

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ СИСТЕМНИХ ІНТЕГРАТОРІВ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

## ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECTS OF IMPLEMENTING A COMPETITIVE ADVANTAGE MANAGEMENT SYSTEM IN IT SYSTEM INTEGRATOR ENTERPRISES

В статті розглядаються теоретичні та практичні питання організаційно-управлінських аспектів впровадження системи управління конкурентними перевагами підприємств системних інтеграторів галузі ІТ. Дослідження базується на оригінальній моделі системи управління конкурентними перевагами та її адаптації до організаційної структури підприємства ІТ системного інтегратора. В статті детально розглядається матриця відповідальності RACI для системи управління конкурентними перевагами, а також ролі менеджменту та підрозділів підприємства на всіх етапах впровадження системи управління конкурентними перевагами. Використання результатів дослідження дозволяє забезпечити на підприємствах ІТ системних інтеграторів сталу системну роботу щодо аналізу, розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг, визначити зони відповідальності підрозділів та забезпечити їх ефективну взаємодію.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, система управління конкурентними перевагами, матриця відповідальності RACI, організаційно-управлінські аспекти впровадження, системна інтеграція, інформаційні технології (ІТ).

*The article examines theoretical and practical issues of organizational and managerial aspects of implementing a competitive advantage management system in IT system integrator enterprises. The research is based on the original model of a competitive advantage management system, which includes three main stages: analysis, development, and implementation, each consisting of specific tasks and elements. The organizational structure of an IT system integrator enterprise considered in the study takes into account the specifics of system integrator's business and the functional responsibilities of company's departments. The article provides a detailed examination of RACI responsibility matrix for the competitive advantage management system of an IT system integrator. For each of the three stages of the competitive advantage management system and their elements, the roles of management and company departments are described, along with their involvement in task execution and the degree of responsibility. The roles of departments and executives at each stage are determined depending on the tasks being solved, the department's profile, and other factors. The proposed methodology defines the responsibility of individuals and departments for performing the relevant stages and tasks, establishes coordination and effective interaction between them, ensures timely goal-setting and task definition, resource allocation, and the implementation of organizational and motivational measures aimed at the successful execution of competitive strategies. Special attention in the article is given to the issue of coordinating the interaction of departments during the implementation of the competitive advantage management system in the enterprise. The study substantiates and proposes assigning this coordinating function to the Project and Business Development Director and the subordinate Projects Department. The approaches presented in the article ensure the enterprise's adaptation to current market conditions, the preservation and strengthening of its competitive positions, as well as the improvement of the management system and internal business processes of the enterprise. The application of the research results enables IT system integrator enterprises to establish a sustainable systemic process of analyzing, developing, and implementing strategies for ensuring competitive advantages.*

**Key words:** competitive advantages, competitive advantage management system, RACI responsibility matrix, organizational and managerial aspects of implementation, system integration, information technology (IT).

УДК [658:005.332.4]:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.22-1>

**Барингольц С.М.<sup>1</sup>**

аспірант,

Приватне акціонерне товариство

«Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

**Baryngolts Sergii**

Private Joint-Stock Company

"Higher education institution

"Interregional Academy of Personnel Management"

**Постановка проблеми.** В сучасній економіці інформаційні технології (ІТ) відіграють все більш значну роль, впливаючи на ефективність виробництва, рівень надання сервісів, доступ до різноманітних даних та інформації, а також підтримуючи безпеку та енергоефективність. Саме підприємства системні інтегратори виконують впровадження ІТ систем на підприємствах та в установах, адаптуючи сучасні рішення до потреб замовників та забезпечуючи їх інтеграцію в існуючу інфраструктуру.

В умовах процесів глобалізації та інтеграції України в світову економічну систему, зокрема

євроінтеграційних процесів, а також враховуючи виклики останніх років, питання забезпечення стійких конкурентних позицій ІТ підприємства на ринку набуває особливої актуальності. Одним з важливих інструментів вирішення цього завдання є впровадження на підприємстві системи управління конкурентними перевагами.

Зважаючи на особливості роботи підприємств системних інтеграторів галузі ІТ, які, насамперед, полягають у впровадженні широкого спектру продуктивних рішень для підприємств та установ, які належать до різних галузей економіки,

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1579-6334>

запровадження системи управління конкурентними перевагами для таких підприємств має певну специфіку. При цьому, організаційно-управлінські аспекти є важливим елементом забезпечення позитивного результату такого впровадження, що обумовлює необхідність їх дослідження в теоретичній та практичній площинах.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Тема управління конкурентними перевагами та використання сучасних ІТ рішень для забезпечення стійких конкурентних переваг є актуальною на даний час та досліджується в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців. В роботі [1] Діденко Є.О. та Даніленко А.К. детально досліджують процес досягнення підприємством конкурентних переваг, зокрема виділяють чотири фази цього процесу, та пов'язують його з реалізацією конкурентної стратегії та визначенням ринкового становища суб'єкта господарювання.

Варто зауважити, що, як стверджують Аванесов Н.Е., Бекецький Р.М., Терещенко А.А. [2], управління конкурентними перевагами є складною задачею, вирішення якої, в першу чергу, залежить від побудованої на підприємстві системи менеджменту, її продуктивності, результативності, сприйнятливості та збалансованості. Автори зазначають, що саме незбалансованість, на разі, є основною причиною низької ефективності управління конкурентними перевагами підприємства.

Формування та управління цифровими конкурентними перевагами розглянуто в дослідженні [3] Барабасем Д.О., Панасюк О.О. та Кривоносом А.І. Автори аргументують, що цифрова трансформація сприяє змінам в конкурентній ситуації на ринках, та, зважаючи на це, компаніям необхідно активно впроваджувати цифрові технології, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність.

Аналізуючи роботи зарубіжних науковців, можна зазначити дослідження динамічної бізнес моделі, наведеної в роботі Лопеса С., Лопеса Х, Колета К, Родрігеса В. [4]. Виділяючи динамічність як важливу характеристику конкурентної переваги, автори вказують на необхідність постійної підтримки актуальності конкурентної переваги підприємства, що є важливою умовою збереження конкурентних позицій.

Слід зазначити, що існуючі дослідження підтверджують значний вплив ІТ на сучасний бізнес та, зокрема, формування конкурентних переваг підприємств. Роль ІТ при розробці конкурентної стратегії згідно з моделлю М. Портера описана Рош С., Сміт Б., Фаулер Д., Буржу Д. [5]. Інтегрована модель впливу ІТ на процес формування підприємством конкурентних переваг розроблена в роботі Чі Д., Сан Л. [6].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Як зазначено, багато сучасних наукових досліджень присвячено розгляду

питань формування та управління конкурентними перевагами підприємств та використанню ІТ технологій для вирішення цих задач. При цьому, вивчення зазначених питань для підприємств сектору системної інтеграції галузі ІТ є досить обмеженим. Зокрема, поза увагою залишаються організаційно-управлінські аспекти впровадження систем управління конкурентними перевагами, які безпосередньо пов'язані з особливостями організаційної структури та функціональними задачами підрозділів підприємств системних інтеграторів. Зважаючи на ключову роль, яку відіграють системні інтегратори у впровадженні сучасних технологій на підприємствах різних галузей, а також зростання ринку ІТ, зокрема сектору системної інтеграції, дослідження процесів управління конкурентними перевагами є актуальною задачею.

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо організаційно-управлінських аспектів впровадження системи управління конкурентними перевагами підприємств системних інтеграторів галузі ІТ.

Завданням дослідження є розробка матриці відповідальності, яка ґрунтується на процесах системи управління конкурентними перевагами та організаційній структурі ІТ системного інтегратора, та визначає роль підрозділів та посадових осіб на кожному з етапів системи управління конкурентними перевагами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розроблена автором система управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій [7] базується на загальній структурі процесу управління та представляє собою замкнутий цикл, який включає три основні етапи: аналіз, розробка та реалізація. В свою чергу, кожний з основних етапів складається з окремих задач та елементів.

*На етапі аналізу* розглядаються ключові фактори успіху та конкурентний потенціал підприємства. Аналіз проводиться в двох площинах: факторів зовнішнього середовища та факторів внутрішнього середовища. За результатами аналізу, підприємство визначає конкурентні переваги з метою подальшої розробки та впровадження стратегії посилення своїх конкурентних позицій на ринку.

*На етапі розробки* підприємством розробляється стратегія забезпечення конкурентних переваг, яка базується на результатах аналізу першого етапу. Формування стратегії відбувається по двом напрямкам: за компонентами конкурентних переваг та за типом стратегій.

*На етапі реалізації*, виконується впровадження та реалізація стратегії забезпечення конкурентних переваг, розробленої на попередньому етапі. Етап реалізації включає дії по плануванню

та безпосередню реалізацію стратегії підприємством. Заключними завданнями етапу реалізації є оцінка результатів відповідно до намічених цілей та KPI, визначення відхилень та впровадження коригуючих дій. Завершальним кроком є проведення аналізу та оцінка ефективності управління конкурентними перевагами на підприємстві.

Окремими складовими системи управління конкурентними перевагами є ресурсне та інформаційне забезпечення.

Для розуміння функціональних задач та взаємодії підрозділів підприємства системного інтегратора в процесі впровадження системи управління конкурентними перевагами, розглянемо організаційну структуру підприємства (рис. 1).

Департамент продажів відповідає за встановлення та підтримку відносин з замовниками, просування та продаж рішень, маркетинг тощо. Департамент логістики та закупівель забезпечує взаємодію з постачальниками (вендорами та дистриб'юторами) та логістичні питання виконання проектів. Продуктові департаменти відповідають за розвиток продуктових напрямків, розробку рішень, їх впровадження та сервісну підтримку. Виробничий департамент забезпечує виконання робіт по впровадженню рішень на об'єктах замовників. Департамент проектів відповідає за управління проектами, які реалізує підприємство. Бухгалтерія, юридичний відділ та відділ HR забезпечують

стандартні функції операційної діяльності підприємства.

Розробка та впровадження системи управління конкурентними перевагами на підприємстві передбачає залученість практично всіх підрозділів. Ступінь їх участі на кожному з етапів визначається задачами конкретного етапу, функціоналом та зонами відповідальності підрозділа чи конкретного співробітника, побудовою бізнес-процесів підприємства та іншими факторами.

Система управління конкурентними перевагами підприємства, відповідно, забезпечує координацію та цілеспрямованість зусиль та ресурсів підприємства на вирішення задач по забезпеченню конкурентних переваг та посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Залученість та ступінь відповідальності керівників та співробітників підрозділів підприємства на кожному з етапів системи управління конкурентними перевагами формалізується за допомогою матриці відповідальності.

Відповідно до PMBOK7 [9], в термінах проектного менеджменту, *матриця відповідальності* (Responsibility Assignment Matrix – RAM) – це таблиця, що показує за якими проектними ресурсами закріплений кожен із пакетів робіт. *Діаграма RACI* – це поширений спосіб відображення стейкхолдерів, які відповідають (Responsible), звітують (Accountable), консультують (Consulted) або

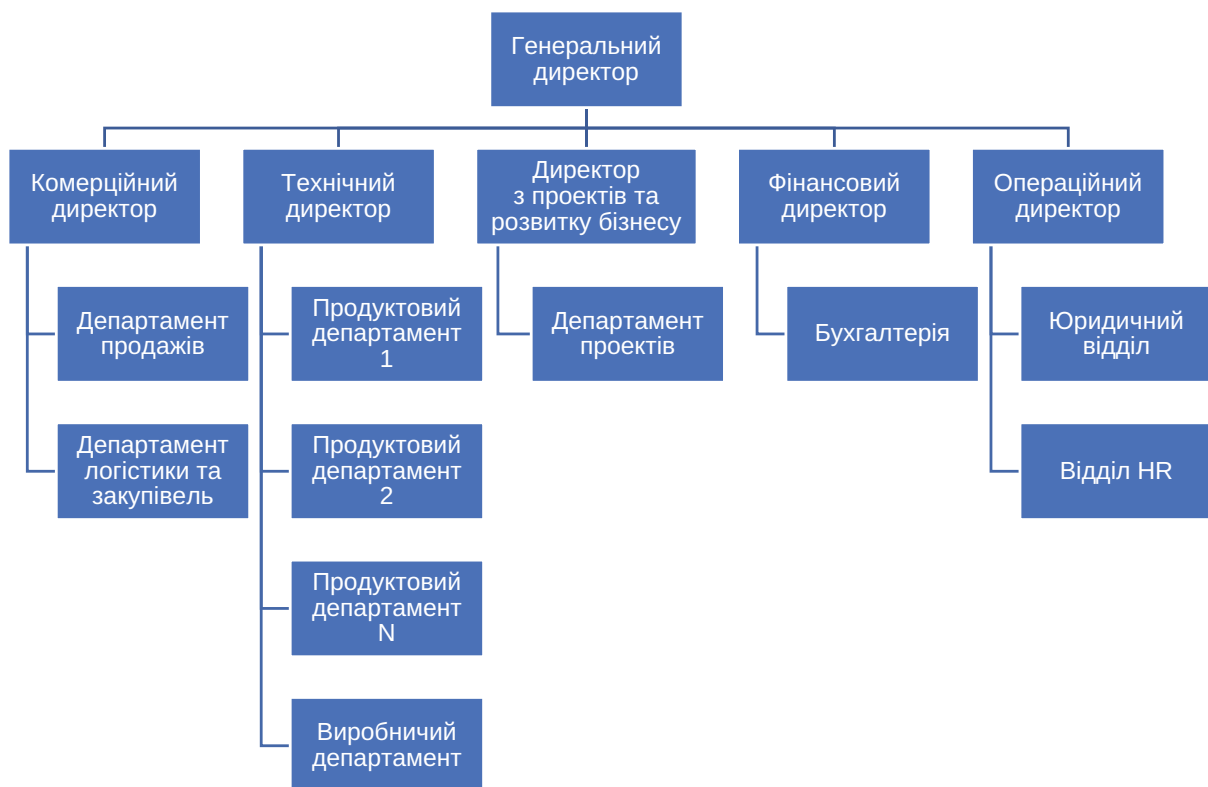


Рис. 1. Організаційна структура підприємства ІТ системного інтегратора

Джерело: розроблено автором [8]

поінформовані (Informed) щодо операцій, рішень та доробків проєкту.

Матриця відповідальності за методом RACI визначає наступні ролі [10, 11]:

- Відповідальний (Responsible) – особа, яке безпосередньо виконує роботу над завданням.
- Підзвітний (Accountable) – особа, яка відповідає за успішне виконання завдання, та має повноваження на прийняття рішень.
- Консультуючий (Consulted) – особа, яка передає необхідні знання та досвід при реалізації

завдання та з якою ведеться двостороння комунікація.

- Поінформований (Informed) – особа, яка повинна бути в курсі результатів виконання завдання, однак не бере участі у його виконання особисто, та має, як правило, односторонню комунікацію.

Матриця відповідальності для системи управління конкурентними перевагами системного інтегратора галузі ІТ наведена в табл. 1.

В наведеній матриці відповідальності по вертикалі зазначені основні етапи та елементи системи

Таблиця 1

**Матриця відповідальності для системи управління конкурентними перевагами системного інтегратора галузі ІТ**

Елементи системи управління конкурентними перевагами	Генеральний директор	Комерційний директор	Комерційні підрозділи	Технічний директор	Технічні підрозділи	Директор з проєктів та розвитку бізнесу	Проектні підрозділи	Фінансовий директор	Фінансові підрозділи	Операційний директор	Операційні підрозділи	Директор профільного напрямку	Профільний підрозділ
<b>Етап аналізу</b>													
Аналіз ключових факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства	A	C		C		R		C		C			
Фактори зовнішнього середовища		A	R			I							
Фактори внутрішнього середовища		R	C	R	C	A	C	R	C	R	C		
Оцінка конкурентних переваг підприємства	A	C		C		R		C		C			
<b>Етап розробки</b>													
Розробка стратегій забезпечення конкурентних переваг	A	C		C		R		C		C			
За компонентами:													
Підприємство		R	C	R	C	A	C	R	C	R	C		
Продукт				A	R	I							
Галузь		A	R			I							
За типом стратегій		R	C	R	C	A	C	R	C	R	C		
Узгодження стратегій в рамках загальної стратегії конкурентоспроможності підприємства	A	C		C		R		C		C			
<b>Етап реалізації</b>													
Планування дій по реалізації стратегій забезпечення конкурентних переваг	A					C						R	I
Визначення цілей та завдань	I					I						A	R
Виділення необхідних ресурсів	C					I						A	R
Проведення організаційно-мотиваційних заходів	A					C				C		R	I
Реалізація стратегій забезпечення конкурентних переваг	I					I						A	R
Оцінка результатів реалізації, визначення відхилень, впровадження коригуючих дій	A					C						R	I
Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами	A	C		C		R		C		C			

Джерело: розроблено автором [8]

управління конкурентними перевагами ІТ системного інтегратора відповідно до описаної вище моделі [7]. По горизонталі зазначені співробітники управлінського рівня (директори) та підпорядковані їм підрозділи відповідно до наведеної організаційної структури підприємства (рис. 1).

Важливим фактором успішного впровадження системи управління конкурентними перевагами є забезпечення координації роботи та взаємодії підрозділів та адаптивності системи до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таку координуючу функцію по впровадженню системи управління конкурентними перевагами на підприємстві пропонується покласти на директора з проектів та розвитку бізнесу та підпорядкований йому департамент проектів. Це обумовлюється виконанням зазначеним підрозділом координаційної ролі в рамках проектної діяльності підприємства та важливістю сталого розвитку конкурентних переваг як важливої складової розвитку бізнесу підприємства.

На етапі аналізу генеральним директором виконується постановка задачі щодо аналізу ключових факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства, відповідальним за її виконання є директор з проектів та розвитку бізнесу, а керівники профільних підрозділів залучаються в якості консультантів. Фактори зовнішнього середовища досліджуються комерційним департаментом під керівництвом комерційного директора з інформуванням директора з проектів та розвитку бізнесу, а фактори внутрішнього середовища – профільними директорами та департаментами під керівництвом директора з проектів та розвитку бізнесу. Оцінка конкурентних переваг підприємства виконується аналогічно задачі по аналізу ключових факторів успіху та конкурентного потенціалу – директором з проектів та розвитку бізнесу з залученням профільних директорів та звітуванням генеральному директору.

На етапі розробки постановка задачі щодо розробки стратегій забезпечення конкурентних переваг на початку етапу та узгодження розроблених стратегій в рамках загальної стратегії конкурентоспроможності підприємства в кінці етапу виконується аналогічно відповідним задачам першого етапу – директором з проектів та розвитку бізнесу з залученням профільних директорів як консультантів та звітуванням генеральному директору. Безпосередньо розробка стратегій за компонентами виконується наступним чином: для компоненти «підприємство» – профільними директорами та департаментами під керівництвом директора з проектів та розвитку бізнесу, для компоненти «продукт» – технічним департаментом під керівництвом технічного директора з інформуванням директора з проектів та розвитку бізнесу, для компоненти «галузь» – комерційним

департаментом під керівництвом комерційного директора з інформуванням директора з проектів та розвитку бізнесу. За типом стратегій розробка виконується відповідними профільними директорами та департаментами під керівництвом директора з проектів та розвитку бізнесу.

На етапі реалізації виконання задач відбувається в рамках роботи профільних підрозділів підприємства з залученням генерального директора та директора з проектів та розвитку бізнесу для затвердження окремих рішень чи консультування/інформування. Визначення цілей та завдань, виділення необхідних ресурсів та реалізація стратегій виконується безпосередньо профільними підрозділами під керівництвом директора профільного напрямку з інформуванням генерального директора та директора з проектів та розвитку бізнесу. Планування дій по реалізації стратегій, проведення організаційно-мотиваційних заходів та оцінка результатів реалізації, визначення відхилень та впровадження коригуючих дій виконується профільним директором зі звітуванням генеральному директору та інформуванням відповідного профільного департаменту. Загальну оцінку ефективності управління конкурентними перевагами на підприємстві проводить директор з проектів та розвитку бізнесу під керівництвом генерального директора та з залученням профільних директорів у якості консультантів.

**Висновки.** Висвітлені в статті підходи щодо впровадження системи управління конкурентними перевагами на підприємстві системному інтеграторі галузі ІТ дозволяють забезпечити:

- сталу системну роботу на підприємстві щодо аналізу, розробки та реалізації стратегій забезпечення конкурентних переваг;
- координацію між всіма структурними підрозділами, рівнями менеджменту та їх ефективну взаємодію для досягнення позитивного результату;
- визначення відповідальних осіб та підрозділів за виконання відповідних етапів та задач;
- своєчасне визначення цілей та завдань, виділення ресурсів та проведення організаційно-мотиваційних заходів з метою успішної реалізації стратегій.

Результатами впровадження та реалізації стратегій забезпечення конкурентних переваг є адаптація підприємства до поточних ринкових умов, збереження та посилення своїх конкурентних позицій, а також покращення системи менеджменту та внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Діденко Є.О., Даніленко А.К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. № 11.
2. Аванесова Н.Е., Бекецький Р.М., Терещенко А.А. Конкурентні переваги підприємств у глобальній еко-

номіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №66, С. 60–68.

3. Barabas D, Panasiuk O, Kryvonos A. Formation of the company's digital competitive advantages. *Механізм регулювання економіки*. 2023. №2 (100). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02> .

4. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business Models and Competitive Advantage: A Dynamic Approach. *Revista Ibero-Americana De Estratégia / Iberoamerican Journal of Strategic Management*. 2019. Vol. 18 (1). P. 90–105. DOI: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2698>.

5. Roch S., Smith B., Fowler J., Bourgeois D. Information Systems for Business and Beyond. *Fanshawe College Pressbooks*. 2022. URL: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/information-systemscdn/front-matter/about-this-book/> (дата звернення 15.09.2025).

6. Chi J., Sun L. IT and Competitive Advantage: A Study from Micro Perspective. *Modern Economy*. 2015. Vol. 6 (3). P. 404–410. DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/me.2015.63038> .

7. Барингольц С.М. Система управління конкурентними перевагами підприємств системних інтеграторів в галузі інформаційних технологій. *Економіка і управління*. 2025. № 1(103). С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.03> .

8. Барингольц С.М. Система управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій : дис. ... д-ра філософії : 051 Економіка. Київ, 2025. 217 с.

9. Стандарт з управління проектами та Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова РМВОК). Сьоме видання. Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, Inc., 2021. 274 с.

10. Suhanda Rahmad, Pratami Devi. RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project Case Study of PT. XYZ. *International Journal of Innovation in Enterprise System*. 2021. Vol. 5. No 02. P. 122–133. DOI: <https://doi.org/10.25124/ijies.v5i02.134> .

11. Коросташовець А. Що таке матриця відповідальності в проєктному менеджменті. *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/the-raci-matrix.html> (дата звернення 18.09.2025).

#### REFERENCES:

1. Didenko E.A., Danilenko A.K. (2016). Protses dosiahnennia pidpriemstvom konkurentnykh perevah [The Process of Achieving Competitive Advantages of an Enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 11.

2. Avanesova N.E., Beketckiy R.M., Tereshchenko A.A. (2019). Konkurentni perevahy pidpriemstv u hlobalnii ekonomitsi [Competitive Advantages of the Enterprises

in the Global Economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 66, pp. 60–68.

3. Barabas D, Panasiuk O, Kryvonos A. (2023). Formation of the company's digital competitive advantages. *Mechanism of Economic Regulation*, vol. 2 (100), pp. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02> .

4. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. (2019). Business Models and Competitive Advantage: A Dynamic Approach. *Revista Ibero-Americana De Estratégia / Iberoamerican Journal of Strategic Management*, vol. 18 (1), pp. 90–105. DOI: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2698>.

5. Roch S., Smith B., Fowler J., Bourgeois D. (2022). Information Systems for Business and Beyond. *Fanshawe College Pressbooks*. Available at: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/information-systemscdn/front-matter/about-this-book/> (accessed September 15, 2025).

6. Chi J., Sun L. (2015). IT and Competitive Advantage: A Study from Micro Perspective. *Modern Economy*, vol. 6 (3), pp. 404–410. DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/me.2015.63038> .

7. Baryngolts S.M. (2025). Systema upravlinnia konkurentnymu perevahamy pidpriemstv systemnykh intehratoriv v haluzi informatsiinykh tekhnolohii [Competitive Advantages Management System for System Integrators in the Sphere of Information Technologies]. *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 1(103), pp. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.03> .

8. Baryngolts S.M. (2025). Systema upravlinnia konkurentnymu perevahamy pidpriemstva u sferi informatsiinykh tekhnolohii [Enterprise Competitive Advantage Management System in the Field of Information Technology]: dys. ... d-r filosofii : 051 Economics. Kyiv, 217 p. (in Ukrainian).

9. Project Management Institute, Inc. (2021). Standart z upravlinnia proiektamy ta Nastanova do zvodu znan z upravlinnia proiektamy (Nastanova РМВОК) [A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Seventh Edition. Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, Inc., 274 p.

10. Suhanda Rahmad, Pratami Devi. (2021). RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project Case Study of PT. XYZ. *International Journal of Innovation in Enterprise System*, vol. 5, No 02, pp. 122–133. DOI: <https://doi.org/10.25124/ijies.v5i02.134> .

11. Korostashovets A. Shcho take matrytsia vidpovidalnosti v proiektному menedzhmenti? [What is a Responsibility Matrix in Project Management?]. *Worksection*. Available at: <https://worksection.com/ua/blog/the-raci-matrix.html> (accessed September 18, 2025).

Дата надходження статті: 22.12.2025

Дата прийняття статті: 14.01.2026

Дата публікації статті: 04.02.2026