenų pasiskirstymo normalumo sąlygų rodikliai 66
50 lentelė. Projektų rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės įtakos sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių 67
51 lentelė. Projektų rizikos valdymo sistemos kokybės vertinimas 68
52 lentelė. Projekto rizikos valdymo sistemos kokybės skalės duomenų pasiskirstymo normalumo sąlygų rodikliai 68
53 lentelė. Projektų rizikos valdymo sistemos kokybės vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių 68
54 lentelė. Projektų rizikos valdymo sistemos rodiklių įtaka įmonės rizikos valdymo sistemos kokybei 69

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Projektų prekybos automobiliais rizikos veiksniai.....85
2 priedas. Anketa.....87
3 priedas. Interviu klausimynas.....92
4 priedas. Įmonės darbuotojų apklausos rezultatai.....94
5 priedas. Įmonės darbuotojų apklausos rezultatai.....98
6 priedas. Įmonės darbuotojų apklausos rezultatai.....102
7 priedas. Įmonės darbuotojų apklausos rezultatai.....104
8 priedas. Įmonės darbuotojų apklausos rezultatai.....106
9 priedas. Įmonės darbuotojų apklausos rezultatai.....108
10 priedas. Įmonės darbuotojų apklausos rezultatai.....110
11 priedas. Įmonės darbuotojų apklausos rezultatai.....114
12 priedas. Įmonės darbuotojų apklausos rezultatai.....116
13 priedas. Įmonės darbuotojų apklausos rezultatai.....118
14 priedas. Įmonės darbuotojų apklausos rezultatai.....125
15 priedas. Įmonės darbuotojų apklausos rezultatai.....131
16 priedas. Interviu transkribacija (I).....133
17 priedas. Interviu transkribacija (II).....136
18 priedas. Interviu transkribacija (III).....141
19 priedas. Interviu transkribacija (IV).....148
20 priedas. Sąžiningumo deklaracija.....151

ĮVADAS

Temos aktualumas. Siekiant sėkmingai vykdyti bet kokios įmonės veiklą įmonių vadovai ir suinteresuotos šalys turėtų būtinai identifikuoti tam tikras rizikas, kurios bet kurioje veiklos stadijoje gali tapti kliūtimi tolimesnei plėtrai ar procesų vykdymui. Kitaip tariant, rizika gali tapti kliūtimi, įgyvendinant strateginių sprendimų priėmimą ir tapti neužtikrintumo pretekstu kaip vystyti įmonės ūkinę veiklą. Įvairios rizikos darbo aplinkoje yra kasdienis reiškinys, galintis sutrikdyti bet kokią vykdomą veiklą ar procesus. Būtent dėl šios priežasties yra labai svarbu gebėti rizikas suvaldyti. Įmonės atžvilgiu rizikos valdymas gali ne tik padėti įvertinti rizikų galimą potencialą vykstantiems procesams bei veiklai (įskaitant ir projektų rizikos valdymą), bet ir padėti išvengti nepageidaujamų ūkinių padarinių, galinčių turėti poveikį visoms suinteresuotoms šalims.

Valdant įmonių projektus rizikų identifikavimas yra vienas pagrindinių reiškinių, padedančių sėkmingai vykdyti bet kokį įmonės projektą, nes rizikingas įmonės projektas gali sąlygoti ne tik atsirandančius nuostolius, bet ir turėti reikšmingos įtakos įmonių ateities veiklai ir pėtrai (Aven, 2016). Projektų rizikos valdymo svarba išryškėja ir dėl pastovių rinkos pokyčių, kurie nuolatos didina įvairaus pobūdžio rizikas aplinkoje (Cash, 2018). R. J. Chapman (2019) teigimu, „paskutiniu metu ypatingą bei didėjantį svarbumą įgyja įmonės projektų rizikos analizavimas ir valdymas bei pastarojo efektyvumo klausimai“. Projektų rizikos analizė ir valdymas išryškėja todėl, kad įmonės šiomis dienomis siekia ne tik vykdyti savo veiklą, bet ir rasti tinkamus būdus, kaip efektyviau panaudoti darbo jėgą, turimus išteklius ir naujas idėjas, o tam reikia įvertinti nuolat kintančios aplinkos rizikas, vartotojų lūkesčius ir bet kokio pobūdžio galimybes.

Nors šiandieniniame ir dinamiškame pasaulyje (įskaitant ir verslo aplinką) atsiranda vis daugiau galimybių, reikia nepamiršti ir to, kad su galimybėmis pasireiškia ir daugiau rizikų, kurias vis sudėtingiau identifikuoti ir numatyti (Chapman, 2019), o netikėtos rizikos valdant projektus gali negrįžtamai paveikti įmonės veiklą. Būtent dėl šios priežasties valdant bet kokio pobūdžio projektus įmonėje reikia suprasti ne tik pačių projektų svarbą, sudėtį ir vykdymą, bet ir tinkamai įvertinti projekto rizikas, susipažinti su kiekvienos iš rizikų ypatumais, nustatyti galimas rizikos valdymo priemones ir taikymo sritis.

Darbo aktualumą sąlygoja ir tai, jog įmonės Lietuvoje per menkai skiria dėmesio projektų rizikos valdymui, o tai turėtų būti vienas svarbiausių įmonės vadovų uždavinių, siekiant sėkmingos įmonės veiklos. Nors D. V. Lukianov ir kt. (2020) pabrėžia, jog, „rizikos valdytojams būtina išmanyti rizikos technikas, valdymo bei procedūrų gaires“, visgi neretu atveju pastarieji yra apeinami ar paprasčiausiai pamirštami, o galimos rizikos įvertinamos labai abstrakčiai. Kiekviena įmonė turėtų identifikuoti visas įmanomas rizikas, susijusias su jų veikla (Dandage ir kt., 2018), įtraukiant ir neplanuotas rizikas į valdymo planą. Valdant projektus dažniausiai išvengti rizikų yra neįmanoma,

tačiau tinkamai parinkus reikiamas priemones, iš anksto įvertinus rizikų galimybes, apie 80 proc. visų galimų projekto rizikų įmanoma prognozuoti bei tinkamai suvaldyti (Dandage ir kt., 2018).

Darbo problematika. Projektų rizikos valdymas yra labai sudėtingas ir iššūkių pilnas procesas. **Viena didžiausių problemų** yra ta, jog moksliniuose darbuose pateiktos rizikos valdymo priemonės ir būdai turi atitinkamų trūkumų, o tai kelia praktinių problemų (Cash, 2018). Teorijos bei praktikos prastas suderinamumas suponuoja sprendimo problemą – projektų rizikos analizavimą ir valdymą prekybos įmonėje. Daugelis mokslininkų (Qazi ir kt., 2016; Zhang, 2016; Hartono ir kt., 2019) neturi vieningos nuomonės dėl geriausio ir tinkamiausio projektų rizikos vertinimo būdo, siekiant tinkamai įvertinti projektų rizikos veiksnius. Pastarieji autoriai (Qazi ir kt., 2016; Zhang, 2016; Hartono ir kt., 2019) paprasčiausiai akcentuoja tai, kad, objektyviam ir tiksliam projektų rizikų įvertinimui yra būtina ne tik naudoti kelis rizikų vertinimo būdus, bet ir atsižvelgti į projektų tipą, įgyvendinimo laikotarpį ir kitus reikšmingus aspektus, kurie turi įtakos vertinimo būdo pasirinkimui. Vis dėlto, siekiant įmonės konkurencinio pranašumo stiprinimo bei saugaus veiklos vykdymo ir plėtros, mokslinė problema yra keliama klausimu - *kaip tobulinti projektų rizikos valdymo sistemą įmonėje „X“?*

Temos naujumas ir ištirtumas. Projektų rizikos samprata ir esmė yra plačiai nagrinėjama tema mokslinėse bazėse (B. Newsome, 2014; J. Phillips, 2014, A. Balkevičiaus, 2017; T. Aven, 2017; J. Crispim ir kt., 2018; V. Navickas ir kt.,2019 ir kt.). M. Wieczorek-Kosmala (2014), A. Zaveckaitė ir A. Ulbinaitė (2016), R. V. Dandage ir kt.(2018), J. Crispim ir kt. (2018), J. Monat ir S. Doremus (2020) ir kt. tyrė projekto rizikos valdymo aspektus, J. Adamonytė ir kt. (2008), M. P. Gökmen (2014), A. Balkevičius (2017), P. Willumsen ir kt. (201) ir kt. analizavo projektų rizikos veiksnius, L. Taylor (2014), P. Rudzkis (2014), G. Ševčenko, (2015), A. Balkevičius (2017), J. Crispim ir kt. (2018), A. A. Quresh ir H. Jeswani (2018) ir kt. aprašė sistemines projekto rizikos analizės priemones ir metodus bei projektų rizikos veiksnius. Vis dėlto, nors pavienių projektų rizikų nustatymo būdai ir valdymas yra plačiai nagrinėjami mokslinėje literatūroje, prekybos įmonių projektų rizikos valdymas ir jo tobulinimas, yra pakankamai nauja ir dar mažai tirta tema.

Tyrimo objektas – projekto rizikos valdymo sistemos tobulinimas.

Tyrimo tikslas – įvertinti projekto rizikos valdymo sistemą įmonėje „X“.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti projekto rizikos sampratą ir esminius principus.

2. Išanalizuoti vidinius ir išorinius projekto rizikos veiksnius bei sisteminės projekto rizikų analizės atlikimo aspektus.

3. Apžvelgti projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo specifiką.

4. Nustačius pagrindinius projektų rizikos valdymo sistemos trūkumus įmonėje „X“, pateikti siūlymus projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui.

Tyrimo hipotezės:

H1: projekto prekybos automobiliais rizikos planavimas turi teigiamos įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje.

H2: projekto prekybos automobiliais rizikos veiksniai skatina teigiamus rizikos valdymo sistemos kokybės pokyčius įmonėje.

H3: projekto prekybos automobiliais rizikos analizė turi teigiamos įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje.

H4: projekto prekybos automobiliais rizikos stebėsena ir kontrolė turi teigiamos įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje.

Tyrimo metodai. Teorinė darbo dalis atlikta, naudojant mokslinės literatūros, sisteminimo, palyginamo, dedukcijos, apibendrinimo analizės metodus. Tyrimui atlikti pasirinkta mišri tyrimo strategija, kurios metu buvo atliktas pusiau - struktūruotas interviu su įmonės ekspertais ir įvykdyta darbuotojų apklausa anketinės apklausos būdu.

Darbo struktūra. Visą darbą sudaro trys pagrindinės dalys. *Pirmame* darbo skyriuje pateikiama mokslinės literatūros analizė, kur remiantis lietuvių ir užsienių autorių moksliniais darbais detaliai atskleidžiama projektų rizikos samprata ir esminiai principai, analizuojami vidiniai ir išoriniai projektų rizikos veiksniai bei sisteminės projekto rizikų analizės atlikimo aspektai ir apžvelgiama projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo specifika. *Antrajame* darbo skyriuje yra detaliai aprašoma tyrimo metodologija, kur yra pateikiamas tyrimo tikslas, uždaviniai, objektas, pasirinkti metodai, keliamos tyrimo hipotezės, detalizuojama tyrimo imtis ir kiti su tyrimu susiję svarbiausi aspektai. *Trečiojoje* darbo dalyje yra detaliai analizuojami atlikto tyrimo rezultatai, kur yra pateikiami interviu ir apklausos metu surinkti duomenys. Visas darbas yra užbaigiamas išvadomis ir atitinkamomis rekomendacijomis, kurios yra grįstos tyrimo rezultatais. Darbas yra iliustruojamas 6-iais paveikslais ir 54-iomis lentelėmis, remiamasi 97 literatūros šaltiniais, o viso darbo apimtis yra 85 lapai (be priedų).

Darbo praktinė reikšmė. Tyrimo metu buvo įvertintas prekybos įmonės „X“ naudotų automobilių padalinio projektų rizikos valdymas ir nustatytos projektų rizikos valdymo rodiklių (planavimas, vidiniai, išoriniai ir specifiniai veiksniai, rinkos analizė ir rizikos stebėsena bei kontrolė) sąsajos su įmonės rizikos valdymo sistemos kokybe. Gauti rezultatai leido nustatyti rizikos valdymo spragas, kurių pagrindu įmonei buvo pateikti siūlymai kaip tobulinti projekto rizkos valdymo sistemą, kad būtų pagerinta jos kokybė.

1. PROJEKTŲ RIZIKOS VALDYMO SISTEMOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Projekto rizikos samprata ir esminiai principai

Terminas „rizika“ yra atsiradęs iš graikų kalbos žodžio „ridsikon, ridsa“ reiškiančio skardį, uolą; prancūzų kalbos „risque“ reiškiančio grėsmę, rizikuoti; italų klabos „risco“ reiškiančio pavojų, grėsmę (Balkevičius, 2017). Tarptautinių žodžių žodyne (2013) žodis „rizika“ apibūdinamas keliomis skirtingomis sąvokomis:

- kaip ryžimasis veikti, žinant, jog yra kokia tai tikimybė nepasiekti norimo tikslo;
- kaip ryžimasis nepaisyti galimų nepalankių atsitiktinumo sukeltų pasekmių,
- kaip aplinkybės, kuriomis apsisprendžiama imtis konkretaus veiksmo ar jo nesiimti (tačiau norint būti užtikrintam dėl pasekmių, reikėtų imtis) dėl kurių galima nepasiekti tikslo ar nepateisinti vilčių.

Moksliniuose darbuose galima rasti daugybę ir labai įvairių „projekto rizikos“ sampratos aiškinimų bei apibrėžčių. Projekto rizikos sampratai išaiškinti yra sukurtos netgi atskiros sociologinės rizikos koncepto teorijos, nagrinėjančios rizikos sąvoką (Balžekienė, 2009). 1-oje lentelėje yra pateikiamos įvairios „projekto rizikos“ sąvokos variacijos skirtingoje mokslinėje literatūroje.

1 lentelė. Projekto rizikos apibrėžtys

Eil. Nr.	Autorius	Apibrėžtis	Požymis
1.	R.Norvaišienė (2004)	Projekto rizika – projekto rezultatų nuokrypio nuo laukiamo rezultato galimybė.	Tapatinimas su nuokrypio galimybe nuo numatyto rezultato
2.	M. P. Gónzalez ir kt. (2016)	Projekto riziką vadina projekto įvairių duomenų nukrypimu nuo numatyto rezultato.	
3.	O M. Padalkar ir S. Gopinath (2016)	Rizika dažniausiai tapatinama su tam tikru neapibrėžtumu, o tai rodo, jog projekto riziką yra sunku pamatuoti bei subjektyviai identifikuoti.	Tapatinimas su neapibrėžtumu
4.	R. V. Dandage ir kt. (2018)	Tai vadintina neapibrėžtu įvykiu, arba sąlyga, kuriai įvykus, galimas teigiamas ar neigiamas poveikis projekto tikslams.	
5.	B. Hartono ir kt. (2019)	Projekto rizika – neapibrėžtumas, sietinas su galimybe atsitikti nenumatytoms situacijoms bei su tuo sietinoms pasekmėms, įgyvendinant projektą.	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal R.Norvaišienė (2004), M. P. Gónzalez ir kt. (2016), O M. Padalkar ir S. Gopinath (2016), R. V. Dandage ir kt. (2018), B. Hartono ir kt. (2019)

Kaip matoma 1 lentelėje, projekto rizika gali būti siejama su rezultatų nuokrypiu (Norvaišienė, 2004; Gonzalez ir kt., 2016), neapibrėžtumu (Padalkar ir Gopinath, 2016; Dandage ir kt., 2018; Hartono ir kt., 2019), tam tikra sąlyga, kuri turi teigiamą arba neigiamą poveikį (Dandage ir kt., 2018) ir pasekmėmis įgyvendinant projektus (Hortono ir kt., 2019). Kitaip tariant, projekto riziką galima tapatinti su nuokrypių galimybe nuo numatyto rezultato ir neapibrėžtumu.

Vis dėlto, nepaisant labai panašios skirtingų autorių projektų rizikos apibrėžties, T. Aven (2017) aiškindamas rizikos reikšmę, teigia, kad „teorijoje rizika – tai neigiamas arba teigiamas kintamojo

nuokrypis nuo jo tam tikros tikėtinos reikšmės, o praktikoje labai dažnai tai laikoma neigiamu rezultatu“, o B. Newsome (2014) požiūriu, rizika yra grindžiama pasekmėmis, susijusiomis su atitinkamu reiškiniu. Kitaip tariant, rizika yra nepalankių situacijų ar grėsmių atsiradimas, turintis tiesioginį poveikį įmonės tikslams ir veiklos rezultatams. Crispim ir kt. (2018) teigimu, projekto riziką galima įvardyti kaip įvyksiantį reiškinį, kuris gali turėti negiamą poveikį vykdomam projektui.

H. Maylor ir N. Turner (2016) aiškina, kad projekto riziką galima įvertinti reiškinio tikimybės skirtumu, t. y. nuo to, kas buvo planuota pasiekti, o vertinant šį skirtumą reikia vadovautis prielaida, jog ateityje gali tiesiog įvykti kažkas netikėto ar nenumatyto, t.y. susiklostyti rizikinga situacija, turinti neigiamas pasekmes. Paprasčiau tariant, projekto rizika – tai galimas projekto rezultatų nukrypimas nuo numatytųjų rezultatų.

Panašus projekto rizikos suvokimas pateikiamas ir leidinyje „Projekto priežiūra 2007-2013“, kur pažymima, kad projekto rizika yra neapibrėžtumas, sietinas „su galimybe atsirasti nenumatytoms situacijoms ir su tuo susijusioms pasekmėms. Rizika yra tai, kas gali nutikti, ir jei tai nutiks, turės neigiamą poveikį įgyvendinamam projektui“. Svarbu atkreipti dėmesį, kad vertinant projekto riziką, galimybė, jog rizika pasireikš, visuomet yra mažesnė nei 100 proc., nes 100-procentinis ar didesnis rizikos vertinimas atskleidžia egzistuojančią problemą, o ne neapibrėžtą riziką. Yra teigiama, kad įmonės vertindavo savo projektų rizikas turėtų vertinti didesniu nei 0.00 proc. vertinamuoju balu, nes kitu atveju rizika nebėra rizika (Projekto priežiūra 2007-2013, p. 10).

C. L. Pritchard (2010) supratimu, rizika – tai pagrindinis ateities fenomenas, kurio pagalba siekiama kontroliuoti kurį nors elementą, darantį poveikį subjekto ateičiai. Išryškėjus rizikos svarbai planuojant įvairiausio pobūdžio projektus yra labai svarbu atkreipti dėmesį į nuoseklų rizikos identifikavimo ir valdymo procesą, nes pastarasis turi reikšmingos įtakos veiklos rezultatams ir tikslų įgyvendinimui. Projektų planavimas ir vykdymas yra pakankamai sudėtingas procesas, nes daugelis projektų turi tam tikrą „nežinonumo“ lygį siejamą su projekto realizavimu (Kaziliūnas, 2009). Būtent dėl šios priežasties yra labai svarbu skirti pakankamai dėmesio rizikų identifikavimui ir jų valdymui (įskaitant nustatymo, valdymo bei atsako procesus) tiek prieš pradedant projektą, tiek ir jo eigoje. Daugeliu atveju šiomis dienomis įmonės projektų rizikas vertina atsižvelgiant į jų grėsmės lygį atitinkamiems tikslams, o pati rizika gali būti pateisinama tik tuomet, kai pastaroji sukuria teigiamą balansą tarp pačios rizikos ir gaunamo atlygio (sukuriamos naudos įmonei) (Monat ir Doremus, 2018).

Projekto valdymo metu projekto rizika yra tikimybių suminis efektas, susijęs su neapibrėžtaisiais įvykiais, neigiamai veikiančiais atitinkamų projektų tikslus. Kitaip tariant, tai yra tam tikras nuostolių laipsnis, susijęs su projekto tikslais ir išreiškiamas per apimties, išlaidų, kokybės ir laiko sampratas. Būtent dėl šios priežasties Willumsenn ir kt. (2019) pataria esminiu projekto rizikos valdymo tikslu nusakyti neapibrėžtumo nukreipimą nuo galimos rizikos link tam tikrų galimybių. Atsižvelgiant į

Willumsenn ir kt. (2019) patarimą, A.A. Tofighian ir kt. (2018) išskyrė 3-is pagrindinius būdus, padedančius nusakyti projekto riziką:

- nelauktais įvykiais, nepalankiai veikiančiais projektą;
- tikimybių atvejų atsiradimu;
- projekto nuostolių vertinimu.

Įmonės veiklos analizavimas bei rizikos vertinimas yra svarbus kasdienės veiklos reiškinys vykdomos veiklos cikle, nes rentabilios veiklos siekis ir tinkamas rizikų vertinimas yra laikomi pagrindiniu verslo katalizatoriumi. Būtent dėl šios priežasties yra labai svarbu tinkamai įvertinti egzistuojančias rizikas. Verslo pasaulyje viena esminių rizikų – visuotinis neapibrėžtumas, kuris trukdo objektyviai vertinti konkretų turto vienetą. Vertinant verslo vienetą yra susiduriama su šalies ir vietos valdžios, rinkos, vartotojų, keliamais iššūkiais, galinčiais iš pagrindų paveikti vykdomo verslo vertę, todėl atsiranda kur kas daugiau ir įvairesnių rizikų (Navickas ir kt. ,2019).

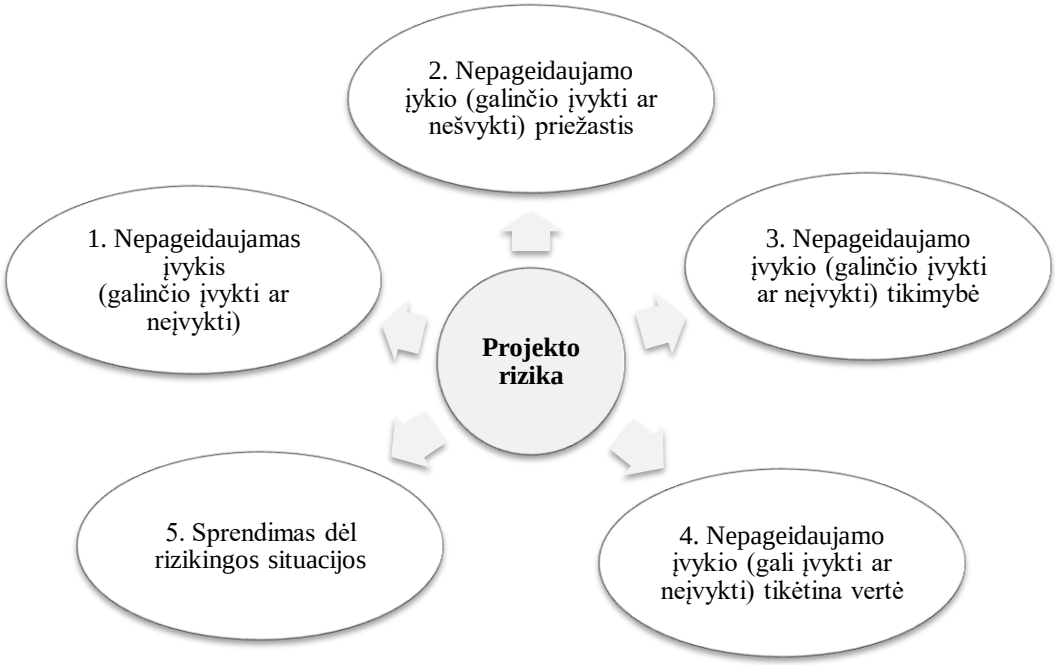
J. Laučius ir O. Vasilecas (2007) projekto riziką taip pat apibūdina kaip neapibrėžtumą, susijusį su galimybe įvykti nenumatytoms situacijoms bei su tuo sietinomis pasekmėms atsirasti, realizuojant projektą. Autorių supratimu rizika yra tikimybė, siejama su tam tikromis susiklosčiusiomi konkrečiomis aplinkybėmis, nepalankiai veikiančiomis projektą ir jo įgyvendinimą. Būtent dėl šios priežasties, projekte esantys neapibrėžtumai ir neaiškumai yra laikomi kritine jų valdymo sritimi (A. Rolstadas ir P. M. Schiefloe, 2017).

Kaip jau buvo identifikuota anksčiau šiame darbe, dauguma autorių riziką susieja su neapibrėžtumu bei netikrumu dėl ateities įvykių. M. N. Kruk ir A. U. Nikulina (2016) teigia, jog „rizika – tai tikimybė, kad kažkas nepageidaujamo atsitiks ateityje“, o V. Kindurys (2011) riziką įvardija kaip „nenaudingų neigiamų ekonominių pasekmių sukeltą įvykį“. Taigi, rizika yra siejama su nepalankiomis, neigiamomis būsimos ateities perspektyvomis. Vis dėlto, projektų rizika nebeapsiriboja vien netikėtų įvykių sąlygojančiais procesais, ji yra susijusi su tam tikromis klaidomis, menka komercinės veiklos ar valdymo patirtimi bei netinkamu rizikų valdymu.

J. Monat ir S. Doremus (2020) analizuojant projektų riziką akcentuoja, kad projekto rizikos valdymas yra procesas, kai yra nustatomi, stebimi bei kontroliuojami visi projektą veikiantys veiksniai, kurie gali sutrikdyti jo įgyvendinimą arba pačios įmonės vykdomą veiklą, Kitaip tariant, valdant projektus ir vertinant rizikas yra svarbu pastarąsias tinkamai identifikuoti, nepamiršti jas stebėti ir, žinoma, kontroliuoti. Tik tinkamai įvertinta, stebima bei kontroliuojama rizika gali būti eliminuojama bet kurioje projekto stadijoje, taip padedant ne tik laiku užbaigti plėtojamą projektą ir sutaupyti lėšų, bet ir įgyti konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu, nes laiku identifikavus rizikas, pastarąsias galima paversti galimybėmis. (Phillips, 2014).

Rizikų valdymo esminis tikslas – minimizuoti neigiamos įtakos projektui tikimybę, naudojant įvairias rizikų valdymo strategijas ir metodus. Projekto rizikų valdymas gali padėti išvengti krizių,

veiklos nuosmukių, kuriems įveikti reikėtų sumažinti projekto apimtį, atlikti tam tikrus pakeitimus ar pratęsti projekto darbų grafiką ir terminus (Projektų valdymo metodika Vilniaus miesto savivaldybė, 2019). Kadangi rizika yra apibrėžiama, kaip neigiami veiksniai, atsirandantys planuojant veiklą ir turintys įtakos galutiniam projekto rezultatui, yra labai svarbu pasirinkti tinkamas rizikų valdymo strategijas ir metodus. Rizikos lygis auga atsižvelgiant į didesnius nuokrypius nuo planuotų lūkesčių, tačiau tinkamai įvertinus nepageidaujamas rizikas ir suvokiant esmines rizikos etapų sampratas, pastarųjų galima ir išvengti ar bent jau jas minimizuoti (žr. 1 pav.).



1pav. Nepageidaujamos rizikos etapų sampratos

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Stanford Encyclopedia of Philosophy (2016)

Kaip matoma 1-ame paveiksle, kiekvienas projekto rizikos vertinimas susideda iš 5-ių pagrindinių etapų. Pirmiausiai, identifikuojama rizika, kuri gali pasireikšti vykdant projektą. Tuomet, siekiama nustatyti galimas rizikos priežastis. Trečiajame etape yra įvertinama rizikos tikimybė, o ketvirtajame – rizikos tikėtina vertė. Galiausiai, projekto rizikos vertinimas turi užsibaigti sprendimų priėmimu apie egzistuojančią riziką. Rizikos sampratai, kaip teigia A. Balkevičius (2017), galima suteikti įvairią prasmę – ją galima suprasti kaip priežastį, tikimybę, objektą, nuostolius ar veiksmus. Siekiant nusakyti nuostolingo, nepageidaujamo įvykio priežastis, yra vartotinas apibūdinimas – rizika kaip priežastis. Šiuo atveju pabrėžiamas galimas nuostolio šaltinis (pvz.: vagystės, gaisro rizika). Rizika kaip tikimybė prasmę įgauna tada, kuomet egzistuoja tikimybė, kad įvykis įvyks.

Rizikos valdymą reikėtų grįsti cikliniu požiūriu, kuomet į įvairias rizikas ne tik reaguojama, pasitelkiant konkrečius rizikos atsako metodus, bet ir vertinama iš anksto, kur bet kokio pobūdžio rizikos yra nuolatos identifikuojamos, vertinamos ir proaktyviai apdorojamos bei stebimos (Wieczorek-Kosmala, 2014). Projekto rizikos valdymas turėtų atspindėti jo specifiką bei kompleksiškumą (Monat,

Doremus, 2020). Rizikos valdymas turėtų apimti teigiamus bei neigiamus (Semenov, Kruk, 2017), išorinius ir vidinius įmonės rizikos faktorius (Gökmen, 2014). Įmonės vadovams projekto rizikos valdymą reikėtų traktuoti kaip įmonės bendros strategijos bei sprendimų priėmimo eigos visateisę dalį. Tai turėtų užtikrinti, jog rizikos identifikavimui ir kontrolei būtų paskiriami tinkami resursai bei ugdomi atitinkami įmonės personalo rizikos valdymo gebėjimai (Aven, 2017).

Su rizikos valdymu visą susijusią informaciją būtina aiškiai komunikuoti įmonėje, o aiški, skaidri ir laisva komunikacija turėtų įgalinti bei skatinti rizikos valdymo tobulinimo idėjų bei pasiūlymų sklaidą (Zaveckaitė, Ulbinaitė, 2016). D. Pimchangthong ir V. Boonjing (2017) teigimu, projekto riziką tikslingiau vertinti kaip jo galimybės dalį, nes gautinas rezultatas gali būti siejamas tiek su pelnu, tiek ir su nuostoliu. B. Newsome (2014) taip pat išryškina, kad riziką reikėtų skirstyti į neigiamą (neapibrėžtą žalą) ir teigiamą (neapibrėžtą naudą). „Neigiamos rizikos projektui reiškia grėsmes, teigiamos – galimybes, todėl projekto koordinatorius suinteresuotas padidinti teigiamų įvykių tikimybę ir pasekmes“ (Sėkmingo strateginių partneryščių projektų įgyvendinimo praktinis vadovas, 2020, p. 11).

Apibendrinant galima teigti, kad projekto rizika yra susijusi su įvairių įvykių neapibrėžtumu, galinčiu nulemti nuostolius ar naudą. Įmonei nuostoliai yra nepriimtini, turintys neigiamo poveikio veiklai ir jos rezultatams. Būtent dėl šios priežasties, rizikos sritis itin aktuali šiuolaikinei įmonei ir rizikos valdymui būtina skirti ypatingą dėmesį. Projekto rizikos valdymas suvokiamas kaip daugialypis ir sudėtingas procesas, apimantis rizikos planavimo, analizavimo, identifikavimo, stebėjimo bei kontroliavimo etapus, o rizika projekto valdyme nagrinėjama kaip visuma neplanuotų įvykių, galinčių daryti įtaką projektui arba jo elementams, sudaryti prezumpcijas nuostoliams atsirasti arba trukdyti laiku pasiekti numatytus projekto rezultatus.

1.2. Vidinių ir išorinių rizikų analizė pardavimų projektų srityje

Rizikos analizavimas bei valdymas – tai vienas projekto rengimo etapų. Šis etapas yra laikomas ypatingu, nes siejamas su visomis projekto dalimis ir stadijomis, kuriose gali atsirasti tam tikra rizika. Rizikos analizė bendrine prasme yra suprantama kaip procesas. Šio proceso metu, norint identifikuoti bei įvertinti galimą rizikos lygmenį, reikia nustatyti pagrindines rizikos priežastis. A. Balkevičiaus (2017, p. 437) teigimu, rizika „įvairiose srityse vyraujanti neišvengiama sąlyga. Tai neatskiriamas bet kurios žmogaus ūkinės veiklos, įmonės verslo procesų ir strateginių pokyčių elementas. Ji yra neišvengiamas veiksnys, todėl būtina mokėti ją tinkamai įvertinti, analizuoti ir prireikus minimalizuoti“.

Pardavimų srities projektai yra siejami su įvairiausių formų rizika bei jos veiksnių poveikiu, kuris gali ne tik turėti reikšmingos įtakos veiklos rezultatams, bet ir pasiekti patį projekto gavėją. Sėkmė, įgyvendinant pardavimų srities projektą, priklauso nuo daugelio veiksnių, kurie ne tik dažnu atveju yra nežinomi, kintantys ir turintys neigiamą poveikį, bet ir paverčia kiekvieną projekta rizikingu (Odimabo ir kt., 2017). Rizikos, kaip ir kiekviename, taip ir prekybos srities projekte visiškai išvengti neįmanoma,

bet identifikavus riziką sukeliančius veiksnius bei priežastis yra galimybė riziką minimizuoti iki „priimtino“ lygio. Siekiant nustatyti, kokiais būdais galima minimizuoti riziką ir jos neigiamą poveikį projektams, pirmiausiai reikia identifikuoti rizikos veiksnius, galinčius pasireikšti, realizuojant projektą bei įvertinti tų veiksnių reikšmingumą, o tai atlikti galima į pagalbą pasitelkus projektų rizikos analizę.

J. Monat ir S. Doremus (2020) požiūriu, rizika yra neišvengiama, dėl to būtina gebėti ne tik ją identifikuoti, bet ir įvertinti bei sumažinti. Prekybos projekto rizika yra ypatingai siejama su neigiamomis pasekmėmis būtent dėl neapibrėžtumo (neišsamių, netikslių žinių apie jo įgyvendinimo galimybes ir sąlygas), siekiant išvengti neigiamo prekybos projektų rizikų poveikio ir nustatyti galimus projekto rizikos pasireiškimo veiksnius, geriausias būdas tai padaryti – veiksnių klasifikavimas. Projekto rizikos bei jai darančių poveikį veiksnių klasifikavimas gana reikšminga rizikos valdymo eigos dalis, padedanti tinkamai identifikuoti galimas rizikas ir veiksnius (Lukianov ir kt., 2020).

R. J. Chapman (2019) projektų riziką klasifikuoja pagal rizikų kilmę, kur išskiria tokias rizikos grupes, kaip žmonės, laikas, finansų technologijos, valdymas ir politiniai veiksniai. Svarbu pažymėti, kad ši projekto rizikos klasifikacija gali kisti, atsižvelgiant į vykdomo projekto specifiką. Priežingai, S. Floricel ir kt. (2016) riziką sukeliančiuosius veiksnius klasifikuoja į sistemingus ir nesistemingus. Vis dėlto, autoriaus nuomone, projekto rizikos išskyrimas į sistemingus ir nesistemingus veiksnius yra labiau tikslingas tik investicinio pobūdžio projektams.

Nepaisant R.J. Chapman (2019) ir Floricel ir kt. (2016) rizikos veiksnių klasifikacijos, yra pastebima, kad visumoje mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai veiksnius, kurie sukelia projekto riziką, dažniausiai klasifikuoja atsižvelgdami į reiškimosi vietą, t.y. išorinius bei vidinius rizikos veiksnius (B. Neverauskas ir V. Stankevičius (2000), V Stasytytė ir L. Aleksienė (2015), A. Balkevičius (2017), P. Willumsen ir kt. (2019) bei kiti). A. Balkevičius (2017) išorinę projekto riziką papildomai suskaido į nuspėjamą ir nenuspėjamą, o vidinę sieja su techniniais, netechniniais, teisiniais ir draudžiamaisiais reiškiniais. B. Neverauskas su V. Stankevičiumi (2000) yra pasiūlęs šiek tiek platesnę projektus veikiančių rizikos veiksnių klasifikaciją. Jie siūlo veiksnius klasifikuoti: į išorinius – nuspėjamus, bet nenumatytus ir nenuspėjamus; vidinius – organizacinius, techninius, teisinius, netechninius, apdraudžiamuosius, dinaminius ir statinius. 2-oje lentelėje yra pateikiama apibendrinta vidinių ir išorinių rizikos veiksnių klasifikacija.

2 lentelė. Projekto rizikos veiksnių klasifikavimas

IŠORINĖ	**VIDINĖ**
Nenuspėjama	Techninė
Nuspėjama	Netechninė
-	Teisinė
-	Draudžiamoji
-	Organizacinė
-	Dinaminė
-	Statinė

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal B. Neverauskas ir V. Stankevičius, 2000; A. Balkevičius, 2017

Išorinė projekto rizika gali būti tiek nuspėjama, tiek ir nenuspėjama, o vidinė projekto rizika yra siejama su daugiau ir detalesnių veiksnių, turinčių reikšmingos įtakos vertinant pardavimų sektoriaus projektų rizikas. Kaip matyti 2-oje lentelėje, išorinė projekto rizika išskiriama į:

- nenuspėjamą. Šiai rizikai priskirtini nenumatytieji vyriausybiniai reguliavimo sprendimai, nusikaltimai, gamtos reiškiniai, nelaukti išoriniai socialiniai ar ekologiniai veiksniai;
- nuspėjamą. Tai nuspėjamoji rizika, tačiau pastaroji nėra numatoma. Šiai rizikai priskiriami mokesčių sistemos pokyčiai, rinkos pasikeitimai, infliacija, valiutų kursų svyravimai, neigiamos socialinės pasekmės (Adamonytė ir kt., 2008; Balkevičius, 2017).

N. Xia ir kt. (2018) prie išorinių prekybos projekto rizikos veiksnių papildomai išskiria rinkos riziką ir reputacinę riziką. Rinkos rizikai priskirtinos tokios rizikos, kaip ekonominė aplinka, konkurencija, technologijų vystymasis, klientų poreikiai ir reikalavimai, o reputacinę riziką sudaro prekių atšaukimas, konkurentų veiksmai, priežiūros veiksmai, viešoji nuomonė (Xia ir kt., 2018). V Stasytytė ir L. Aleksienė (2015) prie išorinių rizikos veiksnių priskiria ne tik rinkos ir reputacinę rizikas, bet ir finansinę bei operacinę rizikas. Kaip rinkos rizikos pavyzdžius V Stasytytė ir L. Aleksienė (2015) pateikia ekonominę aplinką, technologijų vystymą, konkurenciją, klientų poreikius, reikalavimus, o reputacinės – prekių atšaukimą, viešąją nuomonę, priežiūros veiksnius, konkurentų veiksnius.

Iš kitos pusės, vidinė projekto rizika apima:

- techninę. Tai rizika, kurią nulemia veikloje taikomos specifinės technologijos ar jų pasikeitimai (technologijų pasikeitimas, specifinės, projekte panaudojamos technologinės rizikos, kokybės pablogėjimas);
- netechninę. Tai rizika, kuriai poveikį turi lėšų limito viršijimas, nukrypimai nuo planinių užduočių, darbo jėgos stygius, vėluojantis tiekimas ir pan.;
- teisinę. Šiai rizikai poveikį daro sutarčių vykdymas, patentai, licencijos, teisiniai procesai su partneriais ar tiekėjais;
- draudžiamąją. Šiai rizikai priskirtini netiesioginiai nuostoliai, darbuotojų draudimas, turto sugadinimas ir pan. (Adamonytė ir kt., 2008; Balkevičius, 2017);
- organizacinę. Tai galimi nukrypimai nuo numatyto darbo plano, darbo jėgos, dėl medžiagų stygiaus, vėluojančio tiekimo, dėl turimų lėšų viršijimo ir kt. (Neverauskas, Stankevičius, 2000);
- dinaminę. Dėl šios rizikos projektas gali būti pelningas arba nuostolingas. Tai nenumatytųjų pokyčių projekto rizika pasireiškianti vertine išraiška, kuri gali atsirasti pasikeitus pirminėms valdymo užduotims;
- statinę. Tai realaus turimo turto praradimo rizika, kuri gali atsirasti dėl padarytos nuosavybei konkrečios žalos ar dėl prasto darbų organizavimo (Rutkauskas, Tamošiūnienė, 2002).

M. Laursen ir P. Svejvig (2016) akcentuoja, jog projekto vidinės rizikos kilimo šaltiniu laikytina pati įmonė. Vidinė rizika gali kilti dėl neteisingos rinkodaros politikos, neefektyvios vadybos, piktnaudžiavimo įmonėje. Esminė vidinė rizika – personalo rizika, kuri sietina su profesionalumu bei įmonės personalo charakterio bruožais. B. Yet ir kt. (2016) prie vidinių rizikos veiksnių priskiria tokius, kaip nekompetencija, žinių, operatyvaus aktyvumo ir patirties stygius, avantiūrizmas, greito pelno siekimas, itin didelis pasitikėjimas savo verslo partneriais ir kt. P. J. Cash (2018) požiūriu, labai dažnai vidinius sėkmingo projekto (tame tarpe ir prekybos) veiksnius lemia:

- projekto dalyviai (projekto vadovas, projekto komanda);
- terminas (tai laikas, kuomet projektas būna užbaigtas per numatytą laiką);
- finansiniai ištekliai (kuomet projektas būna užbaigtas neviršijus paskirto biudžeto);
- rezultatas (kuomet būna pasiekta maksimali projekto kokybė bei gautas rezultatas praktiškai atitinka nusistatytus tikslus).

Vidinės rizikos sukėlėjai slypi projekto viduje, kuriai įtakos gali turėti prastas vadovavimas, darbo efektyvumo kritimas ir kt. Šią riziką įmonei būtų galima sumažinti, imantis atitinkamų priemonių, kadangi riziką sukeliantys veiksniai įmonei yra pavaldūs. Iš kitos pusės, išorinė rizika yra nepavaldi – tai rizika, kurią gali sukelti veiksniai, esantys projekto išorėje, tai ekonominė krizė ir kt. (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Projektus veikiančių išorinių ir vidinių veiksnių tipai

Autorius/metai	Išoriniai veiksniai	Vidiniai veiksniai
A. Dzikevičius (2001)	• valstybės politika • įstatyminė-teisinė sistema • valdymo struktūrų stabilumas • ekonominė būklė	• įmonės konkurencinė strategija • veiklos organizavimo principai • išteklių naudojimas • produkcijos paklausa • specialistų kvalifikacija • gamybinis potencialas
O. Buckiūnienę (2005) **P. J. Cash (2018)**	• politiniai ir teisiniai • ekonominiai • gamtiniai ir ekologiniai • socialiniai • technologiniai • rinkos	• teisiniai • socialiniai • rinkodaros • ekonominiai ir finansiniai • techniniai, technologiniai • vadybos • projektų dalyvių stabilumo

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal lentelėje pateiktus autorius

Rizikos nustatymo ir valdymo procesas, kaip teigia P. Willumsen ir kt. (2019), prasideda nuo vidinės bei išorinės aplinkos analizės. Labai svarbu tinkamai įvertinti vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių sukeliamą riziką, nes tai gali kelti grėsmę įmonės veiklai ir jos veiklos procesams. Yra pažymėtina, kad daugelis įmonių, neįvertina savo vidinės ir išorinės aplinkos, o tai turi reikšmingos įtakos vertinant projektų riziką, nes yra nepastebimas personalo kvalifikacijos stygius, korumpuotas elgesys, parinktų strategijų netinkamumas ar netikslingumas ir pan. (Willumsen ir kt., 2019). Visų projekto rizikos veiksnių prognozuoti ar numatyti neįmanoma. Vis dėlto, yra labai realu išskirti esminius veiksnius pagal jų įtaką konkrečiam projektui ir, žinoma, rizikos lygį. Pasak T. Aven (2017),

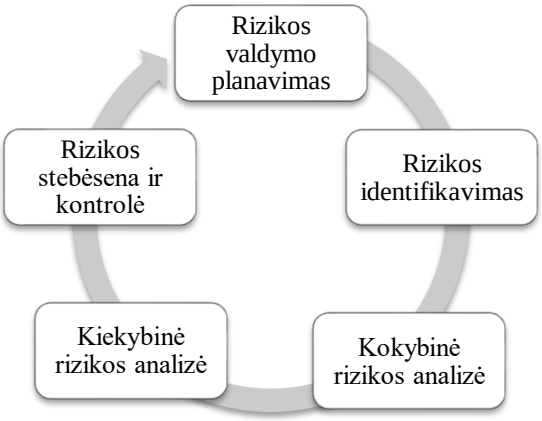
svarbiausias parengiamojo projekto rizikos analizės etapo momentas yra rizikos lygio bei leistinos verslo įmonei rizikos ribos vertinimas.

M. Veličkienė (2015) pažymi, kad verslo įmonė negali egzistuoti be atitinkamų rizikų. Vykdant bet kokią veiklą, sietiną su prekių ir paslaugų gamyba bei jų realizavimu, taip pat prekinėmis bei finansinėmis operacijomis, verslo projektų realizavimu, daugiau arba mažiau susiduriama su materialių, informacinių (intelektualinių), darbo, finansinių resursų netekimo ir kitokio pobūdžio rizika. M. Veličkienės (2015) požiūriu, prekybinė rizika gali atsirasti dėl paklausos ir pasiūlos svyravimų, rinkos konjunktūros pasikeitimų, prekybos sutarčių nevykdymo, neapmokėjimo ar nutraukimo. Prekybos srities projektų riziką gali lemti prekių nepatiekimas, mokėjimų uždelsimas, atsisakymas atlikti apmokėjimus per prekių gabenimo laikotarpį ir pan. (G. Startienė, 2002; A. Rolstadas su P. M. Schiefloe, 2017).

Apibendrinant galima teigti, kad projekto rizikos analizavimą reikia suprasti kaip procesą, kurio metu identifikuojamas bei įvertinamas galimas rizikos lygmuo, nustačius pagrindines rizikos priežastis ir veiksnius. Daugeliu atveju atliekant projekto rizikos analizę ir vertinant projekto riziką yra išskiriami ir vertinami išoriniai bei vidiniai aplinkos veiksniai. Išoriniams veiksniams yra priskirtini įvykiai bei aplinkybės, netikėtai ir staiga veikiančios įmonės veiklą iš išorės (pvz.: politiniai, teisiniai, ekonominai, socialiniai ir kt. veiksniai). Šių veiksnių dažniausiai neįmanoma paveikti, užkirsti kelią jų atsiradimui ar jų nuspėti dėl egzistuojančio netikėtumo faktoriaus. Iš kitos pusės, vidiniai rizikos veiksniai yra siejami su vidine įmonių aplinka (pvz.: įmonės rinkodara, strateginiai tikslai, veiklos organizavimo principai ir pan.), o šių veiksnių sukėlėjai slypi projekto viduje, kur įtakos gali turėti prastas vadovavimas, darbo efektyvumo stoka, darbuotojų nekompetencija ir kt.

1.3. Sisteminės projekto rizikų analizės atlikimo aspektai

Be vidinių ir išorinių rizikų analizės, kiekviena įmonė planuodama ir vykdydama savo projektus turėtų atlikti ir sisteminę projekto rizikos analizę. Sisteminė projekto analizė taip pat yra suprantama kaip tam tikras procesas, vis dėlto, priešingai nei vidinių ir išorinių rizikų analizė, pastaroji susideda iš kelių etapų. Sisteminė projekto rizikos analizė yra priemonių ir metodų visuma, kuri skirta aktyviai paveikti ateitį, norint minimalaus nukrypimo nuo projekte suplanuotų rezultatų (Balkevičius, 2017). Kitaip tariant, sistminė projekto rizikos analizė apima kelias priemonių ir metodų grupes, siekiant geriausio rezultato įvertinant visas, su projektu susijusias, rizikas ir neapsiribojant tik viena vertinamąja metodika. Mokslinėje literatūroje dažniausiai yra išskiriamos penkios, su projektų rizikų analize susijusios, procesų grupės, padedančios ne tik tinkamiau įvertinti projektų rizikas, bet ir laikytis tam tikro ciklišKumo jų vertinime (žr. 2 pav.).



2 pav. Projekto valdymo analizės procesų grupės

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal G. Mirela (2012), Project Management Institute (2013), A. Balkevičius (2017)

Kaip matoma 2-ame paveiksle, projekto rizikų valdymo sisteminę analizę galima laikyti ciklišku procesu, susidedančiu iš penkių pagrindinių etapų: rizikos valdymo planavimo, rizikos identifikavimo, kokybinės rizikos analizės, kiekybinės rizikos analizės, rizikos stebėsenos ir kontrolės. Siekiant nustatyti geriausias taikomas praktikas sisteminės projekto rizikų analizės atžvilgiu, toliau yra detalizuojama kiekviena 3-iame paveiksle pateikta rizikos procesų grupė, aprašomi praktiniai rizikų valdymo metodai, kuriuos galima pritaikyti praktikoje įgyvendinant bet kokio pobūdžio pardavimų projektą.

Rizikos valdymo planavimas – tai sprendimų dėl rizikos valdymo taikymo bei planavimo konkrečiam projektui priėmimo procesas. Šis procesas paprastai apima projekto organizacinius sprendimus, rizikos valdymo procedūrų sudarymą darbuotojams, tinkamos metodikos parinkimą, situacijos analizės laiką, rizikos šaltinių duomenų šaltinius (Bakhshi ir kt., 2016). Projekto rizikų valdymo planavimo eigoje yra paruošiamas planas, kuriame atsispindi projekto rizikų identifikavimas ir vertinimas. Šiame analizės etape yra įtraukiama projekto komanda, o visi veiksmai yra derinami su kitais projekto planais. Rizikų valdymo plane būtina apibrėžti projekto komandos narių atsakomybes, nustatyti rizikų tolerancijos ribas, rizikų kategorijas, rizikos procesų apibrėžtumą laiko atžvilgiu, ataskaitų formatus, rizikų sekimo pagrindus ir kitus rizikų valdymo planavimo elementus (Sėkmingo strateginių partnerysčių projektų įgyvendinimo praktinis vadovas, 2020). Svarbu pažymėti, kad projekto rizikos valdymo planavimas turi vykti atsižvelgiant į rizikos lygį ir tipą bei projekto svarbą įmonės veiklai.

Rizikos identifikavimas - padeda nustatyti bei apibūdinti įvairių tipų riziką, kuri gali kilti projekto realizavimo metu. A. Balkevičiaus (2017) teigimu, rizikos identifikavimą galima atlikti dviem kryptimis:

- priežasties – rezultato (kuomet nustatoma, kas gali įvykti bei kokios bus to įvykio pasekmės);
- rezultato – priežasties (kuomet numatoma, kokių pasekmių gali būti, bei tiriama, kas jas gali sukelti).

Rizika, sietina su nepalankiais įvykiais, galinčiais sutrukdyti sėkmei ir (ar) apskritai įgyvendinti projektą. Rizikų identifikavimas turėtų aprėpti visas įmanomas rizikas, susijusias su projektu, neatsižvelgiant į galimybę jas kontroliuoti (Taylor, 2014). Identifikuojant rizikas galima atskleisti reikalingą informaciją, kuri gali būti reikalinga ir net būtina kituose projekto rizikos analizės procesuose. Būtent dėl šios priežasties, identifikuojant projekto rizikas pirmiausiai reikia nustatyti tas projekto rizikas, kurios gali turėti didžiausią neigiamą poveikį galutiniam projekto rezultatui, o tuomet nepamiršti nustatyti vidinių bei išorinių grėsmių poveikio įmonės tikslams, siekiant atskirti riziką bei galimybes. Svarbu pažymėti, kad identifikuojant rizikas projekto rengimo metu, pastarųjų nustatyme turėtų dalyvauti projekto komanda, įmonės administracija ir kiti suinteresuoti asmenys (Sėkmingo strateginių partneryščių projektų įgyvendinimo praktinis vadovas, 2020).

Kokybinė rizikos analizė - yra kokybės nustatymo bei rizikos, kuriai reikalinga greitai reaguoti, nustatymo kokybinės analizės pateikimo procesas. Kokybiniu rizikos vertinimu nustatomas rizikos sunkumas ir pasirenkamas atitinkamas atsakas. Turint papildomos informacijos yra lengviau nustatyti prioritetus skirtingiems rizikos laipsniams (Quresh, Jeswani, 2018). Dažniausiai kokybinės rizikos analizės tikslas būna nustatyti galimos rizikos tipus, veiksnius, įvairias vykdomo verslo veiklas, kurie gali daryti įtaką, įgyvendinant projektą. Ši analizė apima priimtino rizikos lygmens įvertinimą (Balkevičius, 2017). S. Floricel ir kt. (2016) teigimu, kokybinis rizikos vertinimas laikomas rizikos atsiradimo sąlygų įvertinimu bei jų įtakos projektui nustatymu, taikant standartines priemones ir metodus. Šių instrumentų naudojimas iš dalies gali padėti išvengti neapibrėžtumų, kurie neretai kyla projekte. Naudojant kokybinius projekto rizikos analizės metodus į pagalbą yra pasitelkiami nesudėtingi ir lengvai atliekami skaičiavimai, kurie ne tik padeda taupyti laiko sąnaudas, bet ir mažinti išlaidas, užtikrinti proceso lankstumą bei efektyvumą ir apjungti įvairius analitinius metodus (Quresh, Jeswani, 2018). Anot Rudzkio (2014), šiam rizikos vertinimui galima naudoti standartines skales, tokias kaip sematinė, diferencialinė, Likerto skalė ir kt. Be jau išvardintų projekto kokybinės rizikos analizės metodų, A. A. Quresh ir H. Jeswani (2018) bei P. Willumsen ir kt. (2019) išskiria dar daugiau projekto kokybinės rizikos analizės naudojimo metodų bei technikų:

- dokumentacijos apžvalgą, projekto plano įvertinimą;
- rizikos analizę, pagrindinių priežasčių analizę – nustatoma problema ir išsiaiškinamos priežastys, kurioms esant, gali atsirasti rizika bei surandamas kelio užkirtimas probleminės priežasties sprendimui;
- žinių rinkimo technikos bei analogų palyginimą;
- prielaidų analizę, tai naudojant, galima nustatyti prielaidos neatitikimą ar probleminę prielaidą;
- minčių lietų;
- SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių bei grėsmių) analizę;

- sistemos ar proceso srauto diagramą.

Bendroje kokybinio tyrimo metodologijoje galima išskirti tris nuoseklias analizės fazes:

- analizuojamo projekto rizikos nustatymo, veiksnių ir priežasčių, turinčių poveikį atskiriems rizikos tipams, aprašymas;
- galimų rizikos padarinių analizė bei jų kaštų vertinimas;
- anti-rizikos matų nustatymas bei analizė, jų kaštų įvertinimas.

Kokybinės rizikos analizės metu, vadovaujantis įvairiausiais ekspertiniais metodais, galima identifikuoti visus rizikos bei neapibrėžtumo veiksnius ir jų poveikį projektui. Siekiant nustatyti identifikuotų veiksnių reikšmingumą ir svarbumą projekto įgyvendinimui, vertėtų nustatyti ir rizikos veiksnių atsitikimo tikimybę. Šiame vertinimo etape skaičiavimus turėtų atlikti ekspertai (Chapman, 2019), o vertinant yra patartina visų veiksnių atsitikimų tikimybę prilyginti vienetui, bei kiekvieno veiksnio tikimybę reikėtų išreikšti dalimi, atsižvelgiant į jų tikėtinumą. Šis analizės etapas gali padėti išsiaiškinti esminius rizikos veiksnius, darančius neigiamą poveikį projekto rezultatų pasiekiamumui (Lukianov ir kt., 2020).

Kiekybinė rizikos analizė. Šios analizės pagrindinis tikslas yra nustatyti rizikingų veiksnių pokyčio poveikį projekto efektyvumui. Pasak H. Maylor ir N. Turner (2016), projekto kiekybinė rizikos analizė yra grįsta rizikos tikimybės bei įtakos projektui įvertinimu skaitinėmis reikšmėmis. Šios analizės pagalba dažniausiai nustatoma projekto užsibrėžto tikslo pasiekimo tikimybė, nustatomas reikiamas rizikų valdymo sąmatos dydis, įvertinamos svarbiausios rizikos, kurios galėtų sukelti maksimalius finansinius nuostolius ir nusistatomi realūs tikslai. Kiekybine rizikos analize nustatant rizikos tikimybę bei rizikos pasekmių įtaką projektui, projekto valdymo komanda gali priimti teisingus sprendimus bei išvengti neapibrėžtumo ar nepageidaujamų situacijų projekto atžvilgiu (Lukianov ir kt., 2020). Kiekybinė rizikos analizė leidžia nustatyti (Willumsen ir kt., 2019):

- tikimybę pasiekti baigtinį projekto tikslą;
- rizikos įtakos projektui laipsnį bei nenumatytų išlaidų, kurių gali prireikti, dydį;
- riziką, reikalaujančią ankstyvo reagavimo bei daugiau dėmesio, bei jų pasekmių įtaką projektui;
- aktines išlaidas, numatomas užbaigimo datas.

Atliekant kiekybinę rizikos analizę, „pagrindinė gaunama informacija leidžia sudaryti galimybių reaguoti į grėsmę sąrašą ir nustatyti priimtiną riziką, kurią įgyvendinant projektą galima ignoruoti. Atlikus rizikos analizę, numatomi atsakomieji veiksmai kilusiems rizikos veiksniams ir jų poveikio projektui minimalizuoti“ (Balkevičius, 2017, p. 452). Naudojant kiekybinius metodus, rizikos analizė išreiškiama pinigine verte, kurios pagalba yra nustatomos pažeidžiamos veiklos sritys. Ši analizė pasižymi matematiniu pagrindu ir aukštu objektyvumu, tačiau skaičiavimai yra pakankamai sudėtingi,

užtrunka nemažai laiko, o siekiant juos atlikti, reikia surinkti nemažai informacijos, kurios negalima pritaikyti, esant sudėtingoms situacijoms.

G. Startienė ir R. Remeikienė (2007), A. S. Hanna ir kt., 2016 bei kt. savo moksliniuose darbuose aprašo įvairius metodus, tokius kaip sąnaudų tikslingumo analizė, išlaidų-naudos analizė, diskonto normos metodas, santykinė rizikos vertės analizė, lūžio taško analizė; jautrumo analizė, Delphi technika, Monte Carlo modeliavimas, atsipirkimo laiko metodas ir kt. Pritaikius šiuos metodus vertinant pardavimų sektoriaus projektų rizikas, galima apskaičiuoti rizikos reikšmę ir įtaką įmonės veiklai, o dėl to jų tikslinio, objektyvaus panaudojimo analizė itin reikšminga, nes gali padėti identifikuoti reikšmingiausias projekto rizikas.

Metodų naudojimo išaiškinimo reikšmę sustiprino ir Ševčenko (2015) atliktas tyrimas. Autorė, atlikusi mokslinių darbų analizę, akcentavo, kad nėra vieningai priimtos rizikos tipų klasifikacijos bei metodikos, kuri būtų tinkama sisteminei rizikos vertinimo ir valdymo sistemai modeliuoti. Autoriai (pvz.: Startienė ir Rimeikienė, 2007; Hanna ir kt., 2016; Ševčenko, 2015) riziką interpretuoja nevienodai išryškindami vienus arba kitus požymius, analizuojamos problemos kontekste. Išsiaiškinta, jog, vyrauja poreikis kurti bei taikyti metodus, kurie geba įtraukti į projekto rizikos vertinimą kokybiškai bei kiekybiškai išreikštus rodiklius, o tai suteikia galimybę praplėsti projekto rizikos analizavimo ribas, mažinti neapibrėžtumą ir efektyviau valdyti įvairius informacijos srautus.

Kiekybinė rizikos analizė dažnai atliekama kartu su kokybine rizikos analize. Kiekybinė ir kokybinė rizikos analizės gali būti naudojamos atskirai ar kartu, atsižvelgiant į esamą biudžetą ir laiką bei kiekybinės ar kokybinės rizikos analizės poreikį (Wang ir kt., 2016). Rudzkio (2014) teigimu, rizikos analizei, naudojant mišrius metodus, taikytini tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai metodai, siekiant gauti ne tik gilumines žinias apie tam tikras rizikas, bet ir statistiškai grįstus duomenis, padedančius geriau įvertinti esamą situaciją. Kompleksinis kiekybinių bei kokybinių metodų naudojimas gali padidinti duomenų patikimumą bei palengvinti rezultatų interpretaciją, tokiu būdu užtikrinant patikimesnį rizikos identifikavimą.

Rizikos stebėsena ir kontrolė. Naudojant aukščiau aprašytus metodus projekto rizikos vertinimui, galima suvokti, kokia galima rizika bei kaip sąlygoja projektinę veiklą. Kai žinomi šie parametrai, itin svarbu yra parengti rizikos reakcijos, t. y. atsakomų veiksmų planą ir stebėsenos bei kontrolės aprašus, nes tai padeda operatyviai, tinkamai pašalinti gresiančius nepalankius padarinius. A. Balkevičius (2017) pažymi, kad kiekvienam projekto vadovui privalu suprasti, jog rizika neatsiejama projekto dalis. Paprastai rizika yra nenuspėjamas reiškinys ar sąlyga, daranti teigiamą ar neigiamą įtaką projekto veiksniams. Iškilus rizikai, atsiranda priežastis, kuri nulemia pasekmes. Kiekvienas projektas pasižymi gausybe rizikos veiksnių, kuriuos kontroliuoja pati įmonė savomis jėgomis arba tai paveda daryti kitiems. Rizikų stebėjimas bei kontrolė ne tik suteikia galimybę identifikuoti naujas rizikas, bet padeda ir stebėti bei pašalinti nebeaktualias rizikas projekto atžvilgiu. Stebėsena ir kontrolė, anot R. V.

Dandage ir kt. (2018), gali reikšti koregavimą, alternatyvių strategijų parinkimą ar projekto pertvarkymą siekiant pradinės padėties.

Rizikų stebėsena ir kontrolė apima naujų ir likutinių rizikų nustatymą, rizikos plano realizavimą bei jo efektyvumą atsižvelgiant į rizikos minimizavimą. Rizikų stebėsena ir kontrolė yra procesas, trunkantis visą projekto įgyvendinimo laikotarpį (Lukianov ir kt., 2020). Stebėsenos ir kontrolės metu yra užfiksuojami rizikos rodikliai, sietini su plano atlikimo sąlygų įgyvendinimu, o aukštos kokybės projekto kontrolė gali suteikti informacijos, padedančios priimti efektyvius sprendimus rizikų išvengimo atžvilgiu (Semenov, Kruk, 2017). Stebėsenos ir kontrolės tikslas išsiaiškinti, ar (Floricel ir kt., 2016):

- reagavimo į projekto riziką sistema buvo įdiegiama pagal planą;
- atsakymas yra pakankamai efektyvus, ar reikalingi pakeitimai;
- rizika pasikeitė, palyginti su ankstesniąja verte;
- buvo imtasi būtinųjų priemonių;
- rizikos įtaka buvo planuojama ar atsitiktinė

Projektų stebėsena ir kontrolė yra siejama su gebėjimu tobulėti (Morris ir McWhorter Sember, 2010). Kitaip tariant, kiekvienas projektas yra individualus ir išskirtinis, todėl įmonės turi turėti gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir naujai atsirandančių rizikų, o tam ir yra reikalinga stebėsena bei kontrolė.

Sisteminė projekto rizikos analizė yra ciklišKas procesas, susidedantis iš atitinkamų etapų, kuriuose projektų rizikos yra planuojamos, identifikuojamos, analizuojamos, stebimos ir, žinoma, kontroliuojamos. R. J. Chapman (2019) nurodo, kad sisteminė projekto rizikos analizė teikia tokius privalumus, kaip:

- savalaikiškumas (leidžia laiku sureaguoti bei tinkamai įvertinti galimas nepalankias rizikos įtakas);
- prioritetai (net, jei žinomi projekto rizikos veiksniai, dažniausiai būna nelengva kažką pakeisti, esant laiko arba išteklių trūkumui, dėl to pavienių rizikos veiksnių svarbumas ir įtaka įvertinami per prioritetus);
- kompleksiškumas (galima įvertinti pavienių veiksnių keliamą įtaką bendrai projekto rizikai);
- sprendimų priėmimas (atliekant rizikos analizę, gaunamos žinios, kurias būtinos atitinkamų sprendimų priėmimui).

Apibendrinant galima teigti, kad sisteminė projekto rizikos analizė – tai yra procesai, susiję su rizikos valdymo planavimu, identifikavimu, kokybine ir kiekybine rizikos analizėmis, rizikos stebėsena ir kontrole. Ši analizė laikytina specifine vadybos bei mikroekonomikos sritimi, reikalaujančia specialių ūkinės veiklos analizavimo ir teorinių draudimo žinių, sugebėjimo priimant sprendimus naudoti statistinius metodus bei matematinį modeliavimą. Sisteminę projekto rizikos analizę galima suprasti kaip

įvairių naudojamų priemonių ir metodų visumą, norint minimizuoti neteisingų sprendimų grėsmę, galimus nepalankius sprendimų padarinius įmonei, siekiant užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą ir plėtrą nepriklausomai nuo galimų grėsmių arba supančių pavojų. Ši analizė ne tik padeda geriau valdyti projektų rizikas, bet ir leidžia laiku sureaguoti bei tinkamai įvertinti galimas nepalankias rizikos įtakas, išskirti tam tikrus prioritetus rizikų atžvilgiu, įvertinti pavienių veiksnių keliamą įtaką bendrai projekto rizikai ir gauti reikiamas žinias efektyviam sprendimų priėmimui.

1.4. Projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo specifika

Atskleidus projekto rizikos sampratą ir esminius principus, išanalizavus vidinius ir išorinius projekto rizikos veiksnius pardavimų projektų srityje, bei sisteminės projekto rizikos analizės priemones ir metodus, paskutinis žingsnis mokslinės literatūros analizėje – projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo specifikos apžvalga.

Automobilių pramonė vaidina svarbų vaidmenį visame pasaulyje, kalbant apie produkciją, užimtumą ir prekybos srautus (Ambroziak, 2016). Rinkos globalizacija lemia tai, kad automobilių kompanijos tampa rentabilesnėmis ir dinamiškesnėmis (Nagarajan ir kt., 2015), o tiekimo grandinė vaidina ypatingai svarbų vaidmenį visais lygmenimis, įskaitant vidaus gamybą, atsargas, tiekėjų gamybą bei tiekimą, pardavimus ir kt. Kalbant apie projektų specifiką, kaip ir kiekviename kitame sektoriuje, taip ir prekyboje automobiliais projektus galima suklasifikuoti į tam tikras grupes, atsižvelgiant į patį produktą arba projekto rezultatus (Youker, 2017), kapitalo šaltinį projektų turinį, dalyvius ir tikslus (Sinnaps, 2020). Verslo projektus galima suskirstyti į tris pagrindines grupes: strateginius (orientuoti į aukšto lygio verslo strategijos įgyvendinimą), operacinius (projektai nėra susieti su visa strategija, bet yra vykdomi siekiant tam tikro verslo tikslo) ir pasikartojančius projektus (projektai vyksta reguliariai, tačiau vis tiek turi būti unikalūs ir laikini) (Wrike, 2021). Projektai taip pat gali būti suskirstyti ir pagal sudėtingumą į lengvus ir sudėtingus (komplikuotus), pagal kapitalo šaltinį į visuomeninius, privačius ir mišrius, pagal projektų turinį į konstrukcinius, informacinių technologijų, verslo, paslaugų ar produktų produkcijos, pagal įsitraukimo lygį į skyriaus, vidaus, išorės ar matriarchalinius, pagal projektų keliamus tikslus į produkcijos, socialinius, edukacinius, bendruomeninius ar tyrimų (Sinnaps, 2020). Vis dėlto, R Youker (2017) išskiria 4 pagrindines projektų klasifikacijos grupes:

- atsižvelgiant į geografinę vietą;
- atsižvelgiant į pramonės sektorių;
- atsižvelgiant į projekto gyvavimo ciklo etapą;
- pagal produktą.

Kadangi, autoriaus teigimu, svarbiausias ir naudingiausias suskirstymas yra pagal produkto ar pristatomo produkto tipą, kurį gamina projektas, pvz., pastato pastatymas, visiškai naujo produkto

kūrimas ar naujos kompiuterinės programinės įrangos kūrimas/diegimas, 4 lentelėje yra pateikiami pagrindiniai skirtumai tarp skirtingo pobūdžio projektų pagal produktą atsižvelgiant į:

- neapibrėžtumo ir rizikos laipsnį;
- laiko svarbos laipsnį;
- taikymo srities stabilumą;
- susijusių naujų technologijų laipsnį;
- išlaidų svarbą.

4 lentelė. Projektų tipai ir charakteristikos pagal produktą

Projektų tipas pagal produktą	Neapibrėžtumo ir rizikos laipsnis	Laiko svarbos laipsnis	Taikymo srities stabilumas	Susijusių naujų technologijų laipsnis	Išlaidų svarba
Administraciniai	Žemas	Žemas	Aukštas	Žemas	Žema
Konstrukcijos	Žemas	Žemas	Aukštas	Žemas	Aukšta
Programinės įrangos atnaujinimo	Aukštas	Vidutinio lygio	Žemas	Aukštas	Žema
Dizaino	Vidutinio lygio	Vidutinio lygio	Vidutinio lygio	Aukštas	Vidutinio lygio
Priežiūros	Aukštas	Aukštas	Žemas	Žemas	Žema
Renginių	Žemas	Vidutinio lygio	Aukštas	Vidutinio lygio	Vidutinio lygio
Įrangos	Žemas	Žemas	Aukštas	Žemas	Žema
Naujų produktų	Aukštas	Aukštas	Žemas	Aukštas	Žema
Tyrimų	Aukštas	Žemas	Žemas	Aukštas	Žema

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Youker (2017)

Kaip matoma 4 lentelėje, neapibrėžtumo, laiko svarbos, taikymo srities stabilumo susijusių naujų technologijų laipsnis ir išlaidų svarba priklauso nuo skirtingo pobūdžio projekto ir keliamų tikslų. Atsižvelgiant į automobilių prekybos sritį, toks projektų klasifikavimas yra puikiai adaptuojamas kiekvienos įmonės veikloje atsižvelgiant į keliamus tikslus ir norimus rezultatus. Prekiaujant automobiliais galima organizuoti projektus ne tik susijusius tiesiogiai su pačiu pardavimu, bet ir planuoti informacinių technologijų atnaujinimus (naujų programų diegimas), konstrukcijos darbus (naujo padalinio atidarymas), atitinkamus administracinius pokyčius (pvz.: naujos finansų sistemos diegimas) ar reikalingos įrangos atnaujinimus (pvz.: padalinyje esančią remonto įrangą keisti nauja) (Youker, 2017).

Vystantis ekonomikai, padidėjo ne tik automobilių pasiūla, bet ir išaugo vartotojų poreikis juos naudotis, o automobilių naudojimui nebeesant tik prabangos simboliu, pardavimai šioje srityje vis labiau auga (Wang, 2019). Vis dėlto, automobilių prekybos sektorius susiduria su vis daugiau iššūkių ir turi įsivertinti nemažai rizikų, susijusių su projektų vykdimu ir pačia sektoriaus veikla, kuri yra neatsiejama ir glaudžiai susijusi su tiekimo grandine. Automobilių tiekimo grandinę sudaro atitinkamų žaliavų gamintojai, įvarių dalių tiekėjai, patys automobilių gamintojai, prekiautojai ir klientai (Masoumi ir kt., 2019). Kitaip tariant, automobilių prekyboje dalyvauja įvairios įmonės ir kiti subjektai, dalyvaujantys projektuojant, kuriant, gaminant, parduodant ir prekiaujant automobiliais ir jų atsarginėmis dalimis. Be

ekonominio poveikio, ši pramonė labai prisideda prie žmonių ir visuomenės gerovės, nepaprastai paveikdama žmogaus gyvenimo kokybę (Xia ir kt., 2015). Atsižvelgiant į automobilių sektoriaus kompleksiškumą yra nenuostabu, kad yra susiduriama su daugiau ir įvairių rizikų valdant įvairius projektus.

Automobilių tiekimo grandinė yra sudėtinga dėl didelio kiekio reikalingų dalių patiems automobiliams, kelių tiekėjų sluoksnių tiekiant įvairaus pobūdžio dalis ir dėl medžiagų, informacijos, finansų srautų, pardavėjų bei klientų koordinavimo visoje tiekimo grandinėje (Masoumi ir kt., 2019). Per pastaruosius dešimtmečius automobilių tiekimo grandines pasaulyje nuolat trikdė gamtos ir žmonių sukeltos nelaimės, tokios kaip žemės drebėjimai, cunamiai, uraganai, streikai, ekonominės krizės, gaisrai ir sprogimai, teroristų išpuoliai (Khodier ir kt., 2017; Yusop, 2016), o 2019 metų pabaigoje ištikusi COVID-19 pandemija privertė automobilių prekeivius ir gamintojus ieškoti alternatyvių sprendimo būdų tiekimo, gamybos, projektų organizavimo ir kitų veiklų atžvilgiu (Accenture, 2020) kartu stengiantis įvertinti ir naujas rizikas. Automobilių verslas tapo vis sudėtingesnis, nes globalizacija tapo tam tikra pramonės norma, o atsiradusios naujos praktikos, tokios kaip greitas pristatymas, LEAN kokybės ir gamybos sistemos ar konsoliduoti tiekėjai sustiprino konkurencingumą (Pasheco ir kt., 2018). Dėl šių priežasčių automobilių pramonė tapo dar labiau pažeidžiama ir susidurianti su daugiau rizikų veiklos, kokybės, projektų ir kitų procesų atžvilgiu.

Martinez Lamas ir kt. (2012) tirdami projektų rizikos valdymą automobilių pramonėje yra išryškinę rizikas, susijusias su tiekimu, tokias kaip pirkimų rizika ar priklausomybė nuo tiekėjų, taip pat galimas logistikos rizikas (pvz.: transportavimas, pristatymo laikas ir pan.). Pasheco ir kt. (2018) analizuodami „Lean“ ir „Apribojimo teorijos“ integraciją operacijų valdyme taip pat išskyrė tiekimo rizikas, tačiau papildomai dar pažymėjo ir technologinių pokyčių, tokių kaip naujų technologijų taikymas ir diegimas, svarbą. Accenture (2020) aiškinantis COVID-19 pandemijos poveikį automobilių pramonei pastebėjo, kad automobilių sektoriuje yra svarbu įvertinti ir rizikas susijusias su tiekėjų skaidrumu, finansais (pvz.: bankroto ar likvidumo galimybes) ar technologiniais pokyčiais. Khodier ir kt. (2017) gilindamiesi į automobilių pramonės iššūkius pažymėjo, kad svarbu nepamiršti įvertinti ir tokias rizikias, kaip aplinkos poveikis, informacinių technologijų infrastruktūra ir galimi sistemų sutrikimai. Yusop ir kt. (2016) analizuodami automobilių perdirbimo ypatumus pažymėjo tokias rizikas kaip poveikis aplinkai, paklausos tendencijos, technologijų ir kokybės svarbos vertinimas ir pan. Simchi-Levi ir kt. (2015) tirdami rizikas ir sutrikimų mažinimo galimybes automobilių tiekimo grandinėje pastebėjo, kad automobilių sektoriuje yra svarbu atkreipti dėmesį į rizikas, susijusias su tiekimo grandine (transportavimas, tiekėjai ir rizikos, susijusios su jais,), finansais, kokybės kontrole, globalizacija ar netikėtomis nelaimėmis (pvz.: darbuotojų kritinės klaidos ar nekontroliuojama nelaimė, tokia kaip uraganas). Dias ir kt. (2020) aiškindamiesi rizikų vertinimą automobilių pramonėje, o Shahbazi ir kt. (2013) gilindamiesi į automobilių sektoriaus tiekimo grandinės rizikas pažymėjo, kad valdant rizikas

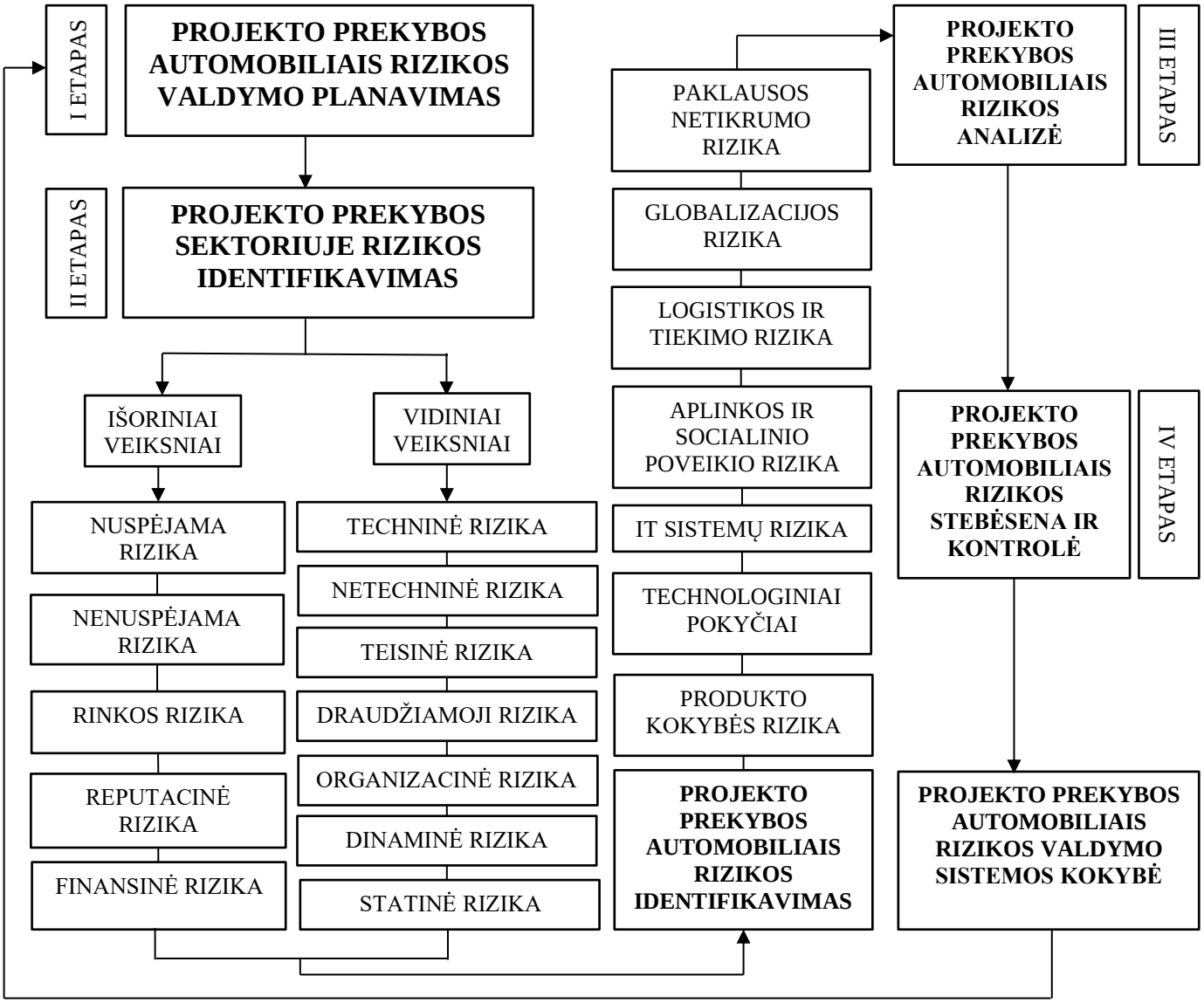
automobilių sektoriuje svarbu atkreipti dėmesį į socialinius pokyčius, technologinius ir tiekimo grandinės pokyčius. PWC (2016) analizuojant pardavėjų valdymą ir rizikų kontrolę automobilių sektoriuje išskyrė tokias rizikas, kaip finansai (pvz.: bankroto galimybės), technologiniai ir aplinkos pokyčiai. Atsižvelgiant į skirtingų autorių (Martinez Lamas ir kt., 2012; Pasheco ir kt., 2018; Accenture, 2020; Khodier ir kt., 2017; Yusop ir kt., 2016; Simchi-Levi ir kt., 2015; Dias ir kt., 2020; Shahbazi ir kt., 2013; PWC, 2016) pateikiamas rizikas, su kuriomis yra susiduriama automobilių sektoriuje įvairiose srityse (įskaitant ir projektų rizikas pardavimuose), galima jas apibendrinti ir sugrupuoti į 10 pagrindinių kategorijų, kurias sudaro specifinės rizikų sritys (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Projektų rizikos automobilių pardavimo sektoriuje

Rizikos grupė	Rizikos grupės sritys
Finansinė rizika	Bankrotas
	Valiutos kurso pokyčiai
	Likvidumo rizika
	Kredito rizika
Produkto kokybė	Inžinerijos pokyčiai
	Defektai
	Užsakymų atšaukimas
	Patikros (įskaitant naudotų automobilių istoriją)
Technologiniai pokyčiai	Energijos šaltiniai
	Naujų technologijų taikymas ir diegimas
Informacinių technologinių sistemų rizika	Sistemų gedimas
	Informacinių technologijų infrastruktūra.
Aplinkos ir socialinis poveikis	Tarša
	Visuotinis atšilimas
	Vartotojų gyvensenos pokyčiai
Logistikos rizika	Pristatymo uždelsimas
	Transportavimas
Globalizacijos rizika	Geografija (vietos pasirinkimas)
	Skirtinga kultūra
Paklausos netikrumas	Pajėgumas
	Prognozių tikrumas
Netikėti sutrikimai (žlugimas)	Žmogaus sukelta nelaimė
	Stichinė nelaimė
	Pandemijos
Tiekimo rizika	Pirkimo rizika
	Tiekėjo priklausomybė
	Tiekėjų grandinės skaidrumas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Pasheco ir kt. (2018), Accenture (2020), Khodier ir kt. (2017), Yusop (2016), Simchi-Levi ir kt. (2015), Dias ir kt. (2020), Shahbazi ir kt. (2013), PWC (2016), Martinez Lamas ir kt. (2012)

Kaip pastebima 5-oje lentelėje, labai didelė dalis rizikų automobilių pardavimo sektoriuje iš esmės yra susiję su gamyba ir tiekimu, kas dažniausiai sutrikdo visus projektų įgyvendinimus ir veiklos procesus parduodant automobilius. Vis dėlto, nors automobilių sektorius turi nemažai išskirtinių rizikos veiksnių projektų valdyme ir kitose šio sektoriaus srityse, visgi yra labai svarbu nepamiršti ir jau anksčiau 1.2, poskyryje aptartų bendrinių vidinių ir išorinių rizikų, turinčių įtakos valdant įvairius projektus.



3 pav. Teorinis projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo sistemos tobulinimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Neverauskas ir Stankevičius (2000), Balkevičius (2017), Adamonytė ir kt. (2008), Rutkauskas ir Tamošiūnienė (2002), Xia ir kt. (2018), Stasitytė ir Aleksienė (2015), Laursen ir Svejvig (2016), Yet ir kt. (2016), Cash (2018), Dzikevičius (2001), Buckiūnienė (2005), Aven (2017), Veličkienė (2015), Startienė (2002), Rolstadas ir Schiefloe (2017), Mirela (2012), Project Management Institute (2013), Balkevičius (2017), Pasheco ir kt. (2018), Accenture (2020), Khodier ir kt. (2017), Yusop (2016), Simchi-Levi ir kt. (2015), Dias ir kt. (2020), Shahbazi ir kt. (2013), PWC (2016), Chartered Trading Standards Institute (CTSI) (2019); Bakshi ir kt. (2016), Sėkmingo strateginių partneryščių projektų įgyvendinimo praktinis vadovas (2020), Quresh, Jeswani (2018), Lukianov ir kt. (2020), Willumsen ir kt. (2019), Semenov ir Kruk (2017), Morris ir Whorter Sember (2010)

Dėl automobilių prekybos sektoriaus kompleksiškumo ir rizikų įvairovės valdant projektus (Masoumi ir kt., 2019), šiame darbe iškilo poreikis sukurti teorinį automobilių prekybos sektoriaus projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimo modelį, kurio pagalba galima būtų tobulinti rizikos valdymo procesus ir sistemas automobilių prekybos sektoriuje. Atskleidus projekto rizikos sampratą ir esminius principus, išanalizavus vidinius ir išorinius projekto rizikos veiksnius pardavimų projektų srityje, sisteminės projekto rizikos analizės priemones ir metodus bei apžvelgus projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo specifiškumą, kuris yra labai susijęs su tiekimo grandine, ir

bendrą rizikos valdymo cikliškumą, buvo išskirti vieni pagrindinių rizikos elementų, turinčių daugiausiai reikšmės prekybos automobiliais projektų valdyme. Projektų valdymo ciklas ir visi išskirti rizikos elementai buvo apjungti ir yra pateikiami teoriniame projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimo modelyje (žr. 3 pav.).

3 paveiksle pateiktas tobulinimo modelis yra pagrįstas 4 pagrindiniais rizikos valdymo etapais ir dviem pagrindinėmis rizikų grupėmis, kurias sudaro projekto prekybos sektoriuje rizikos identifikavimas ir projekto prekybos automobiliais rizikos identifikavimas. Šios dvi rizikų grupės turi įtakos rizikos analizei, rizikos stebėsenai ir kontrolei bei galutinei rizikos valdymo sistemos kokybei, kuri cikliškai grįžta į rizikos valdymo planavimo etapą ir taip vėl iš naujo pradedamas rizikos valdymas kitokio pobūdžio projektui. Yra svarbu paminėti, kad šie rizikos veiksniai yra nebūtinai pritaikomi visiems prekybos automobiliais projektams ir jie gali kisti. Rizikos ir jų pobūdis turėtų būti vertinamas ir planuojamas kiekvieno atskiro projekto atžvilgiu. Vis dėlto identifikuoti rizikos veiksniai yra vieni pagrindinių, kurie yra pritaikomi projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdyme.

1 priede yra pateikiami veiksniai (faktoriai) tinkantys kiekvienai išskirtai kategorijai, t.y. modelio elementui. Šie veiksniai bus pritaikyti ir sudarant kiekybinio ir kokybinio tyrimų instrumentus. Atsižvelgiant į 3 paveiksle pateiktą modelį ir į 1 priede išskirtus veiksnių kategorijas galima prieiti išvados, kad projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo sistemos vertinimą sudaro 23 kategorijos, kurios susideda iš 95 veiksnių, skirtų projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo sistemų vertinimui.

Šis sukurtas „Teorinis projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo sistemos tobulinimo modelis“ bus pagrindas kuriant „Įmonės „X“ projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimo modelį“. Šis modelis ateityje galėtų būti praktiškai pritaikomas ir kitose panašaus pobūdžio organizacijose, įrodžius šio modelio kintamųjų statistinį reikšmingumą, validumą ir patikimumą bei reikšmingus ryšius tarp skirtingų veiksnių kategorijų.

Sukurto „Teorinio projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo sistemos tobulinimo modelio“ praktinis pritaikomumas, pasiteisinus jo kintamųjų (veiksnių ir jų grupių) reikšmingumui, yra labai platus ir gali būti naudojamas kitose panašia ar net kitokia veikla užsiimančiose įmonėse valdant projektų rizikas. Lietuvos atveju šis modelis galėtų tapti pagrindiniu instrumentu projektų prekybos automobiliais sektoriuje, kuris padėtų įvertinti skirtingus rizikos veiksnius ir projektų rizikos valdymo ciklus bei jų reikšmingumą bendrai projektų rizikos valdymo sistemų kokybei. Šio modelio pagalba būtų galima nustatyti, kaip skirtingi kintamieji veikia rizikos valdymo sistemos kokybę, kurioms rizikoms reikia skirti daugiau dėmesio ir kurie rizikos valdymo ciklo etapai yra labiausiai tobulintini kiekvienos įmonės atžvilgiu. Taigi, taikant šį teorinį modelį, įmonės galėtų tiksliau įsivertinti kiekvieno projekto rizikas, tikslingiau nustatyti rizikų vertinimą kiekviename rizikos valdymo cikle,

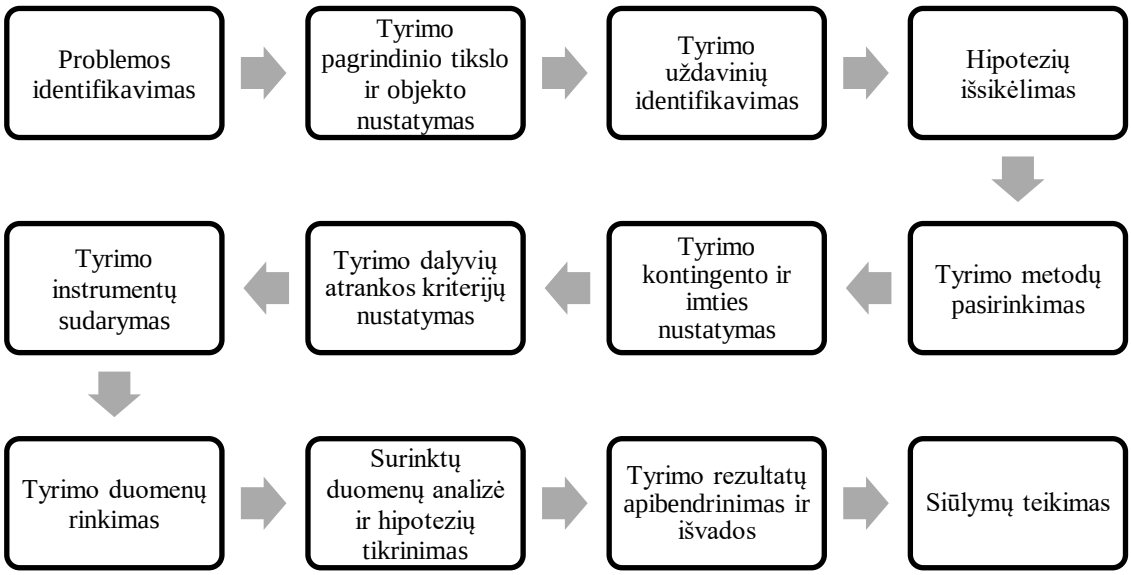
efektyviau paskirstyti finansinius ir žmogiškojo kapitalo išteklius bei išvengti nereikalingų nuostolių, su kuriais galima buvo susidurti netaikant šio modelio.

Plačiąja prasme, pasiteisinus modelio efektyvumui, jis galėtų būti integruotas ir užsienio rinkoje prekiaujant automobiliais, kur įmonės, pritaikius šį modelį, galėtų pagerinti savo veiklos rezultatus. Šio modelio pagalba automobiliais prekiaujančios įmonės galėtų ne tik sumažinti projektų rizikas iki minimumo, bet ir pagerinti veiklos rezultatus, sumažinti nereikalingas sąnaudas, efektyviau išnaudoti žmogiškąjį kapitalą ir tiksliau prognozuoti ateities perspektyvas.

Apibendrinant projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo specifiką galima teigti, kad automobilių pramonė vaidina svarbų vaidmenį visame pasaulyje, kalbant apie produkciją, užimtumą ir prekybos srautus. Kaip ir kiekviename kitame sektoriuje, taip ir prekyboje automobiliais projektus galima suklasifikuoti į tam tikras grupes, atsižvelgiant į patį produktą arba projekto rezultatus. Vis dėlto, vertinant projektų rizikas automobilių srityje reikia atsižvelgti ne tik į bendrines rizikas, bet ir į keletą specifinių rizikų, kurios yra glaudžiai susijusios su tiekimo grandine, nes automobilių prekyboje dalyvauja įvairios įmonės ir kiti subjektai, dalyvaujantys projektuojant, kuriant, gaminant, parduodant ir prekiaujant automobiliais ir jų atsarginėmis dalimis. Automobilių tiekimo grandinė yra sudėtinga dėl didelio kiekio reikalingų dalių patiems automobiliams, kelių tiekėjų sluoksnių tiekiant įvairaus pobūdžio dalis ir dėl medžiagų, informacijos, finansų srautų, pardavėjų bei klientų koordinavimo visoje tiekimo grandinėje. Vertinant projektų rizikas automobilių prekybos sektoriuje galima išskirti 10 pagrindinių rizikų grupių, kurias sudaro finansinė rizika, produkto kokybė, technologiniai pokyčiai, informacinių technologinių sistemų rizika, aplinkos ir socialinis poveikis, logistikos rizika, globalizacija, paklausos netikrumas, netikėti sutrikimai (žlugimas) ir tiekimo rizika. Atsižvelgiant į automobilių prekybos sektoriaus kompleksiškumą ir rizikų įvairovę valdant projektus, buvo sukurtas „Teorinis projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo sistemos tobulinimo modelis“, kuris gali būti naudingas tiek Lietuvos, tiek ir užsienio rinkoms valdant projektų rizikas automobilių prekybos sektoriuje. Šio modelio pagalba automobiliais prekiaujančios įmonės galėtų ne tik sumažinti projektų rizikas iki minimumo, bet ir pagerinti veiklos rezultatus, sumažinti nereikalingas sąnaudas, efektyviau išnaudoti žmogiškąjį kapitalą ir tiksliau prognozuoti ateities perspektyvas.

2. PROJEKTŲ RIZIKOS VALDYMO SISTEMOS METODOLOGIJA

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir toliau siekiant identifikuoti pagrindinius projektų rizikos valdymo sistemos trūkumus įmonėje „X“, buvo suprojektuotas tinkamas tyrimo dizainas išsikeltai problemai pasiekti. Atliekant įmonės „X“ projektų rizikos valdymo tyrimą buvo remiamasi paprasta 4-ame paveiksle pateikiama tyrimo schema.



4 pav. Įmonės „X“ tyrimo schema

Tyrimo problema – kaip tobulinti projekto rizikos valdymo sistemą „X“ prekybos įmonėje?

Tyrimo objektas – projekto rizikos valdymo sistemos tobulinimas.

Tyrimo tikslas – identifikuoti pagrindinius projektų rizikos valdymo sistemos trūkumus įmonėje „X“.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti pagrindinius projektų rizikos valdymo sistemos trūkumus įmonėje „X“;
2. Pateikti siūlymus projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui įmonėje „X“.

Tyrimo hipotezės. Atliekant tyrimą taip pat buvo siekiama nustatyti priežastinius ryšius tarp projektų rizikos valdymo ciklo ir projektų rizikos valdymo sistemos kokybės. Remiantis atliktos mokslinės literatūros analize ir tyrimui pasirinkta įmone iškeltos hipotezės buvo siejamos su projektų rizikos valdymo sistemos kokybe ir šios sistemos tobulinimu. Dėl šios priežasties, atitinkamai buvo iškeltos 4 hipotezės (H):

H1: projekto prekybos automobiliais rizikos planavimas turi teigiamos įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje.

H2: projekto prekybos automobiliais rizikos veiksniai skatina teigiamus rizikos valdymo sistemos kokybės pokyčius įmonėje.

H3: projekto prekybos automobiliais rizikos analizė turi teigiamos įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje.

H4: projekto prekybos automobiliais rizikos stebėsena ir kontrolė turi teigiamos įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje.

Iškeltos hipotezės buvo tvirtinamos arba paneigiamos į pagalbą pasitelkiant IBM SPSS 22 programą statistiniams duomenims apdoroti. Atsižvelgiant į paklaidos tikimybę ($p<0.05$), kur p kritinė riba atskleidžia leistiną statistinių sprendimų paklaidos dydį, buvo tikrinamas hipotezių patikimumas. Išsikeltos hipotezės buvo tikrinamos remiantis Pearson koreliacijos koeficientu, kurio pagalba buvo atskleistas projektų rizikos valdymo ciklų reikšmingumas projektų valdymo sistemos kokybei. Pagrįstais statistiniais sprendimais buvo laikomi tie, kurių paklaidos tikimybė buvo $p<0.05$ (Bekešienė, 2015).

Tyrimo teorinis pagrindimas. Formuojant tyrimo konstruktą buvo remiamasi Neverauskas ir Stankevičius (2000), Balkevičius (2017), Adamonytė ir kt. (2008), Rutkauskas ir Tamošiūnienė (2002), Xia ir kt. (2018), Stasitytė ir Aleksienė (2015), Laursen ir Svejvig (2016), Yet ir kt. (2016), Cash (2018), Dzikevičius (2001), Buckiūnienė (2005), Aven (2017), Veličkienė (2015), Startienė (2002), Rolstadas ir Schiefloe (2017), Mirela (2012), Project Management Institute (2013), Balkevičius (2017), Pasheco ir kt. (2018), Accenture (2020), Khodier ir kt. (2017), Yusop (2016), Simchi-Levi ir kt. (2015), Dias ir kt. (2020), Shahbazi ir kt. (2013), PWC (2016), Chartered Trading Standards Institute (CTSI) (2019); Bakshi ir kt. (2016), Sėkmingo strateginių partneryščių projektų įgyvendinimo praktinis vadovas (2020), Quresh, Jeswani (2018), Lukianov ir kt. (2020), Willumsen ir kt. (2019), Semenov ir Kruk (2017), Morris ir Whorter Sember (2010) atliktais moksliniais darbais, išskirtomis projektų valdymo rizikomis, projektų rizikų valdymo ciklu ir kt. Tyrimui atlikti buvo sukurtas „Teorinis projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo sistemos tobulinimo modelis“, kuris ir buvo pagrindinis įrankis atliekant tyrimą ir formuojant tyrimo instrumentus (žr. 1.4 poskiryje 3 pav.).

Tyrimo metodai. Siekiant identifikuoti pagrindinius projektų rizikos valdymo sistemos trūkumus įmonėje „X“ tyrimui buvo pasirinkta mišri tyrimo strategija. Mišri tyrimo strategija buvo pasirinkta todėl, kad buvo siekiama gilesnio ir platesnio tiriamos problemos suvokimo (Almalki, 2016). Anot Creswell ir Clark (2011) mišri tyrimo strategija leidžia suformuluoti didesnį supratimo laipsnį nei tuo atveju, jei konkretiems tyrimams taikomas vienas požiūris. Toks strategijos pasirinkimas yra naudingas ir reikalingas, kai norima išspręsti dinamiškas ir sudėtingesnes problemas (Doyle ir kt., 2009). Atsižvelgiant į projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo specifiškumą ir kompleksiškumą, išspręsti išsikeltą problemą galima buvo tik taikant mišrią tyrimo strategiją.

Kokybinio tyrimo metu buvo galima gauti gilumines žinias iš ekspertų, kurios padejo išsamiau pažvelgti į tiriamą problemą (Aspers ir Corte, 2019), o k*iekybinio* tyrimo pagalba galima buvo kurti naujas ar patobulinti jau egzistuojančias teorines prielaidas į pagalbą pasitelkiant statistinius duomenis (Apuke, 2017). *Kokybinis* tyrimas šiame darbe buvo pasirinktas todėl, kad buvo siekiama gauti

gilumines žinias iš įmonės ekspertų apie organizacijos padalinyje vykdomus projektus. Kita vertus, *kiekybinis tyrimas* buvo pasirinktas todėl, kad buvo siekiama ne tik papildyti/pratestuoti kokybinio tyrimo metu gautą informaciją, bet ir įvertinti darbuotojų požiūrį įmonės projektų rizikos valdymą, o tam reikėjo statistinių duomenų. *Kokybiniam tyrimui* buvo pasirinktas *pusiau struktūruotas interviu*, o k*iekybinis* tyrimas buvo atliekamas *anketinės apklausos* būdu.

Pusiau strukūruotas interviu padėjo gauti gilumines žinias apie egzistuojančią įmonės „X“ projektų rizikos valdymo sistemos kokybę. Pusiau struktūruotas interviu buvo pasirinktas todėl, kad jo metu buvo tinkamiau ir išsamiau atskleistos specialistų patirtys, padėjusios geriau išspręsti tiriamą problemą (Kardelis, 2017). Šis interviu būdas yra laikomas vienu priimtiniausiu, nes iš anksto yra numatomos tam tikros klausimų kategorijos, kurios bus nagrinėjamos interviu metu, tačiau yra paliekama vietos papildomiems klausimams, iš anksto numatytos klausimų grupės gali kisti paties proceso metu (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Anot Adams (2015), pusiau struktūruoti interviu puikiai tinka atlikti daugybę vertingų užduočių, ypač kai atviriems klausimams prireikia dar kelių klausimų siekiant pagilinti žinias apie tiriamą problemą. Būtent dėl tiriamos problemos kompleksiškumo ir buvo pasirinktas šis interviu metodas.

Interviu metu (žr. 3 priedą) be demografinių informantų charakteristikų, buvo siekiama įvertinti 5 pagrindines kategorijas, susijusias su projektų rizikos valdymu. Interviu klausimynas taip pat buvo parengtas remiantis 1.4 poskiryje pateiktu teoriniu modeliu, o šio klausimyno struktūra yra pateikiama 6 lentelėje.

6 lentelė. Interviu klausimyno struktūra

Klausimai	Klausimų paskirtis	Šaltinis
1-5 klausimai	Demografinės charakteristikos ir sutikimas dalyvauti tyrime.	Sudaryta autoriaus (2021)
6-9 klausimai	Rizikos valdymo planavimas ir jo reikšmė.	Neverauskas ir Stankevičius (2000), Balkevičius (2017), Adamonytė ir kt. (2008), Rutkauskas ir Tamošiūnienė (2002), Xia ir kt. (2018), Stasitytė ir Aleksienė (2015), Laursen ir Svejvig (2016), Yet ir kt. (2016), Cash (2018), Dzikevičius (2001), Buckiūnienė (2005), Aven (2017), Veličkienė (2015), Startienė (2002), Rolstadas ir Schiefloe (2017), Mirela (2012), Project Management Institute (2013), Balkevičius (2017), Pasheco ir kt. (2018), Accenture (2020), Khodier ir kt. (2017), Yusop (2016), Simchi-Levi ir kt. (2015), Dias ir kt. (2020), Shahbazi ir kt. (2013), PWC (2016), Chartered Trading Standards Institute (CTSI) (2019); Bakshi ir kt. (2016), Sėkmingo strateginių partneryščių projektų įgyvendinimo praktinis vadovas (2020), Quresh, Jeswani (2018), Lukianov ir kt. (2020), Willumsen ir kt. (2019), Semenov ir Kruk (2017), Morris ir Whorter Sember (2010)
10-11 klausimai	Projektų komandų kūrimas ir darbuotojų įtraukimas.	
12-13 klausimai	Metodikų parinkimas ir procesai.	
14-15 klausimai	Rizikos kategorijų identifikavimas ir ataskaitos	
16-17 klausimai	Išorinės rizikos	
18-19 klausimai	Vidinės rizikos	
20-21 klausimai	Specifinės rizikos	
22-24 klausimai	Rizikų vertinimas	
25-27 klausimai	Rizikos analizės elementai	
28-30 klausimai	Rizikos analizės reikšmė	
31- 32 klausimai	Rizikos stebėsenos ir kontrolės samprata	
33-36 klausimai	Rizikos stebėsenos ir kontrolės reikšmė	
37-39 klausimai	Projektų rizikos valdymo sistemos kokybė	
40-41 klausimai	Rekomendacijos projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui	

1-5 klausimais buvo siekiama patvirtinti informantų sutikimą dalyvauti tyrime ir identifikuoti pagrindines jų demografines charakteristikas, susijusias su jų išsilavinimu, užimamomis pareigomis įmonėje, jų patirtimi ir darbo stažu. 6-15 klausimais buvo siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę apie įmonėje egzistuojantį projektų rizikų valdymo planavimą, jo reikšmę, darbuotojų įtraukimą, atitinkamų metodikų parinkimą ir pan. 16-21 klausimais buvo siekiama gauti gilumines žinias apie rizikas, su kuriomis susiduriama rengiant įvairaus pobūdžio projektus. 22-30 klausimai buvo skirti išsamiai informacijai, susijusiai su projektų rizikos analize, gauti. 31-36 klausimais buvo aiškinamasi, kaip įmonėje yra stebima ir kontroliuojama rizika, susijusi su rengiamais projektais, o 37-41 klausimai buvo skirti identifikuoti egzistuojančios projektų rizikos valdymo sistemos kokybę ir sulaukti atitinkamų siūlymų sistemos tobulinimui.

Anketinė apklausa leidžia kiekybinius duomenis rinkti standartizuotai, kad duomenys būtų nuoseklūs ir tinkami statistinei analizei (Roopa ir Rani, 2012). Taikant anketinę apklausą buvo siekiama prieiti atitinkamų išvadų tiriamoje populiacijoje (įmonės „X“ darbuotojų) ir gauti reprezentatyvius duomenis, kuriuos būtų galima įvertinti remiantis tiksliais statistiniais duomenimis (Aleknevičienė, Pocienė ir Šupa 2020). Anketine apklausa (žr. 2 priedą) be demografinių rodiklių, buvo siekiama įvertitni 6 pagrindines kategorijas, susijusias su projektų rizikos valdymu. Klausimynas buvo parengtas remiantis 1.4 poskiryje pateiktu teoriniu modeliu, o šio klausimyno struktūra yra pateikiama 7 lentelėje.

7 lentelė. Anketinės apklausos struktūra

Klausimai	Klausimų paskirtis	Šaltinis
1-7 klausimai	Demografiniai rodikliai: lytis, amžius, išsilavinimas, skyrius, kuriame dirbama, darbo pareigos, darbo stažas.	Sudaryta autoriaus (2021)
8 klausimas	Projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo planavimo vertinimas.	Neverauskas ir Stankevičius (2000), Balkevičius (2017), Adamonytė ir kt. (2008), Rutkauskas ir Tamošiūnienė (2002), Xia ir kt. (2018), Stasitytė ir Aleksienė (2015), Laursen ir Svejvig (2016), Yet ir kt. (2016), Cash (2018), Dzikevičius (2001), Buckiūnienė (2005), Aven (2017), Veličkienė (2015), Startienė (2002), Rolstadas ir Schiefloe (2017), Mirela (2012), Project Management Institute (2013), Balkevičius (2017), Pasheco ir kt. (2018), Accenture (2020), Khodier ir kt. (2017), Yusop (2016), Simchi-Levi ir kt. (2015), Dias ir kt. (2020), Shahbazi ir kt. (2013), PWC (2016), Chartered Trading Standards Institute (CTSI) (2019); Bakshi ir kt. (2016), Sėkmingo strateginių partneryščių projektų įgyvendinimo praktinis vadovas (2020), Quresh, Jeswani (2018), Lukianov ir kt. (2020), Willumsen ir kt. (2019), Semenov ir Kruk (2017), Morris ir Whorter Sember (2010)
9-10klausimai	Projekto prekybos automobiliais rizikos vidinių ir išorinių veiksnių vertinimas.	
11-17 klausimai	Projekto prekybos automobiliais rizikos specifinių veiksnių vertinimas.	
18 klausimas	Projekto prekybos automobiliais rizikos analizės vertinimas.	
19 klausimas	Projekto prekybos automobiliais rizikos stebėsenos ir kontrolės vertinimas.	
20 klausimas	Projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo sistemos kokybes vertinimas	

1-7 anketinės apklausos klausimai buvo pateikiami procentine išraiška toliau šiame skyriuje, o 8-20 klausimų vertinimai buvo pateikiami aritmetinio vidurkio forma. Šie klausimai buvo vertinami remiantis Likerto skale, kur 1 reiškė visiškai nesutinku, o 5 reiškė visiškai sutinku.

Tyrimo duomenų patikimumas ir validumas. Interviu metu surinktos informacijos patikimumą užtikrino interviu metu naudojama įrašymo priemonė – diktofonas ir interviu duomenų transkribacijos.

Kiekybinio tyrimo metu buvo skaičiuojamas ir tikrinamas padidinto patikimumo koeficientas – *Cronbach Alpha*, kuris atskleidė ar sudarytas tyrimo klausimynas yra tinkamas. Anot Bekešienės (2015) bei Tavakol ir Dennick (2011) klausimynas laikomas tinkamu, kai *Cronbach Alpha* reikšmė yra ne mažesnė, nei 0.7. 8 lentelėje yra pateikiamos kiekvienos klausimų grupės Cronbach Alpha skaičiavimai.

8 lentelė. Kiekybinio tyrimo klausimyno patikimumo vertinimas (*Cronbach Alpha*)

Projektų rizikos valdymo skalė	***Cronbach Alpha* koeficientas**
Projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo planavimo vertinimas.	0,934
Projekto prekybos automobiliais rizikos vidinių ir išorinių veiksnių vertinimas.	0,938
Projekto prekybos automobiliais rizikos specifinių veiksnių vertinimas.	0,945
Projekto prekybos automobiliais rizikos analizės vertinimas.	0,944
Projekto prekybos automobiliais rizikos stebėsenos ir kontrolės vertinimas.	0,933
Projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo sistemos kokybes vertinimas	0,745
BENDRAS VERTINIMAS:	0,976

Apskaičiavus kiekvienos klausimų grupės *Cronbach Alpha* reikšmę buvo nustatyta, kad klausimynas yra tinkamas ir patikimas, nes Cronbach Alpha reikšmės svyravo nuo 0,745 iki 0,934, o bendras vertinimas buvo 0,976.

Informantų kontingentas ir imtis. Informantų atranka yra kur kas sudėtingesnis procesas, nei atliekant kiekybinius tyrimus ir nustatant imtį. Skirtingi autoriai (Kardelis, 2017; Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016; Aleknevičienė, Pocienė ir Šupa 2020; Rupšienė, 2018) informantų imtį apibrėžia kiek nevienodai. Kardelio (2017) supratimu reikia apklausti 75 % visos tiriamos populiacijos, Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) bei Rupšienė (2018), visgi teigia, kad reprezentatyviems rezultatams reikia apklausti 8-12 informantų. Visgi tiriant specifinius reiškinius (projektų rizikos valdymą įmonėje „X“) gali pakakti ir 4-8 tyrimo dalyvių (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016; Aleknevičienė, Pocienė ir Šupa 2020). Atsižvelgiant į skirtingoje literatūroje pateiktas rekomendacijas ir į įmonės darbuotojų skaičių, bei vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų skaičių, viso buvo apklausti 4 informantai. Kadangi informantų atsakymai po 4-o interviu pradėjo kartotis, buvo nuspręsta, kad toliau tyrimo tęsti nereikia, nes surinkti duomenys yra „prisotinti“, todėl likę du vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai nebebuvo apklausti.

Informantų atrankos kriterijai. Kad tyrimo rezultatai būtų reprezentatyvūs buvo taikoma kriterinė informantų atranka (Kardelis, 2017; Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016; Aleknevičienė, Pocienė ir Šupa 2020; Rupšienė, 2018). Informantai buvo laikomi tinkamais, jei:

- turėjo ne žemesnį, kaip aukštąjį išsilavinimą;
- užėmė vadovaujančias pareigas;
- turėjo ne mažiau, kaip 5 m. darbinės patirties, susijusios su automobilių sektoriumi;
- įmonėje „X“ dirbo bent 3 metus.

Visi tyrime dalyvavę informantai patvirtino savo sutikimą dalyvauti atliekamame tyrime ir atitiko visus atrankos kriterijus. Tyrime dalyvavę informantai turėjo ne žemesnį, nei aukštąjį išsilavinimą, užėmė vadovaujančias pareigas įmonėje, jų darbinė patirtis automobilių sektoriuje buvo bent 5-eri metai, o įmonėje praleistas laikas nebuvo mažesnis nei 3-ji metai. Informantų patirtis, susijusi su automobilių sektoriumi tiek praktine tiek ir darbo stažo prasme svyravo nuo 4-ių iki 10-ies metų, o bendras patirties vidurkis sudarė virš 7-erių metų. Pasirinkti ekspertų atrankos kriterijai suteikė galimybę gauti tik patikimą informaciją tiriama tema, užtikrino ekspertų kompetetingumą išaiškinti tiriamą problemą ir, žinoma, padėjo atsirinkti tik tuos asmenis, kurie turi reikalingos patirties, siekiant įgyvendinti pagrindinį tyrimo tikslą.

Kad tyrime dalyvavusių informantų tapatybė nebūtų atskleista, visos analizės ir transkribacijos metu buvo naudojamas atitinkamas kodavimas, kuris yra pateikiamas žemiau:

- I1 – Naudotų automobilių pardavimų vadovas;
- I2 - Logistikos vadovas
- I3 – Distribucijos vadovas;
- I4 – Naujų automobilių skyriaus vadovas.

Interviu metu surinkti duomenys buvo įrašomi ir vėliau transkribuojami. Transkribacijos yra pateikiamos 16-19 prieduose.

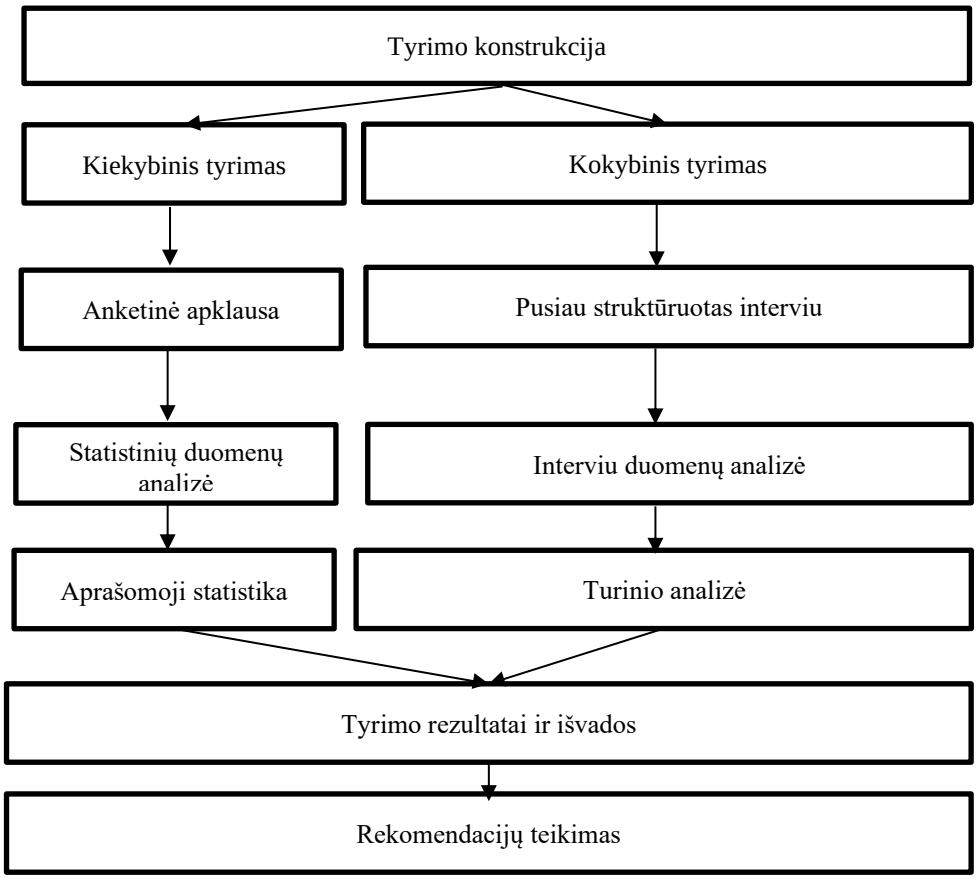
Tyrimo populiacija ir imtis. Kiekybiniame tyrime atrenkama populiacijos dalis, turi atspindėti visos populiacijos požiūrį ir nuomonę (Apuke, 2017). Būtent dėl šios priežasties nustatant tyrimo imtį buvo orientuojamasi į visus įmonės „X“ naudotų automobilių padalinio darbuotojus (generalinė visuma N). Kiekybinio tyrimo imtis buvo apskaičiuota „apklausa.lt“ imties skaičiuokle, kurioje yra sugeneruota Paniotto formulė. Įmonės pateiktais duomenimis, kurie nurodo, kad įmonės „X“ naudotų automobilių padalinyje 2021 m. gegužės mėnesį dirbo 60 darbuotojų. Vis dėlto, atsižvelgiant į darbuotojus, kurie vienu ar kitu būdu prisideda prie bet kokio pobūdžio projektų padalinyje, buvo pažymėta, kad tokių darbuotojų yra 40 (N). Dėl šios priežasties generaline visuma (N) ir buvo laikomas šis skaičius. Taikant 5 % paklaidą buvo nustatyta, kad siekiant gauti reprezentatyvius duomenis, atspindinčius generalinės visumos nuomonę, mažiausiai reikia apklausti 36-is įmonės „X“ darbuotojus. Tyrimo metu buvo apklausti 38-i darbuotojai. 9 lentelėje yra pateikiamas darbuotojų demografinis pasiskirstymas.

9 lentelė. Įmonės „X“ darbuotojų demografinis pasiskirstymas

Demografiniai rodikliai		Darbuotojų pasiskirstymas (%)
Lytis	Moteris	34,2%
	Vyras	65,8%
Išsilavinimas	Vidurinis	15,8%
	Profesnis	23,7%
	Aukštasis	60,5%
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	15,8%
	Vadybininkas	55,3%
	Specialistas	23,7%
	Kita	5,3%
Kvalifikacijos darbo stažas	nuo 1 iki 5 metų	23,7%
	nuo 6 iki 10 metų	18,4%
	nuo 11 iki 17 metų	34,2%
	nuo 18 iki 30 metų	23,7%
Skyrius	Pardavimų skyrius	55,3%
	Personalo skyrius	2,6%
	Serviso skyrius	26,3%
	Logistikos skyrius	15,8%
Darbo stažas skyriuje	Iki 1 metų	13,2%
	Nuo 1 iki 5 metų	26,3%
	Nuo 6 iki 10 metų	18,4%
	11 metų ir daugiau	42,1%

Kaip matoma 9 lentelėje iš viso tyrime dalyvavo 38 „X“ prekybos įmonės darbuotojai iš kurių 34,2 proc. buvo moterys ir 65,8 proc. vyrai. Didžioji dauguma tyrimo dalyvių turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (60,5 proc.) ir užima vadybininko (55,3 proc.), specialisto (23,7 proc.) arba skyriaus/ padalinio vadovo (15,8 proc.) pareigas. Pagal kvalifikacijos darbo stažą respondentai pasiskirstė tolygiai t.y. nuo 1 iki 5 metų darbo stažą turėjo 23,7 proc., nuo 6 iki10 metų 18,4 proc., nuo11 iki 17 metų 34,2 proc. ir nuo 18 iki 30 metų 23,7 proc. Dauguma tyrime dalyvavusių asmenų dirbo „X“ prekybos bendrovės pardavimų skyriuje (55,3 proc.), likę respondentai dirbo serviso (26,3 proc.), logistikos (15,8 proc.) ir personalo (2,6 proc.) skyriuose. Kaip parodė tyrimo rezultatai didžioji dauguma respondentų (42,1 proc.) turėjo 11 metų ir didesnį darbo stažą skyriuje, kuriame dirba. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad tyrime dalyvavę asmenys turi sukaupę pakankamai žinių ir patirties, kad įvertintų įmonės rizikų valdymą.

Tyrimo organizavimas. Tyrimo duomenys buvo renkami 2021 m. liepos - rugpjūčio mėnesiais. Kiekybinė darbuotojų apklausa buvo rengiama 2021 m. liepos mėnesį, siunčiant apklausos nuorodą darbuotojams elektroniniu paštu. Apklausa buvo parengta naudojantis „apklausa.lt“ paslaugomis. Interviu su vadovaujančias pareigas užimančiais darbuotojais vyko 2021 m. liepos - rugpjūčio mėnesiais. Gavus žodinį, kiekvieno darbuotojo sutikimą, laikas ir interviu būdas (tiesiogiai ar nuotoliniu būdu) buvo derinamas su kiekvienu informantu atskirai. 5 paveiksle yra pateikiamas detalus organizuojamo tyrimo konstruktas, kuriame yra aiškiai išdėstyti visi pasirinkti tyrimo metodai.



5 pav. Įmonės „X“ tyrimo organizavimo konstruktas

5 paveiksle pateikta schema puikiai atspindi pasirinktų tyrimo metodų eigą. Yra puikiai matyti, kad pirmajame tyrimo organizavimo etape yra pasirenkami aiškūs tyrimo metodai (anketinė apklausa ir pusiau struktūruotas interviu), tuomet antrajame tyrimo etape yra analizuojami surinkti duomenys aprašomosios statistikos arba turinio analizės būdu, o paskutiniajame tyrimo etape visi surinkti duomenys yra apibendrinami, o remiantis pateiktomis išvadomis yra teikiamos atitinkamos rekomendacijos įmonės „X“ projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui.

Tyrimo duomenų analizė. Kiekybiniams statistiniams duomenims apdoroti buvo pasirinkta *aprašomoji statistika*, kuri padėjo atitinkamas kintamųjų grupes (skirtingas vertinamas kategorijas ir išskirtus veiksnius) nagrinėti atskirai (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2011). Aprašomiosios statistikos pagalba duomenys buvo sisteminami ir pateikiami lentelėse bei paveiksluose į pagalbą pasitelkiant MS Excel ir IBM SPSS 22 programas bei pateikiant absoliučius (n), bei procentinius (proc.) dažnius.

Kiekybiniai duomenys buvo pateikiami procentine išraiška (demografiniai rodikliai), aritmetinio vidurkio forma (m), kuri buvo vedama taikant Likerto skalę, kur 1 reiškė visiškai nesutinku, 5 reiškė visiškai sutinku. Skaičiuojant statistinius duomenis taip pat buvo apskaičiuotas ir standartinis nuokrypis (SN), rodantis rodiklių pasiskirstymą vidurkio atžvilgiu (Gurevičius, 2010), mediana ir moda, kurios atskleidė dažniausius darbuotojų pasirinkimus atitinkamam teiginiui. Ranginiams duomenims skaičiuoti buvo pasirinktas Person koreliacijos koeficientas (r), kur atitinkamų požymių skirtumai buvo laikomi reikšmingais, jei $p<0.05$. Ryšio stiprumas (r) buvo skirstomas į tris pagrindines grupes, kur

silpną priklausomumą rodė reikšmės $0<|r|\leq 0.3$, vidutinį – $0.3<|r|\leq 0.8$, ir stiprų – $0.8<|r|\leq 1$. Koreliacijos koeficientas paprastai yra laikomas teigiamu, kai vienam dydžiui didėjant, didėja ir kitas, o laikomas neigiamu – kai vienam dydžiui didėjant, kitas dydis mažėja.

Kokybiniams duomenims apdoroti buvo naudojama *turinio analizė*, kurios pagalba surinkti duomenys buvo apibendrinami, rezimuojami ir daromos galutinės išvados (Aleknevičienė, Pocienė ir Šupa, 2020). Taikant turinio analizę duomenys buvo sisteminami ir skirstomi į tam tikras kategorijas. Toks duomenų kategorizavimas padėjo lengviau analizuoti surinktus duomenis.

Tyrimo etika. Organizuojant ir vykdant tyrimą buvo laikomasi 5-ių pagrindinių etikos principų, kuriuos sudarė geranoriškumas, pagarba asmenų orumui, teisingumas, teisė gauti tikslią informaciją ir neapsaugoti tiriamieji (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Šių principų taikymas buvo būtinas nustatant tyrėjo atsakomybių ribas bei dalyvių teises (Aleknevičienė, Pocienė ir Šupa 2020). Prieš rengiant tyrimą buvo gautas žodinis įmonės „X“ sutikimas dalyvauti tyrime. Kadangi įmonė pareiškė norą neatskleisti įmonės tapatybės, visame darbe įmonė buvo koduojama, kaip įmonė „X“. Darbuotojų buvo prašoma užildyti tyrimo anketas užtikrinant jų anonimiškumą, o interviu metu dalyvavusių informantų tapatybė buvo koduojama. Visi tyrime dalyvavę darbuotojai turėjo laisvą pasirinkimą ir jiems nebuvo daromas joks spaudimas. Visi tyrimo dalyviai buvo trumpai supažindinti su organizuojamu tyrimu, jo tikslu ir uždaviniais bei esmine idėja.

Tyrimo ribotumai. Šiam tyrimui galima išskirti du pagrindinius ribotumus:

1. Buvo apklausti tik įmonės „X“ naudotų automobilių padalinio darbuotojai, todėl gauti tyrimo rezultatai neparodo pilnos įmonės „X“ projektų rizikų valdymo situacijos. Tyrimo rezultatai atskleidžia tik vieno padalinio situaciją.
2. Tyrimo metu rekomandacijos buvo pateiktos tik iš ekspertų pusės (interviu metu). Darbuotojai dalyvavę kiekybiniame tyrime neturėjo galimybės išsakyti savo nuomonę apie galimus teigiamus pokyčius įmonėje.

3. PROJEKTŲ RIZIKOS VALDYMO SISTEMOS TYRIMAS

3.1. Interviu su ekspertais rezultatai

Tiriant pagrindinius projektų rizikos valdymo sistemos trūkumus automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ buvo taikomas kokybinis giluminio pusiau struktūruoto interviu metodas, o dalyviai buvo įmonės „X“ naudotų automobilių pardavimo, logistikos, distribucijos ir naujų autobilių skyriaus vadovai. Visų informantų išsilavinimas aukštasis universitetinis ir turi daugiau nei 4 metų patirtį, susijusią su automobilių sektoriumi.

Kad būtų lengviau nustatyti pagrindinius projektų rizikos valdymo sistemos trūkumus automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ tyrimo informantų apibendrinti atsakymai pateikiami struktūrizuotose lentelėse pagal pagrindines temas ir subtemas. Apklausti informantai atsakė į visus interviu metu užduotus klausimus. Kiekvienos temos ir subtemos atveju informantai atskleidė ir išreiškė skirtingą požiūrį į automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ taikomą projektų rizikos valdymo sistemos veikimo principą.

Be demografinių informantų charakteristikų, pirmiausiai tyrimo metu buvo siekiama aiškiai suprasti projektų planavimą ir reikšmę automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“, kuri pateikta 10-oje lentelėje.

10 lentelė. Projektų planavimas ir reikšmė automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTŲ PLANAVIMAS IR REIKŠMĖ	**Projektų vertinimo rizikos**	*I1: „<...> atliekama SWOT analizė, <...>vertinamos visos rizikų galimybė. <...>. <...> teigiamai atsispindi galutiniame projekto rezultate“.* *I2: „Vertinama remiantis skaičiais, patirtimi, rinkos situacija.Prisideda”.* *I3: „<...> atlikus detalius skaičiavimus, bei vidines procedūras“.* *I4: „Rizkos vertinamos finansiniu aspektu <...>“.*
	Projektų rizikos valdymo planai	*I1: „<...> vertinamos skirtingos rizikos, sudaromi planai kaip jų išvengti ar jas sumažinti. Tokie veiksmai <...>padeda išvengti neigiamų rezultatų“.* *I2: „ Yra įvertinamos rizikos ir numatomi, jų valdymo variantai. <...> leidžia pasiruošti galimoms nesėkmėms, o tai lemia geresnius rezultatus“.* *I3: „ Kiekvienas projektas privalo turėti projektą, <...>“.* *I4: „Taip ruošiami. <...>“.*
	Projektų rizikos valdymo planavimo reikšmė	*I1: „ Tik įvertinus rizikas galima priimti teisingą sprendimą dėl projekto, jo įgyvendinimo galimybių“.* *I2: „<...> įvertinus rizikų galimybes galima iš anksto numatyti kaip joms užkirsti kelią“.* *I4: „Padeda geriau įvertinti būsimą rezultatą“.*
	Projektų rizikų tolerancijos ribos	*I1: „ <...> nustatomos rizikos, rengiami dalyvaujančių asmenų susirinkimai ir per juos nustatomos rizikų ribos. <...> efektyviau įvertinamos rizikos“.* *I2: „<...> atsižvelgiant į naudos ir nuostolio santykį. Efektyvu, nes ribos apibrėžiamos taip, kad neneštų neigiamų rezultatų“.* *I3: „Tą sprendžia grupės vadovai. <...> turime aiškią kryptį į kurią organizaciją investuoja ar plečią <...> ”.* *I4: „Vertinami visi aukščiau minėti scenarijai <...>“.*

Interviu metu gauti atsakymai atskleidė, kad rengiant bet kokio pobūdžio projektus įmonėje yra vertinamos galimos rizikos pasitelkiant SWOT analizę (I1), rinkos situaciją ir patirtį (I2) bei atlikus

detalius skaičiavimus (I3, I4). Tai „<...> *teigiamai atsispindi galutiniame projekto rezultate*“ (I1). Rengiant projektus analizuojamoje įmonėje ir vertinant atitinkamas rizikas yra sudaromi planai ir valdymo variantai, kaip jų išvengti (ar sumažinti) ir iš anksto pasiruošiama galimoms nesėkmėms (I1, I2, I4) . Tačiau, kaip teigia I3 informantas *„Kiekvienas projektas privalo turėti projektą <...>“*, todėl tik žinant rizikas galima ieškoti geriausio sprendimo ir iš anksto užkirsti joms kelią. Projektų rizikų tolerancijos ribos nustatomos atsakingų asmenų vykstančiuose susirinkimuose, atsižvelgiant į naudos ir nuostolio santykį, o „*ribos apibrėžiamos taip, kad neneštų neigiamų rezultatų*“ (I3).

Išsiaiškinus projektų planavimą ir reikšmę įmonėje „X“ buvo siekiama sužinoti komandų kūrimą ir darbuotojų įsitraukimą valdant rizikas (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Projektų komandų kūrimas ir darbuotojų įtraukimas valdant rizikas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTŲ KOMANDŲ KŪRIMAS IR DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMAS VALDANT RIZIKAS	**Komandų kūrimas ir atsakomybių nustatymas projektų rizikų valdyme**	*I1: „Komandos kuriamos iš projekte dalyvaujančių skyrių atsakingų asmenų. <...> yra sudeliotos atsakomybes ir sprendimų priėmėjai. <...> žinome kas dalyvauja priimant sprendimus ir vertinant rizikas“.* *I2: „Komandos kuriamos grupės pagal darbuotojų kompetencijas ir jiem priskiriamos atsakomybės <...> būna vadovas, kuris prižiūri <...>“.* *I3: „<...> kuriamos grupės pagal atitinkamas kompetencijas“.* *I4: „<...> Atsakomybę prisiima skyriaus arba projekto vadovas“.*
	Rizikos valdymo procedūros darbuotojams būdai	*I1: „Yra centriniai skyriai, Finansų, audito, personalo kurie sudaro procedūras <...> ir kas jose dalyvauja“.* *I2: „Sudaromos procedūros <...> žino ir jas vykdo. <...> išvengti nesklandumų“.* *I3: „Tam turime vidinį auditą, kuris vertina <...> rizikas <...>“.* *I4: „Rizikos valdymas aprašytas įmonės tvarkose“ .*

Iš aukščiau pateiktos lentelės galime įžvelgti, kad visi informantai (I1, I2, I3, I4) sutinka, jog projektų komandos rizikų valdymui kuriamos, atsižvelgiant į dalyvaujančių darbuotojų kompetencijas ir jiems priskirtas atsakomybes. Rizikos valdymo procedūras darbuotojams sudaro *„<...> centriniai skyriai, Finansų, audito, personalo <...>“* (I1), vidinis auditas (I3) ir įmonės tvarkos taisyklės (I4).

Aiškiai supratus, kaip kuriamos projektų valdymo komandos, buvo siekiama išanalizuoti įmonės metodikų ir procesų parinkimą valdant projektų rizikas (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Metodikų parinkimas ir procesai valdant projektų rizikas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS
METODIKŲ PARINKIMAS IR PROCESAI VALDANT	**Projektų rizikos valdymo metodikos**	*I1: „ <...> konkrečios metodikos nenaudojame“.* *I2: „<...> aiškiai aprašytų užduočių metodiką, kurioje apibrėžtos kiekvieno atsakomybės ir laukiami rezultatai. <...>“.* *I3: <...> vidinę tvarką pagal kurią pteikiami ir aprašomi projektai. <...> vykdomi reguliarūs auditai <...> turi nustatytus KPI“.* *I4: „Dažniausiai lyginame turimą infromaciją <...> su konkurentų pasiūlymais. <...> “.*

12 lentelės tęsinys. Metodikų parinkimas ir procesai valdant projektų rizikas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS
METODIKŲ PARINKIMAS IR PROCESAI VALDANT	**Projektų rizikos valdymo procesų ir duomenų šaltinių apibrėžtumas laike**	*I1: „<...>rizikų valdymo neatlieku“.* *I2: „Užtrunka ilgokai. <...> daug biurokratijos“.* *I3: „<...> daugokai biurokratijos, <...> tokio dydžio organizacijai visi procesai vyksta lėčiau, dėl gausaus skaičiaus įsitraukusių asmenų“.* *I4: „Naudojami visi viešai prieinami šaltiniai. <...>“.*

Automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ projektų rizikos valdyme taikomos metodikos – *„<...> aiškiai aprašytų užduočių metodiką <...>*“ (I1), „*<...> vidinę tvarką <...> vykdomi reguliarūs auditai <...> turi nustatytus KPI“* (I3) ir „*<...> lyginame turimą infromaciją <...> su konkurentų pasiūlymais“* (I4) . Galime teigti, kad įmonėje egzistuojantis projektų rizikos valdymo procesas trunka ilgai, nes dideliai organizacijai tenka daug biurokratijos (I2, I3).

Detalizavus automobiliais prekiaujančios įmonės „X metodikų parinkimą ir procesus valdant projektų rizikas, informantai įvardino, kaip įmonėje kategorizuojamos projektų rizikos ir, kokios ataskaitos formos naudojamos (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Projektų rizikos kategorijų identifikavimas ir ataskaitos automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTŲ RIZIKOS KATEGORIJŲ IDENTIFIKAVIMAS IR ATASKAITOS	**Projektų rizikų kategori-zavimas**	*I1: „<...> skirtingi prikalusomai nuo skyriaus <...>“.* *I2: „Skyriuose <...> skirtingai, priklauso nuo skyriaus funkcijų“.* *I3: „Pagal vidines tvarkas kiekvienam skyriui prikirtas kategorijas. <...> valdo arčiausiai proceso esantys darbuotojai“.* *I4: „Neturime tokios praktikos“.*
	Projektų rizikos ataskaitų formatas	*I1. „Finansų skyriuje yra nustatyti formatai, kitose laisva forma. <...> priklausomai nuo rizikų ir jų pobūdžio reikalingi skirtingi formatai“.* *I2: „Nėra griežtos formos. <...> skiriasi skyrių veikla, <...> todėl ataskaitų pateikimas reikalingas kitoks <...>“.* *I3: „Taip yra <...> visi kalbame viena kalba“.* *I4: „Taip pat neturime tokio dokumento“.*

Informantai pabrėžė, kad projektų rizikų kategorizavimas priklauso nuo atitinkamo skyriaus funkcijų ir specifikos, tačiau I4 informantas teigia, kad *„Neturime tokios praktikos“.* Atsižvelgiant į tai nėra aiškiai nustatytos rizikų ataskaitos formos (I1, I2, I4), išskyrus „*Finansų skyriuje yra nustatyti formatai <...>“* (I1).

Išanalizavus kategorijų identifikavimą ir ataskaitas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“, toliau siekiama įvardinti projektų išorines, vidines ir specifines rizikas. Pirmiausia informantų buvo klausiama apie projektų išorinių rizikų identifikavimą (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Projektų išorinių rizikų identifikavimas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS

PROJEKTŲ IŠORINIŲ RIZIKŲ IDENTIFIKAVIMAS	**Dažniausiai pasitaikančios išorinės rizikos**	*I1: „Konkurentai. Makro aplinka. Kainų pasikeitimas. Įstatyminė bazė. Klientų rizikingumo vertinimas. <...> prieš patvirtinant projektą“.* *I2: „Konkurencinę aplinką, <...> išorinę aplinką, dėl CORONA <...>“.* *I3: „Makroekonomikos pokyčiai, valiutu kursu svyravimai, valstybės apribojimai, mokesciai, rizika dirbant su parneriais ir /ar klientais.* *<...> aprasomos galimos rizikos ir galimos itakos verslui“.* *I4: „Dažniausiai lyginame savo veiksmus su konkurentų veiksmais“.*
	Reikiamybė identifikuoti išorines rizikas	*I1: „Būtina vertinti išorines rizikas <...> įtakoja projekto sėkmę“.* *I2: „Būtinas, ypač šiuo pandeminiu laikotarpiu“.* *I3: „Būtinas, <...>būti pasiruošę galimoms pasekmems“.* *I4: „Taip, nes gali įsivertinti ar apskritai verta imtis šio darbo“.*

Pagal rizikos atsiradimo sritį yra skirstomos projektų išorinės, vidinės ir specifinės rizikos. Dauguma informantų (I1, I2, I3, I4) konkurencinę aplinką, klientų rizikos vertinimą ir makroekonominę aplinką išskiria, kaip pagrindines išorines rizikas. Taip pat būtina pabrėžti, kad šiuo laikotarpiu aktuali ir „*<...> išorinę aplinką, dėl CORONA viruso <...>“* (I2). Kainų kaitos, įstatymų bazės, valiutų kurso svyravimų, mokesčių ir valstybės apribojimų rizikos įtakoja projekto sėkmę, todėl svarbu *„<...> būti pasiruošę galimoms pasekmems*“ (I3) ir *„<...> įsivertinti ar apskritai verta imtis šio darbo*“ (I4) .

Konkrečiai įvardinus projektų išorines rizikas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“, buvo detalizuojamos ir projektų vidinės rizikos, kurios pateiktos 15 lentelėje.

15 lentelė. Projektų vidinių rizikų identifikavimas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTŲ VIDINIŲ RIZIKŲ IDENTIFIKAVIMAS	**Dažniausiai pasitaikančios vidinės rizikos**	*I1: „Tiekimo galimybės. Kainodara. Terminai. Juridiniai aspektai. <...>“.* *I2: „Išteklių trūkumą.<...>būti finansiniai, kartais žmogiškieji ištekliai“.* *I3: „Darbuotojų išnešama infomacija, saugumo procesu nesilaikymas <...>. Kibernetinės atakos ir darbuotojų neatsargumas dirbant su IT“* *I4: „Darbuotojų kompetencijos, gamybos trūkumas ir pan“.*
	Reikiamybė identifikuoti vidines rizikas	*I1: „Būtina vertinti vidines rizikas <...> įtakoja projekto sėkmę“.* *I2: „Tikrai būtinas“.* *I3: „Privalomas. <...> apsaugoti įmonės materialų ir intelektinį turtą“.* *I4: „Taip, žinoma, būtinas“.*

Informantai skirtingai išskiria dažniausiai pasitaikančias vidines rizikas. I1 informanatas išskiria „*Tiekimo galimybės. Kainodara. Terminai. Juridiniai aspektai. <...>“* rizikas, kai I3 ir I4 informantai nurodo šias vidines rizikas – informacijos sklaida, saugumo procesų nesilaikymas ir kibernetinės atakos IT skyriuje. Tačiau galima įžvelgti, jog svarbi rizika yra ištekliai (finansiniai ir žmogiškieji) ir tiekimas. Tik identifikavus vidines rizikas galima įtakoti projekto sėkmingą vystymą (I1) ir *„<...> apsaugoti įmonės materialų ir intelektinį turtą“* (I3).

Detalizavus projektų išorines ir vidines rizikas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“, informantai įvardino ir įmonės projektų specifines rizikas (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Projektų specifinių rizikų identifikavimas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS

PROJEKTŲ SPECIFINIŲ RIZIKŲ IDENTIFIKAVIMAS	**Dažniausiai pasitaikančios specifinės rizikos**	*I1: „Specifinė įstatymų bazė įtakojančia automobilių prekybą. Gamintojų reikalavimai“.* *I2: „Tiekėjų reikalavimus. Protų nutekėjimo. Informacijos nutekėjimo“.* *I3: „Mokestinės, monetarines,intelektines, turtines rizikas“.* *I4: „Modelio naujumas rinkoje, <...> privalumai prieš konkurentus <...>“.*
	Reikiamybė identifikuoti specifines rizikas	*I1: „Būtina vertinti specifines rizikas <...> įtakoja projekto sėkmę“.* *I2: „Taip. <...> priklauso projekto sėkmė“.* *I3: „Privalomas, <...>“.* *I4: „Taip, įvertinus <...> galima numatyti ir pačio projekto sėkmingumą“.*

Informantai (I1, I2) kaip rizikas išskiria gamintojų ir tiekėjų reikalavimus. Kita vertus I3 informantas, kaip rizikas išskiria „*Mokestinės, monetarines, intelektines, turtines rizikas“.* Protų ir informacijos nutekėjimas (I2) bei specifinė įstatymų bazė, kuri reglamentuoja automobilių prekybą (I1) irgi dažnai pasitaikančios rizikos. I4 informantas nurodo, kad automobilio modelio naujumas rinkoje yra svarbi specifinė rizika jų organizacijoje. Visi informantai pritaria reikiamybei identifikuoti specifines rizikas, nes jos *„<...> įtakoja projekto sėkmę“* (I1) ir *„<...> sėkmingumą“* (I4).

Žinant automobiliais prekiaujančios įmonės „X“ projektų išorines, vidines ir specifines rizikas, buvo siekiama nustatyti tų rizikų vertinimą – rizikos sunkumą, tinkamo atsako ir prioritetų pasirinkimą rizikai valdyti (žr. 17 lentelė).

17 lentelė. Projekto rizikų vertinimas automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTO RIZIKŲ VERTINIMAS	**Rizikos sunkumo nustatymas valdant projektus**	*I1: „<...> pagrinde įsivertinam finansines rizikas, jei jos priimtinos projektas tvirtinamas“.* *I2: „Per finansinę prizmę <...>“.* *I3: „Pagal organizacijos nustatytus rodiklius“.* *I4: „Atsižvelgiant į galimą naudą/nuostolį“*
	Tinkamo atsako pasirinkimas valdant rizikos projektus	*I1: „<...> tinkamai, pagrindinis rodiklis pelninga veikla“.* *I2: „Stengiamasi pasirinkti patį geriausią, <...>“.* *I3: „<...> 95% taip, yra rizikų, kuriu pasekmiu masta sudetiga ivertinti <...> priklauso nuo makroekonominiu veiksniu“.* *I4: „Taip“.*
	Prioritetų pasirinkimas skirtingiems rizikos laipsniams	*I1: „Ne to nedarme“.* *I2: „Sunku pasakyti. Dažniausiai taip“.* *I3: „Ta sprendzia finansu ir audito skyriai“.* *I4: „Nėra išskiriami“.*

Identifikuota, kad valdant projektus ir analizuojant rizikas, jų sunkumas nustatomas per finansinę prizmę (I1, I2), nustatytus rodiklius (I3) ir naudos/nuostolio santykį (I4). Informantai teigia, kad įmonėje tinkamai parenkami rizikų sprendimo būdai, nes „ *<...> pagrindinis rodiklis pelninga veikla“* (I1).

Nustačius projekto rizikų vertinimą automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“, informantai identifikavo įmonės projekto rizikos analizės elementai (žr. 18 lentelė).

18 lentelė. Projekto rizikos analizės elementai automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTO RIZIK	**Nustatomi rizikos tipai ir veiksniai**	*I1: „Ne“.* *I2: „Ne“.* *I3: „Organizacija turi nustatytus verslo rodikius <...> rizikai isivertinti“.*

		I4: Nėra detalizuojami. <...>“.
	Projektų rizikos vertinimo ir analizės būdai	*I1: „<...> vertinamos skirtingos rizikos, sudaromi planai kaip jų išvengti ar jas sumažinti“.* *I2: „Per finansinius rodiklius“.* *I3: „<...> organizacijos rodiklius kokybinius bei kiekybinius“.* *I4: „Diskusijomis“.*
	Rizikos valdymo ir analizės kaita atsižvelgiant į rizikingų veiksnių pokyčius	*I1: „<...> realiuoju laiku vertinti rizikas <...> prisitaikyti prie pokyčių“.* *I2: „Tokiu atveju kinta ir rizikų valdymas taikomi kitokie metodai“.* *I3: „<...>rinkos tendencijas ir organizacijos rodiklius“.* *I4: „<...> yra toks poreikis“.*

Informantai nurodė, kad įmonėje atliekant projektų rizikos valdymo analizę nėra aiškiai nustatomi rizikos tipai ir veiksniai, tačiau įmonė turi *„<...> nustatytus verslo rodikius <...> rizikai isivertinti* “ (I3). Automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ vertinama ir analizuojama projektų rizika per finansinius rodmenis (I2), sudaromus planus (I1), kiekybinius/kokybinius rodiklius (I3) bei atliekant diskusijas (I4). Teigiama, kad rengiamų projektų rizikos valdymas ir rizikų analizė kinta realiuoju laiku, atsižvelgiant į rinkos tendencijas, organizacijos rodiklius, poreikį ir prisitaikant prie pokyčių.

Detaliau identifikavus projekto rizikos analizės elementus automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“, buvo siekiama suprasti tų rizikų analizės reikšmę įmonei (žr. 19 lentelė).

19 lentelė. Projekto rizikos analizės reikšmė automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTO RIZIKOS ANALIZĖS REIKŠMĖ	**Projektų rizikos analizės prisidėjimas prie bendrų įmonės rezultatų**	*I1: „Rizikų vertinimas padeda jas sumažinti, taip užtikrinant sklandų bei pelningą verslą“.* *I2: „Padeda valdyti rizikas, įveda aiškumo ir skaidrumo“.* *I3: „Įveda skaidrumo imonės veikloje“.* *I4: „Rizikos analizė yra būtina <...>“.*
	Projektų rizikos analizės paruošimas atsakomiesiems veiksmams ateityje	*I1: „<...> padeda, nes įsivertinus riziką pasiruošiama teisingiems veiksmams ateityje“.* *I2: „<...> padeda numatyti kas laukia, ir planuoti kaip <...> valdyti rizikas“.* *I3: „Taip, ypač vertinant ateities projektus bei investicijas“.* *I4: „<...> gali padėti, <...> įvertinti kiekvieno projekto sėkmingumą ir pasidaryti išvadas“.*
	Projektų rizikos analizės prisidėjimas prie įmonės sprendimų	*I1: „Galutiniai sprendimai priimami tik įvertinus rizikas“.* *I2: „<...> įtakoja sprendimus. Leidžia modeliuoti situacijas ir kurti strategijas priiminėti sprendimus“.* *I3: „Tiesiogiai. Veiksminga. Išvengiama netiketumo faktorių“.*

Interviu metu informantai įvertino, kaip įmonėje projektų rizikos analizė prisideda prie bendrų įmonės rezultatų. I1 ir I2 informantai nurodė, kad rizikų analizė padeda valdyti ir mažinti rizikas *„<...> taip užtikrinant sklandų bei pelningą verslą“* (I1). Pabrėžiama, kad rizikų analizė įveda aiškumo ir skaidrumo įmonės veikloje (I2, I3). Svarbu akcentuoti, kad projektų rizikos analizė padeda automobiliais prekiaujančiai įmonei „X“ pasiruošti teisingiems atsakomiesiems veiksmas ateityje, numatyti, kas laukia (I1, I2, I3) ir *„ <...> įvertinti kiekvieno projekto sėkmingumą ir pasidaryti išvadas“* (I4). Projektų rizikos analizė prisideda ne tik prie įmonės bendrų rezultatų, bet ir prie sprendimų priėmimo. Kaip teigia I1 ir I2 informantai, galutiniai sprendimai įmonėje priimami tik įvertinus galimas rizikas ir tuomet anot I3 informanto *„<...> Išvengiama netiketumo faktorių“*.

Supratus projekto rizikos analizės reikšmę automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“, toliau buvo analizuojama projekto rizikos stebėsenos ir kontrolės samprata (žr. 20 lentelė).

20 lentelė. Projekto rizikos stebėsenos ir kontrolės samprata automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTO RIZIKOS STEBĖSENOS IR KONTROLĖS SAMPRATA	**Projektų rizikos stebėsenos ir kontrolės prižiūrėtojai**	*I1: „Dažniausiai analitikos skyrius bei skyrių vadovai“.* *I2: „Vadovai, audito skyrius“.* *I3: „Vidinis Audito skyrius“.* *I4: „Einamojo projekto rezultato sekimas <...>“.*
	Projektų rizikų statuso pristatymas partneriams ir suinteresuotoms šalims	*I1: „Kiek žinau taip. <...>“.* *I2: „Ne“.* *I3: „Ne <...>“* *I4: „Nėra“.*

Interviu metu gauti atsakymai atskleidė, jog įmonėje projektų rizikos stebėseną ir kontrolę vykdo skyrių vadovai (I1, I2), audito skyrius (I2, I3) ir kaip teigia I4 informantas *„<...> rezultato sekimas <...>“*. Iš pateiktų atsakymų pastebime, kad įmonėje nėra pristatomas reguliarus rizikų statusas partneriams ir suinteresuotoms šalims.

Išanalizavus projekto rizikos stebėsenos ir kontrolės sampratą, buvo aiškinamasi jų reikšmė ir svarba automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“, kuri pateikta 21-oje lentelėje.

21 lentelė. Projekto rizikos stebėsenos ir kontrolės reikšmė automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTO RIZIKOS STEBĖSENOS IR KONTROLĖS REIKŠMĖ	**Projektų rizikos stebėsenos ir kontrolės prisidėjimas prie bendrų veiklos rezultatų**	*I1: „<...> eliminuoja klaidas , taip gerina rezultatą“.* *I2: „Gerina veiklos rezultatus, didina našumą“.* *I3: „Veiksminga, <...> galime įvertinti silpnąsias įmonės vietas“.* *I4: „Tiesiogiai gerina finansinį rezultatą“.*
	Projektų rizikos stebėsenos ir kontrolės svarba	*I1: „Leidžia adekvačiai įvertinti projekto naudą“.* *I2: „sumažinama klaidų riziką, <...>“.* *I3: „Padeda ivertinti silpnasias imones vietas“.* *I4: „Taip pat dėl finansinių rezultatų“*
	Projektų rizikos veiksnių minimalizavimas naudojant stebėseną ir kontrolę	*I1: „Leidžia minimizuoti išlaidas, įvertinti terminus bei atsisakyti per daug rizikingų projektų“.* *I2: „Leidžia juos pastebėti, ir užkirsti jiems kelią“.* *I3: „Reguliarus auditavimas“.*
	Projektų rizikos stebėsenos ir kontrolės prisidėjimas prie įmonės nuolatinio tobulėjimo	*I1 „Kadangi mažinama rizika, gerėja veikla <...> tobulėti bei augti įmonei“.* *I2: „<...> veikla tobulėja ir neša geresnius rezultatus“.* *I3: „<...> tobulinant procesus ar diegiant naujas sistemas“.* *I4: „<...> vis geriau įvertinti, projekto galimą sėkmę“.*

Projektų rizikos stebėsena ir kontrolė prisideda prie automobiliais prekiaujančios įmonės „X“ bendrų veiklos rezultatų, taip gerindama veiklos rezultatus, didinant našumą ir taip eliminuojant klaidas (I1, I2, I4). Kita vertus I3 informantas teigia, kad atlikus rizikos stebėseną ir kontrolę „<...> *galime įvertinti silpnąsias įmonės vietas“*. Projektų rizikos stebėsena ir kontrolė yra svarbi įmonei, nes anot informantų adekvačiai įvertinama projekto nauda (I1) ir finansiniai rezultatai (I4), sumažinama klaidų rizika (I2) ir galima įvertinti silpnas įmonės veiklas (I3). Kaip teigiama projektų rizikos stebėsena ir

kontrolė *„Leidžia minimizuoti išlaidas, įvertinti terminus bei atsisakyti per daug rizikingų projektų“* (I1) ir leidžia stebėti rizikos veiksnius taip užkertant jiems kelią (I3). Visi informantai vienareikšmiškai teigia, kad projektų rizikos stebėsena ir kontrolė prisideda prie įmonės nuolatinio tobulėjimo – tobulinant veiklos proecesus ir rezultatus.

Išsiaiškinus projekto rizikos stebėsenos ir kontrolės reikšmę įmonėje „X“ informantai įvertino projektų rizikos valdymo sistemos kokybę, kuri aprašyta 22 lentelėje.

22 lentelė. Projektų rizikos valdymo sistemos kokybė automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS
PROJEKTŲ RIZIKOS VALDYMO SISTEMOS KOKYBĖ	**Projektų rizikų minimizavimas prisidedant rizikos valdymo sistemoms**	*I1: „Sistemos palengvina darbą, optimizuoja darbą ir leidžia adekvačiai įvertinti rizikas. <...> rizikos maksimaliai minimizuojamos <...>“.* *I2: „Padeda jas minimizuoti, bet ne visada užkertamas kelias“.* *I3: „Minimalizuoti padeda, bet visiškai išvengti nevisada“.* *I4: „Manau, kad taip“.*
	Įmonės projektų rizikos valdymo sistemos pranašumai ir priežastys	*I1: „<...> veiklos yra maksimaliai reglamentuotos, tame tarpe rizikų valdymas. <...> išsiskiria iš kitų. Su kitų įmonių <...> nesu susipažinęs“.* *I2: „<...> yra panašios, pasaulinius standartus atitinkančios, <...>“.* *I3: „<...> diegiamos pagal kitų įmonių ar šalių patirtų.<...> stebeti, net siuo metu neaktulias rizikas“.* *I4: „Manau, kad mažesnėse įmonėse <...> būti mažiau svarbus ir neišnaudojamas“.*
	Nuolatinis projektų rizikų valdymo procesas	*I1: „Procesas nuolatinis, veiksmingas, praktiškai neturime neigiamų projektų“.* *I2: „Taip. Veiksmingas, nes patirtis rodo, <...> klaidų nekartojame“.* *I3: „Taip, tai reguliarus nuolatinis procesas. Veiksmingas, padedantis indetifikuoti silpnasiais vietas“.* *I4: „Taip. Kiekvienas projektas yra vertinamas atskirai <...>“.*

Tyrimo metu buvo identifikuota, kad projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje prisideda prie projekto rizikų minimizavimo (I1. I2, I3, I4), tačiau anot I2 ir I3 informantų visiškai rizikų neišvengiama. Įmonėje naudojamos projektų rizikos valdymo sistemos yra standartinės (I2, I3), tačiau *„<...> veiklos yra maksimaliai reglamentuotos, tame tarpe rizikų valdymas“* (I1), nes kaip teigia I4 informantas mažesnėse įmonėse projektų vertinimas *„<...> būti mažiau svarbus ir neišnaudojamas“.* Kaip teigia I2 informantas, įmonėje galimų rizikų laukas platus, todėl būtina *„<...> stebeti, net siuo metu neaktulias rizikas“.* Automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ projektų rizikų valdymas yra nuolatinis procesas, kuris teikia naudą, nes *„<...> praktiškai neturime neigiamų projektų“* (I1), o patirtis rodo jog *„<...> klaidų nekartojame“* (I2).

Galiausiai išanalizus automobiliais prekiaujančios įmonės „X“ projektų valdymo modelį ir dažniausiai pasitaikančias rizikas bei jų sprendimo būdus ir įvertinus informanų įmonės projektų rizikos valdymo sistemos kokybę, buvo siūlomos rekomendacijos projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui (žr. 23 lentelė).

23 lentelė. Rekomendacijos projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“

Tema	SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS

REKOMENDACIJOS PROJEKTŲ RIZIKOS VALDYMO SISTEMOS TOBULINIMUI	**Projektų rizikų valdymo sistemų trūkumai**	*I1: „Kadangi didelė įmonė procesai trunka ilgai“.* *I2: „Organizacija didelė, todėl užtrunka laiko, kol suvaikšto informacija, kol padaromi pakeitimai, kol ateina teigiami rezultatai“.* *I3: „<...> dydzio organizacjai, truka norint idiegti naujas sistemas, biurokratija, bei ilgas laikas siekiant pokycio“.* *I4: „<...> neturi oficialaus dokumento <...>“.*
	Projektų rizikos valdymo sistemų gerinimas	*I1: „Greitinti ir paprastinti procesus. Savalaikis rizikų administravimas padeda taisyklingai įvertinti projektą, rizikas ir laiku reaguoti“.* *I2: „Supaprastinti biurokratiją, duoti daugiau laisvės rizikų valdymui padalinių viduje“.* *I3: „Suteikti daugiau sprendimu priemimo laisves lokalios salies vadybai, kuri gali reguoti i pokycius cia ir dabar“.* *I4: „Įsidiegti tam tikrą formą, kurią būtų priavlu užpildyti prieš imantis vieno ar kito veiksmo. Taip pat svarbu pasibaigus projektui įvertinti jo sėkmę bei rezultatus“.*

Atsižvelgiant į įmonėje egzistuojančias projektų rizikų valdymo sistemas, informantų buvo prašoma įvardinti didžiausius šių sistemų trūkumus. Jie teigia, kad dėl organizacijos dydžio visi procesai įmonėje trunka ilgai ir užima laiko, kol *„<...> suvaikšto informacija, kol padaromi pakeitimai, kol ateina teigiami rezultatai“* (I2). Norint diegti naujas sistemas biurokratija stabdo procesą, todėl *„<...> ilgas laikas siekiant pokycio*“ (I3). Atsižvelgiant į identifikuotus trūkumus įmonėje, informantai teikė pasiūlymus projektų rizikos valdymo sistemos gerinimui. Pagrindinis ir esminis siūlymas informantų buvo biurokratijos supaprastinimas – greitinti ir paprastinti procesus, suteikiant daugiau laisvės rizikų valdymui ir sprendimų priėmimui lokaliu lygiu. Kaip teigia I1 informantas „<...> *Savalaikis rizikų administravimas padeda taisyklingai įvertinti projektą, rizikas ir laiku reaguoti*“. Kitaip nei kiti, I4 informantas teigia, kad gerinti projektų rizikos valdymo sistemą galima įsidiegus formą, kurią būtina *„<...> užpildyti prieš imantis <...> veiksmo. <...> pasibaigus įvertinti jo sėkmę bei rezultatus“.*

Atlikus kokybinį giluminį pusiau struktūruoto interviu analizę, nustatyta, jog automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ projektų rizikos valdymas yra aiškiai ir konkrečiai apibrėžtas, o galimos rizikos vertinamos atliekant SWOT analizę, detalius skaičiavimus, įvertinus rinkos situaciją ir turimą patirtį. Tyrimo metu identifikavus dažniausiai pasitaikančias projektų valdymo (vidines, išorines, specifines) rizikas, galima teigti, kad susiduriama su daugeliu standartinių ir būdingų įmonėms rizikų, tačiau ne kiekviena organizacija susiduria su specifine įstatymų baze įtakojančia automobilių prekybą. Svabu akcentuoti, kad visi įmonės darbuotojai įsitraukdami į projektų rizikos valdymą žino savo atsakomybes, funkcijas ir jiems priskirtus uždavinius, todėl rizikos valdymas yra centralizuotas ir iš anksto imamasi veiksmų ateities (ar pasikartojančių) rizikų valdymui. Kita vertus nors automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ projektų rizikos valdymas yra aiškiai apibrėžtas, tačiau nustatyti pagrindiniai įmonės projektų rizikos valdymo sistemos trūkumai (organizacijos dydis, biurokratija ir gausus skaičius įsitraukusių darbuotojų) parodo, kad procesai vyksta lėtai ir, anot informantų, būtina paprastinti biurokratiją, duodant daugiau laisvės projektų rizikų valdymui padalinių viduje.

3.2. Įmonės darbuotojų apklausos rezultatai

Siekiant identifikuoti pagrindinius projektų rizikos valdymo sistemos trūkumus prekybos įmonėje „X“ pirmiausiai buvo vertinama projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo planavimas. Šiai kategorijai buvo priskirti 11 teiginių, kuriuos respondentai vertino skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškė visiškai nesutinku, o 5 visiškai sutinku (žr. 24 pav.).

24 lentelė. Prekybos automobiliais projekto rizikos valdymo planavimo vertinimas

Teiginiai, susiję su projekto rizikos valdymo planavimu, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	**BV**	**Mediana**	**Moda**	**SN**
Įmonėje valdant projektų rizikas yra aiškiai apibrėžiami rizikos šaltinių duomenų šaltiniai.	4,1	4,0	5,0	0,89
Įmonėje valdant projektų rizikas yra nustatomos rizikų tolerancijos ribos.	4,1	4,0	5,0	0,80
Įmonėje valdant projektų rizikas yra nustatomas rizikos ataskaitų formatas.	4,1	4,0	5,0	0,82
Įmonėje yra ruošiami planai projektų rizikos valdymui	4,0	4,0	5,0	0,82
Įmonėje valdant projektų rizikas yra aiškiai apibrėžti rizikos procesai laiko atžvilgiu.	4,0	4,0	4,0	0,85
Įmonėje valdant projektų rizikas yra identifikuojamos rizikos kategorijos.	4,0	4,0	5,0	0,82
Įmonėje rizikos valdymo planavimas turi įtakos organizacinių sprendimų priėmimui.	4,0	4,0	4,0	0,81
Įmonėje valdant projekto rizikas yra parenkamos tinkamos metodikos.	4,0	4,0	5,0	0,90
Įmonėje valdant projektų rizikas yra įtraukiama projekto komanda ir nustatomos atsakomybės.	4,0	4,0	5,0	0,91
Įmonėje valdant projektų rizikas yra identifikuojami rizikos sekimo pagrindai.	3,9	4,0	4,0	0,75
Įmonėje rizikos valdymo procedūros yra sudaromos darbuotojams.	3,9	4,0	4,0	0,95
Bendras vertinimas	4,0	-	-	-

**BV- bendras vidurkis; SN- standartinis nuokrypis*

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad prekybos įmonės „X“ darbuotojai sutinka, kad projekto rizikos valdymo planavimas, turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje (BV=4,0). Iš visų vertinimui pateiktų 11 teiginių respondentai vienareikšmiškai neišskyrė nei rizikos valdymo planavimo kriterijaus, kuris turėtų arba neturėtų įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje. Kaip rodo tyrimo duomenys labiausiai respondentai sutiko su tuo, kad įmonėje valdant projektų rizikas yra aiškiai apibrėžiami rizikos šaltinių duomenų šaltiniai (BV=4,1) ir yra nustatomos rizikų tolerancijos ribos (BV=4,1) bei rizikos ataskaitų formatas (BV=4,1). Labiau apklaustiems respondentams kilo abejonių dėl projekto rizikos sekimo pagrindų identifikavimo (BV=3,9) bei sudaromų rizikos valdymo procedūrų darbuotojams (BV=3,9). Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad tirtos prekybos įmonės „X“ vadovybė yra aiškiai apibrėžusi ir parengusi planus, kaip valdyti riziką susijusią su vykdoma prekyba automobiliais. Įmonė yra ne tik aiškiai apibrėžusi rizikos šaltinius, nustačius rizikų tolerancijos ribas bei rizikos ataskaitų formatą, bet ir apibrėžusi rizikos procesus laiko atžvilgiu, identifikavusi rizikos kategorijas ir rizikos sekimo pagrindus, parinkusi tinkamas rizikos valdymo metodikas, įtraukus komandą ir nustačius atsakomybes susijusias su rizikos valdymu bei sudarius rizikos valdymo procedūras skirtas darbuotojams. Gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad įmonės rizikos valdymo

planavimas lemia tai, kad įmonė sėkmingai valdo rizikas susijusias su vykdomais projektais, o aukštas rizikos valdymo planavimo lygis daro įmonės vykdomų projektų galutinei sėkmei.

Toliau tyrimo metu buvo siekiama palyginti ar prekybos automobiliais projekto rizikos valdymo planavimo vertinimas skiriasi tarp skirtingų tirtos įmonės „X“ padalinių ir skirtingas pareigas užimančių darbuotojų.

Siekiant pasirinkti tinkamą skirtumams vertinti skirtą statistinį metodą pirmiausiai buvo tikrinamos duomenų normalumo sąlygos, kurios leido nustatyti ar tyrimo duomenys pasiskirstę normaliuoju ar nenormaliuoju būdu. Normalumo sąlygos buvo vertinamos skaičiuojant asimetrijos ir eksceso koeficientus bei remiantis Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijumi. Bendro rizikos valdymo planavimo vertinimo normalumo sąlygų skaičiavimai pateikti žemiau esančioje 25 lentelėje.

25 lentelė. Rizikos valdymo planavimo vertinimo normalumo sąlygų rodikliai

Statistinis kriterijus	**Rizikos valdymo planavimas**
Skewness (asimetrijos koeficientas)	-0,087
Kurtosis (eksceso koeficientas)	-0,126
Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus	0,118

Kaip matoma 11 lentelėje vertintos skalės (Rizikos valdymo planavimas) kintamųjų asimetrijos (-0,087) ir eksceso (-0,126) koeficientai patenka į intervalą nuo –1 iki 1, o Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijaus reikšmės yra didesnės už 0,05 (α = 0,118; α >0,05;). Atžvelgiant į tai, kad asimetrijos ir eksceso koeficientai bei Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus visiškai tenkina normalumo sąlygas, galima daryti išvadą, kad rizikos valdymo planavimo skirstinys yra pasiskirstęs normaliuoju būdu, todėl skirtumams vertinti galima naudoti parametrinius statistinius kriterijus.

26 lentelė. Prekybos automobiliais projekto rizikos valdymo planavimo kriterijų vertinimo skirtumai pagal užimamas pareigas ir darbo skyrių

Teiginiai, susiję su projekto rizikos valdymo planavimu, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	**Pareigos**		**Skyrius**	
	X^2 **reikšmė**	**p reikšmė**	X^2 **reikšmė**	**p reikšmė**
Įmonėje valdant projektų rizikas yra aiškiai apibrėžiami rizikos šaltinių duomenų šaltiniai.	15,14	0,087	16,85	0,051
Įmonėje valdant projektų rizikas yra nustatomos rizikų tolerancijos ribos.	5,04	0,539	6,47	0,373
Įmonėje valdant projektų rizikas yra nustatomas rizikos ataskaitų formatas.	3,25	0,777	5,93	0,430
Įmonėje yra ruošiami planai projektų rizikos valdymui	6,75	0,345	9,83	0,132
Įmonėje valdant projektų rizikas yra aiškiai apibrėžti rizikos procesai laiko atžvilgiu.	17,63	**0,040***	13,10	0,158
Įmonėje valdant projektų rizikas yra identifikuojamos rizikos kategorijos.	5,78	0,449	6,52	0,368
Įmonėje rizikos valdymo planavimas turi įtakos organizacinių sprendimų priėmimui.	11,41	0,076	7,23	0,298
Įmonėje valdant projekto rizikas yra parenkamos tinkamos metodikos.	7,75	0,560	10,80	0,290
Įmonėje valdant projektų rizikas yra įtraukiama projekto komanda ir nustatomos atsakomybės.	13,17	0,155	10,76	0,292

26 lentelės tęsinys. Prekybos automobiliais projekto rizikos valdymo planavimo kriterijų vertinimo skirtumai pagal užimamas pareigas ir darbo skyrių

Teiginiai, susiję su projekto rizikos valdymo planavimu, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	**Pareigos**		**Skyrius**	
	X^2 **reikšmė**	**p reikšmė**	X^2 **reikšmė**	**p reikšmė**
Įmonėje valdant projektų rizikas yra identifikuojami rizikos sekimo pagrindai.	8,62	0,196	8,53	0,202
Įmonėje rizikos valdymo procedūros yra sudaromos darbuotojams.	12,98	0,370	14,81	0,252

Atlikus prekybos automobiliais projekto rizikos valdymo planavimo kriterijų vertinimo skirtumų pagal užimamas pareigas ir darbo skyrių statistinius skaičiavimus nustatyti nežymūs reikšmingi nuomonių skirtumai tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų (žr. 26 lentelė). Paaiškėjo, kad vadovai skirtingai nei vadybininkai, specialistai ar kitas pareigas užimantys darbuotojai mano, kad įmonėje valdant projektų rizikas yra neaiškiai apibrėžti rizikos procesai laiko atžvilgiu ($X^2 = 17{,}63;\ p = 0{,}040; p < 0{,}05$) (žr. 4 priedo 6 lentelė). Šis faktas leidžia teigti, kad vadovai skirtingai nei žemesnės grandies įmonės darbuotojai įžvelgia smulkias rizikos valdymo planavimo problemas, kurias įmonėje reikia tobulinti. Likusius rizikos valdymo planavimo faktorius nepriklausomai nei nuo užimamų pareigų, nei nuo skyrių kuriama dirbama respondentai vertino teigiamai ir sutiko, kad vienareikšmiškai jie visi turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje.

Toliau tyrimo metu buvo siekiama įvertinti vidinius ir išorinius veiksnius, turinčius įtakos projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo sistemos kokybei. Tyrimo rezultatai pateikiami 27 ir 28 lentelėse.

27 lentelė. Išorinių veiksnių, turinčių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei, vertinimas

Teiginiai, susiję su išoriniais veiksniais, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	**BV**	**Mediana**	**Moda**	**SN**
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į nuspėjamas rizikas (mokesčių sistemos pokyčius, rinkos pokyčius, infliaciją ir valiutų kursų svyravimus, neigiamas socialines pasekmes).	4,0	4,0	4,0	0,75
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į rinkos rizikas (ekonominę aplinką, konkurenciją, technologijų vystymąsi, klientų poreikius ir reikalavimus).	4,0	4,0	4,0	0,75
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į nenuspėjamas rizikas (vyriausybinius reguliavimo sprendimus, nusikalstamumą, gamtos reiškinius ir nelaimes, nelauktus išorinius socialinius ar ekologinius veiksnius).	4,1	4,0	4,0	0,84
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į finansines rizikas (bankroto galimybes, likvidumo galimybes, įmonės kreditingumą).	4,1	4,0	4,0	0,80
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į reputacines rizikas (prekių atšaukimą, konkurentų veiksmus, priežiūros veiksmus, viešąją nuomonę).	4,1	4,0	4,0	0,83

**BV- bendras vidurkis; SN- standartinis nuokrypis*

Respondentai vertindami išorinius veiksnius vieningai sutiko, kad visi vertinimui pateikti veiksniai turi reikšmingos įtakos įmonės rizikos valdymo sistemos kokybei. Tyrime dalyvavę prekybos įmonės „X“ darbuotojai sutiko, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į nuspėjamas

(mokesčių sistemos pokyčius, rinkos pokyčius, infliaciją ir valiutų kursų svyravimus, neigiamas socialines pasekmes) (BV=4,0), nenuspėjamas (vyriausybinius reguliavimo sprendimus, nusikalstamumą, gamtos reiškinius ir nelaimes, nelauktus išorinius socialinius ar ekologinius veiksnius) (BV=4,1), rinkos (ekonominę aplinką, konkurenciją, technologijų vystymąsi, klientų poreikius ir reikalavimus) (BV=4,0), finansines (bankroto galimybes, likvidumo galimybes, įmonės kreditingumą) (BV=4,1) ir reputacines (prekių atšaukimą, konkurentų veiksmus, priežiūros veiksmus, viešąją nuomonę) rizikas (BV=4,1). Gauti rezultatai patvirtina faktą, kad prekybos įmonei „X“ norint sėkmingai įgyvendinti prekybos automobiliais projektą reikia nuolat planuoti ir tobulinti politinę, ekonominę, socialinę ir teisinę veiklą. Šių veiklų planavimas padeda sušvelninti išorinių rizikos veiksnių poveikį projekto sėkmei ir kitus šiame tyrime aptartus rizikos veiksnius, kurie daro įtaką prekybos automobiliais projekto sėkmei pagal jų prioritetus.

Respondentai vertindami vidinius veiksnius taip pat vieningai sutiko, kad visi vertinimui pateikti veiksniai, turi reikšmingos įtakos įmonės rizikos valdymo sistemos kokybei (žr. 28 lentelė).

28 lentelė. Vidinių veiksnių, turinčių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei, vertinimas

Teiginiai, susiję su vidiniais veiksniais, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	**BV**	**Mediana**	**Moda**	**SN**
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į techninę riziką (veikloje taikomas specifines technologijas ir specifinių technologijų pokyčius).	4,0	4,0	4,0	0,75
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į netechninę riziką (lėšų limito viršijimą, nukrypimus nuo planinių užduočių, darbo jėgos stygių, vėluojantį tiekimą).	4,2	4,0	5,0	0,81
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į teisinę riziką (sutarčių vykdymą, patentus ir licencijas, teisinius procesus su partneriais ir tiekėjais).	4,1	4,0	4,0	0,77
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į draudžiamąją riziką (netiesioginius nuostolius, darbuotojų draudimą, turto sugadinimą).	4,1	4,0	4,0	0,77
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į organizacinę riziką (nukrypimus nuo darbo plano, darbo jėgos, medžiagų stygiaus, vėluojančio tiekimo ar turimų lėšų viršijimo).	4,0	4,0	4,0	0,75
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į dinaminę riziką (pasikeitusias pirmines valdymo užduotis, dinaminės rizikos galimybę būti tiek pelninga, tiek nuostolinga).	4,1	4,0	4,0	0,78
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į statinę riziką (padarytą žalą nuosavybei ar prastą darbo organizavimą).	4,0	4,0	4,0	0,75

**BV- bendras vidurkis; SN- standartinis nuokrypis*

Kaip matoma 28 lentelėje prekybos įmonės darbuotojai labiausiai sutiko su tuo, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į netechninę riziką (lėšų limito viršijimą, nukrypimus nuo planinių užduočių, darbo jėgos stygių, vėluojantį tiekimą) (BV=4,2), į teisinę riziką (sutarčių vykdymą, patentus ir licencijas, teisinius procesus su partneriais ir tiekėjais) (BV=4,1), į draudžiamąją riziką (netiesioginius nuostolius, darbuotojų draudimą, turto sugadinimą) (BV=4,1) ir į dinaminę riziką (pasikeitusias pirmines valdymo užduotis, dinaminės rizikos galimybę būti tiek pelninga, tiek nuostolinga) (BV=4,1**).** Likusius veiksnius respondentai taip pat vertino teigiamai ir sutiko, kad tiriama įmonė atsižvelgia į techninę (veikloje taikomas specifines technologijas ir specifinių technologijų pokyčius) (BV=4,0), organizacinę (nukrypimus nuo darbo plano, darbo jėgos, medžiagų stygiaus,

vėluojančio tiekimo ar turimų lėšų viršijimo) (BV=4,0) ir statinę (padarytą žalą nuosavybei ar prastą darbo organizavimą) (BV=4,0), riziką.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ar išorinių ir vidinių veiksnių vertinimai skiriasi tarp skirtingas pareigas ir skirtinguose skyriuose dirbančių prekybos įmonės „X“ darbuotojų.

29 lentelė. Išorinių ir vidinių veiksnių vertinimo skalių duomenų pasiskirstymo normalumo sąlygų rodikliai

Statistinis kriterijus	Išoriniai veiksniai	Vidiniai veiksniai
Skewness (asimetrijos koeficientas)	-0,294	-0,095
Kurtosis (eksceso koeficientas)	-0,101	-0,911
Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus	0,073	0,068

Statistiniam vertinimui buvo naudojamas $\boldsymbol{X^2}$ kriterijus, nes kaip matoma 29 lentelėje statistiniai duomenys yra parametriniai ir atitinka duomenų pasiskirstymo normalumo sąlygas. Lentelėje vertintų skalių (išoriniai ir vidiniai veiksniai) kintamųjų asimetrijos (-0,294; -0,095) ir eksceso (-0,101; -0,911) koeficientai patenka į intervalą nuo –1 iki 1, o Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijaus reikšmės yra didesnės už 0,05 ($\alpha = 0,073$; $\alpha = 0,068$; $\alpha > 0,05$;).

30 lentelė. Išorinių ir vidinių veiksnių vertinimo rezultatų skirtumai pagal užimamas pareigas ir darbo skyrių

Veiksnių kategorija	Pareigos		Skyrius	
	$\boldsymbol{X^2}$ reikšmė	p reikšmė	$\boldsymbol{X^2}$ reikšmė	p reikšmė
Vidiniai veiksniai	28,23	0,704	32,11	0,511
Išoriniai veiksniai	19,63	0,718	24,93	0,410

Atlikus statistinius skaičiavimus reikšmingų nuomonių skirtumų tarp skirtingas pareigas ir skirtinguose skyriuose dirbančių prekybos įmonės „X“ darbuotojų nenustatyta. Tiek vidinius ($p=0,704$; $p=0,511$; $p>0,05$), tiek išorinius ($p=0,718$; $p=0,410$; $p>0,05$) veiksnius darbuotojai vieningai vertino kaip turinčius įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje, o rezultatai skirtingose tiriamųjų grupėse reikšmingai nesiskyrė (žr. 30 lentelė).

Toliau tyrimo metu buvo siekiama identifikuoti, kokie specifiniai veiksniai, prekybos įmonės „X“ darbuotojų nuomone, turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje. Respondentams buvo pateikiami teiginiai susiję su produkto kokybės, technologinių pokyčių, IT sistemų, aplinkos ir socialinio poveikio, logistikos ir tiekimo, globalizacijos ir paklausos netikrumo rizikomis. Visus teiginius respondentai vertino Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškė visiškai nesutinku, o 5 visiškai sutinku. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 17-23 lentelėse.

Pirmoji specifinių veiksnių kategorija, kurią vertino prekybos įmonės „X“ darbuotojai buvo susiję su produkto kokybės rizika (žr. 31 lentelė)

31 lentelė. Produkto kokybės veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas

Teiginiai, susiję su produkto kokybės rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	BV	Mediana	Moda	SN
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į inžinerijos pokyčius.	3,9	4,0	4,0	0,80
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į produktų defektus.	4,0	4,0	4,0	0,79
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į nuolatines produktų patikras (įskaitant ir naudotus automobilius).	4,0	4,0	4,0	0,77
Bendras vertinimas	4,0	-	-	-

**BV- bendras vidurkis; SN- standartinis nuokrypis*

Kaip rodo 31 lentelėje pateikti rezultatai tyrimo dalyviai sutiko, kad produkto kokybės rizika turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje (BV=4,0). Respondentai sutiko, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į produktų defektus (BV=4,0) ir į nuolatines produktų patikras (įskaitant ir naudotus automobilius) (BV=4,0). Taip pat nors dauguma apklaustųjų sutiko, kad įmonė įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama ir į inžinerijos pokyčius (BV=3,9).

Vis gi atsižvelgiant į tai, kad su šiuo teiginiu sutiko ne visi prekybos įmonės darbuotojai buvo svarbu nustatyti, tarp kurių tiriamųjų gupių nuomonės reikšmingai išsiskyrė (32 lentelė).

32 lentelė. Produkto kokybės veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių

Teiginiai, susiję su produkto kokybės rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	Pareigos		Skyrius	
	X^2 reikšmė	p reikšmė	X^2 reikšmė	p reikšmė
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į inžinerijos pokyčius.	7,86	0,249	7,63	0,266
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į produktų defektus.	7,03	0,318	9,77	0,135
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į nuolatines produktų patikras (įskaitant ir naudotus automobilius).	7,62	0,268	8,94	0,177

Nors tyrimo rezultatai parodė, kad serviso skyriaus darbuotojai užimantys specialistų pareigas labiau abejoja tuo, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į inžinerijos pokyčius, produktų defektus ir nuolatines produktų patikras (įskaitant ir naudotus automobilius) (žr. 6 priedo 1-2 lentelės), tačiau reikšmingų nuomonių skirtumų tarp lygintų respondentų grupių nenustatyta (p>0,05) (žr. 32 lentelė). Todėl negalima teigti, kad įmonėje skirtingas pareigas užimantys ir skirtinguose skyriuose dirbantys darbuotojai produkto kokybės rizikos įtaką rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertina skirtingai. Tikėtina, kad neigiami vertinimai buvo atsitiktiniai.

Antroji specifinių veiksnių kategorija, kuri buvo vertinama tyrimo metu buvo susijusi su technologiniais pokyčiais (žr. 33 lentelė).

33 lentelė. Technologinių pokyčių veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas

Teiginiai, susijusius su technologinių pokyčių rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	BV	Mediana	Moda	SN
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į energijos šaltinius.	4,0	4,0	4,0	0,77
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į naujų technologijų taikymą ir diegimą.	4,1	4,0	4,0	0,80

**BV- bendras vidurkis; SN- standartinis nuokrypis*

Respondentai vertindami abu teiginius, susijusius su technologinių pokyčių rizika, sutiko, kad Įmonėje valdant automobilių prekybos projektų riziką yra atsižvelgiama į energijos šaltinius (BV=4,0) ir į naujų technologijų taikymą ir diegimą (BV=4,1) (žr. 19 lentelė). Šie techniniai pasiekimai suteikia rizikos valdytojams galimybę tobulinti esamas rizikos valdymo programas ir padidinti rizikos valdymo efektyvumą.

Palyginus technologinių pokyčių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo rezultatus tarp skirtingų respondentų grupių reikšmingų nuomonių skirtumų nenustatyta (žr. 34 lentelė).

34 lentelė. Technologinių pokyčių veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių

Teiginiai, susijusius su technologinių pokyčių rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	Pareigos		Skyrius	
	X^2 reikšmė	p reikšmė	X^2 reikšmė	p reikšmė
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į energijos šaltinius.	4,33	0,632	5,91	0,433
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į naujų technologijų taikymą ir diegimą.	5,72	0,455	2,75	0,839

Vertinant skirtingų grupių tiriamųjų nuomonę apie tai, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į energijos šaltinius pastebėti nežymūs skirtumai, tačiau šis skirtumas, kaip rodo $\chi 2$ kriterijus, nėra statistiškai reikšmingas ($p = 0,632$; $p=0,433$; $p>0,05$). Skirtingas pareigas užimančių ir skirtinguose padaliniuose dribančių respondentų grupių skirstiniai statistiškai reikšmingai nesiskiria. Ta pati tendencija pastebima ir analizuojant tiriamųjų nuomonę apie tai, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į naujų technologijų taikymą ir diegimą ($p = 0,455$; $p=0,839$; $p>0,05$). Gauti rezultatai patvirtina faktą, kad prekybos įmonės „X“ darbuotojai nepriklausomai nuo užimamų pareigų ar skyriaus, kuriame dirba, sutinka, kad technologinių pokyčių rizika, turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje.

Trečioji specifinių veiksnių kategorija, kuri buvo vertinama tyrimo metu buvo susijusi su IT sistemų rizikos įtaka rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje (žr. 35 lentelė).

35 lentelė. IT sistemų veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas

Teiginiai, susiję su IT sistemų rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	BV	Mediana	Moda	SN
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į sistemų gedimus.	3,9	4,0	3,0	0,82
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į informacinių technologijų infrastruktūrą.	3,9	4,0	4,0	0,80

**BV- bendras vidurkis; SN- standartinis nuokrypis*

Respondentai vertindami abu teiginius, susijusius su IT sistemų rizika, labiau sutiko nei nesutiko, su tuo, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į sistemų gedimus (BV=3,9) ir informacinių technologijų infrastruktūrą (BV=3,9).

Palyginus IT sistemų veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo rezultatus tarp skirtingų respondentų grupių reikšmingų nuomonių skirtumų nenustatyta (žr. 36 lentelė).

36 lentelė. IT sistemų veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių

Teiginiai, susijusius su IT sistemų rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	Pareigos		Skyrius	
	X^2 reikšmė	p reikšmė	X^2 reikšmė	p reikšmė
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į sistemų gedimus.	8,35	0,213	8,58	0,198
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į informacinių technologijų infrastruktūrą.	2,60	0,857	2,14	0,906

Vertinant skirtingų grupių tiriamųjų nuomonę apie tai, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į sistemų gedimus pastebėti nežymūs skirtumai (žr. 8 priedas 1 - 4 lentelės), tačiau šis skirtumas, kaip rodo $\chi 2$ kriterijus, nėra statistiškai reikšmingas ($p = 0,213$; $p=0,198$; $p>0,05$). Skirtingas pareigas užimančių ir skirtinguose padaliniuose dribančių respondentų grupių skirstiniai statistiškai reikšmingai nesiskiria. Ta pati tendencija pastebima ir analizuojant tiriamųjų nuomonę apie tai, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į informacinių technologijų infrastruktūrą ($p = 0,857$; $p=0,906$; $p>0,05$). Gauti rezultatai patvirtina faktą, kad prekybos įmonės „X“ darbuotojai nepriklausomai nuo užimamų pareigų ar skyriaus, kuriame dirba, sutinka, kad sistemų gedimai ir IT infrastruktūra, turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei. Todėl įmonė turi efektyviau užtikrinti sistemos gedimų šalinimą ir IT infrastruktūros infrastruktūros panaudojimą organizacijos apsaugos stiprinimui.

Ketvirtoji specifinių veiksnių kategorija, kuri buvo vertinama tyrimo metu buvo susijusi su aplinkos ir socialinio poveikio rizikos veiksnių įtaka rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje (žr. 37 lentelė).

37 lentelė. Aplinkos ir socialinio poveikio veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas

Teiginiai, susiję su aplinkos ir socialinio poveikio rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	BV	Mediana	Moda	SN
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į taršą.	3,9	4,0	4,0	0,77
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į visuotinį atšilimą.	3,9	4,0	4,0	0,80
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į visuomenės gyvensenos pokyčius.	4,0	4,0	4,0	0,79

**BV- bendras vidurkis; SN- standartinis nuokrypis*

Respondentai vertindami teiginius, susijusius su aplinkos ir socialinio poveikio rizika, sutiko su tuo, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į visuomenės gyvensenos pokyčius (BV=4,0), taršą (BV=3,9) ir visuotinį atšilimą (BV=3,9). Visigi įmonės požiūris į taršą ir visuotinį atšilimą respondentams kėlė daugiau abejonių.

Palyginus aplinkos ir socialinio poveikio veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo rezultatus tarp skirtingų respondentų grupių reikšmingų nuomonių skirtumų nenustatyta (žr. 38 lentelė).

38 lentelė. Aplinkos ir socialinio poveikio veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių

Teiginiai, susiję su aplinkos ir socialinio poveikio rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	Pareigos		Skyrius	
	X^2 reikšmė	p reikšmė	X^2 reikšmė	p reikšmė
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į taršą.	1,61	0,952	3,56	0,737
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į visuotinį atšilimą.	2,88	0,824	4,87	0,561
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į visuomenės gyvensenos pokyčius.	3,74	0,712	5,18	0,521

Vertinant skirtingų grupių tiriamųjų nuomonę apie tai, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į taršą skirtumų nepastebėta (žr. 9 priedo 1-4 lentelės). Skirtingas pareigas užimančių ir skirtinguose padaliniuose dribančių respondentų grupių skirstiniai statistiškai reikšmingai nesiskiria (žr.24 lentelė). Ta pati tendencija pastebima ir analizuojant tiriamųjų nuomonę apie tai, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į visuotinį atšilimą (p =0,824; p=0,561; p>0,05) ir gyvensenos pokokyčius (p =0,712; p=0,521; p>0,05). Šie vertinimo rezultatai rodo, kad prekybos įmonės „X“ darbuotojai sutinka su tuo, kad įmonės rizikos valdytojai atsisžvelgia į visuomenės gyvensenos pokyčius, tačiau jie turėtų labiau tobulinti savo rizikos valdymą per tvarumo aspektus ir suprasti bei spręsti savo veiklos pasekmes makro lygmenyje.

Penktoji specifinių veiksnių kategorija, kuri buvo vertinama tyrimo metu buvo susijusi su logistikos ir tiekimo rizikos veiksnių įtaka rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje (žr. 39 lentelė).

39 lentelė. Logistikos ir tiekimo veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas

Teiginiai, susiję su logistikos ir tiekimo rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	BV	Mediana	Moda	SN
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į pristatymo uždelsimą.	3,9	4,0	4,0	0,85
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į transportavimą.	4,1	4,0	4,0	0,80
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į pirkimo riziką.	4,1	4,0	4,0	0,75
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į tiekėjo priklausomybę	4,0	4,0	4,0	0,79
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į tiekėjų grandinės skaidrumą.	4,0	4,0	4,0	0,79

**BV- bendras vidurkis; SN- standartinis nuokrypis*

Respondentai vertindami teiginius, susijusius su logistikos ir tiekimo rizikos veiksniais, labiausiai sutiko su tuo, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į transportavimą (BV=4,1) ir pirkimo riziką (BV=4,1). Tai pat respondentų nuomone įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į tiekėjo priklausomybę (BV=4,0) bei tiekėjų grandinės skaidrumą (BV=4,0). Nors daugiausiai abejonių kėlė pristatymo uždelsimo veiksnys, tačiau iš dalies daugiau darbuotojų sutiko, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į pristatymo uždelsimą (BV=3,9) (žr. 39 lentelė).

Tyrimo metu buvo svarbu identifikuoti tarp kurių respondentų grupių kilo didžiausios abejonės ir į kuriuos veiksnius, susijusius su logistikos ir tiekimo rizika, būtina įmonei labiau atsižvelgti (žr. 40 lentelė).

40 lentelė. Logistikos ir tiekimo veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių

Teiginiai, susiję su logistikos ir tiekimo rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	Pareigos		Skyrius	
	X^2 reikšmė	p reikšmė	X^2 reikšmė	p reikšmė
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į pristatymo uždelsimą.	9,04	0,433	5,99	0,740
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į transportavimą.	3,59	0,731	4,97	0,546
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į pirkimo riziką.	6,48	0,371	3,85	0,697
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į tiekėjo priklausomybę	7,24	0,299	4,46	0,615
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į tiekėjų grandinės skaidrumą.	4,72	0,581	3,72	0,714

Analizuojant skirtingų grupių tiriamųjų nuomonę apie tai, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į pristatymo uždelsimą ir transportavimą pastebėti nežymūs skirtumai (žr. 10 priedo 6-7 lentelės). Tačiau skirtingas pareigas užimančių ir skirtinguose padaliniuose dribančių respondentų grupių skirstiniai statistiškai reikšmingai nesiskiria (žr. 40 lentelė). Ta pati tendencija pastebima ir analizuojant tiriamųjų nuomonę apie tai, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į pristatymo uždelsimą ($p = 0{,}433$; $p = 0{,}740$; $p > 0{,}05$) tiekėjo priklausomybę ($p = 0{,}299$; $p = 0{,}615$; $p > 0{,}05$) ir tiekėjų grandinės skaidrumą ($p = 0{,}581$; $p = 0{,}714$; $p > 0{,}05$). Gauti statististiniai skaičiavimai patvirtina faktą, kad nepriklausomai nuo užimamų pareigų ir darbo skyriaus, kuriame dirbama, respondentai

sutinka, kad vertinti logistikos ir tiekimo rizikos veiksniai, turi reikšmingos įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje. Rezultatai parodė, kad, įmonės darbuotojų nuomone, daugiausiai spragų įmonė turi su produkto pristatymo uždelsimo rizika.Tikėtina, kad rizika, kuri turi didžiausią poveikį pristatymo vėlavimui, kyla dėl įmonės pajėgumų, produkto kokybės, vartotojų kasdienių pristatymo grafikų ir pakrovimo bei iškrovimo procesų spragų, kurias įmonė turėtų pašalinti norint užtikrinti rizikos valdymo sistemos kokybę.

Šeštoji specifinių veiksnių kategorija, kuri buvo vertinama tyrimo metu buvo susijusi su globalizacijos rizikos veiksnių įtaka rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje (žr. 41 lentelė).

41 lentelė. Globalizacijos rizikos veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas

Teiginiai, susiję su globalizacijos rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	**BV**	**Mediana**	**Moda**	**SN**
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į geografiją (vietą).	3,9	4,0	4,0	0,80
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į skirtingas kultūras.	3,8	4,0	3,0	0,84

**BV- bendras vidurkis; SN- standartinis nuokrypis*

Respondentai vertindami teiginius, susijusius su globalizacijos rizikos veiksniais, abejojo kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į geografiją (BV=3,9) ir į skirtingas kultūras (BV=3,8) (žr. 41 lentelė).

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti ar tarp skirtingų respondentų grupių egzistuoja nuomonių skirtumai, susiję su globalizacijos veiksnių įtaka rizikos valdymo sistemos kokybei. Nuomonių statistiškai reikšmingi skirtumai pateikti žemiau esančioje 42 lentelėje.

42 lentelė. Globalizacijos įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių

Teiginiai, susiję su logistikos ir tiekimo rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	**Pareigos**		**Skyrius**	
	X^2 **reikšmė**	**p reikšmė**	X^2 **reikšmė**	**p reikšmė**
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į geografiją (vietą).	13,86	**0,027***	14,03	**0,021***
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į skirtingas kultūras.	5,52	0,786	10,04	**0,047***

42 lentelėje pateikti statistiniai skaičiavimai rodo, kad vertintų kintamų skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo tolygaus skirstinio su vienodomis visų kategorijų tikimybėmis ($p < 0,05$). Paaiškėjo, kad serviso ir logistikos skyriaus darbuotojai labiau nesutinka, nei pardavimų ir personalo skyrių darbuojai, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į geografiją (vietą) ($p=0,021$; $p<0,05$) ir skirtingas kultūras ($p=0,047$; $p<0,05$). Taip pat pastebimi nuomonių skirtumai ir tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų grupės. Nustatyta, kad specialistai ir kitas pareigas užimantys darbuotojai, skirtingai nei vadybininkai ir vadovai nesutinka su teiginiu, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į geografiją (vietą) ($p=0,047$; $p<0,05$). Dėl geografinio požiūrio pastebimi

nuomonių nesutapimai ir tarp skirtingas pareigas užimančių prekybos įmonės „X“ darbuotojų. Tyrimo metu paaiškėjo, kad specialistai ir kitas pareigas užimatys vadovas labiau, nei vadybininkai ar vadovai nesutinka su teiginiu, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į geografiją (vietą) (p=0,027; p<0,05). Remiantis gautais rezultatais galima daryti prielaidą, kad įmonėje būtina tobulinti globalizacijos rizikos sritį ir įgyvendinti rizikos strategijas taip, kad būtų atsižvelgta į kultūrinius ir geografinius skirtumus.

Paskutinioji specifinių veiksnių kategorija, kuri buvo vertinama tyrimo metu buvo susijusi su paklausos netikrumo rizikos veiksnių įtaka rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje (žr. 43 lentelė).

43 lentelė. Paklausos netikrumo rizikos veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas

Teiginiai, susiję su paklausos netikrumo rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	**BV**	**Mediana**	**Moda**	**SN**
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į įmonės pajėgumus.	4,0	4,0	4,0	0,75
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į ateities prognozių tikrumą.	3,9	4,0	3,0	0,82

**BV- bendras vidurkis; SN- standartinis nuokrypis*

Respondentai vertindami teiginius, susijusius su paklausos netikrumo rizikos veiksniais, sutiko su teiginiais, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į įmonės pajėgumus (BV=4,0) ir į ateities prognozių tikrumą (BV=3,9) (žr. 43 lentelė). Respondentų teigimu abu veiksniai turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje.

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti ar tarp skirtingų respondentų grupių egzistuoja nuomonių skirtumai, susiję su globalizacijos veiksnių įtaka rizikos valdymo sistemos kokybei. Nuomonių statistiškai reikšmingi skirtumai pateikti žemiau esančioje 44 lentelėje.

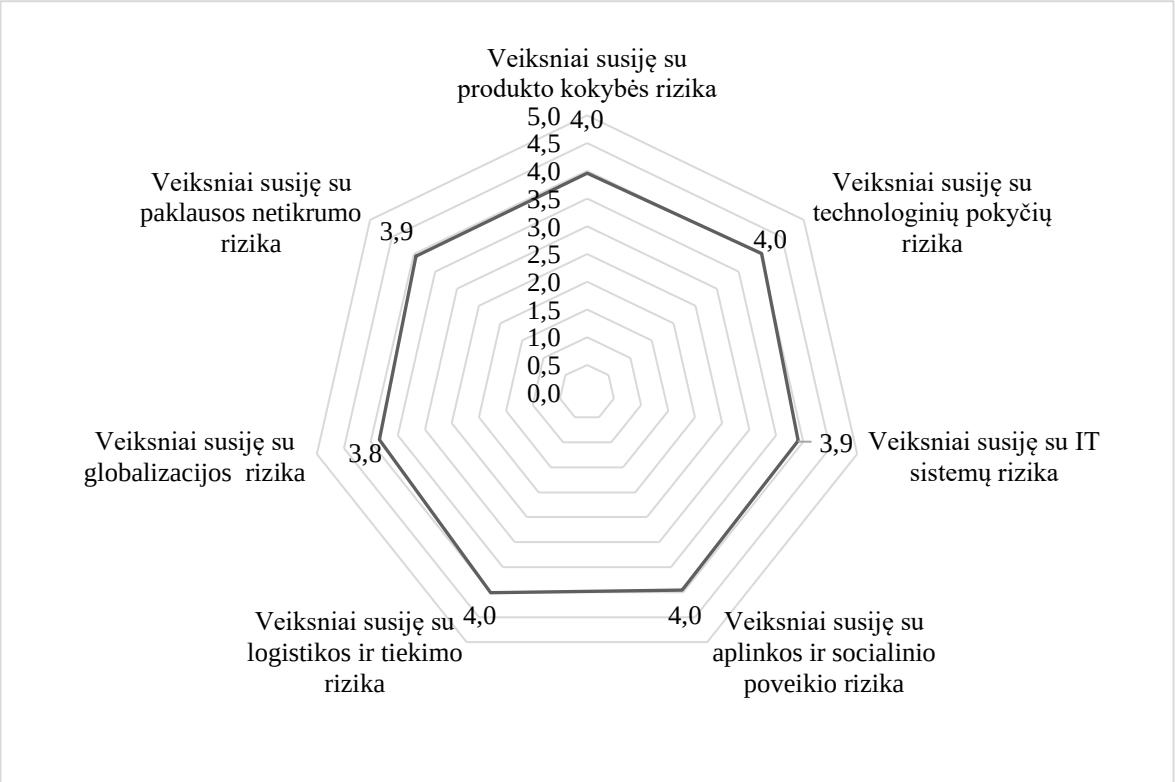
44 lentelė. Logistikos ir tiekimo veiksnių įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių

Teiginiai, susiję su paklausos netikrumo rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	**Pareigos**		**Skyrius**	
	X^2 **reikšmė**	**p reikšmė**	X^2 **reikšmė**	**p reikšmė**
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į įmonės pajėgumus.	1,50	0,959	5,23	0,515
Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į ateities prognozių tikrumą.	3,73	0,713	8,34	0,213

Analizuojant skirtingų grupių tiriamųjų nuomonę apie tai, kad įmonėje valdant projektų riziką projektų riziką yra atsižvelgiama į įmonės pajėgumus pastebėti nežymūs skirtumai (žr. 12 priedo 1-3 lentelės). Tačiau skirtingas pareigas užimančių ir skirtinguose padaliniuose dribančių respondentų grupių skirstiniai statistiškai reikšmingai nesiskiria (p =0,959; p=0,515; p>0,05) (žr. 30 lentelė). Ta pati tendencija pastebima ir analizuojant tiriamųjų nuomonę apie tai, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į prognozių netikrumą (p =0,713; p=0,213; p>0,05). Gauti statististiniai skaičiavimai

patvirtina faktą, kad nepriklausomai nuo užimamų pareigų ir darbo skyriaus, kuriame dirbama, respondentai sutinka, kad vertinti paklausos netikrumo veiksniai, turi reikšmingos įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje.

Išanalizavus atskirų specifinių rizikos valdymo veiksnių kategorijų vertinimo rezultatus 6 paveiksle pateikti apibendrinti specifinių veiksnių kategorijų vertinimo rezultatai.



6 pav. Apibendrintas specifinių veiksnių kategorijų vertinimas (bendras vidurkis)

Kaip rodo 6 paveiklse pateikti statistiniai duomenys prekybos įmonės „X“ darbuotojai labiausiai sutiko su tuo, kad įmonė valdydama rizikas atsižvelgia į veiksnius, susijusius su produkto kokybės, technologinių pokyčių, aplinkos ir socialinio poveiki ir logistikos ir tiekimo rizikomis. Anot respondentų daugiausia abejonių kelia įmonės gebėjimai valdyti globalizacijos, IT sistemų ir paklausos netikrumo rizikas. Įvertinus respondentų grupių vetinimo skirtumus, reikšmingi nuomonių skirtumai išryškėjo tik vertinant globalizacijos veiksnių kategorijai priklausančius veiksnius. Žemesnės grandies logistikos ir serviso skyriuose dirbantys darbuotojai priešingai nei pardavimų ar personalo skyriuose dirbantys vadovai ar vadybinkai mano, kad įmonei būtina labiau atsižvelgti į globalizacijos veiknsius, norint užtikrinti rizikos valdymo sistemos kokybę įmonę.

Toliau tyrimo metu buvo siekiama įvertinti prekybos įmonės „X“ projekto automobiliais rizikos analizę darbuotojų atžvilgiu. Respondentams buvo pateikta 10 teiginių, kuriuos prekybos įmonės „X“ darbuotojai vertino Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškė visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku. Gauti rezultatai pateikiami žemiau esančioje 45 lentelėje.

45 lentelė. Rizikos valdymo analizės veiksnių, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje vertinimas

Teiginiai, susiję su projekto rizikos valdymo analize, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	BV	Mediana	Moda	SN
Įmonėje valdant projektų riziką yra nustatomas rizikos sunkumas.	4,0	4,0	4,0	0,84
Įmonėje valdant projektų rizika yra pasirenkamas tinkamas atsakas rizikai.	3,9	4,0	3,0	0,86
Įmonėje yra nustatomi galimos rizikos tipai ir veiksniai.	4,0	4,0	4,0	0,85
Įmonėje rizikos analizės metu yra naudojami įvairūs skaičiavimai.	4,0	4,0	3,0	0,82
Įmonėje yra nustatomas rizikingų veiksnių pokyčio poveikis projektų efektyvumui.	3,9	4,0	4,0	0,71
Įmonėje yra nustatomos projekto užsibrėžto tikslo pasiekimo tikimybės.	4,1	4,0	5,0	0,80
Įmonėje projekto rizikos valdymo analizė padeda nustatyti nenumatytas išlaidas.	3,9	4,0	4,0	0,77
Įmonėje yra nustatomos numatomos projektų užbaigimo datos.	4,0	4,0	4,0	0,75
Įmonėje yra numatomi atsakomieji veiksmai kilusiems rizikos veiksniams.	4,0	4,0	4,0	0,77
Įmonėje projektų rizikos valdymo analizė padeda priimant svarbius sprendimus.	4,0	4,0	4,0	0,77
Bendras vertinimas	4,0	-	-	-

**BV- bendras vidurkis; SN- standartinis nuokrypis*

Tyrimo rezultatai parodė, kad tiriamos prekybos įmonės „X“ darbuotojai sutinka, kad įmonė atlieka projekto rizikos valdymo analizę (BV=4,0). Labiausiai apsklausti respondentai sutiko su tuo, kad įmonėje yra nustatomos projekto užsibrėžto tikslo pasiekimo tikimybės (BV=4,1), kad įmonėje valdant projektų riziką yra nustatomas rizikos sunkumas (BV=4,0), galimos rizikos tipai ir veiksniai (BV=4,0) ir projekto užbaigimo datos (BV=4,0). Taip pat respondentai sutiko, kad rizikos analizės metu įmonėje yra naudojami įvairūs skaičiavimai (BV=4,0) ir numatomi atsakomieji veiksmai kilusiems rizikos veiksniams (BV=4,0). Tyrimo dalyvių teigimu įmonėje projektų rizikos valdymo analizė padeda priimant svarbius sprendimus (BV=4,0). Daugiausiai abejonių prekybos įmonės „X“ darbuotojams kilo dėl to, kad įmonėje yra nustatomas rizikingų veiksnių pokyčio poveikis projektų efektyvumui (BV=3,9), kad valdant projektų rizika yra pasirenkamas tinkamas atsakas rizikai (BV=3,9) ir, kad projekto rizikos valdymo analizė padeda nustatyti nenumatytas išlaidas (BV=3,9).

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ar teiginių susijusių su rizikos analize vertinimai skiriasi tarp skirtingas pareigas ir skirtinguose skyriuose dirbančių prekybos įmonės „X“ darbuotojų (žr. 13 priedo 1-20 lenteles).

46 lentelė. Rinkos analizės skalės duomenų pasiskirstymo normalumo sąlygų rodikliai

Statistinis kriterijus	Rizikos analizė
Skewness (asimetrijos koeficientas)	0,167
Kurtosis (eksceso koeficientas)	-0,120
Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus	0,068

Statistiniam skirtumų vertinimui buvo naudojamas $\boldsymbol{X^2}$ kriterijus, nes kaip matoma 46 lentelėje statistiniai duomenys yra parametriniai ir atitinka duomenų pasiskirstymo normalumo sąlygas. Lentelėje vertintos skalės kintamųjų asimetrijos (0,167) ir eksceso (-0,120) koeficientai patenka į intervalą nuo –1 iki 1, o Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijaus reikšmės yra didesnės už 0,05 ($\alpha = 0{,}068$; $\alpha > 0{,}05$).

47 lentelė. Projektų rizikos valdymo analizės įtakos sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių

Teiginiai, susiję su projekto rizikos valdymo analize, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	**Pareigos**		**Skyrius**	
	X^2 **reikšmė**	**p reikšmė**	X^2 **reikšmė**	**p reikšmė**
Įmonėje valdant projektų riziką yra nustatomas rizikos sunkumas.	11,14	0,266	5,78	0,762
Įmonėje valdant projektų rizika yra pasirenkamas tinkamas atsakas rizikai.	15,21	0,085	8,87	0,450
Įmonėje yra nustatomi galimos rizikos tipai ir veiksniai.	10,16	0,338	7,65	0,570
Įmonėje rizikos analizės metu yra naudojami įvairūs skaičiavimai.	6,16	0,405	6,54	0,365
Įmonėje yra nustatomas rizikingų veiksnių pokyčio poveikis projektų efektyvumui.	7,65	0,265	15,03	**0,020***
Įmonėje yra nustatomos projekto užsibrėžto tikslo pasiekimo tikimybės.	5,89	0,435	2,55	0,862
Įmonėje projekto rizikos valdymo analizė padeda nustatyti nenumatytas išlaidas.	16,53	**0,011***	2,41	0,878
Įmonėje yra nustatomos numatomos projektų užbaigimo datos.	5,96	0,428	5,00	0,544
Įmonėje yra numatomi atsakomieji veiksmai kilusiems rizikos veiksniams.	8,49	0,204	4,67	0,587
Įmonėje projektų rizikos valdymo analizė padeda priimant svarbius sprendimus.	0,713	0,309	6,98	0,323

Analizuojant projekto rizikos valdymo analizės vertinimo rezultatus nustatyti reikšmingi nuomonių skirtumai vertinant du teiginius. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiriamos prekybos įmonės „X“ serviso skyriaus darbuotojai skirtingai nei kitų skirių darbuotojai abejoja, kad įmonėje yra nustatomas rizikingų veiksnių pokyčio poveikis projektų efektyvumui (p=0,020; p<0,05). Pagal pareigas skirtingų grupių nuomonės taip pat išsiskyrė vertinant nenumatytas išlaidas. Paaiškėjo, kad specialistai skirtingai nei vadovai, vadybininkai ir kitas pareigas užimantys darbuotojai labiau abejoja, tuo, kad įmonėje projekto rizikos valdymo analizė padeda nustatyti nenumatytas išlaidas (p=0,011; p<0,05). Analizuojant likusių aštuonių teiginių vertinimo rezultatus reikšmingų nuomonių skirtumų tarp lygintų respondentų grupių nenustatyta (p>0,05) (žr. 47 lentelė)

Penktuoju tyrimo bloku buvo siekiama įvertinti įmonės prekybos automobiliais rizikos stebėseną ir kontrolę. Respondentų vertinimui buvo pateikta devyni teiginiai, kuriuos respondentai kaip ir ankstesnius teiginius vertino likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškė visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku. Respondentams pateiktų teiginių vertinimo vidurkiai pateikti žemiau esančioje 48 lentelėje.

48 lentelė. Rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės veiksnių, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje, vertinimas

Teiginiai, susiję su projekto rizikos valdymo stebėsena ir kontrole, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	**BV**	**Mediana**	**Moda**	**SN**
Įmonėje yra parengiami atsakomųjų veiksmų ir stebėsenos bei kontrolės aprašai.	4,0	4,0	4,0	0,77
Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda identifikuoti naujas rizikas.	4,0	4,0	4,0	0,81
Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda identifikuoti nebeaktualias rizikas.	3,9	4,0	4,0	0,87
Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda minimizuoti rizikos tikimybę ir galimus rizikos padarinius.	3,9	4,0	4,0	0,77
Įmonėje yra pristatomas reguliarus rizikų statusas partneriams ir suinteresuotoms šalims.	4,0	4,0	4,0	0,81

48 lentelės tęsinys. Projektų rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės veiksnių, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje, vertinimas

Teiginiai, susiję su projekto rizikos valdymo stebėsena ir kontrole, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	BV	Mediana	Moda	SN
Įmonėje yra nustatomos likutinės rizikos.	3,9	4,0	4,0	0,78
Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė yra rizikos plano realizavimo garantija.	3,9	4,0	4,0	0,77
Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda įvertinti rizikos plano efektyvumą atsižvelgiant į rizikos minimizavimą.	4,1	4,0	4,0	0,73
Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda nuolatiniam įmonės tobulėjimui.	4,0	4,0	4,0	0,75
Bendras vertinimas	4,0	-	-	-

**BV- bendras vidurkis; SN- standartinis nuokrypis*

Kaip matoma 48 lentelėje respondentai labiausiai sutiko su tuo, kad įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda įvertinti rizikos plano efektyvumą atsižvelgiant į rizikos minimizavimą (BV=4,1), yra parengiami atsakomųjų veiksmų ir stebėsenos bei kontrolės aprašai (BV=4,0), pristatomas reguliarus rizikų statusas partneriams ir suinteresuotoms šalims (BV=4,0), o projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda identifikuoti naujas rizikas (BV=4,0) ir padeda nuolatiniam įmonės tobulėjimui (BV=4,0). Labiau abejoju tuo, kad įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda identifikuoti nebeaktualias rizikas (BV=3,9), minimizuoti rizikos tikimybę ir galimus rizikos padarinius (BV=3,9). Taip pat respondentams daugiau abejonių sukėlė tai, kad įmonėje yra nustatomos likutinės rizikos (BV=3,9), bei, kad projektų rizikos stebėsena ir kontrolė yra rizikos plano realizavimo garantija (BV=3,9). Bendrai projekto rizikos valdymo stebėseną ir kontrolę respondentai vertino teigiamai ir sutiko, kad ji turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje (BV=4,0).

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ar teiginių, susijusių su rizikos valdymo stebėsena ir kontrole, vertinimai skiriasi tarp skirtingas pareigas ir skirtinguose skyriuose dirbančių prekybos įmonės „X“ darbuotojų (žr. 14 priedo 1-18 lenteles).

49 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės skalės duomenų pasiskirstymo normalumo sąlygų rodikliai

Statistinis kriterijus	Projekto rizikos valdymo stebėsena ir kontrolė
Skewness (asimetrijos koeficientas)	0,243
Kurtosis (eksceso koeficientas)	-0,769
Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus	0,068

Statistiniam skirtumų vertinimui buvo naudojamas $\boldsymbol{X^2}$ kriterijus, nes kaip matoma 49 lentelėje statistiniai projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės duomenys yra parametriniai ir atitinka duomenų pasiskirstymo normalumo sąlygas. Lentelėje vertintos skalės kintamųjų asimetrijos (0,243) ir eksceso (-0,769) koeficientai patenka į intervalą nuo –1 iki 1, o Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijaus reikšmės yra didesnės už 0,05 ($\alpha = 0{,}068$; $\alpha > 0{,}05$).

50 lentelė. Projektų rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės įtakos sistemos kokybei įmonėje vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių

Teiginiai, susiję su projekto rizikos valdymo stebėsena ir kontrole, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje	**Pareigos**		**Skyrius**	
	X^2 **reikšmė**	**p reikšmė**	X^2 **reikšmė**	**p reikšmė**
Įmonėje yra parengiami atsakomųjų veiksmų ir stebėsenos bei kontrolės aprašai.	5,12	0,528	5,81	0,455
Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda identifikuoti naujas rizikas.	5,25	0,512	7,86	0,249
Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda identifikuoti nebeaktualias rizikas.	7,28	0,61	41,95	**0,000***
Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda minimizuoti rizikos tikimybę ir galimus rizikos padarinius.	3,78	0,707	7,22	0,301
Įmonėje yra pristatomas reguliarus rizikų statusas partneriams ir suinteresuotoms šalims.	13,01	**0,043***	9,22	0,161
Įmonėje yra nustatomos likutinės rizikos.	10,41	0,107	6,85	0,335
Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė yra rizikos plano realizavimo garantija.	6,58	0,361	6,84	0,336
Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda įvertinti rizikos plano efektyvumą atsižvelgiant į rizikos minimizavimą.	3,59	0,732	6,81	0,339
Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda nuolatiniam įmonės tobulėjimui.	4,52	0,607	2,76	0,839

Analizuojant projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės teiginių vertinimo rezultatus nustatyti reikšmingi nuomonių skirtumai vertinant du teiginius. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiriamos prekybos įmonės „X“ personalo skyriaus darbuotojai skirtingai nei pardavimų, serviso ir kitų skyrių darbuotojai visiškai nesutinka su tuo, kad įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda identifikuoti nebeaktualias rizikas ($p=0,000$; $p<0,05$). Taip pat nustatyti reikšmingi nuomonių skirtumai ir tarp skirtingas darbo pareigas užimančių darbuotojų. Atlikus tyrimą išryškėjo tendencija, kad įmonėje specialisto pareigas užimantys darbuotojai, skirtingai nei vadovai, vadyininkai ar kitas pareigas užimantys darbuotojai labiau abejoja tuo, kad įmonėje yra pristatomas reguliarus rizikų statusas partneriams ir suinteresuotoms šalims ($p=0,043$; $p<0,05$). Analizuojant likusių septynių projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės teiginių vertinimo rezultatus reikšmingų nuomonių skirtumų tarp lygintų respondentų grupių nenustatyta ($p>0,05$). Tai reiškia, kad nepriklausomai nuo įmonės skyriaus ar darbuotojų užimamų pareigų projektų rizikos stebėsena ir kontrolė darbuotojų atžvilgiu teigiamai veikia rizikos valdymo sistemos kokybę įmonėje (žr. 50 lentelė).

Paskutiniu šeštuoju anketos teiginių bloku buvo siekiama įvertinti rizikos valdymo sistemos kokybę. Respondentų vertinimui buvo pateikti trys teiginiai, kuriuos respondentai kaip ir ankstesnius teiginius vertino likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškė visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku. Respondentams pateiktų teiginių vertinimo rezultatai pateikti žemiau esančioje 51 lentelėje.

51 lentelė. Projektų rizikos valdymo sistemos kokybės vertinimas

Teiginiai, susiję su projekto rizikos valdymo sistemos kokybe įmonėje	BV	Mediana	Moda	SN
Projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje padeda minimizuoti galimas projekto rizikas	4,1	4,0	4,0	0,77
Projektų rizikos valdymas įmonėje yra aukštesnis, nei kitų panašaus pobūdžio įmonių	4,0	4,0	4,0	0,81
Projektų rizikos valdymas įmonėje yra nuolatinis procesas	4,1	4,0	4,0	0,78
Bendras vertinimas	4,0	-	-	-

**BV- bendras vidurkis; SN- standartinis nuokrypis*

Tyrime dalyvavę respondentai teigiamai įvertino prekybos įmonės „X“ projekto valdymo sistemos kokybę (BV=4,0). Respondentai sutiko, kad projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje padeda minimizuoti galimas projekto rizikas (BV=4,1), o pats projektų rizikos valdymas įmonėje yra nuolatinis procesas (BV=4,1) ir jis yra aukštesnis, nei kitų panašaus pobūdžio įmonių (BV=4,0).

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti kaip projektų rizikos valdymo sistemos kokybę vertino atskirų grupių respondentai (žr. 15 priedo 1-6 lenteles).

52 lentelė. Projekto rizikos valdymo sistemos kokybės skalės duomenų pasiskirstymo normalumo sąlygų rodikliai

Statistinis kriterijus	Projekto rizikos valdymo sistemos kokybė
Skewness (asimetrijos koeficientas)	-0,052
Kurtosis (eksceso koeficientas)	-0,821
Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus	0,101

Statistiniam skirtumų vertinimui buvo naudojamas $\boldsymbol{X^2}$ kriterijus, nes kaip matoma 52 lentelėje statistiniai projekto rizikos valdymo sistemos kokybės duomenys yra parametriniai ir atitinka duomenų pasiskirstymo normalumo sąlygas. Lentelėje vertintos skalės kintamųjų asimetrijos (-0,052) ir eksceso (-0,821) koeficientai patenka į intervalą nuo –1 iki 1, o Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijaus reikšmės yra didesnės už 0,05 ($\alpha = 0,101$; $\alpha > 0,05$).

53 lentelė. Projektų rizikos valdymo sistemos kokybės vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo skyrių

Teiginiai, susiję su projekto rizikos valdymo sistemos kokybe įmonėje	Pareigos		Skyrius	
	X^2 reikšmė	p reikšmė	X^2 reikšmė	p reikšmė
Projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje padeda minimizuoti galimas projekto rizikas	10,44	0,107	4,89	0,557
Projektų rizikos valdymas įmonėje yra aukštesnis, nei kitų panašaus pobūdžio įmonių	6,53	0,366	4,64	0,590
Projektų rizikos valdymas įmonėje yra nuolatinis procesas	11,47	**0,045***	9,23	0,161

Analizuojant projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės teiginių vertinimo rezultatus nustatyti reikšmingi nuomonių skirtumai (žr. 53 lentelė). Paaiškėjo, kad specialisto pareigas užimantys

darbuotojai, skirtingai nei vadovai, vadybininkai ar kitas pareigas užimantys darbuotojai labiau abejoja tuo, kad projektų rizikos valdymas įmonėje yra nuolatinis procesas (p=0,045; p<0,05). Analizuojant likusių dvejų projekto rizikos valdymo sistemos kokybės teiginių vertinimo rezultatus reikšmingų nuomonių skirtumų tarp lygintų respondentų grupių nenustatyta (p>0,05). Tai reiškia, kad nepriklausomai nuo įmonės skyriaus ar darbuotojų užimamų pareigų sutinkama, kad projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje padeda minimizuoti galimas projekto rizikas ir jis yra aukštesnis, nei kitų panašaus pobūdžio įmonių.

Išanalizavus anketinio vertinimo rezultatus buvo aktualu nustatyti ar projekto prekybos rizikos planavimas, vidiniai, išoriniai, bei specifiniai veiksniai, rinkos analizė ir rizikos stebėsena ir kontrolė turi teigiamos įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje. Įvardintų kategorijų įtakai vertinti buvo pasirinkas Pearson kriterijus (žr. 54 lentelė).

54 lentelė. Projektų rizikos valdymo sistemos rodiklių įtaka įmonės rizikos valdymo sistemos kokybei

		Rizikos valdymo sistemos kokybė
Projekto rizikos valdymo planavimas	Pearson koeficientas (r)	0,583
	p reikšmė (p<0,05*)	**0,000***
Projekto rizikos valdymo vidiniai ir išoriniai veiksniai	Pearson koeficientas (r)	0,643
	p reikšmė (p<0,05*)	**0,000***
Projekto rizikos valdymo specifiniai veiksniai	Pearson koeficientas (r)	0,701
	p reikšmė (p<0,05*)	**0,000***
Rinkos analizė	Pearson koeficientas (r)	0,736
	p reikšmė (p<0,05*)	**0,000***
Rizikos stebėsena ir kontrolė	Pearson koeficientas (r)	0,742
	p reikšmė (p<0,05*)	**0,000***

Vertinant pasirinktų projekto rizikos valdymo rodiklių įtaką rizikos valdymo sistemos kokybei nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp lygintų kintamųjų. Remiantis 54 lentelės duomenimis įrodyta, kad projekto rizikos valdymo planavimas (p=0,000, r=0,583), vidiniai ir išoriniai veiksniai (p=0,000, r=0,643), specifiniai veiksniai (p=0,000, r=0,701), rinkos analizė (p=0,000, r=0,736) ir rizikos stebėsena ir kontrolė (p=0,000, r=0,742) turi reikšmingos įtakos įmonės rizikos valdymo sistemos kokybei. Akivaizdu, kad esamos koreliacijos yra teigiamos ir stiprios.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galime teigti, kad prekybos įmonėje „X“ tinkamai vykdomas projekto rizikos planavimas, nustatotimi vidiniai, išoriniai ir specifiniai veiksniai, efektyviai atliekama rinkos analizė ir vykdoma projekto rizikos valdymo stebėsena ir kontrolė. Palyginus šių kategorijų rodiklių vertinimus tarp skirtingų grupių respondentų nustatyti reikšmingi skirtumai. Paaiškėjo, kad serviso ir logistikos skyriaus darbuotojai labiau nei pardavimų ir personalo skyrių darbuojai, nesutinka, kad įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į geografiją ir, kad įmonėje yra nustatomas rizikingų veiksnių pokyčio poveikis projektų efektyvumui, o personalo skyriaus visiškai nesutinka su tuo, kad įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda identifikuoti nebeaktualias rizikas. Pagal pareigas skirtingų grupių nuomonės taip pat išsiskyrė. Paaiškėjo, kad specialistai skirtingai nei vadovai,

vadybininkai ir kitas pareigas užimantys darbuotojai labiau abejoja, tuo, kad įmonėje projekto rizikos valdymo analizė padeda nustatyti nenumatytas išlaidas, o specialistų nuomone, įmonėje yra pristatomas nereguliarus rizikų statusas partneriams ir suinteresuotoms šalims, o projektų rizikos valdymas įmonėje yra ne nuolatinis procesas. Visgi palyginus tirtų kintamųjų tarpusavio ryšį ir sąsajas nustatyta teigiama ir stipri korealiacija. Tyrimu įrodyta, kad automobiliais prekiaujančios įmonės „X“ veiksmai (planavimas, veiksnių identifikavimas, rinkos analizė ir rizikos stebėsena ir kontrol) siekiant valdyti projekto rizikas yra tinkami, kas lemia ir aukštą projekto rizikos valdymo sistemos kokybę. Gauti rezultatai patvirtina visas tyrime keltas hipotezes.

IŠVADOS

1. Projekto rizika yra susijusi su įvairių įvykių neapibrėžtumu, galinčiu nulemti nuostolius ar naudą. Įmonei nuostoliai yra nepriimtini, turintys neigiamo poveikio veiklai ir jos rezultatams. Būtent dėl šios priežasties, rizikos sritis itin aktuali šiuolaikinei įmonei ir rizikos valdymui būtina skirti ypatingą dėmesį. Projekto rizikos valdymas suvokiamas kaip daugialypis ir sudėtingas procesas, apimantis rizikos planavimo, analizavimo, identifikavimo, stebėjimo bei kontroliavimo etapus, o rizika projekto valdyme nagrinėjama kaip visuma neplanuotų įvykių, galinčių daryti įtaką projektui arba jo elementams, sudaryti prezumpcijas nuostoliams atsirasti arba trukdyti laiku pasiekti numatytus projekto rezultatus.
2. Projekto rizikos analizavimą reikia suprasti kaip procesą, kurio metu identifikuojamas bei įvertinamas galimas rizikos lygmuo, nustačius pagrindines rizikos priežastis ir veiksnius. Daugeliu atveju atliekant projekto rizikos analizę ir vertinant projekto riziką yra išskiriami ir vertinami išoriniai bei vidiniai aplinkos veiksniai. Išoriniams veiksniams yra priskirtini įvykiai bei aplinkybės, netikėtai ir staiga veikiančios įmonės veiklą iš išorės (pvz.: politiniai, teisiniai, ekonominai, socialiniai ir kt. veiksniai). Šių veiksnių dažniausiai neįmanoma paveikti, užkirsti kelią jų atsiradimui ar jų nuspėti dėl egzistuojančio netikėtumo faktoriaus. Iš kitos pusės, vidiniai rizikos veiksniai yra siejami su vidine įmonių aplinka (pvz.: įmonės rinkoadara, strateginiai tikslai, veiklos organizavimo principai ir pan.), o šių veiksnių sukėlėjai slypi projekto viduje, kur įtakos gali turėti prastas vadovavimas, darbo efektyvumo stoka, darbuotojų nekompetencija ir kt. Sisteminė projekto rizikos analizė – tai yra procesai, susiję su rizikos valdymo planavimu, identifikavimu, kokybine ir kiekybine rizikos analizėmis, rizikos stebėsena ir kontrole. Ši analizė laikytina specifine vadybos bei mikroekonomikos sritimi, reikalaujančia specialių ūkinės veiklos analizavimo ir teorinių draudimo žinių, sugebėjimo priimant sprendimus naudoti statistinius metodus bei matematinį modeliavimą. Sisteminę projekto rizikos analizę galima suprasti kaip įvairių naudojamų priemonių ir metodų visumą, norint minimizuoti neteisingų sprendimų grėsmę, galimus nepalankius sprendimų padarinius įmonei, siekiant užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą ir plėtrą nepriklausomai nuo galimų grėsmių arba supančių pavojų. Ši analizė ne tik padeda geriau valdyti projektų rizikas, bet ir leidžia laiku sureaguoti bei tinkamai įvertinti galimas nepalankias rizikos įtakas, išskirti tam tikrus prioritetus rizikų atžvilgiu, įvertinti pavienių veiksnių keliamą įtaką bendrai projekto rizikai ir gauti reikiamas žinias efektyviam sprendimų priėmimui.
3. Vertinant projektų rizikas automobilių prekybos sektoriuje galima išskirti 10 pagrindinių rizikų grupių, kurias sudaro finansinė rizika, produkto kokybė, technologiniai pokyčiai, informacinių technologinių sistemų rizika, aplinkos ir socialinis poveikis, logistikos rizika, globalizacija, paklausos netikrumas, netikėti sutrikimai (žlugimas) ir tiekimo rizika. Atsižvelgiant į automobilių prekybos sektoriaus kompleksiškumą ir rizikų įvairovę valdant projektus, buvo sukurtas „Teorinis projektų

prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo sistemos tobulinimo modelis“, kuris gali būti naudingas tiek Lietuvos, tiek ir užsienio rinkoms valdant projektų rizikas automobilių prekybos sektoriuje. Šio modelio pagalba automobiliais prekiaujančios įmonės galėtų ne tik sumažinti projektų rizikas iki minimumo, bet ir pagerinti veiklos rezultatus, sumažinti nereikalingas sąnaudas, efektyviau išnaudoti žmogiškąjį kapitalą ir tiksliau prognozuoti ateities perspektyvas.

4. Nors atlikus tyrimą tyrimą skirtingas pareigas užimantys ir skirtinguose prekybos įmonės „X“ darbuotojai išskyrė nežymius įmonės projektų rizikos valdymo trūkumus, tačiau visapusiškai įmonės projektų rizikos valdymas yra aukšto lygio. Palyginus tirtų kintamųjų tarpusavio ryšį ir sąsajas nustatyta teigiama ir stipri korealiacija. Tyrimu įrodyta, kad automobiliais prekiaujančios įmonės „X“ veiksmai (planavimas, veiksnių identifikavimas, rinkos analizė ir rizikos stebėsena ir kontrol) siekiant valdyti projekto rizikas yra tinkami, kas lemia ir aukštą projekto rizikos valdymo sistemos kokybę. Gauti rezultatai patvirtina visas tyrime keltas hipotezes. Atlikus kokybinį tyrimą, nustatyta, jog automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ projektų rizikos valdymas yra aiškiai ir konkrečiai apibrėžtas, o galimos rizikos vertinamos atliekant SWOT analizę, detalius skaičiavimus, įvertinus rinkos situaciją ir turimą patirtį. Tyrimo metu identifikavus dažniausiai pasitaikančias projektų valdymo (vidines, išorines, specifines) rizikas, galima teigti, kad susiduriama su daugeliu standartinių ir būdingų įmonėms rizikų, tačiau ne kiekviena organizacija susiduria su specifine įstatymų baze įtakojančia automobilių prekybą. Svabu akcentuoti, kad visi įmonės darbuotojai įsitraukdami į projektų rizikos valdymą žino savo atsakomybes, funkcijas ir jiems priskirtus uždavinius, todėl rizikos valdymas yra centralizuotas ir iš anksto imamasi veiksmų ateities (ar pasikartojančių) rizikų valdymui. Kita vertus nors automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ projektų rizikos valdymas yra aiškiai apibrėžtas, tačiau nustatyti pagrindiniai įmonės projektų rizikos valdymo sistemos trūkumai (organizacijos dydis, biurokratija ir gausus skaičius įsitraukusių darbuotojų) parodo, kad procesai vyksta lėtai ir, anot informantų, būtina paprastinti biurokratiją, duodant daugiau laisvės projektų rizikų valdymui padalinių viduje.

REKOMENDACIJOS

Tyrimu metu išryškėjus rizikos valdymo trūkumams šalinti siūloma:

- **Siūlymas I** - tobulinti globalizacijos rizikos sritį ir įgyvendinti rizikos strategijas per visuomenės apklausas, nuolatinius statistiškai grįstus duomenis, analizes ir pan. **Siūlymo tikslas** - rizikos strategijų įgyvendinimas atsižvelgiant į kultūrinius ir geografinius skirtumus. **Siūlymo tikslinė grupė** – aukščiausio lygio vadovai. **Tikėtina nauda** – globalizacijos srities rizikų, susijusių su kultūriniais ir geografiniais skirtumais, mažėjimas.
- **Siūlymas II** - nuolat vykdyti projektų rizikos stebėseną ir kontrolę. **Siūlymo tikslas** – aktualių ir neaktualių rizikų identifikavimas. **Siūlymo tikslinė grupė** – stebėsenos ir kontrolės specialistai. **Tikėtina nauda** – identifikuotų rizikų geresnis valdymas ir papildomų/galimų rizikų išvengimas.
- **Siūlymas III** – tinkamai išnaudoti rizikos valdymo analizę įmonės naudai. **Siūlymo tikslas** - užtikrinti, kad rizikos valdymo analizė padėtų nustatyti nenumatytas išlaidas. **Siūlymo tikslinė grupė** – aukščiausio lygio vadovai, finansų specialistai. **Tikėtina nauda** – nenumatytų išlaidų šalinimas ir geresnis finansų panaudojimas įmonės plėtrai, darbuotojų skatinimui ir pan.
- **Siūlymas IV** – įmonės rizikų statuso pristatymas. **Siūlymo tikslas** - reguliariai pristatyti įmonės rizikų statusą partneriams ir suinteresuotoms šalims. **Siūlymo tikslinė grupė** – aukščiausio lygio vadovai. **Tikėtina nauda** – naujų partnerių ir suinteresuotų šalių pritraukimas bei įmonės plėtra ir įvaizdžio stiprinimas.
- **Siūlymas V** – nuolatinis projektų rizikos valdymas. **Siūlymo tikslas** - užtikrinti, kad projektų rizikos valdymas įmonėje būtų nuolatinis, o ne laikinas procesas. **Siūlymo tikslinė grupė** – aukščiausio lygio vadovai, padalinių specialistai ir visi kiti įmonės darbuotojai. **Tikėtina nauda** – našesnis darbas, didesnės įmonės pajamos, efektyvesni ir labiau darbu patenkinti darbuotojai, mažesnė tikimybė susidurti su netikėtomis rizikomis, geresnis esamų rizikų valdymas ir pan.

Visų pasiūlymų pritaikyma padėtų sutiprinti prekybos įmonės „X“ naudotų automobilių padalinio rizikos valdymo sistemos kokybę.

LITERATŪRA

1. Accenture (2020). Impact on the Automotive Industry: Navigating the Human and Business Impact of COVID-19. COVID-19:What to do Now, What to do Next. Prieiga per internetą: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-121/Accenture-COVID-19-Impact-Automotive-Industry.pdf.
2. Adamonytė, I., Vaičiukynas, V., Gudas, M. (2008). *Projektų valdymas ir vandens politika*. Kaunas: Ardiva.
3. Adams, W.C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. Handbook of practical program evaluation, 4th edition. Jossey-Bass.
4. Aleknevičienė J., Pocienė A. ir Šupa M. (2020). Kaip parašyti mokslinį rašto darbą? Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams. ISBN 978-609-07-0381-6.
5. Almalki, A. (2016). Integrating Quantitative and Qualitative Data in Mixed Methods Research—Challenges and Benefits. *Journal of Education and Learning*, 5 (3): 288-296. E-ISSN 1927-5269.
6. Ambroziak, L. (2016). FDI and Intra-industry Trade in the Automotive Industry in the New EU Member States. *International Journal of Management and Economics*, 52, 23-42. DOI: 10.1515/ijme-2016-0025.
7. Apuke, O.D. (2017). Quantitative Research Methods: A Synopsis Approach. Arabian *J Bus Manag Review (Kuwait Chapter)*, 6 (10): 40-47.
8. Aspers, P. ir Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative Sociology*, 42:139–160.
9. Aven, T. (2016) Risk assessment and risk management: review of recent advances on their foundation. *Eur J Oper Res,* 253, 1-13.
10. Aven, T.(2017). Improving Risk Characterisations in Practical Situations by Highlighting Knowledge Aspects, with Applications to Risk Matrices. *Reliability Engineering and System Safety*, 167, 42-48.
11. Bakhshi, J., Ireland, V., Gorod, A. (2016). Clarifying the Project complexity construct: past, present and future. *Int J Proj Manag*, 34, 1199-1213.
12. Balkevičiaus, A. (2017). *Biudžeto rizikos valdymas*. Vilnius: VĮ Registrų centras.
13. Bekešienė, S. (2015). Duomenų analizės SPSS pagrindai. Mokomoji knyga. Vilnius.
14. Bilevičienė, T. ir Jonušauskas, S. (2011). Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose. Vadovėlis. Vilnius.
15. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
16. Buckiūnienė, O. (2005). *Ūkio subjektų finansai*. Vilnius: Vilniaus kolegija.

17. Cash, P. J. (2018). Developing theory-driven design research. Des. Stud., 56, 84-119. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1016/j.destud.2018.03.002.
18. Chapman, R. J. (2019). Exploring the value of risk management for projects: improving capability through the deployment of a maturity model. *IEEE Eng Manag Rev*, 47 (1), 126-143.
19. Chartered Trading Standards Institute (CTSI) (2019). Car Traders and Consumer Law. Guidance for dealerships. Prieiga per internetą: https://www.businesscompanion.info/sites/default/files/Car-traders-checklist-draft.pdf.
20. Creswell, J. W. ir Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd.
21. Crispim, J., Silva, L. H., Rego, N. (2018). Project risk management practices: the organizational maturity influence. *Int J Manag Proj Business*, 12 (1), 187-210.
22. Česynienė R., Laužikas M., Miliūtė A. ir Lobanova L. (2010). Atvejo analizės taikymo studijų procese metodiniai nurodymai. Vilnius.
23. Dandage, R. V., Mantha, S. S., Rane, S. B., Bhoola, V. (2018). Analysis of interactions among barriers in project risk management. *Journal of Industrial Engineering International*, 14, 153-169.
24. Dias, G.C., Hernandez, C.T., Oliveira, U.R. (2020). Supply chain risk management and risk ranking in the automotive industry. *Gestão & Produção*, 27(1), e3800, https://doi.org/10.1590/0104-530X3800-20
25. Doyle, L., Brady, A.N. ir Byrne, G. (2009). An overview of mixed methods research. *Journal of Research in Nursing*, 14 (2): 175-185.
26. Dzikevičius, A. (2001). *Investicijų projekto efektyvumo bei rizikos vertinimas imitaciniu modeliavimu*. Verslas, vadyba ir studijos.
27. Floricel, S., Michela, J. L., Piperca, S. (2016). Complexity, uncertainty-reduction strategies, and project performance. *Int J Proj Manag*, 34, 1360-1383.
28. Gaižauskaitė I. ir Valavičienė N. (2016). Socialinų tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vadovėlis. UDK 303 (075.8).
29. Gökmen, A. (2014). A Theoretical Study on the Concept of Risk in Enterprises, Dynamics of Risk in International Business, Investing in Turkey & Evaluation of Macro Risks Abstract. *Ege Academic Review*, 14 (2), 175-187. Prieiga per internetą: http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/ pdfviewer?sid=55f2d5f0-ea75-4028-a545-2a8a424f 7bc8%40sessionmgr113&vid=16&hid=128.
30. Gónzalez, M. P., De La Rosa, C. G. B., Moran, F. J. C. (2016). Fuzzy cognitive maps and computing with words for modeling project portfolio risks interdependencies. *Int. J. Innov. Appl. Stud*, 15, 737.

31. Gurevičius R. (2010). Standartinis nuokrypis ir standartinė paklaida. Ką jie reiškia ir kada kurį vartoti? Visuomenės sveikata. Metodinė medžiaga.
32. Hanna, A. S., Ibrahim, M. W., Lotfallah, W., Iskandar, K. A., Russell, J. S. (2016). Modeling project manager competency: an integrated mathematical approach. *J Constr Eng Manag* 142 (8), 04016029.
33. Hartono, B., Wijaya, D. F., Arini, H. M. (2019). The impact of project risk management maturity on performance: Complexity as a moderating variable. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1-16. DOI: 10.1177/1847979019855504.
34. Yet, B., Constantinou, A., Fenton, N., Neil, M., Luedeling, E., Shepherd, K. (2016). A Bayesian network framework for project cost, benefit and risk analysis with an agricultural development case study. Exp. Syst. Appl, 60, 141-155.
35. Yusop, N., Wahab, D.A., Saibani, N. (2016). Realising the automotive remanufacturing roadmap in Malaysia: challenges and the way forward. *J. Clean. Prod*., 112: 1910–1919.
36. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
37. Kaziliūnas, A. (2009). *Strateginis projektų valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
38. Khodier, A., Williams, K., Dallison, N. (2017). Challenges around automotive shredder residue production and disposal. *Waste Manag*., 73, 566–573.
39. Kindurys, V. (2011) *Gyvybės draudimo paslaugų verslas ir jo raidos Lietuvoje apraiškos ir tendencijos: teoriniai ir praktiniai aspektai.* Monografija. Vilnius: Vilniaus universitetas.
40. Kruk, M. N., Nikulina, A. U. (2016). Economic estimation of project risks when exploring sea gas and oil deposits in the Russian arctic. *International Journal of Economics and Financial Issues* 6 (2), 138-150.
41. Laučius, J., Vasilecas, O. (2007). *Informacinių technologijų projektų ir kokybės valdymas*. Vilnius: Technika.
42. Laursen, M., Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: a structured literature review with future directions for research and practice. *Int. J. Proj. Manag.* 34, 736-747. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.007.
43. Lukianov, D. V., Mazeika, M., Gogunskii, V., Kateryna Kolesnikova, K. (2020). SWOT Analysis as an Effective Way to Obtain Primary Data for Mathematical Modeling in Project Risk Management.Prieiga per internetą: https://scholar.google.lt/scholar?as_ylo=2017&q=project+risk+analysis+and+management+pdf&hl=lt&as_sdt=0,5&as_vis=1.
44. Maylor, H., Turner, N. (2016). Understand, reduce, respond: Project complexity management theory and practice. *Int J Oper Prod Man*, 37 (8), 1076-1093.

45. Martinez Lamas, M., Mejias Sacaluga, A.M., Quintas Ferrin, A. ir Pardo Frojan (2012). Project Risk Management in Automotive Industry. A Case Study. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización. Vigo.
46. Masoumi, S.M., Kazemi, N., Abdul-Rashid, S.H. (2019). Sustainable Supply Chain Management in the Automotive Industry: A Process-Oriented Review. *Sustainability*, 11: 1-30. doi:10.3390/su11143945.
47. Mirela, G. (2012). Risk management in the context of sustainable development. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21 (1), 1248-1254. Prieiga per internetą: http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/ pdfviewer?sid=55f2d5f0-ea75-4028-a545-2a8a424f 7bc8%40sessionmgr113&vid=23&hid=128.
48. Monat, J., Doremus, S. (2018). Deficiencies in and Alternatives to Heat Map Risk Matrices for Project Risk Prioritization. *Journal of Modern Project Management*, 104-112. DOI Number 10.19255/JMPM01611.
49. Monat, J., Doremus, S. (2020). An Improved Alternative to Heat Map Risk Matrices for Project Risk Prioritization. *The Journal of Modern Project Management*, 7 (4). Prieiga per internetą: https://journalmodernpm.com/index.php/jmpm/article/view/534.
50. Morris, R. A., McWhorter Sember, B. (2010). *Sėkminga projektų vadyba*. Vilnius: Verslo žinios.
51. Nagarjan, B., Thiagarajan, C., Somasundaram, S. (2015). Risk Assesment in automotive supply chain. *International Journal of Technical Research and Applications*, 3 (5): 133-135. e-ISSN: 2320-8163.
52. Navickas, V., Gružauskas, V., Švažas, M. (2019). *Su įmonių verslo nesistemine rizika susijusių kriterijų reikšmingumo vertinimas,* Nr. 2. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
53. Neverauskas, B., Stankevičius V. (2000). Projektų rizika. Analizė ir atsakomieji veiksmai. *Inžinerinė ekonomika*, 2 (17), 75-80.
54. Newsome, B. A. (2014) *Practical Introduction to Security and Risk Management*. Thousand Oaks (Calif.), SAGE Publications.
55. Norvaišienė, R. (2004). *Įmonės investicijų valdymas*. Kaunas: Technologija.
56. Odimabo, O.O., Oduoza, C., Suresh, S. (2017). Methodology for Project Risk Assessment of Building Construction Projects Using Bayesian Belief Networks. *Int. J. Constr. Eng. Manag*, 6, 221-234.
57. Padalkar, M., Gopinath, S. (2016). Are complexity and uncertainty distinct concepts in project management? Ataxonomical examination from literature. *Int J Proj Manag*, 34, 688-700.

58. Pasheco, D.A., Pergher, I., Valle Antunes Junior, J.A., Vaccaro, G.L.R. (2018). Exploring the integration between Lean and the Theory of Constraints in Operations Management. *International Journal of Lean Six Sigma*, https://doi.org/10.1108/IJLSS-08-2017-0095.
59. Phillips, J. (2014). *All-in-One Exam Guide: Project Management Certification* (3rd. ed.). NewYork. McGraw-Hill Education.
60. Pimchangthong, D., Boonjing, V. (2017). Effects of risk management practices on IT project success. *Manag. Prod. Eng. Rev*, 8, 30-37. Prieiga per internetą: https://doi.org/ 10.1515/mper-2017-0004.
61. Pritchard, C. L. (2010). *Risk Management: Concepts and Guidance*. Fourth Edition. Virginia. Esi International.
62. *Project Management Institute*, Inc. (2013). A Guide to the Project Management Body of knowledge (PMBOK® Guide. 5th ed.) – Fifth Edition. USA.
63. *Projekto priežiūra 2007-2013*. Projekto valdymas. Sukurta viešosios įstaigos Centrinės projektų valdymo agentūros darbuotojų. Prieiga per internetą: http://esparama.lt › Leidiniai › Projekto_prieziura2.
64. *Projektų valdymo metodika. Vilniaus miesto savivaldybė.* (2019). Vilniaus miesto strateginės kryptys. Prieiga per internetą: https://vilnius.lt › wp-content › uploads › 2019/07 ›.
65. PWC (2016). *Fit for growth: Dealer management and risk control*. PWC China Autofacts Seminar. Hong Kong, China.
66. Qazi, A., Quigley, J., Dickson, A. et al. (2016). Project Complexity and Risk Management (ProCRiM): towards modelling Project complexity driven risk paths in construction projects. *Int J Proj Manag*, 34, 1183-1198.
67. Quresh, A. A., Jeswani, H. (2018). Qualitative study on construction project risk. *Int. J. Eng. Technol. Sci. Res*, 5, 40-48.
68. Rolstadas, A., Schiefloe, P. M. (2017). Modelling project complexity. *Int J Manag Proj Business,* 10, 295-314.
69. Roopa, S. ir Rani, M.S. (2012). Questionnaire Designing for a Survey. *The Journal of Indian Orthodontic Society*, 46 (4):273-277.
70. Rudzkis, P. (2014). *Investicijų į atsinaujinančių išteklių energetiką rizikos vertinimas*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai. Ekonomika. Vilnius: Technika.
71. Rupšienė, L. (2018). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. [žiūrėta: 2021-05-29.] Prieiga per internetą: https://epale.ec.europa.eu/en/node/53710
72. Rutkauskas, A. V., Tamošiunienė, R. (2002). *Verslo projektavimas*. Vilnius: Technika.

73. *Sėkmingo strateginių partneryščių projektų įgyvendinimo praktinis vadovas*. (2020). Vilnius. Švietimo mainų paramos fondas. Prieiga per internetą: https://erasmus-plius.lt › wp-content › uploads › 2020/09.
74. Semenov, A. S., Kruk, M. N. (2017). Project risk analysis and management decision-making in determining the parameters of ore quarries. *Journal of Industrial Pollution Control*, 05. Prieiga per internetą: https://www.icontrolpollution.com/articles/project-risk-analysis-and-management-decisionmaking-indetermining-the-parameters-of-ore-quarries-.php?aid=85955.
75. Shahbazi, S., Delkoshi, A., Ghassemi, P., Wiktorsson, M. (2013). *Supply chain risk: automotive case study*. Proceedings of the 11th International Conference on Manufacturing Research (ICMR2013).
76. Simchi-Levi, D., Schmidt, W., Wei, Y., Zhang, P.Y., Combs, K., Ge, Y., Gusighin, O., Sanders, S., Zhang, D. (2015). Identifying Risks and Mitigating Disruptions in the Automotive Supply Chain. *Interfaces*, 45(5):375-390. http://dx.doi.org/10.1287/inte.2015.0804
77. Sinnaps (2020). *Types of Projects in Project Management*. Prieiga per internetą: https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/types-of-project.
78. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. (2016). Center for the Study of Language and Information (CSLI), Stanford University. Prieiga per internetą: <https://plato. stanford.edu>.
79. Startienė, G. (2002). *Tarptautinės prekybos finansavimas: rizika, mokėjimai, kreditavimas*. Kaunas: Technologija.
80. Startienė, G., Remeikienė, R. (2007). Methodology of business risk analysis and its practical application in the enterprises working in the global market. *Engineering economics*, 3 (53), 7-16.
81. Stasytytė, V., Aleksienė, L. (2015), Įmonės veiklos rizikos vertinimas ir valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse. *Verslas: Teorija ir praktika*, 16 (2): 140–148. doi:10.3846/btp.2015.568.
82. Ševčenko, G. (2015). *Statybos investicinių sprendimų rizikos valdymas*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba. Vilnius: Technika.
83. Taylor, L. (2014). *Practical Enterprise Risk Management: How to Optimize Business Strategies Through Managed Risk Taking*. Kogan Page, USA.
84. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2013). Vilnius: Alma litera.
85. Tavakol, M. ir Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2: 53-55. DOI: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd.
86. Tofighian, A.A., Moezzi, H., Barfuei, M. K., Shafiee, M. (2018). Multi-period project portfolio selection under risk considerations and stochastic income. *J. Ind. Eng. Int*, 1-14.
87. Veličkienė, M. (2015). *Smulkaus ir vidutinio verslo rizikos valdymo instrumentų taikymas prekybos ir gamybos įmonėse*. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas.

88. Wang, R. (2019). Design and implementation of automobile sales management system. *Journal of Physics: Conference Series*, 1345. doi:10.1088/1742-6596/1345/6/062052.
89. Wang, X., Zhu, J., Ma, F., Li, C., Cai, Y., Yang, Z. (2016). Bayesian network-based risk assessment for hazmat transportation on the Middle Route of the South-to-NorthWater Transfer Project in China. Stoch. *Environ. Res. Risk Assess*, 30, 841-857.
90. Wieczorek-Kosmala, M. (2014). Risk management practices from risk maturity models perspective. *Journal for East European Management Studies*, 19 (2), 133-159. doi: 10.1688/JEEMS- 2014-02-Wieczorek-Kosmala.
91. Willumsen, P., Oehmen, J., Stingl, V., Geraldi, J. (2019). Value creation through project risk management. *International Journal of Project Management*, 1, 1-19. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.007.
92. Wrike (2021). *What Is Business Project Management?* Project Management Guide. Prieiga per internetą: https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-business-project-management/.
93. Xia, N., Zou, P. X. W., Griffin, M. A., Wang, X., Zhong, R. (2018). Towards integrating construction risk management and stakeholder management: a systematic literature review and future research agendas. *Int. J. Proj. Manag*. 36, 701-715. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018. 03.006.
94. Xia, X.; Govindan, K.; Zhu, Q. (2015). Analyzing internal barriers for automotive parts remanufacturers in China using grey-DEMATEL approach. *J. Clean. Prod*., 87: 811–825.
95. Zaveckaitė, A., Ulbinaitė, A. (2016). *Projektų rizikos valdymo vertinimas ir gerinimo galimybės kalbos vertimo paslaugų įmonėse*. Conference Paper, 256-267. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net › publication › 303939197_.
96. Zhang, Y. (2016). Selecting risk response strategies considering project risk interdependence. *Int. J. Proj. Manag*, 34, 819-830.
97. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vaga, Vilnius.

ANOTACIJA

Baigiamajame darbe išsamiai išanalizuota projekto rizikos samprata ir esminiai principai, identifikuoti vidiniai ir išoriniai veiksniai, turintys įtakos projektų rizikos valdymo sistemos kokybei, bei apžvelgta projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo specifika. Empiriškai įvertintas prekybos įmonės „X“ naudotų automobilių padalinio planavimas, vidiniai, išoriniai ir specifiniai veiksniai, rinkos analizė ir rizikos stebėsena ir kontrolė. Taip pat ištirta šių rodiklių įtaka tirtos įmonės rizikos valdymo sistemos kokybei. Išnagrinėjus teorinius ir praktinius projekto rizikos valdymo aspektus, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir pasiūlymai.

Raktiniai žodžiai: rizika, rizikos valdymas, rizikos valdymo sistema, kokybė, projektų rizikos valdymas.

Darbą sudaro 7 dalys: įvadas, projektų rizikos valdymo sistemos teoriniai aspektai, projektų rizikos valdymo sistemos metodologija, projektų rizikos valdymo sistemos tyrimas, išvados, rekomentacijos ir literatūros sąrašas.

Darbo apimtis –-84 p. teksto be priedų, 6 paveikslai, 54 lentelės, 97 bibliografiniai šaltiniai.

ANNOTATION

This research paper analyses in detail the concept of project risk ant its fundamental principles, identifies both internal and external factors that influence the quality of the project risk management system, and reviews the specifics of project risk management in the car trade sector. The planning, the internal, external and specific factors, market analysis, and risk monitoring and control of trading company 'X' were empirically evaluated. The influence of these indicators on the quality of the company's risk management system was also investigated. After analysing the theoretical and practical aspects of project risk management, the conclusions and suggestions of this research paper are presented.

Keywords: risk, risk management, risk management system, quality, project risk management.

This research paper is comprised of 7 parts: introduction, theoretical aspects of the project risk management system, methodology of the project risk management system, research on the project risk management system, conclusions, recommendations and bibliography.

The thesis consists of 84 p. of text without appendixes, 6 pictures, 54 tables, 97 bibliographical sources.

SANTRAUKA

Darbo tema Projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimas „X“ organizacijoje - automobilių prekybos sektorius.

Darbo problema - kaip tobulinti projektų rizikos valdymo sistemą įmonėje „X“?

Tyrimo tikslas – identifikuoti pagrindinius projektų rizikos valdymo sistemos trūkumus įmonėje „X“.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti projekto rizikos sampratą ir esminius principus.
2. Išanalizuoti vidinius ir išorinius projekto rizikos veiksnius bei sisteminės projekto rizikų analizės atlikimo aspektus.
3. Apžvelgti projektų prekybos automobiliais sektoriuje rizikos valdymo specifiką.
4. Nustačius pagrindinius projektų rizikos valdymo sistemos trūkumus įmonėje „X“, pateikti siūlymus projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui.

Tyrimo metodai. Teorinė darbo dalis atlikta, naudojant mokslinės literatūros, sisteminimo, palyginamo, dedukcijos, apibendrinimo analizės metodus. Tyrimui atlikti pasirinkta mišri tyrimo strategija, kurios metu buvo atliktas pusiau-struktūruotas interviu su įmonės ekspertais ir įvykdyta darbuotojų apklausa anketinės apklausos būdu.

Tyrimo rezultatai ir išvados. Nors atlikus tyrimą tyrimą skirtingas pareigas užimantys ir skirtinguose prekybos įmonės „X“ darbuotojai išskyrė nežymius įmonės projektų rizikos valdymo trūkumus, tačiau visapusiškai įmonės projektų rizikos valdymas yra aukšto lygio. Palyginus tirtų kintamųjų tarpusavio ryšį ir sąsajas nustatyta teigiama ir stipri korealiacija. Tyrimu įrodyta, kad automobiliais prekiaujančios įmonės „X“ veiksmai (planavimas, veiksnių identifikavimas, rinkos analizė ir rizikos stebėsena ir kontrol) siekiant valdyti projekto rizikas yra tinkami, kas lemia ir aukštą projekto rizikos valdymo sistemos kokybę. Gauti rezultatai patvirtina visas tyrime keltas hipotezes. Atlikus kokybinį tyrimą, nustatyta, jog automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ projektų rizikos valdymas yra aiškiai ir konkrečiai apibrėžtas, o galimos rizikos vertinamos atliekant SWOT analizę, detalius skaičiavimus, įvertinus rinkos situaciją ir turimą patirtį. Tyrimo metu identifikavus dažniausiai pasitaikančias projektų valdymo (vidines, išorines, specifines) rizikas, galima teigti, kad susiduriama su daugeliu standartinių ir būdingų įmonėms rizikų, tačiau ne kiekviena organizacija susiduria su specifine įstatymų baze įtakojančia automobilių prekybą. Svabu akcentuoti, kad visi įmonės darbuotojai įsitraukdami į projektų rizikos valdymą žino savo atsakomybes, funkcijas ir jiems priskirtus uždavinius, todėl rizikos valdymas yra centralizuotas ir iš anksto imamasi veiksmų ateities (ar pasikartojančių) rizikų valdymui. Kita vertus nors automobiliais prekiaujančioje įmonėje „X“ projektų rizikos valdymas yra aiškiai apibrėžtas, tačiau nustatyti pagrindiniai įmonės projektų rizikos valdymo sistemos trūkumai (organizacijos dydis, biurokratija ir gausus skaičius įsitraukusių darbuotojų) parodo, kad procesai vyksta

lėtai ir, anot informantų, būtina paprastinti biurokratiją, duodant daugiau laisvės projektų rizikų valdymui padalinių viduje.

Darbo struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, 6 poskyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas (97 šaltiniai). Darbe pateikta 54 lentelės, 6 paveikslai, 19 priedų. Darbo apimtis (be priedų) – 84 puslapiai.

Raktiniai žodžiai: rizika, rizikos valdymas, rizikos valdybo sistema, kokybė, projektų rizikos valdymas

SUMMARY

Thesis topic: Improvement of project risk management system in x organization - car trade sector.

Problem of the research - how to improve the project risk management system in company "X"?

The aim of the research - to identify the main shortcomings of the project risk management system in company X.

Objectives of the research:

1. To reveal the risk concept and essential principles of the project.
2. To analyze internal and external project risk factors and aspects of systematic project risk analysis.
3. To review the specifics of risk management of projects in the car trade sector.
4. After identifying the main shortcomings of the project risk management system in company X, submit proposals for the improvement of the project risk management system.

Methods of the research. The theoretical part of the work was performed using the methods of scientific literature, systematization, comparison, deduction, generalization analysis. A mixed strategy was chosen for the research, during which a case analysis was performed, an expert survey by semi-structured interviews and a staff survey by questionnaire.

Results and conclusions. Although the study revealed insignificant weaknesses in the company's project risk management in different positions and in different trading company X employees, the overall risk management of the company's projects is high. A comparison of the interrelationships and correlations of the studied variables revealed a positive and strong correlation. The study has shown that the actions of the car trading company X (planning, factor identification, market analysis and risk monitoring and control) to manage project risks are appropriate, which also determines the high quality of the project risk management system. The obtained results confirm all the hypotheses raised in the study. The qualitative study found that the risk management of the X car projects is clearly and specifically defined and that the potential risks are assessed through a SWOT analysis, detailed calculations, the market situation and experience. After identifying the most common project management risks (internal, external, specific) during the study, it can be stated that there are many standard and company-specific risks, but not every organization is exposed to a specific legal framework affecting car sales. It is important to emphasize that all employees of the company are aware of their responsibilities, functions and assigned tasks when engaging in project risk management, therefore risk management is centralized and action is taken in advance to manage future (or recurring) risks. On the other hand, although the car sales company X has clearly defined project risk management, the identified main shortcomings of the company's project risk management system (organization size, bureaucracy

and large number of employees involved) show that processes are slow and bureaucracy needs to be simplified. , giving more freedom to project risk management within departments.

Structure of the thesis. The final work consists of an introduction, 3 chapters, 6 subsections, conclusions and suggestions, references (97 sources). The work contains 54 tables, 6 figures, 19 appendices. Thesis consists of: 84 pages.

Keywords: risk, risk management, risk management system, quality, project risk management.

PRIEDAI

1 priedas

PROJEKTŲ PREKYBOS AUTOMOBILIAIS RIZIKOS VEIKSNIAI

VEIKSNIŲ KATEGORIJA	VEIKSNIAI IŠSKIRTAI KATEGORIJAI
RIZIKOS VALDYMO PLANAVIMAS	• Plano paruošimas; • Projekto komandos įtraukimas ir atsakomybių nustatymas; • Organizacinių sprendimų priėmimas; • Rizikos valdymo procedūrų sudarymas darbuotojams; • Tinkamos metodikos parinkimas; • Rizikos procesų apibrėžtumas laiko atžvilgiu; • Rizikos šaltinių duomenų šaltiniai; • Rizikų tolerancijos ribų nustatymas; • Rizikų kategorijų identifikavimas; • Rizikos ataskaitų formato nustatymas; • Rizikos sekimo pagrindų identifikavimas.
NUSPĖJAMA RIZIKA	• Mokesčių sistemos pokyčiai; • Rinkos pasikeitimai; • Infliacija ir valiutų kursų svyravimai; • Neigiamos socialinės pasėkmės.
NENUSPĖJAMA RIZIKA	• Vyriausybiniai reguliavimo sprendimai; • Nusikalstamumas; • Gamtos reikšiniai ir nelaimės; • Nelaukti išoriniai socialiniai ar ekologiniai veiksniai.
RINKOS RIZIKA	• Ekonominė aplinka; • Konkurencija; • Technologijų vystymasis; • Klientų poreikiai ir reikalavimai.
REPUTACINĖ RIZIKA	• Prekių atšaukimas; • Konkurentų veiksmai; • Priežiūros veiksmai; • Viešoji nuomonė.
FINANSINĖ RIZIKA	• Įmonės bankrotas; • Įmonės likvidumas; • Įmonės kreditingumas;
TECHNINĖ RIZIKA	• Veikloje taikomos specifinės technologijos; • Veikloje taikomų specifinių technologijų pokyčiai.
NETECHNINĖ RIZIKA	• Lėšų limito viršijimas; • Nukrypimai nuo planinių užduočių; • Darbo jėgos stygius; • Vėluojantis tiekimas.
TEISINĖ RIZIKA	• Sutarčių vykdymas; • Patentai ir licencijos; • Teisiniai procesai su partneriais ar tiekėjais.
DRAUDŽIAMOJI RIZIKA	• Netiesioginiai nuostoliai; • Darbuotojų draudimas; • Turto sugadinimas;
ORGANIZACINĖ RIZIKA	• Nukrypimai nuo darbo plano; • Nukrypimai nuo darbo jėgos; • Nukrypimai nuo medžiagų stygiaus; • Nukrypimai nuo vėluojančio tiekimo; • Nukrypimai nuo turimų lėšų viršijimo.
DINAMINĖ RIZIKA	• Pasikeitusios pirminės valdymo užduotys; • Dinaminė rizika gali būti tiek pelninga, tiek nuostolinga.

STATINĖ RIZIKA	• Padaryta žala nuosavybei; • Prastas darbo organizavimas;
PRODUKTO KOKYBĖS RIZIKA	• Inžinerijos pokyčiai; • Produktų defektai; • Nuolatinės produktų patikros (įskaitant ir naudotus automobilius)
TECHNOLOGINIŲ POKYČIŲ RIZIKA	• Energijos šaltiniai; • Naujų technologijų taikymas ir diegimas.
IT SISTEMŲ RIZIKA	• Sistemų gedimas; • Informacinių technologijų infrastruktūra;
APLINKOS IR SOCIALINIO POVEIKIO RIZIKA	• Tarša; • Visuotinis atšilimas; • Visuomenės gyvensenos pokyčiai.
LOGISTIKOS IR TIEKIMO RIZIKA	• Pristatymo uždelsimas; • Transportavimas; • Pirkimo rizika; • Tiekėjo priklausomybė; • Tiekėjų grandinės skaidrumas.
GLOBALIZACIJOS RIZIKA	• Geografija (vietos pasirinkimas); • Skirtinga kultūra;
PAKLAUSOS NETIKRUMO RIZIKA	• Įmonės pajėgumai; • Ateities prognozių tikrumas.
RIZIKOS ANALIZĖ	• Rizikos sunkumo nustatymas; • Pasirenkamas tinkamas atsakas rizikai; • Prioritetų nustatymas skirtingiems rizikos laipsniams; • Galimos rizikos tipų ir veiksnių nustatymas; • Įvairių vykdomų verslo veiklų nustatymas; • Rizikos lygmens įvertinimas; • Rizikos analizės metu naudojami skaičiavimai; • Rizikingų veiksnių pokyčio poveikio projekto efektyvumui nustatymas; • Projekto užsibrėžto tikslo pasiekimo tikimybės nustatymas; • Pagalba nustatant nenumatytas išlaidas; • Numatomų užbaigimo datų nustatymas; • Atsakomųjų veiksmų kilusiems rizikos veiksniams numatymas; • Pagalba sprendimų priėmimo procesuose
RIZIKOS STEBĖSENA IR KONTROLĖ	• Atsakomų veiksmų ir stebėsenos bei kontrolės aprašų parengimas; • Pagalba identifikuojant naujas rizikas; • Pagalba identifikuojant nebeaktualias rizikas; • Pagalba minimizuojant rizikos tikimybę ir galimus rizikos padarinius; • Reguliarus rizikų statuso partneriams ir suinteresuotoms šalims pristatymas; • Likutinės rizikos nustatymas; • Rizikos plano realizavimo garantija; • Rizikos plano efektyvumo įvertinimas atsižvelgiant į rizikos minimizavimą; • Pagalba nuolatiniam tobulėjimui
RIZIKOS VALDYMO SISTEMOS KOKYBĖ	• Projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje padeda minimizuoti galimas projekto rizikas; • Projektų rizikos valdymas įmonėje yra aukštesnis, nei kitų panašaus pobūdžio įmonių; • Projektų rizikos valdymas įmonėje yra nuolatinis procesas.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Neverauskas ir Stankevičius (2000), Balkevičius (2017), Adamonytė ir kt. (2008), Rutkauskas ir Tamošiūnienė (2002), Xia ir kt. (2018), Stasitytė ir Aleksienė (2015), Laursen ir Svejvig (2016), Yet ir kt. (2016), Cash (2018), Dzikevičius (2001), Buckiūnienė (2005), Aven (2017), Veličkienė (2015), Startienė (2002), Rolstadas ir Schiefloe (2017), Mirela (2012), Project Management Institute (2013), Balkevičius (2017), Pasheco ir kt. (2018), Accenture (2020), Khodier ir kt. (2017), Yusop (2016), Simchi-Levi ir kt. (2015), Dias ir kt. (2020), Shahbazi ir kt. (2013), PWC (2016), Chartered Trading Standards Institute (CTSI) (2019); Bakshi ir kt. (2016), Sėkmingo strateginių partneryščių projektų įgyvendinimo praktinis vadovas (2020), Quresh, Jeswani (2018), Lukianov ir kt. (2020), Willumsen ir kt. (2019), Semenov ir Kruk (2017), Morris ir Whorter Sember (2010)

2 priedas

ANKETA

Laba diena, esu Osvaldas Blusis ir atlieku tyrimą, kurio tikslas identifikuoti pagrindinius projektų rizikos valdymo sistemos trūkumus įmonėje „X“. Nustačius pagrindinius projektų rizikos valdymo sistemos trūkumus „X“ įmonėje, noriu pateikti siūlymus projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui. Prašau išsakyti savo nuomonę, atsakant į pateiktus klausimus. Ši anketa yra anoniminė, o surinkti tyrimo rezultatai ir jų analizė bus pateikiami apibendrintai. Prašau pažymėti Jums tinkamą atsakymo variantą pateiktuose klausimuose. Ačiū, kad dalyvaujate apklausoje.

Sutikimas dalyvauti tyrime (pažymėkite X, jei sutinkate) _____.

□ Moteris
□ Vyras

□ Vidurinis
□ Profesinis
□ Aukštasis

□ Vadovas
□ Pardavimų vadovas
□ Vadybininkas
□ Kita

□ Iki 1 m.
□ 1-5 m.
□ 6-10 m.
□ 11 m. ir daugiau

□ 18-30 m.
□ 31-50 m.
□ 51 m. ir daugiau

□ Pardavimų skyrius
□ Distribucijos skyrius
□ Personalo skyrius
□ Serviso skyrius
□ Buhalterijos skyrius
□ Logistikos skyrius

□ Iki 1 m.
□ 1-5 m.
□ 6-10 m.
□ 11 m. ir daugiau

I. PROJEKTO PREKYBOS AUTOMOBILIAIS RIZIKOS VALDYMO PLANAVIMO VERTINIMAS

8. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su projekto rizikos valdymo planavimu, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje?
(pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku,4-sutinku, 5-visiškai sutinku)

Projekto rizikos valdymo planavimas	1	2	3	4	5
8.1. Įmonėje yra ruošiami planai projektų rizikos valdymui.					
8.2. Įmonėje valdant projektų rizikas yra įtraukiama projekto komanda ir nustatomos atsakomybės.					
8.3. Įmonėje rizikos valdymo planavimas turi įtakos organizacinių sprendimų priėmimui.					
8.4. Įmonėje rizikos valdymo procedūros yra sudaromos darbuotojams.					
8.5. Įmonėje valdant projekto rizikas yra parenkamos tinkamos metodikos.					
8.6. Įmonėje valdant projektų rizikas yra aiškiai apibrėžti rizikos procesai laiko atžvilgiu.					
8.7. Įmonėje valdant projektų rizikas yra aiškiai apibrėžiami rizikos šaltinių duomenų šaltiniai.					
8.8. Įmonėje valdant projektų rizikas yra nustatomos rizikų tolerancijos ribos.					
8.9. Įmonėje valdant projektų rizikas yra identifikuojamos rizikos kategorijos.					
8.10. Įmonėje valdant projektų rizikas yra nustatomas rizikos ataskaitų formatas					
8.11. Įmonėje valdant projektų rizikas yra identifikuojami rizikos sekimo pagrindai.					

II. PROJEKTO PREKYBOS AUTOMOBILIAIS RIZIKOS IŠORINIŲ IR VIDINIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS

9. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su išoriniais veiksniais, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje?

(pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku,4-sutinku, 5-visiškai sutinku)

Išoriniai veiksniai	1	2	3	4	5
9.1. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į nuspėjamas rizikas (mokesčių sistemos pokyčius, rinkos pokyčius, infliaciją ir valiutų kursų svyravimus, neigiamas socialines pasėkmes).					
9.2. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į nenuspėjamas rizikas (vyriausybinius reguliavimo sprendimus, nusikalstamumą, gamtos reiškinius ir nelaimes, nelauktus išorinius socialinius ar ekologinius veiksnius).					
9.3. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į rinkos rizikas (ekonominę aplinką, konkurenciją, technologijų vystimąsi, klientų poreikius ir reikalavimus).					
9.4. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į reputacines rizikas (prekių atšaukimus, konkurentų veiksmus, priežiūros veiksmus, viešąją nuomonę).					
9.5. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į finansines rizikas (bankroto galimybes, likvidumo galimybes, įmonės kreditingumą).					

10. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su vidiniais veiksniais, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje?

(pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku,4-sutinku, 5-visiškai sutinku)

Vidiniai veiksniai	1	2	3	4	5
10.1. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į techninę riziką (veikloje taikomas specifines technologijas ir specifinių technologijų pokyčius).					
10.2. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į netechninę riziką (lėšų limito viršijimą, nukrypimus nuo planinių užduočių, darbo jėgos stygių, vėluojantį tyiekimą).					
10.3. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į teisinę riziką (sutarčių vykdymą, patentus ir licencijas, teisinius procesus su partneriais ir tiekėjais).					
10.4. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į draudžiamąją riziką (netiesioginius nuostolius, darbuotojų draudimą, turto sugadinimą).					
10.5. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į organizacinę riziką (nukrypimus nuo darbo plano, darbo jėgos, medžiagų stygiaus, vėluojančio tiekimo ar turimų lėšų viršijimo).					
10.6. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į dinaminę riziką (pasikeitusias pirmines valdymo užduotis, dinaminės rizikos galimybę būti tiek pelninga, tiek nuostolinga).					
10.7. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į statinę riziką (padarytą žalą nuosavybei ar prastą darbo organizavimą).					

III. PROJEKTO PREKYBOS AUTOMOBILIAIS RIZIKOS SPECIFINIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS

11. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su produkto kokybės rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje?

(pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku,4-sutinku, 5-visiškai sutinku)

Produkto kokybės rizika	1	2	3	4	5
11.1. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į inžinerijos pokyčius.					
11.2. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į produktų defektus.					
11.3. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į nuolatines produktų patikras (įskaitant ir naudotus automobilius).					

12. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su technologinių pokyčių rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje?

(pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku,4-sutinku, 5-visiškai sutinku)

Technologinių pokyčių rizika	1	2	3	4	5
12.1. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į energijos šaltinius.					
12.2. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į naujų technologijų taikymą ir diegimą.					

13. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su IT sistemų rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje?

(pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku,4-sutinku, 5-visiškai sutinku)

IT sistemų rizika	1	2	3	4	5
13.1. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į sistemų gedimus.					
13.2. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į informacinių technologijų infrastruktūrą.					

14. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su aplinkos ir socialinio poveikio rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje?

(pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku,4-sutinku, 5-visiškai sutinku)

Aplinkos ir socialinio poveikio rizika	1	2	3	4	5
14.1. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į taršą.					
14.2. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į visuotinį atšilimą.					
14.3. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į visuomenės gyvensenos pokyčius.					

15. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su logistikos ir tiekimo rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje?

(pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku,4-sutinku, 5-visiškai sutinku)

Logistikos ir tiekimo rizika	1	2	3	4	5
15.1. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į pristatymo uždelsimą.					
15.2. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į transportavimą.					
15.3. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į pirkimo riziką.					
15.4. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į tiekėjo priklausomybę					
15.5. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į tiekėjų grandinės skaidrumą.					

16. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su globalizacijos rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje?

(pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku,4-sutinku, 5-visiškai sutinku)

Globalizacijos rizika	1	2	3	4	5
16.1. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į geografiją (vietą).					
16.2. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į skirtingas kultūras.					

17. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su paklausos netikrumo rizika, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje?

(pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku,4-sutinku, 5-visiškai sutinku)

Paklausos netikrumo rizika	1	2	3	4	5
17.1. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į įmonės pajėdumus.					
17.2. Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į ateities prognozių tikrumą.					

IV. PROJEKTO PREKYBOS AUTOMOBILIAIS RIZIKOS ANALIZĖS VERTINIMAS

18. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su projekto rizikos valdymo analize, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje?

(pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku,4-sutinku, 5-visiškai sutinku)

Projekto rizikos valdymo analizė	1	2	3	4	5
18.1. Įmonėje valdant projektų riziką yra nustatomas rizikos sunkumas.					
18.2. Įmonėje valdant projektų rizika yra pasirenkamas tinkamas atsakas rizikai.					
18.3. Įmonėje yra nustatomi galimos rizikos tipai ir veiksniai.					
18.4. Įmonėje rizikos analizės metu yra naudojami įvairūs skaičiavimai.					
18.5. Įmonėje yra nusatomas rizikingų veiksnių pokyčio poveikis projektų efektyvumui.					
18.6. Įmonėje yra nustatomos projekto užsibrėžto tikslo pasiekimo tikimybės.					
18.7. Įmonėje projekto rizikos valdymo analizė padeda nustatyti nenumatytas išlaidas.					
18.8. Įmonėje yra nustatomos numatomos projektų užbaigimo datos.					
18.9. Įmonėje yra numatomi atsakomieji veiksmai kilusiems rizikos veiksniams.					
18.10. Įmonėje projektų rizikos valdymo analizė padeda priimant svarbius sprendimus.					

V. PROJEKTO PREKYBOS AUTOMOBILIAIS RIZIKOS STEBĖSENOS IR KONTROLĖS VERTINIMAS

19. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su projekto rizikos valdymo stebėsena ir kontrole, kurie turi įtakos rizikos valdymo sistemos kokybei įmonėje?

(pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku,4-sutinku, 5-visiškai sutinku)

Projekto rizikos valdymo stebėsena ir kontrolė	1	2	3	4	5
19.1. Įmonėje yra parengiami atsakomųjų veiksmų ir stebėsenos bei kontrolės aprašai.					
19.2. Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda identifikuoti naujas rizikas.					
19.3. Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda identifikuoti nebeaktualias rizikas.					
19.4. Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda minimizuoti rizikos tikimybę ir galimus rizikos padarinius.					
19.5. Įmonėje yra pristatomas reguliarus rizikų statusas partneriams ir suinteresuotoms šalims.					
19.6. Įmonėje yra nustatomos likutinės rizikos.					
19.7. Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė yra rizikos plano realizavimo garantija.					
19.8. Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda įvertinti rizikos plano efektyvumą atsižvelgiant į rizikos minimizavimą.					
19.9. Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda nuolatiniam įmonės tobulėjimui.					

VI. PROJEKTO PREKYBOS AUTOMOBILIAIS RIZIKOS VALDYMO SISTEMOS KOKYBĖS VERTINIMAS

20. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, susijusius su projekto rizikos valdymo sistemos kokybe įmonėje?

(pažymėkite X, kur 1- visiškai nesutinku , 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku,4-sutinku, 5-visiškai sutinku)

Projekto rizikos valdymo sistemos kokybė	1	2	3	4	5
20.1. Projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje padeda minimizuoti galimas projekto rizikas					

20.2.	Projektų rizikos valdymas įmonėje yra aukštesnis, nei kitų panašaus pobūdžio įmonių					
20.3.	Projektų rizikos valdymas įmonėje yra nuolatinis procesas					

AČIŪ, KAD DALYVAVOTE APKLAUSOJE!

3 priedas

INTERVIU KLAUSIMYNAS

Laba diena, esu Osvaldas Blusis ir atlieku tyrimą, kurio tikslas identifikuoti pagrindinius projektų rizikos valdymo sistemos trūkumus įmonėje „X“. Nustačius pagrindinius projektų rizikos valdymo sistemos trūkumus „X“ įmonėje, noriu pateikti siūlymus projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui. Prašau išsakyti savo asmeninę nuomonę, atsakant į pateiktus interviu klausimus. Interviu metu gauti atsakymai bus naudojami tik akademiniais tikslais siekiant įgyvendinti pagrindinį tyrimo tikslą, o informantų tapatybė pateikiamuose atsakymuose bus koduojama. Ačiū, kad dalyvaujate tyrime.

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	KLAUSIMAS
Informantai	**Informantų demografinės charakteristikos**	1. Prašau, ar galite patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti atliekamame tyrime? 2. Sakykite, koks yra Jūsų išsilavinimas? 3. Sakykite, kokios yra Jūsų užimamos pareigos įmonėje X ir kuriame įmonės skyriuje Jūs dirbate? 4. Kokia Jūsų patirtis, susijusi su automobilių sektoriumi tiek praktine tiek ir darbo stažo prasme? 5. Kiek laiko dirbate įmonėje X?
Projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo planavimas	**Planavimas ir jo reikšmė**	6. Kaip rengiant bet kokio pobūdžio projektus įmonėje yra vertinamos galimos rizikos? Ar toks rizikų vertinimas prisideda prie teigiamų įmonės rezultatų? 7. Ar rengiant projektus įmonėje ir vertinant atitinkamas rizikas yra ruošiami ir rizikos valdymo planai? Jei taip, tai kaip jie prisideda prie bendro projekto rezultato, jei ne, tai kaip manote kodėl? 8. Kokios reikšmės turi projektų rizikos valdymo planavimas organizacinių sprendimų priėmimui? Kaip manote kodėl? 9. Kaip įmonėje valdant projektų rizikas yra nustatomos rizikų tolerancijos ribos? Ar tai efektyvu?Kodėl?
	Projektų komandų kūrimas ir darbuotojų įtraukimas	10. Kaip rengiant projektus ir planuojant jų rizikas yra kuriamos komandos ir nustatomos atsakomybės? Ar toks kuriamų komandų ir atsakomybių nustatymo būdas yra tinkamas? Kaip manote kodėl? 11. Kokiais būdais įmonėje yra sudaromos rizikos valdymo procedūros darbuotojams? Ar tai veiksminga? Kaip manote kodėl?
	Metodikų parinkimas ir procesai	12. Kokias metodikas taikote įmonėje projektų rizikos valdyme? Ar šios metodikos yra efektyvios? Kaip manote, kodėl? 13. Kaip vertintumėte įmonėje egzistuojantį projektų rizikos valdymo procesų ir duomenų šaltinių apibrėžtumą laiko atžvilgiu? Kodėl?
	Rizikos kategorijų identifikavimas ir ataskaitos	14. Kokiais būdais įmonėje yra kategorizuojamos projektų rizikos? Kaip galvojate, ar tai veiksminga? Kodėl? 15. Ar įmonėje planuojant projektų rizikas yra aiškiai nustatomas rizikos ataskaitų formatas? Kaip galvojate kodėl ir ar tai reikalinga?
Projekto prekybos automobiliais rizikų identifikavimas	**Išorinės rizikos**	16. Kokias išorines rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais? 17. Kaip galvojate, ar išorinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?
	Vidinė rizikos	18. Kokias vidines rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais?

		19. Kaip galvojate, ar vidinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?
	Specifinės rizikos	20. Kokias specifines, su automobilių sektoriumi susijusias, rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais? 21. Kaip galvojate, ar specifinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?
Projekto prekybos automobiliais rizikos analizė	**Rizikų vertinimas**	22. Kaip įmonėje valdant projektus ir analizuojant rizikas yra nustatomas rizikos sunkumas? Ar tai efektyvu? Kaip manote kodėl? 23. Kaip galvojate ar susidūrus su atitinkamomis projektų rizikomis yra tinkamai pasirenkamas atsakas tai rizikai? Kodėl? 24. Ar analizuojant rizikas rengiant projektus yra išskiriami atitinkami prioritetai skirtingiems rizikos laipsniams? Kaip tai veikia? Kaip galvojate, kodėl?
	Rizikos analizės elementai	25. Ar atliekant projektų rizikos valdymo analizė yra nustatomi rizikos tipai ir veiksniai? Jei taip, tai kaip tai prisideda prie įmonės rezultatų, jei ne – kodėl? 26. Kokiais būdais įmonėje yra vertinama ir analizuojama projektų rizika? Kaip galvojate ar tai efektyvu? Kodėl? 27. Kaip įmonėje rengiamų projektų rizikos valdymas ir rizikų analizė kinta atsižvelgiant į rizikingų veiksnių pokyčius? Ar tai veiksminga? Kaip galvojate, kodėl?
	Rizikos analizės reikšmė	28. Kuo projektų rizikos analizė prisideda prie bendrų įmonės rezultatų? Kaip galvojate, kodėl? 29. Ar projektų rizikos analizė padeda paruošti atsakomiesiems veiksmams ateityje? Kaip galvojate, kodėl? 30. Kaip projektų rizikos analizė prisideda prie įmonės sprendimų? Ar tai veiksminga? Kodėl?
Projekto prekybos automobiliais rizikos stebėsena ir kontrolė	**Rizikos stebėsenos ir kontrolės samprata**	31. Kas įmonėje sudaro projektų rizikos stebėseną ir kontrolę? Kitaip tariant, kokie elementai apima įmonės projektų rizikos stebėseną ir kontrolę? 32. Ar įmonėje yra pristatomas reguliarus rizikų statusas partneriams ir suinteresuotoms šalims? Kodėl? Kaip tai veikia?
	Rizikos stebėsenos ir kontrolės reikšmė	33. Kaip projektų rizikos stebėsena ir kontrolė prisideda prie bendrų veiklos rezultatų? Ar tai veiksminga? Kodėl? 34. Kodėl projektų rizikos stebėsena ir kontrolė yra svarbi įmonei? Kaip galvojate, kodėl? 35. Kaip projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda minimizuoti rizikos veiksnius, susijusius su vykdomais projektais? 36. Ar projektų rizikos stebėsena ir kontrolė prisideda prie įmonės nuolatinio tobulėjimo? Jei taip, tai kokiais būdais? Jei, ne, kaip galvojate, kodėl?
Projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo sistemos kokybės vertinimas ir siūlymų teikimas	**Projektų rizikos valdymo sistemos kokybė**	37. Kaip projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje prisideda prie projekto rizikų minimizavimo? Ar Jūsų supratimu rizikos minimizuojamos maksimaliai? Kodėl? 38. Kaip galvojate ar projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje yra pranašesnės nei kitose panašaus pobūdžio įmonėse? Kaip galvojate kokios yra to priežastys? 39. Ar projektų rizikų valdymas įmonėje yra nuolatinis procesas? Jei taip, kaip galvojate, ar jis veiksmingas?Kodėl? Jei ne, kaip galvojate ir jį reikėtų paversti nuolatiniu? Kodėl?
	Rekomendacijos projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui	40. Atsižvelgiant į įmonėje egzistuojančias projektų rizikų valdymo sistemas, kaip galvojate, kokie didžiausi šių sistemų trūkumai ir kodėl? 41. Kaip Jūs siūlytumėte gerinti projektų rizikos valdymo sistemas įmonėje? Pagrįskite.

AČIŪ, UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS!

1 lentelė. Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab						
			Įmonėje yra ruošiami planai projektų rizikos valdymui			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	3	2	1	6
		% within Pareigos	**50,0%**	33,3%	16,7%	100,0%
	Vadybininkas	Count	5	7	9	21
		% within Pareigos	23,8%	**33,3%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	4	2	3	9
		% within Pareigos	44,4%	22,2%	33,3%	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	12	13	13	38
		% within Pareigos	31,6%	34,2%	34,2%	100,0%

2 lentelė. Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų rizikas yra įtraukiama projekto komanda ir nustatomos atsakomybės				
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	1	3	2	0	6
		% within Pareigos	**16,7%**	**50,0%**	33,3%	0,0%	100,0%
	Vadybininkas	Count	0	4	8	9	21
		% within Pareigos	0,0%	19,0%	**38,1%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	1	3	1	4	9
		% within Pareigos	11,1%	33,3%	**11,1%**	**44,4%**	100,0%
	Kita	Count	0	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	2	10	13	13	38
		% within Pareigos	5,3%	26,3%	34,2%	34,2%	100,0%

3 lentelė. Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab						
			Įmonėje rizikos valdymo planavimas turi įtakos organizacinių sprendimų priėmimui			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	3	3	0	6
		% within Pareigos	**50,0%**	**50,0%**	0,0%	100,0%
	Vadybininkas	Count	4	8	9	21
		% within Pareigos	19,0%	**38,1%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	5	1	3	9
		% within Pareigos	**55,6%**	11,1%	33,3%	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	12	14	12	38
		% within Pareigos	31,6%	36,8%	31,6%	100,0%

4 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas**

Crosstab								
			Įmonėje rizikos valdymo procedūros yra sudaromos darbuotojams.					Total
			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	0	0	4	2	0	6
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	**66,7%**	33,3%	0,0%	100,0%
	Vadybinink as	Count	0	1	3	10	7	21
		% within Pareigos	0,0%	4,8%	14,3%	**47,6%**	**33,3%**	100,0%
	Specialistas	Count	1	0	3	2	3	9
		% within Pareigos	**11,1%**	**0,0%**	**33,3%**	**22,2%**	**33,3%**	100,0%
	Kita	Count	0	0	0	1	1	2
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	1	1	10	15	11	38
		% within Pareigos	2,6%	2,6%	26,3%	39,5%	28,9%	100,0%

5 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas**

Crosstab							
			Įmonėje valdant projekto rizikas yra parenkamos tinkamos metodikos				Total
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	0	4	2	0	6
		% within Pareigos	0,0%	**66,7%**	33,3%	0,0%	100,0%
	Vadybininkas	Count	1	6	6	8	21
		% within Pareigos	4,8%	28,6%	**28,6%**	**38,1%**	100,0%
	Specialistas	Count	0	2	2	5	9
		% within Pareigos	0,0%	22,2%	**22,2%**	**55,6%**	100,0%
	Kita	Count	0	0	1	1	2
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	1	12	11	14	38
		% within Pareigos	2,6%	31,6%	28,9%	36,8%	100,0%

6 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas**

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų rizikas yra aiškiai apibrėžti rizikos procesai laiko atžvilgiu				Total
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	1	3	2	0	6
		% within Pareigos	**16,7%**	**50,0%**	33,3%	0,0%	100,0%
	Vadybinin kas	Count	0	3	11	7	21
		% within Pareigos	0,0%	14,3%	**52,4%**	**33,3%**	100,0%
	Specialista s	Count	0	4	0	5	9
		% within Pareigos	0,0%	44,4%	0,0%	**55,6%**	100,0%
	Kita	Count	0	0	1	1	2
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	1	10	14	13	38
		% within Pareigos	2,6%	26,3%	36,8%	34,2%	100,0%

7 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas**

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų rizikas yra aiškiai apibrėžiami rizikos šaltinių duomenų šaltiniai				
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	1	3	2	0	6
		% within Pareigos	**16,7%**	**50,0%**	33,3%	0,0%	100,0%
	Vadybininkas	Count	0	4	8	9	21
		% within Pareigos	0,0%	19,0%	**38,1%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	0	3	0	6	9
		% within Pareigos	0,0%	33,3%	0,0%	**66,7%**	100,0%
	Kita	Count	0	0	1	1	2
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	1	10	11	16	38
		% within Pareigos	2,6%	26,3%	28,9%	42,1%	100,0%

8 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas**

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų rizikas yra nustatomos rizikų tolerancijos ribos			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	3	3	0	6
		% within Pareigos	**50,0%**	**50,0%**	0,0%	100,0%
	Vadybininkas	Count	5	7	9	21
		% within Pareigos	23,8%	**33,3%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	2	3	4	9
		% within Pareigos	22,2%	**33,3%**	**44,4%**	100,0%
	Kita	Count	0	1	1	2
		% within Pareigos	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	10	14	14	38
		% within Pareigos	26,3%	36,8%	36,8%	100,0%

9 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas**

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų rizikas yra identifikuojamos rizikos kategorijos			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	3	3	0	6
		% within Pareigos	**50,0%**	**50,0%**	0,0%	100,0%
	Vadybininkas	Count	5	7	9	21
		% within Pareigos	23,8%	**33,3%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	4	2	3	9
		% within Pareigos	44,4%	**22,2%**	**33,3%**	100,0%
	Kita	Count	0	1	1	2
		% within Pareigos	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	12	13	13	38
		% within Pareigos	31,6%	34,2%	34,2%	100,0%

10 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas**

Crosstab						
			monėje valdant projektų rizikas yra nustatomas rizikos ataskaitų formatas			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	3	2	1	6
		% within Pareigos	**50,0%**	**33,3%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	6	6	9	21
		% within Pareigos	28,6%	**28,6%**	**42,9%**	100,0%

	Specialistas	Count	2	4	3	9
		% within Pareigos	22,2%	**44,4%**	**33,3%**	100,0%
	Kita	Count	0	1	1	2
		% within Pareigos	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	11	13	14	38
		% within Pareigos	28,9%	34,2%	36,8%	100,0%

11 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas**

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų rizikas yra identifikuojami rizikos sekimo pagrindai.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	3	3	0	6
		% within Pareigos	**50,0%**	**50,0%**	0,0%	100,0%
	Vadybininkas	Count	5	8	8	21
		% within Pareigos	23,8%	**38,1%**	**38,1%**	100,0%
	Specialistas	Count	4	5	0	9
		% within Pareigos	44,4%	**55,6%**	0,0%	100,0%
	Kita	Count	0	1	1	2
		% within Pareigos	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	12	17	9	38
		% within Pareigos	31,6%	44,7%	23,7%	100,0%

1 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal skyrių**

Crosstab						
			Įmonėje yra ruošiami planai projektų rizikos valdymui			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	5	10	6	21
		% within Skyrius	23,8%	**47,6%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	5	0	5	10
		% within Skyrius	**50,0%**	**0,0%**	**50,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	2	3	1	6
		% within Skyrius	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	12	13	13	38
		% within Skyrius	31,6%	34,2%	34,2%	100,0%

2 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal skyrių**

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų rizikas yra įtraukiama projekto komanda ir nustatomos atsakomybės				
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	1	4	11	5	21
		% within Skyrius	4,8%	19,0%	**52,4%**	**23,8%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	1	4	0	5	10
		% within Skyrius	**10,0%**	**40,0%**	**0,0%**	**50,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	2	2	2	6
		% within Skyrius	0,0%	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	2	10	13	13	38
		% within Skyrius	5,3%	26,3%	34,2%	34,2%	100,0%

3 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal skyrių**

Crosstab						
			Įmonėje rizikos valdymo planavimas turi įtakos organizacinių sprendimų priėmimui			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	5	10	6	21
		% within Skyrius	23,8%	**47,6%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	**0,0%**	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	5	1	4	10
		% within Skyrius	**50,0%**	**10,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	2	3	1	6
		% within Skyrius	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	12	14	12	38
		% within Skyrius	31,6%	36,8%	31,6%	100,0%

4 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal skyrių**

Crosstab								
			Įmonėje rizikos valdymo procedūros yra sudaromos darbuotojams.					Total
			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius		Count	1	0	3	12	5	21

	Pardavimų skyrius	% within Skyrius	4,8%	0,0%	14,3%	**57,1%**	**23,8%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	0	1	5	0	4	10
		% within Skyrius	0,0%	**10,0%**	**50,0%**	0,0%	40,0%	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	0	2	2	2	6
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	1	1	10	15	11	38
		% within Skyrius	2,6%	2,6%	26,3%	39,5%	28,9%	100,0%

5 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal skyrių**

Crosstab							
			Įmonėje valdant projekto rizikas yra parenkamos tinkamos metodikos				Total
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	1	5	9	6	21
		% within Skyrius	4,8%	23,8%	**42,9%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	0	6	1	3	10
		% within Skyrius	0,0%	**60,0%**	10,0%	30,0%	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	1	1	4	6
		% within Skyrius	0,0%	16,7%	**16,7%**	**66,7%**	100,0%
Total		Count	1	12	11	14	38
		% within Skyrius	2,6%	31,6%	28,9%	36,8%	100,0%

6 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal skyrių**

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų rizikas yra aiškiai apibrėžti rizikos procesai laiko atžvilgiu				Total
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	0	3	12	6	21
		% within Skyrius	0,0%	14,3%	**57,1%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	1	4	1	4	10
		% within Skyrius	**10,0%**	**40,0%**	**10,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	3	1	2	6
		% within Skyrius	0,0%	**50,0%**	**16,7%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	1	10	14	13	38
		% within Skyrius	2,6%	26,3%	36,8%	34,2%	100,0%

7 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal skyrių**

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų rizikas yra aiškiai apibrėžiami rizikos šaltinių duomenų šaltiniai				Total
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	0	3	10	8	21
		% within Skyrius	0,0%	14,3%	**47,6%**	**38,1%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	1	6	0	3	10
		% within Skyrius	10,0%	**60,0%**	0,0%	30,0%	100,0%
		Count	0	1	1	4	6

	Logistikos skyrius	% within Skyrius	0,0%	16,7%	**16,7%**	**66,7%**	100,0%
Total		Count	1	10	11	16	38
		% within Skyrius	2,6%	26,3%	28,9%	42,1%	100,0%

8 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal skyrių**

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų rizikas yra nustatomos rizikų tolerancijos ribos			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	5	10	6	21
		% within Skyrius	23,8%	**47,6%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	4	1	5	10
		% within Skyrius	40,0%	**10,0%**	**50,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	3	2	6
		% within Skyrius	16,7%	**50,0%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	10	14	14	38
		% within Skyrius	26,3%	36,8%	36,8%	100,0%

9 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal skyrių**

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų rizikas yra identifikuojamos rizikos kategorijos			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	5	10	6	21
		% within Skyrius	23,8%	**47,6%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	5	1	4	10
		% within Skyrius	**50,0%**	**10,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	2	2	2	6
		% within Skyrius	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	12	13	13	38
		% within Skyrius	31,6%	**34,2%**	**34,2%**	100,0%

10 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal skyrių**

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų rizikas yra nustatomas rizikos ataskaitų formatas			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	6	9	6	21
		% within Skyrius	28,6%	**42,9%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	4	1	5	10
		% within Skyrius	40,0%	**10,0%**	**50,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	3	2	6
		% within Skyrius	16,7%	**50,0%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	11	13	14	38
		% within Skyrius	28,9%	**34,2%**	**36,8%**	100,0%

11 lentelė. **Rizikos valdymo planavimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal skyrių**

Crosstab		
	Įmonėje valdant projektų rizikas yra identifikuojami rizikos sekimo pagrindai.	Total

			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	5	11	5	21
		% within Skyrius	23,8%	**52,4%**	**23,8%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	6	1	3	10
		% within Skyrius	**60,0%**	10,0%	30,0%	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	4	1	6
		% within Skyrius	16,7%	**66,7%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	12	17	9	38
		% within Skyrius	31,6%	44,7%	23,7%	100,0%

1 lentelė. Produkto kokybės rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į inžinerijos pokyčius.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	6	9	6	21
		% within Skyrius	28,6%	**42,9%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	5	1	4	10
		% within Skyrius	**50,0%**	**10,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	3	3	0	6
		% within Skyrius	**50,0%**	**50,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	14	14	10	38
		% within Skyrius	36,8%	36,8%	26,3%	100,0%

2 lentelė. Produkto kokybės rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į produktų defektus.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	5	10	6	21
		% within Skyrius	23,8%	**47,6%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	5	1	4	10
		% within Skyrius	**50,0%**	**10,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	2	4	0	6
		% within Skyrius	33,3%	**66,7%**	0,0%	100,0%
Total		Count	12	15	11	38
		% within Skyrius	31,6%	39,5%	28,9%	100,0%

3 lentelė. Produkto kokybės rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į nuolatines produktų patikras (įskaitant ir naudotus automobilius).			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	6	9	6	21
		% within Skyrius	28,6%	**42,9%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	4	2	4	10
		% within Skyrius	40,0%	**20,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	5	0	6
		% within Skyrius	16,7%	**83,3%**	0,0%	100,0%
Total		Count	11	16	11	38
		% within Skyrius	28,9%	42,1%	28,9%	100,0%

4 lentelė. Produkto kokybės rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab		
	Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į inžinerijos pokyčius.	Total

			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	2	2	6
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	6	8	7	21
		% within Pareigos	28,6%	**38,1%**	**33,3%**	100,0%
	Specialistas	Count	6	2	1	9
		% within Pareigos	**66,7%**	22,2%	11,1%	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	14	14	10	38
		% within Pareigos	36,8%	36,8%	26,3%	100,0%

5 lentelė. Produkto kokybės rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į produktų defektus.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	3	1	6
		% within Pareigos	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	5	8	8	21
		% within Pareigos	23,8%	**38,1%**	**38,1%**	100,0%
	Specialistas	Count	5	2	2	9
		% within Pareigos	**55,6%**	22,2%	22,2%	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	12	15	11	38
		% within Pareigos	31,6%	39,5%	28,9%	100,0%

6 lentelė. Produkto kokybės rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į nuolatines produktų patikras (įskaitant ir naudotus automobilius).			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	2	2	6
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	4	9	8	21
		% within Pareigos	19,0%	**42,9%**	**38,1%**	100,0%
	Specialistas	Count	5	3	1	9
		% within Pareigos	**55,6%**	33,3%	11,1%	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	11	16	11	38
		% within Pareigos	28,9%	42,1%	28,9%	100,0%

1 lentelė. Technologinių pokyčių rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į energijos šaltinius.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	6	9	6	21
		% within Skyrius	28,6%	**42,9%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	2	4	4	10
		% within Skyrius	20,0%	**40,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	3	3	0	6
		% within Skyrius	**50,0%**	**50,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	11	16	11	38
		% within Skyrius	28,9%	42,1%	28,9%	100,0%

2 lentelė. Technologinių pokyčių rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į naujų technologijų taikymą ir diegimą.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	7	7	7	21
		% within Skyrius	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	3	3	4	10
		% within Skyrius	30,0%	**30,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	3	2	6
		% within Skyrius	16,7%	**50,0%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	11	14	13	38
		% within Skyrius	28,9%	36,8%	34,2%	100,0%

3 lentelė. Technologinių pokyčių rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į energijos šaltinius.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	1	4	1	6
		% within Pareigos	16,7%	**66,7%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	5	8	8	21
		% within Pareigos	23,8%	**38,1%**	**38,1%**	100,0%
	Specialistas	Count	4	3	2	9
		% within Pareigos	44,4%	**33,3%**	**22,2%**	100,0%
	Kita	Count	1	1	0	2
		% within Pareigos	**50,0%**	**50,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	11	16	11	38
		% within Pareigos	28,9%	42,1%	28,9%	100,0%

4 lentelė. Technologinių pokyčių rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į naujų technologijų taikymą ir diegimą.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	3	2	1	6
		% within Pareigos	**50,0%**	**33,3%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	5	7	9	21
		% within Pareigos	23,8%	**33,3%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	3	3	3	9
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	11	14	13	38
		% within Pareigos	28,9%	36,8%	34,2%	100,0%

1 lentelė. IT sistemų rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į sistemų gedimus.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	8	9	4	21
		% within Skyrius	38,1%	**42,9%**	**19,0%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	5	3	2	10
		% within Skyrius	**50,0%**	**30,0%**	**20,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	1	4	6
		% within Skyrius	16,7%	**16,7%**	**66,7%**	100,0%
Total		Count	14	13	11	38
		% within Skyrius	36,8%	34,2%	28,9%	100,0%

2 lentelė. IT sistemų rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į informacinių technologijų infrastruktūrą.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	8	8	5	21
		% within Skyrius	38,1%	**38,1%**	**23,8%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	4	3	3	10
		% within Skyrius	40,0%	**30,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	2	2	2	6
		% within Skyrius	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	14	14	10	38
		% within Skyrius	36,8%	36,8%	26,3%	100,0%

3 lentelė. IT sistemų rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į sistemų gedimus.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	4	2	0	6
		% within Pareigos	**66,7%**	33,3%	0,0%	100,0%
	Vadybininkas	Count	7	8	6	21
		% within Pareigos	33,3%	**38,1%**	**28,6%**	100,0%
	Specialistas	Count	3	3	3	9
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Kita	Count	0	0	2	2
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
Total		Count	14	13	11	38
		% within Pareigos	36,8%	34,2%	28,9%	100,0%

4 lentelė. IT sistemų rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į informacinių technologijų infrastruktūrą.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	2	2	6
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	7	8	6	21
		% within Pareigos	33,3%	**38,1%**	**28,6%**	100,0%
	Specialistas	Count	4	4	1	9
		% within Pareigos	44,4%	**44,4%**	**11,1%**	100,0%
	Kita	Count	1	0	1	2
		% within Pareigos	**50,0%**	0,0%	**50,0%**	100,0%
Total		Count	14	14	10	38
		% within Pareigos	36,8%	36,8%	26,3%	100,0%

1 lentelė. Aplinkos ir socialinio poveikio rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į taršą.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	7	8	6	21
		% within Skyrius	33,3%	**38,1%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	3	5	2	10
		% within Skyrius	30,0%	**50,0%**	**20,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	2	3	1	6
		% within Skyrius	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	12	16	10	38
		% within Skyrius	31,6%	42,1%	26,3%	100,0%

2 lentelė. Aplinkos ir socialinio poveikio rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į visuotinį atšilimą.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	8	6	7	21
		% within Skyrius	38,1%	**28,6%**	**33,3%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	4	3	3	10
		% within Skyrius	40,0%	**30,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	4	1	6
		% within Skyrius	16,7%	**66,7%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	13	14	11	38
		% within Skyrius	34,2%	36,8%	28,9%	100,0%

3 lentelė. Aplinkos ir socialinio poveikio rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į visuomenės gyvensenos pokyčius.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	7	7	7	21
		% within Skyrius	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	4	4	2	10
		% within Skyrius	40,0%	**40,0%**	**20,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	4	1	6
		% within Skyrius	16,7%	**66,7%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	12	15	11	38
		% within Skyrius	31,6%	39,5%	28,9%	100,0%

4 lentelė. Aplinkos ir socialinio poveikio rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į taršą.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	1	3	2	6
		% within Pareigos	16,7%	**50,0%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	7	8	6	21
		% within Pareigos	33,3%	**38,1%**	**28,6%**	100,0%
	Specialistas	Count	3	4	2	9
		% within Pareigos	33,3%	**44,4%**	**22,2%**	100,0%
	Kita	Count	1	1	0	2
		% within Pareigos	**50,0%**	**50,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	12	16	10	38
		% within Pareigos	31,6%	42,1%	26,3%	100,0%

5 lentelė. Aplinkos ir socialinio poveikio rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į visuotinį atšilimą.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	2	2	6
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	8	6	7	21
		% within Pareigos	38,1%	**28,6%**	**33,3%**	100,0%
	Specialistas	Count	2	5	2	9
		% within Pareigos	22,2%	**55,6%**	**22,2%**	100,0%
	Kita	Count	1	1	0	2
		% within Pareigos	**50,0%**	**50,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	13	14	11	38
		% within Pareigos	34,2%	36,8%	28,9%	100,0%

6 lentelė. Aplinkos ir socialinio poveikio rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į visuomenės gyvensenos pokyčius.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	2	2	6
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	7	7	7	21
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Specialistas	Count	3	4	2	9
		% within Pareigos	33,3%	**44,4%**	**22,2%**	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	12	15	11	38
		% within Pareigos	31,6%	39,5%	28,9%	100,0%

1 lentelė. Logistiko ir tiekimo rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į pristatymo uždelsimą.				
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	0	7	8	6	21
		% within Skyrius	0,0%	33,3%	**38,1%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	0,0%	**100**,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	1	3	3	3	10
		% within Skyrius	10,0%	30,0%	**30,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	2	3	1	6
		% within Skyrius	0,0%	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	1	12	14	11	38
		% within Skyrius	2,6%	31,6%	36,8%	28,9%	100,0%

2 lentelė. Logistiko ir tiekimo rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į transportavimą.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	7	7	7	21
		% within Skyrius	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	4	3	3	10
		% within Skyrius	40,0%	**30,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	3	3	6
		% within Skyrius	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	11	14	13	38
		% within Skyrius	28,9%	36,8%	34,2%	100,0%

3 lentelė. Logistiko ir tiekimo rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į pirkimo riziką.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	6	9	6	21
		% within Skyrius	28,6%	**42,9%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	3	4	3	10
		% within Skyrius	30,0%	**40,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	3	3	6
		% within Skyrius	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	9	17	12	38
		% within Skyrius	23,7%	44,7%	31,6%	100,0%

4 lentelė. Logistiko ir tiekimo rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į tiekėjo priklausomybę			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	8	6	7	21
		% within Skyrius	38,1%	**28,6%**	**33,3%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	3	4	3	10
		% within Skyrius	30,0%	**40,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	4	1	6
		% within Skyrius	16,7%	**66,7%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	12	15	11	38
		% within Skyrius	31,6%	39,5%	28,9%	100,0%

5 lentelė. Logistiko ir tiekimo rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į tiekėjų grandinės skaidrumą.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	7	7	7	21
		% within Skyrius	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	2	5	3	10
		% within Skyrius	20,0%	**50,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	2	3	1	6
		% within Skyrius	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	11	15	12	38
		% within Skyrius	28,9%	39,5%	31,6%	100,0%

6 lentelė. Logistiko ir tiekimo rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į pristatymo uždelsimą.				
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	1	2	2	1	6
		% within Pareigos	**16,7%**	**33,3%**	**33,3%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	0	6	7	8	21
		% within Pareigos	0,0%	28,6%	**33,3%**	**38,1%**	100,0%
	Specialistas	Count	0	4	4	1	9
		% within Pareigos	0,0%	44,4%	**44,4%**	**11,1%**	100,0%
	Kita	Count	0	0	1	1	2
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	1	12	14	11	38
		% within Pareigos	2,6%	31,6%	36,8%	28,9%	100,0%

7 lentelė. Logistiko ir tiekimo rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į transportavimą.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	3	2	1	6
		% within Pareigos	**50,0%**	**33,3%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	5	7	9	21
		% within Pareigos	23,8%	**33,3%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	3	4	2	9
		% within Pareigos	33,3%	**44,4%**	**22,2%**	100,0%
	Kita	Count	0	1	1	2
		% within Pareigos	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	11	14	13	38
		% within Pareigos	28,9%	36,8%	34,2%	100,0%

8 lentelė. Logistiko ir tiekimo rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į pirkimo riziką.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	3	2	1	6
		% within Pareigos	50,0%	**33,3%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	3	9	9	21
		% within Pareigos	14,3%	**42,9%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	3	5	1	9
		% within Pareigos	33,3%	**55,6%**	**11,1%**	100,0%
	Kita	Count	0	1	1	2
		% within Pareigos	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	9	17	12	38
		% within Pareigos	23,7%	44,7%	31,6%	100,0%

9 lentelė. Logistiko ir tiekimo rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į tiekėjo priklausomybę			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	3	1	6
		% within Pareigos	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	6	6	9	21
		% within Pareigos	28,6%	**28,6%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	4	5	0	9
		% within Pareigos	44,4%	**55,6%**	0,0%	100,0%
	Kita	Count	0	1	1	2
		% within Pareigos	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	12	15	11	38
		% within Pareigos	31,6%	39,5%	28,9%	100,0%

10 lentelė. Logistiko ir tiekimo rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į tiekėjų grandinės skaidrumą.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	3	1	6
		% within Pareigos	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	5	7	9	21
		% within Pareigos	23,8%	**33,3%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	4	4	1	9
		% within Pareigos	44,4%	**44,4%**	**11,1%**	100,0%
	Kita	Count	0	1	1	2
		% within Pareigos	0,0%	**50,0%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	11	15	12	38
		% within Pareigos	28,9%	39,5%	31,6%	100,0%

1 lentelė. Globalizacijos rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į geografiją (vietą).				
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	0	3	13	5	21
		% within Skyrius	0,0%	14,3%	**61,9%**	**23,8%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	1	4	3	2	10
		% within Skyrius	**10,0%**	**40,0%**	**30,0%**	**20,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	4	1	1	6
		% within Skyrius	0,0%	**66,7%**	16,7%	16,7%	100,0%
Total		Count	1	11	17	9	38
		% within Skyrius	2,6%	28,9%	44,7%	23,7%	100,0%

2 lentelė. Globalizacijos rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į skirtingas kultūras.				Total
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	0	7	10	4	21
		% within Skyrius	0,0%	33,3%	**47,6%**	**19,0%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	1	4	2	3	10
		% within Skyrius	**10,0%**	**40,0%**	**20,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	4	1	1	6
		% within Skyrius	0,0%	**66,7%**	16,7%	16,7%	100,0%
Total		Count	1	15	13	9	38
		% within Skyrius	2,6%	39,5%	34,2%	23,7%	100,0%

3 lentelė. Globalizacijos rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į geografiją (vietą).				
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	0	1	4	1	6
		% within Pareigos	0,0%	16,7%	**66,7%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	1	3	12	5	21
		% within Pareigos	4,8%	14,3%	**57,1%**	**23,8%**	100,0%
	Specialistas	Count	0	5	1	3	9
		% within Pareigos	0,0%	**55,6%**	11,1%	33,3%	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	0,0%	100,0%
Total		Count	1	11	17	9	38
		% within Pareigos	2,6%	28,9%	44,7%	23,7%	100,0%

4 lentelė. Globalizacijos rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal pareigas

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į skirtingas kultūras.				Total
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	0	2	3	1	6
		% within Pareigos	0,0%	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	1	7	8	5	21
		% within Pareigos	4,8%	33,3%	**38,1%**	**23,8%**	100,0%
	Specialistas	Count	0	4	2	3	9
		% within Pareigos	0,0%	44,4%	**22,2%**	**33,3%**	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	0	2
		% within Pareigos	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total		Count	1	15	13	9	38
		% within Pareigos	2,6%	39,5%	**34,2%**	**23,7%**	100,0%

1 lentelė. Paklausos netikrumo rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į ateities prognozių tikrumą.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	6	9	6	21
		% within Skyrius	28,6%	**42,9%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	5	1	4	10
		% within Skyrius	**50,0%**	**10,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	3	3	0	6
		% within Skyrius	**50,0%**	**50,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	14	13	11	38
		% within Skyrius	36,8%	34,2%	28,9%	100,0%

2 lentelė. Paklausos netikrumo rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į įmonės pajėdumus.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	3	1	6
		% within Pareigos	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	6	9	6	21
		% within Pareigos	28,6%	**42,9%**	**28,6%**	100,0%
	Specialistas	Count	2	4	3	9
		% within Pareigos	22,2%	**44,4%**	**33,3%**	100,0%
	Kita	Count	1	1	0	2
		% within Pareigos	**50,0%**	**50,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	11	17	10	38
		% within Pareigos	28,9%	44,7%	26,3%	100,0%

3 lentelė. Paklausos netikrumo rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į įmonės pajėdumus.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	3	1	6
		% within Pareigos	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	6	9	6	21
		% within Pareigos	28,6%	**42,9%**	**28,6%**	100,0%
	Specialistas	Count	2	4	3	9
		% within Pareigos	22,2%	**44,4%**	**33,3%**	100,0%
	Kita	Count	1	1	0	2
		% within Pareigos	**50,0%**	**50,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	11	17	10	38
		% within Pareigos	28,9%	44,7%	26,3%	100,0%

4 lentelė. Paklausos netikrumo rizikos kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Crosstab						
			Įmonėje valdant projektų riziką yra atsižvelgiama į ateities prognozių tikrumą.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	2	2	6
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	6	7	8	21
		% within Pareigos	28,6%	**33,3%**	**38,1%**	100,0%
	Specialistas	Count	5	3	1	9
		% within Pareigos	**55,6%**	33,3%	11,1%	100,0%
	Kita	Count	1	1	0	2
		% within Pareigos	**50,0%**	**50,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	14	13	11	38
		% within Pareigos	36,8%	34,2%	28,9%	100,0%

1 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų riziką yra nustatomas rizikos sunkumas.				
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	0	6	9	6	21
		% within Skyrius	0,0%	28,6%	**42,9%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	1	3	3	3	10
		% within Skyrius	10,0%	30,0%	**30,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	1	3	2	6
		% within Skyrius	0,0%	16,7%	**50,0%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	1	10	15	12	38
		% within Skyrius	2,6%	26,3%	39,5%	31,6%	100,0%

2 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų rizika yra pasirenkamas tinkamas atsakas rizikai.				Total
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	0	7	9	5	21
		% within Skyrius	0,0%	33,3%	**42,9%**	**23,8%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	1	4	1	4	10
		% within Skyrius	**10,0%**	**40,0%**	**10,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	2	3	1	6
		% within Skyrius	0,0%	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	1	13	13	11	38
		% within Skyrius	2,6%	34,2%	34,2%	28,9%	100,0%

3 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab							
			Įmonėje yra nustatomi galimos rizikos tipai ir veiksniai.				
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	0	6	10	5	21
		% within Skyrius	0,0%	28,6%	**47,6%**	**23,8%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	1	3	2	4	10
		% within Skyrius	10,0%	30,0%	**20,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	1	2	3	6
		% within Skyrius	0,0%	16,7%	**33,3%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	1	10	14	13	38
		% within Skyrius	2,6%	26,3%	36,8%	34,2%	100,0%

4 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje rizikos analizės metu yra naudojami įvairūs skaičiavimai.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	6	10	5	21
		% within Skyrius	28,6%	**47,6%**	**23,8%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	5	1	4	10
		% within Skyrius	**50,0%**	**10,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	2	2	2	6
		% within Skyrius	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	13	13	12	38
		% within Skyrius	34,2%	34,2%	31,6%	100,0%

5 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje yra nustatomas rizikingų veiksnių pokyčio poveikis projektų efektyvumui.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	5	13	3	21
		% within Skyrius	23,8%	**61,9%**	**14,3%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	6	1	3	10
		% within Skyrius	**60,0%**	10,0%	30,0%	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	5	1	6
		% within Skyrius	0,0%	**83,3%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	11	19	8	38
		% within Skyrius	28,9%	50,0%	21,1%	100,0%

6 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje yra nustatomos projekto užsibrėžto tikslo pasiekimo tikimybės.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	6	8	7	21
		% within Skyrius	28,6%	**38,1%**	**33,3%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	3	3	4	10
		% within Skyrius	30,0%	**30,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	3	2	6
		% within Skyrius	16,7%	**50,0%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	10	14	14	38
		% within Skyrius	26,3%	36,8%	36,8%	100,0%

7 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab				
	Įmonėje projekto rizikos valdymo analizė padeda nustatyti nenumatytas išlaidas.			
	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total

Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	6	9	6	21
		% within Skyrius	28,6%	**42,9%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	4	3	3	10
		% within Skyrius	40,0%	**30,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	2	3	1	6
		% within Skyrius	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	12	16	10	38
		% within Skyrius	31,6%	42,1%	26,3%	100,0%

8 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje yra nustatomos numatomos projektų užbaigimo datos.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	5	10	6	21
		% within Skyrius	23,8%	**47,6%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	4	2	4	10
		% within Skyrius	40,0%	**20,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	4	1	6
		% within Skyrius	16,7%	**66,7%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	10	17	11	38
		% within Skyrius	26,3%	44,7%	28,9%	100,0%

9 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje yra numatomi atsakomieji veiksmai kilusiems rizikos veiksniams.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	7	10	4	21
		% within Skyrius	33,3%	**47,6%**	**19,0%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	3	3	4	10
		% within Skyrius	30,0%	**30,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	3	2	6
		% within Skyrius	16,7%	**50,0%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	11	16	11	38
		% within Skyrius	28,9%	42,1%	28,9%	100,0%

10 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje projektų rizikos valdymo analizė padeda priimant svarbius sprendimus.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	5	10	6	21
		% within Skyrius	23,8%	**47,6%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	5	2	3	10
		% within Skyrius	**50,0%**	**20,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	4	1	6
		% within Skyrius	16,7%	**66,7%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	11	16	11	38

	% within Skyrius	28,9%	42,1%	28,9%	100,0%

11 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų riziką yra nustatomas rizikos sunkumas.				Total
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	1	1	3	1	6
		% within Pareigos	**16,7%**	**16,7%**	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	0	6	6	9	21
		% within Pareigos	0,0%	28,6%	**28,6%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	0	3	4	2	9
		% within Pareigos	0,0%	33,3%	**44,4%**	**22,2%**	100,0%
	Kita	Count	0	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	1	10	15	12	38
		% within Pareigos	2,6%	26,3%	39,5%	31,6%	100,0%

12 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab							
			Įmonėje valdant projektų rizika yra pasirenkamas tinkamas atsakas rizikai.				
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	1	2	1	2	6
		% within Pareigos	16,7%	33,3%	**16,7%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	0	5	8	8	21
		% within Pareigos	0,0%	23,8%	**38,1%**	**38,1%**	100,0%
	Specialistas	Count	0	6	2	1	9
		% within Pareigos	0,0%	**66,7%**	22,2%	11,1%	100,0%
	Kita	Count	0	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	1	13	13	11	38
		% within Pareigos	2,6%	34,2%	34,2%	28,9%	100,0%

13 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab							
			Įmonėje yra nustatomi galimos rizikos tipai ir veiksniai.				
			Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	1	2	2	1	6
		% within Pareigos	**16,7%**	**33,3%**	**33,3%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	0	5	7	9	21
		% within Pareigos	0,0%	23,8%	**33,3%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	0	3	3	3	9
		% within Pareigos	0,0%	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Kita	Count	0	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	1	10	14	13	38
		% within Pareigos	2,6%	26,3%	36,8%	34,2%	100,0%

14 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab

			Įmonėje rizikos analizės metu yra naudojami įvairūs skaičiavimai.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	2	2	6
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	6	7	8	21
		% within Pareigos	28,6%	**33,3%**	**38,1%**	100,0%
	Specialistas	Count	5	2	2	9
		% within Pareigos	**55,6%**	22,2%	22,2%	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	13	13	12	38
		% within Pareigos	34,2%	34,2%	31,6%	100,0%

15 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab						
			Įmonėje yra nustatomas rizikingų veiksnių pokyčio poveikis projektų efektyvumui.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	3	3	0	6
		% within Pareigos	50,0%	**50,0%**	0,0%	100,0%
	Vadybininkas	Count	4	10	7	21
		% within Pareigos	19,0%	**47,6%**	**33,3%**	100,0%
	Specialistas	Count	4	4	1	9
		% within Pareigos	44,4%	**44,4%**	**11,1%**	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	11	19	8	38
		% within Pareigos	28,9%	50,0%	21,1%	100,0%

16 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab						
			Įmonėje yra nustatomos projekto užsibrėžto tikslo pasiekimo tikimybės.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	2	2	6
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	4	8	9	21
		% within Pareigos	19,0%	**38,1%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	4	2	3	9
		% within Pareigos	44,4%	**22,2%**	**33,3%**	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	10	14	14	38
		% within Pareigos	26,3%	36,8%	36,8%	100,0%

17 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab

			Įmonėje projekto rizikos valdymo analizė padeda nustatyti nenumatytas išlaidas.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	3	1	6
		% within Pareigos	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	3	9	9	21
		% within Pareigos	14,3%	**42,9%**	**42,9%**	100,0%
	Specialistas	Count	7	2	0	9
		% within Pareigos	**77,8%**	22,2%	0,0%	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	12	16	10	38
		% within Pareigos	31,6%	42,1%	26,3%	100,0%

18 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab						
			Įmonėje yra nustatomos numatomos projektų užbaigimo datos.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	2	2	6
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	4	9	8	21
		% within Pareigos	19,0%	**42,9%**	**38,1%**	100,0%
	Specialistas	Count	4	4	1	9
		% within Pareigos	44,4%	**44,4%**	**11,1%**	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	10	17	11	38
		% within Pareigos	26,3%	44,7%	28,9%	100,0%

19 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab						
			Įmonėje yra numatomi atsakomieji veiksmai kilusiems rizikos veiksniams.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	2	2	6
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	4	11	6	21
		% within Pareigos	19,0%	**52,4%**	**28,6%**	100,0%
	Specialistas	Count	5	1	3	9
		% within Pareigos	**55,6%**	11,1%	33,3%	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	11	16	11	38
		% within Pareigos	28,9%	42,1%	28,9%	100,0%

20 lentelė. Rizikos analizės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab

			Įmonėje projektų rizikos valdymo analizė padeda priimant svarbius sprendimus.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	2	2	6
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	4	10	7	21
		% within Pareigos	19,0%	**47,6%**	**33,3%**	100,0%
	Specialistas	Count	5	2	2	9
		% within Pareigos	**55,6%**	22,2%	22,2%	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	11	16	11	38
		% within Pareigos	28,9%	42,1%	28,9%	100,0%

1 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab						
			Įmonėje yra parengiami atsakomųjų veiksmų ir stebėsenos bei kontrolės aprašai.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	3	1	6
		% within Pareigos	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	5	8	8	21
		% within Pareigos	23,8%	**38,1%**	**38,1%**	100,0%
	Specialistas	Count	4	3	2	9
		% within Pareigos	44,4%	**33,3%**	**22,2%**	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	11	16	11	38
		% within Pareigos	28,9%	42,1%	28,9%	100,0%

2 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab						
			Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda identifikuoti naujas rizikas.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	1	3	2	6
		% within Pareigos	16,7%	**50,0%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	7	7	7	21
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Specialistas	Count	4	2	3	9
		% within Pareigos	44,4%	**22,2%**	**33,3%**	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	12	14	12	38
		% within Pareigos	31,6%	36,8%	31,6%	100,0%

3 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab							
			Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda identifikuoti nebeaktualias rizikas.				Total
			Visiškai nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	0	1	3	2	6
		% within Pareigos	0,0%	16,7%	**50,0%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	0	5	9	7	21
		% within Pareigos	0,0%	23,8%	**42,9%**	**33,3%**	100,0%
	Specialistas	Count	1	3	4	1	9
		% within Pareigos	11,1%	33,3%	**44,4%**	**11,1%**	100,0%
	Kita	Count	0	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	1	9	18	10	38
		% within Pareigos	2,6%	23,7%	47,4%	26,3%	100,0%

4 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab						
			Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda minimizuoti rizikos tikimybę ir galimus rizikos padarinius.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	2	2	6
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	6	9	6	21
		% within Pareigos	28,6%	**42,9%**	**28,6%**	100,0%
	Specialistas	Count	4	3	2	9
		% within Pareigos	44,4%	**33,3%**	**22,2%**	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	12	16	10	38
		% within Pareigos	31,6%	42,1%	26,3%	100,0%

5 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab						
			Įmonėje yra pristatomas reguliarus rizikų statusas partneriams ir suinteresuotoms šalims.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	3	1	6
		% within Pareigos	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	5	5	11	21
		% within Pareigos	23,8%	**23,8%**	**52,4%**	100,0%
	Specialistas	Count	5	4	0	9
		% within Pareigos	**55,6%**	44,4%	0,0%	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	12	14	12	38
		% within Pareigos	31,6%	36,8%	31,6%	100,0%

6 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab						
			Įmonėje yra nustatomos likutinės rizikos.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	1	3	6
		% within Pareigos	33,3%	**16,7%**	**50,0%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	5	10	6	21
		% within Pareigos	23,8%	**47,6%**	**28,6%**	100,0%
	Specialistas	Count	6	2	1	9
		% within Pareigos	**66,7%**	22,2%	11,1%	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	13	15	10	38
		% within Pareigos	34,2%	39,5%	26,3%	100,0%

7 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab						
			Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė yra rizikos plano realizavimo garantija.			
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	3	2	1	6
		% within Pareigos	**50,0%**	**33,3%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	5	8	8	21
		% within Pareigos	23,8%	**38,1%**	**38,1%**	100,0%
	Specialistas	Count	4	4	1	9
		% within Pareigos	44,4%	**44,4%**	**11,1%**	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	12	16	10	38
		% within Pareigos	31,6%	42,1%	26,3%	100,0%

8 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab						
			Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda įvertinti rizikos plano efektyvumą atsižvelgiant į rizikos minimizavimą.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	2	2	6
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	4	10	7	21
		% within Pareigos	19,0%	**47,6%**	**33,3%**	100,0%
	Specialistas	Count	3	4	2	9
		% within Pareigos	33,3%	**44,4%**	**22,2%**	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	9	18	11	38
		% within Pareigos	23,7%	47,4%	28,9%	100,0%

9 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamamas pareigas

Crosstab						
			.Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda nuolatiniam įmonės tobulėjimui.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	1	4	1	6
		% within Pareigos	16,7%	**66,7%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	6	8	7	21
		% within Pareigos	28,6%	**38,1%**	**33,3%**	100,0%
	Specialistas	Count	3	3	3	9
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Kita	Count	0	2	0	2
		% within Pareigos	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
Total		Count	10	17	11	38
		% within Pareigos	26,3%	44,7%	28,9%	100,0%

10 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje yra parengiami atsakomųjų veiksmų ir stebėsenos bei kontrolės aprašai.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	5	11	5	21
		% within Skyrius	23,8%	**52,4%**	**23,8%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	4	2	4	10
		% within Skyrius	40,0%	**20,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	2	3	1	6
		% within Skyrius	33,3%	**50,0%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	11	16	11	38
		% within Skyrius	28,9%	42,1%	28,9%	100,0%

11 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda identifikuoti naujas rizikas.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	7	10	4	21
		% within Skyrius	33,3%	**47,6%**	**19,0%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	4	1	5	10
		% within Skyrius	40,0%	**10,0%**	**50,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	3	2	6
		% within Skyrius	16,7%	**50,0%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	12	14	12	38
		% within Skyrius	31,6%	36,8%	31,6%	100,0%

12 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab							
			Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda identifikuoti nebeaktualias rizikas.				Total
			Visiškai nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	0	5	11	5	21
		% within Skyrius	0,0%	23,8%	**52,4%**	**23,8%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	1	0	0	0	1
		% within Skyrius	**100,0%**	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	0	4	3	3	10
		% within Skyrius	0,0%	40,0%	**30,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	0	4	2	6
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**66,7%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	1	9	18	10	38
		% within Skyrius	2,6%	23,7%	47,4%	26,3%	100,0%

13 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab

			Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda minimizuoti rizikos tikimybę ir galimus rizikos padarinius.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	7	11	3	21
		% within Skyrius	33,3%	**52,4%**	**14,3%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	4	2	4	10
		% within Skyrius	40,0%	**20,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	3	2	6
		% within Skyrius	16,7%	**50,0%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	12	16	10	38
		% within Skyrius	31,6%	42,1%	26,3%	100,0%

14 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje yra pristatomas reguliarus rizikų statusas partneriams ir suinteresuotoms šalims.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	5	8	8	21
		% within Skyrius	23,8%	**38,1%**	**38,1%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	6	1	3	10
		% within Skyrius	60,0%	**10,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	4	1	6
		% within Skyrius	16,7%	**66,7%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	12	14	12	38
		% within Skyrius	31,6%	36,8%	31,6%	100,0%

15 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje yra nustatomos likutinės rizikos.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	6	11	4	21
		% within Skyrius	28,6%	**52,4%**	**19,0%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	5	1	4	10
		% within Skyrius	50,0%	**10,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	2	2	2	6
		% within Skyrius	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	13	15	10	38
		% within Skyrius	34,2%	39,5%	26,3%	100,0%

16 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė yra rizikos plano realizavimo garantija.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	6	10	5	21
		% within Skyrius	28,6%	**47,6%**	**23,8%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1

		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	5	2	3	10
		% within Skyrius	50,0%	**20,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	4	1	6
		% within Skyrius	16,7%	**66,7%**	**16,7%**	100,0%
Total		Count	12	16	10	38
		% within Skyrius	31,6%	42,1%	26,3%	100,0%

17 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda įvertinti rizikos plano efektyvumą atsižvelgiant į rizikos minimizavimą.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	7	10	4	21
		% within Skyrius	33,3%	**47,6%**	**19,0%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	2	3	5	10
		% within Skyrius	20,0%	**30,0%**	**50,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	0	4	2	6
		% within Skyrius	0,0%	**66,7%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	9	18	11	38
		% within Skyrius	23,7%	47,4%	28,9%	100,0%

18 lentelė. Projekto rizikos valdymo stebėsenos ir kontrolės kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			.Įmonėje projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda nuolatiniam įmonės tobulėjimui.			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	6	10	5	21
		% within Skyrius	28,6%	**47,6%**	**23,8%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	3	3	4	10
		% within Skyrius	30,0%	**30,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	3	2	6
		% within Skyrius	16,7%	**50,0%**	**33,3%**	100,0%
Total		Count	10	17	11	38
		% within Skyrius	26,3%	44,7%	28,9%	100,0%

1 lentelė. Projekto rizikos valdymo sistemos kokybės vertinimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Crosstab						
			Projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje padeda minimizuoti galimas projekto rizikas			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	1	4	1	6
		% within Pareigos	16,7%	**66,7%**	**16,7%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	4	10	7	21
		% within Pareigos	19,0%	**47,6%**	**33,3%**	100,0%
	Specialistas	Count	5	2	2	9
		% within Pareigos	**55,6%**	22,2%	22,2%	100,0%
	Kita	Count	0	0	2	2
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
Total		Count	10	16	12	38
		% within Pareigos	26,3%	42,1%	31,6%	100,0%

2 lentelė. Projekto rizikos valdymo sistemos kokybės vertinimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Crosstab						
			Projektų rizikos valdymas įmonėje yra aukštesnis, nei kitų panašaus pobūdžio įmonių			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	2	2	6
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Vadybininkas	Count	7	7	7	21
		% within Pareigos	33,3%	**33,3%**	**33,3%**	100,0%
	Specialistas	Count	3	5	1	9
		% within Pareigos	33,3%	**55,6%**	**11,1%**	100,0%
	Kita	Count	0	0	2	2
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
Total		Count	12	14	12	38
		% within Pareigos	31,6%	36,8%	31,6%	100,0%

3 lentelė. Projekto rizikos valdymo sistemos kokybės vertinimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Crosstab						
			Projektų rizikos valdymas įmonėje yra nuolatinis procesas			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Pareigos	Skyriaus/ padalinio vadovas	Count	2	3	1	6
		% within Pareigos	33,3%	**50,0%**	16,7%	100,0%
	Vadybininkas	Count	3	**11**	7	21
		% within Pareigos	14,3%	**52,4%**	**33,3%**	100,0%
	Specialistas	Count	5	1	3	9
		% within Pareigos	**55,6%**	11,1%	33,3%	100,0%
	Kita	Count	0	0	2	2
		% within Pareigos	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
Total		Count	10	15	13	38
		% within Pareigos	26,3%	39,5%	34,2%	100,0%

4 lentelė. Projekto rizikos valdymo sistemos kokybės vertinimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje padeda minimizuoti galimas projekto rizikas			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	5	11	5	21
		% within Skyrius	23,8%	**52,4%**	**23,8%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	3	4	3	10
		% within Skyrius	30,0%	**40,0%**	**30,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	2	1	3	6
		% within Skyrius	33,3%	**16,7%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	10	16	12	38
		% within Skyrius	26,3%	42,1%	31,6%	100,0%

5 lentelė. Projekto rizikos valdymo sistemos kokybės vertinimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Projektų rizikos valdymas įmonėje yra aukštesnis, nei kitų panašaus pobūdžio įmonių			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	7	9	5	21
		% within Skyrius	33,3%	**42,9%**	**23,8%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	1	0	1
		% within Skyrius	0,0%	**100,0%**	0,0%	100,0%
	Serviso skyrius	Count	4	2	4	10
		% within Skyrius	40,0%	**20,0%**	**40,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	2	3	6
		% within Skyrius	16,7%	**33,3%**	**50,0%**	100,0%
Total		Count	12	14	12	38
		% within Skyrius	31,6%	36,8%	31,6%	100,0%

6 lentelė. Projekto rizikos valdymo sistemos kokybės vertinimo kriterijaus vertinimo pasiskirstymas pagal darbo skyrių

Crosstab						
			Projektų rizikos valdymas įmonėje yra nuolatinis procesas			Total
			Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Skyrius	Pardavimų skyrius	Count	4	11	6	21
		% within Skyrius	19,0%	**52,4%**	**28,6%**	100,0%
	Personalo skyrius	Count	0	0	1	1
		% within Skyrius	0,0%	0,0%	**100,0%**	100,0%
	Serviso skyrius	Count	5	3	2	10
		% within Skyrius	**50,0%**	**30,0%**	**20,0%**	100,0%
	Logistikos skyrius	Count	1	1	4	6
		% within Skyrius	16,7%	16,7%	**66,7%**	100,0%
Total		Count	10	15	13	38
		% within Skyrius	26,3%	39,5%	34,2%	100,0%

INTERVIU TRANSKRIBACIJA (I)

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	KLAUSIMAS	VIETA JŪSŲ ATSAKYMAMS
Informantai	**Informantų demografinės charakteristikos**	1. Prašau, ar galite patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti atliekamame tyrime? 2. Sakykite, koks yra Jūsų išsilavinimas? 3. Sakykite, kokios yra Jūsų užimamos pareigos įmonėje X ir kuriame įmonės skyriuje Jūs dirbate? 4. Kokia Jūsų patirtis, susijusi su automobilių sektoriumi tiek praktine tiek ir darbo stažo prasme? 5. Kiek laiko dirbate įmonėje X?	1. Tvirtinu. 2. Aukštasis universitetinis. 3. Pardavimų vadovas, Naudotų automobilių skyrius. 4. 9 metai. 5. 9 metai
Projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo planavimas	**Planavimas ir jo reikšmė**	6. Kaip rengiant bet kokio pobūdžio projektus įmonėje yra vertinamos galimos rizikos? Ar toks rizikų vertinimas prisideda prie teigiamų įmonės rezultatų? 7. Ar rengiant projektus įmonėje ir vertinant atitinkamas rizikas yra ruošiami ir rizikos valdymo planai? Jei taip, tai kaip jie prisideda prie bendro projekto rezultato, jei ne, tai kaip manote kodėl? 8. Kokios reikšmės turi projektų rizikos valdymo planavimas organizacinių sprendimų priėmimui? Kaip manote kodėl? 9. Kaip įmonėje valdant projektų rizikas yra nustatomos rizikų tolerancijos ribos? Ar tai efektyvu? Kodėl?	6. Kiekvieno projekto rengime atliekama SWOT analize, kurios vienas etapų vertinamos visos rizikų galimybės, jų dydis, svarba bei galimybė jas mažinti. Toks vertinimas teigiamai atsispindi galutiniame projekto rezultate. 7.Priklausomai nuo projekto, vertinamos skirtingos rizikos, sudaromi planai kaip jų išvengti ar jas sumažinti. Tokie veiksmai yra būtini kai kuriuose projektuose ir padeda išvengti neigiamų rezultatų. 8. Tik įvertinus rizikas galima priimti teisingą sprendimą dėl projekto, jo įgyvendinimo galimybių. 9. Kiekvienam projektui nustatomos rizikos, rengiami dalyvaujančių asmenų susirinkimai ir per juos nustatomos rizikų ribos. Tai efektyvu nes kolegialiai efektyviau įvertinamos rizikos.
	Projektų komandų kūrimas ir darbuotojų įtraukimas	10. Kaip rengiant projektus ir planuojant jų rizikas yra kuriamos komandos ir nustatomos atsakomybės? Ar toks kuriamų komandų ir atsakomybių nustatymo būdas yra tinkamas? Kaip manote kodėl? 11. Kokiais būdais įmonėje yra sudaromos rizikos valdymo procedūros darbuotojams? Ar tai veiksminga? Kaip manote kodėl?	10. Komandos kuriamos iš projekte dalyvaujančių skyrių atsakingų asmenų. Pagal įmonės tvarką yra sudeliotos atsakomybes ir sprendimų priėmėjai. Efektyvu, nes visad žinome kas dalyvauja priimant sprendimus ir vertinant rizikas. 11. Yra centriniai skyriai, Finansų, audito, personalo kurie sudaro procedūras, jomis ir vadovaujamasi. Veiksminga nes visi žino kas kūria procedūras, ir kas jose dalyvauja.

	Metodikų parinkimas ir procesai	12. Kokias metodikas taikote įmonėje projektų rizikos valdyme? Ar šios metodikos yra efektyvios? Kaip manote, kodėl? 13. Kaip vertintumėte įmonėje egzistuojantį projektų rizikos valdymo procesų ir duomenų šaltinių apibrėžtumą laiko atžvilgiu? Kodėl?	12. Savo skyriuje konkrečios metodikos nenaudojame. 13. Įmonės lygiu rizikų valdymo neatlieku.
	Rizikos kategorijų identifikavimas ir ataskaitos	14. Kokiais būdais įmonėje yra kategorizuojamos projektų rizikos? Kaip galvojate, ar tai veiksminga? Kodėl? 15. Ar įmonėje planuojant projektų rizikas yra aiškiai nustatomas rizikos ataskaitų formatas? Kaip galvojate kodėl ir ar tai reikalinga?	14.Būdai taikomi skirtingi prikalusomai nuo skyriaus. Veiksminga nes kiekvienas skyrius pagal savo specifika vertiną rizikas. 15. Finansų skyriuje yra nustatyti formatai, kitose klaisva forma. Manau priklausomai nuo rizikų ir jų pobūdžio reikalingi skirtingi formatai.
Projekto prekybos automobiliais rizikų identifikavimas	**Išorinės rizikos**	16. Kokias išorines rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais? 17. Kaip galvojate, ar išorinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?	16. Konkurentai. Makro aplinka. Kainų pasikeitimas. Įstatyminė bazė. Klientų rizikingumo vertinimas.Visos šios rizikos vertinamos prieš patvirtinant projektą. 17. Būtina vertinti išorines rizikas nes jos tiesiogiai įtakoja projekto sėkmę.
	Vidinė rizikos	18. Kokias vidines rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais? 19. Kaip galvojate, ar vidinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?	18. Tiekimo galimybės. Kainodara. Terminai. Juridiniai aspektai. Tik įvertinus rizikas priimame galutini sprendima dėl projekto. 19. Būtina vertinti vidines rizikas nes jos tiesiogiai įtakoja projekto sėkmę.
	Specifinės rizikos	20. Kokias specifines, su automobilių sektoriumi susijusias, rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais? 21. Kaip galvojate, ar specifinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?	20. Specifinė įstatymų bazė įtakojančia automobilių prekybą. Gamintojų reikalavimai. 21. Būtina vertinti specifines rizikas nes jos tiesiogiai įtakoja projekto sėkmę.
Projekto prekybos automobiliais rizikos analizė	**Rizikų vertinimas**	22. Kaip įmonėje valdant projektus ir analizuojant rizikas yra nustatomas rizikos sunkumas? Ar tai efektyvu? Kaip manote kodėl? 23. Kaip galvojate ar susidūrus su atitinkamomis projektų rizikomis yra tinkamai pasirenkamas atsakas tai rizikai? Kodėl? 24. Ar analizuojant rizikas rengiant projektus yra išskiriami atitinkami prioritetai	22. Mano skyriuje pagrinde įsivertinam finansines rizikas, jei jos priimtinos projektas tvirtinamas. 23. Manau parenkamas tinkamai, pagrindinis rodiklis pelninga veikla. 24. Ne to nedarme.

		skirtingiems rizikos laipsniams? Kaip tai veikia? Kaip galvojate, kodėl?	
	Rizikos analizės elementai	25. Ar atliekant projektų rizikos valdymo analizė yra nustatomi rizikos tipai ir veiksniai? Jei taip, tai kaip tai prisideda prie įmonės rezultatų, jei ne – kodėl? 26. Kokiais būdais įmonėje yra vertinama ir analizuojama projektų rizika? Kaip galvojate ar tai efektyvu? Kodėl? 27. Kaip įmonėje rengiamų projektų rizikos valdymas ir rizikų analizė kinta atsižvelgiant į rizikingų veiksnių pokyčius? Ar tai veiksminga? Kaip galvojate, kodėl?	25. Ne 26. Priklausomai nuo projekto, vertinamos skirtingos rizikos, sudaromi planai kaip jų išvengti ar jas sumažinti. 27. Stengiamės realiuoju laiku vertinti rizikas ir tokiu būdu prisitaikyti prie pokyčių.
	Rizikos analizės reikšmė	28. Kuo projektų rizikos analizė prisideda prie bendrų įmonės rezultatų? Kaip galvojate, kodėl? 29. Ar projektų rizikos analizė padeda paruošti atsakomiesiems veiksmams ateityje? Kaip galvojate, kodėl? 30. Kaip projektų rizikos analizė prisideda prie įmonės sprendimų? Ar tai veiksminga? Kodėl?	28. Rizikų vertinimas padeda jas sumažinti, taip užtikrinant sklandų bei pelningą verslą. 29. Taip padeda, nes įsivertinus riziką pasiruošiama teisingiems veiksmams ateityje. 30. Galutiniai sprendimai priimami tik įvertinus rizikas. Tai eliminuoja neteisingų sprendimų priėmimą.
Projekto prekybos automobiliais rizikos stebėsena ir kontrolė	**Rizikos stebėsenos ir kontrolės samprata**	31. Kas įmonėje sudaro projektų rizikos stebėseną ir kontrolę? Kitaip tariant, kokie elementai apima įmonės projektų rizikos stebėseną ir kontrolę? 32. Ar įmonėje yra pristatomas reguliarus rizikų statusas partneriams ir suinteresuotoms šalims? Kodėl? Kaip tai veikia?	31. Dažniausiai analitikos skyrius bei skyrių vadovai. 32. Kiek žinau taip. Dažniausiai yra vertinama partnerių kreditingumo riziką. Atlieka analitikos skyrius nauododamasis specializuota informacija bei šaltiniais.
	Rizikos stebėsenos ir kontrolės reikšmė	33. Kaip projektų rizikos stebėsena ir kontrolė prisideda prie bendrų veiklos rezultatų? Ar tai veiksminga? Kodėl? 34. Kodėl projektų rizikos stebėsena ir kontrolė yra svarbi įmonei? Kaip galvojate, kodėl? 35. Kaip projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda minimizuoti rizikos veiksnius, susijusius su vykdomais projektais? 36. Ar projektų rizikos stebėsena ir kontrolė prisideda prie įmonės nuolatinio tobulėjimo? Jei taip, tai kokiais būdais? Jei, ne, kaip galvojate, kodėl?	33. Rizikų stebėsena eliminuoja klaidas , taip gerina rezultatą. 34.Leidžia adekvačiai įvertinti projekto naudą. 35. Leidžia minimizuoti išlaidas, įvertinti terminus bei atisakyti per daug riziking7 projekt7 36. Kadangi mažinama rizika, gerėja veikla tai padeda tobulėti bei augti įmonei.
Projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo sistemos	**Projektų rizikos valdymo sistemos kokybė**	37. Kaip projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje prisideda prie projekto rizikų minimizavimo? Ar Jūsų supratimu rizikos minimizuojamos maksimaliai? Kodėl?	37.Sistemos palengvina darbą, optimizuoja darbą ir leidžia adekvačiai įvertinti rizikas. Manau rizikos maksimaliai minimizuojamos, kadangi įtraukiama daug dalyvių,

kokybės vertinimas ir siūlymų teikimas		38. Kaip galvojate ar projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje yra pranašesnės nei kitose panašaus pobūdžio įmonėse? Kaip galvojate kokios yra to priežastys? 39. Ar projektų rizikų valdymas įmonėje yra nuolatinis procesas? Jei taip, kaip galvojate, ar jis veiksmingas? Kodėl? Jei ne, kaip galvojate ir jį reikėtų paversti nuolatiniu? Kodėl?	kiekvienas iš savo srities, pilnai įvertinamos rizikos. 38. Mūsų įmonėje veiklos yra maksimaliai reglamentuotos, tame tarpe rizikų valdymas. Tuo mūsų įmonė išsiskiria iš kitų. Su kitų įmonių rizikų vertinimo sistemomis nesu susipažinęs, dėl to negalių vertinti. 39. Procesas nuolatinis, veiksmingas, praktiškai neturime neigiamų projektų.
	Rekomendacijos projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui	40. Atsižvelgiant į įmonėje egzistuojančias projektų rizikų valdymo sistemas, kaip galvojate, kokie didžiausi šių sistemų trūkumai ir kodėl? 41. Kaip Jūs siūlytumėte gerinti projektų rizikos valdymo sistemas įmonėje? Pagrįskite.	40. Kadangi didelė įmonė procesai trunka ilgai ir 41. Greitinti ir paprastinti procesus. Savalaikis rizikų administravimas padeda taisyklingai įvertinti projektą, rizikas ir laiku reaguoti.

INTERVIU TRANSKRIBACIJA (II)

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	KLAUSIMAS	VIETA JŪSŲ ATSAKYMAMS
Informantai	**Informantų demografinės charakteristikos**	1. Prašau, ar galite patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti atliekamame tyrime? 2. Sakykite, koks yra Jūsų išsilavinimas? 3. Sakykite, kokios yra Jūsų užimamos pareigos įmonėje X ir kuriame įmonės skyriuje Jūs dirbate? 4. Kokia Jūsų patirtis, susijusi su automobilių sektoriumi tiek praktine tiek ir darbo stažo prasme? 5. Kiek laiko dirbate įmonėje X?	1. Taip 2.Aukštasis universitetinis 3. Logistikos skyriaus vadovas 4.6m. 5. .6m
Projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo planavimas	**Planavimas ir jo reikšmė**	6. Kaip rengiant bet kokio pobūdžio projektus įmonėje yra vertinamos galimos rizikos? Ar toks rizikų vertinimas prisideda prie teigiamų įmonės rezultatų? 7. Ar rengiant projektus įmonėje ir vertinant atitinkamas rizikas yra ruošiami ir rizikos valdymo planai? Jei taip, tai kaip jie prisideda prie bendro projekto rezultato, jei ne, tai kaip manote kodėl? 8. Kokios reikšmės turi projektų rizikos valdymo planavimas organizacinių sprendimų priėmimui? Kaip manote kodėl? 9. Kaip įmonėje valdant projektų rizikas yra nustatomos rizikų tolerancijos ribos? Ar tai efektyvu? Kodėl?	6. Vertinama remiantis skaičiais, patirtimi, rinkos situacija. Prisideda. 7. Yra įvertinamos rizikos ir numatoma, jų valdymo variantai. Tokie išankstiniai įvertinimai leidžia pasiruošti galimoms nesėkmėms, o tai lemia geresnius rezultatus. 8. Turi teigiamos reikšmės, nes įvertinus rizikų galimybes galima iš anksto numatyti kaip joms užkirsti kelią. 9. Ribos numatomos atsižvelgiant į naudos ir nuostolio santikį. Efektyvu, nes ribos apibrėžiamos taip, kad neneštų neigiamų rezultatų.
	Projektų komandų kūrimas ir darbuotojų įtraukimas	10. Kaip rengiant projektus ir planuojant jų rizikas yra kuriamos komandos ir nustatomos atsakomybės? Ar toks kuriamų komandų ir atsakomybių nustatymo būdas yra tinkamas? Kaip manote kodėl? 11. Kokiais būdais įmonėje yra sudaromos rizikos valdymo procedūros darbuotojams? Ar tai veiksminga? Kaip manote kodėl?	10. Komandos kuriamos grupės pagal darbuotojų kompetencijas ir jiem priskiriamos atsakomybės ir kiekvienoje grupėje būna vadovas, kuris prižiūri, kad kiekvienas vykdytų savo atsakomybes ir stebi, kad nebūtų nukrypimų nuo plano. Tai yra efektyvu, nes leidžia planuoti ir stebėti, kad nekiltų nesėkmių rizikų. 11. Sudaromos procedūros, kurias visi aiškiai žini ir jas vykdo. Kai aiškos procedūros, lengviau išvengti nesklandumų, taip rizikos valdymas tampa efektyvus.
	Metodikų parinkimas ir procesai	12. Kokias metodikas taikote įmonėje projektų rizikos valdyme? Ar šios metodikos yra efektyvios? Kaip manote, kodėl?	12. Taikome aiškiai aprašytų užduočių metodiką, kuriuoje apibrėžtos kiekvieno atsakomybės ir laukiami rezultatai. Kai isiem aiškios

		13. Kaip vertintumėte įmonėje egzistuojantį projektų rizikos valdymo procesų ir duomenų šaltinių apibrėžtumą laiko atžvilgiu? Kodėl?	užduotys ir siekiamybės lengva stebėti projektų eigą ar pasiekta, kas siekta. 13. Užtrunka ilgokai. Nes daug biurokratijos.
	Rizikos kategorijų identifikavimas ir ataskaitos	14. Kokiais būdais įmonėje yra kategorizuojamos projektų rizikos? Kaip galvojate, ar tai veiksminga? Kodėl? 15. Ar įmonėje planuojant projektų rizikas yra aiškiai nustatomas rizikos ataskaitų formatas? Kaip galvojate kodėl ir ar tai reikalinga?	14. Skyriuose tai daroma skirtingai, priklauso nuo skyriaus funkcijų. 15. Nėra griežtos formos. Manau tai yra gerai, nes skiriasi skyrių veikla, juose dirbančių žmonių skaičius, todėl ataskaitų pateikimas reikalingas kitoks. Taip reikalingas.
Projekto prekybos automobiliais rizikų identifikavimas	**Išorinės rizikos**	16. Kokias išorines rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais? 17. Kaip galvojate, ar išorinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?	16. Konkurencinę aplinką, projektams ji turi reikšmės dėl projektų krypčių, strategijų. Pastaruoju laikmečiu ir išorinę aplinką, dėl CORONA viruso, nes trūksta tam tikrų žaliavų. 17. Būtinas, ypač šiuo pandeminiu laikotarpiu.
	Vidinė rizikos	18. Kokias vidines rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais? 19. Kaip galvojate, ar vidinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?	18. Išteklių trūkumą.Kartais tai gali būti finansinia, kartais žmogiškieji ištekliai. 19. Tikrai būtinas.
	Specifinės rizikos	20. Kokias specifines, su automobilių sektoriumi susijusias, rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais? 21. Kaip galvojate, ar specifinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?	20. Tiekėjų reikalavimus. Protų nutekėjimo. Informacijos nutekėjimo. 21. Taip. Nuo to priklauso projkto sėkmė.
Projekto prekybos automobiliais rizikos analizė	**Rizikų vertinimas**	22. Kaip įmonėje valdant projektus ir analizuojant rizikas yra nustatomas rizikos sunkumas? Ar tai efektyvu? Kaip manote kodėl? 23. Kaip galvojate ar susidūrus su atitinkamomis projektų rizikomis yra tinkamai pasirenkamas atsakas tai rizikai? Kodėl? 24. Ar analizuojant rizikas rengiant projektus yra išskiriami atitinkami prioritetai skirtingiems rizikos laipsniams? Kaip tai veikia? Kaip galvojate, kodėl?	22.Per finansinę prizmę. Taip. 23. Stengiamasi pasirinkti patį geriausią, bet situacijų būna įvairių ir nunumatytų. 24. Sunku pasakyti. Dažniausiai taip.
	Rizikos analizės elementai	25. Ar atliekant projektų rizikos valdymo analizė yra nustatomi	25. Ne.

		rizikos tipai ir veiksniai? Jei taip, tai kaip tai prisideda prie įmonės rezultatų, jei ne – kodėl? 26. Kokiais būdais įmonėje yra vertinama ir analizuojama projektų rizika? Kaip galvojate ar tai efektyvu? Kodėl? 27. Kaip įmonėje rengiamų projektų rizikos valdymas ir rizikų analizė kinta atsižvelgiant į rizikingų veiksnių pokyčius? Ar tai veiksminga? Kaip galvojate, kodėl?	26. Per finansinius rodiklius. Efektyvu. 27. Tokiu atveju kinta ir rizikų valdymas taikomi kitokie metodai.
	Rizikos analizės reikšmė	28. Kuo projektų rizikos analizė prisideda prie bendrų įmonės rezultatų? Kaip galvojate, kodėl? 29. Ar projektų rizikos analizė padeda paruošti atsakomiesiems veiksmams ateityje? Kaip galvojate, kodėl? 30. Kaip projektų rizikos analizė prisideda prie įmonės sprendimų? Ar tai veiksminga? Kodėl?	28. Padeda valdyti rizikas, įveda aiškumo ir skaidrumo. 29. Taip, nes padeda numatyti kas laukia, ir planuoti kaip ateityje valdyti rizikas. 30. Prisideda tuo, kad įtakoja sprendimus. Leidžia modeliuoti situacijas ir kurti strategijas priiminėti sprendimus. Veiksminga.
Projekto prekybos automobiliais rizikos stebėsena ir kontrolė	**Rizikos stebėsenos ir kontrolės samprata**	31. Kas įmonėje sudaro projektų rizikos stebėseną ir kontrolę? Kitaip tariant, kokie elementai apima įmonės projektų rizikos stebėseną ir kontrolę? 32. Ar įmonėje yra pristatomas reguliarus rizikų statusas partneriams ir suinteresuotoms šalims? Kodėl? Kaip tai veikia?	31. Vadovai, audito skyrius. 32. Ne.
	Rizikos stebėsenos ir kontrolės reikšmė	33. Kaip projektų rizikos stebėsena ir kontrolė prisideda prie bendrų veiklos rezultatų? Ar tai veiksminga? Kodėl? 34. Kodėl projektų rizikos stebėsena ir kontrolė yra svarbi įmonei? Kaip galvojate, kodėl? 35. Kaip projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda minimizuoti rizikos veiksnius, susijusius su vykdomais projektais? 36. Ar projektų rizikos stebėsena ir kontrolė prisideda prie įmonės nuolatinio tobulėjimo? Jei taip, tai kokiais būdais? Jei, ne, kaip galvojate, kodėl?	33. Gerina veiklos rezultatus, didina našumą. 34. sumažinama klaidų riziką, kuri gali atnešti nuostolių. 35. Leidžia juos pastebėti, ir užkirsti jiems kelią. 36. Taip, nes yra pastebimos klaidos ir kitą kartą jau imamasi veiksmų užkirsti joms kelią, taip kaskart įmonės veikla tobulėja ir neša geresnius rezultatus.
Projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo sistemos kokybės vertinimas ir siūlymų teikimas	**Projektų rizikos valdymo sistemos kokybė**	37. Kaip projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje prisideda prie projekto rizikų minimizavimo? Ar Jūsų supratimu rizikos minimizuojamos maksimaliai? Kodėl? 38. Kaip galvojate ar projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje yra pranašesnės nei kitose panašaus pobūdžio įmonėse? Kaip galvojate kokios yra to priežastys?	37. Padeda jas minimizuoti, bet ne visada užkertamas kelias. 38. Dauguma sistemų yra panašios, nes jos yra pasaulinius stabndartus atitinkančios, tokiomis naudojasi ir kiti. 39. Taip. Veiksmingas, nes patirtis rodo, kad tų pačių klaidų nekartojame.

		39. Ar projektų rizikų valdymas įmonėje yra nuolatinis procesas? Jei taip, kaip galvojate, ar jis veiksmingas? Kodėl? Jei ne, kaip galvojate ir jį reikėtų paversti nuolatiniu? Kodėl?	
	Rekomendacijos projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui	40. Atsižvelgiant į įmonėje egzistuojančias projektų rizikų valdymo sistemas, kaip galvojate, kokie didžiausi šių sistemų trūkumai ir kodėl? 41. Kaip Jūs siūlytumėte gerinti projektų rizikos valdymo sistemas įmonėje? Pagrįskite.	40. Organizacija didelė, todėl užtrunka laiko, kol suvaikšto informacija, kol padaromi pakeitimai, kol ateina teigiami rezultatai. 41. Supaprastinti biurokratiją, duoti daugiau laisvės rizikų valdymui padalinių viduje.

INTERVIU TRANSKRIBACIJA (III)

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	KLAUSIMAS	VIETA JŪSŲ ATSAKYMAMS
Informantai	**Informantų demografinės charakteristikos**	1. Prašau, ar galite patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti atliekamame tyrime? 2. Sakykite, koks yra Jūsų išsilavinimas? 3. Sakykite, kokios yra Jūsų užimamos pareigos įmonėje X ir kuriame įmonės skyriuje Jūs dirbate? 4. Kokia Jūsų patirtis, susijusi su automobilių sektoriumi tiek praktine tiek ir darbo stažo prasme? 5. Kiek laiko dirbate įmonėje X?	1. Taip 2. Aukštasis Universitetinis 3. Distribucijos skyriaus vadovas. 4. 4 metai Patirtis tiesiogiai susijusi su naudotų verslo vystymu. 5. 3 metai
Projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo planavimas	**Planavimas ir jo reikšmė**	6. Kaip rengiant bet kokio pobūdžio projektus įmonėje yra vertinamos galimos rizikos? Ar toks rizikų vertinimas prisideda prie teigiamų įmonės rezultatų? 7. Ar rengiant projektus įmonėje ir vertinant atitinkamas rizikas yra ruošiami ir rizikos valdymo planai? Jei taip, tai kaip jie prisideda prie bendro projekto rezultato, jei ne, tai kaip manote kodėl? 8. Kokios reikšmės turi projektų rizikos valdymo planavimas organizacinių sprendimų priėmimui? Kaip manote kodėl? 9. Kaip įmonėje valdant projektų rizikas yra nustatomos rizikų tolerancijos ribos? Ar tai efektyvu? Kodėl?	6. Vertinam atlikus detalius skaičiavimus, bei vidines procedūras. 7. Kiekvienas projektas privalo turėti projektą, privalo būti patvirtintas organizacijos mąstu. 8. 9. Tą sprendžia grupės vadovai. Kiekvienais metais turime aiškią kryptį į kurią organizaciją investuoja ar plečią pagal pateiktą projekto paskaičiavimą bei argumentus.
	Projektų komandų kūrimas ir darbuotojų įtraukimas	10. Kaip rengiant projektus ir planuojant jų rizikas yra kuriamos komandos ir nustatomos atsakomybės? Ar toks kuriamų komandų ir atsakomybių nustatymo būdas yra tinkamas? Kaip manote kodėl? 11. Kokiais būdais įmonėje yra sudaromos rizikos valdymo procedūros darbuotojams? Ar tai veiksminga? Kaip manote kodėl?	10. tam yra kuriamos grupėa pagal atitinkamas kompetencijas. 11. Tam turime vidinį auditą, kuria vertina kiekvienoje šalyje esančias rizikas ir po išvadų duodamas laikas procesų apsirašymui ir jų diegimui. Manau veiksminga.
	Metodikų parinkimas ir procesai	12. Kokias metodikas taikote įmonėje projektų rizikos valdyme? Ar šios metodikos yra efektyvios? Kaip manote, kodėl? 13. Kaip vertintumėte įmonėje egzistuojantį projektų rizikos valdymo procesų ir duomenų šaltinių apibrėžtumą laiko atžvilgiu? Kodėl?	12. turime vidinę tvarką pagal kurią pteikiami ir aprašomi projektai. Vėliau vykdomi reguliarūs auditai, kuriuo metu stebimas procesų efektyvumas. Kiekviena salis turi nustaytytus KPI. 13.Manau daugokai biurokratijos, tačiau esant tokio

			dydžio organizacijai visi procesai vyksta lėčiau, dėl gausaus skaičiaus įsitraukusių asmenų.
	Rizikos kategorijų identifikavimas ir ataskaitos	14. Kokiais būdais įmonėje yra kategorizuojamos projektų rizikos? Kaip galvojate, ar tai veiksminga? Kodėl? 15. Ar įmonėje planuojant projektų rizikas yra aiškiai nustatomas rizikos ataskaitų formatas? Kaip galvojate kodėl ir ar tai reikalinga?	14. Pagal vidines tvarkas kiekvineam skyriui prikirtas kategorijas. Veiksminga, nes procesą valdo arčiausiai proceso esantys darbuotojai. 15. Taip yra, tai labai svarbu, nes visi kalbame viena kalba.
Projekto prekybos automobiliais rizikų identifikavimas	**Išorinės rizikos**	16. Kokias išorines rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais? 17. Kaip galvojate, ar išorinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?	16. Makroekonomikos pokyčiai, valiutu kursu svyravimai, valstybės apribojimai, mokesciai, rizika dirbant su parneriais ir /ar klientais. Esant tam tikram projektui visda aprasomos galimos rizikos ir galimos itakos verslui. 17. Būtinas, tik tokiu būdu galime būti pasiruošę galimoms pasekmems.
	Vidinė rizikos	18. Kokias vidines rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais? 19. Kaip galvojate, ar vidinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?	18. Darbuotojų išnešama infomacija, saugumo procesu nesilaikymas kasdieniniame darbe atliekant tiesioginias funkcijas. Kibernetinės atakos ir darbuotojų neatsargumas dirbant su IT sistemomis. 19. Privalomas. Tik tokiu būdu galima apsaugoti įmonės materialų ir intelektinį turtą.
	Specifinės rizikos	20. Kokias specifines, su automobilių sektoriumi susijusias, rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais? 21. Kaip galvojate, ar specifinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?	20. Mokestinės, monetarines,intelektines, turtines rizikas. 21.Privalomas, nes esame atsakingas ir tvarus verslas.
Projekto prekybos automobiliais rizikos analizė	**Rizikų vertinimas**	22. Kaip įmonėje valdant projektus ir analizuojant rizikas yra nustatomas rizikos sunkumas? Ar tai efektyvu? Kaip manote kodėl? 23. Kaip galvojate ar susidūrus su atitinkamomis projektų rizikomis yra tinkamai pasirenkamas atsakas tai rizikai? Kodėl? 24. Ar analizuojant rizikas rengiant projektus yra išskiriami atitinkami prioritetai skirtingiems rizikos laipsniams? Kaip tai veikia? Kaip galvojate, kodėl?	22. Pagal organizacijos nutatytus rodiklius. 23. manau 95% taip, yra rizikų, kuriu pasekmiu masta dudetiga ivertinti ypac jei tai priklauso nuo makroekonominiu veiksniu. 24. Ta sprendzia finansu ir audito skyriai.

	Rizikos analizės elementai	25. Ar atliekant projektų rizikos valdymo analizė yra nustatomi rizikos tipai ir veiksniai? Jei taip, tai kaip tai prisideda prie įmonės rezultatų, jei ne – kodėl? 26. Kokiais būdais įmonėje yra vertinama ir analizuojama projektų rizika? Kaip galvojate ar tai efektyvu? Kodėl? 27. Kaip įmonėje rengiamų projektų rizikos valdymas ir rizikų analizė kinta atsižvelgiant į rizikingų veiksnių pokyčius? Ar tai veiksminga? Kaip galvojate, kodėl?	25. Organizacija turi nustatytus verslo rodikius, taip pat ir rizikai isivertinti. 26. Pagal nustatytus organizacijos rodiklius kokybinius bei kiekybinius. 27. Tai nuolat peržiūrima atsižvelgiant i rinkos tendencijas ir organizacijos rodiklius.
	Rizikos analizės reikšmė	28. Kuo projektų rizikos analizė prisideda prie bendrų įmonės rezultatų? Kaip galvojate, kodėl? 29. Ar projektų rizikos analizė padeda paruošti atsakomiesiems veiksmams ateityje? Kaip galvojate, kodėl? 30. Kaip projektų rizikos analizė prisideda prie įmonės sprendimų? Ar tai veiksminga? Kodėl?	28. Įveda skaidrumo į imonės veikloje. 29. Taip, ypač vertinant ateities projektus bei investicijas 30. Tiesiogiai. Veiksminga. Išvengiama netiketumo faktorių.
Projekto prekybos automobiliais rizikos stebėsena ir kontrolė	**Rizikos stebėsenos ir kontrolės samprata**	31. Kas įmonėje sudaro projektų rizikos stebėseną ir kontrolę? Kitaip tariant, kokie elementai apima įmonės projektų rizikos stebėseną ir kontrolę? 32. Ar įmonėje yra pristatomas reguliarus rizikų statusas partneriams ir suinteresuotoms šalims? Kodėl? Kaip tai veikia?	31. Vidinis Audito skyrius. 32. Ne, tai informacija skirta vidiniam naudojimui ir verslo kontrolei.
	Rizikos stebėsenos ir kontrolės reikšmė	33. Kaip projektų rizikos stebėsena ir kontrolė prisideda prie bendrų veiklos rezultatų? Ar tai veiksminga? Kodėl? 34. Kodėl projektų rizikos stebėsena ir kontrolė yra svarbi įmonei? Kaip galvojate, kodėl? 35. Kaip projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda minimizuoti rizikos veiksnius, susijusius su vykdomais projektais? 36. Ar projektų rizikos stebėsena ir kontrolė prisideda prie įmonės nuolatinio tobulėjimo? Jei taip, tai kokiais būdais? Jei, ne, kaip galvojate, kodėl?	33. Veiksminga, nes turint audito išvadas galime įvertinti silpnąsias įmonės vietas. 34. Padeda ivertinti silpnasias imones vietas. 35. Reguliarus auditavimas 36. Taip, padeda tobulinant procesus ar diegiant naujas sistemas.
Projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo sistemos kokybės vertinimas ir siūlymų teikimas	**Projektų rizikos valdymo sistemos kokybė**	37. Kaip projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje prisideda prie projekto rizikų minimizavimo? Ar Jūsų supratimu rizikos minimizuojamos maksimaliai? Kodėl? 38. Kaip galvojate ar projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje yra pranašesnės nei kitose panašaus pobūdžio įmonėse? Kaip galvojate kokios yra to priežastys?	37. Minimalizuoti padeda, bet visiškai išvengti nevisada. 38. Dauguma sistemų diegiamos pagal kitų įmonių ar šalių patirtų. Mūsų organiacija daugiau nei 80 šalių, todel rizikų patirtčiu laukas yra labai platus, tas leidžia mums stebeti, net siuo metu neaktulias rizikas. 39. Taip, taii reguliarus nuolatinis procesas.

		39. Ar projektų rizikų valdymas įmonėje yra nuolatinis procesas? Jei taip, kaip galvojate, ar jis veiksmingas? Kodėl? Jei ne, kaip galvojate ir jį reikėtų paversti nuolatiniu? Kodėl?	Veiksmingas, padedantis indetifikuoti silpnasiais vietas.
	Rekomendacijos projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui	40. Atsižvelgiant į įmonėje egzistuojančias projektų rizikų valdymo sistemas, kaip galvojate, kokie didžiausi šių sistemų trūkumai ir kodėl? 41. Kaip Jūs siūlytumėte gerinti projektų rizikos valdymo sistemas įmonėje? Pagrįskite.	40. Esant tokio dydzio organizacjai, trukuai norint idiegti naujas sistemas, biurokratija, bei ilgas laikas siekiant pokycio. 41. Suteikti daugiau sprendimu priemimo laisves lokalios salies vadybai, kuri gali reguoti i pokycius cia ir dabar..

INTERVIU TRANSKRIBACIJA (IV)

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	KLAUSIMAS	VIETA JŪSŲ ATSAKYMAMS
Informantai	**Informantų demografinės charakteristikos**	1. Prašau, ar galite patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti atliekamame tyrime? 2. Sakykite, koks yra Jūsų išsilavinimas? 3. Sakykite, kokios yra Jūsų užimamos pareigos įmonėje X ir kuriame įmonės skyriuje Jūs dirbate? 4. Kokia Jūsų patirtis, susijusi su automobilių sektoriumi tiek praktine tiek ir darbo stažo prasme? 5. Kiek laiko dirbate įmonėje X?	1. Taip 2.Aukštasis universitetinis 3. Naujų automobilių skyriaus vadovas 4. Dirbu automobilių versle įvairiose pozicijose daugiau nei 10 metų. 5. Įmonėje dirbu 6-7 metus.
Projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo planavimas	**Planavimas ir jo reikšmė**	6. Kaip rengiant bet kokio pobūdžio projektus įmonėje yra vertinamos galimos rizikos? Ar toks rizikų vertinimas prisideda prie teigiamų įmonės rezultatų? 7. Ar rengiant projektus įmonėje ir vertinant atitinkamas rizikas yra ruošiami ir rizikos valdymo planai? Jei taip, tai kaip jie prisideda prie bendro projekto rezultato, jei ne, tai kaip manote kodėl? 8. Kokios reikšmės turi projektų rizikos valdymo planavimas organizacinių sprendimų priėmimui? Kaip manote kodėl? 9. Kaip įmonėje valdant projektų rizikas yra nustatomos rizikų tolerancijos ribos? Ar tai efektyvu? Kodėl?	6. Rizkos vertinamos finansiniu aspektu: kokia galima nauda ir koks galimas nuostolis. Toks vertinimas, mano nuomone, yra logiškas ir adekvatus 7.Taip ruošiami. Pavyzdžiui užsakant naujus automobilius į sandėlį vertinami keli scenrijai. Pavyzdžiui: A – pavyks parduoti greitai ir pelningai; B – parduosime per ilgesnį laikotarpį ir su mažesniu pelnu; C – scenarijus paprastai būna vadinamas atsitraukimo, kuomet projektas yra nesėkmingas ir turime parduoti prekes nuostolingai arba su minimaliu uždarbiu 8. Padeda geriau įvertinti būsimą rezultatą. 9.Vertinami visi aukščiau minėti scenarijai ir atsižvelgiama į galutinę finansinę naudą/nuostolį
	Projektų komandų kūrimas ir darbuotojų įtraukimas	10. Kaip rengiant projektus ir planuojant jų rizikas yra kuriamos komandos ir nustatomos atsakomybės? Ar toks kuriamų komandų ir atsakomybių nustatymo būdas yra tinkamas? Kaip manote kodėl? 11. Kokiais būdais įmonėje yra sudaromos rizikos valdymo procedūros darbuotojams? Ar tai veiksminga? Kaip manote kodėl?	10. Tokios praktikos įmonėje neturime. Atsakomybę prisiima skyriaus arba projekto vadovas 11. Rizikos valdymas aprašytas įmonės tvarkose.
	Metodikų parinkimas ir procesai	12. Kokias metodikas taikote įmonėje projektų rizikos valdyme? Ar šios metodikos yra efektyvios? Kaip manote, kodėl?	12. Dažniausiai lyginame turimą infromaciją (kainodara pvz.) su konkurentų pasiūlymais. Taip pat vertinamas rinkos

		13. Kaip vertintumėte įmonėje egzistuojantį projektų rizikos valdymo procesų ir duomenų šaltinių apibrėžtumą laiko atžvilgiu? Kodėl?	potencialas, turimų klientų bazės ir pan. 13. Naudojami visi viešai prieinami šaltiniai. Taip pat daromi užklausimai konkuruojančių įmonių (čia nežinau, ar teisingai atsakiau)
	Rizikos kategorijų identifikavimas ir ataskaitos	14. Kokiais būdais įmonėje yra kategorizuojamos projektų rizikos? Kaip galvojate, ar tai veiksminga? Kodėl? 15. Ar įmonėje planuojant projektų rizikas yra aiškiai nustatomas rizikos ataskaitų formatas? Kaip galvojate kodėl ir ar tai reikalinga?	14. Neturime tokios praktikos 15. Taip pat neturime tokio dokumento
Projekto prekybos automobiliais rizikų identifikavimas	**Išorinės rizikos**	16. Kokias išorines rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais? 17. Kaip galvojate, ar išorinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?	16. Dažniausiai lyginame savo veiksmus su konkurentų veiksmais 17. Taip, nes gali įsivertinti ar apskritai verta imtis šio darbo
	Vidinė rizikos	18. Kokias vidines rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais? 19. Kaip galvojate, ar vidinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?	18. Darbuotojų kompetencijos, gamybos trūkumas ir pan. 19. Taip, žinoma, būtinas
	Specifinės rizikos	20. Kokias specifines, su automobilių sektoriumi susijusias, rizikas dažniausiai identifikuojate rengiant įvairaus pobūdžio projektus įmonėje? Kaip tos rizikos yra susijusios su rengiamais projektais? 21. Kaip galvojate, ar specifinių rizikų identifikavimas yra būtinas ir reikalingas organizuojant projektus? Kodėl?	20. Modelio naujumas rinkoje, jo pagrindiniai privalumai prieš konkurentus, turimų klientų bazės ir pan. 21. Taip, nes įvertinus specifines rizikas geriausiai galima numatyti ir pačio projekto sėkmingumąp[,
Projekto prekybos automobiliais rizikos analizė	**Rizikų vertinimas**	22. Kaip įmonėje valdant projektus ir analizuojant rizikas yra nustatomas rizikos sunkumas? Ar tai efektyvu? Kaip manote kodėl? 23. Kaip galvojate ar susidūrus su atitinkamomis projektų rizikomis yra tinkamai pasirenkamas atsakas tai rizikai? Kodėl? 24. Ar analizuojant rizikas rengiant projektus yra išskiriami atitinkami prioritetai skirtingiems rizikos laipsniams? Kaip tai veikia? Kaip galvojate, kodėl?	22. Atsižvelgiant į galimą naudą/nuostolį 23. Taip 24. Nėra išskiriami

	Rizikos analizės elementai	25. Ar atliekant projektų rizikos valdymo analizė yra nustatomi rizikos tipai ir veiksniai? Jei taip, tai kaip tai prisideda prie įmonės rezultatų, jei ne – kodėl? 26. Kokiais būdais įmonėje yra vertinama ir analizuojama projektų rizika? Kaip galvojate ar tai efektyvu? Kodėl? 27. Kaip įmonėje rengiamų projektų rizikos valdymas ir rizikų analizė kinta atsižvelgiant į rizikingų veiksnių pokyčius? Ar tai veiksminga? Kaip galvojate, kodėl?	25. Nėra detalizuojami. Daugiau apibrįžiami patys veiksniai, o ne jų tipai. Tiesiog nėra tokio skirstymo. 26. Diskusijomis 27. Projektai persvarstomi ir koreguojami, jeigu matoma, kad yra toks poreikis.
	Rizikos analizės reikšmė	28. Kuo projektų rizikos analizė prisideda prie bendrų įmonės rezultatų? Kaip galvojate, kodėl? 29. Ar projektų rizikos analizė padeda paruošti atsakomiesiems veiksmams ateityje? Kaip galvojate, kodėl? 30. Kaip projektų rizikos analizė prisideda prie įmonės sprendimų? Ar tai veiksminga? Kodėl?	28. Rizikos analizė yra būtina, norint planuoti įmonės rezultatus į priekį. 29. Kaip kada gali padėti, tačiau tam būtina įvertinti kiekvieno projekto sėkmingumą ir pasidaryti išvadas. 30.
Projekto prekybos automobiliais rizikos stebėsena ir kontrolė	**Rizikos stebėsenos ir kontrolės samprata**	31. Kas įmonėje sudaro projektų rizikos stebėseną ir kontrolę? Kitaip tariant, kokie elementai apima įmonės projektų rizikos stebėseną ir kontrolę? 32. Ar įmonėje yra pristatomas reguliarus rizikų statusas partneriams ir suinteresuotoms šalims? Kodėl? Kaip tai veikia?	31. Einamojo projekto rezultato sekimas. Pradedant vieną ar kitą veiklą, nusistatomi tarpiniai taškai, kuomet vertinamas tarpinis rezultatas 32. Nėra
	Rizikos stebėsenos ir kontrolės reikšmė	33. Kaip projektų rizikos stebėsena ir kontrolė prisideda prie bendrų veiklos rezultatų? Ar tai veiksminga? Kodėl? 34. Kodėl projektų rizikos stebėsena ir kontrolė yra svarbi įmonei? Kaip galvojate, kodėl? 35. Kaip projektų rizikos stebėsena ir kontrolė padeda minimizuoti rizikos veiksnius, susijusius su vykdomais projektais? 36. Ar projektų rizikos stebėsena ir kontrolė prisideda prie įmonės nuolatinio tobulėjimo? Jei taip, tai kokiais būdais? Jei, ne, kaip galvojate, kodėl?	33. Tiesiogiai gerina finansinį rezultatą 34. Taip pat dėl finansinių rezultatų 35. 36. Taip. Ateityje galima vis geriau įvertinti, projekto galimą sėkmę
Projekto prekybos automobiliais rizikos valdymo sistemos kokybės vertinimas ir siūlymų teikimas	**Projektų rizikos valdymo sistemos kokybė**	37. Kaip projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje prisideda prie projekto rizikų minimizavimo? Ar Jūsų supratimu rizikos minimizuojamos maksimaliai? Kodėl? 38. Kaip galvojate ar projektų rizikos valdymo sistemos įmonėje yra pranašesnės nei kitose panašaus pobūdžio įmonėse? Kaip galvojate kokios yra to priežastys?	37. Manau, kad taip 38. Manau, kad mažesnėse arba galbūt vietinio kapitalo įmonėse projektų vertinimas gali būti mažiau svarbus ir neišnaudojamas 39. Taip. Kiekvienas projektas yra vertinamas atskirai. Tačiau pagal pačio projekto svarbą vertinimas gali būti daugiau ar mažiau išsamus

		39. Ar projektų rizikų valdymas įmonėje yra nuolatinis procesas? Jei taip, kaip galvojate, ar jis veiksmingas? Kodėl? Jei ne, kaip galvojate ir jį reikėtų paversti nuolatiniu? Kodėl?	
	Rekomendacijos projektų rizikos valdymo sistemos tobulinimui	40. Atsižvelgiant į įmonėje egzistuojančias projektų rizikų valdymo sistemas, kaip galvojate, kokie didžiausi šių sistemų trūkumai ir kodėl? 41. Kaip Jūs siūlytumėte gerinti projektų rizikos valdymo sistemas įmonėje? Pagrįskite.	40. Manau, kad daugelis įmonių neturi oficialaus dokumento, kuriame būtų surašytos rizikos ir tai nepadeda išvengti galimų klaidų ateityje. 41. Įsidiegti tam tikrą formą, kurią būtų priavlu užpildyti prieš imantis vieno ar kito veiksmo. Taip pat svarbu pasibaigus projektui įvertinti jo sėkmę bei rezultatus.