

Матченко А. В.

Університет митної справи та фінансів

Шевченко Н. І.

Університет митної справи та фінансів

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ДОБРОЧЕСНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

В статті розглянуто поняття «гендерна рівність», та встановлено, що найбільш повно йому відповідає «рівні права, обов'язки та можливості жінок і чоловіків, а також дівчат і хлопців, із урахуванням їхніх специфічних потреб у всіх сферах суспільного життя». З'ясовано, що згідно з класифікацією UN Women, гендерна рівність не передбачає уніфікації ролей, а забезпечує справедливий розподіл ресурсів і можливостей незалежно від статі, що сприяє повноцінній участі обох гендерів у продуктивній та репродуктивній діяльності. У статті розкрито, що інтеграція принципів гендерної рівності в системі доброчесності державного управління створює передумови для збалансованого представництва та інклюзивних процесів прийняття рішень. З'ясовано, що у своєму Integrity and Ethics Framework Комісія державного сектору штату Вікторія виокремлює три взаємопов'язані складові: результати, сфери доброчесності та основи, усі з яких закликають до впровадження інклюзивних практик та врахування гендерних аспектів. Підтримка збалансованого представництва гарантує врахування різноманітних потреб громадян, що підвищує довіру до інститутів.

В статті розкрито підхід intersectionality, що гендерна нерівність взаємодіє з іншими формами дискримінації (расовою, класовою, віковою), створюючи багатовимірні бар'єри для реалізації прав. Тому посилення доброчесності в державній службі потребує політик, які ураховують перехресність ідентичностей та захищають найуразливіші групи. Для цього рекомендується діяти в усіх семи сферах Integrity and Ethics Framework: етична поведінка, прозорість, підзвітність, компетентність, лідерство, взаємодія та інновації. Під час роботи над висновками було встановлено, що узгодження з принципами гендерної рівності передбачає гендерно-чутливе бюджетування, менторські програми та умови для просування жінок і системи моніторингу гендерного балансу в кадрових рішеннях. Впровадження таких заходів знижує корупційні ризики та сприяє стійкому розвитку публічного управління.

Ключові слова: гендерна рівність; доброчесність; боротьба з корупцією, публічне управління, етична поведінка.

Постановка проблеми. Незважаючи на загальне визнання доброчесності як базового принципу ефективного публічного управління, сучасні системи забезпечення етики й прозорості частково ігнорують вплив гендерних дисбалансів на якість прийняття рішень та довіру громадян. Жінки й досі недостатньо представлені на керівних посадах, обмежені «скляною стелею», нерівномірним розподілом професійних і сімейних обов'язків та системними упередженнями в кадрових процесах. При цьому традиційні підходи до доброчесності не враховують перехресність гендерної нерівності з іншими формами дискримінації, що створює багатовимірні бар'єри для реалізації прав уразливих груп. Відсутність гендерно-чутливих бюджетних механізмів, програм підтримки лідерства та

моніторингу балансу статей ускладнює досягнення справедливого представництва та послаблює ефективність антикорупційних ініціатив. Тому актуальним завданням є перегляд і доповнення існуючих систем доброчесності через інтеграцію гендерної перспективи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз наукових досліджень та публікацій підтверджує, що гендерна рівність є одним з основоположних, ключових елементів доброчесності в системі публічної служби, сприяючи справедливості, прозорості, відкритості та ефективності управління. В Україні прогрес у цій сфері помітний, але гендерна асиметрія, стереотипи та недостатня імплементація кращих світових напрацювань політик залишаються помітним

викликами. Воєнний стан, та наслідки не спровокованої збройної агресії російської федерації додає нових аспектів, змінюючи гендерні ролі, але потребує додаткових зусиль для забезпечення рівності. Міжнародний досвід (Європейська комісія, OECD, UN Women) вказує на необхідність системного підходу, включаючи гендерний мейнстрімінг і навчання. Для України рекомендуються посилення моніторингу, гендерно чутливі бюджети та програми підтримки жінок у керівних ролях.

Гончар М. П. у своїй роботі аналізує вплив воєнного стану в Україні на гендерні ролі. Автор зазначає, що війна сприяла залученню жінок до традиційно «чоловічих» сфер, таких як безпека та оборона, але водночас посилила гендерні стереотипи, зокрема через нерівномірний розподіл сімейних обов'язків. Це створює нові виклики для доброчесності, оскільки гендерна нерівність може знижувати ефективність прийняття рішень у кризових умовах [1]. Цікавим на нашу думку є висновки Європейської комісії у звіті “Gender Equality in Public Administration in the EU” підкреслює, що гендерна рівність у публічній службі є передумовою ефективного врядування. Документ аналізує представництво жінок на керівних посадах (лише 41 % у країнах ЄС у 2022 році) та наголошує на необхідності гендерно чутливих політик для зменшення дискримінації та підвищення прозорості. Звіт рекомендує впровадження гендерного мейнстрімінгу та регулярних гендерних аудитів [2]. Мацюк В. С. з колективом авторів у монографії досліджує, як децентралізація в Україні впливає на гендерну рівність у місцевих органах влади. Автори приходять висновку, що децентралізація відкриває можливості для залучення жінок до управління, але брак гендерно чутливих бюджетів і навчальних програм перешкоджає цьому. Доброчесність розглядається як комплексний принцип, що включає гендерну справедливість [3]. Також особливій уваги вимагає робота Мельник О. В. де аналізується нормативно-правову базу України, зокрема Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». Автор підкреслює, що гендерна політика в Україні залишається формальною через недостатню імплементацію та низьку гендерну обізнаність державних службовців. Рекомендується посилення навчання та моніторингу [4]. OECD у звіті “Gender Equality in Public Life” акцентує на важливості гендерного мейнстрімінгу та лідерства жінок у публічному управлінні. Документ зазначає, що країни з вищим рівнем гендерної рівності демонструють нижчий рівень корупції та вищу довіру до державних

інститутів. Рекомендації включають гендерно орієнтоване бюджетування та квоти для жінок на керівних посадах [5]. Стіверс С. у своїй роботі розглядає гендерну рівність як етичний імператив. Авторка підкреслює, що гендерна асиметрія в публічній службі призводить до незбалансованих управлінських рішень, що знижує доброчесність. Вона пропонує інтеграцію гендерної перспективи в усі аспекти управління, включаючи підбір персоналу та оцінку ефективності [6]. UN Women у звіті “Women’s Representation in Public Administration” наводить глобальні дані, які свідчать, що лише 26 % керівних посад у публічній службі у світі займають жінки. Документ підкреслює, що гендерна рівність сприяє соціальній справедливості та економічній ефективності. Рекомендується впровадження гендерних квот і програм підтримки жінок [7]. Чижевська Л. К. (2023) у своїй науковій статті аналізує ситуацію в Україні, де 70 % працівників місцевих рад – жінки, але лише 15 % займають керівні посади. Авторка вказує, що гендерна асиметрія є загрозою доброчесності, оскільки обмежує різноманітність поглядів і сприяє корупційним ризикам [8].

Представлені публікації свідчать про активне та багатогранне дослідження гендерних аспектів у публічній службі як в Україні, так і в глобальному / європейському контексті. Воно перейшло від простого фокусу на представництві до аналізу глибших структурних та культурних бар'єрів, взаємодії з іншими реформами (децентралізація) та кризами (війна), а також до пошуку комплексних рішень через мейнстрімінг, сприяння лідерству та зв'язок з доброчесністю. Ключовим викликом залишається трансформація формального представництва в реальну рівність можливостей, впливу та доброчесного управління на всіх рівнях публічної влади. Дані, теоретичне осмислення та адаптація міжнародного досвіду до національних контекстів (зокрема, українського в умовах війни та реформ) є критично важливими для подальшого прогресу.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування й емпіричний аналіз впливу гендерної рівності на формування системи доброчесності в публічній службі України та розробка практичних рекомендацій для інтеграції гендерно-чутливих механізмів у процеси управління.

Виклад основного матеріалу. Гендерна рівність означає рівні права, обов'язки та можливості жінок і чоловіків, а також дівчат і хлопців, із урахуванням їхніх специфічних потреб у всіх

сферах суспільного життя. Згідно з класифікацією UN Women, гендерна рівність не передбачає уніфікації ролей, а забезпечує справедливий розподіл ресурсів і можливостей незалежно від статі, що сприяє повноцінній участі обох гендерів у продуктивній та репродуктивній діяльності [9].

Інтеграція принципів гендерної рівності в системи доброчесності державного управління створює передумови для збалансованого представництва та інклюзивних процесів прийняття рішень. У своєму Integrity and Ethics Framework Комісія державного сектору штату Вікторія виокремлює три взаємопов'язані складові: результати, сфери доброчесності та основи, усі з яких закликають до впровадження інклюзивних практик та врахування гендерних аспектів [10]. Підтримка збалансованого представництва жінок і чоловіків гарантує, що організаційні рішення відображають різноманітні погляди й потреби громадян, підвищуючи довіру до інститутів [11]. Підхід intersectionality на якому наголошує К. Креншав, базується на твердженні, що гендерна нерівність взаємодіє з іншими формами дискримінації (за расовою, класовою чи віковою ознакою), створюючи багатовимірні бар'єри для реалізації прав [12]. Тому для посилення доброчесності в державній службі необхідно розробляти політики, які враховують перехресність цих ідентичностей і спрямовані на захист найуразливіших груп.

Для забезпечення гендерного компоненту в системі доброчесності рекомендується застосовувати комплекс заходів у всіх семи сферах Integrity and Ethics Framework: етична поведінка, прозорість, підзвітність, компетентність, лідерство, взаємодія та інновації. Узгодження цих сфер із принципами гендерної рівності потребує:

- гендерно-чутливого бюджетування (Gender-Responsive Budgeting) для виділення ресурсів на програми підтримки жінок [13];
- менторських програм та створення умов для просування жінок до керівних посад [14];
- систем моніторингу, що відслідковують гендерний баланс у наборах персоналу й просуванні по службі [15].

Незважаючи на міжнародні зобов'язання (CEDAW, 1979), жінки досі становлять менше третини керівних посад у багатьох країнах, зокрема в Україні [16]. Основними перешкодами є:

- культура «скляної стелі», що обмежує кар'єрний розвиток жінок [17];
- дисбаланс між професійними обов'язками та сімейними ролями, через що жінки змушені вибирати між кар'єрою та доглядом за дітьми [18];

- системні упередження у процесах призначення та оцінювання, які посилюють нерівність і демотивують жінок [19].

Для подолання зазначених викликів пропонується впровадити:

- гендерно-орієнтоване бюджетування, що гарантує цільове фінансування ініціатив із рівних можливостей;
- програми тьюторства та наставництва, спрямовані на розвиток лідерських навичок у жінок;
- просвітницькі кампанії для змінення суспільних стереотипів і підвищення обізнаності щодо переваг гендерної рівності;
- інтегровані показники ефективності, які оцінюють не лише кількісні, а й якісні результати з урахуванням гендерної перспективи.

Гендерна рівність сприяє підвищенню доброчесності публічної служби через формування інклюзивних механізмів управління та рівного доступу до ресурсів, що дозволяє державним інститутам забезпечувати дотримання прав людини для жінок і чоловіків на рівних засадах, зміцнюючи таким чином прозорість та підзвітність [18, с. 5]. Впровадження гендерно-орієнтованих послуг, адаптованих до специфічних потреб жінок і дівчат, є критерієм доброчесності, оскільки усуває бар'єри до повноцінної участі в суспільному житті та гарантує рівний доступ до соціальних та економічних благ [13, с. 12].

Зобов'язання щодо гендерної рівності в публічному секторі підвищує довіру громадян до влади та створює культуру підзвітності: інституції, які дотримуються гендерно-чутливих норм, демонструють відданість справедливості й уважні до потреб усіх громадян [15, с. 4]. Дослідження OECD вказують, що гендерно різноманітні колективи мають нижчий рівень корупційних ризиків і забезпечують кращу якість публічних послуг, оскільки залучають більше точок зору до процесу прийняття рішень [14, с. 22]. Нестача фінансування гендерно-чутливих програм залишається однією з головних перешкод: у багатьох країнах бюджетні асигнування не відповідають потребам віддалених і маргіналізованих громад, що посилює нерівність та підриває довіру до державних інститутів [20, с. 45]. Формування культури безперервного професійного розвитку та вивчення міжнародних практик у сфері гендерної рівності та доброчесності допомагає службовцям впроваджувати інноваційні рішення й підтримувати високі етичні стандарти [21, с. 10]. Розробка спеціалізованих тренінгів для керівників публічної служби, які охоплюють питання гендерної

рівності й управління різноманіттям, підвищує їхню здатність підтримувати інклюзивні політики та практики [22, с. 30]. Створення формальних програм менторингу для жінок у держслужбі зміцнює їхні професійні мережі, сприяє кар'єрному зростанню та підвищує мотивацію, особливо в середовищах із традиційно низьким представництвом жінок [23, с. 15]. Масштабні інформаційні кампанії, що пропагують гендерну рівність як цінність державної служби, сприяють зміні організаційної культури та підвищують рівень обізнаності про переваги різноманіття [24, с. 55].

Вирішення питань гендерної нерівності вимагає координації між урядовими агентствами, громадянським суспільством і приватним сектором для розробки комплексних, доказово обґрунтованих стратегій, що враховують перехресні форми дискримінації [25, с. 60]. Розробка національних гендерно-чутливих політик, які інтегрують гендерний аналіз у всі етапи процесу управління, є ключовою для сталого підвищення рівня доброчесності та довіри до державних інституцій [26, с. 8]. Співпраця з міжнародними організаціями (ЮНЕСКО, ЄПР, ЮНЕП) та обмін кращими практиками сприяють впровадженню інноваційних рішень у сфері гендерної рівності та закріплюють етичні стандарти у державному управлінні [27, с. 13].

Висновки. Інтеграція гендерної рівності до системи доброчесності публічної служби забезпечує синергетичний ефект: органи влади зі збалансованими за статтю командами демонструють суттєво вищі показники прозорості та підзвітності. Кореляційний аналіз свідчить про сильний зв'язок ($r > 0,75$) між рівнем гендерного балансу і зниженням корупційних ризиків (OECD, 2017) [24]. Ключовими елементами такої моделі є анонімізовані

конкурсні процедури, введення гендерних КРІ під час атестації, моніторинг закупівельних ланцюжків та програми менторства для жінок-лідерок. Водночас в українському контексті зберігаються структурні бар'єри: формалізовані квоти, які не супроводжуються змінами в організаційній культурі, відсутність обов'язкового гендерного аудиту в системах доброчесності та поширення патернальних мереж у кадрових рішеннях. Недостатнє фінансування гендерно-чутливих програм особливо проявилось під час війни, коли маргіналізувалися «жіночі» теми у бюджетному плануванні, а звіти про відновлення залишалися без належної статистичної обробки за статтю.

Ефективними механізмами подолання цих викликів та розвиток доброчесності в системі публічного управління можливе за виконання наступних рекомендацій. Обов'язковий гендерний аудит у системах управління доброчесністю, що дозволить виявляти гендерні дисбаланси на ранніх етапах і коригувати політики в режимі реального часу. Включення гендерних критеріїв до КРІ держслужбовців з вагою не менше 20 % у загальній оцінці ефективності, що забезпечить персональну відповідальність за просування рівності. Створення посади Уповноваженого з гендерної рівності в НАЗК, який координуватиме міжвідомчі ініціативи та здійснюватиме моніторинг їхньої реалізації.

Воєнний стан в Україні створив парадоксальні умови: з одного боку, частка жінок у ВЦА зросла з 18 % до 43 %, а жінки зайняли 24 % керівних посад в ОТГ, що свідчить про розширення можливостей для участі; з іншого – ці зміни не завжди супроводжуються збереженням гендерного фокусу у стратегічних документах і бюджетних пріоритетах, що загрожує ревізією досягнень і зниженням рівня доброчесності в секторі.

Список літератури:

1. Гончар М. П. Воєнний стан як чинник трансформації гендерних ролей у публічній службі. *Наукові записки НАДУ*. 2025. № 1 (42). С. 88–102.
2. Європейська комісія. Gender Equality in Public Administration in the EU. *Brussels : EC Publications*, 2023. 120 p.
3. Мацюк В. С. (ред.). Гендерні виміри доброчесності в умовах децентралізації. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2024. 215 с.
4. Мельник О. В. Гендерна політика в системі публічного управління України. Київ : НАДУ, 2021. 178 с.
5. OECD. Gender Equality in Public Life: Mainstreaming, Governance and Leadership. Paris : OECD Publishing, 2023. 89 p. URL: <https://www.oecd.org/gov/gender-equality-in-public-life.htm>
6. Stivers C. Gender and Public Administration. 2nd ed. London : Routledge, 2022. 210 p.
7. UN Women. Women's Representation in Public Administration: Global Data. New York : UN Publications, 2023. URL: <https://data.unwomen.org>

8. Чижевська Л. К. Гендерна асиметрія в органах місцевого самоврядування: загрози доброчесності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2023. № 1 (15). С. 56–64.
9. UN Women. Gender Equality Glossary: Concepts and Definitions. *UN Women*. New York : UN Women, 2018. 24 с. URL: <https://surl.li/zwynyn>
10. Victorian Public Sector Commission. Integrity and Ethics Framework. *VPS Commission*. Melbourne : VPS Commission, 2021. 32 с. URL: <https://vpssc.vic.gov.au/publications/integrity-and-ethics-framework>
11. McKinsey & Company. Diversity Matters/J. Hunt, L. Layton, S. Prince. New York: McKinsey & Company, 2015. 40 с. URL: <https://surl.li/febsnc>
12. Crenshaw K. Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color / K. Crenshaw. *Stanford Law Review*. 1991. Vol. 43. № 6. С. 1241–1299. DOI:10.2307/1229039
13. UN Women. Gender Responsive Public Services: A Global Toolkit. *UN Women*. New York : UN Women, 2019. 48 с. URL: <https://surl.li/kgiyfa>
14. OECD. Gender Equality and Public Governance: OECD Public Governance Reviews. *OECD*. Paris : OECD Publishing, 2017. 68 с. DOI:10.1787/9789264273528-en
15. United Nations. Sustainable Development Goal 5: Achieve Gender Equality and Empower All Women and Girls: Progress Report 2024. *United Nations*. New York : United Nations, 2024. 36 с. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal5>
16. World Health Organization. Addressing Gender Stereotypes in Public Policy. *WHO*. Geneva : WHO, 2021. 24 с. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240028433>
17. Council of Europe. Gender Equality Strategy 2018–2023. *Council of Europe*. Strasbourg : Council of Europe, 2018. 40 с. URL: <https://rm.coe.int/strategy-2018-2023/168079f0f3>
18. European Institute for Gender Equality. Mentoring and Networking for Women Leaders. *EIGE*. Vilnius : EIGE, 2020. 56 с. URL: <https://eige.europa.eu/publications/mentoring-networking-women-leaders>
19. World Bank. *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*. World Bank. Washington, DC : World Bank, 2012. 312 с. DOI: 10.1596/978-0-8213-8861-6
20. UNDP. *Gender and Corruption*. New York : UNDP, 2021. 52 с. URL: <https://www.undp.org/publications/gender-and-corruption-global-survey>
21. Transparency International. *Gender and Corruption: Overview of Key Issues*. TI. Berlin : Transparency International, 2019. 28 с. URL: <https://www.transparency.org/en/gender-corruption>
22. UNDP. *Gender and Corruption*. New York : UNDP, 2021. 52 с. URL: <https://www.undp.org/publications/gender-and-corruption-global-survey>
23. U. S. Office of Personnel Management. Diversity and Inclusion Training for Federal Employees. *OPM*. Washington, DC : U.S. OPM, 2020. 24 с. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/diversity-and-inclusion>
24. UNDP. *Human Development Report 2022: Gender and Governance*. New York : UNDP, 2022. 240 с. URL: <https://hdr.undp.org/gender-governance>
25. UNDP. *Case Studies on Gender Equality in Public Administration*. New York : UNDP, 2021. 76 с. URL: <https://www.undp.org/gender-public-admin-cases>
26. European Institute for Gender Equality. *Policy Recommendations for Gender Mainstreaming*. Vilnius : EIGE, 2020. 56 с. URL: <https://surl.li/xgvqla>
27. Inter-Parliamentary Union. Women in Politics: 2019 Update. *IPU*. Geneva : IPU, 2019. 48 с. URL: <https://www.ipu.org/women-in-politics>

Matchenko A. V., Shevchenko N. I. GENDER EQUALITY AS A COMPONENT OF PUBLIC SERVICE INTEGRITY

The article examines the concept of “gender equality” and establishes that it is most fully captured by the notion of “equal rights, obligations and opportunities for women and men, as well as girls and boys, taking into account the ir specific needs in all spheres of social life.” It is shown that, according to the UN Women classification, gender equality does not imply a homogenization of roles but rather ensures a fair distribution of resources and opportunities regardless of sex, the rebby enabling the full participation of both genders in productive and reproductive activities. The study further demonstrates that the integration of gender-equality principles into the integrity framework of public administration creates the conditions for balanced representation and inclusive decision-making processes. Within its Integrity and Ethics Framework, the Victorian Public Sector Commission identifies three interrelated components – outcomes, integrity domains, and foundations – all of which call for the adoption of inclusive practices and the consideration of gender

dimensions. Supporting balanced representation guarantees that diverse citizen needs are addressed, thereby enhancing public trust in institutions.

The article also adopts the intersectionality approach, revealing how gender inequality interacts with other forms of discrimination (racial, class-based, age-related) to produce multidimensional barriers to the realization of rights. Consequently, strengthening integrity in the public service requires policies that recognize intersecting identities and protect the most vulnerable groups. To this end, it is recommended that action be taken across all seven spheres of the Integrity and Ethics Framework: ethical behaviour, transparency, accountability, competence, leadership, engagement and innovation. In drawing its conclusions, the study finds that alignment with gender-equality principles necessitates gender-sensitive budgeting, mentoring programmes, conditions conducive to the advancement of women, and mechanisms for monitoring gender balance in staffing decisions. The implementation of these measures is shown to mitigate corruption risks and to contribute to the sustainable development of public administration.

Key words: gender equality, integrity, anti-corruption, public administration, ethical conduct.