

**Организационно-методический центр
МБУК «КДЦ» Грайворонского городского округа**

Цикл методических рекомендаций
Управление рисками проекта:
риск-маппинг
№5



г. Грайворон, 2019 год.

Управление рисками проекта: риск-маппинг

План:

1. Классификация рисков.
2. Идентификация рисков.
3. Качественный и количественный анализ рисков.
4. Управление рисками проекта

Риски являются неотъемлемым сопровождением всех событий в современном сложносоставном обществе. Риски порождены ожиданиями акторов управленческих процессов и принимаемыми ими решениями. Поэтому оценки риска во многом предопределены социальными установками субъектов управленческой деятельности. Риски возникают в сложных многоуровневых системах управления и обусловлены сложностью адекватной и всесторонней оценки управленческой деятельности в рамках проектного управления и значительной степенью неопределенности в выборе методов управленческих воздействий и их последствий. Наряду с этим динамика развития внешней среды проекта также содержит в себе значительный потенциал неопределенности – от эволюции нормативно-ценностных ориентаций и потребительского поведения участников целевых аудиторий до изменений в приоритетах реализации государственной культурной политики в регионе и колебаниях объемов индивидуального и коллективного социальных капиталов (социальных взаимосвязей) участников проекта. Любая инновационная деятельность, реализуемая в форме проекта, содержит в себе не только очевидные преимущества, но и побочные, сопутствующие явления, препятствующие осуществлению целей проекта.

Риски в управлении проектами целесообразно классифицировать для создания объективного и всеобъемлющего представления о всех возможных рисках степени их потенциального влияния на достижение цели и задач проекта. Классификация рисков проекта позволяет изучить накопленный опыт

в избежание рисков, снижении возможных рисков и их последствий, в методологии и методиках управления рисками подобных проектов в сфере культуры и искусств; в выделении наиболее значимых рисков для данного проекта; выявление и определение рисков, которые не поддаются различным видам управленческих воздействий, направленных на их предотвращение или снижение.

Как свидетельствует практика при реализации крупных проектов и диверсификации инвесторов и участников риски снижаются. При большей локализации проекта и меньшей дифференциации стейкхолдеров риски возрастают. В зарубежной рискологии и практике управления распространена инструментальная классификация рисков — стратегический риск, программный и проектный риск, операциональный риск, финансовый риск, репутационный риск, брендовый риск, технологический риск, экологический риск, личностный риск, риск потери человеческого капитала, риск невыполнения договорных обязательств субподрядчиками, инвестиционный риск. В отечественной рискологии под риском зачастую понимается и оценка возможных последствий принятия тех или иных решений в управлении проектами, и вероятность наступления того или иного события как во внутренней, так и о внешней среде проекта.

В случае ясной оценки негативных событий или последствий принятых управленческих решений риск отсутствует, потому что происходящее предсказано и проанализировано заранее. Когда опасность поддается строгой и точной оценке (логической или математической), риска отсутствует. Он возникает только в ситуации неопределенности и вероятностных векторов развития событий. Неопределенность представляет собой ситуацию реализации проекта, при которой из-за недоступности или неполноты информации о векторе развития ситуации возникает неполнота осознания последствий тех или иных управленческих действий. Степень неопределенности обозначает рамки принятия управленческих воздействий и предвидения их последствий для судьбы всего проекта в целом..В

современной практике проектного управления принято различать вероятностный риск (оцениваемый и измеряемый степенью отклонения результатов от среднестатистических), ситуационный риск (рассчитывается на основе степени отклонения реально полученного результата от прогнозируемого в силу неполноты учета всех факторов, подлежащих оценке) и оперативный (находит выражение в попытке упредить ситуацию развития риска своими целенаправленными управленческими действиями).

Риски можно классифицировать и по степени возможности их контроля. Можно выделить риски, подпадающие под управленческий контроль — внутрипроектные риски, подпадающие в основном контролю, к которым относятся — конфликты между отдельными членами команды, между отдельными подпроектами в рамках иерархической структуры работ; конфликты в сфере совместимости технологических решений в рамках процесса управления проектами и т.п.; риски в связи необходимостью юридического обеспечения работ — патенты, лицензии, составление договоров. Внутри- и внешнепроектные риски, подпадающие неполному контролю — внутрипроектные риски: ресурсные риски, организационно-управленческие риски, риски конфликта интересов участников проекта; внешнепроектные риски — инфляционные, изменения приоритетов в государственной культурной политике, перераспределение ресурсов в рамках оптимизации бюджетов различных уровней, социальные риски и т.п.

Непредсказуемые и неконтролируемые риски — природные и техногенные риски; риски изменения социально-экономической или социально-политической ситуации, риски изменения размеров и предпочтений целевых аудиторий в связи с миграционными потоками и т.п.

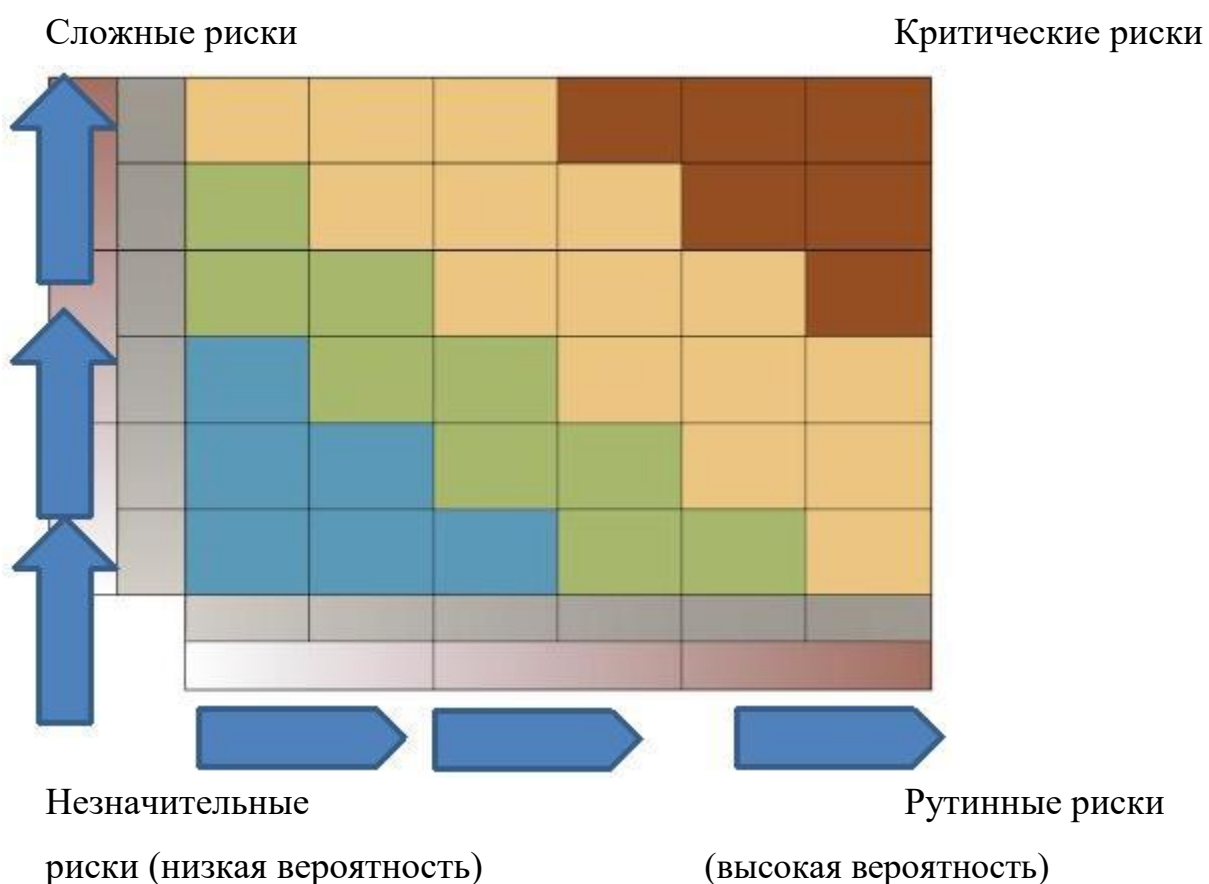
Поэтому важным фактором управления рисками или снижением их уровня является идентификация рисков. Обнаружение рисков и отнесение их к тому или иному классу на основании выбранной классификации позволяет анализировать потенциальные риски по степени их опасности для успешного достижения целей и задач проекта и выбора вида и формы управляющих

воздействий с целью контроля за ситуацией.

В рамках аналитического процесса исследования рисковосуществляются экспертные оценки возможных неблагоприятных для проекта последствий..

Количественный анализпозволяет определить пороговые значения количественных показателей, которые могут привести с той или иной долей вероятности к возникновениюкритических точек, пройдя которые могут произойти негативные события.

В итоге формируется перечень рисков, ранжированных по степени угрозы для проекта и по вероятности возникновения рисковой ситуации. На основании этого перечня устанавливаются параметры проекта, требующие дополнительного рискологического анализа.



Выявленные риски заносятся на специальную карту (риск маппинг), которая в визуальной форме наглядно демонстрирует матрица в «Руководстве стандарта РМВОК».

Вероятность	Угрозы					Благоприятные возможности				
	0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05/ очень низкий	0,10/ низкий	0,20/ средний	0,40/ высокий	0,80/ очень высокий	0,80/ очень высокий	0,40/ высокий	0,20/ средний	0,10/ низкий	0,05/ очень низкий

Воздействие (числовая шкала) на цель (например, стоимость, сроки, содержание или качество)

Каждому риску присваивается рейтинг в зависимости от вероятности его наступления и воздействия на цель в случае наступления. В матрице показаны установленные организацией пороги для низких, средних и высоких рисков, которые позволяют оценить риск применительно к данной цели как высокий, средний или низкий.

<http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/riski-proekta.html>

Матрица содержит три сегмента, ограниченные пороговыми уровнями рисков: недопустимые, средние и незначительные риски. Приведенная матрица устанавливает вероятность наступления ситуации риска и уровень потенциального воздействия риска на цель в рамках процесса управления проектом.

Американский исследователь Ф.Найт выделил два класса неопределенностей, которым отнес измеримые неопределенности и неизмеримые неопределенности. В целях преодоления неопределенности Ф.Найт предлагает снижение сложности, упрощение системы управления проектом и выделение представителя команды полностью отвечающего за весь риск менеджмент в проекте.

Анализ существующих в литературе и практике управления проектами концептуальных подходов к рискам свидетельствует, что риск объективен в силу присущей управленческой деятельности в проектном управлении различной природы и степени неопределенности с одной стороны, и риск возникает в ситуации принятий решений ориентированных на достижение поставленной цели и означает потенциальную возможность не достижения этой цели в силу комбинаторного случайного воздействия на управленческий процесс ряда факторов. При этом, однако, следует иметь в виду, что именно

риски позволяют достичь качественных преимуществ и повысить норму прибыли на единицу затрат.

Ситуация актуализации риска возникает при необходимости принятия конкретным лицом решения на основании выбора среди различных вариантов дальнейшего развития процессов по реализации проекта в условиях естественной неполноты информации о векторе будущего развития проектных процессов. При этом выбор одного из вариантов вектора дальнейшего развития событий осуществляется на основе субъективного опыта, отношения к мнениям экспертов, личностных качеств (наличия управленческой воли) у лица принимающего решение, субъективного принятия выбора лица принимающего решениями потенциальными исполнителями этого решения.

Следует отметить, что ситуация риска, несмотря на присущую ей долю неопределенности, отличается от ситуации выбора в условиях неопределенности. Если в ситуации риска лицо, принимающее решение, ориентируется на наименьшие затраты и наибольший выигрыш в условиях неполноты информации, то в ситуации выбора в условиях неопределенности принимаемое решение может носить случайный характер и в большей степени опираться лишь на прошлый опыт (если таковой актуален) и на управленческую интуицию.

Таким образом, риск можно определить как волевою интенцию в принятии управленческого решения на основе прогнозных оценок развития ситуации. В алгоритмической форме риск можно представить в виде следующего выражения:

Риск — неполнота управленческой информации (наличие различных потенциальных сценариев развития ситуации) + субъективная позиция управленца в выборе наиболее эффективного с его точки зрения сценария

к последствиям ее проявления + реализация потенциала управленческой воли в ситуации необходимости выбора одного из сценариев потенциального развития проекта.

Результаты влияния ситуации неопределенности на проект могут

привести к отклонениям от графика проекта по параметрам целей, срокам, стоимости ресурсов, взаимоотношениям со стейкхолдерами, репутационным потерям.

Риск следует рассматривать в качестве ситуации, которая может полностью или частично контролироваться управляющими структурами и лицами проекта.

Выяснив, что ситуацией риска в процессе управления можно управлять, рассмотрим этот вопрос подробнее. Каждая ситуация в управлении находится под влиянием целого ряда факторов, как контролируемых управленцами, так и не контролируемых управленцами.

Конкретная комбинация факторов, приводящих к развертыванию того или иного сценария развития проекта и процессов управления проектом складывается в результате влияния как внешней, так и внутренней среды называются факторами риска, которые могут оказывать различное по силе влияние на состояние проекта.

Уровень риска – это агрегирование последствий развития проекта по предпочитаемому лицом принимающим решение сценарию под воздействием известных и неопределенных факторов. Уровень риска соотносится с возможными позитивными и негативными последствиями выбора сценария дальнейшего развития проекта и распределяется по шкале оценок на карте (матрице) в формулировке риск-маппинга от минимального до максимального.

В рамках процесса управления проектом выделяется направление управлениями рисками (риск-менеджмент), в котором осуществляется комплекс аналитическо-управленческих мероприятий по предотвращению или снижению уровня негативных последствий при принятии управленческих решений.

Голландским ученым Г. Хофстеде на основании результатов анализа анкет более 60 тысяч респондентов обосновал факторные модели социокультурных ценностей, которые были развиты французским ученым Д.

Боллинже применительно к типологии организационно-управленческих культур различных стран. В матрице Хофстеде – Боллинже выделено четыре параметра:

– уровень иерархии (или дистанция власти) – степень неравенства людей, которая признается нормальной населением страны;

– стремление избежать неопределенности – та мера, в какой люди данной страны отдают предпочтение структурно организованным ситуациям перед структурно неорганизованными;

– индивидуализм – показатель того, в какой степени люди данной страны предпочитают действовать как отдельные личности, а не как члены организованных групп;

– степень —мужественности|| – та мера, в какой —мужские ценности|| (настойчивость, конкретный результат, успех, конкуренция) преобладают над —женскими|| (качество жизни, теплые личные отношения, услужливость, забота о слабом, солидарность) .

Согласно этой методике, одобренной Международным институтом развития менеджмента, было проанализировано более 100 стран и на этой основе выделено 8 типологических групп.

В Европе было выделено 6 типологических групп стран. К первой группе отнесены Бельгия, Испания и Франция. Эти страны принадлежат к романскому типу организационно-управленческой культуры. Они отличаются значительным уровнем иерархии, высоким стремлением избежать неопределенности, уровнем индивидуализма от умеренного до высокого и умеренной степенью мужественности. Эту группу стран можно отнести к странам индивидуалистско – романской культуры. Характерными чертами индивидуалистской культуры, согласно методике Хофстеде – Боллинже, являются обособление и конкурентная борьба индивидов, лояльность своим убеждениям, преобладание конкуренции в отношениях между людьми, готовность и стремление к конкуренции, субъект интереса – личность, суверенитет личности, преобладание принципа меньшинства и наличие права

вето (в нашем случае – в Бельгии), рационализм, горизонтальный коллективизм суверенных личностей . Ко второй группе отнесены Португалия и некоторые латиноамериканские страны. Эти страны можно отнести к корпоративно – романскому типу организационно-управленческой культуры. Они отличаются значительным уровнем иерархии, высоким стремлением избежать неопределенности, низким уровнем индивидуализма, степенью мужественности от низкой до высокой. Характерными чертами этого типа организационно-управленческой культуры являются: объединение людей через их разъединение по социальному и профессиональному критериям при стремлении к сохранению этих критериев, лояльность индивида своей корпорации, доминирование властных иерархических структур, интересы корпоративных групп выражаются лидерами, внутри корпоративных групп господствует групповой стандарт, субъект интереса в обществе – социальная или профессиональная группа, корпоративная группа несет ответственность за своих членов, в принятии решений господствует принцип большинства и принцип старшинства, в обществе преобладает двойная мораль – индивидуально-личная и мораль индивида как члена корпорации.

К третьей группе стран отнесены Австрия, Германия и Швейцария. Названные страны принадлежат к германскому типу организационно-управленческой культуры, которая характеризуется низким уровнем иерархии, стремлением избежать неопределенности от умеренного до высокого, умеренным уровнем индивидуализма, степенью мужественности от умеренной до высокой. Эту группу стран можно назвать условно индивидуалистско – германской. Однако в качестве особенности принципа принятия решений можно выделить принцип пропорциональности и согласования в многосоставном обществе, указанные А. Лейпхартом .

К четвертой группе стран, согласно классификации, относятся Дания, Норвегия, Швеция, Финляндия и Нидерланды. Эти страны принадлежат к скандинавскому типу культуры с низким уровнем иерархии, стремлением избежать неопределенности от умеренного до низкого и такой же

характеристикой уровня индивидуализма, а также с низкой степенью мужественности.

Эта группа стран принадлежит к кооперативно – скандинавской организационно-управленческой культуре, характеризующейся свободным, добровольным и открытым объединением людей при сохранении индивидуальных различий на основе общего объекта деятельности, лояльностью своим убеждениям и обществу в целом, а также своей социальной группе, господством принципа увязки общих и частных интересов при подчинении частных интересов общим, субъект интереса – совместная деятельность с целью достижения коллективных целей, социальная группа и общество оказывают помощь своим членам, в принятии решений господствует принцип большинства (исключением является многосоставное общество в Нидерландах, где закреплено неформальное право вето меньшинства), основой кооперации членов общества являются нормы общечеловеческой морали .

Пятая и шестая группы стран – смешанные по своему составу. В них включены страны разных континентов. К пятой группе стран относятся Великобритания, Австралия и Канада. В них господствует англосаксонский тип организационно-управленческой культуры – индивидуалистский по своим основным характеристикам. Уровень иерархии, как и стремление избегать неопределенности в них – от умеренного до низкого, а степень проявления индивидуализма и мужественности – в них высокая. Эти страны

индивидуалистско-англосаксонской организационно-управленческой культуры отличаются такими чертами в организации управления как обособление и конкурентная борьба индивидов при горизонтальной кооперации, лояльности индивидов своим убеждениям, готовности и стремлением к конкуренции, суверенитетом личности, рационализмом, принципом активности меньшинства, но в многосоставном обществе – Канаде, выражены и черты модели общественной демократии.

Наконец, шестая группа стран включает Грецию, Турцию, Ливан и

Иран. В них господствует смесь эллинского и семитского типов организационно-управленческой культуры при высоком уровне иерархии, стремлении избежать неопределенности от умеренного уровня до высокого, низкий уровень индивидуализма и умеренная степень мужественности. Эта группа стран может быть отнесена к корпоративно-эллино-семитскому типу управленческой культуры.

Как явствует из приведенных характеристик, Россия не подходит ни под один из этих типов организационно – управленческой культуры. Зададимся в таком случае другим вопросом. Может быть, Россию можно отнести к азиатской модели организационно – управленческой культуры? Попробуем обратиться к азиатским странам.

Азиатские страны, классифицированные по методике Г. Хофстеде – Д. Боллинже, составляют две группы. Первая группа или седьмая группа в общей классификации включает только одну страну – Японию. Тип организационно – управленческой культуры Японии – синтоистский, уровень иерархии – умеренный, стремление избежать неопределенности – высокое, уровень индивидуализма – умеренный, степень мужественности – высокая. Согласно классификации Хофстеде – Боллинже в Японии сложилась корпоративно – синтоистская организационно – управленческая культура.

Вторая группа азиатских стран или восьмая группа в нашей классификации состоит из Пакистана, Индии, Тайваня, Таиланда, Филиппин и Сингапура. В них преобладает азиатский тип организационно – управленческой культуры, который характеризуется высоким уровнем иерархии, уровнем стремления избежать неопределенности – от низкого до умеренного, низким уровнем индивидуализма, умеренной степенью мужественности. В этих странах сформировалась корпоративно – азиатская культура управления.

Как видим, Россию, вряд ли можно отнести к данному типу организационно – управленческих культур.

Попробуем применить классификацию Хофстеде – Боллинже к России.

Тип организационно – управленческой культуры – православно-восточнославянский, уровень иерархии – низкий, стремление избежать неопределенности – от умеренного до высокого, уровень индивидуализма – низкий, степень мужественности – от умеренной до высокой.

В рамках отечественной управленческой культуры, основанной на стремлении избежания рисков, ориентации на снижении их негативных последствий риск рассматривается как негативная неизбежность. В

зарубежных индивидуалистских управленческих стратегиях риск рассматривается как возможность потенциального преимущества в конкурентной борьбе.

Объектом управления рисками проекта является риск или комбинация сочетание вероятности развития проекта по определенной траектории и последствия такого хода событий. Определенные виды риска сопровождают в той или иной степени все проекты в сфере культуры и искусства.

Область современной культуры включает в себя не только культурное наследие и его актуализацию, социально-культурную деятельность, искусство и индивидуальное и коллективное творчество, но ценностные ориентации, параметры образа жизни различных этнокультурных и социальных сообществ, что требует учета и оценки в рамках государственной культурной политики. Например, психологические барьеры в восприятии проблем коммодификации объектов культурного наследия, развития творческих индустрий и новых форм искусства являются одним из факторов риска в отторжении принятия проектов в этих сферах. Эти риски кросс-культурных конфликтов глобального-регионального-локального и форм и видов их репрезентаций являются специфической зоной рисков для сферы культуры и искусства.

В целях соблюдения баланса между различными формами культуры, между высокой и массовой культурой, в целях снижения негативных последствий коммодификации сферы культуры и реализуемых в ней проектов необходимо находить баланс интересов в источниках и объемах финансирования различных областей культуры и искусства, развивая

государственно-общественно-частное партнерство.

Приоритетной целью реализации управления рисками в социальной сфере является минимизация социальных рисков. В целях обеспечения реализации данной цели используются различные технологии управления рисками.

Для этого применяются юридические, экономические, научно-прикладные, психологические, а также социальные и др. методы управления рисками. Правовое поле и правовое регулирование сферы культуры на различных уровнях власти позволяет устанавливать рамки и границы возможностей, высвобождая творческую энергию управленцев по поддержке проектов, по организации работы волонтеров, по привлечению партнеров из числа представителей предпринимательских кругов.

Финансовые методы позволяют осуществлять приоритетную бюджетную, грантовую и краудфандинговую (основанную на сборе добровольных пожертвований на реализацию проектов) поддержку наиболее перспективным проектам, направляя творческую энергию людей в русло реализации задач государственной культурной политики.

Анализ рисков в управлении проектом предполагает использование различных методов. Метод экспертных оценок предполагает идентификацию, качественный анализ рисков и их ранжирование по степени приоритетности. Метод SWOT- анализа предполагает построение 4-х частной матрицы в выделением сильных и слабых сторон проекта, возможностей и угроз его реализации. Метод аналогий ориентирован на накопленный при реализации аналогичных проектов опыт выявления и управления рисками. Метод критических значений заключается в поиске значений переменных (факторов), создающих риск не достижения целей и задач проекта.

Технологии управления рисками можно классифицировать по следующим основаниям: по методам управления, по сферам деятельности, по фазам проектного цикла, по приобретателям выгод или бенефициарам проекта.

По технологиям управления рисками выделяют: 1) метод исключения риска (отказ от включающего высокий уровень риска элемента проекта и поиск менее рискованного аналога), 2) метод снижения уровня риска заключается в мониторинге факторов риска и осуществлении действий, направленных на снижение факторов риска, например заключение договоров с субподрядчиками проекта, в которых предусматривается мера ответственности за нарушение принятых обязательств; 3) сохранение риска на существующем уровне предусматривает формирование фонда резервных ресурсов для возмещения возможных потерь при реализации проекта; 4) меры по передаче риска означает страхования определенных видов деятельности в рамках проекта.

Технологии по управлению рисками подразделяются на: 1) метод уклонения от рисков, включающий отказ от привлечения ненадежных стейкхолдеров и субподрядчиков, отказ от высокорискованных элементов проекта; поиск гарантов проекта; 2) метод локализации – выделение направления высоко рисковых элементов проекта в отдельную подструктуру; 3) метод диссипации проектной деятельности предполагает диверсификацию субподрядчиков, диверсификацию инвестиций в проект; диверсификацию ответственности участников проекта; распределение рисков в рамках графика реализации проекта; 4) метод компенсации предполагает увязывание проекта со стратегией организации в целом, мониторинг состояния внутренней и внешней среды проекта; прогнозирование развития проекта; формирование ресурсных резервов проекта; 5) методы контроля за реализацией проекта нацелены на минимизацию последствий рисков реализации проекта.

Среди технологий управления рисками проекта выделяют также: 1) организационные методы – выделение ответственных за управления рисками проекта; 2) методы управления командой проекта – обучение персонала основам выявления, анализа и управления рисками; 3) информационные – формирование в рамках проекта системы мониторинга проектных рисков;

4) юридические – комплекс мер по подготовке договоров, соглашений,

контрактов, других юридических документов (гарантийных писем, страховых документов и др.), с целью оптимизации распределение рисков между участниками проектной деятельности; 5) ресурсные – обеспечение создания резервных финансовых и иных ресурсных фондов проекта.

Формируемая система управления рисками проектов позволит избежать существенных негативных факторов, оказывающих влияние на выполнение проекта.

Литература:

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 495 с. : ил., табл. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02269-2;

2. Зенгин С.С. Проекты и проектная деятельность в социокультурной сфере [Текст]: учеб.пособие / С.С. Зенгин. – Краснодар: КГИК, 2016. – 171 с. –

3. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 392 с. - (Magister). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02359-5; То же [Электронный ресурс]. //URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119436>;

4. Кадырова С.В. Self-management в сфере культуры и искусства : учеб.пособие / С.В. Кадырова Е.А. Немцева; Г.Л. Тульчинский. - СПб.:Лань: Планета музыки, 2013. - 224 с.

5. Мартиросян К.М. Основы социокультурного менеджмента [Текст]: учеб.пособие / К. М. Мартиросян, Л.В. Янковская. - Краснодар: КГИК, 2016. - 154 с. - ISBN 978-5-94825-219-3

6. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. Практикум [Текст]: учеб.пособие / Е. Л. Шекова [и др.] ; под ред. Е.Л. Шековой. - СПб. ; М. ; Краснодар : Лань: Планета музыки, 2012. - 159 с. - (Учеб.для вузов. Специальная лит.). - ISBN 978-5-8114-1383-6 (Изд-во "Лань"). - ISBN 978-5-

91938-068-9 (Изд-во "Планета музыки");

7. Салазкина Л.П. Теоретические основы управления социально-культурной сферой: учебное пособие / Л.П. Салазкина. - Кемерово: КемГУКИ, 2008. - 196 с. - ISBN 978-5-8154-0155-6; То же [Электронный ресурс]. // URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227898>

Открытые Интернет-ресурсы:

1. УП бакалавриат: слайды по дисциплине_2013_2014.pdf [Электронный ресурс]. // URL: //https://www.hse.ru/data/2014/03/03/1330203597/

УП%20бакалавриат%20слайды%20по%20дисциплине_2013_2014.pdf;

2. Боброва И.Т. Управление проектами и программами: Основные понятия и термины. Омск, 2012 // URL: <http://bek.sibadi.org/fulltext/epd728.pdf>