

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФЕСЕНКО Тетяна Григорівна**



УДК 005.8:354(477):316.346.2

**МЕТОДОЛОГІЯ ГЕНДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ**

**05.13.22 – управління проектами та програмами**

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора технічних наук

**Одеса – 2018**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Одеському національному морському університеті Міністерства освіти і науки України

**Науковий консультант:** доктор технічних наук, професор  
**ШАХОВ Анатолій Валентинович**  
Одеський національний морський університет,  
проректор з навчально-організаційної роботи

**Офіційні опоненти:** доктор технічних наук, професор, лауреат  
Державної премії України в галузі науки і техніки  
**БУШУЄВА Наталія Сергіївна**,  
Київський національний університет будівництва і  
архітектури, професор кафедри управління  
проектами;

доктор технічних наук, професор  
**КОЛЕСНИКОВА Катерина Вікторівна**,  
Приватний заклад вищої освіти «Одеський  
технологічний університет «ШАГ», ректор;

доктор технічних наук, професор  
**ЧЕРНОВ Сергій Костянтинович**,  
Національний університет кораблебудування імені  
адмірала Макарова, завідувач кафедри управління  
проектами.

Захист відбудеться 29 січня 2019 р. о 12.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 41.060.01 Одеського національного морського університету за адресою: 65029, м. Одеса, вул. Мечникова, 34.

З дисертацією можна ознайомитися у науково-технічній бібліотеці імені проф. Г.К. Сулова Одеського національного морського університету за адресою: 65000, м. Одеса, вул. Мечникова, 34.

Автореферат розісланий 28 грудня 2018 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради Д 41.060.01  
кандидат технічних наук, доцент



О.В. Акімова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність дослідження.** Необхідність розробки гендерної компоненти методології управління проектами та програмами обумовлена як глобальними, так і локальними стратегіями сталого розвитку. «Забезпечення гендерної рівності» – одна з глобальних Цілей сталого розвитку на 2016-2030 роки (Sustainable Development Goals, далі – SDGs), затверджених ООН. З метою досягнення рівних прав та можливостей для жінок та чоловіків в усіх сферах життя, світовим економічним форумом (World Economic Forum, далі – WEF) щорічно визначається прогрес країн у реалізації гендерної політики шляхом обчислення індексів гендерних розривів (Global Gender Gap Index, далі – GGGI). За рейтингом 2017 року, Україна займає 61 місце серед 144 країн. Ратифікація Україною Угоди про Асоціацію з ЄС спонукає до активізації діяльності зі зменшення існуючих гендерних розривів в усіх сферах життєдіяльності.

У такій ситуації набуває науково-практичної значущості дослідницький інтерес до вироблення дієвих підходів з виконання «Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року» (Постанова Кабінету Міністрів України № 273 від 11.04.2018 р.). У зазначеній Програмі наголошується на необхідності інтеграції гендерного компонента в усі програми соціально-економічного розвитку у спосіб, коли жінки і чоловіки отримують користь від соціально-економічних програм у рівній мірі. Це, зі свого боку, зобов'язує виконавців Програми застосовувати гендерний підхід наскрізно, ураховувати наслідки для жінок та чоловіків від програмних та проектних дій в усіх галузях та на усіх рівнях життєдіяльності.

Гендермейнстрімінг (gender mainstreaming) постає важливим концептом для проектного менеджменту, що потребує спеціальної теоретико-методологічної розробки. Актуальність теми дисертаційного дослідження визначається необхідністю епістемологічного розгортання предметного поля управління програмами і проектами у кореляції з гендерними теоріями.

Наразі питання методології управління проектами досліджено у роботах зарубіжних вчених (Р. Арчібальд, І. Кендалл, Г. Керцнер, І. Мазур, О. Матвеев, Д. Новіков, Н. Ольдерогге, Н. Сакс, Дж. Р. Тернер, К. Роллінз, В. Шапіро, А. Цветков та ін.). Науково-практичний інтерес до проблем розвитку складних соціально-технічних систем висвітлюють і вітчизняні дослідники: С. Бушуєв, Н. Бушуєва, І. Кононенко, К. Кошкін, А. Шахов, В. Чимшир та ін.

Загальну теоретичну основу досліджень щодо зрілості управління проектами і програмами закладено у концепціях CMMI®, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), Portfolio, programme & project management maturity model (P3M3), Project Management Maturity Model, PMMM. Значний внесок у розробку методологічних підходів до моделювання організаційної зрілості належить таким дослідникам, як Л. Боуре, С. Демір, Г. Керцнер, І. Комабас, Д. Пігоссо, Х. Розенфельд, Т. Мкалуне та ін. Окремі дослідження присвячені визначенню організаційно-технічних параметрів офісу управління

проектами (Р. Арчібальд, І. Кендалл, Д. Хаббард, Д. Болес, М. Аубрі, В. Хоббс, Д. Тхуліер).

Фундаментальні теоретичні положення щодо організації програмно-цільового управління містяться у міжнародних стандартах з управління інноваційними проектами і програмами Р2М. Методологічні розробки управління вартістю державних програм в контексті програмно-цільового методу присвячені роботи С. Бушуєва, Т. Станкус, С. Цюцюри, Д. Харитонова та ін.

Науково-практичний інтерес до дослідження такого соціального компоненту проектного менеджменту як гендер спостерігається переважно серед закордонних дослідників (П. Бусклеа, Г. Олофсдоттер, Л. Рандев'яг, М. Алія, А. Конрад, Л. Хердерсон, Р. Стаскман). Автори пропонують дискурс маскулінної та фемінної логічних систем, висвітлюють питання взаємозалежності процесів «залучення жінок у проектні команди» та «розвиток соціального капіталу у проектному середовищі», розробляють оцінки систем проектного менеджменту для окремих галузей з гендерної точки зору (будівництва, промисловості, сільського господарства).

Разом з тим існує низка наукових праць, результати яких частково пов'язані з концепцією гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами, а саме в частині: управління програмами організаційного розвитку (І.В. Кононенко, С.К. Чернов, Р.Ф. Ярошенко), ціннісно-орієнтованого управління (І.Б. Азарова, Є.Г. Бойко, В.Д. Гогунський, М.С. Дорош, К.В. Колеснікова, О.М. Медведєва, Т.В. Романів, Д.О. Саричев, І.В. Трифонов), клієнт-орієнтованого управління (О.Б. Зачко, Д.М. Мінаєв, А.В. Шахов), креативних технологій (І.А. Бабаєв, С.Д. Бушуєв, А.С. Войтенко, Є.В. Гриша, С.В. Дзюба, В.Б. Яковенко).

Водночас в наукових працях гендерні питання, пов'язані з розробкою науково-практичних методів та комплексних методологій, залишаються невирішеними, що зумовлює необхідність подальших поглиблених досліджень. Потребують спеціальної наукової уваги питання розробки методології гендерно-орієнтованого управління проектами, що адекватно відповідатиме сучасним вимогам до управління стратегіями сталого розвитку. Зокрема, відповідей потребують наступні питання: оцінка гендерної зрілості, системи управління проектами та програмами, особливості клієнт-орієнтованості проекту в параметрах гендерних логічних систем, включення до проектного циклу гендерних компонентів та ін.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана в межах держбюджетних науково-дослідних робіт: «Проектний підхід до формування стратегії сталого розвитку територій» (державний реєстраційний номер 0112U001001032) Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова; «Інноваційна парадигма управління проектами та програмами» (0112U003212) і «Ефективний розвиток виробничо-господарської діяльності підприємств трансформаційної економіки (за видами економічної діяльності)» (0108U010760) Одеської державної академії будівництва та архітектури.

**Метою дослідження** є розробка методологічних основ гендерно-орієнтованого управління з підвищення цінності результатів проектної діяльності за рахунок створення нових та розвитку відомих теоретичних основ, моделей, методів та інструментів управління проектами та програмами.

Досягнення цієї мети обумовлює постановку і вирішення наступних взаємопов'язаних **дослідницьких завдань**:

- проаналізувати специфіку гендерного підходу в системі управління проектами та програмами сталого розвитку на національному і локальному рівнях;

- окреслити гендерний контент в архітектурі управління програмами сталого розвитку та досягненні додаткової цінності;

- запропонувати інтеграційну модель проектного циклу з гендерними компонентами;

- розробити модель оцінки клієнт-орієнтованості проекту в параметрах гендерних логічних систем та запропонувати її розвиток з врахуванням контекстуальних особливостей (на прикладі будівельного проекту);

- ідентифікувати фемінні та маскулінні інструменти та методи управління проектами, що необхідні для поведінкової компетентності проектного менеджера;

- розробити модель гендерної зрілості системи управління проектами та програмами;

- окреслити параметри офісу гендерно-орієнтованого управління проектами та розробити модель оцінки його зрілості;

- розробити інтеграційну модель формування змісту проекту із гендерним контекстом;

- розробити модель інтеграції гендерних вимог стейкхолдерів до змісту проекту;

- запропонувати модель оцінки гендерно-орієнтованого змісту для будівельного проекту;

- сформулювати понятійний апарат гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами;

- здійснити практичне впровадження розроблених моделей, методів, інструментів в практику гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами (національного та локального рівнів) та отримати підтвердження їх дієвості у проектному циклі.

*Об'єктом дослідження* є процеси гендерно-орієнтованого управління, що здатні підтримувати проекти та програми сталого розвитку.

*Предметом дослідження* є методи, моделі, інструменти, що формують методологію гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами.

**Методи дослідження.** Методологічна призма дослідження постає інтегративною, заснованою на застосуванні системного підходу в рамках сучасних методологій управління проектами (PMBOK, PMBOK Construction, P2M, NCB4). Застосування гендерних концепцій в контексті методології проектного менеджменту дозволило отримати якісно новий вимір методології гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами. Використання

методичного принципу взаємодоповнення дозволило дослідити гендерно-сенситивні компоненти системи управління проектами та програмами в їхньому системному взаємозв'язку і взаємообумовленості. Чільне місце у дослідженні посідають засоби та інструменти математичного моделювання; методи багатокритеріальної оцінки та оптимізації в умовах різного ступеня визначеності вихідної інформації.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у розробці нової методології гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами, яка дозволяє підвищити ефективність (цінність результатів) управління проектами та програмами шляхом застосування розроблених теоретичних основ, моделей, методів та інструментів інтеграції гендерної компоненти в архітектуру проектної діяльності.

**Вперше розроблено:**

- методологію гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами, що забезпечує ефективність управління національними, регіональними програмами та проектами сталого розвитку;
- метод оцінки гендерної зрілості системи управління проектами та програмами в параметрах організаційного розвитку компанії та принципів гендерної рівності на робочому місці, який ґрунтується на інтеграції гендерних компонентів в архітектуру організаційної спроможності компанії та дозволяє оцінювати рівень гендерної орієнтованості проектної діяльності компанії;
- гендерно-збалансовану модель оцінки клієнт-орієнтованості управління проектами в параметрах феміної логічної системи управління процесами, методами, інструментами взаємодії з клієнтами, яка дозволяє оцінити ступінь цієї взаємодії та визначити фазу клієнт-орієнтованості у життєвому циклі проекту;
- модель та метод оцінки архітектурно-просторової доступності на прикладі будівництва залізничного вокзального комплексу, що дозволяє оцінити ступінь доступності споруди та прилеглої території з точки зору гендерно-сенситивних технічних вимог маломобільних груп; може застосовуватись на усіх етапах будівельного проекту (збору даних, проектування, виконання будівельно-монтажних робіт, експлуатації);
- модель інтеграції гендерно-сенситивних вимог стейкхолдерів-бенефіціарів у зміст проектних рішень (на прикладі проектів благоустрою міських територій) дозволяє оцінити гендерну цінність очікуваних результатів проекту.

**Удосконалено:**

- модель проектного циклу, у якій, на відміну від існуючих, інтегровано гендерні компоненти: гендерний аналіз, гендерне планування, гендерно-відповідальне виконання, гендерно-сенситивний моніторинг та оцінка, фіксація гендерно-цінних результатів проекту для внутрішніх та зовнішніх клієнтів (у тому числі включення гендермейнстрімінгових знань та інструментів до архіву проекту, а також процесів бенчмаркінгу);

– модель ідентифікації фемінних (креативних) інструментів та методів в системі знань РМВОК, яка, на відміну від існуючих, представлена необхідними характеристиками поведінкової компетентності менеджерів для «вчасної демонстрації креативного мислення» на фазах ініціації, планування, виконання;

– модель зрілості офісу управління проектами, яка, на відміну від існуючих, представлена в параметрах гендерної логічної системи управління інтеграцією, змістом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями, стейкхолдерами проекту, що дозволяє оцінити рівень інтеграції гендерних компонентів у роботу офісу гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами;

– інтеграційну модель формування змісту проекту, яка, на відміну від існуючих, представлена в параметрах гендерно-сенситивних вимог до адміністрування, проектних рішень, переходу, якості та вимог стейкхолдерів, що, дозволяє оцінити ступінь інтегрованості гендерного контексту у зміст проекту та контролювати на різних стадіях проектного циклу;

– модель відбору будівельного проекту, яка, на відміну від існуючих, враховує оцінку змісту проектних рішень гендерними групами стейкхолдерів-бенефіціарів; може застосовуватись компанією-забудовником для формування портфеля інвестиційно-будівельних проектів.

#### **Отримало подальший розвиток:**

– понятійний апарат методології управління проектами та програмами, шляхом введення термінів: «гендерно-сенситивні проектні дії», «гендерна зрілість системи управління проектами і програмами», «офіс гендерно-орієнтованого управління проектами», «гендерно-сенситивна компетентність», «гендерно-збалансована команда управління проектом», «гендер-менеджер», «гендерна цінність проекту», «гендерно-орієнтоване управління проектами», який теоретично розгорнуто у положеннях дисертаційного дослідження;

– структурно-логічний аналіз архітектури національних та місцевих програм сталого розвитку в частині індикаторів, що застосовуються для гендерної оцінки прогресу у досягненні глобальних Цілей сталого розвитку до 2030 року;

– концептуальна модель архітектури програми на основі системи знань Р2М, у якій передбачено наскрізне використання гендерного контексту від формулювання місії до кінцевих результатів. Модель дозволяє отримати додаткову цінність з боку задоволення потреб стейкхолдерів та наповнити новими сенсами ціннісно-орієнтований підхід у цілому.

– модель вибору організаційної структури, у якій враховано рівень повноважень гендер-менеджера, що дозволяє визначати функціонально-рольове призначення офісу гендерно-орієнтованого управління проектами в керуючій системі;

– модель оцінки клієнт-орієнтованості управління будівельними проектами в параметрах фемінної логічної системи процесів, методів, інструментів взаємодії з клієнтами, що передбачені у системі знань РМВОК

Construction (управління безпекою проекту, впливом на навколишнє середовище, претензіями).

**Теоретичне і практичне значення результатів** дослідження полягає тому, що дана дисертаційна робота є першим у вітчизняній науці ґрунтовним вивченням управління проектами і програмами на основі гендерних знань, що розширює дослідницьке поле проектного менеджменту за рахунок окреслення нового напрямку – гендерно-орієнтоване управління проектами. Отримані результати дисертаційного дослідження поглиблюють розуміння процесів та взаємозв'язків управління проектами, закладають методологічне підґрунтя для осмислення гендерних контекстів в управлінні проектами сталого розвитку.

Наукові розробки й рекомендації дисертаційного дослідження впроваджено Чугуївською міською радою та її виконавчим комітетом при реалізації гендерно-сенситивних проектів: «Гендерне бюджетування на місцевому рівні. Фінансування шкіл естетичного виховання м. Чугуєва Харківської області: гендерний вимір бюджетної політики» (акт впровадження № 6 від 25.01.2018 р.), «Лобювання гендерно-орієнтованого бюджетування програми естетичної освіти м. Чугуєва Харківської області» (акт впровадження № 7 від 25.01.2018 р.), «Розробка стратегії розвитку м. Чугуїв як структурної частини Харківської агломерації до 2020 року» (акт впровадження № 9 від 25.01.2018 р.).

Розроблені моделі (модель інтеграції гендерних компонентів в архітектуру організаційної спроможності компанії, модель вибору організаційної структури гендерно-орієнтованого управління проектами) застосовані Департаментом науки і освіти Харківської обласної державної адміністрації при створенні гендерних центрів (осередків гендерної освіти) у ВНЗ Харкова (акт впровадження № 23 від 25.07.2018 р.). Модель гендерної ідентифікації стейкхолдерів та методика гендерно-орієнтованого бюджетування були використані співробітниками Департаменту житлового господарства Виконавчого комітету Харківської міської ради для розробки пропозицій щодо вирівнювання гендерної асиметрії при облаштуванні дитячих ігрових майданчиків на прибудинкових територіях багатоквартирної забудови (акт впровадження № 14 від 21.02.2018 р.).

Метод оцінки гендерної зрілості системи управління проектами і програмами отримав практичне застосування в Луганському національному аграрному університеті (акт впровадження № 41 від 23.05.2018 р.). Також основні положення авторської методології впроваджені у навчальний процес цього університету.

**Особистий внесок здобувача.** Всі наукові розробки, подані на захист, напрацьовані здобувачем особисто та відносяться до галузі управління проектами та програмами. Конкретний внесок здобувача в наукових публікаціях у співавторстві визначено у списку опублікованих праць за темою дисертації.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дисертаційного дослідження доповідалися та обговорювалися на науково-практичних конференціях: *міжнародних* – «Гендерна політика міст: історія та



сучасність» (Харків, 2007, 2013, 2015, 2018), «Інтегроване стратегічне управління, управління проектами та програмами розвитку підприємств і територій» (Славське, 2011, 2012, 2018; Яремча 2013; Болгарія, Банско, 2014; Буковель, 2015; 2017), «Компетентности и компетенции персонала отраслевых организаций: структура и содержание, технологии развития» (Російська Федерація, Єкатеринбург, 2011), «Управление инновационным образованием» (Російська Федерація, Єкатеринбург, 2011), «Исследование систем менеджмента отраслевых организаций: теория и практика» (Російська Федерація, Єкатеринбург, 2012), «Управління проектами в розвиток суспільства» (Київ, 2012, 2015, 2017), «Сучасні інформаційні технології в економіці та управлінні підприємствами, програмами і проектами» (Алушта, 2012), «Управління проектами: стан та перспективи» (Миколаїв, 2013, 2014, 2016), «Integration of gender perspectives into education – contribution to sustainable development» (Belgium, Brussels, 2013), «На пути к гендерному равенству: Конвенция ООН о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин» (Казахстан, Астана, 2013), «Управління проектами в умовах транзитивної економіки» (Одеса, 2013), «Сталий розвиток міст. Управління проектами і програмами міського і регіонального розвитку» (Харків, 2014), «Математичне моделювання процесів в економіці та управлінні інноваційними процесами» (Миколаїв, 2014), «Гендер. Екологія. Здоров'я» (Харків, 2015, 2017), «Гендерні питання в мистецтві, архітектурі та містобудуванні. Модерністки» (Київ, 2016), «The Eastern Partnership under strain – time for a rethink?» (Romania, Iasi, 2016), «Соціальні трансформації: сім'я, шлюб, молодь, середній клас та інноваційний менеджмент у країнах Нового Шовкового Шляху» (Одеса, 2016, 2017), «Інформаційні технології та взаємодії (ІТ & І)» (Київ, 2016), «Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика» (Одеса, 2016), «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті» (Одеса, 2017), «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» (Харків, 2018); *всеукраїнських* – «Втілення гендерно-чутливих дружніх до сім'ї підходів у ВНЗ» (Суми, 2013), «Рівність, лідерство, спілкування в європейських прагненнях української молоді: гендерний дискурс» (Тернопіль, 2016).

**Публікації.** Основні результати дисертаційного дослідження опубліковані в 51 науковій праці, у тому числі: 2 колективних монографіях, 26 наукових статтях у фахових виданнях (20 – у фахових наукових виданнях ДАК МОН України; 5 – у міжнародних фахових виданнях інших держав; 14 – у виданнях, що входять до міжнародних науко-метричних баз, у тому числі 5 – у Scopus), 20 – у матеріалах конференцій, 3 посібниках.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 380 сторінок, обсяг основного тексту – 295 сторінок. У дисертації міститься 23 рисунки, 21 таблиця, 4 додатки на 25 сторінках. Список використаних джерел налічує 292 найменування на 36 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження, визначено його об'єкт і предмет, сформульовано мету та основні завдання досліджень, окреслено зв'язок з державними проектами, політиками, стратегіями, науковими темами, розкрито наукову новизну. Поряд зі вказаним, висвітлено практичну цінність, реалізацію і впровадження результатів дисертації, викладено данні про її апробацію та публікації.

У першому розділі «Гендерна різноманітність» як константа сучасної парадигми управління проектами і програмами сталого розвитку» проаналізовано основні напрями застосування гендерного підходу в управлінні проектами та програмами на національному та локальному рівнях.

Зазначено, що гендерно-орієнтовані стратегії сталого розвитку актуалізовані глобальними цілями SDGs, як у площині спеціально окресленої цілі (Ціль 5. Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат), так і окремих гендерно-сенситивних компонентів, передбачених структурою завдань усіх Цілей (зокрема, 1 – подолання бідності в усіх її формах, 2 – сприяння сталому розвитку сільського господарства, 3 – забезпечення здорового способу життя та ін.).

Здійснено структурний аналіз «Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року», що дозволив виявити особливості формування й декомпозиції програмних завдань та заходів. Запропоновано гендермейнстрімінговий аналіз окремих вітчизняних галузевих та місцевих програм сталого розвитку: «Концепції Державної програми розвитку агропромислового комплексу до 2020 року» і «Програми розвитку та підтримки агропромислового розвитку Луганської області на 2017–2020 роки», «Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2016–2020 роки» і «Міської програми «Молодь Харкова» на 2012-2017 роки». Ідентифіковано гендерно-сенситивні завдання, заходи Програм та з'ясовано, що у Програмах гендерний підхід застосовується фрагментарно.

Звертається увага на те, що неартикульованими залишаються питання моніторингу та оцінки запланованих заходів, результатів Програм з погляду того, як вони впливають на життєдіяльність жінок та чоловіків. У Програмах чітко не окреслено застосування принципів гендерного бюджетування та не зазначено, у який спосіб забезпечується баланс інтересів жінок і чоловіків при бюджетуванні програмних дій. Гендерний аналіз Програм дозволяє критично оцінювати й загальний рівень їхнього виконання не тільки кількісних показників, а й якісних («позитивних соціальних змін»).

Виконано аналітичний огляд європейських практик імплементації гендерно-орієнтованого підходу у програми місцевого розвитку (на прикладі Відня, Лондона). Продемонстровано, що кращі міські гендерні практики

вибудовуються шляхом «перезавантаження» інформаційно-комунікаційної структури управління у напрямку створення гендерно-відповідального офісу управління проектами та системного застосування гендерно-орієнтованого бюджетування, планування, аудиту, експертизи в усі проектні і програмні дії.

Оскільки сучасна парадигма проектного менеджменту вимагає від управлінських структур здатності враховувати гендерні особливості стейкхолдерів й досягнення гендерно-сенситивних (гендерно-цінних) результатів проектів і програм, пропонується концептуальна модель архітектури програми на основі системи знань Р2М з «гендерними вставками». У моделі передбачено включення гендерно-сенситивної інформації на усіх етапах управління: від формулювання місії до кінцевих результатів (рис. 1).



Рис. 1. Архітектура програми з гендерно-сенситивними вставками

Основні результати розділу опубліковані в роботах [1, 8, 9, 26, 27, 28, 33, 40, 45, 48, 51].

У другому розділі «Теоретичні засади гендермейнстрімінгу в системі знань проектного і програмного менеджменту» сформовано методологічний базис гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами. У понятійний апарат введено термін «гендермейнстрімінг (gender mainstreaming)», яким маркуються процеси оцінки стратегій, програм та проектів з погляду їх впливів (наслідків) на жінок і чоловіків. Зазначається, що у сучасному проектному менеджменті гендерні питання включаються як на рівні оцінки «внутрішніх клієнтів» – команди проекту, так і «зовнішніх» – бенефіціарів проекту.

Представлено базову модель інтеграції гендермейнстрімінгових технологій в проектний цикл (рис. 2). Зазначено, що на стадії ініціації проекту

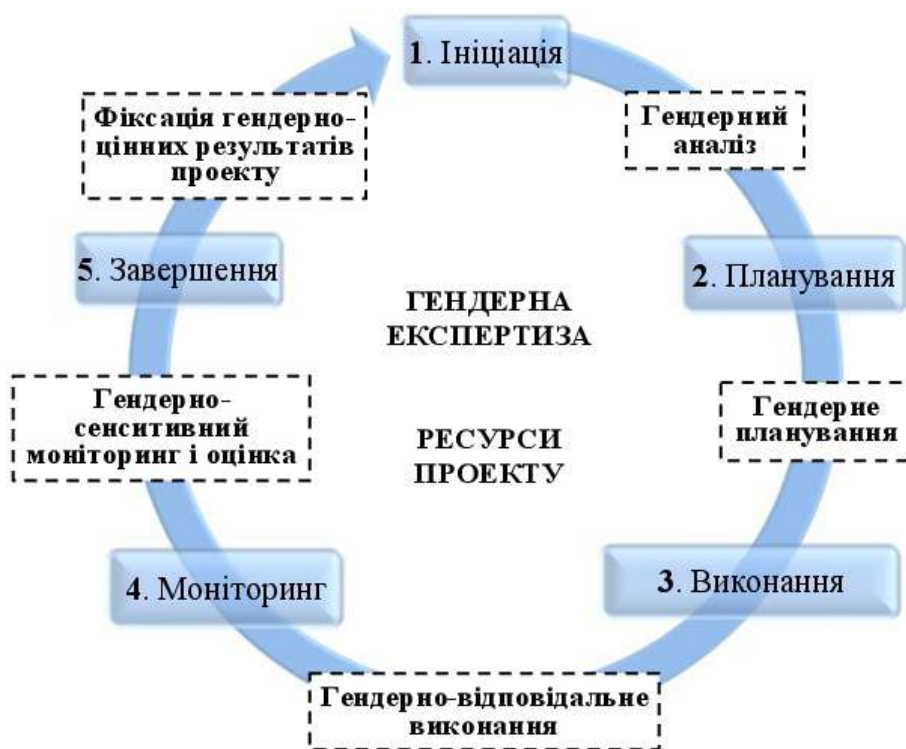


Рис. 2. Гендермейнстрімінг у проектному циклі

слід здійснювати *гендерний аналіз* інтересів стейкхолдерів, актуальних для контексту проекту.

*Гендерне планування* дозволяє окреслювати у процесах управління проектом важливі питання гендерної рівності, включати їх у контекст конкретних заходів, застосовувати у виборі організаційних механізмів (зокрема, для забезпечення збалансованої представленості жінок і чоловіків в процесах управління проектом), формуванні бюджету проекту тощо. *Гендерно-сенситивні проектні дії* – ті, що спрямовані на усунення гендерної нерівності та дискримінації жінок та(або) чоловіків в межах проекту.

*Гендерно-відповідальне виконання* залежить від спроможності системи менеджменту (організації, системи управління проектами та програмами) застосовувати специфічні методики та інструменти (такі, як формування гендерної статистики, гендерний аудит, гендерне бюджетування, гендерна експертиза тощо). У понятійний апарат введено терміни:

– «*гендерна зрілість системи управління проектами і програмами (gender maturity of project and programme management system)*» – рівень імплементації принципів гендерної рівності в систему проектно-орієнтованого менеджменту;

– «*офіс гендерно-орієнтованого управління проектами (gender-oriented project management office, PMOG)*» – специфічна інфраструктура, що стандартизує процеси гендерно-орієнтованого керівництва проектами, забезпечує набір гендермейнстрімінгових інструментів і методів (доцільних для

ефективного виконання проекту), відповідає за отримання гендерно-цінних результатів проекту;

– **«гендерно-сенситивна компетентність»** (*gender-sensitive competence*) – комплексна характеристика професійної поведінки, заснованої на баченні відмінностей гендерних потреб стейкхолдерів проекту, а також здатності застосовувати гендермейнстрімінгові технології протягом усього життєвого циклу проекту та досягати гендерно-цінних результатів;

– **«гендерно-збалансована команда управління проектом»** (*gender-balanced project management team*) – проектні менеджери, які безпосередньо задіяні в операціях гендерно-орієнтованого управління проектами, формування якої ґрунтується на «покритті» гендерно-сенситивних компетенцій, гендерній партисипації та гендерному квотуванню;

– **«гендер-менеджер»** (*gender-manager*) – член команди проекту (проектний менеджер), який забезпечує експертний супровід гендерно-відповідального планування, виконання проектних дій, а також додаткову цінність результатам проекту.

Для **гендерно-сенситивного моніторингу і оцінки** (*gender sensitive monitoring and evaluation*) вкрай важливо, щоб в структуру проекту були «вбудовані» відповідні гендерні індикатори, гендерно-сегреговані статистичні дані щодо інтересів бенефіціарів.

На стадії завершення слід зафіксувати гендерно-цінні результати проекту для внутрішніх та зовнішніх клієнтів. У понятійний апарат введено термін **«гендерна цінність проекту»** (*gender value of project*) – вигоди, які отримують внутрішні та зовнішні клієнти проекту відповідно до їх гендерних вимог (інтересів) до результатів проекту. Також набуті у проекті гендермейнстрімінгові знання, інструменти включаються до архіву проекту, а також можуть застосовуватись у процесах бенчмаркінгу.

Проаналізовано систему знань РМВОК (Guide to the Project Management Body of Knowledge) на гендерній теоретичній платформі із застосуванням маскулінної та фемінної логічних систем. Встановлено, що у проектному менеджменті переважають маскулінні (ієрархічні) практики, що чітко орієнтовані на дотримання попередньо визначених параметрів вартості, часу, ресурсів. Фемінні (горизонтальні) управлінські стратегії, що є необхідними для виконання процесів управління проектами (зокрема, взаємодія з клієнтами), майже не представлені. Звертається увага, що РМВОК оперує переважно концептом «стейкхолдери», надає особливу увагу такій групі, як «спонсор», й у значно меншій мірі є чутливим до клієнтів-користувачів проекту.

Застосування фемінної логічної системи до аналізу структури знань РМВОК (видання 6, 2017) дозволило розробити матрицю оцінки клієнт-орієнтованості управління проектом. Матриця представлена характеристиками інструментів та методів для управління взаємодією із клієнтами, які охоплюють

усі області знань проектного менеджменту (крім «управління розкладом проекту» і «управління закупівлями»). Фемінні принципи управління взаємодією з клієнтами у проекті передбачають застосування відповідних інструментів та методів ітеративно протягом усього циклу проекту.

Пропонується тришарова модель інтегральної оцінки клієнт-орієнтованості управління проектами, що включає на першому шарі безпосереднє визначення матриці показників клієнт-орієнтованості у розрізі процесів, інструментів та методів управління проектами та характеристик клієнт-орієнтованості процесів управління проектами на другому шарі – формування матриці важливості показників клієнт-орієнтованості процесів управління проектами та знаходження інтегрального нормуючого множника, а на третьому шарі – розрахунок власне інтегральної оцінки клієнт-орієнтованості.

Запропоновано гендерну оцінку ступеня застосування клієнт-орієнтованих інструментів та методів за шкалою: «0» – невідповідність характеристиці, зазначеній в матриці (маскулінність); «1» – відповідність в повній мірі (фемінність). Цільова функція, що описує клієнт-орієнтованість управління проектом набуває вигляду:

$$G = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n w_{ij} x_{ij} \quad (1)$$

де  $G$  – інтегральна оцінка клієнт-орієнтованості управління проектом;

$m$  – загальна кількість процесів клієнт-орієнтованого управління проектом,  $m=1;40$ ;

$n$  – загальна кількість характеристик клієнт-орієнтованості процесів управління проектом;

$x_{ij}$  – показник клієнт-орієнтованості процесів управління проектом, що відповідає  $i$ -му процесу управління проектом в розрізі  $j$ -ї характеристики клієнт-орієнтованості;

$w_{ij}$  – невід’ємний нормований ваговий коефіцієнт показника клієнт-орієнтованості управління проектом, що відповідає  $i$ -му процесу управління проектом в розрізі  $j$ -ї характеристики клієнт-орієнтованості,  $w_{ij} \geq 0$ .

Умова нормування набуває вигляду:

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n w_{ij} = 1. \quad (2)$$

Числові значення вагових коефіцієнтів отримують експертним методом (наприклад, методом аналізу ієрархій). Загальний результат може бути інтегрований у проектний цикл: 1 фаза – «зацікавлення клієнта» (на стадії ініціації проекту); 2 фаза – «імплементация індивідуальних вимог клієнтів у проекті дії» (на стадії планування проекту); 3 фаза – «клієнт-орієнтоване виконання проектних дій» (на стадії виконання проекту); 4 фаза – «лояльний клієнт» (на стадії завершення проекту).

Запропонована модель дозволяє виявити гендерний розрив логічної системи управління проектом в частині взаємодії з клієнтами. Це, зі свого боку, робить її корисною, щоб використовувати сильні сторони фемінних методів та інструментів управління.

Зазначається, що із застосуванням гендерної теорії відкриваються нові методологічні можливості й для організації ефективної роботи команди проекту шляхом застосування креативних методів та інструментів на усіх фазах життєвого циклу. Загальновідомо, що у динамічних середовищах проекти мають виконуватися командами, здатними адекватно реагувати на невизначеності, приймати нестандартні рішення, тобто з належним рівнем креативної поведінкової компетентності (п. 4.4.8 «Винахідливість», National Competence Baseline, NCB4®). У термінах гендерної теорії поведінкова система, що виявляє творчість, відкритість до нових ідей, демонструє повагу до різноманіття та партисипативного вироблення рішень, маркується як фемінна. Водночас важливо враховувати, що процес творчого мислення складається з кількох кроків змінюваної образної та аналітичної гранулярності, так само проекти містять комплекс творчих та адміністративних завдань. Відповідно до гендерних принципів, успішний менеджер, незалежно від статі, має набути софістичних навичок узгодження маскулінних/фемінних логічних систем та поведінкових моделей. Важливо, щоб менеджери проектів розуміли, які процеси, завдання є творчими, та застосовували для їх виконання фемінну логічну систему мислення та дій. З цією метою запропонована модель ідентифікації фемінних (креативних) інструментів та методів в системі РМВОК (рис. 3).

Модель представлена характеристиками інструментів та методів для «вчасної демонстрації креативного мислення», що охоплює усі області знань проектного менеджменту (крім «управління розкладом проекту», «управління закупівлями» і «управління ресурсами») та фази проектного циклу (крім «завершення»). Особлива увага надається фемінним (креативним) інструментам і методам на етапах «ініціації» та «планування», коли формуються концептуальні параметри та зміст проекту.

У понятійний апарат введено термін: «**гендерно-орієнтоване управління проектами** (*gender oriented project management*)» – застосування системи знань, навичок, інструментів, методів, які включають гендермейнстрімінговий контекст, для реалізації проектних дій з метою створення унікального продукту, що враховує гендерну специфіку вимог клієнтів-користувачів. Запропоновано базові принципи методології гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами: гендерної рівності, гендерної зрілості компанії (системи управління проектами), гендерної компетентності менеджменту.

Основні результати розділу опубліковані в роботах [3, 12, 15, 17, 19, 31, 42, 49].



### ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ, ВИКОНАННЯ ЯКИХ МІСТИТЬ ВИМОГУ КРЕАТИВНОСТІ

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка статуту проекту;</li> <li>– Ідентифікація зацікавлених сторін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка плану управління проектом;</li> <li>– Планування управління змістом;</li> <li>– Збір вимог;</li> <li>– Визначення змісту;</li> <li>– Оцінка вартості;</li> <li>– Планування управління якістю;</li> <li>– Планування управління ризиками;</li> <li>– Ідентифікація ризиків;</li> <li>– Кількісний аналіз ризиків;</li> <li>– Планування реагування на ризики;</li> <li>– Планування управління зацікавленими сторонами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Керівництво і управління роботами проекту;</li> <li>– Забезпечення якості;</li> <li>– Контроль комунікацій;</li> <li>– Контроль ризиків.</li> </ul>
---	--	--

### ФЕМІННІ (КРЕАТИВНІ) ІНСТРУМЕНТИ І МЕТОДИ

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Методи організації групової роботи;</li> <li>– Наради.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Методи організації групової роботи;</li> <li>– Наради;</li> <li>– Інтерв'ю;</li> <li>– Фокус-групи;</li> <li>– Фасилітаційні наради;</li> <li>– Методи групової творчості;</li> <li>– Методи групового прийняття рішень;</li> <li>– Бенчмаркінг;</li> <li>– Формування альтернатив;</li> <li>– Діаграма причино-наслідкових взаємозв'язків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наради;</li> <li>– Орієнтовані графи взаємовідношень.</li> </ul>
--	---	---

Рис. 3. Фемінні (креативні) інструменти та методи в системі РМВОК



У третьому розділі «Методологічні підходи та моделі вимірювання зрілості гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами» сформовано методологічну платформу застосування гендерного підходу в моделювання зрілості системи управління проектами та програмами. Запропоновано інтеграцію гендермейнстрімінгових методів та інструментів у модель зрілості системи управління проектами (Project Management Maturity Model, далі – РМММ). Гендерний поступ у набутті управлінської зрілості пов’язується з усіма рівнями: загальна термінологія, загальні процеси, єдина методологія, бенчмаркінг, безперервне покращення (рис. 4).



Рис. 4. Концептуальна модель гендерної зрілості системи управління проектами та програмами

Для оцінювання інтеграції гендермейнстрімінгових методів та інструментів в управління проектами і програмами використано принципи гендерної рівності (Gender Equality Principles, далі – GEP), визначені WEF. Гендерні принципи покликані покращувати корпоративні стандарти компаній у таких сегментах: «збалансованість трудового життя і розвиток кар’єри»; «менеджмент і керівництво»; «бізнес, ланцюжки поставок і практики маркетингу»; «лідерство, прозорість та підзвітність» та ін. Застосування GEP до оцінки організаційної спроможності компанії дозволило розробити модель гендерної зрілості системи управління проектами та програмами. Модель представлена матрицею гендерних характеристик організаційної зрілості (рис. 5), що корелюються з елементами організаційного розвитку («місія, стратегічне планування», «структура менеджменту та стиль управління», «спроможність адаптуватись», «партнерство та співпраця», «роль в секторі»,

Елементи організаційного розвитку компанії		Гендерні характеристики організаційної зрілості				
		Гендерна рівність на робочому місці	Гендерно-збалансований менеджмент та керівництво	Гендерно-справедливі організаційні процеси	Сприяння рівній участі жінок та чоловіків у прийнятті рішень	Сприяння розвитку лідерського потенціалу жінок
1. Місія та стратегічне планування	1.1. Місія	0	x <sub>12</sub>	0	x <sub>14</sub>	0
	1.2. Стратегічне планування	x <sub>21</sub>	x <sub>22</sub>	x <sub>23</sub>	0	x <sub>25</sub>
	1.3. Операційне планування	x <sub>31</sub>	x <sub>32</sub>	0	x <sub>34</sub>	x <sub>35</sub>
2. Структура менеджменту та стилі управління	2.1. Топ-менеджмент та їх повноваження	x <sub>41</sub>	x <sub>42</sub>	x <sub>43</sub>	0	x <sub>45</sub>
	2.2. Ефективність керівництва	x <sub>51</sub>	x <sub>52</sub>	0	x <sub>54</sub>	x <sub>55</sub>
	2.3. Внутрішньо організаційні комунікації	x <sub>61</sub>	x <sub>62</sub>	x <sub>63</sub>	0	0
	2.4. Стилi управління та лідерство	x <sub>71</sub>	x <sub>72</sub>	x <sub>73</sub>	x <sub>74</sub>	x <sub>75</sub>
3. Спроможність адаптуватись	3.1. Моніторинг та оцінка проектів та програм	x <sub>81</sub>	0	x <sub>83</sub>	x <sub>84</sub>	0
	3.2. Моніторинг та оцінка організації	x <sub>91</sub>	x <sub>92</sub>	x <sub>93</sub>	x <sub>94</sub>	x <sub>95</sub>
	3.3. Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесах прийняття рішень	x <sub>10 1</sub>	x <sub>10 2</sub>	x <sub>10 3</sub>	0	0
	3.4. Моніторинг середовища реалізації проектів та програм	0	x <sub>11 2</sub>	0	x <sub>11 4</sub>	0
4. Партнерство та співпраця	4.1. З державною владою	0	x <sub>12 2</sub>	0	x <sub>12 4</sub>	x <sub>12 5</sub>
	4.2. З органами місцевого самоврядування	0	x <sub>13 2</sub>	x <sub>13 3</sub>	x <sub>13 4</sub>	x <sub>13 5</sub>
	4.3. З громадським сектором	0	x <sub>14 2</sub>	0	0	0
	4.4. З партнерами програми або проекту	x <sub>15 1</sub>	0	0	0	0
	4.5. Відносини з іншими стейкхолдерами	0	0	0	x <sub>16 4</sub>	x <sub>16 5</sub>
	4.6. Членство в регіональних / національних асоціаціях	0	0	x <sub>17 3</sub>	x <sub>17 4</sub>	x <sub>17 5</sub>
5. Роль в секторі	5.1. Лідерство в секторі	0	x <sub>18 2</sub>	0	x <sub>18 4</sub>	0
	5.2. Роль в розвитку організаційної спроможності	0	x <sub>19 2</sub>	0	x <sub>19 4</sub>	x <sub>19 5</sub>
	5.3. Поширення знань та інформації	x <sub>20 1</sub>	x <sub>20 2</sub>	x <sub>20 3</sub>	x <sub>20 4</sub>	x <sub>20 5</sub>
6. Надання послуг	6.1. Орієнтація на потреби та залучення клієнтів	0	0	x <sub>21 3</sub>	x <sub>21 4</sub>	x <sub>21 5</sub>
	6.2. Стандарти якості послуг	0	x <sub>22 2</sub>	x <sub>22 3</sub>	0	0
	6.3. Розробка проектів та програм	x <sub>23 1</sub>	x <sub>23 2</sub>	x <sub>23 3</sub>	x <sub>23 4</sub>	x <sub>23 5</sub>
	6.4. Комунікаційна стратегія	x <sub>24 1</sub>	x <sub>24 2</sub>	0	0	0
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів	7.1. Стратегія залучення фінансування	0	0	x <sub>25 3</sub>	x <sub>25 4</sub>	x <sub>25 5</sub>
	7.2. Диверсифікація джерел фінансування	0	0	x <sub>26 3</sub>	x <sub>26 4</sub>	0
	7.3. Внутрішня спроможність для залучення фінансування	x <sub>27 1</sub>	0	0	0	0
	7.4. Мобілізація місцевих ресурсів	0	0	0	x <sub>28 4</sub>	0

Рис. 5. Матриця оцінки гендерної зрілості системи управління проектами та програмами

«надання послуг», «фінансова життєздатність» організації). У матриці принципи гендерної рівності структуровані у п'ять блоків: «гендерно-збалансований менеджмент та керівництво», «гендерно-справедливі організаційні процеси», «сприяння рівній участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень», «сприяння розвитку лідерського потенціалу жінок», «гендерна рівність на робочому місці». Ступінь інтеграції гендерної компоненти в організаційну спроможність компанії оцінюється за шкалою: «1» – одноразова спроба впровадження; «2» – впровадження окремих елементів (гендерних інструментів/підходів); «3» – початок системної реалізації; «4» – помірно впровадження; «5» – реалізація в повній мірі. Цільова функція і глобальний критерій гендерної зрілості вибудовується аналогічно (1–2), обмеження наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Матриця мінімальних і максимальних значень показників гендерної зрілості організації

Елементи організаційного розвитку	Принципи гендерної рівності в організації				
	Гендерна рівність на робочому місці	Гендерно-збалансоване управління та керівництво	Гендерно-справедливі організаційні процеси	Сприяння рівній участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень	Сприяння розвитку лідерського потенціалу жінок
1. Місія і стратегічне планування	2 ... 10	3 ... 15	1 ... 5	2 ... 10	2 ... 10
2. Структура та стиль управління	4 ... 10	4 ... 20	3 ... 15	2 ... 10	3 ... 15
3. Спроможність адаптуватись	3 ... 15	3 ... 15	3 ... 15	3 ... 15	1 ... 5
4. Партнерство та співпраця	1 ... 5	4 ... 20	2 ... 10	4 ... 20	4 ... 20
5. Роль в секторі	1 ... 5	3 ... 15	1 ... 5	4 ... 20	2 ... 10
6. Надання послуг	2 ... 10	5 ... 25	4 ... 20	4 ... 20	3 ... 15
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів	1 ... 5	–	2 ... 10	3 ... 15	1 ... 5

Представлено п'ять рівнів гендерної зрілості системи управління проектами та програмами. *1 рівень – знання гендерної термінології.* Організація володіє базовим понятійним апаратом гендерних знань, водночас не застосовує його в проектній діяльності. *2 рівень – застосування гендерних інструментів в окремих процесах управління проектами.*

*3 рівень – гендермейнстрімінг як константа єдиної методології управління проектами.* Організація інтегрує гендерні інструменти та методи в систему управління проектами і програмами на рівні корпоративних стандартів,

водночас окремі підрозділи/співробітники продовжують застосовувати гендерні інструменти частково. Організація отримує синергетичний ефект від гендермейнстрімінгу та узгодженості гендерних логічних систем в клієнт-орієнтованому управлінні проектами. Збільшується кількість успішно виконаних проектів.

*4 рівень – бенчмаркінг гендермейнстрімінгу.* Організація постійно впроваджує кращі гендерні практики та інтегрує їх у корпоративну культуру.

*5 рівень – удосконалення гендермейнстрімінгових практик в управлінні проектами та програмами.* Організація безперервно покращує інструменти і методи гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами, чим забезпечує створення додаткової цінності продукту і процесів.

Запропоновані модель та метод оцінювання гендерної зрілості системи управління проектами та програмами можуть бути застосовані для вимірювання як для окремого підрозділу, так і для організації у цілому.

Загальновідомо, що побудова організаційної структури управління проектами ґрунтується на оцінці п'яти характеристик проекту (РМВОК): повноваження керівника проекту; доступність ресурсів; особа, яка управляє бюджетом; роль керівника проекту; адміністративний персонал управління проектом. Запропоновано включити в команду проекту гендер-менеджера (як помічника керівника проекту та(або) координатора програми інтеграції гендермейнстрімінгових технологій), а також додати до характеристик проекту (РМВОК 6, табл. 2-1) «повноваження гендер-менеджера». Це, зі свого боку, дозволило розвинути модель вибору організаційної структури («функціональної», «матричної» або «проектної») за рахунок включення рівня повноважень гендер-менеджера (обмежений, середній або високий, повний контроль). Окреслено базові вимоги до компетентності гендер-менеджера.

Зазначається, що відповідальність за централізовану координацію процесів інтеграції гендерних підходів в управління проектами і програмами покладається на гендерно-відповідальний проектний офіс (Gender Responsible Project Management Office, далі – РМО<sub>G</sub>). Запропоновано типологію РМО<sub>G</sub> на основі організаційних структур, представлених у стандарті Р2М: у функціональній – «РМО<sub>G</sub>-підтримуючий», у матричній – «РМО<sub>G</sub>-керуючий», у проектній – «РМО<sub>G</sub>-лінійний».

Застосування гендерної логічної системи до аналізу структури знань РМВОК (видання 6, 2017) та 8-рівневої моделі розвитку зрілості проектного офісу (І. Кендалл, К. Роллінз) дозволило розробити модель оцінки зрілості РМО<sub>G</sub>. Модель представлена характеристиками екстраполяції гендерного компоненту на контекстуальні параметри десяти областей знань управління проектами: управління інтеграцією, управління змістом, управління термінами, управління вартістю, управління якістю, управління людськими ресурсами, управління комунікаціями, управління ризиками, управління закупівлями, управління стейкхолдерами. Оцінка рівня включеності гендерних характеристик в діяльність РМО<sub>G</sub> здійснюється за шкалою: «0» – невідповідність критерію (критерій відсутній); «1» – відповідність критерію в

повній мірі. Цільова функція та глобальний критерій, що описує зрілість РМО<sub>G</sub>, вибудовується аналогічно (1-2), обмеження наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Матриця максимальних значень показників зрілості РМО<sub>G</sub>

Області знань управління проектами	Рівні зрілості РМО <sub>G</sub>							
	I (M <sub>I</sub> )	II (M <sub>II</sub> )	III (M <sub>III</sub> )	IV (M <sub>IV</sub> )	V (M <sub>V</sub> )	VI (M <sub>VI</sub> )	VII (M <sub>VII</sub> )	VIII (M <sub>VIII</sub> )
Управління інтеграцією	0	0,25	0,5	0,7	0,9	1	1	1
Управління змістом	0	0,3	0,45	0,6	0,8	1	1	1
Управління термінами	0	0,25	0,5	0,8	1	1	1	1
Управління вартістю	0	0,25	0,4	0,6	0,8	0,9	1	1
Управління якістю	0	0,25	0,5	0,75	1	1	1	1
Управління ресурсами	0,15	0,3	0,45	0,6	0,7	0,8	0,9	1
Управління комунікаціями	0,15	0,3	0,45	0,6	0,7	0,8	0,9	1
Управління ризиками	0	0,15	0,25	0,5	0,7	0,9	1	1
Управління закупівлями	0	0,15	0,4	0,6	0,8	1	1	1
Управління стейкхолдерами	0,15	0,3	0,5	0,7	0,8	0,9	1	1

Рівень зрілості РМО<sub>G</sub> демонструє ступінь його гендерної відповідальності від консультативної підтримки до постійного удосконалення гендерно-орієнтованого управління проектами (рис. 6). Залежно від гендерної зрілості організації, РМО<sub>G</sub> може мати різне функціональне призначення («РМО<sub>G</sub>-підтримуючий», «РМО<sub>G</sub>-керуючий», «РМО<sub>G</sub>-лінійний»). По суті, кожен рівень зрілості офісу можна розглядати як його удосконалену версію: першу, другу тощо. Отже, розвиток зрілості РМО<sub>G</sub> набуває вигляду послідовності відображень:

$$F: M_{st} \rightarrow RMO_G. \quad (3)$$

При конкретних результатах експертних оцінок для проектного офісу, що досліджується, порівняння розрахованої поточної інтегральної оцінки зрілості РМО<sub>G</sub> з можливими її межовими значеннями  $RMO_{G, min}$  і  $RMO_{G, max}$  дозволяє критично оцінити досягнутий певним РМО<sub>G</sub> рівня зрілості та можливості його підвищення за рахунок зміни ролі окремих компонентів (вагових коефіцієнтів) при наявних значеннях показників (оцінок гендерних характеристик). Відносною мірою такого порівняння може слугувати величина оптимальності стану (рівня зрілості) РМО<sub>G</sub> яка визначається за формулою:

$$\delta RMO_{G,v} = 100\% \cdot (RMO_{G,v} - RMO_{G,min}) / (RMO_{G,max} - RMO_{G,min}) \quad (4)$$

де  $RMO_{G,v}$  – складна організаційно-технічна система офісу гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами, що знаходиться на  $v$  рівні зрілості.

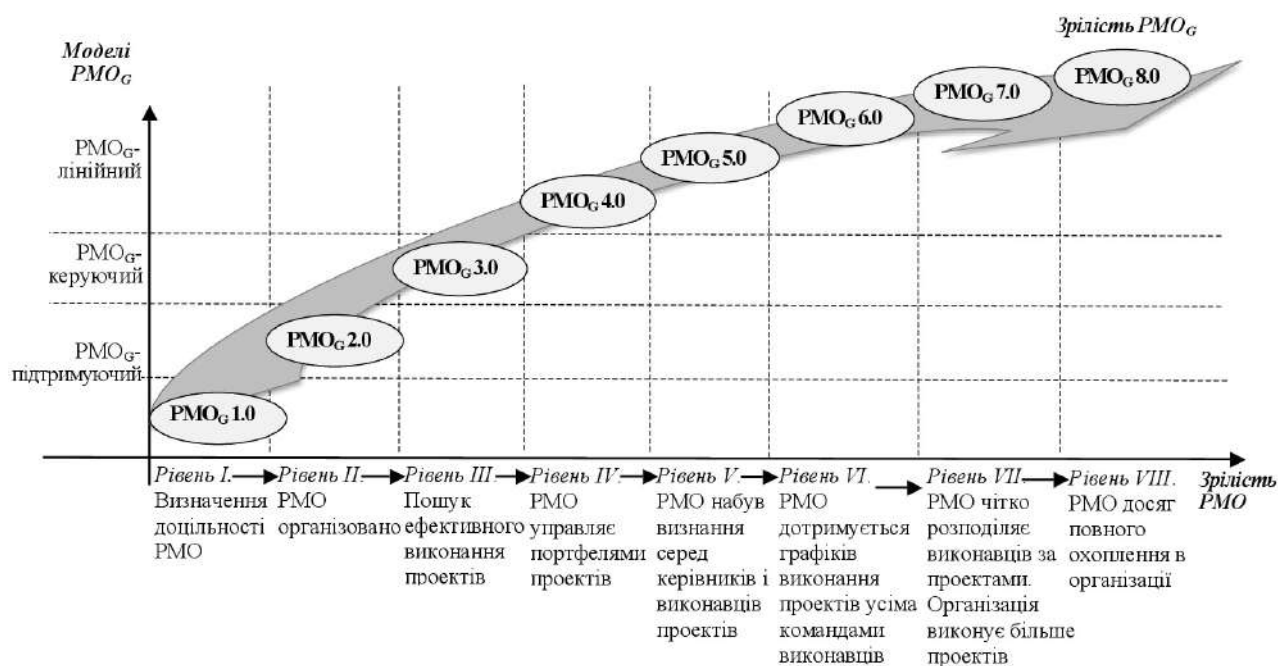


Рис. 6. Рівні зрілості PMOG

Представлено вісім рівнів зрілості PMOG.

*1 рівень* – визначення цілей і завдань PMOG. Основна роль PMOG – консультативна, надання інформаційної підтримки функціональним підрозділам організації щодо застосування гендерних знань, підходів, (формує бази даних з гендерно-сенситивною інформацією, ознайомлює персонал з гендерною термінологією). Обґрунтовується доцільність створення PMOG.

*2 рівень* – PMOG створено. Упорядковується робота персоналу PMOG. Гендерна компетентність включена до посадових інструкцій. Проводиться гендерний аналіз процесів управління проектами в частині інтересів стейкхолдерів (актуальних для контексту проекту).

*3 рівень* – PMOG розробляє способи гендерно-орієнтованого управління проектами: аналізує, у який спосіб функціональні підрозділи організації використовують гендерні підходи для реалізації процесів управління проектами і програмами; здійснює гендерне планування з метою забезпечення збалансованої представленості жінок і чоловіків в процесах управління проектом.

*4 рівень* – PMOG розвиває гендерні компетентності організації. PMOG розробляє гендерні критерії вибору проектів до портфелів. Бази даних з гендерно-сенситивною інформацією оновлюються із застосуванням ІТ-інструментів та використовуються в онлайн режимі. Розробляються інструменти гендерно-орієнтованого управління взаємодією із клієнтами (як з «внутрішніми клієнтами» – команди проекту, так із «зовнішніми» – бенефіціарами проекту). Застосовується інжиніринг і реінжиніринг процесів гендерно-орієнтованого управління проектами.

*5 рівень* – визнання цінності PMOG. Керівники проектів, портфелів, програм виявляють зацікавленість у застосуванні гендерних знань, інструментів (гендерне планування, гендерне бюджетування, гендерний аудит і моніторинг

тощо) на усьому життєвому циклі проекту.

*6 рівень* – РМО<sub>G</sub> домогся дотримання гендерних принципів усіма виконавцями. Топ-менеджмент сприяє рівній участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень, розвитку лідерського потенціалу жінок. Усі співробітники підтримують політику недискримінації. Формуються гендерно-збалансовані команди управління проектами, портфелями, програмами. Дотримання політики інтеграції гендерної складової у проектні дії зі створення продукту (послуги) проекту.

*7 рівень* – РМО<sub>G</sub> створює додаткові гендерні цінності проектів. РМО<sub>G</sub> забезпечує набір інструментів і методів, доцільних для отримання гендерно-цінних результатів проекту. Гендерні знання застосовуються у процесах бенчмаркінгу.

*8 рівень* – повне охоплення організації послугами РМО<sub>G</sub>. В організації усі проекти реалізуються із застосуванням кращих практик гендерно-орієнтованого управління. Запроваджено безперервний процес удосконалення із застосуванням гендерних знань, інструментів, методів для визначення найбільш ефективних способів підвищення ефективності (95 % проектів задовольняють очікування клієнтів, 10 % – їх перевищують). В усі процеси управління проектами інтегровано гендерні компоненти, що дозволяє прогнозувати як зміни одного елементу (параметру проекту) впливають на стан інших (активів, стратегій тощо).

Розроблена модель зрілості РМО<sub>G</sub> дозволяє оцінювати ефективність гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами. Звертається увага на корисність цієї моделі для моніторингу гендерних офісів в Україні, що створені в структурах місцевих державних адміністрацій та органах місцевого самоврядування для реалізації Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року.

Основні результати розділу опубліковані в роботах [2, 10, 12, 15, 17, 19, 20, 22].

У четвертому розділі **«Інтегральний підхід до застосування інструментів гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами»** окреслено концептуальну платформу для імплементації гендерних інструментів та методів у практичну площину проектної діяльності на основі вимог до змісту проекту, визначених РМВОК. Взято до уваги теза, що успішне виконання проекту залежить від активного залучення стейкхолдерів у процеси ідентифікації та декомпозиції потреб для складання вимог до продукту, послуги або результату проекту. Важливо, щоб вимоги були виявлені, проаналізовані та зафіксовані з належною деталізацією, достатньою для включення у базовий план управління змістом та моніторингу виконання проекту.

Представлено аналіз проектів гендерно-орієнтованого бюджетування, виконаних в Україні у 2012–2017 роках: «Гендерне бюджетування на місцевому рівні», «Гендерно-орієнтоване бюджетування в Україні». Проекти були ініційовані міжнародними організаціями (Представництвом Фонду імені

Фрідріха Еберта в Україні; Шведською агенцією з міжнародної співпраці та розвитку, SIDA) з метою поширення гендерного підходу до бюджетування програм та проектів (Gender Responsible Budgeting, далі – GRB). **Гендерне бюджетування** розглядається як інструмент для здійснення справедливого розподілу бюджетних коштів, що ґрунтується на принципах складання бюджету з урахуванням гендерно-обумовлених потреб жінок і чоловіків (а не для «середньостатистичної людини»). Важливо зазначити, що існуючий рівень розробленості GRB-методики складається із загальних рекомендації щодо гендерного аналізу та реструктуризації бюджету. Що стосується її застосування у проектній діяльності, яка обмежена у часі, ресурсах, якості, то наразі GRB-методика має бути інтегрована в архітектуру процесів управління проектами.

В Україні GRB-проекти регіонального рівня були виконані муніципалітетами (Житомира, Луцька, Чугуєва Харківської області, Харкова та ін.), обласними державними адміністраціями у партнерстві з місцевими громадськими організаціями та на різних контекстуальних платформах: охорони здоров'я, освіти, молодіжної політики і спорту, підтримки підприємництва, культури, житлово-комунального господарства. У більшості з цих проектів міжсекторальні контекстні дані не застосовані. Зокрема, в проектному GRB-аналізі Програми «Надання загальної середньої освіти спеціальними загальноосвітніми школами-інтернатами... для дітей, які потребують корекції фізичного та(або) розумового розвитку» (Чернівецька область), міститься лише гендерно-сегреговані данні щодо чисельності учнів. Не розкрито питання, як саме система фінансування освітніх послуг впливає на гендерну нерівність серед отримувачів послуг. Контекст даного GRB-проекту вимагає використання відповідних даних з охорони здоров'я (фізіологічні й медичні умови перебування дівчат і хлопців у школі), соціально-економічної активності (можливості для соціальної, економічної активності у майбутньому та ін.).

Загалом гендерний контент програм бюджетування дошкільної і позашкільної освіти може охоплювати не тільки питання доступності освітніх послуг для дітей, а й рівень економічної зайнятості дорослих з коефіцієнтами залучення жінок та чоловіків з освітою (середньою, спеціалізованою (спортивною, естетичною), професійно-технічною). Також можуть розглядатися можливості батьків поєднувати репродуктивну та продуктивну працю (наприклад, рівень зайнятості жінок з малолітніми дітьми). Важливими визнано і питання представленості жінок у STEM-галузі (STEM – science, technology, engineering, and mathematics). У GGGI встановлена міжгалузєва кореляція між рівнем залучення жінок у науково-технічну діяльність та продуктивністю національної економічної системи у цілому.

Кроссекторальний аналіз даних здійснено у GRB-проекті «Фінансування шкіл естетичного виховання» (м. Чугуїв), у якому гендерна асиметрія виявлена із використанням гендерно-сегрегованої статистики – дітей шкільного віку; випускників, що обрали творчі професії; мешканців та мешканок, залучених у креативну економіку міста та ін. Це дозволило команді проекту скласти



фінансове обґрунтування пропозицій щодо реструктуризації міського бюджету для вирівнювання гендерної асиметрії в межах Комплексної міської програми культурного розвитку.

GRB-проект м. Харкова окреслив гендерні дисбаланси у фінансуванні проектів облаштування дитячих майданчиків з точки зору їх відповідності потребам дітей різних статево-вікових груп. Встановлена кореляція між якістю дитячих локацій міста та гендерно-сегрегованими даними стану здоров'я дітей. Окреслюються контекстні дані сектору «охорона здоров'я» в частині дотримання вимог з щоденного перебування дітей на відкритому повітрі та активного дозвілля на спортивно-ігрових майданчиках. Наводяться дані гендерного аудиту техніко-економічних рішень з комплектації дитячих майданчиків, їх доступності для дітей та дорослих з інвалідністю. Це дозволило команді проекту скласти фінансове обґрунтування пропозицій щодо реструктуризації міського бюджету для вирівнювання гендерної асиметрії в межах Міської програми розвитку і реформування житлово-комунального господарства м. Харкова.

Представлено застосування інтеграції гендерно-сенситивних параметрів у регіональних проектах аудиту безпеки територій. Окреслено гендерні вимоги до безпеки міста шляхом кроссекторального аналізу Цілей сталого розвитку (Ціль 3: забезпечення здорового життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці; Ціль 5: забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат; Ціль 6: забезпечення наявності та використання водних ресурсів та санітарії; Ціль 11: забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів), а також завдань, дотичних до проблем безпечності перебування жінок та дівчат у містах (рис. 7). Наголошується, що гендерно-сенситивні вимоги до безпечного міста мають бути включені до контексту інфраструктурних проектів (транспортних, вуличного освітлення, санітарно-технічних, благоустрою міських територій тощо). Для успішного управління відповідними проектами слід організувати процес підтримки актуальної гендерно-сенситивної інформації (даних) на усіх стадіях проекту, що зі свого боку, вимагає застосування інформаційно-комунікаційних технологій (GSDs: 5.b).

Актуалізовано питання інтеграції гендерного контенту у проекти аудиту безпеки територій, що здійснюються із застосуванням гео-інформаційних систем (далі – ГІС). За допомогою ГІС-картографування можна відображати, редагувати, оновлювати різноманітні дані щодо стану міської інфраструктури з точки зору її безпечності/небезпечності для вразливих гендерних груп населення, визначених, зокрема, державними будівельними нормами (ДБН В.2.2-17:2006. Будинки і споруди. Доступність будинків і споруд для маломобільних груп). Гендерно-сенситивні характеристики безпеки мають відображатися у ГІС-шарах карти міста: «експлуатаційний стан будівель», «транспортна мережа», «мережа вуличного освітлення», «об'єкти санітарно-технічного призначення» тощо. Зазначається, що робота із шарами ГІС-карти (вибір та відображення тем для візуалізації) дає можливість комбінувати шари

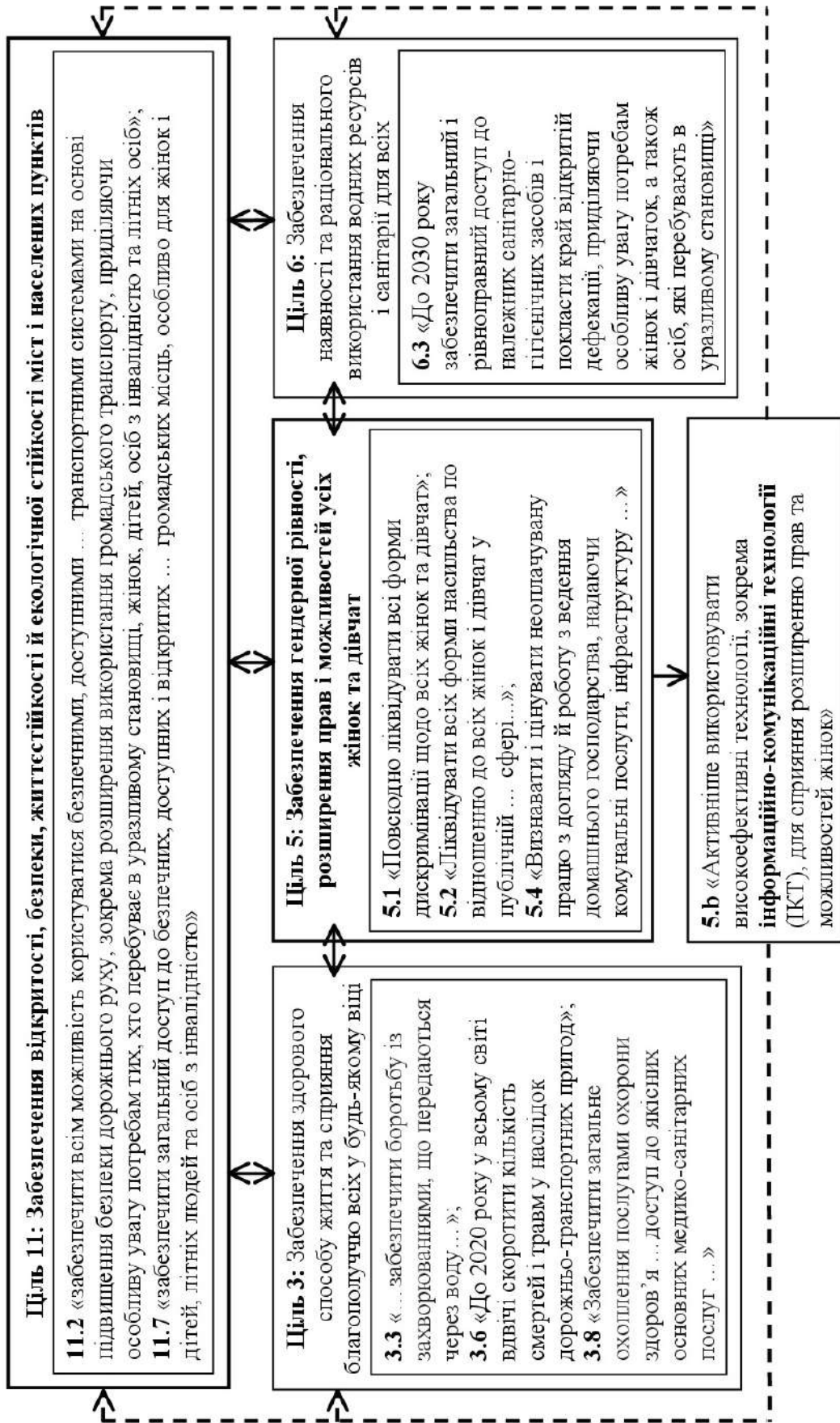


Рис. 7. Структурно-логічна декомпозиція гендерних вимог до змісту проектів безпеки територій в контексті SDGs

та створювати нові, для проведення спеціального *гендерного моніторингу* територій. Застосування таких ГІС-шарів у прийнятті проектних рішень щодо окремої локації (чи проблемного питання) дозволяє краще інтегрувати вимоги усіх стейкхолдерів, у т.ч. бенефіціарів (містян).

Наведений контент-аналіз українських GRB-проектів та проектів аудиту безпеки територій засвідчив необхідність розробки спеціального інструменту проектного менеджменту для окреслення гендерних асиметрій з використанням міжсекторальних контекстних даних. Слідуючи методології РМВОК, розроблено інтеграційну матрицю гендерно-сенситивних вимог до змісту, проекту (рис. 8), що дозволяє відстежувати включення та розробку необхідних гендерних компонентів до структурних елементів змісту проекту, портфеля, програми. Оцінка рівня інтеграції гендерних вимог до змісту проекту пропонується за шкалою: «5» – високий рівень; «3» – середній рівень; «1» – низький рівень; «0» – не впливає; «-1» ... «-5» – ступінь негативного впливу.

Загальна оцінка гендерного контексту проекту як «проекту сталого розвитку, що забезпечить отримання гендерно-цінних результатів», представлена у наступному вигляді:

$$GS_i = \alpha_1 \sum_{k=1}^{k'} AR_{ki} z_{ki} + \alpha_2 \sum_{h=1}^{h'} SR_{hi} z_{hi} + \alpha_3 \sum_{t=1}^{t'} TR_{ti} z_{ti} + \alpha_4 \sum_{q=1}^{q'} QR_{qi} z_{qi} + \alpha_5 \sum_{l=1}^{l'} SrR_{li} z_{li} \quad (5)$$

де –  $AR_{ki}$  оцінка відповідності  $i$ -того проекту  $k$ -тим гендерно-сенситивним вимогам до адміністрування проекту;  $SR_{hi}$  – оцінка відповідності  $i$ -того проекту  $h$ -тим гендерно-сенситивним вимогам до проектних рішень;  $TR_{ti}$  – оцінка відповідності  $i$ -того проекту  $t$ -тим гендерно-сенситивним вимогам до переходу;  $QR_{qi}$  – оцінка відповідності  $i$ -того проекту  $q$ -тим гендерно-сенситивним вимогам до якості;  $SrR_{li}$  – оцінка відповідності  $i$ -того проекту  $l$ -тим гендерно-сенситивним вимогам стейкхолдерів;  $z_{ji}$  – ступінь важливості  $j$ -тої гендерно-сенситивної вимоги по відношенню до  $i$ -того проекту;  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$  – вагові коефіцієнти.

Розроблена модель (5) відноситься до задачі багатокритеріального математичного програмування. Її розв'язання здійснюється шляхом зведення до однієї або набору однокритеріальних задач. У ситуації, коли особі, яка приймає рішення (ОПР), необхідно врахувати усі часткові критерії, узагальнений функціонал якості набуває наступного вигляду:

$$F(AR, SR, TR, QR, StR) = \alpha_1 AR + \alpha_2 SR + \alpha_3 TR + \alpha_4 QR + \alpha_5 StR, \\ \sum_{i=1}^5 \alpha_i = 1, 0 \leq \alpha_i \leq 1, \quad (6)$$

де  $F$  – адитивна функція корисності, яка розглядається на множині гендерно-сенситивних характеристика проекту;  $\alpha_i$  – вагові коефіцієнти,  $i = \overline{1;5}$ .

Класифікація вимог до змісту проекту	Гендерно-сенситивні вимоги до змісту проекту	«Контрольні точки»		
		1	2	n
Вимоги до адміністрування проекту (AR)	Підтримка актуальної інформації про стан гендерно-сенситивних параметрів/даних відповідно до стадії проекту – $k_1$	AR <sub>1</sub>	AR <sub>2</sub>	AR <sub>n</sub>
	Застосування клієнт-орієнтованих інструментів та методів (із використанням фемінної логічної системи) – $k_2$			
	Бенчмаркінг гендерних практик, розвиток та дотримання гендерних принципів в корпоративній культурі – $k_3$			
	Відстеження ролі РМО <sub>G</sub> у керуванні гендерно-сенситивними процесами (проектними діями) – $k_4$			
Вимоги до рішення (SR)	Проектні рішення містять декомпозиції гендерно-сенситивних проектних дій, параметрів результату(тів) проекту – $h_1$	SR <sub>1</sub>	SR <sub>2</sub>	SR <sub>n</sub>
	Рішення інтегрують гендерно-сегреговані дані щодо потреб бенефіціарів проекту – $h_2$			
	Для вироблення рішення застосовувати креативні (фемінні) методи та інструменти управління – $h_3$			
Вимоги до переходу (TR)	Формування бази даних з гендерно-сегрегованою інформацією – $t_1$	TR <sub>1</sub>	TR <sub>2</sub>	TR <sub>n</sub>
	Навчання команди проекту, команди управління проектом, персоналу РМО <sub>G</sub> для підвищення гендерних компетенцій (підвищення гендерної зрілості організації та(або) РМО <sub>G</sub> ) – $t_2$			
Вимоги до якості (QR)	Реалізація проекту вирішить гендерні проблеми (зменшить гендерні розриви), виявлені на стадії ініціації – $q_1$	QR <sub>1</sub>	QR <sub>2</sub>	QR <sub>n</sub>
	Реалізація проекту забезпечить отримання гендерно-цінних результатів (продуктів, послуг) – $q_2$			
Вимоги стейкхолдерів (StR)	Гендерна компетентність учасників команди проекту (володіння понятійним апаратом гендерних знань, гендермейнстрімінговими інструментами) – $l_1$	StR <sub>1</sub>	StR <sub>2</sub>	StR <sub>n</sub>
	Володіння менеджерами софістичними навичками узгодження маскулінних/фемінних логічних систем – $l_2$			
	Уміння учасників команди проекту опрацьовувати гендерні індикатори у процесах оцінки та моніторингу – $l_3$			
	Формування вимог клієнтів із врахуванням їхніх гендерних потреб (використання матриці оцінки клієнт-орієнтованості управління проектом) – $l_3$			

Рис. 8. Матриця інтеграції гендерно-сенситивних вимог до змісту проекту

У цілому розв'язання задачі (5)–(6) може відбуватись у наступній послідовності: першим кроком до вирішення є пошук вагових коефіцієнтів  $\alpha_i$  адитивної функції корисності (5). Чисельні значення вагових коефіцієнтів отримують експертним методом, наприклад методом аналізу ієрархій. Подальше розв'язання задачі здійснюється методами цілочисельного лінійного програмування.

Основні результати розділу опубліковані в роботах [9, 16 18, 33, 41, 43, 44, 46, 50].

У п'ятому розділі «Приклади практичної реалізації гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами» запропоновано кейси з імплементації гендермейнстрімінгових моделей і методів для управління галузевими проектами (на прикладі будівництва). Застосування фемінної логічної системи до аналізу знань РМВОК Construction (видання 3, 2016) дозволило доповнити матрицю характеристик інструментів та методів для областей знань: «управління безпекою проекту», «управління впливом на навколишнє середовище», «управління претензіями» в частині взаємодії з клієнтами. Запропоновано розвиток математичного опису моделі оцінки клієнт-орієнтованості (1)–(2) будівельного проекту за рахунок збільшення кількості областей знань управління проектами, у які інтегровано вимоги клієнта (управління інтеграцією, змістом, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, стейкхолдерами, безпекою, навколишнім середовищем, претензіями).

Розроблено декомпозицію гендерно-сенситивних технічних вимог до проектних рішень з організації архітектурно-просторової доступності об'єктів будівництва, на основі ДБН В.2.2-17:2006, відомчих будівельних норм ВБН В.2.3-1-2008 та державного стандарту ДСТУ-Н В.2.2-31-2011. Наголошується, що гендерна специфіка вимог стейкхолдерів-бенефіціарів до об'єктів будівництва визначена в контексті поняття «маломобільні групи». Розроблено діагностичну матрицю оцінки архітектурно-просторової доступності об'єктів залізничного вокзального комплексу для жінок та чоловіків, яких відносять до маломобільних груп (осіб з інвалідністю, людей похилого віку, вагітних жінок, батьків з малолітніми дітьми, осіб з тимчасовою втратою мобільності). Оцінка архітектурно-просторової доступності здійснюється за неперервною шкалою  $[-1;1]$  з опорними маркерами: «1» – проектні рішення в повній мірі відповідають стандартам доступності; «0» – проектні рішення не відповідають стандартам доступності; «-1» – проектні рішення мають негативний вплив (перешкоди, ризики для здоров'я). Балансові оцінки доступності здійснюються за регресійними співвідношеннями та включають: часткову модель збалансованої по усім групам оцінки доступності вокзального комплексу для кожної вимоги; часткову модель збалансованої по усім вимогам оцінки доступності вокзального комплексу для кожної маломобільної групи пасажирів; модель інтегральної оцінки доступності вокзального комплексу ( $LM$ ).

Проведено гендерний аудит архітектурно-просторової доступності залізничних вокзальних комплексів великих міст України («Київ-Пасажирський», «Харків-Пасажирський», «Одеса-Головна», «Львів-Головний»). Обчислено інтегральні оцінки доступності залізничних вокзальних комплексів: «Київ-Пасажирський» –  $LM=0,64$ ; «Одеса-Головна» –  $LM=0,52$ ; «Харків-Пасажирський» –  $LM=0,22$ ; «Львів-Головний» –  $LM=0,14$ .

Розроблено декомпозиції гендерно-сенситивних вимог до змісту проектних рішень з благоустрою міських територій на основі ДБН В.2.2-5:2011, ДБН Б.2.2-13:2003, ДБН В.2.2-4-97, ДБН В.2.2-3-97 та вимог стейкхолдерів-бенефіціарів. Наголошується на необхідності інтеграції принципів гендерної рівності у сучасні практики містопланування та благоустрою, визначених завданням 11.7 SDGs: «до 2030 року забезпечити ... доступність для усіх зелених зон та громадських місць, особливо для жінок, дітей, літніх людей та осіб з інвалідністю». Ідентифіковано гендерні групи користувачів проектів благоустрою (жінки та чоловіки різних вікових груп; ті, які виховують малолітніх дітей; доглядають за людьми з обмеженою мобільністю тощо) та їх специфічні вимоги до облаштування публічних локацій (парків, ігрових та спортивних майданчиків). Зазначається, що кожна група стейкхолдерів-бенефіціарів під час перебування у публічних просторах має специфічні потреби і очікування щодо безпеки та умов для рекреації, соціальної комунікації, дозвілля, заняття спортом, творчого самовираження тощо. Оцінка ступеня врахування гендерно-сенситивних вимог у змісті проектних рішень здійснюється з точки зору усіх гендерних груп стейкхолдерів-бенефіціарів за шкалою: «0» – невідповідність гендерно-сенситивній вимозі; «1» – врахування гендерно-сенситивної вимоги у повній мірі. Загальний рівень врахування гендерно-сенситивних вимог у змісті проектних рішень запропоновано розраховувати у вигляді:

$$B = \begin{bmatrix} B_{11} & \dots & B_{1n} \\ \dots & \dots & \dots \\ B_{m1} & \dots & B_{mn} \end{bmatrix}, \quad (7)$$

де  $m$  – кількість гендерних груп стейкхолдерів-бенефіціарів;  $n$  – кількість гендерно-сенситивних вимог до змісту проектних рішень;  $B_{ij}$  – оцінка відповідності проектних рішень  $i$ -тої гендерної групи бенефіціарів  $j$ -тій гендерно-сенситивній вимозі.

Оцінку проектних рішень стейкхолдерами-бенефіціарами включено в процес відбору інвестиційно-будівельних проектів. Модель узагальненої оцінки змісту проекту представлена у вигляді:

$$W_t = \lambda_1 G_t + \lambda_2 R_t + \lambda_3 H_t + \lambda_4 \det B, \quad (8)$$

де  $G_t$  – оцінка  $t$ -того проекту на відповідність стратегії компанії-забудовника;  $R_t$  – оцінка  $t$ -того проекту на економічну доцільність та ризикобезпечність проекту;  $H_t$  – оцінка впливу стейкхолдерів на  $t$ -тий проект;  $\det B_t$  – оцінка бенефіціарами  $t$ -того проекту;  $\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \lambda_4$  – вагові коефіцієнти.

Розроблена модель (8) відноситься до задачі багатокритеріального математичного програмування. Розв'язання здійснюється шляхом зведення до

однієї або набору однокритеріальних задач. У разі, коли особі, яка приймає рішення (ОПР), необхідно врахувати усі часткові критерії, слід використовувати узагальнений функціонал якості наступного вигляду:

$$F(G, R, H, B) = \lambda_1 G + \lambda_2 R + \lambda_3 H + \lambda_4 \det B, \quad (9)$$

$$\sum_{i=1}^4 \lambda_i = 1, \quad 0 \leq \lambda_i \leq 1,$$

де  $F$  – адитивна функція корисності, яка розглядається на множині характеристик інвестиційно-будівельних проектів;  $\alpha_i$  – вагові коефіцієнти,  $i = \overline{1;4}$ . У цілому розв’язання задачі (8)–(9) може відбуватись у послідовності, аналогічній (5)–(6).

З метою автоматизації проведення обчислень щодо оцінки гендерної зрілості системи управління проектами за множиною параметрів (рис. 5) розроблено систему електронних таблиць на платформі MS Excel (рис. 9). Електронний інструментарій доступний/зрозумілий для використання і не потребує додаткового навчання.

Запропонована структура комп’ютерно-інтегрованої технології дозволяє автоматизувати процес оцінки ступеня гендерної орієнтованості системи управління проектами та програмами у діапазоні від набуття знань з гендерної термінології (рівень 1) до удосконалення гендермейнстрімінгових практик в управлінні проектами та програмами (рівень 5). Модель і метод оцінки гендерної зрілості системи управління проектами та програмами із використанням електронних обчислень апробовано на матеріалах Департаменту у справах сім’ї, молоді та спорту Харківського міського виконавчого комітету (координує реалізацію гендерної політики у місті).

The image shows a complex Excel spreadsheet interface for assessing organizational gender maturity. It consists of several overlapping tables. The main table has columns for 'Principle 1: Gender equality in the workplace', 'Principle 2: Gender-balanced management and leadership', and 'Principle 3: Gender equality in organizations'. The rows represent different organizational elements: 'Financial resources', 'Structure', and 'Strategic planning'. Each cell contains a description of the element and a dropdown menu for selecting a maturity level (Рівень 1-5). The 'Strategic planning' table shows a dropdown menu with options 'Рівень 1', 'Рівень 2', 'Рівень 3', 'Рівень 4', and 'Рівень 5'. The 'Structure' table shows a dropdown menu with options 'Рівень 1', 'Рівень 2', 'Рівень 3', 'Рівень 4', and 'Рівень 5'. The 'Financial resources' table shows a dropdown menu with options 'Рівень 1', 'Рівень 2', 'Рівень 3', 'Рівень 4', and 'Рівень 5'. The spreadsheet also includes a sidebar with a list of elements and a 'Рівень 3' tab.

Рис. 9. Вікна оцінки гендерної зрілості організації

Встановлено, що працівники департаменту застосовують гендерні інструменти лише в окремих процесах управління проектами та програмами, що відповідає 2 рівню гендерної зрілості.

Основні результати розділу опубліковані в роботах [2, 4–7, 10, 11, 13, 14, 20, 21, 23, 29, 30, 32, 34–38, 43, 47].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі за результатами проведеного дослідження виконано теоретичне узагальнення та вирішено важливу науково-прикладну проблему підвищення ефективності управління складними організаційно-технічними системами шляхом розробки теоретичних основ, термінологічної системи, моделей, методів та механізмів/інструментів гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами.

Основні наукові та практичні результати роботи полягають у наступному:

1. Виконано структурний аналіз архітектури глобальних Цілей сталого розвитку до 2030 року, що дозволило виявити кроссекторальність гендерної проблематики та окреслити систему гендерно-сенситивних показників (індикаторів) для моніторингу програм сталого розвитку на національному та локальному рівнях.

2. Висвітлено існуючий (частковий) рівень представленості гендерної проблематики у вітчизняних стратегіях сталого розвитку на основі структурно-логічного аналізу державних та місцевих програм. Запропоновано концептуальну модель архітектури програми, у якій гендерний контекст включено до усіх етапів управління: «формулювання місії», «стратегічні ініціативи», «заходи (проектні дії)», «очікувані результати», «цінності (кінцеві результати)». Доведено, що застосування гендермейнстрімінгу в управлінні проектами та програмами дозволяє отримати додаткову цінність з боку задоволення потреб стейкхолдерів та наповнити новими сенсами ціннісно-орієнтований підхід у цілому.

3. Окреслено компоненти гендермейнстрімінгу в проектному циклі: гендерний аналіз, гендерне планування, гендерно-відповідальне виконання, гендерно-сенситивний моніторинг та оцінка, фіксація гендерно-цінних результатів проекту для внутрішніх та зовнішніх клієнтів (у тому числі включення гендермейнстрімінгових знань та інструментів до архіву проекту, а також процесів бенчмаркінгу). Сформульовано понятійний апарат гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами: «гендерно-сенситивні проектні дії», «гендерна зрілість системи управління проектами і програмами», «офіс гендерно-орієнтованого управління проектами», «гендерно-сенситивна компетентність», «гендерно-збалансована команда управління проектом», «гендер-менеджер», «гендерна цінність проекту».

4. Висвітлено специфіку фемінного та маскулінного контекстів управління взаємодією із клієнтами проекту. Описано існуючий гендерний розрив логічної системи управління проектами в частині інструментів та методів управління взаємодією з клієнтами проекту. Обґрунтовано, що клієнт-



орієнтований контекст гендерних логічних систем управління проектами дозволяє удосконалювати існуючі управлінські підходи на платформі цінностей, ширшої за традиційний «трикутник проектних обмежень» (час, вартість, якість).

Запропоновано гендерно-збалансовану модель оцінки клієнт-орієнтованості управління проектами в параметрах процесів, методів та інструментів шляхом розробки відповідної матриці з характеристиками управління взаємодією із клієнтами, що охоплюють усі області знань проектного менеджменту (крім «управління розкладом проекту» і «управління закупівлями»). Математичний опис моделі дозволяє її застосування у якості аналітично-практичного інструментарію для оцінки ступеня клієнт-орієнтованості проекту у діапазоні від «зацікавлення клієнта» (на стадії ініціації проекту) до «лояльного клієнта» (на стадії завершення проекту). Доведено, що застосування даної моделі розширює межі включення фемінної логічної системи в «тіло знань» РМВОК.

5. Висвітлено особливості фемінної і маскулінної логічних систем в контексті креативної поведінкової компетентності менеджерів (п. 4.4.8 «Винахідливість» в межах стандарту ІСВ 4.0). Запропоновано модель ідентифікації фемінних (креативних) інструментів та методів в системі знань РМВОК, яка представлена необхідними характеристиками для «вчасної демонстрації креативного мислення» в усіх областях знань проектного менеджменту (крім «управління розкладом проекту» і «управління ресурсами») та фазах проектного циклу (крім «завершення»). Сформульовано поняття «гендерно-орієнтованого управління проектами».

6. Запропоновано модель гендерної зрілості системи управління проектами та програмами в параметрах організаційного розвитку компанії («місія, стратегічне планування», «структура менеджменту та стиль управління», «спроможність адаптуватись», «партнерство та співпраця», «роль в секторі», «надання послуг», «фінансова життєздатність») у вигляді матриці гендерних характеристик, що охоплюють принципи гендерної рівності на робочому місці («гендерно-збалансований менеджмент та керівництво», «гендерно-справедливі організаційні процеси», «сприяння рівній участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень», «сприяння розвитку лідерського потенціалу жінок», «гендерна рівність на робочому місці»). Математичний опис моделі дозволяє застосовувати її у якості аналітично-практичного інструментарію для оцінки ступеня гендерної орієнтованості системи управління проектами та програмами у діапазоні від набуття знань з гендерної термінології (рівень 1) до удосконалення гендермейнстрімінгових практик в управлінні проектами та програмами (рівень 5). Доведено, що застосування даної моделі розширює межі включення фемінної логічної системи у модель РМММ.

7. Проаналізовано характеристики організаційних структур управління проектами та обґрунтовано включення до них «повноважень гендер-менеджера». Розвинуто модель вибору організаційної структури управління проектом за рахунок включення рівня повноважень гендер-менеджера

(обмежений, середній або високий, повний контроль). Застосування цієї моделі дозволяє приймати науково-обґрунтовані та гендерно-збалансовані рішення з визначення меж функцій і компетенцій гендер-менеджера, а також вибору рольового призначення офісу гендерно-орієнтованого управління проектами (РМО<sub>G</sub>): у функціональній – «РМО<sub>G</sub>-підтримуючий», у матричній – «РМО<sub>G</sub>-керуючий», у проектній – «РМО<sub>G</sub>-лінійний».

8. Запропоновано модель зрілості РМО<sub>G</sub>, яка представлена екстраполяцією гендерного компоненту на контекстуальні параметри десяти областей знань управління проектами (управління інтеграцією, змістом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями, стейкхолдерами). Математичний опис моделі дозволяє застосовувати її у якості аналітично-практичного інструментарію для оцінки ступеня гендерної орієнтованості РМО<sub>G</sub> у діапазоні восьми рівнів: «визначення цілей і завдань РМО<sub>G</sub>»; «РМО<sub>G</sub> створено»; «РМО<sub>G</sub> розробляє способи гендерно-орієнтованого управління проектами»; «РМО<sub>G</sub> розвиває гендерні компетентності організації»; «визнання цінності РМО<sub>G</sub>»; «РМО<sub>G</sub> домогся дотримання гендерних принципів усіма виконавцями»; «РМО<sub>G</sub> створює додаткові гендерні цінності проектів»; «повне охоплення організації послугами РМО<sub>G</sub>». Доведено, що застосування даної моделі розширює межі включення фемінної логічної системи у модель розвитку зрілості проектного офісу, розроблену І. Кендаллом та К. Роллінзом.

9. Виконано контент-аналіз українських GRB-проектів та проектів аудиту безпеки територій, що засвідчив актуальність розробки інструменту проектного менеджменту з управління змістом проекту для інтеграції гендерних міжсекторальних контекстних даних. Запропоновано інтеграційну модель формування змісту проекту в параметрах гендерно-сенситивних вимог (до адміністрування, проектних рішень, переходу, якості, стейкхолдерів). Математичний опис моделі дозволяє застосовувати її у якості аналітично-практичного інструментарію для оцінки ступеня інтегрованості гендерного контексту у зміст проекту.

10. Розвинуто модель оцінки клієнт-орієнтованості для управління будівельними проектами. Матриця характеристик управління взаємодією із клієнтами доповнена інструментами та методами управління безпекою, впливом на навколишнє середовище, претензіями. Отримало подальший розвиток математичний опис моделі оцінки клієнт-орієнтованості будівельного проекту за рахунок збільшення кількості областей знань управління проектами, в які інтегровано вимоги клієнта (управління інтеграцією, змістом, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, стейкхолдерами, безпекою, навколишнім середовищем, претензіями). Доведено, що застосування даної моделі розширює межі включення фемінної логічної системи в «тіло знань» РМВОК Construction.

11. Запропоновано модель архітектурно-просторової доступності об'єктів будівництва (на прикладі залізничного вокзального комплексу), яка представлена діагностичною матрицею гендерно-сенситивних технічних параметрів. Математичний опис моделі дозволяє застосовувати її у якості

аналітично-практичного інструментарію для оцінки доступності вокзального комплексу для жінок і чоловіків маломобільних груп. Модель та метод оцінки доступності залізничного вокзального комплексу апробовано на матеріалах: «Київ-Пасажирський», «Одеса-Головна», «Харків-Пасажирський», «Львів-Головний».

12. Розроблено модель інтеграції гендерно-сенситивних вимог стейкхолдерів-бенефіціарів у зміст проектних рішень з благоустрою міських територій. Ідентифіковано гендерні групи користувачів проектів благоустрою (жінки та чоловіки різних вікових груп; ті, які виховують малолітніх дітей; доглядають за людьми з обмеженою мобільністю тощо) та їх специфічні вимоги до облаштування публічних локацій (безпека та умови для рекреації, соціальної комунікації, дозвілля, заняття спортом, творчого самовираження тощо). Математичний опис моделі дозволяє застосовувати її у якості аналітично-практичного інструментарію для оцінки ступеня врахування гендерно-сенситивних вимог у змісті проектних рішень з точки зору різних гендерних груп користувачів.

Модель відбору інвестиційно-будівельного проекту, що заснована на критеріях системи знань Р2М щодо відбору проектів у портфель («відповідність проекту стратегії компанії», «реалістичність та доцільність», «вплив стейкхолдерів на проект»), доповнена оцінкою проекту стейкхолдерами-користувачами.

13. Розроблено і впроваджено систему електронних таблиць (на платформі MS Excel), що дозволяють реалізовувати запропоновані моделі та методи оцінки гендерної зрілості на практиці гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами.

14. Достовірність розроблених теоретичних основ, моделей, методів та інструментів гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами підтверджена результатами впровадженням в управління проектами та програмами, спрямованих на сталий розвиток (Чугуївською міською радою та її виконавчим комітетом, Департаментом житлового господарства Виконавчого комітету Харківської міської ради), а також у вищих навчальних закладах (Департаментом освіти і науки Харківської обласної державної адміністрації, Луганським національним аграрним університетом, Одеським національним морським університетом), де формується гендерно-сенситивна професійна компетентність фахової інтелігенції країни.

15. Результати дисертаційної роботи слугують базовою методологією для подальших досліджень у напрямку розробки гендермейнстрімінгових інструментів, моделей, методів управління проектами та програмами, що мають наскрізний характер і можуть застосовуватись на різних етапах проекту: від ініціації до оцінки результативності.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Наукові роботи, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*

### *Монографії:*

1. Фесенко Т. Г., Шахов А. В., Фесенко Г. Г. Гендерні індекси як інструмент розбудови Нового Шовкового Шляху. Соціальні трансформації : сім'я, шлюб, молодь, середній клас та інноваційний менеджмент у країнах Нового Шовкового Шляху: монографія / [авт.кол. : Руденко С. В., Чен Гуангжин та ін.]. Одеса, 2016. С. 89–92. *Особистий внесок здобувача: розробка матриці гендерної чутливості залізничних компаній-партнерів Нового шовкового шляху.*

2. Фесенко Т. Г., Шахов А. В., Фесенко Г. Г. Гендерно-орієнтоване управління будівельними проектами: від теорії до практики. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: монографія. Харків, 2018. С. 245–258. *Особистий внесок здобувача: розробка моделі оцінки гендерної орієнтованості системи управління будівельними проектами в параметрах процесів проектного менеджменту.*

### *Статті у наукових фахових виданнях України:*

3. Фесенко Т. Г. Формування моделі «competence work» команди управління будівельним проектом із використанням NCB UA Version 3.0. Восточно-європейський журнал передових технологій. 2011. № 1/7(49). С. 53–57.

4. Фесенко Т. Г. Виконання функцій замовника будівництва: комунікативний контекст. Восточно-європейський журнал передових технологій. 2012. № 1/13(55). С. 11–14.

5. Фесенко Т. Г. Девелопмент в будівництві: інформаційна модель формування техніко-економічного обґрунтування проекту. Восточно-європейський журнал передових технологій. 2013. № 1/10(61). С. 194–196.

6. Фесенко Т. Г. Формування змісту портфеля інвестиційно-будівельних проектів. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків. 2014. № 2 (1045). С. 45–52. doi: 10.20998/2413-3000.2014.1045.8

7. Фесенко Т. Г., Тесленко П. А. Формирование офиса управления проектами городского благоустройства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків. 2015. № 1 (1110). С. 71–76. *Особистий внесок здобувача: розробка структурно-логічної моделі організаційно-технічних завдань формування офісу управління проектами міського благоустрою.*

8. Фесенко Т. Г., Фесенко Г. Г. Управління архітектурою проектних дій державної програми (на прикладі цільової програми «Молодь України»). Управління проектами та розвиток виробництва. 2016. № 1(57). С. 96–106. *Особистий внесок здобувача: розроблено математичну модель вибору заходу для включення у план дій реалізації програми «Молодь України».*

9. Фесенко Т. Г. Ціннісно-орієнтоване управління вартістю програми в контексті гендерного підходу. Управління проектами та розвиток виробництва. 2016. № 4 (60). С. 30–46.

**Статті у наукових періодичних виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:**

10. Фесенко Т. Г., Мінаєв Д. М. Клієнтоцентризм в управлінні комунікаціями проектів (на прикладі житлового будівництва). Восточно-европейский журнал передовых технологий. 2014. № 5/3(71). С. 4–10. doi: 10.15587 / 1729-4061.2014.28032. *Особистий внесок здобувача: моделювання процесу «Ідентифікація зацікавлених сторін проекту» для проектів житлового будівництва.*

11. Фесенко Т. Г., Мінаєв Д. М. Интеграция интересов бенефициаров жилищного строительства в систему ценностей проекта. Управління розвитком складних систем. 2015. № 21. С. 81–86. *Особистий внесок здобувача: запропоновано клієнтоцентричну модель управління комунікаціями проекту.*

12. Fesenko T. G. Gender mainstreaming as a factor of project management maturity. Управління розвитком складних систем. 2015. № 23. С. 5–10.

13. Фесенко Т. Г., Фесенко Г. Г., Мінаєв Д. М. Моделювання прийняття рішення щодо оцінки змісту будівельного проекту в умовах девелопменту курортно-рекреаційної території. Восточно-европейский журнал передовых технологий. 2016. № 1/3(79). С. 32–37. doi: 10.15587 / 1729-4061.2016.60644. (Scopus). *Особистий внесок здобувача: розробка характеристик інфраструктурного простору гірськолижного курорту; запропоновано інструментальне рішення з інтеграції потреб бенефіціарів об'єктів гірськолижної курортної інфраструктури у систему оцінки змісту будівельних проектів.*

14. Fesenko T. G. Gender mainstreaming as a knowledge component of urban project management. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків. 2017. № 3 (1225). С. 21–29. doi: 10.20998 / 2413-3000.2017.1225.4.

15. Фесенко Т. Г. Офіс гендерно-орієнтованого управління проектами: принципи моделювання. Управління розвитком складних систем. 2017. № 29. С. 86–94.

16. Фесенко Т. Г., Фесенко Г. Г. Контент-аналіз управління проектами гендерного бюджетування. Управління розвитком складних систем. 2017. № 30. С. 84-91. *Особистий внесок здобувача: розроблено методуку інтеграції гендерних вимог для формування якісного змісту проектів гендерного бюджетування.*

17. Fesenko T., Fesenko G. Developing gender maturity models to project and programme management. Eastern-European Journal of Interiorise Technologies. 2017. № 1/3(85). P. 46–55. doi: 10.15587/1729-4061.2017.28031. (Scopus). *Особистий внесок здобувача: розробка моделі оцінки гендерної зрілості організаційної системи.*

18. Fesenko T., Fesenko G., Bibik N. The safe city: developing of GIS tools for gender-oriented monitoring (on the example Kharkiv city, Ukraine). Eastern-

European Journal of Interiorise Technologies. 2017. № 3/2(87). P. 25–33. doi: 10.15587/1729-4061.2017.103054. (Scopus). *Особистий внесок здобувача: розробка моделі оцінки гендерно-сенситивного змісту інфраструктурних міських проектів.*

19. Fesenko T., Shakhov A., Fesenko G. Modeling of maturity of gender-oriented project management office. Eastern-European Journal of Interiorise Technologies. 2017. Vol. 5. № 3(89). P. 30–38. doi: 10.15587/1729-4061.2017.110286. (Scopus). *Особистий внесок здобувача: розроблено матрицю оцінки зрілості офісу гендерно-орієнтованого управління проектами.*

20. Fesenko T., Shahov A., Fesenko G., Bibik N., Tupchenko V. Modeling of customer-oriented construction project management using the gender logic systems. Eastern-European Journal of Interiorise Technologies. 2018. Vol. 1. № 3(91). P. 50–59. doi: 10.15587/1729-4061.2018.123124. (Scopus). *Особистий внесок здобувача: розробка моделі клієнт-орієнтованості системи управління будівельними проектами в параметрах процесів, методів та інструментів проектного менеджменту.*

21. Фесенко Т. Г., Фесенко Г. Г., Мінаєв Д. М., Якунін А. В. Моделювання змісту проектів архітектурно-просторової доступності вокзальних комплексів. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків. 2018. № 2 (1278). С. 59–68. doi: 10.20998/2413-3000.2018.1278.9. *Особистий внесок здобувача: проаналізовано будівельні норми щодо забезпечення безбар'єрного доступу до вокзального комплексу, розроблено матрицю параметрів архітектурно-просторової доступності вокзального комплексу для маломобільних груп пасажирів.*

22. Фесенко Т. Г., Шахов А. В., Фесенко Г. Г. Ідентифікація креативних завдань у проектному менеджменті із використанням гендерного підходу. Управління розвитком складних систем. 2018. № 33. С. 92–101. *Особистий внесок здобувача: ідентифіковано «творчі завдання (процеси управління)» і методи реалізації процесів управління проектами в системі знань РМВОК.*

23. Фесенко Т. Г., Фесенко Г. Г., Якунін А. В., Фесенко Г. В. Моніторинг залізничних вокзальних комплексів за моделями оцінки архітектурно-просторової доступності. Управління розвитком складних систем. 2018. № 34. С. 68–77. *Особистий внесок здобувача: проведено порівняльний моніторинг архітектурно-просторової доступності залізничних вокзальних комплексів, обчислено збалансовані та інтегральні оцінок інклюзивності залізничних вокзальних комплексів.*

**Статті у наукових періодичних виданнях інших держав,  
включених до міжнародних наукометричних баз**

24. Фесенко Г. Г., Фесенко Т. Г. Системы оценки компетентности проектных менеджеров: интегрированный подход. Сб. науч. ст. II междунауч.-практ. конф. «Компетентности и компетенции персонала отраслевых организаций: структура и содержание, технологи развития»; Урал. гос. пед. ун-т; под. науч. ред. Э. Э. Сыманюк, Л. Ю. Шемятихиной; под. общ. ред. Л. Ю. Шемятихиной. Екатеринбург, 2011. С. 178–182. *Особистий внесок*

здобувача: запропоновано математичний опис задачі вибору менеджера команди управління проектом.

25. Фесенко Г. Г., Фесенко Т. Г. Креативные технологии повышения квалификации специалистов в проактивном управлении программами организационного развития. Управление инновационным образованием: сб. науч. ст. / Урал. гос. пед. ун-т; под. науч. ред. Б.М. Игошева, С.Л. Фоменко, Н.И. Чураковой и др.; под. общ. ред. Н.И. Чураковой; В 3-х ч. Ч.1. Екатеринбург, 2011. С. 210–213. *Особистий внесок здобувача: окреслення креативні технології управління проектами.*

26. Фесенко Т. Г., Фесенко Г. Г. Cultural Management как механизм реализации муниципальных стратегий устойчивого развития городов. Исследование систем менеджмента отраслевых организаций: теория и практика: сб. науч. ст. VIII междуна. науч.-практ. конф.: Урал. гос. пед. ун-т; под науч. и общ. ред. Л. Ю. Шемятихиной. Екатеринбург, 2012. С. 234-237. *Особистий внесок здобувача: висвітлення питань інтеграції потреб стейкхолдерів проектів культурного розвитку міст.*

27. Фесенко Г., Фесенко Т. Gender Mainstreaming в культурном менеджменте современного города. «На пути к гендерному равенству: Конвенция ООН о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин»: материалы республиканской конференции / сост. : З.М. Кодар. Астана, 2013. С. 155–160. *Особистий внесок здобувача: проведення гендерного бюджетного аналізу фінансування шкіл естетичного виховання м. Чугуїв Харківської області.*

28. 菲森科 [Fesenko] T.G., 沙霍夫 [Shahov] A. V., 菲森科 [Fesenko] G. G. 性别指数：一种测量新丝绸之路发展的工具 [Gender Indexes as the Instrument of New Silk Road Development]. 丝路发展与治理创新：“一带一路”沿线国家社会发展国际学术会议论文集 [Silk Road Develop and Governance Innovation: Social Development International Symposium in “The belt and road” along countries]. Beijing: Social Sciences Academic Press (China), 2017. P. 100–105. Access mode : \www/ URL: – <http://eprints.kname.edu.ua/45534/>. *Особистий внесок здобувача: аналіз гендерних розривів країн-партнерів Нового шовкового шляху.*

#### **Тези в матеріалах наукових конференцій:**

29. Фесенко Т. Г., Висоцька Г. В. Гендерний підхід до проектування діяльності будівельних організацій. Гендерна політика міст: історія та сучасність. Вип. 2. Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції: наук. зб. Харків, 2007. С. 172–178. *Особистий внесок здобувача: окреслення гендерної специфіки процесів управління будівельними проектами.*

30. Фесенко Т. Г. Гендерно-чутливі ініціативи як елемент ощадливого управління житлового будівництва. Тези доповідей VIII міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства». Тема: Управління програмами і проектами в умовах глобальної фінансової кризи / Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. Київ, 2012. С. 223–225.

31. Фесенко Т. Г. Організаційна модель управління проектами для ощадливого виробництва. X Международная научно-практическая

конференция «Современные информационные технологии в экономике и управлении предприятиями, программами и проектами». Харків, 2012. С. 209–210.

32. Фесенко Т. Г. Формування продукту будівельного проекту із використанням Р2М. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: стан та перспективи». Миколаїв, 2013. С. 358–359.

33. Фесенко Т. Г., Мінаєв Д. М., Беляцький О. В., Усачов І. С. Імплементация гендерних підходів у муніципальні програми розвитку житлово-комунального господарства. Матеріали ІІІ міжнародної науково-практичної конференції (Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Харків, 23-25 жовтня 2013 року) «Гендерна політика міст: історія і сучасність». Вип. 4: наук. зб. Харків, 2013. С. 238–240. *Особистий внесок здобувача: розробка моделі гендерної ідентифікації стейкхолдерів прибудинкової території багатоквартирної забудови та методики гендерно-орієнтованого бюджетування облаштування дитячих ігрових майданчиків.*

34. Фесенко Т. Г., Пань Чжен, Фен Ху Формирование ценности девелоперских проектов жилой недвижимости (на примере инклюзии спортивно-игровых комплексов). Матеріали Х міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сталий розвиток міст. Управління проектами і програмами міського та регіонального розвитку» / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків, 2014. С. 68–70. *Особистий внесок здобувача: включення показників облаштування спортивно-ігрових майданчиків в методику рейтингової оцінки девелоперського проекту.*

35. Фесенко Т. Г., Мінаєв Д. М. Вільний від забудови простір як елемент цінності проектів житлового будівництва: постановка проблеми. Управління проектами: стан та перспективи : Матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції. Миколаїв, 2014. С. 307–310. *Особистий внесок здобувача: актуалізація питання про інтеграцію проектних дій з благоустрою вільних від забудови територій у зміст проектів житлового будівництва.*

36. Фесенко Т. Г., Мінаєв Д. М. Інтеграція потреб бенефіціарів у проектах благоустрою житлової забудови. Международная научно-практическая конференция «Математическое моделирование процессов в экономике и управлении инновационными проектами (ММП-2014)», Коблево, 16-21 сентября 2014 г. Тезисы докладов. Харьков, 2014. С. 202–203. *Особистий внесок здобувача: запропоновано інтеграцію проектної дії «розробка матриці потреб бенефіціарів» в логіко-структурну модель управління проектами благоустрою.*

37. Бібік Н. В., Фесенко Г. Г., Фесенко Т. Г. «Гендерні окуляри» для урбаністів. Гендер. Екологія. Здоров'я: матеріали ІV Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 210-річчю Харківського національного медичного університету (Харків, 21-22 квітня 2015 р.). Харків, 2015. С. 41–42. *Особистий внесок здобувача: ідентифікація гендерних груп користувачів міських проектів благоустрою територій.*

38. Фесенко Т. Г., Мінаєв Д. М. Формування соціальногнучких архітектурно-планувальних рішень в проектах житлового будівництва. Тези



доповідей XII міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства». Тема: Компетентнісне управління проектами розвитку в умовах нестабільного оточення / відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. Київ, 2015. С. 262–264. *Особистий внесок здобувача: запропоновано систему координат прийняття архітектурно-планувальних рішень у проектах житлового будівництва.*

39. Фесенко Т. Г., Мінаєв Д. М., Непочатова Д. О. Гендерний профіль покупців житлової нерухомості (на прикладі проектів ТДВ «Житлобуд-2», Харків). Гендерна політика міст : історія і сучасність : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 6 – 7 жовтня 2015 р. / [редкол.: Н. В. Бібик, Г. Г. Фесенко, З. О. Першай та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків, 2015. С. 306–310. *Особистий внесок здобувача: розробка гендерно-сегрегованих показників маркетингової діяльності будівельної компанії.*

40. Фесенко Т. Г., Фесенко Г. Г. Гендерні аспекти архітектури програми розвитку аграрного сектору економіки України. Управління проектами: Стан та перспективи: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції. Миколаїв, 2016. С. 152–154. *Особистий внесок здобувача: розробка концептуальної моделі архітектури програми з гендерно-сенситивними вставками.*

41. Фесенко Г. Г., Фесенко Т. Г. Гендерне бюджетування в освіті: аналіз українських ініціатив на регіональному рівні. Рівність, лідерство, спілкування, в європейських прагненнях української молоді : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, (Тернопіль, 5–7 жовтня, 2016 р.); за заг. ред. проф. В. П. Кравця. Тернопіль, 2016. С. 186–188. *Особистий внесок здобувача: розробка критерії оцінки освітніх гендерних бюджетних ініціатив.*

42. Фесенко Т. Г. Гендерний офіс в інформаційно-комунікативній платформі органів місцевого самоврядування. Тези доповідей III Міжнародної НПК «Інформаційні технології та взаємодії», 8-10 листопада 2016 р. Київ, 2016. С. 111–112.

43. Фесенко Т. Г., Фесенко Г. Г. Моніторинг проектів дитячих ігрових майданчиків із врахуванням принципу доступності. Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції магістрантів, аспірантів та науковців. Одеса. 2016. С. 87–89. *Особистий внесок здобувача: аналіз вимог Державних будівельних норм України щодо створення безбар'єрних, доступних для усіх дитячих майданчиків.*

44. Фесенко Г. Фесенко Т. Гендерне бюджетування охорони здоров'я в Україні: quo vadis? Гендер. Екологія. Здоров'я. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 20-21 квітня 2017 р.). Харків, 2017. С. 178–180. *Особистий внесок здобувача: запропоновано міжсекторальні контентні данні для GRB-проектів охорони здоров'я.*

45. Фесенко Т. Г., Шахов А. В., Фесенко Г. Г. Гендерний індекс освіти як контекст інноваційних проектів в Україні. II Міжнародна наукова конференція «Соціальні трансформації: сім'я, шлюб, молодь, транспорт та інноваційний

менеджмент у країнах Нового Шовкового Шляху»: тези доповідей. Одеса. 2017. С. 15–19. *Особистий внесок здобувача: аналіз гендерних індексів освіти та контекстних даних рівня освіченості на прикладі України.*

46. Фесенко Т. Г., Фесенко Г. Г. ГІС-технології як інструмент формування гендерного контенту міських проектів. Тези доповідей XIV міжнародної конференції «Управління проектами розвитку суспільства». Тема: Розвиток компетенцій проектного управління в умовах нестабільного оточення / відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. Київ. 2017. С. 195–196. *Особистий внесок здобувача: окреслено технологію застосування ГІС для формування гендерно-сенситивних даних.*

47. Мінаєв Д. М., Фесенко Т. Г., Фесенко Г. Г. Моніторинг проектів організації доступності будівель і споруд вокзалів залізниці України. Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті : матеріали VIII науково-практичної конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців. Одеса, 2017. С. 51–57. *Особистий внесок здобувача: аналіз результатів діяльності регіональних філій ПАТ «Укрзалізниця» щодо організації доступності вокзалів для маломобільних пасажирів.*

48. Шахов А. В., Фесенко Т. Г. Global Gender Gap Index: презентативність України у досягненні гендерної рівності. Гендерна політика міст: історія та сучасність: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 15–16 березня 2018 р. / [редкол.: Н. Бібік, Г. Фесенко] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2018. Вип. 6. С. 110–205. *Особистий внесок здобувача: аналіз показників індексу гендерного розриву та субіндексів України за 2016 і 2006 роки.*

#### ***Посібниках:***

49. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посібн. Харків. 2012. 181 с. (Рекомендовано МОНМС України).

50. Резанова В. В., Фесенко Т. Г. Фінансування шкіл естетичного виховання м. Чугуєва Харківської області: гендерний вимір бюджетної політики. Гендерні аспекти бюджетування на місцевому рівні : практ. посібн. Київ. 2012. 36 с.; С. 27–29. *Особистий внесок здобувача: розробка моделі гендерної ідентифікації стейкхолдерів послуг естетичного виховання та методики гендерно-орієнтованого бюджетування послуг естетичного виховання.*

51. Фесенко Г. Г., Фесенко Т. Г. Формування гендерної компетентності студентства: проектно-орієнтовані стратегії Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова. Формування у молоді гендерно-відповідальної поведінки (на прикладі українських ВНЗ) : навчальний посібник / за заг. ред. Н. Світайло. Суми. 2013. 210 с.; С. 53–56. *Особистий внесок здобувача: висвітлено особливості методів набуття гендерно-сенситивних професійних компетенцій.*

## АНОТАЦІЯ

**Фесенко Т.Г. Методологія гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора технічних наук за спеціальністю 05.13.22 «Управління проектами та програмами». – Одеський національний морський університет Міністерства освіти і науки України, Одеса, 2018.

У дисертації вирішено важливу науково-прикладну проблему розробки методологічних основ гендерно-орієнтованого управління з підвищення цінності результатів проектної діяльності за рахунок створення нових та розвитку відомих теоретичних основ, моделей, методів та інструментів управління проектами та програмами. Представлено базову модель інтеграції гендермейнстрімінгових технологій в проектний цикл. Запропоновано гендерно-збалансовану модель оцінки клієнт-орієнтованості управління проектами в параметрах фемінної логічної системи управління процесами, методами, інструментами взаємодії з клієнтами. Представлено модель ідентифікації фемінних (креативних) інструментів та методів в системі РМВОК.

Сформовано методологічну платформу застосування гендерного підходу в моделювання зрілості системи управління проектами та програмами. Розроблено моделі та методи оцінки гендерної зрілості (системи управління проектами та програмами; офісу гендерно-орієнтованого управління проектами). Розвинуто модель вибору організаційної структури управління проектом за рахунок включення рівня повноважень гендер-менеджера.

Розроблено інтеграційну модель формування змісту проекту в параметрах гендерно-сенситивних вимог. Запропоновано кейси з імплементації гендермейнстрімінгових моделей і методів для управління галузевими проектами (на прикладі будівництва): модель оцінки клієнт-орієнтованості будівельного проекту; модель архітектурно-просторової доступності об'єктів будівництва (на прикладі залізничного вокзального комплексу); модель інтеграції гендерно-сенситивних вимог стейкхолдерів-бенефіціарів у зміст проектних рішень з благоустрою міських територій; модель відбору інвестиційно-будівельного проекту. Отримані науково-прикладні результати дисертації поглиблюють існуючу методологію проектного менеджменту, фокусуючись на отриманні додаткових гендерно-цінних результатів.

**Ключові слова:** сталий розвиток, гендерна різноманітність, гендерно-орієнтоване управління, гендерна логічна система, гендерна цінність проекту, гендерна зрілість, гендер-менеджер, офіс гендерно-орієнтованого управління проектами.

## АННОТАЦИЯ

**Фесенко Т.Г. Методология гендерно-ориентированного управления проектами и программами.** – Квалификационная научная работа на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени доктора технических наук по специальности 05.13.22 «Управление проектами и программами». – Одесский национальный морской университет Министерства образования и науки Украины, Одесса, 2018.

В диссертации решена важная научно-прикладная проблема разработки методологических основ гендерно-ориентированного управления для повышения ценности результатов проектной деятельности за счет создания новых и развития известных теоретических основ, моделей, методов и инструментов управления проектами и программами. Представлена базовая модель интеграции гендермейнстриминговых технологий в проектный цикл. Предложена гендерно-сбалансированная модель оценки клиент-ориентированности управления проектами в параметрах феминной логической системы управления процессами, методами, инструментами взаимодействия с клиентами. Представлена модель идентификации феминных (креативных) инструментов и методов в системе РМВОК.

Сформирована методологическая платформа применения гендерного подхода в моделирование зрелости системы управления проектами и программами. Разработаны модели и методы оценки гендерной зрелости (системы управления проектами и программами; офиса гендерно-ориентированного управления проектами). Развита модель выбора организационной структуры управления проектом за счет включения уровня полномочий гендер-менеджера.

Разработана интеграционная модель формирования содержания проекта в параметрах гендерно-сенситивных требований. Предложены кейсы по имплементации гендермейнстриминговых моделей и методов для управления отраслевыми проектами (на примере строительства): модель оценки клиент-ориентированности строительного проекта; модель архитектурно-пространственной доступности объектов строительства (на примере железнодорожного вокзального комплекса); модель интеграции гендерно-сенситивных требований стейкхолдеров-бенефициаров в содержание проектных решений по благоустройству городских территорий; модель отбора инвестиционно-строительного проекта. Полученные научно-прикладные результаты диссертации углубляют существующую методологию проектного менеджмента, фокусируясь на достижении дополнительных гендерно-ценных результатов.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, гендерное разнообразие, гендерно-ориентированное управление, гендерная логическая система, гендерная ценность проекта, гендерная зрелость, гендер-менеджер, офис гендерно-ориентированного управления проектами.

**ABSTRACT**

**Fesenko T.G. Methodology of gender-oriented project and program management.** – Qualification science work exercising rights as manuscript.

Thesis for a Doctor's degree on technical sciences on specialty 05.13.22 "Project and Program Management". – Odesa National Maritime University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2018.

The thesis explores the development of methodological foundations of the gender-oriented management to increase the value of the results of the project activity by creating new and developing well-known theoretical foundations, models, methods and tools for project and program management.

Gender-oriented sustainable development strategies are mainstreamed in the global goals of SDGs, both in the context of the specially-defined Goal 5, and in the individual gender-sensitive components provided by the structure of the tasks of all Goals. The conceptual model of the architecture of the program is proposed in which the gender context is included in all stages of management: "the formulation of the mission", "strategic initiatives", "measures (project actions)", "expected results", "values (final results)" on the basis of structural-logical analysis of state and local sustainable development programs.

The basic model of integration of gender mainstreaming technologies into the project cycle is presented: gender analysis, gender planning, gender-sensitive implementation, gender-sensitive monitoring and evaluation, fixation of gender-value results of the project for internal and external clients (including the inclusion of gender-mainstreaming knowledge and tools in the archive project, as well as benchmarking processes).

The system of knowledge of the Management Knowledge (BMD) on the gender theoretical platform using masculine and feminine logic systems is analyzed. The existing gender gap of the logical project management system is described in terms of tools and methods for managing the interaction with project clients. The gender-balanced model of client-oriented project evaluation in the parameters of processes, methods and tools is proposed by developing an appropriate matrix with customer interaction management characteristics covering all areas of project management knowledge (except for "project management" and "procurement management" management).

It is noted that new methodological possibilities and for organizing the effective work of the project team through the application of creative methods and tools in all phases of the life cycle are opened with the application of gender theory. The peculiarities of feminine and masculine logical systems in the context of managers' creative behavioral competency (section 4.4.8 "Inventiveness", NCB4) are highlighted. The model of identification of feminine (creative) instruments and methods in the system of SMVC is proposed. It is presented with the necessary characteristics for "timely demonstration of creative thinking" in all areas of project management knowledge (apart from "project management" and "resource management" management) and project cycle phases (other than "completion").

A methodological platform for applying the gender approach in modeling the maturity of the project management system and programs formed. Gender progress in acquiring managerial maturity is associated with all levels: general terminology,

common processes, common methodology, benchmarking, continuous improvement (Project Management Maturity Model). The model of gender maturity of the project management system and programs is proposed for the first time in the organizational development parameters of the company. It has the form of gender matrix covering the principles of gender equality in the workplace.

It is proposed to include the gender manager in the project team (as the assistant to the project manager and/or the coordinator of the integration program for gender mainstreaming technologies), as well as to add to the project characteristics “the powers of the gender manager”. The model for choosing the organizational structure of project management developed by including the level of authority of the gender manager (limited, medium or high, full control). The application of this model makes it possible to make decisions that are scientifically justified and gender-balanced in defining the boundaries of the functions and competences of the gender manager, as well as the selection of the role assignment for the office of gender-based project management (PMO<sub>G</sub>): in the functional one – “PMO<sub>G</sub>-supportive”, in matrix – “PMO<sub>G</sub>-manager”, in the project – “PMO<sub>G</sub> linear”.

The application of the gender logic system to the analysis of the knowledge structure of the RMRS and the 8-level model for the maturity development of the project office (I. Kendall, K. Rollins) allowed the development of a model for the maturity assessment of the PMO<sub>G</sub>. The model is represented by the extrapolation characteristics of the gender component to the contextual parameters of the ten areas of project management knowledge.

The content analysis of the Ukrainian GRB-projects and projects of the territory security audit performed. It showed the urgency of the development of the project management tool for project content management for the integration of gender cross-sectoral contextual data. An integration model for the formation of project content in the parameters of gender-sensitive requirements (to administration, design decisions, transition, quality, stakeholders) is proposed.

The cases on implementation of gender-based models and methods for managing sectoral projects (on the example of construction) are proposed. The client-oriented assessment model for construction project management is developed. The matrix of the characteristics of the management of interaction with customers supplemented with tools and methods for safety management, environmental management, and claim management. The model of architectural and spatial accessibility of construction objects is offered (on the example of railway station complex). It is represented by a diagnostic matrix of gender-sensitive technical parameters. The model of integration of gender-sensitive requirements of stakeholders-beneficiaries in the content of design solutions for the improvement of urban areas is developed.

The application of the scientific results of the thesis in the project activities of state administrations, local governments and higher educational institutions confirmed the effectiveness of gender-oriented project and program management for obtaining additional (gender) values of results.

**Keywords:** sustainable development, gender diversity, gender-oriented management, gender logic system, gender value of project, gender maturity, gender manager, gender-oriented project management office.