

П О С Т Р О Е  
Н И Е  
М А Т Р И Ц Ы  
О Т В Е Т С Т  
В Е Н Н О С Т  
И И Т -  
П Р О Е К Т А

Выполнил  
Кобылкин. А  
ИП-41

# ФУНКЦИИ МАТРИЦЫ ОТВЕТСТВЕННОСТ И В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ

Когда мы определились с основными ролями в команде проекта, следует перейти к разработке весьма полезного документа, именуемого как матрица ответственности. Нам важно осознавать, что в ходе разработки матричной таблицы РМ фиксирует комплекс не только ответственности членов группы, но и их полномочий.

# Традиционные подходы и рекомендации

В руководстве PMBOK (пятое издание) матрица ответственности имеет также иные обозначения: «матричные диаграммы», «матрица RACI». В отечественной практике этот инструмент часто звучит как матрица распределения ответственности. Под МО в PMI-руководстве понимается некая таблица, в которой показаны ресурсы, назначенные для каждого пакета работ. В ней отображаются связи между членами команды и этапами работ.

Для заполнения МО традиционно применяется методика RACI. Это аббревиатурное название, сформированное по первым буквам слов: «Исполнитель» (Responsible), «Ответственный» (Accountable), «Консультант» (Consult before doing), «Наблюдатель» (Inform after doing).

Матрица RACI	Лицо				
Операция	Анна	Бен	Карлос	Дина	Эд
Разработка устава	A	R	I	I	I
Сбор требований	I	A	R	C	C
Отправка запроса на изменение	I	A	R	R	C
Разработка плана тестирования	A	C	I	I	R

R = Responsible (Отвечает) A = Accountable (Утверждает) C = Consult (Консультирует) I = Inform (Информируется)

*Пример матрицы RACI из Руководства PMBOK*

# Традиционные подходы и рекомендации

В зависимости от масштаба проекта PMBOK допускает использование МО на различных уровнях с разной степенью проработки ответственности членов рабочей группы. Если мы рассматриваем МО высокого уровня, то для построения матрицы привлекаются группы и подразделения команды с одной стороны и крупные компоненты ИСР – с другой. Напротив, МО низкого уровня «спускаются» до детализации распределения ответственности конкретных участников команд вплоть до уровня операций.

Российскую практику проектирования часто отличает расширение вариантов ответственности вплоть до включения в МО также и полномочий. Это вносит разбалансировку в матрицу. Иллюстрацию такого подхода вы можете увидеть ниже.

Матрица ответственности проекта (вариант)

	Заместитель генерального директора	Куратор проекта	МП	ГИП	Менеджер по логистике	Менеджер по персоналу	Администратор проекта	КОМNET ТЕЛ	Поставщик ПО
Управление проектом	У	С	О	С	З	З	И	З	З
Разработка ТЗ	У	С	О	И	С	С		К	С
<b>Техническое проектирование</b>		У	С	О					
Разработка предварительных решений по системе и ее частям			С	О				И	К
Разработка документации на поставку		С	С	О	И			С	С
<b>Развертывание прототипа системы</b>		У	О	И				И	И
Монтаж оборудования		С	С	О				И	И
Обучение персонала, участвующего в опытной эксплуатации			С	С		О		И	
<b>Опытная эксплуатация</b>		С	О	И			З		
Тестовые пуски и полевые испытания		С	С	О				И	И
Формулировка замечаний		С	О	И	С	С		С	С
Устранение замечаний		С	С	И	С	С		И	И
<b>Развертывание системы</b>		У	О	И					
Настройка полной функциональности			С	О				И	И
Набор и обучение персонала		С	С	С		О		С	С
Сдача в промышленную эксплуатацию	У	С	О	И		И		И	И
<b>Завершение проекта</b>	У	С	О						
Закрытие договоров		С	О	К	И	С	И	И	И
Презентация по итогам проекта		С	О	С	З	З	И	З	З

У - Утверждение  
 С - Согласование  
 К - Консультирование  
 О - Ответственный (ответственный исполнитель)  
 И - Исполнитель  
 З - Заказчик

Пример матрицы ответственности инвестиционного проекта на территории России



## Подзадачи и ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Предыдущий пример наглядно демонстрирует ситуацию размытия фокусов на ответственности. Как избежать подобной ситуации? Вспомним, коллеги, подраздел, посвященный задачам управления. В нем мы разобрали важную категорию управления – «ответственность». Тогда мы установили, что ответственность ресурса предполагает его право принять и обязанность выполнить задачу, не ссылаясь ни на какие препятствия. Позвольте напомнить пример красноярского охотника, который взялся за задачу доставить к сроку шкурки белок, битых в глаз, но под условием, что число их будет не более 45 вместо 100. Таково было его правило: браться только за то, что он способен сделать реально.



## Подзадачи и ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Ответственным ресурсом уникальной проектной задачи выступает менеджер. В момент планирования проекта его руководитель обязан обеспечить декомпозицию результата на подзадачи, последовательное выполнение которых автоматически приводит к решению ключевой задачи. Такую декомпозицию целесообразно производить коллегиально, привлекая членов команды управления проектом к работе методом мозгового штурма. Результатами его должны явиться иерархическая структура работ, план по вехам.



## Подзадачи и ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Обычно состав формулировок элементов таблицы соответствует функциональной доктрине управления:

- разработка ТЗ;
- развертывание прототипа системы;
- опытная эксплуатация и т.п.



## Подзадачи и ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

*Схема декомпозиции проектной задачи по внедрению продукта Y*



## Подзадачи и ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Данный пример показателен. Естественно, что за задачу верхнего уровня отвечает менеджер. И очевидно, что управление проектом устанавливает разделение ответственности по декомпозированным подзадачам между членами команды. Таким образом, закономерно созревает логика составления такой таблицы, как матрица ответственности. Ее построение начинается с формулирования задач.

**С п а с и б о**

---

**З А В Н И М А Н И Е**