Приложение № 2
к приказу от 31 августа 2026 года № 01-00026/023

# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
# по управлению командой проекта при реализации проектов в Проектной школе Общеакадемического факультета Президентской академии

## 1. Общие положения

1.1. Настоящие Методические рекомендации разработаны в целях формирования единых подходов к созданию, организации работы и развитию проектных команд 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 практические способы определения потребности в участниках, подбора и включения членов команды, распределения ролей и ответственности, организации совместной работы, поддержания вовлеченности, разрешения разногласий, изменения состава и завершения командной работы.

1.3. Рекомендации в полном объеме применяются к проектам продвинутого уровня проектной деятельности. Для проектов начального уровня применяется упрощенный порядок в соответствии с разделом 13.

1.4. Управление командой осуществляется на всех этапах жизненного цикла проекта: инициирование, подготовка, реализация, мониторинг и контроль, завершение. Состав команды формируется на этапе подготовки и может уточняться в ходе реализации проекта.

1.5. Термины применяются в значениях, установленных разделом 2 Положения об организации проектной деятельности в проектной школе ОАФ (далее – Положение).

1.6. Команда проекта – совокупность участников проекта, объединенных для выполнения мероприятий и контрольных точек, создания результатов и достижения цели проекта с распределением между ними проектных ролей, функций и ответственности.

1.7. Рабочие инструменты, предлагаемые настоящими Методическими рекомендациями, не изменяют полномочия участников, установленные Положением, и не заменяют паспорт проекта, план управления проектом, ведомость изменений и отчетные документы.

## 2. Принципы управления командой

2.1. Управление командой строится на следующих принципах:

– ориентация совместной работы на цель, показатели и результаты проекта;

– достаточность состава команды без необоснованного увеличения численности;

– соответствие компетенций участников закрепленным функциям;

– персональная ответственность за результаты, мероприятия и контрольные точки;

– учет фактической доступности и совокупной нагрузки участников;

– открытость информации о ролях, приоритетах, решениях и ожидаемом вкладе;

– своевременное выявление проблем и право участника сообщать о рисках без опасения персональных обвинений;

– обоснованное предоставление самостоятельности с сохранением необходимого контроля;

– уважение профессиональных позиций и недопустимость переноса содержательных разногласий на личность участника;

– фиксация значимых договоренностей и прослеживаемость принятых решений.

2.2. Эффективность команды оценивается не по отсутствию разногласий и высокой интенсивности коммуникаций, а по способности команды достигать согласованных результатов, своевременно выявлять отклонения, принимать решения и выполнять принятые обязательства.

## 3. Участники и проектные роли

3.1. В проектной деятельности участвуют инициатор, заказчик, куратор проекта, руководитель проекта и члены проектной команды. Заказчик и куратор участвуют в управлении проектом, но не включаются в состав команды автоматически.

3.2. В проекте продвинутого уровня в составе команды предусматриваются руководитель проекта, администратор проекта, ответственные за функциональные направления при необходимости и исполнители мероприятий и контрольных точек.

3.3. Руководитель проекта формирует команду, осуществляет оперативное управление командой и проектом и отвечает за достижение цели, показателей и результатов.

3.4. Администратор ведет проектные документы и коммуникации, организует сбор информации для отчетности и обеспечивает актуальность сведений в ИСУП.

3.5. Ответственный за функциональное направление организует выполнение мероприятий и контрольных точек в пределах закрепленного направления. Исполнитель выполняет порученные мероприятия и контрольные точки и предоставляет подтверждения выполнения.

3.6. Руководитель вправе распределить между членами команды функции по управлению рисками, коммуникациями, финансами, качеством,

ресурсами и заинтересованными сторонами. Такое распределение может фиксироваться как отдельные роли в команде проекта.

## 4. Определение потребности в составе и компетенциях

4.1. Формирование команды начинается с анализа содержания проекта, а не с подбора конкретных людей. Руководитель сопоставляет каждый предполагаемый результат с работами, необходимыми для его получения, и определяет требуемые компетенции и доступность участников.

4.2. Рекомендуемый порядок анализа потребности:

– выделить результаты и основные блоки работ;

– определить необходимые предметные, управленческие, аналитические, коммуникационные и иные компетенции;

– установить период и предполагаемую интенсивность участия;

– выявить критические компетенции, отсутствие которых создает риск для проекта;

– определить функции, которые могут совмещаться, и функции, требующие разных участников;

– сопоставить потребность с кандидатами и зафиксировать дефициты.

4.3. В команду не рекомендуется включать участника только на основании его должности, формального статуса или предполагаемой полезности без определения конкретной функции, результата и ожидаемого вклада.

4.4. Если необходимая компетенция отсутствует, руководитель рассматривает привлечение дополнительного участника или эксперта, обучение действующего участника, изменение способа выполнения работы либо корректировку содержания проекта в установленном порядке.

## 5. Подбор и включение участников

5.1. При подборе участника оцениваются:

– наличие необходимых знаний и опыта;

– способность выполнить конкретную функцию или создать результат;

– фактическая доступность в требуемый период;

– мотивация и интерес к тематике проекта;

– готовность принять ответственность и соблюдать договоренности;

– способность работать в установленных форматах взаимодействия;

– наличие полномочий и доступа к необходимым ресурсам;

– риски перегрузки, выбытия или конфликта интересов.

5.2. Состав команды проекта продвинутого уровня формируется руководителем после одобрения проектного предложения. Ключевые участники фиксируются в паспорте проекта, который проходит согласование,

одобрение и утверждение в порядке, установленном пунктом 5.4.2 Положения.

5.3. До включения участника руководителю рекомендуется обсудить с ним цель проекта, предполагаемую роль, ожидаемые результаты, объем и период участия, границы самостоятельности и правила взаимодействия.

5.4. Новый участник получает доступ к актуальным документам и рабочим материалам, сведениям о статусе проекта, незавершенных задачах, ключевых решениях, рисках, правилах коммуникации и контактных лицах.

5.5. Для включения участника в действующую команду рекомендуется провести вводную встречу и определить контрольную точку адаптации, на которой уточняются понимание роли, доступность ресурсов и первые результаты работы.

## 6. Запуск командной работы

6.1. После формирования основного состава руководителю проекта рекомендуется провести установочную командную сессию. Ее задача – сформировать единое понимание проекта, согласовать ожидания и определить правила совместной работы.

6.2. На установочной сессии рекомендуется обсудить:

- цель, ожидаемый эффект и критерии успешности проекта;
- результаты, границы и ключевые ограничения;
- состав команды, роли и ожидаемый вклад;
- зависимости между участниками и направлениями работ;
- решения, которые участники принимают самостоятельно, и вопросы, требующие согласования;
- каналы и периодичность коммуникаций;
- порядок подготовки и проведения встреч;
- способ фиксации решений и контроля договоренностей;
- порядок сообщения о рисках, проблемах и отклонениях;
- способ разрешения разногласий и предоставления обратной связи.

## 7. Распределение ответственности и делегирование

7.1. Ответственность распределяется по каждому результату, мероприятию и контрольной точке. За один объект планирования определяется один участник, отвечающий за организацию его выполнения; к работе могут привлекаться несколько исполнителей.

7.2. Распределение отражается в плане-графике и матрице ответственности.

7.3. При постановке задачи руководитель или ответственный за направление определяет:

- ожидаемый результат и требования к качеству;
- срок и промежуточные контрольные точки;
- ограничения и доступные ресурсы;
- границы самостоятельности;

– форму подтверждения выполнения;
– связи с другими задачами и участниками;
– порядок обращения за решением или поддержкой.

## 8. Организация рабочих коммуникаций и встреч

8.1. Форматы и периодичность взаимодействия определяются планом коммуникаций с учетом продолжительности проекта, количества участников и взаимозависимости работ.

8.2. В проекте могут проводиться установочная сессия, регулярная статус-встреча, рабочая встреча по результату, встреча по проблеме или риску, ретроспектива и итоговая сессия.

8.3. Статус-встреча направлена не на последовательный пересказ выполненных действий, а на выявление отклонений, зависимостей, рисков и решений. Рекомендуемая повестка:

– что планировалось и что выполнено;
– какие результаты и контрольные точки находятся под риском;
– какие отклонения, проблемы и зависимости выявлены;
– какие решения и согласования требуются;
– что должно быть сделано до следующей встречи, кем и к какому сроку.

8.4. Каждая значимая договоренность должна содержать действие или результат, ответственного, срок и при необходимости способ подтверждения выполнения.

8.5. Решения, влияющие на утвержденные параметры проекта, фиксируются и оформляются в порядке, установленном Положением. Рабочие договоренности могут вестись в журнале решений и поручений.

## 9. Обратная связь, вовлеченность и развитие

9.1. Обратная связь используется для корректировки действий и повышения качества совместной работы и не должна превращаться в оценку личности участника.

9.2. Рекомендуемая структура обратной связи: конкретная ситуация – наблюдаемое действие – влияние на проект или команду – ожидаемое изменение – согласованное дальнейшее действие.

9.3. Обратная связь должна основываться на фактах, предоставляться своевременно, отделять единичную ошибку от систематического неисполнения и завершаться конкретной договоренностью.

9.4. Для поддержания вовлеченности руководителю рекомендуется:

– показывать связь задачи участника с целью и общим результатом;
– обеспечивать понятность ожиданий и видимость прогресса;
– предоставлять самостоятельность, соответствующую опыту участника;
– учитывать профессиональные интересы и возможности развития;

– признавать конкретный вклад, а не только итог команды;

– своевременно обсуждать снижение вовлеченности;

– не допускать постоянной концентрации сложных или срочных задач у одних и тех же участников.

9.5. В студенческих и образовательных проектах значимыми факторами мотивации могут быть самостоятельность, практический опыт, видимость результата, признание вклада, развитие компетенций и включение результата в портфолио.

## 10. Разногласия, конфликты и нарушение договоренностей

10.1. Не всякое разногласие является конфликтом. Обсуждение альтернатив повышает качество решений, если участники рассматривают содержание вопроса и последствия для проекта, а не личные качества друг друга.

10.2. При возникновении разногласий руководитель:

– определяет предмет разногласия и отделяет факты от интерпретаций;

– выясняет интересы и ограничения сторон;

– оценивает влияние ситуации на проект;

– формирует и сопоставляет варианты решения;

– принимает или организует принятие решения в пределах полномочий;

– фиксирует решение, ответственность и срок проверки исполнения.

10.3. Если вопрос не может быть урегулирован на уровне команды, руководитель обращается к куратору, а при необходимости – в Проектный офис с учетом характера вопроса.

10.4. При нарушении договоренности руководитель устанавливает, является ли отклонение единичным или повторяющимся и связано ли оно с недостатком компетенций, времени, ресурсов, мотивации, понимания задачи или иными причинами.

10.5. Рекомендуемая последовательность реагирования: уточнение причин; конкретизация ожиданий; согласование корректирующих действий; установление контрольного срока; перераспределение задачи при отсутствии улучшений; изменение состава при невозможности дальнейшего исполнения.

10.6. Ведомость изменений оформляется только в случаях, когда решение требует корректировки утвержденных параметров паспорта или плана управления проектом.

## 11. Управление нагрузкой и изменением состава

11.1. Нагрузка участника определяется с учетом состава работ, трудоемкости и продолжительности, участия в иных проектах и основной учебной или трудовой нагрузки.

11.2. Ресурсный план формируется после автоматизации соответствующего процесса. До автоматизации может применяться рабочая

оценка в часах, человеко-днях или доле доступного времени. Оценка не заменяет документы, устанавливающие трудовую функцию и нагрузку работника.

11.3. При риске перегрузки руководитель перераспределяет задачи, уточняет сроки либо привлекает дополнительных исполнителей.

11.4. Необходимость изменения состава может возникнуть при выбытии участника, изменении содержания работ, недостатке компетенций, перегрузке или устойчивом неисполнении обязательств.

11.5. Изменения утвержденного состава проекта продвинутого уровня фиксируются в ведомости изменений и вносятся в паспорт и (или) план управления проектом в порядке, установленном пунктом 5.4.7 Положения.

11.6. При замене участника обеспечивается передача документов, незавершенных задач, решений, рисков, доступов и договоренностей.

## 12. Завершение командной работы

12.1. На этапе завершения проекта команда подтверждает выполнение обязательств, передает результаты и оставшиеся действия, формирует архив и фиксирует положительные и отрицательные уроки.

12.2. Руководителю рекомендуется провести итоговую ретроспективу, на которой обсуждаются:

- какие способы организации работы помогли достичь результатов;
- какие договоренности или процессы не работали и почему;
- какие решения следовало принять раньше;
- как распределение ролей и нагрузки повлияло на проект;
- какие практики следует сохранить для будущих проектов;
- какие незавершенные действия, доступы и обязательства необходимо передать или закрыть.

12.3. В итоговом отчете фиксируются управленческие выводы и уроки командной работы.

## 13. Особенности проектов начального уровня

13.1. Проект начального уровня может реализовываться индивидуально либо командой студентов. Численность команды определяется с учетом содержания проекта, количества результатов, продолжительности работы и порядка оценивания по дисциплине.

13.2. Состав команды определяется студентами, инициирующими проект, и согласуется куратором-преподавателем. Куратор вправе рекомендовать изменение состава с учетом образовательных задач и возможностей участников.

13.3. В команде определяется руководитель проекта из числа студентов. Организационные функции по ведению документов и коммуникаций могут выполнять руководитель либо другие участники.

13.4. Куратор-преподаватель осуществляет методическое сопровождение, согласует тему, контролирует выполнение контрольных точек и принимает результаты.

13.5. Матрица ответственности, ресурсный план не являются обязательными и не входят в состав документов по проекту. Ответственные за результаты и контрольные точки указываются в паспорте, а основные правила работы могут быть согласованы в устной или упрощенной письменной форме.

13.6. Изменения состава согласуются куратором-преподавателем и отражаются в актуальной информации о проекте в ИСУП без оформления ведомости изменений.

13.7. Индивидуальный вклад оценивается в соответствии с пунктами 5.3.4-5.3.5 Положения на основании выполненных результатов и контрольных точек, рефлексивного дневника и иных подтверждений участия.