

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління**

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В
УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ
СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконав:

студент 2 курсу, 627 групи

Ольховський Євген Сергійович

Керівник:

кандидат політичних наук,

доцент

Цікул І. В.

До захисту допущено

на засіданні кафедри політології та державного управління

протокол № _____ від _____ 2024 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А. М.

Чернівці – 2024

Анотація

Ольховський Євген Сергійович. Формування та розвиток гендерного підходу в управлінні людськими ресурсами в системі державної служби України. Кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, Чернівецький національний університету імені Юрія Федьковича. 2024.

В кваліфікаційному дослідженні другого (магістерського) рівня здійснено вивчення процесу формування та розвитку гендерного підходу в управлінні людськими ресурсами в системі державної служби України. Досягнення мети дослідження здійснювалося через визначення теоретико-методологічних засади управління людськими ресурсами в системі державної служби у гендерному вимірі; аналіз особливостей застосування гендерного підходу в формуванні національної матриці управління людськими ресурсами на рівні системи державної служби України; дослідження процесу трансформації управління людськими ресурсами в умовах правового режиму воєнного стану (на прикладі Збройних Сил України); аналіз стандартів гендерної рівності НАТО як референтної моделі гендерно орієнтованого управління людськими ресурсами в Збройних Силах України; особливостей інтеграції гендерного підходу в управління людськими ресурсами в Збройних силах України.

Ключові слова: публічне управління, гендерний підхід, управління людськими ресурсами, державна служба, стандарти гендерної рівності.

Abstract

Olkhovskiy Yevhen Serhiyovych. Formation and development of a gender approach in human resources management in the civil service system of Ukraine. Qualification thesis of the second (master's) level in the specialty 281 Public Management and Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. 2024.

In the qualification research of the second (master's) level, the process of formation and development of a gender approach in human resources management in the civil service system of Ukraine was studied. The goal of the research was achieved through the definition of theoretical and methodological principles of human resources management in the civil service system in the gender dimension; analysis of the features of the application of the gender approach in the formation of the national matrix of human resources management at the level of the civil service system of Ukraine; study of the process of transformation of human resources management in the conditions of the legal regime of martial law (on the example of the Armed Forces of Ukraine); analysis of NATO gender equality standards as a reference model of gender-oriented human resources management in the Armed Forces of Ukraine; features of integrating a gender approach into human resources management in the Armed Forces of Ukraine.

Key words: public administration, gender approach, human resources management, civil service, gender equality standards.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Є. С. Ольховський

ЗМІСТ

Вступ	С. 5
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління людськими ресурсами в системі державної служби: гендерний вимір	
1.1. Концептуальне осмислення гендерного підходу в управлінні людськими ресурсами в системі державної служби	С. 9
1.2. Джерельна база дослідження	С. 20
Розділ 2. Особливості застосування гендерного підходу в формуванні національної матриці управління людськими ресурсами на рівні системи державної служби	
2.1. Інтеграція європейських принципів гендерної політики в національні практики публічного управління	С. 25
2.2. Динаміка гендерної структури державної служби України	С. 36
2.3. Роль кадрових служб в подоланні гендерних стереотипів у системі державної служби	С. 42
РОЗДІЛ 3. Трансформація управління людськими ресурсами в умовах правового режиму воєнного стану (на прикладі Збройних Сил України)	
3.1. Стандарти гендерної рівності НАТО як референтна модель гендерно орієнтованого управління людськими ресурсами в Збройних Силах України	С. 54
3.2. Інтеграція гендерного підходу в управління людськими ресурсами в Збройних силах України	С. 66
3.3. Забезпечення гендерної рівності на робочому місці в органах сектору безпеки і оборони України	С. 75
Висновки	С. 85
Список використаних джерел	С. 91
Додатки	С. 105

ВСТУП

Успішне проведення гендерної політики є важливим чинником реалізації демократичних реформ. Перед державою стоїть завдання забезпечити паритетну участь жінок і чоловіків на основі рівності в усіх інститутах політичної та державної влади, на всіх рівнях прийняття рішень. Для цього необхідно, щоб гендерна рівність стала одним з основних принципів розвитку державних інститутів, у тому числі в контексті системи публічного управління. Важливою складовою цієї системи є інститут державної служби, який виступає ключовим елементом забезпечення справедливості та стабільності в управлінській системі, а також в суспільстві в цілому.

Запровадження принципу гендерної рівності в інститут державної служби України є необхідним кроком для забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків у процесі прийняття управлінських рішень, що мають важливий вплив на розвиток суспільства. У контексті євроінтеграції та надання Україні статусу кандидата на членство в Європейському Союзі, важливо продовжувати вдосконалювати механізми забезпечення гендерної рівності в державному управлінні. Це включає адаптацію національних норм і стандартів до європейських цінностей, серед яких ідея рівності усіх людей незалежно від статі займає важливе місце.

Попри прогрес, Україні ще доводиться подолати значний гендерний розрив, як це показують показники Всесвітнього економічного форуму і Програми розвитку ООН. Гендерна нерівність все ще є однією з характерних рис українського суспільства, яке поступово змінює свої цивілізаційні орієнтири, орієнтуючись на європейські стандарти рівності. Для забезпечення ефективності цього процесу необхідне формування законодавчої бази, яка включатиме дієві механізми реалізації гендерної рівності та буде сприяти усуненню гендерної дискримінації. Декларативність стандартів гендерної рівності має бути замінена

на практичні і ефективні інструменти, що забезпечують реальне виконання цих норм в усіх сферах суспільного життя.

Саме тому необхідним є застосування концептуальних підходів до державної політики упровадження гендерної рівності в інститут державної служби, що підтверджує актуальність теми кваліфікаційного дослідження.

Метою дослідження є вивчення процесу формування та розвитку гендерного підходу в управлінні людськими ресурсами в системі державної служби України. Для досягнення мети дослідження були сформульовані такі дослідницькі **завдання**:

- визначити теоретико-методологічні засади управління людськими ресурсами в системі державної служби у гендерному вимірі;
- проаналізувати особливості застосування гендерного підходу в формуванні національної матриці управління людськими ресурсами на рівні системи державної служби України;
- дослідити процес трансформації управління людськими ресурсами в умовах правового режиму воєнного стану (на прикладі Збройних Сил України);
- проаналізувати стандарти гендерної рівності НАТО як референтну модель гендерно орієнтованого управління людськими ресурсами в Збройних Силах України;
- дослідити особливості інтеграції гендерного підходу в управління людськими ресурсами в Збройних силах України

Об'єктом дослідження є управління людськими ресурсами в системі державної служби України.

Предметом дослідження є формування та розвитку гендерного підходу в управлінні людськими ресурсами в системі державної служби України.

Методи дослідження. Для дослідження процесу формування та розвитку гендерного підходу в управлінні людськими ресурсами в системі державної

служби України була використана низка методів: загальнонаукових та спеціальних. Концептуальне осмислення гендерного підходу в управлінні людськими ресурсами в системі державної служби було здійснене за допомогою методів аналізу та синтезу, узагальнення, структурування та деталізації. Вивчення інтеграції європейських принципів гендерної політики в національні практики публічного управління опиралося на порівняльний та системний методи дослідження. Для опису динаміки гендерної структури державної служби України були використані методи статистичного аналізу та узагальнення. Дослідження ролі кадрових служб в подоланні гендерних стереотипів у системі державної служби опиралося на інституційний та структурно-функціональний методи дослідження управлінської реальності.

Для вивчення стандартів гендерної рівності НАТО як референтної моделі гендерно орієнтованого управління людськими ресурсами в Збройних Силах України ми опиралися на порівняльний метод, методи аналізу та синтезу. Дослідження процесу інтеграції гендерного підходу в управління людськими ресурсами в Збройних силах України та забезпечення гендерної рівності на робочому місці в органах сектору безпеки і оборони України потребувало застосування методів вторинного соціологічного аналізу, порівняльного методу та методу структурування інформації.

Наукова новизна. Наукова новизна отриманих результатів дослідження визначається позиціонуванням процесу формування та розвитку гендерного підходу в управлінні людськими ресурсами в Збройних Силах України за адаптованою моделлю управління людськими ресурсами в системі державної служби України.

Практичне значення одержаних результатів дослідження визначається можливістю застосування висновків та рекомендації для оновлення стратегій управління людськими ресурсами в системі публічного управління України, інституті державної служби та силових інституціях Української держави. Окремі

положення можуть бути використані для розробки методичних матеріалів та навчального забезпечення для підготовки фахівців за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділений на підрозділи, висновків, списків використаних джерел та літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ГЕНДЕРНИЙ ВИМІР

1.1. Концептуальне осмислення гендерного підходу в управлінні людськими ресурсами в системі державної служби

Невід’ємною складовою модернізації системи публічного управління є удосконалення її кадрового потенціалу.

Сьогодні науковці досягли консенсусу в тому, що управління людськими ресурсами потрібно все менше і менше спрямовувати на адміністративні методи і все більше на реалізацію кадрової політики, в основі якої лежить концепція інтересів державних службовців і органів публічного управління [69]. Саме тому потрібні нові наукові знання і технології в сфері управління людськими ресурсами, методів управління командою, вивчення інноваційних стандартних технологій в роботі з персоналом. Вирішення цих проблем дасть змогу підвищити ефективність кадрового забезпечення державної служби, що здатні ефективно працювати в умовах сучасного інформаційного та гендерно чутливого суспільства.

При підготовці моделей удосконалення державного управління науковці приділяють особливу увагу розробці системи стратегічного управління людськими ресурсами. Система стратегічного управління, яка використовується для розробки раціональної стратегії управління людськими ресурсами в системі публічного управління, складається з двох взаємозалежних частин: стратегії розвитку і плану реалізації. У першій частині визначаються фактори, що визначають ефективність діяльності. Це робиться за допомогою аналізу трьох рівнів управління: установи та їх підрозділи, люди і зовнішнє середовище, SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) [65].

У наукових дослідженнях, які опираються на вивчення європейських практик публічного управління, сформувалася концепція роботи з людськими ресурсами, яка деталізує характеристики цього процесу так:

- системність, що забезпечує узгодження цілей, напрямків кадрової політики, обґрунтованість елементів структури управління;
- зворотний зв'язок з персоналом, який спрямований на функціонування системи контролю соціально-професійного ставлення як фактору внутрішнього середовища;
- нормативна визначеність, що передбачає регламентацію кваліфікаційних вимог, що гарантують необхідний рівень компетентності в тій чи іншій галузі публічного управління;
- різноманіття вимог до персоналу на різних рівнях професійного розвитку та на різних етапах державної служби;
- інноваційність, що забезпечує впровадження інновацій в необхідні періоди часу в процесі управління персоналом державних і муніципальних службовців;
- гендерна чутливість управління людськими ресурсами в системі публічного управління [61, с. 64].

Отже, актуальність гендерних проблем у сфері державного управління очевидна, оскільки традиційно жінки були витіснені зі сфер впливу на політичні, соціальні, економічні та інші процеси. Експерти вважають, що «серед усіх аспектів людського розвитку прогрес гендерної рівності приносить найбільш очевидні і всеосяжні результати для соціально-економічного розвитку країни» [97, с. 375]. Зростання гендерної рівності в суспільстві сприяє не тільки вирішенню нагальних соціальних проблем, а й покращує умови для використання людського потенціалу жінок.

Гендерно орієнтоване публічне управління стало відповіддю на оновлення розуміння ролі соціального капіталу. Як соціальна технологія гендерно

орієнтоване публічне управління спрямоване на оптимізацію гендерних відносин у суспільстві та збільшення людського капіталу чоловіків і жінок, розширення можливостей його використання. Таке управління є інноваційним через те, що ніколи раніше управлінські рішення не в системі публічних управлінських відносин не приймалися з урахуванням їх впливу на становище чоловіка і жінки в суспільстві.

У контексті нашого дослідження це означає, що для реалізації гендерно орієнтованого державного управління необхідним є перехід від традиційних (патріархальних) систем цінностей, норм та моделей поведінки до сучасних (егалітарних). Причому ці норми не можуть бути просто введені примусово, вони повинні бути інституціоналізовані, тобто закріплені в законі і засвоєні на особистісному рівні (інтерналізовані) як суб'єктом управління (посадовими особами), так і населенням. В іншому випадку це нововведення ризикує залишитися непомітним через розбіжність із соціальним потенціалом користувача.

Сфера публічного управління на рівні керівних посад характеризується домінуванням чоловіків і несуттєвим представництвом жінок [80]. Це призводить до вертикальної, а часом, горизонтальної сегрегації у сфері публічного управління, породжуючи гендерний дисбаланс на всіх рівнях системи публічного управління та у всіх сферах управлінської діяльності – бюджетній, фінансовій, сфері міжнародних відносин тощо. Враховуючи зростаючу увагу до вивчення та оцінювання гендерних процесів у публічному управлінні, існує потреба у формуванні методичних підходів та адаптації тих, що застосовуються як у сфері гендерних досліджень, так і у сфері вивчення державної служби, з метою підвищення якості інструментів збору та аналізу даних. Слід зазначити, що це, своєю чергою, вимагає використання технологій міждисциплінарного підходу, можливості яких нині широко обговорюються в науці державного управління [101].

Автори численних гендерних теорій стверджують, що якщо демографічно репрезентативна соціальна група залучена до процесу прийняття рішень, то прийняті рішення будуть співзвучні інтересам усіх громадян цього суспільства. Це свідчить про те, що репрезентативне включення людей різних гендерних груп у процес прийняття управлінських та політичних рішень, коли кожен «голосує» за інтереси своєї групи, дозволить досягати рішень, вигідних для всього суспільства [97, р. 130].

Останніми роками в зарубіжних дослідженнях гендерного виміру публічного управління точиться дискусія про те, яка методика оцінки проблем та визначення перспектив гендерно орієнтованої державної служби є найбільш доцільною для вивчення даної теми. Зокрема, дискутуються проблеми оптимальної операціоналізації поняття «гендер» для вивчення процесів в органах публічного управління. Метааналіз 70 кількісних досліджень, які вивчають взаємозв'язок між гендерними та організаційними показниками ефективності публічного управління, свідчить про те, що в більшості з них виявлено позитивний вплив гендерно збалансованого складу державних службовців на продуктивність органу публічного управління [116].

Зазвичай вплив статі вивчається на індивідуальному та організаційному рівнях. На індивідуальному рівні порівнюються установки або поведінка державних службовців чоловічої та жіночої статі, такі, приміром, як стиль керівництва чи лідерства [91]. На організаційному рівні гендер вимірюється як співвідношення чоловіків і жінок або частка жінок в структурі державних службовців [108, р. 900]. Така операціоналізація має очевидні переваги. Наприклад, дослідники за її допомогою на масивних емпіричних даних змогли довести, що збільшення частки жінок серед найманих працівників до так званої критичної маси призводить до зміни гендерних норм в органах публічного управління та створює приязне, для гендерно орієнтованого управління, середовище [80].

Водночас такий спосіб вимірювання статі піддається критиці. Зокрема, його називають підходом, у якому жінки розглядаються як незалежна змінна [107, р. 938], або номінальним підходом до вивчення гендеру на державній службі [106, р. 863]. Іншими словами, з точки зору критиків, цей метод вимірювання статі не здатний охопити: по-перше, всі багатогранні ідентичності та досвіди індивідів на рівні функціонування системи публічного управління; по-друге, різноманіття механізмів, за допомогою яких гендерні норми створюють та підтримують нерівність між чоловіками та жінками на державній службі [106]. Наприклад, в одному дослідженні, яке використовує цей підхід, пропонується використовувати частку жінок, які є держаними службовцями, як показник обсягу емоційної роботи, яка виконується на рівні органу публічного управління [108, р. 901]. Автори визнають, що дослідження в галузі публічного управління виявили, що від жінок частіше вимагають виконання емоційних завдань, а знецінення цього виду роботи призводить до зниження заробітної плати працівниць жіночої статі [91]. Однак прихильники цього показника впливу гендеру на ефективність органу публічного управління не беруть до уваги того, що навіть, якщо органи публічного управління отримують вигоду від виконання емоційних завдань, тобто мають вищі показники результативності, така робота не оплачується, і це тільки посилює гендерну нерівність.

Одним із підходів, який розглядається як нівелювання слабких сторін гендерного номіналізму, є вивчення гендерних норм, практик та процесів в органах публічного управління [106, р. 867]. В основі такого підходу лежить теорія гендерних організацій, яка вперше була систематизована американським дослідником Дж. Акер [72; 71]. Відповідно до теорії Дж. Акер, виділяють п'ять основних компонентів гендерних процесів в органі публічного управління: 1) розподіл праці і відповідальності між чоловіками і жінками; 2) конструювання символів, образів, які пояснюють, підтримують або ставлять під сумнів існуючі відмінності та розподіл праці і обов'язків між чоловіками і жінками; 3) практики

взаємодії на робочому місці; 4) процес, пов'язаний з конструюванням власної ідентичності та осмисленням свого місця в організаційній ієрархії, а також перформативні практики, що становлять основні рутинні дії, що виконуються на роботі; 5) соціальні структури та інституціоналізовані норми жіночої та чоловічої поведінки, наприклад, щодо сім'ї та дітей, дозвілля, відтворені в межах робочого місця [72, р. 140–142].

Опираючись на цю теорію, Д. М. Бріттон у своєму дослідженні гендерних аспектів функціонування силових інститутів виявив, що хоча такі практики, наприклад, як семінари для нових співробітників, формально визначалися як гендерно нейтральні, тренери, які проводили семінари, несвідомо уявляли та відтворювали в дискурсі саме чоловіка ідеального чоловіка як працівника [75]. Наприклад, замовчувалися особливі проблеми, з якими стикалися жінки-офіцери пенітенціарних установ; наголошувалося на необхідності бути фізично сильними та готовими до постійної взаємодії з агресивно налаштованим середовищем, незважаючи на те, що в силових структурах виконується багато бюрократичних та наглядових завдань. Д. М. Бріттон робить висновок, що такі гендерно нейтральні правила та практики відтворюють гендерну сегрегацію та нерівність [75, р. 801]. Аналогічні результати демонструє і інше дослідження, засноване на теорії Дж. Акер. Аналізуючи можливості та перешкоди на шляху кар'єрного зростання жінок у силових галузях публічного управління, Дж. Харт показує, наприклад, що жінки часто були не в змозі виконати гендерно нейтральну вимогу проводити спільні заходи з колегами для просування по службі, оскільки їх не приймали в неформальні групи колег-чоловіків [92, р. 615].

Незважаючи на популярність теорії гендерних організацій, у багатьох дослідженнях її ідеї цитуються, але не повністю застосовується для аналізу [83]. Контент-аналіз 38 статей зі сфери досліджень публічного управління показав, що лише близько третини з них використовували всі складові теорії Дж. Акер [103]. Таке часткове застосування теорії не дає можливості продемонструвати, як

процеси, що породжують і підтримують гендерну нерівність в органі публічного управління, взаємодіють один з одним.

Українські дослідники неодноразово зверталися до теорії гендерних організацій в дослідженні публічного управління, однак, використовували його або для обговорення структури органу публічного управління та ієрархій посад державної служби в контексті гендерної сегрегації [65], або при спробі рефлексії на конкретні теми, наприклад, пов'язані з балансом життя та роботи державних службовців [16]. У контексті даної теорії тільки Б. Цимбал [69], вивчали професійні стратегії державних службовців категорії В у гендерному вимірі.

Теорія Дж. Акер про вплив організаційної культури органу публічного управління і робочої атмосфери на гендерні процеси залишається актуальною, оскільки ця теорія фокусується не тільки на структурах і макропроцесах, а й на практиках локальної взаємодії на рівні структурних підрозділів органу публічного управління. З іншого боку, застосування цієї теорії в емпіричних роботах ставить перед дослідниками складне завдання операціоналізації компонентів гендерних процесів. На нашу думку, при вивченні сфери публічного управління завдання ускладнюється, оскільки виникає потреба враховувати рівень та ефективність політичного розширення прав і можливостей жінок у державі, специфіку мотивації державних службовців, а також існуючу структуру органів публічного управління. Ще однією важливою ознакою є тісний зв'язок державної служби з публічністю, що підсилює ефекти існуючих у суспільстві інституціоналізованих гендерних норм, тому дослідження владних асиметричних відносин у різних аспектах організаційного процесу в системі публічного управління набуває ще більшої актуальності.

Забезпечення гендерної рівності в органах публічного управління є досить тривалим процесом, успіх якого залежить від дотримання стратегічних принципів.

По-перше, це принцип системності. Як слушно зазначають експерти, відсутність сформованості системи (інституційних механізмів) просування жінок у публічному управлінні «призводить до того, що жінки частіше «стежать за ситуацією», а їх прихід до високих посад є результатом збігу сприятливих обставин, а не продуманої кар'єрної стратегії» [16]. Ми також не виключаємо важливість ситуативного підходу до просування жінок до влади, який дозволяє враховувати фактор «місце і час», але такий підхід грає похідну роль в рамках системного підходу, не замінюючи його, а доповнюючи. Ігнорування цієї обставини призводить до епізодичної помилки, коли виокремлюються «цільові призначення» жінок для органів публічного управління і, відповідно, сприймаються як достатні умови забезпечення гендерної рівності.

По-друге, це принцип суб'єктності. Забезпечення системного характеру процесу кар'єрного зростання жінок в системі публічного управління супроводжується зміною їх статусу в цьому процесі. Суть цієї зміни полягає в набутті і утвердженні статусу суб'єкта. Принцип суб'єктності стосовно гендерної рівності означає, що така рівність досягається тоді, коли виявляються і реалізуються потреби жінок в управлінні, сприянні досягненню суспільного блага тощо. Тому слід звернути увагу на одну суттєву помилку, яка допускається при розробці та реалізації гендерної політики, а саме – помилку семантичного ряду. Суть цієї помилки полягає в ототожненні понять «рівні умови» і «однакові умови». На перший погляд, різниці між ними немає, і вони сприймаються як синоніми. По суті, між ними є суттєва різниця: «рівні умови» орієнтовані на суб'єктність в системі відносин (публічного управління), «рівні умови» імітують суб'єктність і орієнтовані на тотожність учасників відносин публічного управління [37]. Суб'єктний принцип забезпечення гендерної рівності на державній службі виражається в різних формах, і пріоритетом їх, на нашу думку, є забезпечення рівних умов для розкриття організаційного та управлінського потенціалу чоловіків і жінок.

По-третє, це принцип самореалізації – здійснення людиною будь-якої діяльності як самоцілі, сенсу життя. Самореалізація проявляється в бажанні і готовності людини висловити свою індивідуальність, виділити себе з соціального середовища своїми діями і якостями, відрізнятись від інших. Самореалізація сприяє мобілізації фізичних і духовних сил людини, їх об'єктивізації в тій чи іншій предметній області, виступає імпульсом для безперервного збільшення її особистісних ресурсів. Завдяки самореалізації діяльність державного службовця набуває характеру самодіяльності, творчості [109, р. 902]. Це загальні ознаки самореалізації, які стосуються не тільки індивіда, але і соціальної групи. Самореалізація гендерних груп у сфері публічного управління має специфіку, що виражається в служінні державі та суспільству. Кінцева мета одна і та ж, але досягається вона в різний спосіб і засіб. В управлінській практиці поширені дві помилки, пов'язані з недооцінкою принципу самореалізації: адміністративна помилка, при якій визнаються і формуються тільки зовнішні умови [68]; другою помилкою є гендерний корпоративізм, в якому предметом і сенсом гендерної самореалізації стають не соціально значущі дії, а гендерні амбіції [16]. В обидвох випадках служіння державі та суспільству відходить на другий план.

По-четверте, це принцип інтервальності гендерної рівності. Цей принцип виражає неможливість і недоцільність жорсткого, однозначного встановлення меж рівності чи нерівності. Таким чином, якщо оцінювати гендерну рівність в органах публічного управління, то така рівність починається, судячи з даних соціологічних досліджень, з 30 % представництва жінок у публічному управлінні [68, с. 12]. Саме з цього кількісного «кордону» стає реальною можливість політичної артикуляції і практичної постановки питань, що мають особливий інтерес для жінок. У той же час, підкреслюючи таке «граничне» значення, його не можна абсолютизувати, сприймати як догму. Ймовірна помилка формалізму виражається саме в такому догматичному підході, який виключає найменшу рухливість гендерної «межі», в той час як інтервал гендерної рівності не тільки

не виключає, але і передбачає таку мобільність. Слід зазначити, що інтервал гендерної рівності варіюється в залежності від ієрархічного рівня влади. Чим вище ієрархічний рівень органу публічного управління, тим менший інтервал, і навпаки: чим нижчий ієрархічний рівень управління, тим більший діапазон цінностей гендерної рівності.

Поряд зі стратегічними принципами формування гендерного балансу в системі публічного управління, науковці звертають увагу на концептуалізацію проблеми умов забезпечення гендерної рівності в органі публічного управління. Насамперед увагу дослідників привертає розрив між об'єктивними умовами і суб'єктивними факторами. Помилка хибної редукції допускається тоді, коли множина умов – необхідні і достатні – зводиться до однієї з підмножин цієї множини. Характерним проявом цієї помилки є зведення явища гендерної рівності до передумов і умов його формування і відтворення. З метою попередження і виключення помилки хибної редукції важливо дотримуватися принципу єдності об'єктивних умов і суб'єктивних факторів [69, с. 64]. Гендерна рівність передбачає, з одного боку, наявність реальної можливості у вигляді об'єктивних (інституційних) умов, з іншого – позитивну мотивацію і політичну волю, завдяки чому можливість трансформується в реальність.

У практиці створення умов для гендерної рівності, як і в багатьох інших управлінських процесах, важливо розставляти пріоритети і вибудовувати їх в ієрархічний ряд. Створення умов для уможливлення побудови пріоритетності особливо важливо при здійсненні багатоцільових заходів. Якщо немає жорсткої субординації цілей, то є велика ймовірність, що вони змістяться з «що потрібно досягти» на «що легше досягти». Відносно легко досяжні цілі витісняють з діяльнісного простору важко досяжні, хоча і пріоритетні. Це явище називається ефектом інверсії (похибкою) [36]. Ця помилка може проявлятися, зокрема, у встановленні гендерних квот при формуванні адміністративних структур, оскільки самі по собі квоти не вирішують проблему рівного представництва

чоловіків і жінок в органах публічного управління. За відсутності активного політичного руху жінок (виборчих блоків, депутатських груп, громадських об'єднань тощо) вони набувають декоративно-символічного характеру.

Важливу роль у забезпеченні умов для гендерної рівності відіграє конкуренція [38], яка за своєю природою передбачає рівні умови діяльності її учасників та оцінювання результатів цієї діяльності. Якщо таких умов спочатку не існує, то їх поступово формує сама змагальна система, яка автоматично формує простори реальної або потенційної рівності, розширюючи їх згодом. Конкурентність як умова формування гендерної рівності спрямована на розкриття управлінського потенціалу гендерних груп, забезпечення обміну ресурсами між ними та постійне збільшення цих ресурсів. Конкуренція забезпечує соціальне різноманіття – головну умову суспільного прогресу. Ця умова є принципово важливою для регулювання гендерної взаємодії в органах публічного управління. Регулювання гендерної взаємодії покликане сприяти ефективному використанню людських ресурсів та підвищенню ефективності кадрової політики. Чоловіки і жінки можуть мати різний професійний і життєвий досвід, у них можуть бути різні здібності. Враховуючи їх особливості, специфіку сприйняття вирішуваних ними проблем призводить до формування та реалізації більш збалансованої державної політики [16].

Слід зазначити, що створення конкурентних умов в середовищі системи публічного управління дає можливість враховувати не тільки гендерну специфіку, а й індивідуальні особливості як чоловіків, так і жінок. Таким чином, має формуватися відкрите конкурентне поле для самореалізації державних службовців, обміну ресурсами, професійного та кар'єрного росту. В іншому випадку відбувається неявна гендерна сегрегація, взаємне відчуження гендерних груп та їх геттоїзація.

Не менш важливою умовою формування гендерно збалансованої системи публічного управління, дослідження якої привертає увагу науковців, є умова

забезпечення умов відбору для набуття статусу державного службовця [68, с. 14]. Відбір в системі публічного управління це не одноактне явище, а процес, що включає в себе етапи порівняння об'єктів відбору (кандидатів на посаду), відбору кращих з них, відкидання гіршого, закріплення кращих якостей, формування еліти, поширення елітарних якостей. Зрештою це дозволяє сформулювати принцип відбору *знизу – догори*, згідно з яким необхідно встановити механізм виявлення, відбору, закріплення та тиражування позитивних якостей державних службовців [45]. Ігнорування цієї умови найчастіше призводить до помилки відбору в бік зниження якості державних службовців, якісної деградації кадрів державної служби.

Забезпечення гендерної рівності – це довготривалий процес, який передбачає набуття необхідного управлінського досвіду, становлення стійкої та сильної мотивації до громадської діяльності. Тут необхідно звернутися до двох можливих моделей просування жінок в системі публічного управління: модель поступового зростання і модель парашутного спорту [68, с. 22]. Ми виходимо з пріоритету першої моделі розвитку, який виражається в принципі еволюції. При цьому не виключається парашутна модель, але їй відводиться допоміжна роль.

1.2. Аналіз джерельної бази дослідження

Проблематику гендерної рівності в публічному управлінні досліджує ряд науковців, серед яких: М. І. Пірен (гендерні аспекти державної служби); В. В. Черняхівська (шляхи вдосконалення гендерної політики України); Т. О. Марценюк (європейський досвід формування гендерної політики); Л. М. Гонюкова та К. Б. Левченко (нормативно-правові аспекти гендерної політики).

У дослідженні гендерних аспектів публічної служби в Україні важливу роль відіграють українські науковці в галузі публічного управління та адміністрування. Серед останніх робіт варто відзначити внесок таких дослідників, як Г. Жуковська, К. Левченко, О. Остапенко та О. Суслова, які

вивчали питання відображення гендерної політики в нормативно-правових актах.

О. Лазор, О. Лазор та І. Юник зосередили свою увагу на дослідженні трансформацій правового механізму реалізації та формування гендерної політики в Україні. Питання здійснення моніторингової діяльності в цій сфері розглядали Д. Арабаджієв, В. Ємельянов, Р. Чупрін, О. Ярош та інші вітчизняні науковці. Окрему увагу також приділено дослідженню розвитку моніторингів виборів як одного з факторів демократичного розвитку українського суспільства, з особливим акцентом на гендерні аспекти, а також сильні та слабкі сторони цього процесу. Моніторингову діяльність здійснюють і громадські організації, серед яких ВГО «Комітет виборців України», ВГО «Жіночий консорціум України», Жіноча демократична мережа, ГО ОПОРА, ІАЦ «RATING Pro» та інші. Хоча спектр моніторингових досліджень сьогодні є досить широким — від виборів та партійних списків до аналізу медіапростору — моніторинг гендерних аспектів є новим напрямом в Україні. Цей аспект стає особливо важливим при вивченні впливу виборчих систем на гендерне представництво у Верховній Раді України.

Н. Гербут аргументувала необхідність збільшення кількості жінок у законодавчому органі шляхом впровадження пропорційної виборчої системи, зокрема з використанням 30-відсоткових гендерних квот [14]. Особливості застосування гендерних квот під час місцевих виборів 2020 року в Україні були предметом досліджень Т. Марценюк та І. Тишко. Перспективи розвитку гендерної політики в рамках публічного управління детально розглядали Н. Махначова, І. Семенюк та Г. Іванченко у своїй публікації.

О. Дичко, А. Лозко та О. Карлов підкреслюють важливість забезпечення гендерної рівності в секторі безпеки та оборони, оскільки це сприяє досягненню справедливості та рівних прав для громадян, покращує ефективність та сприяє успішному розвитку цієї сфери, а також відкриває можливості для впровадження інноваційних підходів до вирішення актуальних проблем. Вчені наголошують, що основою для забезпечення рівних можливостей для представників обох статей

у зазначеному секторі є теоретичні та правові засади, що ґрунтуються на ряді міжнародних норм та національних законодавчих актів. Зокрема, автори акцентують увагу на гендерній теорії, яка є ключовою концепцією для розуміння формування гендерної ідентичності під впливом соціальних та культурних факторів, а не тільки через біологічні відмінності між статями. Ця теорія акцентує на значенні усвідомлення гендерних ролей і стереотипів у суспільстві, а також на переосмисленні цих аспектів, що сприяє створенню рівних можливостей для всіх.

І. П. Андрусак у своїй дисертації «Ідея гендерної рівності в українській правовій думці другої половини XIX століття» [1] досліджує гендерну рівність як важливу правову категорію та юридичне поняття. Вона аналізує питання співвідношення гендерної рівності з правами жінок, історію виникнення терміну «гендерна рівність», його нормативне закріплення в міжнародних правових документах і національному законодавстві України, а також розвиток цієї ідеї в українській правовій думці другої половини XIX століття. Особливу увагу в роботі приділено впливу відомих письменників, вчених, громадських і політичних діячів на формування та пропагування гендерної рівності в Україні. Зокрема, досліджено погляди організаторок жіночого руху, які розглядали гендерну рівність як важливу умову культурного, духовного та інтелектуального розвитку українського суспільства.

Монографічні роботи, що аналізують питання гендеру, були написані М. Котовською, С. Бем, О. Красновим, Т. Козловою, Д. Воронцовим, Н. Мезенцевою, О. Кривець, В. Кравцем, А. Лушніковим, М. Лушніковою, Н. Тарусіною, І. Грицай та іншими. Важливим джерелом для нашого дослідження є праця І. Грицай «Механізм забезпечення принципу гендерної рівності: теорія та практика», в якій розглядається сутність та взаємозв'язок принципу гендерної рівності з іншими правовими категоріями. Авторка здійснює загальний теоретичний аналіз механізму забезпечення цього принципу, його елементів, а також досліджує наукові роботи в цій сфері. У книзі також детально розглянута

гендерна політика в Україні, механізми забезпечення рівності в таких сферах, як діяльність парламенту, Збройних сил, місцевого самоврядування, а також гендерне бюджетування та експертиза. Крім того, аналізується діяльність громадських організацій і практики Європейського суду з прав людини у забезпеченні гендерної рівності.

Значним внеском у розробленні гендерної проблематики є статті Н. Вавілової, О. Гавацька, Ю. Галустян та В. Новицької, О. Кікінежді, Ю. Коваленко, Н. Кодацької, М. Крочук, Н. Максименко, Т. Марценюк, А. Мирошниченко, Л. Петренко, С. Петrenchенко, І. Святненко, О. Смірнова, Н. Шкурко та ін. Зокрема, у публікації «Гендерна соціалізація як процес формування маскулінних та фемінних ознак гендерної ідентичності» Т. Марценюк [68].

Крім того, важливе значення мають видання, підготовлені за підтримки міжнародних організацій: збірка статей «Гендерний підхід: історія, культура, суспільство» за редакцією Л. Гентош та О. Кісь (за фінансової підтримки Міжнародного Фонду «Відродження» та благодійної організації «Network East-West Women»), видання «Образ, тіло, порядок. Гендерні дослідження в міждисциплінарному спектрі» за редакцією К. Міщенко та С. Штретлінг (за підтримки Інституту Східної Європи Вільного університету Берліна та Фонду ім. Гайнріха Бьоля в Україні), видання Міжнародного банку реконструкції та розвитку / Світового банку «Оцінка гендерних питань в Україні», видання «Гендерна рівність при здійсненні правосуддя» Т. Фулей (за сприяння Координатора проєктів ОБСЄ в Україні та фінансової підтримки уряду Канади), видання «Оцінка гендерного впливу на Сектор безпеки та оборони України 2017 року» (Програма «ООН-жінки» в Україні в межах глобального проєкту структури «ООН-жінки» «Глобальні можливості для жінок, миру та безпеки: від резолюцій до відповідальності та лідерства»).

Правове забезпечення гендерної рівності в армії є важливим об'єктом наукового дослідження як в Україні, так і за кордоном. Питання гендерної

рівності в Збройних силах досліджують такі відомі зарубіжні вчені, як Дж. Голдштейн, Л. Сйоберг, М. Даффілд, Л. Кварвінг, Р. Граймс, Г. Лакенбауер, Р. Лангле. Серед українських дослідників цієї проблематики варто відзначити роботи А. Александрової, Ю. Бобрової, І. Грицай, Т. Марценюк, О. Сікорського, А. Сороківської-Обіход, Д. Тініна, Н. Торжевської та інших. Умови для забезпечення гендерної рівності в Збройних силах постійно змінюються та ускладнюються різноманітними факторами, зокрема, війною. Незважаючи на велику кількість публікацій на цю тему, питання ефективності механізмів впровадження гендерної рівності в українській армії залишається відкритим і потребує подальшого дослідження.

-

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В ФОРМУВАННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ МАТРИЦІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА РІВНІ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Інтеграція європейських принципів гендерної політики в національні практики публічного управління

З ХХ ст. глобального масштабу набуває актуалізація проблематики досягнення гендерної рівності. Її розв'язання потребує реалізації основ гендерної політики, яка спрямована на формування нової системи цінностей, нового ставлення до ролі жінки в суспільстві загалом і в системі публічного управління зокрема [4, с. 158; 88]. Гендерна політика – це «утвердження партнерства статей у визначенні та втіленні державно-політичних цілей і завдань, а також методів їх досягнення в діяльності публічних органів влади: держави, політичних партій, органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань» [11].

Протягом довгого часу поняття «гендер» асоціювалося з соціальною стратифікацією суспільства, яка ґрунтувалася на соціально-економічних та політичних перевагах чоловічої статі. Лише впродовж останніх десятиліть дана парадигма почала переглядатися в бік гендерної рівності. Ці зміни відображаються в наданні більшої уваги проблемам гендерної дискримінації, нерівних можливостей в оплаті праці, протидії насильству за ознакою статі, спростуванню гендерних стереотипів та низці інших питань. Останні, на жаль, вже встигли глибоко вкоренитися в ментальній свідомості та організаційній культурі українського суспільства, чим створюють значні перешкоди на шляху до гендерної рівності. Тому, організаціям та державним інституціям зокрема, варто переглянути та проаналізувати свою діяльність і кадрову політику з точки зору гендерної рівності та неупередженості за ознакою статі. Дієвим інструментом

інтеграції гендерного підходу до роботи публічних організацій та органів влади є гендерний аудит [31, с.63-65]. Результати такого гендерного аудиту під назвою «Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на державній службі України» були представлені 19 квітня 2023 р.. Опитування було проведено Національним агентством України з питань державної служби спільно з Урядовою уповноваженою з питань гендерної політики, Вищою школою публічного управління за сприяння проєкту «Європейський Союз за гендерну рівність: Служба допомоги реформам» та Навчально-наукового центру прикладної соціології «Соціоплюс» Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» [33].

Перша хвиля опитування тривала з 23 лютого по 6 червня 2022 р., під час якого було опитано 9889 осіб, з яких 7567 жінок (76,5 %) та 2322 чоловіки (23,5 %). Друга хвиля тривала з 23 серпня до 25 вересня 2022 р., під час якого було опитано 21148 осіб, з яких 15079 жінок (71,3 %) та 6069 чоловіків (28,7 %). Всього в опитуванні взяло участь ЦОВВ, участь була добровільною [33, с. 2, 8, 9]. Опитування охоплювало широкий спектр питань, зокрема: умови праці, кадрові можливості та ресурси, корпоративну та організаційну культуру, а також забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків.

Щодо питання забезпечення гендерної рівності, 87,2 % респондентів висловили згоду з тим, що чоловіки та жінки мають рівні можливості для кар'єрного росту в центральних органах виконавчої влади. Також 94,7 % опитаних підтвердили, що можливість проходження навчання як частини кар'єрного розвитку є рівною для обох статей. Більшість респондентів вважають, що чоловіки і жінки мають рівні шанси на відрядження, проте 58,5 % зазначили, що не мають такої можливості, серед яких значну частку складають жінки — на 28,8 % більше, ніж чоловіків. Результати також вказують на те, що жінки частіше відправляються в коротші (одноденні) відрядження, а з кількістю днів відрядження їх частота зменшується. Це свідчить про наявність певних проявів

дискримінації у публічному управлінні.

Згідно з опитуванням, жінки найчастіше стикаються з коментарями щодо їх зовнішності, сімейного життя, а також із приниженнями та сексуальними домаганнями. Чоловіки, у свою чергу, зазначили, що частіше зазнають необґрунтованих вимог, пов'язаних з їхньою статтю, а також непристойних жестів. Проте готовність звертатися за допомогою є низькою серед обох статей. Лише 0,7 % із 12 % осіб, які зазначили, що стали жертвами дискримінації або сексуальних домагань на робочому місці, звернулися по допомогу. Основними причинами відсутності звернень є сприйняття таких ситуацій як норма (36,1 %), відсутність віри в ефективність звернень (31,6 %), страх втратити роботу (11,1 %) і відсутність інформації щодо можливості звернення за допомогою (10,8 %). Додатково, 14,9 % опитаних відповіли, що під час співбесіди їх запитували про сімейний статус, причому жінки частіше за чоловіків стикалися з такими питаннями. 11,2 % респондентів зазначили, що їх запитували про наявність дітей, а 4,4 % — про плани щодо народження дітей, що є порушенням норм Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». Крім того, 1,8 % жінок вказали, що їх питали про наявність вагітності, що є абсолютно неприязною практикою, оскільки особисті питання не повинні ставитися під час співбесіди [33, с. 19, 30, 54, 55].

Вищенаведені факти лише вкотре підкреслюють наявність проблем у корпоративній та особистій культурі. Чи не основним складниками цих проблем є вже згадані раніше гендерні стереотипи та низька етична обізнаність суспільства, в тому числі з гендерних питань. Гендерні стереотипи – це поширені у певній культурі узагальнені переконання про особливості чоловіків і жінок, стосовно того як поведуться представники різних гендерів. Вони значно обмежують людей в межах соціально-нормативних структур і нав'язують певні правила поведінки, що заважають їхній самореалізації, що, в кінцевому результаті, призводить до гендерної дискримінації — обмеження доступу

представників тієї чи іншої гендерної групи до певних ресурсів або джерел доходу. Серед засобів, які допоможуть сформувати гендерно-чутливу культуру в системі публічного управління варто зазначити наступні:

- запровадження сукупності принципів гендерної рівності та основ етики в освітніх програмах;
- посилення інституціоналізованих правових механізмів протидії гендерним стереотипам та відповідальності;
- підвищення рівня інформування населення про соціальні та економічні вигоди від гендерної рівності;
- створення ефективної системи протидії насильству в сім'ї [31, с.64-65]

Демократичні суспільства мають забезпечити рівні можливості для чоловіків і жінок брати активну участь у всіх сферах життя, включаючи політику, зокрема на найвищих рівнях ухвалення суспільно важливих рішень. Ідея та цінність гендерної рівності реалізуються, передусім, на рівні держави. Політика, спрямована на забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків, визначається як гендерна політика, оскільки реалізація цієї цінності потребує належного регулювання. Таке регулювання вважається механізмом забезпечення гендерної рівності — це структурована система міжнародних, регіональних і національних організаційних структур, державного та громадського характеру, діяльність яких орієнтована на впровадження цінності гендерної рівності у всіх сферах соціального життя, а також на гарантування реалізації відповідних гендерних стратегій та політики. Тож, пропонуємо детальніше розглянути гендерну політику на рівні ЄС. Рівні права та можливості для жінок і чоловіків декларуються такими договорами як Римський договір (1957), Маастрихтський договір (1992), Амстердамський договір (1997), Хартія основних прав ЄС (2000), Лісабонська угода (2007) та інші. Спеціальні заходи в гендерній політиці на рівні ЄС включають законодавчі ініціативи, інформаційно-просвітницькі кампанії та фінансові програми. Основною метою цих заходів є вирішення конкретних

проблем, таких як різниця в оплаті праці, недостатнє представництво жінок, зокрема в окремих сферах зайнятості.

Одним з доволі поширених позитивних методів є гендерні квоти. Детальну інформацію про квоти у різних країнах світу можна дізнатися із «Глобальної бази даних квот для жінок» – спільного проєкту Стокгольмського університету, Міжнародного інституту демократії та електоральної підтримки та Міжпарламентської спілки. Зокрема, законодавчі квоти були впроваджені в таких країнах, як Бельгія, Греція, Ірландія, Іспанія, Італія, Польща, Португалія, Словенія та Франція. Що стосується добровільних партійних квот, то їх застосовують більше ніж у половині держав-членів Європейського Союзу, серед яких Австрія, Велика Британія, Греція, Іспанія, Італія, Кіпр, Литва, Люксембург, Мальта, Нідерланди, Німеччина, Румунія, Словаччина, Словенія, Угорщина, Франція, Хорватія, Чехія та Швеція. Водночас деякі країни або вже скасували гендерні квоти, визнавши їх тимчасовими заходами (наприклад, Данія), або ж не приймали таких ініціатив (Болгарія, Естонія, Латвія, Фінляндія). [100, р. 801–805].

Варто зазначити, що в Україні систему гендерних квот для оптимального забезпечення представництва мінімум 30 % кандидатів у депутати від однієї статі вперше було запроваджено у 2013 р. Але це не вплинуло на представництво жінок серед обраних депутатів за списками політичних партій, оскільки не було запроваджено санкцій за недотримання квоти [1, с. 93]. На місцевому рівні гендерні квоти були законодавчо закріплені у 2015 році в Законі України «Про місцеві вибори». У статті 4 Закону зазначається наступне: «Представництво осіб однієї статі у виборчих списках кандидатів у депутати місцевих рад у багатомандатних виборчих округах має становити не менше 30 відсотків загальної кількості кандидатів у виборчому списку». Проте, закріплюючи таку гарантію, цей Закон також не передбачав будь яких санкцій за її недотримання. У 2019 році було прийнято Виборчий кодекс. Важливим стало прийняття норми про

гендерні квоти, яка звучить наступним чином: «Під час формування загальнодержавного та регіональних виборчих списків партія повинна забезпечити присутність у кожній п'ятірці (місцях з першого по п'яте, зшостого по десяте і так далі) кожного виборчого списку чоловіків і жінок (не менше двох кандидатів кожної статі)», тобто не менше 40 % кандидатів мають партій які не дотримуються квот.

Втім, навіть попри введення квот, ми все ще спостерігаємо «піраміду», де чим вище рівень влади, тим менше жінок. До прикладу, у поточному IX скликанні Верховної Ради України 79 % народних депутатів – це чоловіки і 21 % – це жінки. Також, можемо порівняти гендерний склад на прикладі останніх місцевих виборів 2020 р., на яких застосовувалася гендерна квота 40 % (для парламентських виборів, виборів в обласні, районні ради, та ради в громадах, де зареєстровано 10000 виборців та більше) та 30 % (на виборах у ради в територіальних громадах, де зареєстровано менше 10000 виборців). За результатами цих виборів частка жінок в обласних радах склала – 27,8 %, у районних – 34,3 %, в міських – 32,6 %, в селищних – 37,6, та сільських – 42,1 %. На рівні територіальних громад частка жінок у відповідних радах становить від 30 % до 35 %. Зокрема, частка жінок, які займають посади мерів, зросла до 8,95 %. Водночас, частка жінок серед селищних голів зменшилася до 16,39 %, а серед сільських – до 20,96 %. У Центральній виборчій комісії пояснюють це зниження адміністративно-територіальною реформою та процесом укрупнення населених пунктів через об'єднання сіл у новоутворені територіальні громади.

Гендерна асиметрія також має місце в системі державної служби, де спостерігається низький рівень представництва жінок серед осіб, які займають керівні посади в органах виконавчої влади. Хоча загалом жінки складають більшість серед державних службовців, їхня частка значно зменшується на вищих керівних рівнях [17]. Так, Національне агентство України з питань державної служби нещодавно представило результати моніторингу кількісного

складу державних службовців за перший квартал 2024 р.. За результатами моніторингу фактична кількість працюючих державних службовців складає 159333 особи, з них 75 % – жінки (119696 осіб), 25 % – чоловіків (39637 осіб). При цьому, кількість жінок-держслужбовців вищої ланки (категорії А) складає 31 % (66 осіб), а чоловіків – 69 % (105 осіб). Для порівняння, кількість жінок-держслужбовців найнижчої ланки (категорії В) складає 78 % (93136 осіб), а чоловіків – 22 % (26133 осіб) [96, р. 42]. Всі ці вище згадані бар'єри для досягнення професійної самореалізації позначають терміном «скляна стеля». Тобто, невидимі та формально необґрунтовані перешкоди, які обмежують просування кар'єрними сходами [18, с. 328]. Таким чином, можемо спостерігати що кількість жінок у сільських радах складає понад 40 % та водночас в обласних радах кількість жінок не досягає навіть 30 %. Особливо показовою «скляна стеля» є на державній службі, де загальна кількість жінок-держслужбовців складає аж 75 %, проте представництво жінок на найвищій ланці державної служби ледь перевищує 30 %. В березні 2020 р. Єврокомісія затвердила «Стратегію гендерної рівності на 2020-2025 роки» – документ, яким керується Європейський Союз у формуванні гендерної політики. Основною метою Стратегії ЄС є боротьба з нерівністю, сприяння справедливому та рівноправному перерозподілу влади, впливу і ресурсів, а також підтримка справедливості та забезпечення рівних можливостей для всіх. Для цього Єврокомісія виокремила такі напрями:

- свобода від насильства та стереотипів;
- процвітання в гендерно-рівній економіці;
- паритетне лідерство;
- гендерний мейнстрімінг та міжсекторальна перспектива в політиках ЄС;
- фінансування заходів для досягнення прогресу в гендерній рівності в ЄС;
- розширення прав і можливостей жінок у всьому світі [15, с. 210–211].

Україна, в свою чергу, у 2022 році теж схвалила подібний документ – «Державну стратегію забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків

на період до 2030 р.» (далі – Державна Стратегія) [58]. Державна стратегія орієнтована на об'єднання суспільства навколо цінностей прав і свобод людини, що гарантуються та захищаються відповідно до принципів рівності та недискримінації для всіх жінок і чоловіків. Вона також передбачає консолідацію зусиль центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також інших представників громадянського суспільства для виконання міжнародних і національних зобов'язань щодо забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків, що є основою для сталого розвитку держави в усіх сферах [19, с. 43]. Порівнюючи державну Стратегію України зі Стратегією ЄС, варто зауважити наступне: у Державній Стратегії передбачено впровадження інформаційно-просвітницьких та навчальних заходів, а також запровадження позитивних дій, таких як гендерні квоти та програми наставництва. Однак, очікувані цілі цієї стратегії орієнтовані в основному на державний сектор, тоді як для приватного сектору реалізація цих ініціатив передбачена лише за його згодою. На відміну від цього, Стратегія ЄС має чіткі вимоги і до приватного сектору. Щодо доступу до правосуддя, Україні варто звернути увагу на механізми захисту постраждалих, що запропоновані Стратегією ЄС. Зокрема, в ЄС було розроблено низку заходів, які забезпечують захист осіб, постраждалих від гендерно зумовленого насильства, з однаковим застосуванням у всіх країнах-членах, зокрема право на компенсацію. Отже, можна зробити висновок, що Україна стратегічно рухається в тому ж напрямку, що і ЄС, однак важливою залишається задача моніторингу ефективності реалізації цих стратегій [20].

З метою з'ясування кар'єрних інтенцій жінок в сфері місцевого самоврядування було проведено соціологічне дослідження на замовлення ГО «Платформа рівних можливостей» в березні 2023 р., м. Дніпро [20]. В якості обраної методики дослідження було використано наративне глибинне інтерв'ю. При аналізі отриманих результатів застосовувався порівняльна стратегія

«мінімального» та «максимального» контрасту, тобто виділення в наративних текстах схожих/подібних змістовних конструктів і тих, що є типовими в змістовно різних біографічних епізодах. При проведенні дослідження також була використана рефлексивна проєктивна методика «незакінчені речення», що дозволило зафіксувати загальні розповсюджені уявлення-асоціації, стереотипи і фрейм-структури сприйняття. Відбір учасниць здійснювався за допомогою декількох критеріїв. Досвід роботи в органах місцевого самоврядування жінок-учасниць дослідження варіювався від менше р. до 20 років стажу. Частина жінок мала тривалий професійний стаж роботи на різних посадах від виборних до невиборних, адміністративних на різних рівнях органів місцевого самоврядування, частина учасниць мала досвід роботи менше трьох років – починаючи з періоду останніх місцевих виборів у 2020 році. Серед учасниць дослідження, які залучені в органи місцевого самоврядування на виборних посадах (депутатки різних рівнів) присутні ті, які були обрані за партійними списками, а також за мажоритарною системою.

Узагальнюючи отриманні дані можна навести декілька висновків стосовно специфіки кар'єрної самореалізації жінок в системі місцевого самоврядування.

Мотивація. Мотивом розпочати професійну діяльність в органах місцевого самоврядування є прагнення сприяти позитивним змінам та долучитися до розвитку громади, в якій проживають учасниці. Також серед мотивів реалізації в системі місцевого самоврядування інформантки вказували на наявність досвіду роботи в громадському секторі та проєктних ініціативах. Декілька з учасниць відмітили, що обрали дану сферу, оскільки вона є соціально захищеною зі сторони держави сферою та гарантує комфортний графік та умови роботи для жінки, яка має дітей, у порівнянні із приватним сектором, в якому досить часто доводиться працювати понаднормово та важко планувати графік роботи.

Можливість досягти професійного успіху. Переважна більшість інформанток зазначали наявність вищих шансів зробити кар'єру у чоловіків, пояснюючи це «навантаженням у жінки ще й роботи з домашнього побуту».

Гендерні стереотипи. Оціночна спрямованість стереотипів може стати причиною формування хибних уявлень щодо можливості досягти професійної самореалізації в управлінській сфері. Так, в одному із незакінчених речень потрібно було зазначити наявні гендерні стереотипи щодо жінок-лідерок в українському суспільстві. У відповідях інформанток, був зафіксований досить розповсюджений стереотип, що «жінка отримує посаду через допомогу впливових представників вищого рівня», тобто виступає їх протекже. Наступний гендерний стереотип, який було зафіксовано – це зневажливе ставлення до професіоналізму та наявних лідерських якостей жінки-управлінця. Варто зазначити, що цей стереотип розповсюджений не лише в сфері місцевого самоврядування, а взагалі стосується упередженого ставлення до жінок-керівниць в різних сферах суспільств. Стереотипи, які стосуються професійних якостей жінок. Для підтвердження наведемо цитату однієї із учасниць: «жінки не зібрані, їм важко прийняти якесь рішення, вони такі розсіяні. Їм складніше. Є такі стереотипні думки. Досі наше суспільство вважає, що чоловік там вирішив, він може абстрагуватися ні на що не відволікатися і робити свою роботу. А жінка буде за все думати, переживати, а в неї ще діти є, ще борщ варити треба».

Бар'єри для досягнення професійної самореалізації. Для фіксації принципів «скляної стелі» учасницям було поставлене запитання що стосувалося визначення бар'єрів для досягнення професійної самореалізації. Декілька інформанток відразу зазначили, що ніяких перешкод зараз немає, або вони «існують тільки у нас в голові». Однак, стереотип за яким жінка – це спершу «господиня» і «берегиня сімейного вогнища» є досить закріпленим в уявленнях українців. Проблема також полягає у сприйнятті суспільством та колегами-чоловіками зокрема, жінки, як компетентного фахівця, а не за статевою ознакою.

Наведемо декілька цитат інтерв'ю, які підтверджують твердження стосовно сприйняття жінки на керівних посадах: «...чоловіки не зовсім сприймають жінку як керівника», «...відношенням до неї як до жінки, а потім вже як до професіонала своєї справи».

В цілому результати дослідження свідчать, що найчастіше джерело гендерної асиметрії – латентна дискримінація і уявлення про традиційні ролі жінки, що панують у суспільній свідомості. Серед бар'єрів досягнення професійної самореалізації можна зазначити: стереотипи пов'язані з упередженим ставленням до професіоналізму і лідерських якостей жінок, потребу знаходження балансу між роботою і піклуванням про сім'ю і формування неформальної системи відносин так зване «чоловіче коло» спілкування, яке створює обмежений доступ до ресурсів і можливостей досягати професійного успіху. Альтернативними неформальній системі відносин між керівниками-чоловіками є запровадження програм менторської допомоги та наставницької підтримки молодих фахівчинь в системі місцевого самоврядування. Подібні програми сприятимуть формуванню необхідних лідерських якостей та професійних навичок з метою подолання латентних бар'єрів при побудові кар'єрної траєкторії.

Таким чином, навіть попри намагання дотримання демократичних цінностей – рівності прав та можливостей досягнення професійного успіху, для України залишається актуальною низка не вирішених гендерних питань. Серед них – наявність стереотипів, прояви феномену «скляна стеля», нерівномірна участь чоловіків і жінок у процесі прийняття рішень, різниця в оплаті праці, кількісна перевага чоловіків на керівних посадах. З точки зору практичних рекомендацій щодо подолання зафіксованих в системі місцевого самоврядування проявів дискримінації та гендерної асиметрії, доцільним є: впровадження ефективних гендерних стратегій кадрової політики в системі місцевого самоврядування; розробка практичних механізмів захисту прав жінок у ситуації

гендерної дискримінації та сексуальних домагань на роботі; тренінги з посадовцями в напрямку попередження можливої дискримінації за ознакою статі та менторська допомога. Для досягнення гендерного паритету в системі публічного управління, зміни виборчої системи повинні супроводжуватися й іншими заходами, такими як гендерно чутлива освіта населення та руйнування латентних бар'єрів щодо жінок.

2.2. Динаміка гендерної структури державної служби України

В Україні питання гендерної політики стало актуальним ще на початкових етапах становлення держави як суверенної та незалежної. З огляду на євроінтеграційний курс нашої країни, важливим є не лише створення належної нормативно-правової бази, а й забезпечення ефективного впровадження гендерної політики через дієві механізми. Це дозволить оцінювати публічну службу України з гендерних позицій як таку, що відповідає європейським стандартам. Однак, незважаючи на всі досягнення українського законодавства, яке має на меті забезпечити рівність прав незалежно від статі, реальна ситуація значно відрізняється від бажаних результатів.

За даними Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), на період 2023-2025 років існує потреба в підвищенні кваліфікації публічних службовців за загальними короткостроковими програмами, що стосуються забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків (гендерної рівності). Загальна кількість осіб, які повинні пройти таке навчання, становить 7462 особи. Для порівняння, це більше, ніж за іншими важливими напрямками, такими як державна політика цифрового розвитку (6922 особи), європейська інтеграція (6491 особа), електронне врядування та електронна демократія (4915 осіб) [48]. Крім того, результати опитування, проведеного НАДС у 2023 році серед понад 21 тис. державних службовців із 49 центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ), показали, що третина респондентів вже брали

участь у навчаннях з гендерної тематики протягом останніх трьох років [2]. Ці дані підтверджують актуальність гендерної компетентності для публічних службовців, що зумовлено низкою факторів.

По-перше, збройна агресія Росії ще більше загострила гендерні проблеми в Україні, зокрема:

- збільшився ризик смертності серед чоловіків через участь у військових діях. Окрім того, середня тривалість їхнього життя вже була на 10 років коротшою, ніж у жінок, а рівень смертності серед працездатних чоловіків у 3 рази вищим;
- військові втрати серед чоловіків призведуть до збільшення навантаження на жіночу працю, однак одночасно ускладнення побутових обов'язків часто змушує жінок відмовлятися від можливості самореалізації та кар'єрного зростання. Водночас, зростає гендерний розрив в оплаті праці, на користь чоловіків;
- зросла потреба в реінтеграції військовослужбовців до мирного життя;
- відзначається збільшення випадків насильства, зокрема сексуального, що пов'язане з конфліктом, причому жінки складають 72 % постраждалих, а чоловіки – 28 %, включаючи звільнених з полону військових;
- представники Центральної виборчої комісії прогнозують можливі труднощі щодо участі жінок у повоєнних виборах після еміграції.

По-друге, впровадження гендерного підходу в публічне управління є необхідністю для виконання міжнародних зобов'язань України, зокрема таких як: Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Пекінська декларація та Пекінська платформа дій, Цілі сталого розвитку до 2030 року, Резолюція Ради Безпеки ООН № 1325 «Жінки. Мир. Безпека», Угода про асоціацію (ст. 419-420), Стамбульська конвенція, численні конвенції Міжнародної організації праці та інші важливі документи. Досягнення України в сфері гендерної рівності у 2023 році (в рейтингу зі 146 країн за рівнем індексу

гендерного розриву країна піднялася на 15 позицій, зайнявши 66 місце [48]) значною мірою зумовлені ефективним виконанням завдань європейської інтеграції.

По-третє, за оцінками Національного інституту стратегічних досліджень, гендерна рівність має сприяти пришвидшенню економічного відновлення, підвищенню стабільності економіки, активізації процесів післявоєнного відновлення та покращенню умов і якості життя громадян України [24]. Результати численних міжнародних досліджень та проєктів підтверджують, що застосування гендерних підходів у розробці та реалізації реформ, політик, законодавства, бюджетів і програм сприяє не лише розвитку людського капіталу держави, але й економічному зростанню та приросту ВВП. Тому скласти вичерпний перелік національних правових актів, що регулюють питання гендерної рівності в Україні (включаючи інструкції та методичні рекомендації, затверджені центральними органами виконавчої влади), є надзвичайно складним завданням через велику кількість таких актів.

По-четверте, всі чотири «опори», на яких будується сучасна публічна служба, мають гендерний вимір:

- Людиноцентризм (недискримінація та врахування потреб різних соціальних груп);
- Культурологізм (формування організаційної культури та взаємодія з різними групами стейкхолдерів з урахуванням гендерного аспекту);
- Датаїзм (збір і використання даних, розподілених за статтю);
- Когнітивізм (підвищення знань та навичок у сфері гендерної рівності, необхідність яких передбачена для всіх категорій посад [53]).

Таким чином, гендерна компетентність є невід’ємною частиною загальної моделі компетенцій публічного управлінця. На основі аналізу сучасних досліджень з гендерних проблем, відповідних індексів та нормативно-правових

актів можна виділити три ключові елементи гендерної компетентності публічного службовця:

- Мотиваційно-ціннісний аспект (усвідомлення впливу гендерних факторів на загальний соціальний контекст і окремі сфери публічного адміністрування; прагнення до застосування гендерно орієнтованих підходів);
- Знання, навички та вміння (обізнаність про існуючі прояви гендерної нерівності, чинники, що спричиняють ці дисбаланси, гендерні теорії та концепції, міжнародні зобов'язання, національне законодавство, гендерні аспекти в рамках професійної діяльності; здатність застосовувати інструменти гендерно орієнтованого управління, аналізувати гендерно розподілені дані тощо);
- Поведінковий компонент (спроможність виявляти та об'єктивно оцінювати ситуації гендерної нерівності; впровадження гендерних підходів та інструментів, використання гендерно розподілених даних; сприяння формуванню гендерної культури в організації).

Таким чином, гендерна компетентність публічного службовця включає сукупність знань, навичок, цінностей та поведінкових якостей, які дозволяють йому не лише виявляти випадки гендерної нерівності та активно їм протидіяти, але й ефективно застосовувати гендерний підхід (мейнстрімінг) у своїй професійній діяльності та в інших аспектах життя.

У «Стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року» (2022 р.) [30; 58] вказано, що жінки недостатньо представлені на рівні прийняття рішень і в органах виконавчої влади (Додаток А).

Попри те, що частка жінок на політичних посадах серед членів Кабінету Міністрів України збільшилась із 9,5 % у 2015 році до 20,8 % у 2018 році та 27,8 % у 2019 році, у 2020 році вона знизилась до 13,0 % [48]. Серед керівників

центральных органів виконавчої влади та їх заступників частка жінок становила 22,8 % у 2020 році. Станом на березень 2024 року до складу Кабінету Міністрів України з 22 членів входить лише чотири жінки: перший віце-прем'єр-міністр України, два віце-прем'єр-міністри та три міністри (двоє з яких суміщають посади). Таким чином, частка жінок складає 18,2 %, що свідчить не стільки про позитивну динаміку в напрямку гендерної рівності, скільки про регрес.

За даними Національного агентства України з питань державної служби [30], хоча кількість жінок на вищих посадах державної служби стабільно зростає з 2017 року (59 жінок, або 29,8 % з 198 представників вищого корпусу державних службовців станом на кінець 2022 року), гендерний баланс на цих посадах все ще далекий від ідеалу.

При цьому, незважаючи на високий середній показник індексу гендерного паритету серед державних службовців, найнижчий цей показник спостерігається саме серед представників вищого корпусу державної служби (категорія «А») – 33,0 % (60 жінок), тоді як найвищий він серед державних службовців категорії «В» – 78,3 % (104 404 особи) станом на 2020 рік.

Статистичні дані, надані Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) [48], свідчать про збереження тенденцій гендерної асиметрії в складі державних службовців, із переважанням жінок. Так, на 31 грудня 2020 р. фактична кількість державних службовців становила 176524 особи, з яких 133 980 були жінки, а 42544 – чоловіки. Подібні результати спостерігались і в 2021 та 2022 рр. Так, станом на 31 грудня 2021 року реальна кількість службовців склала 171469 осіб, з яких 127987 були жінки, а 43482 – чоловіки (різниця в 2,9 рази). На 31 грудня 2023 року, під час воєнного стану, чисельність державних службовців в Україні зменшилась до 165422 осіб, з яких 123792 та 41630 були жінки і чоловіки відповідно.

Зазначимо, що індекс гендерного паритету також зазнав значного зниження: з 3,149 у 2020 році до 2,943 у 2021 році та 2,973 у 2023 році. Це

пов'язано з різким скороченням понад 10 тис. жінок у порівнянні з чоловіками (зменшення на 914 осіб).

Позитивні зміни спостерігаються у представництві жінок у судовій гілці влади, що підтверджується підвищенням індексу гендерного паритету. У 2020 році жінки складали 53,6 % усіх суддів, серед яких 54,6 % були суддями місцевих судів, а 52,8 % — суддями апеляційних судів. Також збільшилася частка жінок серед суддів Конституційного Суду України. Однак спостерігається негативна тенденція серед суддів вищих спеціалізованих судів, де частка жінок зменшилась з 54,1 % у 2017 році до 41,9 % у 2020 році (скорочення на 12,2 %), а також серед суддів Верховного Суду (з 45,0 % у 2017 році до 41,1 % у 2020 році, зниження на 3,9 %). Протягом 2015–2020 років спостерігалось зростання кількості жінок у правоохоронних органах, зокрема серед поліцейських (з 16,2 % до 22,0 %) та прокурорів (з 31,4 % до 37,7 %) [48].

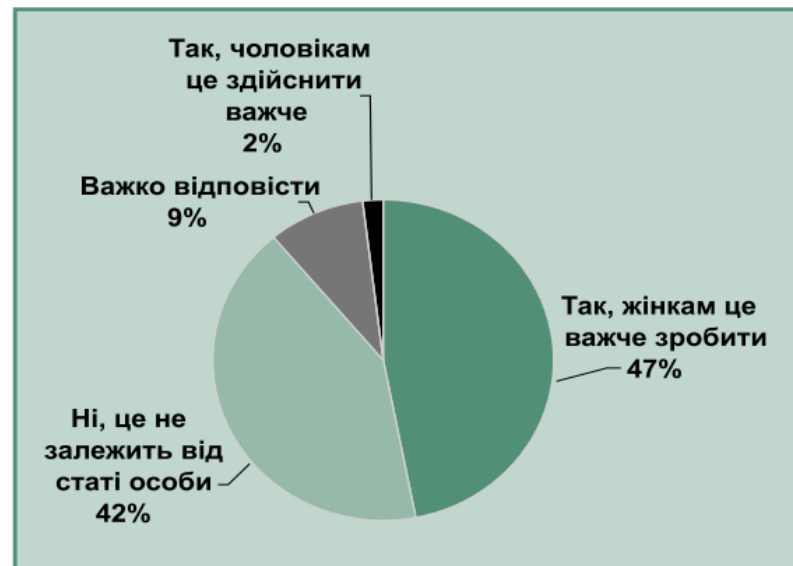
Актуальним також є збільшення частки жінок у сфері безпеки та оборони. Після внесення змін до національного законодавства щодо забезпечення рівних прав для жінок та чоловіків під час проходження військової служби у Збройних Силах України та інших військових формуваннях, частка жінок серед військовослужбовців зросла з 7,5 % до 14,0 %. Однак, на керівних посадах у секторі безпеки та оборони, зокрема серед керівників самостійних структурних підрозділів, представництво жінок все ще низьке: 58,1 % у Державній міграційній службі, 41,5 % у МВС, 23,0 % в Адміністрації Держспецзв'язку, 23,3 % у Міністерстві оборони, 14,9 % у Національній поліції, 13,5 % у ДСНС, 9,8 % у СБУ, 7,4 % у Національній гвардії та 4,0 % в Адміністрації Держприкордонслужби [48]. Ці показники підтверджуються індексами гендерного паритету.

Проблеми гендерної нерівності спостерігаються і в місцевому самоврядуванні. Незважаючи на те, що станом на серпень 2021 року понад 80 органів місцевого самоврядування підписали Європейську хартію рівності жінок

і чоловіків у житті місцевих громад (розроблену у 2004 році Радою європейських муніципалітетів і регіонів), гендерний баланс в органах місцевої влади залишається нерівномірним. Основні положення Хартії передбачають зобов'язання органів місцевого самоврядування використовувати наявні повноваження та партнерства для досягнення більшої рівності серед громадян.

2.3. Роль кадрових служб в подоланні гендерних стереотипів у системі державної служби

Одним із завдань кадрових служб в подоланні гендерних стереотипів у системі державної служби є застосування відповідних, нормативно врегульованих, інструментів. Однак до сьогодні рівень представництва жінок у керівництві системи публічного управління України залишався доволі низьким. Державним службовцям в низці соціологічних досліджень ставили запитання: «Як Ви вважаєте, чи залежить можливість посісти місце в керівних органах управління державою від статі людини?» (Малюнок 1 [48]).



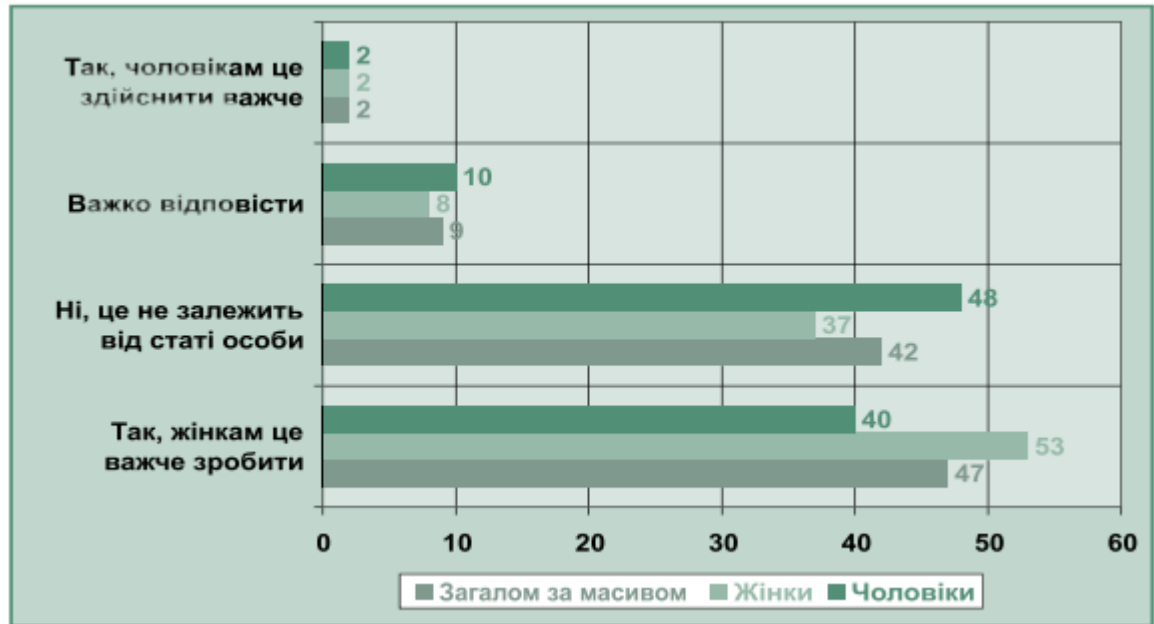
Малюнок 1. Чи залежать можливості посісти місце на керівних посадах в органах публічного управління від статі людини?, %

Практично половина громадян (47 %) вважають, що жінкам важче досягти кар'єрного зростання. Водночас 42 % опитаних переконані, що можливість отримати керівну посаду не залежить від статі, а лише 2 % вважають, що це складніше для чоловіків. Наразі представництво жінок на керівних посадах на різних рівнях влади явно не відповідає їхній чисельності та ролі в суспільстві, а також їхньому інтелектуальному та творчому потенціалу.

У липні 2002 року, за результатами опитування, проведеного Благодійним фондом «Інтелектуальна перспектива», експерти виділили основні причини низької кількості жінок серед керівників. Лідерами відповідей стали такі варіанти, як «упереджене ставлення вищого керівництва до жінок-керівників» і «ставлення до жінок як до менш цінних». Як видно, ситуація за останні роки змінилася незначно, і майже половина громадян України все ще вважає, що жінкам складніше потрапити до керівних органів влади. Цю ситуацію визнають як жінки, так і чоловіки (Малюнок 2 [48]). Проте жінки частіше, ніж чоловіки, песимістично оцінюють свої шанси на керівну посаду в органах державної влади. Зокрема, серед жінок 53% вважають, що саме жінкам складніше потрапити на керівні посади, тоді як серед чоловіків такої думки дотримуються лише 40%. Іншою цікавою особливістю є те, що чоловіки частіше, ніж жінки, схильні стверджувати, що кар'єрне просування не залежить від статі (48% чоловіків і 37% жінок).

Зазначимо, що респонденти вікової групи 41–50 років, порівняно з іншими віковими категоріями, більш негативно оцінюють можливості жінок зайняти керівну посаду. Водночас серед громадян віком від 18 до 30 років переважає думка, що стать не має значення в процесі кар'єрного просування. Отже, життєвий досвід значною мірою впливає на оцінки та сприйняття різних суспільних явищ, і одним із результатів є формування переконання, що жінки мають більше труднощів із досягненням керівної посади в органах державного управління порівняно з чоловіками. Така точка зору особливо поширена серед

осіб із вищою освітою (53 %) та серед мешканців міст обласного підпорядкування.



Малюнок 2. Чи залежать можливості посісти місце на керівних посадах в органах публічного управління від статі людини?, залежно від статі, %

Одним із ключових інструментів подолання гендерних стереотипів є роль радників і радниць із забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків в інституті державної служби. Після того, як Україна закріпила в Конституції курс на європейську та євроатлантичну інтеграцію, а також отримала статус кандидата на вступ до ЄС, вона визначила основні принципи свого розвитку, серед яких — права людини, європейські цінності, дотримання міжнародних зобов'язань та забезпечення гендерної рівності. Для досягнення цих цілей було створено відповідну правову та інституційну базу, яка сприяє просуванню гендерної рівності та інтеграції гендерних питань у порядок денний державної політики [62; 70].

Інтеграція гендерного підходу у процеси відновлення та розвитку країни вимагатиме активної участі всіх ланок національного гендерного механізму. Однією з важливих складових цього механізму є діяльність радників і радниць із гендерних питань, які були призначені на національному, регіональному та місцевому рівнях. Вони виконують важливу роль у забезпеченні ефективності політики гендерної рівності та її реалізації на різних рівнях державного управління.

З початком повномасштабного вторгнення росії на територію України, яке стало продовженням війни, розпочатої ще в 2014 році, перед радниками і радницями виникли нові виклики, пов'язані з виконанням їхніх завдань в умовах воєнного стану та безпекової невизначеності. Вони стали важливою частиною гуманітарного реагування, процесів відновлення та розвитку, що активно реалізуються в країні. У цей складний період радники і радниці з гендерних питань стали невід'ємною частиною внутрішньої та зовнішньої політики України, а також політики національної безпеки. Вони виступають важливою сполучною ланкою між центральними органами влади та місцевими громадами, сприяючи внесенню гендерних аспектів у процеси формування та реалізації політики. Їхня діяльність підтримує виконання мандатів організацій і інституцій з урахуванням гендерних питань, у тому числі в контексті порядку денного «Жінки, мир, безпека» [45; 49].

«Ми завжди пам'ятаємо основні функціональні обов'язки радників/-ць, та головна наша цінність – це людина, захист її прав і свобод. Хтось скаже: «Нічого нового, навіщо ці гендерні радники?» Однак важливість радника/радниці полягає саме в практичному вирішенні певної проблеми, пов'язаної з дискримінацією чи насильством, у допомозі конкретній людині, що зіштовхнулась із труднощами, особливо нині, в час повномасштабної війни росії проти України. І коли ми бачимо результати своєї діяльності, вирішені проблеми (без суду і слідства) та щасливі очі конкретної людини – це дає нам крила й мотивує розвиватися далі й

ділитися досвідом з іншими. Адже немає фаху гендерного радника – є суміжні знання законодавства, системи правосуддя, психології та людські якості, що дають змогу здобути таку компетенцію», – зазначила одна з експерток із питань гендеру Г. Елрой.

Радників призначають у міністерствах та інших ЦОВВ, в інститутах та установах всіх рівнів публічного управління відповідно до статті 12 Закону «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [56; 57; 59]. Основним документом, де визначено концептуальні рамки функціонування інституту гендерних радників, є «Типове положення про радника з питань забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі», затверджене постановою КМУ від 9 жовтня 2020 р. [59].

Відповідно до Типового положення, «радник взаємодіє із заступником керівника органу влади, на якого покладено обов'язки уповноваженої особи (координатора)» з гендерних питань та «співпрацює з відповідальним підрозділом» щодо впровадження гендерної політики в інституції чи в організації. І тут, у зв'язку з розподілом повноважень між уповноваженою особою, що координує діяльність, та уповноваженим підрозділом, часто виникає питання: «Що є і що не є роллю радників/-ць із гендерних питань?».

Функціональні обов'язки радників і радниць із гендерних питань, визначені в Типовому положенні, значно відрізняються від обов'язків відповідального підрозділу, який зазвичай займається реалізацією гендерної політики в інституціях та організаціях. Однак на практиці часто виникають ситуації, коли відповідальний підрозділ не укомплектований достатньою кількістю кваліфікованих співробітників або коли персонал не має належної підготовки в галузі гендерної рівності. У таких випадках радник чи радниця змушені виходити за рамки своїх формальних обов'язків, щоб допомогти відповідальному підрозділу налаштувати ефективну роботу з питань гендерної рівності. Це

включає не лише консультування, але й практичну допомогу в розробці та впровадженні стратегій, організаційних процесів і механізмів, що забезпечують гендерну рівність. Окрім того, важливим аспектом є те, що інституція має зобов'язання щодо належного організаційного та технічного забезпечення діяльності радників і радниць. Це включає як надання необхідних ресурсів і інструментів для ефективної роботи, так і створення умов для навчання та підвищення кваліфікації співробітників відповідального підрозділу, що, в свою чергу, сприятиме досягненню цілей у сфері гендерної рівності.

Відповідно до Типового положення, «на посаду радника може бути призначена особа, яка має вищу освіту (ступінь магістра), сертифікат про підвищення кваліфікації (зокрема, проходження тренінгів, семінарів тощо з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків), відповідні навички комунікації (знання мов країн Ради Європи є перевагою) та стаж роботи не менше ніж два роки у сфері забезпечення та захисту прав людини та/або гендерної рівності» [59]. Радники та радниці з гендерних питань, виконуючи свої обов'язки, часто стикаються з різними, іноді специфічними проблемами, які можуть відрізнятися в залежності від особливостей інституцій чи організацій. Одними з найбільш поширених проблем є брак персоналу, недостатнє навчання та обмежені бюджетні ресурси для розвитку їхньої ролі. Ці фактори значно ускладнюють ефективну реалізацію гендерної політики і виконання завдань радників. Типове положення щодо обов'язків радників із гендерних питань і очікування від них можуть не повною мірою відповідати реальним умовам та викликам, з якими вони стикаються на місцях. Обов'язки радників часто варіюються в залежності від специфіки діяльності організації, а обсяг їх функцій значною мірою визначається рівнем участі керівництва та його обізнаністю у гендерних питаннях. Тому важливо, щоб положення про радника чи радницю з гендерних питань у конкретній організації чи установі було адаптоване до реальних умов, враховувало специфіку та потреби організації, а також

підтримувалося належною організаційною та ресурсною базою. Зокрема, необхідно забезпечити додаткові ресурси для навчання співробітників, а також стимулювати керівництво до більш активної участі в реалізації гендерної політики. Це допоможе не тільки вдосконалити роботу радників, але й досягти більш високого рівня ефективності в реалізації гендерної рівності на рівні установ та організацій.

Ключові компетенції радника/-ці з гендерних питань, як зазначено в Типовому положенні, ґрунтуються на комплексному підході, який передбачає інтеграцію гендерної перспективи в усі сфери діяльності. Цей підхід є основою для досягнення гендерної рівності та включає не лише розробку політики та законодавства, але й планування, розподіл ресурсів, реалізацію програм, моніторинг, оцінку та адвокацію гендерної політики в різних формах.

Важливо, що для ефективної роботи радники та радниці мають володіти не лише теоретичними знаннями, але й практичними навичками, що дозволяють їм працювати на перетині різних напрямків діяльності, адаптуючи гендерний підхід до специфіки конкретної інституції чи галузі. Вони повинні мати здатність підтримувати інтеграцію гендерної рівності на всіх етапах діяльності, а також сприяти розвитку стратегій, які забезпечують рівність можливостей і прав для жінок та чоловіків. Гендерна компетентність радника/-ці з гендерних питань складається з таких компонентів:

1. Знання і навички для реалізації гендерної політики:

- Розробка та впровадження гендерної політики на різних рівнях (обласному, місцевому, секторальному).
- Здатність адаптувати політику і законодавство до реальних потреб конкретної організації чи території.

2. Підвищення спроможності та навчання:

- Створення і впровадження програм навчання з гендерної тематики для різних груп населення, співробітників установ та громадських організацій.
- Підвищення обізнаності з питань гендерної рівності серед співробітників та відповідальних осіб на всіх рівнях.

3. Консультативна допомога та робота з громадськістю:

- Надання консультацій та методичної допомоги в організаціях, місцевих органах влади та громадським ініціативам, що займаються питаннями гендерної рівності.
- Розробка рекомендацій і планів дій для досягнення гендерної рівності.

4. Комунікація та адвокація:

- Комунікація з громадськістю, організаціями та іншими зацікавленими сторонами для популяризації гендерної рівності.
- Ведення адвокаційних кампаній на підтримку гендерних ініціатив, сприяння змінам у політиці, громадських та урядових установах.

Таким чином, роль радника/-ці з гендерних питань вимагає не тільки знань та навичок у сфері політики та законодавства, але й здатності до стратегічного планування, активної участі в процесах прийняття рішень і здатності до комунікації для досягнення реальних змін у галузі гендерної рівності.

Гендерна компетентність радника/-ці з гендерних питань складається з низки важливих компонентів, кожен з яких є критичним для ефективної роботи в межах інституцій чи організацій, що впроваджують стратегії гендерної рівності. Ці компоненти забезпечують професіоналізм радника/-ці та здатність інтегрувати гендерну перспективу в управлінські, законодавчі та політичні процеси. Ось шість ключових компонентів гендерної компетентності, які слід враховувати:

Когнітивний компонент. Цей компонент включає знання, які радник/-ця повинні мати для ефективного застосування гендерного підходу в своїй діяльності:

- Гендерно-специфічні знання: знання гендерних теорій і концепцій, які дозволяють зрозуміти основи гендерної рівності та гендерних досліджень; знання правової бази гендерної рівності, національних і міжнародних норм і стандартів у сфері гендеру; знання специфічних гендерних інструментів, які допомагають у впровадженні гендерного підходу на різних етапах діяльності; знання гендерних аспектів у конкретних сферах діяльності організації (наприклад, у соціальній політиці, охороні здоров'я, економіці тощо).
- Організаційні знання: розуміння процесів ухвалення рішень в організації та те, як гендерні аспекти можуть бути інтегровані в ці процеси; знання структури організації та її внутрішніх зв'язків, що дозволяє ефективно співпрацювати з іншими підрозділами та впливати на політики.

Поведінковий (практичний) компонент. Це сукупність умінь і навичок, що дозволяють радникові/-ці ефективно здійснювати свою діяльність:

- Застосування стандартів гендерної рівності в роботі організації та інтеграція їх у всі етапи діяльності.
- Практичне використання гендерних інструментів, таких як гендерний аналіз під час розробки політик, програм і проектів.
- Розпізнавання гендерних проблем та проблемних ситуацій в організації, що потребують гендерного аналізу та надання консультативної підтримки керівництву і персоналу.
- Збір і використання розподілених за статтю даних, що дозволяє створювати гендерно чутливі стратегії.

- Оцінка рівня гендерної культури в організації та визначення потреб для покращення цієї культури.

Мотиваційно-ціннісний компонент. Цей компонент охоплює усвідомлення радниками/-цями важливості їхньої ролі в процесах формування та реалізації гендерної політики:

- Позитивна мотивація до формування гендерної культури та підтримки гендерного підходу в діяльності організації.
- Демонстрація власної поведінки, діяльності та вчинків, спрямованих на утвердження гендерної рівності.
- Розуміння впливу гендерних аспектів на суспільство в цілому та на специфічні сфери політики (наприклад, економіка, охорона здоров'я, право).

Методичний компонент. Цей компонент передбачає здатність радника/-ці інтегрувати гендерну політику в діяльність організації за допомогою відповідних методів та інструментів:

- Розробка та впровадження методів інтеграції гендерного підходу в планування, управління та оцінку політик і програм.
- Підготовка рекомендацій для організацій щодо впровадження гендерних стратегій та інструментів.

Комунікативний компонент. Радники/-ці з гендерних питань мають володіти комунікативними навичками, що включають:

- Ненасильницьке спілкування та побудова ефективних стосунків у дискусійному середовищі.
- Використання гендерно чутливої мови в усіх комунікаціях, у тому числі під час написання документів, організації зустрічей та підготовки матеріалів.
- Здібність роз'яснювати складні гендерні питання доступною та переконливою мовою для різних аудиторій.

Технічний компонент. Технічні навички включають:

- Організація та проведення заходів з гендерної тематики, таких як тренінги, семінари, круглі столи.
- Знання комп'ютерних програм та технологій, що використовуються в організаціях для збору та обробки даних (наприклад, для гендерних досліджень).
- Досвід роботи з системами документообігу, що дозволяє ефективно вести документацію щодо гендерної рівності.

Гендерна компетентність радника/-ці з гендерних питань є комплексною і багатогранною, що передбачає не лише знання та навички, але й відповідне ставлення до гендерних проблем. Вона дозволяє раднику/-ці працювати ефективно у різних сферах і на різних рівнях організаційної діяльності, забезпечуючи впровадження та підтримку гендерної рівності через цілісну стратегію інтеграції гендерного підходу.

Аналізуючи перелік необхідних компетенцій, можна визначити, в яких аспектах гендерна компетентність радниць і радників є сильною, а де є потреба для подальшого вдосконалення. Для покращення своїх навичок і знань радникам/-цям варто активно користуватися різноманітними освітніми і ресурсними матеріалами, які сприяють професійному розвитку.

Зокрема, у процесі консультування, моніторингу, а також у наданні рекомендацій з імплементації гендерної політики важливо зосереджувати увагу на таких ключових аспектах діяльності органів державної влади в рамках планів реалізації національних та регіональних ініціатив. Серед них варто зазначити: реалізація порядку денного «Жінки, мир, безпека», забезпечення активної участі жінок у процесах ухвалення політичних рішень, боротьба з насильством за ознакою статі, надання допомоги жертвам сексуального насильства, зокрема тим, хто постраждав від російської агресії в Україні, а також заходи щодо запобігання таким явищам. Важливим напрямком є розширення економічних прав жінок,

вирішення питання гендерного розриву в оплаті праці та забезпечення дотримання трудових прав. Не менш важливою є робота щодо забезпечення рівного доступу до правосуддя для жінок і чоловіків, впровадження політик, що сприяють поєднанню кар'єрних і сімейних обов'язків, а також формування культури відповідального батьківства і материнства. До того ж необхідно зосереджувати увагу на інтеграції гендерної тематики в освітні програми, покращенні стану здоров'я, зокрема репродуктивного, сприянні збільшенню тривалості життя, а також профілактиці онкологічних і інших тяжких захворювань через освітні кампанії та інформування громадськості про шкідливі звички.

РОЗДІЛ 3

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ)

3.1. Стандарти гендерної рівності НАТО як референтна модель гендерно орієнтованого управління людськими ресурсами в Збройних Силах України

У 1973 році під час конференції жінок-старших офіцерів НАТО, що проходила в Брюсселі, було створено спеціалізований комітет, який займався питаннями жінок у складі збройних сил НАТО. Учасники конференції ухвалили резолюцію, у якій було зазначено, що жінки мають право служити в усіх військових спеціальностях, за винятком бойових операцій, де їхня участь повинна регулюватися політикою кожної окремої країни. У 1976 році Комітет з питань жінок був офіційно визнаний Військовим комітетом НАТО. У 1998 році при Міжнародному військовому штабі НАТО (IMS) було засновано Управління з питань жінок у силах НАТО (OWINF), яке з 2000 року отримало постійне представництво в IMS. Це Управління було відповідальне за надання інформації щодо гендерних питань і різноманітності, сприяючи роботі Комітету з питань жінок.

У 2009 році мандат Комітету з питань жінок був розширений, що дозволило йому підтримувати інтеграцію гендерних аспектів у військових операціях НАТО. Це включало підтримку реалізації резолюції 1325 Ради Безпеки ООН, а також інших пов'язаних резолюцій. Після цього Комітет було перейменовано на Комітет НАТО з гендерних перспектив (NCGP), а Управління з питань жінок стало Бюро НАТО з гендерних перспектив (NOGP) [94].

Комітет НАТО з гендерних перспектив просуває гендерну проблему як стратегічний підхід до вирішення питання про досвід і потреби жінок та

чоловіків, який є невід'ємною частиною процесів розробки, впровадження, моніторингу та оцінки політики, програм і військових операцій. Консультування політичного та військового керівництва НАТО, а також країн-членів щодо гендерних питань та впровадження резолюції РБ ООН 1325 і пов'язаних з нею документів є основними завданнями Комітету НАТО з гендерних перспектив. Завдяки цій роботі Комітет сприяє підвищенню оперативної ефективності НАТО, відповідно до його стратегічних цілей і пріоритетів [110].

До інших обов'язків Комітету належить сприяння обміну інформацією між державами-членами НАТО щодо гендерних політик та проблем, а також забезпечення належної координації з гендерних питань в рамках командної структури та штаб-квартири НАТО. Крім того, Комітет співпрацює з міжнародними організаціями та відомствами, що займаються інтеграцією гендерних підходів у військові операції. Кожна країна НАТО та її партнери мають можливість призначити одного вищого офіцера (чи цивільного еквівалента) як делегата до Комітету з гендерних перспектив, при цьому делегати повинні бути обізнані з останніми подіями на національному рівні в галузі гендерної політики та інструментів для інтеграції гендерного підходу. Вони також повинні знати про політику НАТО та національні стратегії, спрямовані на імплементацію РБ ООН 1325 і відповідних резолюцій. Країни, що не є членами НАТО, можуть бути запрошені для участі в діяльності цього Комітету.

У 2009 році НАТО затвердило Директиву 040-001 Bi-Strategic Command, яка передбачала конкретні кроки щодо включення військових структур Альянсу в порядок денний «Жінки, мир, безпека». Директива була переглянута у 2012 та 2017 роках, а її версія 2017 року, що стосується інтеграції РБ ООН 1325 та гендерних перспектив у командні структури НАТО, стала важливим етапом у розумінні складності процесу гендерної інтеграції [74]. Вона передбачала чітку відповідальність за реалізацію цього підходу, визначення осіб, відповідальних за впровадження, а також підтримку гендерних радників. Директива встановлює

загальні принципи політики НАТО в цій галузі та застосовується до всіх міжнародних військових штабів і організацій, що взаємодіють з Альянсом. Вона визначає стандарти поведінки НАТО під час проведення операцій і місій, наголошуючи на необхідності розглядати жінок як активних учасників забезпечення сталого миру, і пропагує залучення жінок на всіх етапах кризових ситуацій та конфліктів, особливо в рамках операцій і місій на різних рівнях [114].

Урахування гендерного аспекту на всіх етапах операцій НАТО є важливою вимогою, що закріплена в Доктрині об'єднаних сил управління операціями НАТО (NATO Standard AJP-01 Allied Joint Doctrine) [113]. Згідно з цією Доктриною, гендерні питання повинні бути інтегровані на всіх етапах проведення операцій НАТО, при цьому участь чоловіків і жінок має бути рівною для повної реалізації Резолюції РБ ООН 1325. Доктрина також наголошує, що нерівність за статтю часто погіршується в періоди криз і конфліктів, і якщо ці проблеми не будуть вирішені, вони можуть зберігатися й після завершення конфліктів.

Офіс радника з гендерних питань (IMS GENAD) працює безпосередньо під керівництвом Генерального директора Міжнародного військового штабу (DGIMS) і надає консультації та інформацію щодо гендерних аспектів, включаючи ефективне впровадження Резолюції РБ ООН 1325 та пов'язаних з нею рішень. Офіс виконує також роль секретаріату Комітету НАТО з гендерних перспектив (NCGP). Основні завдання радника з гендерних питань включають: сприяння діалогу з країнами-партнерами з питань гендерної політики, проведення брифінгів щодо прогресу інтеграції гендерної перспективи в діяльність Альянсу, надання відповідей на запити, а також збір і поширення інформації від НАТО та партнерів щодо національних програм і політики з гендерних питань. Також до його обов'язків входить співпраця з міжнародними організаціями і відомствами, що працюють над впровадженням гендерних аспектів у військові операції, а також сприяння поширенню рекомендацій

Комітету НАТО з гендерних перспектив і обміну досвідом з гендерної політики між країнами-членами НАТО [95].

У 2007 році НАТО та Рада Європи з питань зовнішніх справ (РЄАП) прийняли свою першу політику щодо впровадження Резолюції РБ ООН 1325. План дій, який був частиною цієї політики, був погоджений у 2010 році. Для посилення зусиль НАТО в напрямі гендерних змін у 2012 році була створена посада Спеціального представника Генерального секретаря НАТО з питань порядку денного «Жінки, мир, безпека». На саміті в Брюсселі в 2018 році лідери держав та урядів НАТО ще більше підтвердили свою прихильність до нової політики та Плану дій щодо «Жінок, миру та безпеки» (WPS) [115]. Ця політика була схвалена на рівні НАТО та визначена як частина зобов'язань Альянсу в контексті виконання резолюцій Ради Безпеки ООН. Політика NATO/WPS ставить за мету інтегрувати ці принципи у повсякденну діяльність, як у цивільних, так і в військових структурах Альянсу. Вона базується на трьох ключових принципах: інтеграція, інклюзивність та цілісність.

Інтеграція. Гендерна рівність має бути невід'ємною складовою політик, програм та проектів НАТО, що здійснюються за допомогою ефективних методів гендерної інтеграції. Для досягнення гендерної рівності важливо усвідомлювати, що кожна політика, програма чи проект має враховувати інтереси як жінок, так і чоловіків.

Інклюзивність. Залучення жінок до діяльності НАТО та національних збройних сил є необхідним для покращення ефективності та досягнення успіху в роботі. НАТО зобов'язується збільшити участь жінок у всіх аспектах діяльності Міжнародного військового штабу та Міжнародного персоналу на всіх рівнях.

Цілісність. Для забезпечення справедливого ставлення до жінок та чоловіків у рамках Альянсу повинні бути подолані системні нерівності. Відповідальність за всі зусилля з підвищення обізнаності та впровадження

порядку денного гендерної рівності має стати пріоритетом, згідно з міжнародними стандартами [113].

З 2021 року посаду Спеціального представника Генерального секретаря НАТО з питань порядку денного «Жінки, мир, безпека» займає Ірен Феллін [4, с. 69]. Одним з основних напрямків роботи І. Феллін є підтримка реалізації Плану дій НАТО/Ради євроатлантичного партнерства (РЄАП) на 2021–2025 роки, затвердженого міністрами оборони країн Альянсу 22 жовтня 2021 року. Цей План дій підтримує зобов'язання країн НАТО, закріплені на Брюссельському саміті 2021 року, щодо подальшого розвитку гендерної рівності та інтеграції гендерних перспектив в усю діяльність Альянсу, включаючи політику, планування, навчання, освіту та операції.

Забезпечення гендерної рівності та розширення прав і можливостей для жінок і дівчат, а також для чоловіків і хлопців у сфері безпеки та оборони є не тільки завданням окремих держав, а й міжнародних організацій. Вони відіграють важливу роль у створенні та вдосконаленні національних законодавчих механізмів для забезпечення прав людини незалежно від статі, раси, кольору шкіри, політичних чи релігійних переконань, етнічного походження, соціального статусу або мовних особливостей. Важливим є також впровадження кращих міжнародних практик, моніторинг за дотриманням цих політик та сприяння сталому розвитку на глобальному рівні [43].

Таким чином, у НАТО вже давно зрозуміли, що для зміцнення своїх армій необхідно не тільки залучати жінок до служби, а й чітко розрізняти ту роль, яку гендерні питання здійснюють на повсякденну та бойову діяльність військовослужбовців. А для цього потрібно більш ефективніше розвивати потенціал оборонних структур у сфері вирішення гендерних проблем.

У цьому питанні цікавим буде досвід провідних країн-членів Альянсу. Так, з 2016 р. Велика Британія зняла всі обмеження на службу для жінок у підрозділах ближнього бою. З 2018 р. – відкрила для жінок усі військові спеціальності у всіх

видах військ. Цікаво, що жінкам також відкрита можливість служити в елітних підрозділах спецоперацій, навіть в таких як Спеціальна повітряна служба (SAS).

Ще одним прикладом з інтеграції гендерних практик в безпекові структури є проект оборонного відомства Нідерландів – Genderforce. Треба зазначити, що міноборони країни розпочало виконувати План дій щодо досягнення гендерної рівності ще у далекому 2004 році. Ним передбачалось суттєве збільшення кількості жінок-військовослужбовців у збройних силах країни. А вже в 2005 році цей план став основою комплексного проекту оборонного відомства країни – Genderforce. Проект зосереджував свої зусилля на вирішенні 3 головних питань:

1. Гендерний підхід в операціях з реагування на кризові ситуації.
2. Гендерний підхід у підготовці особового складу.
3. Комплексна інтеграція гендерної рівності в сектор безпеки та оборони.

Такий підхід дав свої позитивні результати. Було підвищено поінформованість щодо гендерних проблем у збройних силах, що стимулювало збільшення кількості жінок упродовж двох років після його впровадження.

Як приклад впровадження гендерного інтегрування до діяльності військ слід враховувати досвід армії США, де розроблена детальна інструкція для керівництва всіх рівнів, зокрема, і з протидії проявам гендерного насильства.

Загалом Сполучені Штати за свою багаторічну історію, пройшли шлях становлення жінки як повноправного громадянина у суспільстві та в армії протягом кількох століть. На законодавчому рівні можна як приклад навести закон Г. Трумена 1948 р. «Про інтеграцію жінок до складу збройних сил», на основі якого жінки отримали можливість «законно» служити в армії, а також їм почали присвоювати військові звання, що зводило їх дискримінацію нанівець. А перші жінки-генерали з'явилися в армії США ще в 1970 році.

Варто зазначити, що ще до 1993 р. в армії США майже 70% посад були відкритими для жінок, а вже у 2016 році для жінок стали доступні усі бойові

посади. І це стало надзвичайно важливою подією в розрізі гендерної рівності у військовій сфері США (Малюнок 3).



У збройних силах Болгарії, Канади, Великої Британії, Угорщини були створені комітети, що забезпечують представництво інтересів жінок-військовослужбовців. Ці структури опікуються питаннями, які непокоять жінок-військовослужбовців, проводять опитування, доводять ключові проблеми до командування, надають керівництву рекомендації щодо їх вирішення.

Не менш наочним прикладом гендерної інтеграції є Швеція – країна, яка зараз ще не є членом НАТО, але на тлі російської війни в Україні відмовилася від політики багаторічного нейтралітету та подала заявку на членство в Північноатлантичному альянсі. На сьогодні вже 28 членів Альянсу ратифікували заявку країни на членство в НАТО. Лише парламенти двох союзників – Угорщини та Туреччини ще не проголосували за ратифікацію протоколу приєднання Швеції до НАТО, але в Брюсселі сподіваються, що найближчим часом процедура голосування відбудеться, і країна до нового р. стане

повноцінним членом Альянсу. (У дужках зазначимо, що разом з Швецією до НАТО також вступає й інша нейтральна скандинавська країна – Фінляндія).

Саме Швеція має успішний досвід включення гендерних питань в реформу сектору безпеки і оборони. Так, у 2003 році міністерство оборони створило національний проект «Гендерна сила», який був спрямований не тільки на збільшення кількості жінок у армії, але й на обов'язкове включення гендерної складової у навчання, спецпрограми та операції усіх безпекових структур країни. Загалом, і Швеція, і Фінляндія вважаються країнами, де над питаннями гендерної рівності працюють цілеспрямовано та ефективно – ці дві країни протягом багатьох років є одними з лідерів так званого Індексу гендерного розвитку, якій є індикатором просування гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок.

Цікавим є досвід надання спецслужбами країн-членів НАТО рівних гендерних можливостей. Позитивним є те, що саме керівники спецслужб, особливо британських MI5 та MI6 наголошують про необхідність врахування так званої «сили гендерної рівності».

Ще одним напрямком публічного обговорення та належного інформування громадськості щодо принципів гендерної політики в секторі безпеки і оборони, є систематичне оприлюднення ґрунтовних доповідей відповідних парламентських комітетів із зазначеної тематики.

Отже планомірне збільшення кількості жінок у секторі безпеки і оборони, а також військовому керівництві провідних країн-членів НАТО — не унікальна особливість кадрової політики кожної окремо взятої країни, а слідування загальному курсу НАТО.

У програмних документах НАТО гендерна рівність виділяється як одна з основних цінностей Альянсу. І саме на основі них створені відповідні Комітети НАТО з гендерних питань та належна структура IMS GENAD (Міжнародний офіс радника з гендерних питань) [95]. Зазначена структура постійно моніторить

показники про психологічний клімат в установах сектору безпеки і оборони, а також досліджує ступінь комфортності перебування жінок на службі у ЗС країн-членів Альянсу, а також тих, які хочуть до нього приєднатися.

Також одним з активних напрямків роботи НАТО щодо впровадження гендерної політики є співпраця між союзниками та партнерами щодо ефективної реалізації порядку денного «Жінки, мир і безпека» (WPS). До речі, щодо такого партнера Альянсу, як Україна, в Брюсселі неодноразово підкреслювали наші успіхи стосовно прогресу в просуванні питань гендерної рівності, у тому числі в секторі оборони та безпеки.

У жовтні 2021 р. було затверджено «План дій щодо реалізації політики НАТО/РЄАП щодо жінок, миру та безпеки на 2021–2025 рр.». Одним з його пунктів є розширення та удосконалення співробітництва з партнерами. У контексті реалізації цього документу та порядку денного WPS, співпраця між союзниками та країна-партнерами зосереджується на підвищенні потенціалу партнерів щодо WPS. Ця політика реалізується за допомогою заходів щодо навчання та розбудови потенціалу, а також базується на спільному розумінні та реалізації порядку денного WPS.

У практичній площині така співпраця з партнерами, зокрема, з Україною, полягає у включенні пріоритетів WPS у роботу Офісів зв'язку НАТО, які працюють в країнах-партнерах, з метою підтримки роботи, яка спрямована на виконання порядку денного WPS. Також на мережу контактних посольств НАТО покладається просування порядку денного WPS і країнам-партнерам рекомендується інтегрувати WPS у рамки партнерства (Малюнок 4).



Малюнок 4. Політика партнерства НАТО щодо гендерних питань

Політика НАТО з питань жінок, миру та безпеки також акцентує увагу на необхідності створення умов для забезпечення рівних можливостей для жінок та чоловіків на всіх рівнях безпекових та військових структур. Зокрема, передбачається активне залучення жінок до процесів миротворчості, планування та здійснення операцій, а також до прийняття рішень на всіх етапах, що стосуються забезпечення миру та стабільності.

НАТО вважає, що рівноправна участь жінок у цих процесах дозволяє не лише поліпшити ефективність операцій, а й забезпечити більш збалансований підхід до вирішення конфліктів, враховуючи потреби та права всіх груп населення. У цьому контексті важливими є також зусилля, спрямовані на захист жінок у зонах конфліктів, особливо від сексуального насильства та інших форм насильства за ознакою статі, що часто є невід'ємною частиною військових операцій.

Для досягнення цих цілей НАТО активно співпрацює з міжнародними партнерами та організаціями, підтримує створення механізмів для ефективної реалізації резолюцій ООН, зокрема Резолюції 1325, та розвиває відповідні програми для навчання та підвищення кваліфікації військових і цивільних працівників щодо гендерних питань. Це включає як спеціалізовані тренінги для військових, так і надання їм інструментів для забезпечення гендерно чутливого підходу у проведенні операцій.

Крім того, НАТО прагне забезпечити постійну моніторингову та оцінювальну діяльність для відстеження впровадження гендерної політики в рамках операцій, щоб вчасно коригувати стратегії та підходи для досягнення стійкого і всеосяжного миру, в якому враховуються інтереси та потреби всіх сторін, зокрема жінок і дівчат, які часто стають найбільш уразливими під час конфліктів. Таким чином, політика НАТО щодо жінок, миру та безпеки є комплексним інструментом, спрямованим на інтеграцію гендерного підходу в усі аспекти безпекової політики і практики Альянсу, що включає і підвищення рівня участі жінок у миротворчих місіях, і розвиток стратегій, які сприяють зміцненню миру та безпеки для всіх громадян, незалежно від статі.

Виконання політики НАТО у сфері гендерної рівності зосереджене на таких основних напрямках, як забезпечення кооперативної безпеки, антикризове управління, операції під егідою Альянсу та національні внески до загальної справи. Це включає в себе збір і аналіз даних щодо інтеграції принципу гендерної рівності в збройних силах держав-членів НАТО та країн-партнерів. Важливу роль у координації цих процесів відіграє Міжнародний офіс радника з гендерних питань (IMS GENAD), який взаємодіє з командними структурами Альянсу та штаб-квартирою НАТО, сприяє співпраці з країнами-партнерами з гендерних питань і встановлює зв'язки з міжнародними організаціями, які займаються інтеграцією гендерної перспективи в оборонну сферу.

Досягнення гендерної рівності в арміях НАТО передбачає рівність прав та обов'язків для всіх військовослужбовців, незалежно від статі. Це означає, що для жінок і чоловіків мають бути створені рівні умови для проходження військової служби, а також рівні вимоги щодо виконання обов'язків. Вони несуть однакову відповідальність за свої дії або бездіяльність і їх наслідки. Гендерна політика НАТО не обмежується лише країнами-членами Альянсу, вона поширюється також на держави-партнери, серед яких і Україна. Це означає, що Збройні Сили України вже стали частиною процесу реалізації гендерної політики НАТО.

Гендерна інтеграція в збройних силах є стратегією досягнення рівноправ'я між чоловіками та жінками через їх активну участь у виконанні завдань на всіх рівнях, враховуючи досвід і потреби обох статей. При цьому важливим критерієм є ефективність, яка визначає основні напрямки формування гендерної політики НАТО.

Україна активно долучається до реалізації програми «Жінки. Мир. Безпека» і активно інтегрує гендерні перспективи в сектор безпеки та оборони. У 2015 році між Урядом України та НАТО була підписана угода про створення Представництва НАТО в Україні, яке почало свою діяльність у березні 2016 року. Представництво складається з Офісу зв'язку НАТО та Центру інформації і документації НАТО, що сприяють реалізації стратегічних цілей Альянсу в країні. Угода між Урядом України та Організацією Північноатлантичного договору про створення Представництва НАТО в Україні була підписана у вересні 2015 р. і набула чинності у березні 2016 р. Представництво НАТО в Україні складається з Офісу зв'язку НАТО [112] та Центру інформації та документації НАТО [111].

Гендерна політика дає можливості всім – і чоловікам і жінкам, що служать зокрема і у Збройних Силах України – відчутти зв'язок між армією та суспільством. Адже армія повинна дзеркально відображати те суспільство, яке вона захищає. Це базовий принцип безпекової політики розвинених держав. Не

має бути обмежень для тієї чи іншої категорії населення. Саме за таких умов боєздатність країни буде посилюватись.

3.2. Інтеграція гендерного підходу в управління людськими ресурсами в Збройних Силах України

На сьогодні існує загальновизнане переконання, що склад збройних сил кожної країни має відображати різноманітність її суспільства. Такий підхід сприяє підвищенню репрезентативності армії, зміцнює її підтримку серед населення та забезпечує довіру до неї. Легітимність збройних сил є важливим чинником, оскільки вона безпосередньо впливає на їх боєздатність і здатність виконувати поставлені завдання. Окрім того, збройні сили є значним роботодавцем, що пропонує громадянам можливості для працевлаштування, здобуття освіти та професійного досвіду, а також можливість служити за кордоном, що сприяє кар'єрному розвитку.

Питання гендерних бар'єрів з якими зіштовхуються військовослужбовці як ніколи стало актуальним. Адже, саме після початку повномасштабного вторгнення жінок почали нарешті помічати, звісно на це вплинуло збільшення їхньої кількості у війську. І тільки після цього стали видимими проблеми, про які ніхто не говорив, але вони завжди були. Нині в Збройних силах України налічується близько 65 тисяч жінок, що на 30% більше, ніж до війни. За даними Міністерства оборони, приблизно 45 тисяч є військовослужбовцями, а решта займають цивільні посади. На бойових позиціях – трохи більше 4 тисяч [63].

Не можна оминати й Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків під час проходження військової служби у Збройних Силах України та інших військових формуваннях» від 6 вересня 2018 року № 2523-VIII, який зробив значний крок у напрямку забезпечення рівних прав для чоловіків та жінок у Збройних Силах України. Закон зрівняв можливості для обох статей при укладенні контракту на

військову службу, скасував обмеження щодо зарахування жінок до запасу, а також встановив рівні умови для призначення в наряд, проходження військових зборів, направлення у відрядження та притягнення до відповідальності за порушення військової дисципліни [55].

Згідно з цим законом, деякі положення, зокрема щодо захисту жінок під час вагітності, пологів та грудного вигодовування, обов'язкової строкової військової служби для чоловіків, а також різниці в пенсійному віці для жінок і чоловіків, не вважаються дискримінацією за ознакою статі. Також закон передбачає особливі вимоги щодо охорони праці для жінок та чоловіків, які враховують їх репродуктивне здоров'я [55].

Загалом, Міністерство оборони України з 2018 року активно працює над досягненням гендерної рівності в армії, що є частиною більш широкого процесу реформування Збройних Сил країни. Цей процес відбувається паралельно з адаптацією українських збройних сил до стандартів НАТО. Одним із ключових етапів на цьому шляху було впровадження рекомендацій і норм, що розробляються в рамках НАТО. Варто зазначити, що в 1976 році в НАТО був створений Комітет у справах жінок у Збройних Силах, який у 2009 році був перейменований на Комітет НАТО з гендерних перспектив. З того часу основною метою цього комітету стало впровадження принципів гендерної інтеграції в збройні сили, що є частиною загальної політики Альянсу щодо гендерної рівності. Україна, орієнтуючись на досвід НАТО, активно втілює ці принципи у своїй оборонній політиці та структурі Збройних Сил [27].

Інтеграція гендерного підходу в Збройні Сили України призвела до значних змін у розумінні ролі жінок у військовій сфері. На сьогоднішній день частка жінок у ЗСУ, особливо під час бойових дій, майже досягла середнього рівня, який спостерігається в арміях країн-членів НАТО. Так, за останні кілька років кількість жінок у Збройних Силах України збільшилась на 40%, а за останні два

роки ця цифра зросла на 12 тисяч осіб. Кількість жінок-офіцерів також значно зросла: вона збільшилася в 7 разів і нині складає близько 7400 осіб [10].

Міністерство оборони України активно підтримує цей процес, сприяючи змінам, що ведуть до гендерної рівності у військовій службі. Одним із важливих кроків стало скасування обмежень щодо доступу військовослужбовців до всіх посад. Так, наразі 11% керівних посад у Збройних Силах України займають жінки, хоча тільки три з них мають генеральське звання.

Останнім часом жінки в армії здобули доступ до бойових спеціальностей, таких як гранатометниця, снайперка, артилеристка та інші, які раніше були доступні лише чоловікам. Раніше жінки могли займати переважно небойові посади, зокрема зв'язківця, водія або кухаря. Водночас певні обмеження залишаються: жінки не можуть служити на посадах, що передбачають використання бойових патронів, водолазні роботи, а також на підводних човнах і надводних кораблях. Також обмежено їхнє перебування на керівних посадах у бригадах надводних кораблів, в підрозділах, що займаються непрямим гасінням пожеж, та в підрозділах тилового забезпечення, де використовуються вибухонебезпечні реактиви. З 2019 року уряд України відкрив доступ для дівчат до військових ліцеїв, що значно розширює можливості для жінок, які бажають зробити кар'єру у Збройних Силах України. Вони мають можливість отримувати військову освіту на всіх рівнях та освоювати ті ж самі спеціальності, що й чоловіки. Це дає їм можливість служити на різних посадах у різних підрозділах, відповідно до їхніх навичок та кваліфікацій.

А. Сороківська-Обіход, вчена з Нацакадемії сухопутних військ України, зазначає, що сьогодні до головних здобутків в сфері становища жінок-військовослужбовиць в Україні можна віднести те, що:

- Жінки в Україні мають можливість проходити військову службу в Збройних Силах на більшості офіцерських посад, а також на всіх рівнях

рядового, сержантського та старшинського складу, включаючи бойові посади. Вони також мають право на отримання військових звань.

- Дівчата можуть вступати до всіх військових навчальних закладів, включаючи військові та військово-морські ліцеї.
- Гендерний аспект враховується в багатьох нормативно-правових актах Міністерства оборони України, зокрема в 17 відомчих документах. Також цей аспект інтегровано в проект Стратегії розвитку оборонної галузі до 2025 року.
- Гендерний підхід впроваджено в механізм інспекцій та перевірок в Збройних Силах України та Міністерстві оборони [64].

Д. Тінін вважає, що залучення жінок до армії може сприяти збільшенню загальної чисельності військовослужбовців і значно зміцнити обороноздатність України. На його думку, досвід та кваліфікація жінок є важливими складовими для ефективного захисту держави. Крім того, прийняття жінок на військову службу допоможе змінити існуючі стереотипи та упередження щодо їхньої ролі в армії [66].

Х. Лакенбауер та Р. Ленглейс у своєму «Огляді практичних наслідків Резолюції РБ ООН 1325 для проведення операцій і місій під проводом НАТО» підкреслюють важливість того, щоб військові командири на всіх рівнях — стратегічному, оперативному та тактичному — демонстрували приклад, враховуючи гендерні аспекти у своїй діяльності. Вони зазначають, що питання гендерної рівності та покращення захисту жінок і дівчат повинні бути в центрі уваги як цивільного, так і військового керівництва НАТО, а також керівників Альянсу і його партнерів, оскільки це є критичним для досягнення успіху [93, р. 67].

З початком повномасштабної агресії російської федерації проти України в суспільстві сформувалося позитивне ставлення до всіх категорій осіб, які нині служать у Збройних Силах України, зокрема й до жінок. Більшість людей вважає,

що в ЗСУ відсутня дискримінація за статтю. Ті ж, хто все ж таки дотримується стереотипів і вважає, що жінки стикаються з нерівним ставленням у війську, зазвичай мають суб'єктивне уявлення про службу жінок в армії.

Згідно з результатами загальнонаціонального опитування, проведеного в березні 2023 року, понад половини респондентів погоджуються з тим, що жінки можуть командувати бойовими підрозділами, хоча їм складніше, ніж чоловікам, будувати кар'єру в армії. Крім того, більшість опитаних вважає, що умови проходження служби в Збройних Силах України в цілому враховують потреби жінок-військовослужбовиць (55% респондентів) [10]. Ситуація щодо побутових потреб жінок, таких як форма, взуття, засоби гігієни та інші, покращилася завдяки активній підтримці волонтерів та різних фондів. Ще одним позитивним моментом є відсутність дискримінації за оплатою праці жінок у військовій сфері порівняно з цивільним ринком праці, оскільки в ЗСУ діє система тарифікації, за якою заробітна плата визначається на основі звання та стажу служби, що забезпечує однакові умови для всіх військовослужбовців. Хоча в окремих випадках може бути вища заробітна плата серед чоловіків, що зумовлено їхніми вищими рангами або більшим стажем служби.

Незважаючи на значне поширення концепції рівних прав, залишається ще багато проблем з якими зіштовхуються щоденно жінки у війську. Соціологиня Г. Гриценко в своєму дослідженні для платформи «Гендер у деталях», яке було проведене в жовтні 2019 року, проаналізувала ситуацію жінок у збройних силах пострадянської України [23]. За даними експертки Н. Дубчак, на яких ґрунтувалась робота Гриценко, жінки почали служити в Збройних Силах України з 1991 року, проте здебільшого це були дружини, доньки та інші родичі військових осіб. Однак кількість жінок-військовослужбовиць з року в рік поступово збільшувалась, зокрема серед офіцерського складу. Наприклад, якщо у 2001 році жінки-офіцерки складали лише 0,7 % від загального числа офіцерів, то вже у 2006 році цей показник збільшився до 2,25 % [26]. Г. Гриценко зазначала,

що зростання числа жінок-офіцерів було частково зумовлене тим, що чоловіки часто відмовлялися від низькооплачуваних посад [23].

Серед військових посад є певне неформальне розділення на «жіночі» та «чоловічі». За якими ми можемо спостерігати певну тенденцію: «жіночі» посади – це переважно посади в штабі, пов'язані з медичною сферою чи навіть з куховарством, а «чоловічі» – це снайпери, розвідники, піхота та інші. Таке уявлення сформувалося на основі твердження про те, що жінка слабкі та є берегинями, а не мисливицями. Хоча відомо багато випадків, коли бойчинь записували, як куховарок, а вони були снайперами, це відбувалося до скасування закону про 450 заборонених професій для жінок [25]. І це мало негативні наслідки, як-от: не присвоєння таким військовим звання героя України, значно менші зарплати та неповні виплати після смерті військової.

Загалом психологія дискримінації не є поширеним поняттям, особливо у вітчизняній психології, хоча цей термін поступово набирає більшого вжитку. У це поняття включається дослідження механізмів дискримінації на різних рівнях. Охоплює не тільки сексизм, а й расизм, гомофобію та ін. Через стереотипи та певні уявлення складається негативний образ представників дискримінованих груп, що призводить до зневаги, агресії та обмежень. Яскравим прикладом є ситуації, коли жінки-військові виставляють відео розважального чи інформаційного характеру, але в будь-якому випадку зіштовхуються з гейтом, нерозумінням, агресією та насмішками в коментарях, в той час коли чоловіки військові з такими самими контентом отримують підтримку та позитив.

Дивним є те, що до певного часу питання щодо незручності військової форми для жінок не отримували належної уваги. Водночас, чоловіча форма, зокрема польова, з 2015 року неодноразово змінювалася і вдосконалювалася, тоді як для жінок до 2019 року зміни торкнулися лише парадної форми, яку було уніфіковано з новими стандартами парадної форми Збройних Сил України [26]. Проблема з недосконалістю засобів гігієни для жінок під час менструації

практично не обговорювалася, що, на думку деяких дослідників, може свідчити про те, що жінок у ЗСУ не сприймали як рівноправних бойових одиниць, для яких комфорт і зручність форми є важливими для ефективного виконання службових обов'язків.

З початком повномасштабної війни в Україні були зафіксовані випадки переведення жінок-військовослужбовців у частини, де служба була пов'язана з меншими ризиками для їхнього життя та здоров'я. Також відзначено звернення, як від чоловіків, так і від жінок-військовослужбовців, а також співробітників ЗСУ, щодо рішень керівництва військових частин про тимчасове усунення жінок від виконання бойових завдань або посадових обов'язків на території військових частин у лютому-березні 2022 року [29, с. 73]. Це може свідчити про стереотипне сприйняття жінок як осіб, яких потрібно оберігати, а не як повноцінних учасників бойових дій. Водночас були зафіксовані випадки, коли командири проявляли відверту неповагу і агресію до жінок-військовослужбовців, що підкреслює суперечливі тенденції в ставленні до жінок в армії.

Кар'єрне зростання у військовій професії для жінок є складним, як в будь-якій іншій галузі. Через наявність такого поняття як «скляна стеля». В його основі лежить концепція, що жінка на своєму шляху до успіху в кар'єрі зіштовхується з більшою кількістю перепон ніж чоловік і має менше шансів отримати визнання. Загалом основними перепонами може слугувати упередження. Наприклад, що жінки занадто підвладні своїм емоціям і саме тому не можуть приймати об'єктивні рішення, як наслідок вони є поганими керівниками. Або їх можуть просто не вважати здатними до керівництва від природи. Часто наявність чи відсутність дітей є також значним фактором. Якщо вона має їх – буде відпрошуватися з роботи, не є достатньо мобільною, адже маєш піклуватися про дітей. Оскільки за стереотипним, догляд за дітьми – це жіноча справа, а чоловік може тільки допомагати. У ситуаціях коли не має дітей, можуть також відмовити, адже є потенційна можливість, що вона їх захоче і піде у декрет. Проблемою може бути

ще й сприймання жінки не, як людини чи працівниці, а у ролі майбутньої матері. Це провокує надлишкову обережність, що також заважає кар'єрі жінки.

В історії України лише три жінки отримали генеральські звання. Перша з них, Л. Шугалей, в 2018 році стала генералом медичної служби, отримавши звання генерал-майора. Вона обіймала посаду начальника Військово-медичного управління Служби безпеки України. У 2020 році звання генерал-майора присвоїв Президент України В. Зеленський Ю. Лапутіній, працівниці СБУ. А в 2021 році в Збройних Силах України вперше з'явилася жінка з званням бригадного генерала — командувачка Медичних сил ЗСУ Т. Остащенко. [26].

Отже, жінки військові на своєму шляху зустрічають неймовірну велику кількість перепон та проблем, які зумовлені гендерними стереотипами. Ними є суспільне засудження, не прийняття, знецінення, не можливість мати гідні та відповідні умови та багато інших. На жаль, ці жінки ведуть не одну війну, яку мають виграти.

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що в цілому політика гендерної рівності в Збройних Силах України відповідає основним принципам державної гендерної політики. Вона передбачає створення рівних прав і можливостей для всіх членів військових формувань, незалежно від їх статі. Однак, наявні ознаки гендерного дисбалансу, які характерні не лише для армії, але й для суспільства загалом, особливо стосуються питань кар'єрного росту жінок, їх професійного розвитку та можливості підвищення кваліфікації. Зрозуміло, що для ефективної реалізації принципу рівності, який активно підтримує НАТО в секторі безпеки і оборони, необхідно забезпечити належне представництво різних соціальних та гендерних груп. Водночас, Україна повинна виконати це зобов'язання, аби підтвердити своє право на повноцінне членство в Альянсі.

На нашу думку, гендерна рівність у Збройних Силах України не повинна зводитись до надання привілеїв одній статі над іншою, а має полягати в усуненні

будь-якої дискримінації та забезпеченні рівних прав і можливостей для всіх військовослужбовців. Це передбачає створення однакових умов для виконання служби, незалежно від статевої належності, а також гарантування рівного доступу до усіх можливостей, які надає армія. Тому, питання гендерної рівності, а також рівних прав і можливостей, можна розглядати як одне з основних завдань для організаційної культури Збройних Сил України. Модернізація та зміна організаційної культури Збройних Сил України є важливим процесом, який не тільки підвищує боєздатність армії, але й зміцнює її репутацію на міжнародній арені. Отже, з огляду на викладене вище та погоджуючись з поглядами низки теоретиків і практиків, до першочергових кроків, які має вжити наша держава для підтримки жінок, які проходять військову службу, можна віднести:

- створення посади Уповноваженої з питань військової служби жінок, аналогічної до тієї, що існує в армії Польщі, для вирішення проблем, які стосуються військовослужбовиць;
- належне забезпечення жінок форменим одягом і амуніцією на державному рівні, що гарантуватиме їх комфорт і ефективність під час служби;
- покращення доступу до медичних послуг для жінок-військовослужбовиць, зокрема в питаннях репродуктивного здоров'я та спеціалізованого медичного обслуговування;
- вирішення соціальних потреб, з якими стикаються жінки-військовослужбовиці, таких як питання житла, забезпечення дитячими садками та підтримка на випадок родинних обставин.

Ці заходи допоможуть створити сприятливі умови для жінок у Збройних Силах України, забезпечивши їм рівні можливості з чоловіками для повноцінного виконання службових обов'язків.

3.3. Забезпечення гендерної рівності на робочому місці в органах сектору безпеки і оборони України

Гендерна рівність на робочих місцях є важливою складовою соціального прогресу та демократичних змін у суспільстві. Це питання набуває особливої ваги в секторі безпеки та оборони, де традиційно спостерігається значний гендерний дисбаланс. Тому важливо розробляти і впроваджувати стратегії, що забезпечують рівні можливості для жінок і чоловіків у цьому секторі, зокрема в процесах прийняття рішень. Проблеми, які виникають через гендерну нерівність на робочому місці в оборонних структурах, включають недостатнє представництво жінок на керівних посадах, сексизм та відсутність належної уваги до специфічних потреб жінок, які працюють у цих сферах.

У низці розвинених країн вже активно запроваджуються політики, спрямовані на забезпечення гендерної рівності у секторі безпеки та оборони. Це охоплює не лише ініціативи щодо рівного представництва в органах управління, але й програми наставництва та підтримки кар'єрного зростання для жінок. Крім того, у таких країнах активно впроваджуються програми навчання, що охоплюють питання гендеру та сексуальних відносин для всіх працівників сектору безпеки.

Що стосується досліджень з цього питання в Україні, то, зокрема, С. Ганаба зазначає, що гендерна рівність у Збройних Силах України може розвиватися двома шляхами. Перший шлях передбачає адаптацію жінок до маскуліnnих норм і порядків, що існують в армії. Натомість другий шлях полягає у тому, що саме присутність жінок у військових структурах змінює організацію та функціонування Збройних Сил, роблячи їх більш гендерно нейтральними. Вважаємо, що другий підхід є найбільш оптимальним, оскільки він дозволяє не лише зняти гендерні бар'єри, але й зробити армію більш інклюзивною та ефективною. Жінки не гірші за чоловіків у виконанні своїх обов'язків і вносять значний вклад у зміцнення етичних та дисциплінарних норм у військовій службі.

Згідно з думкою спеціалістів у галузі гендерних досліджень, змішані підрозділи зазвичай краще реагують на потреби, пов'язані з національними, культурними, релігійними та іншими особливостями країн, де проводяться військові операції [8, с. 27].

Ми вважаємо, що дотримання принципів гендерної рівності у сфері безпеки є надзвичайно важливим у сучасних умовах. Забезпечення рівних можливостей та прав для жінок і чоловіків на військовій службі не тільки сприяє справедливості та захисту основних прав людини, а й підвищує загальну ефективність сектору безпеки та оборони. Гендерне різноманіття в армійських підрозділах приносить нові погляди та стратегії для розв'язання проблем, що є важливим фактором для інновацій та успішного виконання складних завдань. Крім того, змішані підрозділи демонструють кращу чутливість до культурних, соціальних та релігійних аспектів у місцях проведення операцій, що сприяє більшій довірі та співпраці з місцевими громадами.

У зв'язку з глобальними викликами і необхідністю відповідати міжнародним вимогам, інтеграція гендерної рівності в секторі безпеки і оборони є не лише етичним зобов'язанням, а й стратегічною необхідністю для підвищення національної безпеки та ефективності військових операцій. Водночас, імплементація гендерної політики в роботу інших органів сектору безпеки та оборони є важливим етапом для забезпечення рівних прав і можливостей для всіх співробітників, а також для підвищення інклюзивності і загальної ефективності сектору. Однак цей процес супроводжується значними викликами, які ускладнюють його реалізацію. Врахування гендерних аспектів є важливим для створення рівноправного робочого середовища, що сприятиме залученню і мотивації всіх працівників, а також дозволить відповідати сучасним міжнародним стандартам та зобов'язанням України. У цьому контексті важливо оцінити основні труднощі, з якими стикаються органи сектору безпеки при

реалізації гендерної політики, щоб знайти способи їх подолання і досягти поставлених цілей.

При впровадженні гендерної політики в діяльність органів Міністерства внутрішніх справ України (МВС) як складової сектору безпеки виникають такі основні труднощі:

- Недостатня кількість спеціалістів, які займаються питаннями гендерної рівності;
- Недосконалий інституційний механізм реалізації гендерної політики, що уповільнює ефективну координацію та системне впровадження політики рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків;
- Обмежене фінансування гендерних ініціатив;
- Продовження існування гендерних стереотипів і дискримінації;
- Необхідність постійного вдосконалення національного законодавства відповідно до вимог європейської інтеграції та сучасного розвитку гендерної політики;
- Відсутність єдиного підходу до підготовки тренінгів з гендерної рівності, протидії дискримінації за ознакою статі та сексуальним домаганням, а також необхідність розвитку гендерної компетентності серед працівників органів системи;
- Низький рівень підтримки балансу між сімейними та професійними обов'язками для жінок і чоловіків [34, с. 14].

Цей перелік не є вичерпним. Тому заходи впровадження гендерної політики у роботу органів державної влади мають бути комплексними. На робочому місці в секторі безпеки й оборони також важливо забезпечити захист прав жінок, запобігати будь-якій формі дискримінації та насильства, а також створити умови для розвитку професійних навичок і кар'єрного зростання.

Забезпечення гендерної рівності є важливою складовою діяльності сектору безпеки і оборони. Це вимагає інтеграції гендерного підходу у всі процеси, що

включає аналіз впливу прийнятих нормативних актів і управлінських рішень на чоловіків і жінок, а також урахування їхніх потреб при розробці стратегій та політик.

Гендерна рівність на робочих місцях у секторі безпеки та оборони є не лише моральною вимогою, а й важливим кроком для підвищення ефективності та результативності організацій. Для досягнення цієї мети необхідно забезпечити системну підтримку з боку державних органів, реалізувати цілеспрямовані програми та стратегічне керівництво, спрямоване на створення справедливого та рівного середовища для всіх працівників [24].

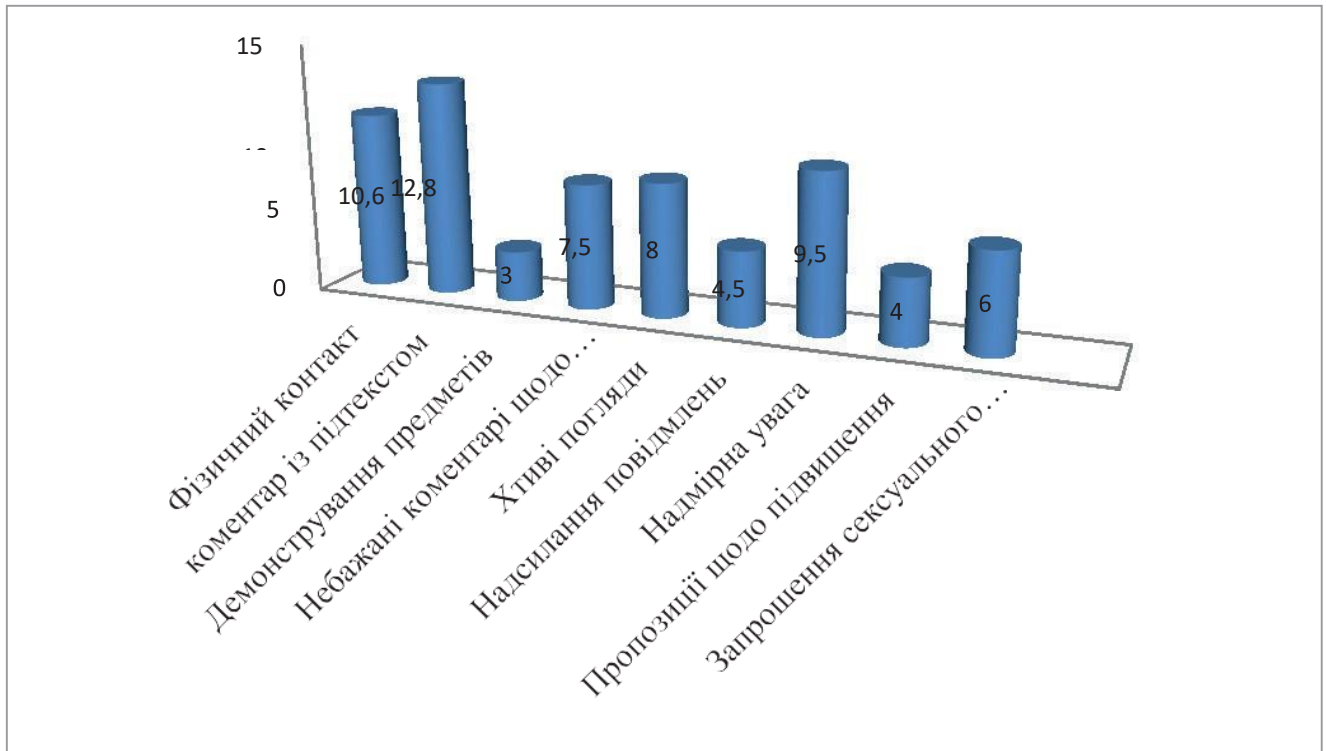
Однією з основних форм гендерної нерівності є дискримінація, яка часто виявляється через стійкість гендерних стереотипів. Жінки в секторі безпеки та оборони часто стикаються з упередженнями, згідно з якими їхня роль у військових та силових структурах вважається менш значущою, або ж вважається, що вони не здатні виконувати фізично важкі або стресові завдання. Це може призводити до знецінення їхніх професійних досягнень і обмеження можливостей для кар'єрного росту [4, с. 35].

Іншою серйозною проблемою є сексуальні домагання та інші форми небажаної поведінки. За результатами наших досліджень, значна кількість працівників сектору безпеки стикалася з коментарями сексуального характеру, фізичними контактами та іншими проявами небажаної уваги. Зокрема, 12,8 % усіх повідомлень про небажану поведінку стосувалися коментарів з сексуальним підтекстом, а 10,6 % – фізичного контакту. Як жінки, так і чоловіки однаково часто ставали об'єктами надмірної уваги – 9%. Крім того, 4% респондентів зазначили, що стикалися з небажаними пропозиціями, які були умовою для підвищення на посаді чи отримання інших привілеїв [5, с. 113].

Ми проаналізували досвід поліцейських, їхнє ставлення до гендерно обумовленого насильства, а також вивчили наслідки таких дій не лише для постраждалих, а й для свідків. Більшість респондентів (69,2 %) працюють в

Національній поліції, 14,6% – у навчальних закладах, що належать до сфери управління МВС, 13,8 % – є курсантами цих навчальних закладів, а 2,1 % – працюють в апараті Міністерства внутрішніх справ України.

Міністерство внутрішніх справ України зібрало дані щодо насильницьких дій і інших форм небажаної поведінки на робочих місцях. Зокрема, коментарі з сексуальним підтекстом становили 12,7 % усіх повідомлень. Поширеними формами небажаної сексуальної поведінки були коментарі з сексуальним підтекстом (12,8 %) та фізичний контакт (10,6 %). Чоловіки та жінки однаково часто ставали об'єктами надмірної уваги – 9 % (Малюнок 5) [51, с. 108].



Малюнок 5. Небажана поведінка на робочому місці

Окремі респонденти зазначили, що психічне насильство проявлялося у вигляді хтивих поглядів (8%), небажаної уваги та коментарів щодо зовнішнього вигляду (7,5 %). Майже кожен десятий опитуваний зіштовхувався з надмірною увагою, а кожен п'ятнадцятий — з отриманням сексуальних запрошень. Більше

того, 4 % респондентів вказали, що отримували небажані пропозиції, які включали умови підвищення на посаді, зменшення навантаження, отримання премії чи можливості участі у заходах і закордонних відрядженнях [51, с. 114].

Важливо підкреслити, що насильство та дискримінація не лише безпосередньо впливають на постраждалу особу, але й можуть негативно позначитися на свідках таких дій. Працівники, які спостерігають за випадками гендерно обумовленого насильства чи дискримінації, можуть зазнавати психологічного стресу, зниження мотивації та відчуття небезпеки в робочому середовищі. Дослідження свідчать, що наслідки гендерного насильства торкаються не лише постраждалих, а й їхніх колег, що, в свою чергу, погіршує атмосферу в колективі.

Гендерна нерівність також проявляється у вигляді бар'єрів, які перешкоджають кар'єрному зростанню жінок у секторі безпеки та оборони. Жінки часто стикаються з труднощами при просуванні на керівні посади через відсутність належної підтримки, наставництва та можливостей для професійного розвитку. Багато жінок відзначають, що їм складніше отримати підвищення або зайняти відповідальні посади через упередження та стереотипи, які існують стосовно їхніх професійних здібностей.

У 2022 році, за розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2022 р. № 752-р, була схвалена «Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року», а також затверджений операційний план з її реалізації на 2022–2024 роки [58]. Погодження цієї Стратегії зумовлене необхідністю впровадження єдиної державної політики, яка має на меті досягнення гендерної рівності в усіх сферах життя та вдосконалення механізмів її реалізації. Головною метою є консолідація суспільства навколо цінностей прав людини, орієнтуючись на принципи рівності та недискримінації для всіх громадян, незалежно від їх статі чи віку. Стратегія також орієнтована на об'єднання зусиль органів державної влади, міжнародних організацій,

соціальних партнерів, громадських об'єднань, а також інших учасників процесу для виконання національних та міжнародних зобов'язань щодо гендерної рівності, що сприятиме сталому розвитку держави в різних сферах [58].

Для ефективного подолання гендерної нерівності необхідно реалізовувати комплексний підхід, який включає не тільки зміни на політичному рівні, а й практичні заходи на рівні організацій. Це передбачає впровадження програм наставництва, тренінгів з гендерної рівності, створення чітких механізмів для повідомлення про випадки насильства та дискримінації, а також забезпечення підтримки та захисту для постраждалих осіб. Важливою складовою є також підвищення обізнаності про гендерні питання серед усіх працівників та формування робочого середовища, яке поважає права кожного, незалежно від статі.

Наприклад, з 14 по 17 листопада 2023 року було проведено онлайн тренінги з питань запобігання та протидії дискримінації за ознакою статі та сексуальним домаганням для 120 працівників структурних підрозділів апарату МВС, 100 працівників Національної поліції України, 70 працівників Адміністрації Державної прикордонної служби України, 60 працівників Державної служби України з надзвичайних ситуацій та Державної міграційної служби України. 21-22 листопада 2023 року відбулися офлайн тренінги для 21 працівника від структурних підрозділів апарату МВС та Національної поліції України, а 27–28 листопада 2023 року – для 27 працівників Адміністрації Державної прикордонної служби та 21 працівника Національної гвардії України. Загалом тренінги пройшло 440 працівників органів системи МВС, кожен з яких отримав сертифікат про проходження навчання.

Аналіз досвіду зарубіжних країн у вирішенні проблем гендерної нерівності в сфері безпеки і оборони є важливим для розробки ефективних стратегій та політик у цій галузі. Деякі країни вже досягли значного прогресу в реалізації гендерної рівності в оборонному секторі. Наприклад, у Швеції та Норвегії

військові формування давно впроваджують ініціативи, спрямовані на підтримку гендерної рівності. Ці країни активно працюють над забезпеченням рівних можливостей для чоловіків і жінок у військовій службі, запроваджуючи квоти для жінок, розвиваючи програми для підтримки сімейного балансу та вживаючи інших заходів для створення сприятливого робочого середовища для жінок у збройних силах [73].

Канада також є прикладом країни, яка активно впроваджує стратегії гендерної рівності в оборонному секторі. Вона враховує гендерні аспекти при формуванні політики безпеки та оборони, забезпечуючи жінкам широкі можливості для участі у всіх сферах військової служби, зокрема в бойових операціях [120]. Цей досвід зарубіжних країн може бути корисним для України та інших держав, що прагнуть покращити ситуацію з гендерною рівністю в секторі безпеки та оборони. Вивчення та впровадження подібних стратегій сприятиме досягненню більшої ефективності в цій галузі.

Кожна структура сектору безпеки і оборони України виконує специфічні функції, але вони мають спільні тенденції, що дозволяє застосовувати методичні рекомендації до всіх складових СБО. Для оцінки стану реалізації гендерної політики доцільно використовувати такі показники:

- Тема А: Ефективність діяльності: 1. Потенціал та навчання. 2. Доступ до послуг. 3. Дані щодо злочинів за гендерною ознакою.
- Тема Б: Закони, політики та планування 4. Національне, місцеве та міжнародне законодавство та стандарти. 5. Інституційні політики, процедури та їх координація.
- Тема В: Стосунки зі спільнотою 6. Громадська думка. 7. Співпраця та консультації з населенням.
- Тема Г: Звітність та контроль 8. Скарги на персонал, що працює у СБО. 9. Внутрішній та зовнішній контроль.

- Тема Д: Персонал 10. Набір та відбір персоналу. 11. Утримання. 12. Призначення, розміщення за місцем служби, просування по службі та винагорода. 13. Наставництво та підтримка. 14. Інфраструктура та обладнання.
- Тема Є: Інституційна культура 15. Розуміння гендерних проблем та відносин між співробітниками чоловіками та жінками. 16. Лідерство та публічні виступи [3, с. 17].

Питання дотримання гендерної рівності на робочому місці в органах сектору безпеки та оборони є важливою проблемою, яка вимагає комплексних зусиль на всіх рівнях – від державної політики до конкретних дій у межах кожної окремої організації. Лише за допомогою колективних зусиль можна створити справедливе та безпечне робоче середовище для всіх працівників, незалежно від їх статі. Психологічні та організаційні принципи гендерно обумовлених службових відносин у правоохоронних та інших органах сектору безпеки гуртуються на врахуванні відмінностей у сприйнятті та комунікації між чоловіками та жінками. Вони сприяють створенню сприятливих умов для рівноправної участі представників обох статей у поліцейській діяльності, а також допомагають підтримувати гендерну рівність, адаптувати робочі процеси до потреб різних груп співробітників і запобігати стереотипам та дискримінації.

Таким чином, для розвитку державної гендерної політики в усіх сферах необхідно зміцнювати експертний та освітній потенціал з високим рівнем гендерної компетентності. Це передбачає забезпечення не тільки доступу до знань щодо гендерної проблематики, а й розвитку навичок комунікації з різними аудиторіями, подолання бар'єрів, що виникають через стереотипи. У відповідь на гендерні виклики, спричинені російською агресією, в секторі безпеки і оборони почали активно впроваджувати процеси, що сприяють забезпеченню гендерної рівності. Вони характеризуються усвідомленням на рівні прийняття рішень важливості інтеграції принципу рівних прав і можливостей для жінок та чоловіків

у всіх сферах діяльності. Це включає забезпечення свободи вибору діяльності для кожної людини, незалежно від її статі, та ставить під сумнів стереотипні уявлення про "природні ролі" чоловіків і жінок. В кінцевому підсумку, йдеться про більш адекватне задоволення потреб людей, що є основою ефективної гендерної політики.

ВИСНОВКИ

Здійснений аналіз формування та розвитку гендерного підходу в управлінні людськими ресурсами в системі державної служби України дозволяє зробити низку висновків та сформулювати пропозиції.

Вивчення теоретико-методологічних засад управління людськими ресурсами в системі державної служби в гендерному вимірі вказує на те, що автори численних гендерних теорій стверджують, що якщо демографічно репрезентативна соціальна група залучена до процесу прийняття рішень, то прийняті рішення будуть співзвучні інтересам усіх громадян цього суспільства. Це свідчить про те, що репрезентативне включення людей різних гендерних груп у процес прийняття управлінських та політичних рішень, коли кожен «голосує» за інтереси своєї групи, дозволить досягати рішень, вигідних для всього суспільства.

Поряд зі стратегічними принципами формування гендерного балансу в системі публічного управління, науковці звертають увагу на концептуалізацію проблеми умов забезпечення гендерної рівності в органі публічного управління. Насамперед увагу дослідників привертає розрив між об'єктивними умовами і суб'єктивними факторами. Помилка хибної редукції допускається тоді, коли множина умов – необхідні і достатні – зводиться до однієї з підмножин цієї множини. Характерним проявом цієї помилки є зведення явища гендерної рівності до передумов і умов його формування і відтворення. З метою попередження і виключення помилки хибної редукції важливо дотримуватися принципу єдності об'єктивних умов і суб'єктивних факторів. Гендерна рівність передбачає, з одного боку, наявність реальної можливості у вигляді об'єктивних (інституційних) умов, з іншого – позитивну мотивацію і політичну волю, завдяки чому можливість трансформується в реальність.

Вивчення інтеграції європейських принципів гендерної політики в національні практики публічного управління України довело, що сьогодні в ЄС сформовані засоби, які допоможуть сформувати гендерно-чутливу культуру в системі публічного управління України: впровадження принципів гендерної рівності та основ етики в освітніх програмах; посилення правових механізмів протидії гендерним стереотипам та відповідальності; підвищення рівня поінформованості населення про вигоди гендерної рівності; створення ефективної організаційно-правової системи протидії гендерному насильству.

Здійснений аналіз особливостей застосування гендерного підходу в формуванні національної матриці управління людськими ресурсами на рівні системи державної служби України довів, що політика України, спрямована на забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків, визначається як гендерна політика. Втілення принципів гендерної рівності потребує регулювання, яке здійснюється через механізм забезпечення гендерної рівності. Цей механізм являє собою впорядковану систему міжнародних, регіональних і національних організаційних структур як державного, так і громадського характеру, діяльність яких орієнтована на утвердження цінності гендерної рівності у всіх сферах соціального життя. Він забезпечує реалізацію вироблених гендерних стратегій та відповідної до них гендерної політики. Однак, статистичні дані щодо кількісного складу державних службовців за період 2020-2023 років, представлені Національним агентством з питань державної служби (НАДС), показують збереження динаміки гендерної асиметрії в цій сфері.

Одним з інструментів подолання гендерних стереотипів є інструмент радниць та радників радниць у забезпеченні рівних прав і можливостей жінок і чоловіків в інституті державної служби. Україна, закріпивши в Конституції курс на європейську та євроатлантичну інтеграцію, а також отримавши статус кандидата на вступ до Європейського Союзу, визначила основні принципи свого розвитку, серед яких – права людини, європейські цінності, виконання

міжнародних зобов'язань та забезпечення гендерної рівності. У державі була створена правова та інституційна база для забезпечення гендерної рівності, а також розроблено порядок денний з гендерних питань. Для ефективного впровадження гендерного підходу у процесах відновлення та розвитку необхідно максимальне залучення всіх ланок національного гендерного механізму, зокрема активну участь радників і радниць з гендерних питань, яких було призначено на національному, регіональному та місцевому рівнях, як важливу складову механізму забезпечення гендерної рівності в країні.

Дослідження стандартів гендерної рівності НАТО як референтну модель гендерно орієнтованого управління людськими ресурсами в Збройних Силах України довело, що забезпечення гендерної рівності, а також розширення прав і можливостей усіх жінок і дівчат, чоловіків і хлопців у сфері безпеки та оборони є важливим завданням не тільки для держав, але й для міжнародних організацій. Це включає формування та вдосконалення національних законодавчих механізмів, спрямованих на забезпечення прав людини, незалежно від статі, раси, кольору шкіри, політичних, релігійних або інших переконань, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак.

У програмних документах Північноатлантичного альянсу гендерна рівність виокремлена як одна з основних цінностей. На основі цих принципів були створені Комітет НАТО з гендерних питань і структура IMS GENAD (The International Military Staff Office of the Gender Advisor — Міжнародний офіс радника з гендерних питань). Ця структура постійно здійснює моніторинг психологічного клімату в установах сектору безпеки та оборони, а також досліджує рівень комфортності для жінок, які проходять службу в збройних силах країн-членів альянсу, а також тих, що бажають приєднатися до НАТО.

Гендерна рівність у арміях держав-членів НАТО передбачає рівні права та обов'язки для військовослужбовців незалежно від статі. Для чоловіків і жінок

повинні бути створені рівні умови для проходження служби та встановлені рівні вимоги. Вони несуть однакову відповідальність за власні дії або бездіяльність і за наслідки цих дій. Гендерна політика НАТО не обмежується тільки країнами-членами, а поширюється також на країни-партнери, серед яких є і Україна. У зв'язку з цим Збройні Сили України включені в сферу дії та поширення гендерної політики НАТО.

Гендерна інтеграція розглядається як стратегія досягнення гендерної рівності в збройних силах через активне залучення жінок та чоловіків до ефективного виконання завдань на всіх рівнях, з урахуванням інтересів та досвіду обох статей. Ключовим критерієм ефективності є визначальний вектор у формуванні гендерної політики НАТО.

Дослідження особливостей інтеграції гендерного підходу в управління людськими ресурсами в Збройних силах України в умовах російсько-української війни вказують на те, що загалом, підходи до гендерної рівності в Збройних Силах України відповідають загальнодержавній гендерній політиці та передбачають гарантії рівних прав і можливостей для всіх осіб у складі військових незалежно від статі. Однак залишаються певні ознаки гендерного дисбалансу, які є характерними для українського суспільства в цілому. Це особливо стосується питань просування жінок по службовій лінії, професійної підготовки та підвищення кваліфікації.

Згідно з принципами, що пропагуються НАТО у секторі безпеки та оборони, рівність не може бути реалізована без належного та рівного представництва різних соціальних і гендерних груп. Україна повинна виконати це зобов'язання, щоб гарантувати собі повноцінне членство в Альянсі.

На нашу думку, гендерна рівність у Збройних Силах України не повинна полягати в наданні певних переваг одній статі перед іншою. Мова йде про усунення дискримінації та забезпечення рівних прав і можливостей для всіх військовослужбовців. Це означає, що мають бути створені однакові умови для

проходження служби усім, незалежно від статі, і забезпечений рівний доступ до всіх можливостей в армії. Отже, питання гендерної рівності та рівних прав і можливостей є одним із головних принципів організаційної культури Збройних Сил України. Зміни та модернізація цієї культури є ключовими для забезпечення боєздатності та зміцнення авторитету Збройних Сил. Враховуючи викладене вище та підтримуючи думку окремих теоретиків і практиків, першочерговими заходами для нашої держави, спрямованими на підтримку жінок у військовій службі, повинні стати:

- Введення посади Уповноваженого з питань військової служби жінок, подібної до аналогічної посади, що існує в польській армії, для ефективного вирішення проблем, що стосуються жінок у військових структурах. Цей посадовець має координувати та вирішувати питання, пов'язані з правами, можливостями та проблемами жінок, зокрема в аспектах служби, кар'єрного зростання та соціального забезпечення.
- Забезпечення жінок форменим одягом та амуніцією на державному рівні. Важливо створити стандартизоване та ергономічне забезпечення для жінок-військовослужбовиць, яке відповідає їхнім фізіологічним особливостям і забезпечує комфорт та ефективність виконання службових обов'язків.
- Поліпшення доступу до медичного обслуговування жінок-військовослужбовиць. Це включає надання належної медичної допомоги, враховуючи специфічні потреби жінок, а також створення умов для доступу до психологічної підтримки, що є важливим аспектом для забезпечення їхнього фізичного та психологічного здоров'я.
- Вирішення соціальних потреб жінок-військовослужбовиць, зокрема через розв'язання питань, пов'язаних із житлом, вихованням дітей, підтримкою сімейних обов'язків. Забезпечення підтримки на соціальному рівні

допоможе полегшити інтеграцію жінок у військове середовище, а також сприятиме рівним можливостям для всіх категорій військовослужбовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусак І. П. Ідея гендерної рівності в українській правовій думці другої половини ХІХ століття : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Львів, 2017. 233 с.
2. Бабинська Н. Участь жінок у політиці та прийняття рішень на місцевому рівні: Досвід, виклики і потреби. 2021, 5 лютого URL: https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_govern
3. Бестік М. Посібник щодо самооцінки з гендерних питань для поліції, збройних сил та сектора правосуддя Женева: ЦКЗС, 2011
4. Біла-Тюріна Ю. Міжнародно-правовий аспект дотримання прав людини в умовах воєнних дій. Права людини та гендерна рівність під час воєнних дій на території України: збірник тез доповідей учасників наукового форуму (17 червня 2022 р.) / упор. Ірина Євхутич. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. С. 33–37.
5. Білинська М. М., Гонюкова Л. В., Корольчук О. Л. Гендерно орієнтований підхід у бюджетний процес. НАДУ. 2020
6. Білоус С. Г. Забезпечення гендерної рівності в трудовому праві України. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Серія : Право. 2010. № 14. С. 142-146.
7. Братаніч Б.В., Карпань І.С., Чернікова Н.С. Концепт «сталого розвитку» та його освітня складова у контексті філософської проблематики. *Гілея: науковий вісник*. 2019. №151 (12). С.11-14.
8. Ганаба С. Жінки у збройних силах України: можливості інтеграції. Правові гарантії гендерної рівності в секторі безпеки і оборони України: збірник тез доповідей учасників круглого столу (17 червня 2021 р.) / упор. І.М. Євхутич. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 168 с.

9. Гендерна рівність в ЄС: найкраща ситуація в Швеції і Данії, найгірша – в Греції. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2017/10/12/7072246/>
10. Гендерна рівність у ЗСУ після повномасштабного вторгнення РФ в Україну. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/henderna-rivnist-u-zsu-pislya-povnomasshtabnohovtorhnennya-rf-v-ukrayinu>
11. Гендерні диспропорції в Україні під час війни / Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/henderni-dysproportsiyi-vukrayini-pid-chas-viyny>
12. Гендерні перспективи в Збройних силах НАТО, 22 серпня 2019 р. Gender perspectives in NATO Armed Forces. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_101372.htm
13. Гендерні ролі і стереотипи. (2021, 4 березня). Соціологічна група Рейтинг. URL: https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_gender_032021_fin.pdf
14. Гербут Н. Участь жінок у політиці: досвід Данії. URL: <https://blog.liga.net/user/ngerbut/article/19765>
15. Гибовська А. А. Конституційні засади гендерної рівності в Україні. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.02 «Конституційне право; муніципальне право». Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Міністерство освіти і науки України, Харків, 2019. 257 с.
16. Глосарій на тему: «Гендерний підхід у державному управлінні». *Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації*. URL: <http://cppk.cv.ua/61.php>.
17. Гончарова Ю. А. Роль та місце принципу гендерної рівності в сучасному міжнародному праві : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.11. Київ, 2017. 200 с.

18. Грицай І. О. Механізм забезпечення принципу гендерної рівності : теорія та практика : монографія. Київ : Хай-Тек Прес, 2018. 560 с.
19. Гуржій Т.О., Бодров Ю.О. Поняття та сутність принципів адміністративно-правового регулювання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. Серія ПРАВО. Випуск 79: частина 2. С. 41-48.
20. Гендерна політика в нормативно-правових документах. Частина 1. За заг.ред Левченко К.Б. / Г.Г. Жуковська, К.Б. Левченко, О.О. Остапенко, О.І. Сулова. Київ, 2020. 186 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/02.2021/genderna-polityka.pdf>
21. Данія та гендерна рівність. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/henderna-polityka/daniia-tahenderna-rivnist/>
22. Дев'ята періодична доповідь України про виконання Конвенції Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/19890.html>.
23. Державне управління забезпеченням гендерної рівності в Україні: Монографія. Х.: НУЦЗУ, 2018. 251с.
24. Дискримінація різних соціальних груп у ЗСУ: погляди військових та цивільних громадян. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/social-group-discr/>
25. Жінка у війську: труднощі та поступ. URL: <https://50vidsotkiv.org.ua/zhinka-u-vijsku-trudnoshhi-ta-postup/>
26. Жінки на війні. Проблеми бійчинь ЗСУ після повномасштабного вторгнення. Гендер в деталях : вебсайт. URL: <https://genderindetail.org.ua/season-topic/dosvidy-viyny/zhinky-na-viyni-problemy-biychyn-zsu.html>
27. Жінки на сторожі безпеки: оборонному сектору бракує гендерної рівності. URL: <https://mind.ua/openmind/20253660-zhinki-na-storozhi-bezpeki-oboronnomu-sektoru-brakuegendernoyi-rivnosti>

28. Жінки та чоловіки на керівних посадах в Україні (Статистичний аналіз відкритих даних ЄДРПОУ). 2020. URL: <https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2017/11/ZHinky-ta-choloviky-na-kerivnyh-posadah-v-Ukrayini-.pdf>
29. Жук Р., Гриценко Т. Через 25 років після ухвалення Пекінської декларації в Україні досі існують 3 виклики на шляху до гендерної рівності. UNDP. 2019.
URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/articles/2019/25-years-after-beijing-declaration--ukraine-still-faces-3-big-ch.html>
30. Жуковська Г. Г., Остапенко О. О., Левченко К. Б., Суслова, О. І. (Ред.). Гендерна політика в нормативно-правових документах. 2020. Т. 1. ОБСЄ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/02.2021/genderna-polityka.pdf>
31. Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у публічному секторі України: звіт за результатами опитування / К. Левченко та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної. К., 2023. 76 с.
32. Загурська-Антонюк В. Ф. Гендерне питання у державному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 115-120
33. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2023-2025 роки / НАДС., 2022. 32 с.
34. Камінська Н.В., Чернявський С.С., Перунова О.С. Забезпечення гендерної рівності в системі МВС та інших центральних органів виконавчої влади. Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2020. 31 с.
35. Клименко М. В. Гендерна рівність у трудових правовідносинах: питання сьогодення. *Актуальні проблеми держави і права*. 2021. № 90. С. 77-82.

- 36.Кравченко О. Гендерна політика в Україні: світові тенденції та гарантії ефективності реалізації. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*. 2024. № 3(63). С. 118–124.
- 37.Кравченко О. С. Нормативно-правове регулювання здійснення гендерної політики в Україні. Теоретичні та практичні проблеми реалізації норм права : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Кременчук, 22–23 грудня 2023 р. Львів – Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 475–478.
- 38.Кравченко О. С. Функції та принципи адміністративно-правового регулювання здійснення гендерної політики в Україні. *Київський часопис права*. 2024. № 2. С. 160–166.
- 39.Крimeць Л. В., Саєнко О. Г., Телелим І. В. Соціально-психологічні аспекти протидії гендерної дискримінації у Збройних силах України під час війни. *Вісник Національного університету оборони України : збірник наук. праць*. Вип. № 4 (68), 2022. 70–79 с.
- 40.Логвиненко Б. О. Сегрегація: визначення поняття та необхідність законодавчого закріплення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. № 2. 2021. с 104-107
- 41.Марценюк Т. Гендер для всіх. Виклик стереотипам. Київ : Основи, 2017. 256 с.
- 42.Марценюк Т. Гендерна політика Європейського Союзу: загальні принципи та найкращі практики. Київ: Міжнародний центр перспективних досліджень, 2015. 44 с.
- 43.Методичні рекомендації з інтеграції гендерних підходів в систему підготовки фахівців для сектору безпеки і оборони України. URL: https://nuou.org.ua/assets/documents/method_recomendations_gender_integration.pdf

- 44.Методичні рекомендації щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі: наказ Міністерства фінансів України від 02.01.2019 р. № 1. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001201-19#Text>
- 45.Оніщенко Н. М. Львова О. Л. Гендерна рівність: крок до розвитку чи моральна криза сучасного суспільства? *Держава і право*. 2020. Випуск № 62. С. 3-11.
- 46.Основи теорії гендеру: юридичні, політологічні, філософські, педагогічні, лінгвістичні та культурологічні засади: монографія. кол. авт.; ред. Л. Р. Наливайко, І. О. Грицай. К.: «Хай-Тек Прес», 2018. 348 с.
- 47.Остапенко Ю. О. Основні форми реалізації трудових прав працівника. *Правова позиція*. 2021. № 2(31). С. 60-63. doi:10.32836/2521-6473.2021-2.12.
- 48.Офіційний веб-сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/>
- 49.Перевізник В. М. Гендерна рівність: від зародження ідеї до зведення в загальновизнаний принцип і норму міжнародного права. *East Journal of Security Studies*. 2018. № 3. URL: <https://nuczu.edu.ua/ukr/nauka/zbirky-naukovykh-prats/east-journal-of-security-studies>
- 50.Перевізник В. М. Основні типи та напрями державної гендерної політики. *Вісник Національного університету Цивільного захисту України*. 2018. Вип. 1(8). С. 484–490.
- 51.Перунова О. С. Юридико-психологічні засади профілактики гендерно обумовленого насильства в органах Національної поліції України: дис. ...д-ра філос.: 081 «Право» (08 – Право) / Національний академія внутрішніх справ. Київ, 2021. 255 с.
- 52.Питання збору даних для моніторингу гендерної рівності: розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1517-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/930-2020-%D0%BF#Text>

- 53.Посібник для керівників державної служби кол. авт.; ред. Н. Алюшиної. К.: ТОВ «Вістка». 2020. 422 с.
- 54.Призначена нова спеціальна представниця Генерального секретаря НАТО з питань жінок, миру і безпеки. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/news_188472.htm
- 55.Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків під час проходження військової служби у Збройних Силах України та інших військових формуваннях: Закон України від 06 вересня 2018 р. № 2523-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2523-19#Text>
- 56.Про державну службу: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- 57.Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 52. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
- 58.Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 р. та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022– 2024 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2022 р. № 752-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text>.
- 59.Про Урядового уповноваженого з питань гендерної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 07.06.2017 р. № 390. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/390-2017-%D0%BF#Text>
- 60.Проект Національної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року. URL: https://www.msp.gov.ua/files/gend_pol/str_2030.pdf
- 61.Рудік О. М. Інтеграція гендерного аналізу в урядову діяльність: досвід Канади. *Аспекти публічного управління*. 2014. 2(1-2), 41-52.

- 62.Сахарук І. С. Забезпечення гендерної рівності як напрям реалізації концепції гідної праці в Україні. *Актуальні проблеми трудового законодавства, законодавства про державну службу та службу в правоохоронних органах*: матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 16 листопада 2018 року) / за заг. ред. К. Ю. Мельника. Харків : ХНУВС, 2018. С. 203-206.
- 63.Сексизм і домагання: жінки-захисниці розповіли про труднощі, з якими стикаються у ЗСУ. URL: <https://www.unian.ua/society/seksizm-i-domagannya-zhinki-zahisnici-rozpovili-pro-trudnoshchi-zyakimi-stikayutsya-u-zsu-12569118.html>
- 64.Сороківська-Обіход А. Імплементація Резолюції ради безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» в законодавство України за досвідом Збройних Сил України. Гендерна політика в умовах воєнного стану: правовий вимір : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції 15 червня 2023 р. Науково-дослідний інститут публічного права. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. С. 260–265.
- 65.Таран А. Шлях до рівності: Стратегія гендерної рівності Європейського Союзу 2020 – 2025 (ч.1). *Jurfem*. URL: <https://jurfem.com.ua/shlyah-do-rivnosti-strategia-gendernoi-rivnosti-2025-ch-1/>
- 66.Тінін Д.Г. Деякі аспекти гендерної рівності у воєнний час: як війна змінює роль жінок у суспільстві. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. 2023. С. 432–437
- 67.Участь жінок у політиці та процесі прийняття рішень в Україні. Стратегії впливу. <https://www.osce.org/files/f/documents/d/7/85975.pdf>
- 68.Філіпчук В., Марценюк Т. Гендерна політика Європейського Союзу: загальні принципи та найкращі практики. Київ: Міжнар. центр перспект. дослідж., 2015. 44 с.

- 69.Цимбал Б. Гендерні аспекти публічного управління у контексті безпеки особистості: загальнотеоретичний аналіз. *Держава та регіони*. 2022. № 3 (77). С. 62–66.
- 70.Шульженко І. В. Вплив міжнародних стандартів гендерної рівності у трудових правовідносинах на вітчизняне трудове право. *Економіка та право*. 2009. № 3(25). С. 151-154.
- 71.Acker J. Gendering organizational theory. *Gendering Organizational Analysis* / ed. by A. J. Mills, P. Tancred. Newbury Park: Sage, 1992. P. 248–260.
- 72.Acker J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations // *Gender and Society*. 1990. Vol. 4, iss. 2. P. 139–158.
- 73.Ahlbäck A., Sundevall F., Hjertquist J. A Nordic model of gender and military work? Labour demand, gender equality and women's integration in the armed forces of Denmark, Finland, Norway and Sweden. *Scandinavian Economic History Review*. V 72. 2024. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03585522.2022.2142661>.
- 74.Bi-Strategic Command Directive (Bi-SCD) 040-001 Integrating UNSCR 1325 and Gender Perspective into the NATO Command Structure, 17th October 2017. URL: <https://www.act.nato.int/images/stories/structure/genderadvisor/nu0761.pdf>
- 75.Britton D. M. Gendered organizational logic: policy and practice in men's and women's. *Gender and Society*. 1997. Vol. 11, iss. 6. P. 796–818.
- 76.Cirucci A. M. A new women's work: digital interactions, gender, and social network sites. *International Journal of Communication*. 2018. Vol. 12. P. 2948-2970.
- 77.D'Agostino M.J. Women in Public Administration: Theory and Practice. *Jones & Bartlett Learning*. 2010. 336 p.
- 78.Daley D. M. Gender Differences and Managerial Competencies. *Review of Public Personnel Administration* 18 (April). 1998. P. 41–56.

79. Declaration on gender equality and women's empowerment. *G7 summit*. URL: <https://www.elysee.fr/admin/upload/default/0001/05/e8aa2525311a98227c935900abefdce7eb911896.pdf>
80. DeHart-Davis L. Can bureaucracy benefit organizational women?: an exploratory study. *Administration & Society*. 2009. Vol. 41, iss. 3. P. 340–363.
81. DeHart-Davis L. Gender Dimensions of Public Service Motivation. *Public Administration Review* 66 (November/December). 2006. P. 873–887.
82. Dinnerstein D. The Rocking of the Cradle and Ruling the World, 2004
83. Dye K., Mills A. J. Pleading the fifth: re-focusing Acker's gendered substructure through the lens of organizational logic. *Equality, Diversity, and Inclusion: an International Journal*. 2012. Vol. 31. Iss. 3. P. 278–297.
84. Eagly A. H. Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*. 2007. Vol. 31, iss. 1. P. 1–12.
85. Eagly A.H. Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 108 (September), 1990. P. 233–256.
86. Education International Toolkit. From research to advocacy. A guide to planning, conducting and disseminating research effectively. Version 1 (November). 2016. 48 p.
87. Fox R.A. Gender and Local Government: A Comparison of Women and Men Managers. *Public Administration Review* 59 (May/June), 1999. P. 231–242
88. Gender Equality Policy Hub. URL: <https://www.parliament.uk/mps-lords-and-offices/offices/commons/scrutinyunit/gender-equality-policy-map/#:~:text=Equality%20Act%202010%20-%20sex%20is,Human%20Rights%20Act%201998>
89. Global gender gap report (Insight report march 2021). (n.d.). URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf

90. Grown C. Taking Action: Achieving Gender Equality and Empowering Women, UN Millennium Project Task Force on Education and Gender Equality / C. Grown, G. Rao Gupta, A. Kes. London and Sterling, VA: Earthsca, 2005. 257 p.
91. Guy M. E., Newman M. A. Women's jobs, men's jobs: sex segregation and emotional labor. *Public Administration Review*. 2004. Vol. 64, iss. 3. P. 289–298.
92. Hart J. Dissecting a gendered organization: implications for career trajectories for mid-career faculty women in STEM. *The Journal of Higher Education*. 2016. Vol. 87. Iss. 5. P. 605-634.
93. Helené Lackenbauer and Richard Langlais. Review of the Practical Implications of UNSCR 1325 for the Conduct of NATO-led Operations and Missions, Full Report. Stockholm: Swedish Defence Research Agency, 2013. 167 p.
94. IMS Office of the Gender Advisor. Milestones. URL: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_101372.htm#:~:text=The%20NATO%20Committee%20on%20Gender%20Perspectives%20\(NCGP\)%20promotes%20gender%20mainstreaming,policies%2C%20programmes%20and%20military%20operations](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_101372.htm#:~:text=The%20NATO%20Committee%20on%20Gender%20Perspectives%20(NCGP)%20promotes%20gender%20mainstreaming,policies%2C%20programmes%20and%20military%20operations)
95. IMS Office of the Gender Advisor. URL: https://www.nato.int/cps/fr/natohq/topics_101371.htm
96. Kachynska M. O. Gender Equality in Ukraine: National and International Perspectives. *Форми Права*. 2018. № 3. С. 40–47.
97. Kashina M.A. Gender approach to Public Administration: Russian Perspective // *Administrative consultation*. 2013. N 9. P. 126–134.
98. Keiser L., Wilkins V., Meier K., Holland C. Lipstick and logarithms: gender, institutional context, and representative bureaucracy. *The American Political Science Review*. 2002. Vol. 96, № 3. P. 553–564.

99. Kisselyova O. Gender Implications of the European Union – Ukraine Trade Relations. 2007.
100. Korolczuk E., Graff A. Gender as *Ebola from Brussels*: The anti-colonial frame and the rise of illiberal populism. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*. 2018. №43(4). P. 797–821.
101. Kristal T., Yaish M. Does the coronavirus pandemic level the gender inequality curve?: (it doesn't). *Research in Social Stratification and Mobility*. 2020. Vol. 68. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0276562420300561>
102. Kuhn P.J. Are Women More Attracted to Cooperation than Men? / P.J. Kuhn, M.-C. Villeval. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2013. 52 p.
103. Lester J., Sallee M., Hart J. Beyond gendered universities? Implications for research on gender in organizations. *NASPA Journal About Women in Higher Education*. 2017. Vol. 10. Iss. 1. P. 1–26.
104. Mann M. A Crisis in Stratification Theory? Persons/ Households/ Families/ Lineages, Genders, Classes and Nations. *Gender and Stratification* / Edited by Rosemary Crompton and Michael Mann. Polity Press, 2013.
105. Mastracci S., Arreola V. I. Gendered organizations: how human resource management practices produce and reproduce administrative man. *Administrative Theory & Praxis*. 2016. Vol. 38, № 2. P. 137–149.
106. Mastracci S., Bowman L. Public agencies, gendered organizations: the future of gender studies in public management. *Public Management Review*. 2015. Vol. 17, iss. 6. P. 857–875.
107. McGinn K., Patterson P. M. A long way toward what?: sex, gender feminism, and the study of public administration. *International Journal of Public Administration*. 2005. Vol. 28, № 11–12. P. 929–942.

108. Meier K. J., Mastracci S. H., Wilson K. Gender and emotional labor in public organizations: an empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*. 2006. Vol. 66. Iss. 6. P. 899-909.
109. Mueller C., Mulinge M., Glass J. Interactional processes and gender workplace inequalities. *Social Psychology Quarterly*. 2002. Vol. 65. № 2. P. 163-185.
110. NATO Committee on Gender Perspectives. URL:
[https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_101372.htm#:~:text=The%20NATO%20Committee%20on%20Gender%20Perspectives%20\(NCGP\)%20promotes%20gender%20mainstreaming,policies%2C%20programmes%20and%20military%20operations](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_101372.htm#:~:text=The%20NATO%20Committee%20on%20Gender%20Perspectives%20(NCGP)%20promotes%20gender%20mainstreaming,policies%2C%20programmes%20and%20military%20operations)
111. NATO Information and Documentation Centre (NIDC). URL:
https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_64610.htm
112. NATO Liaison Office (NLO) Ukraine. URL:
https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_79926.htm
113. NATO Standard AJP-01 Allied Joint Doctrine. URL:
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/905877/20200728-doctrine_nato_allied_joint_doctrine_ajp_01.pdf
114. NATO/EAPC Policy for the implementation of UNSCR 1325 on Women, Peace and Security and related resolutions. URL:
https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_109830.htm
115. NATO/EAPC Women, Peace and Security Policy and Action Plan. URL:
https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2018_09/20180920_180920-WPS-Action-Plan-2018.pdf

116. Park S. Gender and performance in public organizations: a research synthesis and research agenda. *Public Management Review*. 2020. Vol. 23, iss. 6. P. 929-948.
117. Saienko O. «Gender» as the concept of Constitutional Law. *Evropský politický a právní diskurz*. 2020. Vol. 7, Iss. 2. P. 145-151. doi:10.46340/eppd.2020.7.2.19.
118. Stackman R.W. Sectoral Ethos: An Investigation of Personal Values Systems of Female and Male Managers in the Public and Private Sectors. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (October). 2006. P. 577–590.
119. Van Engen M.L. Sex and Leadership Styles: A Meta-Analysis of Research Published in the 1990s. / M.L. Van Engen, T.M. Willemssen. *Psychological Reports* 94 (February), 2004. P. 13–18.
120. Veterans Affairs Canada Implementation Plan for Canada's National Action Plan on Women, Peace and Security – 2023 to 2029. *Government of Canada*. 2024. URL: <https://www.international.gc.ca/transparency-transparence/women-peace-security-femmes-paix-securite/2023-2029-implementation-plans-mise-ceuvre-veteran.aspx?lang=eng>.
121. Woolley A.W Pentland A. [et al.] vidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, *Science*, 330, October 29, 2010. P. 686–688
122. Wright T. Women's experience of workplace interactions in male-dominated work: the intersections of gender, sexuality and occupational group. *Gender, Work and Organization*. 2016. Vol. 23. Iss. 3. P. 348—362
123. Yaroshenko Ye.V. Theoretical and methodological analysis of gender parity in the field of public administration. *Virtus: Scientific Journal*. Editor-inChief M.A. Zhurba. 2018. №27. P. 151-157
124. Young G. Women, Naturally Better Leaders for the 21st Century. New-York: Routledge, 2016. 13 p.

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А
ІНДЕКСИ ГЕНДЕРНОГО ПАРИТЕТУ СЕРЕД СЛУЖБОВЦІВ
ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ

№ з/ п	Розподіл кількості працівників інституції	Роки					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Верховна Рада України	0,136	0,136	0,136	0,136	0,256	0,261
2.	Кабінет Міністрів України	0,105	0,130	0,174	0,263	0,385	0,150
3.	Керівники ЦОВВ, їх заступники	—	—	—	—	—	0,296
4.	Кількість державних службовців	—	—	—	—	—	3,149
	Категорія А	—	—	—	—	—	0,499
	Категорія Б	—	—	—	—	—	2,185
	Категорія В	—	—	—	—	—	3,608
5.	Судді	—	—	1,074	1,094	1,101	1,157
	місцевих судів	—	—	1,088	1,170	1,133	1,203
	апеляційних судів	—	—	1,043	1,073	1,104	1,120
	вищих спеціалізованих судів	—	—	1,178	0,964	0,706	0,720
	Верховного Суду	—	—	0,817	0,831	0,732	0,699
	Конституційного суду	0,077	0,077	0,077	0,125	0,154	0,154
5.	Правління Національного банку	0,5	0,4	0,5	0,2	0,2	0,2
6.	Апарат Міністерства внутрішніх справ	—	0,808	0,869	0,894	0,873	0,852
	Керівники самостійних структурних підрозділів та структурних підрозділів у їх складі	—	0,506	0,541	0,712	0,679	0,709
7.	Апарат Міністерства оборони	0,901	0,897	0,838	0,852	0,825	0,808
	Військовослужбовці Міністерства оборони	0,139	0,139	0,156	0,156	0,164	0,244
	Керівники самостійних структурних підрозділів та структурних підрозділів у їх складі	0,312	0,294	0,259	0,263	0,264	0,304
8.	Національна поліція, працівники	0,256	0,287	0,299	0,321	0,340	0,362
	поліцейські	0,193	0,212	0,227	0,244	0,263	0,282
	Керівники самостійних структурних підрозділів та структурних підрозділів у	—	0,106	0,139	0,141	0,157	0,175

	їх складі						
9.	Національна гвардія, працівники	0,543	0,541	0,527	0,541	0,538	0,531
	військовослужбовці	0,086	0,071	0,076	0,082	0,078	0,092
	Керівники самостійних структурних підрозділів та структурних підрозділів у їх складі	—	—	—	0,053	0,071	0,079
10.	Державна прикордонна служба, працівники	1,222	1,174	1,128	1,128	1,128	1,041
	військовослужбовці	0,190	0,219	0,299	0,266	0,266	0,299
	адміністрація						0,042
11.	Державна міграційна служба	3,608	3,566	3,504	3,587	3,694	3,808
	Керівники самостійних структурних підрозділів та структурних підрозділів у їх складі	1,564	1,597	1,571	1,557	1,584	1,387
12.	Державна служба України з надзвичайних ситуацій, працівники	—	0,560	0,558	0,605	0,623	0,623
	Рядовий, начальницький склад Державної служби України з надзвичайних ситуацій	—	0,112	0,111	0,114	0,122	0,125
	Керівники самостійних структурних підрозділів та структурних підрозділів у їх складі	—	0,149	0,151	0,148	0,147	0,156
13.	Збройні Сили України, працівники	1,293	1,755	2,077	2,058	1,659	1,433
	військовослужбовці	0,081	0,083	0,114	0,136	0,149	0,163
14.	Служба безпеки України	0,475	0,473	0,473	0,473	0,479	0,486
	Керівники самостійних структурних підрозділів та структурних підрозділів у їх складі	0,091	0,095	0,099	0,103	0,105	0,109
15.	Офіс Генерального п р.рора, обласні п р.ратури та прирівняні до них спеціалізовані п р.ратури, п р.рори	0,458	0,477	0,491	0,600	0,635	0,605
	Керівники самостійних структурних підрозділів та структурних підрозділів у їх складі	0,229	0,245	0,227	0,238	0,228	0,228