

ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.242.2

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА РЕГИОНАЛЬНОМ И МЕСТНОМ УРОВНЯХ – АНАЛИЗ НОРМАТИВНОЙ БАЗЫ

А.М. Суховская

Образовательная организация высшего образования (частное учреждение)
«Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)», г. Ярославль

© Суховская А.М., 2021

DOI: 10.46573/2409-1391-2021-1-73-83

В статье рассматривается нормативная база, регулирующая проектную деятельность органов государственного управления и местного самоуправления. Представлен обзор государственных стандартов по проектному управлению и проведена аналогия данных нормативных актов с международными стандартами. Изучены Методические рекомендации № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. и Постановление Правительства РФ № 1288 от 31 октября 2018 г. на соответствие содержимого требованиям ГОСТ. Выявлены, по мнению автора, стратегические ошибки при разработке проектной документации, в частности то, что при планировании проектов не уделяется должное внимание мониторингу рисков и стейкхолдеров, это может привести к негативным последствиям при реализации проектов на государственном и/или муниципальном уровне. На основе изученной федеральной нормативной базы в сфере проектного управления были рассмотрены региональные постановления правительств. В качестве примера в статье приводится краткий сравнительный анализ региональных нормативных актов правительств Ярославской, Вологодской и Белгородской областей.

Ключевые слова: проектное управление, государственное и муниципальное управление, нормативная база, процессы, паспорт проекта, риски, стейкхолдеры.

Проектное управление активно используется в практике государственного и муниципального управления на протяжении ряда лет. Нормативно оно закреплено в документах федерального уровня:

1. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [1].

2. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» [2].

3. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» [3].

Данные стандарты утверждены Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст. и введены в действие с 1 сентября 2012 г.

4. Распоряжение Минэкономразвития РФ № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» [4].

5. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту. Guidance on project management». Введен 1 марта 2015 г., идентичен международному стандарту ИСО 21500:2012 «Руководство по проектному менеджменту» (ISO 21500:2012 «Guidance on project management») [5].

6. ГОСТ Р ИСО 21504-2016 «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов. Project, programme and portfolio management. Guidance on portfolio management». Введен 1 июня 2017 г., идентичен международному стандарту ИСО 21504:2015 «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов» (ISO 21504:2015 «Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management», IDT) [6].

7. Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [7].

Мы видим, что сначала были изданы три стандарта по проектному менеджменту, затем, с промежутком в два года, методические рекомендации, в 2015 и 2017 гг. вступили в силу стандарты по управлению проектами, полностью идентичные стандартам, разработанным International Standardization Organization (ISO), и в конце 2018 г. издано Постановление Правительства РФ № 1288 (с последними изменениями от 10 июля 2020 г.).

Придерживаясь хронологии, рассмотрим содержательную часть ряда вышеперечисленных нормативных актов.

ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» структурно строится на процессах управления проектами, которые группируются в области управления [1].

Стандарт выделяет десять функциональных областей управления: содержанием проекта, сроками проекта, затратами в проекте, рисками проекта, персоналом проекта, заинтересованными сторонами проекта, поставками проекта, качеством в проекте, обменом информацией в проекте, интеграцией проекта. Также содержит совокупность пяти процессов: инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта. Процесс планирования в свою очередь включает в себя процессы планирования: содержания проекта, разработки расписания, бюджета проекта, персонала проекта, закупок в проекте, реагирования на риски, обмена информацией в проекте, управления изменениями в проекте.

Данный стандарт по своей структуре имеет большое сходство с Международным стандартом Project Management Body of Knowledge – Сводом знаний по управлению проектами (Руководство PMBoK), разработанным Институтом управления проектами США – PMI (Project Management Institute). Сходство в первую очередь обусловлено наличием процессов и их группировкой по областям знаний. Первая редакция стандарта PMBoK была опубликована в 1996 г., в настоящее время действует шестая редакция от 06 сентября 2017 г. [12].

Последнее издание РМВоК включает в себя, помимо прочего, теорию гибких подходов к проектному управлению Agile и содержит сорок девять процессов управления проектами.

Отечественный ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» на протяжении восьми лет своего существования не изменялся [1].

Родственные ему стандарты ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» [2] и ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» [3] также имеют процессный подход и на протяжении восьми лет не подвергались пересмотру.

Следующим федеральным актом в порядке хронологии является распоряжение Минэкономразвития РФ № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» [4].

Данный нормативный акт ссылается на вышерассмотренные стандарты и существенно детализирует их, что вполне логично.

Рекомендации выделяют четыре уровня управления и их периодичность:

стратегический – период от шести лет с контролем не реже одного раза в год;

тактический – период от одного года до шести лет с контролем не реже одного раза в квартал;

оперативный – период от трех месяцев до одного года с контролем не реже одного раза в месяц;

операционный – период от одного дня до трех месяцев с контролем не реже одного раза в неделю.

Немаловажно, что рекомендации определяют два вида деятельности, которые в обязательном порядке присутствуют в работе государственных и муниципальных служащих: процессно-ориентированный (в рамках текущей деятельности) и проектно-ориентированный (достигается преимущественно через реализацию проектов), т. е. специфика данной работы заключается, помимо прочего, в необходимости сочетания процессной и проектной деятельности.

Данные методические рекомендации определяют процессы проектной деятельности, которые необходимо внедрить или модернизировать при переходе на проектно-ориентированную систему:

управление проектами;

управление мотивацией участников проектов;

управление компетенциями участников проектной деятельности;

организационную поддержку проектной деятельности;

технологическую поддержку проектной деятельности.

Исходя из представленного перечня процессов видно, что, несмотря на ссылку на ГОСТ Р 54869-2011, подход в рекомендациях к группировке процессов существенно отличается.

Кратко остановимся на содержании процесса «управление проектами». Рекомендации в п. 2.2.1 определяют: «Целью управления проектами является обеспечение достижения целей органа исполнительной власти путем планирования, организации и контроля трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта» [4]. При реализации процесса «управление проектами» разработчики рекомендуют дополнительно использовать стандарт ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [1].

Основными инструментами проектного управления в органе исполнительной власти являются паспорт проекта, план-график и отчеты по проекту.

Методические рекомендации в п. 2.2.4 определяют, что паспорт проекта – это документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту (наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами, план контрольных событий) [4].

В приложении разработчики предлагают типовой вариант паспорта проекта, где в формате блоков отражается необходимая информация, что, по нашему мнению, является оптимальной формой изложения материалов. Вместе с тем было выявлено, что при написании раздела «Риски реализации проекта» предлагается разместить следующую информацию (приложение № 1): «Указать факторы, ограничивающие исполнение проекта (ресурсные ограничения, ограничения, связанные с законодательством и проч.), а также идентифицировать риски проекта» [4]. Считаем, что данная формулировка не содержит в себе высокой значимости для проекта работы с рисками, что может привести к формальному подходу со стороны исполнителей и, как следствие, к негативным последствиям.

Паспорт проекта не содержит информации по стейкхолдерам (заинтересованным сторонам проекта), но в приложении к рекомендациям дается определение: «Заинтересованные стороны проекта – должностные лица или структурные подразделения органа исполнительной власти, а также внешние организации, которые активно участвуют в проекте, могут влиять на проект, или интересы которых могут быть затронуты в ходе реализации проекта» (приложение № 1 к Методическим рекомендациям по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти) [4].

Предлагаемое определение, по нашему мнению, носит односторонний характер, так как в качестве заинтересованных сторон рассматривает только должностных лиц, структурные подразделения и внешние организации, но большинство проектов в исполнительной власти тем или иным образом связано с жителями населенных пунктов и игнорирование их как стейкхолдеров является стратегической ошибкой, что приводит к возникновению новых рисков и, как следствие, к следующему витку негативных последствий (изменений в проекте).

В приложении № 3 рекомендаций, где приводится типовое положение по управлению проектами, указываются процессы управления проектами [4]: инициация проекта, планирование проекта, исполнение, управление изменениями проекта, контроль проекта, завершение проекта. Если сравнить данный перечень с

ГОСТ Р 54869-2011 [1], то видно, что разработчик рекомендаций в блоке «Управление проектами» перечислил все процессы из стандарта и отдельно вывел процесс «управление изменениями», т. е. акцент сделан не на предотвращении возможных негативных последствий (через работу с рисками и стейкхолдерами на начальных этапах), а на устранении постоянно возникающих изменений.

Помимо паспорта проекта, обязательными атрибутами процесса «управление проектами» являются [4]:

план-график проекта, состоящий из мероприятий, контрольных событий по проекту и связей между ними, ответственных исполнителей, сроков реализации мероприятий и достижения контрольных событий;

отчет по проекту, состоящий из информации о фактическом достижении контрольных событий, прогнозе достижения контрольных событий, причинах их недостижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за период, открытых вопросов, требующих решения руководства (п. 2.2.6).

Следующим по хронологии является ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту. Guidance on project management» [5]. Разработчики стандарта уже в его формулировке отразили идентичность стандарту, разработанному ISO (International Standardization Organization). Кратко рассмотрим структуру ГОСТ Р ИСО 21500-2014.

Данный стандарт, как и предыдущие нормативные акты, содержит в себе процессный подход. Причем выделяется сорок процессов, которые сгруппированы в две группы:

предметную, которая включает в себя интеграцию, заинтересованные стороны, содержание, ресурсы, сроки, стоимость, риски, качество, закупки и коммуникации;

управленческую, которая включает в себя инициирование, планирование, исполнение, контроль и завершение.

Градация процессов подобным образом схожа с подходом, применяемом в Руководстве РМВоК, о котором говорилось ранее. Это еще раз подтверждает высокое влияние разработчиков стандарта РМВоК на международную проектную деятельность.

Последний по хронологии нормативный акт – это Постановление Правительства РФ № 1288 от 31 октября 2018 г. «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [7]. В данном документе установлен порядок организации проектной деятельности в Правительстве РФ. Дано понятие проекта: «Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений» (п. 3) и введены термины, определяющие проектную иерархию на государственном уровне: «национальный проект»; «федеральный проект»; «ведомственный проект»; «региональный проект». Представлено определение понятия «проектная деятельность» – деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов [7].

Положение устанавливает функционирование на федеральном и региональном уровнях проектных структур: проектных офисов, проектных комитетов и центров компетенций.

По нашему мнению, данный нормативный акт достаточно лаконично определяет взаимоотношения в проектном управлении на всех уровнях государственной власти.

В рамках исследования остановимся более подробно на содержательной части паспорта проекта. В частности, п. 20 Постановления определяет, что паспорт национального проекта включает в себя «наименование национального проекта, его цели, целевые и дополнительные показатели, перечень методик расчета целевых и дополнительных показателей, задачи и результаты с указанием значений результатов по годам реализации, перечень и общие сведения о федеральных проектах, обеспечивающих достижение целей, целевых и дополнительных показателей, выполнение задач национального проекта, сроки реализации и объем финансового обеспечения национального проекта, информацию о кураторе, руководителе и администраторе национального проекта, а также иные сведения» [7].

Паспорт федерального проекта структурно мало отличается от паспорта национального проекта, все различия связаны с иерархией реализации.

Безусловно, проекты подобного уровня являются крупномасштабными, следовательно, при их формировании необходимо использовать немного другие подходы, нежели при создании проектов локального уровня. При анализе методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (№ 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г.) мы указывали на стратегическую ошибку, связанную с недооцениванием рисков и стейкхолдеров (заинтересованных сторон). Причем во всех рассмотренных стандартах по проектному управлению, в том числе и ГОСТам, рискам и стейкхолдерам уделяется большое внимание.

Тема заинтересованных сторон затрагивается в п. 22 Постановления [7] и связана с необходимостью получения заключения общественно-экспертного совета, предполагаем, что на уровне национального и федерального проектов допустим возможный минимум взаимодействия со стейкхолдерами.

Тема, связанная с рисками, поднимается уже в отчетах о реализации проектов (п. 56): «В ежемесячные и ежеквартальные отчеты включается достоверная информация о реализации национальных проектов, федеральных и региональных проектов, содержащая в том числе фактические и прогнозные сведения о выполнении задач, достижении показателей, результатов, контрольных точек и исполнении бюджетов соответствующих проектов, информация о рисках реализации национальных проектов, федеральных проектов и региональных проектов, а также иные сведения» [7], т. е. можно сделать вывод, что при реализации проектов на государственном уровне идет работа по устранению возникших рисков со всеми негативными последствиями, а не по прогнозированию и предотвращению возможного возникновения отрицательных рисков.

На основе проведенного анализа федеральной нормативной базы автором были изучены документы, регламентирующие проектную деятельность на региональном и местном уровнях. В данной статье в качестве примера

представлен краткий анализ постановлений правительств Ярославской, Вологодской и Белгородской областей.

Постановление Правительства Ярославской области № 44-п от 31 января 2019 г. «Об организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Ярославской области и признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства области» (с изменениями на 22 октября 2020 г.) [8]. Положение разработано на основе нормативного акта № 1288 от 31 октября 2018 г. «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» и содержит обширное нормативное копирование, что вполне естественно при выстроенной исполнительной иерархии.

В частности, Положение определяет (п. 13): «Паспорт регионального проекта (программы) включает наименование, цели и показатели, задачи и результаты регионального проекта (программы), контрольные точки и мероприятия, обеспечивающие достижение его целей и показателей, сроки реализации и объемы финансового обеспечения регионального проекта (программы), информацию о кураторе, руководителе, администраторе и участниках регионального проекта (программы), а также методику расчета дополнительных показателей и иные сведения» [8], из определения видно, что его содержание схоже с определением национального проекта и отличается только иерархией исполнения. В данной дефиниции также отсутствуют риски и стейкхолдеры проекта. С учетом нормативного копирования они отражаются в тех же разделах и практически в той же трактовке, как и в Постановлении № 1288.

Далее рассмотрим Постановление Правительства Вологодской области № 224 от 1 марта 2017 г. «Об организации проектной деятельности в Правительстве области и органах исполнительной государственной власти области» (с изменениями на 31 августа 2020 г.) [9]. Данный нормативный акт разработан также на основе Федерального постановления № 1288.

В соответствии с п. 1.2 «паспорт проекта – документ, содержащий основные положения проекта, цели и показатели проекта, результаты проекта, финансовое обеспечение реализации проекта, участников проекта, дополнительную информацию о проекте, план мероприятий по реализации проекта и перечень методик расчета показателей проекта» [9], т. е. содержит минимум, схожий с рассмотренными ранее нормативными актами, но Постановление Правительства Вологодской области имеет определенные характерные отличия, в частности присутствует термин «отчет об извлеченных уроках реализации проекта» и его определение: «документ, содержащий анализ опыта реализации проекта на основании итогового отчета по проекту, который может быть использован при реализации иных проектов, информацию о рисках и возможностях проекта, положительных уроках по проекту, отрицательных уроках по проекту, предложениях по улучшению нормативного и методического обеспечения проектной деятельности, дополнительных предложениях, изменениях в проекте» [9].

Информация из данного документа может являться основой для прогнозирования потенциальных рисков при планировании новых проектов.

Следующий нормативный акт – это Постановление Правительства Белгородской области № 202-пп от 31 мая 2010 г. «Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях и организациях» (с изменениями на 20 июля 2020 г.) [10]. Оно, как и предыдущие, основано на Постановлении № 1288, но, по нашему мнению, является более проработанным с точки зрения проектного управления.

Во-первых, оно рекомендует органам местного самоуправления разработать подобное Положение, что может способствовать системности в реализации внутритерриториальных проектов, так же Положение вводит определение муниципального проекта – «проект, реализуемый в масштабах одного муниципального образования» [10, п. 2.1.1].

Во-вторых, в данном нормативном акте присутствует обширная терминология, где даны определения различным видам проектов, начиная социальным и заканчивая бережливым. Определены участники проекта, команда проекта, в том числе Постановлением Правительства Белгородской области № 317-пп от 20 июля 2020 г. введен термин «скрам-мастер» (п. 2.13) – «лицо, определенное руководителем проекта как ответственное за соблюдение основных принципов и форм работы с использованием гибких методов управления проектами (скрам-методология), является возможным участником проекта» [10].

В настоящее время в профессиональной сфере активно обсуждается внедрение гибких подходов в практику проектного управления на государственном уровне, но пока это носит «обсуждаемый» характер и нормативно на федеральном уровне не закреплено. В шестую редакцию Международного стандарта РМВоК включен раздел, посвященный Agile (гибким подходам), а также стандарт в сфере государственного проектного управления PRINCE 2 (Великобритания) содержит подробную информацию по использованию данных подходов.

Правительством Белгородской области нормативно закреплено применение гибких подходов в проектном управлении на региональном и муниципальном уровнях.

В-третьих, определено разделение государственных органов на процессные и проектные (данный подход описан в Методических рекомендациях № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. [4]).

В-четвертых, управление проектом осуществляется на основе его жизненного цикла (инициации, планирования, реализации, закрытия), где в соответствии с международными и отечественными стандартами последовательно прописаны этапы. В частности, в п. 4.5.5 определено, что план управления проектом включает в себя календарный план-график работ, перечень процессов, бюджет, риски, состав команды проекта, способы коммуникации и взаимодействия в проекте [4]. Следовательно, на этапе планирования закладываются риски и меры реагирования на них.

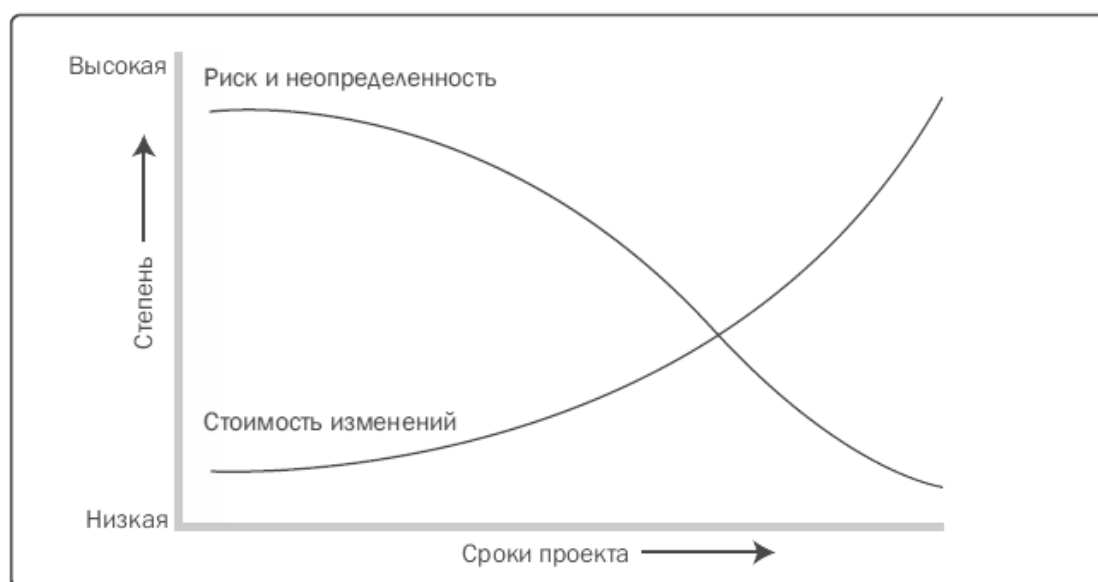
Таким образом, из представленных положений об организации проектной деятельности в трех регионах наиболее проработанным и грамотно выстроенным с точки зрения проектного управления является Постановление Правительства Белгородской области № 202-пп от 31 мая 2010 г.

Подводя итог, можно сказать, что в Российской Федерации проектная деятельность на федеральном уровне регулируется государственными стандартами и постановлениями.

Анализ ГОСТов по проектному управлению выявил определенное сходство с Международным стандартом РМВоК, разработанным Институтом управления проектами США – PMI (Project Management Institute).

Методические рекомендации № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. [4] и Постановление Правительства РФ № 1288 от 31 октября 2018 г. [7] более детально описывают отдельные элементы проектного управления на государственном уровне, но вместе с тем несут в себе, по нашему мнению, стратегическую ошибку, связанную с упущением при планировании рисков и стейкхолдеров, что может привести к негативным последствиям.

Вышеуказанный стандарт РМВоК представляет графическое изображение воздействия переменной в зависимости от срока проекта (рисунок) [11].



Воздействие переменной в зависимости от срока проекта (РМВоК) [11]

Из рисунка видно, что риск и неопределенность в начале проекта максимально высокие, а по мере его реализации снижаются, но стоимость изменений, связанных с влиянием негативных рисков, от минимальной на начальном этапе максимально возрастает к завершению проекта. Также большое влияние на реализацию проекта оказывают стейкхолдеры (заинтересованные стороны), которые могут являться носителями потенциальных рисков. Поэтому работу по диагностике рисков и стейкхолдеров необходимо проводить на этапах инициирования и/или планирования проекта, желательно проводить одновременно и обязательно разрабатывать меры реагирования на риски и меры взаимодействия со стейкхолдерами.

Библиографический список

1. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. М.: Стандартинформ, 2012. 9 с.
2. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. М.: Стандартинформ, 2012. 9 с.
3. ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. М.: Стандартинформ, 2012. 12 с.
4. Распоряжение Минэкономразвития РФ № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». URL: <http://docs.cntd.ru/document/499091150> (дата обращения: 30.11.2020).
5. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. Guidance on Project Management. М.: Стандартинформ, 2015. 60 с.
6. ГОСТ Р ИСО 21504-2016. Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов. Project, Programme and Portfolio Management. Guidance on Portfolio Management. М.: Стандартинформ, 2016. 20 с.
7. Постановление Правительства Российской Федерации № 1288 от 31 октября 2018 г. «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». URL: <http://docs.cntd.ru/document/551541664> (дата обращения: 16.12.2020).
8. Постановление Правительства Ярославской области № 44-п от 31 января 2019 г. «Об организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Ярославской области и признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства области» (с изменениями на 22 октября 2020 г.). URL: <http://docs.cntd.ru/document/553235072> (дата обращения: 30.11.2020).
9. Постановление Правительства Вологодской области № 224 от 1 марта 2017 г. «Об организации проектной деятельности в Правительстве области и органах исполнительной государственной власти области» (с изменениями на 31 августа 2020 г.). URL: <http://docs.cntd.ru/document/446176348> (дата обращения: 15.12.2020).
10. Постановление Правительства Белгородской области № 202-пп от 31 мая 2010 г. «Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях и организациях» (с изменениями на 20 июля 2020 г.). URL: <http://docs.cntd.ru/document/424080691> (дата обращения: 15.12.2020).
11. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Пятое издание. Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania, 19073-3299 USA, 2013.
12. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Шестое издание. Agile: практическое руководство / коллектив авторов. М.: Олимп-Бизнес, 2017.

PROJECT MANAGEMENT AT THE REGIONAL AND LOCAL LEVELS – ANALYSIS OF THE REGULATORY FRAMEWORK

A.M. Sukhovskaya

International Academy of Business and New Technologies (MUBiNT), Yaroslavl

The article deals with the regulatory framework regulating the project activities of public administration and local self-government bodies. The review of state standards on project management is presented and the analogy of these regulations with international standards is made. The methodological recommendations No. 26R-AU of 14.04.2014 and the regulation of the Government of the Russian Federation No. 1288 of 31.10.2018 on the content compliance with GOST requirements were studied. According to the author, strategic errors in the development of project documentation are identified, in particular, when planning projects, due attention is not paid to monitoring risks and stakeholders, which can lead to negative consequences when implementing projects at the state and/or municipal level. Based on the studied federal regulatory framework in the field of project management, regional government resolutions were considered. As an example, the article provides a brief comparative analysis of regional regulations of the Governments of the Yaroslavl, Vologda and Belgorod regions.

Keywords: *project management, state and municipal management, regulatory framework, processes, project passport, risks, stakeholders.*

Об авторе:

Суховская Анна Михайловна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента образовательной организации высшего образования (частного учреждения) «Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)», г. Ярославль, Россия. SPIN-код: 7377-6696, e-mail: suhovskay@yandex.ru

Author information:

Sukhovskaya Anna Mikhailovna – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Educational Organization of Higher Education (Private Institution) «International Academy of Business and New Technologies (MUBiNT)», Yaroslavl, Russia. SPIN-code: 7377-6696, e-mail: suhovskay@yandex.ru