

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

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

**СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ
ГЕНДЕРНООРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
В УКРАЇНІ**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:

студентка 2 курсу, 627 групи

Ольховська Тетяна

Миколаївна

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

Ольховська Тетяна Миколаївна. Стратегічне забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного управління в Україні. Кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня. Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування, Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. 2024. Науковий керівник – кандидат політичних наук, доцент Цікул Ірина Василівна.

В кваліфікаційній роботі здійснено вивчення та систематизація основних принципів стратегічного забезпечення системи гендерно орієнтованого публічного управління в Україні. Досягнення мети дослідження здійснювалося шляхом послідовного аналізу методологічних принципів інтеграції гендерного підходу в публічне управління; особливостей гендерного стратегування в системі публічного управління України; динаміки впровадження стратегічних документів забезпечення гендерної рівності в управлінські практики інституту державної служби; ролі гендерно орієнтованого стратегічного публічного управління у повоєнній відбудові України.

Ключові слова: публічне управління, гендерна стратегія, стратегічне забезпечення, запобігання гендерній дискримінації, повоєнна відбудова України.

Abstract

Olkhovska Tetyana Mykolaivna. Strategic support of the gender-oriented public administration system in Ukraine. Qualification thesis of the second (master's) level. Specialty 281 Public Management and Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. 2024. Scientific supervisor – Candidate of Political Sciences, Associate Professor Tsikul Iryna Vasylivna.

The qualification work studied and systematized the basic principles of strategic support of the gender-oriented public administration system in Ukraine. The goal of the study was achieved through a consistent analysis of the methodological principles of integrating a gender approach into public administration; the features of gender strategi

zing in the public administration system of Ukraine; the dynamics of the implementation of strategic documents to ensure gender equality in the management practices of the civil service institute; the role of gender-oriented strategic public administration in the post-war reconstruction of Ukraine.

Key words: public administration, gender strategy, strategic support, prevention of gender discrimination, post-war reconstruction of Ukraine.

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

Ольховська Т. М.

ЗМІСТ

ВСТУП	С. 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ ГЕНДЕРНООРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
1.1. Методологічні принципи інтеграції гендерного підходу в публічне управління	С.7
1.2. Технології гендерноорієнтованого стратегічного управління	С. 18
1.3. Джерельне забезпечення дослідження	С.27
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ГЕНДЕРНОГО СТРАТЕГУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	
2.1. Нормативно-правове забезпечення гендерного стратегування в системі публічного управління	С. 30
2.2. Зарубіжний досвід гендерного стратегування в демократичних системах публічного управління	С. 38
2.3. Принципи гендерної політики в системі публічного управління	С. 54
РОЗДІЛ 3. ДИНАМІКА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ДОКУМЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	
3.1. Технології запобігання гендерної дискримінації в системі публічного управління	С. 63
3.2. Стратегічні напрямки забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного управління в Україні	С.72
3.3. Роль гендерноорієнтованого стратегічного публічного управління у повоєнній відбудові України	С. 84
ВИСНОВКИ	С. 94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	С. 98

ВСТУП

В сучасному українському суспільстві проблеми забезпечення гендерноорієнтованого публічного управління та стратегування гендерної політики, а також їх інтеграції в управлінські процеси актуалізувалися внаслідок євроінтеграційного поступу нашої держави. Одним із ключових моментів стало проголошення таких основоположних цінностей, як свобода та рівність громадян, виборність вищих органів державної влади, а також акцент на правах і свободах людини як найвищій цінності. Крім того, було створено інститут багатопартійності та забезпечено дотримання принципу ідеологічного плюралізму. В науковому вимірі гендерноорієнтоване публічне управління в останні кілька десятиліть є інструментом досягнення конкретних цілей, спрямованих на зміцнення державної влади як на національному, так і на міжнародному рівнях. Реалізація цього підходу має значний вплив на політичний процес в Україні, оскільки сучасна демократія передбачає рівний розподіл влади між чоловіками та жінками.

Однак ефективному використанню в політичній та управлінській діяльності потенціалу громадян України – чоловіків і жінок – перешкоджають існуючі в суспільстві подвійні стандарти, відповідно до яких рівність прав і можливостей представників обох статей будучи офіційно визнаною, відкидається у повсякденних практиках, заснованих на традиційних уявленнях про публічні та приватні ролі чоловіка та жінки. Недооцінка важливості гендерної компоненти підриває основи демократичного устрою як держави, так і суспільства, що призводить до неефективності функціонування громадянського суспільства, ослаблення авторитету демократичної системи цінностей і сприяє зниженню довіри до процесу демократизації політичної системи України. В умовах сучасних викликів забезпечення гендерноорієнтованого публічного управління набуває особливої важливості, оскільки цей підхід може стати важливим ресурсом для здобуття, збереження та укріплення влади держави, а також інструментом модернізації суспільства.

Метою дослідження є вивчення та систематизація основних принципів стратегічного забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного управління в Україні. Для досягнення поставленої мети нами передбачено вирішення наступних дослідницьких **завдань**:

- проаналізувати методологічні принципи інтеграції гендерного підходу в публічне управління;
- визначити особливості гендерного стратегування в системі публічного управління України;
- охарактеризувати динаміку впровадження стратегічних документів забезпечення гендерної рівності в управлінські практики інституту державної служби;
- здійснити аналіз ролі гендерноорієнтованого стратегічного публічного управління у повоєнній відбудові України.

Об'єктом дослідження є динамічний розвиток системи публічного управління України.

Предмет дослідження – стратегічне забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного управління в Україні.

Методи дослідження: системний, структурно-функціональний, нормативно-ціннісний, порівняльний, моделювання, абстрагування, узагальнення, аналіз і синтез. Основу методології дослідження складає системний підхід, методологічна специфіка якого визначається забезпечила орієнтацію дослідження на розкриття цілісності об'єкта та механізмів, що її забезпечують, кристалізацію різноманітних типів зав'язків складного об'єкта та їх систематизацію у єдиній теоретичній площині. Нами було використано низку наукових методів і підходів, зокрема:

Гіпотетико-дедуктивний метод формування методології кваліфікаційного дослідження, що дозволив сформулювати коло теоретичних підходів розвідки та проаналізувати моделі вдосконалення механізмів стратегічного забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного

управління держави.

Структурно-функціональний аналіз дозволив виокремити елементи системи гендерного стратегування на рівні нормативно-правового поля регулювання гендерних відносин та вироблення гендерної політики держави.

Порівняльний метод дозволив проаналізувати стандарти та механізми державного управління формуванням/реалізацією гендерної політики держави та проаналізувати кейс України на тлі розвинених демократій.

Статистичний метод застосовано для розкриття реальних і точних фактів стану досліджуваної проблеми.

Прогностичний метод уможливив визначення віддалених перспектив результатів гендерного стратегування в системі публічного управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає концептуалізації та обґрунтуванні необхідності технологізації визначення стратегічних пріоритетів системи публічного управління. Доведено, що такий підхід запобігатиме формування ризиків гендерної дискримінації на рівні інститутів публічного управління.

Теоретичне та практичне значення результатів дослідження. Основні положення та висновки дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення та можуть використовуватися органами публічного управління для впровадження стратегічних документів забезпечення гендерної рівності в управлінські практики інституту державної служби. Теоретичні розробки та практичні рекомендації стосовно систематизації досвіду гендерного стратегування в демократичних системах публічного управління, впровадження гендерної політики в системі публічного можуть бути корисними при розробці та удосконаленні технологій запобігання гендерної дискримінації в системі публічного управління.

Структура роботи визначається метою, завданнями, об'єктом та предметом дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох структурованих розділів, висновків і списку використаних джерел, сформованого за алфавітним принципом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ ГЕНДЕРНООРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Методологічні принципи інтеграції гендерного підходу в публічне управління

Гендерний баланс/дисбаланс у системі публічного управління є актуальною у багатьох аспектах проблемою. З погляду фундаментальних цінностей та принципів сучасного суспільства, становище жінок у тій чи іншій галузі відображає дійсний стан реалізації таких базисних орієнтирів, як справедливість, рівність, громадська участь. Крім того, означена проблема актуальна у зв'язку з великою (і наростаючою) кількістю жінок, що будують свою кар'єру в органах публічного управління.

Актуальність гендерної складової публічного управління обумовлена розвитком рівноправності чоловіків та жінок, яке є невід'ємним компонентом демократичного устрою. Євроінтеграційний поступ українського суспільства значною мірою змінив становище жінок у системі соціального управління, проте участь жінок у процесах прийняття управлінських рішень все ще залишається мінімальною.

Ця проблема включає дослідження низки аспектів, що стосуються персоналу, зайнятого у сфері публічного управління, зокрема розуміння їх життєвих проблем і потреб (пов'язаних, насамперед, із сімейними ролями, обов'язками тощо), рівня задоволеності своєю роботою, професійних і особистих цінностей тощо. Означені чинники забезпечують гендерночутливе управління людськими ресурсами в органах державної влади.

З цього приводу Г. Янг зазначає, що «жінки найбільше перевершують чоловіків у своїй орієнтації на служіння (що має значення для урядів і некомерційних організацій), однак, вони відстають (у найбільшій мірі) від чоловіків у своєму емоційному самоконтролю та впевненості у собі» [147]. Окрім того, П. Кун доводить, що «жінки краще співпрацюють із колегами, ніж

чоловіки (які частіше воліють працювати самостійно)» [132]. Вважається також, що жінки більш соціально сприйнятливі та чуйні, ніж чоловіки [144].

Стосовно жінок-керівників у науковому дискурсі представлена аргументована позиція, що «жінки більш схильні до участі, демократичні та егалітарні, чим їхні колеги-чоловіки, які відрізняються більш авторитарним підходом до керівництва, директивні і більше прагнуть особистої влади та досягненням» [120]. Жінки-лідери також мають більш трансформуючий стиль керівництва, ніж лідери-чоловіки [143]. Дослідження показують також, що жінки-адміністратори менш впевнені у собі як організаторах, проте цілком справляються зі своїми організаційними обов'язками [113]. З іншого боку, не слід перебільшувати різницю між чоловіками і жінками на посадах у системі публічного управління. Так, результати досліджень свідчать про те, що жінки, зайняті у системі публічного управління, мають особисті цінності, які схожі з цінностями їх колег-чоловіків [143]; вони вважають публічну службу своїм покликанням [116].

У науковій літературі відображено багато фактів, що стосуються організаційної поведінки жінок як трудового ресурсу загалом і, як ресурсу публічного управління, зокрема. Так, Р. Фокс вважає, що «жінки – державні службовці перевершують своїх колег-чоловіків в умінні слухати та спілкуватися, в емпатії та співчутті» [116]. Жінки, можливо, менш ефективні, ніж чоловіки, у налагодженні зв'язків із зовнішнім середовищем своїх структурних підрозділів/органів влади або управління, що призводить до більш позитивних організаційних результатів для чоловіків, ніж для жінок. Навпаки, внутрішньоорганізаційні зв'язки виявляються ефективнішими в жінок, ніж чоловіків [129]. В цілому, наголошується низка позитивних тенденцій щодо діяльності жінок у органах публічного управління. Так, жінки стали активніше брати участь у процесах бюджетування. Як правило, бюджет, що складається з участю жінок, виявляється гендернобалансованішим, чутливим до потреб населення [112, р. 151-168].

У світовій практиці розроблені та застосовуються різні індикатори

гендерної рівності/нерівності. Наприклад можна навести індикатори, розроблені групою дослідників при ООН [124]. Однак для глибшого та змістовного розуміння реального становища жінок і чоловіків у системі публічного управління цього недостатньо. Існує безліч актуальних питань, що вимагають поглибленого вивчення. Ці питання недостатньо досліджені (і взагалі, як правило, важко піддаються вивченню). До таких проблем можна віднести:

- реальний вплив жінок і чоловіків на процеси прийняття управлінських рішень та формування державної політики;
- самосвідомість жінок і чоловіків, зайнятих у сфері публічної служби, їх основні цінності та переконання (професійні, особистісні), а також динаміка змін цих цінностей та переконань;
- загальний внесок жінок і чоловіків у роботу органів публічного управління, зокрема в образ державного службовця у сприйнятті громадськості;
- можливості кар'єрного просування персоналу в системі державної служби та пов'язані з ними питання гендерної рівності та справедливості;
- вплив домашньої зайнятості на виконання професійних обов'язків у системі публічного управління (і навпаки);
- адекватність системи оплати праці та інших винагород витраченої праці для жінок у державному управлінні;
- розподіл різних пов'язаних із професійною діяльністю благ (привілеїв, посад, винагород, визнання) у системі державної служби тощо.

Відповідно до традиційних уявлень жінки впродовж тривалого часу були витіснені зі сфер впливу в галузі політики, економіки та управлінських процесів. Все частіше обговорюється проблема домінування чоловічого впливу в процесах прийняття управлінських рішень. Тому обговорення даного питання визначається як гендерна асиметрія у процесі демократизації та перетворень у суспільстві.

В процесі розбудови демократичної держави необхідно враховувати

думки та переконання, як чоловіків, так і жінок. Суспільні відносини, що розглядаються з позицій гендеру, видаються насамперед як розмежування соціальних функцій та ролей чоловіків та жінок. На основі поняття «гендер» виявилось можливим подолати гендерні стереотипи щодо ролі чоловіків та жінок у публічному просторі.

Теоретики представницької бюрократії стверджують, що якщо організація, а саме так ми розуміємо орган публічного управління, є демографічно репрезентативною для суспільства, в межах якого вона функціонує, прийняті рішення будуть співзвучними інтересам всіх громадян даного суспільства. Означене свідчить, що репрезентативне включення людей різних класів, гендерів, етнічних груп у процес прийняття управлінських рішень, в якому кожен «голосує» за інтереси своєї групи, дозволить досягти прийняття таких рішень, які сприяють всій громадськості [130].

У більшості країн світу жінки широко представлені в публічному секторі: найчастіше вони займають значну частину робочих місць, проте більшість жінок працюють на нижчих і середніх посадах в системі публічного управління, і лише відносно небагато з них досягають вищих категорій. Фактично держава спирається у роботі на працю жінок, оскільки саме жінки – державні службовці виконують рутинну паперову роботу. Водночас жінки в органах публічного управління – забюрократизованих патріархатних ієрархіях – мають менше шансів побудувати кар'єру та досягти рівня прийняття рішень.

Таким чином, система публічного управління характеризується явно вираженою вертикальною гендерною сегрегацією, а органи державної влади стають «гендеризованими організаціями». Як стверджувала Дж. Акер, поняття гендеризованої організації передбачає, що «перевага і не вигідне становище, експлуатація і контроль, дії та емоції, смисли та ідентичності розподіляються відповідно до ідеї відмінностей між чоловіками та жінками, маскуліністю та фемініністю» [108].

В означеному контексті аналіз роботи органів державної влади лише з позицій теорії державного управління обмежує можливості осмислення

феномену недопредставленості жінок на рівні прийняття управлінських рішень при тому, що вони становлять більшість усіх зайнятих в процесах публічного управління. Проте зазвичай при описі та аналізі роботи співробітників органів публічного управління під держслужбовцем прийнято розуміти чоловіка, професійна діяльність якого має пріоритет над усім іншим і у якого є дружина, яка бере на себе всі особисті (і часто професійні) питання [135]. Такий підхід до досліджень системи публічного управління, при якому нормалізується «чоловіча» кар'єра, а «жіноча» проблематично дискримінує багатьох жінок, зобов'язаних нести тягар подвійного навантаження. Однак до жінок і чоловіків у публічному управлінні формально ставляться однакові вимоги. Високі вимоги до виконання професійних обов'язків жінками, зайнятими на державній службі, залишаються несумісними з тим, що від них очікують як від жінок. Більше того, якщо йдеться про чоловіка з сімейними обов'язками, система також не входить у його становище. Проте проблеми співробітників із сімейними обов'язками зазвичай гендерно забарвлені, оскільки відповідно до поширених в українському суспільстві стереотипам саме жінки більшою мірою виконують домашню роботу нарівні з професійною зайнятістю [119].

Зарубіжному науковому дискурсі останніми роками розгортаються дискусії стосовно того, яка методологія найбільш прийнятна для інтеграції гендерного підходу в публічне управління. Зокрема, обговорюється, як оптимально операціоналізувати поняття «гендер» для вивчення процесів в системі публічного управління.

Метааналіз 70 кількісних досліджень, в яких розглядається зв'язок між гендером і показниками організаційної діяльності, свідчить про те, що в більшості з них виявлено позитивний вплив більш гендернозбалансованого складу співробітників на функціонування органу публічного управління [141]. В науковій літературі вплив гендера зазвичай вивчається на індивідуальному та організаційному рівнях. На індивідуальному рівні порівнюється світовідчуття чи поведінка чоловіків і жінок – державних службовців,

наприклад їх стилі лідерства [125; 119]. На організаційному рівні гендер вимірюється як співвідношення чоловіків та жінок або частка жінок-співробітниць [139]. Така операціоналізація має явні переваги. Наприклад, дослідники, які на неї опираються, змогли довести на основі аналізу масивних емпіричних даних, що збільшення частки жінок серед співробітників до так званої критичної маси веде до зміни гендерних норм в організації [115].

У той самий час такий спосіб вимірювання впливу гендера на управлінські процеси критикується. Зокрема, його називають підходом, коли жінки приймаються за незалежну змінну [137], або номінальним підходом до вивчення гендера на державній службі [135]. Іншими словами, з точки зору критиків, даний спосіб гендерного виміру не здатний забезпечити (1) всю багатогранність ідентичностей та досвіду індивідів [137]; (2) різноманітність механізмів, через які гендерні норми створюють і підтримують нерівність чоловіків і жінок на державній службі [135]. Наприклад, в одному дослідженні, в якому застосовується даний підхід, пропонується використовувати частку жінок-співробітниць як показник обсягу емоційної праці [139]. Автори визнають, що дослідження в галузі публічного управління встановили: від жінок з більшою ймовірністю потрібно виконання емоційної праці та знецінення такого виду праці в організаціях призводить до більш низької заробітної плати співробітниць [125]. При цьому вони тестують наступну гіпотезу: організації з більшим обсягом емоційної праці (тобто з більшою часткою співробітниць) матимуть більш високі показники задоволеності співробітників та продуктивності, а також нижчі показники плинності кадрів. Однак прихильники застосування такого показника впливу гендера на організаційну діяльність не вловлюють суті того, що, навіть якщо організації отримують вигоду від емоційної праці (тобто мають вищі показники продуктивності), така праця не оплачується, а це посилює нерівність чоловіків і жінок.

Один із підходів, які розглядаються як нівелюючі слабкі сторони гендерного «номіналізму», – вивчення гендерних норм, практик та процесів в

органах публічного управління [107]. Даний підхід заснований на теорії гендеризованих організацій (theory of gendered organizations), вперше систематизованої американською дослідницею Дж. Акер [107]. Використовуючи теорію Дж. Акер для дослідження гендерних процесів у чоловічих і жіночих в'язницях США, Д. Бріттон виявляє, що, хоча такі практики, як вступні семінари для нових співробітників, формально визначалися як гендерно-нейтральні, викладачі, які проводили семінари, неусвідомлено представляли ідеального співробітника як чоловіка [110]. Так, особливі проблеми, які відчували жінки-співробітники в'язниць, замовчувалися (наприклад, сексуальні домагання з боку ув'язнених); при цьому підкреслювалася необхідність бути фізично сильними і готовими до постійної взаємодії з агресивними ув'язненими, незважаючи на те, що службовці в'язниць здійснюють переважно бюрократичну та наглядову діяльність. Д. Бріттон приходить до висновку, що такі гендернонейтральні правила та практики відтворюють гендерну сегрегацію та нерівність [110]. Схожі результати демонструє інше дослідження, що також опирається на теорію Дж. Акер. Аналізуючи можливості та перешкоди на шляху кар'єрного зростання жінок-науковиць у технічних галузях знання в американському університеті, Дж. Харт вказує, наприклад, що жінки часто не могли задовольнити гендернонейтральну вимогу проводити дослідження спільно з колегами для просування по службовій драбині, оскільки вони не приймалися до неформальних груп колег-чоловіків [127].

Незважаючи на популярність теорії гендеризованих організацій Дж. Акер, у багатьох дослідженнях вона цитується, але не застосовується повноцінно для аналізу [118]. Контент-аналіз 38 статей з галузі дослідження організацій та установ вищої освіти показав, що тільки близько третини з них використано всі компоненти теорії Дж. Акер [133]. Таке часткове застосування теорії веде до неможливості продемонструвати, як процеси, що виробляють і підтримують гендерну нерівність в організації, взаємодіють один з одним [107].

Теорія Дж. Акер про вплив організаційної культури та робочої атмосфери на гендеризовані процеси залишається актуальною і в рамках сучасних досліджень [108]. З одного боку, дана теорія фокусує увагу як на структурі та макропроцесах, так і на практиках взаємодії на місцях. З іншого боку, застосування цієї теорії в емпіричних дослідженнях ставить перед дослідниками комплексне завдання з операціоналізації компонентів гендеризованих процесів в процесі реалізації дослідження. На наш погляд, при вивченні сфери публічного управління завдання ускладнюється, оскільки існує необхідність враховувати рівень та ефективність жіночого політичного емпайерменту в державі, особливості мотивації державних службовців, а також наявну структуру органів влади. Ще однією важливою особливістю є тісний зв'язок державної служби з публічністю, що посилює ефекти інституціоналізованих гендерних норм, що існують у суспільстві, тому вивчення владних асиметричних відносин у різних аспектах робочого та організаційного процесу стає ще більш актуальним.

Відповідно до теорії Дж. Акер, існує п'ять основних складових гендеризованих процесів в рамках організації: 1) розподіл праці та обов'язків між чоловіками і жінками; 2) конструювання символів, образів, які пояснюють, підтримують або ставлять під сумнів розбіжності, що склалися стосовно розподілу праці та обов'язків між чоловіками і жінками; 3) практики взаємодії робочому місці; 4) процес, пов'язаний з конструюванням власної ідентичності і осмисленням свого місця в організаційній ієрархії, а також перформативні практики, які складають основні рутинні дії, що здійснюються на роботі; 5) соціальні структури, що відтворюються в рамках робочого простору, і інституціоналізовані норми жіночої та чоловічої поведінки, наприклад, що стосуються сім'ї та дітей, дозвілля тощо [108].

Практики взаємодії вказують насамперед на ступінь конфліктності середовища та альтернативи в каналах взаємодії між колегами на роботі. При дослідженні гендеризованих процесів необхідно фокусуватися на різниці в правилах спілкування та каналах взаємодії між чоловіками та жінками [140].

Ступені інклюзивності та горизонтальності системи взаємодії вказують на формування основних мереж спілкування, з яких працівники можуть бути виключені на підставі гендеру (наприклад, існування неформальних способів взаємодії поза роботою, для яких доречним вважається участь тільки чоловіків або тільки жінок). При цьому в сучасному контексті необхідно також враховувати онлайн-комунікацію та діджиталізацію простору професійної взаємодії [111].

Для поглибленого вивчення цих та безлічі інших питань (подібних до них за змістом) потрібні спеціальні дослідження. Вони повинні бути орієнтовані на прояснення специфічних проблем – найчастіше латентних, які не виносяться на громадське обговорення. Такі проблеми зазвичай не розкриваються шляхом збору даних, що становлять значення формальних кількісних показників.

Під гендерним підходом нами розуміється методологія пізнання системи публічного управління, основою якої є врахування соціальних особливостей індивідів (чоловіків або/і жінок) у нерозривному зв'язку з біологічними. Для прояснення, вивчення, аналізу проблем потрібні спеціальні дослідження, які прийнято називати гендерночутливими дослідженнями. Поняття «гендерночутливі дослідження» поки що не набуло визнаного визначення. Одне з можливих визначень свідчить: гендерночутливі дослідження приділяють увагу схожості та відмінності точок зору та суб'єктивних переживань чоловіків і жінок; при цим даним точка зору надається рівна цінність [121, р. 7].

Гендерночутливі дослідження – це комплексне поняття, що означає різні дослідницькі проекти, що враховують гендерні аспекти об'єкта, що вивчається. Це не обов'язково дослідження безпосередньо на гендерну тематику, проте вони обов'язково беруть до уваги і прояснюють також гендерну складову. Наприклад: чи впливає дана політика на чоловіків та жінок по-різному? Чи пов'язані чоловіки і жінки по-різному з проблемою, що вивчається? Чи ставляться чоловіки та жінки по-різному до цієї теми?

Таким чином, гендерночутливе дослідження передбачає здатність дослідницького проекту розпізнавати та відображати значущі гендерні аспекти досліджуваної проблеми (ті чи інші відмінності, відносини, соціальні порядки, нерівності тощо).

Можна також запропонувати ширше поняття всеохопного, або інтегративного гендерночутливого підходу (до проведення цього чи іншого дослідження), який включає в себе розгляд та врахування гендерних аспектів досліджуваного об'єкта на всіх етапах дослідницького проекту – від виникнення ідеї, постановки дослідницького питання, визначення цілей та завдань дослідження, вибору методології та ін. до інтерпретації та подання результатів. Складніше питання полягає в тому, чи можна вести мову про якусь спеціальну гендерночутливу методологію (і її відмінності від «загальної», або гендернонейтральної методології). Очевидно, що поняття «гендерночутлива методологія» має сенс тоді, коли така методологія йде «далі» звичайних методів дозволяє виявити, прояснити, проаналізувати такі аспекти досліджуваних проблем, які не можуть бути адекватно досліджені звичайними методами.

Загалом це питання залишається дискусійним і вимагає більш конкретних обговорень, зокрема, що у тому чи іншому конкретному випадку, можна відносити до звичайної методології, але використовуваної більш сфокусовано, з орієнтацією на гендерні аспекти (наприклад, опитувальники, в які включені специфічні питання), а що – до якоїсь особливої «гендерночутливої» дослідницької техніки, переважає за своїми результатами більше традиційні, типові способи.

Незважаючи на те, що гендерні дослідження мають власну історію і вже тривалу та стійку традицію, продовжується їхня різнобічна критика, яка охоплює різні аспекти:

- загальну теорію або філософію, що лежить в їх основі (як правило, феміністську або таку, що тяжіє до фемінізму);
- методологію;

- надійність отриманих результатів;
- практичні проблеми організації гендерноорієнтованих проєктів та ін.

До цього часу зберігається певне протистояння жорстких та м'яких методів або методів, позитивістсько- та постпозитивістски орієнтованих, або ж кількісної та якісної парадигми досліджень (розмежування цих напрямів може проводитися по-різному). Основна проблематика цих дискусій може бути представлена як питання, які методи найбільш адекватні для гендерних досліджень. Звичайно, величезну роль у цих дебатах грає феміністська філософія та епістемологія. Переважними, у руслі гендерних досліджень, стала якісна (кваліфікаційна) методологія, хоча, зрозуміло, гендерночутливі дослідження не обов'язково мають базуватися лише на них.

Здійснений аналіз методологічних принципів інтеграції гендерного підходу в публічне управління дозволяє стверджувати, що погляду теорії соціолога Дж. Акер, органи публічного управління виступають як «гендеризовані організації» та є джерелом емпіричного матеріалу для вивчення гендерного дисбалансу. Незважаючи на популярність і часту цитованість основних принципів цієї теорії, дослідники не деталізують, яким чином основні компоненти теорії можуть бути операціоналізовані при зборі даних.

Запропоновані науковцями індикатори є лише однією з можливостей вимірювання компонентів гендеризованих процесів в організаціях. Розробка цих індикаторів спрямовано їх використання у межах якісного збору даних. На наш погляд застосування вимірювання гендеризованих процесів на основі теорії Дж. Акер потребує розширення на основі інтеграції інших методів збору даних (наприклад, опитування та фокус-групи). Отже, проблема інтеграції гендерного підходу в публічне управління є актуальною з наукової та практичної точок зору. Незважаючи на низку проведених і проводимих досліджень, ще залишається сукупність не вирішених питань, у тому числі, методологічного характеру.

1.2. Технології гендерноорієнтованого стратегічного управління

Примітною особливістю сучасного етапу розвитку українського суспільства є формування жорсткішого, ніж раніше, запиту на відновлювання гендерного балансу в системі публічного управління та вироблення більш доцільного й ефективного механізму управління державою всіх рівнях [147]. Саме тому просування жінок у структурах влади та управління розглядається нині як інструмент стабільності, сталості та гуманності розвитку суспільства, позаяк реальна паритетність прав чоловіків і жінок трансформує пріоритети як державної політики, так і життя країни загалом.

Гендерноорієнтоване стратегічне управління – сфера управлінської діяльності, в якій взаємопов'язані методології управління та системне планування, що сприяють прогресу суспільства. Гендерноорієнтоване стратегічне управління об'єднує у собі низку управлінських технологій – інструментів та процесів, покликаних підвищити ефективність прийняття рішень та адміністративну динаміку. Застосування управлінських технологій у сучасному публічному управлінні символізує трансформаційну еру, коли цифрові рамки та аналітичні інструменти стають не просто доповненням, а ключовими компонентами у формуванні стратегічних ландшафтів. Технологічні парадигми, вбудовані в операційний вихор державного управління, сприяють зміні парадигми з традиційних евристичних методів на процеси, засновані на даних та алгоритмах.

Роль управлінських технологій – як нових, так і вже існуючих систем – у сучасному середовищі державного управління неможливо переоцінити: вони лежать в основі операційної ефективності, стратегічного передбачення та адаптаційних повноважень державних організацій. Завдяки стратегії державного управління дані технології розглядаються через призму методології (аналітика, системи підтримки прийняття рішень, моделі прогнозування) та оцінюються з точки зору їхнього перетворюючого потенціалу [54]. Інтеграція управлінських технологій у стратегічні рамки – це не лінійний розвиток, а складний, ітеративний процес, що вимагає тонкого

розуміння та ретельної реалізації стратегій.

Це міркування прагне розкрити багатогранний взаємозв'язок між технологіями управління та гендерноорієнтованим стратегічним управлінням. Його мета – окреслити еволюційну траєкторію розвитку управлінських технологій у державному секторі, ретельно вивчити їх вплив на прийняття стратегічних рішень та спрогнозувати їхню майбутню спрямованість в умовах наростання глобальних складнощів [51].

Генезис стратегічного управління у державному сегменті проявляється як розповідь про еволюціонують парадигми; спочатку укорінене в лінійних траєкторіях традиційних теорій управління, воно згодом засвоїло складні, багатогранні рамки, що відбивають як динамізм систем управління, і складність суспільних потреб. У своєму дослідженні Е. Афонін визначає стратегічний менеджмент як сукупність соціологічних конструктів та адміністративних методологій, позиціонуючи його суть у синтезі організаційної поведінки та очікувань громадян [49]. Одночасно з цим у дискурсі Л. Васільєва підкреслює імператив інтеграції інструментів та методів менеджменту для управління конгломеративними утвореннями, наголошуючи на стратегічній спрямованості на підвищення операційної згодженості та ефективності [8]. У рамках концептуальної основи стратегічного менеджменту словниковий запас наповнений такими термінами, як «стратегічне передбачення», «організаційна адаптивність» та «ефективність управління», кожен з яких відображає різні аспекти стратегічних намірів та їх реалізації в державну сферу. На думку Д. Фавореу Д. Караса та К. Мореля, це термінологічна різноманітність відображає різноманіття підходів – раціональних, політичних та спільних, – втілених у практиці стратегічного управління державному секторі, і передбачає парадигму, у якій стратегічне управління виходить поза рамки простого планування, втілюючи цілісну взаємодію з динамікою політики та адміністративними рамками [122].

Аналітична суворість – відмінна риса традиційного стратегічного менеджменту – засновує свої оцінки на кількісних показниках та усталених

моделях, найчастіше відсуваючи на периферію нюанси та якісні аспекти організаційної динаміки. Навпаки, інноваційний підхід із його акцентом на цілісний аналіз поєднує як кількісні, так і якісні дані, визнаючи симбіотичний зв'язок між цифрами та оповіданнями, між вимірюваними результатами та нематеріальними аспектами організаційної культури та морального стану співробітників. Тимчасова орієнтація традиційного стратегічного менеджменту, спочатку орієнтованого на майбутнє і водночас прив'язаного до реалій минулого та сьогодення, потенційно обмежує його здатність попереджувально орієнтуватися в швидко змінюваному просторі глобального комерції та управління. Інновації з їхнім спрямованим у майбутнє поглядом мають більш динамічний тимчасовий ефект, що дозволяє їм не тільки реагувати на тенденції та збої, що виникають, а й передбачати і формувати майбутні траєкторії за допомогою стратегічного передбачення та адаптивного планування.

В сфері стратегічного менеджменту класифікація управлінських технологій проявляється через безліч аспектів: оперативний, тактичний і стратегічний, кожен з яких є ключовим гвинтиком у комплексному механізмі управління організацією. Складність соціоінженерної діяльності прояснює Р. Лещишин, позиціонуючи її як наріжний камінь технології стратегічного менеджменту [54]. У цьому О. Касич і Т. Харченко у своїй роботі розкриває суть та зміст стратегічного менеджменту, поділяючи технології на ті, що полегшують прийняття рішень, ті, що підвищують адаптивність організації, та ті, що сприяють стратегічному передбаченню [44]. В основі стратегічного планування лежать технології прийняття рішень – аналітичні моделі, системи підтримки прийняття рішень та інструменти прогнозування, які грають квінтесенцію; вони перетворюють туманні дані на дієві ідеї, тим самим полегшуючи процес ухвалення стратегічних рішень. Генеза територій пріоритетного розвитку досліджують Е. Афонін інші, підкреслюючи ключову роль технологій прийняття рішень у навігації за складнощами інституційної еволюції [49].

У рамках стратегічного менеджменту технології виступають не просто як інструменти, а як невід'ємні компоненти ширшої стратегічної структури, що грають ключову роль формуванні контурів прийняття рішень, організаційної адаптивності та стратегічного передбачення. Їх застосування, від гранулярного до системного, надає процесу стратегічного управління рівень точності, маневреності та проникливості, необхідний для навігації по постійно змінному простору сучасних організаційних ландшафтів.

У системі стратегічного менеджменту, сходження цифрових технологій і штучного інтелекту (ШІ) знаменує собою переломний момент, що віщує нову епоху прийняття рішень на основі даних та операційної ефективності. Уявляючи собі найближче майбутнє, розглянемо впровадження керованих ШІ систем у логістику та управління ланцюжками поставок, депредиктивна аналітика та алгоритми машинного навчання прогнозують збої в ланцюжках поставок до їх виникнення, оптимізуючи маршрути та рівень запасів у режимі реального часу. Така «передбачувана система», заснована на безпрецедентній обчислювальній здатності, є прикладом перетворюючого потенціалу ШІ, що дозволяє стрімко та далекоглядно орієнтуватися у складності глобальної комерції [102]. Тим не менш, інтеграція нових технологій управління розкривається в рамках етичних та соціальних міркувань, що вимагає свідомого підходу до їх впровадження. Наприклад, при використанні біометричних даних для підвищення ефективності робочого місця за допомогою персоналізованих рекомендацій щодо здоров'я та продуктивності праці виникають питання, що стосуються недоторканності приватного життя, згоди та комодифікації особистої інформації.

Роль цифрових технологій та штучного інтелекту, хоч і відкриває безпрецедентні можливості для підвищення ефективності та проникливості, викликає складні етичні та соціальні питання, до яких потрібно підходити з обережністю та передбачливістю. Аналогічно, необхідність адаптації технологій управління до мінливого глобальному простору вимагає динамічного та інноваційного підходу, який приймав би зміни, але при цьому

неухильно дотримувався принципів справедливості, стійкості та інклюзивності. Рух вперед безмежними просторами технологічних можливостей вимагає навігації, яка була б настільки ж етично обґрунтованою, наскільки й стратегічно продуманою.

Важливим для розуміння технологій гендерноорієнтованого стратегічного управління є означення критеріїв оптимізації гендерних відносин в органах публічного управління.

Оптимізація – це забезпечення умов для вибору та здійснення кращого варіанта поведінки (функціонування, розвитку) соціальної системи. Критеріїв оптимізації гендерних відносин у сфері публічного управління досить багато, і для зручності аналізу їх можна поділити на дві групи:

- цільові критерії, що стосуються безпосередньо формулювання цілей оптимізації;
- інструментальні критерії, що відносяться безпосередньо до характеристики засобів досягнення зазначених цілей.

До цільових віднесено критерії соціальної рівності, соціального вибору, балансу життєвих орієнтацій, висхідної селекції та соціальної справедливості; до інструментальних – критерії системності, соціальної різноманітності, раціональності, партнерства, диференційованого підходу.

Основна та вихідна вимога до регулювання гендерних відносин виражена в критерії соціальної рівності.

Критерій соціальної рівності вимагає забезпечення як рівноправності чоловіків і жінок, а й рівних умов і можливостей для самореалізації. Оскільки, умови – це об'єктивна даність, їх порівняно легше забезпечити, ніж можливості, так як вони висловлюють як умови, а й здібності людей, які, як відомо, різняться вони у досить широкому діапазоні. Можливості = умови + можливості.

Рівні права та можливості обох статей формально декларуються, але майже не реалізуються в системі публічного управління. Усе це актуалізує значимість принципу соціальної рівності та важливість його практичної

реалізації.

Критерій соціального вибору. Соціальна рівність реалізується у разі, якщо суб'єкт має можливість вибору, свобода маневру. Кожній людині властива свобода здійснення будь-якого вчинку, тобто. те, що він вважатиме найкращим. Якщо ж людина вважає найкращим одне, а йому нав'язують інше, тим більше для всіх одноманітне, то вибирати стає вже нема з чого і нема з кого. Критерій вибору передбачає множинність співіснуючих «паралельних» можливостей досягнення поставленої мети, порівняльну оцінку їх переваг, здійснення самого акту вибору на користь одного з них.

Критерій балансу життєвих орієнтацій. Цей критерій вимагає враховувати історичні та культурні умови, що вплинули формування гендерних відносин у суспільстві у тому числі у системі влади й управління, і навіть розбіжності у «стартових» позиціях політики рівних можливостей, процес фемінізації державної служби в Україні. Очевидно те, що необхідно створити умови, за яких було б можливо безболісно поєднувати сімейні обов'язки, які продовжують займати пріоритетне місце у шкалі цінностей жінок, за участю у керівній роботі органів державної влади [101].

Критерій висхідної селекції. Селекція – відбір виробів, екземплярів, зразків, працівників, будь-яких функціональних елементів підвищеної якості. Селекція – не одноактне явище, а процес, що включає кілька стадій: порівняння об'єктів селекції, відбір кращих з них, відхилення гірших, закріплення кращих якостей, формування еліти, поширення елітних якостей.

Аналіз поведінки соціальних систем (економічних, політичних, освітніх тощо) дозволяє встановити таку закономірність: якщо соціальна система позбавлена механізму нейтралізації або усунення найгірших ознак (елементів), то її загальна якість починає регресувати та деградувати до рівня цих ознак (елементів). Це основна закономірність соціальної селекції. З неї випливає: для забезпечення успішного функціонування та розвитку соціальної системи потрібен механізм нейтралізації (усунення) її можливих негативних ознак (елементів). Іншими словами, має бути забезпечений режим висхідної

селекції.

Критерій соціальної справедливості. Щодо регулювання гендерних відносин цей критерій можна сформулювати так: «кожному – за заслугами». Все, що людина отримує незаслужено (посади, нагороди, покарання тощо), викликає почуття несправедливості – якщо не в нього, то в оточуючих, а за цим почуттям і засудження, протест, боротьбу. Будь-яка несправедливість діє розбещувально на обидві сторони: розбещується і той, хто терпить несправедливість, і той, хто несправедливість вчиняє [112]. Про важливість критерію соціальної справедливості регулювання гендерних відносин свідчить безліч обставин і фактів.

Визначивши цільові критерії оптимізації гендерних відносин у сфері державного управління, перейдемо до розгляду інструментальних критеріїв.

Критерій системності. Відповідно до основних вимог системного підходу соціальний сенс політики регулювання гендерних відносин доцільно подати у вигляді системи взаємопов'язаних цілей. Метою вищого порядку є формування громадянського суспільства в Україні. У той самий час досягнення зазначеної мети передбачає розробку реальних механізмів реалізації наданих їм політичних прав, досягнення соціальної справедливості у відносинах між гендерними спільнотами, підвищення рівня добробуту населення.

Слід також зазначити, що критерій системності виявляється у тому, що регулювання гендерних відносин у сфері управління розглядається як частина гендерних відносин у суспільстві загалом.

Критерій раціональності відноситься, перш за все, до відбору співробітників до органів державного управління, їх атестації та службового просування. Підставою в даному випадку мають бути передусім професійні якості та компетенції, а вже потім – гендерні особливості. І це незважаючи на важливість подолання гендерної асиметрії та забезпечення рівного представництва жінок в органах державного управління.

Критерій раціональності при регулюванні гендерних відносин не тільки

не виключає, а й передбачає соціальну різноманітність.

Критерій соціального розмаїття. Соціальна різноманітність – найперша умова суспільного прогресу, тому його забезпечення має принципово важливе значення для всіх сфер громадського життя, що оновлюється, в тому числі для регулювання гендерних відносин у державній службі. Регулювання гендерних відносин тут покликане сприяти ефективному використанню людських ресурсів, підвищенню результативності кадрової політики держави (регіону). Чоловіки та жінки мають різний досвід, мають різні особливості мислення, інтуїтивні здібності. Облік специфіки бачення вирішуваних проблем тих та інших може призвести до формування та проведення більш збалансованої державної політики у суспільстві загалом [68].

Коли жінки досягають «критичної маси» у політичних структурах, то, як зауважено, змінюється розуміння політики, спостерігається відхід від її традиційного тлумачення, змінюється культура прийняття рішень. Так уже протягом трьох десятиліть на Заході розширився спектр проблем, які прийнято вважати політичними. Він поповнився такими питаннями: догляд за дітьми, сексуальність, планування сім'ї, насильство щодо жінок та ін. Як свідчить світовий досвід, участь жінок в управлінні стабілізує суспільні процеси [65].

Критерій диференційованого підходу орієнтує те що, щоб при регулюванні гендерних відносин враховувати як характерні особливості чоловіків, і жінок, а й їхні індивідуальні особливості. Індивідуальні відмінності працівників мають у часто важливіше значення, ніж їх гендерні відмінності [51].

Критерій партнерства. Партнерство є одним із видів соціальної взаємодії, співпраці. Партнерські відносини – цілеспрямовані, вільні, договірні, рівноправні, рівнозначні, взаємовідповідальні, відкриті стосунки сторін. Це також відносини взаємної поруки та взаємного контролю, обміну ресурсами та міжрольового обміну [56].

Партнерство має безпосереднє відношення і регулювання гендерних

відносин у сфері державного управління. Так, чому робота зі структурами виконавчої та законодавчої влади, налагодження соціального партнерства між ними та жіночими організаціями стає одним із найважливіших напрямів діяльності багатьох жіночих організацій? Без соціального партнерства неможливо реально змінити становище жінок. Воно може стати реальним механізмом включення неурядових організацій до діалогу з органами влади, який здатний дозволити змінити "правила гри" у суспільстві.

Таким чином, для оптимізації гендерних відносин у сфері публічного управління пропонуються цільові (соціальної рівності, соціального вибору, балансу життєвих орієнтацій, висхідної селекції, соціальної справедливості) та інструментальні (системності, раціональності, соціального розмаїття, диференційованого підходу, партнерства) критерії.

В контексті нашого дослідження розглядається процес стратегічного управління та різноманітні ролі управлінських технологій у даній області; від фундаментальних основ стратегічного планування, пов'язаних із принципами моделювання та прогнозування, до тонкого вивчення міжнародного досвіду та сучасної тенденції цифрової трансформації – аналіз прагне висвітлити складності та динамізм, які присутні у грі. Центральне місце у дослідженні займає визнання технологій управління не просто зручними інструментами, а ключовими елементами, які формують стратегічні контури організацій, дозволяючи застосовувати більш тонкий, заснований на даних підхід до прийняття рішень, планування та виконання. Розглядаючи майбутню траєкторію розвитку гендерноорієнтованого стратегічного управління, стає очевидним, що роль управлінських технологій прагне до експоненційної значимості, каталізуючи перехід від традиційних парадигм до моделей, які стають все більш гнучкими, всеохоплюючими та передбачуваними. Поява штучного інтелекту та цифрових платформ, хоч і відкриває безпрецедентні можливості для інновацій та ефективності, також викликає цілий спектр етичних, соціальних та адаптивних проблем, які вимагають ретельного вивчення та вдумливої участі.

Таким чином, в умовах, до яких ми підійшли на порозі нової ери гендерноорієнтованого стратегічного управління, вченим, практикам та політикам необхідно налагодити діалог, орієнтований на перспективу та заснований на засадах етичної відповідальності, соціальної рівності та турботи про навколишнє середовище. Майбутнє стратегічного менеджменту, яке пов'язане з еволюцією управлінських технологій та технологій штучного інтелекту, вимагає парадигми, яка була б одночасно і запобіжна і пильна, здатна використовувати потенціал технологічних інновацій і при цьому орієнтуватися в складностях все більш взаємопов'язаного і швидко мінливого світу. В даному випадку синтез стратегічної проникливості та технологічної майстерності матиме першорядне значення, визначаючи курс у майбутнє, де стратегічний менеджмент та управлінські технології об'єднуються, щоб створити ландшафт можливостей, стійкості та перетворюючого потенціалу.

1.3. Джерельне забезпечення дослідження

Вивчення та систематизація основних принципів стратегічного забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного управління в Україні потребувало використання широкого масиву джерел.

Гендерну складову публічного управління як невід'ємного компоненту демократичного устрою досліджували І. Андрусак, Л. Васільєва, М. Гребут, А. Гибовська. Євроінтеграційний поступ українського суспільства значною мірою змінив становище жінок у системі соціального управління (В. Гладкий, Ю. Гончарова, Л. Гонюкова), втім участь жінок у процесах прийняття управлінських рішень все ще залишається мінімальною. В світовій практиці розроблені та застосовуються різні індикатори гендерної рівності/нерівності, які досліджені у наукових працях А. Іовчевої, О. Касич і Т. Харченко, І. Лазар, Т. Мельник. В науковому дискурсі все частіше обговорюється проблема участі жінок в процесах прийняття управлінських рішень (Р. Жук, Т. Грищенко, Т. Гуржій, С. Білоус, М. Бестік). Управлінські відносини з позицій гендеру розглядають В. Загурська-Антонюк, Н. Камінська, О. Кравченко, Ю.

Остапенко.

Примітною особливістю сучасного етапу розвитку українського суспільства є формування жорсткішого, ніж раніше, запиту відновлення гендерного балансу в системі публічного управління, чому присвячені наукові розвідки В. Пузанової, О. Рудік, О. Середи та Т. Марценюк. Проблеми посування жінок у структурах влади та управління як інструмент стабільного, гуманного та сталого розвитку суспільства розглядають І. Грицай, Г. Жуковська, О. Кравченко та Б. Логвиненко.

Забезпечення дотримання принципу гендерної рівності в Україні опирається на відповідну нормативну основу, що відображено в результатах наукових досліджень В. Перевізника, О. Перунової, І. Сахарук, В. Філіпчук і Т. Мартинюк. Означені автори резюмують, що на сьогодні означений нормативний фундамент ідеї гендерного балансу формують міжнародні правові акти (що діють на території України в силу їх універсального, тобто обов'язкового характеру, або на підставі ратифікації означених нормативних документів Верховною Радою України відповідно до передбаченої національним законодавством процедури) та акти національного законодавства. Інтеграція технологій запобігання гендерної дискримінації в системі публічного управління досліджена І. Шульженко, Д. Тінін, Н. Оніщенко, Р. Лещишин тощо.

Нормативний компонент дослідження стратегічного забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного управління сформований сукупністю нормативно-правових і підзаконних актів національного та наднаціонального характеру, якими регулюється процес вироблення та реалізації гендерних стратегій в системі публічного управління України.

Таким чином, наявне джерельне забезпечення дозволило всебічно розкрити основні аспекти досліджуваної проблеми. Разом з тим, констатуємо, що у вітчизняному дискурсі державного управління залишаються окремі наукові прогалини, пов'язані з подальшим удосконаленням гендерного стратегування в системі публічного управління України, приведенням

чинного законодавства у відповідність міжнародним правовими стандартами. Реалізація означених завдань має не лише теоретичну, але й вагому практичну цінність та відповідно потребує подальшого дослідження.

Аналіз наявного у вітчизняній і зарубіжній науці доробку засвідчує, що, незважаючи на численність та різноманітність наукових розвідок, у коло питань стратегічного забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного управління в Україні входять принципи гендерної політики в системі публічного управління, технології запобігання гендерної дискримінації в системі публічного управління та стратегічні напрямки забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного управління. Тим самим надзвичайно важливим є вимірювання зв'язків між результатами гендерного стратегування та соціально-політичними умовами, що впливають на них.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ГЕНДЕРНОГО СТРАТЕГУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

2.1. Нормативно-правове забезпечення гендерного стратегування в системі публічного управління

В сучасних умовах принцип гендерної рівності у сфері влади та управління виступає як основоположна цінність, що характеризується рисами, притаманними європейським цінностям, зокрема: по-перше, він є частиною так званих «західних цінностей» і є універсальним досягненням західної цивілізації; по-друге, з точки зору сутності він виступає як стандарт або принцип; по-третє, це ціннісна ідея, що є складовою частиною основних ідей, які формують сучасну цивілізаційну парадигму Європи; по-четверте, він сприяє створенню умов, які дозволяють забезпечити сталий розвиток людини, суспільства і держави [17, с. 35-39].

Принцип гендерної рівності слугує засадничою ідеєю та нормативним орієнтиром, згідно з яким кожна особа, незалежно від її гендерної приналежності, вважається рівною у правовому статусі (права та обов'язки), з гарантіями отримання та реалізації цього статусу. Це повинно призвести до створення умов, за яких забезпечується рівність можливостей для чоловіків і жінок у сфері праці та використання трудового потенціалу, а також захист від гендерної дискримінації і трудової експлуатації за гендерною ознакою. Водночас гендерні особливості особи, які можуть знижувати її конкурентоспроможність на ринку праці, повинні бути компенсовані державою та сприйняті з толерантністю працедавцем і трудовим колективом. Цей принцип у сучасній Україні виступає не просто теоретичною ідеєю або побажанням, а є обов'язковим стандартом, який охоплює всі сфери соціальних відносин у трудовій діяльності та зайнятості, реалізуючись через конкретні форми і методи.

Форми і методи реалізації принципу гендерної рівності мають важливе

соціально-правове значення (як прояви виконання, використання та застосування правових норм [64, с. 62]), оскільки вони створюють належні умови для: 1) розвитку України як сучасної правової та демократичної держави; 2) формування модерної системи трудового права, в межах якої людина є вищою за виробничі відносини; 3) стимулювання економічної активності в країні, зменшення бідності та формування публічного ресурсу, частина якого спрямовується на реалізацію соціальної політики держави; 4) досягнення євроінтеграційних цілей України. Важливо зазначити, що реальною основою об'єктивації принципу гендерної рівності в системі публічного управління, тобто його практичного прояву в певних формах і методах, є норми чинного законодавства, які: 1) мають прямий ефект; 2) органічно відображають різні аспекти вияву означеного принципу. З цього випливає необхідність комплексного аналізу нормативно-правового забезпечення гендерного стратегування в системі публічного управління, що включає норми, які відображають сутність принципу гендерної рівності.

На сьогодні принцип гендерної рівності в Україні опирається на певну нормативно-правову основу, яка включає комплекс правових актів, що є джерелами трудового права. Означені акти можна систематизувати в межах багаторівневої структури нормативно-правових актів. У цьому контексті можна зробити висновок, що нормативна регламентація гендерноорієнтованого публічного управління забезпечується системою міжнародних правових документів, що діють на території України в силу їх універсального, тобто обов'язкового характеру, або на підставі ратифікації означених нормативних документів Верховною Радою України відповідно до передбаченої національним законодавством процедури, а також актів національного законодавства, що відображають:

- 1) загальну концепцію юридичної рівності між чоловіками та жінками;
- 2) принцип рівності чоловіків і жінок у трудовій сфері та на ринку праці;
- 3) ідею рівності чоловіків і жінок у сфері влади та управління.

Враховуючи вищезазначене, можемо резюмувати, що на сьогоднішній день чинне законодавство України, що містить норми та приписи, в яких віддзеркалюється сутність принципів гендерної рівності та гендерної паритетності, об'єктивується в межах наднаціонального та національного «рівнів».

Наднаціональний/міжнародний рівень актів, що містять норми, спрямовані на закріплення принципу гендерної рівності у сфері влади та управління представлений системою:

1) міжнародних-правових актів у сфері світового правопорядку та прав людини, що регламентують дотримання принципу гендерної рівності у сфері влади та управління: а) Устав ООН 1945 р., у Преамбулі та ст. 8 якого декларується «віра цієї Організації в рівноправність людей обох статей» [99]; б) Загальна декларація прав людини 1948 р., у Преамбулі якої зазначено, що «рівні права загалом є основою свободи, справедливості та загального миру», а це відповідно підтверджує віру світового співтовариства «в рівноправність чоловіків і жінок», що конкретизовано в статтях 1, 7, ч. 2 ст. 21 і ч. 2 ст. 23 Декларації [36]; в) Міжнародний пакт про громадянські та політичні права 1973 р., а саме ст. 3, п. «с», ч. 1 ст. 25 і ч. 1 ст. 26 означеного документу [60]; г) Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права від 1973 р. (ст. 3 та п. «і» ч. 1 ст. 7) [61]; ґ) Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації стосовно жінок 1979 р., а саме пункти «а»—«d», «f» ч. 1 та п. «с» ч. 2 ст. 11, п. «е» ч. 2 ст. 14 документу [47]; д) Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад (п. 3 ч. 1 ст. 4, ст. 8 та 27) [29];

2) міжнародних-правових актів у сфері праці та зайнятості, що регламентують дотримання принципу гендерної рівності в трудовій сфері та на ринку праці, а саме конвенції Міжнародної організації праці/International Labour Organization/МОП.

В рамках критичного аналізу міжнародних актів важливо відзначити, що для ефективної реалізації принципу гендерної рівності в системі управлінської діяльності важливу роль відіграє так зване «м'яке право» Міжнародної

організації праці/International Labour Organization/МОП. Це пояснюється тим, що рекомендації МОП слугують практичними орієнтирами для глибшого розуміння масштабів і суті принципу гендерної рівності, а також факторів, умов і підстав порушення означеного принципу. Вони визначають також можливості належної реалізації гендерної рівності в сфері влади та управління. Одним з прикладів є Рекомендація МОП № 4 від 29 жовтня 1919 р., яка стосувалася захисту жінок і дітей від небезпечних умов праці. Зокрема, в ст. 1 означеної Рекомендації акцентується необхідність обмеження доступу жінок до певних видів робіт, що можуть зашкодити їх материнським функціям, а у ст. 2 деталізуються умови, відповідно до яких жінки можуть виконувати означені види робіт.

Важливим документом, що стосується гендерної рівності між жінками та чоловіками, є Пекінська декларація та Платформа дій, ухвалені на IV Всесвітній конференції зі становища жінок. Означені документи визначають 12 ключових проблемних напрямів, серед яких малозабезпеченість, освіта, охорона здоров'я, насильство щодо жінок, збройні конфлікти, економіка, влада та прийняття рішень, механізми гендерної рівності, права людини, медіа, навколишнє середовище та проблеми дівчат. Зазначимо, що ці стратегічні орієнтири були визнані пріоритетними у підсумкових документах Спеціальної сесії Генеральної Асамблеї ООН «Жінки в 2000 році: рівність між чоловіками і жінками, розвиток і мир у XXI столітті» (червень 2000 р.) і стали основою для формування правових норм гендерної рівності в Україні [66].

В 2000 році Україна ратифікувала Декларацію тисячоліття ООН, де забезпечення гендерної рівності було означено як одну з ключових цілей. Для досягнення цієї мети Україна поставила собі такі завдання: забезпечити гендерний баланс в представницьких органах влади та на вищих рівнях виконавчої влади з пропорцією не менше 30 до 70 % представників кожної статі; зменшити вдвічі різницю в доходах між жінками та чоловіками [66]. Виконання цих завдань сприятиме досягненню гендерної рівності в сферах влади, управління, праці та зайнятості. Реалізація цих ініціатив потребує

комплексного підходу, включаючи моніторинг та оцінку ефективності впроваджених заходів. Довгострокова підтримка гендерної рівності сприятиме створенню більш інклюзивного та справедливого суспільства для всіх громадян.

Національні нормативно-правові акти, що закріплюють принцип гендерної рівності, складаються з кількох важливих законодавчих документів, які регламентують окремі виміри досліджуваної проблеми в українському правовому полі та формують правову основу для забезпечення гендерної рівності в Україні, забезпечуючи захист прав жінок та чоловіків у різних сферах суспільного життя. Серед них можна виділити наступні:

1) Конституція України 1996 року. Важливими положеннями Конституції, які стосуються забезпечення гендерної рівності, є: а) проголошення рівності всіх громадян у правах і гідності (ст. 21); б) рівність у користуванні конституційними правами та свободами (ч. 1 ст. 24); в) заборона обмежень чи привілеїв за ознакою статі (ч. 2 ст. 24); г) забезпечення рівних прав чоловіків і жінок в «професійній підготовці, у праці та винагороді за неї» та у «користуванні правом на гідну працю» (ч. 3 ст. 24); г) зобов'язання «створення умов, які дають жінкам можливість поєднувати працю з материнством», а також зобов'язання щодо забезпечення «правовим захистом, матеріальною і моральною підтримкою материнства і дитинства, включаючи надання оплачуваних відпусток та інших пільг вагітним жінкам і матерям» [48];

2) Кодекс законів про працю України 1971 року № 322-VIII (з актуальними змінами), що встановлює такі норми як: а) гарантування рівності трудових прав для всіх громадян України незалежно від статі (ч. 1 ст. 2-1); б) заборону дискримінації за ознакою статі при укладанні, зміні чи припиненні трудових відносин (ч. 1 і 2 ст. 22); в) визнання недійсними трудових договорів, в яких умови погіршують становище працівника через його стать (ч. 1 ст. 9, ч. 3 ст. 33); г) забезпечення гарантій для вагітних жінок та працівників із сімейними обов'язками (ст. 26, ст. 33, ст. 38, ст. 40, ст. 55, ст. 56, ст. 60-1/2 та

ін.) [46];

3) Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [79] 2005 року № 2866-IV, який встановлює стандарти гендерної рівності та визначає основні напрямки державної політики щодо її забезпечення (ст. 3), зокрема обов'язок органів публічного управління проводити гендерно-правову експертизу (ст. 4) та забезпечувати доступ жінок до державної служби (ст. 16). Окрім того на органи публічного управління покладається зобов'язання щодо відображення статистичних даних про представленість жінок і чоловіків в управлінських структурах (ст. 5). Законом визначено виняткові привілеї для жінок, що не можуть тлумачитись в якості гендерної дискримінації чоловіків (ст. 6) та окреслено механізм забезпечення рівних прав і можливостей людей обох статей (статті 7–14). Важливими є також гарантії щодо рівних прав і можливостей у сфері праці та зайнятості (ст. 17, 18) [79];

4) Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації» від 2013 р., визначає організаційно-правові основи для запобігання дискримінації, забезпечуючи рівні можливості для реалізації прав та свобод людини [81].

Означений законодавчий акт забороняє як пряму, так і непряму дискримінацію, зокрема за ознакою статі. Пряма дискримінація визначається як «ситуація, за якої з особою та/або групою осіб за їх певними ознаками поводяться менш прихильно, ніж з іншою особою та/або групою осіб в аналогічній ситуації, крім випадків, коли таке поводження має правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, способи досягнення якої є належними та необхідними» [81]. Непряма дискримінація виникає «внаслідок реалізації чи застосування формально нейтральних правових норм, критеріїв оцінки, правил, вимог чи практики для особи та/або групи осіб за їх певними ознаками виникають менш сприятливі умови або становище порівняно з іншими особами та/або групами осіб, крім випадків, коли їх реалізація чи застосування має правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, способи досягнення якої є належними та необхідними» [81]. Цей Закон поширюється на різні сфери

суспільних відносин, зокрема на громадсько-політичну діяльність, державну службу, місцеве самоврядування, трудові відносини, правосуддя, охорону здоров'я, освіти, соціальний захист, житлові питання, доступ до товарів і послуг тощо.

В соціально-економічному контексті забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків проявляється в різних аспектах, зокрема при працевлаштуванні, кар'єрному зростанні, а також підвищенні кваліфікації та професійній перепідготовці. Роботодавці зобов'язані забезпечувати умови праці, які дозволяють представникам обох статей працювати на рівних засадах; надавати можливість поєднувати професійну діяльність із сімейними обов'язками; забезпечувати рівність оплати праці за однаковою кваліфікацією та умови роботи; вживати заходів для створення безпечного середовища, яке виключає будь-які ризики для здоров'я і життя працівників; а також запобігати сексуальним домаганням і проявам насильства за гендерною ознакою.

Зі свого боку, держава повинна гарантувати рівні можливості для кар'єрного розвитку жінок і чоловіків. На національному, регіональному та локальному рівнях за потреби можуть бути застосовані позитивні дії, що сприятимуть усуненню гендерного дисбалансу в бізнес-секторі. Це може включати підтримку жіночого підприємництва через надання пільгових кредитів, організацію бізнес-тренінгів та інших заходів стимулювання. На наш погляд, такі заходи сприятимуть створенню більш інклюзивного економічного середовища, де представники обидвох статей матимуть рівний доступ до ресурсів і можливостей для професійного зростання. Вони також допоможуть зменшити гендерний розрив у зайнятості та забезпечити стійкість економіки на основі принципів рівноправності та справедливості.

Підсумовуючи вищезазначене, можна констатувати, що на сьогодні принцип гендерної рівності в Україні став важливим соціально-правовим інструментом, який реалізується в управлінських процесах і органічно закріплений у чинному законодавстві, яке розвивається у напрямі антропоцентризму і гуманізму [89, с. 278-279]. Аналіз чинних законодавчих

норм і приписів, дозволяє констатувати, що в загальному регулюванні трудових і суміжних правовідносин законодавець використовує позагендерний підхід, при якому правовий статус працівника не містить характеристик, що визначають його як представника певної статі. В результаті, права, обов'язки та гарантії, а також особливості юридичної відповідальності є рівними для чоловіків і жінок. Однак, поряд з універсальним підходом, законодавець також вводить специфічні права та гарантії для жінок. Тобто, рухаючись в напрямі європеїзації національного законодавства український законодавець виправляє такий несправедливий дискримінаційний підхід.

Отже, слід констатувати, гендерне стратегування залишається важливим напрямом удосконалення системи публічного управління. Водночас, незважаючи на значні досягнення у сфері забезпечення гендерної рівності, державна політика здебільшого обмежується окремими аспектами, такими як підтримка сімей з дітьми, соціальний захист жінок, захист їх прав у трудовій сфері тощо. Ці напрями є важливими, втім вони не охоплюють усі аспекти прояву гендерної дискримінації. Крім того, нормативно-правова база забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного управління в Україні потребує подальшого розвитку. Багато нормативно-правових актів мають недоліки, їх положення інколи є неоднозначними або непридатними для безпосереднього застосування, що вимагає їх доопрацювання. Одним із таких актів є ЗУ «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», який, на нашу думку, не відповідає сучасним вимогам і потребує оновлення. Окрім того, в Україні бракує національної стратегії забезпечення гендерноорієнтованого публічного управління, яка б сприяла інтеграції принципів гендерної рівності в управлінську діяльність. Враховуючи це, забезпечення рівних прав жінок і чоловіків залишається одним із пріоритетних завдань побудови демократичного суспільства.

2.2. Зарубіжний досвід гендерного стратегування в демократичних системах публічного управління

Впродовж XX століття активно велась боротьба за забезпечення рівних прав чоловіків і жінок, оскільки права жінок були значно обмежені в порівнянні з правами чоловіків. Це питання проявлялося в різних сферах життя, але найяскравіше воно виражалося в політичній діяльності та сфері прийняття управлінських рішень. Гендерна політика завжди була основою для всебічного розвитку будь-якої держави. Це пов'язано з тим, що гендерний чинник є важливим показником соціально-економічної готовності суспільства до змін. Тому просування гендерної ідеї рівності стало важливим етапом у розвитку та досягненні «гендерної справедливості» серед країн Європейського Союзу. Для України це питання стало особливо актуальним після підписання Угоди про асоціацію з ЄС, адже забезпечення гендерної рівності населення і з боку влади є однією з ключових поточних умов євроінтеграційного поступу України.

Однією з держав, яка активно працює над досягненням гендерної рівності, є Канада, де рівність прав жінок і чоловіків є невід'ємною частиною підходу до прав людини, принципом демократичної правової держави та важливою складовою майбутнього країни.

Механізм державного управління Канади в сфері «ліквідації гендерної дискримінації» базується на використанні гендерного аналізу, який передбачає оцінку впливу політичних ініціатив, програм і законів на жінок і чоловіків. Канадська модель забезпечення гендерної рівності передбачає не тільки рівність прав, а й рівні умови та можливості для їх реалізації. Особливу увагу в канадській практиці приділяють поняттю «гендерної справедливості», яке передбачає справедливе ставлення до жінок і чоловіків з урахуванням їхніх гендерних ролей. Для досягнення справедливості передбачені спеціальні заходи, які компенсують історичну та соціальну нерівність, що заважає жінкам і чоловікам досягти рівних позицій. Справедливість призводить до рівності, що полягає у досягненні однакового статусу та становища жінок і чоловіків в

суспільстві та державі.

Діяльність Управління у справах жінок Канади ґрунтується на положеннях Канадської Хартії прав і свобод, а також на низки міжнародних угод, спрямованих на боротьбу з гендерною дискримінацією, підписаних і ратифікованих урядом Канади. Серед таких документів відзначимо Конвенцію про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Пекінську Платформу Дій (1995) та низку інших міжнародних актів, спрямованих на реалізацію положень означених документів [53].

Канада є однією з небагатьох країн, що мають спеціалізований орган, відповідальний за гендерну політику – Управління у справах жінок. Цей орган сприяє досягненню гендерної рівності та забезпеченню активної участі жінок у всіх сферах життя країни, таких як економіка, політика, культура та соціальні процеси. Зокрема, Управління реалізує наступні напрямки роботи: сприяння економічній незалежності жінок, поліпшення їхнього соціального та економічного становища, боротьба з насильством щодо жінок і дітей, а також зміцнення прав жінок, що розглядаються як невід'ємний складник прав людини. Крім того, на рівні різних міністерств Канади створено спеціалізовані підрозділи, діяльність яких фокусується на вирішенні проблем, що стосуються жінок. Наприклад, Федеральна виконавча структура, що займається питаннями гендерної рівності, включає такі підрозділи, як Жіноче бюро Міністерства розвитку людських ресурсів, засноване у 1954 році, Фермерське жіноче бюро Міністерства сільського господарства, створене у 1981 році, а також Бюро жіночої охорони здоров'я при Міністерстві охорони здоров'я Канади. До цього переліку також входять відділи в Міністерстві закордонних справ і зовнішньої торгівлі, а також у Канадському агентстві міжнародного розвитку. Наприкінці 90-х років XX століття були створені нові підрозділи з гендерної рівності в таких міністерствах, як юстиції, промисловості, громадянства та імміграції, а також в міністерствах у справах індіанців і народів Півночі. Усі ці органи є важливою частиною національної політики Канади в боротьбі з гендерною дискримінацією [31].

Управління у справах жінок Канади регулярно проводить оцінку впливу чинної соціальної, економічної та законодавчої політики на жінок, здійснюючи аналіз програм і нових законодавчих ініціатив з огляду на їх відповідність інтересам жінок. Для цього органом було розроблено практичний посібник під назвою «Гендерний аналіз: керівництво з розробки стратегії», основною метою якого є підкреслення важливості гендерного підходу при формуванні політичного курсу та оцінки законодавства. У цьому посібнику акцентується увага на необхідності забезпечення «справедливих результатів для жінок і чоловіків, дівчаток і хлопчиків», враховуючи гендерний принцип як організуючий елемент.

Згідно з інструкціями цього посібника, експерти на регулярній основі вносять пропозиції щодо коригування певних напрямків діяльності іншим федеральним органам, а також рекомендують програми, спрямовані на розв'язання актуальних для жінок проблем. Для досягнення максимального ефекту, в 1999 році в структурі Управління було створено спеціальний підрозділ – Групу з гендерного аналізу [103].

Крім того, до функціональних обов'язків Управління входить розвиток і підтримка співпраці з жіночими неурядовими організаціями. Керівник цього підрозділу регулярно організовує зустрічі з представниками жіночих і інших громадських організацій країни. Таким чином, цей орган виконавчої влади відіграє важливу роль у розвитку Канади, працюючи над реалізацією принципу «ліквідації гендерної дискримінації» та забезпеченням повної участі жінок у всіх сферах суспільного життя [43].

Окрім зазначеного органу в Канаді, на рівні вищої законодавчої структури влади функціонує спеціалізований підрозділ – Постійний комітет з питань статусу жінок Канадського парламенту. Основними завданнями цього комітету є забезпечення тісної та постійної співпраці з численними канадськими жіночими організаціями. Як результат, 38 різних неурядових організацій і груп надали свої доповіді та дослідження, які стали основою для визначення чотирьох ключових напрямів роботи Комітету: систематичний

моніторинг гендерних аспектів в діяльності уряду та врахування інтересів жінок, фінансування жіночих організацій та організацій, що сприяють рівності, боротьба з бідністю серед жінок, а також протидія насильству щодо жінок [41].

Втілення цих програм суттєво вплинуло на покращення становища жінок, однак цього не виявилось достатньо для ефективного вирішення проблеми гендерної дискримінації. Тому важливим кроком є розгляд змістовної частини організаційно-правового механізму державного управління Канади, оскільки без практичної реалізації цих аспектів гендерна політика може залишатись лише на рівні декларацій. Зокрема, варто звернути увагу на «Жіночу програму», яка була інтегрована в діяльність Управління по питаннях положення жінок у 1995 р. [109].

В рамках зазначеного проєкту надається фінансова, технічна, а також інформаційно-консультативна підтримка жіночим та іншим громадським організаціям, які займаються покращенням становища жінок, забезпеченням гендерної рівності та справедливості. Програма передбачає два види фінансування: для поточної діяльності громадських організацій та для реалізації спеціальних проєктів, орієнтованих на жінок. Право на отримання фінансової допомоги мають лише ті організації, групи та об'єднання, що поділяють принципи та цілі гендерної рівності, закріплені Канадською Хартією прав і свобод та міжнародними угодами, підписаними Канадою. Місцеві, регіональні та національні організації, які борються із гендерною дискримінацією, можуть отримати фінансування для реалізації проєктів, що стосуються економічної рівності, соціальної справедливості та забезпечення доступу жінок до різних сфер життя. Наприклад, з 1995 по 2000 рік програма підтримала понад 1500 різних ініціатив і проєктів на суму 43 мільйони канадських доларів. У 2013 році в рамках програми було профінансовано заходи, спрямовані на боротьбу з домашнім насильством. Упродовж 2014-2017 років було виділено близько 1 мільйона канадських доларів для реалізації ініціатив жіночих організацій на національному, регіональному та локальному

рівнях [68]. Таким чином, ця програма стала важливим кроком у забезпеченні гендерної рівності та підтримки жінок, сприяючи їх економічній та соціальній інтеграції. Завдяки цій ініціативі було досягнуто значних результатів у покращенні умов для жінок, однак подальше вдосконалення політики залишається необхідним для ефективної боротьби з гендерною дискримінацією на всіх рівнях суспільства.

Згідно з оцінками експертів, бюджет Управління у справах жінок Канади на період 2023-2024 років складає 24,6 млн канадських доларів. З цієї суми 11 млн доларів планується розподілити через Жіночу програму серед неурядових організацій, які реалізують проєкти, орієнтовані на забезпечення гендерної рівності. Без сумніву, належне фінансування сприяє розвитку ініціатив жінок, вирішенню проблем гендерної дискримінації та зменшенню соціальної напруженості серед груп населення, які стали жертвами порушень їхніх прав у різних сферах суспільного життя та дозволяє тримати їх під контролем держави.

Прогресивні зміни, що стосуються гендерної політики, також помітні в політичній сфері Канади. Хоча жінки все ще недостатньо представлені в парламенті країни, приміром їх частка в палаті громад складає лише 20,8 %, що ставить Канаду на 47-ме місце серед країн за рівнем жіночого представництва. Однак ситуація в Канадському сенаті виглядає кращою: жінки складають 35 % представників. У муніципальних радах Канади частка жінок досягає 21,7 %, а на регіональному рівні в законодавчих органах їх представництво становить 20,6 %. Водночас у Національній Асамблеї Квебека жінки складають 32 %, що робить цей регіон першим в Канаді, де на всіх рівнях законодавчих органів жінки складають не менше 30 % депутатів.

На думку О. Рудік, «ключовим чинником, сприяючим ефективній реалізації державної політики відносно ліквідації гендерної дискримінації являється наявність в цій країні активного, ініціативного, наполегливого жіночого руху. Як відмічає автор, особлива заслуга жіночих організацій – у формуванні самосвідомості канадок, в зростанні їх самооцінки, почуття

власної гідності, заснованої на визнанні права на власний вибір ролі в суспільстві» [93].

Наведемо приклади найбільш активних організацій: «Комітет національної дії з положення жінок», «Голос жінок Канади за мир», «Канадські жінки за політичне представництво», «Асоціація жіночої освіти і соціальних дій», «Федерація жінок Квебека і Жіночі групи за доступ до політичної і економічної влади», «Жінки, політика і демократія в Квебеку», «Рівний голос» та ін.[43].

Жіночий рух у Канаді є важливою політичною силою, яка здатна впливати на прийняття політико-управлінських рішень. Під час нещодавніх виборчих кампаній жіночі організації добилися того, що три провідні політичні партії погодилися відповідати на запитання щодо стану забезпечення прав жінок та їхніх позицій стосовно шляхів вирішення гендерних проблем на загальнонаціональних телевізійних дебатах.

Таким чином, здійснений аналіз гендерної політики Канади дозволяє зробити наступні висновки.

По-перше, політика Канади в сфері забезпечення рівності чоловіків і жінок має гендерно чутливий характер. Участь держави та її структур у реалізації програм, що сприяють досягненню гендерної рівності, знаходиться на високому рівні.

По-друге, поточна політика щодо жінок орієнтована на довгострокову перспективу та характеризується послідовним характером. Вона відображає розуміння важливості соціально-політичної рівності жінок для розвитку демократичного суспільства та економіки, оскільки активна участь жінок у житті держави є незамінною. У цьому контексті регулярне і достатнє фінансування гендерних ініціатив є невід'ємною частиною державної політики.

По-третє, жіночий рух, що став вагомою політичною силою в Канаді, продовжує діяти як каталізатор змін у ставленні до жінок в суспільстві. Це також означає суттєві зміни у статусі жінок та в суспільній свідомості, що

дозволяє досягати значних результатів у сфері забезпечення гендерної рівності.

Загалом процес гендерної модернізації канадського суспільства має виразно централізований характер, що проявляється в існуванні чіткої організаційної структури на державному рівні, спрямованої на забезпечення гендерної рівності. Ця структура функціонує від верхніх рівнів управління до місцевих органів, створюючи ефективну систему, яка дозволяє державі активно використовувати адміністративні важелі контролю за соціально-політичними процесами, що відбуваються як на національному, так і на регіональному та локальному рівнях.

З позиції порівняльного політико-правового аналізу варто звернути увагу на досвід Сполучених Штатів Америки у вирішенні проблеми забезпечення гендерної рівності та подолання дискримінації за ознакою статі. США є однією з країн «стабільної демократії», що має основну стратегію для вирішення питань нерівності та гендерної несправедливості [134].

Стратегічне забезпечення гендерної політики в США складається з чотирьох основних компонентів: законодавства щодо гендерної рівності, організаційно-інституційної системи, фінансованих програм, а також включення гендерного компоненту в освітній процес на рівні вищої школи.

Доречно зазначити, що в США відсутнє міністерство у справах жінок або окреме управління, на зразок того, що функціонує в Канаді. Парадоксальним є й той факт, що держава, яка вважається «вартовим демократичних цінностей» на міжнародній арені, досі не приєдналася до Конвенції ООН про ліквідацію усіх форм дискримінації щодо жінок (1979 р.).

Забезпечення дотримання антидискримінаційного законодавства в США здійснюється через низку федеральних відомств і агентств, які мають спеціалізовані підрозділи, що займаються питаннями гендерної рівності. Такі організації, як Міністерство праці, Міністерство охорони здоров'я і соціального забезпечення, Міністерство юстиції, Державний департамент, Агентство з малого бізнесу та Комісія з рівних можливостей у сфері

зайнятості, виконують контроль за виконанням політики, спрямованої на забезпечення рівних прав та можливостей для жінок.

Впродовж другої половини XX століття в США діяла послідовна законодавча політика, спрямована на забезпечення рівних можливостей для чоловіків і жінок у сфері економічних відносин. Важлива роль в реалізації означеної політики відводилась Бюро з захисту трудових прав жінок та Комісії з рівних можливостей у сфері праці та зайнятості.

Основними завданнями Бюро визначено підвищення добробуту працівників, покращення умов праці, розширення можливостей для отримання високооплачуваної роботи, вдосконалення трудового законодавства, надання посібників по безробіттю та запобігання дискримінації під час найму. Бюро мало значний вплив на трудовий статус жінок в США, особливо в контексті розробки державної політики щодо професійної зайнятості жінок і чоловіків. Завдяки діяльності цього органу і 1961 році на федеральному рівні було створено консультативний орган – Комісію із статусу жінок на рівні федерального уряду, що стало важливим кроком у боротьбі з гендерною дискримінацією. Заснування такого структурного підрозділу сприяло змінам в урядовій політиці, орієнтуючи її на реальні потреби жінок. Це проявилось в ініціюванні та лобіюванні прийняття Закону про рівну оплату праці, в рамках якого була розроблена стратегія боротьби з дискримінацією за статтю під час найму на роботу та визначенні рівня оплати праці [56].

Дублюючою за функціональними обов'язками організацією є Комісія Сполучених Штатів із забезпечення рівних можливостей у сфері зайнятості. В перший рік своєї діяльності Комісія розглянула 8852 випадки дискримінації. Така велика кількість скарг свідчить про актуальність та масштабність проблеми гендерної дискримінації, яка перетворилася на серйозне політичне питання, вирішення якого потребує відповідних державних заходів.

Комісія здійснює контроль за дотриманням законів, що забороняють дискримінацію, серед яких: Закон про громадянські права (1964), Закон про

громадянські права (1991), який є поправкою до статті VII Закону про громадянські права 1964 року; Закон про дискримінацію за ознакою віку під час найму на роботу (1967); Розділи 1 і 5 Закону про американців з обмеженими можливостями (1990); Закон про реформу цивільної служби (1978); Закон про рівну оплату (1963 р. або поправка до Закону про справедливі трудові стандарти). Крім того, стаття 11 Поправок була спрямована на подолання стійких гендерних стереотипів, які розділяли професії на «чоловічі» та «жіночі». Відповідно до цієї статті, уряд США фінансує створення спеціальних центрів для професійної підготовки жінок. Державна політика США у сфері боротьби з гендерною дискримінацією в економічній галузі стала прикладом і стандартом для багатьох країн, що зіткнулися з подібними проблемами. Формулювання цих законів стали основою для створення нормативно-правового підґрунтя для вирішення проблеми дискримінації у Франції, Бельгії та інших європейських країнах [103].

У зв'язку з актуальними проблемами, що виникли в результаті гендерного дисбалансу, було прийнято рішення вдосконалити законодавчу базу та активізувати державні ресурси для прискорення ліквідації цієї проблеми. З цією метою в 1972 році було ухвалено Закон про рівні можливості в сфері зайнятості, який суттєво розширив повноваження Комісії з рівних можливостей. Тепер вона стала частиною Координаційної ради з рівних можливостей у сфері зайнятості, що дозволило вивести проблему гендерної дискримінації на вищий політичний рівень.

Основним завданням Ради стало усунення дублювання функцій і непослідовності в діяльності різних федеральних органів, а також розробка ефективних заходів для покращення роботи кожного з них. За результатами звітів Ради можна зробити висновок про значну результативність її роботи. Лише впродовж 2019 року було врегульовано 23 364 випадки дискримінації, що призвело до компенсацій на суму 99,1 млн доларів. Окрім того, з 1997 по 2019 рік було подано до суду 403 позови, і прийнято 418 рішень. В 2019 році

було виплачено 4,5 млн доларів 25 жінкам, які зазнали порушення права на рівну оплату праці. Було виявлено, що навіть на керівних посадах жінки отримують за рівноцінну роботу менше порівняно з чоловіками. Комісія виконує роль «арбітра», розглядаючи різні позови та використовуючи різні методи вирішення конфліктів з метою забезпечення балансу інтересів між роботодавцями та працівниками, запобігаючи дискримінації за гендерною ознакою [179].

Продовжуючи аналіз організаційно-інституціонального аспекту гендерної політики США, важливо акцентувати на ролі активного жіночого руху, який відіграє важливу роль у формуванні та просуванні гендерної рівності в країні. Серед найбільш впливових організацій жіночого руху можна виділити такі, як Національна організація жінок (NOW), яка бореться за права жінок у різних сферах, зокрема в політиці, економіці та охороні здоров'я. Не менш важливою є Національна ліга дій з репродуктивних прав і абортів – за вибір Америки, яка виступає за право жінок на доступ до безпечних і законних абортів, а також за репродуктивну свободу. До активних сил жіночого руху можна віднести і Федерацію планованого батьківства Америки, яка надає медичні послуги, спрямовані на планування сім'ї, і підтримує репродуктивні права жінок. Фонд феміністської більшості працює над зміцненням феміністичних ініціатив і забезпеченням рівних прав для жінок, а також активно залучає жінок до політичного процесу. Американський союз громадянських свобод (ACLU) захищає права жінок, зокрема у питаннях гендерної рівності і боротьби з дискримінацією. Також важливою є діяльність Імперативу охорони здоров'я для чорних жінок, організації, яка звертає увагу на проблему нерівного доступу до медичних послуг для чорних жінок у США, Національного політичного Жіночого кокусу, що активно підтримує жінок, які бажають брати участь у політичному процесі, і забезпечує їх політичне представництво на всіх рівнях влади, та «ЕМІЛІ – Лист» [59].

Зокрема «ЕМІЛІ – Лист», організувала масштабну «Програму політичних можливостей», спрямовану на підвищення

конкурентоспроможності жінок Америки на політичному полі. Програма фокусується на виявленні та підготовці кандидатів-жінок до виборних посад на рівні штатів. З 2011 по 2019 рік ініціатива «ЕМІЛІ - Лист» навчила 4 290 жінок в 33 штатах і сприяла їхній перемозі на виборах до штатних і місцевих органів влади. Це дозволило збільшити кількість жінок-законодавців в штатних легіслатурах до 23% від загальної кількості місць.

Означене стало значним проривом у вирішенні проблеми гендерної дискримінації в політичній сфері. Основною заслугою американських жіночих організацій є формування та розвиток самосвідомості жінок, підвищення їх самооцінки та почуття власної гідності, що базується на визнанні їхнього права обирати свою роль у суспільстві. Завдяки цьому жінки США здобули право бути політично та соціально активними.

Загалом, на основі аналізу представлених даних, можна зробити висновок, що хоча ще рано говорити про досягнення гендерного паритету в державній сфері США, втім тенденція до руху в цьому напрямку вже чітко простежується. На сьогодні жінки в США становлять у 18 разів більшу частину серед державної та політичної еліти. Разом з тим, США займають 70-е місце в світі за рівнем представництва жінок у законодавчих органах влади.

Таким чином, США прагнуть використовувати внутрішні резерви для розвитку суспільства та створюють можливості для реалізації потенціалу жіночого населення країни в політичній сфері, вбачаючи у цьому джерело прогресивного розвитку. Як відмічав ректор Гарвардського університету Дрю Фауст, «вирішення проблеми рівності чоловіків і жінок, а також гендерній несправедливості сприяє зміцненню світових позицій США як лідера і захисника демократичних цінностей на міжнародній арені» [59].

Освітньо-просвітницький складник гендерної політики США є результатом демократичних змін у державі, що відображаються в політичній коректності щодо стереотипів і забобонів, зокрема гендерних. Жіночий демократичний рух мав значний вплив на розвиток системи вищої освіти, зокрема на введення гендерної просвіти. Перші курси, присвячені жінкам,

були проведені в США ще в 1970 році, а згодом вони переросли в спеціалізовані програми «Жіночих досліджень/Women's studies», які стали складовою частиною освітнього процесу в навчальних закладах. До 1975 року в країні вже функціонувало близько 150 дослідницьких програм, пов'язаних з жіночими питаннями, а в 1980 році коледжі та університети включили в свої навчальні плани понад 30 тисяч таких курсів. На початок XXI століття Національний комітет з дослідження положення жінок об'єднав майже вісім десятків науково-дослідних центрів, орієнтованих на гендерні та громадські дослідження. Гендерна компонента стала невід'ємною частиною наукового та освітнього процесу. Однак, незважаючи на значні досягнення в подоланні гендерної дискримінації, в американській політиці забезпечення гендерної рівності залишаються певні недоліки [103]:

По-перше, ресурси, спрямовані на вирішення проблеми гендерної дискримінації в США, в основному орієнтовані на економічну сферу. Однак створені структурні підрозділи часто дублюють свої функції, що призводить до плутанини у розподілі обов'язків і, як наслідок, знижує ефективність та результативність органів публічного управління.

По-друге, процес вирішення проблеми законодавчим шляхом демонструє дві суперечливі тенденції. Парадоксальним є той факт, що кількість скарг на гендерну дискримінацію не зменшується, а, навпаки, зростає з кожним роком. Наприклад, на початок 2018 року Комісія у справах жінок отримала 14 256 скарг, тоді як загальний показник таких звернень за 2016 рік склав 20 200. Це може свідчити або про високий рівень інформованості та просвіти серед громадян США щодо гендерної дискримінації, що спонукає їх звертатися до відповідних органів, або про збільшення кількості випадків дискримінації, попри здійснені державні заходи.

Скандинавські країни є лідерами в сфері забезпечення гендерної рівності завдяки своїй глибокій історичній прихильності до принципів рівності та соціальної демократії. У цих країнах число жінок-парламентарів вже перевищило «критичну масу», яка необхідна для реального впливу на

державну політику та соціальні технології, спрямовані на покращення добробуту жіночого населення. Держава активно підтримує та розширює послуги з догляду за дітьми, забезпечує доступність освітніх і медичних послуг, а також соціального забезпечення. У Скандинавії інституціоналізовано принципи рівних можливостей, а система соціальної підтримки є однією з найрозвиненіших у світі, забезпечуючи широкий доступ до послуг для всіх верств населення. В 1995 році було розроблено та прийнято єдину для всіх Скандинавських країн стратегію гендерної політики, розраховану на п'ятирічний термін. Основні пріоритети цієї програми включали досягнення гендерної рівності на ринку праці, що включає рівні можливості для жінок і чоловіків у професійній діяльності, гендерний паритет у владних структурах, тобто збільшення участі жінок у прийнятті політичних рішень на всіх рівнях, вирішення проблеми подвійної зайнятості для жінок, які поєднують роботу з сімейними обов'язками, шляхом забезпечення гнучких умов праці та надання підтримки у догляді за дітьми, а також проведення дослідницьких проєктів для вдосконалення стратегії досягнення гендерної рівності, що включає в себе наукові дослідження та аналіз існуючих практик. Ці зусилля сприяли значному покращенню гендерної рівності в Скандинавських країнах і зробили їх прикладом для інших держав [103].

Особливе місце серед країн Скандинавського регіону в реалізації гендерної політики займає Швеція. Починаючи з 1980-х років, питання рівноправ'я були винесені на рівень державної політики. В ці роки було створено міністерство з питань рівноправ'я, державну комісію з рівноправ'я та запроваджено інститут омбудсмена з питань рівноправ'я. У 1991 р. ухвалено Закон про рівноправ'я (з поправками 1994 року), який ставить в якості основних цілей забезпечення зайнятості, поліпшення умов праці та можливостей кар'єрного зростання, а також розробку працедавцями щорічних планів заходів для забезпечення збалансованого представництва чоловіків і жінок. У 1998 році було прийнято спеціальну урядову програму, яка передбачала звіт перед парламентом про положення жінок в органах

публічного управління з метою поетапного підвищення їх представництва в структурах влади та управління. Уже в 1995 році жінки в уряді займали більше 50% місць, що стало значним прогресом на шляху забезпечення гендерної рівності в системі публічного управління [10].

Подібних успіхів досягла й Фінляндія, де в 1972 році було створено спеціальну Раду з питань рівності (у цьому ж році подібні ради було створено в Швеції і Норвегії). Склад Ради призначається урядом терміном на три роки та повинен включати представників усіх політичних партій. До сфери компетенції фінської Ради входить вирішення питань, що стосуються положення жінок у сфері виробництва, освіти, сім'ї, політичної та управлінської діяльності. У 1987 році Фінляндія, услід за Норвегією і Швецією, ввела посаду омбудсмена (уповноваженого з питань гендерної рівності) і заснувала спеціальну апеляційну комісію для розгляду питань, пов'язаних з рівноправ'ям. У 1986 році у Фінляндії прийнято закон про гендерну рівність, який переслідував подвійну мету: покласти край прямій і непрямій дискримінації за гендерною ознакою та сприяти створенню умов для реалізації рівних можливостей чоловіків і жінок шляхом вжиття спеціальних заходів, які покращували б положення жінок, насамперед, на ринку праці. В 1987 р. Фінляндія, аналогічно Норвегії та Швеції, запровадила інститут омбудсмена, тобто уповноваженого з питань гендерної рівності. В 1995 році в Фінляндії ухвалено додатковий закон про гендерну рівність, одночасно з цим принцип гендерної рівності було включено до переглянутої Конституції Фінляндії. Віднині діє правило, за яким частка жінок на будь-яких рівнях влади та управління повинна складати не менше 40%. У 1989 році було прийнято урядову програму розвитку рівноправ'я, яка постійно оновлюється. Наприкінці 90-х рр. XX ст. у парламенті країни голова і обидві віце-голови, а також 6 міністрів були жінками [94].

Політика щодо забезпечення гендерної рівності в Данії також має значну історію. Першим законодавчим актом, спрямованим на подолання дискримінації за ознакою статі, став Закон про рівну заробітну плату,

прийнятий у 1976 році. Зазначимо, що до означеного закону неодноразово вносилися поправки. В 1978 році було ухвалено ще два важливі закони: Закон про рівні можливості, що проголошував принцип гендерної рівності в усіх сферах суспільного життя, а також Закон, що встановлював рівні умови для чоловіків і жінок при прийомі на роботу. З метою забезпечення збалансованого представництва статей у структурах влади та управління було прийнято Закон про рівність чоловіків і жінок при призначенні їх членами громадських комітетів (1985 р.) та Закон про рівні можливості для чоловіків і жінок щодо обіймання виконавчих посад (1990 р.) [15].

Однак, незважаючи на добре розроблену систему реалізації політики гендерної рівності, стверджувати, що гендерне питання в Скандинавських країнах остаточно вирішено, було б передчасно. Економічний підйом у Скандинавії в 1960–1970-х рр. надав жінкам значно більше можливостей на ринку праці. Однак цей процес, ймовірно, більше зумовлений дією ринкових механізмів, а не безпосередньо політикою рівноправ'я. Тому, незважаючи на те, що кількість жінок, залучених до виробничої сфери, продовжує зростати, ринок праці все ще характеризується чітким гендерним дисбалансом. Існує горизонтальна сегрегація, коли чоловіки та жінки працюють переважно в різних секторах економіки, а також вертикальна сегрегація, яка полягає в тому, що жінки займають переважно неуправлінські посади, в той час як чоловіки мають більше можливостей для кар'єрного зростання в сфері прийняття управлінських рішень. Однією з актуальних проблем залишається питання рівної оплати праці для чоловіків і жінок. На початку ХХІ століття різниця в оплаті в Скандинавії складала 11-12%, що, хоча і є меншим розривом, ніж у багатьох інших країнах, все ще є певною проблемою. Схожа ситуація спостерігається й у сфері освіти. Статистичні дані свідчать, що рівень освіти серед жінок у Скандинавських країнах вищий, ніж серед чоловіків, і жінки здобувають вищу освіту частіше за чоловіків. Однак проблема залишається, особливо у виборі майбутньої професії, де жінки традиційно обирають «жіночі» професії (медицина, педагогіка), а чоловіки – «чоловічі» (економіка,

право, фінанси тощо). Отже, політика гендерної рівності, що проводиться у Скандинавських країнах, навряд чи може бути визнана завершеною, оскільки перед урядами цих держав ще залишаються невирішені завдання [57].

Таким чином, наприкінці XX століття найвищий показник гендерної рівності був досягнутий лише в кількох державах світу. Як зазначено у звіті Генеральної Асамблеї ООН, таких країн всього чотири: Швеція, Данія, Фінляндія та Норвегія. В цих країнах одночасно забезпечено гендерну рівність у середній освіті (відсоток дівчат, що відвідують середню школу, перевищує 95%), частка жінок у парламенті становить не менше 30%, а їхній внесок у промисловість та сферу послуг досягає 50%. Тут активно працюють над тим, щоб принципи рівності чоловіків і жінок стали не лише основою державної політики, але й закріпились у суспільній свідомості, ставши невід'ємною частиною суспільного життя. Політика, що реалізується в цих країнах, орієнтована на зміцнення та утвердження цих принципів, і не випадково вона отримала назву «державного фемінізму». Проте навіть у цих державах абсолютна гендерна паритетність ще не досягнута, тому уряди та жіночі НУО продовжують працювати над подальшими досягненнями в цьому напрямку [131, р.2].

Аналіз заходів щодо реалізації гендерної політики в різних країнах вказує на необхідність обов'язкового використання спеціальних інструментів та технологій. Зокрема, важливим є застосування гендерного аналізу для оцінки ефективності тих чи інших політико-управлінських рішень. Гендерний аналіз передбачає процес збору достовірної інформації з урахуванням гендерних відмінностей у контексті досліджуваного напрямку та прогнозування впливу політико-управлінських рішень і державних програм на соціальний статус чоловіків і жінок. Використання цього інструменту при оцінці результативності державної політики дозволяє виявити потенційні та фактичні відмінності в ефекті політичних курсів і законодавства на соціальний статус гендерних груп, а також зібрати якісну інформацію про зміни у трансформації статусних характеристик чоловіків і жінок.

2.3. Принципи гендерної політики в системі публічного управління

Як відомо, тлумачення прав людини в демократичній державі передбачає застосування єдиних стандартів для всіх осіб, незалежно від їхнього статусу, з метою гармонізації суспільних відносин, забезпечення необхідних умов для життя громадян та гарантування справедливості в суспільстві. Це положення актуалізує потребу вироблення ефективної гендерної політики, яку науковці вважають складовою внутрішньої політики держави, яка виражається через соціальні програми та заходи, що регулюють відносини стосовно запобігання проявам гендерної дискримінації [64].

В системі публічного управління гендерна політика спрямована на забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до процесу прийняття рішень, що є одночасно важливою умовою розвитку правової держави та основою її економічного і соціального прогресу. Це підтверджують численні дослідження ООН, які вказують на те, що країни, які займають лідируючі позиції щодо представництва жінок у сфері влади та управління, мають також високі показники якості життя та економічного розвитку [64]. Врахування цих фактів обґрунтовує потребу в глибшому комплексному науковому підході до розробки політики гендерної рівності в контексті теорії публічного управління України, особливо в умовах децентралізації влади, розвитку громадянського суспільства та євроінтеграційних процесів, а також у формулюванні конкретних пропозицій для впровадження ефективних заходів, спрямованих на забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного управління в Україні.

Гендерна політика охоплює майже всі сфери суспільного життя, оскільки регулювання гендерних відносин визначає перспективу соціальної сегрегації прав і можливостей індивідів у суспільстві. Гендерне середовище, яке історично сформувалося під впливом темпоральних і просторових умов, не може бути осмислене без чітких наукових підходів та інституційної регламентації. Відсутність належного правового врегулювання гендерних відносин може спричинити негативні наслідки, зокрема у вигляді загострення

конфліктів між представниками різних статей в суспільно-політичній сфері. Гендерна політика повинна характеризуватися стабільністю і базуватися на єдиних політичних та правових принципах. Погоджуємось з думкою В. Загурської-Антонюк стосовно того, що «гендерна політика має обов'язково містити характеристики здібностей та типової поведінки, притаманної жінкам та чоловікам. Це становитиме підґрунтя у визначенні їх службових ролей та обов'язків, завдяки чому біологічні відмінності статей можна спроектувати на матрицю соціальної та культурної диференціації» [37]. Науковиця також пропонує «в основі гендерної політики встановити правовий статус особистості, який визначатиметься її фактичним соціальним статусом, тобто становищем людини в суспільстві із відповідною системою соціальних можливостей визначених законом» [37].

Оцінка теоретичних основ гендерної політики в Україні виявила наявність традиційних, неформальних гендерних ієрархій та дискримінаційних норм стосовно жінок. Це призводить до упередженого оцінювання їхніх здібностей, що супроводжується негативними очікуваннями щодо результатів їхньої праці. Таке ставлення автоматично створює труднощі для жінок при отриманні посад чи розподілі робочих ролей у сфері публічного управління, яка в суспільстві асоціюється з владою, престижем і могутністю. Цей факт можна пояснити наявністю гендерної стереотипізації в соціумі, де жінок часто асоціюють з такими якостями, як теплота, привітність, ніжність та емпатія. Це, разом із культом «берегині домашнього вогнища», сприймається як несумісне з управлінськими функціями. Чоловіків, натомість, часто асоціюють з такими рисами, як наполегливість, амбітність, агресивність, незалежність, впевненість у собі, сміливість, що вважаються важливими для управлінських посад. Подібні метафори в суспільстві виправдовують диференціацію гендерних статусів і підтримують ортодоксальні уявлення, які мають значний вплив на формування «жіночої історії». Зазначений феномен гендерної стереотипізації є історично сформованим і має умовно есенціальний характер, що ускладнює його регулювання на державному

рівні.

Окреслюючи парадигму формування гендерної політики органів публічного управління, слід почати з розгляду поняття «влада» з точки зору гендерної рівності. За визначенням зарубіжних дослідників, цей підхід означає «здатність жінок впливати на прийняття рішень та дії інших людей чи груп за умов чоловічого панування і навпаки» [138, р. 317]. Спираючись на таку гіпотезу, доцільно трактувати політику забезпечення гендерної рівності в сфері публічного управління як діяльність органів влади, спрямовану на досягнення паритетного представництва чоловіків і жінок в органах публічного управління, а також на забезпечення рівних можливостей для їхнього впливу на процеси прийняття управлінських рішень. Відповідно до цього підходу, до основних структурних елементів політики забезпечення гендерної рівності в сфері публічного управління можна віднести гендерне стратегування у сфері регулювання оплати праці, працевлаштування та кар'єрного зростання, професіоналізації, боротьби з гендерною сегрегацією, а також забезпечення психологічної підтримки протидії гендерній дискримінації та сексизму.

В межах зазначених структурних елементів гендерної політики в суспільстві можна виявити низку гендерних дискримінант, які перешкоджають гендерній паритетності в сфері політики та публічного управління. Серед таких перешкод Є. Ярошенко виділяє наступні: «соціокультурні стереотипи, які орієнтують жінок на сім'ю, виховання дітей і значно меншою мірою на участь у політичному житті; низький ступінь самооцінки, відсутність в життєвій стратегії великого прагнення у побудові кар'єри; кризову ситуацію в економіці країни, падіння життєвого рівня великих сімей, руйнування соціальної інфраструктури; жорстку конкуренцію з боку чоловіків у боротьбі за значущі посади у владних структурах; відсутність у жінок необхідних навичок, робочих контактів і фінансових засобів для повноправної боротьби за кар'єрне просування» [146].

На рівні системи публічного управління описаний комплекс бар'єрів

створює значний психологічний тиск на працівниць. У боротьбі з цими перешкодами можна виокремити два типи стратегій дискримінаційної стійкості: пасивну та активну. Пасивні стратегії включають тактику уникнення та заперечення наявності проблем. Це може проявлятися в відстороненості від спілкування в колективі, уникненні конфліктних ситуацій, терпимості та сприйнятті фактів дискримінації як чогось належного. Активні стратегії спрямовані на боротьбу з дискримінацією та включають об'єднання жінок, взаємну підтримку та активний спротив дискримінаційним практикам (Малюнок 2.1). Ефективними також можуть бути психологічні тренінги та менторські програми, які фокусуються на організації командної роботи, розумінні цінності гендерної рівності та інших заходах. Важливо також підвищувати обізнаність щодо гендерних питань серед політиків, релігійних діячів, лідерів громад та населення в цілому, щоб запобігти дискримінації жінок на їхньому шляху до кар'єрного зростання.



Малюнок 2.1. Стратегії дискримінаційної стійкості в системі гендерноорієнтованого публічного управління

Особливу увагу слід приділити малодослідженим формам гендерної дискримінації, які також можуть проявлятися в сфері публічного управління.

До таких дискримінаційних факторів відносяться сексизм та гендерна сегрегація. Погоджуємось зі змістовним означенням категорії «сексизм» теоретизованим Рекомендаціями Комітету Міністрів Ради Європи як «будь-який акт, жест, візуальний прояв, вимовлені або написані слова, дія чи поведінка, які базуються на думці про те, що людина або група осіб є гіршими від інших через свою стать» [90]. Таким чином, сексизм виявляється у діях, ставленні, а також у вербальних і невербальних емоційних проявах, що призводять до дискримінації осіб виключно на основі їх статевої приналежності. Це явище може виявлятися на робочому місці державного службовця через прояви неповаги або принизливі коментарі, жарти, сексуальну об'єктивацію, відверті зауваження, зневажливі висловлювання щодо одягу чи зовнішнього вигляду працівників, а також через бездіяльність та ігнорування таких проявів з боку колег чи керівництва [72].

Сексизм тісно пов'язаний з публічною владою, оскільки до осіб, які володіють владою, зазвичай ставляться прихильно, а тих, хто її не має, часто дискримінують. Сексизм також пов'язаний з гендерними стереотипами, адже дискримінаційні дії чи ставлення часто базуються на хибних переконаннях або узагальненнях стосовно статі, а також на помилковому вважанні гендеру важливим чинником у контекстах, де це не є релевантним.

Поруч із сексизмом варто також виділити гендерну сегрегацію, яку можна охарактеризувати як «стійку тенденцію розподілу чоловіків і жінок між різними сферами трудової діяльності» [145]. В межах гендерної сегрегації представники кожної статі займають певні, часто стереотипно визначені, професії чи посади, що призводить до дисбалансу представництва чоловіків і жінок у різних галузях і професіях. Це проявляється у фемінізації одних галузей і маскулінізації інших, що створює гендерно-асиметричне професійне середовище через нерівномірний розподіл чоловіків і жінок у певних професійних групах. Тобто, сегрегація сприяє концентрації жінок або чоловіків у певних професійних, посадових або галузевих групах. На думку Б. Логвиненко, «проблема сегрегації тісно пов'язана із питаннями гендерної

рівності та недопущенням дискримінації» [55]. Прислухаючись до думки вчених, які вважають, що іманентною основою гендерної сегрегації є гендерна асиметрія. Можна стверджувати, що емпіричне дослідження цього явища дозволить виявити потенційні причини його виникнення та підтвердити існування аспектів дискримінації в сфері управлінських відносин. Це дасть можливість сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо імплементації стратегічних цілей гендерноорієнтованого публічного управління, яке повинно ґрунтуватися на парадигмі гендерної паритетності. В означеному контексті погоджуємось із позицією Є. Ярошенко, який визначає гендерну паритетність в публічному управлінні як «урівноважене, рівноправне представництво чоловіків і жінок в установах публічної влади, причому як державної, так і органів місцевого самоврядування, а також гарантування однакової доступності громадян до органів публічної служби, що має відбуватися згідно з кваліфікацією та професійною підготовкою кандидата, незалежно від його статі та з усуненням при призначенні на таку службу гендерної нерівності та недопущення гендерної дискримінації при її проходженні» [146]. Враховуючи суб'єкту дуальність гендерного питання, не можливо не погодитись із думкою В. Загурської-Антонюк, яка вважає, що «проблему гендерної рівності жінок і чоловіків неможливо викоринити, якщо зосереджувати увагу лише на проблемах однієї статі. Учена акцентує увагу на істотних відмінностях, які існують між жінками і чоловіками та обумовлюють прояви нерівності. Необхідно застосувати такий підхід, який би сфокусувався на перегляді практик і структур, які укорінюють різні види нерівності. Особливо це стосується розподілу праці, доступу до ресурсів та контролю над ними, а також можливостей брати участь у прийнятті різноманітних рішень. Тому перегляд гендерних ролей і відносин можливий тільки за умови участі у цьому процесі обох статей» [37].

Повертаючись до теоретичного обґрунтування принципів гендерної політики в системі публічного управління, варто відзначити факт визнання НАДС того, що «без інтеграції гендерного підходу в управління людськими

ресурсами в органах публічної служби не можливе впровадження політики гендерної рівності загалом» [65]. Отож, основою формування концептуальних принципів гендерної політики в системі публічного управління повинна стати інтеграція гендерної перспективи в процес управління персоналом. Водночас слід зазначити, що державні службовці та посадовці органів державної влади в Україні досі не розуміють тактики забезпечення гендерної рівності у своїй діяльності, що призводить до хаотичності та неефективності державних програм і планів дій [37]. Утім варто відзначити й позитивні зрушення у питанні урегулювання гендерної рівності, зокрема у сфері публічного управління. Так, Кодекс законів про працю було доповнено переліком ознак, за якими забороняється дискримінація в трудовій сфері. Зокрема, стаття 2 забороняє будь-яку дискримінацію «у сфері праці», включаючи «порушення принципу рівності прав і можливостей, пряме чи непряме обмеження прав працівників на підставі раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації, етнічного походження, віку, стану здоров'я, інвалідності, наявності або підозри на ВІЛ/СНІД» [46]. Крім того, в новому Законі України «Про державну службу» [78] серед принципів проходження державної служби закріплено «забезпечення рівного доступу до державної служби та заборону всіх проявів дискримінації» [78].

Наступним кроком на шляху забезпечення гендерноорієнтованого публічного управління в Україні є впровадження політики гендерного мейнстримінгу, яка сьогодні активно застосовується в більшості країн ЄС. Гендерний мейнстримінг є важливим інструментом демократизації європейських суспільств, спрямованим на забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків та подолання гендерної асиметрії в усіх сферах суспільного життя [101]. Гендерний мейнстримінг у публічному управлінні можна трактувати як організацію, розробку, вдосконалення та оцінку політичних процесів, спрямованих на інтеграцію принципів гендерної рівності на всіх рівнях публічного управління. Це також процес оцінки наслідків для

жінок і чоловіків будь-яких запланованих заходів, таких як законодавчі новації, політика або програми, на всіх рівнях і в усіх сферах. Метою гендерного мейнстримінгу є включення досвіду та потреб жінок і чоловіків у розробку, впровадження, моніторинг та оцінку політики, щоб забезпечити рівні переваги для обох статей. Кінцевою метою реалізації цієї політики є досягнення гендерної рівності на всіх рівнях управління.

Підсумовуючи, слід зазначити, що факти гендерної дискримінації є широко поширеними в сучасних управлінських відносинах. Прояви цих явищ спостерігаються в таких сферах, як доступ до прийняття рішень, участь у представницьких органах, нерівність у домогосподарствах, гендерний розподіл праці (гендерна сегрегація), сексизм, насильство щодо жінок тощо. Особливо гостро відчувають гендерну нерівність жінки в органах влади та публічного управління, що зумовлено існуванням у суспільстві атрибутивної гендерної стереотипізації. Публічне управління включає діяльність, що забезпечує ефективне функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, тому важливим аспектом подолання гендерної дискримінації є інтеграція принципів гендерної рівності в управлінські практики. Розширення діапазону участі жінок сприятиме не тільки реальному забезпеченню гендерної рівності в управлінській діяльності, а й збагаченню інструментарію адміністрування, зокрема, через застосування моделей консенсусної поведінки при вирішенні ключових проблем. Важливими складниками політики гендерної рівності в системі публічного управління є мінімізація гендерної сегрегації, врегулювання питань оплати праці, працевлаштування та кар'єрного просування, формування гендерних компетентностей та забезпечення психологічної протидії гендерній дискримінації. Проте для ефективного вирішення цих завдань у національному законодавстві все ще не вистачає необхідної нормативно-правової бази, хоча останнім часом спостерігаються певні позитивні зрушення в цьому напрямку.

Інтеграція гендерної перспективи в систему публічного управління передбачає врахування гендерних аспектів на всіх етапах розробки, впровадження, моніторингу та оцінки політики, регуляторних заходів і програм. Це спрямовано на забезпечення рівності між жінками та чоловіками і боротьбу з дискримінацією. Наступним важливим етапом розвитку гендерної перспективи повинна стати інституційна трансплантація політики гендерного мейнстримінгу, яку активно впроваджують більшість країн Європейського Союзу.

Тривала відсутність ефективної гендерної політики у сфері публічного управління може спричинити активну конфронтацію між статями в суспільно-політичному житті. У процесі оцінки теоретичних засад гендерної політики в Україні на сучасному етапі було виявлено наявність традиційних, неформальних гендерних ієрархічних норм та дискримінаційних ставлень до жінок. Це породжує упередженість у оцінці їхніх здібностей, що супроводжується негативними очікуваннями стосовно результатів їхньої праці. Цей факт можна пояснити історично сформованою атрибутивною гендерною стереотипізацією, яка має у суспільстві умовно есенціальний характер. З огляду на це, стає очевидною складність ефективного державного регулювання таких явищ, що повинно бути враховано при формуванні гендерної політики в публічному управлінні.

В цьому параграфі сформульовано концептуальний перелік принципів гендерної політики в системі публічного управління, що включає ключові аспекти, необхідні для забезпечення гендерної рівності. Одним із основних моментів є узагальнення набору гендерних дискримінант, які перешкоджають паритетному представництву жінок у публічному управлінні. Крім традиційних бар'єрів, таких як соціокультурні стереотипи та інші форми дискримінації, особлива увага звертається на малодосліджені явища, зокрема «сексизм» та «гендерну сегрегацію». Ці форми дискримінації можуть мати значний вплив на жінок у сфері публічного управління, створюючи для них додаткові перешкоди в кар'єрному зростанні.

РОЗДІЛ 3

ДИНАМІКА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ДОКУМЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Технології запобігання гендерної дискримінації в системі публічного управління

На сьогодні у всьому світі удосконалення державного регулювання процесів, що забезпечують гендерну рівність, є одним зі стратегічних пріоритетів розвитку сфери публічного управління. На межі XX та XXI століття міжнародного визнання набув інноваційний гендерний підхід до публічної політики, що дістав назву гендерного інтегрування. Саме його реалізація є важливою складовою сучасних модернізаційних реформ у вітчизняній системі публічного управління.

Слід акцентувати, що ефективна публічно-управлінська гендерна політика має розглядатися якості важливого механізму інтеграції до європейського соціокультурного та політико-адміністративного просторів, що має обов'язковий характер. Існують цілком визначені юридичні зобов'язання нашої країни, що випливають з ратифікації конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації стосовно жінок і забезпечення гендерної рівності на національному/загальнодержавному рівні на основі комплексних стратегічних дій, що поєднують нормативно-правові, соціокультурні, управлінські та інші аспекти.

По-перше, засобами публічного управління має бути забезпечено недопущення будь-яких форм дискримінації щодо жінок на рівні законодавства, їх захист від дискримінації з боку органів державної влади та будь-яких інших соціальних суб'єктів. По-друге, публічне управління має бути спрямоване на постійне і всебічне поліпшення реального становища жінок через розробку та реалізацію різнорівневих проектів і програм різного призначення та спрямованості. По-третє, у центрі уваги органів публічного

управління має бути вирішення проблем, які приводять до загроз гендерній рівності, зокрема, пов'язаних із гендерними стереотипами, що негативно відображаються на становищі суб'єктів та окремих осіб [67].

Відтак процес гендерного інтегрування сьогодні реалізується у вигляді гендерного підходу до розробки та здійснення стратегії публічного управління у різних сферах соціальної життєдіяльності. Відповідно до визначення ООН, «гендерний підхід означає процес оцінки будь-якого планового підходу, у тому числі законодавства, стратегій і програм у всіх сферах і на всіх рівнях, з точки зору його впливу на жінок і чоловіків. Дійсна стратегія ґрунтується на тому, щоб інтереси і досвід жінок, так само як і чоловіків, стали невід'ємним критерієм під час розробки загальної концепції, здійснення моніторингу й оцінки загальних напрямів діяльності і програм у всіх політичних і суспільних сферах для того, щоб і жінки, і чоловіки могли одержувати рівну вигоду, а нерівність ніколи б не вкорінювалася» [82].

Згідно вітчизняних та міжнародних документів, гендерний підхід у системі публічного управління реалізується на основі низки механізмів, до яких насамперед слід віднести наступні:

- розробку та реалізацію публічної політики забезпечення гендерної рівності в українському суспільстві, зокрема, на основі адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС у досліджуваній сфері;
- упровадження спеціалізованої гендерно-правової експертизи щодо законодавства та різноманітних проектів і програм;
- інституціоналізація публічно-управлінських механізмів забезпечення гендерної рівності у практичній управлінській діяльності, зокрема, з використанням державних цільових програм, спрямованих на досягнення даної мети;
- ініціювання та підтримка громадських ініціатив, які мають метою розвиток сучасної гендерної культури та подолання негативних гендерних стереотипів, а також здійснення публічного контролю щодо дотриманням засад гендерної рівності у процесі кадрового забезпечення структур

публічного управління на усіх рівнях;

– здійснення комплексних наукових та практично-експертних досліджень з питань забезпечення гендерної рівності;- використання механізмів соціального партнерства, а також публічно-громадського управління і міжнародного співробітництва для забезпечення гендерної рівності;- упровадження гендерного підходу як деформування бюджетів різного рівня, так і дорозробки програм соціально-економічного розвитку;- позиціонування цілей гендерного підходу у засобах масової інформації та їх артикуляція в освітніх програмах і просвітницьких проектах.

У змістовному плані успішність використання даних механізмів для забезпечення гендерної рівності визначається у межах наступних складових публічно-управлінської гендерної політики [88].

По-перше, політична стратегія держави щодо чоловіків, що має бути націлена на формування у них цінностей гендерної рівності, культури рівноправної гендерної поведінки, орієнтації у процесі життєдіяльності на паритетність відносин з жінками.

По-друге, політична стратегія щодо жінок, яка має головною метою забезпечення їх рівного з чоловіками соціального статусу на основі реального гарантування можливостей власного розвитку на засадах паритетності.

По-третє, публічно-управлінське та норматив-но-правове регулювання гендерних відносин на засадах рівноправності з розробкою від-повідного гендерно орієнтованого законодавства та гендерно-орієнтованих механізмів і процедур публічного управління

По-четверте, забезпечення розвитку гендерної демократії та загально соціальної гендерної куль-тури в українському суспільстві, поєднане з подолання традицій гендерної нерівності.

По-п'яте, реальне усунення наявних гендерних невідповідностей у правах та можливостях їх реалізації, насамперед з погляду доступності чоловіків і жінок до різноманітних соціальних ресурсів.

На нашу думку, з погляду процесуально-технологічного виміру

реалізації публічно-управлінської гендерної політики доцільно говорити як про цілісний механізм її забезпечення, так і про конкретні механізми здійснення управлінських дій у тому чи іншому напрямі. Що стосується загальнодержавного механізму забезпечення рівних прав і можливостей у гендерній сфері, то він насамперед стосується визначення найважливіших напрямів цілепокладання у досліджуваній царині.

У відповідності з наявними міжнародними та вітчизняними науковими напрацюваннями і офіційними нормативними актами доцільно виділити основні наступні цільові компоненти національного механізму забезпечення гендерної рівності у межах національної стратегії гендерної публічної політики:

1) Прийняття та упровадження в публічно-управлінській діяльності національного законодавства у сфері гендерної рівності та створення механізмів контролю за його дотриманням.

2) Формування та забезпечення ефективного функціонування публічно-управлінських інститутів, які здійснюють розробку та реалізацію гендерної політики.

3) Розробка та реалізація загальнодержавних та регіональних соціальних програм, проектів та планів дій щодо забезпечення гендерної рівності.

4) Наукове, освітнє, інформаційне, кадрове забезпечення ефективної гендерної політики на різних рівнях.

Реалізація публічно-управлінської гендерної політики має здійснюватися у межах означеного вище цілепокладання на основі розробки та використання різноманітного інструментарію забезпечення гендерної рівності, який у своїй сукупності і складає національний механізм реалізації гендерної політики як систему способів і засобів досягнення обґрунтованих та визначених цілей публічно-управлінської діяльності в даній сфері.

Виходячи з наявних міжнародних та вітчизняних документів, основною метою національного механізму забезпечення гендерної рівності є комплекс дій, що включає розробку, реалізацію, здійснення контролю та моніторингу й

оцінювання результатів, а також позиціонування відповідних цінностей та програму ЗМІ та мобілізацію різноманітних соціальних суб'єктів на підтримку публічної гендерної політики. У відповідності з цим має формуватися конкретний інструментарій реалізації даного механізму, який представляє собою сукупність складових загальнонаціонального механізму забезпечення гендерної рівності у вигляді конкретних інструментів (механізмів) публічно-управлінської діяльності [21, с.76].

Виходячи з характеру та змісту публічного управління, доцільно виділити наступні інструменти такої діяльності. Найважливішою складовою політико-адміністративного інструментарію публічної гендерної політики слід вважати державні програми та загалом національну стратегію забезпечення в державі гендерної рівності [88]. По суті йдеться про управлінський механізм реалізації цілей та норм гендерної політики через упровадження принципу гендерної інтеграції у практичну публічно-управлінську діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Цільове програмування діяльності системи публічного управління в нашій країні щодо забезпечення гендерної рівності розпочалося у 2006 році з ухвалення КМУ Державної програми з утвердження гендерної рівності в українському суспільстві. Крім того, упроваджено методологію цільового планування у даній сфері з визначенням базових завдань, пріоритетів, конкретизуючих завдань та способів їх досягнення, а також показників ефективності виконання програм та проектів. Серед найбільш значущих програмних пріоритетів, які є актуальними на сьогодні, слід виділити наступні:

По-перше, це здійснення у публічному управлінні процесу гендерного інтегрування. Виходячи з наявних документів, най-більше значення при цьому має формування та реалізація публічної політики щодо забезпечення гендерної рівності, упровадження у якості механізму інтегрування управлінської діяльності гендерних підходів у системі державної влади та місцевого самоврядування, обов'язкове включення гендерної складової до регіональних

та галузевих програм соціально-економічного розвитку, забезпечення гендерної рівності у межах кадрової політики, формування ефективного інституційного механізму забезпечення гендерної рівності.

По-друге, широке залучення громадянського суспільства до реалізації засад політики гендерної рівності з наданням цій політиці характеру публічної. Сюди слід віднести також наукове та інформаційне забезпечення публічної гендерної політики, підтримку спрямованих на вирішення завдань забезпечення гендерної рівності та формування гендерної культури громадських ініціатив, трансформацію гендерних стереотипів, організацію громадського обговорення проєктів нормативно-правових актів, програм і проєктів, спрямованих на забезпечення гендерної рівності та паритетності.

По-третє, це радикальне розширення консультативно-адвокатської підтримки для забезпечення судового захисту гендерних прав з формуванням відповідної нормативної бази та соціальних установ.

По-четверте, упровадження в якості одного з базових критеріїв оцінки управлінської діяльності на всіх рівнях розроблені у ЄС системи пріоритетів, показників та індикаторів щодо забезпечення гендерної рівності.

Однак на сьогодні слід констатувати явно недостатнє втілення гендерних підходів у стратегії публічного управління на політико-адміністративному рівні. Причини цього кореняться низці проблем, які гальмують процес формування ефективних механізмів здійснення публічної гендерної політики у нашій країні. Очевидно, саме вирішення цих проблем має лежати в основі розвитку політико-адміністративного інструментарію механізму забезпечення гендерної рівності у нашій країні.

По-перше, програмування та проектування стратегії гендерного інтегрування не має обґрунтованих і чітко визначених пріоритетів, а сам процес цілепокладання у цій царині не пов'язується з іншими стратегічними документами, зокрема, планами та стратегіями соціально-економічного розвитку.

По-друге, реалізація публічної стратегії гендерного інтегрування

органами державної влади та місцевого самоврядування здійснюється украй несистематично, особливо на рівні цільових органів, найбільше це стосується відповідних регіональних програм та держав-них програм на рівні міністерств. Діяльність у досліджуваній царині має здебільшого ситуативний характер, відсутні механізми концентрування управлінської відповідальності за гендерну політику, як і звітності щодо її результатів на основі чіткої системи показників.

По-третє, відсутня комплексна система моніторингу процесу забезпечення гендерної рівності у контексті реалізації державної гендерної політики, що є одним із наслідків відсутності і цілісної концепції чи стратегії гендерної політики на національному та регіональному рівнях [70].

Особливої уваги заслуговує інституційний механізм гендерного інтегрування у публічному управлінні. Саме через нього насамперед законодавство визначає сутність публічної гендерної політики, вказуючи, що до інституційного механізму забезпечення гендерної рівності належать органи, установи та організації, повноважні реалізовувати політику забезпечення гендерної рівності й протидії дискримінації за ознакою статі. На нашу думку, вирішення інституційних проблем гендерної політики вимагає здійснення низки заходів, насамперед таких як створення при КМУ дієздатного координаційного органу для забезпечення реалізації настанов концепції гендерного інтегрування у сфері публічного управління; виокремлення на урядовому рівні спеціалізованої структури для реалізації публічної політики у сфері гендерної рівності; реформування низки інститутів у даній царині, що не забезпечують ефективності гендерної політики у відповідних сферах; конституювання дієвих механізмів міжінституційної взаємодії у сфері гендерної політики[85; 86].

Суб'єктивний вимір публічної гендерної політики доцільно схарактеризувати насамперед через організаційно-кадровий інструментарій її здійснення. Сьогодні фахівці наголошують на двох аспектах цього інструментарію: формуванні гендерної культури публічних управлінців та

дотримання гендерної рівності у процесі кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування. Перше пов'язується з загальним процесом політико-адміністративного реформування, друге – з трансформацією кадрової політики у системі влади. На нашу думку, також слід більше уваги приділяти упровадженню нових моделей управління, які можуть бути використані для гендерного інтегрування на рівні управлінської практики. Зокрема, йдеться про так званий «інтеграційний» стиль керівництва, який опирається на засади командного менеджменту і є сприятливим для забезпечення гендерної рівності. Враховуючи значну соціокультурну заангажованість гендерної політики, потрібно звернути увагу і на культурно-ціннісний механізм її забезпечення. Слід сказати, що на сьогодні у міжнародних документах гендерна рівність характеризується як передумова сталого людського розвитку і включена до «індексу розвитку людства» у вигляді двох гендерних індикаторів (гендерного індексу розвитку (GDI) та ступеню гендерної довіри (GEM) [7]. Гендерна рівність розглядається як основний показник гендерної культури країни та рівня розвитку у ній демократії, а тому розвиток гендерних компетенцій розглядається в якості важливої складової освіти та діяльності ЗМІ.

Матеріальною основою публічної гендерної політики слід вважати фінансово-економічний інструментарій публічного управління. Загалом успішність стратегії гендерної інтеграції публічної політики вирішальною мірою залежить від сталої економічної та фінансової підтримки розвитку потенціалу країни для реалізації гендерно-орієнтованого планування та формування гендерної-чутливого бюджету розвитку на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. Враховуючи потреби євроінтеграції, слід мати на увазі і зобов'язання України щодо упровадження системи гендерно-орієнтованого планування та бюджетування, виходячи з результатів моніторингів бюджетів різного рівня. Важливим напрямом становлення механізмів публічного управління у сфері гендерної політики має стати інтегрування зусиль органів державної влади з громадянськими ініціативами щодо

переорієнтації процесу розробки соціально-економічних політик на потреби гендерних пріоритетів у процесі бюджетного планування [59].

Слід нормативно урегулювати процес бюджетування в Україні на основі західного досвіду, де бюджети формуються на основі визначення пріоритетності конкретних гендерних переваг від фінансування тих чи інших програм. Це дозволить вирішити основну проблему вітчизняного бюджетно-фінансового механізму реалізації гендерної публічної політики, яка полягає у відсутності взаємозв'язку між національними пріоритетами з гендерної рівності та плануванням бюджетів на різних рівнях і таким чином забезпечити фінансові ресурси для реалізації стратегії гендерного інтегрування.

Таким чином, упровадження принципів гендерної рівності через публічну гендерну політику вимагає застосування стратегії гендерного інтегрування. Остання забезпечує надійний фундамент поєднання зусиль усіх суб'єктів публічної гендерної політики для досягнення її цілей, а також її адаптацію до вимог євроінтеграції. Механізмами трансформації публічного управління на засадах гендерного інтегрування є традиційний інструментарій управлінської діяльності, адаптований для виконання специфічних цілей гендерної політики.

Процес гендерного інтегрування сьогодні реалізується у вигляді гендерного підходу до розробки та здійснення стратегії публічного управління у різних сферах соціальної життєдіяльності. З погляду процесуально-технологічного виміру реалізації публічно-управлінської гендерної політики доцільно говорити як про цілісний механізм її забезпечення, так і про конкретні механізми здійснення управлінських дій у тому чи іншому напрямі. Нормативно-правова складова загальнонаціонального механізму забезпечення гендерної рівності у межах публічної гендерної політики включає вітчизняні та міжнародні нормативні акти та механізми їх конституювання і реалізації. Найважливішою складовою політико-адміністративного інструментарію публічної гендерної політики слід вважати державні програми та загалом національну стратегію забезпечення в державі гендерної рівності. Через

інституційний механізм законодавство визначає сутність публічної гендерної політики. Суб'єктивний вимір публічної гендерної політики доцільно характеризувати насамперед через організаційно-кадровий інструментарій її здійснення, формуванні гендерної культури публічних управлінців та дотримання гендерної рівності у процесі кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого само-врядування. Враховуючи значну соціокультурну заангажованість гендерної політики, потрібно звернути увагу і на культурно-ціннісний механізм її забезпечення. Матеріальною основою публічної гендерної політики слід вважати фінансово-економічний інструментарій публічного управління, що забезпечує реалізацію гендерноорієнтованого планування та формування гендерночутливого бюджету розвитку на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

3.2. Стратегічні напрямки забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного управління в Україні

Перш ніж перейти до обговорення політики посилення використання гендерного ресурсу в публічному управлінні України, важливо знову окреслити її передумови та умови впровадження. Тенденції соціальної модернізації, що відбуваються в Україні, й актуалізують цю політику, полягають у наступному: в політичній сфері – поступ до паритетної демократії, що розуміється як «пропорційно статевому складу населення представництво чоловіків і жінок на усіх рівнях ухвалення рішень : в органах законодавчої, виконавчої, судової влади, в органах місцевого самоврядування, в економічній, фінансовій і інших сферах життєдіяльності держави і суспільства». Означене створює умови для формування комплексного підходу до вироблення політики на усіх рівнях суспільства. С. Поленіна відзначає, що «для жінок на перший план виходять питання екології, охорони дітей, охорони здоров'я, соціального захисту населення та ін., що знаходяться на периферії інтересів чоловіків. Обличчя обох статей мають різні досвід, знання, інтуїцію»

[9, с. 47]. Паритетне представництво чоловіків і жінок дозволяє знаходити більш ефективні рішення щодо використання людських ресурсів. Окрім того, варто зазначити, що законодавчі органи можуть справедливо вважатися представницькими лише тоді, коли вони включають всі соціальні групи суспільства, і насамперед гендерні, які є його основою. Звісно, можна дискутувати щодо реалістичності досягнення такої пропорційності. Для України, де 46% населення складають чоловіки, а 54% – жінки, це видається малоімовірним. Однак, якщо ми визнаємо відсутність суттєвих відмінностей між чоловіками та жінками за основними психологічними характеристиками, здібностями та задатками, то таке прагнення виглядає цілком обґрунтованим.

Абсолютний паритет між чоловіками та жінками в політичній сфері, без сумніву, є завданням майбутнього. Наразі ж мета полягає в досягненні представництва жінок у законодавчих органах на рівні 33 % та більше. Третина місць у парламенті надає можливість народним представникам блокувати та відхиляти небажані законопроекти, що робить це значення початковим етапом для реальної участі в процесі законотворення. За даними на 2019 рік, лише трохи більше ніж одна п'ята частина країн світу (31 з 141) мають у складі своїх парламентів третину чи більше жінок [78].

У сфері економіки важливими є подолання гендерної сегрегації на ринку праці, розподілу професій та видів діяльності на «чоловічі» й «жіночі», а також зменшення розриву в оплаті праці, зумовленого необґрунтованими факторами, включаючи стать працівника. В умовах економіки знань гендернонейтральний підхід до освіти є єдиним ефективним інструментом, оскільки він дозволяє повністю реалізувати здібності та потенціал кожного індивіда, незалежно від статі. Для цього необхідно, щоб хлопці не соромилися прагнути до розвитку навичок у сфері людських відносин, а дівчата подолали «страх» перед точними науками.

В сфері сімейних відносин важливим є розвиток практики спільного відповідального батьківства та партнерських відносин між подружжям. Ліквідація «другої зміни» для жінок у домашньому господарстві та більш

рівномірний розподіл домашніх обов'язків серед членів родини дозволяють жінкам мати більше часу для себе, для хобі та особистісного розвитку. Розширення сфери спільних інтересів подружжя, пов'язаних із вихованням дітей, зміцнює сімейні зв'язки та знижує ризик розлучень, покращує якість життя дітей у родині. Активніша участь чоловіків у соціалізації дітей, зокрема хлопчиків, сприяє формуванню стабільної гендерної ідентичності та зміцненню емоційних зв'язків між поколіннями. Проблема низької народжуваності, яка є актуальною для багатьох розвинених країн, може бути вирішена не тільки за допомогою фінансової підтримки, а й через перехід до егалітарних, партнерських відносин у сім'ї. Це дозволить жінці, яка народжує другу, третю і більше дітей, покладатися не лише на себе та/або державу, а насамперед на підтримку батька своїх дітей – не лише матеріальну, але й психологічну, а також допомогу у виконанні повсякденних сімейних обов'язків [13, с.112].

В сфері публічного управління важливим є зміцнення практики кар'єрного зростання за принципами меритократії (на основі «заслуг»), коли людина досягає успіху завдяки своїм особистим досягненням і результатам, а не через зв'язки, родинні стосунки чи особисту відданість керівнику. Це передбачає подолання стереотипів щодо нездатності/неспроможності жінок до лідерства та управлінських ролей. Такий підхід дозволить покращити якість управлінської діяльності на всіх рівнях державного і муніципального управління, шляхом розвитку здорової конкуренції між чоловіками та жінками. Хоча наукові дискусії про переваги чоловічого і жіночого стилів управління ще тривають, сьогодні вже очевидно, що «скляна стеля» в кар'єрі жінок повинна бути зламана – і це має стати спільною метою як жінок, так і чоловіків [2].

На підкріплення цієї тези наведемо висловлювання доцента факультету бізнесу в Університеті штату Юта (США) – Л. Бигелоу, що була експерткою в дослідженні Columbia Business School and the Women's Executive Circle of New York [117]. Даючи відповідь на запитання, що потрібно зробити для того, щоб

все більше жінок займали керівні посади, науковиця зазначила: «Я думаю, що проблема не в тому, що повинні робити жінки, або що повинні робити чоловіки... першочергове питання: що повинні робити організації і люди в них, чоловіки та жінки, щоб скористатися своїм великим запасом інтелекту?» [117].

Для інтенсифікації застосування гендерного ресурсу в управлінських практиках органів державної влади необхідно забезпечити:

1) формування інституційних механізмів підтримки політичної та економічної активності жінок, а також залучення чоловіків до активності у сімейній та домашній сферах;

2) трансформацію гендерних стереотипів та есенціалізму, який орієнтує на те, що чоловіки і жінки від природи мають різні вроджені риси, задатки та здібності, а також ідеї, на кшталт «анатомія – це доля» (Фрейд);

3) реалізацію політики, спрямованої на забезпечення балансу між сімейними та професійними обов'язками для працівників, що мають сімейні зобов'язання, на всіх рівнях і в організаціях різного типу;

4) проведення гендерної експертизи законодавчих ініціатив, що дозволяє на етапі розробки оцінювати можливі наслідки для різних гендерних груп і запобігати ухваленню законів, які можуть збільшити гендерну асиметрію у сім'ї та суспільстві.

Загалом, політика посилення застосування гендерного ресурсу в управлінських практиках органів державної влади приносить позитивні результати, головним чином, через зміцнення позицій жінок (empowerment). Ця політика передбачає збільшення контролю жінок над обставинами свого життя, підвищення їхньої самовпевненості та зростання бажання брати на себе відповідальність не лише за проблеми своєї родини, а й за вирішення соціальних проблем загалом. Іншими словами, відбувається зростання жіночої політичної активності.

Оскільки гендерні відносини в сучасному суспільстві мають політичний характер, зумовлений конфліктом інтересів жінок і чоловіків, політику екстенсивного використання гендерного ресурсу можна трактувати як

політику «ослаблення» жіночої групи. Така політика реалізується в умовах соціокультурної демодернізації держави. Основні напрямки цієї політики полягають у наступному [19; 21;24]:

- в політичній сфері – обмеження доступу жінок до політичної діяльності. Це призведе до зсуву акцентів державної політики в бік «чоловічих» інтересів, таких як посилення обороноздатності, зміцнення міжнародних позицій держави, розвиток спорту високих досягнень як символу духу змагань та подібних напрямків. Пріоритет державних завдань, орієнтованих на зміцнення країни, над розвитком особистості може стимулювати авторитарні тенденції в суспільстві та політиці. Для нашої країни це може стати своєрідним «радянським ренесансом» адміністративно-командної системи;

- в економічній сфері – інтенсифікація гендерної сегрегації на ринку праці та розрив у рівнях оплати праці між чоловічими та жіночими професіями. Можливе збільшення кількості робочих місць, де заборонено працювати жінкам, аж до введення офіційних обмежень на професії для жінок. Також передбачається впровадження роздільного навчання хлопців і дівчат. Це може призвести до зниження якості та продуктивності праці, відставання в науці та технологіях, оскільки гендерна сегрегація в освіті та зайнятості обмежує можливості для професійної самореалізації та творчого розвитку, зростаючи кількість не розкритих талантів в кожному новому поколінні;

- у сфері сімейних стосунків – збільшення навантаження на жінок у домашньому господарстві через визнання домашніх обов'язків «не чоловічою справою», погіршення соціально-психологічного клімату в родинях, зростання випадків домашнього насильства, підвищення рівня розлучень та абортів, зниження народжуваності, а також погіршення якості життя дітей в родинях;

- у сфері публічного управління – посилення використання маніпулятивних технологій та збільшення впливу «сірих кардиналів», просування по кар'єрній драбині на основі особистих зв'язків, родинних

відносин або знайомств, а також приналежності до «сильної статі». Це призведе до погіршення якості управлінських процесів через зниження здорової конкуренції, оскільки на ключові позиції потраплятимуть люди, які не здатні ефективно управляти.

Умовами екстенсивного використання гендерного ресурсу в управлінських практиках органів державної влади є:

- 1) пропагування традиціоналістських гендерних норм та впровадження неліберальної соціальної політики, що посилює соціально-економічну залежність жінок;
- 2) ігнорування гендерних аспектів у сфері праці та зайнятості;
- 3) відмова від дотримання міжнародних правових стандартів, спрямованих на захист прав людини-жінки (1993, Відень, Всесвітня конференція з прав людини);
- 4) прийняття законів, які закріплюють та відтворюють гендерну нерівність на рівні сім'ї та суспільства [21, с.117].

Обидві запропоновані моделі застосування гендерного ресурсу в управлінських практиках органів державної влади є ідеальними типами, які відображають протилежні полюси та формують певний континуум варіацій гендерноорієнтованого публічного управління. Один полюс базується на гендерній політиці держави, а інший – на гендерноорієнтованому підході. З темпоральної точки зору ці моделі представляють два етапи соціально-культурної модернізації, через які проходить суспільство, переходячи від традиційного стану до сучасного. У цьому контексті ми проаналізували готовність української держави до реалізації політики модернізації гендерних відносин, основою якої є інтенсифікація застосування гендерного ресурсу в управлінських практиках органів державної влади. Серед проблем, які потребують вирішення, варто виокремити недостатню поінформованість та розуміння потреби впровадження гендерних підходів на рівні галузевих міністерств та місцевих виконавчих органів. Також існують дефіцит фінансування, брак навичок гендерного аналізу в державному секторі та

інструментів для актуалізації гендерної проблематики. Окрім того, є обмеження в загальних державних можливостях для оцінки дії цієї політики. Широке впровадження гендерних підходів у різних галузях можна забезпечити шляхом вимог до включення гендерних цільових індикаторів у державні/галузеві програми та стратегічні плани. Важливо забезпечити врахування гендерних показників як при оцінці ефективності стратегічних планів, так і в вимогах до звітності та аудиту галузевих програм. Попри те, що деякі дані з розподілом за статтю є доступними, їхнє використання в уряді залишається обмеженим, зокрема через недостатню організацію даних, необхідних для компетентного суспільства [20].

Розширення прав і можливостей як жінок, так і чоловіків для забезпечення більш інклюзивного та стійкого розвитку суспільства потребує чіткого та комплексного бачення гендерної рівності, яке повинно бути підкріплене стратегічним планом, спрямованим на досягнення конкретних цілей. Ми наголошуємо на необхідності розробки та впровадження національної стратегії щодо забезпечення гендерної рівності та інтеграції цього питання на всіх рівнях, що включатиме наступні елементи:

- 1) розробка та обґрунтування робочих планів, визначення пріоритетів, термінів, завдань та очікуваних результатів, а також ефективне планування політики в державних установах, спрямованої на досягнення гендерної рівності. Ці заходи повинні супроводжуватися інформаційними кампаніями та роз'яснювальною діяльністю, а також передбачати стратегію взаємодії з медіа та проведення моніторингу;

- 2) залучення урядових і неурядових організацій та зацікавлених сторін, щоб забезпечити всебічний розгляд питань гендерної рівності;

- 3) використання комплексного підходу до подолання гендерного дисбалансу через широке впровадження гендерних ініціатив і конкретних дій, спрямованих на досягнення гендерної рівності.

Загальнодержавне бачення питання гендерної рівності здатне визначити стратегічний напрямок та сформулювати модель сприйняття, яка, в свою чергу,

впливатиме на очікування та поведінку як чоловіків, так і жінок. Таке бачення також допоможе синхронізувати планування, реалізацію та оцінку різних урядових ініціатив. Оперуючи концепцією гендерної рівності, відповідна стратегія може задати правильний тон та спрямувати розвиток конкретних програмно-нормативних заходів у різних урядових установах, що забезпечить комплексний, стійкий розвиток і ефективну реалізацію реформ у цій сфері [28].

Результати гендерної політики можуть значно варіюватися залежно від її типу. Реалізація державної політики, яка не враховує гендерні особливості свого об'єкта, сприяє закріпленню та посиленню наявного гендерного розриву та асиметрії в суспільстві, що веде до соціокультурної демодернізації. Це особливо небезпечно в умовах зростаючої світової конкуренції в усіх сферах суспільного життя, коли підвищення якості населення та розвиток людського капіталу стають ключовими умовами для виживання суспільства та збереження його конкурентоспроможності.

Важливо усвідомлювати, що в умовах домінування традиціоналістичних гендерних норм відповідальність за вирішення сімейних проблем часто покладається на жінок, що спричиняє поглиблення гендерної нерівності в суспільстві та зменшення ресурсної забезпеченості жінок як соціальної групи, збільшуючи їх соціально-економічну залежність. Політика, спрямована на підвищення народжуваності, активізує цей процес. З цього приводу М. Грек зауважує, що «усі бенефіції, пов'язані з дітонародженням і доглядом за дитиною, зміщуються у бік материнських виплат, проте є даремними без наявності в сім'ї активного годувальника-чоловіка – основного джерела фінансів сім'ї, тим самим відтворюючи модель «сильного годувальника» [28, с. 204].

Резюмуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що сучасна сімейна та демографічна політика в Україні не стільки сприяє скороченню гендерного розриву, скільки збільшує його, оскільки не розроблена дієва державна стратегія гендерної рівності.

Контекстом змін у гендерних відносинах в Україні є діяльність міжнародних організацій та глобального жіночого руху. В останній третині XX століття гендерна проблематика закріплюється на рівні міжнародного права, зокрема через роботу спеціального комітету ООН, що контролює виконання державами-учасниками Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW).

Україна перебуває в складній ситуації, зважаючи на характер її (нео)ліберальної соціальної політики та стратегічні орієнтири державного розвитку. Країна не хоче втрачати свої позиції на міжнародній арені та справедливо претендує на лідерську роль серед світових держав. Проте міжнародні рейтинги Всесвітнього банку та Світового економічного форуму, що відображають можливості жінок, показують, що Україна не потрапляє навіть до першої третини списку.

Одними з ознак консервативного повороту в українській соціальній політиці, який ускладнює роботу над подоланням гендерного розриву та асиметрії в суспільстві, є декриміналізація домашнього насильства в 2016 році, спроби ліквідувати бебі-бокси, а також зв'язок багатьох програм допомоги сім'ям з дітьми, зокрема молодим, із фактом наявності зареєстрованого шлюбу у батьків тощо.

Водночас в найвищих державних органах існує своєрідне жіноче лобі, готове відстоювати сучасне бачення жіночих інтересів та право жінок на активну участь у житті поза межами сімейної сфери.

Ключовим завданням є розробка Національної стратегії дій на користь жінок та створення координаційної ради при Кабінеті Міністрів України для її реалізації, з підготовкою плану першочергових заходів.

В проєкті Стратегії необхідно акцентувати на вирішенні наступних завдань:

- залучення громадських організацій до роботи з трансформації стереотипних уявлень про соціальні ролі чоловіків і жінок;
- здійснення заходів, спрямованих на профілактику зниження кількості

шлюбів серед неповнолітніх;

- підвищення відповідальності чоловіків за створення та збереження благополучної сім'ї, виховання дітей, а також підвищення статусу батьківства як важливої соціальної ролі чоловіків;

- правова просвіта з питань рівності жінок і чоловіків з метою подолання забобонів і пережитків, що базуються на ідеї неповноцінності або переваги однієї зі статей;

- проведення експертизи реклами, яка розміщується в медіа та поширюється через всі види медіаносіїв, включаючи мережу Інтернет, з метою виявлення та усунення стереотипних образів жінок і чоловіків, що підтримують нерівність за ознакою статі;

- проведення кампаній у медіа, спрямованих на зміну поведінкових і соціальних норм, що проєктують/конструюють нерівність за ознакою статі.

Цей набір завдань допоможе системно вирішити проблему гендерної нерівності, здійснюючи комплексний підхід через освіту, медіа-кампанії, просвітницьку діяльність та громадське залучення.

Таким чином, розробка стратегії дій в інтересах жінок є важливішою, ніж Концепція державної сімейної політики, оскільки вона має потенціал для забезпечення більш комплексного підходу до вирішення проблем, з якими стикаються жінки в суспільстві. В той час як сімейна політика традиційно орієнтується на підтримку традиційних сімейних цінностей, підвищення народжуваності та покладання відповідальності за соціальне відтворення на батьків і сім'ю, політика вирішення жіночих проблем стикається з протилежними підходами, які існують у самому документі. В сімейній політиці домінує риторика традиційних цінностей, а в політиці гендерної рівності та вирішення проблем жінок виникає конфлікт між фамілізацією (тобто зміцненням традиційних ролей жінки як матері та дружини) та дефамілізацією (прагненням до усунення гендерних стереотипів і підтримки гендерної рівності поза межами сім'ї). Водночас, необхідно трансформувати гендерні стереотипи, оскільки вони є джерелом нерівності між жінками та

чоловіками. Однак боротьба з ними через гендерну освіту та просвіту є найбільш ефективною, саме тому, що ідеї про поліпшення положення жінок поза сім'єю не можуть виникнути в рамках традиціоналістичного дискурсу, який фокусується лише на ролі жінки в родині. Тому важливо створити політику, яка інтегрує сучасні егалітарні гендерні норми та цінності, що дозволить забезпечити реальну рівність між жінками і чоловіками в усіх сферах життя, включаючи роботу, політику, освіту та інші важливі аспекти суспільного розвитку.

Реалізація стратегії дій в інтересах жінок в Україні справді є складним і політично чутливим питанням, що відображає політичний характер гендерних стосунків у країні. Така стратегія може викликати різні реакції серед різних груп населення, оскільки гендерні питання часто пов'язані з глибоко вкоріненими соціальними уявленнями про роль жінок і чоловіків у суспільстві. Серед чоловіків більшість, ймовірно, сприйматиме стратегію як загрозу для традиційної сім'ї та усталених гендерних ролей. Вони можуть вважати, що зміна цих ролей призведе до руйнування основ сімейних стосунків, де чітко визначені функції і відповідальність для жінок і чоловіків. Такий підхід є віддзеркаленням консервативних поглядів, що зберігаються в суспільстві, особливо в контексті сімейних цінностей. Серед жінок також немає однозначної підтримки такої стратегії. Близько третини може виступати проти, зважаючи на побоювання щодо можливих наслідків для традиційної сім'ї та можливої надмірної соціальної і культурної зміни, яка може виглядати занадто радикальною. Однак інша частина жінок підтримує ідею стратегії, оскільки вона передбачає розширення прав і можливостей жінок, надаючи їм більшу рівність у суспільстві та зменшуючи обмеження, що накладаються через традиційні гендерні стереотипи. При цьому певна частина жінок (приблизно 20%) не визначила своє ставлення до стратегії, що може свідчити про недостатню інформованість або нерозуміння можливих наслідків таких змін. Загалом, досягнення консенсусу в питанні гендерної рівності вимагає значних зусиль щодо пояснення та роз'яснення переваг такої стратегії.

Зокрема, необхідно акцентувати увагу на позитивних ефектах гендерної рівності для розвитку суспільства в цілому, таких як економічне зростання, поліпшення якості життя та підвищення соціальної згуртованості.

Від того, як сформується позиція жінок щодо політики гендерної рівності, залежатимуть подальші гендерні перетворення в державі. Якщо більшість жінок не підтримає стратегію гендерної рівності та приєднається до тих, хто виступає проти, це може призвести до консервативного відкату і посилення гендерного розриву. В такому випадку жінки як соціальна група опиняться в ще більшій залежності, їх соціальний статус буде знижуватися, а доступ до ресурсів та можливостей для самореалізації – обмежуватись. Проте якщо ті жінки, які наразі не визначили свою позицію, приєднуються до прихильників політики гендерної рівності, це може стати потужним каталізатором для зміни на краще. Залучення більшості жінок на сторону прогресивної політики дозволить створити потужну підтримку жіночого лобі в уряді. Це відкриє можливості для формулювання і реалізації політики, що забезпечує баланс між сімейними і професійними ролями, сприятиме зміцненню прав жінок та створенню умов для реального емпowerменту – підвищення їх ролі як активних громадян. Таким чином, підтримка або відсутність підтримки політики гендерної рівності з боку жінок може стати вирішальним фактором у формуванні подальшого напрямку розвитку гендерної політики в Україні. Якщо жінки активно долучатимуться до боротьби за свої права та рівність, це дозволить суттєво змінити суспільну картину, зміцнити жіночий голос в управлінні та сприяти більш справедливому і рівноправному соціальному устрою.

Прийняття стратегії дій в інтересах жінок у компромісній або половинчастій формі не дозволяє сформулювати чіткі інституціональні підстави для реального подолання гендерного розриву та інтенсифікації застосування гендерного ресурсу в управлінських практиках органів державної влади. Тому, навіть якщо формально будуть створені органи або стратегії, що мають на меті покращити становище жінок, без глибоких

трансформацій на інституційному рівні результат може бути обмеженим і не призвести до довготривалих змін. Однак, разом з інституціональними підставами, важливими є й неінституціональні фактори. До них належать соціальні, культурні та психологічні зміни, які можуть створити фундамент для змін у сфері гендерної політики. Таким чином, для стратегічного забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного управління в Україні важливий не тільки розвиток інституціональних підстав політики, а й зміна суспільної свідомості, підтримка громадянських ініціатив, а також активне залучення експертів і науковців у формування політичних стратегій. Це дозволить створити більш стійке підґрунтя для реалізації справжніх гендерних змін у країні.

3.3. Роль гендерноорієнтованого стратегічного публічного управління у повоєнній відбудові України

Сучасний світовий розвиток активно сприяє впровадженню гендерних підходів у всі сфери суспільного життя, що підтверджують міжнародні ініціативи та документи, як-от Цілі сталого розвитку (Ціль 5), Резолюція РБ ООН 1325 «Жінки. Мир. Безпека», Стратегія гендерної рівності Ради Європи на 2018–2023 роки, Європейська хартія рівності жінок та чоловіків у житті місцевих громад, Партнерство Біарріц та інші. Впровадження гендерних підходів дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси для розв'язання проблем, які стосуються як чоловіків, так і жінок. Це не лише розподіл на чоловіків і жінок, а й чутливе ставлення до їхніх різних потреб і інтересів. Такий підхід є надзвичайно актуальним і для повоєнного відновлення України, оскільки вже є підстави для його впровадження. Ідея полягає в тому, щоб враховувати можливості чоловіків і жінок, їхній доступ до ресурсів, рівний розподіл суспільних благ і, відповідно, підвищення відповідальності. Це не просто питання рівних прав, а й створення нової філософії суспільного життя, де гендерна рівність є основою для розвитку. Такий підхід до вирішення соціальних проблем має стати головним

орієнтиром у побудові майбутнього. Саме тому Україна прагне інтегрувати гендерні підходи у всі рівні публічного управління, тобто перейти до гендерноорієнтованого врядування. Гендерноорієнтоване врядування спрямоване на задоволення потреб конкретних жінок і конкретних чоловіків.

Урядова уповноважена з питань гендерної політики в Україні, К. Левченко, апелюючи до результатів дослідження ПРООН, у яких детально відображено проблеми становлення гендерноорієнтованого публічного управління та розвитку можливостей для жінок в Україні, виокремила декілька ключових проблем. Однією з них є проблема жіночого лідерства, зокрема політичного, особливо на місцевому/локальному рівні. Виявилось, що жінки частіше обираються на керівні посади в громадах із низьким рівнем доходів, де доступ до ресурсів обмежений. Окрім цього, існує чимало перешкод, які заважають жінкам повноцінно та на рівних правах брати участь в урядовій діяльності. Це питання набуває особливої актуальності в умовах війни та процесу повоєнного відновлення України. У 2022 році в рамках Рішельє-Форуму відбувся семінар на тему «Відповідальне лідерство – основа побудови гендерноорієнтованого врядування». Основною метою заходу стало створення платформи для обміну досвідом та поширення успішних прикладів відповідального лідерства в контексті впровадження гендерноорієнтованого публічного управління під час повоєнної відбудови України. Активними пропагандистами цієї ідеї стали голова НАДС Н. Алюшина, віцепрем'єр-міністр з питань європейської та євроатлантичної інтеграції О. Стефанішина, співголова Міжфракційного депутатського об'єднання «Рівні можливості» М. Бардіна, а також урядова уповноважена з питань гендерної політики в Україні К. Левченко. Ідеї, що були висловлені на семінарі, отримали підтримку українських партнерів на Міжнародній конференції з питань відновлення/відбудови України (URC 2022), яка відбулася в м. Лугано.

Ще однією важливою проблемою, тісно пов'язаною з першою, є гендерні стереотипи, які сприяють нерівномірному розподілу неоплачуваної домашньої праці між жінками, а також існуюча неефективність системи закладів по

догляду за дітьми [5].

Серед основних викликів на шляху до досягнення гендерної рівності на локальному рівні можна виділити низький рівень залучення жінок до демократичних процесів, зокрема, їх недостатнє представництво на вищих політичних посадах. Складовими цієї проблеми є патріархальна культура, відсутність політичної волі до змін, а також глибоко вкорінені гендерні стереотипи. Такі висновки містяться в дослідженні ПРООН, яке аналізує доброчесність й інклюзивність демократичних процесів у регіонах України [34]. Для України характерним є тісний зв'язок між політикою та бізнесом як на загальнонаціональному, так і на регіональному та локальному рівнях. Стати депутатом місцевої ради можна, здебільшого, через захист чужих інтересів або підтримку бізнесу за допомогою доступу до ресурсів і прийняття «правильних» рішень. Серед власників і керівників найбільших бізнес-структур практично немає жінок, що свідчить про їхню менш значущу роль у бізнес-середовищі. Яскраво вираженим є також низьке представництво жінок серед засновників та членів територіальних громад, а також у сільських і селищних радах. Порівняльний гендерний моніторинг виборів на рівні територіальних громад демонструє зниження кількості жінок на цих посадах: у 2018 році жінки становили 15,4 % серед голів територіальних громад, тоді як у 2015 році цей показник був вищим – 18,9 %. Аналіз цих даних показує, що на посади в більш забезпечених громадах, багатих на ресурси, найчастіше обираються чоловіки [114].

В Україні вже кілька років діє Державна програма забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків. У рамках цієї програми, відповідно до чинного законодавства, розроблено та реалізовано Національний план дій щодо виконання Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, а також Національний план дій для виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека». Для реалізації цих планів значну роботу виконали міністерства, які розробляли відповідні відомчі плани. Одним із результатів цієї роботи стало вдосконалення нормативно-правових актів,

зокрема, вилучення норм, що обмежували права та можливості жінок. Таким чином, можна констатувати, що у другій половині 10-х років XXI століття в Україні розпочався активний процес гендерної інтеграції в різні сфери суспільного життя. Цей процес створює основи для подальшого розвитку гендерноорієнтованого стратегічного публічного управління у повоєнній відбудові країни.

Була зроблена спроба зміцнити національний механізм гендерної рівності, чіткіше визначивши його горизонтальні та вертикальні координати. На центральному рівні розвиток гендерної демократії координує віцепрем'єр-міністерка з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. Важливим елементом у цій системі є апарат урядової уповноваженої з гендерної політики при Секретаріаті Кабінету Міністрів України, створений як допоміжний орган для розробки та моніторингу гендерної політики. Для впровадження гендерноорієнтованого стратегічного публічного управління необхідно інтегрувати гендерний аспект у всі сфери життя, тому в міністерствах додаткові функції координаторів цього процесу були покладені на заступників міністрів, а на регіональному рівні – на заступників голів обласних державних/військових адміністрацій. Для ефективної взаємодії гендерного механізму була створена Комісія з питань координації взаємодії органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Важливо також розуміти, який вплив має втілення гендерної політики на діяльність органів влади та реалізацію їхніх функцій. З цією метою був проведений аналіз гендерного впливу на сектор безпеки та оборони України [38]. За результатами оцінки впливу була розроблена Стратегія запобігання та протидії сексуальному насильству, пов'язаному з конфліктом [39]. Ця стратегія частково була використана при підготовці Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека». Реалізація цієї стратегії та Національного плану дій дозволила усунути дискримінаційні норми для жінок і зняти заборону на понад 450 професій [76]. Важливо зазначити, що в результаті реалізації Національного

плану дій досягнуто рівних прав і можливостей для жінок під час проходження військової служби. Окрім того, Україна регулярно звітує перед Комітетом ООН з ліквідації всіх форм дискримінації щодо жінок про дотримання принципів Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок.

На початку осені 2020 р. Україна приєдналася до Міжнародної ініціативи для забезпечення гендерної рівності та розширення прав і можливостей дівчат і жінок у всьому світі, відомої як «Партнерство Біарріц» [83]. Про ініціативу було оголошено на саміті країн Великої сімки, який відбувся 24–26 серпня 2019 року. У рамках цієї ініціативи держави-учасниці зобов'язуються переглянути своє законодавство з метою сприяння гендерній рівності, що буде здійснюватися через «Декларацію про гендерну рівність та розширення прав і можливостей жінок» [71]. Декларація включає додаток до Партнерства Біарріц щодо гендерної рівності, а також Рекомендації Консультативної ради з питань гендерної рівності, яка ініціювала це Партнерство для досягнення гендерної рівності [71]. У межах цієї ініціативи Україна зобов'язалася підтримати створення Міжнародного фонду для постраждалих від сексуального насильства, особливо в контексті збройних конфліктів. Крім того, Україна пообіцяла розвивати та підтримувати можливості для надання широкої освіти та навчання дівчат і жінок, зокрема в технічних та цифрових галузях [73]. Одним із завдань Партнерства є координація зусиль країн «Великої сімки» та інших держав для досягнення гендерної рівності, зокрема для просування рівних прав і можливостей для жінок у різних сферах суспільного життя визначено необхідність:

- вдосконалення національного законодавства в контексті вилучення дискримінаційних норм;
- оновлення підходів до побудови нормативних рамок, з метою сприяння забезпеченню гендерній рівності;
- забезпечення необхідного фінансування для реалізації законодавчих новацій. Особливу увагу слід приділити умовам реалізації підзвітності та гендерноорієнтованого публічного управління із залученням ІГС;

– вимірювання та моніторинг прогресу, ґрунтуючись на погоджених індикаторах, які означають конкретні строки виконання зобов'язань.

У грудні 2020 року урядом України було схвалено План заходів щодо реалізації зобов'язань України в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» для просування гендерноорієнтованого публічного управління [74]. Кабмін визначив п'ять основних напрямів діяльності щодо реалізації цієї ініціативи. Один з них стосується розвитку інклюзивного та гендерночутливого підходу до публічного простору, зокрема створення умов, що сприяють підтримці сімей із дітьми та маломобільних груп населення. Інший важливий напрям – це розвиток освіти, що будується на принципах гендерної рівності, забезпечуючи рівні можливості для всіх учасників освітнього процесу. Ще один пріоритетний напрямок – продовження боротьби з домашнім та гендернообумовленим насильством. Також важливим напрямком є забезпечення однакової оплати за рівноцінну працю для жінок і чоловіків, що є одним із ключових аспектів гендерної рівності. Крім того, триває робота щодо реформування соціальних відпусток, пов'язаних із народженням та доглядом за дитиною, що має сприяти більшій рівності у розподілі родинних обов'язків. У зв'язку з війною та повоєнною відбудовою, ці напрями були переглянуті та уточнені. Під патронатом дружини Президента України О. Зеленської було розширено «Довідник безбар'єрності», доповнивши його новим розділом – «У воєнний час». Окрім того, в червні 2022 року Україна ратифікувала Конвенцію Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок та домашньому насильству, що є важливим кроком у боротьбі з цими явищами.

У жовтні 2020 року Україна долучилася до ще однієї міжнародної ініціативи – «Коаліції дій для сприяння досягненню гендерної рівності», створеної підрозділом ООН у співпраці з урядами Мексики та Франції. Метою цієї коаліції є реальне впровадження гендерних підходів у сучасне урядування, сприяючи досягненню гендерної рівності на глобальному рівні.

Для виконання своїх міжнародних зобов'язань і на вимогу жіночого руху

України уряд активно працює над розробкою секторальних документів для впровадження гендерних принципів у різні сфери життя суспільства. Зокрема, Міністерство фінансів України, реалізуючи гендерні принципи в бюджетному процесі, розповсюдило відповідні Методичні рекомендації. Сьогодні серед державних службовців стає нормою розглядати бюджетну політику та економічні процеси крізь призму гендерних аспектів. Гендернонейтральна або гендерносліпа політика може суттєво зашкодити як жінкам, так і чоловікам, а також негативно вплинути на розвиток держави в цілому. Особливе значення має впровадження гендерноорієнтованого підходу в бюджетний процес в умовах децентралізації, утворення нових громад та отримання ними нових ресурсів. Гендерноорієнтоване бюджетування дозволяє забезпечити раціональне використання обмежених ресурсів, що є критично важливим для успіху повоєнної відбудови. Імплементация гендерного підходу в процес розробки політик, стратегій, планів і програм у різних галузях дозволить забезпечити справедливий розподіл державних та місцевих коштів, а також ефективне використання ресурсів на всіх рівнях [83]. Таким чином, застосування принципів гендерного підходу в бюджетному процесі сприятиме швидкому та ефективному повоєнному відновленню країни.

Ще одним важливим напрямом успішної імплементації гендерних підходів в Україні є врахування принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків при розробці проєктів нормативно-правових актів. Всі нормативно-правові акти обов'язково проходять гендерно-правову експертизу, без якої вони не можуть бути розглянуті. Порядок проведення цієї експертизи встановлює Кабінет Міністрів України, згідно зі статтею 4 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [100]. Згідно з постановою КМУ «Питання проведення гендерно-правової експертизи», гендерно-правова експертиза охоплює кілька аспектів [71]. Вона проводиться щодо чинного законодавства Міністерством юстиції України, проєктів нормативно-правових актів – центральними органами виконавчої влади (ЦОВВ), щодо проєктів НПА, які підлягають реєстрації в Міністерстві

юстиції України, експертизу проводить саме Мінюст.

Для успішного проведення гендерно-правової експертизи необхідно визначити та затвердити чіткий порядок її реалізації. Такий порядок був встановлений Постановою КМУ [2], а Наказом Міністерства юстиції України від 27 листопада 2018 р. № 3719/5 були затверджені Методичні рекомендації з проведення гендерно-правової експертизи. Ці рекомендації розроблені Мінюстом і надають експертам чіткий алгоритм для аналізу не лише чинних нормативно-правових актів, а й їхніх проєктів, з метою оцінки забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків.

Постанова Кабінету Міністрів України № 874 «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 950 і від 31 травня 2017 р. № 512» значно удосконалила Регламент Кабінету Міністрів України. Зокрема, було усунено дублювання функцій між органами виконавчої влади стосовно проведення гендерно-правової експертизи. Згідно з нововведеннями, експертний висновок до проєкту нормативно-правового акту готується безпосередньо Секретаріатом Кабінету Міністрів України. Форма експертного висновку, що затверджується Державним секретарем Кабінету Міністрів України, включає, зокрема, оцінку наявності результатів проведеної гендерно-правової експертизи за форматом чек-листа [11].

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки також базується на принципах гендерної рівності та інтеграції гендерних підходів. Одним із важливих аспектів цієї стратегії є боротьба з усіма формами дискримінації, а також запобігання та протидія домашньому насильству.

Незважаючи на значні досягнення в питаннях рівних можливостей для жінок і чоловіків, Україна погіршила свої позиції в рейтингу за Індексом гендерного розриву 2021 року [123], опустившись з 59-го на 74-те місце. При складанні цього рейтингу враховуються різні показники, зокрема участь жінок у виробничій сфері та створення можливостей для них з боку держави, рівень освіти, охорони здоров'я та участь жінок у політиці. Найкращі показники Україна продемонструвала в освітній сфері, зайнявши 27-ме місце. Однак

значні труднощі виникають у сфері політики, де наша держава отримала найнижчий бал – 103. Це свідчить про високий рівень дискримінації жінок у політичній сфері, що є загальносвітовою проблемою. В сферах охорони здоров'я та виробничої діяльності Україна посідає відповідно 41-ше та 44-те місця [33].

Попри значний прогрес, досягнутий українським урядом і громадянським суспільством у боротьбі з нерівністю можливостей для жінок і чоловіків, Україна все ж потребує вироблення системного підходу та узгодження дії органів публічної влади, громадських організацій та бізнесу, особливо в контексті повоєнного відновлення. Важливо зміцнити інституційний механізм, забезпечивши кваліфікованими кадрами, що працюватимуть над рівними правами та можливостями для жінок і чоловіків. У 2021 році уряд розпочав розробку Гендерної стратегії, спрямованої на покращення державної політики забезпечення рівності. Метою стратегії є зменшення фактичної нерівності між жінками і чоловіками. Це дозволить інтегрувати гендерні підходи в усі сфери суспільного життя, а також сприятиме імплементації європейських стандартів рівності в Україні. В серпні 2022 року Стратегію було схвалено урядом, і вона стала частиною виконання Угоди про асоціацію з ЄС, а також важливим інструментом для впровадження гендерноорієнтованого публічного управління в процесі повоєнної відбудови.

В Україні зроблено значний прогрес у забезпеченні гендерної рівності завдяки зусиллям уряду та громадянського суспільства. Особливу увагу приділяють програмам профілактики насильства в родинах, що є важливим аспектом у повоєнній відбудові, особливо для родин осіб, які зазнали травматичного впливу військового конфлікту. Цей напрямок є важливим у формуванні дієвої системи гендерної рівності та гендерноорієнтованого публічного управління в Україні. В процесі стратегічного забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного управління, Україна активно працює над упорядкуванням, формалізацією та стандартизацією суспільних зв'язків, що базуються на гендерних підходах. Це створює умови для

переходу до гендерноорієнтованого стратегічного публічного управління у процесі повоєнної відбудови держави. Останні кроки, такі як ратифікація Стамбульської конвенції та ухвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків до 2030 року, а також операційного плану на 2022–2024 роки, підтверджують чітку позицію України на шляху до гендерноорієнтованого публічного управління. Проте попереду ще великий шлях для повного переходу до суспільства, що ґрунтується на гендерних принципах. Залишається актуальною проблема дефіциту фахівців із гендерної проблематики в публічному управлінні, а також існування гендерних стереотипів, що можуть заважати ефективним змінам у суспільстві. Крім того, необхідно вдосконалювати інституційний механізм реалізації гендерної політики, зокрема запроваджувати гендерний аудит на постійній основі. Ці напрямки вимагають подальшого розвитку та поглиблення досліджень для забезпечення більш ефективної реалізації гендерної політики.

Гендерноорієнтоване публічне управління є важливим інструментом для реалізації принципів гендерної демократії, а його удосконалення є необхідним для успішного повоєнного відновлення України. Для досягнення гендерної рівності потрібно інтегрувати гендерну перспективу в усі сфери суспільного життя та перейти до реального гендерноорієнтованого публічного управління. Це включає створення умов для рівних можливостей для жінок і чоловіків, що має бути вбудовано у кожен аспект публічного управління. Попри значні досягнення українського уряду та громадянського суспільства у сфері гендерної рівності, країна все ще потребує системного підходу до гендерної політики. Консолідовані дії органів публічної влади, інститутів громадянського суспільства та бізнес-середовища мають бути орієнтовані на інтеграцію гендерних принципів у всі аспекти суспільного розвитку. Особливо важливо продовжити ці зусилля в умовах повоєнної відбудови, коли гендерний підхід стане ключовим елементом публічного врядування, відповідно до європейських стандартів.

ВИСНОВКИ

Для вивчення та систематизації основних принципів стратегічного забезпечення системи гендерноорієнтованого публічного управління в Україні нами здійснено аналіз методологічних принципів інтеграції гендерного підходу в публічне управління, визначено особливості гендерного стратегування в системі публічного управління України, проаналізовано динаміку впровадження стратегічних документів забезпечення гендерної рівності в управлінські практики інституту державної служби та розкрито роль гендерноорієнтованого стратегічного публічного управління у повоєнній відбудові України. Результати дослідження дозволили нам сформулювати наступні висновки.

Актуальність гендерної складової публічного управління обумовлена розвитком рівноправності чоловіків та жінок, яке є невід'ємним компонентом демократичного устрою. Євроінтеграційний поступ українського суспільства значною мірою змінив становище жінок у системі соціального управління, проте участь жінок у процесах прийняття управлінських рішень все ще залишається мінімальною. У світовій практиці розроблені та застосовуються різні індикатори гендерної рівності/нерівності. Відповідно до традиційних уявлень жінки впродовж тривалого часу були витіснені зі сфер впливу в галузі політики, економіки та управлінських процесів. Все частіше обговорюється проблема домінування чоловічого впливу в процесах прийняття управлінських рішень. Тому обговорення даного питання визначається як гендерна асиметрія у процесі демократизації та перетворень у суспільстві.

В процесі розбудови демократичної держави необхідно враховувати думки та переконання, як чоловіків, так і жінок. Суспільні відносини, що розглядаються з позицій гендеру, видаються насамперед як розмежування соціальних функцій та ролей чоловіків та жінок. На основі поняття «гендер» виявилось можливим подолати гендерні стереотипи щодо ролі чоловіків та жінок у публічному просторі.

Примітною особливістю сучасного етапу розвитку українського суспільства є формування жорсткішого, ніж раніше, запиту на відновлення гендерного балансу в системі публічного управління та створення більш раціонального механізму гендерноорієнтованого управління на національному, регіональному та місцевому рівнях. Саме тому розширення представництва жінок у структурах влади та управління розглядається нині як інструмент забезпечення стабільності та сталості суспільного розвитку, позаяк реальна рівноправність чоловіків і жінок реконструює як пріоритети державної політики, так і життя країни загалом.

Гендерноорієнтоване стратегічне управління – сфера управлінської діяльності, в якій взаємопов'язані методології управління та системне планування, що сприяють прогресу суспільства. Гендерноорієнтоване стратегічне управління об'єднує у собі низку управлінських технологій – інструментів та процесів, покликаних підвищити ефективність прийняття рішень та адміністративну динаміку. Застосування управлінських технологій у сучасному публічному управлінні символізує трансформаційну еру, коли цифрові рамки та аналітичні інструменти стають не просто доповненням, а ключовими компонентами у формуванні стратегічних ландшафтів. Технологічні парадигми, вбудовані в операційний вихор державного управління, сприяють зміні парадигми з традиційних евристичних методів на процеси, засновані на даних та алгоритмах.

В Україні принцип гендерної рівності сьогодні ґрунтується на комплексній нормативно-правовій основі, яка включає міжнародно-правові акти, ратифіковані українським парламентом, а також національні нормативно-правові акти. Усі ці акти утворюють багаторівневу систему, де міжнародні документи мають універсальний обов'язковий характер, а національні нормативні акти детально регулюють питання гендерної рівності в межах держави. Така система створює основу для забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, особливо у сфері влади та управління. Але незважаючи на ці досягнення, важливо зазначити, що в загальних питаннях

регулювання відносин у сфері публічного управління часто застосовується позагендерний підхід, тобто не враховуються специфічні потреби жінок і чоловіків як суб'єктів трудових відносин. Це означає, що правовий статус держслужбовця не містить типових характеристик, які дозволяли б визнати гендерну рівність на практиці.

Інтеграція гендерної проблематики в політику публічного управління передбачає включення гендерної точки зору на всіх етапах розробки та впровадження політики, програм і регуляторних заходів. Це включає моніторинг та оцінку цих ініціатив з метою сприяння рівності між жінками та чоловіками, а також боротьби з дискримінацією. Важливим кроком у цьому напрямі є інституційна трансплантація політики гендерного мейнстримінгу, яка активно практикується у більшості країн Європейського Союзу.

Якщо країна не буде впроваджувати принципи гендерноорієнтованого публічного управління, це може призвести до соціальних напружень і конфліктів, що виникають через дискримінацію жінок та інших статей у суспільному житті. Дослідження теоретичних засад сучасної державної гендерної політики в Україні показує наявність традиційних стереотипів і упереджень, які все ще існують у соціумі. Ці стереотипи призводять до того, що жінки часто оцінюються через негативні очікування щодо їхніх здібностей і результатів праці. Це є результатом історично сформованих атрибутивних гендерних стереотипів, які є складними для подолання через їх есенціальність. Отже, в процесі впровадження гендерного стратегування в системі публічного управління необхідно враховувати ці культурні та соціальні фактори.

Інтеграція технологій запобігання гендерної дискримінації в системі публічного управління вимагає застосування стратегії гендерного інтегрування. Остання забезпечує надійний фундамент поєднання зусиль усіх суб'єктів публічної гендерної політики для досягнення її цілей, а також її адаптацію до вимог євроінтеграції. Механізмами трансформації публічного управління на засадах гендерного інтегрування є традиційний інструмента-рій

управлінської діяльності, адаптований для виконання специфічних цілей гендерної політики. Процес гендерного інтегрування сьогодні реалізується у вигляді гендерного підходу до розробки та здійснення стратегії публічного управління у різних сферах соціальної життєдіяльності. З погляду процесуально-технологічного виміру реалізації публічно-управлінської гендерної політики доцільно говорити як про цілісний механізм її забезпечення, так і про конкретні механізми здійснення управлінських дій у

Гендерноорієнтоване публічне управління є ефективним інструментом реалізації принципів гендерної демократії, спрямованих на забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків у всіх сферах життя суспільства. Повоєнна відбудова України вимагає особливої уваги до цього інструменту, оскільки успішна реабілітація країни потребує не лише економічних і соціальних реформ, але й інтеграції гендерних підходів у процеси відновлення та розвитку. В означеному контексті важливим є вироблення системного підходу, що включає співпрацю органів публічної влади, інститутів громадянського суспільства та бізнес-середовища. Адже створення ефективної гендерної політики потребує не лише державних ініціатив, але й активної участі всіх соціальних партнерів. Це особливо актуально в післявоєнний період, коли необхідно враховувати специфічні потреби постраждалих верств населення, зокрема жінок, дітей та вразливих груп, які зазнали насильства та інших травм унаслідок війни. Європейські країни вже давно інтегрували гендерний підхід як основу для публічного управління, і Україні важливо рухатись в тому ж напрямку. Реформи в цій сфері допоможуть створити стійке і справедливе суспільство, що забезпечує рівні можливості для всіх його членів, незалежно від статі.

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. 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 Євхутіч. 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. Васільєва Л. Теоретичні аспекти стратегічного планування в органах державної влади. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2002. № 3 (34). С. 27-30
9. Гендерна політика в системі державного управління : підручник / [М. М. Білинська, Л. В. Гонюкова, Л. О. Воронько та ін. ; за заг. ред. М. М. Білинської]. К. ; [Запоріжжя : Друк. світ], 2011. 132 с
10. Гендерна рівність в ЄС: найкраща ситуація в Швеції і Данії, найгірша – в Греції. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2017/10/12/7072246/>
11. Гендерні аспекти, розвиток сільського господарства та сільських територій – Україна. Серія матеріалів щодо оцінювання гендерної ситуації в країнах – Європа та Центральна Азія (2-ге вид). 2021.
12. 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>
13. Гендерні підходи у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Луцьк, 1 черв. 2012 р. Луцьк, 2012. 204 с.
14. Гендерні ролі і стереотипи. (2021, 4 березня). Соціологічна група "Рейтинг". URL:

https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_gender_032021_fin.pdf

15. Гербут Н. Участь жінок у політиці: досвід Данії. URL: <https://blog.liga.net/user/ngerbut/article/19765>

16. 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.

17. Гладкий В. В. Основні ознаки європейських цінностей. *Ціннісно-орієнтований підхід в освіті і виклики євроінтеграції* : матеріали II міжнар. наук.-метод. конф. (м. Суми, 28-29 травня 2021 року). Суми : СумДУ, 2021. С. 35-41.

18. Глосарій на тему: «Гендерний підхід у державному управлінні». *Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації*. URL: <http://crrpk.cv.ua/61.php>.

19. Гончарова Ю. А. Роль та місце принципу гендерної рівності в сучасному міжнародному праві : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.11. Київ, 2017. 200 с.

20. Гонюкова Л. Гендерні підходи до державної політики та управління. На допомогу слухачам системи підвищення кваліфікації державних службовців. К., 2009. 28 с.

21. Грицай І. О. Механізм забезпечення принципу гендерної рівності : теорія та практика : монографія. Київ : Хай-Тек Прес, 2018. 560 с.

22. Гуржій Т.О., Бодров Ю.О. Поняття та сутність принципів адміністративно-правового реуглювання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. Серія ПРАВО. Випуск 79: частина 2. С. 41-48.

23. 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>

24. Гендерна рівність як фактор сталого розвитку суспільства. К. : Вісн. ПСП України, 2004. 35 с.

25. Данія та гендерна рівність. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/henderna-polityka/daniia-tahenderna-rivnist/>

26. 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>.

27. Декларація тисячоліття ООН: Міжнародний договір від 08.09.2000 р. 995_621. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_621#Text.

28. Державне управління забезпеченням гендерної рівності в Україні: Монографія. Х.:НУЦЗУ, 2018. 251с.
29. Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад. (2018, 8 серпня). Гендерна рівність в місцевому самоврядуванні та громадах. URL: <https://gender.auc.org.ua/?p=90>
30. Жінка у війську: труднощі та поступ. 50vidsotkiv.org.ua : вебсайт. URL: <https://50vidsotkiv.org.ua/zhinka-u-vijsku-trudnoshhi-ta-postup/>
31. Жінки в політиці: міжнародний досвід для України / за заг. ред. Я. Свердлюк та С. Оксамитної // За матеріал. міжнар. наук. семінару «Жінки в політиці: міжнародний досвід для України» (Київ, НаУКМА, 7 жовтня 2005 року). К. : Атака, 2006. 272 с.
32. Жінки та чоловіки на керівних посадах в Україні (Статистичний аналіз відкритих даних ЄДРПОУ). 2017. URL: <https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2017/11/ZHinky-ta-choloviky-na-kerivnyh-posadah-v-Ukrayini-.pdf>
33. 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>
34. 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>
35. 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.
36. Загальна декларація прав людини: Міжнародний документ від 10.12.1948 р. №995_015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015.
37. Загурська-Антонюк В. Ф. Гендерне питання у державному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 115-120
38. Збільшення представництва жінок в органах місцевого самоврядування має стати трендом, – Геннадій Зубко. (2018, 7 грудня). Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zbilshennya-predstavnictvazhinok-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya-maye-stati-trendomgennadij-zubko>
39. Звіт про діяльність Віцепрем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції Іванни Климпуш-Цинцадзе з реалізації політики гендерної рівності за 2017 р. – I півріччя 2019 р. (n.d.). URL: https://eu-ua.org/sites/default/files/inline/files/zvit_po_genderu_-_19_07_2019.pdf

40. 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.
41. Іовчева А.М. Гендерна рівність у політиці: теорія та практика. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Сер: Політологія. 2009. Т. 122, Вип. 109. С. 88–92
42. 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.
43. Канадські передові практики у сфері гендерного аналізу. Синтез федеральних, провінційних/територіальних та громадських механізмів, ресурсів та практик в Канаді / автори-уклад.: К. Гартсайд, Х. Боргес, О. Ганьківська. К.: К.І.С., 2013. 72 с.
44. Касич О., Харченко Т. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 16-18
45. Клименко М. В. Гендерна рівність у трудових правовідносинах: питання сьогодення. *Актуальні проблеми держави і права*. 2021. № 90. С. 77-82.
46. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
47. Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок: Міжнародний документ від від 18.12.1979 р. № 995_207. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207.
48. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 52. Ст. 561. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
49. Концептуальні засади взаємодії політики й управління: навч. посіб. / Авт. кол.: Е.А. Афонін, Я.В. Бережний, О.Л. Валецький та ін.; за заг. ред. В.А. Ребкала, В.А. Шахова, В.В. Голубь, В.М. Козакова. К.: НАДУ, 2010. 300 с.
50. 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.
51. Кравченко О.С. Гендерна політика в Україні: світові тенденції та гарантії ефективності реалізації. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*. 2024. № 3(63). С. 118–124.

52. Кравченко О.С. Функції та принципи адміністративно-правового регулювання здійснення гендерної політики в Україні. *Київський часопис права*. 2024. № 2. С. 160–166.
53. Лазар І. Г. Механізми забезпечення паритетної демократії в органах публічної влади [Текст] : монографія / І. Г. Лазар ; за наук. ред. О. Д. Лазор ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. 232 с.
54. Лещишин Р. Адміністративно-правові основи стратегічного планування у державному секторі. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. №4 (24). С. 49–54
55. Логвиненко Б. О. Сегрегація: визначення поняття та необхідність законодавчого закріплення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. № 2. 2021. с 104-107
56. Марценюк Т. Гендер для всіх. Виклик стереотипам. Київ : Основи, 2017. 256 с.
57. Марценюк Т. Гендерна політика Європейського Союзу: загальні принципи та найкращі практики. Київ : Міжнародний центр перспективних досліджень, 2015. 44 с.
58. Мельник Т. М. Творення суспільства гендерної рівності: міжнародний досвід. Закони зарубіжних країн з тендерної рівності. К. : Стилос, 2010. 440 с.
59. 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>
60. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text
61. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text
62. 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.
63. 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.
64. 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.
65. Офіційний веб-сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/>
66. Пекінська декларація. Прийнята на четвертий Всесвітній конференції зі становища жінок: Міжнародний документ від 15.09.1995 р. № 995_507. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_507#Text.
67. Перевізник В. М. Основні типи та напрями державної гендерної

- політики. *Вісник Національного університету Цивільного захисту України*. 2018. Вип. 1(8). С. 484–490.
68. 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>
69. 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.
70. 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>
71. Питання проведення гендерно-правової експертизи усунула певні недоліки попереднього періоду, Постанова № 997. 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-2018-п#Text>
72. Посібник для керівників державної служби кол. авт.; ред. Н. Алюшиної. К.: ТОВ «Вістка». 2020. 422 с.
73. Представництво жінок у місцевих радах зменшилося на 12,6 % – гендерний моніторинг. 2021. 50vidsotkiv.org.ua. URL: <https://50vidsotkiv.org.ua/predstavnytstvo-zhinok-u-mistsevyh-radah-menshylosyana->
74. Президент України підписав указ про невідкладні заходи із запобігання та протидії домашньому насильству. (2020, 21 вересня). Офіційне представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/news/prezident-ukrayini-pidpisav-ukaz-pro-nevidkladni-zahodi-iz-z-63829>
75. Призначена нова спеціальна представниця Генерального секретаря НАТО з питань жінок, миру і безпеки. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/news_188472.htm
76. Про визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства охорони здоров'я України від 29 грудня 1993 року № 256. Наказ № 1254. 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1508-17#Text>
77. 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>
78. Про державну службу: Закон України від 20 грудня 2015 р. № 889-VIII . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Tex>
79. 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>
80. Про запобігання та протидію домашньому насильству: Закон України. Відомості Верховної Ради. 2018. № 5. Ст. 35. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text>.
81. Про засади запобігання та протидії дискримінації: Закон України від 06.09.2012 р. № 5207-VI. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text).
82. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 р. № 1544-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text>
83. Про затвердження плану заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи "Партнерство Біарріц" з утвердження гендерної рівності. Розпорядження № 1578-р (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1578-2020-p#Text>
84. 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>.
85. 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>
86. Про утворення Комісії з питань координації взаємодії органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2020 р. № 784. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorenniya-komisiyi-z-pitan-koo-784>
87. Продовольча та сільськогосподарська організація Об'єднаних Націй. URL:<https://www.fao.org/3/cb4501uk/cb4501uk.pdf>
88. 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
89. Пузанова В. В. Вияв гуманізму у випадках припинення трудових правовідносин. Сучасні тенденції розбудови правової держави в Україні та світі : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 18 квітня 2019 року). Житомир : ЖНАЕУ, 2019. С. 278-280.
90. Рекомендація CM/Rec(2019)1 Комітету міністрів державам-членам щодо запобігання сексизму та боротьби з ним. URL: <https://rm.coe.int/cm-rec-2019-sexism-ukr-rev-ps-no-track-changes-fin-with-content-al/1680953cb8>

91. Реформування інституту Омбудсмена – вимога сьогодення. *Голос України*. 2006. № 23.
92. Роль НАТО у підтримці резолюції Радбезу ООН «Жінки. Мир. Безпека». URL: <https://armyinform.com.ua/2020/07/rol-nato-u-pidtrymczi-rezolyucziyi-radbezu-oon-zhinky-myr-bezpeka/>
93. Рудік О. М. Інтеграція гендерного аналізу в урядову діяльність: досвід Канади. *Аспекти публічного управління*. 2014. 2(1-2), 41-52. URL: Status of Women Canada. Gender-based Analysis. URL: <http://www.swc-cfc.gc.ca/pol/gba-acs/index-eng.html>
94. Савчук І. Гендерна рівність у світі існує лише в шести країнах. URL: <https://uain.press/news/world/genderna-rivnist-u-sviti-isnuye-lyshe-v-shesty-krayinah-1004017>
95. 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.
96. Світенюк М. І. Проблеми гендерної рівності у законодавстві про працю України. *Держава і право*. 2010. Вип. 48. С. 365-372.
97. Середа О. Г., Кушніренко А. О. Актуальні питання гендерної рівності у трудовому праві України в умовах євроінтеграції. *Актуальні проблеми держави і права*. № 83. С. 217-224. doi:10.32837/apdp.v0i83.135.
98. Сороківська-Обіход А. Імплементация 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.
99. Статут Організації Об'єднаних Націй. URL: https://unic.un.org/aroundworld/unics/common/documents/publications/uncharter/UN%20Charter_Ukrainian.pdf
100. Стратегія запобігання та протидії сексуальному насильству, пов'язаному з конфліктом, в Україні. (2018). United Nations Ukraine. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-09/crsv%20strategy%20ua_0.pdf
101. 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/>
102. 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

103. Участь жінок у політиці та процесі прийняття рішень в Україні. Стратегії впливу. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/d/7/85975.pdf>
104. Філіпчук В., Марценюк Т. Гендерна політика Європейського Союзу: загальні принципи та найкращі практики. Київ : Міжнар. центр перспект. дослідж., 2015. 44 с.
105. Цимбал Б. Гендерні аспекти публічного управління у контексті безпеки особистості: загальнотеоретичний аналіз. *Держава та регіони*. 2022. № 3 (77). С. 62–66.
106. Шульженко І. В. Вплив міжнародних стандартів гендерної рівності у трудових правовідносинах на вітчизняне трудове право. *Економіка та право*. 2009. № 3(25). С. 151-154.
107. Acker J. Gendering organizational theory. *Gendering Organizational Analysis* / ed. by A. J. Mills, P. Tancred. Newbury Park: Sage, 1992. P. 248—260
108. Acker J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and Society*. 1990. Vol. 4, iss. 2. P. 139-158
109. An Integrated Approach to Gender-Based Analysis: Information kit. – Status of Women Canada, 2004/2007. URL: <http://publications.gc.ca/site/eng/294256/publication.html>
110. aritton D. M. Gendered organizational logic: policy and practice in men's and women's prisons. *Gender and Society*. 1997. Vol. 11. Iss. 6. P. 796-818
111. 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
112. D'Agostino M.J. Women in Public Administration: Theory and Practice. *Jones & Bartlett Learning*. 2010. 336 p.
113. Daley D.M. Gender Differences and Managerial Competencies. *Review of Public Personnel Administration* 18 (April). 1998. P. 41–56
114. Declaration on gender equality and women's empowerment. (2019). In G7 summit. URL: <https://www.elysee.fr/admin/upload/default/0001/05/e8aa2525311a98227c935900abefdce7eb911896.pdf>
115. DeHart-Davis L. Can bureaucracy benefit organizational women?: an exploratory study. *Administration & Society*. 2009. Vol. 41, iss. 3. P. 340-363
116. DeHart-Davis L. Gender Dimensions of Public Service Motivation. *Public Administration Review* 66 (November/December). 2006. P. 873–887.
117. Dinnerstein D. The Rocking of the Cradle and Rulling the World, 2004
118. 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.
119. Eagly A. H. Female leadership advantage and disadvantage: resolving the

- contradictions. *Psychology of Women Quarterly*. 2007. Vol. 31, Iss. 1. P. 1-12.
120. Eagly A.H. Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 108 (September), 1990. P. 233–256.
121. Education International Toolkit. From research to advocacy. A guide to planning, conducting and disseminating research effectively. Version 1 (November). 2016. 48 p.
122. Favoreu C., Carassus D. & Maurel C. Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 2016. № 82. P. 435-453. Gender and Local Government: A Comparison of Women and Men Managers. *Public Administration Review* 59 (May/June), 1999. P. 231–242
123. Fox R.A. Gender and Local Government: A Comparison of Women and Men Managers. *Public Administration Review* 59 (May/June), 1999. P. 231–242
124. Global gender gap report (Insight report march 2021). (n.d.). URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
125. 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.
126. 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.
127. Hankivsky O. The lexicon of mainstreaming equality: gender based analysis (GBA), gender and diversity analysis (GDA), intersectionality-based analysis (IBA) / O. Hankivsky. *Canadian Political Science Review*. 2012. Vol. 6, № 2 – 3. P. 171 – 183
128. 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.
129. Jacobson W. S., Palus C. K., Bowling C. J. A Woman's Touch? Gendered Management and Performance in State Administration. *Journal Of Public Administration Research & Theory*. 2010. № 20(2). P. 477–504
130. 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.
131. Kisselyova O. Gender Implications of the European Union – Ukraine Trade Relations. 2007.
132. 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.
133. 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.

134. 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

135. 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.

136. 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

137. 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

138. McNamara J.A., Wemple S. The Power of Women Through the Family in Medieval Europe: 500-1100. *Clio's Consciousness Raised* / Ed. by M.Hartman, L.W.Banner. N.Y., 1974. p.317

139. 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.

140. Mueller C., Mulinge M., Glass J. Interactional processes and gender workplace inequalities. *Social Psychology Quarterly*. 2002. Vol. 65. № 2. P. 163-185

141. 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.

142. 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.

143. 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

144. 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

145. 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

146. 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

147. Young G. *Women, Naturally Better Leaders for the 21st Century*. New-York : Routledge, 2016. 13 p.