

## **Идентификация стейкхолдеров стратегических нефтегазовых проектов в задаче управления субъективными рисками**

**Бобров В.А.**, аспирант,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
Санкт-Петербург, Россия

**Шевченко С.Ю.**, д.э.н., профессор,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
Санкт-Петербург, Россия

**Аннотация.** Статья носит контекстный характер – предлагает подход к обоснованию перечня стейкхолдеров стратегического нефтегазового проекта, чье поведение априорно может рассматриваться источником предпринимательского риска. В ее содержании определяются ключевые особенности стратегических нефтегазовых проектов, выявляются взаимосвязи процессов управления стейкхолдерами проекта и управления субъективными рисками. Создается прецедент актуализации классификационного перечня стейкхолдеров с применением инструмента экспертного опроса и метода структурно-функционального анализа для идентификации стейкхолдеров.

**Ключевые слова:** стратегический нефтегазовый проект, стейкхолдеры проекта, субъективные риски, идентификация стейкхолдеров, управление стейкхолдерами проекта, управление субъективными рисками.

## **Identification of stakeholders of strategic oil and gas projects in subjective risk managing task**

**Bobrov V.A.**, graduate student,

St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

**Shevchenko S.Yu.**, Doctor of Economics, Professor,

St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

**Annotation.** The article is contextual in nature – it offers an approach to substantiating the list of stakeholders of a strategic oil and gas project, whose behavior can a priori be considered a source of entrepreneurial risk. Its content defines the key features of strategic oil and gas projects, identifies the relationship between the processes of managing project stakeholders and managing subjective risks. A precedent is being created for updating the classification list of stakeholders using the expert survey tool and the method of structural and functional analysis to identify stakeholders.

**Key words:** strategic oil and gas project, project stakeholders, subjective risks, stakeholder identification, project stakeholder management, subjective risk management.

## **Введение**

Довольно сложно представить предприятие, деятельности которого не угрожает явление неопределённости и сопутствующие ей риски. Компании вынуждены непрерывно применять инструменты ведения бизнеса, которые минимизируют влияние предпринимательских рисков на экономические результаты деятельности предприятий. Особенно это актуально для отечественных нефтегазовых компаний, чьё стратегическое значение для Российской Федерации неоспоримо: в 2020 году федеральный бюджет был пополнен 5 235 млрд руб. так называемых «нефтегазовых доходов», что составило 28% от общего объёма поступлений<sup>1</sup>. И хотя приведённые за последний год показатели уступают аналогичным за 2019 и 2018 годы (7 924 млрд. руб. или 39,3% и 9 018 млрд. руб. или 46% соответственно), нефтегазовая отрасль продолжает играть ключевую роль в устойчивом развитии Российской Федерации, достижении национальных интересов и обеспечении энергетической безопасности страны.

---

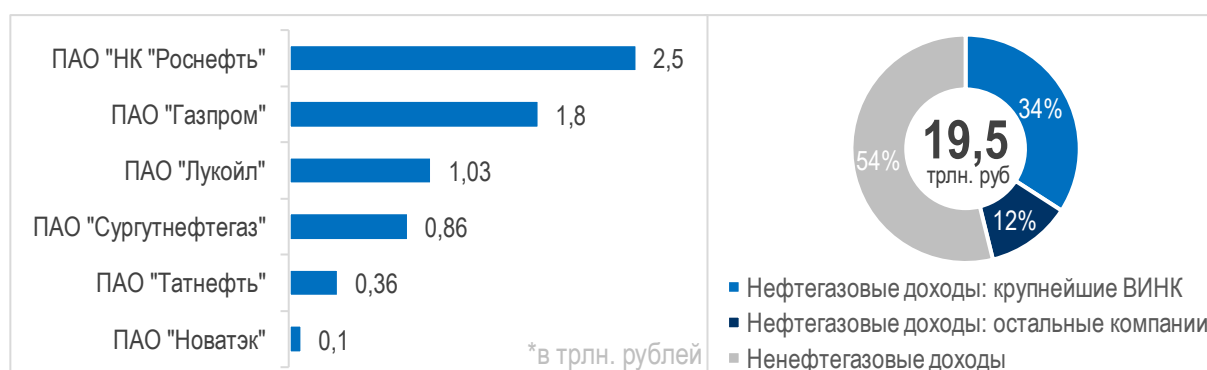
<sup>1</sup> Оперативный доклад Счётной палаты об исполнении федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов январь – декабрь 2020 года: [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/e37/e371835371389756c2d319de62f0bd12.pdf>

## Результаты исследования

Нефтегазовую отрасль составляют компании, чья предпринимательская деятельность сосредоточена в ряде специфических областей: разведка, добыча, транспортировка и переработка нефти и газа – в соответствии с которыми выделяют три основных сектора нефтегазовой промышленности:

- разведка запасов углеводородных ресурсов и разработка нефтегазовых месторождений – «*upstream*»;
- транспорт нефти, газа или продуктов их переработки – «*midstream*»;
- переработка нефти и газа, распределение и реализация на рынке продуктов переработки – «*downstream*».

Отдельно необходимо указать на особый тип нефтегазовых компаний, чья деятельность не ограничивается только одним из приведённых выше секторов – вертикально интегрированные нефтегазовые компании (далее – ВИНК). В Российской Федерации к числу ВИНК можно отнести ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Новатэк», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Татнефть». По данным за 2018 год, вклад только этих компаний в федеральный бюджет составил 34% (рис. 1).



**Рис. 1 – Вклад крупнейших ВИНК в бюджет РФ за 2018 г.**

Предпринимательская деятельность всех нефтегазовых предприятий прямо или косвенно связана с постоянным извлечением из недр углеводородных ресурсов, которые являются конечными по своей природе ввиду невозобновляемости запасов нефти и газа (по крайней мере, на естественном для

человека временном горизонте). Подобная зависимость нефтегазовых компаний от ограниченного количества запасов обуславливает характер предпринимательской деятельности компаний нефтегазовой отрасли как исключительно проектный. И хотя нефтегазовые проекты имеют зачастую уникальные для промышленности временные границы реализации, это не позволяет прямо говорить об операционном характере деятельности нефтегазовых предприятий.

*Стратегические нефтегазовые проекты* предполагают комплексные решения, которые подлежат реализации в указанных выше секторах (upstream, midstream и downstream) и обладают рядом особенностей, характеризующих их значимость в развитии экономики страны: большие объёмы осваиваемых углеводородных ресурсов, сложность и взаимосвязанность ключевых мероприятий, большой объём требуемых финансовых и нефинансовых инвестиций.

Ниже перечислены выявленные особенности нефтегазовых проектов, предопределяющие характер неопределённости и рисков в процессе реализации стратегических нефтегазовых проектов:

1. *Уникальные масштабы.* Реализация подобных проектов требует от нефтегазовых предприятий использования сложных систем и инструментов организации, координации, мониторинга, контроля и оценки реализации всех этапов проекта. Кроме того, подобные проекты подразумевают многомиллиардные инвестиции, возврат которых наступит далеко не в первые годы с момента завершения проекта даже при том условии, что рыночная неопределённость внесёт минимальные изменения в ключевые показатели проекта. Иначе говоря, нефтегазовые предприятия реализуют многосложные проекты с большим количеством компонентов, элементов и условий, каждый из которых может нести в себе различные предпринимательские риски. Это подтверждает высокую рискованность реализации стратегических нефтегазовых проектов, которая формируется накопительным эффектом, а в качестве аналогии можно привести положение из теории надёжности, применимое и к социально-

экономическим системам: чем больше в сложной системе элементов, тем меньше вероятность её безотказной работы<sup>2</sup>.

2. *Уникальные сроки реализации.* Широкие временные рамки реализации проекта не позволяют осуществить точное прогнозирование финансовых показателей (дисконтированных денежных потоков, сроков окупаемости, внутреннюю норму доходности и др.) в условиях динамичного мирового рынка и его составляющих.

3. *Уникальные практики реализации.* Связность с природно-географическим фактором предпринимательской деятельности нефтегазовых компаний является причиной уникальности большинства этапов планирования для каждого проекта.

4. *Территориальная обусловленность.* Реализация стратегических нефтегазовых проектов ограничена местом расположения рентабельных к добыче обнаруженных запасов углеводородных ресурсов, что сужает набор альтернатив применения капитала нефтегазовым предприятием.

5. *Взаимозависимость с другими системами внешней среды.* Существует тесная связь энергетического сектора с рядом смежных секторов из числа промышленных, экономическим в целом, политическим и др. Это приводит к тому, что любые структурные изменения одной из взаимосвязанных систем находят своё проявление и в остальных: изменение состава участников экономической среды, появление прорывных инновационных технологий, изменение налогового законодательства и т.д. Поэтому динамическое состояние большинства смежных систем отражается и на нефтегазовом секторе.

6. *Политическая обусловленность.* Большинство стран и регионов мира признают стратегическую роль энергетического сектора. Это неизбежно сказывается на предпринимательской деятельности отечественных ВИНК,

---

<sup>2</sup> Детали машин и основы конструирования : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. А. Самойлов [и др.] ; под редакцией Е. А. Самойлова, В. В. Джамая. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2015. — 423 с.

испытывающих политическое влияние или прямое государственное регулирование со стороны политических акторов, особенно зарубежных.

7. *Уязвимость к неопределённости и издержкам.* Компания, реализующая стратегический нефтегазовый проект, рискует не только многомиллиардными вложениями, но и доверием инвесторов, здоровьем собственного персонала, экологическим состоянием окружающей среды, репутацией, деловыми отношениями, факторами производства и т.д., что качественно отличает деятельность нефтегазового предприятия от других видов и форм предпринимательства (например, от финансовых институтов и кредитных организаций, преимущественно рискующих только капиталом и не столь ограниченных в альтернативах его применения).

8. *Большой перечень заинтересованных сторон и лиц.* Нефтегазовые проекты затрагивают множество элементов и отдельных систем внешней среды, что предполагает с неизбежностью появление заинтересованных сторон, чьё поведение в отношении проекта (конструктивное, оппортунистское или открыто деструктивное) обусловлено экономическим, социальными, политическими, репутационными и (или) иными интересами стейкхолдеров.

Особенности стратегических нефтегазовых проектов не исчерпываются приведенным выше списком, однако наглядно демонстрирует всю сложность управления проектом и сопутствующими ему рисками. Каждый компонент любого проекта несёт в себе ту либо иную степень неопределённости, порождающую риск, однако в отношении стратегических нефтегазовых проектов есть основание говорить о сравнительно большом количестве рисков, проявление которых влечёт за собой удорожание его реализации или ухудшение производственно-экономических результатов деятельности предприятия.

Для темы настоящего исследования последний из приведённых выше пунктов представляет особый интерес. Любая предпринимательская деятельность так или иначе формирует определённый (и уникальный) набор заинтересованных лиц, которые имеют собственный интерес к деятельности предприятия или её результатам. Исключением не являются и нефтегазовые

компании: если от деятельности предприятия зависит финансовое благополучие некоторого политико-территориального образования, то соответствующие политические акторы неизбежно пополняют перечень заинтересованных сторон компании.

Стоит отметить, что, хотя под стейкхолдерами (заинтересованными сторонами) понимаются все акторы, которые могут повлиять на организацию, стратегию или проект, а также которые уже оказывают это влияние, в рамках темы исследуются только внешние по отношению к предприятию заинтересованные стороны.

Заинтересованные стороны являются важной составляющей внешней среды любого предприятия. В состав стейкхолдеров может входить широкий перечень лиц и организаций, взаимодействие с которыми может являться ключевым фактором функционирования компании. К категории внешних заинтересованных сторон предприятия могут быть отнесены: поставщики, потребители, конкуренты, государственные органы, социальные объединения, некоммерческие организации, научные институты, кредитные и финансовые организации, образовательные учреждения и т.д. – все те факторы, от деятельности и интересов которых может зависеть финансово-экономическая результативность компании. Таким образом предприятие, заинтересованное в постоянном поддержании долгосрочного финансового благополучия, должно обеспечивать эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами, входящими в состав участников внешней среды компании. В ином случае предприятию может угрожать ситуация, в которой существенная часть заинтересованных сторон станет источником особого типа предпринимательских рисков – субъективных рисков – чьё влияние должно постоянно минимизироваться<sup>3</sup>. Решение этих задач, с учетом общих научно-

---

<sup>3</sup> Бобров В.А. О субъективных рисках предприятия. В кн.: XIV Ежегодная научная сессия аспирантов и молодых ученых : материалы Всероссийской научной конференции (Вологда, 24–27 ноября 2020 г.) : в 3 т. / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Вологодский государственный университет ; [главный редактор В. Н. Маковеев]. – Вологда : ВоГУ, 2020. – Т. 2: Экономические и юридические науки. – 267 с. – С. 121-124.

методических подходов<sup>4</sup>, подразумевает активное применение руководством компании специальных инструментов управления стейкхолдерами и управления субъективными рисками операционной или проектной деятельности предприятия, что делает необходимой *идентификацию перечня стейкхолдеров*. Данный тезис подтверждается сравнением этапов реализации мероприятий по управлению заинтересованными сторонами и предпринимательскими рисками, приведённым в табл. 1.

Таблица 1

### Сравнение процессов управления стейкхолдерами и управления рисками

№ этапа	Управление стейкхолдерами (PMBOK Guide, 5th Edition, 2012)	Управление рисками (ISO 31000:2018)
1.	Идентификация стейкхолдеров проекта	Идентификация рисков
2.	Планирование управления стейкхолдерами проекта	Анализ рисков
3.	Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта	Оценка рисков
4.	Контроль взаимодействия со стейкхолдерами проекта	Обработка рисков

Управление рисками предполагает, в соответствии с пунктом 6.4.2 международного стандарта, проведение ряда мероприятий, включающих в себя определение «материальных и нематериальных *источников рисков*», а также «*причин и событий*», которые приводят к возникновению рисков<sup>5</sup>. Этим обуславливается необходимость *идентификации стейкхолдеров* в качестве *источника предпринимательского риска*<sup>6</sup>.

Вышеизложенное определяет цель настоящего исследования, состоящую в формировании перечня стейкхолдеров условного стратегического нефтегазового проекта. Как ожидается, сформированный перечень будет обладать практической применимостью, то есть впоследствии он может быть использован в процессе идентификации стейкхолдеров реального проекта в качестве контрольного списка<sup>7</sup>. Достижение этой цели предполагает решение двух задач:

<sup>4</sup> Силкина Г.Ю. Методы принятия решений: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2017. – 184 с.

<sup>5</sup> ISO 31000:2018 - Risk management — Guidelines

<sup>6</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 5th Edition, Project Management Institute (PMI), 2012

<sup>7</sup> Michael Scriven. The logic and methodology of checklists, 2005.



1. Определение и актуализация классификационного перечня стейкхолдеров;
2. Формирование перечня стейкхолдеров стратегического нефтегазового проекта на основе экспертного подхода.

*Определение классификационного перечня* подразумевает выбор вспомогательного контрольного списка, состоящего из классификационных категорий. Ожидается, что все элементы (стейкхолдеры) контрольного списка будут соотнесены с двумя ранговыми категориями: классами и подклассами. Как вариант в качестве контрольного для актуализации выбран разработанный ранее список<sup>8</sup>. Сравнение классификационных перечней внешних стейкхолдеров представлено в табл. 2.

Таблица 2

### **Сравнение классификационных перечней стейкхолдеров нефтегазовых проектов**

<b>№ класса</b>	<b>Контрольный перечень классов стейкхолдеров</b>	<b>Актуализированный перечень классов стейкхолдеров</b>
1.	Экономическая сфера	Экономические акторы производственной сферы
2.	Производственная сфера	Экономические акторы сферы услуг
3.	Транспортная сфера	Государственные акторы
4.	Политическая сфера	Политические акторы
5.	Социальная сфера	Некоммерческие организации
6.	Образовательная сфера	Социальные организации и объединения
7.	Экологическая сфера	Средства массовой информации
8.	-	Информационные акторы
9.	-	Смешанный класс стейкхолдеров

Изменения, отражённые в актуализированном классификационном перечне стейкхолдеров, касаются *разделения* ряда категорий на классы (например, социальная сфера), *перегруппировки* некоторых категорий (например, включение акторов экологической сферы в состав некоммерческих организаций) и *создания новых* (например, средства массовой информации и

<sup>8</sup> Бобров В.А. Интересы стейкхолдеров стратегических нефтегазовых проектов. В кн.: Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием: материалы Национальной с международным участием научно-практической конференции (27 ноября 2020 г., Тюмень) / отв. ред. В. В. Пленкина. – Тюмень : ТИУ, 2020. – С. 28-32

информационные акторы), в том числе смешанной категории для стейкхолдеров, чьи классификационные признаки не позволяют однозначно отнести заинтересованные стороны к какой-либо одной категории.

Актуализированный классификационный перечень стейкхолдеров, составленный из *классов*, использован для идентификации перечня следующего уровня ранговой категории – *подклассов*.

Для идентификации подкатегорий стейкхолдеров стратегического нефтегазового проекта был применён метод мозгового штурма среди рабочей группы экспертов. В состав рабочей вошли шесть специалистов СПбГЭУ (включая модератора), чья профессиональная деятельность связана с работами по сопровождению научно-технических проектов в нефтегазовой среде. В перечень функций модератора входили: определение целей, задач и порядка заседания рабочей группы; формирование состава рабочей группы и организация её заседания; разработка сценария мозгового штурма и условий проведения, обеспечение рабочей группы вспомогательными материалами, модерирование заседания, ответы на уточняющие и организационные вопросы участников, а также формирование итогового перечня стейкхолдеров по результатам взаимодействия экспертов.

В рамках процедуры участникам группы была предложена теоретическая ситуация, в которой отечественная стратегическая нефтегазовая компания планирует начать освоение газового месторождения на территории Крайнего Севера Российской Федерации, вблизи условного города с населением 50 000 человек. Участники должны были самостоятельно оценить предложенные условия, подразделить каждый класс стейкхолдеров на подклассы, то есть некоторые категории стейкхолдеров, используя контрольный и актуализированный перечень классов стейкхолдеров. На основании ответов участников рабочей группы модератором был сформирован итоговый перечень подклассов стейкхолдеров, представленный в табл. 3.

### Определение представителей классов стейкхолдеров

№	Класс стейкхолдеров	Представители класса стейкхолдеров
1.	Экономические акторы производственной сферы	Промышленные и производственные предприятия, торговые компании, предприятия материально-технического обеспечения, энергетические компании, строительные компании, сельскохозяйственные компании, предприятия общественного питания
2.	Экономические акторы сферы услуг	Транспортные предприятия, сервисные компании, телекоммуникационные компании, финансовые учреждения, арендодатели, медицинские учреждения, коммунальные и бытовые службы, гостиничный и ресторанный бизнес
3.	Государственные акторы	Органы законодательной, судебной и исполнительной власти, правоохранительные органы, надзорные комитеты и организации, лицензирующие и контролирующие организации
4.	Политические акторы	Политические партии, группы давления, оппозиционные группы
5.	Некоммерческие организации	Фонды, кооперативы, союзы и ассоциации, общественные и религиозные организации
6.	Социальные организации и объединения	Общества предпринимателей, родительские комитеты, объединения потребителей, клубы по интересам, узкоспециализированные сообщества
7.	Средства массовой информации	Информационные службы, новостные агентства, радио, печатные издания, пресс-службы, телеканалы, ведущие блогов и интернет-сайтов
8.	Информационные акторы	Корпоративные разведки, торговцы электронными базами данных
9.	Смешанный класс стейкхолдеров	Образовательные учреждения (государственные и экономические акторы сферы услуг), профессиональные объединения (некоммерческие и социальные организации), объединения выпускников (политические акторы и некоммерческие организации)

В число подклассов стейкхолдеров не вошли акторы, которые для большинства хозяйствующих субъектов являются ключевыми в процессе ведения хозяйственной деятельности – *потребители*. Невключение данного актора в идентифицированный перечень обусловлено особенностями стратегических проектов в области добычи углеводородных ресурсов – в большинстве случаев на территории России подобные проекты реализуются

вертикально-интегрированными нефтегазовыми корпорациями, выстраивающими собственные бизнес-процессы таким образом, что нефте- и газодобывающие предприятия, входящие в соответствующую группу компаний, самостоятельно фактически не поставляют добываемое сырьё за пределы корпораций.

Результат категоризации ответов рабочей группы представлен в формате актуализированного контрольного списка в табл. 4.

Таблица 4

**Актуализированный контрольный список для идентификации перечня стейкхолдеров стратегического нефтегазового проекта в области добычи нефти и газа**

<b>Класс стейкхолдеров</b>	<b>Подкласс стейкхолдеров</b>	<b>Стейкхолдеры</b>
1. Экономические акторы производственной сферы	1.1. Промышленные и производственные предприятия	-
	1.2. Торговые компании	-
	1.3. Предприятия материально-технического обеспечения	-
	1.4. Энергетические компании	-
	1.5. Строительные компании	-
	1.6. Сельскохозяйственные компании	-
	1.7. Предприятия общественного питания	-
2. Экономические акторы сферы услуг	2.1. Транспортные предприятия	-
	2.2. Сервисные компании	-
	2.3. Телекоммуникационные компании	-
	2.4. Финансовые учреждения	-
	2.5. Арендодатели	-
	2.6. Медицинские учреждения	-
	2.7. Коммунальные и бытовые службы	-
	2.8. Гостиничный и ресторанный бизнес	-
3. Государственные акторы	3.1. Органы законодательной, судебной и исполнительной власти	-
	3.2. Правоохранительные органы	-
	3.3. Надзорные комитеты и организации	-
	3.4. Лицензирующие и контролирующие организации	-
4. Политические акторы	4.1. Политические партии	-
	4.2. Группы давления	-
	4.3. Оппозиционные группы	-

5. Некоммерческие организации	5.1. Фонды	-
	5.2. Кооперативы	-
	5.3. Союзы и ассоциации	-
	5.4. Общественные и религиозные организации	-
6. Социальные организации и объединения	6.1. Общества предпринимателей	-
	6.2. Родительские комитеты	-
	6.3. Объединения потребителей	-
	6.4. Клубы по интересам	-
	6.5. Специализированные сообщества	-
7. Средства массовой информации	7.1. Информационные службы	-
	7.2. Новостные агентства	-
	7.3. Радио	-
	7.4. Печатные издания	-
	7.5. Пресс-службы	-
	7.6. Телеканалы	-
	7.7. Авторы блогов и др. интернет-ресурсов	-
8. Информационные акторы	8.1. Корпоративные разведки	-
	8.2. Торговцы электронными базами данных	-
9. Смешанный класс стейкхолдеров	9.1. Образовательные учреждения	-
	9.2. Профессиональные объединения	-
	9.3. Объединения выпускников	-

Важно отметить, что перечень основных категорий и подкатегорий не является неизменным: предлагаемый перечень сформирован на основании предложенных теоретических условий, поэтому должен подвергаться оценке на предмет своей актуальности и степени соответствия внешним и внутренним условиям очередного реализуемого проекта. Кроме того, при формировании в компании порядка проведения мероприятий по управлению стейкхолдерами или рисками и их непосредственном проведении рекомендуется использовать классификатор для категоризации различных стейкхолдеров. Это представляется целесообразным в ситуациях, когда отдельные результаты проведения мероприятий по управлению стейкхолдерами или рисками вносятся в соответствующие формы принятой в компании корпоративной документации:

например, в *реестр рисков* проекта или предприятия, где часто применяется *фасетная классификация*<sup>9</sup>.

### **Заключение**

Таким образом, созданным прецедентом разработан классификатор стейкхолдеров условного стратегического нефтегазового проекта, который предлагается использовать в качестве инструмента последующего анализа планируемых к реализации стратегических проектов в области добычи нефти и газа – *контрольного списка*. В соответствии с разработанным списком предлагается соотносить участников внешней среды нефтегазового предприятия или проекта в области добычи углеводородных ресурсов для формирования перечня стейкхолдеров в целях дальнейшей реализации ключевых процессов по управлению стейкхолдерами проекта и его субъективными рисками.

### **Библиографический список**

1. Оперативный доклад Счётной палаты об исполнении федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов январь – декабрь 2020 года: [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/e37/e371835371389756c2d319de62f0bd12.pdf>

2. Детали машин и основы конструирования: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. А. Самойлов [и др.]; под редакцией Е.А. Самойлова, В.В. Джамая. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2015. – 423 с.

3. Бобров В.А. О субъективных рисках предприятия. В кн.: XIV Ежегодная научная сессия аспирантов и молодых ученых: материалы Всероссийской научной конференции (Вологда, 24–27 ноября 2020 г.): в 3 т. / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Вологодский государственный университет; [главный редактор В. Н. Маковеев].

---

<sup>9</sup> Ранганатан Ш.Р. Классификация двоеточием. Основная классификация. Пер. с англ. / Под. ред. Т.С. Гомолицкой. М.: ГПНТБ СССС, 1970

– Вологда : ВоГУ, 2020. – Т. 2: Экономические и юридические науки. – 267 с. – С. 121-124

4. Силкина Г.Ю. Методы принятия решений: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2017. – 184 с.

5. ISO 31000:2018 - Risk management – Guidelines

6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 5th Edition, Project Management Institute (PMI), 2012

7. Michael Scriven. The logic and methodology of checklists, 2005.

8. Бобров В.А. Интересы стейкхолдеров стратегических нефтегазовых проектов. В кн.: Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием: материалы Национальной с международным участием научно-практической конференции (27 ноября 2020 г., Тюмень) / отв. ред. В.В. Пленкина. – Тюмень: ТИУ, 2020. – С. 28-32

9. Ранганатан Ш.Р. Классификация двоеточием. Основная классификация. Пер. с англ. / Под. ред. Т.С. Гомолицкой. М.: ГПНТБ СССС, 1970

## References

1. Operational report of the Accounts Chamber on the execution of the federal budget and budgets of state extra-budgetary funds, January - December 2020: [Electronic resource]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/e37/e371835371389756c2d319de62f0bd12.pdf>.

2. Machine parts and design basics: textbook and workshop for academic bachelor's degree / EA Samoilov [and others]; edited by E.A. Samoilov, V.V. Jamaia. – 2nd ed., Rev. and add. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2015. – 423 p.

3. Bobrov V.A. On the subjective risks of the enterprise. In the book: XIV Annual scientific session of graduate students and young scientists: materials of the All-Russian scientific conference (Vologda, November 24-27, 2020): in 3 volumes / Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Vologda State

University; [editor-in-chief V.N. Makoveev]. – Vologda: VoGU, 2020. – T. 2: Economic and legal sciences. – 267 p. – S. 121-124

4. Silkina G.Yu. Decision Making Techniques: A Study Guide. – SPb.: Publishing house of Polytechnic. University, 2017. – 184 p.

5. ISO 31000: 2018 – Risk management - Guidelines

6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 5th Edition, Project Management Institute (PMI), 2012

7. Michael Scriven. The logic and methodology of checklists, 2005

8. Bobrov V.A. Interests of stakeholders in strategic oil and gas projects. In the book: Innovations in the management of regional and sectoral development: materials of the National with international participation scientific and practical conference (November 27, 2020, Tyumen) / otv. ed. V.V. Plenkina. – Tyumen: TIU, 2020. – P. 28-32

9. Ranganathan Sh.R. Colon classification. Basic classification. Per. from English / Under. ed. T.S. Gomolitskaya. Moscow: GPNTB SSSS, 1970