



ЦЕНТР АРХИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ,
МЕТОДИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ И СТАТИСТИЧЕСКОЙ
ОТЧЕТНОСТИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Подход к построению матрицы распределения прав и ответственности

2026



Санкт-Петербург

ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ МАТРИЦЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Скрипкина О.С., Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Центр архивных документов, методических материалов и статистической отчетности в сфере образования»

Моторина И.Ю., к.э.н., доцент, Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Центр архивных документов, методических материалов и статистической отчетности в сфере образования»

Гарбузюк И.В., к.э.н., доцент, Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Центр архивных документов, методических материалов и статистической отчетности в сфере образования»

Аннотация: целью исследования является разработка подхода к проектированию матрицы распределения прав, обязанностей и ответственности. Авторами обосновывается подход к ее проектированию, базирующийся на сбалансированности триады управленческих категорий и принципа зеркальности взаимодействий субъектов в рамках единого бизнес-процесса. Предложен алгоритм проектирования матрицы, включающий идентификацию бизнес-процессов, областей влияния, управленческих ролей и формирование измеримых критериев результативности.

Ключевые слова: права, ответственность, полномочия, архитектура управления, бизнес-процессы.

Научная специальность публикации: 5.2.6. Менеджмент

Abstract: The purpose of this study is to develop an approach to designing a matrix for distributing rights, duties, and responsibilities. The authors substantiate a design approach based on a balanced triad of management categories and the principle of mirroring the interactions of actors within a single business process. A matrix design algorithm is proposed that includes identifying business processes, areas of influence, management roles, and developing measurable performance criteria.

Keywords: rights, responsibility, authorities, management architecture, business processes.

Распределение прав, обязанностей и ответственности в организации является одним из центральных вопросов теории управления. Интерес к этой проблеме обусловлен необходимостью обеспечения эффективности – достижения максимальных результатов при минимальных ресурсах, и результативности – степень достижения поставленных целей и запланированных результатов, деятельности. Важно отметить, что под правом понимается законная, обоснованная возможность принимать решения, распоряжаться ресурсами и давать обязательные к исполнению указания. Обязанности представляют собой закрепленные задачи за сотрудником или подразделением, которые должны выполняться в рамках функционала. Ответственность означает готовность обеспечить выполнение задачи, управлять процессом и отчитываться за его ход. Четкое распределение устраняет дублирование функций, зоны с неопределенной ответственностью и создает основу для упорядоченного, предсказуемого и эффективного процесса принятия управленческих решений.

Несмотря на фундаментальное значение этих категорий, в современной практике менеджмента их интеграция часто носит разрозненный характер, что приводит к дисбалансу полномочий и снижению управляемости систем. Необходимость преодоления разрыва между теоретическими определениями этих понятий и практическими механизмами их совмещения определила научную новизну проведенного исследования.

Научная новизна исследования заключается в обосновании подхода к проектированию матриц распределения прав и ответственности на основе сбалансированной триады управленческих категорий («право – обязанность – ответственность»), учитывающего различные сценарии комбинирования управленческих моделей (иерархической, функционально-ролевой и циклической). Авторами определены условия автономного и совместного применения иерархического, функционально-ролевого и циклического компонентов в архитектуре управления, предложены варианты приоритизации моделей при их совместном использовании для недопущения управленческих конфликтов. Кроме того, авторами

обоснован приоритет подхода «от процессов к ролям/должностям» к построению матрицы распределения прав и ответственности и разработан алгоритм ее построения.

Таким образом, теоретическая значимость исследования заключается в систематизации представлений и подходов к распределению прав и ответственности – от восприятия полномочий как собственности должности, их жесткой привязки к ней к восприятию их как динамического ресурса, делегируемого для достижения целей.

Практическая значимость работы состоит в обосновании порядка проектирования и заполнения матрицы – инструментария распределения и аудита баланса прав, обязанностей и ответственности, позволяющего оптимизировать управленческий такт, устранить избыточную централизацию полномочий и формализовать процедуры взаимодействия сотрудников организации.

Представления о формировании и распределении полномочий и ответственности эволюционировали вместе с развитием общества и технологий. Так, можно выделить несколько этапов, основанных на идеях представителей различных школ и подходов к управлению. Прежде всего, это классическая школа управления (начало XX века): Ф. Тейлор, А. Файоль и М. Вебер заложили основу управления. Они утвердили принцип единоначалия и равенства власти и ответственности. В этот период полномочия рассматривались как право, жестко закрепленное за должностью в вертикальной иерархии. Далее следует отметить поведенческие теории (1930–1970-е гг.): Э. Мэйо и Ч. Барнард доказали, что полномочия спускаются «сверху», но принимаются «снизу». Руководитель обладает реальной властью только тогда, когда подчиненные признают его право на управление. Ответственность стала рассматриваться не только как долг перед руководителем, но и как социальное обязательство перед коллективом. Важную роль играют системный и ситуационный подходы (1960–1980-е гг.): Р. Энтони, Г. Минцберг и Э. Деминг обосновали, что не существует универсальной модели распределения прав. В стабильной среде эффективна жесткая иерархия, в изменчивой – передача полно-

мочий на операционный уровень. В этот период возникли механизмы обратной связи, позволяющие контролировать результат в динамике. Усложнение производства и появление кросс-функциональных команд требовало сохранения контроля при реализации сложных проектов и задач. В ответ на это в 1950-х гг. были разработаны первые прототипы матриц ответственности (Linear Responsibility Chart). В 1960-х гг. инструмент прошел масштабную проверку в оборонных программах США и NASA, а к 1970 г. консалтинговые компании стандартизировали его в международный формат RACI (Responsible — Исполнитель, Accountable — Ответственный, Consulted — Консультант, Informed — Наблюдатель), разделив участие в задаче или проекте на понятные роли [1]. Современный этап (1980-е гг. - н.в.): П. Друкер и Э. Фримен сместили акцент на управление по результатам и подотчетность перед всеми заинтересованными сторонами. Кроме того, появились концепции распределенного лидерства и самоорганизации, где роли заменяют должности, а ответственность становится коллективной и динамической.

Таким образом, понимание полномочий прошло путь от «права приказывать» к «праву координировать». Если представители классической школы воспринимали полномочия как собственность должности, то представители современных подходов рассматривают их как динамический ресурс, который делегируется для достижения конкретных целей. Ответственность прошла путь от исполнительской дисциплины и страха перед санкциями к осознанному принятию обязательств, становлению как инструмента управления рисками и результатами. Современная система управления предполагает, что ответственность сотрудника базируется не только на должностной инструкции, но и на профессиональной компетенции, а также на понимании общих интересов организации и общества. Анализ показал, что не существует единственной правильной модели распределения полномочий и ответственности. Ее эффективность зависит от масштаба организации, сложности технологий и стабильности внешней среды.

Наглядным инструментом распределения прав, обязанностей и ответственности в организации является матрица, в каждой ячейке которой фиксируется триада управленческих категорий. Как уже было сказано, право следует определять как возможность субъекта инициировать действия, запрашивать ресурсы или принимать решения в рамках процессов, т.е. выступает необходимым условием для осуществления управленческого воздействия, обязанность - необходимость субъекта совершать определенные действия как в ответ на реализацию прав другими участниками процесса, так и в рамках функциональных требований к организационной роли, ответственность определяется как мера подотчетности субъекта за результаты своих действий или бездействия. Важным методологическим требованием является сбалансированность всех трех элементов: невозможно требовать от сотрудника ответственности за результат, не предоставив ему соответствующих прав; невозможно предоставить право, не определив обязанность его реализации; невозможно возложить обязанность, не установив меру ответственности за ее неисполнение. Таким образом, элементы триады находятся в состоянии взаимной обусловленности.

Основным принципом функционирования матрицы является принцип зеркальности прав и ответственности субъектов в рамках единого бизнес-процесса. Зеркальность проявляется в том, что право одного субъекта (например, право запросить информацию) коррелирует с обязанностью другого субъекта (обязанность предоставить информацию), что, в свою очередь, формирует ответственность второго субъекта

за качество и своевременность предоставления данных. Другими словами, ни один субъект не может обладать правом требования без корреспондирующей обязанности другого субъекта на исполнение и соответствующей степени ответственности, и наоборот. Принцип зеркальности создает основу для структурированного и прозрачного взаимодействия между участниками процессов, также способствует балансировке прав и полномочий в организации. Нарушение зеркальности ведет к возникновению «серых зон», где процессы теряют управляемость из-за разрыва причинно-следственных связей между участниками [2, С. 3-5].

Матрица распределения прав и ответственности обеспечивает связь между бизнес-процессами организации и организационными ролями, способствуя ускорению управленческого такта и повышению прозрачности зон ответственности.

В рамках исследования авторы придерживаются позиции, что реализация и распределение элементов триады между субъектами осуществляются посредством архитектуры управления, которая строится на сочетании иерархической структуры, функциональных ролей и циклического контроля. Под циклическостью понимается организация управленческих процессов в виде повторяющихся, замкнутых циклов, в рамках которых обеспечивается сбор и использование обратной связи для регулярной верификации результатов и оперативной корректировки распределения прав и обязанностей. Соотношение данных компонентов зависит от сложности бизнес-процессов и требуемой степени жесткости управления. Таким образом, для построения архитектуры управления авторами используются три базовые модели:

- иерархическая модель опирается на теорию рациональной бюрократии М. Вебера и уровни управленческого контроля Р. Энтони. Обеспечивает административную устойчивость и субординацию через распределение триады по уровням управления (стратегический, тактический и операционный). Данная модель фиксирует легитимность власти и служит «каркасом» всей архитектуры;

- функционально-ролевая модель базируется на принципах административного менеджмента А. Файоля и стандартах управления проектами. Определяет горизонтальное взаимодействие и распределение зон ответственности внутри бизнес-процессов. Она закрепляет за каждой задачей конкретные роли (кто принимает решение, а кто исполняет), независимо от должностей, что позволяет устранить путаницу и дублирование функций на стыках подразделений;

- циклическая модель основывается на принципах кибернетики Н. Винера (принцип обратной связи) и циклах управления качеством Э. Деминга (PDCA). Она обеспечивает адаптивность архитектуры через механизмы обратной связи. В рамках этой модели формируется замкнутый контур управления через механизмы непрерывной верификации результатов: право субъекта порождает обязанность объекта, выполнение которой подлежит верификации в точке контроля, при выявлении отклонений реальных результатов от целевых субъект управления реализует право на управленческую коррекцию параметров (изменение сроков, ресурсов или алгоритмов), обеспечивая жизнеспособность системы в меняющихся условиях.

При этом настройка архитектуры управления в конкретном подразделении или проекте осуществляется через автономное или совместное использование указанных компонентов в зависимости от сложности решаемых задач.

Совмещение нескольких моделей неизбежно создает точки пересечения полномочий. Для исключе-

ния управленческих конфликтов в таких случаях устанавливаются приоритеты.

Рассмотренные типологии моделей определяют архитектурный базис матрицы, устанавливая формальные правила взаимодействия элементов триады. Однако методологическая ценность инструмента раскрывается в полной мере лишь через его прикладное применение. Так, матрица распределения прав, обязанностей и ответственности может использоваться в организации и для общего управления, и для решения различных специфических управленческих задач.

В рамках организационного развития матрица выступает инструментом оперативного распределения полномочий между участниками процессов, также служит основанием для их закрепления в локальных нормативных актах. Механизм реализации данных решений предполагает последовательную интеграцию зафиксированных в матрице параметров в положения о структурных подразделениях и должностные инструкции, тем самым переводя ее в инструмент нормативного регулирования. При этом данная трансформация должна осуществляться в строгом соответствии с установленным трудовым законодательством порядком оформления изменений условий труда.

Нормативное закрепление прав, обязанностей и ответственности создает предпосылки для повышения операционной эффективности организации. Исходя из этого, первой ключевой задачей является оптимизация управленческого такта, то есть сокращение времени между возникновением ситуации и реализацией решения в связи с тем, что за счет четких правил руководители и исполнители тратят меньше времени на лишние согласования. Матрица позволяет выявить точки, в которых право принятия решения избыточно централизовано, и инициировать делегирование соответствующих полномочий на уровни, максимально приближенные к операционной деятельности.

Следующей задачей является балансировка прав и ответственности. Матрица позволяет выявлять дисбалансы – ситуации, когда сотрудник несет ответственность за результат, но не обладает необходимыми правами для его достижения, или, наоборот, когда обладает широкими полномочиями при минимальной ответственности.

Кроме того, матрица выступает инструментом контрольной функции. Так, она служит моделью для верификации фактических действий сотрудников с закрепленными в матрице с целью выявления отклонений. Они могут интерпретироваться как прямое нарушение дисциплины – инструмент позволяет определить, какой субъект управления допустил бездействие в критической ситуации или совершил действия, выходящие за рамки его полномочий, так и сигнал о необходимости актуализации самой матрицы ввиду изменения бизнес-процессов. Вместе с тем, выявленные отклонения могут рассматриваться в позитивном ключе в случаях, если действия или бездействия привели к успешному результату. При этом следует отличать разовый успех от систематического. Стабильная результативность, обусловленная системным проявлением компетенций, может служить основанием для расширения полномочий сотрудника как в рамках текущей должности – в этом случае делегирования прав и ответственности выступает формой нематериального стимулирования через признание компетенций сотрудника и доверие к нему, так и новой должности (продвижение) – успешная инициатива рассматривается как готовность сотрудника к карьерному росту или включению в кадровый резерв. Расширение полномочий и зоны ответствен-

ности и рост сложности решаемых задач становятся законным основанием для материального стимулирования – пересмотра уровня оплаты труда или выплаты вознаграждения. Разовые успешные действия, не имеющие регулярного характера, также являются основанием для точечного поощрения (премии или благодарности).

Практическая реализация указанных возможностей напрямую зависит от качества проектирования матрицы. В связи с этим ключевое значение приобретает методология ее построения и заполнения, которая включает несколько этапов. Первый этап – подготовительный, он включает выбор базового подхода к построению матрицы, определение бизнес-процессов организации, областей влияния, видов работ или направлений деятельности и участников процесса, задачи или направления деятельности. Следует указать, что под базовым подходом к построению матрицы понимается способ группировки данных, который определяет, от чего отталкиваться при распределении полномочий. Выбор подхода не меняет архитектуру управления, он определяет способ распределения элементов триады (прав, обязанностей и ответственности), то есть это точка входа, которая позволяет наиболее точно закрепить полномочия в зависимости от конкретных управленческих условий: наличия описанных процессов, сложности работ или требований к жесткости иерархии. Подходы к построению матрицы представлены в таблице 1.

По мнению авторов, для построения матрицы распределения прав и ответственности приоритетным является подход «От процессов к роли/должности». Это обусловлено спецификой инструмента:

- реализация принципа зеркальности – права и обязанности часто пересекаются между должностями/ролями (например, право руководителя проекта запросить бюджет обязывает заместителя директора по экономике и финансам его предоставить). Процессный подход фиксирует эти связи явно;
- управление результатом – процесс ориентирован на конечный результат, что соответствует природе ответственности;
- исключение конфликтов – процессная модель позволяет выявить ситуации, когда за один и тот же процесс формально отвечают несколько человек или, наоборот, процесс ни за кем не закреплен.

Следующим шагом в построении матрицы на основе указанного подхода является идентификация бизнес-процессов. Здесь необходимо сформировать реестр ключевых бизнес-процессов организации. При необходимости следует декомпозировать процессы – разделить на более мелкие и понятные подпроцессы. Это позволит распределить ответственность максимально детально. Затем нужно определить области влияния – категории управленческого воздействия, отвечающие на вопрос: «В отношении чего именно субъект реализует свои права, исполняет обязанности и несет ответственность?». Они могут быть разделены на типы, например, ресурсные – объекты управления, представляющие собой ограниченные активы, подлежащие распределению и использованию (финансы, персонал, материально-производственные ресурсы) и управленческие, определяющие режим использования ресурсов в рамках бизнес-процесса: статические – фиксированные условия, задающие рамки или допустимые границы использования ресурсов (сроки, стандарты, нормативные требования) и динамические – управленческие действия по оперативному управлению ресурсами, с помощью которых устанавливаются или рассматриваются количественные и качественные показатели их использования (планирование параметров, контроль соблюдения, корректировка отклонений).

Таблица 1 - Подходы к построению матрицы распределения прав и ответственности

Подход	Сущность	Преимущества	Ограничения
От процессов к роли/должности	Первичной единицей является сквозной бизнес-процесс. Распределение прав и ответственности осуществляется между конкретными ролями и должностями, участвующими в конкретном бизнес-процессе.	Обеспечивает прозрачность кросс-функциональных взаимодействий; реализует принцип зеркальности между разными участниками процесса.	Требует высокой зрелости процессного управления, качественного описания бизнес-процессов.
От роли/должности к процессам	Первичной единицей является роль/должность. Распределение полномочий осуществляется «сверху вниз»: от закреплённой позиции к процессам.	Легче внедряется в иерархических структурах; соответствует должностным инструкциям.	Высокий риск разрыва связей на стыках подразделений.
От видов работ	Декомпозиция процессов до уровня конкретных операций или задач. Детальное распределение полномочий.	Высокая детализация; применимо для операционного уровня (производство).	Чрезмерная детализация матрицы, сложность поддержки актуальности.
От направлений деятельности	Группировка по стратегическим направлениям деятельности. Распределение зон влияния по стратегическим блокам.	Подходит для верхнеуровневого распределения зон ответственности между топ-менеджерами.	Недостаточная глубина для оперативного управления и распределения конкретных полномочий на уровне процессов.

Завершающим шагом этапа является определение участников процессов, закрепив за ними управленческие роли, при этом необходимо установить соответствие между ролями и штатными должностями организации. В матрице фиксируется дуальная структура: роль определяет функциональное назначение субъекта в процессе, должность - его место в организационной иерархии. Такой подход обеспечит устойчивость к реорганизации - при изменении штатного расписания достаточно актуализировать соответствие «роль-должность», не пересматривая всю процессную логику матрицы, корректную нормативную интеграцию - должностные инструкции формируются на основе графы «Должность», а регламенты процессов - на основе графы «Роль».

Второй этап включает структурирование матрицы и определение критериев результативности с указанием целевых/допустимых значений. Под структурированием матрицы понимается ее представление в табличном виде с обязательными атрибутами: процесс, область влияния, ответственный, право, обязанность, ответственность, критерий результативности. При этом критерии должны формироваться с учетом аспекта результата, например, временной - оценивается своевременность (соблюдение сроков по обязательствам), качественный - оценивается соответствие требованиям (достижение результата по качеству), экономический - оценивается эффективность расходов (обоснованность расходов по смете), процессный - соблюдение регламента (предоставление отчетности), и типа критерия: количественный -

процент выполнения, количество дней задержки, объем отклонений, качественный - экспертная оценка, отсутствие замечаний аудитора, событийный - бинарный факт (выполнено/не выполнено). Для определения критериев результативности может быть применен следующий алгоритм:

- проанализировать формулировку ответственности на предмет измеримости,
- выбрать 1-3 ключевых показателя, отражающих разные аспекты результата,
- установить целевые/допустимые значения показателей,
- проверить показатель на соответствие критериям SMART:

- Specific (конкретный),
- Measurable (измеримый),
- Achievable (достижимый),
- Relevant (релевантный ответственности),
- Time-bound (ограниченный во времени).

Включение показателей результативности переводит ответственность из категории субъективных суждений в плоскость измеримых данных, позволяет интегрировать матрицу в систему материального стимулирования, включив их в ключевые показатели эффективности (KPI). Оценка персонала при таком подходе строится на фактах выполнения или нарушения обязательств, что обеспечивает ее объективность. Премирование становится автоматической платой, вознаграждением за достижение нормативных результатов или за проявление инициативы, приведшей к высоким показателям. Напротив, невы-

плата премии, наступает при объективном недостижении нормативных/целевых значений, за исключением случаев, когда цели не были достигнуты из-за нехватки предоставленных полномочий или ресурсов. Другими словами, депремирование применяется как мера ответственности исключительно за прямые зафиксированные проступки, что позволяет превратить систему мотивации в прозрачный инструмент контроля исполнительской дисциплины.

После завершения данного этапа структурирования осуществляется заполнение матрицы. Рекомендуется начинать с выбора процесса и области влияния, затем определить субъект, несущий ответственность. Следующим шагом является формулирование права – полномочия субъекта, при этом формулировка должна начинаться с глагола и отражать возможность выбора или инициирования процесса. Типовые формулировки: устанавливать правила, запрашивать информацию, распределять ресурсы, корректировать планы, распоряжаться средствами. Затем определяются обязанности – действия, необходимые для реализации права или обеспечения процесса. Типовые формулировки: контролировать соблюдение, формировать документы, обеспечивать выполнение. После устанавливается ответственность – результат, за который субъект отвечает. Типовые формулировки: результативность системы, сбалансированность бюджетов, своевременность выполнения.

После первичного заполнения проводится аудит матрицы на соответствия принципу зеркальности – проверить наличие корреспондирующих элементов у смежных участников процесса:

- праву одного субъекта соответствует обязанность другого,
- объем прав соответствует мере ответственности,
- обязанность обеспечена необходимыми правами.

Кроме того, матрицу следует проверить на предмет дисбалансов: дефицит/избыток полномочий – субъект несет ответственность за результат, но не имеет прав влияния на него, или обладает широкими правами при отсутствии измеримой ответственности за результат их использования, наличие фиктивных обязанностей – субъект обязан совершить действие, но не имеет прав доступа к информации или ресурсам для его исполнения.

Готовую матрицу необходимо нормативно закрепить, так как она сама по себе является управленческим инструментом, но для придания ей юридической силы необходимо интегрировать ее положения в нормативно-правовую базу организации. Так, в положения о структурных подразделениях в разделы «Функции» и «Ответственность» следует перенести зоны ответственности и области влияния, в должностные инструкции – интегрировать конкретные права и обязанности из матрицы, в регламентах бизнес-процессов описать процедуры взаимодействия (кто кому передает информацию) на основе принципа зеркальности.

Важным является мониторинг и актуализация матрицы в силу того, что она является динамическим инструментом, требующим поддержания в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды. Матрица, не подвергаемая регулярному мониторингу и актуализации, трансформируется из инструмента управления в источник организационных дисфункций, фиксируя устаревшие полномочия и создавая иллюзию контроля. Нарушение баланса при закреплении прав и обязанностей за конкретными работниками неизбежно приводит к серьезным сбоям в деятельности организации. Среди которых, следует отметить появление бесконтрольных участков («серых зон») и нарушение взаимосвязей: когда право одного сотрудника потребовать данные или ресурсы не подкреплено официальной обязанностью другого сотрудника эти данные предоставить, их взаимодействие останавливается, нарушается принцип зеркальности по причине того, что права сотрудников четко не согласованы с обязанностями их коллег. В результате возникают так называемые «серые зоны» – участки работы, где полностью теряется контроль над процессами, срываются сроки, а установить реального виновника невозможно из-за разрыва причинно-следственных связей.

Кроме того, может возникнуть недостаток прав при избытке ответственности (дефицит полномочий) – ситуация, при которой от сотрудника требуют достижения определенного результата, но не предоставляют ему возможности влиять на этот результат. Работник оказывается обязан совершить действие, но не имеет доступа к информации, оборудованию или финансовым средствам, обязанности в этом случае становятся фиктивными. Это лишает всякого смысла связь матрицы с системой премирования в силу того, что депремирование сотрудника за недостижение нормативных показателей, выполнение которых он физически не мог контролировать, несправедливо. Такой подход лишает мотивации сотрудников.

Возможна и обратная ситуация (избыток полномочий) – сотруднику предоставляются широкие возможности распоряжаться имуществом, бюджетом или подчиненными, но при этом не установлены измеримые показатели оценки результатов его труда, ответственность за последствия этих действий. Это может привести к тому, что сотрудник будет совершать действия, выходящие за рамки его должности/роли, дублировать функции и вмешиваться в работу смежных подразделений. В результате возникают конфликты на стыке интересов различных подразделений и принимаются необоснованные решения.

Представленные ошибки приводят к тому, что деятельность организации становится хаотичной, инструкции, регламенты и стандарты теряют свою юридическую и практическую силу, а объективная оценка трудового вклада сотрудников становится невозможной.

Библиографический список

1. Васильева, Е. Матрица RACI : как распределить роли в команде, чтобы проект двигался быстрее / Е. Васильева. – Текст : электронный // StartExam : [сайт]. – 2026. – URL: <https://www.startexam.ru/journal/matrica-raci/> (дата обращения: 16.06.2026).
2. Боброва, А. В. Принцип «зеркального отражения» в правах и обязанностях участников внешнеэкономической деятельности и таможенных органов / А. В. Боброва – Текст : электронный // NB: Административное право и практика администрирования. – 2023. – № 2. – С. 1-12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-zerkalnogo-otrazheniya-v-pravah-i-obyazannostyah-uchastnikov-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-i-tamozhennyh-organov> (дата обращения: 05.06.2026).
3. Палилов, Ф. Б. От классической школы к Менеджменту 4.0: эволюция идей основных школ управленческой мысли на пути к четвертой промышленной революции / Ф. Б. Палилов, В. Ю. Гарнова – Текст : электронный // Лидерство и менеджмент. – 2023. – № 4. – С. 1109-1124. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-klassicheskoy-shkoly-k-menedzhmentu-4-0-evolyutsiya-idey-osnovnyh-shkol-upravlencheskoy-mysli-na-puti-k-chetvertoy-promyshlennoy> (дата обращения: 26.05.2026).

References

1. Vasileva, E. Matrica RACI : kak raspredelit roli v komande, chtoby proekt dvi-galsya bystree / E. Vasileva. – Tekst : elektronnyj // StartExam : [sajt]. – 2026. – URL: <https://www.startexam.ru/journal/matrica-raci/> (data obrashcheniya: 16.06.2026).
2. Bobrova, A. V. Princip «zernalnogo otrazheniya» v pravah i obyazannostyah uchastnikov vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti i tamozhennykh organov / A. V. Bobrova – Tekst : elektronnyj // NB: Administrativnoe pravo i praktika administrirovaniya. – 2023. – № 2. – S. 1-12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-zernalnogo-otrazheniya-v-pravah-i-obyazannostyah-uchastnikov-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-i-tamozhennykh-organov> (data obrashcheniya: 05.06.2026).
3. Palilov, F. B. Ot klassicheskoy shkoly k Menedzhmentu 4.0: evolyuciya idey osnovnykh shkol upravlencheskoy mysli na puti k chetvertoj promyshlennoj revolyucii / F. B. Palilov, V. YU. Garnova – Tekst : elektronnyj // Liderstvo i menedzhment. – 2023. – № 4. – S. 1109-1124. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-klassicheskoy-shkoly-k-menedzhmentu-4-0-evolyutsiya-idey-osnovnykh-shkol-upravlencheskoy-mysli-na-puti-k-chetvertoj-promyshlennoj-revolyucii> (data obrashcheniya: 26.05.2026).