

МАТРИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (RACI) КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОЗРАЧНОСТИ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ЦИФРОВЫХ ПРОЕКТОВ

А. Ф. Белькович¹⁾, М. И. Усачёва²⁾

¹⁾ студент, Белорусский государственный университет, г. Минск, Беларусь, alisabelkovic6@gmail.com

²⁾ студент, Белорусский государственный университет, г. Минск, Беларусь, usachiovam@gmail.com

Научный руководитель Т. А. Бронская

*старший преподаватель, Белорусский государственный университет, г. Минск, Беларусь,
bronska.tatiana@yandex.ru*

Статья посвящена анализу матрицы распределения ответственности (RACI) как инструмента повышения прозрачности в цифровых проектах. Рассмотрены её теоретические основы, модификации и специфика применения в кросс-функциональных командах. Показано, что использование RACI снижает конфликты, устраняет дублирование функций и повышает согласованность действий, особенно в условиях гибких методологий управления.

Ключевые слова: матрица распределения ответственности; RACI; цифровые проекты; прозрачность; управление проектами; распределение ролей; минимизация конфликтов; дублирование функций; agile; DevOps.

RESPONSIBILITY ASSIGNMENT MATRIX (RACI) AS A TOOL FOR TRANSPARENCY IN DIGITAL PROJECT PLANNING

A. F. Belkovich¹⁾, M. I. Usacheva²⁾

¹⁾ student, Belarusian State University, Minsk, Belarus, alisabelkovic6@gmail.com

²⁾ student, Belarusian State University, Minsk, Belarus, usachiovam@gmail.com

Supervisor T. A. Bronskaia

senior lecturer, Belarusian State University, Minsk, Belarus, bronska.tatiana@yandex.ru

The article analyzes the Responsibility Assignment Matrix (RACI) as a tool to enhance transparency in digital projects. It reviews the method's theoretical foundations, modifications, and application in cross-functional teams. The study shows that RACI reduces conflicts, eliminates role duplication, and improves coordination, particularly within agile methodologies, making it highly relevant for digital project management.

Keywords: responsibility assignment matrix; RACI; digital projects; transparency; project management; role distribution; conflict minimization; role duplication; agile; DevOps.

Современные цифровые проекты характеризуются высокой динамикой, кросс-функциональностью и вовлечением большого числа участников. В таких условиях прозрачность распределения ролей и ответственности становится критически важным фактором успеха. Одним из эффективных инструментов, позволяющих формализовать и согласовать обязанности, является матрица распределения ответственности (RACI) [1]. Данный инструмент представляет собой метод визуализации распределения ролей участников проекта по конкретным задачам, где выделяются четыре ключевые позиции: Responsible (ответственный за выполнение),

Accountable (несущий итоговую ответственность), Consulted (консультируемый эксперт), Informed (информируемый о ходе работы) [2]. Использование RACI помогает избежать дублирования функций, снизить количество конфликтов и повысить эффективность взаимодействия внутри проектной команды [3]. Цель статьи заключается в анализе матрицы RACI как инструмента обеспечения прозрачности в цифровых проектах и демонстрации её значения в минимизации рисков, связанных с управлением ролями.

Матрица распределения ответственности имеет богатую теоретическую основу. Она была предложена в середине XX века в рамках развития методов проектного управления и изначально использовалась в инженерных и управленческих проектах для формализации процессов взаимодействия [4]. В классическом варианте каждая задача проекта получает отметку о том, кто является исполнителем (Responsible), кто несёт итоговую ответственность (Accountable), кто должен быть привлечён для консультаций (Consulted) и кто подлежит информированию (Informed). Со временем появились различные модификации матрицы, такие как RASCI (с добавлением роли Support – поддержка), DACI (Driver, Approver, Contributor, Informed), CAIRO (Responsible, Accountable, Consulted, Informed, Omitted) [1]. Эти варианты отражают стремление адаптировать методику к специфике разных типов проектов.

Особая значимость RACI проявляется в цифровых проектах, которые отличаются от традиционных инженерных инициатив. Во-первых, цифровые команды, как правило, кросс-функциональны: в них участвуют разработчики, тестировщики, дизайнеры, аналитики, специалисты по DevOps, маркетологи и менеджеры продукта [2]. Во-вторых, цифровые проекты часто реализуются по гибким методологиям (Scrum, Kanban), где ответственность распределяется динамично. В-третьих, команды могут быть распределёнными, что усиливает риск недопониманий [3]. Эти факторы создают типичные проблемы: дублирование функций, размытые зоны ответственности, конфликты между стейкхолдерами и потерю доверия. В результате прозрачность ролей становится ключевым условием повышения управляемости цифровых инициатив.

Применение матрицы RACI в цифровых проектах основывается на пошаговом алгоритме. Сначала определяются ключевые задачи и процессы, затем формируются роли участников, после чего осуществляется распределение R, A, C и I по каждой задаче [5]. Далее матрица проверяется совместно с командой и стейкхолдерами и интегрируется в процессы планирования и коммуникации. В цифровой среде RACI применяется при разработке и тестировании программного обеспечения, в UX/UI дизайне и исследованиях пользователей, в управлении требованиями и приоритизацией, а также при автоматизации и эксплуатации инфраструктуры [6]. Например, при разработке мобильного приложения разработчик может быть Responsible за написание кода, Product Owner – Accountable за соответствие продукта требованиям, UX-дизайнер – Consulted при проектировании интерфейсов, а маркетолог – Informed о сроках запуска.

Использование RACI обеспечивает важные эффекты. Во-первых, оно минимизирует конфликты благодаря чёткой фиксации полномочий [1]. Во-вторых, снижает дублирование функций и устраняет ситуации, когда несколько участников выполняют одну и ту же задачу [2]. В-третьих, матрица повышает качество коммуникаций: определяется, кто должен быть привлечён к консультациям, а кого достаточно информировать [3]. В-четвёртых, прозрачность распределения ролей повышает доверие со стороны внешних стейкхолдеров и заказчиков [4]. Вместе с тем необходимо учитывать ограничения метода: чрезмерная формализация без реального применения может привести к бюрократизации; команда может воспринимать матрицу как инструмент контроля и сопротивляться её внедрению; в условиях быстро меняющихся приоритетов требуется регулярное обновление матрицы [5].

Рассмотрим практические примеры применения RACI в цифровых проектах. При внедрении корпоративной CRM-системы часто возникают конфликты между ИТ-отделом и отделом продаж. Применение RACI позволило определить, что ИТ-команда является Responsible за техническую интеграцию, менеджер по продажам – Consulted при настройке бизнес-процессов, а директор по маркетингу – Informed о результатах [6]. Это снизило конфликтность и

ускорило внедрение. Другой пример связан с разработкой мобильного приложения. В команде из разработчиков, дизайнеров и аналитиков возникало дублирование функций при формировании пользовательских историй. Матрица помогла распределить роли: аналитик стал Accountable за формирование требований, дизайнер – Consulted при их уточнении, разработчик – Responsible за реализацию [1]. В результате согласованность действий повысилась, а сроки согласования решений сократились [2].

Для наглядности можно представить эффекты внедрения RACI в таблице.

Эффекты внедрения матрицы распределения ответственности (RACI)

Проблема в цифровом проекте	Решение с помощью RACI	Результат применения
Дублирование функций	Чёткое определение Responsible и Accountable	Исключение параллельной работы над задачей
Конфликты между отделами	Формализация ролей Consulted и Informed	Снижение числа спорных ситуаций
Недостаточная прозрачность для заказчика	Определение Accountable и регулярное информирование	Повышение доверия и предсказуемости
Срыв сроков из-за неясности обязанностей	Согласование RACI-матрицы на этапе планирования	Сокращение времени на принятие решений

Таким образом, матрица распределения ответственности (RACI) является эффективным инструментом обеспечения прозрачности при планировании цифровых проектов. Она позволяет фиксировать зоны ответственности, минимизировать конфликты и снижать вероятность дублирования функций. Практика показывает, что внедрение RACI способствует повышению согласованности действий, улучшению коммуникаций и укреплению доверия как внутри команды, так и между стейкхолдерами. Для успешного применения RACI в цифровых проектах необходимо учитывать специфику гибких методологий и высокую динамику среды. Важно воспринимать матрицу не как формальность, а как реальный рабочий инструмент, требующий регулярного обновления. В дальнейшем целесообразно исследовать интеграцию RACI с цифровыми платформами управления проектами и сочетание данного метода с Agile и DevOps практиками.

Библиографические ссылки

1. Project-Management.com. RACI Matrix: Responsibility Assignment Matrix Guide. URL: <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/> (дата обращения: 22.09.2025).
2. The Digital Project Manager. What is a RACI Chart? How To Guide, Template, & Examples. URL: <https://thedigitalprojectmanager.com/project-management/raci-chart/> (дата обращения: 21.09.2025).
3. Smartsheet. RACI Chart Explained: Roles, Responsibilities & Project. URL: https://www.smartsheet.com/comprehensive-project-management-guide-everything-raci?srsId=AfmBOoqLBm0sVT50zfaVenqraUQt6mdqOYZ-F-KjlLo3o-eRqmbc_уeA (дата обращения: 23.09.2025).
4. TeamGantt. RACI Chart Guide: Roles, Examples, and Best Practices. URL: <https://www.teamgantt.com/blog/raci-chart-definition-tips-and-example> (дата обращения: 25.09.2025).
5. Wikipedia. Responsibility assignment matrix. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Responsibility_assignment_matrix (дата обращения: 26.09.2025).
6. Forecast. Creating a RACI matrix: define your team's roles and. URL: <https://www.forecast.app/blog/raci-matrix-project-management> (дата обращения: 20.09.2025).