

- діяльності містом // Управління сучасним містом. – 2004. – № 3/7-9 (15). – С. 49-57.
2. Підвищення ефективності місцевого самоврядування в аркові / В.А.Шумілін, В.М.Бабаєв, В.І.Луговий, Л.Л.Товажнянський та ін. – Харків: НТУ «ХПІ», 2003. – 400 с.
3. Бабаєв В.Н., Семенов В.Т., Торкатюк В.И., Пан Н.П., Золотова Н.М., Бутник С.В., Шутенко А.Л. Совершенствование системы управления инфраструктурой города на основе внедрения стратегического планирования информационного менеджмента // Коммунальное хозяйство городов: Научн.-техн. сб. Вып.53. – К.: Техніка, 2003. – С.20-37.
4. Архитектурно-строительное проектирование. Методология и автоматизация: Совм. изд-во СССР-Франция / Э.П.Григорьев, А.А.Гусаков, Ж.Зейтул, С.Парада; Под ред. А.А.Гусакова. – М.: Стройиздат, 1986. – 240 с.
5. Подменский В.В., Ногин В.Д. Теоретико-оптимальные решения многокритериальных задач. – М.: Наука, 1982. – 254 с.
6. Шенон Р. Имитационное моделирование систем – искусство и наука. – М.: Мир, 1978. – 418 с.
7. Гитберг В.Д. Системное проектирование в строительстве. – Л.: Стройиздат, 1987. – 160 с.
8. Marqolis D.L. Dynamical modes for multidimensional structures using bond graphs. – Trans. Of the ASME, Journ. of dynamic syst., measurement and control. – Sept. 1980. vol. 102-189.
9. Ruzicka M. Formalized models of ontological systems. – Praha. Kybernetica. Vol.18. №6, 1983, p. 545-554.
10. Заводская Э.К. Многоцелевая селектованция технологических решений строительного производства: Дисс. ... д-ра техн. наук: 05.23.08. – Вильнюс, 1988. – 433 с.
11. Казлава В.А. Вероятностное моделирование производственных программ строительных объединений: Автореф. ... дисс. канд. экон. наук. – Вильнюс, 1982. – 22 с.
12. Саати Т.Д. Элементы теории массового обслуживания и ее приложения. – М.: Советское радио, 1971. – 520 с.

*Отримано 22.05.2008*

УДК 332 : 658.115.31

Ю.И.ГОРБАЧЕВА, канд. экон. наук

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

## **МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ**

Рассматриваются базовые механизмы управления проектами, которые можно использовать при управлении организационными проектами.

Управление проектами, как управление изменениями, является на сегодняшний день интенсивно развивающейся областью теории управления, результаты исследований в которой находят широкое применение на практике. Одним из возможных объектов изменений являются организационные системы (ОС), поэтому актуальным является рассмотрение механизмов управления (процедур принятия решений) организационными проектами (ОП).

Общее определение механизма таково – «система, устройство, определяющее порядок какого-либо вида деятельности». Термин «ор-

ганизация» – объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил, то совокупность этих процедур и правил как раз и называется механизмом функционирования.

Применительно к организационным системам механизм функционирования – это совокупность правил, законов и процедур, регламентирующих взаимодействие участников организационной системы. Более узким является понятие организационного механизма управления – совокупности процедур принятия управленческих решений. Таким образом, механизмы функционирования и механизмы управления определяют, как ведут себя члены организации и как они принимают решения.

Для того, чтобы управляющий орган (например, руководитель проекта) выбрал ту или иную процедуру принятия решений (тот или иной механизм управления, то есть зависимость своих действий от целей организации и действий управляемых субъектов – исполнителей в случае управления проектами), он должен уметь предсказывать поведение исполнителей – их реакцию на те или иные управляющие воздействия.

В зависимости от сферы деятельности, в которой осуществляется проект, различают следующие их типы:

- технический проект;
- организационный проект;
- экономический проект;
- социальный проект;
- возможные комбинации (смешанные проекты).

К организационным проектам относятся проекты, связанные с совершенствованием управления организацией (предприятием, холдингом, институтом и др.). В частности, к таким проектам относятся реформирование и реструктуризация предприятий, организация вертикально и горизонтально интегрированных структур и др.

Задачи, возникающие при управлении организационными проектами, связаны с определением целей предстоящих изменений, выделением ключевых проблем («узких мест, мешающих развитию»), формированием списка мероприятий, позволяющих достичь намеченных целей, и, наконец, формированием окончательной программы развития организации с учетом ограниченных ресурсов и факторов риска.

Для решения этих задач необходима система управления развитием, включающая ряд механизмов управления, среди которых: экспертные механизмы, механизмы распределения ограниченных ресурсов

(конкурсные, приоритетные, смешанного финансирования, механизмы согласия), механизмы согласования интересов на основании внутренних цен и налогов, механизмы формирования состава исполнителей программы развития и др.

Наличие в организации определенной совокупности конкретных механизмов управления привлекательно, как с точки зрения управляющего органа – так как позволяет предсказать поведение управляемых субъектов, так и с точки зрения управляемых субъектов – так как делает предсказуемым поведение управляющего органа. То есть, снижение неопределенности за счет использования механизмов управления является одним из существенных свойств любой организации как социального института.

Рассмотрим базовые механизмы управления проектами, которые могут быть использованы при управлении ОП. Для их систематизации перечислим, следуя [1], основные задачи управления проектами, соответствующие основным четырем фазам жизненного цикла проекта – разработка концепции, планирование и разработка, реализация (осуществление) и завершение проекта [2-4]. Задачи приводятся в столбцах таблицы, в ее строках указаны базовые механизмы управления проектами (с указанием основных работ, содержащих их описание). На пересечении строк и столбцов отмечена целесообразность использования механизмов управления при решении тех или иных задач управления ОП («+» – механизм следует использовать, «●» – механизм возможно использовать, «-» – механизм практически не используется).

Ниже в таблице перечислены «классические» с точки зрения теории управления организационными системами классы механизмов. В то же время существует множество моделей механизмов управления именно проектами. Классифицировать их можно различными способами, например, по объекту управления или по типу проекта.

В зависимости от объекта управления, на сегодняшний день можно выделить:

- механизмы финансирования проектов;
- механизмы управления взаимодействием участников проекта;
- механизмы стимулирования в управлении проектами;
- методика освоенного объема;
- механизмы управления договорными отношениями;
- механизмы оперативного управления проектами.

Отметим, что перечисленные в этой таблице механизмы управления проектами являются процедурами принятия решений относительно изменений (перехода от существующих к оптимальным) отдельных

параметров ОС – состава, структуры, функций, обеспечения ресурсами и т.д.

Задачи и механизмы УП

Механизмы управления проектами	Задачи управления проектами				
	прогнозирование и оценка результатов	планирование	распределение ресурсов	стимулирование исполнителей	оперативное управление
Механизмы стимулирования персонала	–	●	●	+	+
Механизмы распределения ресурса	–	+	+	●	●
Механизмы экспертизы	+	●	–	–	●
Механизмы внутрифирменных цен	–	+	+	●	●
Конкурсные механизмы	–	+	+	●	–
Механизмы обмена ресурсами	●	–	●	–	–
Механизмы «затраты–эффект»	–	+	●	–	●
Механизмы смешанного финансирования проектов	–	+	+	●	●
Механизмы агрегирования информации	+	+	●	–	●
Механизмы самокупаемости	–	+	+	–	●
Механизмы назначения исполнителей	–	+	+	●	–
Механизмы синтеза организационной структуры	–	+	●	–	–
Механизмы комплексного оценивания	+	–	–	+	●
Механизмы опережающего самоконтроля	–	●	–	+	+
Противозатратные механизмы	–	●	+	–	–
Механизмы страхования	–	●	+	–	●

В то же время, при осуществлении ОП необходимо рассматривать возможность целенаправленного изменения всех составляющих ОС с учетом их взаимосвязи. То есть, в управлении ОП необходимо использование комплекса механизмов управления – совокупности согласованных процедур принятия решений относительно изменения всех параметров ОС.

Таким образом, механизмы управления проектами – организационные процедуры принятия управленческих решений, основывающиеся на разработке и анализе математических моделей организационного управления проектами. Это направление появилось в начале 70-х го-

дов ХХ ст. и может рассматриваться как раздел общей математической теории управления организационными и социально-экономическими системами.

1. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. – М.: Синтег, 1997. – 188 с.
2. Управление проектами. Зарубежный опыт / Под. ред. В.Д.Шапира. – СПб.: «ДваТри», 1993. – 443 с.
3. Управление проектами / Общ. ред. В.Д.Шапира. – СПб.: «ДваТри», 1996. – 610 с.
4. Управление проектами / Под ред. И.И.Мазура, В.Д.Шапира. – М.: Высш. школа, 2001. – 875 с.

*Получено 21.05.2008*

УДК 338.2

Г.Г.ФЕСЕНКО, канд. філос. наук

*Харківська національна академія міського господарства*

### **МУНЦИПАЛЬНІ ІНІЦІАТИВИ У КОНТЕКСТІ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

Аналізуються практики місцевих органів самоврядування щодо реалізації гендерної політики України. Підкреслюється, що складовою демократичної трансформації українського суспільства є досягнення гендерного паритету.

Встановлення рівності між чоловіками та жінками є умовою забезпечення стабільного розвитку суспільства. Гендерна рівність передбачає однаковий статус для чоловіків і жінок, однакові умови для реалізації своїх громадянських прав та однаковий потенціал для того, щоб зробити свій внесок у національний, політичний, економічний, соціальний і культурний розвиток, а також рівні права на користування результатами цього розвитку. У багатьох країнах світу останні десятиріччя ХХ ст. були періодом суттєвих зрушень у вирівнюванні прав і можливостей чоловіків та жінок, особливо у доступі до економічних, політичних та освітніх ресурсів.

Західна Європа накопичила значний досвід у вирішенні гендерних проблем (розглядаються як складова зрілої ринкової економіки, розвинутого громадянського суспільства). Україна лише на початку шляху гармонізації гендерних стосунків. З 1 січня 2006 р. набув чинності Закон України „Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків”, його ефективне впровадження у життя залежить від встановлення надійного зворотного зв'язку публічної влади та місцевої громади.

З часу проголошення незалежності Україна проводить політику децентралізації та залучення громадян до управління з метою підви-