Приложение № 6
к приказу от 31 августа 2026 года № 01-00026/023

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по управлению ресурсами при реализации проектов в Проектной школе Общеакадемического факультета Президентской академии

1. Общие положения

1.1. Настоящие Методические рекомендации разработаны в целях формирования единого практического подхода к определению потребности, планированию, привлечению, распределению, использованию и контролю ресурсов в проектах, реализуемых в Проектной школе Общеакадемического факультета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (далее соответственно – Проектная школа, ОАФ, Президентская академия).

1.2. Методические рекомендации раскрывают последовательность действий участников проекта, критерии качества ресурсного обеспечения и загрузки участников, способы принятия решений и рекомендуемые рабочие инструменты.

1.3. Рекомендации в полном объеме применяются к проектам продвинутого уровня. Для проектов начального уровня применяется упрощенный порядок, установленный разделом 10 настоящих Методических рекомендаций.

1.4. Управление ресурсами осуществляется на всех этапах жизненного цикла проекта: инициирование, подготовка, реализация, мониторинг и контроль, завершение.

1.5. Термины применяются в значениях, установленных разделом 2 Положения об организации проектной деятельности в Проектной школе ОАФ (далее – Положение). Для целей настоящих Методических рекомендаций дополнительно применяются следующие термины:

– ресурсная потребность – вид, объем, характеристики и период доступности ресурса, необходимые для выполнения конкретной работы или получения результата проекта;

– ресурсная обеспеченность – степень подтвержденного соответствия доступных ресурсов потребности проекта по виду, характеристикам, объему, сроку и условиям использования;

– загрузка участника – объем проектных и иных обязательств участника, приходящихся на определенный период и сопоставляемых с доступным временем и возможностями выполнения;

– ресурсный дефицит – подтвержденное или прогнозируемое несоответствие между ресурсной потребностью и фактически доступным ресурсом.

1.6. Предлагаемые рабочие инструменты не заменяют проектные документы и не изменяют полномочия участников, установленные Положением.

2. Принципы и объекты управления ресурсами

2.1. Ресурсы проекта включают человеческие, материальные, финансовые, информационные и иные активы, используемые для выполнения мероприятий и достижения цели проекта.

2.2. Объектами управления являются не только сами ресурсы, но и потребность в них, источник получения, срок доступности, условия использования, загрузка, ограничения, альтернативы, фактическое использование и порядок завершения обязательств.

2.3. Управление ресурсами основывается на принципах:

- определения потребности от результатов и работ проекта, а не от имеющегося перечня ресурсов;
- связи ресурсного, календарного и финансового планирования;
- подтверждения доступности критических ресурсов до начала зависимых работ;
- соразмерности ресурса объему, сложности и ценности результата;
- предотвращения перегрузки участников, необоснованных резервов и простоев;
- прослеживаемости назначения, использования, передачи и возврата ресурсов;
- заблаговременного выявления дефицита и подготовки вариантов решения.

3. Участники управления ресурсами и ответственность

3.1. Руководитель проекта организует оценку потребности, принимает решения о распределении ресурсов в пределах полномочий, контролирует достаточность обеспечения и инициирует решения, выходящие за пределы своих полномочий.

3.2. Ответственные за направления и результаты уточняют ресурсную потребность по закрепленным работам, подтверждают фактическое использование и своевременно сообщают об ограничениях, перегрузке и прогнозном дефиците.

3.3. Администратор проекта обеспечивает сбор и актуальность сведений, ведение рабочих инструментов, сопоставление плановых и фактических данных и документирование принятых решений.

3.4. Куратор содействует получению ресурсов и разрешению конфликтов приоритетов, требующих стратегической или организационной поддержки. Проектный офис обеспечивает методологическое сопровождение и проверяет отражение ресурсных решений в проектных документах.

3.5. Предоставление ресурса внутренним подразделением, заказчиком, партнером или иной стороной считается подтвержденным только при наличии согласия уполномоченного лица и определенных условий предоставления.

4. Последовательность управления ресурсами проекта

4.1. Управление ресурсами осуществляется как повторяющийся цикл, связанный с актуальным содержанием и планом-графиком проекта.

4.2. Шаг 1. Определение ресурсной потребности

4.2.1. По каждому результату и мероприятию рекомендуется определять требуемый ресурс, его количественные и качественные характеристики, период и продолжительность использования, место предоставления и ответственный за обеспечение.

4.2.2. Для человеческих ресурсов рекомендуется определить функцию, компетенции и трудоемкость; для материальных и технических – характеристики, количество и готовность; для информационных – состав данных, источник, формат и права доступа; для финансовых – сумма, назначение и период возникновения расходов.

4.3. Шаг 2. Оценка доступности и ограничений

4.3.1. Для каждого ресурса рекомендуется установить источник, владельца, условия, срок предоставления, ограничения использования, конкурирующие потребности и возможность замены.

4.3.2. Ресурс считается подтвержденным, если определены источник, объем или характеристики, период доступности и лицо, уполномоченное

обеспечить предоставление. Неподтвержденный ресурс учитывается как ограничение и источник риска.

4.4. Шаг 3. Формирование ресурсного решения и плана

4.4.1. Потребность сопоставляется с доступностью. По выявленным разрывам рекомендуется определить альтернативу, резерв, изменение способа выполнения работы либо вопрос, требующий согласования или эскалации.

4.4.2. Ресурсный план синхронизируется с планом-графиком и планом финансирования: ресурс должен быть доступен не только в общем объеме, но и в период выполнения зависимой работы.

4.5. Шаг 4. Назначение и получение ресурсов

4.5.1. До начала работы подтверждаются фактическое получение ресурса, его соответствие требованиям, готовность к использованию и необходимые доступы. Несоответствия фиксируются и передаются руководителю проекта.

4.5.2. Для ограниченных и совместно используемых ресурсов устанавливаются правила бронирования, очередность, ответственные и порядок разрешения конфликтов.

4.6. Шаг 5. Использование, мониторинг и балансировка

4.6.1. В ходе реализации сопоставляются плановая и фактическая доступность, объем использования, загрузка участников, незавершенная работа, простои, прогноз дефицита и эффективность резервов.

4.6.2. Балансировка может включать перераспределение работ, изменение последовательности, замену ресурса, привлечение дополнительного ресурса, обучение участника, использование резерва либо инициирование изменения параметров проекта.

4.7. Шаг 6. Завершение использования ресурсов

4.7.1. На завершении подтверждаются возврат или передача ресурсов, закрытие доступов, договорных и финансовых обязательств, а также определение владельца результата и условий его дальнейшего использования.

4.7.2. В итоговом отчете отражаются существенные отклонения ресурсного обеспечения, причины дефицита или простоев, эффективность замен и резервов и рекомендации для будущих проектов.

5. Критерии качества ресурсного обеспечения

5.1. Качество ресурсного обеспечения оценивается не по объему перечисленных ресурсов, а по тому, позволяет ли подтвержденная совокупность ресурсов выполнить работы и получить результаты в установленные сроки и с требуемым качеством.

Критерий	Признаки надлежащего качества	Признаки недостаточности
Полнота	Потребность определена по всем результатам, работам и обеспечивающим действиям.	Не учтены согласования, тестирование, приемка, доступы или завершение.
Обоснованность	Объем и характеристики связаны с конкретной работой, расчетом или экспертным основанием.	Ресурс указан укрупненно либо сформирован «с запасом» без объяснения.
Доступность	Источник, владелец, объем, условия и период подтверждены уполномоченной стороной.	Ресурс предполагается получить, но подтверждения и альтернативы нет.
Своевременность	Период доступности совпадает с потребностью по плану-графику.	Ресурс появится после начала зависимой работы или срок не определен.
Пригодность	Подтверждены качество, совместимость, доступы, лицензии и готовность к применению.	Ресурс формально имеется, но не может быть использован в требуемом виде.
Сбалансированность	Нет критической перегрузки, необоснованных простоев и конкурирующих назначений.	Один ресурс одновременно запланирован на несовместимые работы.
Устойчивость	Для критических ресурсов определены индикаторы, альтернативы и момент решения.	Проект зависит от единственного неподтвержденного ресурса.
Прослеживаемость	Назначение, использование, изменения и возврат подтверждаются актуальными данными.	Невозможно установить владельца, объем использования или статус обязательства.

5.2. Если хотя бы по одному критическому ресурсу не обеспечены доступность, своевременность или пригодность и отсутствует реалистичная альтернатива, ресурсное обеспечение проекта не может считаться достаточным независимо от обеспеченности по остальным ресурсам.

6. Оценка загрузки участников проекта

6.1. Загрузка оценивается применительно к конкретному периоду с учетом проектных задач, участия в других проектах, основной деятельности, обязательных согласований и резерва времени на непредвиденные работы.

6.2. В пределах одного проекта используется единый способ оценки: часы, человеко-дни, доля доступного рабочего времени либо относительная трудоемкость. Универсальный обязательный процент занятости настоящими Методическими рекомендациями не устанавливается.

6.3. Рекомендуемая последовательность оценки загрузки:

– определить работы участника, сроки и ожидаемые результаты;

– оценить трудоемкость каждой работы с учетом согласований и доработок;

– определить фактически доступное время участника в том же периоде;

– учесть другую проектную и основную нагрузку, отпуска и ограничения;

– сопоставить обязательства с доступностью и выявить пики, простои и конфликты;

– согласовать назначение и зафиксировать решение по перегрузке или дефициту компетенции.

6.4. Признаками возможной перегрузки являются повторное нарушение сроков, рост количества ошибок и доработок, увеличение незавершенной работы, одновременная ответственность за несколько критических задач, регулярный перенос обязательств и отсутствие времени на контроль качества.

6.5. Загрузка считается приемлемой, если участник понимает объем и приоритеты работ, располагает требуемыми компетенциями и временем, его обязательства не конфликтуют между собой, а предусмотренный резерв соразмерен неопределенности.

6.6. При выявлении перегрузки рассматриваются уточнение приоритетов, снятие или перенос задачи, перераспределение работ, изменение последовательности, привлечение дополнительного участника, развитие компетенции или корректировка параметров проекта.

7. Принятие решений по ресурсам

7.1. Ресурсное решение принимается на основании влияния дефицита или ограничения на цель, результаты, качество, сроки, бюджет, обязательные требования и заинтересованные стороны, а не только исходя из доступности отдельного ресурса.

7.2. При подготовке решения руководитель проекта:

- определяет затрагиваемую работу, результат и крайний срок решения;
- устанавливает величину дефицита и его причину;
- формирует не менее двух реалистичных вариантов, если это возможно;

- сравнивает варианты по сроку, стоимости, качеству, нагрузке, ограничениям и рискам;
- определяет рекомендуемый вариант, последствия отказа и необходимый уровень полномочий;
- фиксирует принятое решение, ответственного, срок выполнения и условие повторного рассмотрения.

7.3. При выборе между вариантами рекомендуется применять последовательность приоритетов: защита цели и обязательных требований; сохранение результатов и их характеристик; предотвращение перегрузки; минимизация совокупных затрат и вторичных рисков.

7.4. Руководитель принимает решение самостоятельно, если оно находится в пределах утвержденных параметров и его полномочий. Вопрос передается куратору или Проектному офису, если ресурс находится вне полномочий руководителя, требует дополнительного финансирования либо ведет к изменению утвержденных параметров.

7.5. Не каждое перераспределение ресурсов требует ведомости изменений. Она оформляется, если решение изменяет утвержденные параметры паспорта или плана управления проектом в порядке, установленном пунктом 5.4.7 Положения. Изменение суммы бюджета более чем на 10 процентов относится к изменению ключевых параметров в соответствии с пунктом 5.4.8 Положения.

8. Особенности управления отдельными видами ресурсов

8.1. Для материальных и технических ресурсов рекомендуется уточнять характеристики, количество, владельца, место, период, условия предоставления, техническую готовность, правила эксплуатации и порядок возврата или передачи.

8.2. Для информационных ресурсов рекомендуется определить состав данных, источник, актуальность, формат, периодичность обновления, права доступа, требования к хранению, защите и конфиденциальности.

8.3. Ресурсная потребность, требующая расходов, отражается в плане финансирования в составе плана управления проектом.

8.4. Отсутствие выделенного бюджета не означает отсутствия ресурсной потребности. В этом случае указываются подтвержденные нефинансовые источники.

8.5. Ресурсы используются только в пределах целей проекта и согласованных условий. Передача третьим лицам, изменение назначения или

использование за пределами проекта допускаются при наличии соответствующих полномочий и согласований.

9. Мониторинг, дефицит, изменения и отчетность

9.1. Не реже одного раза в месяц при подготовке отчета о ходе реализации проекта рекомендуется проверять актуальность потребности, фактическую доступность, использование, загрузку, прогноз возможного дефицита ресурсов.

9.2. Внеплановый пересмотр проводится при изменении содержания проекта, появлении нового ограничения, отказе владельца ресурса, изменении загрузки ключевого участника, либо росте стоимости использования ресурса.

9.3. В отчете отражаются ресурсные ограничения и отклонения, влияющие на результаты и сроки, принятые решения, необходимая поддержка и прогноз до следующего отчетного периода.

10. Особенности проектов начального уровня

10.1. Для проекта начального уровня отдельный ресурсный план и план финансирования проекта не разрабатываются. Необходимые временные, информационные, организационные и доступные материальные ресурсы учитываются при планировании результатов и контрольных точек в паспорте проекта.

10.2. Команда определяет, какие ресурсы необходимы для ближайших работ, кто обеспечивает их получение и что будет сделано при недоступности. Детальная оценка загрузки в часах не обязательна, если распределение задач и сроки реалистичны и согласованы с куратором-преподавателем.

10.3. Куратор-преподаватель помогает оценить реалистичность потребности и загрузки и согласует использование ресурсов образовательного процесса. При недоступности ресурса команда предлагает альтернативу или корректировку и отражает ее в ИСУП при необходимости.