

Одеський національний морський університет
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ФЕСЕНКО ТЕТЯНА ГРИГОРІВНА

УДК 005.8:354(477):316.346.2

ДИСЕРТАЦІЯ

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

05.13.22 – управління проектами та програмами
(технічні науки)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора технічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Т.Г. Фесенко

Науковий консультант: Шахов Анатолій Валентинович, доктор технічних наук, професор

Одеса – 2018

АНОТАЦІЯ

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

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора технічних наук за спеціальністю 05.13.22 «Управління проектами та програмами». – Одеський національний морський університет, Міністерство 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.

Гендерно-орієнтовані стратегії сталого розвитку актуалізовані глобальними цілями SDGs, як у площині спеціально окресленої Цілі 5, так і окремих гендерно-сенситивних компонентів, передбачених структурою завдань усіх Цілей. На основі структурно-логічного аналізу державних та місцевих програм сталого розвитку 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)».

Представлено базову модель інтеграції гендермейнстрімінгових технологій в проектний цикл: 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).

Проаналізовано систему знань РМВОК (Guide to the Project Management Body of Knowledge) на гендерній теоретичній платформі із застосуванням маскулінної та фемінної логічних систем. Описано

існуючий гендерний розрив логічної системи управління проектами в частині інструментів та методів управління взаємодією з клієнтами проекту. 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»).

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. Висвітлено особливості фемінної і маскулінної логічних систем в контексті креативної поведінкової компетентності менеджерів (п. 4.4.8 «Винахідливість», NCB4). Запропоновано модель ідентифікації фемінних (креативних) інструментів та методів в системі 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»).

Сформовано методологічну платформу застосування гендерного підходу в моделювання зрілості системи управління проектами та програмами. Гендерний поступ у набутті управлінської зрілості пов'язується з усіма рівнями: загальна термінологія, загальні процеси, єдина методологія, бенчмаркінг, безперервне покращення (Project Management Maturity Model). Вперше 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»).

Запропоновано включити в команду проекту гендер-менеджера (як помічника керівника проекту та(або) координатора програми інтеграції гендермейнстрімінгових технологій), а також додати до характеристик проекту «повноваження 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 (PMO_G): у функціональній – «PMO_G-підтримуючий», у матричній – «PMO_G-керуючий», у проектній – «PMO_G-лінійний».

Застосування гендерної логічної системи до аналізу структури знань РМВОК та 8-рівневої моделі розвитку зрілості проектного офісу (І. Кендалл, К. Роллінз) дозволило розробити модель оцінки зрілості PMO_G. 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.

Виконаний контент-аналіз українських GRB-проектів та проектів аудиту безпеки територій 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).

Запропоновано кейси з імплементації гендермейнстрімінгових моделей і методів для управління галузевими проектами (на прикладі будівництва). 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. Запропоновано модель архітектурно-просторової доступності об'єктів будівництва (на прикладі залізничного вокзального комплексу), яка представлена діагностичною матрицею гендерно-сенситивних технічних параметрів. Розроблено модель інтеграції гендерно-сенситивних вимог стейкхолдерів-бенефіціарів у зміст проектних рішень з благоустрою міських територій. Модель відбору інвестиційно-будівельного проекту, що заснована на критеріях Р2М щодо відбору проектів у портфель («відповідність проекту стратегії компанії», «реалістичність та доцільність», «вплив стейкхолдерів на проект»), доповнена оцінкою проекту стейкхолдерами-користувачами.

Використання науково-практичних результатів дисертації для проектної діяльності державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування та вищих навчальних закладів отримало підтвердження щодо ефективності гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами у набутті додаткових (гендерних) цінностей 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.

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 (“mission, strategic planning”, “management structure and management style”, “ability to adapt”, “partnership and cooperation”, “role in the sector”, “service provision”, and “financial viability”). It has the form of gender matrix covering the principles of gender equality in the workplace (“gender balanced management and leadership”, “gender-equitable organizational processes”, “promoting equal participation of women and men in decision-making”, “promoting the development of women’s leadership potential”, “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 (PMOG): in the functional one – “PMOG-supportive”, in matrix – “PMOG-manager”, in the project – “PMOG 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 PMOG. The model is represented by the extrapolation characteristics of the gender component to the contextual parameters of the ten areas of project management knowledge: integration management, content management, time management, cost management, quality management, human resources management, communications management, risk management, procurement management, and stakeholder management.

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 selection model of an investment and construction project based on the P2M criteria for selection of projects in the portfolio (“compliance with the company’s strategy”, “realism and appropriateness”, “stakeholder impact on the project”), supplemented by the stakeholder assessment of the project.

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.

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

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-европейский журнал передовых технологий. 2011. № 1/7(49). С. 53–57.

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

5. Фесенко Т. Г. Девелопмент в будівництві: інформаційна модель формування техніко-економічного обґрунтування проекту. Восточно-европейский журнал передовых технологий. 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.

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 методику 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 оцінки 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, технологии 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 междунауч. 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 питання 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丛 [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 IX 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 III 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 X 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 методичку 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 X 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 IV 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. Бібік, 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. Фесенко Т. Г., Шахов А. В., Фесенко Г. Г. Global Gender Gap Index: презентативність України у досягненні гендерної рівності. Гендерна політика міст: історія та сучасність: Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції (16-18 березня 2018 р., Харків). Харків, 2018. С. 201–205. *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) : навч. посібн. / за заг. ред. Н. Світайло. Суми. 2013. 210 с.; С. 53–56. *Особистий внесок здобувача: висвітлено особливості методів набуття гендерно-сенситивних професійних компетенцій.*

ЗМІСТ

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ.....	24
ВСТУП.....	25
РОЗДІЛ 1. «ГЕНДЕРНА РІЗНОМАНІТНІСТЬ» ЯК КОНСТАНТА СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	36
1.1. Гендермейнстрімінг в контексті проектів та програм сталого розвитку на глобальному рівні.....	36
1.2. Гендерний підхід в управлінні програмами на державному рівні.....	50
1.3. Інтеграція гендерного контексту в управління проектами і програмами локального рівня.....	71
1.4. Архітектоніка дисертації та постановка завдань дослідження.....	77
Висновки до розділу 1.....	80
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ГЕНДЕРМЕЙНСТРІМІНГУ В СИСТЕМІ ЗНАНЬ ПРОЕКТНОГО І ПРОГРАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	85
2.1. Гендер в системі знань проектного менеджменту.....	85
2.2. Аналіз фемінних та маскулінних контекстів в управлінні проектами: клієнт-орієнтовані візії.....	95
2.3. Ідентифікація креативних завдань у проектному менеджменті із використанням гендерного підходу.....	112
2.4. Понятійно-категоріальний апарат теорії гендерно- орієнтованого управління проектами та програмами.....	121
Висновки до розділу 2.....	127
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА МОДЕЛІ ВИМІРЮВАННЯ ЗРІЛОСТІ ГЕНДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ.....	129
3.1. Імплементация гендерного підходу в модель зрілості системи управління проектами та програмами.....	129

3.2. Моделювання гендерної зрілості системи управління проектами та програмами.....	138
3.3. Моделювання офісу гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами.....	161
3.4. Моделювання зрілості офісу гендерно-орієнтованого управління проектами.....	172
Висновки до розділу 3.....	190
РОЗДІЛ 4. ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ЗАСТОСУВАННЯ ГЕНДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ.....	193
4.1. Інтеграція гендерно-сенситивних параметрів у проектах гендерно-орієнтованого бюджетування в Україні (2012–2017).....	193
4.2. Інтеграція гендерно-сенситивних параметрів у проектах аудиту безпеки територій Харкова.....	213
4.3. Гендерно-орієнтоване моделювання змісту проекту.....	223
Висновки до розділу 4.....	229
РОЗДІЛ 5. ПРИКЛАДИ ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ.....	231
5.1. Приклади моделювання гендерно-орієнтованого управління будівельними проектами.....	231
5.1.1. Моделювання клієнт-орієнтованого управління будівельними проектами на основі гендерних логічних систем.....	231
5.1.2. Моделювання змісту проектів архітектурно-просторової доступності вокзальних комплексів.....	245
5.1.3. Гендерне моделювання проектів благоустрою громадських просторів.....	273
5.1.4. Моделювання портфеля інвестиційно-будівельних проектів з гендерно-сенситивними параметрами.....	290
5.2. Комп'ютерна оцінка гендерної зрілості системи управління проектами та програмами.....	297

5.3. Експрес-оцінка зрілості офісу гендерно-орієнтованого управління проектами.....	306
Висновки до розділу 5.....	310
ВИСНОВКИ.....	314
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	320
Додаток А. Структура процесів управління проектом в системі знань РМВОК та РМВОК Construction.....	356
Додаток Б. Показники архітектурно-просторової доступності вокзального комплексу «Київ-Пасажирський», «Одеса-Головна» та «Львів-Головний» для маломобільних груп пасажирів.....	358
Додаток В. Акти впровадження результатів дисертаційного дослідження.....	363
Додаток Г. Список опублікованих праць за темою дисертації та відомості про апробацію результатів дисертаційного дослідження....	370

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

ВБН	– Відомчі будівельні норми
ГБІ	– Гендерна бюджетна ініціатива
ГОБ	– Гендерно-орієнтоване бюджетування
ДБН	– Державні будівельні норми
ІКТ	– Інформаційно-комунікаційні технології
ЄС	– Європейський союз
МНК	– Метод найменших квадратів
НГО	– Неурядова громадська організація
ООН	– Організація об'єднаних націй
п.ц.	– Підціль сталого розвитку
ОПР	– Особа, яка приймає рішення
СУП	– Система управління проектами
ЮНІСЕФ (UNICEF)	– Дитячий фонд Організації об'єднаних націй (United Nations Children's Fund)
GM	– Gender Mainstreaming (Гендермейнстрімінг)
PMO _G	– Gender oriented project management office (офіс гендерно-орієнтованого управління проектами)
SDGs	– Sustainable Development Goals (Цілі сталого розвитку)
GEP	– Gender Equality Principles (Принципи гендерної рівності)
GGGI	– Gender Global Gap Index (Глобальний індекс гендерного розриву)
GDUS	– Gender, Diversity and Urban Sustainability (Гендер, різноманітність і сталість міст)
CRM	– Customer Relationship Management

ВСТУП

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, урахувати 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. Матвєєв, 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, РМММ. 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. Тхулієр).

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 проектно-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 фемінної 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 R2M, 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 стало розвинутого.

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.), «Лобіювання 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 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.

РОЗДІЛ 1

«ГЕНДЕРНА РІЗНОМАНІТНІСТЬ» ЯК КОНСТАНТА СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ І ПРОГРАМАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Гендермейнстрімінг в контексті проектів та програм сталого розвитку на глобальному рівні

У теперішній глобальній ситуації, обумовленій зусиллями щодо досягнення цілей сталого розвитку, визначених ООН на період 2015-2030 рр. (Sustainable Development Goals, SDGs) [155], спостерігаються й відповідні трансформації у підходах до управління проектами та програмами. Наголошується на необхідності відслідковувати у проектній діяльності зв'язки з глобальним контекстом – 17 цілями та 169 завданнями розвитку людства до 2030 року [281, р. 7]. Це, зі свого боку, скеровує діяльність проектних менеджерів не тільки в рамках так званого «залізного трикутника» [281, р. 5] проекту (час, вартість, якість), а й з увагою на результати та переваги (соціальні, екологічні, економічні), можливі по завершенню проекту.

Зміщення фокусу уваги до кінцевих результатів проекту характерне таким міжнародним стандартам проектного менеджменту, як PRINCE2 (Projects in a Control Environment) [251], Управління успішними програмами (Managing Successful Programmes, MSP) [250], Управління інноваційними проектами і програмами (A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation, P2M) [90, 263], Керівництво управління проектами (PMBoK) [88, 89, 161, 162]. Своєрідну гармонізацію «залізного трикутника» проекту з факторами його середовища (соціальними, економічними, екологічними аспектами) проекту, а також процесами, продуктами та їх взаємозв'язками пропонує Стандарт сталого

управління проектами (The GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management) [281, p. 5].

У сучасних контекстах сталого розвитку виокремлюється, зокрема, проблематика гендерної рівності, а гендерно-сенситивні параметри стають невід'ємним компонентом проектного менеджменту. «Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей жінок і дівчат» (SDG:5) передбачає вирішення наступних завдань: ліквідувати усі форми гендерно обумовленої дискримінації (5.1); ліквідувати усі форми насильства щодо жінок та дівчат, як у публічній, так і приватній сферах, у тому числі торгівлю людьми та інші види експлуатації (5.2); визнавати і цінувати неоплачувану працю з догляду й роботу з ведення домашнього господарства, надаючи комунальні послуги, інфраструктуру та систему соціального захисту і заохочуючи принцип спільної відповідальності у веденні господарства і в сім'ї (5.4); забезпечити всебічну і реальну участь жінок і рівні для них можливості для лідерства на всіх рівнях прийняття рішень у політичному, економічному та суспільному житті (5.5); забезпечити загального доступу до послуг у галузі охорони репродуктивного здоров'я та до реалізації репродуктивних прав (5.6). Важливо також зазначити, що досягнення гендерних цілей має здійснюватися шляхом «активного використання високоефективних технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних технологій» (5.b) [155].

Слід зазначити, що завдання з досягнення гендерної рівності містяться не тільки в рамках SDG:5, а й наскрізно в усіх глобальних цілях сталого розвитку (рис. 1.1). Зокрема, загрозливою для людства визнана проблема фемінізації бідності [225]. Саме тому гендерний контекст SDG:1 – «Подолання бідності у всіх її проявах» – підкреслено у наступних завданнях: скоротити принаймні вдвічі частку *чоловіків, жінок та дітей різного віку*, які живуть у злиднях у всіх її вимірах (1.2); забезпечити, щоб усі *чоловіки та жінки*, особливо незаможні та вразливі, мали рівні права на економічні ресурси, а також доступ до базових послуг, володіння і розпорядження землею та іншими формами власності, успадкованого

майна, природних ресурсів, відповідних нових технологій і фінансових послуг (1.4). Крім того гендерні аспекти визнаються обов'язковими при «створенні на національному, регіональному та міжнародному рівнях надійних стратегічних механізмів для сприяння прискореному інвестуванню в заходи щодо ліквідації бідності» (1. б).

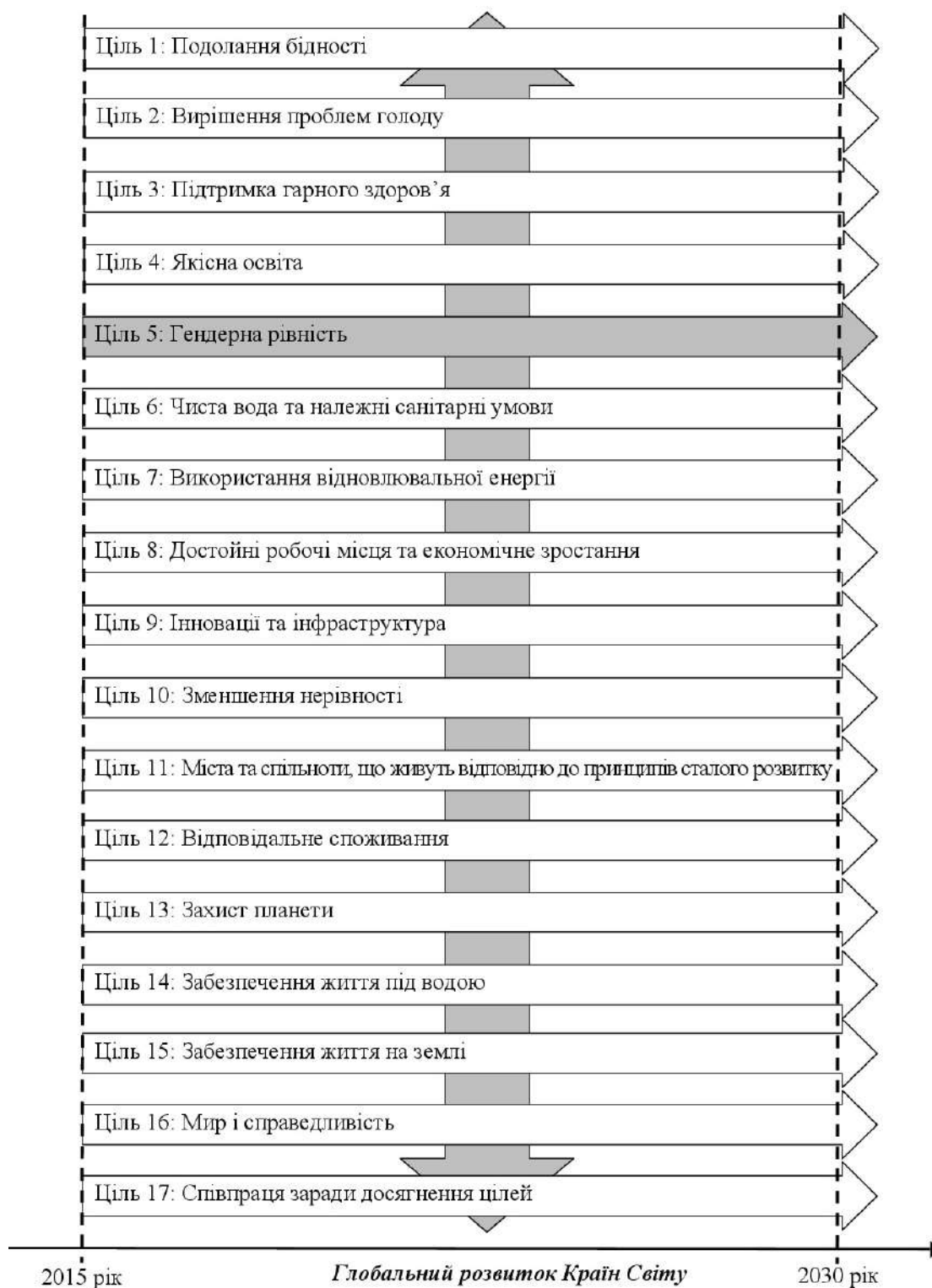


Рис. 1.1. Гендерний вимір Цілей сталого розвитку

Варто зазначити, що Економічною та соціальною радою ООН (ECOSOC) артикульовано гендермейнстрімінговий (gender mainstreaming) підхід до управління проектами та програмами сталого розвитку – як процес оцінки наслідків для жінок і чоловіків будь-яких запланованих дій (у політиках, програмах і т. ін.), у всіх сферах і на всіх рівнях [222, р. 11]. Отже, не випадковим виглядає і гендерний контекст завдань SDG:2 «Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства»:

- покінчити з усіма формами недоїдання, ..., спрямованих на затримку і виснаження дітей у віці до 5 років, та вирішення потреб у харчуванні *підлітків-дівчат, вагітних та жінок, які годують*, та літніх людей (2.2);
- збільшити продуктивність сільськогосподарської продукції та доходи малих виробників продуктів харчування, *зокрема жінок*, корінних народів, *фермерських сімейних господарств*, у тому числі шляхом безпечного та рівного доступу до землі, інших виробничих ресурсів сільськогосподарського виробництва, знань, фінансових послуг, ринків та можливостей для збільшення доданої вартості та зайнятості (2.3).

Значний гендерний контент міститься у SDG:3 «Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх в будь-якому віці». Результативність виконання завдань в рамках цієї цілі визначається, зокрема, гендерно-сенситивними показниками «охоплення базовими послугами з охорони *репродуктивного, материнського, дитячого здоров'я*»: знизити глобальний коефіцієнт *материнської смертності* (3.1); зменшити смертність серед *новонароджених і дітей віком до 5 років* (3.2). Також необхідним завданням оголошено: «забезпечити загальний доступ до послуг з охорони *репродуктивного здоров'я*, включаючи послуги з планування сім'ї, інформацію та просвіту, і урахування питань охорони *репродуктивного здоров'я* в національних стратегій та програм» (3.7).

Наступна ціль (SDG:4) – «Забезпечення всеохоплюючої та якісної освіти, заохочення до навчання упродовж усього життя для усіх» – також має потужну гендерну складову у декомпозованих підцілях:

- забезпечити *усіх дівчат і хлопців* доступом до повної безкоштовної, рівноправної і якісної початкової та середньої освіти, що дозволяє домогтися затребуваних і ефективних результатів навчання (4.1);
- забезпечити *усім дівчатам і хлопцям* до якісних систем розвитку, догляду та дошкільного навчання дітей молодшого віку, щоб вони були готові до здобуття початкової освіти (4.2);
- забезпечити для *всіх жінок і чоловіків* рівний доступ до недорогої та якісної професійно-технічної та вищої освіти, у тому числі університетської освіти (4.3);
- ліквідувати *гендерну нерівність* у сфері освіти і забезпечити рівний доступ до освіти та професійно-технічної підготовки всіх рівнів для уразливих груп населення, у тому числі людей з інвалідністю, представників корінних народів і дітей, які перебувають в уразливому становищі (4.5);
- забезпечити, щоб всі молоді люди і значна частка дорослого населення, як *чоловіків, так і жінок*, вміли читати, писати і рахувати (4.6);
- забезпечити, щоб усі учні здобували знання і навички, необхідні для сприяння сталому розвитку, у тому числі шляхом навчання з питань сталого розвитку та сталого способу життя, прав людини, *гендерної рівності*, пропаганди культури миру та ненасильства, громадянства світу й усвідомлення цінності культурного різноманіття і внеску культури в сталий розвиток (4.7).

Також зазначається, що вирішувати ці завдання варто шляхом «створення й удосконалення навчальних закладів, що враховують інтереси дітей, особливі потреби інвалідів і *гендерні аспекти*, та забезпечують безпечне, *вільне від насильства і соціальних бар'єрів* та ефективне середовище навчання для всіх (4.b).

Гендерна складова SDG:6 «Забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх» міститься у завданні: «забезпечити загальний і рівноправний доступ до належних санітарно-гігієнічних засобів, *приділяючи особливу увагу потребам жінок і дівчаток*,

а також осіб, які перебувають в уразливому становищі» (6.2). У цілі (SDG:7) «Забезпечити доступ до недорогих, надійних, стійких та сучасних джерел енергії для всіх», гендерна компонента артикульована на рівні вимоги «загального доступу» до енергетичних послуг (7.1).

Ціль (SDG:8) «Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх» має значний гендерний зміст у завданнях: забезпечити повну і продуктивну зайнятість та гідну працю для всіх *жінок і чоловіків*, у тому числі молодих людей та людей з інвалідністю, і рівну оплату за працю рівної цінності (8.5); захищати трудові права і сприяти забезпеченню надійних і безпечних умов праці для всіх трудящих, включаючи трудящих-мігрантів, особливо *жінок-мігрантів*, та осіб, які не мають стабільної зайнятості (8.8).

У цілі (SDG:9) «Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям», гендерне питання складає загальний контекст завдання: «розвивати якісну, надійну, стійку та сталу інфраструктуру, включаючи регіональну та транскордонну інфраструктуру, з метою підтримки економічного розвитку та добробуту людей, приділяючи особливу увагу забезпеченню недорогого і *рівноправного доступу для всіх* (9.1).

Ціль (SDG:10) «Скорочення нерівності всередині країн та між ними», містить гендерний контекст у завданнях:

- «заохочувати активну участь усіх людей у соціальному, економічному і політичному житті незалежно від їхнього віку, *статі*, інвалідності, раси, етнічної належності, походження, релігії та економічного чи іншого статусу» (10.2);
- забезпечити *рівність можливостей* і зменшити нерівність результатів, у тому числі шляхом скасування дискримінаційних законів, політики і практики та сприяння прийняттю відповідного законодавства, політики та заходів у цьому напрямі (10.3);

- прийняти відповідну політику, особливо бюджетно-податкову політику, політику в питаннях заробітної плати та соціального захисту, і поступово домагатися *забезпечення більшої рівності* (10.4).

Гендерний зміст цілі (SDG:11) «Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів умов», містить гендерний контекст у завданнях:

- забезпечити всім можливість користуватися безпечними, недорогими, доступними та екологічно стійкими транспортними системами на основі підвищення безпеки дорожнього руху, зокрема розширення використання громадського транспорту, приділяючи особливу увагу потребам тих, хто перебуває в уразливому становищі, *жінок*, дітей, інвалідів і літніх осіб (11.2);
- забезпечити загальний доступ до безпечних, доступних і відкритих для всіх зелених зон та громадських місць, *особливо для жінок і дітей, літніх людей та осіб з інвалідністю* (11.7).

Крім того, гендерний контекст міститься у завданні: «забезпечити *загальний доступ* до достатнього, безпечного і недорогого житла й основних послуг і упорядкувати нетрі» (11.1).

Ціль (SDG:12) «Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання та виробництва» містить гендерний контекст у підходах до вирішення завдань: «Раціоналізувати неефективне субсидування використання викопного палива, що веде до його марнотратного споживання, за допомогою усунення ринкових диспропорцій з урахуванням національних умов, у тому числі шляхом реорганізації оподаткування та поступової відмови від шкідливих субсидій там, де вони існують, для обліку їх екологічних наслідків, повною мірою беручи до уваги особливі потреби й умови країн, що розвиваються, і зводячи до мінімуму можливі негативні наслідки для їх розвитку так, щоб захистити інтереси *нужденних і вразливих груп населення*» (12.c).

Ціль (SDG:13) «Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками» містить гендерний контекст у

підходах до вирішення завдань: «сприяти створенню механізмів зі зміцнення можливостей планування й управління, пов'язаних зі зміною клімату, в найменш розвинених країнах і малих островних державах, що розвиваються, приділяючи, зокрема, *підвищену увагу жінкам*, молоді, а також місцевим і маргіналізованим громадам» (13.b).

Гендерний контекст цілі (SDG:16) міститься у формулюванні: «Сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя *для всіх* і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях». А також гендерний контекст є у підходах до досягнення цілі: «Заохочувати й упроваджувати в життя недискримінаційні закони та політику в інтересах сталого розвитку» (16.b).

Досягнення цілі (SDG:17) «Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку» має супроводжуватися відповідною моніторинговою діяльністю, що включає і гендерну компоненту: «збільшити доступність якісних, своєчасних і достовірних даних з розбивкою за доходами, *статтю*, віком, расою, етнічною приналежністю, інвалідністю, географічним розташуванням та іншими характеристиками» (17.18).

Моніторинг та оцінку результативності країн у досягненні SDGs здійснює Комісія ООН зі сталого розвитку, використовуючи систему індикаторів. Індекс сталого розвитку (Index Sustainable Development) містить низку показників, що відображають екологічну, економічну, соціальну сталість країни. Гендерний компонент інтегровано в оцінку соціальної сталості (доходи, бідність, тривалість життя) і презентується у гендерно-сенситивних показниках:

- індекс людського розвитку з урахуванням нерівності (Inequality-adjusted Human Development Index, IHDI) [233];
- індекс гендерного розвитку (Gender Development Index, GDI) [230];
- індекс гендерної нерівності (Gender Inequality Index, GII) [231].

Також, моніторинг гендерного прогресу країн щорічно проводить Світовий Економічний Форум і презентує у вигляді індексів гендерних розривів (Global Gender Gap Index, GGGI) [224]. Вперше GGGI був представлений на Всесвітньому економічному форумі у 2006 році і прийнятий за основу для визначення дисбалансів (розривів) у становищі жінок і чоловіків у чотирьох категоріях (субіндексах):

1. *Участь і можливості в економіці (Economic Participation and Opportunity)* – субіндекс, спрямований на визначення розривів в оплаті праці за аналогічну роботу, а також співвідношення жінок і чоловіків у законодавчій владі, топ-менеджменті і серед технічних і професійних працівників.
2. Субіндекс *рівень освіти (Educational Attainment)* відображає розрив між жінками і чоловіками у доступі до початкової, середньої (професійно-технічної) і вищої освіти;
3. *Здоров'я і тривалість/якість життя (Health and Survival)*. Цей субіндекс містить дві компоненти: співвідношення народжених за статтю і розрив між тривалістю життя жінок і чоловіків.
4. Субіндекс *розширення політичних прав та можливостей (Political Empowerment)* вимірює розрив між чоловіками та жінками на найвищому рівні прийняття політичних рішень (співвідношення жінок і чоловіків на посадах Президента, міністрів, депутатів парламенту, в органах місцевого самоврядування і т. ін.).

GGGI має значний потенціал для розробки стратегій, програм, проектів підвищення конкурентоздатності, а гендерна рівність – важливою складовою для розвитку людського потенціалу країни. Оцінка національного GGGI дозволяє здійснювати компаративний аналіз країн, формувати концепції сталого розвитку, а також розробляти ефективні дії (проектів і програм) щодо зменшення гендерної дискримінації.

У глобальному рейтингу GGGI показник України – 0,700 – 69 місце серед 144 країн світу (табл. 1.1). Слід зазначити, що за одинадцять років (з 2006 по 2016 роки) Україна продемонструвала незначні «позитивні

зрушення» щодо зменшення гендерних розривів (+4,23 %). Привертає увагу досягнення максимального рівня освіти – 1,000. Незважаючи на достатньо високий показник «здоров'я та тривалості життя» – 0,979, викликають занепокоєння «негативні тренди» (–0,10 %), а також у цілому низка тривалість життя в країні (жінок – 67 років, чоловіків – 59 років). Значного прогресу Україні вдалось досягти у залученні жінок до прийняття політичних рішень – 48,98 %, разом з тим, субіндекс «політичні права» (0,098) залишається на рівні (0,23 [280, р. 8]) нижче середнього світового рівня. За рівнем гендерних розривів у доходах Україна потрапила до країн з доходами нижче середнього [280, р. 25].

Таблиця 1.1

Показники GGGI України за 2006 і 2016 роки

Індекс гендерного розриву GGGI і його субіндекси	2006 рік		2016 рік		Δ індексу
	індекс	ранг	індекс	ранг	
GGGI	0,680	48	0,700	69	+0,020 (4,23%)
Економічна участь та можливості	0,691	24	0,722	40	+0,031 (4,29%)
Рівень освіти	0,998	25	1,000	26	+0,002 (0,20%)
Здоров'я та тривалість життя	0,980	1	0,979	40	–0,001 (0,10%)
Політичні права	0,050	97	0,098	107	+0,048 (48,98%)

Для пошуку слабких місць у досягненні гендерного балансу в Україні необхідно розглянути GGGI на рівні декомпозиції «контекстуальні дані субіндексів». Так, субіндекс «участь і можливості в економіці» містить п'ять елементів контекстуальних даних (табл. 1.2), серед яких найвищий показник у зайнятості жінок на висококваліфікованих і технічних роботах – 1,00. Разом з тим, найменшого прогресу було досягнуто в оплаті праці за аналогічну роботу (+1,52%). Слід зазначити, що саме «оплата праці за аналогічну роботу» має найбільший ваговий коефіцієнт (0,310 [280, р. 6]) при розрахунку субіндексу «Участь і можливості в економіці».

Контекстуальні данні субіндексу «Участь і можливості в економіці»

Контекстуальні данні	2006 рік		2016 рік		Δ індексу	Ваговий коєфіці- єнт
	індекс	ранг	індекс	ранг		
Участь і можливості в економіці	0,691	24	0,722	40	+0,031 (4,29%)	
Коєфіцієнт зайнятості (%, жінок та чоловіків)	0,78	35	0,833	61	+0,053 (6,36%)	0,199
Коєфіцієнт оплати праці за аналогічну роботу (%, жінок та чоловіків)	0,65	49	0,660	59	+0,010 (1,52%)	0,310
Середньовибіркове співвідношення заробітної плати (%, жінок та чоловіків)	0,53	58	0,602	68	+0,072 (11,96%)	0,221
Коєфіцієнт зайнятості у топ-менеджменті (%, жінок та чоловіків)	0,64	8	0,655	23	+0,015 (2,29%)	0,149
Коєфіцієнт зайнятості у висококваліфікованій та технічній роботах (%, жінок та чоловіків)	1,00	1	1,000	1	–	0,121

Найвищу оцінку «1,0 – рівність» Україна має за основними індикаторами в галузі освіти, і більше того – посідає 1 місце у світі за показниками рівного доступу дівчат/жінок та хлопців/чоловіків до початкової, середньої та вищої освіти (табл. 1.3).

Контекстуальні данні субіндексу «Рівень освіти»

Контекстуальні данні	2006 рік		2016 рік		Δ індексу	Ваговий коєфі- цієнт
	індекс	ранг	індекс	ранг		
Рівень освіти	0,998	25	1,000	26	+0,002 (0,20%)	
рівень грамотності (%, жінок та чоловіків)	0,99	47	0,999	50	+0,009 (0,90%)	0,191
показник отримання початкової освіти (% дівчат та хлопців)	1,00	51	1,000	1	–	0,459
показник отримання середньої освіти (% дівчат та хлопців)	1,00	1	1,000	1	–	0,230
показник отримання вищої освіти (%, жінок та чоловіків)	1,00	1	1,000	1	–	0,121

Демонстрація регресу (–0,10%) за субіндексом «здоров'я та тривалість життя» (табл. 1.4) вимагає пошуків рішень щодо сприяння народжуваності, адже цей показник складає 70% від загального результату субіндексу.

Таблиця 1.4

Контекстуальні данні субіндексу «Здоров'я та тривалість життя»

Контекстуальні данні	2006 рік		2016 рік		Δ індексу	Ваговий коєфі- цієнт
	індекс	ранг	індекс	ранг		
Здоров'я та тривалість життя	0,98	1	0,979	40	–0,001 (0,10%)	
народжуваність (% дівчат та хлопців)	0,94	1	0,943	95	+0,003 (0,32%)	0,693
тривалість здорового життя (%, жінок та чоловіків)	1,06	1	1,060	1	–	0,307

На рівні декомпозиції контекстуальних даних прогрес щодо досягнення гендерної рівності у «політичних правах» виглядає також достатньо «нерівномірним». Цей індекс містить три показника (табл. 1.5), вагові коефіцієнти яких розподілені наступним чином 0,310 : 0,247 : 0,447. Слід зазначити, що покращити результативність субіндексу «політичні права» майже вдвічі вдалось завдяки гендерному квотуванню. Найвагоміші зрушення відбулися в частині «обіймання посад Прем'єр-міністра або Президента жінками та чоловіками» – 83,33%.

Таблиця 1.5

Контекстуальні данні субіндексу «Політичні права»

Контекстуальні данні	2006 рік		2016 рік		Δ індексу	Ваговий коєф- іцієнт
	індекс	ранг	індекс	ранг		
Політичні права	0,05	97	0,098	107	+0,048 (48,98%)	
співвідношення жінок та чоловіків у парламенті	0,10	91	0,137	110	+0,037 (27,01%)	0,310
співвідношення жінок та чоловіків на посадах міністрів	0,06	99	0,118	109	+0,058 (49,15%)	0,247
показник займання посад Прем'єр- міністра або Президента жінками та чоловіками (за останні 50 років)	0,01	29	0,060	36	+0,050 (83,33%)	0,443

Крім вищенаведених гендерних індексів, застосовують:

- індекс гендерної рівності (The Gender Equity Index, GEI), розроблений Social Watch [275];
- індекс гендерної рівності (The Gender Equality Index, GEI), розроблений Європейським інститутом з питань гендерної рівності (European Institute for Gender Equality, EIGE) [219];

– індекс соціальних інституцій і гендеру (The OECD Development Centre's Social Institutions and Gender Index, SIGI) [274].

Про парадигмальні зміни проектного менеджменту у напрямку гендерно-орієнтованого управління свідчить поява керівництв [216], проведення міжнародних конференцій «Diversity in Project Management» [212, 235] і «ARM Women in Project Management» [236].

Кроссекторальність гендерного фактору у стратегіях сталого розвитку, що актуалізовані глобальними цілями SDGs, експлікована також у стандартах зі сталого управління проектами [281]. У центрі уваги стандарту – вплив процесів і результатів проекту на природне середовище, суспільство, фінансові показники організації та місцеву економіку. Загалом зазначається, що на кожній фазі проекту необхідно відстежувати гендерні фактори сталого розвитку. При цьому відслідковуються елементи сталого розвитку для отримання кращого результату, як з погляду критеріїв успішності проекту, так і впливу проекту на середовище.

Варто зазначити, що в умовах обмежених ресурсів проектів, програм та портфелів важливо робити акценти на «прискорювачах» політики сталого розвитку, у тому числі й гендерних. За оцінкою експертів, синергетичний потенціал гендерно-сенситивних компонентів глобальних цілей (SDGs) вбачається у вирішенні проблем: «подолання бідності», «якісної освіти», «гідної праці та економічного зростання», «зменшення нерівності», «миру та справедливості».

Тому не випадково серед новітніх підходів ціннісно-орієнтованого управління посідає гендермейнстрімінговий, що застосовується для оцінки стратегій, програм та проектів з погляду їх впливів (наслідків) на статус (економічний, соціальний тощо) 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. Гендерний критерій в концепції сталого менеджменту має висвітлювати, яким чином портфелі, програми і проекти впливають на жінок та чоловіків, як працівників, споживачів, так і членів

громади. Згідно GPM 5, важливо дотримуватися політики та практики організації щодо недискримінації персоналу проекту (2.1.6 «Різноманітність та рівні можливості»; 2.3.1 «Недискримінація»).

Наразі гендермейнстрімінгові практики є обов'язковим компонентом усіх стратегій і програм країн Європейського Союзу [185, р. 2; 223]. Водночас для України питання застосування гендермейнстрімінгу для реалізації стратегій сталого розвитку залишається недостатньо артикульованим. Про це, зокрема, зазначено й у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» [5, с. 43].

Отже, гендерні контексти Цілей сталого розвитку 2016-2030 постають викликами для вітчизняної науково-практичної думки, й спонукають до здійснення спеціального аналізу державних практик гендерно-орієнтованого управління програмами сталого розвитку.

1.2. Гендерний підхід в управлінні програмами на державному рівні

Відомо, що сучасні стратегії розвитку України орієнтовані на досягнення європейських стандартів життя та гідного місця країни у світі [99]. В Стратегії «Україна-2020» поставлені достатньо амбітні цілі, реалізація яких потребує акумулювання державних коштів на досягнення очікуваних показників успішності розвитку країни, зокрема: увійти у двадцятку країн за рейтингом ведення бізнесу; удвічі збільшити ВВП на душу населення; в десять разів зменшити інфляцію; до 70% оновити кадровий склад держслужбовців; удвічі збільшити частку місцевих бюджетів у загальнодержавному і т.ін. [99]. Для досягнення Цілей сталого розвитку на національному рівні Україна здійснюватиме нові програми і проекти, які на практиці покликані забезпечити макроекономічну стабільність, екологічний баланс та соціальну згуртованість» [23]. Наразі розроблено більше тридцяти державних стратегічних документів, планів дій, концепцій, законів, проектів стратегій, які, зокрема, передбачають

середньострокові плани та завдання, цільові показники [5, с. 14]. За результатами комплексного скринінгу державних стратегічних документів щодо врахування Цілей сталого розвитку встановлено, що з шести завдань «гендерної рівності» враховано лише чотири [5, с. 14].

Наразі гендерно-орієнтоване управління проектами і програмами в Україні стало предметом спеціальної уваги, передусім в рамках проектів міжнародних агенцій. Так, Програма ООН Жінки в Україні працює з урядом і парламентом для підтримки програм і проектів у тематичних сферах: «жіноче керівництво та політична участь», «жінки, мир і безпека», «національне планування і бюджетування» [80]. Проект «Гендерно-орієнтоване бюджетування в Україні» (далі Проект ГОБ) реалізується за підтримки Уряду Швеції для підтримки Міністерства фінансів України у процесі впровадження гендерно-орієнтованого бюджетування [81].

Водночас експертне коло проектного менеджменту України посилює увагу до пошуку ефективних підходів для управління державними цільовими програмами. Фундаментальні теоретичні положення щодо організації програмно-цільового управління містяться в міжнародних стандартах з інноваційного менеджменту проектів та програм – Р2М [90, 263]. Також, застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі регламентовано нормативно-законодавчими актами [52, 57, 62], де звертається увага на необхідності забезпечення цільового та ефективного використання бюджетних коштів протягом усього строку реалізації програм, а оцінку ефективності використання бюджетних коштів включати критерії залучення одержувачів бюджетних коштів [52, ст. 20; 62]. Методологічні розробки управління вартістю державних програм в контексті програмно-цільового методу присвячені роботи С. Д. Бушуєва, Ф. М. Ярошенка [19], А. В. Євдокимової [49], Т. Станкус [96], С. В. Цюцюри, М. І. Цюцюри, Г. О. Цюцюри, Д. А. Харитонова [156, 157] та ін.

У нинішній ситуацій найбільш гендерно-орієнтованою можна вважати **Державну соціальну програму забезпечення рівних прав та**

можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року [60]. Компаративний аналіз Державних соціальних програм забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків (на період «до 2016 року» [34] і «до 2021 року» [35]) дозволив виявити, по-перше, значне (більше ніж вдвічі) збільшення обсягів фінансування (табл. 1.6), а також зміни щодо перерозподілу джерел фінансування: збільшення частки фінансування за рахунок «місцевого бюджету» (на 51%) та «інших джерел» (на 41%).

Таблиця 1.6

Прогнозні обсяги та джерела фінансування програм забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період «до 2016 року» і «до 2021 року»

Джерела фінансування	Обсяги фінансування Програми, тис.грн. (частка,%)		
	«до 2016 року»	«до 2021 року»	Δ
Державний бюджет	1268,51 (22%)	1020 (8%)	-248,51
Місцевий бюджет	1787,13 (30%)	6742 (51%)	+4954,87
Інші джерела	2841,50 (48%)	5378 (41%)	+2536,50
Усього	5897,14 (100%)	13140 (100%)	+7242,86

По-друге, виявлено якісні зміни у формуванні й декомпозиції завдань (таблиця 1.7). Так, у Програмі «до 2016 року» сформульовано дванадцять завдань, але деякі з них є тотожними (наприклад, II і XI; III, V і IX). Архітектура завдань та підзавдань Програми «до 2021 року» відрізняється логічною структурованістю (сформульовано 5 основних завдань і 13 підзавдань), а зміст заходів для реалізації завдань свідчить про застосування гендерно-орієнтованого підходу.

Порівняння завдань у Програмах забезпечення рівних прав та
можливостей жінок і чоловіків на період
«до 2016 року» і «до 2021 року»

Основні групи завдань у Державній соціальній програмі забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків	
«до 2016 року»	«до 2021 року»
1	2
<p>I. Удосконалення законодавства з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, зокрема, шляхом приведення його у відповідність з міжнародними стандартами та законодавством</p>	<p>I. Удосконалення нормативно-правової бази, механізму проведення гендерно-правової експертизи та впровадження статистичних показників у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків</p>
<p>II. Здійснення заходів щодо виконання положень Декларації тисячоліття Організації Об'єднаних Націй, зокрема, в частині забезпечення гендерної рівності</p>	<p><i>Переведено на рівень підзавдання «12 – Організація виконання договірних та інших міжнародних зобов'язань України (завдання IV)»</i></p>
<p>III. Проведення серед роботодавців інформаційно-роз'яснювальної роботи із запровадження європейських стандартів рівності співробітників у сфері праці</p>	<p><i>Переведено на рівень заходу «Проведення на національному рівні заходів стосовно забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на робочому місці» для реалізації підзавдання «7 – Удосконалення механізму реалізації права на захист від дискримінації за кількома ознаками... (завдання III)»</i></p>
<p>IV. Здійснення заходів щодо скорочення гендерного розриву в рівні заробітної плати жінок і чоловіків</p>	<p><i>Переведено на рівень підзавдання «11 – Зменшення розриву в оплаті праці жінок і чоловіків (завдання IV)»</i></p>

1	2
<p>V. Проведення інформаційних кампаній з метою висвітлення питань рівного розподілу сімейних обов'язків та відповідальності між жінками і чоловіками щодо виховання дитини</p>	<p><i>Переведено на рівень заходу</i> «Проведення інформаційних заходів для заохочення чоловіків користуватися відпусткою по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку та хворою дитиною» для реалізації підзавдання «11 – Зменшення розриву в оплаті праці жінок і чоловіків (завдання IV)».</p> <p><i>Також, інтегровано у заходи з подолання гендерних стереотипів (підзавдання 9 завдання III), зокрема:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – поширення нестереотипних уявлень про дівчат та жінок, хлопців та чоловіків; – інформування про подолання гендерних стереотипів та прихованої дискримінації засобами гендерно чутливої мови тощо
<p>VI. Здійснення заходів, спрямованих на розвиток у жінок лідерських навичок для участі у прийнятті управлінських рішень та навичок провадження підприємницької діяльності</p>	<p><i>Переведено на рівень заходів:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – «Проведення навчальних заходів для жінок із сільської місцевості з питань розвитку малого підприємництва, фермерства та кооперації у сільській місцевості, ...» для реалізації підзавдання «8 – Покращення становища груп населення, які страждають від дискримінації більше ніж за однією ознакою, включаючи ознаку статі (завдання III)»; – «проведення навчань, тренінгів, семінарів, орієнтованих на самозайнятих жінок-підприємців та жінок-членів органів управління юридичних осіб, сприяння створенню регіональної мережі жінок-підприємців з метою надання консультацій жінкам щодо відкриття власної справи» для реалізації підзавдання «11 –Зменшення розриву в оплаті праці жінок і чоловіків (завдання IV)»
<p>VII. Підвищення рівня компетенції фахівців з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків</p>	<p>II. Підвищення професійного рівня державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків</p>

1	2
<p>VIII. Виконання на постійній основі робіт із запровадження гендерних підходів у систему освіти</p>	<p><i>Інтегровано у заходи з подолання гендерних стереотипів (підзавдання 9 завдання III), зокрема:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – включення до програм підготовки фахівців модулів з гендерної рівності; – забезпечення використання однакових за змістом навчальних програм з усіх предметів для дівчат і хлопців; – гендерний аудит закладів вищої освіти; – забезпечення рівного доступу дівчат та жінок до закладів вищої освіти
<p>IX. Проведення інформаційних кампаній за участю засобів масової інформації, закладів культури та навчальних закладів з метою подолання стереотипних уявлень про роль жінки і чоловіка</p>	<p><i>Включено до заходів реалізації підзавдання «9 – Подолання гендерних стереотипів (завдання V)»</i></p>
<p>X. Розроблення механізму реалізації права на захист від дискримінації за ознакою статі та вжиття необхідних заходів за результатами розгляду випадків такої дискримінації</p>	<p>III. Протидія дискримінації за ознакою статі та дискримінації більше ніж за однією ознакою</p>
<p>XI. Виконання договірних та інших міжнародних зобов'язань у частині забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків</p>	<p>IV. Виконання договірних та інших міжнародних зобов'язань щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків</p>
<p>XII. Залучення до виконання завдань, передбачених Програмою, міжнародних організацій та громадських об'єднань, діяльність яких спрямована на забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків</p>	<p>V. Залучення до виконання Програми міжнародних організацій та громадських об'єднань, діяльність яких спрямовується на забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків</p>

Найбільш вагомим доповненням Програми «до 2021 року» з точки зору гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами є «Урахування гендерного компоненту у програмах економічного і

соціального розвитку (підзавдання 2)» на нормативно-законодавчому рівні шляхом внесення змін до Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм моніторингу та звітності про їх виконання, затверджених наказом Мінекономрозвитку від 4 грудня 2006 р. № 367. Крім того, про необхідність інтеграції гендерного підходу (принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків) в проектну діяльність зазначено і для:

- здійснення заходів щодо включення до *програми соціального та економічного розвитку та програми зайнятості населення*;
- надання підтримки *молодіжним та дитячим громадським організаціям* у реалізації їх *проектів*;
- забезпечення пропорційності участі жінок із сільської місцевості в розробленні *стратегій розвитку територіальних громад*;
- здійснення *проектів соціального замовлення щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків та протидії дискримінації за ознакою статі*.

У цілому «комплексний гендерний підхід» реалізації проектів та програм сталого розвитку вбачається у:

- інтеграції гендерного компоненту у програмах економічного і соціального розвитку з урахуванням актуальних потреб галузей і регіонів;
- вдосконаленні механізму проведення гендерно-правової експертизи;
- розширенні переліку статистичних показників за ознакою статі з розбивкою за іншими основними ознаками (вік, місце проживання, інвалідність, соціально-економічний статус тощо);
- зменшенні гендерного дисбалансу у сфері державної служби та управління людськими ресурсами;
- розробленні та внесенні до програм курсів підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків тощо.

Зважаючи на кроссекторальність гендеру (п. 1.1), гендерна компонента має бути присутня і в державних програмах аграрного сектору [221]. У концепції **Державної програми розвитку агропромислового комплексу до 2020 року** зазначається, що аграрний сектор України формує продовольчу та у визначених межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку, забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей національної економіки та створює соціально-економічні умови сільського розвитку [61]. Ситуація, що склалася у вітчизняному аграрному секторі, створює низку викликів. З одного боку, вітчизняний АПК посідає більше чверті відсотків у товарній структурі українського експорту (у т.ч. перше місце на світовому ринку олії соняшnikової, друге місце – за експортом зернових (без рису) [61]. З іншого, вітчизняний рівень споживання основних продуктів харчування на одну особу менше від раціональних науково-обґрунтованих норм (молока – на 42%, м'яса – на 34%, рибної продукції – на 30%, плодів – на 30%, винограду у свіжому вигляді – на 75% та вин столових – на 90%) [61]. Відчувається недостатність обсягів виготовлення високобілкових консервованих продуктів на основі м'яса та риби, а також продуктів для лікувально-профілактичного харчування. Розвиток аграрного сектору, що є одним з найбільш важливих в економіці України, потребує якісних перетворень, спроможних забезпечити не тільки підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва на внутрішньому та зовнішньому ринках, а передусім продовольчу безпеку держави.

Гендерні особливості проблеми продовольчої безпеки полягають, передусім, в урахуванні особливої репродуктивної ролі жінок. Відсутність (чи значні обмеження) доступу жінок до здорової та якісної їжі негативно позначається на процесах соціального відтворення нації. Адже стан репродуктивного здоров'я безпосередньо залежить від споживання жінками поживних речовин, а їх відсутність або недостатня кількість призводить до хронічних захворювань, що унеможливають повноцінне

виконання репродуктивних функцій. Гендерна асиметрія у споживанні продуктів харчування має соціально-економічне пояснення, оскільки жінки зайняті переважно у низькооплачуваних секторах ринку праці (у т.ч. у сільськогосподарському), а також у значно більшій мірі зайняті у неоплачуваній репродуктивній праці (турботі за дітьми, членами родини похилого віку тощо). Усвідомлюючи особливу репродуктивну роль жінки у процесі соціального відтворення, Програма має включати діяльність, спрямовану на вирішення питання доступу жінок до якісних продуктів харчування та проблеми фемінізації бідності.

Слід також зазначити, що жінки відіграють ключову роль у виробництві продуктів харчування (від 50 до 90% сільськогосподарської робочої сили), й при цьому піддаються не тільки професійно-економічним ризикам (низький статус та зарплата), а й екологічним. Хімізація сільського господарства, використання пестицидів, гербіцидів та інших токсичних речовин негативно впливають на репродуктивне здоров'я (у т.ч. безпліддя, мертвонародження, вроджені вади розвитку дитини). Вплив цих хімічних речовин також дуже шкідливий для жінок з грудними дітьми, бо пестициди скорочують тривалість лактації, що в кінцевому результаті впливає на здоровий розвиток дітей. Відомо, що перевагою грудного годування є передача імуноглобуліну, який допомагає формувати імунну систему дитини, від матері до дитини; втім діти, народжені від матерів, які включені у «хімічне» виробництво харчових продуктів, мають більш високий ризик до інфекційних захворювань. Зниження «екологічних ризиків» безпосередньо залежать від переходу аграрного сектору на органічне виробництво.

Саме тому цілком логічним та таким, що відповідає викликам, виглядає формулювання мети Програми як «створення організаційно-економічних умов для ефективного соціально спрямованого розвитку аграрного сектору...» [61, 82]. Разом з тим, слід відзначити смислові трансформації місії Програми, що відбулися на етапі від розробки концепції Програми до проекту Програми, передусім у визначенні кола

бенефіціарів у напрямку його суттєвого скорочення: від «населення» до «виробників». Порівняно з концепцією, у проекті Програми зникає така складова мети як «задоволення потреб внутрішнього ринку», і разом з тим посилюється гендерна сенситивність місії завдяки включенню принципу «забезпечення рівності всіх товаровиробників» (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Компаративний аналіз формулювання мети в Концепції та Проекті Державної програми розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року

Концепція Програми	Проект Програми
створення організаційно-економічних умов для ефективного соціально спрямованого розвитку аграрного сектору	
..., стабільного забезпечення населення якісною та безпечною вітчизняною сільськогосподарською продукцією та промисловістю сільськогосподарською сировиною, виробництво продукції з високою доданою вартістю, нарощування обсягів на світовому ринку сільськогосподарської продукції та продовольства	... економіки України та підвищення його конкурентоспроможності шляхом ефективного використання природних та людських ресурсів, стимулювання розвитку малих і середніх виробників, а також сільських родин до товарного сільськогосподарського виробництва, просвітництва виробників, забезпечення рівності всіх товаровиробників у доступі до фінансових ресурсів, удосконалення форм і методів державної підтримки, її прозорості, прогнозованості та системності

Потенціал розвитку держави, суспільства криється у соціальній активності, трудової зайнятості, рівні культури та життя молоді (молодь – соціально-демографічна група, відокремлена на основі сукупності вікових характеристик і особливостей соціального стану). Отже, молодіжну і сімейну політику можна розглядати як «чуйний індикатор» соціальних, економічних, культурних змін в країні. На шляху до європейської інтеграції України додаткову цінність роботи з молоддю забезпечують інструменти і методи, що орієнтовані на сімейні цінності [74], розвиток освіти, підвищення зайнятості та створення гідних умов праці,

забезпечення житлом [26, 98], залучення молоді до політичного та громадського життя [22], подолання гендерних бар'єрів [72] і т.ін.

Затвердження нової **Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2016-2020 роки** [38] (далі Програма) є важливим етапом у впровадженні нових механізмів підтримки молоді, реформуванні молодіжної сфери. За мету Програми прийнято *«створення сприятливих умов для розвитку і самореалізації української молоді, формування її громадянської позиції та національно-патріотичної свідомості»*. Для досягнення поставленої мети визначені пріоритетні напрямки [38]: формування громадянської позиції і національно-патріотичне виховання; здоровий спосіб життя молоді; розвиток неформальної освіти; зайнятість молоді; житло для молоді; партнерська підтримка молоді, що проживає на тимчасово окупованій території України, та внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Компаративний аналіз завдань та прогнозних обсягів фінансування реалізації заходів попередньої програми («Молодь України» на 2009–2015 роки [37]) та діючої Програми продемонстрував:

- 1) значне збільшення загального (майже удвічі) і середньорічного (майже у тричі) фінансування Програми. При цьому найбільша частка фінансових ресурсів запланована на виконання пріоритетного завдання – «формування громадянської позиції і національно-патріотичне виховання», 33% [128];
- 2) розширення програмних заходів за рахунок включення трьох нових завдань («набуття молодими людьми знань, навичок та інших компетентностей поза системою освіти (розвиток неформальної освіти)»; «створення умов для забезпечення молоді житлом»; «забезпечення партнерської підтримки молоді, що проживає на тимчасово окупованій території України, та внутрішньо переміщених осіб»). Також встановлені взаємозв'язки між завданнями в попередній та діючій програмах [128];

- 3) значне збільшення молоді, яку планують залучити до заходів, пов'язаних з національно-патріотичним вихованням, популяризацією здорового способу життя та міжнародним співробітництвом [128];
- 4) майже незмінність показників оцінки результатів Програми. Для оцінки результативності виконання завдань переважно пропонується використовувати показник – «відсоток залученої молоді до заходу». Нововведення стосуються лише оцінки «заходів, спрямованих на розв'язання актуальних проблем молоді», де передбачається «загальну кількість осіб» десеґрегувати на «кількість чоловіків» та «кількість жінок» [128].

Разом з тим, оцінка економічної і соціальної ефективності виконання державних цільових програм [57] має включати систему кількісних та якісних показників. Важливо знайти мінімальну кількість вимірювальних показників, які б в повній мірі відбивали хід реалізації цільових програм. Рекомендовано оцінювати ефективність та результативність виконання державної цільової програми за двома показниками (індикаторами): «інтегрований показник фінансування програмних заходів» «індикатор співфінансування» [57, п. 2.3 с. 2]. Крім фінансових показників в систему оцінки ефективності та результативності програми необхідно включати кількісні соціальні показники. Наприклад, соціальна ефективність програм, направлених на розвиток ринку праці, повинна оцінюватись за такими індикаторами, як [57, п. 2.8 с. 7-8]:

- рівень і тривалість безробіття серед жінок;
- кількість жінок, що навчались новим професіям та підвищили кваліфікацію;
- збільшення представництва жінок у державних органах влади;
- кількість жінок, що перебувають в умовах вимушеної неповної зайнятості;
- мінімальна заробітна плата;
- середній розмір соціальної допомоги;

- ступінь наближення мінімальної заробітної плати до рівня прожиткового мінімуму;
- питома вага домогосподарств, чії середньодушові доходи є нижчими за прожитковий мінімум;
- рівень і тривалість безробіття;
- кількість зайнятих, що перебувають в умовах неповної зайнятості;
- кількість новостворених робочих місць;
- кількість осіб, що пройшли підготовку та підвищили кваліфікацію;
- рівень безробіття серед молоді тощо.

Статус «державної цільової соціальної програми» передбачає розв'язання проблем підвищення рівня та якості життя, проблем безробіття, посилення соціального захисту населення, поліпшення умов праці, розвиток охорони здоров'я та освіти [52, ст. 3]. Отже, отримувачами (бенефіціарами) державних програм – люди (громадяни), соціальні потреби (проблеми) яких, відрізняються залежно від гендерної ідентичності.

Успішність виконання соціальної державної програми безпосередньо залежить від ступеня включення гендерно-сенситивних компонентів в життєвий цикл програми: від ініціації до завершення [202]. Гендерний фокус в управлінні державною соціальною програмою гарантовано забезпечує ціннісний продукт проекту, зокрема підвищення цінності активу (за рахунок адресного бюджетування проектних заходів) і цінність володіння (за рахунок забезпечення соціально-культурних потреб різних гендерних груп стейкхолдерів програми).

В програмі «Молодь України» (2016-2020) гендерний компонент «помітний» в контексті:

- шляхів і способів розв'язання проблем (*«Процес реалізації Програми передбачає здійснення комплексу експертно-аналітичних, організаційних, впроваджувальних і підсумкових оціночних заходів із застосуванням гендерного підходу»*);

- виконання завдання «Набуття молодими людьми знань, навичок та інших компетенцій поза системою освіти (розвиток неформальної освіти)», що передбачає заходи із *«включення до програми «Молодіжний працівник» з підготовки працівників, які працюють з молоддю, із залученням державних службовців молодіжної сфери та представників молодіжних громадських організацій, модуля щодо застосування гендерного підходу до вирішення проблем молоді у різних сферах»*;
- оцінки результатів *«заходів, спрямованих на розв'язання актуальних проблем молоді»* (гендерна сегрегація чисельності молоді, яка взяла участь у молодіжних програмах та заходах: кількість осіб, у тому числі чоловіків і жінок).

Також, гендерний компонент «видимий» у Порядку реалізації програм, проектів та проведення заходів державної політики у молодіжній сфері [77]:

- при плануванні видатків слід враховувати, що проекти та заходи мають бути орієнтовані на **рівний доступ** до участі в них **жінок та чоловіків**, у тому числі щодо отримання та поширення будь-якої інформації у молодіжному середовищі або щодо реалізації політики у молодіжній сфері [77, п. 8];
- в Положенні про реалізацію проекту або проведення заходу в *«Очікуваних результатах (Розділ I, п. 9)»* необхідно описати *«узагальнений висновок щодо реалізації проекту або проведення заходу, соціально-економічні наслідки реалізації проекту або проведення заходу із зазначенням ефективності та корисності, вказуються довгострокові наслідки проекту або заходу та чи будуть результати проектів, заходів використовуватись після завершення їх реалізації, обов'язково включаються результативні показники в числовому вимірі, у тому числі зазначається вплив проекту та заходу на жінок та чоловіків»* та при визначенні кількості учасників заходу (Розділ III п.1) вказувати **«кількість учасників проекту, заходу, у тому числі: жінки, чоловіки»** [77, Додаток 3].

Отже, якщо процес реалізації Програми передбачає здійснення оціночних заходів із застосуванням гендерного підходу, то виникають питання:

- Як будуть оцінюватись результативність Програми, оскільки очікувана кількість молоді, залученої до заходів, представлена у відсотках [38, Додаток 3], у планових завданнях – загальною кількістю осіб [38, Додаток 2], у положенні про реалізацію заходу – гендерною сегрегацією осіб [77, Додаток 3]?
- Яким чином будуть враховувати інтереси жінок і чоловіків при бюджетуванні програмних дій?
- Чи можна вважати, що *«програма успішно виконана в повному обсязі, мета – досягнута»*, якщо кількісні показники виконані, а *«хвиля позитивних соціальних змін»* не відбулась?

Відповідно до методології проектного менеджменту успішне виконання проектних дій вимірюється критеріями: «належності», «продуктивності», «ефективності» [56, 122].

Належне виконання передбачає: по-перше, дотримання правових, етичних норм й міжнародних стандартів; по-друге, використання налагоджених бізнес-процесів, відповідних методів/процедур, що задовольняють очікуванням стейкхолдерів.

Продуктивне виконання – використання моделей, методів, процедур і засобів мінімізації ірраціональності, витрат і неузгодженостей в проектах.

Ефективне виконання виражається через позитивний ефект, отриманий від проекту, рівень задоволеності усіх його зацікавлених сторін. Ефективністю вимірюється рівень використання ресурсів шляхом співвідношення між отриманим результатом і максимально можливим.

За результатами досліджень потреб та проблем української молоді [26, с. 9, с. 77] 49 % респондентів вважають пріоритетним питанням – зайнятості та самозайнятості молоді. Слід зазначити, що проблеми зайнятості в більшій мірі мають «феміністичне обличчя». За даними Державного комітету статистики у 2015 році рівень зайнятості чоловіків

перевищував відповідні показники жінок на 10,5 %. Менш сприятливе становище жінок на ринку праці в більшій мірі пов'язано з виконанням репродуктивних ролей та зайнятістю у сферах діяльності з низьким рівнем середньої заробітної плати (соціальне забезпечення, освіта, охорона здоров'я, побутове обслуговування, культура). Вирішення питань щодо зменшення гендерних розривів у залученні до продуктивної зайнятості, оплати праці, умов ведення бізнесу для чоловіків та жінок є пріоритетними й у Цілях сталого розвитку (SDGs).

Пропонується розглянути можливі сценарії виконання завдання «Створення сприятливого середовища для забезпечення зайнятості молоді (забезпечення первинної і вторинної зайнятості та самозайнятості)» в контексті гендерного підходу.

Сценарій 1 – «Належне виконання»: оцінка результативності вимірюється загальною кількістю осіб; у заходах беруть участь тільки чоловіки, отже і бюджетні кошти виділяються тільки на чоловіків; планові кількісні показники виконані у повному обсязі.

Фактичні результати: кількість залучених осіб відповідають запланованим, фінансові ресурси освоєні в повному обсязі, проте ще збільшився розрив у продуктивній зайнятості, оплаті праці, умовах для ведення бізнесу, участі у «наповненні» валового національного доходу між чоловіками і жінками. Також, спостерігається гендерна несправедливість у розпорядженні державними коштами. Кумулятивний результат виконання завдання зі знаком «мінус» (позитивна оцінка за «кількістю залучених осіб» і «обсяг фінансування», оцінка інших показників – негативна).

Сценарій 2 – «Продуктивне виконання»: оцінка результативності вимірюється загальною кількістю осіб, у тому числі чоловіків та жінок; передбачено, що у заходах беруть участь чоловіки і жінки (бажано у співвідношенні 50/50); бюджетні кошти виділяються на чоловіків і жінок; планові кількісні показники виконані у повному обсязі.

Фактичні результати: кількість залучених осіб відповідають запланованим, у тому числі вказується не презентативність жінок та

чоловіків; фінансові ресурси освоєні в повному обсязі, разом з тим вказується скільки коштів було витрачено на жінок та чоловіків. Також, спостерігається зменшення розриву у продуктивній зайнятості, оплати праці, умов для ведення бізнесу, участі у «наповненні» валового національного доходу між чоловіками і жінками. Демонстрація гендерно-справедливого розпорядження бюджетними коштами. Кумулятивний результат виконання завдання зі знаком «плюс» (позитивна оцінка результатів проекту за усіма показниками).

Сценарій 3 – «Ефективне виконання»: оцінка результативності вимірюється загальною кількістю осіб, у тому числі гендерно-сегрегованих даних про стейкхолдерів на рівні «гендер+»; у заходах беруть участь представники/представниці усіх груп «гендер+» (у співвідношенні молодих чоловіків-мешканців та жінок-мешканок, людей з інвалідністю, вимушено переміщених осіб (далі ВПО) і т.ін.); бюджетні кошти виділяються на представників/представниць усіх груп «гендер+» і враховують відмінності потреб; планові кількісні показники виконані у повному обсязі і презентовані гендерно-сегрегованими показниками на рівні «гендер+».

Фактичні результати: кількість залучених осіб відповідають запланованим, у тому числі вказується не презентативність на рівні «гендер+»; зменшення розриву у продуктивній зайнятості, оплати праці, умов для ведення бізнесу, участі у «наповненні» валового національного доходу між чоловіками і жінками, а також за групами «гендер+». Зміст заходів (програмних дій) клієнтоорієнтований і відповідає потребам представників усіх груп «гендер+»; учасники заходів набувають необхідні фахові компетенції і змінюють статус на «трудоzайнятий»; загальна позитивна динаміка у зайнятості населення, розвитку підприємництва, створенні нових робочих місць для ВПО, забезпеченні умов праці для людей з інвалідністю; планова кількість осіб виконана у повному обсязі і презентована гендерно-сегрегованими даними на рівні «гендер+». Справедливе, збалансоване, орієнтоване на потреби конкретних груп

«гендер+» бюджетування програми. Результат виконання завдання – досягнення позитивного синергетичного ефекту (результати виконання одного завдання створюють позитивні зміни у інших завданнях Програми. Наприклад, успішне виконання завдання 4 «Створення сприятливого середовища для забезпечення зайнятості молоді» спонукає до підвищення ефективності «набуття знань, навичок, компетенцій – завдання 3», «підтримка ВПО – завдання 6», «формування громадянської позиції – завдання 1» і т. ін.), а також для інших програм сталого розвитку «Україна-2020».

Більш «видимими» наслідками гендерної сліпоти (ігнорування важливості гендерних особливостей) є бюджетний аналіз діючої програми. У Програмі питання зайнятості молоді представлено Завданням 4: Створення сприятливого середовища для забезпечення зайнятості молоді (забезпечення первинної і вторинної зайнятості та самозайнятості), виконання якого передбачає проведення наступних заходів:

- 1) формування усвідомлених мотивів молоді щодо вибору певного виду діяльності, що забезпечить задоволення її матеріальних і духовних потреб;
- 2) сприяння розвитку молодіжного підприємництва, самозайнятості та ефективного просування молодих людей у підприємницькому середовищі, у тому числі проведення Всеукраїнського конкурсу бізнес-планів підприємницької діяльності серед молоді;
- 3) залучення волонтерської діяльності;
- 4) формування та реалізація механізму підвищення рівня зайнятості молоді шляхом сприяння її працевлаштуванню на робочих місцях та залученню о суспільно значущої діяльності як способу забезпечення вторинної зайнятості;
- 5) спрямування професійних інтересів молоді за формулою: «інформування-навчання-тестування-залучення» через портал «Моя кар'єра».

Аналіз планових обсягів фінансування заходів, кількості залучених осіб, показників оцінки результативності заходів у розрізі окремих адміністративних одиниць дозволив виявити [128]:

1. Неузгодженість програмних дій на державному і місцевому рівнях, лише 11-ть з 25-ти держадміністрацій включили усі види заходів. Серед аутсайдерів опинились дві області – Кіровоградська і Луганська, які планують виконати тільки один з чотирьох видів заходів.
2. Значний діапазон щодо загальних обсягів фінансування виконання завдання: від 29 тис. грн. (в Кіровоградській обл.) до 13 971,38 тис.грн. (в Київській міській держадміністрації, КМДА). Виникає потреба у роз'ясненні держслужбовців чим вони керувались і в чому полягає відмінність обсягів фінансування виконання аналогічних заходів. Також, необхідна додаткова інформація, щоб зрозуміти у чому полягає особливість, унікальність, доцільність заходів в областях з найвищими плановими обсягами фінансування, зокрема у: Вінницькій (1 843,34 тис.грн.), Закарпатській (1 800 тис.грн.), Івано-Франківській (1 010,3 тис.грн.), Рівненській (2 228 тис.грн.), Харківській (1 768 тис.грн.), КМДА (13 971,38 тис.грн.).
3. Значний діапазон планової вартості участі у заході однієї. Наприклад, вартість профорієнтаційних заходів в Кіровоградській обл. складає 1 грн./особу, а в Херсонській обл. – 308 грн./особу; максимальна вартість заходів з розвитку підприємницької діяльності складає 625 грн./особу (м. Київ), а мінімальна – 6 грн./особу (Дніпропетровська обл.); на залучення молоді до волонтерства планується витратити від 2 грн./особу (у Донецькій обл.) до 834 грн./особу (у м. Києві). Найбільші розриви фінансування заходів виявлені при плануванні *«формування та реалізації механізму підвищення рівня зайнятості молоді шляхом сприяння її працевлаштуванню на робочих місцях та залученню о суспільно значущої діяльності як способу забезпечення вторинної зайнятості»*: від 4 грн./особу (в Донецькій обл.) до 5 000 грн./особу (в Одеській обл.).

4. Відмінність у встановленні пріоритетів виконання заходів. Наприклад, в Полтавській і Херсонській обласних адміністраціях вважають, що більш важливими заходами для організації зайнятості молоді є профорієнтаційні; в Миколаївській, Рівненській, Тернопільській, Чернівецькій виділяють більше коштів на розвиток підприємництва; більшість адміністрацій (Вінницька, Дніпропетровська, Закарпатська, Київська, Львівська, Харківська, КМДА) планують витратити на залучення молоді до волонтерської діяльності; Житомирська і Одеська адміністрації надають фінансову перевагу заходам, спрямованим на *«формування та реалізацію механізму підвищення рівня зайнятості молоді...»*.

Оскільки сучасна парадигма проектного менеджменту вимагає від управлінських структур здатності враховувати гендерні особливості стейкхолдерів й досягнення гендерно-сенситивних (гендерно-цінних) результатів проектів і програм, для врахування гендерних аспектів у державних цільових програмах пропонується відповідна концептуальна модель архітектури програми (рис. 1.3). Модель заснована на системі знань Р2М та передбачає включення гендерно-сенситивної інформації на усіх етапах управління: від формулювання місії до кінцевих результатів.



Рис.1.3. Концептуальна модель архітектури Програми з гендерно-сенситивними вставками

Зокрема, оцінка гендерної цінності програмних заходів вимагає розширення інформаційних меж дискретних елементів, на яких побудована існуюча система показників результативності програми. Наприклад, для якісної оцінки результатів виконання завдання «Створення сприятливого середовища для забезпечення зайнятості молоді» пропонуються наступні гендерно-сенситивні показники [128]:

- рівень участі молоді (жінок та чоловіків) у «наповненні» валового національного доходу;
- рівень повної та продуктивної зайнятості молоді (жінок та чоловіків);
- «розрив» в умовах оплати праці для жінок та чоловіків;
- ступінь розвитку підприємництва (вирівнювання умов для ведення бізнесу для жінок та чоловіків);
- створення нових робочих місць для людей з інвалідністю, ВПО та ін. «гендер+»;
- середній вік трудової активності жінок та чоловіків;
- тривалість безробіття серед жінок та чоловіків;
- кількість молоді (жінок та чоловіків), що навчались новим професіям та підвищили кваліфікацію;
- кількість жінок, що перебувають в умовах вимушеної неповної зайнятості;
- середній розмір соціальної допомоги молоді (жінок та чоловіків);
- рівень безробіття серед молоді (жінок та чоловіків);
- молодь, яка залучена до волонтерської діяльності (загальна кількість/відсоток осіб, у т. ч. за групами «гендер+»).

Водночас наведений гендерний аналіз державних програм вимагає подальшої розробки на рівні програм місцевого розвитку. Відомо, що на локальному рівні гендерно-орієнтовані проекти здійснюються різними суб'єктами, у різних сферах життєдіяльності громади й на множинній контекстній основі.

1.3. Інтеграція гендерного підходу в управління проектами і програмами локального рівня

Програма Організації Об'єднаних Націй з населених пунктів (ООН-Хабітат, UN-HABITAT), що спрямована на забезпечення сталого розвитку населених пунктів, охоплює й гендерні аспекти, питання врахування у міській політиці потреб жінок [217; 232]. На сьогодні багато міст по усьому світу здійснюють гендерно-сенситивну міську політику, ініціюють та виконують міські програми з використанням гендермейнстрінгового підходу. Вихідною ідеєю для гендерної політики стає розуміння міста, перш за все, не як території, а простору для комфортного буття усіх мешканок та мешканців [108, с. 234]. Гендерні індикатори, що застосовуються для міських проектів та програм, відображають: економічні можливості жінок; рівень соціальної інтеграції жінок у життя громади та ін. [194].

Наразі міста досліджуються крізь призму характеристик життєвого середовища, прийняттого (безпечного, комфортного) як для жінок, так і чоловіків (різного віку, економічного статусу та ін.) [226]. Застосування гендерно-сенситивного просторовому аналізу, зокрема, виявило домінування у сучасному містоплануванні андроцентричних архітектурно-просторових рішень. Основні ідеї зарубіжних гендерних досліджень міських практик сфокусовані навколо вироблення базових принципів гендерно-орієнтованого муніципального менеджменту. Існує достатньо теоретичних і практичних робіт різного дисциплінарного спрямування, дотичних до питань гендейменстрімінгу у міських проектах та програмах [217]. Наявність критичної маси досліджень за цією тематикою призвела й до створення європейської мережі досліджень «Гендер, різноманітність та сталий розвиток міст» (Gender, Diversity and Urban Sustainability, GDUS) [283].

Усе частіше міста оцінюються з точки зору «дружності до людини». При цьому зазначається, що якщо у традиційних візіях місто постає

гендернонейтральним, специфічною універсальною реальністю «для людини», то у сучасному постіндустріальному – як гендерно-сенситивним. У такому випадку пропонується використовувати концепцію «гендерної різноманітності» (гендер+). Історичний розвиток гендерних знань пов'язаний із теоріями соціального конструювання (коли гендерні ролі особи формуються у взаємозв'язку із іншими ідентичностями (вік, етнічна приналежність, фізичні особливості, соціальний статус та ін.). У дискусіях щодо соціальної значущості для міст різних гендерних груп часто висвітлюється роль бездітних однаків, які відрізняються більшою продуктивністю праці, та традиційними сім'ями, які забезпечують більшу стабільність у роботі й споживанні.

Виробляються й нові змісти міських програм, орієнтовані на створення інфраструктури, «дружньої до родини». Оскільки гендерна різноманітність передбачає наявність різних моделей родин у місті. Критикуються стереотипні уявлення про нуклеарні сім'ї (з чоловіками-годувальниками, які переміщуються містом на роботу, і жінками-домогосподарками, які доглядають за дітьми і літніми родичами у житлових кварталах, і майже не користуються іншими міськими локаціями) [169, р. 11]. Через це традиційні містопланувальні рішення із відокремленими зонами (житлова, офісно-ділова, рекреаційна) стають проблемою в містах з погляду створення якісного життєвого середовища для інших сімей (передусім, жінок, що самі виховують дітей, а бо тих, де і чоловік, і жінка у рівній мірі залучені до професійної діяльності та родинних обов'язків).

Зазначається, що в урбан-плануванні важливо бути «чутливим до проблем жінок» (займати феміністську позицію). Включення гендерної проблематики має відбутися на рівні мейнстрімінгової роботи, як невід'ємного компонента проектів містопланування. А це у свою чергу потребує концептуального переосмислення базових практик проектів міського дизайну, цивільного будівництва, розвитку системи громадського транспорту та ін.

Саме тому у фокусі сучасних міських програм і проектів перебувають гендерно-орієнтовані рішення з розвитку міста у такий спосіб, щоби задовольняти потреби різних соціальних груп (стейкхолдерів). Наразі серед європейських міст, що втілюють гендерно-орієнтоване управління міськими програмами та проектами, беззаперечним лідером залишається Відень [168; 172]. Гендерно-орієнтована практика муніципального менеджменту цього міста представлена у відповідному керівництві «Облік гендерних факторів у сфері міського планування», де зазначається, що гендермейнстрімінгова стратегія спрямована на протидію усіх видів нерівності [172, р. 5]. Мета гендермейнстрімінгу полягає в тому, щоби у міських програмах брати до уваги особливості способу життєдіяльності жінок і чоловіків, враховувати відповідні характеристики при плануванні, виконанні та оцінці проектних заходів. Також наголошується, що у такий спосіб (через визнання і урахування гендерних особливостей) можливий прогрес й у антидискримінаційному менеджменті. 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.

Наголошується, що в місті мають бути створені умови для повсякденного життя жінок. Жінки, незалежно від того, чи зайняті кар'єрою, або ті, хто не має роботи, одначки або ті, що мають родину, у більшій мірі залучені до «домашнього господарювання». Важливо, щоби міська інфраструктура була «дружньою до жінок», «поліпшувала» умови їх повсякденного буття. Особливо звертається увага на потреби жінок, які працюють і мають неповнолітніх дітей.

Міста мають пропонувати якісні просторові умови для сімей, враховувати потреби батьків (особливо матерів) щодо догляду за дитиною. У цілому міські програми благоустрою територій мають оновлюватися,

орієнтуючись на створення «дружніх» до дітей та їх батьків міських локацій. При цьому впорядкування «дитячого середовища» спонукає муніципальних менеджерів, виходити за рамки модерних, гендернонейтральних підходів. Показовим у цьому питанні є досвід Лондона, де дитячі локації організовані з урахуванням гендерних потреб, як дітей різних вікових груп, так і дорослих, які їх супроводжують. «Дружній до дитини» міський ландшафт Лондона складається з чотирьох типів локацій: 1) для дітей молодшого віку та пристосований для перебування у ньому дорослих, які доглядають за малечою (doorstep playable space), розташований у кроковій доступності від житла; 2) локації з ландшафтним озелененням і спеціальним обладнанням для фізичної активності дітей віком від 0 до 11 років, а також тих, хто ними опікується (local playable space); 3) «квартальні ігрові майданчики» з локаціями, як для дітей віком від 0 до 11 років, так і підлітків вікової категорії 12+ (neighbourhood playable space); 4) локації для спілкування підлітків, участі у неформальному відпочинку або фізичній активності (youth space) [273, р. 65; 285].

Також спостерігається посилення інтересу до «безпекової» концепції європейських міст. Розроблено трикомпонентну модель моніторингу безпечності міста (SAP model): «сприйняття безпеки», «урбан-привабливість і просторова поведінка», «політичні реакції» [170]. Зокрема, просторову привабливість міста пропонується аналізувати секторально, виокремивши локації для проживання і роботи, території мобільності, «об'єкти для відвідувань». Зазначається, що феномен мобільності дозволяє краще розуміти міські процеси загалом [245], а також з точки зору безпечності міста для жінок [287]. Пропонуються нові для муніципального менеджменту рішення шляхом оцінки ролі гендерного чинника у міському розвитку [112, 211]. Гендерно орієнтоване бачення міста дозволяє менеджерам розширити власний концептуальний інструментарій за рахунок застосування гендермейнстрімінгового підходу в управлінні міськими проектами [208], розробці архітектурно-

просторових рішень для проектів реконструкцій міських територій [228]. Виробляються комплексні рішення з імплементації гендерних підходів у планування «гостинного міста», з особливим акцентом на безпеці жінок (зокрема, шведське місто Умео) [269]. В Україні гендерні дискурси міст розробляються на прикладі Харкова [136].

Також дослідники активно використовують гео-інформаційні системи (ГІС) для розуміння того, як міста функціонують і змінюються. Візуалізація стає невід'ємною частиною містопланувальних розробок. Наприклад, аналізуються особливості просторового розміщення містян у відкритих міських просторах (парках, скверах та інших зон відпочинку) за допомогою ГІС-візуалізації «карт поведінки» [253]. Формуються нові набори даних для сталого управління проектами містопланування. Дослідники обговорюють потенціал ГІС-інструментів для партисипативного управління та розвитку громади [286]. Окремо розробляється проблематика ГІС в контексті феміністської критики [243]. Звертається увага на цифровому розриві, що породжує виключення від повного доступу до цифрових інформаційних ресурсів окремих груп містян (бідних, жінок, меншин, і людей похилого віку) [265].

В Україні геоінформаційне окреслення гендерних параметрів міських територій є новим дослідницьким завданням. На теперішній час актуалізовано питання використання веб-картографії для попередження й ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій [30]. Поза увагою дослідників залишаються суттєві аспекти концепту безпеки, передусім, – крос-секторальне окреслення небезпечних локацій, із використанням гендерних систем оцінювання.

Теоретичним підґрунтям для формування «методології гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами» стали, по перше, дослідження, пов'язані з організаційним розвитком шляхом реалізації проектів та програм. Першою серед таких робіт є дисертаційне дослідження Н. С. Бушуєвої [20], в якому запропоновано створення концептуальних основ, моделей, методів і засобів проактивного

управління програмами організаційного розвитку на основі збалансованих матричних моделей. Розвиток авторського підходу здійснювався у напрямку розробки моделей формування бачення програм збалансованого розвитку, що дозволяють в умовах динамічного оточення і високого рівня невизначеності будувати стратегії, проекти та програми розвитку досягнення мети/місії компанії [21]. Також авторську методологію управління програмами організаційного розвитку презентує С. К. Чернов [158].

Варто також зазначити, що концепція гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами частково пов'язана з ціннісно-орієнтованим управлінням (І. Б. Азарова [1], Є. Г. Бойко [12], М. С. Дорош [48], К. В. Колеснікова [59], А. В. Лезіна [65], О. М. Медведєва [69], Д. М. Мінаєв [131-132], Т. В. Романів [87], Д. О. Саричев [94], І. В. Трифонов [100]), клієнт-орієнтованим управлінням (С. Д. Бушуєв [9], О. Б. Зачко [53], Д. М. Мінаєв [134], А. В. Шахов [159]), креативними технологіями (І. А. Бабаєв, С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, А. С. Войтенко, Є. В. Гриша, С. В. Дзюба, І. В. Польшаков, В. Б. Яковенко [17, 25, 76]).

Актуальність питань інтеграції гендерного підходу в управління проектами і програмами локального рівня засвідчує необхідність подальшої науково-практичної роботи з розробки дієвих інструментів гендерно-орієнтованого проектного менеджменту. Водночас аналіз останніх досліджень засвідчив відсутність науково-практичних розвідок на вітчизняному матеріалі. Хоча на сьогодні гендерна проблематика стає обов'язковим компонентом муніципального менеджменту українських міст. Це, зокрема, обумовлено необхідністю реалізації Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків [35] на місцевому рівні шляхом створення і виконання відповідних обласних і міських програм. Так, в Харкові розроблена Комплексна програма реалізації гендерної та сімейної політики на 2018–

2021 роки, затверджена Рішенням Харківської міської ради від 08.11.2017 р. №833/17. А це, у свою чергу, актуалізує науково-практичні розробки з проектного менеджменту в частині збільшення соціальної цінності результатів проекту. Крім того, звернення до концепту «гендерна різноманітність» відкриває нові перспективи щодо розширення контексту методології проектного та програмного менеджменту.

1.4. Архітектура дисертації та постановка завдань дослідження

Концептуальна схема дисертаційного дослідження представлена трирівневою системою: «методологія», «методика», «інструменти» (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Концептуальна схема дисертаційного дослідження

Аналіз існуючих методологій з управління проектами, програмами, портфелями показав:

– гендерно-орієнтований підхід в управлінні проектами та програмами до теперішнього часу не розглядався в межах спеціальності 05.13.22 – управління проектами і програмами. У дослідженнях, виконаних

в контексті «Методологія управління проектами та програмами» паспорту спеціальності:

- не розроблена загальна архітектоніка/концепція системи гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами;
- відомі методології проектного менеджменту не враховують гендерний контекст/контент проектів і програм, що у свою чергу не дозволяє приймати ефективні організаційні рішення і досягати додаткових (гендерних) цінностей від проектної діяльності;
- існуючі моделі організаційної зрілості не враховують глобальних принципів гендерної рівності в умовах ринкової економіки (GEP);
- існуючі моделі створення і зрілості проектних офісів не враховують гендерний вимір проектного середовища і проектної діяльності, що, у свою чергу, не дозволяє приймати ефективні (стратегічно цінні) організаційні рішення у проектах і програмах національного і локального рівня;
- існуючі моделі, методи, інструменти управління проектами і програмами виключають можливість “бачення” гендерних відмінностей в управлінні проектом/програмою для створення гендерно-сенситивного (із додатковою цінністю) продукту проекту/програми;
- існуючі моделі, методи, інструменти для вирішення часткових задач не дозволяють здійснювати прийняття гендерно-відповідальних управлінських рішень з урахуванням сучасних підходів до управління проектами і програмами сталого розвитку (SDG).

У підсумку, основним завданням 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.

Декомпозиція загальної задачі дослідження дає можливість виокремити наступні завдання:

- проаналізувати специфіку гендерного підходу в системі управління проектами та програми на 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 (наприклад, модель оцінки клієнт-орієнтованості 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 архітектурно-просторової доступності об'єкту будівництва із використанням гендерного підходу;
- розробити модель інтеграції гендерних вимог стейкхолдерів до змісту 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 адекватності у проектному циклі.

Перевірка адекватності розробленої методології передбачається через впровадження розробленого інструментарію в управління державними проектами і програмами, а також в проектній діяльності державних установ і комерційних компаній.

Запропоновані моделі за своєю природою є багатокритеріальними, вони мають запитам конкретного проекту. Крім того, їх комбінація може варіюватися (наприклад, при необхідності можна локально застосовувати модель гендерної зрілості системи управління проектами та програмами або модель оцінки зрілості офісу гендерно-орієнтованого управління проектами). Використання моделей, методів, інструментів гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами мають сприяти підвищенню ефективності управлінської діяльності за проектом/програмою, оскільки здатні удосконалювати існуючу систему управління проектом/програмою.

Інформаційна структурна модель наукового дослідження гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами представлена на рис. 1.5.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз сучасних стратегій сталого розвитку в контексті глобальних Цілей сталого розвитку (SDGs) дозволив виявити кроссекторальність гендерного контексту у 17-ти SDGs, зокрема: «подолання бідності», «підтримка гарного здоров'я», «якість освіти», «економічне зростання» тощо. Зазначається, що гендермейнстрімінг (як процес оцінки наслідків для жінок і чоловіків від будь-яких дій) має бути інтегрований у всі проекти та програми всіх сфер і на всіх рівнях. Реалізація проектів та програм сталого розвитку має здійснюватися на методологічній основі стандарту The GPM Global P5 (People, Planet, Prosperity, Process, Products) Standard for Sustainability in Project Management.

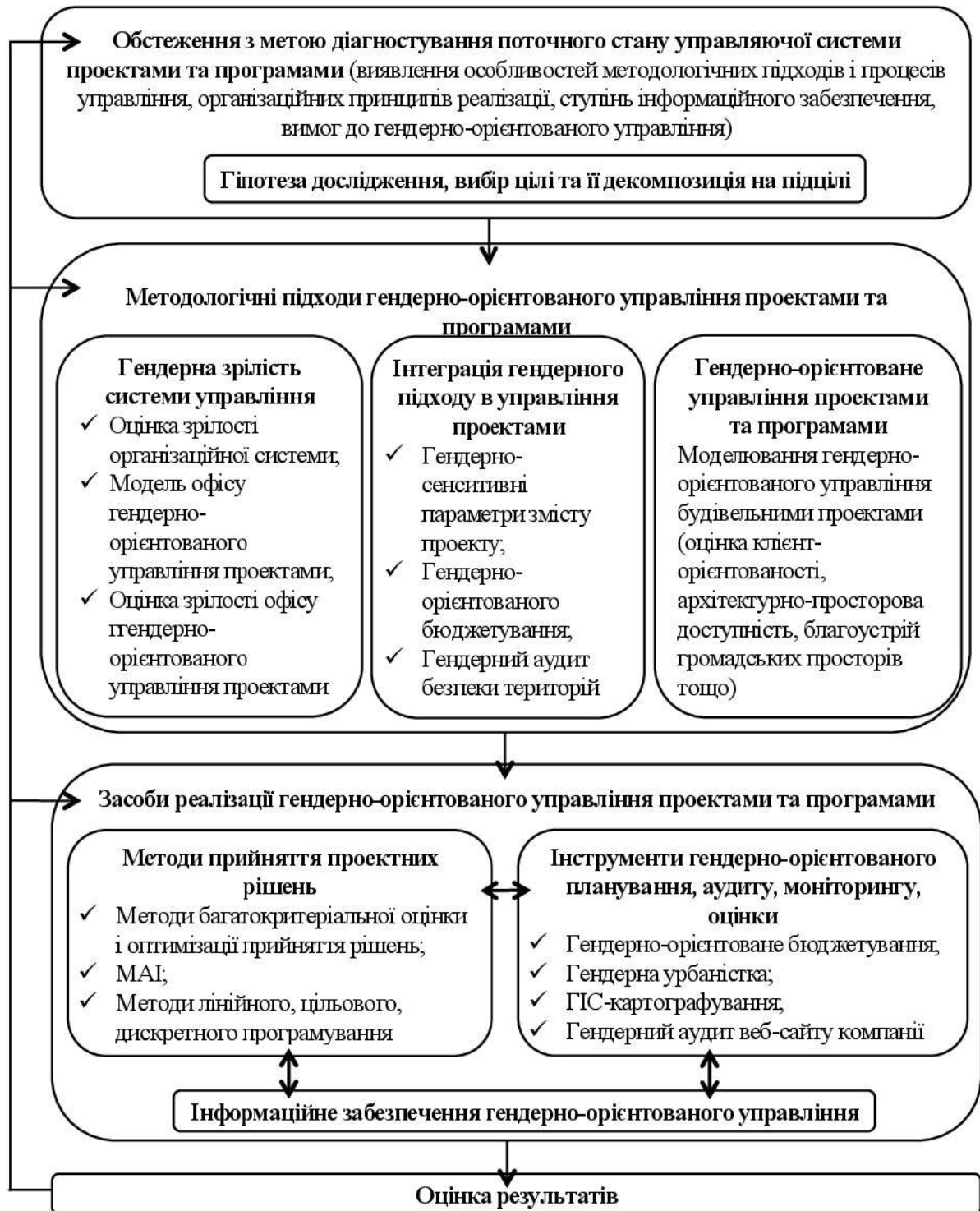


Рис. 1.5. Структурна модель наукового дослідження гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами

Висвітлено систему гендерно-сенситивних показників (індикаторів), що використовуються ООН та Всесвітнім Економічним Форумом для моніторингу та просування гендерної рівності у світі, зокрема: індекс людського розвитку з урахуванням нерівності (IHDI), індекс гендерного розвитку (GDI), індекс гендерної нерівності (GII), глобальні індекси гендерних розривів (GGGI) тощо.

2. 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. З'ясовано, що у програмних документах відсутні гендерні індикатори, необхідні для ефективного управління і виконання завдань програми – гендерно-сегрегованих даних про стейкхолдерів Програми на рівні «гендер+».

Виявлено концептуальні обмеження управління вартістю програми через відсутність чітко визначених взаємозалежностей між вартістю проекту та його цінністю з точки зору зменшення гендерних розривів в українському суспільстві, як кінцевого бенефіціара Програми. 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.

З'ясовано, що оцінка гендерної цінності програмних заходів вимагає розширення інформаційних меж дискретних елементів, на яких

побудована існуюча система показників результативності програми. Наведено приклад застосування такого підходу для якісної оцінки результатів виконання завдання «Створення сприятливого середовища для забезпечення зайнятості молоді», а саме – розроблено відповідні гендерно-сенситивні показники.

3. 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.

4. Доведено, 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.

5. Декомпозиція загальної задачі дозволяє виокремити три групи завдань: оцінки гендерної зрілості системи управління, інтеграційні методи застосування гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами, практична реалізація гендерно-орієнтованого управління на прикладі будівельних проектів тощо. Це дає можливість зменшити складність та розмірність загальної задачі шляхом зведення її до послідовного рішення часткових задач меншої розмірності. Наведені постановка задач та їх класифікація.

6. На підставі проведеного теоретичного аналізу гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами доведено, що існуючі

методології, підходи, методи, рішення поставлених часткових задач не дозволяють вирішувати задачу комплексно. Обґрунтована необхідність подальшої розробки нових і удосконалення існуючих методологій гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами.

Отримані у першому розділі результати опубліковані у роботах [107, 113, 128, 136, 140, 144, 145, 150, 151, 160, 292].

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ГЕНДЕРМЕЙНСТРИМІНГУ В СИСТЕМАХ ЗНАНЬ ПРОЕКТНОГО І ПРОГРАММНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Гендер в системі знань проектного менеджменту

Наразі гендерний підхід має місце в багатьох науках, у тому числі і менеджменті. Сутність та значення поняття гендеру приймається з визначення даної категорії з соціологічних та психологічних наук. Гендером позначається набір соціально-біологічних характеристик, що визначають стать [10], а також психосоціальні, соціокультурні, що окреслюються параметрами маскулінності та фемінності [54]. Гендер також розглядається як одна з базових соціально-економічних категорій, що зумовлює розподіл праці на ту, що оплачується, – виробнича (продуктивна) праця чоловіків та ту, що не оплачується, – домашня (репродуктивна) праця жінок. Серед теоретиків менеджменту розгортаються дискусії щодо твердження про феномен владної взаємодії, заснованої на соціально сконструйованих відмінностях і протиставленні статей. Одним із проявів цього є розподіл життя на суспільну та приватну сфери, що закріплює асиметричні гендерні відносини й в менеджменті.

Гендерний підхід фокусується на структуруванні проявів гендерної дискримінації, і має на меті досягти гендерної рівності. Гендерний підхід, по-перше, розглядається як ціль політики в галузі розвитку, і по-друге, як передумова сталого розвитку.

Досягнення гендерної рівності (рівності жінок і чоловіків) у розвитку співробітництва має два виміри. Перший – «політичний і етичний» – дискримінація на підставі статі є порушенням загальних прав людини, як і будь-який інший вид дискримінації підстави етнічної або релігійної приналежності [51, 86]. Друга причина економічна: дискримінація жінок пов'язана з витратами суспільства, що гальмують соціальний та економічний розвиток.

Гендерна рівність – це відсутність дискримінації за ознакою статі у можливостях, розподілі ресурсів або переваг або доступу до послуг. Чоловіки і жінки мають рівноправно реалізовувати свої права людини. Гендерні диспропорції (дисбаланс) – це нерівність або відмінність залежно від статі. Прикладом гендерної рівності є явище, коли в країні однаковий відсоток хлопців і дівчат зараховуються та закінчують середню освіту.

Гендерна інтеграція – це процес оцінки наслідків для будь-яких планованих заходів для жінок та чоловіків. Це стратегія, спрямована на те, щоб клопотаність та досвід жінок і чоловіків були невід’ємною частиною розробки, впровадження, моніторингу та оцінки політики та програм. Це може бути політика, програми чи проекти у всіх політичних, економічних та соціальних сферах. Наприклад, у контексті управління проектами ОБСЄ (Organization for Security and Co-operation in Europe, OBSE), гендерна інтеграція передбачає, що всі проекти політико-військової, економічної, екологічної, соціальної специфіки мають враховувати наслідки для жінок та чоловіків.

Отже, врахування гендерної проблематики є актуальним для управління проектами оскільки є **загальноприйнятою стратегією досягнення гендерної рівності**. Гендерні засоби, інструменти необхідно інтегрувати в цикл управління проектами для досягнення гендерної рівності. Гендерна інтеграція, як інструмент управління, забезпечує:

- не посилювати існуючу гендерну нерівність через проектну діяльність;
- оцінювати, чи будуть цілі та результати проекту мати різний вплив на жінок і чоловіків, і якщо так, то як проект може вирішити цю відмінність впливу;
- гарантії, що гендерна якість є частиною позитивних змін, трансформацій, яких прагне досягти команди проекту. Усі проекти стосуються того чи іншого “перетворення” політичних, військових, економічних, екологічних, соціальних, культурних систем/установ/структур.

Міжнародний стандарт з проектного менеджменту A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), на думку експертів, демонструє певну консервативність щодо нових тенденцій у менеджменті. Гендерований дискурс критики PMBOK оцінює «тіло знань» проектного менеджменту як маскулінну систему цінностей та логічного мислення [248]. Концепт маскулінності окреслюється такими ознаками, як цінування ієрархічної влади, аналітичного та безособового вирішення проблем. Керівники проектів прагнуть до сильного контролю над людьми та процесами, подвоюють зусилля щодо запобігання появи проектних «ризиків», які призводять до відхилень від вихідної специфікації проекту [175].

П. Хенінг і Дж.Томас [175] розглядають «гендер» як нормативну вимогу і пропонують дискурс щодо вибірковості PMBOK (адже він не містить гендерної компоненти).

Певні ознаки шляху до «гендерної орієнтованості» процесів управління проектами можна простежити на прикладі архітектури галузі знань «Управління комунікаціями (Project Communications Management)», у якій виокремлено процеси управління зацікавленими сторонами (Project Stakeholder Management). Так, за 4-ю версією PMBOK[®], управлінські дії мають включати: «аналіз інтересів стейкхолдерів (розуміння їх потреб і очікувань) та управління конфліктами інтересів, шляхом залучення усіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень щодо ключових якісних (змістових) показників проекту» [88].

Про значимість процесів управління зацікавленими сторонами свідчить компаративний аналіз візії управління комунікаціями у 4-й та 5-й версіях PMBOK [88, 89] (рис. 2.1). Якщо в 4-й версії ці процеси включені у дві групи процесів – «ініціація» і «виконання», то у 5-й – у чотири («ініціація», «планування», «виконання», «моніторинг і управління»). Також виокремлюється нова область знань «Project Stakeholder Management» – включає процеси, необхідні для виявлення людей, груп і організацій, які можуть надавати або на яких може впливати проект, для



<i>Групи процесів управління проектами</i>			
<i>ініціації</i>	<i>планування</i>	<i>виконання</i>	<i>моніторингу</i>
7. Управління комунікаціями			
7.1. Ідентифікація зацікавлених сторін	7.2. Планування комунікацій	7.3. Поширення інформації 7.4. Управління очікуваннями зацікавлених сторін	7.5. Підготовка звітів
7. Управління комунікаціями			
	7.1. Планування комунікацій	7.2. Управління комунікаціями	7.3. Контроль комунікацій
Управління зацікавленими сторонами			
10.1. Ідентифікація зацікавлених сторін	10.2. Планування управління зацікавленими сторонами	10.3. Управління залученням зацікавлених сторін	10.4. Контроль за залученням зацікавлених сторін

Рис. 2.1. Зміни в архітектурі процесів управління комунікаціями в проектах за 4-ю та 5-ю версіями стандарту РМВОК

аналізу очікувань зацікавлених сторін та їх впливу на проект, а також для розробки відповідних стратегій управління для ефективного залучення зацікавлених сторін у прийняття рішень і виконання проекту. Управління зацікавленими сторонами також зосереджується на постійній комунікації із стейкхолдерами з метою розуміння їх потреб і очікувань, на реагуванні на проблеми по мірі їх виникнення, на управлінні конфліктуючими інтересами і на сприянні відповідного залучення зацікавлених сторін до прийняття рішень. Задоволеності зацікавлених сторін слід керувати як однієї з ключових цілей проекту [89, с. 391].

Разом з тим, у шостій (останній) версії РМВОК [161] «гендерно-спрощуються/нівелюються» процеси управління людськими ресурсами, трансформуючись у «процеси управління ресурсами» (рис. 2.2).

<i>Групи процесів управління проектами</i>			
<i>ініціації</i>	<i>планування</i>	<i>виконання</i>	<i>моніторингу</i>
6. Управління людськими ресурсами проекту			
	6.1. Планування управління людськими ресурсами	6.2. Набір команди проекту. 6.3. Розвиток команди проекту. 6.4. Управління командою проекту	
10. Управління стейкхолдерами проекту			
10.1. Ідентифікація зацікавлених сторін	10.2. Планування управління зацікавленими сторонами	10.3. Управління залученням зацікавлених сторін	10.4. Контроль за залученням зацікавлених сторін
6. Управління ресурсами проекту			
	6.1. Планування управління ресурсами. 6.2. Оцінка ресурсів операцій/дій	6.3. Набір ресурсів. 6.4. Розвиток команди. 6.5. Управління командою	6.6. Контроль ресурсів
10. Управління стейкхолдерами проекту			
10.1. Ідентифікація стейкхолдерів	10.2. Планування взаємодії із стейкхолдерами	10.3. Управління взаємодією із стейкхолдерами	10.4. Моніторинг взаємодії зі стейкхолдерами

Рис. 2.2. Зміни в архітектурі процесів «управління ресурсами» та «управління стейкхолдерами» за 5-ю та 6-ю версіями стандарту РМВОК

Привертає увагу поява окремих публікацій, розміщених на сайті Інституту з управління проектами (Project Management Institute), присвячених «гендерному зрізу» проблем кібербезпеки [187], гендерний тенденцій в управлінні проектами [288], досягнення гендерного паритету для зменшення Gender Global Gap Всесвітнього економічного форуму [238] та багато інших. Одними з перших публікацій про «гендер в проектному менеджменті» стали дослідження С. Фокс [215], Фістер Гейл [213], П. Фонг [214], С. Нейгаузер [259], Дж. Кабаніс-Брюін [180], В. Максвелл [255] та ін.

Значимість гендерної компоненти в управлінні проектами визнає і міжнародна спільнота проектних менеджерів. Так, у 2017 році Міжнародною асоціацією управління проектами (International Project Management Association, IPMA) разом з її асоціаціями-членами Нідерландів, Німеччини, Данії, Швеції та Ісландії, проведено першу конференцію з питань різноманітності в проектному менеджменті [212; 236]. Доповідачі зазначали, що в проектах люди завжди співпрацюють між собою в міждисциплінарному плані, тому тема гендерної різноманітності дуже підходить для контексту управління проектами. Великий досвід роботи менеджери проектів у багатьох різних галузевих проектах зазвичай не включає аспекти різноманітності: починаючи з інтеграції жінок в організаційні структури та критерії HR, що традиційно створюються чоловіками, до інтеграції різних національних культур у міжнародну команду проекту, щоб краще зрозуміти вимоги замовника та зацікавлених сторін для спілкування/взаємодії з ними.

На конгресі була запроваджена премія IPMA «Гендерна різноманітність в управлінні проектами» для відзначення керівників проектів та організацій за їх видатний внесок у інтеграцію гендерних підходів в управління проектами. Першим переможцем цієї премії стала Швейцарська компанія General Electric Steam Power Systems (GE SPS) за багаторічну практику інтеграції гендерної різноманітності як складової

корпоративної культури компанії, девіз якої: «Важливість усіх голосів робить GE SPS більш розумною компанією». Підсумком першого конгресу стало визнання, що «різні проектні команди поставляють кращі проекти для кращого результату». На другій конференції, що відбулася у червні 2018 р. у Хорватії, були розглянуті теми: стать, віковий розрив та багатокультурність [235].

Методологічно гендермейнстрімінова стратегія буде більш успішною, якщо охоплюватиме проектний цикл (рис. 2.3). Важливо, щоб вже на стадії ініціації проекту здійснювався аналіз зацікавлених сторін із врахуванням гендерного чинника. *Гендерний аналіз* може проводитись на будь-якій стадії проектного циклу і є більш ефективним, якщо застосовується на початкових етапах планування і проектування. Також гендерний аналіз є основним інструментом для виявлення різних ролей і потреб жінок та чоловіків, актуальних для контексту проекту.



Рис. 2.3. Gender mainstreaming в проектному циклі

Гендерний аналіз може фокусуватися на питаннях гендерно-справедливого розподілу, доступу, контролю над ресурсами. З концепцією

гендерного аналізу тісно пов'язана гендерна оцінка потреб – аналітичний інструмент для зміцнення потенціалу проекту шляхом врахування різних потреб та інтересів жінок і чоловіків на усіх етапах проектного циклу. Результати гендерного аналізу та оцінки потреб слід використовувати як вихідні данні в розробці будь-яких заходів стратегічного плану.

Наступний етап проектного циклу – *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.

На етапі виконання мають бути передбачені відповідні *гендерно-сенситивні проектні дії* (ті, що спрямовані на усунення гендерної нерівності та дискримінації жінок та(або) чоловіків в межах проекту). На цьому етапі оцінка гендерних потреб (*англ. gender needs assessment*) розглядається як цінний аналітичний інструмент для зміцнення організаційного та технічного потенціалу, отримання довгострокових вигод.

Гендерно-відповідальне виконання залежить від спроможності системи менеджменту (організації, системи управління проектами та програмами) застосовувати специфічні методиками та інструменти (такі, як формування гендерної статистики, гендерний аудит, гендерне бюджетування, гендерна експертиза тощо).

Успішне «проходження» попередніх етапів проектного циклу дозволяє підвищити *гендерну компетентність* серед працівників організації та бенефіціарів проекту, а саме:

- знання основних гендерних концепцій;
- розуміння процесу та ролі гендерного аналізу на етапах проектного циклу;
- володіння методиками/інструментами проведення гендерного планування проектів.

У понятійний апарат гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами вводяться 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.

Моніторинг і оцінка також мають бути гендерночутливими, визначаючи прогрес щодо забезпечення гендерно-справедливого розподілу, доступу, контролю за ресурсами. У процесах моніторингу

важливо відслідковувати визначені гендерні питання на кожному етапі проектного циклу. У системі оцінки проекту мають бути включені такі гендерночутливі індикатори, як відмінності жінок і чоловіків, з точки зору їх продуктивності. 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.

Звертає на себе увагу й процес обміну знаннями, що починається з набуття та організації знань і досвіду, й продовжується як культивування (розвиток) нових зв'язків між зацікавленими сторонами. Важливою є здатність розпізнавати гендерні фактори у своїй роботі та проектній діяльності, а також визначати, де відмінність за ознакою статі, оскільки це дозволяє діяти таким чином, щоб мати більш справедливі результати для чоловіків і жінок.

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.

«Кращі практики» гендермейнстрімінгу [222] є цінними джерелами знань, бо дозволяють команді проекту оволодіти досвідом інших проектів й застосовувати їх у своїй роботі. Обмін знаннями та різними підходами з просування гендерної рівності в процесах реалізації проектів відкриває нові можливості для отримання вигід (цінних результатів).

У підсумку, гендермейнстрімінг в проектах сприяє створенню додаткової цінності, як для «внутрішніх клієнтів» (команди проекту), так і для «зовнішніх» (бенефіціарів проекту).

2.2. Аналіз фемінних та маскулінних контекстів в управлінні проектами: клієнт-орієнтовані візії

Відомо, що проекти в умовах конкурентного середовища мають здійснюватися на більш високому рівні обслуговування клієнтів [64]. Багато компаній демонструють розуміння, що найбільшою конкурентною перевагою є те, що вони знають про своїх клієнтів і як використовують ці дані. У сучасному менеджменті спостерігається вихід маркетингових стратегій за традиційні рамки роботи з цільовими групами клієнтів. Розробляються відповідні стратегії щодо посилення уваги до клієнтів (наприклад, Customer Relationship Management, CRM) [181]. Зокрема, мова йде про перехід від традиційної односторонньої моделі комунікаційного маркетингу до двосторонньої, яка залучає своїх клієнтів до постійного діалогу. У такому контексті актуалізуються й питання різнобічного дослідження споживчої поведінки клієнтів, у тому числі з точки зору гендерних особливостей лояльності [261].

Слід відмітити, що у керівництві [163] поки що відсутня така візія, оскільки окреслені процеси, завдання, інструменти, методи, що сфокусовані на роботі з клієнтами, наскрізно не представлені. Така актуалізація питання вимагає «переналаштування» системи управління проектом у цілому та можлива на гендерній теоретико-методологічній платформі. Гендерний фокус дозволяє застосувати фемінну логічну систему, що «цінує обмін інформацією та енергією, партисипативне вироблення рішень» [174].

Своєрідна методологічна «сліпота» щодо управління потребами клієнтів пояснюється авторами [174, 175, 284] з точки зору наявного «гендерного розриву» у логічній системі самого «тіла знань» проектного менеджменту. Представлена у даних роботах гендерна критика домінуючої системи проектного менеджменту дозволила авторам висвітлити певну логічну обмеженість ієрархічних (маскулінних) стратегій управління, чітко орієнтованих на параметри вартості, часу, ресурсів. Втім фемінні

(горизонтальні) управлінські стратегії лише загально означені як бажані у роботі над іншими важливими якісними параметрами управління проектами (у тому числі оцінки результатів проекту з точки зору задоволення потреб клієнтів).

Управління проектними завданнями традиційно організовується із врахуванням потрійного обмеження (часу, ресурсів та результатів). Проте сьогодні у сфері відповідальності менеджера проектів особливого значення набуває включення потреб клієнтів-користувачів у систему проекту. Втім у РМВОК управлінські процеси не є чутливими до клієнтів. Стандарт у більшій мірі наповнений концептом «стейкхолдери», при чому часто надає перевагу таким його групам, як спонсор.

У сучасній критиці підходів проектного менеджменту піднімаються питання щодо необхідності переосмислення параметрів успішності проекту за межами «залізного трикутника» (The Iron Triangle) часу, вартості та якості. Оскільки час і витрати проекту є у більшості випадків припущення, обчислюється у той період, коли про проект найменше що відомо.

Сучасні критики управлінських підходів наголошують на необхідності виходити за межі «залізного трикутника» та охоплювати такі сфери, як соціальних наслідки, охорона здоров'я, безпека та етичні проблеми [166]. Зокрема, йдеться про розширення розуміння цінності, що утворюються проектом, як то презентує японське керівництво (P2M). Робиться акцент на «створенні цінності продукту, як для команди проекту, так і стейкхолдерів» [90], що представлена такими видами: «цінності активу», «цінності інновацій», «цінності володіння», «цінності інтелектуального активу». Наприклад, різні групи стейкхолдерів (залежно від місця і ролі в проекті) можуть привнести цінність інтелектуального активу (знання, накопичені через досвід і дослідження). Сьогодні все очевиднішими стають факти, що показують, як участь клієнтів в процесах прийняття рішень дає більш ефективні та більш стійкі результати проектів.

Втім РМВОК, на думку експертів, демонструє певну консервативність щодо нових тенденцій у менеджменті. Гендерований дискурс критики РМВОК оцінює «тіла знань» проектного менеджменту як маскулінну систему цінностей та логічного мислення [248]. Концепт маскулінності окреслюється такими ознаками, як цінування ієрархічної влади, аналітичного та безособового вирішення проблем. Керівники проектів прагнуть до сильного контролю над людьми та процесами, подвоюють зусилля щодо запобігання появи проектних «ризиків», які призводять до відхилень від вихідної специфікації проекту [175].

Детальний аналіз інструментів та методів, що визначені РМВОК для вихідних процесів управління («Розробка Статуту проекту», «Розробка плану управління проектом») не містять чітко окресленої клієнт-орієнтованої стратегії. РМВОК у більшій мірі оперує поняттям стейкхолдери, за якими часто розуміється «значима група» – спонсор/інвестор. Враховуючи даний контекст, а також загальну спрямованість стандарту на управління в межах «залізного трикутника», можна означити логічну систему РМВОК як маскулінну. Наслідком такої когнітивної однобічності системи проектного управління стають часто «помилкові зусилля з покращення», що не поліпшують рівень задоволеності клієнтів продуктом проекту.

Зрозуміло, що у такій ситуації управлінські процеси повинні передбачати більшу участь клієнтів. А це означає, що проекти потребують «переналаштування» управлінської системи на зв'язки команди проекту з клієнтами, що у термінах гендерної теорії означено як «фемінне вироблення рішень» (*feminine sense making*). Існуючий гендерний розрив теоретико-методологічної платформи РМВОК спонукає до пошуку рішень, здатних врівноважити дві логічні системи мислення та поведінки менеджерів проектів.

Гендерний підхід до управління проектами вказує на методологічну потребу розширити включеність клієнта в управлінські процеси, й тим самим окреслити фемінні управлінські інструменти та методи. З цією

метою розроблено відповідну матрицю (табл. 2.1), у яку включено аналітичний інструментарій управління потребами клієнтів, що поглиблює інтеграцію в «тілі знань» РМВОК партисипативного (фемінного) менеджменту.

Матрицю розроблено на основі загальної архітектури процесів управління проектами (Додаток А) шляхом додавання відповідних інструментів та методів, що передбачають роботу з клієнтами. Складання клієнт-сенситивної архітектоники процесів управління проектами виявило низький рівень артикульованості клієнта. РМВОК оперує переважно загальним терміном «стейкхолдери» (це особи чи організації, що активно беруть участь у проекті, або чий інтереси можуть впливати на результати виконання чи завершення проекту). Тим самим була підтверджена гіпотеза про маскулінний характер «тіла знань» РМВОК. Шляхом подальшої екстраполяції фемінної логічної системи на матрицю клієнт-сенситивних процесів управління проектами були сформульовані клієнт-орієнтовані компоненти характеристик відповідних процесів.

Таблиця 2.1

Оцінка клієнт-орієнтованості процесів управління проектом у параметрах фемінної та маскулінної логічних систем

Процеси управління проектами	Інструменти та методи	Характеристика клієнт-орієнтованості процесів управління проектом
1	2	3
I фаза – “ІНІЦІАЦІЯ”		
1. Розробка Статуту проекту	1.1. Експертна оцінка	<i>застосовується до усіх технічних і управлінських даних і представляється: консультантами ..., стейкхолдерами, у тому числі спонсорами або/та клієнтами</i>
	1.2. Сбір даних	<i>здійснюється методами (“методами спрощення формальностей”):</i> – мозковий штурм – визначається список ідей <i>(із залученням клієнтів)</i> ; – фокус-групи – об’єднує стейкхолдерів <i>(у т. ч. клієнтів)</i> і експертів ... для визначення ризиків і

1	2	3
1. Розробка Статуту проекту		<i>критеріїв успіху проекту; – інтерв'ювання – для отримання інформації про вимоги, ... від стейкхолдерів, у тому числі клієнтів</i>
	1.3. Наради	<i>проводяться з ключовими стейкхолдерами проекту (у т. ч. із залученням клієнтів) для визначення цілей проекту, критеріїв успіху, ключових результатів ..., “цінностей володіння” [25]</i>
2. Ідентифікація стейкхолдерів	2.1. Експертна оцінка	<i>забезпечує всебічну ідентифікацію та перелік стейкхолдерів (у т.ч. клієнтів), що здійснюється: топ-менеджментом, ..., гендерними експертами, експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну</i>
	2.2. Сбір даних	<i>аналогічно п. 1. 2</i>
	2.3. Аналіз даних	<i>Аналіз стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) здійснюється шляхом складання списку стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) з відповідною інформацією ..., визначення ролі та місця в проекті, очікувань</i>
	2.4. Представлення даних	<i>у вигляді “матриці влади/інтересів стейкхолдерів на проект” (у т. ч. клієнтів)</i>
	2.5. Наради	<i>для покращення розуміння основних стейкхолдерів проекту (зокрема клієнтів), а також позицій у проекті</i>
II фаза – “ПЛАНУВАННЯ”		
3. Розробка плану управління проектом	3.1. Експертна оцінка	<i>застосовується для: – підготовки процесів задоволення вимог проекту (у т. ч. вимог клієнтів); – розробити технічні та управлінські дані по проекту (у т. ч. дані про клієнтів), що будуть включені у план управління проектом</i>
	3.2. Збір даних	<i>здійснюється методами (“методами спрощення формальностей”): – мозковий штурм – визначається список ідей і рішень (із залученням клієнтів);</i>

1	2	3
		<p>– фокус-групи – об'єднує стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) і експертів ... для обговорення підходу до управління проектом, ...;</p> <p>– інтерв'ювання – для отримання конкретної інформації від стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) для розробки плану управління проектом</p>
		<p>– мозковий штурм – визначається список ідей і рішень (із залученням клієнтів);</p> <p>– фокус-групи – об'єднує стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) і експертів ... для обговорення підходу до управління проектом, ...;</p> <p>– інтерв'ювання – для отримання конкретної інформації від стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) для розробки плану управління проектом</p>
	3.3. Наради	На першій нараді з обговорення плану управління проектом важливо визначити ролі кожного стейкхолдера (у т. ч. клієнта)
4. Планування управління змістом проекту	4.1. Експертна оцінка	управління змістом проекту застосовується для врахування вимог усіх стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів), здійснюється: топ-менеджментом, ..., експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну, клієнтами
	4.2. Аналіз даних	альтернатив здійснюється шляхом збору та виявлення вимог стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів), розробкою клієнт-орієнтованого проекту, ...
	4.3. Наради	проводяться з ключовими стейкхолдерами проекту (у т. ч. із залученням клієнтів)
5. Збір вимог	5.1. Експертна оцінка	застосовується для виявлення і аналізу вимог стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів), ...
	5.2. Збір даних	аналогічно п. 1. 2, п. 2. 2.
	5.3. Прийняття рішень	здійснюється на основі багатокритеріальної оцінки (у т. ч. критеріїв “цінностей володіння”). Серед множини критеріїв перевага надається тим, які є важливими для клієнтів

1	2	3
5. Збір вимог	5.4. Представлення даних	здійснюється у формі: – діаграми: стейкхолдери (у т. ч. клієнти) ідентифікують ідеї і подібні ідеї поєднують; – ментальної карти: стейкхолдери (у т. ч. клієнти) ідентифікують ідеї в процесі відхилення
	5.5. Контекстуальні діаграми	відображає як стейкхолдери (у т. ч. клієнти) будуть взаємодіяти із об'єктом будівництва
	5.6. Прототипізація	шляхом візуалізації (створення робочої 3D моделі) об'єкту будівництва дозволяє отримати попередні відзиви від стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів)
6. Визначення змісту 7. Створення ІСР 8. Планування управління вартістю 9. Оцінка вартості 10. Визначення бюджету проекту 11. Планування управління якістю 12. Планування управління ресурсами		
13. Оцінка ресурсів операцій/дій 14. Планування управління комунікаціями 15. Планування управління ризиками 16. Ідентифікація ризиків 17. Якісний аналіз ризиків 18. Кількісний аналіз ризиків 19. Планування реагування на ризики		
20. Планування взаємодією із стейкхолдерами	20.1. Експертна оцінка Expert judgment	застосовується для визначення рівня залучення кожного стейкхолдера (у т. ч. клієнтів) на кожному етапі проекту, що здійснюється: топ-менеджментом, ..., гендерними експертами, експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну, представниками ключових груп клієнтів
	20.2. Аналіз даних	може бути представлено у вигляді “матриці оцінки участі стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів)”
	20.3. Прийняття рішень	можуть застосовуватись технології, процеси залучення клієнтів
	20.4. Представлення даних	у вигляді “матриці стейкхолдерів”, “матриці потреб клієнтів проекту” [10],

1	2	3
20. Планування взаємодією із стейкхолдерами	20.4. Представлення даних	<i>спеціальних GIS-шарів [30]</i>
	20.5. Наради	<i>експертів (у т. ч. представників клієнтів) і проектної групи для визначення необхідного рівня залучення усіх стейкхолдерів (зокрема клієнтів) протягом життєвого циклу проекту</i>
III фаза – “ВИКОНАННЯ”		
21. Керівництво і управління роботами проекту	21.1. Експертна оцінка	<i>застосовується для оцінки вихідних даних ..., що здійснюється: підрозділами організації; гендерними експертами, експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну; стейкхолдерами (у т. ч. клієнтами), постачальниками або спонсорами ...</i>
	21.2. Інформаційна система управління проектами	<i>Автоматизований збір і звітність по ключовим показникам ефективності (Key Performance Indicators, KPI), автоматизований збір, зберігання і аналіз інформації про клієнтів (Customer relationship management, CRM) можуть</i>
21. Керівництво і управління роботами проекту	21.2. Інформаційна система управління проектами	<i>бути частиною інформаційної системи управління проектами</i>
	21.3. Наради	<i>для покращення розуміння окремих питань проекту до участі залучаються відповідні стейкхолдери (зокрема клієнти), які виконують визначені ролі в проекті</i>
22. Управління знаннями проекту	22.1. Експертна оцінка	<i>застосовується для управління знаннями ..., що здійснюється із залученням спеціалістів, гендерних експертів, експертів з гендерної урбаністики і універсального дизайну.</i>
	22.2. Управління знаннями	<i>інтегрує знання членів команди, ..., гендерних експертів, експертів з гендерної урбаністики і універсального дизайну, клієнтів. Знанієва інформація про клієнта може бути представлена у case-study, шаблонах документів, спеціальному модулі інформаційної системи управління (наприклад, CRM-модуль)</i>

1	2	3
	22.3. Управління інформацією	<i>застосовується як єдина інформаційна платформа для підтримки комунікації між усіма стейкхолдерами (у т. ч. гендерних експертів, експертів з гендерної урбаністики і універсального дизайну, клієнтів) проекту</i>
23. Моніторинг і контроль робіт проекту	23.1. Експертна оцінка	<i>застосовується для інтерпретації інформації про хід виконання проекту і здійснюється: менеджером і командою проекту, експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну, клієнтами</i>
	23.2. Аналіз даних	<i>передбачає аналіз варіантів для встановлення відхилень від планової та фактичної ефективності, “цінностей володіння”</i>
	23.3. Наради Meetings	<i>проводяться із залученням стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів)</i>
24. Інтегрований контроль робіт проектів	24.1. Експертна оцінка	<i>застосовується для узагальнення досвіду про управління змінами і здійснюється: консультантами, стейкхолдерами (у т. ч. клієнтами) гендерними експертами, експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну</i>
	24.2. Інструменти управління змінами	<i>обираються відповідно до потреб стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) і застосовуються для управління запитами на зміни та прийнятими рішеннями</i>
	24.3. Наради	<i>по контролю змін конфігурації проекту, ефективності результатів (“цінностей володіння”) проводяться із залученням стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів)</i>
38. Управління взаємодією із стейкхолдерами	38.1. Експертна оцінка	<i>здійснюється до ..., характеристики стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів), груп стейкхолдерів (у т. ч., наприклад, гендерно-сегрегованих груп клієнтів) і організації ...</i>
	38.2. Основні правила	<i>встановлюють очікувану поведінку стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів) по відношенню до інших</i>
	38.3. Наради	<i>аналогічно п. 17. 5</i>
	38.4. Аналіз даних	<i>аналогічно п. 2. 3, п. 17. 2</i>

1	2	3
IV фаза – “ЗАВЕРШЕННЯ”		
40. Закриття проекту або фази	40.1. Експерт на оцінка	<i>застосовується для узагальнення дії по закриттю проекту і здійснюється: офісом управління проектами, ..., гендерними експертами, експертами з гендерної урбаністики і універсального дизайну, клієнтами</i>
	40.2. Аналіз даних	<i>включає аналіз взаємозалежностей елементів проекту, що сприяли досягненню результатів проекту, “цінностей володіння” для підвищення ефективності майбутніх проектів</i>
	40.3. Наради	<i>На підсумковій нараді: – проводяться демонстраційні презентації об’єкту (на прикладі об’єктів будівництва: архітектурно-планувальні рішення, інженерне забезпечення, благоустрій території, правила експлуатації); – затверджуються отримані результати, ..., набуті “цінності володіння”</i>

Умовні позначення:

“... проводяться з ключовими стейкхолдерами ...” – параметри маскулінної логічної системи;

“... із залученням клієнтів ...” – параметри фемінної логічної системи

Когнітивна модель клієнт-орієнтованого управління проектами і програмами дозволяє встановити «стан як є» і обрати, планувати дії, необхідні для переходу системи на вищий рівень (рис. 2.4).

На рисунку 2.4: PMS – складна система управління проектами;

C – клієнт-орієнтований (клієнто-центричний) контент системи управління проектами;

PMS_C – складна система клієнт-орієнтованого управління проектами, що знаходиться на певному рівні;

$PMS_{C'}$ – складна система клієнт-орієнтованого управління проектами, в якій відбулись зміни (гендерного контексту) протягом певного періоду;

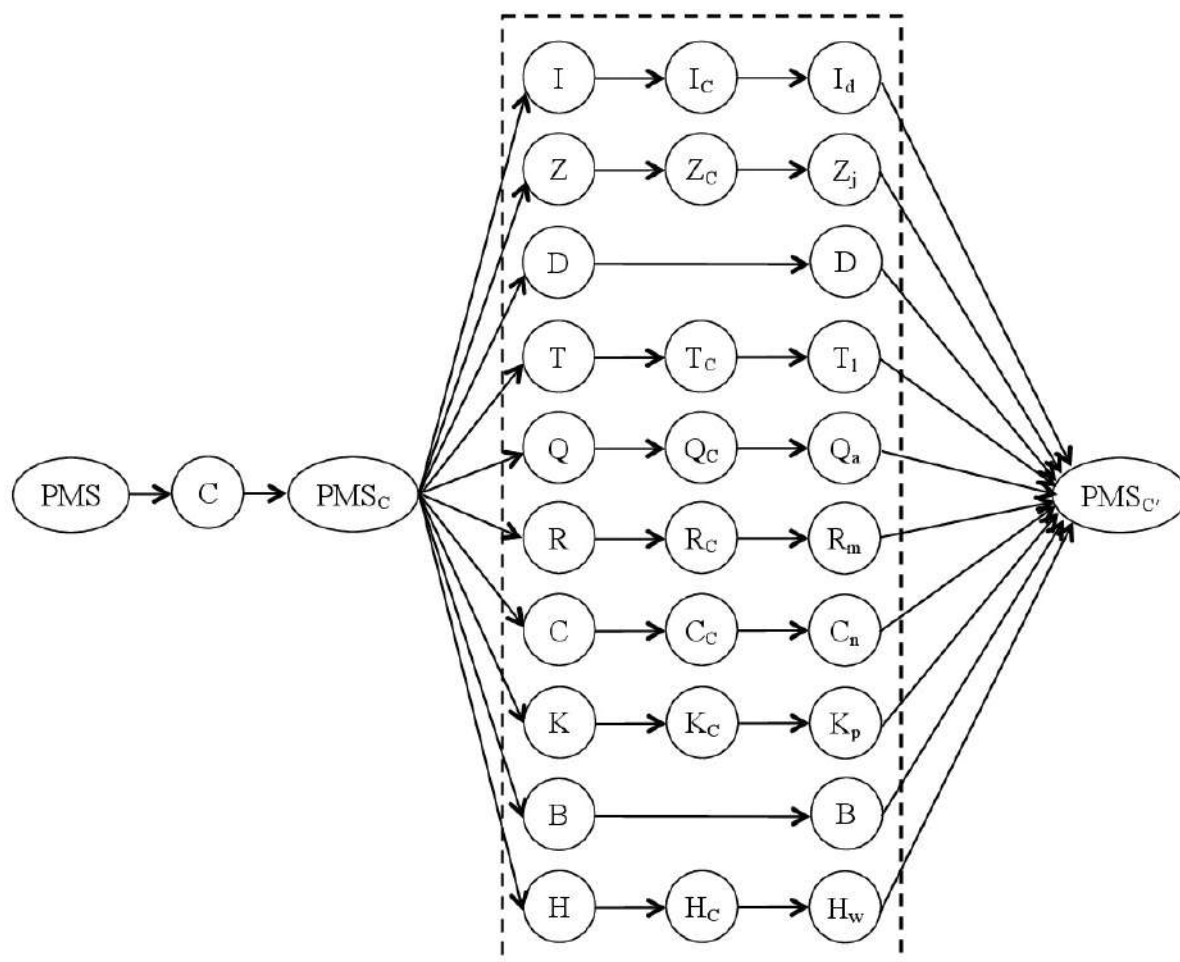


Рис. 2.4. Когнітивна причинно-наслідкова модель системи клієнт-орієнтованого управління проектами

I – управління інтеграцією проекту;

I_c – здатність СУП клієнт-орієнтовано управляти інтеграцією проекту;

I_d – оцінка клієнт-орієнтованого управління інтеграцією проекту, d – кількісна оцінка спроможності СУП клієнт-орієнтовано управляти інтеграцією проекту, $d = \overline{d}; d'$, d' – експертна (бальна) оцінка стану СУП щодо клієнт-орієнтованого управління інтеграцією проекту;

Z – управління змістом проекту;

Z_c – здатність СУП клієнт-орієнтовано управляти змістом проекту;

Z_j – оцінка клієнт-орієнтованого управління змістом проекту, j – кількісна оцінка спроможності СУП клієнт-орієнтовано управляти змістом

проекту, $j = \overline{j}; j'$, j' – експертна (бальна) оцінка стану СУП щодо клієнт-орієнтованого управління змістом проекту;

D – управління розкладом проекту;

T – управління вартістю проекту;

T_C – здатність СУП клієнт-орієнтованого управляти вартістю;

T_l – оцінка клієнт-орієнтованого управління вартістю проекту, l – кількісна оцінка спроможності СУП клієнт-орієнтовано управляти вартістю проекту, $l = \overline{l}; l'$, l' – експертна (бальна) оцінка стану СУП щодо клієнт-орієнтованого управління вартістю проекту;

Q – управління якістю проекту;

Q_C – здатність СУП клієнт-орієнтовано управляти якістю проекту;

Q_a – оцінка клієнт-орієнтованого управління якістю проекту, a – кількісна оцінка спроможності СУП клієнт-орієнтовано управляти якістю проекту, $a = \overline{a}; a'$, a' – експертна (бальна) оцінка стану СУП щодо клієнт-орієнтованого управління якістю проекту;

R – управління ресурсами проекту;

R_C – здатність СУП клієнт-орієнтовано управляти ресурсами проекту;

R_m – оцінка клієнт-орієнтованого управління ресурсами проекту, m – кількісна оцінка спроможності СУП клієнт-орієнтовано управляти ресурсами проекту, $m = \overline{m}; m'$, m' – експертна (бальна) оцінка стану СУП щодо клієнт-орієнтованого управління ресурсами проекту;

C – управління комунікаціями проекту;

C_C – здатність СУП клієнт-орієнтовано управляти комунікаціями проекту;

C_n – оцінка клієнт-орієнтованого управління комунікаціями проекту, n – кількісна оцінка спроможності СУП клієнт-орієнтовано управляти комунікаціями проекту, $n = \overline{n}; n'$, n' – експертна (бальна) оцінка стану СУП щодо клієнт-орієнтованого управління комунікаціями проекту;

K – управління ризиками проекту;

K_C – здатність СУП клієнт-орієнтовано управляти ризиками проектів;

K_p – оцінка клієнт-орієнтованого управління ризиками проекту, p – кількісна оцінка спроможності СУП клієнт-орієнтовано управляти ризиками проекту, $p = \overline{p; p'}$, p' – експертна (бальна) оцінка стану СУП щодо клієнт-орієнтованого управління ризиками проекту;

B – управління закупівлями проекту;

H – управління стейкхолдерами проекту;

H_C – здатність СУП клієнт-орієнтовано управляти стейкхолдерами проекту;

H_w – оцінка клієнт-орієнтованого управління стейкхолдерами проектів, w – кількісна оцінка спроможності СУП клієнт-орієнтовано управляти стейкхолдерами проектів, $w = \overline{w; w'}$, w' – експертна (бальна) оцінка стану СУП щодо клієнт-орієнтованого управління стейкхолдерами проекту.

Визначення клієнт-орієнтованості СУП ґрунтується на оцінці ступеня застосування клієнт-орієнтованих інструментів та методів у процесах управління проектами (табл. 2.1). Пропонується наступна шкала оцінювання: «0» – невідповідність характеристик, зазначених в матриці (маскулінність); «1» – відповідність в повній мірі (фемінність).

Цільова функція, що описує клієнт-орієнтованість СУП, набуває вигляду (2.1)–(2.9):

$$\begin{aligned} \Delta PMS = \\ = \sum_{d=1}^{d'} \sum_{j=1}^{j'} \sum_{l=1}^{l'} \sum_{a=1}^{a'} \sum_{m=1}^{m'} \sum_{n=1}^{n'} \sum_{p=1}^{p'} \sum_{w=1}^{w'} (I_d + Z_j + T_l + Q_a + R_m + C_n + K_p + H_w) \rightarrow \text{opt}, \end{aligned} \quad (2.1)$$

$$I = \{I_1, I_2, \dots, I_d\}, \quad d = \overline{1; d'}, \quad (2.2)$$

$$Z = \{Z_1, Z_2, \dots, Z_j\}, \quad j = \overline{1; j'}, \quad (2.3)$$

$$T = \{T_1, T_2, \dots, T_l\}, \quad l = \overline{1; l'}, \quad (2.4)$$

$$Q = \{Q_1, Q_2, \dots, Q_a\}, \quad a = \overline{1; a'}, \quad (2.5)$$

$$R = \{R_1, R_2, \dots, R_m\}, \quad m = \overline{1; m'}, \quad (2.6)$$

$$C = \{C_1, C_2, \dots, C_n\}, \quad n = \overline{1; n'}, \quad (2.7)$$

$$K = \{K_1, K_2, \dots, K_p\}, \quad p = \overline{1; p'}, \quad (2.8)$$

$$H = \{H_1, H_2, \dots, H_w\}, \quad w = \overline{1; w'}, \quad (2.9)$$

Обмеження цільової функції зрілості СУП представлені в табл. 2.2, а математична модель (2.1)–(2.9) набуває вигляду:

$$\begin{aligned} \Delta PMS_C = & \\ = & \sum_{d=1}^{d'} \sum_{j=1}^{j'} \sum_{l=1}^{l'} \sum_{a=1}^{a'} \sum_{m=1}^{m'} \sum_{n=1}^{n'} \sum_{p=1}^{p'} \sum_{w=1}^{w'} (I_d + Z_j + T_l + Q_a + R_m + C_n + K_p + H_w) \\ & \begin{cases} V_I \in I \cup H, \\ V_{II} \in I \cup Z \cup T \cup Q \cup R \cup C \cup K \cup H, \\ V_{III} \in I \cup Z \cup T \cup Q \cup R \cup C \cup K \cup H, \\ V_{IV} \in I. \end{cases} \end{aligned} \quad (2.10)$$

Обмеження цільової функції клієнт-орієнтованості СУП

Процеси управління проектами	Фази життєвого циклу проекту СУП			
	ініціація I	планування II	виконання III	завершення IV
1	2	3	4	5
Управління інтеграцією (процеси: 1, 3, 21, 22, 23, 24, 40), I	1	1	1	1
Управління змістом (процеси: 4, 5, 6, 7, 25, 26), Z	0	1	1	0
Управління вартістю (процеси: 8, 9, 10, 27), T	0	1	1	0
Управління якістю (процеси: 11, 28, 29), Q	0	1	1	0
Управління ресурсами (процеси: 12, 13, 30, 31, 32, 33), R	0	1	1	0
Управління комунікаціями (процеси: 14, 34, 35), C	0	1	1	0
Управління ризиками (процеси: 15, 16, 17, 18, 19, 36, 37), K	0	1	1	0
Управління стейкхолдерами (процеси: 2, 20, 38, 39), H	1	1	1	0

Життєвий цикл (шлях) розвитку клієнт-орієнтованості СУП (PMS_C) матиме наступний вигляд:

$$T \in M_I \cup M_{II} \cup M_{III} \cup M_{IV}. \quad (2.11)$$

Позитивна синергія оптимальності стану (фази) клієнт-орієнтованості СУП (PMS_C) визначається:

$$\text{opt} \approx \frac{\partial PMS_{C_{x+1}}}{\partial PMS_{C_x}}, \quad (2.12)$$

де PMS_{C_x} – складна система клієнт-орієнтованого управління проектами, що знаходиться на x фазі клієнт-орієнтованості;

$PMS_{C_{x+1}}$ – складна система клієнт-орієнтованого управління проектами, що перейшла на наступну $(x+1)$ фазу клієнт-орієнтованості.

Глобальний критерій розглядається як «фаза клієнт-орієнтованості проекту» СУП (PMS_C) і визначається:

$$M_{PMS_{C_x}} = \sum_{\forall_i} \alpha_i \times v_i, \quad (2.13)$$

де α_i – вагові коефіцієнти, $i = \overline{1;8}$, 8 – кількість областей знань управління проектами, в які інтегровано вимоги клієнта (управління інтеграцією, змістом, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, стейкхолдерами); \forall_i – сума обмежень цільової функції клієнт-орієнтованості проекту (табл. 2.2). Числові значення вагових коефіцієнтів отримують експертним методом (наприклад, на основі методу аналізу ієрархій). Якщо особою, яка приймає рішення, встановлено важливість інтеграції клієнт-орієнтованості у області знань управління проектами у вигляді: $\alpha_I=0,16$; $\alpha_Z=0,14$; $\alpha_T=0,12$; $\alpha_Q=0,12$; $\alpha_R=0,08$; $\alpha_C=0,1$; $\alpha_K=0,11$; $\alpha_H=0,17$, тоді загальний результат може бути інтегрований у проектний цикл наступним чином:

1 фаза (ініціація проекту) – «зацікавлення клієнта» (діапазон глобального критерію $[0;0,33]$). СУП (PMS_C) вивчає «свого потенційного клієнта»: ідентифікує його інклюзивні особливості, вимоги і побоювання щодо очікуваних результатів і цінностей. На цій фазі основна роль СУП (PMS_C) – викликати довіру клієнта і довести свою здатність щодо ефективного виконання проекту.

2 фаза (планування проекту) – «імплементация індивідуальних вимог клієнтів у проекті дії» (діапазон глобального критерію $[0;1]$). СУП (PMS_C)

визначає яким чином «індивідуальні вимоги клієнтів» можуть бути враховані у документації проекту. Проводиться інжиніринг і реінжиніринг процесів планування управління проектами проектом. Креативні рішення упорядковуються у загальний план управління проектом. Рішення приймаються на партисипативних засадах (із залученням або повідомленням клієнта).

3 фаза (виконання проекту) – «клієнт-орієнтоване виконання проектних дій» (діапазон глобального критерію [0;1]). Потенціал СУП (*PMS_C*) спрямований на застосування якісних/дієвих підходів до відстеження клієнт-орієнтованості процесів управління проектом. На цій фазі СУП (*PMS_C*) системно застосовує інструменти та методи для клієнт-орієнтованого управління проектами (зокрема ІТ-інструменти: інформаційну систему управління проектами, CRM-систему тощо).

4 фаза (завершення проекту) – «лояльний клієнт» (діапазон глобального критерію [0;0,16]). СУП (*PMS_C*) більше уваги приділяє правильному узагальненню результатів, цінностей проекту. Активно застосовуються ІТ-інструменти, он-лайн сервіси для публічних презентацій результатів. Кращий досвід реалізації клієнт-орієнтований процесів управління проектами документується і використовується для бенчмаркінгу. Маркетинг успішних клієнт-орієнтованих проектів важливий для підтримки мотивації усіх проектних груп і функціональних менеджерів компанії.

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.

Представлені модель і метод оцінки клієнт-орієнтованості системи управління проектами є базовою і може бути основою для подальшої розробки моделей та методів оцінки клієнт-орієнтованості систем управління галузевими проектами, наприклад, будівельними проектами (див. п. 5.1.1).

2.3. Ідентифікація креативних завдань у проектному менеджменті із використанням гендерного підходу

Відомо, що в динамічних середовищах проекти мають виконуватися командами, здатними «креативно» реагувати на невизначеності та відомі потрібні обмеження (часу, ресурсів та результатів) [17].

Відповідно проектні менеджери мають бути здатними належним чином включати творчість у роботу команди проекту та систему проекту у цілому (наприклад, змінюючи формат завдань та обмежень проекту, конфігурацію зацікавлених сторін тощо). Посилення ролі творчості у практиках проектного менеджменту ще недостатньо артикульовано на теоретичному рівні та потребує розширеного, міждисциплінарного контексту. Зокрема, нові епістемологічні можливості відкриваються за умови залучення до «тіла знань» проектного менеджменту гендерної теорії організації [252]. У зв'язку з цим набуває актуальності проблема концептуального окреслення параметрів креативності у роботі проектного менеджера крізь «гендерну призму».

Науково-практичні розробки підходів і моделей креативного управління проектами носять глобальний характер і здійснюються вченими-практиками, з метою пошуку ефективних стратегій управління. Окреслюються вимоги до поведінкових компетенцій проектного менеджера як «особистісне ставлення» [15, 16]. Наголошується, що успіх керівника проекту у значній мірі залежить від діапазону його поведінкових компетенцій [106]. Автори [18] виділяють базові якості креативної особистості, актуальні для проектного менеджера (гнучкість при виборі способів вирішення проблем; бажання ризикувати; надання переваги невизначеності над одноманітною впорядкованістю).

У роботі [25] представлено взаємозалежність розвитку креативного потенціалу і ефективності роботи підприємства. Дослідники аналізують зрілість організації з точки зору розвитку творчих компетенції персоналу (People Capability Maturity Model). Також відмічається, що рівень

креативності організації зростає по мірі розширення сфер залучення працівників до безперервного удосконалення організації [105]. Автори пропонують модель відкритої системи підвищення кваліфікації, здатної забезпечити умови для задоволення креативних потреб фахівців і створення «таланомісткої» організації. У роботі [76] робиться припущення, що найважливіший засіб підвищення креативності персоналу є мотивація. Автором запропонована модель мотивації продуктивної та непродуктивної креативності, застосування якої дозволить управляти внутрішньоорганізаційною поведінкою в умовах нестабільної економічної ситуації.

Окремі дослідження присвячені пошуку рішень (моделюванню) креативної компетентності з урахуванням контексту проекту. Так, у роботі [58] пропонується авторська інтерпретація методу «шести капелюхів» (Е. Де Брно). На прикладі роботи з групою студентів обґрунтовується, що для генерації інноваційних ідей найбільш ефективно використовувати потенціал команди тоді, коли усі члени команди одночасно генерують ідеї. У роботі [126] автор «розширює» базові параметри NCB і пропонує додаткові елементи компетенцій відповідно до посад команди управління будівельним проектом.

Гендерні аспекти проектного менеджменту досліджуються в контексті пошуку «найкращого людського функціонування» у складних проектах [174; 284]. Наголошується, що проектні менеджери/рки, незалежно від статі, мають використовувати сильні сторони маскулінного та фемінного способів мислення та поведінки, щоби адекватно відповідати на виклики проектного середовища [175]. Разом з тим, на сьогодні розробка гендерно-сенситивних методів та інструментів проектного менеджменту, що дозволяють забезпечувати належний рівень творчості [103; 149], є новим дослідницьким завданням для вітчизняної науки.

Практикуючі менеджери проектів [284] виявили, що для мислення та поведінки успішних менеджерів проектів вирішальне значення мають як фемінна, так і маскулінна логічні системи. «Фемінне вироблення рішень»

(feminine sense making) передбачає «переналаштування на зв'язки з іншими». Така логічна система цінує обмін інформацією та енергією, партисипативне вироблення рішень [174, р. 435]. «Маскулінне» виявляється у здібностях до аналітичного та безособового вирішення проблем та тенденції цінувати дії, що обумовлені ієрархічною владою [174, р. 434]. Маскулінна рефлексія та діяльність, більше піддаються кодифікації, з чіткою відповідністю нормативним стандартам, визначеним на початку проекту, незалежно від особливостей конкретних ситуацій, що виникають в результаті життєвого циклу проекту. Фемінний погляд на реалії проекту вимагає миттєвого виявлення та реагування на динамічні сигнали середовища, що розгортаються по мірі реалізації проекту. По суті фемінне, як «вироблення нових та корисних ідей, процесів та рішень» [257], ототожнюється в NCB з «творчістю» (NCB, 4.2.07). Також з точки зору гендерного підходу, модель поведінки, що забезпечує творчість («адекватна поведінка» [16, с. 98], може бути означена як фемінна, тоді як «поведінка, що вимагає виправлення» ідентифікується як «маскулінна» (табл. 2.3).

Важливо, щоби менеджери проектів розуміли, які процеси, завдання є творчими, та застосовували для їх виконання фемінну логічну систему мислення та дій. З цією метою у даному дослідженні пропонується модель/ідентифікації творчих завдань у процесах управління проектами (табл. 2.4). *Творче завдання – це підрозділ робочого плану або структури розбиття/декомпозиції на роботи, в якій здійснюється процес творчого мислення, і у якому працює кілька осіб* (наприклад, менеджер проекту, а також члени команди). Управління творчими завданнями проектів стосуються: спільного визначення цілі та завдань; їх постійного перегляду, побудови спільного змісту та їх комунікацій; трансформації візії на дію.

Фемінний та маскулінний стилі творчої поведінки (NCB3®)

4.2.07. Творчість	
<i>Адекватна поведінка / Фемінний стиль поведінки</i>	<i>Поведінка, що вимагає виправлення / Маскулінний стиль поведінки</i>
1	2
Проявляє творчість, приймає заперечення і відкритий до нових ідей	Дотримується тільки відомих та випробуваних рішень, невідоме сприймає з тривогою
Оптимістично налаштований щодо здійснення нових ідей	Відкидає нові ідеї як нездійснені, навіть не оцінюючи їх
Долає відмінності шляхом включення нової ідеї; демонструє повагу до різноманіття точок зору	Не вміє поєднувати різні ідеї. Обирає одну з точок зору, що призводить до конфлікту в команді
Здійснює пошук рішень із застосуванням нових концептів	Не вбачає сенсу у застосуванні нових концептів та інструментів для подолання складних проблем
Заохочує працівників до нових ідей, організовує розумний процес пошуку творчого рішення	Завжди шукає підтверджені/доведені рішення; обурює невизначеність; не вміє адекватно управляти пошуком творчого рішення
Активно здійснює управління обсягами робіт та змінами	Відкидає все, що виходить за рамки початкового обсягу робіт
Послуговується інтуїцією у вирішенні проблем та підтримці міжособистісних відносин	Сприймає лише те, що можна раціонально змоделювати; не послуговується інтуїцією
З користю для проекту використовує нетрадиційні підходи; приймає творчі рішення з метою мінімізації ризиків	Завжди приймає існуючий стан речей, навіть якщо проект у небезпеці. Неохоче йде на ризик

Фемінні (креативні) інструменти і методи для виконання процесів управління проектами

Інструменти і методи	Характеристика інструментів та методів управління проектами (РМВОК)	Процеси управління проектами [89]
1	2	3
Методи організації групової роботи	Модератори використовують методи групової роботи (мозковий штурм, вирішення конфліктів, вирішення проблем і управління нарадою) для розкриття творчого потенціалу команди проекту під час виконання окремих операцій [89, с. 71, 76]	– Розробка Статуту проекту; – Розробка плану управління проектом
Наради	Наради проводяться для обговорення і вирішення актуальних питань в рамках керівництва та управління роботами проекту. Виділяють три види нарад: обмін інформацією; мозковий штурм, оцінка варіантів або проектування; прийняття рішень [89, с. 84]	– Керівництво і управління роботам проекту
	Наради проводяться для пошуку, вироблення, обговорення питань з розробки плану управління проектом [89, с. 109]	– Планування управління змістом
	проводяться з метою визначення найбільш оптимального способу оновлення і передачі інформації про виконання проекту, а також відповіді на інформаційні запити зацікавлених сторін [89, с. 307]	– Контроль комунікацій
	можуть бути присвячені розробці високорівневих планів дій з управління ризиками [89, с. 316], питанням аудиту ризиків, складнощам реагування на ризики [89, с. 352]	– Планування управління ризиками; – Контроль ризиків
з профільного аналізу – призначені для розробки уявлення про стейкхолдерів проекту [89, с. 398], визначення необхідного рівня залученості стейкхолдерів [89, с. 402]	– Ідентифікація зацікавлених сторін; – Планування управління зацікавленими сторонами	

1	2	3
Інтерв'ю	передбачає неформальний (креативний) підхід для отримання інформації від стейкхолдерів про очікувані характеристики/функції кінцевих результатів/продуктів проекту [89, с. 114], історичні данні для кількісного аналізу вірогідності і впливу ризиків на цілі проекту [89, с. 336]	–Збір вимог; –Кількісний аналіз ризиків
Фокус-групи	Фасилітатори спрямовують інтерактивне обговорення у фокус-групах (стейкхолдерів і експертів по предметним областям) для виявлення очікувань і ставлення до продукту, послуги або результату [89, с. 114] (креативний потенціал фокус-групи значно більший порівняно з інтерв'ю).	–Збір вимог
Фасилітаційні наради (facilitated workshops)	сфокусовані на обговоренні, об'єднанні ключових зацікавлених сторін з метою визначення вимог до продукту. Фасилітаційні наради дозволяють швидко визначити міжфункціональні вимоги, урегулювати відмінності між вимогами стейкхолдерів . Такий формат групової роботи передбачає добре скоординоване обговорення , сприяє розвитку довіри, налагодженню комунікацій між учасниками, що дозволяє узгодити інтереси стейкхолдерів [89, с. 114], досягти міжфункціональне і спільне розуміння цілей та граничних меж проекту [89, с. 123]	–Збір вимог; –Визначення змісту
Методи групової творчості	мозковий штурм; метод номінальних груп; побудова асоціативних карт, діаграма подібності; аналіз рішень на основі багатьох критеріїв, метод Делфі [89, с. 115, 240, 325]	–Збір вимог; –План управління якістю; –Ідентифікація ризиків
Методи групового прийняття рішень	– це процес оцінки різних альтернативних проектних дій з очікуваними результатами. від майбутніх дій (мозковий штурм, метод Делфі і метод номінальних груп) [89, с. 115–116, 207]	–Збір вимог; –Оцінка вартості

1	2	3
Бенчмаркінг	– це порівняння практик (процесів, операцій), які застосовуються, з практиками інших організацій для виявлення кращих, а також для <i>генерування ідей щодо покращення і надання основи для вимірювання ефективності і результативності</i> [89, с. 116, 239]	–Збір вимог; –Планування управління якістю
Формування альтернатив	передбачає застосування множини методів загального менеджменту (<i>мозковий штурм, латеральне мислення, аналіз альтернатив</i> тощо) [89, с. 122, 343–346]	–Визначення змісту; –Планування реагування на ризику
Діаграма причино-наслідкових взаємозв'язків («риб'яча кістка»)	застосовується для відстеження джерела проблеми з першопричинами шляхом формулювання відповідей на питання «чому» доки не буде ідентифікована першопричина [89, с. 236, 325]. Розробка діаграми причино-наслідкових взаємозв'язків передбачає <i>командну творчу роботу</i>	–Планування управління якістю; –Ідентифікація ризиків
Орієнтовані графі взаємовідношень	– це процес <i>творчого вирішення проблем</i> у помірно складних сценаріях, які характеризуються переплетеними логічними зв'язками (може бути до 50 пов'язаних елементів) [89, с. 245]	–Забезпечення якості

Слід також звернути увагу на те, що рівень необхідної креативності коливається між фазами проекту [271]. Зазвичай найбільш творчою фазою вважається початкова («ініціація»), коли неструктурована інформація перетворюється на ідеї, а хаотичне мислення на креативне. На фазі реалізації потреба у креативності існує у більшій мірі на початку («плануванні»), а потім неухильно зменшується. Виконання проекту поділяється на проміжні фази, такі як підготовка до виконання, виконання, завершення [122, с. 8]. Залежно від налаштування проекту, ці фази відбуваються або в уніфікованій послідовності, або в ітераціях, з підйомами і падінням залежно від загального плану роботи. Застосування креативності більш ефективно на концептуальних етапах виконання, ніж

на етапах реалізації. Завершальна фаза є суто адміністративною, тому творча діяльність не передбачена. Також відмічається специфіка прояву креативності в бізнес-процесах, коли творчі завдання виникають у так званих «кишенях творчості» [272] (субпроцесах, в яких вимагається високий рівень креативності), які розподіляються по загальному життєвому циклу проекту, чергуючись з адміністративними завданнями (рис.2.5).



Рис. 2.5. Фемінні (креативні) інструменти та методи в системі РМВОК

Застосовувати гендерний підхід в управлінні проектами слід на різних рівнях проекту, враховуючи необхідний рівень креативності. Важливо враховувати, що процес творчого мислення складається з кількох кроків змінюваної образної та аналітичної гранулярності, і, як правило, здійснюється в ітераціях.

Слід також відмітити необхідність окреслення граничних меж підвищення креативності, адже коли проявів креативності занадто багато, вони стають контрпродуктивними. Наприклад, у ситуації, коли з'являються та розвиваються занадто багато креативних ідей, вони можуть перешкоджати своєчасній реалізації вже розроблених ідей. Проекти завжди містять комплекс творчих і адміністративних завдань. Успішне нововведення не може бути досягнуто виключно шляхом уявлення нових речей; вони повинні бути перетворені на реальність та перевірені рішеннями. Тому відповідні проектні завдання повинні виконуватися запланованими стилями. Між двома гендерними орієнтаціями має бути досягнутий консенсус. Відповідно до гендерних принципів, успішний менеджер, незалежно від статі, має набути «софістичних навичок балансування маскуліних і феміних когнітивних стилів» [284, р. 552]. Такий менеджер є більш ефективним, ніж ті, хто володіє гіпер-маскулінним чи гіпер-фемінним стилем керівництва.

Гендерному стилю керівництва властиві наступні характеристики [255]:

- застосування *парадоксальних способів* у колективній роботі – послідовно жорстких та емоційних, гнучких та упорядкованих, конкурентності та партнерства;
- вміння «будувати» *колективи* через сприяння інтерактивному лідерству; реалізацію стратегій згуртування людей;
- *холістичне мислення* – бачення «за межами» очевидного та здатність «з'єднувати точки між важливими проблемами»; вміння будувати атмосферу довіри – ключового елементу у створенні продуктивної та творчої ділової культури;
- *реляційний інтелект* – «чутливість до контексту проекту».

2.4. Понятійно-категоріальний апарат гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами

Методологія гендерно-орієнтованого управління проектами потребує розширенні термінологічної бази проектного менеджменту. У РМВОК, Р2М та інших системах знань наведено визначення термінів без гендерного контексту. В табл. 2.5 запропоновано інтерпретація основних термінів проектного менеджменту у методології гендерно-орієнтованого управління проектами.

Таблиця 2.5

Основні терміни теорії гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами

Терміни	Визначення термінів в контексті РМВОК [161]	Визначення термінів в контексті гендерно-орієнтованого управління проектами
1	2	3
Команда проекту	<i>Група осіб, яка підтримує керівника проекту у виконанні робіт проекту для досягнення цілей проекту</i>	Гендерно-збалансована група осіб, яка підтримує керівника проекту у виконанні робіт проекту для досягнення гендерно-справедливих цілей проекту
Навички управління	<i>Здатність планувати, організовувати, спрямовувати і контролювати окремих осіб або груп осіб для досягнення певних цілей</i>	<i>Здатність планувати, організовувати, спрямовувати і контролювати окремих осіб або груп осіб з урахуванням гендерного чинника для досягнення гендерно-справедливих цілей проекту</i>
Основні правила	<i>Очікування прийнятної поведінки від членів команди проекту</i>	<i>Очікування гендерно-чутливої поведінки від членів команди проекту</i>
Офіс управління проектом	<i>Організаційна структура, що стандартизує процеси управління проектом</i>	<i>Організаційна структура, що стандартизує процеси гендерно-орієнтованого управління проектом та сприяє</i>

1	2	3
	<i>та сприяє обміну ресурсами, методологіями, інструментами та методами</i>	гендерно-справедливому обміну ресурсами, гендерно-сенситивними методологіями, інструментами та методами
Покупець	<i>Отримувач продуктів, послуг або результатів для організації</i>	Гендерно-різноманітні отримувачі продуктів, послуг або результатів для організації
Портфель	<i>Проекти, програми, підпортфелі та операційна діяльність, управління якою здійснюється як група з метою досягнення стратегічних цілей</i>	<i>Проекти, програми, підпортфелі та операційна діяльність, управління якою здійснюється як група з метою досягнення стратегічних цілей</i>
Програма	<i>Низка взаємопов'язаних проектів, підпрограм та операцій підпрограм, управління якими здійснюється для досягнення переваг, що були недоступні під час управління ними окремо</i>	<i>Низка взаємопов'язаних проектів, підпрограм та операцій підпрограм, управління якими здійснюється для досягнення гендерно-сенситивних переваг (гендерних цінностей), що були недоступні під час управління ними окремо</i>
Проект	<i>тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату</i>	<i>тимчасове підприємство, спрямоване на створення гендерно-сенситивного (гендерно-цінного) продукту, послуги або результату</i>
Результат, що поставляється	<i>Будь-який унікальний та перевіряємий продукт, результат або здатність надавати послугу, необхідну для завершення процесу, фази або проекту</i>	<i>Будь-який унікальний (гендерно-цінний) та перевіряємий гендерно-сенситивний продукт, результат або здатність надавати гендерно-сенситивну послугу, необхідну для завершення процесу, фази або проекту</i>

1	2	3
Задоволеність клієнта	<i>Стан задоволеності клієнта, при якому виконання потреб клієнта відповідає очікуванням клієнта або перевищує їх відповідно оцінці клієнта в момент проведення оцінки</i>	<i>Стан задоволеності клієнта, при якому виконання гендерних потреб клієнта відповідає очікуванням клієнта або перевищує їх відповідно оцінці клієнта в момент проведення оцінки</i>
Стейкхолдер	<i>Особа, група, організація, яка може впливати або на яку можуть впливати кінцеві результати проекту</i>	<i>Особа, гендерна група (у тому числі гендер+), організація, яка може впливати або на яку можуть впливати кінцеві результати проекту</i>
Управління проектом	<i>застосування знань, навичок, інструментів і методів під час реалізації робіт проекту для задоволення вимог, що висувуються до проекту</i>	<i>застосування гендерних знань, гендерно-чутливих навичок/компетенцій, гендермейнстрімінгових інструментів і методів під час реалізації робіт/процесів/проектних дій проекту для задоволення гендерних вимог усіх гендерних груп стейкхолдерів (у тому числі гендер+), які висувуються до проекту.</i>

Формування методології гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами потребує введення уточнюючих термінів.

Оскільки управління проектами сталого розвитку обумовлено Цілями сталого розвитку (до 2030 р.), Стратегією розвитку України (Україна – 2020), стратегіями регіонального розвитку і т.ін. пропонується **визначення 1: 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.

Кожен проект передбачає створення унікального продукту або послуги. Гендерний підхід в управлінні проектами передбачає здатність “бачити” гендерні відмінності/особливості оточення проекту, стейкхолдерів та вміти трансфертувати/експлікувати гендер (гендер+) у кінцеві результати проекту. Пропонується **визначення 2: Гендерно-сенситивний проект** – тимчасове підприємство, спрямоване на створення гендерно-сенситивного (гендерно-цінного) продукту, послуги або результату.

Відомо, що кожен проект приводить до створення унікального продукту, послуги або результату. Наприклад, адміністративна будівля може бути побудована з певних будівельних матеріалів, надійною підрядною компанією. При цьому в процесі експлуатації ця будівля (із прилеглою територією) буде комфортною, зручною та доступною тільки для здорової молоді людини. І не комфортною, не зручною, не доступною для осіб з інвалідністю, людей похилого віку, людей (чоловіків та жінок) з малолітніми дітьми і т.ін. Гендерна візія внутрішніх і зовнішніх клієнтів/користувачів адміністративної будівлі дозволяє “наповнити” продукт проекту гендерним контентом. Пропонується **визначення 3: Гендерно-сенситивний продукт проекту** – предмет (виріб, товар, споруда) або послуга, що можуть бути кількісно оцінені, та встановлюють гендерний баланс у користуванні різними гендерними групами (зокрема, чоловіками, жінками, дітьми та іншими гендерними групами, у тому числі гендер+).

У японському стандарті проектного менеджменту Р2М підкреслюється особлива риса проектної діяльності – “створення цінності проекту”. Пропонується **визначення 4: Гендерна цінність проекту** – вигоди, які отримують користувачі проекту. При цьому “гендерно-цінними вигодами” вважаються тільки ті, що відповідають/враховують

інклюзивність гендерних вимог конкретної(них) гендерної(них) групи користувачів.

Організації, діяльність яких заснована на проектах, передбачають створення тимчасових систем для виконання проектів, програм, портфелів. Організаційна структура, що стандартизує процеси керівництва проектами і сприяє обміну ресурсами, методологіями, інструментами і методами – офіс управління проектами. В методології гендерно-орієнтованого управління пропонується **визначення 5: *Офіс гендерно-орієнтованого управління проектами (Gender-Oriented Project Management Office, PMOG)*** – специфічна інфраструктура, призначена стандартизувати процеси гендерно-орієнтованого керівництва проектами і сприяти обміну гендермейнстрімінгових інструментів/практик і методів для ефективного виконання проекту і отримання гендерно-сенситивних (гендерно-цінних) результатів проекту. PMOG може бути інтегрований у будь-яку організаційну структуру (функціональну, матричну, проектну) з діапазоном ролей: «PMOG -підтримуючий», «PMOG-керуючий», «PMOG-лінійний» (див. п. 3.3).

Організаційне зростання відбувається шляхом системної інтеграції проектної методології в усі проекти, програми, портфелі організації. Включення гендерної компоненти в процеси організаційного розвитку декларує ООН як «принципи розширення прав і можливостей жінок у сфері бізнесу. У зв'язку з чим пропонується **визначення 6: *Гендерна орієнтованість системи управління проектами і програмами*** – спроможність системи менеджменту (організації, системи управління проектами та програмами) застосовувати гендермейнстрімінговий підхід, що ґрунтується на глобальних принципах гендерної рівності в умовах ринкової економіки (GER).

Дотримання компаніями принципів гендерної рівності спонукає їх до удосконалення організаційних процесів та розвитку технологічної зрілості проектного управління. Гендерна кореляція зрілості систем управління проектами пропонується у **визначенні 7: *Гендерна зрілість системи***

управління проектами і програмами – стан/рівень/ступінь імплементації принципів гендерної рівності в систему проектно-орієнтованого менеджменту. Користуючись моделлю організаційно-технологічної зрілості Г.Керцнера (РМММ) гендерна зрілість організаційної системи представлена у 5 рівнях: «1 – знання гендерної термінології»; «2 – опанування командою проекту специфічних методик, інструментів»; «3 – інтеграція гендермейнстрімінгових технологій в єдину систему управління проектами і програмами»; «4 – бенчмаркінг гендермейнстрімінгових технологій»; «5 – досягнення додаткових гендерно-сенситивних цінностей проектів і програм» (див. п. 3.2).

Розуміння і застосування знань, інструментів та методів, визнаних в якості кращої практики, недостатньо для результативного управління проектом. Додатковою до галузевих навичок і знань загального менеджменту, необхідних для проекту, і компетенцій, визначених в НСВ, гендерно-орієнтоване управління проектами потребує наявності у керівника і команди проекту гендерно-чутливих компетенцій.

Визначення 8. Гендерно-чутлива компетентність – 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.

Команда проекту включає керівника проекту та осіб, які працюють над виконанням проектних дій для досягнення цілей проекту. Члени команди мають “власний” рівень володіння знаннями в конкретній предметній області або навичок для виконання робіт по проекту. Відповідно до методології гендерно-орієнтованого управління структура і характеристика команди проекту залежить від застосування фемінних і маскулінних принципів управління та представництва різних гендерних груп у кількісному складі команди (див. п. 2.3). Пропонується **визначення 9. Гендерно-збалансована команда управління проектом** – проектні

менеджери, які безпосередньо задіяні в операціях гендерно-орієнтованого управління проектами, формування якої ґрунтується на “покритті” гендерно-сенситивних компетенцій, гендерній партисипації та гендерному квотуванню.

Висновки до розділу 2

1. 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).

2. 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.

3. Висвітлено особливості фемінної і маскулінної логічних систем в контексті креативної поведінкової компетентності менеджерів (п. 4.4.8 «Винахідливість» в межах стандарту ІСВ4.0). 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».

4. Інтерпретовано основні терміни проектного менеджменту в контексті теорії гендерно-орієнтованого управління проектами: «команда проекту», «навички управління», «основні правила», «основні правила», «покупець», «портфель», «програма», «проект», «результат, що представляється», «задоволеність клієнта», «стейкхолдер», «управління проектом».

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».

Основні результати розділу опубліковані в роботах [115, 119, 120, 122, 126, 202, 206, 209].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА МОДЕЛІ ВИМІРЮВАННЯ ЗРІЛОСТІ СИСТЕМИ ГЕНДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ

3.1. Імплементація гендерного підходу в модель зрілості системи управління проектами та програмами

Загальноновизнаною є теза, що методологія управління проектами покликана забезпечити дієздатність та ефективність корпоративної системи управління. Теоретична основа досліджень щодо зрілості управління проектами і програмами закладена у концепціях: інтеграційної моделі зрілості (Capability Maturity Model Integration, CMMI) [184], зрілості організаційного управління проектами (Organizational Project Management Maturity Model, OPM3) [262], зрілості організації з управління портфелями, програмами, проектами (Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model, P3M3) [267], моделі зрілого управління проектами (Project Management Maturity Model, PMMM) [240].

Одна з перших моделей зрілого управління – **інтеграційна модель зрілості (CMMI)** – розроблена Інститутом з розробки програмного забезпечення (Software Engineering Institute, SEI) і застосовувалась як інструмент для оцінки підрядників, що пропонують проекти з розробки програмного забезпечення. Слід зазначити, що модель CMMI використовується і як модель зрілості процесів. CMMI передбачає п'ять рівнів зрілості:

рівень 1 – *стартові (хаотичність)* – початок використання нових процесів;

рівень 2 – *відновлювальні (дисципліна процесів)* – процес використовується повторно;

рівень 3 – *визначені (резгламентовані)* – процес погоджено в якості стандарту для бізнес-процесів;

рівень 4 – *керовані (обчислені)* – виконується управління процесами і вимірюваннями;

рівень 5 – *оптимізуючі (удосконалення процесів)* – оптимізація і покращення процесів.

Інститутом управління проектами (Project Management Institute, PMI) розроблена **модель зрілості організаційного управління проектами ОРМЗ**, методичним підґрунтям якого стало Керівництво з управління проектами РМВОК («A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)»). ОРМЗ представлена чотирма рівнями («стандартизація», «вимірювання», «контроль», «безперервне покращення»), п'ятьма групами процесів управління проектами («ініціація», «планування», «виконання», «моніторинг і контроль», «завершення») і трьома рівнями застосування («проекти», «програми», «портфелі»). Стандарт ОРМЗ містить три взаємозалежних елементах:

- «знання (knowledge)» – значна кількість кращих практик з управління проектами, що характеризують певний рівень організаційної зрілості;
- «оцінка (assessment)» – інструмент для самооцінки організації стану «як є» та виявлення «вузьких місць» для подальшого удосконалення;
- якщо організація приймає рішення про перехід на вищій рівень зрілості, тоді використовують інструмент «покращення/удосконалення (improvement)», як допомогу у редевелопменті системи управління проектами для забезпечення максимальної ефективності досягнення стратегічних цілей.

Цінним додатком стандарту ОРМЗ є наявність унікальної бази даних, яка містить тисячі «ключових факторів успіху» та іншої інформації про «кращі практики», що характеризують розвиток зрілості з управління проектами в організації.

Модель зрілості управління портфелями, програмами, проектами (РЗМЗ) розроблена Міністерством державної торгівлі Великої Британії. Модель РЗМЗ має ієрархічну структуру і містить:

- три моделі («модель зрілості управління портфелем, PfMЗ»; «модель

зрілості управління програмою, PgM3»; «модель зрілості управління проектом, PjM3»);

- п'ять рівнів зрілості («рівень 1 – знання про процеси»; «рівень 2 – процеси, що повторюються»; «рівень 3 – визначені/ідентифіковані процеси»; «рівень 4 – керовані процеси»; «рівень 5 – оптимізовані процеси»);
- сім процеси областей (управлінський контроль, управління вигодами, фінансовий менеджмент, управління зацікавленими сторонами, управління ризиками, організаційне управління, управління ресурсами).

Модель організаційної зрілості Г. Керцнера (РМММ) відображає рівень зрілості компанії через її здатність до управління проектами:

рівень 1 – *термінологія* – організація усвідомлює значимість управління проектами та необхідність глибокого засвоєння основних знань з проектного менеджменту, опанування відповідної термінології;

рівень 2 – *загальні процеси* – усвідомлення організацією важливості розробки спільних процесів для того, щоб успіх одного проекту можна було повторити при виконанні інших;

рівень 3 – *єдина методологія* – організація усвідомлює значимість синергетичного ефекту, що виникає при зведенні усіх використовуваних корпорацією методологій до однієї, центральне значення в якій набуває управління проектами. Синергетичний ефект полегшує управління усіма процесами за допомогою єдиної методології;

рівень 4 – *бенчмаркінг* – усвідомлення необхідності покращення корпоративних процесів; безперервне порівняння ефективності управління проектами в організації з ефективністю методик світових лідерів галузі. Мета порівняння – отримання інформації, яка допоможе покращити власні методики управління проектами. Над бенчмаркінгом має працювати проектний офіс або центр управління проектами;

рівень 5 – *безперервне покращення* – аналізується інформація, отримана під час бенчмаркінгу, та здійснюються зміни, необхідні для покращення управління проектами.

Також розроблено модель зрілості (Stakeholder Relationship Management Maturity, SRMM) [173], у якій акцентовано увагу на необхідності підтримувати безперервний взаємозв'язок із зацікавленими сторонами» та управляти їх очікуванням. Підкреслюється, що організаційне зростання відбувається шляхом інтеграції методології в усі проекти та програми.

Разом з тим, переважна більшість дослідників обирають модель зрілого управління проектами РМММ як концептуальну платформу для моделювання організаційної зрілості. Більшість організацій, які обрали управління проектами в якості ключової стратегії, використовують інструменти самооцінки РМММ. Зокрема, в роботі [188] запропонована імплементація РМММ в модель зрілості освітніх організацій, в роботі [266] презентована «модель зрілості структури, спрямованої на підтримку процесів еко-дизайну», а в роботі [237] авторами розроблена інтеграційна модель організаційної зрілості для реалізації мега-програм будівництва.

Дослідники [246] також використовують інтеграцію методологій РМММ і PRINCE2 для створення нової моделі зрілості (P2CMM). Дана модель спирається на такі рівні організаційного розвитку, як «пізнання (cognitive level)», «повторення (repeatable level)», «менеджмент (management level)», «інтеграція (integration level)», «безперервність (continuous level)». Авторами роботи [191] розроблена «модель зрілості інтегрованих систем менеджменту (Capability Maturity Model integrated-based component)», яка поєднує три системи оцінок: «ключові технологічні агенти (the key process agents)», «зовнішні фактори (externalities)» і «ефективна система менеджменту (the excellence management pillars)».

Серед новітніх підходів до оцінки технологічної зрілості проектного управління особливе місце посідає гендермейнстрімінговий (gender mainstreaming). За визначенням Економічної та соціальної ради ООН (ECOSOC), гендермейнстрімінг – процес оцінки наслідків для жінок і чоловіків будь-яких запланованих дій (у політиках, програмах і т.ін.), у всіх сферах і на всіх рівнях [194, р. 11]. Гендерна стратегія, актуалізована у

Цілях розвитку Тисячоліття (ООН), наголошує на «рівних правах, можливостях і справедливості, як для жінок, так і чоловіків» й, у свою чергу, спонукає проектне управління до імплементації відповідного підходу. Так, в рамках Європейського Союзу врахування гендерної проблематики є обов'язковим компонентом всіх стратегій і програм, передусім, на стадії планування [185, р. 2]. Європейські орієнтири вітчизняної політики та практики обумовлюють необхідність спеціальних наукових досліджень гендермейнстрімінгових технологій, у тому числі й у проектному менеджменті.

Як зарубіжні, так і вітчизняні автори, звертають увагу на те, що методологія проектного управління має постійно розвиватись, зокрема, за рахунок впровадження кращих практик. С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, С.І. Неівестний наголошують на необхідності використання кращих практик, що призводять до «евристичного нарощування знань» [178, с. 5]. Гендерний підхід, як стверджують міжнародні експерти, має значний евристичний потенціал для управління проектами та програмами розвитку [249]. У вітчизняній науковій думці, що зосереджена на розробці методологічних основ управління програмами розвитку регіонів та міст України (А.І. Рибак, Г.С. Панафідін [91], Д.З. Бєрулава [171] та ін.), поки що відсутні напрацювання гендерних індикаторів.

На теперішній час спостерігається усе більша зацікавленість у включенні гендерної компоненти в процеси організаційного розвитку. Так, на глобальному рівні пропонуються відповідні гендерні індекси. Це засвідчує керівний документ Організації об'єднаних націй (ООН), прийнятий у 2010 році, у якому декларуються базові «принципи розширення прав і можливостей жінок у сфері бізнесу [247].

Разом з тим, дослідники відмічають значимість гендерних компонентів для організаційного розвитку компаній. Застосовуються феміністські теорії для аналізу гендерного контексту організаційних комунікацій [256, р. 113-118]. У роботі [197] здійснено спробу синтезу феміністської і організаційної теорії, висвітлюючи питання «гендерних

бар'єрів» в організаційних системах. Авторка також наголошує на необхідності використання гендерного підходу для процесів розробки та прийняття рішень. Їй при цьому відмічає, що залучення у цей процес альтернативного досвіду, заснованого на сприйнятті проблеми жінками, призводить її до зміни якості та характеру самої моделі управління. Втім в управлінській культурі часто спостерігається «гендерна сліпота» на рівні організаційних процесів [31, с. 40].

В даному дослідженні організаційний розвиток розглядається як процес створення функціональної спроможності (системи і процеси, необхідні для ефективної роботи організації та збільшення її впливу) окремих організацій. Організаційний розвиток передбачає розвиток чотирьох спроможностей/здатностей:

– технічної спроможності – це спроможності, які відносяться до безпосередньої сфери діяльності організації (підвищення якості послуг, які організації надають своїм цільовим групам; утвердження стандартів, за якими працюють організації; розвиток компетенцій у певному напрямку діяльності організації);

– організаційної спроможності – це спроможності, необхідні для сталого, послідовного та надійного виконання організацією своєї місії та завдань. Ці спроможності передбачають розвиток систем та структур врядування та управління організацією, фінансовий менеджмент, розвиток людського капіталу, мобілізацію ресурсів, тощо;

– адаптивної спроможності – це спроможності, які фокусуються на здатності організації реагувати на політичні, соціально-економічні, культурні зміни, що впливають на середовище, в якому працюють організації. Важливими навичками для спроможностей адаптуватись є стратегічне та операційне планування, навички проведення оцінки і аналізу, планування діяльності на основі результатів оцінки, тощо;

– спроможності впливати – це спроможність організацій впливати на середовище, в якому вони працюють. Такі спроможності включають навички адвокації, ведення переговорів, комунікації, розвиток співпраці та

партнерства всередині сектору та з іншими секторами.

Керуючись сучасним розумінням залежності рівня технологічної зрілості управління проектами від гендерних компонент, ставиться питання про удосконалення та розвиток існуючих моделей організаційно-технологічної зрілості. Так, за Г. Керцнером (РМММ) [240] організаційна зрілість представлена п'ятьма рівнями: термінологія, загальні процеси, бенчмаркінг, безперервне покращення. З точки зору гендермейнстрімінгу, важливим є третій рівень, який передбачає використання методології проектного менеджменту як єдиної корпоративної системи управління. На цьому рівні організація усвідомлює важливість синергетичного ефекту, що виникає при зведенні всіх методологій (у тому числі й гендермейнстрімінгу), які використовуються в корпорації, в одну. Також, за допомогою єдиної методології, центральне місце у якій посідає управління проектами, полегшується управління усіма процесами, а імплементація гендерного підходу – збільшує вірогідність отримання синергетичного ефекту.

Якщо організація хоче зберегти свою перевагу над конкурентами, їй потрібно демонструвати здатність удосконалювати управлінські процеси шляхом бенчмаркінгу (четвертий рівень РМММ), у тому числі вивчаючи та впроваджуючи кращі гендерні практики управління проектами. Зокрема такі, що сприяють створенню додаткової цінності проекту (продукту і процесів), задоволенню потреб стейкхолдерів, ощадливості у використанні ресурсів і т.ін.

Послугуючись загальною логікою розвитку організаційно-технічної зрілості проектного управління за РМММ [240], пропонується наступна гендерна кореляція зрілості систем управління проектами (рис. 3.1) [202].



Рис. 3.1. Логіко-структурна модель імплементації гендерного підходу в РМММ

Перший рівень – знання гендерної термінології; усі члени команди проекту (офісу управління проектами, РМО) повинні оперувати такими категоріями, як «гендер», «принципи гендерної рівності», «гендерні потреби», «гендерні індикатори» і т. ін., й у підсумку – набути початкового рівня гендерної компетентності.

Другий рівень гендерної зрілості передбачає опанування командою проекту специфічних методик, інструментів (формування гендерної статистики, проведення гендерного аудиту, гендерного бюджетування, гендерної експертизи, розробки гендерних індикаторів і т. ін.). Набуття організацією такого рівня гендерної компетентності є передумовою для здійснення інтеграції гендермейнстрімінгових технологій в єдину систему управління проектами компанії (третій рівень).

Третій рівень гендерної зрілості проектного управління дозволяє виконувати гендерно-сенситивні проекти. А завдяки гендерному бенчмаркінгу (четвертий рівень), коли удосконалюються процеси,

процедури, операції, моделі, методики й інструменти проектної діяльності, формуються умови для створення продукту проекту високої якості, унікальності, за оптимальні (переважно менші, у порівнянні із аналоговими) ресурси. Гендерно-сенситивний продукт проекту утворює додаткову цінність, а значить, й конкурентну перевагу, що у свою чергу позитивно впливає на сталий розвиток організації.

Слід зазначити, що гендерний поступ у набутті управлінської зрілості пов'язується з усіма рівнями (загальна термінологія, загальні процеси, єдина методологія, бенчмаркінг, безперервне покращення). Для першого рівня пропонується оцінювати знання гендерної термінології, у тому числі принципів гендерної рівності (Gender Equality Principles, GEP). Ці принципи розроблені у вигляді практичних стандартів для компаній та структуровано у сім блоків, у тому числі: «збалансованість трудового життя і розвиток кар'єри»; «менеджмент і керівництво»; «бізнес, ланцюжки поставок і практики маркетингу»; «лідерство, прозорість та підзвітність» та ін. [220].

Дотримання компаніями принципів гендерної рівності спонукає їх до удосконалення організаційних процесів, як на рівні окремого проекту, так і на рівні організаційної системи у цілому (рис. 3.2).

Запропонована концептуальна модель інтеграції гендерних компонентів в архітектуру організації окреслює значимий гендерно-сенситивний контекст для різних управлінських процесів. Модель містить епістемологічний потенціал для розробки інструментів гендерної оцінки організаційної спроможності компаній у таких системних блоках:

- місія, стратегічне планування;
- структура менеджменту та стиль управління;
- спроможність адаптуватись;
- партнерство та співпраця;
- роль в секторі;
- надання послуг;
- фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів.



Рис. 3.2. Концептуальна модель інтеграції гендерних компонентів в архітектуру організації

3.2. Моделювання гендерної зрілості системи управління проектами та програмами

Організацією Об'єднаних Націй з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (ООН Жінки) з метою мотивації організацій приєднання до просування гендерно-справедливих методів управління і поліпшення умов праці для всіх жінок і чоловіків, а також досягнення Цілей сталого розвитку (SDG) запроваджено Принципи гендерної рівності (Gender Equality Principles) [220]:

- 1) *зайнятість і оплата* визначається політикою компанії щодо усунення дискримінації за статтю під час набору персоналу, найму, оплати праці, кар'єрного просування і оцінюється/вимірюється:

- прагненням оплачувати заробітну плату на мінімальному (прожитковому) рівні;
- забезпеченням справедливої оплати праці (за годину, обсяг робіт) за однакову роботу для усіх співробітників;
- впровадженням конкретних дій з набору персоналу серед жінок, сприяння призначенню жінок на «традиційно чоловічі» посади;
- ліквідацією всіх форм дискримінації за ознаками статі, раси, етнічного походження, релігії, інвалідності, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності або культурних стереотипів у всіх, пов'язаних з роботою, видах діяльності, у тому числі заробітної плати, робочих годин, пільг, доступу до робочих місць і умов праці;
- заборонаю дискримінації за сімейним станом (батьківством, виконання репродуктивних функцій, стану здоров'я (включаючи ВІЛ/СНІД) у всіх видах зайнятості або прийнятті рішень;
- забезпеченням безпеки на робочому місці (дозвіл на перерву у роботі для відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, відпустки по догляду за дитиною, а також пов'язаних з сімейними обов'язками);
- реалізацією справедливої політики для працівників, які працюють на умовах тимчасової зайнятості;
- забезпеченням справедливого звільнення, що не диспропорційно впливають на жінок.

2) *баланс між роботою, життям і розвитком кар'єри* визначається політикою компанії щодо поєднання роботи і особистого життя, а також навчання, кар'єрного та професійного розвитку і оцінюється/вимірюється:

- вживанням конкретних дій для забезпечення балансу між професійним і особистим життям шляхом впровадження і просування різноманітних гнучких варіантів роботи, в тому числі можливості виходу на роботу після декретної відпустки на посаду з рівними умовами праці і статусом;

- сприянням використання відпустки за сімейними обставинами, доглядом за близькими і оздоровчими програми. Дозволяти працювати за гнучким робочим графіком співробітникам, які потребують медичної допомоги або лікування, для себе або членів їх сімей, в тому числі в сфері планування сім'ї та репродуктивного здоров'я;
- підтримкою доступності(можливості) доглядати за дитиною шляхом надання послуг по догляду за дітьми (бажано на робочому місці);
- забезпеченням рівних можливостей і доступу жінок до освіти, в тому числі професійно-технічному навчанні, опанування інформаційних технологій;
- наданням можливості професійного розвитку, які включають офіційні або неофіційні мережі, діяльності в області розвитку клієнта, а також програм наставництва для жінок на всіх рівнях, в тому числі жінок, які працюють в нетрадиційних сферах;

3) *здоров'я, безпека і свобода від насильства* визначається політикою компанії щодо спрямування на забезпечення безпеки, охорони здоров'я та добробуту жінок, що працюють в компанії) і оцінюється/вимірюється:

- заборонаю і запобіганням усіх форм насильства на робочому місці, включаючи словесні, фізичні, або сексуальні домагання;
- забезпеченням безпеки працюючих жінок на робочих місцях, в тому числі поїздки до і від робочого місця і на компанії, робочі відрядження;
- забезпеченням і розвитком політики і програми по боротьбі з насильством;
- роботою з ліквідації та інформування про небезпечні умови праці шляхом забезпечення захисту від впливу небезпечних або токсичних хімічних речовин на робочому місці, особливо, коли ці речовини відомі або негативно впливають на здоров'я жінок, зокрема репродуктивного;

4) *управління і керівництво* визначається політикою компанії щодо забезпечення справедливої участі в управлінні та врядуванні та оцінюється/вимірюється:

- встановленням політики і активній роботі щодо залучення і призначення жінок на керівні посади, зокрема корпоративної ради директорів;
 - встановленням політики і активним зусиллям, що гарантують участь жінок в процесі прийняття рішень та управління на всіх рівнях і у всіх областях бізнесу, в тому числі прийняття рішень по бюджету;
 - включенням поліпшення гендерної рівності як фактор показників продуктивності і виділяти ресурси для підтримки гендерних ініціатив;
- 5) *бізнес, ланцюги поставок і практики маркетингу* визначається політикою компанії щодо відсутності дискримінації у веденні бізнесу, логістиці, маркетингу і оцінюється/вимірюється:
- підтримкою етичних стандартів маркетингу на основі поваги гідності жінок у всіх рекламних матеріалів. Зведення до мінімуму або усунути будь-яку форму сексуальної експлуатації (сексизму) в маркетингових і рекламних кампаніях;
 - заохоченням і підтримкою жіночого підприємництва. Пошук ділових відносини з підприємствами, що належать жінкам, в тому числі мікропідприємств, і співпрацювати з ними, щоб організувати справедливі бізнес-умови;
 - наявністю заборони бізнес-діяльні, пов'язаної (або такої, що підтримує) з торгівлею людьми, в тому числі трудової чи сексуальної експлуатації;
 - дотриманням принципів GEP не тільки щодо працівників компанії, а й бізнес-партнерами, незалежними підрядниками, субпідрядниками, постачальниками;
 - врахування принципів GEP при розробці продуктів і послуг та основних бізнес-рішень, таких як злиття, поглинання, створення спільних партнерських венчурних і фінансових проєктів;
- б) *залученість громадянської спільноти* визначається політикою компанії щодо заохочення рівноправної участі у суспільному житті та ліквідації усіх форм дискримінації та експлуатації та оцінюється/вимірюється:

- заохоченням благодійних фондів, пов'язаних з організацією сприяння забезпеченню гендерної рівності шляхом надання грантів, програмних ініціатив та інвестицій;
- заохоченням жінок і дівчат шляхом надання доступної інформації про розвиток кар'єри і навчальні програми, розроблених спеціально для них;
- повагою до прав працюючих жінок на участь в правових, цивільних і політичних справах;
- поважати свободу асоціацій співробітників;
- співпрацею з урядами і співтовариствами по ліквідації дискримінації за ознакою статі та підвищення рівня освіти та інших можливостей для жінок і дівчат в цих громадах, включаючи підтримку громадських жіночих груп, що працюють в інтересах поліпшення становища жінок;
- здійсненням активного керівництва по захисту жінок від сексуальних домагань, насильства, каліцтва, залякування або іншого заперечення їх основних прав людини і відмовою миритися з ситуаціями, коли культурні відмінності або звичаї використовуються для відмови основної права людини жінок і дівчаток;

7) *лідерство, прозорість і підзвітність* відображає активну прихильність з боку вищого керівництва щодо встановлення і публічного розкриття випадків гендерної дискримінації та оцінюється/вимірюється:

- дотриманням гендерної рівності за допомогою заяви виконавчого директора або порівняно видних засобів і чітко відображати зобов'язання на робочому місці і / або зробити його доступним для всіх співробітників в доступній формі;
- встановленням критеріїв оцінки для відстеження прогресу у досягненні гендерної рівності та підсумкового публічного звіту;
- розробкою і впровадженням політики забезпечення здійснення гендерної рівності в рамках всієї організації шляхом проведення періодичної самооцінки на основі збору і аналізу даних, аудиту, публічного оприлюднення звітності;

- встановлення чіткої, об'єктивної політики подання скарг щодо порушення рівних прав та можливостей співробітників на робочому місці;
- участю в конструктивному діалозі із зацікавленими групами, в тому числі працівників неурядових організацій, бізнес-асоціацій, інвесторів, клієнтів і засобів масової інформації, про хід виконання зобов'язань організації щодо гендерної рівності;
- прозорістю реалізації гендерних зобов'язань і сприянням затвердженню та практичним застосуванням філіями, постачальниками, постачальниками, клієнтами та іншими організаціями-партнерами;
- практикою виділення з бюджету організації коштів на забезпечення гендерної рівності.

Для оцінки рівня відповідності організації Принципам GEP запропоновано низку індикаторів, повний перелік яких наведено у Додатку Представлена множинність чинників гендерної сенситивності організації вимагає певної уніфікації (оптимізації) для застосування в реальних умовах проектно-орієнтованого управління в Україні.

Авторський підхід ґрунтується на спробі оцінити рівень інтеграції гендерних контекстів в архітектуру організаційної системи. З цією метою виокремлено п'ять гендерних принципів:

- 1) гендерна рівність на робочому місці;
- 2) гендерно-збалансований менеджмент та керівництво;
- 3) гендерно-справедливі організаційні процеси;
- 4) сприяння рівній участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень;
- 5) сприяння розвитку лідерського потенціалу жінок.

Пропонується оцінювати характеристику включеності гендерної компоненти за шкалою: «1» – одноразова спроба впровадження; «2» – впровадження окремих елементів (гендерних інструментів/підходів); «3» – початок системної реалізації; «4» – помірне впровадження; «5» – реалізація в повній мірі. В табл. 3.1 наведено модель оцінки гендерної зрілості організації.

Оцінка гендерної зрілості організаційної системи

Елементи організаційного потенціалу		Гендерно-сенситивна характеристика організаційної зрілості
1	2	3
Відповідність принципу 1: «Гендерна рівність на робочому місці»		
1. Місія та стратегічне планування	Стратегічне планування	Стратегічні плани організації передбачають забезпечення балансу між продуктивною (розвиток кар'єри) та репродуктивною роботою. Наприклад, допомога працівникам повернутись на роботу після тимчасової відпустки
	Операційне планування	Організація включає до операційного планування програми додаткового навчання та стажування для жінок (особливо в «чоловічих» сферах). Існує можливість гнучкого графіку роботи персоналу з урахуванням гендерних потреб (для тих, хто потребує медичної допомоги, доглядає за дитиною, людьми похилого віку, хворими членами родини)
2. Структура менеджменту та стилі управління	Топ-менеджмент та їх обов'язки	Організація враховує гендерну компетентність в посадових інструкціях осіб, які приймають рішення (ОПР)
	Ефективність керівництва	Організація забезпечує прямий канал зв'язку між персоналом та керівним органом через особу, яка відповідає за гендерний розвиток
	Внутрішньо організаційні комунікації	Вище керівництво заохочує менеджерів до пошуку гендерно-збалансованих рішень в оплаті праці персоналу
	Стилi управління та лiдерство	Створення рівних умов для професійної реалізації персоналу. В організації дотримуються гендерної справедливості у прийнятті рішень щодо проходження професійної сертифікації, розвитку лідерських

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
		<p>навичок. Організація розробляє додаткові бонуси для працівників, які мають особливі гендерні потреби (медична допомога, догляд за дитиною, людьми похилого віку, хворими членами родини). В організації проводиться аудит робочих місць на наявність та(або) вірогідність загрози здійснення гендерного насильства</p>
3. Спроможність адаптуватись	Моніторинг та оцінка програм	Регулярний аудит кадрової політики і системи оплати праці з метою виявлення гендерної дисбалансів
	Моніторинг та оцінка організації	Регулярний аудит кадрової політики і системи оплати праці з метою виявлення гендерної дисбалансів. Здійснюється оцінка безпеки робочого місця жінок (під час відряджень, роботи з організаціями-партнерами). Аналізуються інциденти на робочому місці, пов'язані з гендерною дискримінацією
	Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесах прийняття рішень	Організація здійснює рекрутинг персоналу на основі результатів гендерного моніторингу робочих місць. Вживає заходів щоб інтегрувати результати моніторингу в політику компенсацій та(або) бонусів
4. Партнерство та співпраця	Відносини з партнерами	Організація встановлює контакти з кадровими агенціями, незалежними підрядниками, діловими партнерами, які керуються принципами гендерної відповідальності
5. Роль в секторі	Поширення знань та інформації	Організація забезпечує підготовку/перепідготовку усього персоналу з набуття гендерних компетентностей

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
6. Надання послуг	Розробка програм	Організація дотримується гендерного балансу трудових ресурсів, які залучаються до розробки програм
	Комунікаційна стратегія	Організація здатна виявляти гендерну дискримінацію в інформаційних оголошеннях про найм працівників. HR-стратегія розробляється на основі баз даних: «Гендерні інтереси і кар'єрні цілі персоналу», «Гендерні бар'єри у професійній кар'єрі». Організація демонструє гендерну сенситивність у всіх інформаційних повідомленнях.
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів	Внутрішня спроможність для залучення фінансування	Організація виділяє гендернозбалансований ресурс для фандрайзингу. Персонал у рівній мірі, як жінки, так і чоловіки, долучаються до процесів управління вартістю проектів і програм
Відповідність принципу 2: «Гендерно-збалансований менеджмент та керівництво»		
1. Місія та стратегічне планування	Місія	Організація бере до уваги гендерну різноманітність трудового потенціалу
	Стратегічне планування	Стратегічні плани розробляються за участі усіх зацікавлених сторін, уникаючи дискримінації за ознакою статі
	Операційне планування	Організація забезпечує жінкам можливість впливати на розробку плану дій
2. Структура менеджменту та стилі управління	Топ-менеджмент та їх обов'язки	Статут організації, розподіл керівних посад топ-менеджменту враховує принципи гендерної різноманітності
	Ефективність керівництва	Оцінка ефективності роботи менеджерів ґрунтується на взаємозалежності «методи роботи – результати» із дотриманням принципу гендерної справедливості

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
	Внутрішньо організаційні комунікації	Організація здійснює заходи щодо запобігання гендерної дискримінації у кар'єрному зростанні персоналу
	Стилі управління та лідерство	Організація застосовує методи, інструменти та конкретні дії для залучення жінок до складу топ-менеджменту, ОПР. Організація обирає тактики, що дозволяють делегувати повноваження і відповідальність за прийняття рішень, як жінкам, так і чоловікам. Заохочується гендерне партнерство у командній роботі
3. Спроможність адаптуватись	Моніторинг та оцінка організації	Організація здійснює постійний моніторинг гендерного складу топ-менеджменту, ОПР
	Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесах прийняття рішень	Організація на регулярній основі збирає, аналізує гендерно-сегреговані дані для виявлення «слабких місць» в менеджменті та стилі управління
	Моніторинг середовища реалізації програми	Система аудиту діяльності персоналу містить інформацію про те, в якій мірі впроваджуються принципи гендерної рівності і як вона інтегрована у процеси реалізації програм, гендерних ініціатив
4. Партнерство та співпраця	З державною владою	Організація встановлює відносини із урядовими структурами, на які покладені повноваження з реалізації політики забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків
	З органами місцевого самоврядування	Організація має регулярні контакти з органами місцевого самоврядування, долучаючись до регіональних програм забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
	З громадським сектором	Організація має партнерство з неурядовими громадськими організаціями (НГО), які мають досвід («кращі практики») із реалізації проектів досягнення гендерної рівності
5. Роль в секторі	Лідерство в секторі	Організація демонструє здатність бути активною у поставлених гендерних стратегіях
	Роль в розвитку організаційної спроможності	Система організаційних важелів і активів (у т. ч. бренд, технології, співробітники, фінанси) використовуються для підтримки ініціатив з гендерної рівності
	Поширення знань та інформації	Організація інформує весь персонал про їх права та утвердження недискримінаційної політики
6. Надання послуг	6.1. Орієнтація на потреби та залучення клієнтів	Організація має чітко визначені гендерні параметри у сфері своєї діяльності та досвід роботи з ними
	6.2. Стандарти якості послуг	Організація має формальні стандарти гендерно-сенситивних послуг відповідності до зовнішніх практик, орієнтирів чи національних, міжнародних стандартів
	Розробка програм	Організація демонструє здатність застосовувати гендерні методи для розробки нових програм
	Комунікаційна стратегія	Весь персонал організації проінформований про методи прийняття гендерно-сенситивних рішень. Організація проводить форуми, де співробітники можуть висловити свої думки про те, як реалізація принципів гендерної рівності вплинула на їх продуктивність та реалізацію в цілому
	Медійна стратегія	Гендерна культура у публічних заявах топ-менеджменту, а також в інформаційних матеріалах (друкованих, рекламних, web-сайті)

1	2	3
Відповідність принципу 3: «Гендерно-справедливі організаційні процеси»		
1. Місія та стратегічне планування	Стратегічне планування	Організація інтегрує гендерні принципи в процеси розробки своїх послуг
2. Структура менеджменту та стилі управління	Топ-менеджмент та їх обов'язки	Організація розробляє процеси виявлення, усунення, попередження гендерної дискримінації
	Внутрішньо організаційні комунікації	Робота організації ґрунтується на засадах стандартизації процесів, що враховують принципи гендерної рівності
	Стилi управління та лiдерство	Вимірювання, оцінка, аналіз взаємозалежності результатів діяльності і статі працівника. Організація використовує гендерні індикатори: кількість жінок, які беруть участь у навчальних програмах; кількість жінок, які отримують пропозиції працевлаштування і кар'єрного зростання; кількість жінок, які відмовились від посад і чому
3. Спроможність адаптуватись	Моніторинг та оцінка програм	Організація використовує гендерні методи та інструменти для управління проектами
	Моніторинг та оцінка організації	Організація здійснює оцінку гендерної компетенції персоналу, їх спроможність інтегрувати гендерні підходи в організаційні процеси
	Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесах прийняття рішень	Організація використовує данні гендерного моніторингу для окремих проектів з метою вироблення рішень від стратегічного планування до бюджетування
4. Партнерство та співпраця	4.2. З органами місцевого самоврядування	Організація взаємодіє із зацікавленими сторонами у забезпеченні гендерної рівності та здійснює адвокацію в рамках місцевого самоврядування

1	2	3
	Членство в регіональних/національних асоціаціях	Організація підвищує свою спроможність шляхом використання колективного, індивідуального членства в міжнародних, національних асоціаціях гендерного спрямування
5. Роль в секторі	Поширення знань та інформації	Організація здатна генерувати знання та інформацію з питань гендерної рівності та питань жінок
6. Надання послуг	Орієнтація на потреби та залучення клієнтів	Організація розробляє послуги із врахуванням гендерних потреб. За допомогою різних гендерних інструментів збирає інформацію про рівень задоволеності клієнтів
	Стандарти якості послуг	Організація використовує гендерно-сегреговану статистику та гендерні індикатори у звітах та оцінках результатів проекту
	Розробка програм	Організація демонструє здатність доопрацьовувати існуючі програми використовуючи GM технології
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів	Стратегія залучення фінансування	Організація має гендерно-сенситивну фандрейзингову стратегію, що включає різноманітні джерела фінансування гендерної компоненти проектів
	Диверсифікація джерел фінансування	Організація має різноманітні типи та джерела фінансування через здатність виконувати гендерно-сенситивне бюджетування
Відповідність принципу 4: «Сприяння рівній участі жінок та чоловіків у прийнятті рішень»		
1. Місія та стратегічне планування	Місія	Місія організації сумісна з принципами гендерної рівності та принципами розширення прав та можливостей жінок
	Операційне планування	Організація розробляє конкретні заходи, спрямовані на рівноправну участь у суспільному житті, як жінок, так і чоловіків, а також ліквідацію всіх форм дискримінації та експлуатації

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
2. Структура менеджменту та стилі управління	Ефективність керівництва	Топ-менеджмент співставляє гендерні цільові показники й активно заохочує менеджмент організації до їх досягнення
	Стили управління та лідерство	Весь персонал підтримує політику гендерної недискримінації. Топ-менеджмент демонструє політику гендерної культури, захисту жінок від сексуальних домагань, насильства. Підтримка участі працівниць у громадських заходах
3. Спроможність адаптуватись	Моніторинг та оцінка програм	Організація бере участь у гендерному моніторингу проектів і програм
	Моніторинг та оцінка організації	Організація здійснює постійну самооцінку на предмет її впливу на ринок й просування гендерної рівності
	Моніторинг середовища реалізації програми	Організація для планування своєї роботи використовує інформацію про гендерні проблеми (у т. ч. гендерні розриви, дискримінації і випадки насильства)
4. Партнерство та співпраця	4.1. З державною владою	Організація працює з урядовими структурами, залучаючись до діяльності з ліквідації дискримінації за ознакою статі
	Відносини з місцевим самоуправлінням	Організація працює з органами місцевого самоврядування, залучаючись до діяльності з ліквідації дискримінації за ознакою статі
	4.5. Відносини з іншими стейкхолдерами	Організація співпрацює з іншими компаніями в рамках гендерних проектів і програм
	Членство в регіональних/ національних асоціаціях	Організація сприяє участі активних жінок у регіональних, національних, міжнародних кампаніях або форумах
5. Роль в секторі	Лідерство в секторі	Організація здатна мобілізувати компанії для спільної діяльності щодо встановлення гендерної рівності

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
	Роль в розвитку організаційної спроможності	Організація заохочує і підтримує працівниць до їх активної участі (особливо в якості взірців для молоді), а також пропагує їх внесок у розвиток організації
	Поширення знань та інформації	Організація підтримує практику обміну інформації про «кращі гендерні методики» з іншими організаціями, органами місцевого самоврядування, організаціями приватного сектору, НГО
6. Надання послуг	Орієнтація на потреби та залучення клієнтів	Організація знає як задовольняти гендерні потреби цільових груп, та має відповідний досвід
	Розробка програм	Організація здатна створювати ефективні проекти і програми, що задовольняють гендерні потреби зацікавлених сторін
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів	Стратегія залучення фінансування	Організація має підтримку організацій, місія яких передбачає сприяння гендерній рівності
	Диверсифікація джерел фінансування	Організація демонструє здатність брати участь у проектах і програмах, що передбачають фінансування гендерно-орієнтованих заходів
	Мобілізація місцевих ресурсів	Організація здійснює мобілізацію місцевих ресурсів із дотриманням принципів гендерної справедливості
Відповідність принципу 5: «Сприяння розвитку лідерського потенціалу жінок»		
1. Місія та стратегічне планування	Стратегічне планування	Організація прагне мінімізувати або усунути будь-які бар'єри у розвитку жіночого лідерства
	Операційне планування	Організація сприяє жінкам у кар'єрному зростанні, здійснює набір персоналу з урахуванням гендерної різноманітності (особливо в процесах прийняття рішень)

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
2. Структура менеджменту та стилі управління	Топ-менеджмент та їх обов'язки	Топ-менеджмент має необхідну гендерну чутливість, що дозволяє жінкам займати керівні посади
	Ефективність керівництва	Топ-менеджмент переглядає результати гендерного аудиту, виявляє потенційних лідерок та заохочує їх до керівництва ініціативами організації
	Стилі управління та лідерство	Організація використовує гендерні методи рекрутингу, сприяє призначенню жінок на керівні посади. Організація активно інтегрує «думки жінок» у політику організаційного розвитку. Існує стратегія розвитку жіночого лідерства (навчання та наставництво)
3. Спроможність адаптуватись	Моніторинг та оцінка організації	Регулярно відбувається внутрішня саморефлексія за участі співробітниць організації. Вимірюється прогрес у розвитку жіночого лідерства
4. Партнерство та співпраця	4.1. З державною владою	Організація має регулярні контакти з національними органами, на які покладені повноваження щодо покращення можливостей для жінок
	4.2. З органами місцевого самоврядування	Організація має регулярні контакти з органами місцевого самоврядування в рамках програм сприяння жіночому лідерству (наприклад, щорічний конкурс «Жінка року»)
	Відносини з іншими конкурентами	Участь у зовнішньому навчанні та(або) заходах щодо забезпечення гендерної рівності і прав жінок. Партнерство з організаціями, що працюють над поліпшенням становища жінок
	Членство в регіональних/ національних асоціаціях	Організація встановлює відносини з професійними асоціаціями і використовує можливості для більшого представлення жінок в топ-менеджменті

1	2	3
5. Роль в секторі	Роль в розвитку організаційної спроможності	Організація надає послуги іншим компаніям з розвитку жіночого лідерства
	Поширення знань та інформації	Організація спонукає жінок долучатись до нетрадиційних («чоловічих») сфер через надання доступу до кар'єрної інформації та навчальних програм, розроблених спеціально для них
6. Надання послуг	Знання в своєму секторі	Організація має переконання, що жінки мають бути репрезентовані в топ-менеджменті і є інвестиційним ресурсом організації
	Орієнтація на потреби та залучення клієнтів	Організація надає пріоритетність інвестиціям, які сприяють поліпшенню становища жінок, особливо у нетрадиційних («чоловічих») сферах
	Розробка програм	Організація здатна здійснювати проекти і програми, орієнтовані на розширення прав жінок
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів	Стратегія залучення фінансування	Залучення організацій (фінансування дій), які підтримують програми жіночого кар'єрного зростання

Представлена модель оцінки гендерної зрілості організаційних процесів розроблена в результаті інтеграції двох вимірів: організаційної спроможності (сім системних блоків) та гендерної сенситивності (п'ять принципів) компаній. Подальша декомпозиція управлінських процесів для окремих проектів та програм може здійснювались на методологічній платформі офісу управління проектами (див. п. 3.3).

Когнітивна модель гендерної зрілості системи управління проектами і програмами дозволяє встановити «стан як є» і обрати/планувати дії, необхідні для переходу системи на вищий рівень (рис. 3.3).

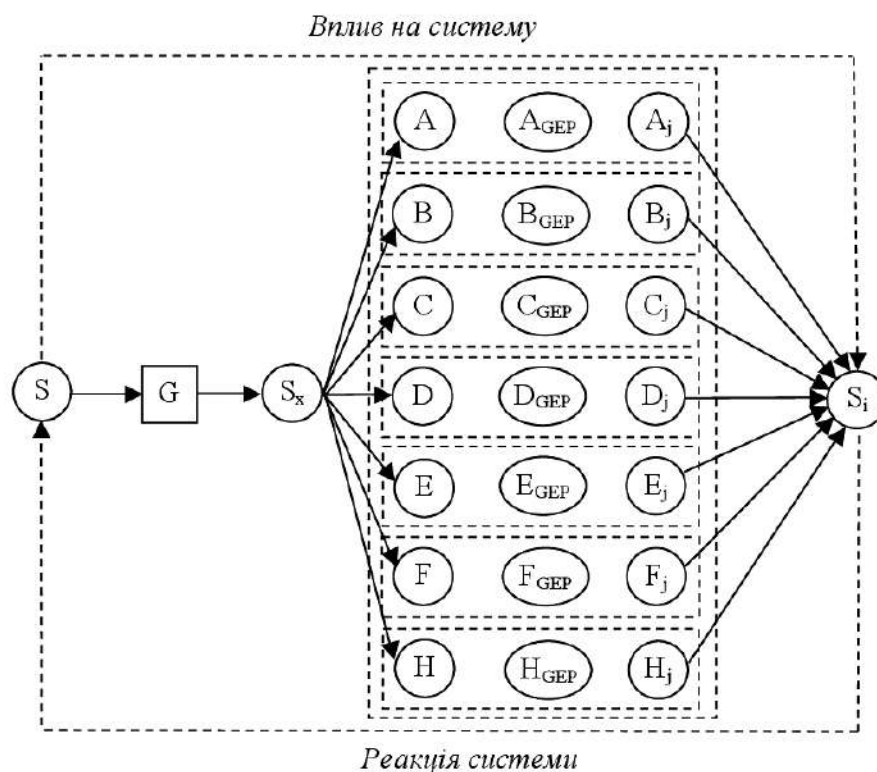


Рисунок 3.3. Когнітивна причинно-наслідкова модель гендерної зрілості системи управління проектами і програмами

На рис. 3.3 S – складна організаційно-технічна система управління проектами і програмами;

S_x – складна організаційно-технічна система управління проектами і програмами, що знаходиться в на x рівні гендермейнстрімінгової зрілості;

S_i – складна організаційно-технічна система управління проектами і програмами, в якій відбулись зміни (гендерного контексту) протягом i періоду;

G – гендерний контент(вимір) системи управління проектами і програмами складова проекту;

A – місія та стратегічне планування системи управління проектами і програмами;

A_{GEP} – відповідність місії та стратегічного планування системи управління проектами і програмами принципам GEP;

A_j – оцінка відповідності місії та стратегічного планування системи

управління проектами і програмами принципам GEP;

B – структура правління та стиль керівництва системи управління проектами і програмами;

B_{GEP} – відповідність структури та стилю керівництва системи управління проектами і програмами принципам GEP;

B_k – оцінка відповідності структури та стилю керівництва системи управління проектами і програмами принципам GEP;

C – спроможність системи управління проектами і програмами адаптуватись;

C_{GEP} – здатність системи управління проектами і програмами адаптуватись згідно принципів GEP;

C_l – оцінка здатності системи управління проектами і програмами адаптуватись згідно принципів GEP;

D – спроможність системи управління проектами і програмами до партнерства та співпраці;

D_{GEP} – здатність системи управління проектами і програмами до партнерства і співпраці згідно принципів GEP;

D_m – оцінка здатності системи управління проектами і програмами до партнерства і співпраці згідно принципів GEP;

E – роль системи управління проектами і програмами в секторі;

E_{GEP} – роль системи управління проектами і програмами в секторі згідно принципів GEP;

E_n – оцінка ролі системи управління проектами і програмами в секторі згідно принципів GEP;

F – якість надання послуг системою управління проектами і програмами;

F_{GEP} – якість надання послуг системою управління проектами і програмами згідно принципів GEP;

F_p – оцінка якості надання послуг системою управління проектами і програмами згідно принципів GEP;

H – фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів системи

управління проектами і програмами;

H_{GEP} – фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів системи управління проектами і програмами згідно з принципами GEP;

H_q – оцінка фінансової життєздатності та мобілізації ресурсів системи управління проектами і програмами згідно з принципами GEP.

S_{x+1} – система управління проектами і програмами, що перейшла на наступний $(x+1)$ рівень гендерної зрілості.

Цільова функція, що описує гендерну зрілість системи управління проектами і програмами набуває вигляду (3.1 – 3.8):

$$\Delta G = \sum_{j=1}^{j'} \sum_{k=1}^{k'} \sum_{l=1}^{l'} \sum_{m=1}^{m'} \sum_{n=1}^{n'} \sum_{p=1}^{p'} \sum_{q=1}^{q'} (A_j + B_k + C_l + D_m + E_n + F_p + H_q) \rightarrow \max, \quad (3.1)$$

$$A = \{A_1, A_2, \dots, A_j\}, j = \overline{1; j'}, \quad (3.2)$$

$$B = \{B_1, B_2, \dots, B_k\}, k = \overline{1; k'}, \quad (3.3)$$

$$C = \{C_1, C_2, \dots, C_l\}, l = \overline{1; l'}, \quad (3.4)$$

$$D = \{D_1, D_2, \dots, D_m\}, m = \overline{1; m'}, \quad (3.5)$$

$$E = \{E_1, E_2, \dots, E_n\}, n = \overline{1; n'}, \quad (3.6)$$

$$F = \{F_1, F_2, \dots, F_p\}, p = \overline{1; p'}, \quad (3.7)$$

$$H = \{H_1, H_2, \dots, H_q\}, q = \overline{1; q'}, \quad (3.8)$$

де j – кількісна оцінка відповідності місії та стратегічного планування системи управління проектами і програмами принципам GEP, $j = \overline{10; 50}$;

k – кількісна оцінка відповідність структури та стилю керівництва системи управління проектами і програмами принципам GEP, $k = \overline{16; 80}$;

l – кількісна оцінка здатності системи управління проектами і програмами адаптуватись згідно принципів GEP, $l = \overline{13;65}$;

m – кількісна оцінка здатності системи управління проектами і програмами до партнерства і співпраці згідно принципів GEP, $m = \overline{15;75}$;

n – кількісна оцінка ролі системи управління проектами і програмами в секторі згідно принципів GEP, $n = \overline{11;55}$;

p – кількісна оцінка якості надання послуг системою управління проектами і програмами згідно принципів GEP, $p = \overline{18;90}$;

q – кількісна оцінка фінансової життєздатності та мобілізації ресурсів системи управління проектами і програмами згідно з принципами GEP, $q = \overline{7;35}$.

Обмеження цільової функції гендерної зрілості організації з управління проектами і програмами наведено в табл. 3.2.

Рівень гендерної зрілості системи управління проектами і програмами визначається:

$$G.Maturity = \frac{\partial S_{x+1}}{\partial S_x}, \quad (3.9)$$

Загальний результат може бути інтегрований наступним чином:

1 рівень гендерної зрілості (90–179 балів) – знання гендерної термінології. Організація володіє певними знаннями з гендерної тематики. Разом з тим, відсутнє розуміння як ці гендерні знання можуть бути застосовані в проектній діяльності.

2 рівень гендерної зрілості (180–269 балів) – опанування командою проекту специфічних методик, інструментів. Організація відчуває потребу у поглибленому опануванні гендерно-сенситивних методик/інструментів, оскільки розглядає гендермейнстрімінг як шлях підвищення ефективності управління проектами і програмами.

Обмеження цільової функції гендерної зрілості системи управління
проектами і програмами

Елементи організаційного розвитку	Принципи гендерної рівності				
	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	2	3	4	5	6
Місія і стратегічне планування	2...10	3...15	1...5	2...10	2...10
Структура та стиль управління	4...10	4...20	3...15	2...10	3...15
Спроможність адаптуватись	3...15	3...15	3...15	3...15	1...5
Партнерство та співпраця	1...5	4...20	2...10	4...20	4...20
Роль в секторі	1...5	3...15	1...5	4...20	2...10
Надання послуг	2...10	5...25	4...20	4...20	3...15
Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів	1...5	–	2...10	3...15	1...5

3 рівень гендерної зрілості (270–359 балів) – інтеграція GM технологій в єдину систему управління проектами і програмами. Організація включила GM в архітектуру проектної діяльності на рівні корпоративних правил. Оцінка результативності проектів і програм містить гендерно-сенситивні індикатори. Разом з тим, не усі співробітники/підрозділи усвідомлюють вигоди від GM, не розуміють «тонкощі» і продовжують працювати «по-старому». Можливо слід проводити вузько спеціалізовані навчальні тренінги для підвищення

обізнаності та вмотивованості співробітників щодо впровадження ГМ на прикладі контекстно особливих (специфічних) проектів на програм організації.

4 рівень гендерної зрілості (360–449 балів) – бенчмаркінг ГМ технологій. Організація дотримується гендерних принципів. Якісний ГМ бенчмаркінг виконується G-РМО і орієнтований на використання нових ГМ технологій, аналіз того, як інтегрується гендерний підхід в корпоративну культуру організації. G-РМО відповідає за розгляд правильної інформації, порівнянням з правильно відібраними компаніями, проектами, програмами, кількісний та якісний характер «кращої практики».

5 рівень гендерної зрілості (450 балів) – досягнення додаткових гендерно-сенситивних цінностей проектів і програм. Організація дотримується ідей проведення бенчмаркінгу ГМ практик і проведення безперервного покращення/удосконалення. Можливий супротив з боку співробітників або недостатня підтримка вищого керівництва або недостатність повноважень гендерного офісу. Гендермейнстрімінгові зміни в організації підтримуються «тиском із сторони бенефіціарів» проектів та програм.

Модель вимірювання гендерної зрілості системи управління проектами є діагностичним інструментом і розроблена для надання допомоги компаніям в реалізації і просуванні гендерних принципів. Це також дозволить встановити базовий рівень гендерної зрілості, визначити області/сфери і можливості для підвищення ефективності управління проектами і програмами, а також:

– встановлення пріоритетності областей/сфер для поліпшення (визначити які «вузькі місця» є найбільш важливими для компанії, а також позначити першочерговими до виконання);

– створення плану дій (для кожної з пріоритетних областей розробити конкретний вимірюваний план дій; переконатись, що план дій розуміють усі учасники і готові до відповідального виконання);

– відстеження прогресу (встановити ключові показники ефективності для порівняння з планом; корисно використовувати оціночний інструмент через регулярні проміжки часу);

– підтримання зв'язку із зацікавленими сторонами (ключові елементи і показники є прозорими для зацікавлених сторін);

– використання ресурсів (доступ до інформації по конкретним питанням, передовим практикам, дослідженням для розуміння/усвідомлення як поліпшити справедливість до жінок і чоловіків з рівня «кінцевий результат» на рівень «прийняття рішення»).

Запропонований інструмент оцінювання може бути використаний для вимірювання гендерної зрілості як для окремого підрозділу, так і для організації у цілому. Проте для адекватної оцінки результатів організації необхідно правильно обрати представників, які будуть проводити аудит гендерної сенситивності.

3.3. Моделювання офісу гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами

Офіс управління проектами (Project Management Office, PMO) уявляється спеціальною організаційною одиницею, що несе відповідальність за централізоване і координоване управління проектами. В умовах коли гендерний чинник проектів та програм є вагомим, актуальною є постановка питання про гендерно-відповідальний проектний офіс [115; 122]. Серед кращих практик у вирішенні такого завдання – досвід муніципалітету Відня [168]. Адміністрацією міста запроваджено «Focal Point» (як координаційного центру) для реалізації гендермейнстрімінгу у всі сфери управління, що в свою чергу забезпечило: рівний доступ до послуг публічного управління, відкритість процесів бюджетування, високий рівень корпоративної культури.

Організаційна структура управління проектами і програмами вибудовується із урахуванням:

- систем управління організації/організацій, залучених до проекту (функціональна, матрична і проектна);
- характеристик проекту (повноваження менеджера проекту, доступність ресурсів тощо);
- взаємозв'язків між зацікавленими учасниками проекту (замовники/користувачі, спонсор, виконавча організація, офіс управління проектами і т.ін.).

Стандартами проектного менеджменту побудова організаційної структури управління проектами базується на оцінці характеристик [162, р. 22]: повноваження керівника проекту; доступність ресурсів; особа, яка управляє бюджетом; роль керівника проекту; адміністративний персонал управління проектом. Авторський підхід ґрунтується на спробі розробити гендерно-сенситивні маркери для характеристик проекту (табл. 3.3).

В команді проекту має бути включена позиція «Gender-Point» – організація/особа, яка вирішує питання, що виходять за межі компетентності менеджера проекту, зокрема:

- врахування особливості проблеми, з точки зору її впливу на жінок та чоловіків;
- здійснення оцінки рішень, з точки зору їх впливу на чоловіків і жінок;
- застосовування підходу «розширення прав і можливостей жінок та чоловіків»;
- врахування гендерного потенціалу партнерів (чоловіків і жінок), у тому числі їх гендерної чутливості і гендерної відповідальності;
- сприяння справедливому доступу до ресурсів, розширення прав та можливостей жінок;
- врахування особливих потреб бенефіціарів, як жінок, так і чоловіків;
- формування команди проекту на принципах гендерної рівності;
- розробки гендерно-сенситивного бюджету;
- врахування гендерних індикаторів;
- окреслення гендерних параметрів результатів проекту.

Вплив гендерної сенситивності організаційної структури на проект

Характеристики проекту	Основні типи організаційних структур		
	функціональна	матрична	проектна
Повноваження керівника проекту	Незначні або відсутні (до 20%)	Обмежені (21-80 %)	Високий рівень або повний контроль (81-100%)
Повноваження Gender-Point	Обмежені (до 40%)	Середній або високий рівень (41-90%)	Повний контроль (100%)
Доступність ресурсів	Незначна або відсутня (до 20%)	Обмежена (21-80%)	Високий рівень або повна (81-100%)
Хто контролює бюджет проекту	Функціональний керівник, Gender-Point	Менеджер проекту, Функціональний керівник, Gender-Point	Менеджер проекту, Gender-Point
Зайнятість активних учасників в управлінні проектом	Часткова зайнятість (до 50%)	Від часткової до повної зайнятості (51-100%)	Повна зайнятість у проекті (100%)

Унікальність РМО у тому, що він може бути інтегрований у будь-яку організаційну структуру управління. Можливий діапазон ролей та місця РМО в організаційній структурі управління проектами і програмами визначений у Р2М (рис. 3.4).

У функціональній оргструктурі, де переважає операційна діяльність, кожен підрозділ (виробничий, маркетингу тощо) виконує роботу за проектом відокремлено від інших відділів. У такій організації управління проектом компетенція офісу гендерно-орієнтованого управління проектами (Gender oriented Project Management Office, РМО_G) обмежена «наданням підтримки в гендерно-орієнтованому управлінні проектами» (рис. 3.5).



Рис. 3.4. Типологія проектних офісів за P2M [90, с. 60]

«РМО_G-підтримуючий» може виконувати наступні функції: інформаційна підтримка у використанні стандартів проектного менеджменту; експертна оцінка виконання проектних дій, а також допомога у розумінні й оперуванні гендерною термінологією («гендер», «гендермейнстрімінг», «принципи гендерної рівності», «гендерні потреби», «гендерні індикатори» і т.ін.), опановуванні командою проекту специфічних методик (формування гендерної статистики, проведення гендерного аудиту, гендерного бюджетування і т.ін.).

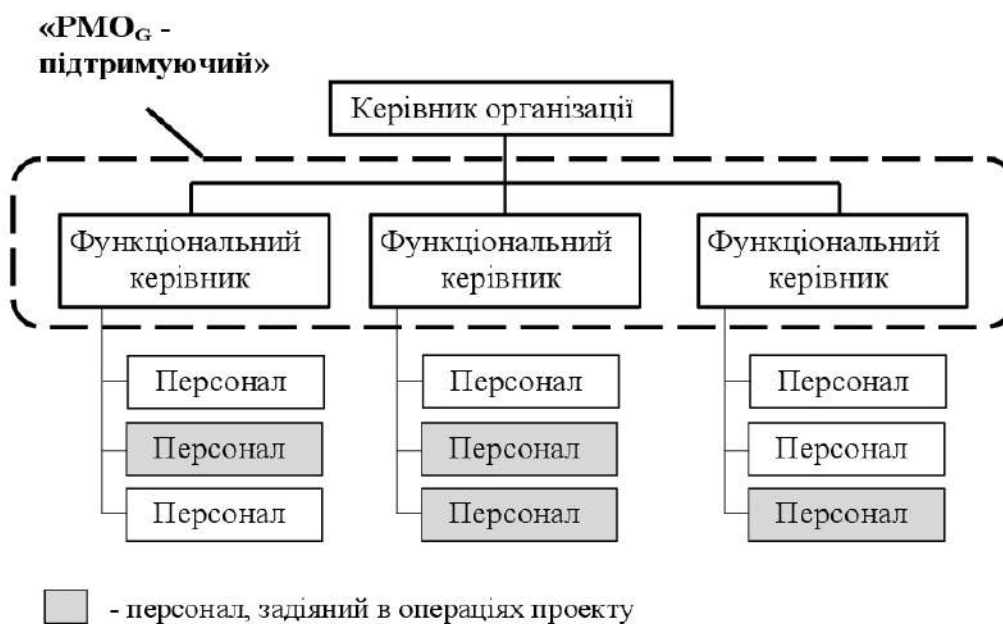


Рис. 3.5. «РМО_G - підтримуючий» в функціональній організації проекту

У матричній оргструктурі управлінські функції розподілені між функціональними керівниками, менеджером проекту і Gender-Point (див. табл. 3.3). Компетенція «РМО_G-керуючий» спрямована на виконання інтеграційної функції та здійснення загального керування діяльністю: операційних менеджерів («як діяти»), менеджерів проекту (що, скільки, коли виконувати), Gender-Point (на скільки справедливим для жінок та чоловіків буде те «що, хто, де, коли, скільки» буде виконувати) – рис. 3.6. «РМО_G-керуючий» відповідальний за якісне використання командою проекту гендермейнстрімінгових технологій та наскрізність в системі управління проектами і програмами організації/компанії.

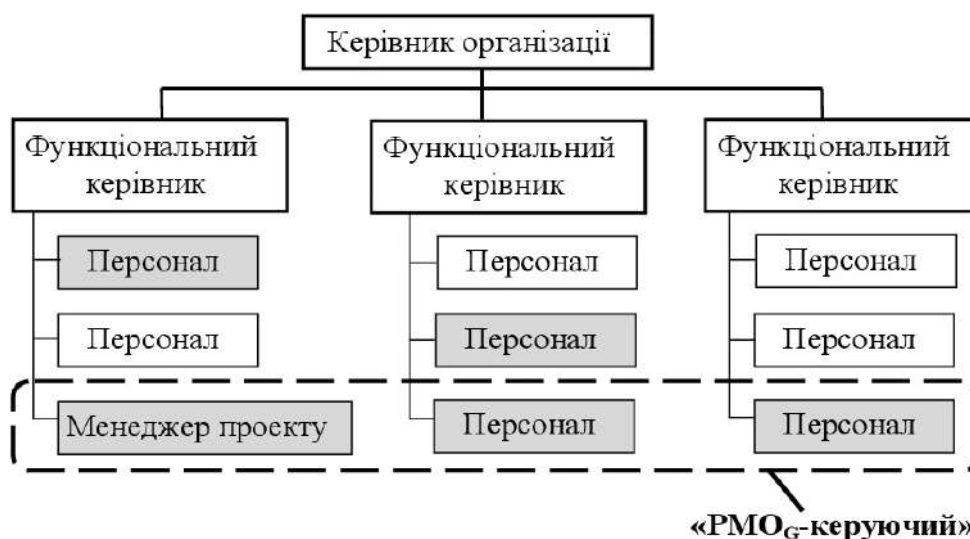


Рис. 3.6. «РМО_G-керуючий» в матричній організації проекту

У проектній оргструктурі РМО наділений відповідальністю за управління проектом (рис. 3.7), зокрема компетенція «РМО_G-лінійний» передбачає:

- координацію призначення фахівців у команду проекту;
- забезпечення лінійних команд проекту гендермейнстрімінговими технологіями управління проектами;
- централізований обмін гендерно-сегрегованою інформацією між усіма зацікавленими сторонами проекту;
- гендерний бенчмаргінг, завдяки якому удосконалюються процеси, процедури операції, моделі, методики й інструменти проектної

діяльності;

- отримання гендерно-сенситивного продукту проекту, що має/містить додаткову цінність.



Рис. 3.7. «РМОГ-лінійний» в проектній оргструктурі

У цілому робота РМОГ оцінюється у двох напрямках:

1) стримування витрат (ощадливість у витратах) (ефективного/гендерно-справедливого використання ресурсів та контролю за виконанням бюджетів);

2) підвищення результативності (гендерно-сенситивної цінності) управління проектами і програмами (націленість на суттєве збільшення гендерно-сенситивних індикаторів оцінки результативності виконання проектів та програм, забезпечення можливості для гендерно-орієнтованого виконання більшої кількості проектів та формування портфелю проектів, що найкращим чином відповідають цілям і завданням організації). У результаті, РМОГ здатен забезпечувати більш значиме скорочення проектних витрат, оскільки «відсікаються» проекти, які не сприяють гендерної зрілості організації. Залежно від зрілості компанії з гендерно-орієнтованого управління РМОГ може мати різне функціональне призначення. По суті, кожен рівень зрілості офісу можна розглядати як його удосконалену версію: першу, другу і т.ін. (рис. 3.8)

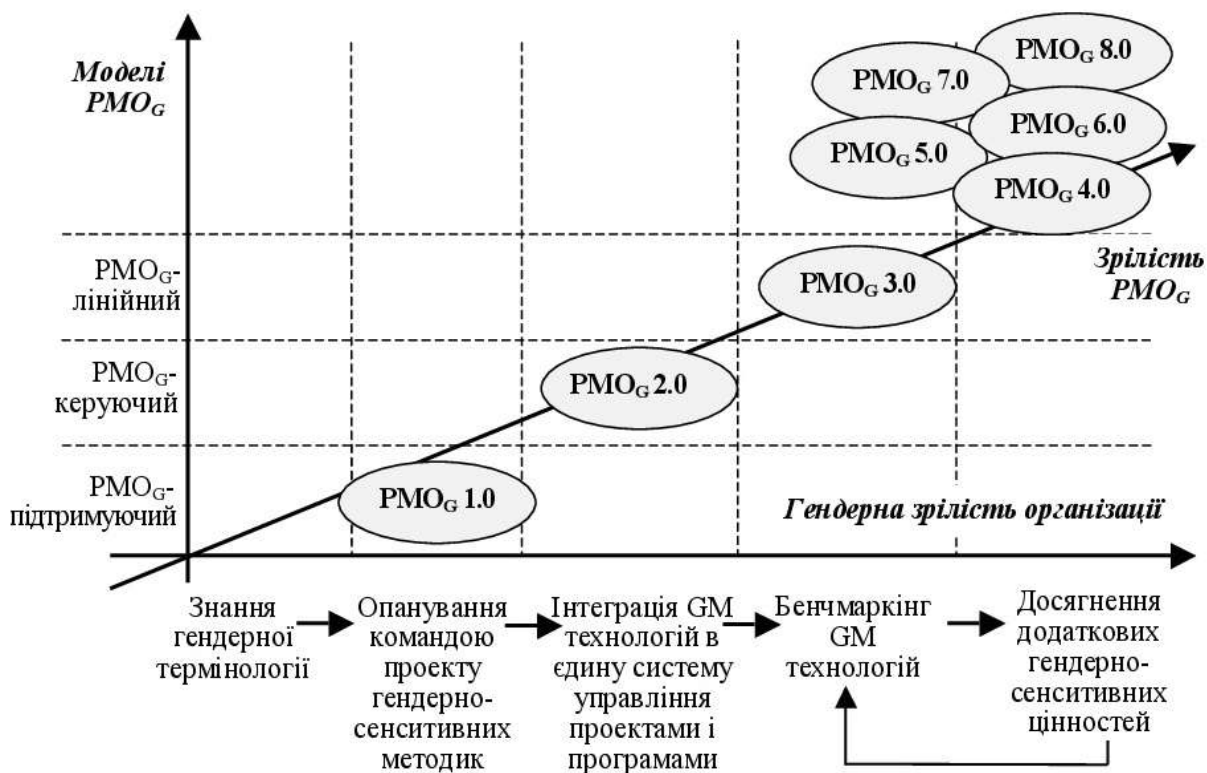


Рис. 3.8. Моделі зрілості PMOG

Представлена множинність типів організаційних структур вимагає уважності при їх аналізі і виборі найбільш адекватної ролі PMOG для управління конкретним проектом, портфелем, програмою. Розглянемо вирішення завдання вибору рівня повноважень (ролі) PMOG в організаційній структурі гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами в умовах заданих обмежень. На прийняття рішення щодо створення організаційної структури для управління проектами і програмами істотний вплив мають умови невизначеності (прогалина між тим, що відомо, і тим, що має бути відомим, для ухвалення ефективних рішень і ефективного виконання завдань [75]).

Для розробки математичної моделі вибору організаційної структури гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами – моделі PMOG, введемо наступні позначення:

– множина типів (рольових моделей) PMOG $OS = \{O_a\}$, де $a = \overline{1,3}$, 3 – кількість основних типів PMOG («PMOG-підтримуючий», «PMOG-

керуючий», «РМО_G-лінійний»);

– змінна $x_a = \{0;1\}$, $x_a = 1$ – якщо обраний a -тий тип РМО_G, в протилежному випадку $x_a = 0$.

Вибір базової моделі РМО_G здійснюється за частковими критеріями:

1) максимальний рівень повноважень менеджера проекту

$$PM := \sum_{a=1}^3 PM_a x_a \rightarrow \max ; \quad (3.10)$$

2) максимальний рівень повноважень Gender-Point

$$GP := \sum_{a=1}^3 GP_a x_a \rightarrow \max ; \quad (3.11)$$

3) максимальний рівень повноважень РМО_G у розпорядженні ресурсами

$$R := \sum_{a=1}^3 R_a x_a \rightarrow \max ; \quad (3.12)$$

4) максимальний рівень контролю бюджету проекту менеджером проекту

$$BM := \sum_{a=1}^3 BM_a x_a \rightarrow \max ; \quad (3.13)$$

5) максимальний рівень контролю бюджету проекту Gender-Point

$$BG := \sum_{a=1}^3 BG_a x_a \rightarrow \max ; \quad (3.14)$$

6) мінімальний рівень контролю бюджету проекту функціональним керівником

$$BF := \sum_{a=1}^3 BF_a x_a \rightarrow \min ; \quad (3.15)$$

7) максимальний рівень зайнятості активних учасників в управлінні проектом

$$P := \sum_{a=1}^3 P_a x_a \rightarrow \max ; \quad (3.16)$$

Область припустимих рішень визначається обмеженнями:

- повноваження менеджера проекту не мають перевищувати заданого відсотку $PM_{\text{задано}}$

$$\sum_{a=1}^3 PM_a x_a \leq PM_{\text{задано}} ; \quad (3.17)$$

- повноваження Gender-Point не мають перевищувати заданого відсотку $GP_{\text{задано}}$

$$\sum_{a=1}^3 GP_a x_a \leq GP_{\text{задано}} ; \quad (3.18)$$

- повноваження РМО_G у розпорядженні ресурсами не мають перевищувати заданого відсотку $R_{\text{задано}}$

$$\sum_{a=1}^3 R_a x_a \leq R_{\text{задано}} ; \quad (3.19)$$

- контроль бюджету проекту менеджером не має перевищувати заданого відсотку $BM_{\text{задано}}$

$$\sum_{a=1}^3 BM_a x_a \leq BM_{\text{задано}} ; \quad (3.20)$$

- контроль бюджету проекту Gender Point не має перевищувати заданого відсотку $BG_{\text{задано}}$

$$\sum_{a=1}^3 BG_a x_a \leq BG_{\text{задано}} ; \quad (3.21)$$

- контроль бюджету проекту функціональним керівником має бути не менше заданого відсотку $BF_{\text{задано}}$

$$\sum_{a=1}^3 BF_a x_a \geq BF_{\text{задано}} ; \quad (3.22)$$

- зайнятість активних учасників в управлінні проектами не має перевищувати заданого відсотку $P_{\text{задано}}$

$$\sum_{a=1}^3 P_a x_a \leq P_{\text{задано}} ; \quad (3.23)$$

- для гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами може бути обрано тільки один тип РМО_G

$$\sum_{a=1}^3 x_a = 1 ; \quad (3.24)$$

Модель (3.10) – (3.24) відноситься до задач багатокритеріального

математичного програмування. Загальноприйнятою методикою розв'язання задачі є (3.10) – (3.24) є її зведення до набору або однієї однокритеріальної задачі. Залежно від ступеня визначеності вихідної інформації існують наступні схеми компромісу:

1) максимальна адитивна корисність – у випадку заданих значень вагових коефіцієнтів часткових критеріїв;

2) схема послідовного застосування критеріїв – коли важливість критеріїв задана якісно, у вигляді лексикографічного упорядкування часткових критеріїв;

3) схема компромісу або мінімаксна – коли відсутня інформація про важливість критеріїв;

4) принцип головного критерію – коли у якості цільової функції ОПР обирає один з критеріїв (3.10) – (3.16), а інші – зводить в обмеження.

Коли необхідно врахувати усі часткові критерії, можна використовувати узагальнений функціонал якості вигляду:

$$\begin{aligned}
 & F(PM, GP, R, BM, BG, BF, P) = \\
 & = \alpha_1 PM + \alpha_2 GP + \alpha_3 R + \alpha_4 BM + \alpha_5 BG + \alpha_6 BF + \alpha_7 P, \quad (3.25) \\
 & \sum_{\alpha=1}^7 \alpha_i = 1; \quad 0 \leq \alpha_i \leq 1,
 \end{aligned}$$

де F – адитивна функція корисності, яка розглядається на множині характеристик участі РМО_G у проекті; α_i – вагові коефіцієнти, $i = \overline{1,7}$.

Задача вибору типу РМО_G вирішується на основі детермінованої оцінки. Вигляд цільової функції та обмеження задачі визначається на етапі структурної ідентифікації моделі. Параметрична ідентифікація моделі вибору типу РМО_G включає визначення вагових коефіцієнтів α_i .

У цілому розв'язання задачі (3.10) – (3.24) може відбуватись за двома однозними сценаріями:

1. Коли часткові критерії (3.10) – (3.16) можуть бути оцінені і

визначені обмеження (3.17) – (3.24), тоді першим кроком до її вирішення є пошук вагових коефіцієнтів отримуються експертним методом, наприклад метод аналізу ієрархій (МАІ). Подальше розв'язання задачі здійснюється відомими методами цілочисельного лінійного програмування.

2. Коли є повна або часткова інформація за частковими критеріями (3.10) – (3.16) і відсутні екзогенні параметри обмежень (3.17) – (3.24), тоді задача цілком вирішується експертним методом МАІ.

Розроблена модель (3.10) – (3.25) вибору типу РМО_G дає можливість визначити рольове призначення в системі гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами із урахуванням характеристик проекту.

3.4. Моделювання зрілості офісу гендерно-орієнтованого управління проектами

Теоретико-методологічним підґрунтям для моделювання зрілості РМО стали моделі, розроблені Д. Хаббардом, Д. Боулзом [229], Г. Кендаллом, С. Роллінзом [55]. У роботі [239] автори презентують чотири моделі функціонування РМО в організації: РМО-репозиторій; РМО-наставник; РМО підприємства; РМО, націлений на негайний результат, також автори пропонують методику оцінки зрілості РМО.

Авторський підхід ґрунтується на спробі оцінити рівень інтеграції гендерних контекстів в архітектуру організаційної системи [239] офісу гендерно-орієнтованого управління проектами (РМО_G). З цією метою окреслено характеристика інтеграції гендеру у десять областей знань з управління проектами: управління інтеграцією, управління змістом, управління термінами, управління вартістю, управління якістю, управління людськими ресурсами, управління комунікаціями, управління ризиками, управління закупівлями, управління стейкхолдерами [162].

Пропонується оцінювати характеристику включеності гендерної компоненти 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. В табл. 3.4 представлена матриця гендерно-сенситивних параметрів оцінки зрілості РМО_G.

Таблиця 3.4

Оцінка зрілості РМО_G

Області знань управління проектами	Характеристика зрілості РМО _G
1	2
Рівень I – Визначення цілей і завдань РМО_G	
Управління інтеграцією	Гендерно-орієнтована термінологія управління проектами не стандартизована. Гендерні методики не інтегровані в проектну діяльність.
Управління змістом	Чіткий категоріальний апарат гендерного контенту відсутній у змістових елементах проекту.
Управління термінами	Команда виконавців проектів ізольовані один від одного. Відсутня інформація про гендер окремих Члени команди. Проекти починаються і закінчуються із запізненням.
Управління вартістю	Гендерні витрати на роботи по проекту не оцінюються і не відстежуються. Керівник проекту не запитує гендерно-сегреговану звітність по проекту.
Управління якістю	Виконавцям проектів не відомі гендерні вимоги бенефіціарів
Управління людськими ресурсами	Пошук ресурсів починається після початку роботи. Вимоги до кандидатів на посади містять дискримінаційних контекст (наприклад, “вимоги до кандидата: жінка, віком до 30 років”). Керівники проектів і розпорядники ресурсів демонструють “гендерну сліпоту”
Управління комунікаціями	Команди проекту не користується гендерною термінологією, в комунікаціях – гендерно нетолерантна. Відсутність стандартизованої гендерно-орієнтованої звітності про стан проектів
Управління ризиками	Розгляд ризиків здійснюється неформально. Гендерна дискримінація, сліпота, не толерантність не визнається як впливовий/вагомий ризик проекту.
Управління закупівлями	Постачальники і підрядники не розглядаються як члени команди виконавців проекту. Процедура проведення тендерів гендерно-нейтральна

1	2
Управління стейкхолдерами	Відсутність бачення гендерних особливостей, інклюзивності зацікавлених сторін
Рівень II - Організація РМО_G	
Управління інтеграцією	Управління проектами передбачає звітність, що містить не тільки основні показники проекту, а також і гендерно-сегреговані данні. Визначення/ідентифікація гендерних потреб дозволяє формувати гендерно-сенситивний зміст, гендерно-справедливий бюджет. Підвищення рівня задоволеності і довіри бенефіціарів проекту.
Управління змістом	Технічне завдання, що окреслює параметри змісту проекту, розробляє один з керівників функціонального підрозділу. Гендерні вимоги слабо сформульовані і представлені у ієрархічній структурі роботи (WBS)
Управління термінами	Значна більшість проектів виконується із затримкою. Слабкий/недостатній моніторинг “критичного шляху”. Не враховано гендерні бар’єри
Управління вартістю	Для формування/розробки бюджету проекту використовуються методики/інструменти гендерного бюджетування. Бюджет проекту містить “гендерні бюджетні вставки”. Фінансові розрахунки містять одиниці виміру: “кількість осіб, у т.ч. жінок і чоловіків”; “вартість, у т.ч. на одну жінку і одного чоловіка” і т.ін.
Управління якістю	РМО _G має інфраструктуру для надання допомоги виконавцям виявляти інклюзивні гендерні вимоги бенефіціарів.
Управління людськими ресурсами	Пошук ресурсів починається до початку виконання робіт. Формування команди проекту здійснюється на принципах гендерного балансу. Керівники проектів і розпорядники ресурсів підтримують гендерно-орієнтоване управління (гендерно-свідомі, гендерно-толерантні)
Управління комунікаціями	Інформація про стан проекту містить “гендерні вставки”. Гендерно-сегрегована звітність надається за вимогою керівництва.
Управління ризиками	Виявлені основні ризики з урахуванням різноманітності стейкхолдерів для важливих проектів. Здійснюється прогнозування поведінки стейкхолдерів з урахуванням інклюзивності гендерних вимог.
Управління закупівлями	Процедура проведення тендерів включена інформація про доступність і безпечність маршруту, часу, способу доставки для жінки або іншої вразливої гендерної групи стейкхолдерів.

1	2
Управління стейкхолдерами	Ідентифікація усіх стейкхолдерів здійснюється за гендерними ознаками. Досліджують/визначають інклюзивність гендерних вимог усіх стейкхолдерів, у тому числі бенефіціарів. Розробляються проектні рішення, що задовольняють вимоги стейкхолдерів
Рівень III – Розробка способів ефективного гендерно-орієнтованого управління проектами	
Управління інтеграцією	Застосування гендермейнстрімінгових технологій/інструментів протягом життєвого циклу проекту. Розкриття гендерного потенціалу команди проекту. Рівень задоволеності і довіри бенефіціарів є пріоритетним критерієм у прийнятті проектних рішень.
Управління змістом	Розробка WBS проектів базується на гендерних вимогах внутрішніх і зовнішніх бенефіціарів проекту. Аудит, моніторинг/контроль, оцінка змісту продукту здійснюється протягом життєвого циклу проекту із використанням “Матриці відстеження гендерних вимог”
Управління термінами	PMO _G надає гендерно-орієнтовану інформація для прискорення робіт по проекту. Відомі гендерні можливості для завершення стратегічно-важливих проектів
Управління вартістю	Гендерно-орієнтоване бюджетування інтегровано у проектну діяльність. Відстеження фінансових показників здійснюється із застосуванням гендерно-сенситивних показників. Сумарні витрати диференціюються на витрати на різні гендерні групи. Наводиться економічна оцінка соціальних (гендерних) ефектів
Управління якістю	Виконавці проектів націлені на виконання інклюзивних гендерних вимог бенефіціарів
Управління людськими ресурсами	Здійснюється “персоніфікована/гендерна” оцінка продуктивності більшої (80%) частки команди проекту. В організації “видимий” синергетичний ефект, додаткова цінність результатів від гендерно-орієнтованого управління
Управління комунікаціями	Інформація/звіти про проект обов’язково містить гендерний компонент. На нарадах команда проекту дотримується гендерної толерантності, чутливості, партисипації.
Управління ризиками	Ризики, пов’язані з гендерною дискримінацією, швидко виявляються і розробляються можливості/дії для зменшення загроз
Управління закупівлями	Звіти підрядників про виконану роботу містять гендерний компонент/складову. Висуваються вимоги про дострокових і гендерно-сенситивних умовах поставки продукції

1	2
Управління стейкхолдерами	Розширення ідентифікації гендерних груп стейкхолдерів до гендер+ (особи з інвалідністю, вагітні жінки, люди похилого віку і т.ін.). Аудит гендерних вимог і очікувань усіх стейкхолдерів. Розробка стратегій найкращого залучення різних гендерних груп стейкхолдерів у проект.
Рівень IV – Розвиток гендерної компетентності організації	
Управління інтеграцією	Розроблено стандартні гендермейнстрімінгові процеси управління проектами і портфелями, зокрема: “аудит гендерних потреб”, “відстеження відповідності гендерних параметрів/індикаторів/показників”, “гендерне бюджетування” і т. ін. Застосування гендерно-орієнтованого управління забезпечує досягнення позитивного синергетичного ефекту, додаткових цінностей проектів
Управління змістом	Встановлено взаємозв'язки гендерних параметрів проектів у портфелі. Зміст портфеля проектів містить гендерно-сенситивний контекст. Гендерні вимоги усіх стейкхолдерів інтегровані у контент проектних дій
Управління термінами	Виконується відстеження усіх важливих проектів. Виявляються гендерні чинники, що впливають на відставання від запланованих термінів виконання проектів
Управління вартістю	Керівники проектів розуміють як застосування гендерного бюджетування сприятиме оптимізації/ощадливості використання бюджету підприємства. РМО _G несе відповідальність за адекватність застосування методики гендерного бюджетування
Управління якістю	Керівника проектів відомі гендерні параметри якості та їх значення для усіх гендерних груп стейкхолдерів
Управління людськими ресурсами	Формування команди проекту/портфелю здійснюється з урахуванням: гендерного балансу кількісного складу, гендерно-сенситивних компетентностей. Ведеться автоматизований облік трудових витрат, гендерних параметрів і гендерних компетентностей персоналу.
Управління комунікаціями	Усі керівники проектів мають можливість своєчасно отримувати гендерно-сегреговану інформацію/данні, необхідні для виявлення загроз та можливостей для успішного завершення проекту. Розробляється гендерно-сегрегована звітність протягом усього життєвого циклу проекту. Гендерна партисипація в команді проекту/портфеля підтримує розвиток креативності/неординарності/ нешаблонності у прийнятті проектних рішень

1	2
Управління ризиками	Розроблено плани реагування на обставини гендерно-дискримінаційного характеру. Оцінка результативності гендерно-сенситивних рекомендацій “корегуючої дії” і “попереджаючої дії”.
Управління закупівлями	Виявлено гендерні проблеми з постачальниками і підрядниками. Існує реєстр/база даних гендерно-відповідальних постачальників і підрядників.
Управління стейкхолдерами	Розроблено стандартні процеси гендерно-орієнтованого управління зацікавленими сторонами: “Ідентифікація гендерних груп зацікавлених сторін”, “Визначення гендерних потреб стейкхолдерів”, “Медіація/управління конфліктами інтересів різних гендерних груп”, “Розробка гендерно-відповідальних рішень” і т.ін.
Рівень V – Визнання ефективності РМО_G	
Управління інтеграцією	Програмні засоби гендерно-орієнтованого управління застосовуються на усіх стадіях життєвого циклу проектів. Висновки/рекомендації ґрунтуються система гендерно-сенситивних даних та індикаторів.
Управління змістом	Керівники і виконавці проектів беруть участь у визначенні гендерних параметрів проекту/портфеля. Здійснюється гендерний моніторинг змісту проекту і продукту здійснюється протягом життєвого циклу.
Управління термінами	РМО _G відповідає за дотримання термінів виконання окремих проектів і портфелів. Здійснюється гендерна оцінка ресурсів для виконання проектних дій. Розробка гендерно-сенситивної моделі розкладу проекту
Управління вартістю	Постачальники і команда РМО _G володіють методиками гендерного бюджетування для зменшення гендерних розривів вартісних індикаторів проектів і програм
Управління якістю	Встановлено/розроблено гендерно-сенситивні критерії, використання яких сприяє досягненню необхідної якості проектів. Усунено гендерні бар'єри, що розділяють функціональні служби і підрозділи.
Управління людськими ресурсами	Диференціація проектів здійснюється відповідно до гендерних стратегій організації. Усі виконавці проектів мають інформацію про стратегічні гендерні ресурси і розуміють неприпустимість непродуктивного/неефективного використання
Управління комунікаціями	РМО _G розробляє гендерно-орієнтовані оперативні плани. РМО _G розповсюджує гендерно-сенситивну/відповідальну інформацію

1	2
Управління ризиками	Управління гендерно-дискримінаційними проявами/ризиками є обов'язковою складовою звітності про стан проектів. РМО _G , спонсори, функціональні керівники підтримують зменшення гендерно-обумовлених ризиків
Управління закупівлями	Постачальники і підрядники з власної ініціативи застосовують гендерно-сенситивні зусилля для дострокових поставок критично важливих товарів та послуг
Управління стейкхолдерами	Розвинута гендерно-орієнтована партисипація РМО _G із усіма зацікавленими сторонами проекту протягом циклу проекту. Збільшення підтримки і мінімізація супротиву усіх гендерних груп зацікавлених сторін
Рівень VI – РМО_G – центр гендерно-орієнтованого управління проектами	
Управління інтеграцією	Процеси планування забезпечують гендерний баланс змісту, бюджету, ресурсів проектів/портфелів. РМО _G здійснює інформаційно-технічну/експертну підтримку гендерно-орієнтованого управління. Гендерна партисипація є обов'язковою культурною комунікативною платформою.
Управління змістом	Дотримується виконання гендерних вимог проекти/портфелів. Стандартизовано процеси гендерно-орієнтованого управління змістом: “Планування гендерно-орієнтованого управління”, “Збір гендерних вимог”, “Розробка гендерно-сенситивної WBS”, “Підтвердження гендерного контенту”, “Контроль гендерного контенту”.
Управління термінами	Деякі проекти виконуються раніше планових термінів. Стандартизовано процеси гендерно-орієнтованого управління термінами: “Планування гендерно-орієнтованого управління розкладом”, “Гендерна оцінка ресурсів операцій”, “Розробка гендерно-сенситивного розкладу”
Управління вартістю	Виконавці проектів на партисипативних (гендерно-орієнтованих) засадах мають самостійно розпоряджуватись 10% планового бюджету
Управління якістю	Виявлені гендерні проблеми якості, що впливають на своєчасне завершення проектів. Гендерні проблеми та варіанти/засоби для вирішення відображені в документах проекту.
Управління людськими ресурсами	Виконано чітке розподілення людських ресурсів у портфелі проектів за допомоги гендерної чутливості/компетентності менеджерів. Управління людськими ресурсами у всіх підрозділах здійснюється на принципах гендерної рівності/поваги/толерантності без перезавантаження і простоїв.

1	2
Управління комунікаціями	Усі керівники проектів мають можливість своєчасно отримувати гендерно-орієнтовану/сенситивну/відповідальну інформацію, необхідну для виявлення можливостей прискореного виконання і удосконалення проектів
Управління ризиками	Команди виконавців проектів володіють гендерними можливостями/потенціалом для попередження проявів гендерних ризиків (гендерної дискримінаційних проявів)
Управління закупівлями	Підрядники застосовують гендерно-сенситивні підходи, які застосовують для гендерно-орієнтованого управління власними проектами ті ж методики/інструменти РМО _G
Управління стейкхолдерами	Попередження гендерно-орієнтованої поведінки зацікавлених сторін дозволяє РМО _G діяти проактивно. Більшість гендерних груп бенефіціарів є прихильниками проекту.
Рівень VII – Створення додаткових, інклюзивних, гендерних цінностей проектів	
Управління інтеграцією	Гендерно-сенситивні критерії/індикатори вибору проектів, оцінки гендерної цінності формалізовані. РМО _G координує діяльність функціональних підрозділів щодо застосування єдиної методології гендерно-орієнтованого управління проектами, програмами, портфелями
Управління змістом	Команди виконавців застосовують власну/особисту гендерну сенситивність, гендерні компетентності для забезпечення гендерних вимог стейкхолдері у повному обсязі. Постійний/регулярний бенчмаркінг гендермейнстрімінгових практик
Управління термінами	Завантаженість виконавців проекту відповідає принципам гендерної паритетності і справедливості. Кожному виконавцю відома його планова завантаженість, пріоритетність проектів. Гендерні чинники не впливають на затримку виконання проектів
Управління вартістю	РМО _G розглядає усі витрати на виконання проектів із гендерним контекстом. РМО _G займається зменшенням гендерних розривів у результатах/продуктах проектів та програм шляхом застосування гендерно-інструменти орієнтоване бюджетування.
Управління якістю	РМО _G розповсюджує розроблені гендерно-сенситивні критерії, методи і навчальні програми, спрямовані на усунення загроз щодо завершення

1	2
Управління людськими ресурсами	Впроваджено гендерно-орієнтований підхід до оцінки роботи команд виконавців проектів. Усі працівники підприємства шукають гендерно-сенситивні шляхи скорочення тривалості проектів і виявляють гендерні загрози для завершення
Управління комунікаціями	Підвищення інтенсивності використання гендерного потенціалу трудових ресурсів в проектах і портфелях проектів. Значно скоротилась кількість випадків гендерно-дискримінаційного використання ресурсів
Управління ризиками	У всі портфелі організації інтегровано гендерний компонент, що дозволяє оперативно вносити “гендерно-сенситивні вставки, зміни” у всі взаємопов’язані проект та ресурсне забезпечення
Управління закупівлями	Постачальники охоплені/підтримують процеси гендерно-орієнтованого планування проектів і застосовують ті ж методики/інструменти РМОГ
Управління стейкхолдерами	Гендерно-орієнтоване управління стейкхолдерами підтримується переважно із застосуванням онлайн сервісів. Гендерно-сенситивні очікування стейкхолдерів здійснено/реалізовано у результатах і продуктах проектів
Рівень VIII – Центр розвитку гендерно-орієнтованого управління проектами	
Управління інтеграцією	Зрілий процес гендерно-орієнтованого управління проектами інтегрований з усіма іншими процесами організації і постійно аналізується з точки зору можливостей їх удосконалення. РМОГ відповідає за ефективність застосування гендермейнстрімінгових інструментів/методик в управлінні проектами/програмами/портфелями
Управління змістом	Усі стратегічні цілі організації відповідають Глобальним принципами гендерної рівності в бізнесі (<i>Gender Equality Principles, GEP</i>)
Управління термінами	Більше 95 % проектів завершуються в планові терміни, з 10% –достроково. Гендерні чинники впливають на прискорення виконання проектів.
Управління вартістю	РМОГ активно перерозподіляє витрати на виконання проектів/програм/портфелів для зменшення-виключення гендерних розривів у результатах/продуктах проектів та програм шляхом застосування гендерно-інструменти орієнтоване бюджетування.

1	2
Управління якістю	Впроваджено процес безперервного удосконалення роботи організації з використанням методів гендерно-орієнтованого контролю для виявлення найбільш ефективних способів підвищення цінності/якості продуктів проектів
Управління людськими ресурсами	Інтенсивність використання усіх ресурсів стабільна, гендерно-відповідальна. Організація виконує більшу кількість гендерно-цінних проектів без залучення додаткових ресурсів.
Управління комунікаціями	Усі зацікавлені сторони розуміють і схвалюють гендерні взаємозв'язки між портфелями проектів, цілями, ресурсами і активів організації. Працівники активно ініціюють гендерно-орієнтовані пропозиції з прискорення проектів і уточнення гендерного контенту портфеля проектів
Управління ризиками	Портфель проектів організації гендерно-збалансований. Проблеми одного проекту суттєво не впливають на гендерну результативність/цінність інших проектів
Управління закупівлями	Постачальники, підрядники, РМО _G використовують єдині гендерно-сенситивні підходи/процедури закупівель у проектах і портфелях
Управління стейкхолдерами	Зрілий процес гендерно-орієнтованого управління усіма стейкхолдерами. Впроваджено процеси безперервного удосконалення гендерно-орієнтованих стратегій залучення зацікавлених сторін протягом життєвого циклу проекту. Результати більше 95% проектів задовольняють гендерні потреби гендерні вимоги/очікування стейкхолдерів, а з 10% - перевищують .

Представлені рівні зрілості РМО_G демонструють рівень гендерної відповідальності від консультативної підтримки до постійного удосконалення гендерно-орієнтованого управління проектами (рис. 3.9).

Питання функціонування РМО_G стає актуальним у випадках, коли гендерний компонент є важливим, зокрема в муніципалітетах для реалізації проектної діяльності.

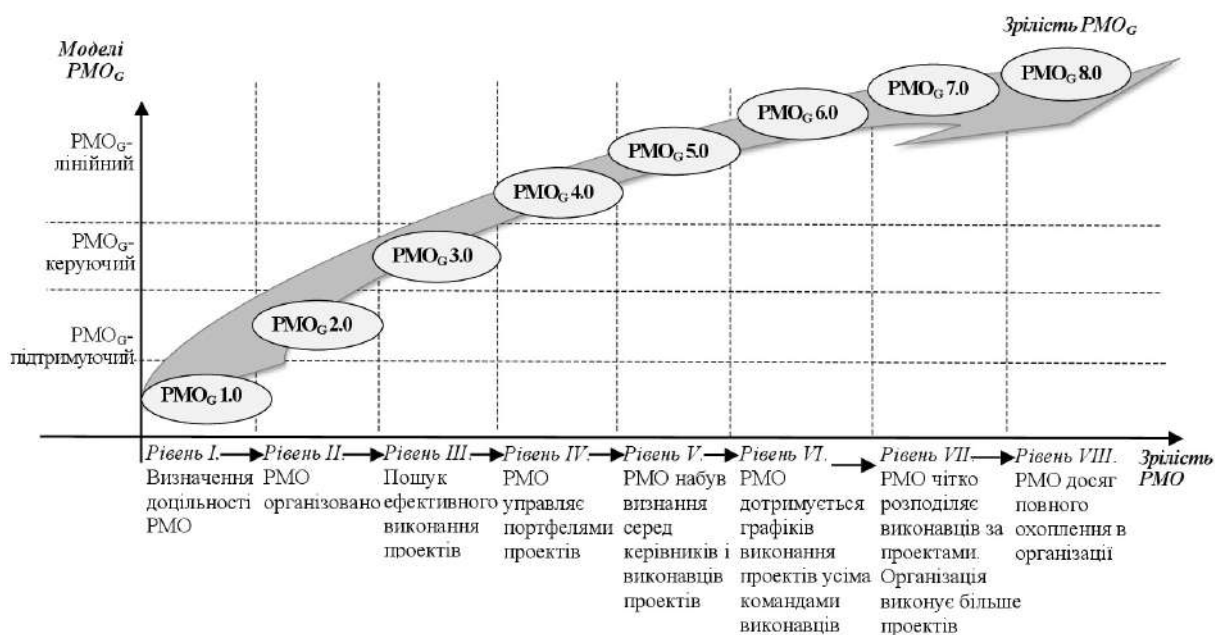


Рис. 3.9. Траекторія зрілості РМОГ

Модель оцінки зрілості РМОГ дозволяє вимірювати ефективність РМОГ і обирати стратегії трансформації системи з рівня «гендерної нейтральності» на рівень «гендерної сенситивності». Визначення зрілості РМОГ ґрунтується на оцінці рівня включеності гендерних характеристик (табл. 3.4). Пропонується наступна шкала оцінювання: «0» – невідповідність критерію (критерій відсутній); «1» – відповідність критерію в повній мірі. Цільова функція, що описує зрілість РМОГ, набуває вигляду (3.26)–(3.36):

$$\Delta PMO_G = \sum_{j=1}^{j'} \sum_{k=1}^{k'} \sum_{l=1}^{l'} \sum_{m=1}^{m'} \sum_{n=1}^{n'} \sum_{p=1}^{p'} \sum_{q=1}^{q'} \sum_{z=1}^{z'} \sum_{u=1}^{u'} \sum_{t=1}^{t'} (A_j + B_k + C_l + D_m + E_n + F_p + G_q + H_z + R_u + W_t) \rightarrow opt, \quad (3.26)$$

$$A = \{A_1, A_2, \dots, A_j\}, j = \overline{1; j'}, \quad (3.27)$$

$$B = \{B_1, B_2, \dots, B_k\}, k = \overline{1; k'}, \quad (3.28)$$

$$C = \{C_1, C_2, \dots, C_l\}, l = \overline{1; l'}, \quad (3.29)$$

$$D = \{D_1, D_2, \dots, D_m\}, m = \overline{1; m'}, \quad (3.30)$$

$$E = \{E_1, E_2, \dots, E_n\}, n = \overline{1; n'}, \quad (3.31)$$

$$F = \{F_1, F_2, \dots, F_p\}, p = \overline{1; p'}, \quad (3.32)$$

$$G = \{G_1, G_2, \dots, G_q\}, q = \overline{1; q'}, \quad (3.33)$$

$$H = \{H_1, H_2, \dots, H_z\}, z = \overline{1; z'}, \quad (3.34)$$

$$R = \{R_1, R_2, \dots, R_u\}, u = \overline{1; u'}, \quad (3.35)$$

$$W = \{W_1, W_2, \dots, W_t\}, t = \overline{1; t'}, \quad (3.36)$$

де РМО_G – складна організаційно-технічна система офісу гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами;

A_j – оцінка гендерно-орієнтованого управління інтеграцією проектів та програм, j – кількісна оцінка здатності РМО_G гендерно-орієнтовано управляти інтеграцією проектів та програм, $j = \overline{j; j'}$, j' – експертна бальна оцінка РМО_G гендерно-орієнтовано управляти інтеграцією проектів та програм;

B_k – оцінка гендерно-орієнтованого управління змістом проектів та програм, k – кількісна оцінка здатності РМО_G гендерно-орієнтовано управляти змістом проектів та програм, $k = \overline{k; k'}$, k' – експертна бальна оцінка РМО_G гендерно-орієнтовано управляти змістом проектів та програм;

C_l – оцінка гендерно-орієнтованого управління термінами проектів та програм, l – кількісна оцінка здатності РМО_G гендерно-орієнтовано управляти термінами проектів та програм, $l = \overline{l; l'}$, l' – експертна бальна оцінка РМО_G гендерно-орієнтовано управляти термінами проектів та

програм;

D_m – оцінка гендерно-орієнтованого управління вартістю проектів та програм, m – кількісна оцінка здатності РМО_G гендерно-орієнтовано управляти вартістю проектів та програм, $m = \overline{m, m'}$, m' – експертна бальна оцінка РМО_G гендерно-орієнтовано управляти вартістю проектів та програм;

E_n – оцінка гендерно-орієнтованого управління якістю проектів та програм, n – кількісна оцінка здатності РМО_G гендерно-орієнтовано управляти якістю проектів та програм, $n = \overline{n, n'}$, n' – експертна бальна оцінка РМО_G гендерно-орієнтовано управляти якістю проектів та програм;

F_p – оцінка гендерно-орієнтованого управління людськими ресурсами проектів і програм, p – кількісна оцінка здатності РМО_G гендерно-орієнтовано управляти людськими ресурсами проектів та програм, $p = \overline{p, p'}$, p' – експертна бальна оцінка РМО_G гендерно-орієнтовано управляти людськими ресурсами проектів та програм;

G_q – оцінка гендерно-орієнтованого управління комунікаціями проектів та програмами, q – кількісна оцінка здатності РМО_G гендерно-орієнтовано управляти комунікаціями проектів та програм, $q = \overline{q, q'}$, q' – експертна бальна оцінка РМО_G гендерно-орієнтовано управляти комунікаціями проектів та програм;

H_z – оцінка гендерно-орієнтованого управління ризиками проектів та програм, z – кількісна оцінка здатності РМО_G гендерно-орієнтовано управляти ризиками проектів та програм, $z = \overline{z, z'}$, z' – експертна бальна оцінка РМО_G гендерно-орієнтовано управляти ризиками проектів та програм;

R_u – оцінка гендерно-орієнтованого управління закупівлями проектів та програм, u – кількісна оцінка здатності РМО_G гендерно-орієнтовано управляти закупівлями проектів та програм, $u = \overline{u, u'}$, u' – експертна бальна оцінка РМО_G гендерно-орієнтовано управляти закупівлями проектів та програм;

W_t – оцінка гендерно-орієнтованого управління стейкхолдерами

проектів та програм; t – кількісна оцінка здатності РМО_G гендерно-орієнтовано управляти стейкхолдерами проектів та програм, $t = \overline{t; t'}$, t' – експертна бальна оцінка РМО_G гендерно-орієнтовано управляти стейкхолдерами проектів та програм.

Обмеження цільової функції зрілості РМО_G представлені в табл. 3.5, а математична модель (3.26)–(3.36) набуває вигляду:

$$\Delta PMO_G = \sum_{j=1}^{j'} \sum_{k=1}^{k'} \sum_{l=1}^{l'} \sum_{m=1}^{m'} \sum_{n=1}^{n'} \sum_{p=1}^{p'} \sum_{q=1}^{q'} \sum_{z=1}^{z'} \sum_{u=1}^{u'} \sum_{t=1}^{t'} (A_j + B_k + C_l + D_m + E_n + F_p + G_q + H_z + R_u + W_t) \rightarrow opt,$$

$$\begin{cases} M_I \in F \cup G \cup W, \\ M_{II} \in A \cup B \cup C \cup D \cup E \cup F \cup G \cup H \cup R \cup W, \\ M_{III} \in A \cup B \cup C \cup D \cup E \cup F \cup G \cup H \cup R \cup W, \\ M_{IV} \in A \cup B \cup C \cup D \cup E \cup F \cup G \cup H \cup R \cup W, \\ M_V \in A \cup B \cup C \cup D \cup E \cup F \cup G \cup H \cup R \cup W, \\ M_{VI} \in A \cup B \cup C \cup D \cup E \cup F \cup G \cup H \cup R \cup W, \\ M_{VII} \in A \cup B \cup C \cup D \cup E \cup F \cup G \cup H \cup R \cup W, \\ M_{VIII} \in A \cup B \cup C \cup D \cup E \cup F \cup G \cup H \cup R \cup W. \end{cases} \quad (3.37)$$

Життєвий цикл (шлях/траєкторія) розвитку зрілості РМО_G матиме наступний вигляд:

$$T \in M_I \cup M_{II} \cup M_{III} \cup M_{IV} \cup M_V \cup M_{VI} \cup M_{VII} \cup M_{VIII}. \quad (3.38)$$

Позитивна синергія оптимальності стану (рівня зрілості) РМО_G визначається:

$$opt \approx \frac{\partial PMO_{G_{x+1}}}{\partial PMO_{G_x}}, \quad (3.39)$$

де РМО_{G_x} – складна організаційно-технічна система офісу гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами, що знаходиться на x рівні зрілості; РМО_{G_{x+1}} – складна організаційно-технічна система офісу гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами, що перейшла на наступний ($x+1$) рівень зрілості.

Обмеження цільової функції зрілості РМО_G

Області знань управління проектами	Рівні зрілості РМО _G							
	I (M _I)	II (M _{II})	III (M _{III})	IV (M _{IV})	V (M _V)	VI (M _{VI})	VII (M _{VII})	VIII (M _{VIII})
Управління інтеграцією (A)	0	0,25	0,5	0,7	0,9	1	1	1
Управління змістом (B)	0	0,3	0,45	0,6	0,8	1	1	1
Управління термінами (C)	0	0,25	0,5	0,8	1	1	1	1
Управління вартістю (D)	0	0,25	0,4	0,6	0,8	0,9	1	1
Управління якістю (E)	0	0,25	0,5	0,75	1	1	1	1
Управління людськими ресурсами (F)	0,15	0,3	0,45	0,6	0,7	0,8	0,9	1
Управління комунікаціями (G)	0,15	0,3	0,45	0,6	0,7	0,8	0,9	1
Управління ризиками (H)	0	0,15	0,25	0,5	0,7	0,9	1	1
Управління закупівлями (R)	0	0,15	0,4	0,6	0,8	1	1	1
Управління стейкхолдерами (W)	0,15	0,3	0,5	0,7	0,8	0,9	1	1

Глобальний критерій розглядається як вимір зрілості РМО_G і визначається:

$$M_{PMO_{Gx}} = \sum_{\forall_i} \alpha_i \times v_i, \quad (3.39)$$

де α_i – вагові коефіцієнти, $i = \overline{1;10}$, 10 – кількість областей знань управління проектами; v_i – сума обмежень цільової функції зрілості РМО_G (табл. 3.5).

Якщо для особи, яка приймає рішення, усі області знань проектного менеджменту мають однакову важливість ($\alpha_A = \alpha_B = \alpha_C = \alpha_D = \alpha_E = \alpha_F = \alpha_G = \alpha_H = \alpha_R = \alpha_W = 0,1$), загальний результат може бути

інтегрований наступним чином:

1 рівень – визначення цілей і завдань РМО_G (діапазон глобального критерію [0;0,05]). РМО_G вивчає/досліджує ступінь застосування гендерних знань/підходів для управління проектами і програмами і розробляється техніко-економічне обґрунтування його корисності/цінності для організації. На цьому рівні зрілості основна роль РМО_G – консультативна, здійснення інформаційної підтримки функціональних підрозділів організації у застосуванні гендерних знань/підходів, формування баз даних з гендерно-сенситивною інформацією, допомога у розумінні й оперування гендерною термінологією, опанування персоналом організації гендерних знань/підходів.

2 рівень – РМО_G створений (діапазон глобального критерію [0,05;0,28]). РМО_G вивчає/визначає яким чином функціональні підрозділи організації використовують гендерні підходи для реалізації процесів управління проектами і програмами. Проводиться інжиніринг і реінжиніринг процесів гендерно-орієнтованого управління проектами. Підвищується системність і упорядкованість діяльності персоналу РМО_G, гендерна компетентність включена до посадових інструкцій.

3 рівень. РМО_G: розробка способів ефективного гендерно-орієнтованого управління проектами (діапазон глобального критерію [0,28;0,44]). Функціональні підрозділи використовують потенціал РМО_G для вивчення і розробки якісних підходів для гендерно-орієнтованого управління проектами. На цьому рівні зрілості закладається основа для системного застосування гендерних знань/підходів/інструментів для гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами.

4 рівень. РМО_G: розвиток гендерної компетентності організації (діапазон глобального критерію [0,44;0,65]). РМО_G більше уваги приділяє правильному вибору проектів, залученню (партисипації) топ-менеджменту до гендерно-орієнтованого управління проектами. Активно застосовуються ІТ-інструменти, онлайн сервіси для гендерно-орієнтованого управління портфелями проектів. Розроблено методи

гендерно-орієнтованого управління змінами усіх проектів портфеля, зокрема: пріоритетності, відстеження ходу виконання проектних дій, звітності по усім проектам.

5 рівень. Визнання ефективності РМО_G(діапазон глобального критерію [0,65;0,83]). Гендерні знання/інструменти (гендерне планування, гендерне бюджетування, гендерний аудит і моніторинг і т.ін.) застосовуються протягом усього життєвого циклу проекту. Проектні групи усвідомлюють свою відповідальність за фінансові показники і досягнення гендерних цінностей проектів. Команда РМО_G сприяє ощадливому, клієнтоорієнтованому бюджетуванню проектів.

6 рівень. РМО_G – центр гендерно-орієнтованого управління проектами (діапазон глобального критерію [0,83;0,93]). РМО_G характеризується досягненням суттєвих/очевидних покращень у гендерно-орієнтованому управлінні проектами. Більшість проектів виконується в планові терміни, в повному обсязі і з додатковими гендерними цінностями. Кращий досвід документується і використовується для бенчмаркінгу і дисемінації. Маркетинг успішних проектів важливий для підтримки мотивації усіх проектних груп і функціональних менеджерів.

В компетенцію РМО_G входить:

- підвищення компетентності проектних команд щодо використання гендерних знань/інструментів для реалізації проектів/програм/портфелів із додатковими гендерними цінностями;

- підвищення/збільшення рівня фокусу інклюзії (створення нових блоків баз даних, підтримка централізованого обміну інформацією між усіма гендерними групами зацікавлених сторін);

- здійснення гендерного моніторингу впровадження гендерно-орієнтованих процесів, процедур, операцій, а також використання гендерних моделей, методів, інструментів для управління проектами/програмами/портфелями;

- удосконалювати практики гендерно-орієнтованого управління проектами, що створюють додаткову цінність.

7 рівень. РМО_G: створення додаткових гендерних цінностей проектів (діапазон глобального критерію [0,93;0,98]). РМО_G реалізує проекти, програми, портфелі з розширеними параметрами інклюзивності. Організація отримує вигоду від РМО_G у вигляді клієнтоорієнтованого/гендерно-орієнтованого бюджетування, реалізації проектів у планові терміни і відповідно графіку, а також високого рівня партисипації та задоволення інклюзивних, гендерних вимог бенефіціарів проектів. В усі процеси управління проектами інтегровані гендерний компонент (гендерні знання, методики, інструменти), що дозволяє прогнозувати як зміни одного елементу (компоненту/параметру проекту) вплине на стан іншого та(або) інших активів, стратегій організації.

8 рівень. РМО_G – центр розвитку гендерно-орієнтованого управління проектами (діапазон глобального критерію [0,98;1]). В організації усі проекти реалізуються із застосуванням кращих практик гендерно-орієнтованого управління. В організації запроваджено процес безперервного удосконалення із застосуванням гендерних знань/методик/інструментів для визначення найбільш ефективних способів підвищення ефективності і гендерної цінності проектів. Більше 95 % проектів високо оцінюються бенефіціарами проектів, а 10 % проектів – перевищують очікування.

Розроблені інструменти оцінювання зрілості РМО_G є важливими для удосконалення системи моніторингу і аналізу гендерно-орієнтованого управління проектами. Застосування розробленого аналітичного інструментарію на прикладі проектної діяльності офісів ООН Жінки наведено у п. 5.3.

Висновки до розділу 3

1. Проаналізовано новітні підходи до оцінки технологічної зрілості проектного управління. Розроблено логіко-структурну модель імплементації гендерного підходу в Project Management Maturity Model (PMMM, Г. Керцнер). Послугуючись загальною логікою розвитку організаційно-технічної зрілості проектного управління, запропонована відповідна послідовність етапів гендерної зрілості проектного менеджменту: «знання гендерної термінології» → «володіння гендерночутливими методиками/інструментами» → «бачення відмінностей ролей різних гендерних груп в проекті» → «впровадження кращих практик Gender mainstreaming в управлінні проектами» → «створення додаткової цінності продукту і процесів проекту».

2. Було виявлено, що розвиток проектно-орієнтованого управління базується на спроможності системи менеджменту застосовувати гендермейнстрімінговий підхід. Встановлено, що концептуальні підходи до формування гендерної сенситивності системи управління проектами та програмами ґрунтуються на глобальних принципах гендерної рівності в умовах ринкової економіки (GER).

3. Проаналізовано існуючі підходи до сталого розвитку компаній, що дозволило визначити засади, на яких формується «гендерна зрілість системи управління проектами і програмами». В умовах інтеграційних змін системи проектно-орієнтованого менеджменту у напрямку імплементації принципів гендерної рівності в бізнес-середовищі «модель гендерної зрілості системи управління проектами і програмами» створюється з метою ідентифікації, контролю і моніторингу гендерних дисбалансів в організації. Гендерна зрілість організації базується на інтеграції організаційної спроможності (сім блоків) та гендерної сенситивності (п'ять принципів).

4. Розроблено матрицю оцінки гендерної зрілості організаційної системи, яка представлена елементами організаційного потенціалу та їх

гендерно-сенситивними характеристиками організаційної зрілості. Подальша декомпозиція управлінських процесів для окремих проектів і програм уявляється на методологічній платформі створення та розвитку гендерно-відповідального офісу управління проектами. Запропоновано когнітивну модель гендерної зрілості системи управління проектами і програмами. Застосування цієї моделі дозволяє встановити рівень гендерної зрілості «як є» і обрати дії (елементи організаційного розвитку та(або) принципи гендерної рівності), необхідні для переходу системи на вищий рівень. Встановлено базові рівні гендерної зрілості організаційної системи: «1 – знання гендерної термінології»; «2 – опанування командою проекту специфічних методик, інструментів»; «3 – інтеграція гендермейнстрімінгових технологій в єдину систему управління проектами і програмами»; «4 – бенчмаркінг гендермейнстрімінгових технологій»; «5 – досягнення додаткових гендерно-сенситивних цінностей проектів і програм».

5. В умовах розвитку парадигми проектного менеджменту у напрямку гендерно-орієнтованого управління РМО_G створюється з метою реалізації проектної діяльності з врахуванням відмінностей результатів/наслідків проекту для жінок і чоловіків. Вибір рівня повноважень (ролі) РМО_G ґрунтується на ключових характеристиках проекту з «гендерними маркерами». Застосування цієї моделі дозволяє приймати науково-обґрунтовані і ефективні рішення для побудови гендерно-орієнтованої системи управління проектами і програмами.

У підсумку формування нових гендерно-орієнтованих організаційних форм – РМО_G – має підвищити керованість і забезпечити високі якісні показники (гендерно-сенситивні цінності) проектів і програм.

6. Висвітлена специфіка впливу гендерної сенситивності організаційної структури на проект. З кола зацікавлених сторін проекту виокремлено позицію «Gender-Point» та визначено межі компетенції. Запропонована типологія гендерно-відповідального офісу управління проектами (РМО_G) на основі стандарту P2M. Окреслено рольове

призначення моделей «РМО_G-підтримуючого», «РМО_G-керуючого», «РМО_G-лінійного». Розроблено математичну модель вибору рольового призначення РМО_G в організаційній системі гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами.

7. Розроблено матрицю оцінки зрілості РМО_G, яка представлена областями знань з управління проектами та гендерно-сенситивними характеристиками зрілості. Окреслено параметри організаційної зрілості РМО_G в контексті розвитку гендерно-орієнтованого управління проектами. Встановлено вісім рівнів зрілості РМО_G: «I – визначення цілей і завдань РМО_G»; «II – організація РМО_G»; «III – розробка способів ефективного гендерно-орієнтованого управління проектами»; «IV – розвиток гендерної компетентності організації»; «V – визнання ефективності РМО_G»; «VI – РМО_G – центр гендерно-орієнтованого управління проектами»; «VII – створення додаткових, інклюзивних, гендерних цінностей проектів»; «VIII – центр розвитку гендерно-орієнтованого управління проектами».

Встановлено, що застосування цієї моделі дозволить дирекціям РМО_G і топ-менеджменту гендерно-відповідальних організацій проводити самооцінку прогресу у розвитку гендерно-орієнтованого управління проектами і обирати дії, необхідні для переходу на вищий рівень зрілості.

Основні результати розділу опубліковані в роботах [6, 115, 116, 119, 120, 123, 129, 148, 200, 202, 203, 207].