

МАТРИЦЯ RACI ЯК ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

*БРЕДНЯ О.С.,*

*ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІАВСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА*

*Науковий керівник – к.е.н., доцент Власенко Т.В*

Однією з найбільш розповсюджених причин невдалих проєктів є неправильне розподілення функцій між членами команди. З появою незначних труднощів учасники завжди шукають винних, перекидаючи відповідальність одне на одного замість того, щоб вирішувати проблему. Настільки ж складною є ситуація, коли ніхто не бажає брати на себе відповідальність та приймати рішення. Щоб мінімізувати виникнення вищезазначених проблем в організації, в управлінській практиці менеджера при розподілі робіт доцільно використовувати матрицю RACI – простий та ефективний інструмент планування людських ресурсів.

Методика RACI є зручним та наглядним засобом планування та проєктування змін. Доволі часто метод RACI називають таблицею чи діаграмою, проте він являє собою саме матрицю відповідальності.

Термін RACI має наступне розшифрування:

R (responsible) – виконувати;

A (accountable) – нести відповідальність;

C (consult before doing) – консультувати до виконання;

I (inform after doing) – оповіщати після виконання [1].

Responsible – співробітник, на якому безпосередньо лежить відповідальність за виконання певної ділянки роботи. Такий працівник повинен бути в наявності в кожній сфері діяльності, їх може бути декілька, причому можливі поєднання.

Accountable – відповідальний, яким є головний керівник проєкту. Саме він відповідає за виконання поставлених цілей в межах заданих термінів та наданого бюджету, а також з високим рівнем якості. Зазвичай керівник проєкту виступає в якості "сполучної ланки" між замовником і командою [2].

Consulted – «консультант». Разом з відповідальним, також бере участь в керуванні проєктом, проте в першу чергу вирішує стратегічні питання. Посаду консультантів очолюють менеджери вищої ланки.

Informed – у матриці RACI вказується «інформований» (спостерігач). Він виконує функції адміністратора та зазвичай займається організацією документів. Його основною функцією є позбавлення менеджера від витрат часу на бюрократичні процедури та його «розвантаження» [2].

Матриця відповідальності являє собою особливий метод визначення ключових напрямів діяльності, критеріїв прийняття рішення, де існує непорозуміння. Всі розбіжності можуть бути винесені на загальний розгляд, для прийняття колективного рішення.

Матриця розподілу відповідальності дає можливість уникнути дуплікації певних функцій в колективі. Проте, якщо виникають суперечки, керівник процесу може покладатися на певну людину, яка призначена відповідальним за послідовність процесу, де виникли суперечки. Таким чином, в колективі встановлюється більш відкритий метод спілкування, який заснований на інформуванні та консультуванні працівників.

Побудова матриці відбувається наступним чином:

- визначається список необхідних процесів в поставленій задачі;
- визначаються та вказуються функціональні ролі (люди, які зацікавлені, або причетні до даного проєкту);
- збирається мітинг і призначаються RACI коди конкретним ролям, звичайно розподіляючи відповідальності;
- знаходяться всі можливі невідповідності;
- описується таблиця та збираються відгуки;
- контролюється виконання призначених ролей.

Ще на етапі планування за допомогою даної таблиці є можливість щодо виявлення слабких місць в організації робочого процесу. Горизонтальний аналіз демонструє якість організації роботи на кожному етапі. Вертикальний аналіз дозволяє виявити обов'язки й повноваження кожного з членів команди.

За допомогою RACI менеджер має можливість швидко виявити працівників, які перевантажені або недостатньо залучені в проєкті, неефективні посади та ділянки роботи. Розумно складена матриця дозволяє достатньо підвищувати якість організації та контроль над виконанням проєктів, а також зменшити кількість конфліктних ситуацій [2, 3].

Дана матриця складається з шести етапів:

1. Проведення вступних зустрічей для інформування ключового менеджменту щодо цілей і вимог до процесу.

2. Лист прийняття рішень і функціональних обов'язків розроблено, проаналізовано та об'єднано в список основних функцій.

3. Семінари з розподілом обов'язків (Workshops) проводяться, щоб узгодити функції та надати коди, що дозволяють описувати тип участі кожного, а також його роль щодо кожного процесу. Результатом стає побудова матриці відповідальності.

4. Матриці відповідальності задокументовані та повинні бути доставлені кожному учаснику процесу, що взаємодіє з організацією.

5. Комунікації та затвердження нових ролей повинні бути розроблені й затверджені шляхом нарад за участю усіх залучених осіб та департаментів.

6. Подальші зустрічі організуються для періодичного контролю, заохочення діяльності й для впевненості, що учасники дотримуються всіх встановлених раніше правил [4-6].

Підбиваючи підсумки, варто зазначити, що матриця розподілу відповідальності є важливим елементом успішного планування робочого процесу. В процесі її коректного застосування повинна підвищитися продуктивність проєкту [6, 7]. При вмілій побудові робочого процесу формується сильна команда, яка буде складатися з грамотних і натренованих гравців, здатних пропонувати нестандартні підходи до прийняття рішень. Як результат - побудова більш продуктивної системи комунікацій між усіма учасниками завдяки розробці інтерфейсу зв'язку.

#### Література:

1. Матриця RACI: розшифровка RACI матриця як інструмент управління відповідальністю. RACI: розшифровка [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://autogear.ru/article/326/248/raci-matritsa-kak-instrument-upravleniya-otvetstvennostyu-raci-rasshifrovka/>.

2. Матриця RACI як інструмент управління відповідальністю, приклад матриці raci з розподілу ролей [Електронний ресурс]. – 2002. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.itexpert.ru/rus/ITEMS/200809141918>.

3. Методика RACI: оптимізація розподілу повноважень і відповідальності [Електронний ресурс] / Г.Г. Налбандян, Є.Б. Кушніренко // Стратегії бізнесу. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cfin.ru/management/people/instructions/RACI.shtml>.

4. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. - М. : Вільямс, 2011. – 436 с.

5. Матриця RACI: рас шифровка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://autogear.ru/article/326/248/raci-matritsa-kak-instrument-upravleniya-otvetstvennostyu-raci-rasshifrovka/>

6. Власенко Т.В. Simulation of development dynamics for management improvement of enterprise specialization / Т.В. Власенко, В.М. Власовець // Technology audit and production reserves. – 2016. – № 5 (4 (31)). – С. 9-15.

7. Vlasenko T. Status and trends of agricultural enterprises in Ukraine in terms of market agricultural machinery / T. Vlasenko, V. Vlasovets // Econtechmod: An international quarterly journal. – 2016. – Vol. 5. – No. 3. – P. 159-170.

