

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування

_____ О.Н. Євтушенко

“ _____ ” _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ГЕНДЕРНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

Керівник: кандидат педагогічних наук, доцент
Файчук Олена Леонідівна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: кандидат наук з державного
управління, доцент

Шульга Анастасія Алімівна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала: студентка VI курсу 635М групи

Шаповалова Ольга Миколаївна

(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Публічне управління та
адміністрування»

Миколаїв – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	7
1.1. Гендерний підхід як сучасна управлінська концепція.....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення гендерної рівності на державній службі України	13
Висновок до Розділу 1	21
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	23
2.1. Зарубіжний досвід впровадження гендерної рівності.....	23
2.2. Особливості кадрової політики та управлінських процесів з урахуванням гендерного підходу в Україні.....	31
Висновок до Розділу 2	36
РОЗДІЛ 3	
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	38
3.1. Труднощі впровадження гендерного підходу в Україні.....	38
3.2. Практичні рекомендації для запровадження гендерно-чутливої культури на державній службі.....	44
Висновок до Розділу 3	53
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Гендерна рівність є фундаментальною складовою демократичного суспільства та ефективного управління. Впровадження гендерного підходу до управління персоналом на державній службі сприяє формуванню інклюзивного середовища, де кожен працівник має рівні можливості для професійного зростання та реалізації свого потенціалу. Це не лише відповідає вимогам міжнародних стандартів, таких як Пекінська платформа дій, Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, але й актуалізується у зв'язку з євроінтеграційними прагненнями України.

В сучасних умовах глобалізації та трансформацій державного управління інтеграція гендерного підходу дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, зокрема через розвиток організаційної культури, яка базується на принципах рівності, справедливості та прозорості. Гендерний баланс на керівних посадах і в управлінських структурах позитивно впливає на ухвалення рішень, сприяє інноваціям і підвищенню рівня довіри до державних інституцій.

Попри значний прогрес у сфері гендерної політики, Україна все ще стикається з низкою викликів, таких як гендерна сегрегація на ринку праці, нерівність в оплаті праці та явище «скляної стелі», яке обмежує кар'єрні перспективи жінок у державній службі. Крім того, спостерігається недостатня кількість практичних механізмів реалізації гендерної рівності, що вимагає їх вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду та національної специфіки.

Актуальність теми посилюється і тим, що в умовах військового конфлікту в Україні питання гендерної рівності набувають нового виміру. Зростає роль жінок у вирішенні стратегічних питань, у процесах відновлення країни та зміцнення демократичних інституцій. У цьому контексті

впровадження гендерного підходу до управління персоналом є не лише соціальною необхідністю, але й важливим інструментом для забезпечення ефективності державного управління, стійкого розвитку та гармонізації суспільства.

Стан наукової розробки теми. Загальні питання гендерного підходу до управління персоналом на державній службі висвітлені у наукових працях таких авторів як: В.Д. Бакуменко, П.І. Надолішній, І.Ф. Бінько, С.С. Кругова, О.Р. Кулачек, Т.О. Марценюк, Т.М. Мельник, Ю.В. Мислюк, А.А. Михайльова, О.С. Сулова, С.М. Топчій, Л.А. Литвиненко, І.Б. Івженко, Н.В. Камінська, Н.В. Щербак та інших вчених. Дослідженням гендерної політики та її впровадження в системі державного управління займаються: В.В. Воловод, І.О. Грицай, О.І. Кулачек, О.О. Гладка, Т.В. Степанова, О.С. Козлова, М.О. Самофалова, Д.О. Гладка, О.В. Захарова, А.М. Окисюк, С.І. Радченко, С.С. Чернявський та інші науковці.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз сучасного стану та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження гендерного підходу в управління персоналом на державній службі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити теоретичні засади гендерного підходу, визначити його ключові принципи, концепції та актуальність у сучасній теорії управління;
- проаналізувати нормативно-правову базу, що забезпечує гендерну рівність у системі державної служби України, зокрема її відповідність міжнародним стандартам;
- дослідити сучасний стан інтеграції гендерного підходу в управлінські практики державної служби України, зокрема через аналіз гендерного аудиту, квот та інших механізмів;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики органів державної влади України з урахуванням гендерного підходу та підвищення ефективності реалізації гендерного підходу в процесах

управління персоналом на державній службі, зокрема у сфері моніторингу та оцінки політик.

Об'єкт роботи – управління персоналом на державній службі.

Предмет роботи – впровадження гендерного підходу до управління персоналом на державній службі.

Методи дослідження. Методологічну основу цієї роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для розкриття змісту ключових понять і концепцій використано формально-логічний метод. Теоретичні аспекти гендерного підходу в управлінні персоналом на державній службі були опрацьовані за допомогою методів аналізу та синтезу. Структурно-функціональний метод застосовано для розкриття сутності гендерно-чутливої кадрової політики та визначення її впливу на ефективність державного управління. Метод порівняльного аналізу дозволив дослідити зарубіжний і вітчизняний досвід впровадження гендерної рівності в управлінських практиках. Системно-аналітичний підхід використано для оцінки сучасного стану інтеграції гендерного підходу в кадрову політику України. Статистично-порівняльний метод дав змогу проаналізувати тенденції та виявити проблеми гендерної нерівності у сфері державного управління. Метод прогнозування допоміг сформулювати рекомендації щодо вдосконалення гендерного підходу в управлінні персоналом, а на основі узагальнення та групування зроблено висновки про доцільність і перспективи інтеграції гендерної рівності у систему державної служби.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна роботи полягає у запропонованих рекомендаціях щодо впровадження гендерно-чутливих механізмів управління персоналом на державній службі України, які враховують як міжнародний досвід, так і особливості національної правової та культурної системи. Уточнено поняття «гендерний підхід» у контексті управління персоналом на державній службі, зокрема враховано специфіку державного управління України. Систематизовано ключові принципи та методологічні основи гендерного підходу, що застосовуються в

управлінських процесах, із акцентом на соціально-культурний та правовий контекст. Обґрунтовано необхідність впровадження гендерного бюджетування в систему публічного управління як інструмента для оптимального розподілу ресурсів між чоловіками та жінками.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані у вдосконаленні кадрової політики органів державної влади, розробці навчальних програм з гендерного мейнстримінгу для державних службовців та інтеграції гендерного підходу у систему оцінювання персоналу. У межах дослідження запропоновано комплексний підхід до інтеграції гендерної рівності в управління персоналом, який включає нормативно-правові, організаційні та соціокультурні аспекти. Ці рекомендації можуть бути використані для розробки програм навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дослідження апробовано у формі однієї доповіді на XXVII Всеукраїнській щорічній науково-методичній конференції «Могилянські читання – 2024: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв, 6-10 листопада 2024 р.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел та двох додатків. Загальний обсяг роботи складає 67 сторінок, основного тексту – 57 сторінок. Список використаних джерел налічує 66 найменувань. Робота містить п'ять рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Гендерний підхід як сучасна управлінська концепція

У контексті посилення уваги до питань гендерної рівності важливо впроваджувати гендерний підхід не лише на макрорівні, а й на мікрорівні. Гендерний підхід повинен стати не тільки частиною гендерної політики, а й ефективним інструментом у системі управління персоналом організації.

У науковій літературі та міжнародних документах поняття «гендер» трактується по-різному, що зумовлено його багатогранністю та широким використанням у різних сферах. Визначення цього терміна варіюються залежно від контексту та акцентів, які роблять дослідники.

Для глибшого розуміння сутності гендерного підходу, доцільно проаналізувати найбільш поширені визначення поняття «гендер». У Таблиці 1.1 наведено ключові трактування, що дозволяють розкрити концепцію гендеру з різних точок зору.

Таблиця 1.1.

Найбільш поширені визначення гендеру

Визначення гендеру	Джерело
Гендер – це соціально визначені ролі, поведінка, діяльність і характеристики, які дане суспільство вважає прийнятними для жінок і чоловіків.	Гендерний глосарій ООН (UN Women, Gender Equality Glossary).
Гендер – це категорія, яка відображає соціальні відносини між чоловіками та жінками, що базуються на культурних, економічних, політичних та інших факторах, а не лише на біологічних відмінностях.	Oakley, A. Sex, Gender and Society (1972).
Гендер – це сукупність соціальних і культурних характеристик, властивих жінкам і чоловікам, які	ВООЗ (World Health Organization, WHO).

визначаються суспільством і варіюються залежно від культури, історичного періоду чи соціальної групи.	
Гендер – це концепція, що відображає соціально-культурну складову статі, включаючи норми, ролі, поведінку та очікування, які суспільство формує стосовно чоловіків і жінок.	Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW).

На сьогодні в українському законодавстві поняття «гендер» розкривається лише в ст. 1 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей чоловіків і жінок», де зазначено: «гендерна рівність – рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства» [40]. Водночас, центральні органи влади та місцеві адміністрації у своїй діяльності щодо впровадження гендерної політики спираються на низку рекомендаційних документів Ради Європи, які не входять до складу національного законодавства України [55].

Виходячи з дослідженого матеріалу ми спробували надати авторське визначення гендеру.

Гендер – це система соціально визначених характеристик, ролей і взаємовідносин між жінками й чоловіками, яка базується на культурних, правових і політичних чинниках. У контексті державної служби гендер виступає інструментом забезпечення рівних прав і можливостей, сприяючи ефективному та справедливому управлінню персоналом.

Створення та впровадження гендерної політики в галузі публічного управління повинно включати системну діяльність органів державної влади. Для цього необхідно застосовувати комплексний підхід до вирішення проблеми рівності жінок і чоловіків, починаючи з формування гендерної свідомості у державних службовців і завершуючи досягненням гендерно збалансованої участі в процесі ухвалення управлінських рішень [60].

Державні службовці та управлінці повинні добре розуміти концепцію рівності прав жінок і чоловіків, а також виявляти й усувати обмеження прав і

можливостей. Розробка політики та прийняття рішень без урахування їх впливу на жінок, чоловіків та різні соціальні групи можуть сприяти посиленню нерівності.

Гендерний підхід – це стратегія, яка передбачає врахування інтересів та досвіду жінок і чоловіків як важливого елементу при плануванні, реалізації, моніторингу та оцінці політики та програм у політичній, економічній, культурній і соціальній сферах з метою забезпечення рівних благ для жінок та чоловіків [1].

Інтеграція гендерного підходу полягає в включенні перспективи гендерної рівності на всіх етапах та рівнях розробки політик, програм і проєктів. Жінки та чоловіки мають різні потреби, умови життя та обставини, включаючи нерівний доступ до влади, ресурсів та їхнього контролю [4]. Ситуація для жінок і чоловіків може варіюватися в залежності від наявності інвалідності, місця проживання, віку чи інших чинників. Основною метою впровадження гендерних питань є врахування цих відмінностей при розробці, впровадженні та оцінці політик, програм і проєктів, щоб вони приносили користь як жінкам, так і чоловікам, та не поглиблювали нерівність [12; 17].

За визначенням Організації Об'єднаних Націй, інтеграція гендерного підходу – це «процес оцінювання того, які наслідки матиме для жінок і чоловіків здійснення будь-якого запланованого заходу, зокрема застосування законодавства, стратегічної політики та програм в усіх сферах і на всіх рівнях. Цілеспрямоване впровадження гендерного підходу означає обов'язкове врахування інтересів та досвіду як жінок, так і чоловіків під час розроблення, реалізації, моніторингу й оцінювання стратегічних заходів і програм у політичній, економічній та соціальній сферах, щоб забезпечити одержання чоловіками та жінками однакової вигоди від реалізації цих заходів і програм та ліквідувати будь-яку нерівність» [66].

У межах українського законодавства гендерний підхід – це стратегія, що забезпечує врахування інтересів і досвіду жінок та чоловіків як

невід’ємної складової планування, реалізації, моніторингу й оцінювання політики і програм у політичній, економічній, культурній і соціальній сферах для отримання жінками та чоловіками рівних благ [43].

Гендерний підхід у сучасному управлінні базується на кількох ключових принципах, які визначають основні напрямки для забезпечення гендерної рівності в процесах прийняття рішень та реалізації політик (див. Рис. 1.1) [8; 16].



Рис. 1.1. Основні принципи гендерного підходу в управлінні

Після викладення основних принципів гендерного підходу, логічним є перехід до розгляду інструментів, які дозволяють ці принципи реалізувати на практиці. Адже самі по собі принципи є лише теоретичною базою, яка потребує конкретних дій для втілення. Успішна інтеграція гендерного

підходу в державну політику, суспільні програми та управлінські рішення можлива лише за наявності чітко визначених механізмів (див. Рис. 1.2).



Рис. 1.2. Механізми реалізації гендерного підходу

Саме завдяки цим механізмам стає можливим виявлення гендерних нерівностей, врахування потреб різних груп населення, досягнення балансу між жінками і чоловіками в управлінських процесах, а також підвищення рівня обізнаності щодо гендерних питань серед посадовців [11; 30].

Комплексний гендерний підхід, відомий також як гендерний аналіз, є процесом, що гарантує рівний доступ жінкам, чоловікам та іншим соціальним групам до контролю над ресурсами, перевагами розвитку та участі в ухваленні рішень на кожному етапі стратегічного планування.

Серед доступних і дієвих підходів до гендерного аналізу, спрямованого на впровадження принципів гендерної рівності на державному рівні, особливо виділяється «метод 3 Р» (див Рис. 1.3).

Цей підхід був розроблений у Швеції для аналізу місцевих проєктів, але швидко набув популярності як інструмент для оцінки роботи організацій та програм. Основою методу є збір фактів і даних про становище чоловіків і жінок у конкретних умовах, із акцентом на питання: хто отримує ресурси, які саме та в які терміни? [19].



Рис. 1.3. Метод «3 P»

Отже, гендерний підхід є важливою складовою сучасної управлінської практики, що допомагає створювати рівні можливості для жінок і чоловіків у всіх сферах життя. Врахування гендерних аспектів у процесі розробки і впровадження політик і програм дозволяє не тільки покращити ефективність управління, а й сприяти соціальній справедливості та економічному розвитку. Тому, гендерний підхід до управління персоналом на державній службі є не лише ключовим інструментом для забезпечення рівності, але й важливим механізмом для підвищення ефективності, справедливості та

інновацій в державному управлінні. Для його успішного впровадження необхідні комплексні зусилля, адаптація організаційної культури та активна підтримка з боку керівництва. Водночас, результати його реалізації мають суттєвий вплив на загальний розвиток суспільства [28].

1.2. Нормативно-правове забезпечення гендерної рівності на державній службі України

Забезпечення гендерної рівності в державному управлінні є одним із пріоритетів демократичної політики України. Нормативно-правова база гендерної рівності в державному управлінні включає національні та міжнародні документи (див. Таблиця 1.2.). Вони слугують основою для впровадження гендерно-чутливого підходу у сфері державної служби.

Таблиця 1.2

Національні та міжнародні документи щодо рівних прав та можливостей жінок і чоловіків [51]

Національні документи	Міжнародні документи
Конституція України	Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок
Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»	Пекінська декларація (1995 рік)
Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні»	Резолюція Ради Безпеки ООН № 1325 (2000 рік)
Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року	Конвенції МОП: № 100 про рівне винагородження за рівноцінну працю № 111 про дискримінацію в праці та заняттях № 156 про рівні можливості для працівників із сімейними обов'язками
	План дій ОБСЄ з просування гендерної рівності

Конституція України є основним законом, який закладає фундаментальні принципи гендерної рівності. Ст. 24 Конституції визначає: «Не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками.

Рівність прав жінки і чоловіка забезпечується: наданням жінкам рівних з чоловіками можливостей у громадсько-політичній і культурній діяльності, у здобутті освіти і професійній підготовці, у праці та винагороді за неї; спеціальними заходами щодо охорони праці і здоров'я жінок, встановленням пенсійних пільг; створенням умов, які дають жінкам можливість поєднувати працю з материнством; правовим захистом, матеріальною і моральною підтримкою материнства і дитинства, включаючи надання оплачуваних відпусток та інших пільг вагітним жінкам і матерям» [24]. Це положення формує основу для подальшого розроблення законодавства, яке сприяє забезпеченню рівності жінок і чоловіків у всіх сферах державної політики.

Важливу роль у цьому контексті відіграє Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», який визначає правові гарантії рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків у політичній, економічній, соціальній, культурній та інших сферах. У ст. 16 визначено: «Призначення на державну службу та службу в органи місцевого самоврядування здійснюється з дотриманням представництва кандидатур кожної статі.

Дискримінація за ознакою статі при прийнятті на державну службу та службу в органи місцевого самоврядування і під час її проходження забороняється.

Керівники органів державної влади та органів місцевого самоврядування зобов'язані забезпечити рівний доступ громадян до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування відповідно до кваліфікації і професійної підготовки незалежно від статі претендента.

Формування кадрового резерву для заміщення посад державних службовців і посад в органах місцевого самоврядування, просування їх по службі здійснюється із забезпеченням рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків.

Дозволяється застосування позитивних дій з метою досягнення збалансованого представництва жінок і чоловіків на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування з урахуванням категорій посад службовців» [9].

Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» створює правову базу для запобігання дискримінації за ознакою статі. Він визначає форми дискримінації, як-от пряма і непряма, а також передбачає відповідальність за порушення норм гендерної рівності. Цей Закон ґрунтується на принципі «недискримінації у законодавстві України», який визначено у ст. 2, а саме: «забезпечення рівності прав і свобод осіб та/або груп осіб; забезпечення рівності перед законом осіб та/або груп осіб; повагу до гідності кожної людини; забезпечення рівних можливостей осіб та/або груп осіб» [42].

Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року - є ключовим документом, який визначає довгострокові цілі гендерної політики України. 12 серпня 2022 року Кабінет Міністрів України затвердив Державну стратегію забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків до 2030 року, а також операційний план її реалізації на 2022–2024 роки [47].

Цей документ був створений за дорученням Віце-прем'єр-міністра з європейської та євроатлантичної інтеграції України Ольги Стефанішиної відповідно до рекомендацій Комітету ООН із ліквідації дискримінації щодо жінок, які Україна отримала після подання періодичної доповіді про виконання Конвенції ООН. Крім того, розробка документа враховувала євроінтеграційні зобов'язання України та рішення Комісії з координації

взаємодії органів виконавчої влади у сфері забезпечення гендерної рівності від 15 березня 2021 року [10].

Стратегія була підготовлена Міністерством соціальної політики України у співпраці з Урядовою уповноваженою з питань гендерної політики Катериною Левченко, центральними та місцевими органами виконавчої влади, міжнародними організаціями та громадськими ініціативами.

Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до 2030 року є всебічним документом, який визначає основні напрями дій органів влади всіх рівнів, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства та бізнесу. Її метою є зменшення гендерної нерівності у всіх сферах суспільного життя [18].

Основні стратегічні напрями документа охоплюють:

1. Створення ефективного механізму забезпечення гендерної рівності, який враховує потреби різних груп жінок і чоловіків у процесі ухвалення рішень на всіх рівнях та у різних сферах.
2. Протидію усім формам насильства, включаючи ті, що пов'язані з військовим конфліктом.
3. Забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до освіти, медицини, соціального захисту, культури, спорту та інших сфер людського розвитку.
4. Сприяння рівній участі чоловіків і жінок у сфері економічної діяльності, що дозволить уповільнити зростання бідності, спричинене агресією російської федерації проти України.

Цей стратегічний документ є ключовим для формування державної політики, що охоплює всі аспекти суспільного життя. Він спрямований на забезпечення стійкості України, її післявоєнне відновлення та інтеграцію гендерного підходу в Національну стратегію відновлення та інші програмні документи. Також документ наголошує на важливості збереження досягнень попередніх років у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків.

Забезпечення гендерної рівності на державній службі України ґрунтується не лише на національних нормативно-правових актах, але й на міжнародних зобов'язаннях, які наша держава взяла на себе у межах співпраці з провідними міжнародними організаціями. Ці документи відіграють ключову роль у формуванні державної політики, забезпечуючи відповідність України загально визнаним стандартам гендерної рівності.

Серед різних міжнародних зобов'язань у сфері гендерної рівності базовим документом є Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок. Україна ратифікувала Конвенцію 1981 року та зобов'язалася створювати умови для рівності статей. Цей документ зобов'язує держави-учасниці ліквідувати дискримінацію щодо жінок у всіх сферах суспільного життя [13].

Держави-сторони вживають усіх необхідних заходів для усунення дискримінації щодо жінок у політичній та суспільній сферах, зокрема забезпечують жінкам рівні з чоловіками права на участь у виборах і референдумах, а також на можливість бути обраними до будь-яких виборних органів. Крім того, вони гарантують жінкам право брати участь у формуванні та здійсненні політики уряду, обіймати державні посади, виконувати державні функції на всіх рівнях управління. Окрім цього, жінки повинні мати можливість активно брати участь у діяльності неурядових організацій і асоціацій, які займаються питаннями громадського та політичного життя країни [22].

Ст. 1-5 і 24 Конвенції визначають три зобов'язання, які мають здійснюватися комплексно і виходять за межі формального правового аспекту:

Перше зобов'язання – забезпечення відсутності прямої чи непрямої дискримінації стосовно жінок в законодавстві, забезпечення захисту жінок від дискримінації з боку державної влади, судових органів, підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності та осіб.

Друге зобов'язання – покращення фактичного становища жінок шляхом реалізації конкретних і ефективних стратегій і програм.

Третє зобов'язання – вирішення проблем у відносинах жінок і чоловіків, подолання гендерних стереотипів, які негативно впливають на жінок, не лише шляхом дій окремих осіб, а й внаслідок застосування законодавства[23].

Відповідно до положень Конвенції жінкам мають бути забезпечені рівні стартові можливості і розширені їхні права шляхом створення сприятливих умов для досягнення рівних результатів.

Конвенції Міжнародної Організації Праці (МОП) є важливими міжнародними документами, які визначають стандарти праці, спрямовані на забезпечення справедливих умов для всіх працівників, незалежно від статі. Ці документи формують підґрунтя для створення національних політик і законодавства, спрямованих на подолання дискримінації та забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків у сфері праці[5].

Конвенція № 100 про рівну винагороду чоловіків і жінок за рівноцінну працю (1951 р.). Ця конвенція встановлює принцип «рівна оплата за рівну працю», який зобов'язує держави забезпечити однакоvu винагороду за виконання роботи однакової цінності незалежно від статі. Її впровадження сприяє подоланню гендерного розриву в оплаті праці [21].

Конвенція № 111 про дискримінацію в галузі праці та занять (1958 р.) Вона забороняє дискримінацію у сфері праці та зайнятості за будь-якими ознаками, включаючи стать. Документ передбачає розроблення політик і заходів для забезпечення рівності можливостей та умов праці [20].

Конвенція № 156 про трудящих із сімейними обов'язками (1981 р.). Мета цієї конвенції – забезпечити рівне ставлення та можливості для працівників із сімейними обов'язками незалежно від статі. Вона закликає держави враховувати потреби таких працівників, зокрема жінок, які часто стикаються з подвійним навантаженням у сфері праці та сім'ї [23].

Пекінська декларація стала орієнтиром для багатьох країн, включаючи Україну, в розробці політик, спрямованих на досягнення гендерної рівності. Пекінська декларація 1995 року – це ключовий міжнародний документ, ухвалений на Четвертій всесвітній конференції зі становища жінок, що відбулася в Пекіні. Він став важливим кроком у боротьбі за гендерну рівність і розширення прав жінок у всьому світі.

Документ визначає пріоритети глобальної політики в досягненні рівноправності жінок і чоловіків, зокрема через забезпечення їхніх прав, економічного розвитку, доступу до освіти й охорони здоров'я. Основні аспекти Пекінської декларації [36]:

1. Визнання прав жінок як невід'ємної частини прав людини. Документ підкреслює, що повне дотримання прав жінок є основою для сталого розвитку суспільства.

2. Фокус на 12 критичних напрямках. Серед них: подолання бідності серед жінок, доступ до освіти та охорони здоров'я, усунення насильства, рівний доступ до політичного та економічного життя.

3. Впровадження інституційних змін. Зокрема, створення механізмів для моніторингу гендерної рівності та забезпечення участі жінок у прийнятті рішень.

4. Посилення міжнародної співпраці. Декларація закликала уряди, громадські організації та міжнародні установи до спільної роботи над досягненням цілей гендерної рівності.

Для України цей документ є важливим орієнтиром, оскільки його принципи інтегровані в національні політики та програми. Зокрема, Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року, розроблена відповідно до міжнародних зобов'язань, базується на ідеях, закладених у Пекінській декларації [61].

Важливим є те, що Пекінська платформа дій продовжує залишатися актуальною для вирішення сучасних викликів у сфері гендерної рівності та

надихає уряди, громадянські суспільства й міжнародні організації на впровадження ефективних політик.

Резолюція Ради Безпеки ООН № 1325 (2000 рік) є знаковим міжнародним документом, який заклав основу для впровадження гендерного підходу в контексті забезпечення миру та безпеки. Її ухвалення стало першим офіційним визнанням важливої ролі жінок у попередженні конфліктів, миробудуванні, миротворчих операціях та постконфліктній відбудові.

Основні положення резолюції [48]:

Рівна участь: заклик до забезпечення повноцінної участі жінок у всіх етапах мирних процесів, включаючи переговори, укладання мирних угод та їх реалізацію.

Захист прав жінок: звернення до держав-членів ООН із закликом забезпечити захист жінок і дівчат у зонах конфліктів, зокрема від насильства, включаючи сексуальне насильство як інструмент війни.

Гендерна перспектива: інтеграція гендерного підходу у миротворчі місії, програми з відновлення та реабілітації постконфліктних територій.

Навчання та моніторинг: підтримка навчальних програм з гендерної рівності для військовослужбовців, миротворців та державних службовців, а також моніторинг і оцінка дотримання гендерного підходу в діяльності з підтримання миру.

Україна, визнаючи значущість цього документа, ухвалила Національний план дій на виконання Резолюції № 1325, адаптуючи її положення до національного контексту. Особливу увагу приділено участі жінок у секторі безпеки та оборони, запобіганню та протидії гендерно обумовленому насильству, а також забезпеченню рівності у прийнятті рішень під час відновлення територій, постраждалих від військових дій.

Цей документ не лише формує стратегічний напрям для міжнародної спільноти, а й сприяє розбудові національної політики, орієнтованої на гендерну рівність у період конфліктів та післяконфліктного відновлення.

Отже, національні та міжнародні документи є фундаментальною основою для впровадження гендерного підходу в управлінні персоналом на державній службі та в усіх сферах суспільного життя.

Національне законодавство України, представлене Конституцією, законами та стратегіями, визначає принципи, механізми і пріоритети гендерної рівності, враховуючи специфіку державного управління. Особлива увага приділяється створенню умов для рівного доступу жінок і чоловіків до прийняття рішень, розподілу ресурсів і участі у суспільному житті.

Міжнародні документи, такі як Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Пекінська декларація та Резолюція РБ ООН № 1325, доповнюють національні ініціативи, задаючи глобальні стандарти гендерної рівності. Вони сприяють інтеграції гендерного підходу в різні аспекти суспільного розвитку, від захисту прав жінок у збройних конфліктах до забезпечення рівного винагородження за працю.

Спільна дія національних і міжнародних документів гармонізує національну політику з міжнародними зобов'язаннями, сприяючи соціальній справедливості та сталому розвитку.

Висновок до Розділу 1

Розділ 1 роботи присвячений теоретичним засадам дослідження гендерного підходу в управлінні персоналом на державній службі, що є фундаментом для розуміння сутності цього підходу, його нормативно-правових основ та практичних механізмів реалізації.

Гендерний підхід розглядається як сучасна управлінська концепція, що передбачає інтеграцію принципів гендерної рівності у всі аспекти діяльності державної служби. Цей підхід дозволяє забезпечити рівні можливості для жінок і чоловіків у процесі прийняття рішень, розподілу ресурсів та участі в

управлінні. Відзначено, що гендерний підхід має бути не лише частиною державної політики, але й практичним інструментом, спрямованим на створення гендерно збалансованої організаційної культури та ефективної системи управління персоналом.

У роботі детально розглянуто міжнародні та національні визначення гендеру, що підкреслюють його соціально-культурну природу та акцентують увагу на необхідності врахування інтересів і потреб різних соціальних груп. Зроблено висновок, що інтеграція гендерного підходу у систему державного управління є ключовою умовою для забезпечення соціальної справедливості та підвищення ефективності державних інституцій.

Нормативно-правове забезпечення гендерної рівності в Україні базується на Конституції, законах і стратегіях, які доповнюються міжнародними документами, такими як Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Пекінська декларація та Резолюція Ради Безпеки ООН № 1325. Ці акти формують основу для впровадження гендерного підходу у державну службу, сприяючи гармонізації національної політики з міжнародними стандартами.

У роботі також проаналізовано принципи та механізми реалізації гендерного підходу, зокрема методи оцінювання гендерної рівності, такі як метод «3 Р». Підкреслено, що ці механізми є важливими для виявлення гендерних нерівностей, формування політик, орієнтованих на усунення бар'єрів, і забезпечення рівного доступу до ресурсів і можливостей.

Таким чином, розділ 1 обґрунтовує важливість гендерного підходу як основи для формування інклюзивної, справедливої та ефективної системи управління персоналом на державній службі. Його впровадження вимагає комплексних зусиль, міжсекторальної співпраці та системного моніторингу, спрямованого на досягнення гендерної рівності у всіх сферах суспільного життя.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Зарубіжний досвід впровадження гендерної рівності

Гендерна рівність визнається міжнародною спільнотою як одна з ключових цінностей, необхідних для досягнення справедливості та прогресу в суспільстві. Вона належить до основних принципів, на яких ґрунтується Європейський Союз, і спирається на нормативні акти ООН. У цих документах підкреслюється важливість рівноправної участі жінок і чоловіків у політичній, економічній та соціальній сферах життя.

Гендерна рівність також розглядається як невід’ємна складова, що сприяє здоров’ю та добробуту сім’ї й суспільства, забезпечуючи економічне зростання та сталий розвиток [31].

Зарубіжний досвід впровадження гендерного підходу включає численні інноваційні підходи, механізми та стратегії, що охоплюють різноманітні аспекти управління персоналом та державної політики. Ці практики можуть бути адаптовані до українських реалій для створення більш справедливих і рівноправних умов праці для чоловіків і жінок у державному управлінні. Зокрема, країни, як-от Швеція, Норвегія, США, Австралія та Канада, демонструють, що успішна інтеграція гендерної рівності можлива завдяки комплексному підходу, який включає законодавчі ініціативи, державні програми підтримки, фінансові стимули, освітні кампанії та технологічні інновації.

Сьогодні в країнах Європейського Союзу діють спеціальні закони, спрямовані на забезпечення гендерної рівності. Першими серед країн ЄС, які започаткували національні механізми гендерної рівності, стали держави

Скандинавії. Наприклад, у Фінляндії у 1987 році було прийнято Закон про рівноправ'я, а у Швеції в 1991 році – Закон про рівність .

Амстердамський договір 1997 року визначив гендерну рівність як один із ключових принципів, а Хартія основних прав ЄС забороняє дискримінацію за ознакою статі. Одна зі статей Хартії безпосередньо стосується рівноправності між жінками та чоловіками [35; 59]. Лісабонська угода також включає важливі аспекти, пов'язані з гендерною рівністю. Зокрема, це стосується рівноправного доступу до ринку праці, протидії дискримінації за статевою ознакою, а також заходів з ліквідації торгівлі жінками і дітьми [29]. Значну роль у моніторингу прогресу відіграє Європейський інститут гендерної рівності (EIGE), який створив Індекс гендерної рівності. Цей індекс оцінює шість сфер: зайнятість, фінанси, знання, час, влада та здоров'я. Наприклад, у 2020 році середній показник Індексу гендерної рівності у країнах ЄС становив 68,1, причому лідерами залишаються Швеція (83,8 бала) та Данія (77,4 бала) (див. Рис. 2.1) [63].

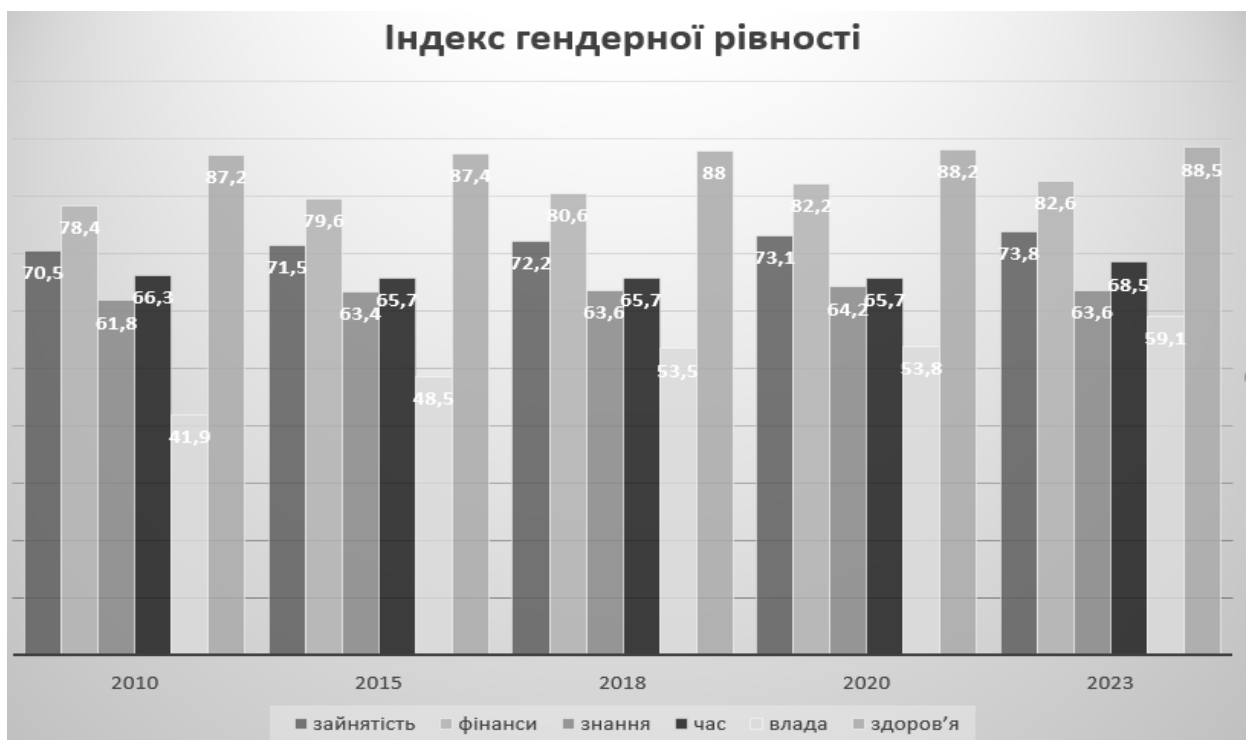


Рис. 2.1 Індекс гендерної рівності

Окрім індексу, EIGE розробляє політичні рекомендації для країн-членів щодо інтеграції гендерного підходу у державні програми. У Німеччині створено інструменти підтримки працюючих батьків, наприклад, державне фінансування дитячих садків і програми флексибілізації робочого графіка (гнучкий графік роботи, скорочений робочий тиждень, дистанційна робота, поділ робочого місяця). У Франції уряд впровадив обов'язкову прозорість зарплат у великих компаніях, щоб зменшити гендерний розрив в оплаті праці.

Стратегія гендерної рівності ЄС 2020–2025 спрямована на скорочення гендерного розриву в оплаті праці, боротьбу з насильством проти жінок та сприяння рівності у цифровій економіці. Наприклад, у 2019 році Іспанія виділила 200 мільйонів євро на національну програму протидії домашньому насильству. Ця стратегія також сприяє рівності у цифровій економіці шляхом заохочення жінок до участі в ІТ-секторах, надаючи освітні гранти та організовуючи тренінги [39].

У Стратегії ЄС на 2020–2025 роки визначено широкий спектр цілей, які відповідають на ключові виклики, що постають перед Європейським Союзом. Серед них – питання, пов'язані з екологією, цифровою трансформацією та демографічними змінами, що мають гендерний вимір. Наприклад:

1. Зростання кількості цифрових робочих місць висуває необхідність забезпечення рівного доступу для жінок і чоловіків до економічних можливостей і якісної зайнятості в цифровій сфері.

2. Демографічні зміни, зокрема збільшення тривалості життя (жінки, зазвичай, живуть довше за чоловіків і становлять більшість літніх людей), створюють ризик дискримінації за ознакою статі та віку на ринку праці.

3. Виникає проблема нерівності в пенсійному забезпеченні, що зумовлена гендерними розривами в оплаті праці, і це впливає на досягнення стійкого розвитку.

4. Включення гендерної перспективи у розробку політик і процесів ЄС розглядається як ключовий елемент для досягнення гендерної рівності [7].

Країни ЄС також активно інвестують у підвищення кваліфікації та освіти працівників з акцентом на гендерну рівність. Наприклад, у Нідерландах створено спеціалізовані навчальні центри для держслужбовців, які проводять тренінги з гендерного мейнстримінгу. В Італії реалізовано програми підтримки жінок у бізнесі через пільгове кредитування та гранти, що сприяють економічній активності жінок. Угорщина та Польща зосереджуються на кампаніях із підвищення обізнаності щодо гендерної рівності через інформаційні кампанії та співпрацю з громадськими організаціями. Таким чином, європейський підхід до гендерної рівності є інтегрованим і орієнтованим на довгострокову перспективу.

Скандинавські країни (Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія) традиційно вважаються світовими лідерами у впровадженні гендерного підходу. У Швеції з 1994 року діє політика гендерного мейнстримінгу, яка зобов'язує враховувати гендерний аспект на всіх етапах ухвалення рішень. Кожне міністерство відповідає за впровадження гендерної рівності у власній сфері компетенції, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності.

У Норвегії запроваджено квоти для жінок у керівництві приватних компаній: з 2006 року жінки повинні займати не менше 40% місць у радах директорів. Такий підхід забезпечив більш збалансоване представництво в корпоративному секторі та послужив прикладом для інших країн. Окрім цього, Норвегія активно підтримує жінок через державні програми з навчання та розвитку кар'єрних можливостей.

Данія демонструє приклад ефективної політики без обов'язкових квот, але завдяки високому рівню обізнаності населення та активності громадських організацій досягає гендерного балансу в управлінських структурах. У Данії також створено спеціалізовані державні органи, такі як Міністерство рівності статей, що координують реалізацію гендерної політики. Наприклад, програма

«Батьківські квоти» стимулює чоловіків брати участь у вихованні дітей, дозволяючи збалансувати гендерні ролі в сім'ї та на роботі [25].

Фінляндія є яскравим прикладом держави, яка системно інтегрує гендерну рівність у всі аспекти соціальної політики. У Фінляндії гендерна рівність також закріплена на законодавчому рівні. Програми з підтримки працюючих батьків включають гнучкі графіки роботи та субсидії для догляду за дітьми. Важливим елементом є розвиток програм підтримки жінок на керівних посадах, зокрема через впровадження ініціатив наставництва та навчання. Наприклад, державні гранти на освіту сприяють зростанню кількості жінок у галузях технологій і природничих наук. Фінляндія також входить до переліку країн із найвищим рівнем участі жінок у політичному житті: жінки складають понад 40% представників у парламенті та уряді.

У США гендерний підхід є частиною ширшої концепції інклюзивності та різноманітності. Федеральні агентства впроваджують політики, спрямовані на підтримку жінок, включаючи програми наставництва та гнучкі умови праці. Наприклад, Міністерство праці США розробило програму Women's Bureau, яка фокусується на створенні рівних умов для жінок у сфері зайнятості, зокрема в STEM-секторах (наука, технології, інженерія, математика). Одним із ключових інструментів є закони про рівну оплату праці, такі як Equal Pay Act 1963 року, що забороняє дискримінацію в оплаті праці за ознакою статі [62].

Програми різноманітності також включають зусилля для інтеграції жінок із малозабезпечених громад і підтримки молодих матерів через спеціалізовані гранти та освітні ініціативи. Державні установи запроваджують тренінги з гендерної чутливості, спрямовані на підвищення обізнаності працівників щодо гендерних питань та боротьби з упередженнями.

Боротьба з дискримінацією також охоплює підтримку жінок у лідерстві. Програма Federal Women's Program націлена на підвищення представництва жінок у керівних позиціях у федеральних установах [58]. У

великих приватних компаніях, таких як Google і Microsoft, впроваджуються корпоративні програми інклюзивності, що підтримують жінок через менторські програми та стипендії для розвитку навичок.

У контексті боротьби з гендерним насильством уряд США виділяє значні кошти на програми підтримки жертв домашнього насильства та сексуальних домагань, зокрема через Закон про насильство проти жінок (VAWA). Усе це сприяє формуванню інклюзивної культури в державних і приватних секторах. Федеральні агентства впроваджують політики, спрямовані на підтримку жінок, включаючи програми наставництва та гнучкі умови праці. Одним із ключових інструментів є закони про рівну оплату праці, такі як Equal Pay Act. Крім того, запроваджено програми боротьби з дискримінацією, що охоплюють як державний, так і приватний сектори. Значну увагу приділяють тренінгам із гендерної чутливості, які сприяють формуванню інклюзивної культури у колективах.

Австралія впроваджує амбітну програму «50/50 by 2030», метою якої є досягнення рівного представництва жінок і чоловіків у державних структурах до 2030 року. Ця ініціатива включає запровадження жорстких гендерних квот у державному секторі, що забезпечують пропорційну участь жінок у керівництві. Крім того, уряд проводить регулярні гендерні аудити в усіх державних установах, результати яких є основою для вдосконалення політик рівності.

Особливий акцент робиться на скороченні гендерного розриву в оплаті праці. Згідно з останніми даними, у 2022 році гендерний розрив в оплаті праці в Австралії становив 13,3%, що є одним із найнижчих показників серед країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Для подолання цієї проблеми уряд впроваджує програми прозорості оплати праці, які зобов'язують компанії звітувати про зарплати своїх працівників із розбивкою за статтю.

Австралія також активно працює над залученням жінок до STEM-секторів. Ініціатива «Women in STEM Decadal Plan» підтримує жінок на

кожному етапі їхньої кар'єри – від навчання у школі до зайняття керівних посад у технологічних компаніях.

Ще однією ключовою складовою є програми наставництва та лідерства для жінок. Наприклад, через ініціативу «Women's Leadership Development» уряд надає гранти та організовує тренінги для розвитку управлінських навичок серед жінок. Крім того, проводяться інформаційні кампанії, спрямовані на зміну суспільних стереотипів щодо ролі жінок у роботі та сім'ї.

Усебічний підхід Австралії до впровадження гендерної рівності демонструє високі результати, забезпечуючи сталий прогрес у скороченні дискримінації та підвищенні рівня участі жінок у ключових сферах економіки та управління. Важливим інструментом є програми наставництва та підтримки жінок у розвитку кар'єри. Крім того, уряд запровадив гендерний аудит в усіх державних установах, результати якого використовуються для розробки нових стратегій рівності. Особливий акцент робиться на скороченні гендерного розриву в оплаті праці, який, попри загальний прогрес, залишається однією з головних проблем країни.

Канадська програма Gender-based Analysis Plus (GBA+) є обов'язковим елементом при розробці всіх політик і програм. Цей інструмент забезпечує врахування впливу рішень на різні соціальні групи з урахуванням гендеру, віку, етнічної приналежності та інших факторів. З моменту впровадження GBA+ у 1995 році, його використання стало обов'язковим для всіх федеральних відомств, що дозволило Канада інтегрувати гендерну рівність у ключові державні процеси.

Уряд Канади також активно підтримує жінок у бізнесі та державному управлінні. Наприклад, програма Women Entrepreneurship Strategy виділяє \$2 мільярди на фінансування та підтримку жінок-підприємців. Крім того, програма Equality Fund забезпечує глобальну підтримку проектів, спрямованих на гендерну рівність, зокрема в країнах, що розвиваються.

Канадський уряд демонструє приклад політичної волі до гендерної рівності. З 2015 року прем'єр-міністр Джастін Трюдо очолює уряд із рівним представництвом жінок і чоловіків. У своїй діяльності він підтримує політику прозорості та підзвітності у сфері гендерної рівності. Крім того, Канада постійно працює над створенням умов для балансу між професійним і сімейним життям, включаючи впровадження оплачуваних відпусток для догляду за дітьми та гнучких робочих графіків.

Окрім стратегій підтримки гендерної рівності, Канада активно працює над впровадженням технологічних інновацій у сферу гендерного аналізу. Наприклад, у 2020 році було створено платформу для автоматизації збору та аналізу даних про гендерні розриви у різних галузях економіки. Ця ініціатива дозволяє точніше відстежувати прогрес у досягненні рівності, а також формувати ефективніші рекомендації для урядових органів. Крім того, Канада запровадила програму навчання для лідерів державного сектору, яка включає курси з управління змінами та гендерного мейнстримінгу. Важливою складовою цих програм є обмін досвідом із міжнародними експертами, що дозволяє інтегрувати кращі світові практики у канадський контекст.

Жінки завжди відігравали значну роль у важливих історичних рухах, зокрема у боротьбі за виборчі права та рівність. Наприклад, у США право голосу для жінок було здобуто в 1920 році після тривалих зусиль. Це демонструє, що жінки можуть бути успішними політичними діячами та державними лідерами, а їхня участь у політиці є ключовим елементом забезпечення рівності та демократії в суспільстві.

Втім, у багатьох країнах жінки досі стикаються зі значними труднощами на шляху до політичної влади. Існують виборчі обмеження та стереотипи, що ставлять під сумнів здатність жінок бути ефективними керівниками. Попри це, поступово розширюються можливості жінок у політичній сфері. Ухвалюються закони й програми, які сприяють гендерній

рівності в політиці, наприклад, запроваджуються квоти для жінок у парламенті й уряді або створюються програми підтримки жінок-кандидаток.

Сьогодні у багатьох країнах, включаючи Україну, жінки мають право голосу та можливість брати участь у виборах. Тому важливо й надалі активно підтримувати рівноправну участь жінок і чоловіків у державному управлінні та політичному житті.

2.2. Особливості кадрової політики та управлінських процесів з урахуванням гендерного підходу в Україні

Гендерна політика в Україні поступово інтегрується у сферу державного управління, проте цей процес залишається нерівномірним і стикається з численними викликами. З одного боку, на законодавчому рівні закладено фундаментальні норми, як-от Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», а також ратифікація міжнародних документів. З іншого боку, недостатня реалізація гендерних ініціатив, спричинена як стійкими суспільними стереотипами, так і браком інституційної підтримки, гальмує прогрес. Один із ключових викликів – це гендерна сегрегація на ринку праці, яка проявляється у диспропорції представництва жінок і чоловіків у різних галузях. У сільському господарстві жінки складають лише 35,8% працівників, а у виконавських структурах – близько 62%. На керівних посадах у державних установах частка жінок не перевищує 20%, що вказує на існування явища «скляної стелі», під яким розуміють невидимі, але потужні бар'єри, які перешкоджають жінкам досягати найвищих рівнів кар'єрної ієрархії, незважаючи на їхню кваліфікацію та професійні досягнення [34].

Інтеграція гендерного підходу в кадрову політику в Україні охоплює різноманітні ініціативи, спрямовані на вирішення ключових проблем і

створення умов для забезпечення рівності. Одним із важливих напрямків є гендерний аналіз і бюджетування, що дає змогу справедливо розподіляти ресурси між чоловіками та жінками [49]. Наприклад, урядові програми аналізу видатків на освіту виявили нерівномірний доступ до ресурсів між сільськими та міськими школами, що стало поштовхом для запровадження адресної підтримки дівчат із сільської місцевості.

Важливим інструментом впровадження гендерного підходу стали кадрові квоти, закріплені на рівні 40% для представництва жінок у виборчих списках політичних партій. Завдяки цим квотам у 2020 році кількість жінок-депутаток у місцевих радах зростає до 36%. Разом із тим, недостатня політична воля і глибоко вкорінені стереотипи гальмують подальший прогрес. Наприклад, за статистикою, жінки заробляють у середньому 71,9% від заробітної плати чоловіків на аналогічних посадах, що обумовлює нерівність в оплаті праці [15]. Окрім того, управлінські процеси в Україні все більше орієнтуються на гендерну інклюзивність. Гендерний аудит державних установ виявив, що лише 20% з них активно інтегрують гендерний підхід у свої практики. Основними напрямками роботи є забезпечення рівного доступу до кар'єрного зростання, впровадження гнучких графіків роботи та надання підтримки працівникам із сімейними обов'язками.

Прикладом успішної ініціативи можна назвати проєкт «Рівність у політиці», який забезпечує наставництво для жінок-держслужбовців. Ця ініціатива дозволила багатьом жінкам отримати доступ до знань і ресурсів, необхідних для керівництва. Також важливим кроком є реалізація програм із гендерного мейнстримінгу у вищих навчальних закладах, таких як Національна академія державного управління при Президентіві України, яка запровадила обов'язкові курси з гендерної грамотності. Окрім того, активно реалізуються програми підтримки жінок у лідерстві, серед яких проєкт «Жінки в політиці». Ця програма забезпечує жінок необхідними навичками, такими як лідерство, медіаграмотність і управлінські здібності, а також надає менторську підтримку через ініціативу «Рівність у політиці» [41].

Не менш важливою є роль освіти у формуванні гендерної культури. Гендерна освіта стала частиною навчальних програм у вищих навчальних закладах, де створено курси з гендерного мейнстримінгу для державних службовців. У школах запроваджуються пілотні проекти, такі як «Гендерна грамотність», які спрямовані на подолання стереотипів серед молоді.

Суттєвий прогрес досягнуто також у впровадженні гнучких умов праці. У 2021 році було ухвалено законодавчі зміни, які дозволяють батькам працювати за гнучким графіком, що особливо важливо для матерів із сімейними обов'язками. Водночас програми підтримки кар'єри жінок у бізнесі, як-от державне фінансування стартапів та пільгове кредитування, сприяють їхньому економічному зростанню та інтеграції у важливі сектори економіки.

Завдяки комплексному підходу до реалізації цих ініціатив, гендерний підхід у кадровій політиці України стає дедалі більше інтегрованим, створюючи підґрунтя для подальших позитивних змін.

Прогрес також відображається в міжнародній співпраці. Україна є учасницею «Партнерства Біарріц», що передбачає впровадження гендерно-чутливого публічного простору та боротьбу з гендерним насильством. Участь у «Партнерстві Біарріц» дала змогу Україні зосередитися на п'яти основних напрямках: рівний доступ до освіти для дівчат і хлопців, протидія домашньому насильству, створення безпечного публічного простору, забезпечення гендерної рівності у сфері зайнятості, а також посилення участі жінок у політиці. Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2020 року № 1578-р, Україна зобов'язалася виконати наступні завдання [45]:

- створення інклюзивного та гендерно-чутливого публічного простору, орієнтованого на підтримку сімей з дітьми та осіб з обмеженими можливостями;
- інтеграція принципів гендерної рівності в систему освіти;
- боротьба з домашнім та гендерно зумовленим насильством;

- скорочення гендерного розриву в оплаті праці;
- модернізація законодавства у сфері соціальних відпусток, пов'язаних з народженням та доглядом за дитиною.

У рамках зобов'язань «Партнерства Біарріц» Міністерство соціальної політики запустило програму, що сприяє створенню умов для роботи молодих матерів у державних структурах. Вона включає гнучкі графіки роботи, місця для догляду за дітьми та дистанційну зайнятість.

У Харківській області реалізовано пілотний курс «Рівність у школі», розроблений як частина зобов'язань «Партнерства Біарріц». Курс спрямований на зміну підходів до навчання в школах, щоб подолати стереотипи щодо ролей чоловіків і жінок у суспільстві.

Як частина міжнародної співпраці в межах «Партнерства Біарріц», у Чернігові було проведено гендерний аудит місцевих органів влади, який дозволив визначити дисбаланс у кадровому складі. На основі результатів розроблено програми наставництва для жінок у регіональних адміністраціях.

Зокрема, фінансовані ЄС програми Twinning і TAIEХ забезпечують технічну допомогу у впровадженні гендерної рівності на всіх рівнях управління. Вони сприяють професійному обміну між українськими держслужбовцями та їхніми колегами з Європейського Союзу. Зокрема, ці ініціативи забезпечують навчання з гендерного мейнстримінгу, аналізу політик і запровадження практик рівності. Наприклад, у межах програми Twinning було впроваджено проєкт для Міністерства соціальної політики України, який допоміг інтегрувати гендерний аналіз у державні програми зайнятості. Цей проєкт також включав консультації з європейськими експертами щодо розробки стандартів забезпечення гендерної рівності у трудовій сфері [46].

У 2022 році за програмою TAIEХ організовано 15 тренінгів для державних службовців, які охопили понад 200 учасників. Теми навчання включали методики проведення гендерного аудиту, розробку стратегій із запобігання дискримінації на робочих місцях і впровадження практик

прозорого набору персоналу. Одним із ключових результатів стало створення рекомендацій для місцевих органів влади щодо впровадження гнучких графіків роботи та підтримки молодих матерів у державній службі [53].

Крім того, Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями, як-от UN Women та ОБСЄ, які підтримують впровадження гендерного підходу через технічну допомогу та фінансування навчальних проєктів. Ця співпраця сприяє інтеграції найкращих практик у сферу державного управління та забезпечує необхідну підтримку для адаптації міжнародного досвіду до українських реалій.

UN Women займається організацією програм розвитку лідерських навичок серед жінок-держслужбовців. Наприклад, у 2022 році вони провели серію тренінгів для жінок у місцевих органах влади, де були розглянуті питання гендерної рівності у прийнятті рішень і подолання стереотипів. Ці програми сприяли тому, що кількість жінок на керівних посадах у регіональних адміністраціях збільшилася на 15% за останні три роки.

ОБСЄ, у свою чергу, підтримує навчальні ініціативи для представників місцевих органів влади та правоохоронних структур. Важливим прикладом є програма «Безпека жінок», у рамках якої було проведено понад 50 тренінгів для співробітників поліції з питань попередження гендерного насильства та створення безпечного середовища.

Загалом, впровадження гендерного підходу в кадрову політику та управлінські процеси України демонструє поступовий прогрес завдяки комплексному підходу. Законодавчі ініціативи, міжнародна співпраця та практичні проєкти створюють основу для досягнення більшої соціальної рівності. Гендерний аудит, тренінги для держслужбовців, програми підтримки жіночого лідерства та підприємництва – усе це сприяє формуванню гендерно-чутливої культури у державному секторі. Водночас зусилля спрямовані на подолання бар'єрів, таких як «скляна стеля», розвиток інклюзивного управління, що базується на принципах рівності та недискримінації, а також на забезпеченні рівного доступу до управлінських

процесів для всіх соціальних груп. Завдяки цьому Україна поступово інтегрує найкращі світові практики, що позитивно впливають на соціальну справедливість і ефективність державного управління.

Висновок до Розділу 2

Розділ 2 магістерської роботи присвячений аналізу впровадження гендерного підходу в управлінні персоналом на державній службі, що є надзвичайно актуальним як на міжнародному, так і на національному рівні. Дослідження охоплює широкий спектр аспектів – від зарубіжного досвіду до особливостей реалізації гендерних ініціатив в Україні.

Зарубіжна практика демонструє ефективність комплексних підходів, які включають законодавчі ініціативи, освітні програми, квоти для жінок у керівництві, прозорість оплати праці, гнучкі умови роботи, гендерний аудит та підтримку лідерства. Країни Скандинавії, США, Канада, Австралія та члени Європейського Союзу слугують прикладами для наслідування завдяки своїм інноваційним стратегіям, що сприяють гендерній рівності в управлінських процесах. Ці підходи не лише підвищують ефективність державного управління, але й сприяють соціальній справедливості та сталому розвитку.

В Україні впровадження гендерного підходу ще перебуває на етапі формування. Хоча існують законодавчі основи та приклади прогресивних ініціатив, таких як квоти у виборчих списках, гендерний аудит установ та програми менторства для жінок, проблеми залишаються значними. Серед них – гендерна сегрегація на ринку праці, явище «скляної стелі», нерівність в оплаті праці, а також стійкі суспільні стереотипи. Проте завдяки міжнародній співпраці, наприклад, у межах ініціативи «Партнерство Біарріц», і реалізації

програм під егідою UN Women та ОБСЄ, Україна має змогу інтегрувати найкращі світові практики.

Отже, аналіз практик зарубіжного та українського досвіду впровадження гендерного підходу свідчить про необхідність комплексного, системного підходу для подолання існуючих бар'єрів. Важливим є посилення політичної волі, розширення освітніх і навчальних ініціатив, підтримка жінок у керівництві та створення рівних можливостей для всіх працівників. Тільки за таких умов можна забезпечити сталий розвиток державної служби та її відповідність принципам соціальної рівності.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

3.1. Труднощі впровадження гендерного підходу в Україні

Зважаючи на міжнародні зобов'язання України щодо забезпечення гендерної рівності, уряд зробив важливий крок для гарантування рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків. Однак, попри ці зусилля, в Україні досі існує низка проблем у цій сфері, таких як стереотипні уявлення про ролі жінок і чоловіків у суспільстві, дискримінація на ринку праці, насильство щодо жінок та інші. Впровадження гендерного підходу на державній службі в Україні зіштовхується з рядом системних перешкод, що ускладнюють формування гендерно-чутливого середовища.

У суспільстві залишаються глибоко вкорінені уявлення про «традиційні» ролі жінок і чоловіків, які обмежують можливості для кар'єрного розвитку жінок. Наприклад, багато керівників вважають, що жінки менш придатні до керівних посад у «чоловічих» галузях, таких як економіка, технічна сфера чи державне управління. Такі упередження впливають не лише на працівників, але й на формування політик. Практичний приклад цих стереотипів спостерігається в умовах просування жінок на керівні посади. У багатьох випадках, незважаючи на високу кваліфікацію, жінок розглядають як кандидатів «другого вибору», якщо на посаду претендує чоловік [57].

Зокрема, жінки часто сприймаються як менш кваліфіковані для обіймання високих посад і вважаються менш придатними для роботи в таких сферах, як наука чи державне управління. Наукові дослідження, які вже

проводились, свідчать про те, що процес прийняття рішень у жінок та чоловіків має певні відмінності (див. Таблиця 3.1) [50].

Таблиця 3.1

Фактори, що впливають на різницю у процесі прийняття рішень між чоловіками та жінками

Фактор	Жінки	Чоловіки
Спосіб оцінки інформації	Зазвичай приділяють увагу деталям при оцінці інформації та здатні більш глибоко її аналізувати	Частіше використовують аналітичний підхід, оцінюючи інформацію на основі логічних аргументів та доказів
Рівень ризику	Виявляють більшу обережність і ретельність при ухваленні ризикованих рішень	Мають схильність бути менш емоційними і більш об'єктивними у процесі прийняття рішень
Ступінь емоційності	Частіше покладаються на емоції та інтуїцію, що може впливати на їхнє прийняття рішень	Мають схильність бути більш об'єктивними та менш емоційними у своєму підході до прийняття рішень
Комунікація	Мають тенденцію до співпраці та колективного ухвалення рішень	Схильні визначати та впроваджувати власні ідеї та підходи при прийнятті рішень

Однією з найгостріших проблем в Україні є недостатній рівень управлінської освіти серед державних службовців. Відсутність широкого впровадження гендерно-орієнтованих програм у системі освіти та професійної підготовки створює значний бар'єр для формування рівного середовища. Лише невелика частина українських університетів пропонує курси, що стосуються гендерної рівності, а професійні тренінги для державних службовців зазвичай не охоплюють цю тему. Наприклад, згідно з дослідженням Міністерства освіти і науки України, лише 15% навчальних закладів мають хоча б одну програму, пов'язану з гендерними питаннями (див. Додаток А). Це спричиняє недостатнє розуміння важливості гендерної рівності серед державних посадовців. У практичній площині це призводить до ухвалення рішень, які не враховують гендерної специфіки, наприклад, при

розробці соціальних програм чи політик працевлаштування. Брак гендерної освіти також позначається на кар'єрному розвитку жінок. Урядові тренінги, спрямовані на розвиток управлінських навичок, рідко включають компоненти, пов'язані з гендерними аспектами, що знижує обізнаність керівників щодо важливості рівності на робочих місцях [52; 56].

Т.М. Мельник виокремлює п'ять основних бар'єрів для активного залучення жінок до процесів державного управління:

- 1) традиційне домінування чоловіків на керівних посадах, яке є позитивно сприйнятим суспільством;
- 2) більша частка власності в економіці країни належить чоловікам, що призводить до їхнього панування в управлінні економікою;
- 3) гендерно упереджений світогляд серед чоловіків;
- 4) багато керівників жіночих громадських організацій не виявляють політичних амбіцій;
- 5) значна частина населення країни дотримується традиційного погляду, згідно з яким «приватна жінка» протиставляється «громадському чоловіку» [32].

Багато жінок стикаються з «Скляною стелею» на кар'єрному шляху або інакше кажучи з невидимими бар'єрами, які ускладнюють їхній доступ до керівних посад. За даними дослідження Центру соціальних досліджень «Український барометр» (2023 рік), лише 24% керівних посад у державних органах обіймають жінки, тоді як серед працівників нижчого рівня ця частка становить понад 60%. Цей феномен особливо помітний у регіональних адміністраціях, де навіть у сферах з високим відсотком жінок серед працівників, ключові рішення зазвичай ухвалюються чоловіками. Крім того, дослідження виявило, що 70% жінок, які обіймають посади середньої ланки, заявляють про брак можливостей для професійного зростання через гендерну упередженість керівництва. Подібні обмеження не лише стримують кар'єрний розвиток жінок, а й негативно впливають на загальну ефективність управління, оскільки ігнорується потенціал висококваліфікованих фахівців.

Порталом «Радіо Свобода» було проведено змістовне дослідження щодо жінок, обраних на посаду голів міських, селищних або сільських рад. Аналіз охоплював окремі регіони (див. Додаток Б).

Попри наявність законодавства, яке гарантує рівні права для жінок і чоловіків, його виконання залишається слабким. Наприклад, квотування жіночої участі у виборах часто є формальним: жінок включають у списки, але їх реальний вплив на політичні процеси залишається незначним. Залучення жінок до державного управління реалізується через три основні альтернативи, кожна з яких має свої особливості та шляхи розвитку (див. Рис. 3.1).

Перша альтернатива передбачає, що жінки, які вже здобули успіх у різних професійних сферах, таких як юриспруденція, бізнес або журналістика, приходять до державного управління як логічний етап своєї кар'єри. Друга альтернатива передбачає залучення жінок через квотування, коли їх участь у політиці зумовлена необхідністю виконання певних квот, або ж коли їх популярність використовується для отримання підтримки в управлінських структурах. Третя альтернатива стосується жінок, які активно займаються державною діяльністю як своєю професією, мають лідерські якості та отримали відповідну освіту і досвід через участь у молодіжних організаціях та партійних школах.

У Верховній Раді України жінки становлять лише 21% депутатів, що суттєво нижче за європейські стандарти. Для порівняння, у Швеції цей показник перевищує 47%, а у Фінляндії – 45%. Це свідчить про значний відрив у представництві жінок у політичних процесах. Основними причинами такої ситуації є слабка реалізація гендерних квот і стереотипи, які знецінюють роль жінок у політиці. У результаті жінки мають обмежений вплив на формування державної політики, що знижує її інклюзивність.

Жінки складають лише 30% власників бізнесу в Україні. Більшість із них зосереджені у сфері малого бізнесу, наприклад, у роздрібній торгівлі чи послугах, тоді як великі підприємства переважно належать чоловікам. Це

пояснюється обмеженим доступом жінок до фінансових ресурсів і меншими можливостями для інвестування. Наприклад, дослідження IFC (2022) показало, що жінки у 1,5 рази частіше стикаються з відмовами у банківських кредитах, ніж чоловіки, навіть за однакових фінансових умов [38].

*Альтернатива 1
Державне
управління як
логічне
продовження
професійної
кар'єри*

- До того як потрапити в державні органи влади, жінки зазвичай вже досягли успіху в інших професійних сферах, таких як юриспруденція, аналітика, бізнес, журналістика та інші. У цьому випадку не завжди можна стверджувати, що їх кар'єра мала на меті стати стартовим майданчиком для політичної або державної діяльності [33].

*Альтернатива 2
Державне
управління як
результат
зовнішніх
чинників*

- Прихід до політики за квотою, тобто коли висунання жінок відбувається в основному через необхідність виконання квот на представництво жінок у партійних списках. Цей сценарій часто передбачає маніпулювання активністю жінок з боку чоловіків. Зазвичай такі жінки не мають значної політичної ваги та можуть погоджуватися на самовідведення, що ставить під сумнів їх реальний вплив у політиці [64].

- Залучення жінок, які вже мають популярність, але головною метою їхнього входу в політику є використання їхньої громадської популярності для отримання більшої підтримки. Ці жінки часто не мають досвіду в державному управлінні та мало цікавляться адміністративними питаннями, що призводить до їх невдач у політичному чи місцевому управлінні [27].

- Отримання посади в органах влади через родинні чи дружні зв'язки з керівництвом, що є проявом корупції, широко поширеною в Україні. Такі жінки часто виконують роль слухняної більшості в державних структурах, не мають амбіцій для кар'єрного зростання в політиці та готові слідувати рішенням тих, хто їх висунув.

*Альтернатива 3
Державне
управління як
професія*

- Такий шлях часто властивий жінкам, які з юних років проявляють активність у суспільному житті, здобули гарну партійну школу і мають добре виражені лідерські якості. Зазвичай це молоді жінки, які отримали спеціалізовану освіту. Їхній кар'єрний шлях часто проходить через участь у молодіжних партійних організаціях, громадських рухах та студентському самоврядуванні [26].

Рис. 3.1. Альтернативи залучення жінок до державного управління в Україні

У системі шкільної освіти жінки становлять 82% вчительського складу, проте адміністративні посади, такі як директори шкіл, на 65% зайняті чоловіками. У вищій освіті ситуація ще більш критична: серед професорського складу жінок лише 25%, попри те, що вони складають понад 50% аспірантів. Це свідчить про наявність системних бар'єрів для кар'єрного зростання жінок у галузі освіти.

На етапі працевлаштування жінки часто стикаються з дискримінацією. У 2022 році 18% оголошень про вакансії містили вказівки щодо бажаної статі кандидата, причому 70% із них віддавали перевагу чоловікам. Це особливо характерно для технічних і керівних посад, де жінок розглядають як менш підходящих претендентів.

Жінки в Україні отримують в середньому на 28% менше, ніж чоловіки, навіть за аналогічний обсяг роботи. Згідно з даними Державної служби статистики України (2023), ця різниця є сталою проблемою, яка спостерігається в усіх секторах економіки. Наприклад, у сфері юриспруденції розрив досягає 22%, у медицині – 18%, а в інформаційних технологіях – 25%. Однією з причин цього явища є те, що жінки частіше займають посади нижчого рівня або працюють у менш оплачуваних галузях. Крім того, роботодавці нерідко надають перевагу чоловікам при призначенні на керівні посади. Як наслідок, навіть за однакової кваліфікації і досвіду, жінки отримують нижчу заробітну плату. Проблема також ускладнюється слабкою реалізацією норм законодавства, спрямованих на забезпечення рівної оплати праці. Наприклад, у 2022 році лише 35% компаній, які були перевірені Державною службою України з питань праці, виконували рекомендації щодо усунення гендерного розриву в оплаті [54].

Отже, практика свідчить, що ефективна діяльність жінок в державних установах може сприяти формуванню громадської думки, яка підтримує жіночу політичну участь, а також висування жіночих кандидатів на виборах до законодавчих органів влади та органів місцевого самоврядування.

Впровадження гендерного підходу в Україні стикається із системними бар'єрами, які потребують комплексного вирішення. Подолання цих труднощів вимагає тісної співпраці між державними органами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Лише за умови системного підходу можна досягти реального прогресу у впровадженні гендерної рівності в управлінні персоналом на державній службі.

Надзвичайно важливим є підвищити рівень обізнаності серед урядових посадових осіб щодо природи непрямой дискримінації та концепції реальної рівності, а також розробити та впровадити на практиці механізм захисту рівних прав жінок і чоловіків в органах державної та місцевої влади.

3.2. Практичні рекомендації для запровадження гендерно-чутливої культури на державній службі

Сучасна система управління є відображенням того, що має місце в суспільстві. Якщо в суспільстві існує низький рівень розуміння гендерної рівності через призму стереотипних соціальних ролей, це неодмінно відображається і в управлінській практиці. Тому важливо приділити увагу гендерному аспекту в культурі управління. Розвиток управлінської культури залежить від рівня соціального прогресу, структури суспільних відносин, рівня духовної культури, знань, а також від обставин, які визначають як об'єкт управління, так і суспільство в цілому. Гендерно-чутливе управління та адміністрування є невід'ємною частиною гендерно-орієнтованого врядування.

Публічне управління – це процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень на основі узгодження і координування мети та дій усіх ключових учасників [65]. Коли йдеться про публічне управління на рівні держави чи місцевих громад, основний акцент робиться як на процесах

ухвалення рішень, так і на принципах, процедурах і механізмах, які забезпечують їх ефективне прийняття.

Публічне адміністрування – це регламентована законами й іншими правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, що спрямована на прийняття адміністративних рішень; надання адміністративних послуг; здійснення внутрішнього адміністрування суб'єкта публічного адміністрування [2]. Адміністрування – це прерогатива виконавчих органів влади або державних службовців, наділених державно-владними повноваженнями. У вузькому розумінні публічне адміністрування пов'язують із професійною діяльністю державних службовців, яка охоплює всі види діяльності, спрямовані на реалізацію рішень уряду [14]. Публічне адміністрування виступає одним із засобів реалізації прав та інтересів громадян на доступні та якісні публічні послуги, які гарантовані державою [3].

Органи державної та місцевої влади, а також підпорядковані їм установи, потребують дієвих внутрішніх механізмів управління та адміністрування, спрямованих на інтеграцію гендерного підходу в усі аспекти їхньої діяльності.

Фактори управління, що сприяють трансформації інституцій влади в напрямі гендерної чутливості, розглянуто нижче.

Організаційна структура і координація мають відповідати рівню складності завдань, пов'язаних із досягненням гендерної рівності. Наприклад, для забезпечення безпеки публічних просторів для жінок і дівчат необхідна злагоджена співпраця багатьох установ. Тому в органах місцевого самоврядування можна створити спеціальну структуру або визначити відповідальну особу, яка координуватиме зусилля залучених установ.

Органи влади мають забезпечувати ефективне управління людськими ресурсами. У посадові інструкції державних службовців, представників органів місцевого самоврядування та працівників, які займаються плануванням, наданням, моніторингом і оцінкою послуг, слід включити

гендерний підхід. Співробітники повинні розуміти очікування щодо результатів своєї діяльності, отримувати регулярний зворотний зв'язок і можливості для навчання, спрямовані на підвищення якості послуг. Персонал має пройти навчання з питань гендерної тематики загалом і надання гендерно-чутливих послуг зокрема.

Прийом на роботу та кар'єрне просування мають базуватися на заслугах, які визначаються через об'єктивні критерії оцінки та прозорі процедури ухвалення рішень. Водночас державні установи та органи місцевого самоврядування можуть використовувати позитивні дії для забезпечення рівних можливостей. Це може включати пріоритет у працевлаштуванні осіб тієї статі, яка недостатньо представлена в установі.

Слід зазначити, що до рекомендованих вимог для кандидатів на посади державної служби категорій «Б» і «В» входять гендерні компетенції. Зокрема:

- здатність оцінювати гендерний вплив під час розробки, реалізації та аналізу державної політики;
- уміння проводити гендерний аналіз під час підготовки пропозицій чи рішень;
- вміння узагальнювати інформацію з урахуванням гендерної статистики [44].

Цінності рівності, недискримінації та поваги до різноманітності повинні бути інтегровані в установчі документи, внутрішні регламенти та процедури надання послуг. Працівники, які порушують ці принципи, мають нести відповідальність.

Гендерний підхід необхідно впроваджувати в усі методи управління. Весь колектив повинен усвідомлювати переваги застосування такого підходу в управлінні й оволодіти практичними навичками для його використання у своїй щоденній діяльності.

Державні установи, Органи місцевого самоврядування та їхні підпорядковані організації повинні бути вільними від проявів сексизму.

Інституційний сексизм, який включає внутрішню організацію, культуру та практики, дискримінує жінок, обмежує їхні можливості професійного зростання і нехтує їхнім досвідом у процесі прийняття рішень. Для протидії цьому необхідно запровадити конфіденційну систему подання скарг та ефективного реагування на випадки сексизму та сексуальних домагань.

Інтеграція гендерного підходу в системи управління та практики установ сприятиме їхній трансформації та розвитку гендерно-орієнтованого врядування.

Оскільки забезпечення гендерної рівності є важливим аспектом ефективного управління, державні органи та органи місцевого самоврядування мають інтегрувати відповідний підхід у свої внутрішні політики, процеси та організаційну культуру.

Нижче наведені рекомендації, які можуть стати основою для впровадження таких змін на рівні державної служби.

1. Інтеграція гендерного підходу в інституційну політику державних органів:

- визначити пріоритети у сфері гендерної рівності та закріпити їх у нормативних актах чи статутних документах установи. Це підкреслить відданість принципам рівності та готовність до системних змін;
- призначити посадову особу, відповідальну за координацію впровадження гендерного підходу, що сприятиме узгодженості дій і досягненню результатів;
- створити комітет або координаційну раду з питань гендерної рівності для ефективної інтеграції відповідних принципів у всі напрями діяльності установи;
- передбачити посаду радника/радниці з гендерних питань у штатному розписі органу;
- регулярно проводити гендерний аудит, використовуючи спеціально розроблений інструментарій, щоб оцінювати прогрес у реалізації гендерних ініціатив;

- розробити стратегію гендерної рівності з чіткими індикаторами моніторингу та критеріями оцінки успішності заходів;
- включити окрему статтю витрат у бюджеті на фінансування заходів, пов'язаних із впровадженням гендерного підходу.

2. Гендерна рівність як складова організаційної культури

- затвердити кодекси поведінки та правила спілкування, засновані на принципах рівності, включаючи: Політику щодо запобігання сексуальним домаганням та іншим формам насильства за ознакою статі; Положення про використання гендерно-чутливої мови та протидію проявам сексизму;
- розробити механізми відповідальності за порушення встановлених положень;
- призначити комісію чи відповідальних осіб, які розглядатимуть випадки дискримінації, сексизму чи сексуальних домагань, забезпечуватимуть медіацію та реагування на скарги.

Роль керівництва в забезпеченні гендерної рівності у формуванні політик і впровадженні практик, що сприяють забезпеченню гендерної рівності в організації. Їх обов'язком є створення середовища, в якому всі працівники, незалежно від статі, мають рівні можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання та участі у прийнятті рішень. Важливо, щоб керівництво:

- публічно демонструвало підтримку принципів гендерної рівності та сприяло їх впровадженню у всі аспекти діяльності установи;
- особистим прикладом пропагувало справедливість, рівність і гендерно-чутливе ставлення;
- використовувало адміністративні повноваження для аналізу гендерної чутливості організаційної культури, ухвалення рішень щодо її вдосконалення та практичної реалізації гендерних ініціатив.

Запровадження таких рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності роботи державних органів, забезпечить інклюзивність і покращить довіру громадян до влади.

3. Інтеграція гендерного підходу в усі аспекти діяльності державної служби. Забезпечення гендерної рівності в державному управлінні сприяє підвищенню ефективності, якості послуг та інклюзивності процесів прийняття рішень. Рекомендується впроваджувати гендерно-чутливі практики у таких напрямках, як робота з персоналом, комунікація, статистична звітність, навчання та організація управлінських процесів.

Гендерна рівність у політиці роботи з персоналом:

- забезпечити прозорість і гендерну нейтральність конкурсних процедур відбору кадрів, унеможливаючи використання під час співбесід запитань чи коментарів, які містять ознаки гендерних стереотипів або сексизму;
- інтегрувати вимоги щодо гендерної обізнаності та здатності враховувати гендерний підхід до посадових інструкцій, кваліфікаційних вимог і критеріїв оцінки ефективності працівників;
- розробити рекомендації та інструкції для працівників, які сприятимуть дотриманню принципів гендерної рівності на робочому місці та у взаємодії з громадськістю;
- запровадити заходи для підтримки балансу між професійними та сімейними обов'язками, наприклад, можливість гнучкого графіку, роботи неповний день, дистанційної роботи або додаткових перерв;
- розробити програми, спрямовані на розвиток лідерських якостей жінок і підвищення їх участі в управлінні, зокрема програми менторства, наставництва, тренінги та стажування;
- створити ініціативи, які спрямовані на трансформацію виробничої культури, наприклад, програми підтримки чоловіків, які беруть відпустки для догляду за дитиною, або програми сприяння рівноправності, такі як ініціатива «Він для неї»;
- розробити і впровадити механізми моніторингу для оцінки гендерної чутливості внутрішніх політик і процедур, враховуючи гендерну статистику;

- підтримувати навчання працівників щодо впровадження гендерного підходу в практичну діяльність, включаючи інтеграцію цих принципів у надання послуг, управлінські рішення та комунікацію.

Інтеграція таких заходів у систему державного управління не лише сприятиме дотриманню принципів рівності, але й позитивно вплине на культуру організації та її ефективність.

- Інтеграція гендерного підходу у внутрішню та зовнішню комунікацію державної служби.

1. Розбудова інформаційної платформи:

Створити окремий розділ або рубрику на офіційному веб-сайті державного органу, яка популяризуватиме принципи гендерної рівності в управлінні, покращуватиме імідж організації:

- публікувати результати досліджень, статистичні дані, рейтинги, які демонструють значущість та переваги гендерної рівності;
- розміщувати інформацію про законодавчі ініціативи та інституційні механізми, спрямовані на забезпечення гендерної рівності;
- поширювати матеріали, що сприяють подоланню гендерних стереотипів (рекомендації, термінологічні глосарії тощо);
- розповідати про міжнародний досвід інтеграції гендерного підходу у державне управління;
- висвітлювати успішні приклади кар'єрного зростання жінок у державній службі;
- надавати інформацію про участь чоловіків у підтримці гендерної рівності;
- ділитися кращими практиками впровадження гендерного підходу в управлінні;
- публікувати дані про гендерний склад працівників, а також представництво на керівних посадах.

2. Підвищення кваліфікації працівників – організувати тренінги для співробітників, що спрямовані на розвиток гендерної чутливості та навичок

уникнення стереотипних або сексистських висловлювань у робочій комунікації.

3. Взаємодія зі ЗМІ та громадськістю:

- розвивати співпрацю з медіа для поширення інформації про кращі практики гендерно-чутливого управління;
- проводити спільні заходи, такі як участь журналістів в освітніх програмах для держслужбовців або виступи представників органів влади у медійних дискусіях;
- ініціювати суспільні обговорення гендерних аспектів державної служби, включаючи круглі столи, дебати та інформаційні кампанії в соціальних мережах.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме формуванню інклюзивного підходу до управління та підвищить довіру суспільства до державних інституцій.

- Врахування гендерного підходу у статистичній звітності державної служби:
 - запровадити практику збору та оприлюднення даних про гендерний склад працівників державних органів на офіційних ресурсах;
 - розширити перелік гендерних показників, що включаються до статистичної звітності;
 - організувати систематичний збір та аналіз даних, розділених за гендерною ознакою, для моніторингу ситуації щодо забезпечення гендерної рівності (представництво жінок і чоловіків на керівних посадах, статистика випадків упереджень, дискримінації чи інших порушень).
- Удосконалення технічного забезпечення:
 - розробити та впровадити спеціалізовані інструменти для збору, аналізу й візуалізації гендерних даних;
 - забезпечити навчання персоналу щодо роботи з новими цифровими інструментами, спрямованими на моніторинг та аналіз гендерної ситуації.

Ці рекомендації спрямовані на підвищення якості управлінських рішень, забезпечення рівності прав і можливостей, а також формування інклюзивного середовища в державному секторі.

- Розробка рекомендацій, методичних матеріалів і вдосконалення підходів у державній службі:
 - підготувати інструкції, рекомендації та методичні посібники для працівників усіх підрозділів, що сприятимуть впровадженню принципів рівності у їх діяльність;
 - інтегрувати індикатори, які враховують аспекти рівності, у форми оцінки ефективності навчальних заходів;
 - систематизувати й поширювати кращі практики, пов'язані з врахуванням принципів рівності у діяльності державних органів.
- Підзвітність і координація:
 - організувати публічне представлення стратегій, програм та заходів, спрямованих на забезпечення рівного підходу до управління персоналом та організації роботи;
 - посилити міжнародне співробітництво через участь у міжнародних навчальних програмах, консультаціях та ініціативах, спрямованих на інтегрування принципів рівності у державне управління;
 - розробити практичні програми співпраці з громадськими організаціями, що займаються питаннями рівності, для залучення їх експертного потенціалу до навчання та досліджень;
 - ініціювати інтеграцію принципів рівності у програми реформ у сфері державної служби;
 - підготувати пропозиції щодо внесення змін до законодавства та підзаконних нормативно-правових актів для створення умов рівності у державному управлінні.

Інтеграція принципів рівності у діяльність державної служби є важливим кроком для забезпечення прозорості, ефективності та підвищення довіри суспільства до органів влади. Впровадження систематичних

інструкцій, навчальних програм, публічної звітності та міжнародної співпраці дозволить створити сприятливі умови для рівноправного професійного розвитку всіх працівників. Залучення громадських організацій та вдосконалення законодавства сприятиме гармонізації національної практики з міжнародними стандартами, що підвищить якість управління та відповідальність державних службовців перед суспільством.

Висновок до Розділу 3

У третьому розділі було розглянуто основні труднощі впровадження гендерного підходу в управлінні персоналом на державній службі України, а також запропоновано практичні рекомендації для подолання цих бар'єрів. Попри зобов'язання України дотримуватися міжнародних стандартів гендерної рівності, у державному управлінні досі існують численні виклики. До них належать глибоко вкорінені гендерні стереотипи, недостатній рівень обізнаності про гендерні аспекти серед керівництва, обмежені можливості для професійного розвитку жінок, а також нерівність у доступі до керівних посад і ресурсів.

Практичні рекомендації, запропоновані у цьому розділі, спрямовані на створення гендерно-чутливої культури в органах державного управління. Це передбачає інституційну інтеграцію принципів рівності, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення процедур прийому на роботу і кар'єрного просування, а також запровадження систематичних моніторингових механізмів. Особливий акцент зроблено на необхідності впровадження освітніх програм, спрямованих на підвищення гендерної обізнаності державних службовців, і розробку нормативних документів, які закріплюють принципи рівності.

Запропоновані заходи є важливими для подолання системних бар'єрів і дискримінації, які обмежують потенціал висококваліфікованих фахівців незалежно від статі. Впровадження комплексного гендерного підходу здатне значно підвищити ефективність роботи державної служби, зміцнити довіру громадян до державних інституцій та сприяти створенню більш інклюзивного суспільства. Успішна реалізація цих рекомендацій залежить від активної співпраці між державними органами, громадянським суспільством і міжнародними партнерами.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження гендерного підходу до управління персоналом на державній службі підтверджують його важливість як стратегічного інструменту для формування інклюзивного, справедливого та ефективного державного управління. Гендерний підхід дозволяє забезпечити рівні права і можливості для всіх працівників, сприяючи гармонійному поєднанню професійного та сімейного життя, а також підвищенню загальної ефективності управлінських процесів.

Гендерна рівність є ключовим елементом демократичного суспільства, яке прагне до сталого розвитку. Впровадження гендерного підходу сприяє подоланню стереотипів, зниженню рівня дискримінації та посиленню довіри до державних інституцій. У сучасних умовах глобалізації та євроінтеграційних прагнень України це питання набуває особливої актуальності. Врахування гендерних аспектів у публічному управлінні дозволяє ефективніше використовувати кадровий потенціал державної служби, залучаючи до процесу прийняття рішень ширше коло фахівців із різним життєвим досвідом та підходами.

Аналіз теоретичних засад показав, що гендерний підхід є сучасною управлінською концепцією, яка враховує соціально-культурні аспекти взаємодії чоловіків і жінок у процесі управління. Цей підхід передбачає забезпечення рівного доступу до ресурсів, можливостей кар'єрного зростання та ухвалення управлінських рішень. Важливим висновком є те, що впровадження гендерного підходу на державній службі сприяє створенню гендерно збалансованої організаційної культури, яка базується на принципах прозорості, справедливості та рівності.

Нормативно-правове забезпечення гендерної рівності в Україні відповідає базовим міжнародним стандартам і включає такі важливі документи, як Конституція України, Закон «Про забезпечення рівних прав та

можливостей жінок і чоловіків», а також міжнародні договори, зокрема Конвенцію ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок. Однак результати дослідження вказують на необхідність подальшого вдосконалення механізмів реалізації цих норм, зокрема через розробку нових інструментів моніторингу, оцінювання та адаптації міжнародного досвіду до українських реалій.

Практичний аналіз показав, що гендерна сегрегація, розрив в оплаті праці та явище «скляної стелі» залишаються основними перешкодами на шляху до повної інтеграції гендерного підходу в систему управління персоналом. Водночас впровадження таких механізмів, як гендерний аудит, кадрові квоти та програми гендерної освіти, вже демонструє позитивні результати. Наприклад, гендерні квоти дозволили збільшити кількість жінок у місцевих радах, а програми з наставництва та підтримки кар'єрного зростання сприяли професійному розвитку жінок у державному управлінні.

Зарубіжний досвід доводить, що комплексний підхід до інтеграції гендерної рівності є найбільш ефективним. Країни Скандинавії, Канада, Австралія та США демонструють високий рівень гендерної рівності завдяки системному впровадженню гендерного мейнстримінгу, підтримці працюючих батьків, прозорості оплати праці та заохоченню участі жінок у STEM-секторах. Ці практики можуть бути адаптовані до українських умов для покращення ситуації у сфері гендерного управління.

На основі проведеного дослідження сформульовано висновок, що впровадження гендерного підходу на державній службі України вимагає системних змін. Це включає посилення нормативно-правової бази, підвищення гендерної обізнаності державних службовців, створення умов для гармонійного поєднання професійного та сімейного життя працівників, а також використання міжнародного досвіду для адаптації до національного контексту. Зокрема, важливою є розробка та впровадження програм підвищення гендерної компетентності, а також механізмів моніторингу та оцінки впливу гендерних політик.

Впровадження гендерного підходу є не лише соціальною необхідністю, але й ефективним управлінським інструментом, що дозволяє створити більш справедливу, інноваційну та продуктивну систему державного управління. Інтеграція гендерних аспектів у процеси управління персоналом на державній службі сприятиме досягненню соціальної гармонії, посиленню демократичних інститутів та забезпеченню сталого розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В.І. Євтушенко Н.О. Політична коректність як суспільний феномен: генеза та концептуалізація. *Право та державне управління*. 2022. № 1. С. 144-150.
2. Бакуменко В.Д., Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 162 с.
3. Бінько І.Ф. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник АПСВТ*. 2020. № 3-4. С. 41-47.
4. Воловод В.В. Гендерна політика в системі державного управління: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Суми: Сумський державний університет, 2021. 50 с.
5. Всесвітній економічний форум: гендерний вимір [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://genderindetail.org.ua/season-topic/osvita-i-prosvita/vsesvitniy-ekonomichniy-forum-genderniy-vimir-134091.html>.
6. Гендерна термінологія. Український центр культурних досліджень [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://uccs.org.ua/kultura-ihender/henderna-terminolohiia/>.
7. Глобальна стратегія ЄС по зовнішній політиці та політиці безпеки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.eeas.europa.eu/eeas/>.
8. Грицай І.О. Механізм забезпечення принципу гендерної рівності: теорія та практика: Монографія. К.: «Хай-Тек Прес», 2018. 560 с.
9. 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. К., 2020. 186 с.
10. Гендерна політика в системі державного управління: Підручник; за заг. ред. М.М. Білинської. Запоріжжя: Друкарський світ, 2011. 132 с.

11. Гендерна рівність. Національна соціальна сервісна служба України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nssu.gov.ua/genderna-rivnist>.
12. Ємельянов В.М., Євтушенко Н.О. Політична коректність – соціальний конструкт сучасного мовного простору публічного управління. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 17. С. 698-717.
13. Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_015.
14. Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек. / авт. кол.: Н.М. Мельтюхова, В.В. Корженко, Ю.В. Дідок та ін.; за заг. ред. Н.М. Мельтюхової. К.: НАДУ, 2010. 28 с.
15. Захарова О.В., Октисюк А.М., Радченко С.І. Участь жінок в українській політиці. К.: Міжнародний центр перспективних досліджень, 2017. 36 с.
16. Захарчин Г.М., Миханцю О.О. Гендерна політика у стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23(1). С. 87-90.
17. Інклюзивність, різноманітність та рівність (IDE). Наші пріоритети в роботі з персоналом – це соціокультурне різноманіття і створення рівних можливостей [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kpmg.com/ua/uk/home/about/values-and-culture/diversity-inclusion.html#:~:text=>.
18. Камінська Н.В., Чернявський С.С., Перунова О.С. Законодавче регулювання та міжнародні стандарти гендерної рівності: лекція. К.: Нац. акад. внутр. справ, 2020. 23 с.
19. Козлова О.С., Міщук Є.В. Гендерна рівність на публічній службі. V Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів

господарювання в умовах трансформації публічного управління», НУ «Одеська політехніка». Одеса. 2022. С. 144.

20. Конвенцію про дискримінацію в галузі праці та занять № 111 від 25 червня 1958 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_161.

21. Конвенцію про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності № 100 від 29 червня 1951 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_002#Text.

22. Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок від 18 грудня 1979 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207.

23. Конвенція про рівне ставлення рівні можливості для трудящих чоловіків і жінок: трудящі із сімейними обов'язками № 156 від 23 червня 1981 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_010#Text.

24. Конституція України: Закон від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України 1996. № 30. Ст. 141.

25. Кругова С.С. Зміст законодавчих засад забезпечення рівності прав і свобод жінок та чоловіків у Данії. Теоретичні питання юриспруденції і проблеми правозастосування: виклики ХХІ століття. Харків, 2020. С. 21-24.

26. Кулачек О.І. Розвиток гендерної політики в Україні: реалії та перспективи. Вісник УАДУ. 2014. № 4. С. 297-303.

27. Кулачек О.І. Роль жінки в державному управлінні: старі образи, нові обрії : монографія. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2005. 304 с.

28. Курій Л.О. Гендерна рівність як невід'ємна складова корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Економіка розвитку. 2017. № 4. С. 90-99.

29. Лісабонський договір від 13 грудня 2007 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://studies.in.ua/pravo_essporu/2461-lsabonskiy-dogovr-2007-r.html.

30. Лук'янихін В.О., Шіхова А.М. Гендерна політика в адміністративному управлінні [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33248/1/Lukianykhin_head.pdf.

31. Марценюк Т.О. Гендерна політика Європейського Союзу: загальні принципи та найкращі практики. К: МЦПД, 2015. 44 с.

32. Мельник Т.М. Творення суспільства гендерної рівності: міжнародний досвід. Закони зарубіжних країн з гендерної рівності. 2-ге допов. вид. К.: Стилос. 2010. 440 с.

33. Мислюк Ю.В., Тижбіряк Д.Б. Механізм паритетної демократії в сучасній Україні та роль жінки-лідера в політиці. Вісник Прикарпатського університету. 2010. Вип. 18. С. 85-89.

34. Михайльова А.В. Розбити «скляну стелю» або як забезпечити конструктивну взаємодію у суспільстві [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://eprints.kname.edu.ua/44336/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_28-137-144.pdf.

35. Міжнародний пакт про громадянські та політичні права від 16 грудня 1966 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text.

36. Пекінська декларація від 15 вересня 1995 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_507#Text.

37. Петрук Н.І. Що нижчий рівень, то більше депутаток. Скільки жінок потрапили до місцевої влади на виборах-2020. Радіо Свобода. 2020 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/zhinky-na-miscevyh-vyborah-2020/31027881.html>.

38. Питання проведення гендерно-правової експертизи: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2018 р. № 997 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-2018-%D0%BF#Text>.

39. Повідомлення Комісії до Європейського парламенту, Ради, Європейського економічного та соціального комітету та Комітету регіонів Союз рівності: Стратегія гендерної рівності на 2020-2025 рр. від 5 березня 2020 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0152>.

40. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 52. Ст. 561.

41. Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні: Указ Президента України від 3 грудня 2020 р. № 533/2020 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533/2020#Text>.

42. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від вересня 2012 р. № 5207-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 32. Ст. 412.

43. Про затвердження Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів: Наказ Міністерства соціальної політики України від 7 лютого 2020 р. № 86 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20#Text>.

44. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 р. № 4-21 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>.

45. Про затвердження плану заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2020 р. № 1578-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1578-2020-%D1%80#Text>.

46. Про схвалення Концепції комунікації у сфері гендерної рівності: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2020 року № 1128 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1128-2020-%D1%80#Text>.

47. Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022-2024 роки з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 грудня № 1163-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2022-%D1%80#Text>.

48. Резолюція Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» від 31 жовтня 2000 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nssu.gov.ua/genderna-rivnist/rezolyuciya-radi-bezpeki-oon-1325>.

49. Самофалова М.О., Гладка Д.О. Гендерні особливості управління персоналом. Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ. Вінниця, 2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/2114>.

50. Степанова Е.Р. Особливості побудови жіночої та чоловічої кар'єри: мотиви, перешкоди, перспективи кар'єрного просування. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 3. С. 128-131.

51. Сулова О.І. Аналіз державної політики та нормативно-правових актів на відповідність принципу рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. К., 2017. 90 с.

52. Сулова О.С. Рівні права та можливості жінок і чоловіків у місцевому самоврядуванні: стандарти, пріоритети, поради. К.: ТОВ «Видавництво «Юстон», 2020. 40 с.

53. Технічна допомога Європейської Комісії TWINNING, TAIEХ TWINNING. Міністерство соціальної політики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.msp.gov.ua/content/tehnichna-dopomoga-evropeyskoi-komisii-twinning-taieх-twinning.html?utm_source=chatgpt.com.

54. Ткалич М.Г. Гендерні детермінанти міжособистісної взаємодії персоналу українських організацій. Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. 2015. Вип. 50. С. 239-247.

55. Топчій Г.С., Литвиненко А.І., Івженко І.Б. Гендерна політика в Україні: сучасні трансформації. Наукові перспективи. 2022. № 1(19) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1009/1008>.

56. Уварова О.О. Права жінок і гендерна рівність в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.helsinki.org.ua/articles/prava-zhinok-i-henderna-rivnist-v-ukrajini-o-uvarova/>.

57. Усанова Л.А., Нестеренко М.О. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства. Філософські обрії. 2015. Вип. 33(1). С. 98-106.

58. Федеральне управління авіації США (FAA) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.faa.gov/fwp>.

59. Хартія Європейського Союзу про основні права від 7 грудня 2000 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://studies.in.ua/pravo_es-shporu/2459-hartya-yevropeyskogo-soyuzu-pro-osnovn-prava-2000-r-2.html.

60. Шульга А.А. Правове регулювання застосування політкоректності на публічній службі в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток, 2024, № 25. С. 725-750.

61. Щербак Н.В. Міжнародні стандарти з питань гендерної рівності та їх упровадження в Україні (в умовах реформування державного управління). Літопис Волині. Всеукраїнський науковий часопис. Чис. 22. 2020. С. 116-125.

62. Equal Pay Act of 1963 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dvc.infohio.org/materials/50207EREAEEqualPayActof1963.pdf>.

63. European Institute for Gender Equality [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eige.europa.eu/>.

64. Ferran Martínez i Coma, Ignacio Lago. Sacrificial lambs'» or candidate mimicking? Gender-based nomination strategies in elections. Sage. Journals. 2021. March 17 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1354068821998235>.

65. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.academia.edu/11548460/Public_Management_Reform_A_Comparative_Analysis_New_Public_Management_Governance_and_the_Neo_Weberian_State/.

66. Report of the Economic and Social Council for the year 1997 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://digitallibrary.un.org/record/271316/files/A_52_3_Rev-1-EN.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

Центри гендерної освіти в Україні

Центри гендерної освіти у вищих навчальних закладах
Вінницький обласний гендерний освітній центр
Гендерний освітній центр Луцького педагогічного коледжу
Гендерний центр Сумського державного університету
Гендерний центр Харківського національного медичного університету
Закарпатський обласний центр гендерної освіти при Ужгородському національному університеті
Луганський обласний гендерний освітній центр
Український центр гендерної освіти при НТУУ «КПІ»
Херсонський обласний гендерний освітній центр
Центр гендерної освіти Житомирського державного університету імені Івана Франка
Центр гендерних студій Тернопільського державного педагогічного університету ім. В. Гнатюка
Центр гендерних досліджень Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна
Центр гендерної освіти Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя
Центр гендерної освіти Харківської гуманітарно-педагогічної академії
Центр гендерних досліджень і освіти Маріупольського державного університету
Центр гендерної освіти Харківського національного університету внутрішніх справ
Центр гендерної освіти Харківського національного університету радіоелектроніки
Гендерний центр Харківського національного педагогічного університету ім. Г.Сковороди
Гендерний центр Харківського національного університету міського господарства ім.О.М.Бекетова.
Гендерні ресурсні центри та організації, які займаються гендерними питаннями
Вінницька громадська організація «Вісь»
Волинська обласна громадська організація «Волинський прес-клуб»
Громадська організація «Асоціація жінок України «ДІЯ» (м. Одеса)
Громадська організація «Гендерний центр Волині»
Громадська організація «Центр гендерної культури» (м. Харків)
Громадська організація «Центр Жіночі перспективи» (м. Львів)
Донецька обласна Ліга ділових і професійних жінок
Житомирська обласна молодіжна громадська організація «Паритет»
Київський інститут гендерних досліджень
Ліга жінок-виборців України «50/50»
Міжнародний жіночий правозахисний центр «Ла Страда-Україна» (м. Київ)
Подільський центр «Гендерна рада» (м. Хмельницький)
Український жіночий фонд (м. Київ)
Херсонський обласний центр «Успішна жінка»
Центр молодіжних жіночих ініціатив (м. Одеса)
Центр підтримки громадських ініціатив «ЧАЙКА» (м. Рівне)

*Перелік організацій не є вичерпним.

Джерело: [6]

Жінки, які стали головами міст, селищ та сіл за підсумками місцевих виборів 2020 року



Джерело: [37]