

Г. Г. ФЕСЕНКО, А. В. ШАХОВ, Т. Г. ФЕСЕНКО, А. В. ЯКУНІН

МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА МОДЕЛЯМИ ОЦІНКИ ГЕНДЕРНОЇ ЗРІЛОСТІ (НА ПРИКЛАДІ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ)

Проаналізовано актуальні підходи до організаційного менеджменту закладів вищої освіти згідно пріоритетних напрямків, визначених Всесвітньої декларацією вищої освіти на XXI сторіччя. У фокусі дослідження – застосування гендермейнстрімінгового підходу до оцінки зрілості системи менеджменту університетів. Зазначено, що необхідною методологічною основою для розробки моделей гендерно-орієнтованого моніторингу освітнього менеджменту мають бути компоненти організаційного розвитку (від операційного рівня до стратегічного), а також гендерні характеристики, що відповідають принципам рівності на робочому місці. Здійснено порівняльний моніторинг організаційного та проєктного менеджменту закладів вищої освіти на прикладі трьох українських університетів. Застосовано авторську модель кількісної оцінки організаційно-технологічної зрілості за допомогою гендерно-сенситивних індикаторів. Гендерна зрілість організаційної системи оцінена за параметрами організаційної спроможності та гендерної сенситивності.

Ключові слова: гендермейнстрімінг, зрілість управління, гендерна зрілість університету, показники оцінки гендерної зрілості.

Г. Г. ФЕСЕНКО, А. В. ШАХОВ, Т. Г. ФЕСЕНКО, А. В. ЯКУНІН

МОНІТОРИНГ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПО МОДЕЛЯМ ОЦЕНКИ ГЕНДЕРНОЙ ЗРЕЛОСТИ (НА ПРИМЕРЕ УНИВЕРСИТЕТОВ УКРАИНЫ)

Проанализированы актуальные подходы к организационному менеджменту высших учебных заведений согласно приоритетных направлений, определенных Всемирной декларацией высшего образования XXI века. В фокусе исследования – применение гендермейнстримингового подхода к оценке зрелости системы менеджмента университетов. Отмечено, что необходимой методологической основой для разработки моделей гендерно-ориентированного мониторинга образовательного менеджмента должны быть компоненты организационного развития (от операционного уровня до стратегического), а также гендерные характеристики, соответствующие принципам равенства на рабочем месте. Осуществлен сравнительный мониторинг организационного и проектного менеджмента высших учебных заведений на примере трех украинских университетов. Применена авторская модель количественной оценки организационно-технологической зрелости с помощью гендерно-сенситивных индикаторов. Гендерная зрелость организационной системы оценена в параметрах организационных возможностей способности и гендерной сенситивности.

Ключевые слова: гендермейнстриминг, зрелость управления, гендерная зрелость университета, показатели оценки гендерной зрелости.

G. G. FESENKO, A. V. SHAKHOV, T. G. FESENKO, A. V. YAKUNIN

MONITORING OF THE EDUCATIONAL MANAGEMENT SYSTEM BY THE GENDER MATURITY EVALUATION MODELS (CASE STUDY OF UKRAINIAN UNIVERSITIES)

The current approaches to the organizational management of higher education institutions in accordance with the priority areas identified by the World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century are analyzed. The focus of the research is the application of gender mainstreaming approach to assessing the maturity of the university management system. It is noted that the necessary methodological basis for the development of models of gender-oriented monitoring of educational management should be the components of organizational development (from the operational level to the strategic one), as well as gender characteristics that correspond to the principles of equality in the workplace. Comparative monitoring of organizational and project management of higher education institutions by the example of three Ukrainian universities has been carried out. The author's model of quantitative assessment of organizational and technological maturity using gender-sensitive indicators is applied. The gender maturity of the organizational system is evaluated in terms of the organizational capabilities of the ability and gender sensitivity Model of estimation of gender maturity of organizational system the three-layer method of synthesis of mathematical model of integral estimation of gender maturity is applied. The matrix of indicators of gender maturity in the context of elements of organizational development and gender characteristics of organizational maturity is presented.

Keywords: gender mainstreaming, maturity management, gender maturity of the organization university, indicators of assessment of gender maturity.

Вступ. Відомо, що у сучасному академічному середовищі організаційно-управлінська система закладів вищої освіти має бути здатною швидко адаптуватися до нових глобальних тенденцій. Усе потужніше артикулюється інституційна місія університетів щодо забезпечення високоякісного навчання, наукових досліджень, а також надання послуг громадам. Зокрема, мова йде про перехід від традиційної односторонньої моделі комунікаційного менеджменту до двосторонньої, що залучає своїх клієнтів до постійного діалогу. Водночас наголошується, що й управлінська система

університетів має бути здатною до більшої інтегрованості соціальних компонентів, демонструвати соціальну відповідальність у питаннях, що стосуються рівності, інклюзії та різноманіття [1–2].

Особливе місце серед нових підходів до оцінки діяльності закладів вищої освіти займає гендерний зріз [3], що передбачає дотримання принципу рівних можливостей для роботи та навчання жінок і чоловіків. Варто зазначити, що гендерний підхід в університетах застосовується з 1990-х років, опрацьовуються практики, спрямовані на підвищення

© Г. Г. Фесенко, А. В. Шахов, Т. Г. Фесенко, А. В. Якунін, 2020

гендерної чутливості організаційних систем. Утім в Україні й на сьогодні відповідні управлінські практики здійснюються лише в рамках пілотних проєктів [4].

Це, зі свого боку, актуалізує питання розвитку існуючих систем освітнього менеджменту в частині оцінки його гендерної зрілості. Адже за допомогою гендермейнстрімінгу можна поліпшити рівень керованості процесами (планування, моніторингу, виконання) у проєктній діяльності, а також збільшити організаційний потенціал університету в цілому [5].

Сучасні джерела щодо гендерночутливих тенденцій в освітньому менеджменті засвідчують застосування нетрадиційних практик роботи зі стейкхолдерами [6], управління особливими потребами різних гендерних груп [7]. Аналізуються успішні практики долання «скляної стелі» для жінок в освітньому менеджменті [8]. Досліджуються складні взаємозв'язки між гендером та організацією, розглядаються гендерні та управлінські ідентичності в організаційному житті вищої школи Швеції та Англії [9]. Гендерний підхід цінує діалогічність в управлінні інформацією, партисипативне вироблення рішень.

У питаннях гендерної чутливості та досягнення рівності чоловіків і жінок британські університети орієнтуються на засновану 2005 року Академічну мережу жінок у науці «Афіна» (Athena SWAN charter) [10]. Саме за її критеріями визначаються і винагороджуються кращі університетські практики у просуванні гендерної рівності. Хоча нагороди Athena SWAN є корисними маркерами для вимірювання гендерного прогресу у вищих навчальних закладах та науково-дослідних інститутах, але вони не є достатніми для оцінки та моніторингу прогресу гендерної рівності.

На сьогодні дослідниками пропонуються управлінські інструменти та методи, орієнтовані на урахування гендерних аспектів. В роботі [11] запропоновано логіко-структурну модель імплементації гендерного підходу в Project Management Maturity Model (Г. Керцнер). Послугуючись загальною логікою розвитку організаційно-технічної зрілості проєктного управління, гендерний поступ у набутті управлінської зрілості пов'язується з усіма рівнями: загальна термінологія, загальні процеси, єдина методологія, бенчмаркінг, безперервне покращення.

Для оцінювання інтеграції гендермейнстрімінгових методів та інструментів в управління проєктами і програмами автори роботи [12] використовують принципи гендерної рівності (Gender Equality Principles, GEP), визначені світовим економічним форумом (World Economic Forum, WEF). Модель гендерної зрілості системи управління проєктами та програмами визначена 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»).

Відомо, що Офіс управління проєктами (Project Management Office, PMO) уявляється спеціальною організаційною одиницею, що несе відповідальність за централізоване і координоване управління проєктами [13]. Тому відповідальність за централізовану координацію процесів інтеграції гендерних підходів в управління проєктами і програмами слід покласти на гендерно-відповідальний проєктний офіс (Gender Responsible Project Management Office, PMOG). У роботі [14] авторами запропоновано модель оцінки зрілості PMOG, представлену характеристиками екстраполяції гендерного компоненту на контекстуальні параметри десяти областей знань управління проєктами.

У роботі [15] здійснено спробу у розробці багатовимірної концептуальної основи для оцінки та моніторингу рівня гендерної рівності в дослідницьких колективах (на прикладі Оксфордського університету). Висвітлено проблему гендерної нерівності в академічному середовищі університету.

Слід зазначити, що необхідною методологічною основою для розробки моделей гендерно-орієнтованого моніторингу мають бути компоненти організаційного розвитку компанії (від операційного рівня до стратегічного). Існуючі методології недостатньо інтегрують відповідні параметри, як на рівні роботи команди проєкту, так і системи проєкту у цілому. Аудит і моніторинг гендерної зрілості системи управління закладу вищої освіти має ґрунтуватись на визначенні *організаційно-структурної специфіки інтеграції гендерних компонентів в системі управління проєктами*.

Незважаючи на загальну зацікавленість освітнього менеджменту у застосуванні гендерних підходів до організації клієнт-орієнтованих процесів управління, відповідні дієві інструменти поки що відсутні. Аналіз наявних літературних джерел дозволяє стверджувати, що на даний час відсутні методи оцінки гендерної зрілості ЗВО наскрізно, за усіма клієнто-орієнтованими управлінськими процесами.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є порівняльний моніторинг закладів вищої освіти (Одеський національний морський університет – ОНМУ, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, Луганський національний аграрний університет – ЛНАУ) на основі авторської моделі кількісної оцінки організаційно-технологічної зрілості за допомогою гендерно-сенситивних індикаторів [12].

Для досягнення поставленої мети пропонується вирішити наступні завдання:

- провести гендерний аудит (експериментальне дослідження) гендерної зрілості системи управління закладів вищої освіти (ОНМУ, ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, ЛНАУ);

- оцінити гендерну зрілість організаційної системи за 28 елементами організаційного розвитку (базуються на 7 блоках організаційної спроможності та 5 принципах гендерної чутливості);

- виконати обчислення збалансованих оцінок за всіма елементами організаційного розвитку, за всіма гендерними характеристиками організаційної зрілості та інтегральної оцінки гендерної зрілості

- сформулювати інфографіку гендерних характеристик організаційної зрілості системи менеджменту ОНМУ, ХНУМГ ім. О. М. Бекетова та ЛНАУ.

Модель оцінки гендерної зрілості організаційної системи та її параметрична ідентифікація. У роботі [12] запропоновано тришарову методику синтезу математичної моделі інтегральної оцінки гендерної зрілості та оперування з нею, що включає: перший шар – безпосереднє визначення матриці показників гендерної зрілості у розрізі елементів організаційного розвитку та гендерних характеристик організаційної зрілості; другий шар – формування матриці важливості показників гендерної зрілості та знаходження інтегрального нормуючого множника; третій шар – розрахунок власне інтегральної оцінки гендерної зрілості.

Уведемо позначення: G – інтегральна оцінка гендерної зрілості організації; g – усереднене питома значення інтегральної оцінки гендерної зрілості організації; m – загальна кількість елементів організаційного розвитку; n – загальна кількість гендерних характеристик організаційної зрілості; $X = (x_{ij})$ – матриця показників гендерної зрілості організації; x_{ij} – показник гендерної зрілості організації, що відповідає i -му елементу організаційного розвитку в розрізі j -ї гендерної характеристики організаційної зрілості ($i = \overline{1, m}$, $j = \overline{1, n}$); $W = (w_{ij})$ – матриця нормованих вагових коефіцієнтів показників гендерної зрілості організації; w_{ij} – нормований ваговий коефіцієнт показника x_{ij} гендерної зрілості організації, що відповідає i -му елементу організаційного розвитку в розрізі j -ї гендерної характеристики організаційної зрілості ($i = \overline{1, m}$, $j = \overline{1, n}$), який відповідає умовам невід’ємності

$$w_{ij} \geq 0, \quad i = \overline{1, m}, \quad j = \overline{1, n} \quad (1)$$

та нормування

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

g_{ij} – зважене питома значення показника x_{ij} гендерної зрілості організації, що обчислюється за формулою

$$g_{ij} = w_{ij} x_{ij}, \quad i = \overline{1, m}, \quad j = \overline{1, n}.$$

Усереднене питома значення g інтегральної оцінки гендерної зрілості організації визначається як зважена сума всіх показників x_{ij} за формулою

$$g = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n w_{ij} x_{ij}. \quad (3)$$

Тоді зважена інтегральна оцінка G гендерної зрілості організації визначається за формулою

$$G = m n g. \quad (4)$$

Пропонується оцінювати кожний показник x_{ij} гендерної зрілості організації як характеристику включеності відповідної гендерної компоненти за неперервною шкалою в діапазоні $[0; 5]$ з опорними маркерами: «0» – відсутність гендерних елементів (за їх абсолютної відсутності чи взагалі непотрібності, коли відповідний показник $x_{ij} = 0$ можна розглядати як фіктивну величину); «1» – одноразова спроба впровадження; «2» – впровадження окремих елементів (гендерних інструментів/підходів); «3» – початок системної реалізації; «4» – помірне впровадження; «5» – реалізація в повній мірі.

У табл. 1 наведено прийняту на даний час структуру матриці показників гендерної зрілості організації, де $m = 28$ і $n = 5$, а нулі відповідають принциповій відсутності впливу відповідного показника гендерної зрілості на інтегральну оцінку та співпадають з розміщенням фіктивних показників.

Зважаючи на те, що підсумкова оцінка гендерної зрілості організації залежить не тільки від рівня інтеграції гендерних компонентів в окремі елементи організаційної архітектури, а також від ролі та місця кожної структурної складової, пропонується встановлювати для кожного показника x_{ij} гендерної зрілості відповідний нормований ваговий коефіцієнт w_{ij} . Відсутність статистично обґрунтованих даних щодо гендерного образу однорідних організаційних систем та характеристик розподілу значень їхніх гендерних показників не дозволяє безпосередньо використовувати при моделюванні добре розвинені методи математичної статистики та регресійного аналізу [16, 17]. Зазначені обставини спонукають зосередитись на даному етапі лише на застосуванні експертного підходу [18, 19] до знаходження оцінок вагових коефіцієнтів w_{ij} індикаторів гендерної зрілості. Обчислення невід’ємних нормованих вагових коефіцієнтів для моделі (3), (4) здійснюється за формулою

$$w_{ij} = \eta^{(e)} w_{ij}^{(e)}, \quad i = \overline{1, m}, \quad j = \overline{1, n}, \quad (5)$$

де $w_{ij}^{(e)}$ – вхідне ненормоване експертне значення вагового коефіцієнта відповідного показника x_{ij}

гендерної зрілості організації; $\eta^{(e)}$ – нормуючий множник, який визначається рівністю

$$\eta^{(e)} = 1 / \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n w_{ij}^{(e)}.$$

Таблиця 1 – Структура матриці показників гендерної зрілості організаційної системи

Елементи організаційного розвитку компанії		Номер елемента організаційного потенціалу	Гендерні характеристики організаційної зрілості				
			Гендерна рівність на робочому місці	Гендерно-збалансований менеджмент та керівництво	Гендерно-справедливі організаційні процеси	Сприяння рівній участі жінок та чоловіків у прийнятті рішень	Сприяння розвитку лідерського потенціалу жінок
			Номер гендерної характеристики організаційної зрілості				
			1	2	3	4	5
1. Місія та стратегічне планування	1.1. Місія	1	0	x_{12}	0	x_{14}	0
	1.2. Стратегічне планування	2	x_{21}	x_{22}	x_{23}	0	x_{25}
	1.3. Операційне планування	3	x_{31}	x_{32}	0	x_{34}	x_{35}
2. Структура менеджменту та стилі управління	2.1. Топ-менеджмент та їх повноваження	4	x_{41}	x_{42}	x_{43}	0	x_{45}
	2.2. Ефективність керівництва	5	x_{51}	x_{52}	0	x_{54}	x_{55}
	2.3. Внутрішньо організаційні комунікації	6	x_{61}	x_{62}	x_{63}	0	0
	2.4. Стилi управління та лідерство	7	x_{71}	x_{72}	x_{73}	x_{74}	x_{75}
3. Спроможність адаптуватись	3.1. Моніторинг та оцінка проектів та програм	8	x_{81}	0	x_{83}	x_{84}	0
	3.2. Моніторинг та оцінка організації	9	x_{91}	x_{92}	x_{93}	x_{94}	x_{95}
	3.3. Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесах прийняття рішень	10	x_{101}	x_{102}	x_{103}	0	0
	3.4. Моніторинг середовища реалізації проектів та програм	11	0	x_{112}	0	x_{114}	0
4. Партнерство та співпраця	4.1. З державною владою	12	0	x_{122}	0	x_{124}	x_{125}
	4.2. З органами місцевого самоврядування	13	0	x_{132}	x_{133}	x_{134}	x_{135}
	4.3. З громадським сектором	14	0	x_{142}	0	0	0
	4.4. З партнерами програми або проекту	15	x_{151}	0	0	0	0
	4.5. Відносини з іншими стейкхолдерами	16	0	0	0	x_{164}	x_{165}
	4.6. Членство в регіональних / національних асоціаціях	17	0	0	x_{173}	x_{174}	x_{175}
5. Роль в секторі	5.1. Лідерство в секторі	18	0	x_{182}	0	x_{184}	0
	5.2. Роль в розвитку організаційної спроможності	19	0	x_{192}	0	x_{194}	x_{195}
	5.3. Поширення знань та інформації	20	x_{201}	x_{202}	x_{203}	x_{204}	x_{205}

6. Надання послуг	6.1. Орієнтація на потреби та залучення клієнтів	21	0	0	x_{213}	x_{214}	x_{215}
	6.2. Стандарти якості послуг	22	0	x_{222}	x_{223}	0	0
	6.3. Розробка проєктів та програм	23	x_{231}	x_{232}	x_{233}	x_{234}	x_{235}
	6.4. Комунікаційна стратегія	24	x_{241}	x_{242}	0	0	0
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів	7.1. Стратегія залучення фінансування	25	0	0	x_{253}	x_{254}	x_{255}
	7.2. Диверсифікація джерел фінансування	26	0	0	x_{263}	x_{264}	0
	7.3. Внутрішня спроможність для залучення фінансування	27	x_{271}	0	0	0	0
	7.4. Мобілізація місцевих ресурсів	28	0	0	0	x_{284}	0

У табл. 2 відображено прийняту на даний час узагальнену структуру матриці вагових коефіцієнтів показників гендерної зрілості організаційної системи та наведено обчислені за експертними оцінками згідно формули (5) їхні нормовані значення.

При фіксованій матриці X показників гендерної зрілості організації та можливості варіації матриці W нормованих вагових коефіцієнтів постає задача визначення локального діапазону $[G_{\min}^{(x)}, G_{\max}^{(x)}]$ можливих значень інтегральної оцінки G гендерної зрілості при різних пріоритетах експертів.

Нижня межа $G_{\min}^{(x)}$ – значення інтегральної оцінки G гендерної зрілості (4), яка відповідає мінімуму gmin цільової функції (3), що підлягає мінімізації за змінними w_{ij} ($i = \overline{1, m}$, $j = \overline{1, n}$) задачі лінійного програмування при обмеженнях (1) і (2), доповнених умовою наявності фіктивних величин:

$$w_{ij} = 0, \quad i, j \in \Omega, \quad (6)$$

де Ω – набір індексів i та j , що відповідають фіктивним показникам.

Аналогічно, верхня межа $G_{\max}^{(x)}$ – значення інтегральної оцінки G гендерної зрілості (4), яка відповідає максимуму gmax цільової функції (3), що підлягає максимізації за змінними w_{ij} ($i = \overline{1, m}$, $j = \overline{1, n}$) задачі лінійного програмування при обмеженнях (1) і (2), доповнених умовою наявності фіктивних величин (6).

Для розв'язування подібних екстремальних задач розроблені ефективні методи і обчислювальні процедури [20, 21]. Граничні межі можливих значень $G_{\min}^{(x)}$ і $G_{\max}^{(x)}$ визначаються безпосередньо за експертними даними.

У табл. 3 наведено результати обчислення максимально можливих значень g_{ij}^{\max} ($i = \overline{1, m}$, $j = \overline{1, n}$) зважених питомих показників g_{ij} гендерної зрілості організації з використанням відповідних

екстремальних значень нормованих вагових коефіцієнтів, а у табл. 4 – мінімально можливих значень g_{ij}^{\min} ($i = \overline{1, m}$, $j = \overline{1, n}$) зважених питомих показників g_{ij} гендерної зрілості організації з використанням відповідних екстремальних значень нормованих вагових коефіцієнтів.

Таблиця 2 – Матриця нормованих вагових коефіцієнтів експертних оцінок показників гендерної зрілості організаційної системи

Елементи організаційного розвитку компанії	Гендерні характеристики організаційної зрілості				
	Гендерна рівність на робочому місці	Гендерно-збалансований менеджмент та керівництво	Гендерно-справедливі організаційні процеси	Сприяння рівній участі жінок та чоловіків у прийнятті рішень	Сприяння розвитку лідерського потенціалу жінок
1. Місія та стратегічне планування	0,038	0,063	0,075	0,038	0,038
2. Структура менеджменту та стилі управління	0,03	0,05	0,06	0,03	0,03
3. Спроможність адаптуватись	0,023	0,038	0,045	0,023	0,023
4. Партнерство та співпраця	0,015	0,025	0,03	0,015	0,015
5. Роль в секторі	0,015	0,025	0,03	0,015	0,015
6. Надання послуг	0,015	0,025	0,03	0,015	0,015
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів	0,015	0,025	0,03	0,015	0,015

У табл. 5 наведено граничні діапазони $[G_j^{\min}, G_j^{\max}]$, $j = \overline{1, n}$ значень відповідних складових інтегральної оцінки гендерної зрілості G для п'яти рівнів зрілості: від «знання гендерної термінології» до

«досягнення додаткових гендерно-сенситивних цінностей проєктів і програм».

Таблиця 3 – Матриця максимальних зважених питомих показників гендерної зрілості організації

Елементи організаційного розвитку компанії	Гендерні характеристики організаційної зрілості				
	Гендерна рівність на робочому місці	Гендерно-збалансований менеджмент та керівництво	Гендерно-справедливі організаційні процеси	Сприяння рівній участі жінок та чоловіків у прийнятті рішень	Сприяння розвитку лідерського потенціалу жінок
1. Місія та стратегічне планування	0,38	0,945	0,38	0,38	0,38
2. Структура менеджменту та стилі управління	0,6	1	0,9	0,3	0,45
3. Спроможність адаптуватись	0,345	0,57	0,675	0,345	0,115
4. Партнерство та співпраця	0,075	0,375	0,3	0,3	0,3
5. Роль в секторі	0,075	0,375	0,15	0,225	0,15
6. Надання послуг	0,15	0,375	0,43	0,15	0,15
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів	0,075	0	0,3	0,225	0,075

Таблиця 4 – Матриця мінімальних зважених питомих показників гендерної зрілості організації

Елементи організаційного розвитку компанії	Гендерні характеристики організаційної зрілості				
	Гендерна рівність на робочому місці	Гендерно-збалансований менеджмент та керівництво	Гендерно-справедливі організаційні процеси	Сприяння рівній участі жінок та чоловіків у прийнятті рішень	Сприяння розвитку лідерського потенціалу жінок
1. Місія та стратегічне планування	0,076	0,189	0,075	0,076	0,076
2. Структура менеджменту та стилі управління	0,12	0,2	0,18	0,06	0,09
3. Спроможність адаптуватись	0,069	0,114	0,135	0,069	0,023
4. Партнерство та співпраця	0,015	0,075	0,06	0,06	0,06
5. Роль в секторі	0,015	0,075	0,03	0,045	0,03
6. Надання послуг	0,03	0,075	0,09	0,03	0,03
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів	0,015	0	0,06	0,045	0,015

При конкретних результатах експертних замірів матриць X і W для організації, що досліджується, порівняння розрахованої поточної інтегральної оцінки G гендерної зрілості (4) з можливими її межевими

значеннями $G_{\min}^{(x)}$ і $G_{\max}^{(x)}$ дозволяє критично оцінити досягнутий даною організацією рівень гендерної зрілості та можливості його підвищення за рахунок зміни ролі окремих компонентів W при наявних значеннях показників X . Відносною мірою такого порівняння може слугувати величина

$$\delta G_v = \frac{G - G_{\min}^{(x)}}{G_{\max}^{(x)} - G_{\min}^{(x)}} \cdot 100\% . \quad (7)$$

Таблиця 5 – Граничні діапазони значень відповідних складових інтегральної оцінки гендерної зрілості G по рівням зрілості організаційної системи

Рівні гендерної зрілості організаційної системи	Граничний діапазон $[G_j^{\min}, G_j^{\max}]$ значень відповідної складової інтегральної оцінки гендерної зрілості
1 рівень – «Знання гендерної термінології»	42 – 84
2 рівень – «Опанування командою проєкту специфічних методик, інструментів»	85 – 168
3 рівень – «Інтеграція GM технологій в єдину систему управління проєктами і програмами»	169 – 253
4 рівень – «Бенчмаркінг GM технологій»	254 – 329
5 рівень – «Досягнення додаткових гендерно-сенситивних цінностей проєктів і програм»	330 – 421

Якщо допустити можливість зміни для організації, що досліджується, матриці X показників гендерної зрілості, то відносною мірою рівня розрахованої поточної інтегральної оцінки G гендерної зрілості (4) є величина

$$\delta G_a = \frac{G}{G_{\max}^{(a)}} \cdot 100\% , \quad (8)$$

що визначається її порівнянням з глобально максимальним значенням $G_{\max}^{(a)}$ інтегральної оцінки гендерної зрілості, що відповідає найвищому з можливих (п'ятому) рівню гендерної зрілості організації, при якому спостерігаються максимальні значення $x_{ij} = 5$ для всіх показників, крім фіктивних.

Практичні результати дослідження гендерної зрілості організаційної системи закладів вищої освіти та їх аналіз. Першим університетом для польових досліджень обрано *Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*, де активно запроваджуються гендерні підходи в університеті (в освітньо-виховній та організаційній діяльності), зокрема:

- з 2006 року щорічно в університеті проводиться Регіональний науковий конкурс «Гендерна політика очима української молоді»;

- у 2012 році Гендерний центр університету набув інституціонального статусу (як структурний підрозділ в організаційній структурі університету);

- з 2017 року діє Дитячий центр для надання послуг з догляду за дітьми студентства та викладацтва;

- команда гендерного центру – автори унікальних методик гендерно-орієнтованого бюджетування, гендерної урбаністики, архітектури, гендерного аудиту міського простору [22] тощо.

За результатами гендерного аудиту організаційної системи ХНУМГ ім. О. М. Бекетова отримано експертні значення гендерних індикаторів (табл. 6), обчислено значення інтегральної оцінки гендерної зрілості університету ($G_{ХНУМГ} = 293$ балів), що відповідає четвертому рівню – «Бенчмаркінг GM технологій». Встановлено, що «середні (~50%)» відносні показники гендерної зрілості отримано за елементами: «структура менеджменту та стилю управління» – 52%, «спроможність адаптуватись» – 50%, «фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів – 53% (рис. 1).

Таблиця – 6. Показники оцінки гендерної зрілості організаційної системи ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

Елементи організаційного розвитку компанії	Гендерні характеристики організаційної зрілості					
	Гендерна рівність на робочому місці	Гендерно-збалансований менеджмент та керівництво	Гендерно-справедливі організаційні процеси	Сприяння рівній участі жінок та чоловіків у прийнятті рішень	Сприяння розвитку лідерського потенціалу жінок	
1	0	3	0	4	0	
2	4	4	4	0	3	
3	4	4	0	4	3	
4	2	3	4	0	3	
5	2	3	0	3	3	
6	2	3	3	0	0	
7	4	4	3	3	3	
8	2	0	4	3	0	
9	2	3	3	4	3	
10	2	3	3	0	0	
11	0	3	0	3	0	
12	0	5	0	4	4	
13	0	5	5	4	4	
14	0	4	0	0	0	
15	3	0	0	0	0	
16	0	0	0	4	4	
17	0	0	5	4	4	
18	0	5	0	3	0	
19	0	4	0	4	3	
20	4	4	5	4	3	
21	0	0	3	4	3	
22	0	3	4	0	0	
23	3	4	4	4	4	
24	3	5	0	0	0	
25	0	0	3	4	4	
26	0	0	2	5	0	
27	3	0	0	0	0	
28	0	0	0	2	0	

Підтримка високого рівня гендерної зрілості ХНУМГ ім. О. М. Бекетова надалі буде забезпечуватись завдяки: розширенню повноважень Гендерного центру; проведенню регулярного гендерного аудиту кадрової політики й оплати праці; удосконаленню методик гендерно-орієнтованого бюджетування, аудиту, гендерної урбаністики та їхньої апробації у проектах сталого розвитку; розвитку співпраці з гендерно-орієнтованими організаціями тощо.

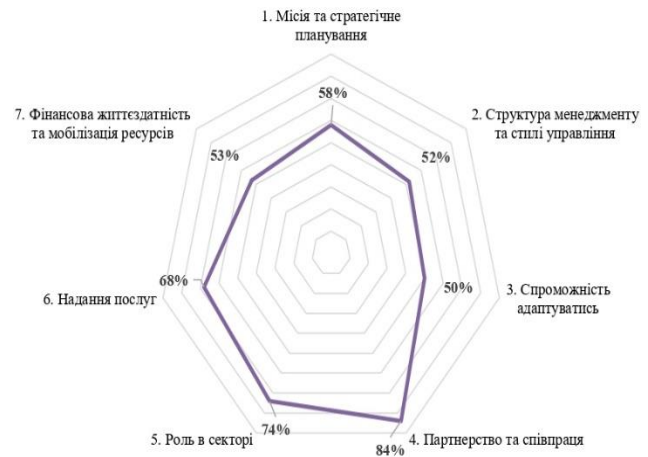


Рис. 1. Відносні показники гендерної зрілості елементів організаційного розвитку ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

Наступний аудит гендерної зрілості проведено у Луганському національному аграрному університеті. ЛНАУ – заклад вищої освіти державної форми власності IV рівня акредитації, переміщений з Луганська до Харкова у жовтні 2014 року. З моменту переміщення до Харкова університет активно залучається до гендерних заходів Харківської обласної державної адміністрації, ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, Всеукраїнської мережі осередків гендерної освіти ВНЗ. У структурі університету Гендерний центр діє на громадських засадах.

Результати експертної оцінки індикаторів гендерної зрілості ЛНАУ оформлено у вигляді матриці, аналогічно табл. 6. Обчислене значення інтегральної оцінки гендерної зрілості університету ($G_{ЛНАУ} = 200$ балів) відповідає третьому рівню – «Інтеграція GM технологій в єдину систему управління проектами і програмами». Найнижчі відносні показники гендерної зрілості отримано за елементами організаційного розвитку: «спроможність адаптуватись» – 16%, «фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів – 25%, «місія та стратегічне планування» – 27%, та «надання послуг» – 27% (рис. 2).

Для переходу на вищий рівень гендерної зрілості ЛНАУ важливо приділити увагу: врахуванню гендерної компетентності в посадових інструкціях осіб, які приймають рішення; створенню рівних умов для професійної реалізації персоналу, гендерно-справедливої оплати праці; заохоченню гендерного партнерства у командній роботі тощо.



Рис. 2. Відносні показники гендерної зрілості елементів організаційного розвитку ЛНАУ

Започаткування наукової школи «Гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами» [23] в Одеському національному морському університеті виводить заклад на щабель «провідних університетів, що реалізують гендермейнстрімінговий підхід». Маскулінність специфіки морської галузі не стає перешкодою для формування керівництва університету. Так, з 2003 р. по 2015 р. ректором ОНМУ була д. е. н., проф. Морозова І. В. Сьогодні серед керівництва університету переважають чоловіки (ректор, проректори, декани факультетів), серед завідувачів кафедр 30 % жінок.

Експертна оцінка гендерної зрілості ОНМУ також здійснювалась за 28 показниками (аналогічно табл. 6). Обчислена інтегральна оцінка гендерної зрілості університету ($G_{ОНМУ} = 253$ балів) дозволила ідентифікувати третій рівень гендерної зрілості («Інтеграція GM технологій в єдину систему управління проектами і програмами»). Результати обчислень демонструють недостатню «спроможність адаптуватись» – 36%. Також слід більше уваги

приділити удосконаленню інтеграції гендерного підходу до елементів організаційного розвитку: «партнерство та співпраця» (41%), «місія та стратегічне планування» (42%), «структура менеджменту та стилі управління» (47%).



Рис. 3. Відносні показники гендерної зрілості елементів організаційного розвитку ОНМУ

Розвиток ОНМУ у напрямку гендермейнстрімінгу має бути зосереджений, по-перше, на інституціоналізації гендерного центру, по-друге, на розповсюдженні методів аудиту, моніторингу для сприяння зменшенню гендерних розривів, і, по-третє, на посиленій увазі до удосконалення оцінювання ефективності роботи системи управління з гендерних аспектів («методи роботи – досягнення гендерно-сенситивних результатів/цінностей»).

Загальна інфографіка показників гендерної зрілості за відповідністю принципам гендерної рівності університетів наведена на рис. 4.

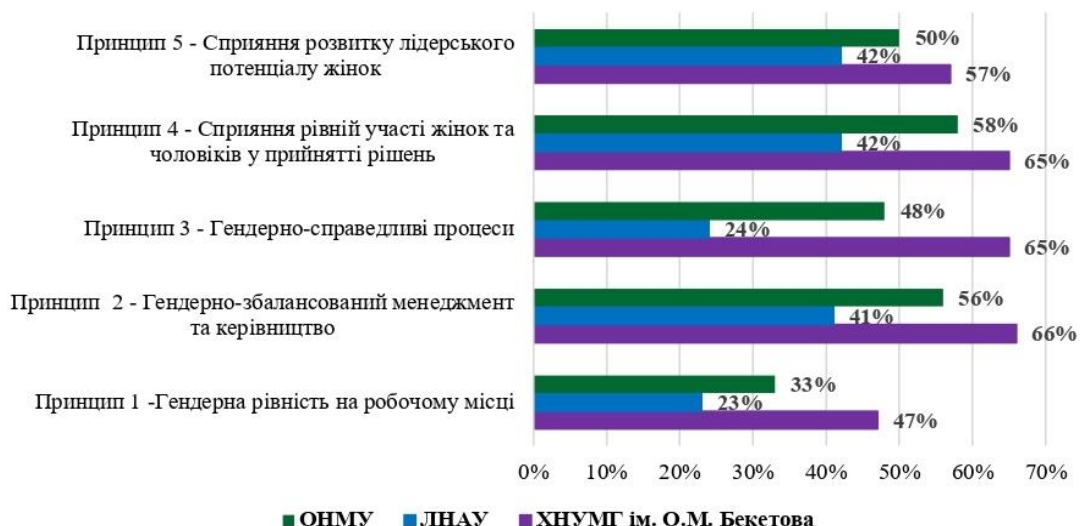


Рис. 4. Інфографіка показників гендерної зрілості відповідно принципам гендерної рівності

Результати обчислень демонструють найнижчі показники щодо: «Гендерної рівності на робочому місці» (ЛНАУ – 23%, ОНМУ – 33%); «Гендерно-справедливих процесів» (ЛНАУ – 24%). При цьому,

вища відповідність гендерним характеристикам організаційної зрілості університетів спостерігається щодо: «гендерно-збалансованого менеджменту та керівництва» (ХНУМГ ім. О.М. Бекетова – 66%,

ОНМУ – 56%); «сприяння рівній участі жінок та чоловіків у прийнятті рішень» (ХНУМГ ім. О.М. Бекетова – 65%, ОНМУ – 58%, ЛНАУ – 42%) та «сприяння розвитку лідерського потенціалу жінок» (ХНУМГ ім. О.М. Бекетова – 57%, ОНМУ – 50%, ЛНАУ – 42%).

Висновки. Виконання порівняльного гендерного моніторингу системи менеджменту університетів (ОНМУ, ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, ЛНАУ) дозволило виявити особливості розподілу «гендерних характеристик організаційної зрілості» в контексті «елементів організаційного розвитку». Обчислення значень інтегральної оцінки гендерної зрілості, а також їхній компаративний аналіз відкрило можливість «промаркувати» проблемні питання для переходу на вищий рівень гендерної зрілості.

Запропонований підхід до проведення гендерного моніторингу системи менеджменту університетів може бути використаний особами, що приймають рішення, для розробки проєктів та програм сталого розвитку університету, а також планування оперативних дій, здатних створювати додаткові цінності.

Одним з напрямків модернізації розроблених процедур гендерного моніторингу є залучення до кількісного оперування з розмитими гендерними даними апарату нечіткої логіки [24, 25] та інтервального аналізу [26, 27].

Результати даного дослідження свідчать, що для ефективної реалізації діяльності університету, що передбачає входження до різних рейтингів, підтвердження статусу національний і т. ін., а також залучення до міжнародних грантових проєктів та формування сучасної стратегії сталого розвитку необхідно виконувати її гендерний аудит для підвищення моніторингу гендерної зрілості системи менеджменту.

Список літератури

1. *World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century: Vision and Action and Framework for Priority Action for Change and Development in Higher Education* 1998. 16 p.
2. *Universities' Strategies and Approaches towards Diversity, Equity and Inclusion : Examples from across Europe* / ed. A. Claeys-Kulik, T. Ekman Jørgensen. Brussels: European University Association, 2018. 58 p.
3. *The Shinshu University Gender Equality Declaration (Outline)*. URL: <https://www.shinshu-u.ac.jp/english/about/philosophy/gender.html> (дата звертання 15.12.2019).
4. Дрожжина Т., Ісаєва Т., Світайло Н., Давліканова О. *Впровадження гендерного підходу в систему вищої освіти України: досвід та кращі практики Всеукраїнської мережі осередків гендерної освіти ВНЗ 2012–2014 роки*. Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні. Київ, 2015. 44 с.
5. Фесенко Г. Формування гендерної компетентності української еліти. *Українознавчий альманах*. 2013. Вип 14. С. 119–121.
6. *Institutional Transformation : Gender Mainstreaming Toolkit*. European Institute for Gender Equality (EIGE). Luxembourg, 2016. 67 p.
7. Beauregard T. Managing diversity in organizations: Practitioner and academic perspectives: report from a Gender in Management

- Special Interest Group research event. *Equal Opportunities International*. 2008. Vol. 27, Issue 4. P. 392–395.
8. Peterson H. Academic 'Glass Cliff'? Exploring the Increase of Women in Swedish Higher Education Management Athens. *Journal of Education*. 2014. Vol. 1, Issue 1. P. 33–44.
 9. Barry J. Berg E., Academic Shape Shifting: Gender, Management and Identities in Sweden and England. *Organization*. 2006. Vol. 13, Issue 2. P. 275–298.
 10. *ECU's Athena SWAN Charter Awards Handbook May 2015*. 32 p. URL: <https://www.ecu.ac.uk/wp-content/uploads/2015/05/ECU-Handbook-26.05.15-FINAL.pdf>. (дата звертання 15.12.2019).
 11. Fesenko T. G. Gender Mainstreaming as a factor of project management maturity. *Управління розвитком складних систем*. 2015. № 23. С. 5–10.
 12. 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.
 13. Kendall G. I., Rollins S. C. *Advanced project portfolio management and the PMO multiplying ROI at wrap speed*. London : Transatlantic, 2003. 434 p.
 14. 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.
 15. *UCL Equality, Diversity & Inclusion Strategy 2015–2020*. University College London. 2015. URL: https://www.ucl.ac.uk/human-resources/sites/human-resources/files/edi_strategy_2015-2020.pdf. (15.12.2019).
 16. Кобзарь А. И. *Прикладная математическая статистика. Для инженеров и научных работников*. Москва : ФИЗМАТЛИТ, 2012. 816 с.
 17. Боровиков В. П. *Популярное введение в современный анализ данных в системе STATISTICA*. Москва : Горячая линия–Телеком, 2013. 288 с.
 18. Крючковский В. В. Петров Э. Г., Соколова Н. А., Ходаков В. Е. *Интроспективный анализ. Методы и средства экспертного оценивания: монография*. Херсон : Гринь Д. С., 2011. 168 с.
 19. Литвак Б. Г. *Экспертные технологии в управлении*. Москва : Дело, 2004. 400 с.
 20. Наконечний С. І., Савіна С. С. *Математичне програмування : навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2003. 45 с.
 21. Иглин С. П. *Математические расчёты на базе MATLAB*. СПб. : БХВ–Петербург, 2005. 640 с.
 22. *Гендерний центр Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова*. URL : <https://gc.kname.edu.ua/index.php/uk> (дата звертання: 15.02.2019).
 23. *Спеціалізована вчена рада Д 41.060.01 Одеського національного морського університету*. URL : <http://www.osmu.odessa.ua/ua/spetsializovana-vchena-rada-d-41-060-01/plan-provedennya-zakhistiv-i-materiali-disertatsijnikh-doslizhen.html> (дата звертання : 15.02.2019).
 24. Асаи К. *Прикладные нечеткие системы* [пер. с японского] / Под ред. Т. Тэрано, К. Асаи, М. Сугэно. Москва : Мир, 1993. 368 с.
 25. Штовба С. Д. *Проектирование нечетких систем средствами MATLAB*. Москва : Горячая линия–Телеком, 2007. 288 с.
 26. Дивак М. П. *Задачі математичного моделювання статичних систем з інтервальними даними*. Тернопіль : Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2011. 216 с.
 27. Шарый С. П. *Конечномерный интервальный анализ*. Новосибирск : XYZ, 2019. 633 с.

References (transliterated)

1. *World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century: Vision and Action and Framework for Priority Action for Change and Development in Higher Education*. 1998. 16 p.
2. Claeys-Kulik A., Ekman Jørgensen T. (eds.). *Universities' Strategies and Approaches towards Diversity, Equity and Inclusion : Examples from across Europe*. Brussels: European University Association. 2018. 58 p.
3. *The Shinshu University Gender Equality Declaration (Outline)*. URL: <https://www.shinshu-u.ac.jp/english/about/philosophy/gender.html>. (accessed 15.12.2019).

Вісник Національного технічного університету «ХПІ».

4. Drozhzhina T., Isaeva T., Svitaylo N., Davlikanova O. *Vprovadzhennya hendernoho pidkholu v systemu vyshchoyi osvity Ukrainy: dosvid ta krashchi praktyky Vseukrayins'koyi merezhi osередkiv hendernoyi osvity VNZ 2012–2014 roky* [Implementation of the Gender Approach in the Higher Education System of Ukraine: Experience and Best Practices of the All-Ukrainian Network of Gender Units of Higher Education 2012–2014]. Kyiv, 2015. 44 p.
5. Fesenko G. Formuvannya hendernoyi kompetentnosti ukraïns'koyi elity [The formation of the gender competence of Ukrainian elite]. *Ukrainian almanac*. 2013, vol. 14, pp. 119–121.
6. *Institutional Transformation : Gender Mainstreaming Toolkit*. European Institute for Gender Equality (EIGE). Luxembourg. 2016. 67 p.
7. Beauregard T. Managing diversity in organizations: Practitioner and academic perspectives: report from a Gender in Management Special Interest Group research event. *Equal Opportunities International*. 2008, vol. 27, Issue: 4, pp. 392–395.
8. Peterson H. Academic 'Glass Cliff'? Exploring the Increase of Women in Swedish Higher Education Management Athens. *Journal of Education*. 2014, Vol. 1, Issue 1, pp. 33–44.
9. Barry J., Berg E., E. Berg. Academic Shape Shifting: Gender, Management and Identities in Sweden and England. *Organization*. 2006, Vol. 13, Issue 2, pp. 275–298.
10. *ECU's Athena SWAN Charter Awards Handbook May 2015*. 32 p. URL: <https://www.ecu.ac.uk/wp-content/uploads/2015/05/ECU-Handbook-26.05.15-FINAL.pdf>. (accessed 15.12.2019).
11. Fesenko T. G. Gender Mainstreaming as a factor of project management maturity. *Management of development of complex systems*. 2015, Issue 23, pp. 5–10.
12. Fesenko T., Fesenko G. Developing gender maturity models to project and programme management. *Eastern-European Journal of Interiorise Technologies*. 2017, Issue 1/3(85). pp. 46–55. doi: 10.15587/1729-4061.2017.28031.
13. Kendall G. I., Rollins S. C. *Advanced project portfolio management and the PMO multiplying ROI at wrap speed*. London : Transatlantic. 2003. 434 p.
14. 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). pp. 30–38. doi: 10.15587/1729-4061.2017.110286.
15. *UCL Equality, Diversity & Inclusion Strategy 2015–2020*. University College London, 2015. URL: https://www.ucl.ac.uk/human-resources/sites/human-resources/files/edi_strategy_2015-2020.pdf. (accessed 15.12.2019).
16. Kobzar A. I. *Prykladna matematychna statystyka. Dlya inzheneriv ta naukovykh pratsivnykiv* [Applied mathematical statistics. For engineers and scientists]. Moscow, FIZMATLIT. 2012. 816 p.
17. Borovikov V. P. *Populyarne vvedennya u suchasnyy analiz danykh u systemi STATISTICA* [A popular introduction to modern data analysis in the STATISTICA system]. Moscow, Hotline-Telecom, 2013. 288 p.
18. Kryuchkovsky V. V., Petrov E. G., Sokolova N.A., Khodakov V. E. *Introspektyvnyy analiz. Metody ta zasoby ekspertnoho otsynuyuvannya* [Introspective analysis. Methods and means of peer review: monograph]. Kherson, Grin D. S., 2011. 168 p.
19. Litvak B. G. *Ekspertni tekhnolohiyi v upravlinni* [Expert technologies in management]. Moscow, Devo, 2004. 400 p.
20. Konechniy S. I., Savina S. S. *Matematychnye prohramuvannya* [Mathematical programming: textbook]. Kyiv, KNEU, 2003. 45 p.
21. Iglis S. P. *Matematychni rozchëty na bazi MATLAB* [Mathematical calculations based on MATLAB]. St. Petersburg., BHV-Petersburg, 2005. 640 p.
22. *Hendernyy tseñtr Kharkivs'koho natsional'noho universytetu mis'koho hospodarstva im. O. M. Beketova* [Gender Center of Kharkiv National University of Urban Economics. OM Beketova]. URL: <https://gc.kname.edu.ua/index.php/uk>. (accessed 15.12.2019).
23. *Spetsializovana vchorashnya rada D 41.060.01 Odes'koho natsional'noho mors'koho universytetu* [Specialized Scientific Council D 41.060.01 of the Odessa National Maritime University]. URL: <http://www.osmu.odessa.ua/ua/spetsializovana-vchena-rada-d-41-060-01/plan-provedennya-zakhistiv-i-materiali-disertatsijnikh-doslidzhen.html>. (accessed 15.12.2019).
24. Asai K., Terano T., Sugano M. *Prykladnye nechetkye systemy* [Applied fuzzy systems]. Moscow, Mir, 1993. 368 p.
25. Stovba S. D. *Proektuvannya nechetkykh systemnykh zasobiv MATLAB* [Designing fuzzy systems by MATLAB]. Moscow, Horyachaya liniya–Telekom, 2007. 288 p.
26. Divak M. P. *Zadachi matematychnoho modelyuvannya statystychnykh system iz interval'nyimi danyimi* [Problems of mathematical modeling of static systems with interval data]. Ternopil, Vyd-vo TNEU «Ekonomiczna dumka», 2011. 216 p.
27. Sharii S. P. *Konechnomernyy interval'nyy analiz* [Finite-dimensional interval analysis]. Novosibirsk, XYZ, 2019. 633 p.

Надійшло (received) 07.01.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Фесенко Галина Григорівна (Фесенко Галина Григорьевна, Fesenko Galyna Grygorivna) – доктор філософських наук, доцент, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, професор кафедри історії і культурології; тел.: (068) 918-79-28; e-mail: Galyna.Fesenko@kname.edu.ua.; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7133-484X>.

Шахов Анатолій Валентинович (Шахов Анатолий Валентинович, Shakhov Anatoliy Valentynovych) – доктор технічних наук, професор, Одеський національний морський університет, проректор з навчально-організаційної роботи; тел.: (067) 484-03-53; E-mail: avshakhov@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0142-7594>.

Фесенко Тетяна Григорівна (Фесенко Татьяна Григорьевна, Fesenko Tetiana Grygorivna) – доктор технічних наук, доцент, Луганський національний аграрний університет, м. Харків, завідувач кафедри будівництва та архітектури; тел.: (068) 918-83-78; e-mail: fesenkotatyana@gmail.com.; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9636-9598>.

Якунін Анатолій Вікторович (Якунин Анатолий Викторович, Yakunin Anatoliy Viktorovych) – кандидат технічних наук, доцент, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, доцент кафедри вищої математики; тел.: (097) 594-33-69; e-mail: yava1957pens@gmail.com.; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0635-1755>.