

УДК 005.8/334

**Бас Дмитро Віталійович**Аспірант, *orcid.org/0000-0002-8644-343X*

Черкаський державний технологічний університет, Черкаси

## АНАЛІЗ РИЗИКІВ АРТ-ПРОЕКТІВ

***Анотація** Пропонуються результати застосування методології управління проектами в частині управління ризиками арт-проектів, зокрема: ідентифікації, проведення якісного та кількісного аналізу ризиків, розробки пропозицій щодо планування реагування на ризики та заходів щодо попередження виникнення й усунення ризиків. На підставі результатів кількісного аналізу виявлено, що в ході реалізації арт-проекту для боротьби із ризиками доцільно застосовувати стратегію зниження впливу високих та середніх ризиків. Розроблені заходи щодо боротьби з ризиками дозволять команді проекту своєчасно та якісно реагувати на непередбачувані ситуації. Зроблено висновок про те, що команді арт-проекту необхідно постійно здійснювати управління ризиками з метою їх виявлення та усунення для своєчасної й якісної реалізації арт-проекту та задоволення потреб стейкхолдерів у продукті проекту.*

***Ключові слова:** арт-проект; ризики; управління ризиками; ідентифікація ризиків; оцінка ризиків; заходи щодо боротьби з ризиками*

### Вступ

У процесі становлення ринкових відносин в економіці будь-якої країни посилюється рівень конкуренції між різними суб'єктами господарювання, що в свою чергу призводить до необхідності постійного пошуку нових інструментів менеджменту та їх застосування в діяльності підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності на ринку.

Протягом останніх десятиліть методологія управління проектами запроваджується в багатьох галузях України, що дозволяє всебічно, системно та ефективно реалізовувати будь-які проекти. Крім того, останнім часом проектний підхід застосовується у таких малоформалізованих сферах діяльності, як мистецькій, науковій, медичній та ін. Зокрема, впровадження управлінської функції в культуру та творчість призвело до необхідності застосування проектного підходу у мистецькій діяльності [1].

Потреба в художній творчості або насолоді творами мистецтва збільшується разом зі зростанням культурного рівня людини. Мистецтво стає тим потрібніше, чим далі людина знаходиться на шляху розвитку від тваринного стану. Можна зробити висновок, що застосування методології управління проектами в мистецькій діяльності дозволить підвищити ефективність реалізації мистецьких проектів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Сучасне мистецтво налічує понад 400 видів, основними його видами є художня література, музика, образотворче та декоративно-прикладне мистецтво, архітектура, театр і кіно. Кожен із цих видів має свою специфіку, що дозволяє найбільш повно та емоційно відобразити ті чи інші сторони життя. Саме з цим пов'язані їх різні взаємини між собою, їх місце та роль в духовній культурі й житті суспільства [1; 2].

Останнім часом в світі зростає інтерес до відносин між культурою, творчістю та менеджментом. Це пов'язано із визнанням економічної важливості культурних і творчих індустрій, а також успіхами багатьох окремих культурних, творчих організацій та їх менеджерів [1; 2].

Традиційне розуміння “менеджменту культури” як виключної компетенції керівників “культурних організацій” (директорів театрів, музеїв, галерей та ін.) сьогодні спрямовується до розширеного тлумачення цього терміну, зокрема: прагнення людини шляхом своєї діяльності привести до визначених гармонійних відносин потреби людей або труд та творчість з метою досягнення більш високого за рівнем, насиченого та динамічного культурного життя суспільства [1; 2].

Однак за межами подібного розуміння залишається активність, що пов'язана зі створенням художніх творів. Ринок творів мистецтва забезпечується за наявності таких складових, як митець, продавець, посередник та покупець [1; 2].

Роль посередника між митцем та покупцем бере на себе професіонал, який забезпечує організацію умов для включення твору мистецтва до процесу купівлі-продажу, тому таку діяльність можна назвати менеджментом у сфері мистецтва і до нього можна застосовувати проектний підхід [1]. Тому, виходячи із поняття проект [3], визначено термін “арт-проект” – завершений цикл художньої діяльності, що спрямований на створення оригінального художнього твору в умовах обмеженого часу та ресурсів [4].

Крім того, були виділені такі специфічні особливості арт-проектів [4]:

- ціль творчого проекту є дуже рухливою та пластичною (проте вона є постійно присутньою в свідомості автора і веде його до бажаного результату);
- персоніфікація продукту проекту;
- особливі вимоги до ресурсів (матеріальних засобів, умов реалізації, власне, виконавця, його індивідуальних особливостей);
- високий ступінь ризику у зв’язку із суб’єктивним сприйняттям продукту арт-проекту.

Управління ризиками будь-якого проекту полягає у реалізації процесів, що пов’язані із здійсненням планування управління ризиками, ідентифікацією, аналізом, плануванням реагування, а також контролем ризиків у проекті [3; 5 – 8]. Заходи щодо планування, реагування та контролю за ризиками дозволяють підвищити ймовірність виникнення сприятливих подій й посилити їх вплив та знизити ймовірність виникнення несприятливих подій й послабити ймовірність їх впливу на реалізацію проекту [3; 9 – 11]. У роботах [9; 11 – 13] було проведено аналіз ризиків, що виникають у процесі реалізації проектів. За результатами вказаних досліджень були розроблені рекомендації щодо класифікації ризиків та попередження й усунення настання ризикованих подій.

### Мета статті

Мета статті – застосування методології управління проектами в частині управління ризиками арт-проектів, зокрема: ідентифікації, проведення якісного та кількісного аналізу ризиків, розробки пропозицій щодо планування реагування на ризики та заходів щодо попередження виникнення й усунення ризиків.

### Виклад основного матеріалу

За результатами аналізу арт-проектів та їх особливостей було виявлено, що на них мають дуже значний вплив ризиковані події, тому необхідно ідентифікувати та оцінити їх ризики [4]. Ідентифікація ризиків – процес визначення переліку ризиків, які можуть впливати на проект, та документування їх характеристик [3; 9; 13; 14].

Ключова вигода даного процесу полягає у документуванні існуючих ризиків, а також в знаннях та можливостях, які дозволяють команді проекту передбачити можливі події. Крім того, це ітеративний процес, оскільки протягом планування та реалізації проекту в рамках його життєвого циклу можуть виникати або стають відомими нові ризики або з’являється інформація про них [3; 9].

Ідентифікація ризиків повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні ризики. Внутрішні ризики – це події, які команда проекту може контролювати або на які може впливати. Зовнішні ризики – це події, які перебувають поза контролем або поза впливом команди проекту. На арт-проекти мають вплив такі фактори: психологічний та емоційний стан митця, соціальне та культурне оточення, високий ступінь особистої невизначеності під час творчого процесу. Виходячи із зазначених вище факторів та отриманого досвіду в процесі реалізації попередніх арт-проектів були ідентифіковані такі ризики [3; 8; 9; 13; 14]:

- творчий ризик – характеризується невизначеністю творчого процесу митця;
- психологічний ризик – пов’язаний із порушеннями у психологічному та емоційному станах митця;
- соціальний ризик – характеризується рівнем соціального та культурного розвитку суспільства;
- форс-мажорний ризик – пов’язаний із впливом зовнішніх катастрофічних явищ;
- технічний/матеріальний ризик – характеризується невідповідністю технічного оснащення та матеріального забезпечення майстерні митця для створення продукту арт-проекту;
- людський ризик – пов’язаний із невідповідністю оточення митця його задуму, ідеї продукту арт-проекту;
- ризик комунікації – характеризується складністю взаємодії між митцем та замовником/споживачем продукту арт-проекту;
- фінансовий ризик – пов’язаний із недостатністю коштів для створення продукту арт-проекту;
- ризик замовника/споживача – характеризується суб’єктивним сприйняттям або взагалі неприйняттям замовником/споживачем продукту арт-проекту;
- ціннісний ризик – пов’язаний із рівнем незадоволення замовника/споживача від отриманого продукту проекту.

Наступним кроком буде проведення якісної оцінки ризиків арт-проекту [3; 6; 9; 13; 14], яка полягає у розставленні пріоритетів відносно впливу ризиків на арт-проект та ступеня їх виникнення (табл. 1).

Таблиця 1 – Якісна оцінка ризиків арт-проектів

№ п/п	Найменування ризику	Ступінь виникнення ризику	Вплив на реалізацію проекту
1	Творчий ризик	високий	час, якість
2	Психологічний ризик	середній	час, якість
3	Соціальний ризик	низький	якість
4	Форс-мажорний ризик	низький	час, вартість
5	Технічний/матеріальний ризик	середній	час, вартість, якість
6	Людський ризик	середній	якість
7	Ризик комунікації	середній	якість
8	Фінансовий ризик	високий	час
9	Ризик замовника/споживача	високий	час, вартість, якість
10	Ціннісний ризик	високий	час, вартість, якість

З табл. 1 видно, що ризики, які можуть виникнути в процесі виконання арт-проекту мають можливість виникнення на рівні: низький, середній та високий, а також можуть впливати на параметри проекту, зокрема: на час, вартість, якість.

Далі необхідно провести кількісну оцінку ризиків арт-проекту (табл. 2) [3; 6; 7; 14].

За результатами проведення експертної оцінки та статистичної інформації, що була отримана в ході реалізації попередніх арт-проектів, в табл. 2 наведемо усереднені показники ймовірності виникнення ризиків та їх впливу на реалізацію проектів.

Перенесемо дані табл. 2 в матрицю ймовірностей і впливу для визначення типу ризиків арт-проекту (табл. 3).

З табл. 3 видно, до яких типів ризиків можна віднести ризики арт-проектів:

- високі – 1, 2, 5, 6, 8, 9 та 10;
- помірні – 7;
- низькі – 3 та 4.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що ризики під номерами 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9 та 10 потребують планування реагування на них, в першу

чергу, зокрема: 1, 2, 5, 6, 8, 9 та 10, тоді як низький ризик (3 та 4) можна прийняти.

За результатами застосування статистичного методу в ході кількісної оцінки ризиків арт-проектів [3; 6; 7; 14] можна визначити середнє грошове значення очікуваного збитку від настання ризикованої події (табл. 4).

Таблиця 2 – Кількісна оцінка ризиків арт-проектів

№ п/п	Найменування ризику	Середня ймовірність виникнення (0 – 1)	Середній вплив на реалізацію проектів (0 – 1)
1	Творчий ризик	0,9	0,7
2	Психологічний ризик	0,5	0,5
3	Соціальний ризик	0,1	0,3
4	Форс-мажорний ризик	0,1	0,4
5	Технічний/матеріальний ризик	0,6	0,5
6	Людський ризик	0,5	0,6
7	Ризик комунікації	0,7	0,3
8	Фінансовий ризик	0,8	0,7
9	Ризик замовника/споживача	0,8	0,9
10	Ціннісний ризик	0,9	0,8

Таблиця 3 – Матриця ймовірностей виникнення ризиків арт-проектів

Ймовірність	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
0,90				1	10
0,70			7	8	9
0,50				2, 5, 6	
0,30					
0,10			3	4	

На підставі даних, що наведені у табл. 4, можна зробити висновок про те, який розмір збитків може нанести кожен із ризиків арт-проекту.

Наступним кроком управління ризиками арт-проекту буде планування реагування на ризики [3; 6; 13; 14]. Існує чотири стратегії реагування на ризики:

Таблиця 4 – Кількісна оцінка очікуваних збитків від настання ризиків арт-проектів

№ п/п	Найменування ризику	Середня ймовірність виникнення (0 – 1)	Середній фактичний збиток, грн	Середня оцінка очікуваного збитку від настання ризику, грн
1	Творчий ризик	0,9	5 000,00	4 500,00
2	Психологічний ризик	0,5	4 500,00	2 250,00
3	Соціальний ризик	0,1	2 000,00	200,00
4	Форс-мажорний ризик	0,1	3 000,00	300,00
5	Технічний/матеріальний ризик	0,6	6 000,00	3 600,00
6	Людський ризик	0,5	4 000,00	2 000,00
7	Ризик комунікації	0,7	3 500,00	2 450,00
8	Фінансовий ризик	0,8	6 000,00	4 800,00
9	Ризик замовника/споживача	0,8	7 000,00	5 600,00
10	Ціннісний ризик	0,9	6 500,00	5 850,00

Таблиця 5 – Заходи щодо запобігання ризиків арт-проектів

Найменування ризику	Попередження ризику		Усунення ризику	
	Дії	Відповідальний	Дії	Відповідальний
Творчий ризик	Створення комфортних умов для творчого процесу	Арт-менеджер	Внесення змін до розкладу проекту	Керівник проекту
Психологічний ризик	Створення сприятливих психологічних та емоційних умов для митця та бесіди з психологом	Психолог	Зміна плану проекту	Керівник проекту
Технічний/матеріальний ризик	Забезпечення технічного та матеріального оснащення майстерні митця для створення продукту арт-проекту	Менеджер із закупівель	Внесення змін до плану проекту	Керівник проекту
Людський ризик	Підтримка задуму та ідеї продукту арт-проекту оточенням митця	Арт-менеджер	Зміна плану проекту	Замовник
Ризик комунікації	Забезпечення позитивної взаємодії між митцем та замовником/споживачем продукту арт-проекту	Менеджер з комунікацій	Зміна плану проекту	Керівник проекту
Фінансовий ризик	Контроль витрачання коштів для створення продукту арт-проекту	Фінансовий менеджер	Внесення змін до бюджету проекту	Замовник
Ризик замовника/споживача	Постійне відстеження створення продукту арт-проекту	Арт-менеджер	Зміна плану проекту	Замовник
Ціннісний ризик	Постійне відстеження продукту арт-проекту на відповідність вимогам замовника/споживача	Арт-менеджер	Зміна плану проекту	Замовник

– уникнення – полягає у тому, що команда проекту діє з метою усунення загрози або захисту проекту від її впливу. В арт-проектах немає можливості повністю уникнути ризиків у зв'язку з тим, що мистецька діяльність характеризується дуже значною невизначеністю, яка залежить від психологічного та емоційного стану митця;

– передавання – характеризується тим, що команда проекту перекладає наслідки настання загрози разом із відповідальністю за реагування на третю сторону. В ході реалізації арт-проектів дану стратегію можливо застосовувати на підставі того, що продукт арт-проекту неосязний на стадії його планування;

– зниження – полягає у тому, що команда проекту діє з метою зменшення ймовірності виникнення або впливу ризику. В арт-проектах цю стратегію можна застосовувати для розроблення заходів щодо реагування на високі та помірні ризики (1, 2, 5, 6, 7, 8, 9 та 10);

– прийняття – характеризується тим, що команда проекту вирішує прийняти ризик та не

здійснювати жодних дій до наступу ризику. Ця стратегія може бути застосована для низького ризику (3 та 4).

Далі необхідно розробити заходи щодо запобігання ризиків арт-проектів, які дозволять забезпечити здійснення контролю за ними (табл. 5).

З табл. 5 видно, яким чином команді арт-проекту необхідно поводитися у випадку настання того чи іншого ризику шляхом усунення або попередження.

## Висновки

В даному дослідженні проведено аналіз ризиків, які мають вплив на реалізацію арт-проектів, який показав, що вплив виявлених ризиків може призвести до порушення строків реалізації арт-проекту та збільшення їх вартості, і як наслідок, буде сприяти недоотриманню цінностей стейкхолдерами проекту та може призвести до його неуспішності.

Таким чином, настання ризикованих подій в ході реалізації арт-проекту може призвести до незадоволення потреб замовника та кінцевого споживача продукту арт-проекту.

## Список літератури

1. Мочалов Д. В. Менеджмент культуры и арт-менеджмент: взаимосвязь и взаимообусловленность [Электронный ресурс] / Д. В. Моланов // Вестник КазГУКИ. – 2011. – № 4. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-kultury-i-art-menedzhment-vzaimosvyaz-i-vzaimoobuslovlennost> (дата обращения: 06.12.2016).
2. Харченко К. В. Управление проектами в сфере культуры – справочник руководителя Учреждения культуры. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cultmanager.ru/article/4455-upravlenie-proektami-v-sfere-kultury?ustr=W>. (дата обращения: 06.12.2016).
3. A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide 5th editon). (2013). USA : PMI Standards Committee, 589.
4. Бас Д.В. Визначення АРТ-проектів / Д.В. Бас // Тези доп. XII міжнародної наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи» (13-16 вересня 2016 року). – Миколаїв : НУК, 2016. – С. 10-12.
5. Kendrick, T. (2015). *Identifying and Managing Project Risk*. New York, NY : American Management Association (AMACOM).
6. Колесникова, Е. В. Развитие теории проектного управления: Закон Ю.Л. Воробьева о влиянии риска на успешность портфеля проектов [Текст] / Е. В. Колесникова // Управління розвитком складних систем. – 2014. – № 18. – С. 62 – 67.
7. Азарова, І. Б. Управління ризиками проектів у галузі житлового будівництва [Текст] / І.Б. Азарова // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 23 (1). – С. 11 – 20. [dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.1927.3681](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1927.3681).
8. Семко, І.Б. Огляд ризиків проектів електроенергетики [Текст] / І.Б. Семко // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 22 (1). – С. 69-74. [dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.3967.1768](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3967.1768).
9. Ковтун Т. А. Ідентифікація ризиків як етап якісного аналізу ризиків інвестиційного проекту / Т. А. Ковтун // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х. : НТУ «ХПІ», 2015. – № 2 (1111). – С. 125–130.
10. Донець, О. М. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками [Текст] / О. М. Донець, Т. В. Савельєва, Ю. І. Урецька // Управління розвитком складних систем. – № 6. – 2011. – С. 36 – 42.
11. Raz, T. A. *Comparative Review of Risk Management Standards* / T. Raz, D. Hillson // *Risk Manag. An Int. J.* – 2005. – Vol. 7. – No. 4, –P. 53–66. [doi.org/10.1057/palgrave.rm.8240227](https://doi.org/10.1057/palgrave.rm.8240227).
12. Smith, P. G. *Proactive risk management* / P. G. Smith, G. M. Merritt. – NY : Productivity Press. – 2002. – 246 p. – ISBN: 1563272652.
13. Данченко О.Б. Класифікація ризиків в проектах / О.Б. Данченко // Східно-Європейський журнал передових технологій. – 2012. – № 1 (55). – С. 26–28.

14. Бедрій Д.І. Аналіз ризиків в проектах наукових установ державного сектору економіки / Д.І. Бедрій, Т.Ю. Олейнікова // Тези доп. VI міжнародної наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи» (7-10 вересня 2010 року). Миколаїв : НУК, 2010. – С.20–22.

15. Thamhain, H. *Managing Risks in Complex Projects [Text]* / H. Thamhain // *Proj. Manag. J.*, 2013. – Vol. 44, – No. 2. – P. 20–35. doi.org/10.1002/pmj.21325.

Стаття надійшла до редколегії 26.12.2017

Рецензент: д-р техн. наук, доц. О.Б. Данченко, Університет економіки та права “КРОК”, Київ.

**Бас Дмитрий Витальевич**

Аспирант, [orcid.org/0000-0002-8644-343X](https://orcid.org/0000-0002-8644-343X)

Черкасский государственный технологический университет, Черкассы

### АНАЛИЗ РИСКОВ АРТ-ПРОЕКТОВ

**Аннотация.** Предложены результаты применения методологии управления проектами в части управления рисками арт-проектов, а именно: идентификации, проведения качественного и количественного анализа рисков, разработки предложений по планированию реагирования на риски и мероприятий по предупреждению возникновения и устранения рисков. На основании результатов количественного анализа выявлено, что в ходе реализации арт-проекта для борьбы с рисками целесообразно применять стратегию снижения влияния высоких и средних рисков. Разработанные мероприятия по борьбе с рисками позволят команде проекта своевременно и качественно реагировать на непредвиденные ситуации. Сделан вывод о том, что команде арт-проекта необходимо постоянно осуществлять управление рисками с целью их выявления и устранения для своевременной и качественной реализации арт-проекта и удовлетворения потребностей стейкхолдеров в продукте проекта.

**Ключевые слова:** арт-проект; риски; управление рисками; идентификация рисков; оценка рисков; меры по борьбе с рисками

**Bass Dmytro**

Postgraduate Student, [orcid.org/0000-0002-8644-343X](https://orcid.org/0000-0002-8644-343X)

Cherkassy State Technological University, Cherkassy

### RISK ANALYSIS OF ART PROJECTS

**Abstract.** There were proposed results of applying the methodology of project management in terms of risk management of art projects, namely: identification, qualitative and quantitative risk analysis, development of proposals for planning responses to the risks and measures for prevention of occurrence and elimination of risks. Based on the specific characteristics of art projects, as well as internal and external factors that affect the art projects, the risks have been identified. As part of the qualitative analysis was to determine the degree of risks and the level of their influence on the realization of art projects. For the results of the peer review and processing of statistical data were presented averages the likelihood of risks and their impact on the realization of art projects. Based on the quantitative analysis revealed that during the implementation of an art project to combat the risk appropriate to apply the strategy to reduce the influence of high and medium risk. Developed measures to combat the risks of the project team will enable timely and accurately respond to unforeseen situations. The conclusion had been done hat the art-project team needs to continuously implement risk management with a view to identifying and addressing for the timely and quality implementation of an art project and meet the needs of stakeholders in the project's product.

**Keywords:** art project; risk; risk management; risk identification; risk assessment; control activities risk

### References

1. Mochalov, D.V. (2011). *Cultural Management and Art Management: interconnection and interdependence*. Bulletin KazGUKI, 4. Retrieved from: <http://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-kultury-i-art-menedzhment-vzaimosvyaz-i-vzaimoobuslovennost> [in Russian]. 06.12.2016.

2. Kharchenko, K.V. (n.d.). *Project management in culture – guide head of cultural institutions*. Retrieved from: <http://www.cultmanager.ru/article/4455-upravlenie-proektami-v-sfere-kultury?ustp=W> [in Russian]. 06.12.2016.

3. *A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide 5th editon)*. (2013). USA: PMI Standards Committee, 589.

4. Bas, D.V. (2016). *Defining art project. Proceedings from XII International nauk. and practical. conf. "Project Management: Status and Prospects"*. (pp. 10-12). Mykolayiv: NUK [in Ukrainian].
5. Kendrick, T. (2015). *Identifying and Managing Project Risk*. New York, NY: American Management Association (AMACOM).
6. Kolesnikova, E.V. (2014). *Development project management theory: Law YL Vorobyov of the risk impact on the success of the portfolio. Management of Development of Complex Systems*. Kyiv, Ukraine: 18, 62–67.
7. Azarova, I.B. (2015). *Risk management of project in housing building. Management of Development of Complex Systems*, 23 (1), 11–20. [dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.1927.3681](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1927.3681).
8. Semko, I.B. (2015). *Overview project risk electric power. Management of Development of Complex Systems*, 22 (1), 69-74. [dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.3967.1768](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3967.1768).
9. Kovtun, T.A. (2015). *Identification of risks as a stage of qualitative risk analysis of the investment project. Bulletin of NTU "KhPI." Series: Strategic management, portfolio management, programs and project management*, 2 (1111), 125-130.
10. Donets, O.M. (2011). *Use of international standards in risk management / O. M. Donets, T. V. Savelieva, Yu. I. Uretska // Management of development of complex systems*, 6, 36–42.
11. Raz, T. (2005). *A Comparative Review of Risk Management Standards. / T. Raz, D. Hillson // Risk Manag. An Int. J.*, 7 (4), 53–66. [doi.org/10.1057/palgrave.rm.8240227](https://doi.org/10.1057/palgrave.rm.8240227).
12. Smith, P.G., & Merritt, G.M. (2002). *Proactive risk management*. New York, NY : Productivity Press. – ISBN : 1563272652.
13. Danchenko, O.B. (2012). *Classification of risk in projects. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1 (55), 26-28.
14. Bedriy, D.I., Olyeynikova, T. Yu. (2010). *Risk analysis in projects of scientific institutions of the public sector. Proceedings from VI International nauk. and practical. conf. "Project Management: Status and Prospects"*. (pp. 20-22). Mykolayiv: NUK [in Ukrainian].
15. Thamhain, H. (2013). *Managing Risks in Complex Projects. Proj. Manag. J.*, 44 (2), 20–35. [doi.org/10.1002/pmj.21325](https://doi.org/10.1002/pmj.21325).

---

#### Посилання на публікацію

- APA Bass, Dmytro. (2017). *Risk analysis of art projects. Management of Development of Complex Systems*, 29, 12 – 18.
- ГОСТ Бас, Д.В. *Аналіз ризиків арт-проектів [Текст] / Д.В. Бас // Управління розвитком складних систем*. – 2016. – № 29. – С. 12 – 18.