

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.12.14>

УДК 351 : 305

О. В. Хитра,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРУВАННЯ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ ДО СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

О. Khytra,

PhD in Economics, Associate Professor,

*Associate Professor of the Department of Public Management and Administration,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*

PECULIARITIES OF INTEGRATING A GENDER APPROACH INTO THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN UKRAINE

У статті досліджені особливості впровадження гендерного підходу до системи публічного управління. Систематизовані основні критерії досягнення гендерної рівності у суспільстві, що поступово еволюціонує від формальних ознак (юридичних приписів) до результативної рівності, яка слугує принципом політико-правового статусу людини та оцінюється через співвідношення прав, свобод, обов'язків та відповідальності представників кожної статі, забезпечення рівності умов для самореалізації у всіх сферах суспільного життя і гарантування справедливості у питаннях розподілу результатів діяльності. Проаналізовано

нормативно-правовий та стратегічний базис регулювання гендерних відносин і спрямування гендерного розвитку на міжнародному та європейському рівнях. Узагальнено особливості застосування практичних інструментів гендерно орієнтованого врядування. Сформульований авторський підхід до визначення поняття «гендерно орієнтована система публічного управління».

The features of implementing a gender approach into the public administration system in Ukraine have been examined the article. The main criteria for achieving gender equality in society, which gradually evolves from formal signs to effective equality, serving as the principle of the political and legal status of a person and is assessed through the ratio of rights, freedoms, duties and responsibilities of representatives of each sex, ensuring equal conditions for self-realization in all spheres of public life and guaranteeing justice in matters of distribution of activity results have been systematized. The regulations, legal and strategic basis for regulating gender relations and directing gender development at the international and European levels have been analyzed. The role of gender mainstreaming, initiated at the EU level, for the implementation of the idea of implementing a gender approach to the domestic public administration system, which is implemented through the introduction of gender-oriented decision-making procedures, the provision of gender-sensitive public services, and the implementation of internal administration of public authorities has been characterized. The features of the application of gender-oriented governance tools have been summarized. The relationship between the concepts of «state gender policy» and «gender policy in the public administration system», «gender policy in the public service system» has been analyzed; the importance of the principle of gender equality in the implementation of the decentralization reform of power and ensuring sustainable development of communities has been substantiated. The expediency of adhering to the principle of gender parity in ensuring citizens' access to public service has been substantiated. The formulated author's approach to defining the concept of «gender-oriented public administration system», which contains a set of gender analytics tools, provides for a constant increase in the gender competence of persons involved in the processes of developing and implementing public policy measures, and is designed to create an inclusive social environment in which there will be no barriers to realizing the potential of each individual, and gender diversity will serve as the basis for

constructive gender interaction when fulfilling urgent public administration tasks, including in the conditions of post-war reconstruction of the state.

Ключові слова: *гендер, гендерна компетентність, гендерна рівність, гендерний аналіз, гендерний мейнстримінг, гендерно чутлива публічна політика, гендерно чутливі публічні послуги, система публічного управління.*

Keywords: *gender, gender competence, gender equality, gender analysis, gender mainstreaming, gender-sensitive public policy, gender-sensitive public services, public administration system.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних умовах гендерний підхід стає реальною політичною силою впливу на забезпечення інклюзивного розвитку, оскільки паритетне представництво жінок і чоловіків в органах влади можна вважати індикатором рівня демократизації суспільного життя [1, с. 73].

Слід зауважити, що гендерна сегрегація у сфері публічного управління стає орієнтиром для професійної сегрегації у суспільстві в цілому, і навпаки. Це пояснюється досить просто: диспропорційне представництво за гендерною ознакою часто є результатом пануючих у суспільстві стереотипів, тоді як публічне управління має суттєвий вплив на формування громадської думки. Тому можна стверджувати, що забезпечення гендерної рівності в системі влади веде до переосмислення і позитивного сприйняття суспільством таких суспільних патернів, як «жінка-політик», «жінка-керівник», «жінка-лідер» [2, с. 35].

Водночас, хибною є позиція оцінювати гендерні можливості з точки зору односторонніх переваг, конкуренції тощо. Рівність /нерівність жінок і чоловіків – це питання взаємовідносин, і його неможливо врегулювати, якщо зосереджувати увагу на проблемах лише однієї статі. Принциповим є той факт, що в одних випадках дискримінацію можна подолати, застосовуючи до чоловіків і жінок однакове ставлення, а в інших – для досягнення найкращих результатів до чоловіків і жінок потрібно обирати різні підходи [3, с. 44]. У кожному випадку правильне розуміння гендерної рівності полягає у збалансованості прав чоловіків та жінок, їх однаковому впливові на публічні процеси та можливості

соціальної реалізації [4, с. 41], що, своєю чергою, потребує переосмислення структур і практик, які закріплюють різні види нерівності.

Поділяємо точку зору, що втілення «гендерної моделі співпраці представників чоловічої та жіночої статі» [5, с. 7] допоможе підвищити ефективність функціонування вітчизняної системи публічного управління, адже активна життєва позиція жінок як членів соціуму може відіграти вагомую роль у державотворчих процесах. Для України гендерна проблематика стає досить актуальною в умовах європейської інтеграції, протистояння збройній агресії з боку РФ та у контексті створення передумов для післявоєнної відбудови держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання імплементації принципів гендерної паритетності до сфери публічного управління досліджуються багатьма науковцями. Зокрема, О.І. Яременко, Ю.І. Намазова [1; 9; 10] Г.Л. Бондар, Д.В. Михайльонко [12] систематизували різні аспекти формування та окреслили перспективи розвитку гендерної політики у системі публічного управління; Т.Є. Кагановська, Т.О. Семененко [2] з'ясували зміст принципу гендерної рівності в системі органів публічної влади; Т.Л. Желюк, У.М. Костін [13], С.І. Поляруш [14] проаналізували здобутки і проблеми у питаннях протидії гендерній дискримінації у контексті національних можливостей та євроінтеграційних викликів; О.М. Рудік [3] дослідив досвід Канади щодо інтеграції гендерного аналізу в урядову діяльність; В.І. Теремецький, Н.А. Литвин, Л.О. Самілик [4] встановили закономірність впливу гендерної рівності на публічні процеси та результативність діяльності органів публічної влади; М.І. Задорожна [5] обґрунтувала вплив теорії фемінізму і розвитку гендерних досліджень на удосконалення механізму державного управління; К. Пантілеєнко [6] проаналізувала чинники, які сприяють гендерній рівності у публічному управлінні; І.О. Наливайко [7] розкрив зміст основних понять гендерної парадигми; Ю.О. Шпіньова [8], О.В. Дубинка [15] дослідили термінологію та особливості застосування гендерного аналізу в процесі формування публічної політики; В.Г. Чорна, К.В. Шкарупа [11] розкрили історико-правові аспекти становлення гендерної рівності у світі; Т. Іваніна, О. Кисельова, М. Колодій [16]

дослідили шляхи і практичні інструменти інтеграції гендерної перспективи у процес формування політики, планування, адміністрування, розподілу бюджету і надання послуг; В.В. Сиченко [17] дослідив механізми трансформації вітчизняної публічної гендерної політики на засадах концепції гендерного інтегрування; О.В. Черевко, Л.Я. Самойленко, О.А. Маслянко [18] обґрунтували зміни у системі управління персоналом публічної служби після впровадження принципів гендерної рівності; Є.В. Ярошенко [19] присвятила своє дослідження формуванню та реалізації державної політики з гендерної паритетності у сфері публічного управління; Л. Гонюкова, Ю. Дупешко-Джус [20] проаналізували нормативно-правове забезпечення гендерної політики на рівні територіальних громад; Л. Гонюкова, М. Канавець, В. Сичова [21] виконали аналіз гендерної орієнтованості сучасного публічного врядування України; Л.О. Воронько [22] запропонувала парадигмальне бачення проведення дієвої гендерної політики в системі державної служби; Т. Брус, В. Ковальов [23] визначили інструменти врахування гендерних аспектів у соціальній політиці; О.Ю. Горулько [24] дослідила механізм утворення паритетного парламенту на засадах гендерної компетентності.

Незважаючи на наявність вагомих напрацювань, актуальним залишається питання про обґрунтування переваг від впровадження гендерного підходу до системи публічного управління в умовах підвищення ролі інституцій громадянського суспільства у процесах прийняття публічно-управлінських рішень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування напрямів формування гендерно орієнтованої системи публічного управління в умовах євроінтеграційних перетворень, викликів воєнного часу і вимог післявоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу дослідження. На відміну від статі як біологічної категорії, поняття гендеру тяжіє до соціальної площини і є своєрідним «соціальним конструктом»: жіночі й чоловічі риси у гендерному значенні є не природними атрибутами, а характеристиками, набутими в процесі соціалізації під впливом домінуючої моделі суспільних відносин, державної політики та інших чинників. Т.Є. Кагановська і Т.О. Семененко розглядають гендер як

«соціально-рольовий статус, що визначає соціальні можливості груп за ознакою їх гендерної ідентичності в тій чи іншій сферах життєдіяльності» [2, с. 35]. На думку І.О. Наливайка, гендер – це «система цінностей, норм і характеристик, які суспільство моделює для чоловіків і жінок»; ця система підтримується такими інститутами суспільства, як поведінка, спосіб життя та мислення [7, с. 82].

Важливо наголосити, що сучасна гендерна теорія не намагається заперечувати існування біологічних, психологічних, соціальних відмінностей між чоловіками і жінками. Вона стверджує, що сам факт відмінності не настільки важливий, як її соціокультурна інтерпретація, оцінка, а також створення владної системи на основі цих відмінностей [5, с. 8].

Важко не погодитись з твердженням О.І. Яременко та Ю.І. Намазової, що питання гендеру дотичні до більшості сфер громадського життя, оскільки «врегулювання гендерних відносин регламентує евентуальність соціально-об'єктивної сегрегації прав та можливостей людини у суспільстві» [9, с. 120]. Як зауважує Ю.О. Шпіньова [8, с. 131], гендерні відносини вивчають у чотирьох інституціях суспільства – економіці, політиці, сім'ї та культурі; при цьому всі суспільні інститути вважаються «гендерованими» (в них інтегровані певні приписи, часто неформального характеру, щодо того, яке місце у соціальній ієрархії відведене чоловікам і жінкам та які ролі від них очікуються).

Принцип гендерної рівності трактується дослідниками як «система вимог з метою забезпечення рівних можливостей для реалізації здібностей без прив'язки до певного соціально-рольового статусу» [2, с. 36]. Рівність соціального статусу жінок і чоловіків, у свою чергу, сприяє їх всезагальній участі у сферах суспільного, державного та приватного життя на основі самоусвідомлення особистісних потреб та інтересів, а також додання будь-яких проявів ієрархічності, що означає домінування якоїсь однієї статі. Завдяки гендерній рівності жінки і чоловіки мають однакові умови для реалізації особистісного потенціалу й прав людини, для того щоб робити власний внесок у політичний, соціальний, культурний та економічний розвиток і (що не менш важливо) користуватися його результатами, які розподіляються на засадах гендерної справедливості [8, с. 131].

По суті, гендерна рівність є одним з визначальних принципів політико-правового статусу людини в державі, що забезпечує рівний доступ до влади, рівні соціальні можливості щодо отримання правового захисту, для самореалізації у культурній та громадсько-політичній діяльності, у сфері освіти та в медіа, відсутність дискримінації у питаннях працевлаштування, оплати праці, пенсійного забезпечення тощо [11, с. 209–210]. З іншого боку, гендерна рівність не заперечує урахування фізіологічних, емоційно-психологічних та інших особливостей статей у політико-правовому регулюванні [8, с. 131; 12, с. 37].

Гендерну рівність можна розглядати у різних аспектах (рис. 1), і тільки за умови комплексного підходу доцільно стверджувати про забезпечення результативної гендерної збалансованості. Якщо у суспільстві має місце низький рівень розуміння гендерної рівності з погляду стереотипних соціальних ролей, то це автоматично знаходить відображення у сфері публічного управління [8, с. 132]. Тому й структура гендерної політики повинна бути багатовимірною і створювати інституційний базис для ефективного використання гендерного ресурсу публічного управління.

Сучасна публічна політика, орієнтована на створення рівних можливостей для жінок і чоловіків, провадиться з урахуванням відповідних міжнародних актів. Головним документом у цій сфері вважається Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок [25], прийнята у 1979 році Генеральною Асамблеєю ООН. Цей документ зобов'язує держави гарантувати дотримання прав жінок і боротися з дискримінацією у різних сферах (освіта і охорона здоров'я, сімейна політика, фінанси, трудова, законодавча і політична сфери).

Принцип гендерної рівності також визнаний пріоритетним на рівні ЄС. Зокрема, він закріплений у Хартії основних прав Європейського Союзу [26], де зазначається: «Рівність жінок і чоловіків має забезпечуватися у всіх сферах, у тому числі в питаннях зайнятості, трудової діяльності і оплати праці». У травні 2006 року була запроваджена Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад [27]. Це означає, що на всіх рівнях стратегічного

планування (держава – регіон – громада) мають бути закладені гарантії щодо дотримання принципу гендерної рівності.

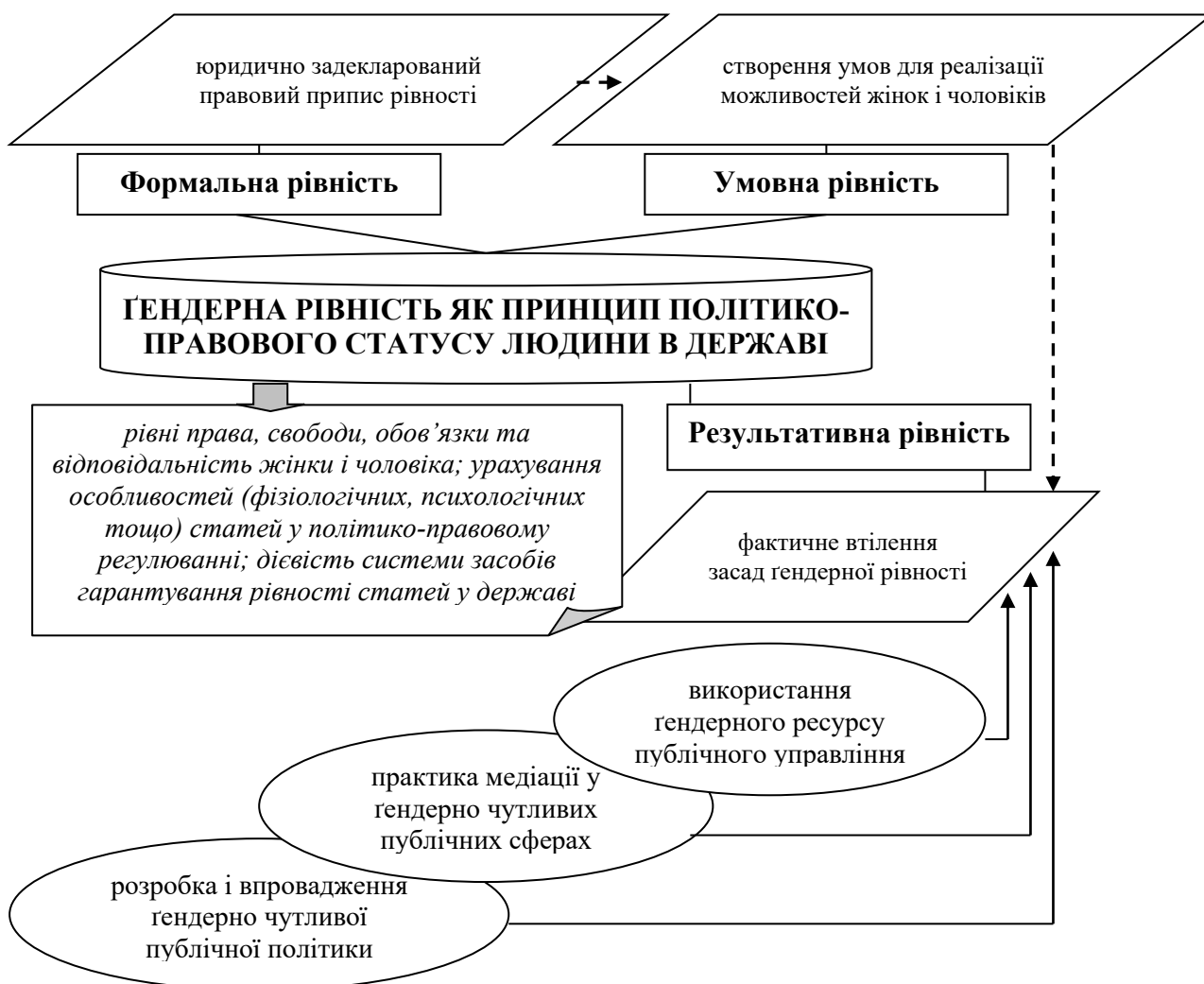


Рис. 1. Ключові аспекти досягнення формальної, умовної та результативної гендерної рівності

Джерело: розроблено авторкою з використанням [1, с. 74; 2, с. 35; 4, с. 40; 8, с. 131; 11, с. 209–210; 12, с. 37]

У 2012 році була започаткована Трансверсальна (наскрізна) програма гендерної рівності [28], спрямована на дотримання державами-членами стандартів гендерної рівності. У рамках її реалізації ухвалюється Стратегія гендерної рівності Ради Європи (рис. 2).

На сучасному етапі основним засобом досягнення гендерної рівності є застосування гендерного підходу з метою перерозподілу влади, впливу та ресурсів шляхом створення рівних можливостей для жінок і чоловіків. Інтеграція гендерного підходу (Gender Mainstreaming) – 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 [16, с. 19].



Рис. 2. Еволюція стратегічних положень Трансверсальної програми гендерної рівності
Джерело: складено авторкою на основі [28; 29]

Дослідники констатують, що в нашому суспільстві донедавна було поширеним таке явище, як андроцентризм, що утверджує первинність чоловіків і вторинність жінок [22]. Усвідомлення рівності чоловіків і жінок, визнання партнерських відносин між ними, необхідність збалансованості їх інтересів потребує удосконалення механізмів формування і реалізації державної гендерної політики [5, с. 8]. У публічному управлінні гендерний підхід постає не просто як ідеологічно нейтральний засіб існування статі у соціумі, а ще й як політична

технологія для імплементації загальноприйнятих норм, правил поведінки на основі сконструйованих образів чоловіка і жінки, що зрештою дозволяє політичним інститутам формувати гендерну свідомість громадян [10, с. 78] (рис. 3).



Рис. 3. Основні інструменти інтеграції гендерного підходу до публічної сфери
Джерело: складено авторкою на основі [4, с. 39–40; 10, с. 78; 20, с. 68; 22]

Гендерна компонента має бути наскрізно інтегрована у проектування політичних процесів, зокрема, шляхом імплементації постулатів гендерної рівності на всіх рівнях публічної влади [9, с. 123]. Принцип гендерної рівності стає все більше орієнтованим на досягнення справедливого представництва та «включеності» за гендерною ознакою і, будучи актуальним орієнтиром правового регулювання, висуває вимогу активної державної політики з гендерного питання, що має бути спрямована на вчинення позитивних дій, коли це є необхідним з точки зору забезпечення більш адекватного балансу (як приклад – введення квот для подолання дисбалансу представництва жінок і чоловіків у органах влади) [2].

Державну гендерну політику можна розуміти як стратегічну діяльність держави зі створення умов для самореалізації кожної особистості, що є інтегруючим компонентом усіх напрямів державної кадрової політики [22].

Гендерна політика в системі публічного управління (як складова державної гендерної політики) спрямована на утвердження гендерної рівності в органах влади шляхом реалізації гендерної паритетності і досягнення гендерно збалансованої участі у прийнятті рішень. Також дослідники вживають поняття «гендерна політика органів місцевого самоврядування», що містить комплекс заходів для досягнення гендерної рівності у територіальній громаді [20, с. 68].

Забезпечення гендерної рівності тісно пов'язане з дотриманням принципів ефективності публічної служби, стабільності кадрів тощо. Рівні можливості для жінок і чоловіків мають гарантуватися при прийнятті на публічну службу, обранні на виборні посади, в оплаті праці і при просуванні кар'єрними сходами [2, с. 36–37]. Відповідно, одним з завдань стратегічного планування є формування узгоджених принципів і цінностей, які відображатимуть зобов'язання публічної служби щодо підтримки гендерної рівності [5, с. 8; 18, с. 238; 22]. Відчутним результатом має стати збільшення чисельності жінок у публічному секторі і поступове скорочення гендерного розриву в доступі до керівних посад.

Реалізація публічно-управлінської гендерної політики має здійснюватись на основі попередньо виконаного цілепокладання шляхом розробки і використання різноманітного інструментарію забезпечення гендерної рівності, який у своїй сукупності формує національний механізм реалізації гендерної політики як систему способів і засобів досягнення обґрунтованих та визначених цілей публічно-управлінської діяльності у цій сфері [17, с. 40–42] (рис. 4).

Таким чином, гендерна паритетність у публічному управлінні визначається як рівноправне представництво чоловіків і жінок в установах публічної влади, а також гарантування однакових умов доступу до органів публічної служби, що має відбуватися відповідно до кваліфікації та професійної підготовки, незалежно від статі, з усуненням гендерної нерівності при призначенні на службу і недопущенням гендерної дискримінації під час її проходження [19, с. 14].

Слід зауважити, що питання гендерної рівності є вкрай актуальними для України, яка вже зробила значні кроки у цьому напрямі: удосконалено нормативно-правову базу, розроблено стратегічні документи і розпочато використання інноваційних інструментів дослідження гендерної рівності, розроблено гендерні профілі регіонів і громад [23, с. 113]. З метою досягнення

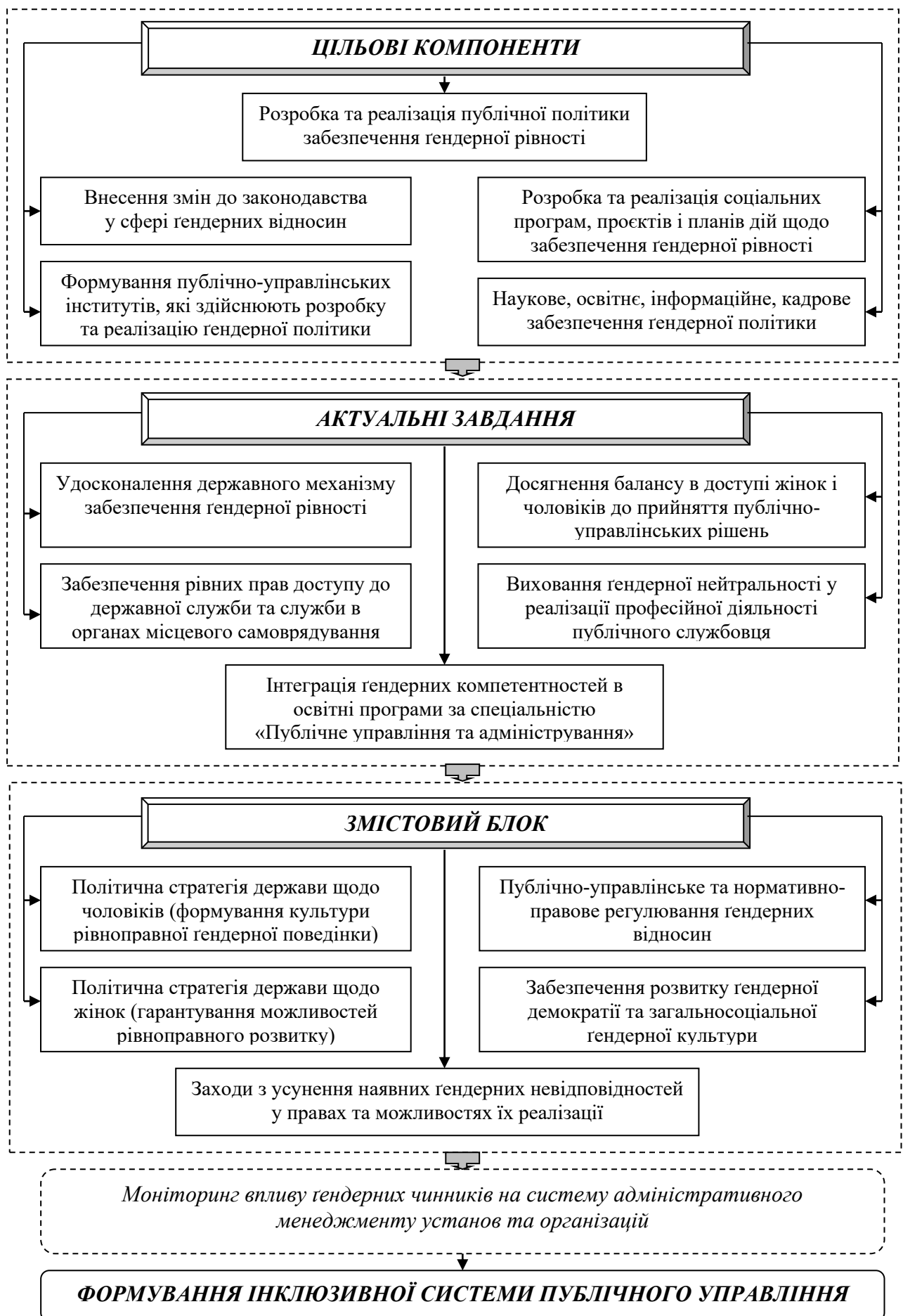


Рис. 4. Гендер в публічному управлінні

Джерело: складено авторкою на основі [10, с. 79–80; 13, с. 80–81; 17, с. 41–42; 18, с. 239]

гендерної рівності впроваджуються механізми соціального партнерства, розвивається публічно-громадське та міжнародне співробітництво [6, с. 46–47].

Інституційний механізм державної гендерної політики визначено Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [30], який закріплює паритетне становище жінок і чоловіків, передбачаючи застосування спеціальних тимчасових заходів, спрямованих на усунення дисбалансу між можливостями жінок та їх правами, наданими Конституцією України.

Ще у 1980 році Україна ратифікувала Конвенцію про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, що є міжнародно-правовим підґрунтям забезпечення рівності статей. Підтвердження узятих на себе зобов'язань у сфері гендерної рівності Україна зробила, зокрема, приєднавшись у 1995 році до Пекінської декларації та Платформи дій (1995 р.) [31], а в серпні 2020 року – до міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц», затвердивши відповідний план заходів [32]. Важливим кроком стала ратифікація у червні 2022 року Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами (Стамбульської конвенції) [33].

Для того щоб зробити систему публічного управління гендерно чутливою, потрібно інтегрувати гендерний підхід у: процедури прийняття рішень; надання публічних послуг; здійснення внутрішнього адміністрування органів державної влади та місцевого самоврядування. Цінності рівного ставлення, недискримінації повинні бути інституціоналізовані в регламентах роботи відповідних органів: зафіксовані у внутрішніх інструкціях, установчих документах, процедурах надання послуг. Організаційна структура та координація мають бути орієнтовані на виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням гендерної рівності [16, с. 33].

Для реалізації узятих на себе гендерних зобов'язань Україна повинна створити відповідні організаційні структури по всій вертикалі влади, а також розробити програми підготовки осіб, відповідальних за проведення гендерно-правової експертизи [24, с. 72]. Втім, основними викликами для досягнення гендерної рівності стали такі чинники, як домінування патріархальної культури, глибоко вкорінені гендерні стереотипи, низький рівень участі жінок у демократичних процесах, зокрема їх представленості на вищих політичних посадах [21, с. 13].

Досліджуючи питання гендерної рівності у системі публічного управління, необхідно звертати увагу на представленість жінок і чоловіків на посадах в органах державної влади та місцевого самоврядування, а також відповідність досягнутого співвідношення вимогам справедливого залучення представників обох статей. Суттєвим кроком у розвитку політики гендерної паритетності стало прийняття у 2015 році нового Закону України «Про місцеві вибори», який регламентував імперативність мінімум 30 % гендерної квоти жінок у складі кандидатів. Виборчий кодекс України, прийнятий 19 грудня 2019 року, встановив мінімальну кількість представників однієї статі на рівні 40 % для парламентських та місцевих виборів, які проводяться за пропорційною системою. Законодавча новація гендерного квотування сприяє посиленню відповідності вітчизняної публічної влади міжнародним стандартам [1, с. 73–74].

В Україні спостерігається поступове збільшення участі жінок в роботі Верховної Ради. Так, у парламенті, обраному у 2007 році, частка жінок становила 8,02 %, у 2012 році – 9,66 %, у 2014 році – 11,37 %, а у 2019 році – 21,04 % [14, с. 24]. Однак досі можна стверджувати про недостатню представленість жіночої статі у процесі прийняття публічно-управлінських рішень: наприклад, жінки становлять лише близько третини державних службовців вищого рівня [16, с. 77].

Невід’ємним інструментом формування заходів політики, спрямованої на досягнення гендерної рівності, є гендерний аналіз, у ході якого досліджуються характерні для чоловіків і жінок умови існування, потреби, види діяльності, їх доступ до ресурсів, вигод розвитку і процесів прийняття рішень. Застосування гендерної аналітики дозволяє ефективно використовувати статистику для усунення нерівності, генерувати інформацію, необхідну для планування і програмування управлінських рішень. Методи гендерного аналізу можуть бути застосовані також для оцінювання процесів під час розробки державних бюджетів і планування людських ресурсів [8, с. 133–134; 15; 16, с. 37–38].

Наразі у вітчизняній практиці застосовується гендерний аналіз державних політик і реформ, провадяться гендерно-правова експертиза законодавчих актів (жоден нормативно-правовий акт не може прийматися до розгляду без її

позитивного результату), гендерний аудит, гендерно орієнтоване бюджетування. Важливим кроком стала розробка алгоритму оцінювання впливу результатів галузевої реформи на становище різних соціальних груп чоловіків і жінок для своєчасного усунення диспропорцій та гендерної нерівності [34]. Відповідно до Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів [35] гендерний підхід покликаний знайти оптимальні шляхи передбачення в нормативно-правовому акті способів урахування потреб та інтересів різних груп населення, забезпечивши їм рівність у доступі до ресурсів і послуг, працевлаштуванні, участі у процесі прийняття рішень. З цього можна зробити висновок, що оцінювання гендерного впливу є потужним інструментом для інтеграції гендерного підходу в політику, реформи, програми тощо [16, с. 42].

Оцінювання стану справ щодо встановлення гендерного паритету на рівні управління територіальною громадою стало досить актуальним у контексті реформи децентралізації і дотримання принципу субсидіарності. У 2022 році були затверджені Методичні рекомендації [36], які описують механізми забезпечення гендерної рівності, – аналітичні продукти, управлінські рішення і задіяні суб'єкти, а також практики з гендерно чутливих публічних послуг. На рівні територіальних громад реалізуються цільові програми, спрямовані на створення передумов для гендерно збалансованого розвитку територій, що повинно забезпечувати однакові можливості для різних соціальних груп, урахування в управлінській, проєктній роботі потреб представників кожної статі, дотримання гендерно чутливої поведінки, проведення гендерного моніторингу, що знаходить відображення у розробці гендерного профілю території [13, с. 79].

Гендерний підхід принесе очікувані результати за умови, що він буде інтегрований в усі методи управління, і це безпосередньо пов'язано з практикою управління людськими ресурсами: гендерна компетентність політиків і публічних службовців як основних політичних акторів є одним з дієвих механізмів досягнення гендерної рівності у парламенті, державі і суспільстві [24, с. 69]. Першочерговими у цьому напрямі мають стати питання професійної підготовки політиків, діяльність яких пов'язана з формуванням та реалізацією гендерної

політики; також розуміння принципу гендерної рівності має бути передбачене посадовими інструкціями публічних службовців, усіх посадовців, залучених до планування, регулювання, моніторингу та оцінювання публічних послуг [16, с. 33].

Забезпечення пріоритетності професійної підготовки фахівчинь з публічного управління, створення мережі партнерських організацій з підтримки жінок в управлінській та політичній сферах, пропаганда гендерної рівності, проведення гендерних досліджень, реформування політичної системи, посилення гендерної співпраці державних та громадських інститутів, а також впровадження практики медіації у гендерно чутливих публічних сферах [1, с. 74] мають стати головними векторами розбудови гендерно орієнтованої системи публічного управління.

За нашим переконанням, гендерно орієнтована система публічного управління (рис. 5) повинна формуватися виходячи з передумов, закладених чинною гендерною структурою суспільства, з урахуванням досягнутого рівня гендерної чутливості та гендерної соціалізації індивідів, але водночас пропонувати шляхи трансформації гендерної культури через цілеспрямоване впровадження принципів гендерного вирівнювання, гендерної справедливості у питаннях працевлаштування, кар'єрного просування, заробітної плати. Системоформуючим чинником такої моделі публічного управління вважаємо ефект гендерної взаємодії – подолання гендерної асиметрії в питаннях залучення членів суспільства до процесів вироблення та ухвалення публічно-управлінських рішень на різних ієрархічних рівнях, створення передумов для результативного поєднання людського потенціалу представників чоловічої і жіночої статі для розв'язання суспільно значимих проблем. Створення завдяки цьому інклюзивного соціального середовища дозволить визнавати однаково важливими потреби й інтереси усіх членів суспільства, повсякчасно користуватися вигодами від розмаїття (ідей, поглядів, моделей поведінки) і враховувати ці нюанси у процесі розробки та реалізації політичних програм.

При оцінюванні результативності функціонування публічного управління доцільно здійснювати моніторинг дотримання гендерно орієнтованих векторів у створенні інституційного підґрунтя, застосуванні регулятивних важелів,

програмних та проєктних інструментів, у процесах стратегічного планування, бюджетування тощо. Більше того, доцільно досліджувати зворотній ефект, оцінюючи вплив гендерних чинників на механізм публічного управління. Методологія такого моніторингу повинна базуватися на: відстеженні гендерних проблем на рівні окремих суспільних інституцій; впровадженні гендерного підходу у різних секторах та на різних рівнях управління; вивченні та адаптації до вітчизняних реалій кращих європейських та світових практик [13, с. 80–81].



Рис. 5. Особливості становлення і результат впровадження гендерно орієнтованої системи публічного управління

Джерело: авторська розробка

Таким чином, сьогодні відбувається процес упорядкування, формалізації та стандартизації суспільних зв'язків на основі гендерних підходів, що дає підстави стверджувати про перехід до гендерно орієнтованого врядування у післявоєнній відбудові держави. Україна на законодавчому рівні вже закріпила низку важливих гарантій для реального забезпечення рівних можливостей представникам обох статей: поряд з негативними зобов'язаннями «не дискримінувати» наша країна дотримується послідовної політики підтримки позитивних дій, що відповідає духу та принципам законодавства європейських країн [2, с. 36]. Разом з тим, для практичної реалізації законодавчо закріплених норм потрібен системний підхід та консолідовані дії органів публічної влади, представників інститутів громадянського суспільства та бізнесу [21, с. 16].

Висновки з проведеного дослідження. З огляду на важливість впровадження гендерного підходу в публічно-управлінські процеси, доцільно вести мову про інтегрування до системи публічного управління гендерної компоненти, яка матиме безпосередній вплив на суб'єкти та об'єкти управління, а також характер взаємозв'язків між ними. Інституційним ядром такої системи можна вважати успішно імplementовані практики гендерного мейнстримінгу, а результатом – створення інклюзивного суспільного середовища, в якому будуть відсутні будь-які бар'єри для реалізації потенціалу кожної особистості і належним чином буде сприйматися гендерне розмаїття. Гендерно орієнтована система публічного управління містить широкий набір інструментів гендерної аналітики, передбачає постійне підвищення гендерної компетентності осіб, залучених до процесів розробки та реалізації державних, регіональних і місцевих політик, а також враховує гендерний контекст відносин між учасниками публічно-адміністративної системи. Важливе значення має ефект гендерної взаємодії, що орієнтує на пошук шляхів взаємодоповнення потенціалів жінок і чоловіків у питаннях забезпечення стійкості в умовах війни і виконання завдань, пов'язаних з публічним управлінням процесами відбудови держави, – після її завершення.

Перспективи подальших досліджень полягають в обґрунтуванні специфіки гендерно орієнтованих публічно-управлінських механізмів, що можуть застосовуватись у різних сферах життєдіяльності під час воєнного стану і для реалізації стратегії післявоєнного відновлення держави.

Література

1. Яременко О.І., Намазова Ю.І. Теоретичні підходи до формування гендерної політики в публічному управлінні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 70–75. URL: <https://surl.li/wbfrpzzq> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Кагановська Т.Є., Семененко Т.О. Сутність принципу гендерної рівності в системі органів публічної влади України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2021. Вип. 32. С. 33–38.

3. Рудік О.М. Інтеграція гендерного аналізу в урядову діяльність: досвід Канади. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 1–2 (3–4). С. 41–52.
4. Теремецький В.І., Литвин Н.А., Самілик Л.О. Реалізація гендерної політики в органах публічної влади. *Право.іа*. 2022. № 3. С. 38–47. URL: <https://surl.li/eujjwp> (дата звернення: 03.12.2025).
5. Задорожна М.І. Гендерна рівність як ціннісний елемент механізму державного управління. *Держава та регіони. Серія «Публічне управління і адміністрування»*. 2022. № 4 (78). С. 6–10.
6. Пантілеєнко К. Формування гендерної рівності у публічному управлінні. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 2 (7). С. 44–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2024_2_9 (дата звернення: 03.12.2025).
7. Наливайко І.О. Гендерна парадигма: вітчизняна практика та міжнародний досвід. *Нове українське право*. 2022. Вип. 6. Том 2. С. 80–85. URL: <https://surl.lu/auzsns> (дата звернення: 03.12.2025).
8. Шпіньова Ю.О. Гендерний аналіз у процесі формування публічної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 130–134. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/22.pdf (дата звернення: 03.12.2025).
9. Яременко О.І., Намазова Ю.І. Теоретико-методичні засади формування гендерної політики органів публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2022. Том 33 (72). № 2. С. 119–124. URL: <https://surl.li/vdbcsq> (дата звернення: 03.12.2025).
10. Яременко О.І., Намазова Ю.І. Аналіз сучасних наукових підходів до проблем гендерної політики у системі публічного управління України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 5–6. С. 76–81. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/340/342> (дата звернення: 03.12.2025).
11. Чорна В.Г., Шкарупа К.В. Гендерна рівність як основа сучасного світу: історико-правовий аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Юридичні науки»*. 2023. Том 34 (73). № 6. С. 207–211. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2023_34\(73\)_6_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2023_34(73)_6_35) (дата звернення: 03.12.2025).

12. Бондар Г.Л., Михайлюнок Д.В. Гендерна політика в системі публічного управління України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 4 (23). С. 34–41. URL: <https://surl.li/aidrep> (дата звернення: 03.12.2025).

13. Желюк Т.Л., Костін У.М. Гендерна збалансованість: євроінтеграційні виклики та національні можливості. *Інноваційна економіка*. 2022. № 2–3. С. 75–84. URL: <https://surl.li/pnxvwr> (дата звернення: 03.12.2025).

14. Поляруш С.І. Протидія гендерній дискримінації: здобутки та проблеми в Україні. *Наукові записки. Серія «Право»*. 2024. Вип. 16. С. 23–27. URL: <https://surl.li/jikase> (дата звернення: 03.12.2025).

15. Дубинка О.В. Гендерна аналітика як інструмент формування ефективної публічної політики в умовах євроінтеграції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 6. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/6663/6758> (дата звернення: 03.12.2025).

16. Гендерно орієнтоване врядування: практ. посіб. / Т. Іваніна, О. Кисельова, М. Колодій. Київ: Видавничо-поліграфічна компанія «Юстон», 2021. 116 с.

17. Сиченко В.В. Механізми упровадження засад гендерного інтегрування у публічному управлінні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 32. С. 39–45. URL: <https://surl.lu/aiaubh> (дата звернення: 03.12.2025).

18. Черевко О.В., Самойленко Л.Я., Маслянюк О.А. Управління персоналом публічної служби на засадах гендерної рівності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 234–240. URL: <https://surl.lu/hycblh> (дата звернення: 03.12.2025).

19. Ярошенко Є.В. Формування та реалізація державної політики з гендерної паритетності у сфері публічного управління: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2020. 20 с.

20. Гонюкова Л., Дупешко-Джус Ю. Нормативно-правове забезпечення гендерної політики на рівні територіальних громад в Україні: міжнародний аспект. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Державне управління»*. 2024. Вип. 1. С. 67–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2024_1_14 (дата звернення: 03.12.2025).

21. Гонюкова Л., Канавець М., Сичова В. Гендерна орієнтація публічного врядування в Україні в післявоєнній відбудові. *Вісник Київського національного*

університету імені Тараса Шевченка. Серія «Державне управління». 2023. Вип. 2. С. 12–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2023_2_4 (дата звернення: 03.12.2025).

22.Воронько Л.О. Гендерна політика в системі державної служби: поняття і сутність. *Державне управління: теорія та практика*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_10 (дата звернення: 03.12.2025).

23.Брус Т., Ковальов В. Гендерні аспекти формування соціальної політики в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. № 3. С. 110–118.

24.Горулько О.Ю. Гендерна компетентність – дієвий механізм утворення паритетного парламенту. *Політикус*. 2021. Вип. 2. С. 69–74.

25.Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок // База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207#Text (дата звернення: 03.12.2025).

26.Хартія основних прав Європейського Союзу. *Європейське право*. 2013. № 1–2. С. 294–304. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpr_2013_1-2_25 (дата звернення: 03.12.2025).

27.Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад: Багатостороння угода, Хартія від 01.05.2006. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU06302> (дата звернення: 03.12.2025).

28.Council of Europe Transversal Programme on Gender Equality. URL: <https://rm.coe.int/09000016807b8030> (дата звернення: 03.12.2025).

29.Стратегія гендерної рівності Ради Європи на 2024–2029 роки. URL: <https://rm.coe.int/cm-2024-17-finale-ukr/1680af3517> (дата звернення: 03.12.2025).

30.Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

31.Пекінська декларація: Документ № 995_507 від 15.09.1995 р. // База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_507#Text (дата звернення: 03.12.2025).

32.Про затвердження плану заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності: Розпорядження КМУ від 16 грудня 2020 р. № 1578-р // База

даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1578-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

33. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами (Стамбульська конвенція): ратифікована із заявами Законом України від 20.06.2022 р. № 2319-IX // База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-11#Text (дата звернення: 03.12.2025).

34. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо оцінювання гендерного впливу галузевих реформ: Наказ Міністерства соціальної політики України від 14.04.2020 р. № 257 // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0257739-20#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

35. Про затвердження Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів: наказ Міністерства соціальної політики України від 7 лютого 2020 р. № 86 // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

36. Про затвердження Методичних рекомендацій з реалізації гендерного підходу та підходу, що базується на дотриманні прав людини, на рівні територіальних громад: Наказ Міністерства соціальної політики України від 27.12.2022 р. № 359 // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359739-22#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

References

1. Yaremenko, O.I. and Namazova, Yu.I. (2022), “Theoretical approaches to the formation of gender policy in public administration”, *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vol. 2, pp. 70–75.
2. Kahanovska, T.Ie. and Semenenko, T.O. (2021), “The essence of the principle of gender equality in the system of state authorities of Ukraine”, *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriiia “Pravo”*, vol. 32, pp. 33–38.
3. Rudik, O.M. (2014), “Integration of gender-based analysis in government processes: Canadian experience”, *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 1–2, pp. 41–52.

4. Teremetskyi, V.I. Lytvyn, N.A. and Samilyk, L.O. (2022), “Implementation of gender policy in public authorities”, *Pravo.ua*, [Online], vol. 3, pp. 38–47, available at: <https://surl.li/eyjjwp> (Accessed 3 December 2025).
5. Zadorozhna, M.I. (2022), “Gender equality as a value element of the governance mechanism”, *Derzhava ta rehiony. Seriiia “Publichne upravlinnia i administruvannia”*, vol. 4 (78), pp. 6–10.
6. Pantileienko, K. (2024), “Formation of gender equality in public administration”, *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Seriiia “Publichne upravlinnia ta administruvannia”*, vol. 2 (7), pp. 44–51.
7. Nalyvaiko, I.O. (2022), “Gender paradigm: domestic practice and international experience”, *Nove ukrainske pravo*, vol. 6, no. 2, pp. 80–85.
8. Shpinova, Yu.O. (2021), “Gender analysis in the process of formulation of public policy”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 130–134.
9. Yaremenko, O.I. and Namazova, Yu.I. (2022), “Theoretical and methodological fundamentals of shaping gender policy of public authorities”, *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriiia “Publichne upravlinnia ta administruvannia”*, vol. 33 (72), no. 2, pp. 119–124.
10. Yaremenko, O.I. and Namazova, Yu.I. (2022), “Analysis of modern scientific approaches to the problems of gender policy in the system of public administration of Ukraine”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 5–6, pp. 76–81.
11. Chorna, V.H. and Shkarupa, K.V. (2023), “Gender equality as the basis of the modern world: historical and legal aspect”, *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriiia “Iurydychni nauky”*, vol. 34 (73), no. 6, pp. 207–211.
12. Bondar, H.L. and Mikhailonok, D.V. (2019), “Gender policy in Ukraine’s public governance system”, *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 4 (23), pp. 34–41.
13. Zheliuk, T.L. and Kostin, U.M. (2022), “Gender balance: European integration challenges and national opportunities”, *Innovatsiina ekonomika*, vol. 2–3, pp. 75–84.
14. Poliarush, S.I. (2024), “Combating gender discrimination: achievements and problems in Ukraine”, *Naukovi zapysky. Seriiia “Pravo”*, vol. 16, pp. 23–27.
15. Dubynka, O.V. (2025), “Gender analytics as a tool for shaping effective public policy in the context of European integration”, *Derzhavne upravlinnia:*

udoskonalennia ta rozvytok, [Online], vol. 6, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6663/6758> (Accessed 3 December 2025).

16.Ivanina, T. Kyselova, O. and Kolodii, M. (2021), *Henderno orientovane vriaduvannia* [Gender-responsive Governance], Iuston, Kyiv, Ukraine.

17.Sychenko, V.V. (2022), “Mechanisms for implementing the principles of gender mainstreaming in public administration”, *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 32, pp. 39–45.

18.Cherevko, O.V. Samoylenko, L.Ia. and Maslyanko, O.A. (2024), “Public service personnel management on the basis of gender equality”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 234–240.

19.Yaroshenko, Ye.V. (2020), “Formation and implementation of state policy on gender parity in the field of public administration”, Abstract of Ph.D. dissertation, Public administration, Kyiv, Ukraine.

20.Honiukova, L. and Dupeshko-Dzhus, Yu. (2024), “Normative and legal support of gender policy at the level of territorial communities in Ukraine: international aspect”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriiia “Derzhavne upravlinnia”*, vol. 1, pp. 67–73.

21.Honiukova, L. Kanavets, M. and Sychova, V. (2023), “Gender orientation of public government in Ukraine in post-war reconstruction”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriiia “Derzhavne upravlinnia”*, vol. 2, pp. 12–18.

22.Voronko, L.O. (2012), “Gender policy in the civil service system: concept and essence”, *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, [Online], vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_10 (Accessed 3 December 2025).

23.Brus, T. and Kovalov, V. (2020), “Gender aspects of social policy formation in Ukraine”, *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 8, no. 3, pp. 110–118.

24.Horulko, O.Yu. (2021), “Gender competence – an effective mechanism for the establishment of a parity parliament”, *Politykus*, vol. 2, pp. 69–74.

25.Legislation of Ukraine (1999), “UN Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women”, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207#Text (Accessed 3 December 2025).

26.European Union (2013), “Charter of Fundamental Rights of the European Union”, *Yevropeiske pravo*, vol. 1–2, pp. 294–304.

27. Liga Zakon (2006), “European Charter for Equality between Women and Men in Local Community Life”, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/MU06302> (Accessed 3 December 2025).

28. Council of Europe (2012), Transversal Programme “On Gender Equality”, available at: <https://rm.coe.int/09000016807b8030> (Accessed 3 December 2025).

29. Council of Europe (2024), “Gender Equality Strategy 2024–2029”, available at: <https://rm.coe.int/cm-2024-17-finale-ukr/1680af3517> (Accessed 3 December 2025).

30. The Verkhovna Rada of Ukraine (2005), The Law of Ukraine “On Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (Accessed 3 December 2025).

31. Legislation of Ukraine (1995), “Beijing Declaration”, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_507#Text (Accessed 3 December 2025).

32. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Order “On approval of the action plan for the implementation of the commitments of the Government of Ukraine taken within the framework of the international initiative “Biarritz Partnership” for the promotion of gender equality”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1578-2020-%D1%80#Text> (Accessed 3 December 2025).

33. Legislation of Ukraine (2022), Council of Europe Convention “On preventing and combating violence against women and domestic violence (Istanbul Convention)”, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-11#Text (Accessed 3 December 2025).

34. Ministry of Social Policy of Ukraine (2020), Order “On approval of Methodological recommendations for assessing the gender impact of sectoral reforms”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0257739-20#Text> (Accessed 3 December 2025).

35. Ministry of Social Policy of Ukraine (2020), Order “On approval of the Instructions on integrating gender approaches when developing regulatory legal acts”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20#Text> (Accessed 3 December 2025).

36. Ministry of Social Policy of Ukraine (2022), Order “On approval of Methodological recommendations for the implementation of a gender approach and an approach based on respect for human rights at the level of territorial communities”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359739-22#Text> (Accessed 3 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 11.12.2025 р.