



**USAID**  
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



**Global  
Communities**  
Ukraine



# ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНЕ ВРЯДУВАННЯ

Практичний посібник

Авторки: Тетяна Іваніна, Оксана Кисельова, Маріанна Колодій

Над посібником працювали: Мирослава Бабак, Юлія Гончар, Наталія Дмитрук, Світлана Євченко, Олександр Іваніна, Любов Максимович, Юлія Малько, Олена Остапчук, Наталія Рябушенко, Наталія Свідерська, Наталія Тарасенко, Антон Ходаков.

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

Цей посібник має на меті підвищення знань та спроможності державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, адвокатів / адвокаток гендерної рівності та всіх зацікавлених осіб щодо гендерно орієнтованого врядування. В посібнику процеси врядування та управління аналізуються крізь призму забезпечення гендерної рівності, соціальної справедливості та повноцінної участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень. Крім того, досліджуються шляхи та практичні інструменти інтеграції гендерної перспективи в процес формування політики, планування, адміністрування, розподілу бюджету та надання послуг.

Цей посібник став можливим завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Зміст є відповідальністю Національного Демократичного Інституту та Глобал Ком'юнітіз (Global Communities), і не обов'язково відображає точку зору USAID чи Уряду Сполучених Штатів.

# ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНЕ ВРЯДУВАННЯ

**Практичний  
посібник**

Київ 2021

# Зміст

Скорочення . . . . .	4
Вступ . . . . .	5
<b>I. Гендерно орієнтоване врядування . . . . .</b>	<b>6</b>
Що таке врядування? . . . . .	6
Належне врядування та його принципи . . . . .	7
Що таке гендерно орієнтоване врядування? . . . . .	9
Хто відповідає за впровадження гендерно орієнтованого врядування? . . . . .	13
<b>II. Гендерний підхід в управлінській діяльності . . . . .</b>	<b>19</b>
Що таке гендерний підхід? . . . . .	19
Інтеграція гендерного підходу у політику, стратегії та програми. . . . .	20
Інтеграція гендерного підходу в систему управління та адміністрування . . . . .	28
<b>III. Практичні інструменти гендерно орієнтованого врядування . . . . .</b>	<b>35</b>
Гендерна статистика й індикатори (показники) . . . . .	35
Гендерний аналіз . . . . .	36
Оцінка гендерного впливу . . . . .	42
Гендерний аудит . . . . .	45
Навчальні заходи та інформаційно-просвітницькі кампанії з питань гендерної рівності. . . . .	49

<b>IV. Гендерно орієнтоване бюджетування як невід’ємна складова гендерно орієнтованого врядування . . . . .</b>	<b>51</b>
Гендерно орієнтоване управління публічними фінансами . . . . .	52
Інтеграція гендерного підходу в бюджетний процес в Україні. . . . .	57
Інтеграція гендерного підходу до бюджетних програм . . . . .	62
<b>V. Гендерний моніторинг і гендерне оцінювання . . . . .</b>	<b>65</b>
Моніторинг та оцінювання як управлінські процедури . . . . .	65
Гендерний моніторинг. . . . .	67
Гендерне оцінювання . . . . .	70
Гендерно чутливі індикатори (показники) в системі моніторингу та оцінювання. . . . .	74
<b>VI. Гендерно чутливі послуги. . . . .</b>	<b>78</b>
Публічні послуги в контексті гендерно орієнтованого врядування. . . . .	78
Забезпечення гендерної орієнтованості публічних послуг . . . . .	80
Характеристики гендерно чутливих послуг . . . . .	83
Як зробити послуги гендерно чутливими?. . . . .	87
Як покращити управління гендерно чутливими послугами?. . . . .	91
Гендерно чутливі послуги в контексті децентралізації . . . . .	93
Додатки . . . . .	98
Глосарій . . . . .	103
Список рекомендованих джерел . . . . .	107

# Скорочення

<b>ВПО</b>	Внутрішньо переміщені особи
<b>ГБГ</b>	Гендерні бюджетні групи
<b>ГОБ</b>	Гендерно орієнтоване бюджетування
<b>ГОВ</b>	Гендерно орієнтоване врядування
<b>ГОУДФ</b>	Гендерно орієнтоване управління державними фінансами
<b>ДВФП</b>	Програма «Державні витрати та фінансова підзвітність»
<b>Євростат</b>	Офіс статистики Європейської комісії
<b>ЄЕК ООН</b>	Європейська економічна комісія Організації Об'єднаних Націй
<b>ЄС</b>	Європейський Союз
<b>НДІ</b>	Національний Демократичний Інститут
<b>ОГВ</b>	Оцінка гендерного впливу
<b>ОЕСР</b>	Організація економічного співробітництва та розвитку
<b>ОМС</b>	Органи місцевого самоврядування
<b>ООН</b>	Організація Об'єднаних Націй
<b>Програма USAID DOBRE</b>	Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE)
<b>ТГ</b>	Територіальна громада
<b>УДФ</b>	Управління державними фінансами
<b>ЦНАП</b>	Центр надання адміністративних послуг

# Вступ

Цей посібник присвячений темі гендерно орієнтованого врядування (ГОВ), яка останнє десятиліття увійшла в міжнародний дискурс, проте є ще доволі новою в Україні. Гендерно орієнтоване врядування ґрунтується на концепціях належного врядування та прав людини, які посідають центральне місце в дебатах, що стосуються розвитку. І хоча одним із принципів належного врядування є рівність та інклюзивність, самі концептуальні основи врядування мають бути переглянуті з погляду забезпечення гендерної рівності та соціальної справедливості, без яких розвиток неможливий. Належне врядування, яке покращує можливості жінок і чоловіків сприяти розвитку й отримувати користь від нього, є гендерно орієнтованим.

В основі гендерно орієнтованого врядування лежить взаємодія уряду і суспільства, яка відіграє вирішальну роль у захисті та реалізації рівності прав громадян і впровадженні політики гендерної рівності. ГОВ, з одного боку, зобов'язує уряд створити сприятливі умови для реалізації рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, а з другого — дає можливість жінкам і чоловікам артикулювати та обстоювати свої права, потреби та інтереси.

Національний Демократичний Інститут у рамках програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), що реалізується консорціумом організацій на чолі з Global Communities, втілив підхід гендерно орієнтованого врядування у 100 територіальних громадах (ТГ) України. Гендерний підхід було послідовно інтегровано в стратегічні документи, цільові й бюджетні програми, процедури прийняття рішень, включаючи бюджетні, а також механізми реалізації місцевої демократії. НДІ допоміг встановити діалог і співробітництво між місцевими органами самоврядування та громадою. Це відбулося через залучення членів громади до процесу визначення пріоритетних напрямів розвитку, планування і бюджетування, яке враховує інтереси та потреби жінок і чоловіків у всьому їхньому різноманітті.

Ця публікація пропонує розглянути врядування та процеси управління кризь призму забезпечення гендерної рівності, соціальної справедливості та повноцінної участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень. У ній обговорюються проблеми еволюціонування та розширення поняття «врядування», дається визначення гендерно орієнтованого врядування. Крім того, досліджуються шляхи та практичні інструменти інтеграції гендерної перспективи в процес формування політики, планування, адміністрування, розподілу бюджету та надання послуг.

# І. Гендерно орієнтоване врядування

## Що таке врядування?

Найпоширеніше визначення поняття «врядування» — це процес прийняття рішень та їх упровадження. У 1992 році експерти Світового банку в рамках свого дослідження визначили поняття «врядування» як спосіб, яким влада здійснює управління національними економічними і соціальними ресурсами з метою розвитку<sup>1</sup>. Врядування охоплює інституційне забезпечення, правила, процедури та норми, що впливають на спосіб здійснення владних повноважень, реалізацію публічної політики та надання послуг.

Надалі це визначення зазнало критики через його «технічний» характер і брак місця для участі громадян. Сьогодні дослідники погоджуються, що «врядування» не є тотожним поняттям «уряд», «управління», «адміністрування», «менеджмент». Уряд є одним із суб'єктів врядування, але існують також інші зацікавлені сторони на різних рівнях врядування. На національному рівні ними можуть бути, зокрема: донори, транснаціональні компанії, громадські та релігійні організації, дослідницькі інститути, політичні партії, засоби масової інформації. На місцевому, на додачу до тих, що зазначені вище — асоціації ТГ, представники місцевого бізнесу, громадські активісти, мешканці та мешканки громад.

Нині поняття «врядування» окреслює рівень взаємодії органів влади з іншими зацікавленими сторонами в процесі прийняття рішень, а також те, наскільки ці рішення відображають інтереси громадян. Тож врядування є процесом, у якому громадськість та інші актори беруть участь у прийнятті важливих рішень, розподілі відповідальності, здійсненні моніторингу, оцінюванні результатів і звітуванні<sup>2</sup>.

1 Governance and Development. The World Bank, Washington, D.C., 1992. P. 1. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>

2 John Graham, Bruce Amos and Tim Plumptre. Principles for Good Governance in the 21st Century. Policy Brief No.15. 2003. URL: [https://www.academia.edu/2463793/Principles\\_for\\_good\\_governance\\_in\\_the\\_21st\\_century](https://www.academia.edu/2463793/Principles_for_good_governance_in_the_21st_century)



## Належне врядування та його принципи

Трансформація поняття «врядування» привела до появи концепції «належного врядування» або «доброго врядування» (good governance). У широкому розумінні цей термін означає демократичне, відповідальне, ефективне, прозоре та підзвітне управління на всіх рівнях, у фокусі якого стоять громадяни з усією різноманітністю своїх потреб та інтересів.

Належне врядування базується на таких принципах: участі, консенсусу, відповідальності, ефективності та результативності, підзвітності, прозорості, рівності й інклюзивності, верховенства права<sup>3</sup>. Ці принципи дають можливість мінімізувати корупцію, врахувати потреби й інтереси меншин, а також забезпечити, щоб голоси найуразливіших жінок і чоловіків були взяті до уваги у процесі прийняття рішень.

### Участь

Участь як чоловіків, так і жінок — це наріжний камінь належного врядування. Участь може бути як безпосередньою, так і через легітимні установи або представників. Важливо зазначити, що існування представницької демократії не обов'язково означає, що потреби найбільш уразливих груп суспільства будуть враховані у процесі прийняття рішень. Зацікавлені сторони мають бути поінформовані та самоорганізовані. Для цього, з одного боку, має існувати свобода слова й асоціацій, а з другого — організоване громадянське суспільство, яке має потенціал брати продуктивну участь у врядуванні.

### Орієнтація на консенсус

Оскільки в кожному суспільстві існує багато зацікавлених сторін і безліч поглядів на напрями та шляхи розвитку, належне врядування передбачає забезпечення балансу інтересів різних акторів для досягнення широкого консенсусу в суспільстві щодо загального інтересу спільноти загалом, а також шляхів його досягнення. Такий консенсус має ґрунтуватися на спільному баченні розвитку суспільства / спільноти, його стратегічних цілях, спільному розумінні історичного, культурного та соціального контексту.

<sup>3</sup> UNDP Report. Governance and Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document. New York: The United Nations Development Programme, 1997.

### **Відповідальність**

Належне врядування вимагає, щоб інститути та процеси функціонували на благо всіх членів суспільства.

### **Ефективність і результативність**

Належне врядування означає, що установи досягають результатів, які відповідають потребам усього суспільства при ефективному використанні ресурсів, які є у їхньому розпорядженні. Поняття ефективності в контексті належного врядування охоплює також раціональне використання природних ресурсів і захист довкілля.

### **Підзвітність**

Підзвітність є ключовою вимогою належного врядування. Не тільки владні інституції, а й приватний сектор та організації громадянського суспільства мають бути підзвітними зацікавленим сторонам та громадськості загалом. Хто кому звітує залежить від того, чи є прийняті рішення внутрішніми або зовнішніми для організації / установи. Загалом організація або установа підзвітна тим, на кого впливають її рішення або дії. Підзвітність може бути забезпечена тільки за умов прозорості та верховенства права.

### **Прозорість**

Прозорість означає, що процес прийняття рішень і їх виконання здійснюються за певними правилами і процедурами, зрозумілими і прийнятними для суспільства. Це означає також свободу інформації щодо процесу прийняття рішень, її повноту та доступність для всіх, хто в ній зацікавлений. Інформація має подаватися у зрозумілій формі каналами, доступними для жінок і чоловіків, які належать до різних соціально-демографічних груп населення.

### **Рівність та інклюзивність**

Благополуччя суспільства залежить від почуття причетності, включення всіх громадян до розвитку суспільства. Для цього необхідно, щоб жінки і чоловіки, які належать до різних груп, а особливо вразливих, мали можливості поліпшувати або підтримувати свій рівень благополуччя.

## Верховенство права

Правова система повинна бути справедливою і діяти однаково для всіх, особливо стосовно забезпечення прав людини. Неупереджене забезпечення законності потребує незалежності судової влади та непідкупності поліції.

## Що таке гендерно орієнтоване врядування?

Належне врядування, яке покращує можливості жінок і чоловіків сприяти розвитку й отримувати користь від нього, є гендерно орієнтованим. Гендерно орієнтоване врядування (ГОВ) — це процес прийняття і реалізації рішень на всіх рівнях управління, що включає заходи, ставлення та практики різних зацікавлених сторін з метою забезпечення гендерної рівності та соціальної справедливості. ГОВ є невід’ємним складником належного врядування і враховує потреби та пріоритети жінок і чоловіків, а також підгруп у рамках цих категорій при формуванні політики, плануванні, розподілі бюджету та наданні послуг.

Гендерно орієнтоване врядування засноване на концепції прав людини, яка ставить принципи недискримінації та протидії нерівності в центр формування і реалізації політики. Такий підхід передбачає надання допомоги кожній людині щодо реалізації її людських прав і створює сприятливі умови для подолання виключення, дискримінації, маргіналізації та непомітності, якої зазнають жінки і чоловіки, які належать до вразливих груп.

Право жінок і чоловіків брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства, впливати на рішення та отримати рівну вигоду від розвитку гарантовано численними законами України. Наша країна послідовно втілює політику гендерної рівності, яка передбачає рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації (стаття 1 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»)<sup>4</sup>. Основні напрями державної гендерної політики спрямовані на подолання гендерних розривів, формування культури гендерної рівності у суспільстві, недопущення дискримінації, запобігання та протидію насильству за ознакою статі, що є визначальною умовою досягнення гендерної рівності (стаття 3 зазначеного Закону)<sup>5</sup>.

4 Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>

5 Там само.

В основі гендерно орієнтованого врядування лежить взаємодія влади і суспільства, яка відіграє вирішальну роль у захисті та реалізації рівності прав громадян, у впровадженні політики гендерної рівності. ГОВ, з одного боку, зобов'язує уряд створити сприятливі умови для реалізації рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, з другого — дає можливість жінкам і чоловікам артикулювати та обстоювати свої права, потреби та інтереси.

Гендерно орієнтоване врядування включає:

- рівну **участь** жінок і чоловіків у процесі прийняття рішень;
- рівні можливості **впливати** на процес управління в економічній, політичній і соціальній сферах;
- отримання рівної **вигоди** від розвитку<sup>6</sup>.

**Збалансована участь** жінок і чоловіків як у представницьких органах, так і суспільному житті загалом є критичною для гендерно орієнтованого врядування.

Для забезпечення збалансованої участі жінок і чоловіків у процесі прийняття рішень, а також усунення перешкод на цьому шляху органи державної влади та органи місцевого самоврядування, підприємства, організації та установи, громадські об'єднання можуть застосовувати позитивні дії (стаття 7)<sup>7</sup>.

«Позитивні дії — спеціальні тимчасові заходи, що мають правомірну об'єктивно обґрунтовану мету, спрямовану на усунення юридичної чи фактичної нерівності у можливостях жінок і чоловіків щодо реалізації прав і свобод, встановлених Конституцією і законами України» (стаття 1)<sup>8</sup>.

6 Making Governance Gender Responsive. PPT. URL: [https://www.unisdr.org/files/5442\\_MakingGovernanceGenderResponsive.pdf](https://www.unisdr.org/files/5442_MakingGovernanceGenderResponsive.pdf)

7 Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>

8 Там само.

Саме застосування позитивних дій є тим чинником, що відрізняє гендерно орієнтоване врядування від належного. Прикладом позитивних дій є квотування. Гендерні квоти, як тимчасовий інструмент забезпечення участі жінок, активно дискутуються саме в площині можливості жінок, які беруть участь в управлінні, артикулювати проблеми, пов'язані з гендерною рівністю, та **впливати** на рішення. Адже навіть наявність критичної маси жінок в органах управління не гарантує, що вони будуть відстоювати інтереси жінок і пропонуватимуть гендерно чутливі рішення.

Гендерні квоти — ефективний інструмент вимірювання, що використовується задля прискорення досягнення гендерно збалансованої участі та представництва жінок шляхом встановлення мінімального відсотка (співвідношення) або кількості місць чи посад, передбачених для жінок та/або чоловіків, що заповнюються, як правило, за визначеними правилами або критеріями<sup>9</sup>.

Збалансоване представництво жінок і чоловіків, а особливо тих, хто належить до вразливих груп, важливе для того, щоб їхні інтереси та потреби набули відображення у стратегіях, політиці, програмах. Тоді вони матимуть рівний доступ до ресурсів і **вигоди** від розвитку, який відбувається у політичній, економічній, соціальній, культурній, освітній, науковій та інших сферах. Так, наприклад, у сфері зайнятості це означає рівні можливості при працевлаштуванні, професійному навчанні, звільненні, просуванні по службі, відповідальності, отриманні гідної заробітної плати, оформленні лікарняних і можливості догляду за дітьми та родичами, використанні відпусток, виконанні надурочних робіт, виході на пенсію, отриманні страхування, пенсій та інших пільг. Це означає також урахування особливих потреб, як-от облаштування робочого місця відповідно до потреб працівників з інвалідністю.

На рівні Європейського Союзу (ЄС) було досягнуто загальної згоди, що представництво однієї статі — жінок або чоловіків — у будь-якому органі, який приймає рішення, у суспільному та політичному житті не повинно бути нижче 40%.

<sup>9</sup> Глосарій і тезаурус Європейського інституту з гендерної рівності / ред. кол. М. Бабак, О. Давліканова, М. Дмитрієва, М. Козир, Л. Компанцева, К. Левченко, М. Скорик, О. Сулова; оновл. вид. Київ: Вістка, 2021. 170 с. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/17580-20210419.pdf>

В Україні у виборчому процесі запроваджено гендерні квоти на рівні 40% (для виборів у громадах із кількістю 10 тисяч виборців і більше, зокрема для виборів до обласних рад, районних та районних у місті рад та Верховної Ради Автономної Республіки Крим) і 30% (в громадах, де проживає менше 10 тис. виборців)<sup>10</sup>, а на посадах вищого корпусу державної служби (посади категорії «А») Україна поставила собі за мету досягти 30% представництва жінок<sup>11</sup>.

### Представленість жінок у законодавчій і виконавчій гілках влади в Україні\*

- Верховна Рада України — 21%
- Кабінет Міністрів України — 13%
- Керівники центральних органів виконавчої влади та їхні заступники — 22,8%
- Державні посадовці категорії «А» — 27%

\* Дані НАДС станом на 1 червня 2021

Сьогодні дискурс навколо гендерно орієнтованого врядування виходить за межі проблеми фізичної присутності, яка гарантована позитивними діями / квотами, й охоплює змістовне та трансформаційне представництво, яке часто називають ефективною участю. Розрізняють три види представництва<sup>12</sup>:

- **Наочне представництво**, яке відсилає до факту фізичної присутності конкретних індивідів у політичних, економічних і соціальних інституціях. Воно є символічним ефектом гендерних квот і просто означає, що жінки фізично присутні в цих інституціях, кожен може їх там побачити.
- **Змістовне представництво** означає, що своєю участю особа робить значний змістовний внесок у процес прийняття рішень. Вона **впливає** на політичний дискурс, економічний або соціальний розвиток.

10 Виборчий кодекс України. Закон України від 19 грудня 2019 р. № 396-IX. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20?find=1&text=жінки+i+чоловіки#w2\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20?find=1&text=жінки+i+чоловіки#w2_1)

11 Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. С. 41. URL: [https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦР%20України\\_липень%202017%20ukr.pdf](https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦР%20України_липень%202017%20ukr.pdf)

12 Concept Paper. Gender Responsive Governance. UN Women, International Center for Research on Women, 2012. P. 9. URL: <https://asiapacific.unwomen.org/en/digital-library/publications/2012/10/concept-paper-gender-responsive-governance>

- **Персонально трансформативне представництво** має справу із тим, як представництво впливає на власну ідентичність, особисті уявлення, цінності та життєвий світ. Якщо два перших види представництва є, по суті, зовнішніми, то ця форма є внутрішньою та індивідуальною.

Що стосується представництва жінок, то просто фізична присутність не означає, що вони артикулюватимуть гендерні проблеми та представлятимуть інтереси жінок. Для того, щоб зробити свій внесок у процес прийняття гендерно чутливих рішень, вони мають бути поінформовані щодо практичних потреб жінок і стратегічних цілей гендерної рівності. Одночасно з засвоєнням знань і навичок гендерного мейнстрімінгу відбувається особиста трансформація, прагнення втілити набутий досвід та цінності гендерної рівності в життя. Саме через власну трансформацію можна досягти ефективної участі та впливу.

Отже, гендерно орієнтоване врядування — це належне врядування, яке сприяє гендерній рівності, усуває перешкоди для повноцінної участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень та отримання рівноцінних благ від розвитку. Впровадження гендерно орієнтованого врядування не лише юридично закріплює питання гендерної рівності, а й підвищує якість політики, програм і проєктів, сприяє підвищенню якості послуг, а також справедливому розподілу ресурсів.

### **Хто відповідає за впровадження гендерно орієнтованого врядування?**

Органи й організації, уповноважені забезпечувати гендерну рівність і підтримувати інтеграцію гендерного підходу в усі політики в усіх сферах як на державному, так і на місцевому рівнях, визначені в Законі України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». До суб'єктів формування та реалізації державної гендерної політики належать:

- Верховна Рада України;
- Уповноважений Верховної Ради України з прав людини;
- Кабінет Міністрів України;

- спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, яким визначено Міністерство соціальної політики України;
- органи виконавчої влади й органи місцевого самоврядування, визначені в їх складі уповноважені особи (координатори) з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- громадські об'єднання (статті 7,13)<sup>13</sup>.

У сукупності ці суб'єкти утворюють інституційний механізм забезпечення гендерної рівності. На рівні органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування він включає такі структурні елементи:

- уповноважена особа (координатор) з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі;
- консультативно-дорадчі органи, до компетенції яких віднесено питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- радники з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі;
- відповідальні структурні підрозділи з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- громадські об'єднання (стаття 12)<sup>14</sup>.

**Уповноважена особа (координатор)** є посадовою особою органу державної влади, органу місцевого самоврядування на рівні заступника керівника органу державної влади, заступника сільського / селищного / міського голови. Повноваження уповноважених осіб (координаторів) з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі в органах виконавчої влади й органах

---

13 Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>

14 Там само.



місцевого самоврядування визначені у статті 13 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків».

**Консультативно-дорадчі органи** — це громадські ради, експертні й робочі групи тощо, які створені та працюють при центральних і місцевих органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування. Створення консультативно-дорадчих органів при органах місцевого самоврядування дає змогу залучати широке коло фахівців, експертів, представників громадських об'єднань, ініціативних жіночих груп до розроблення, впровадження, моніторингу й оцінювання місцевих політик і програм.

Одним із успішних прикладів діяльності консультативно-дорадчих органів є створення та діяльність Координаційної ради з питань сім'ї, гендерної рівності, запобігання та протидії домашньому насильству та торгівлі людьми при виконавчому комітеті Покровської селищної ради. Склад ради, положення про раду та річний план роботи затверджені розпорядженням голови громади<sup>15</sup>.

До складу ради увійшли фахівці / фахівчині виконкому, відділів та організацій, що функціонують на території громади, депутати / депутатки, представники / представниці громадських організацій. Діяльність створеної Координаційної ради дала можливість запровадити на регулярній основі вивчення потреб жінок і чоловіків у різних сферах життєдіяльності громади (молодіжна політика, освіта, фізична культура та спорт, культура і туризм), організувати заходи відповідно до вивчених потреб, збільшити кількість осіб, зацікавлених у створенні умов для чоловіків і жінок різного віку, соціального статусу, релігійних переконань, які проживають на території громади.

Це стало можливим завдяки спільним зусиллям активних жителів / жительок, громадських активістів / активісток, консультантів / консультанток програми DOBRE й місцевої влади, а також використанню Інструментарію проведення оцінки стану гендерної рівності, розробленого Національним демократичним інститутом.

<sup>15</sup> Покровської селищна територіальна громада. URL: <https://pokr.otg.dp.gov.ua/ua/gromadskosti/genderna-politika/koordinacijna-rada>

Значно посилило інституційний механізм, зокрема на місцевому рівні, ухвалення у 2020 році Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»<sup>16</sup>, якою затверджено Типове положення про відповідальний структурний підрозділ і Типове положення про радника керівника з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.

У зв'язку з цим важливо звернути увагу на положення пункту 3 Постанови, в якому рекомендується органам виконавчої влади і місцевого самоврядування вжити заходів для організації функціонування відповідального підрозділу з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, а також призначення радника з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі.

Відповідальний підрозділ згідно з визначеними для нього завданнями, зокрема:

- аналізує стан забезпечення органом влади рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на відповідній території, зокрема завдяки підготовці статистично-аналітичних матеріалів, які дають змогу визначити відмінності у становищі різних груп жінок і чоловіків, а також наявні проблеми та потреби;
- надає іншим структурним підрозділам необхідну методично-консульта-тивну допомогу щодо врахування гендерного підходу під час розроблення нормативно-правових актів, застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі, позитивних дій із подолання асиметрії, дисбалансу у відповідній сфері (на відповідній території) та їх усунення з урахуванням результатів гендерного аналізу<sup>17</sup>.

16 Деякі питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 930. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/930-2020-%D0%BF#Text>

17 Деякі питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 930. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/930-2020-%D0%BF#Text>

Радник відповідно до визначених для нього завдань, зокрема:

- консультує стосовно врахування принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків під час розроблення нормативно-правових актів, зокрема стратегій розвитку, державних / регіональних програм і планів, з урахуванням результатів гендерного аналізу, визначення індикаторів для їх оцінювання.

Ще однією важливою ланкою інституційного механізму забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків є **депутатські групи з гендерних питань**. Нині в Україні створено близько 60 таких груп. Їхня діяльність спрямована на:

- подолання перешкод для повної участі чоловіків і жінок у прийнятті рішень в громаді;
- підвищення якості послуг з урахуванням потреб чоловіків і жінок;
- справедливого розподілу ресурсів громади з урахуванням потреб та інтересів жінок і чоловіків залежно від їхнього віку, стану здоров'я, сімейного стану, етнічної належності й інших характеристик.

Депутатська група складається не менш як з трьох депутатів місцевої ради. А у міських, районних та обласних радах — не менш як із п'яти депутатів. До складу можуть входити і жінки, і чоловіки. Вона може бути утворена в будь-який час протягом строку повноважень ради цього скликання за рішенням зборів депутатів і депутаток місцевої ради, які виявили бажання увійти до її складу. Члени депутатської групи обирають особу, яка її очолює.

Депутатська група з гендерних питань реєструється відповідною місцевою радою за поданням голови депутатської групи. До подання додається підписане депутатами цієї групи письмове повідомлення про сформування депутатської групи із зазначенням її назви, персонального складу та партійної належності членів групи й депутатів, які уповноважені представляти групу.

Депутатські групи з гендерних питань є важливою складовою гендерно орієнтованого врядування. Зокрема, депутатські групи з гендерних питань можуть:

- **ініціювати та просувати певні політичні рішення**, наприклад, щодо приєднання до Європейської хартії рівності жінок та чоловіків у житті місцевих громад<sup>18</sup> чи внесення змін у статuti місцевих інституцій (наприклад, про недискримінацію при прийомі на роботу);
- **працювати над локалізацією міжнародного та національного законодавства**. Тобто адаптувати глобальні цілі та завдання щодо гендерної рівності, зазначені в міжнародних та національних документах, до місцевих цілей, завдань, показників; врахувати проблеми і пріоритети мешканців і мешканок громади при підготовці та реалізації місцевих документів / планів дій;
- **ініціювати рішення, які сприятимуть покращенню умов життя в громаді для чоловіків і жінок**. Наприклад, щодо проведення гендерного аналізу місцевих програм і бюджету, запровадження бюджету участі в громаді тощо.

---

<sup>18</sup> Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад. URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/hartiya\\_ukr.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/hartiya_ukr.pdf)

# II. Гендерний підхід в управлінській діяльності

## Що таке гендерний підхід?

Застосування **гендерного підходу** є основним засобом досягнення гендерної рівності. За визначенням Організації Об'єднаних Націй (ООН), 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. 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»<sup>19</sup>.

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<sup>20</sup>.

Метою гендерного підходу є перерозподіл влади, впливу та ресурсів на засадах гендерної рівності та справедливості шляхом створення рівних можливостей для жінок і чоловіків.

Гендерний підхід також враховує, що однакове ставлення до жінок і чоловіків не завжди веде до однакових результатів, оскільки залишає поза увагою наявну нерівність. Саме тому гендерний підхід реалізується у двох напрямках: він не тільки бере до уваги досвід, потреби та інтереси жінок і чоловіків, а й передбачає конкретні заходи щодо просування прав і розширення

19 Report of the Economic and Social Council for the year 1997 / United Nations. New York, 1999. P. 24. URL: [https://digitallibrary.un.org/record/271316/files/A\\_52\\_3\\_Rev-1-EN.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/271316/files/A_52_3_Rev-1-EN.pdf)

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

можливостей жінок, тому що саме жінки зазнають дискримінації у багатьох сферах. Однак усі жінки не є «вразливою групою», натомість ризики для окремих груп жінок потрапити в ситуацію вразливості, як правило, є вищими.

### **Інтеграція гендерного підходу у політику, стратегії та програми**

Взагалі під політикою розуміється курс, напрям, «заяви» владних інституцій щодо мети, стратегічних цілей і принципів, на основі яких формуються й ухвалюються рішення, а також реалізуються заходи для досягнення поставленої мети.

Гендерна політика — це діяльність державних інституцій, спрямована на гарантію та реалізацію рівних прав, свобод і можливостей для жінок і чоловіків, утвердження гендерної демократії та формування гендерної культури в суспільстві.

Україна доклала багато зусиль для формування і реалізації державної гендерної політики, яка охоплює:

- розроблення гендерних стратегій і способів їх досягнення;
- цілеспрямоване створення планів і програм реалізації гендерних стратегій;
- ухвалення гендерного законодавства, впровадження гендерної експертизи чинного законодавства;
- створення державних механізмів забезпечення гендерної рівності в суспільстві, узгодження їх з громадськістю;
- інтеграцію гендерних перспектив до галузевих програм;
- гарантування здійснення державної та правової політики щодо гендерної рівності;
- імплементацію гендерного конструкту в усі сфери суспільного життя;
- проведення гендерних досліджень науковими установами тощо.

Серед **стратегічних документів України**, які визначають напрями політики та гендерні пріоритети, найбільш важливими є:

- Конституція України<sup>21</sup>;
- Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»;
- Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони<sup>22</sup>;
- Заключні зауваження до восьмої періодичної доповіді України, надані Комітетом ООН з ліквідації всіх форм дискримінації щодо жінок<sup>23</sup>;
- Державна соціальна програма забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року<sup>24</sup>;
- Восьма періодична доповідь про виконання Україною Конвенції ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW)<sup>25</sup>;
- Національний огляд виконання Пекінської декларації та Платформи дій (1995 р.) та заключних документів двадцять третьої спеціальної сесії Генеральної Асамблеї ООН (2000 р.) у контексті двадцятої річниці четвертої Всесвітньої конференції зі становища жінок та ухвалення Пекінської декларації та Платформи дій у 2015 р<sup>26</sup>.

21 Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

22 Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 21 березня 2014 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

23 Заключні зауваження до восьмої періодичної доповіді України, надані Комітетом ООН з ліквідації всіх форм дискримінації щодо жінок від 3 березня 2017 р. URL: <https://www.mil.gov.ua/content/gender/CEDAW-Concluding-Observations-UKR.pdf>

24 Про затвердження Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2018 р. № 273. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273-2018-%D0%BF#Text>

25 Восьма періодична доповідь про виконання Україною Конвенції ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW). URL: [http://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/gender/report\\_8.pdf](http://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/gender/report_8.pdf)

26 Національний огляд виконання Пекінської декларації та Платформи дій (1995 р.) та заключних документів двадцять третьої спеціальної сесії Генеральної Асамблеї ООН (2000 р.) у контексті двадцятої річниці четвертої Всесвітньої конференції зі становища жінок та ухвалення Пекінської декларації та Платформи дій у 2015 р. URL: <https://www.mil.gov.ua/content/gender/Pekinska%20deklaracia.pdf>

- Цілі сталого розвитку ООН та Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна»<sup>27</sup>;
- Національний план дій із виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2020 року<sup>28</sup>;
- Національний план дій із виконання рекомендацій, викладених у заключних зауваженнях Комітету ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок до Восьмої періодичної доповіді про виконання Україною Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок на період до 2021 року<sup>29</sup>;
- План заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності<sup>30</sup>;
- Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2021–2025 рр.;
- Концепція комунікації у сфері гендерної рівності<sup>31</sup>.

Зазначені вище документи визначають не тільки стратегічні гендерні пріоритети, а й шляхи їх досягнення та показники, за якими вимірюються

27 Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь. URL: [https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України\\_липень%202017%20ukr.pdf](https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf)

28 Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 р. № 113-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113-2016-%D1%80#Text>

29 Про затвердження Національного плану дій з виконання рекомендацій, викладених у заключних зауваженнях Комітету ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок до восьмої періодичної доповіді України про виконання Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок на період до 2021 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 р. № 634-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-go-planu-dij-z-vikonannya-rekomo-zhinok-do-vosmoyi-periodichnoyi-dopovidi-ukrayini-pro-vikonannya-konvenciyi-pro-likvidaciyu-vsikh-form-diskriminaciyi-shchodo-zhinok-na-period-do-2021-roku>

30 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. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1578-2020-%D1%80#Text>

31 Про схвалення Концепції комунікації у сфері гендерної рівності: Розпорядження Кабінету міністрів України від 16 вересня 2020 р. № 1128-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1128-2020-%D1%80#Text>



результати. Зокрема, «**Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь**»<sup>32</sup> визначає шість пріоритетів:

- створити умови для ліквідації всіх форм дискримінації щодо жінок і дівчат;
- знизити рівень гендерно зумовленого та домашнього насильства, забезпечити ефективне запобігання його проявам і своєчасну допомогу постраждалим;
- заохочувати спільну відповідальність за ведення господарства та виховання дитини;
- забезпечити рівні можливості представництва на вищих рівнях ухвалення рішень у політичному та суспільному житті;
- розширити доступ населення до послуг із планування сім'ї та знизити рівень підліткової народжуваності;
- розширити економічні можливості жінок.

Кожен з цих пріоритетів супроводжується цільовими показниками, яких Україна прагне досягти до 2030 року.

Зі стратегічних документів, які були ухвалені останнім часом, треба назвати **План заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності**. У ньому визначено п'ять пріоритетних сфер досягнення гендерної рівності:

- реформування законодавства у сфері соціальних відпусток, пов'язаних із народженням дитини та доглядом за нею — батько і мати матимуть однакові можливості щодо декретної відпустки;
- розвиток інклюзивного та гендерно чутливого публічного простору, дружнього до сімей з дітьми та маломобільних груп населення — люди з інвалідністю матимуть рівний доступ до інфраструктури;

32 Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. URL: [https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України\\_липень%202017%20ukr.pdf](https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf)

- наскрізна інтеграція гендерного компоненту в освітній процес — хлопці та дівчата матимуть однаковий доступ до освіти незалежно від вибору професії;
- забезпечення ефективної реалізації законодавства у сфері протидії домашньому та гендерно зумовленому насильству — держава готова стати на захист постраждалих через створення нових притулків, кімнат кризового реагування та надання різного виду допомоги;
- зменшення розриву в оплаті праці жінок і чоловіків — за один вид діяльності має бути рівна оплата праці незалежно від статі.

Суттєві зрушення відбулися у формуванні державної політики, спрямованої на **наскрізну інтеграцію гендерного підходу**, тобто врахування гендерної перспективи всіма органами влади в усіх галузях соціально-економічного розвитку. Низка **нормативно-правових актів** рекомендує всім центральним і місцевим органам виконавчої влади та ОМС застосовувати гендерний підхід у процесі формування галузевої політики, складання програм і бюджетів, проведення гендерної оцінки галузевих реформ. Важливими у цьому контексті є:

**Інструкція щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів**<sup>33</sup>. Вона адресована всім міністерствам, іншим центральним і місцевим органам виконавчої влади. Інструкцією чітко визначено порядок дій, тобто, що саме має бути зроблено для врахування гендерного підходу на кожному із шести етапів розроблення акта стратегічного спрямування.

**Методичні рекомендації щодо оцінювання гендерного впливу галузевих реформ**<sup>34</sup>. Визначають алгоритм оцінювання ймовірних та/або наявних результатів / наслідків реалізації галузевої реформи на становище жінок і чоловіків, які належать до різних соціальних груп.

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

34 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо оцінювання гендерного впливу галузевих реформ: Наказ Міністерства соціальної політики України від 14 квітня 2020 р. № 257. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0257739-20#Text>

**Методичні рекомендації щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі<sup>35</sup>.** Рекомендують усім головним розпорядникам коштів враховувати гендерні аспекти на кожній стадії бюджетного процесу та висвітлювати у відповідних документах цілеспрямованість на забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків.

Формування політики на місцевому рівні відбувається шляхом розроблення та прийняття стратегій, планів і програм місцевого розвитку, які мають бути узгоджені із цілями та стратегічними пріоритетами, визначеними на рівні держави.

Система прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку громади включає стратегію розвитку, план (програму) соціально-економічного розвитку громади, інші прогнозні й програмні документи, наприклад, програми розвитку в окремих сферах — освіти, розвитку малого підприємництва тощо<sup>36</sup>. Усі ці документи є нормативно-правовими актами органів місцевого самоврядування. Вони розробляються відповідно до пріоритетів державної політики, визначають цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку територіальної громади, а також заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення.

Оскільки гендерні стратегічні пріоритети визначені на державному рівні, нормативно-правові акти органів місцевого самоврядування також мають розроблятися з урахуванням гендерного підходу. Адже такий підхід забезпечує постійну увагу до питань гендерної рівності не лише на етапі розроблення планувальних документів, а й у процесі реалізації, моніторингу й оцінки, гарантуючи сталі позитивні зміни для жінок і чоловіків.

**Інструкція щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів** рекомендована до застосування як

35 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі: Наказ Міністерства фінансів України від 2 січня 2019 р. № 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001201-19>

36 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30 березня 2016 р. № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>

державними інституціями, так і органами місцевого самоврядування<sup>37</sup>. Вона чітко визначає порядок дій для врахування гендерного підходу в процесі формування політики, пропонуючи шість етапів.

**На першому етапі** необхідно визначити проблему, на розв'язання якої спрямовується нормативно-правовий акт, а також проаналізувати причини її виникнення. Проблема визначається за допомогою вивчення інформації про становище жінок і чоловіків, які належать до різних груп, у відповідній сфері / галузі. Аналіз інформації дає підстави зрозуміти відмінність, а також вплив різних чинників на становище жінок і чоловіків.

**Другий етап** пов'язаний із визначенням **мети**, тобто бажаних результатів виконання нормативно-правового акта. Мета має охоплювати забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у відповідній галузі, досягнення справедливих результатів для жінок і чоловіків, які належать до різних груп, особливо вразливих.

**Третій етап** присвячений пошуку оптимального варіанта розв'язання проблеми, для усунення якої розробляється нормативно-правовий акт. Інтеграція гендерного підходу передбачає оцінювання гендерного впливу кожного варіанта розв'язання проблеми. Тобто, треба з'ясувати, як різні варіанти вирішення проблеми впливатимуть на становище жінок і чоловіків, які належать до різних груп, скоротять вони або посилять гендерну нерівність, які економічні та соціальні вигоди отримують жінки / чоловіки, дівчата / хлопці в аспекті задоволення своїх практичних та стратегічних потреб. Необхідно проаналізувати й можливі ризики від застосування положень нормативно-правового акта. У випадку передбачення можливості, що дія нормативно-правового акта в коротко- або довгостроковій перспективі призведе до негативного впливу на одну або декілька цільових груп (дівчат / хлопців, жінок / чоловіків), рекомендовано розробити заходи щодо зменшення такого впливу.

Визначивши оптимальний варіант розв'язання проблеми, розробник формує положення нормативно-правового акта, які відповідно до Інструкції мають максимально враховувати потреби й інтереси цільових груп дівчат і хлопців, жінок і чоловіків, а також передбачати поліпшення становища

---

<sup>37</sup> Про затвердження Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів: Наказ Міністерства соціальної політики України від 7 лютого 2020 р. № 86. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20#Text>

тих цільових груп, які є вразливими. Отже, завдання **четвертого етапу** — визначення шляхів і способів розв’язання проблеми. Для конкретизації шляхів і способів розв’язання проблеми потрібно використати результати аналізу виявлення гендерної нерівності у відповідній галузі, який був проведений на першому етапі, та визначити дії, які сприятимуть забезпеченню соціальної справедливості та зниженню нерівності.

**П’ятий етап** присвячений обговоренню проєкту нормативно-правового акта, до якого необхідно залучати представників громадських об’єднань, іноземних неурядових організацій, що працюють у сфері гендерної рівності й прав людини та репрезентують різні групи дівчат і хлопців, жінок і чоловіків, на яких поширюватиметься дія проєкту нормативно-правового акта. При цьому необхідно подбати, щоб жінки і чоловіки, особливо ті, які належать до вразливих груп, мали належний доступ до такого обговорення (щодо місця, часу проведення, інфраструктури тощо).

**Заключний шостий етап** передбачає моніторинг та оцінювання дії нормативно-правового акта. Для проведення якісного моніторингу та оцінювання індикатори досягнення результатів (результативні показники) мають бути визначені ще під час розроблення нормативно-правового акта. Індикатори мають вимірювати:

- зміни у знаннях, уміннях, навичках, доступі до благ та послуг, які відбулися у дівчат і хлопців, жінок і чоловіків, які належать до визначених цільових груп (1–2 роки від початку впровадження нормативно-правового акта);
- зміни в поведінці, становищі, ставленні до проблеми, які відбулися у дівчат і хлопців, жінок і чоловіків визначених цільових груп (3–4 роки від початку впровадження нормативно-правового акта);
- зміни у житті або якості життя, які відчували дівчата і хлопці, жінки і чоловіки визначених цільових груп (5–7 років від початку впровадження акта).

Якщо отримана в результаті моніторингу та оцінювання інформація свідчить про те, що реалізацією нормативно-правового акта не вдалося забезпечити досягнення позитивних результатів в аспекті забезпечення соціальної справедливості та зменшення гендерної нерівності, варто проаналізувати, як саме планувалося забезпечити досягнення потрібних результатів і чому

не вдалося цього зробити, розглянути можливість внесення до нього відповідних змін.

Слід підкреслити, що застосування Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів надає органам місцевого самоврядування низку переваг:

- наближає місцеву політику до забезпечення практичних потреб та стратегічних інтересів жінок і чоловіків, які належать до різних груп, зокрема вразливих;
- дає змогу уникати розроблення стратегій, планів дій, місцевих цільових програм, які негативно впливатимуть на забезпечення прав та можливостей жінок і чоловіків щодо їхнього доступу до ресурсів, ринку праці, процесу прийняття рішень та послуг;
- сприяє отриманню подальшої підтримки та схвалення місцевої політики з боку жінок і чоловіків у всій їх різноманітності.

Відповідальність за інтеграцію гендерного підходу до стратегічних документів несуть ті працівники, які складають їх проєкт, або члени робочої групи, у разі її існування.

## Інтеграція гендерного підходу в систему управління та адміністрування

Гендерно чутливі управління та адміністрування є невід’ємними складовими гендерно орієнтованого врядування.

**Публічне управління** — це процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень на основі узгодження і координування мети та дій усіх ключових учасників<sup>38</sup>. Коли ми говоримо про публічне управління на рівні держави чи громади, то у фокусі будуть як процеси прийняття рішень, так і принципи, процедури та механізми, за допомогою яких ці рішення приймаються.

---

38 Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: University Press, 2004. P. 28. URL: [https://www.academia.edu/11548460/Public\\_Management\\_Reform\\_A\\_Comparative\\_Analysis\\_New\\_Public\\_Management\\_Governance\\_and\\_the\\_Neo\\_Weberian\\_State](https://www.academia.edu/11548460/Public_Management_Reform_A_Comparative_Analysis_New_Public_Management_Governance_and_the_Neo_Weberian_State)

**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<sup>39</sup>. Адміністрування — це прерогатива виконавчих органів влади або державних службовців, наділених державно-владними повноваженнями. У вузькому розумінні публічне адміністрування пов'язується із професійною діяльністю державних службовців, яка охоплює всі види діяльності, спрямовані на реалізацію рішень уряду<sup>40</sup>. Публічне адміністрування виступає одним із засобів реалізації прав та інтересів громадян на доступні та якісні публічні послуги, які гарантовані державою<sup>41</sup>.

Отже, для того, щоб зробити систему управління й адміністрування гендерно чутливою, необхідно інтегрувати гендерний підхід у:

- **процедури** прийняття рішень;
- надання адміністративних та інших **послуг**;
- здійснення **внутрішнього адміністрування** органів державної влади та місцевого самоврядування й установ, які їм підпорядковуються.

Процедурні питання організації роботи органів державної влади та місцевого самоврядування (від Кабінету Міністрів України<sup>42</sup> до сільської ради) ґрунтуються на регламенті їхньої роботи, який включає засадничі принципи та організацію діяльності органів влади, порядок скликання та проведення засідань, порядок прийняття рішень та їхню документацію, доведення рішень до виконавців, підготовку, погодження, прийняття, набрання чинності та дії актів публічного управління, а також контроль за їхнім виконанням.

Порядок діяльності органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади та посадових осіб визначається Конституцією України,

39 Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: Навчальний посібник. Київ: Міленіум, 2003. С. 8. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/L\\_378\\_35879633.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/L_378_35879633.pdf)

40 Зарубіжний досвід публічного адміністрування: Методичні рекомендації/Національна академія державного управління при Президенті України. Київ, 2010. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/N.-M.-Melyuhova-V.-V.-Korzenko-YU.-V.-Didok-Zarubizhnij-dosvid-publichnoho-administruvannya.pdf>

41 Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. Вісник АПСВТ. 2020. № 3–4. URL: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_3-4\\_2020-41-47.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf)

42 Регламент Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 липня 2009 р. № 712. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/228286390>

законами України «Про місцеве самоврядування в Україні»<sup>43</sup>, «Про статус депутатів місцевих рад»<sup>44</sup>, «Про службу в органах місцевого самоврядування»<sup>45</sup>, «Про запобігання корупції»<sup>46</sup>, іншими законодавчими актами, статутом територіальної громади, регламентом місцевої ради та положенням про постійні комісії ради.

Для того, щоб зробити процедури прийняття рішень місцевих рад та їхні нормативно-правові акти гендерно чутливими, гендерний підхід важливо інтегрувати в **регламенти** їхньої роботи. Нижче запропоновано, як це можна зробити.

Серед **правових засад** діяльності органів місцевого самоврядування варто зазначити закони «Про забезпечення рівних прав та можливостей для жінок та чоловіків», «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні»<sup>47</sup>.

Принципи **гласності, відкритості, недискримінації, забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків** варто включити до засадничих принципів роботи органів місцевого самоврядування.

Особливу увагу треба надати процедурі **підготовки проєктів актів (проєктів рішень), погодження, подання та прийняття рішень, набрання чинності, виконання актів публічного управління та контролю** за їх виконанням. Акти управління — приписи, дозволи, заборони — встановлюють певні правила поведінки. Їхні норми спрямовано на захист прав і законних інтересів громадян, державних і недержавних організацій; охорону державної безпеки й громадського порядку тощо. Дія актів державного управління — це певний процес від початку ініціативи та опрацювання актів управління до їхнього втілення в життя<sup>48</sup>.

43 Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

44 Про статус депутатів місцевих рад: Закон України від 11 липня 2002 р. № 93-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>

45 Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

46 Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

47 Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні від 6 вересня 2012 р. № 5207-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>

48 Пайда Ю. Ю. Порядок розробки, прийняття, набрання чинності та дії актів публічного управління. Правовий часопис Донбасу. 2020. № 1 (70). С. 105–107. URL: <https://orcid.org/0000-0002-6424-6419>



На стадії **підготовки** проекту акта слід виконати рекомендації, які містяться в Інструкції з інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів<sup>49</sup>, тобто провести аналіз стану речей у галузі з гендерної точки зору, включити зменшення нерівності в мету, а також проаналізувати гендерний вплив запропонованого акта. Шість етапів, які запропоновані в Інструкції, докладно розглянуто вище.

Процедура включає стадію **погодження** проекту акта із зацікавленими сторонами, зокрема із громадою, шляхом громадського обговорення, слухань або консультацій. Важливо, щоб цей механізм реалізації місцевої демократії був формалізований, тобто затверджений рішенням органу місцевого самоврядування. Під час громадського обговорення має бути забезпечена збалансована участь осіб обох статей. Місце та час проведення обговорення мають бути зручними й доступними для всіх членів громади. Треба також упевнитись, що жінки і чоловіки, які належать до вразливих груп, беруть участь в обговоренні та мають можливість вільно висловлювати свою точку зору. Їхні потреби й інтереси повинні бути відображені у проекті акта.

**Подання проекту акта та прийняття рішення** включає проведення правової експертизи на відповідність Конституції України, законодавчим актам та чинним міжнародним договорам України, стандартам Ради Європи у сфері демократії, верховенства права та прав людини, зокрема положенням Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод<sup>50</sup>, принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. На цій стадії доцільно включити проведення гендерно-правової експертизи, яка передбачає аналіз проекту акта стосовно дотримання принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Для проведення такої експертизи орган місцевого самоврядування має обов'язково затвердити відповідне положення. Висновки гендерно-правової експертизи оприлюднюються під час представлення проекту акта на пленарному засіданні сесії місцевої ради. За наявності гендерної дискримінації або негативного впливу на становище жінок і чоловіків, які належать до різних груп, зокрема особливо вразливих, проект акта направляється на доопрацювання.

49 Про затвердження Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів: Наказ Міністерства соціальної політики України від 07 лютого 2020 р. № 86. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20#Text>

50 Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text)

Рішення ради вважається **прийнятим**, якщо за нього проголосувала більшість депутатів від загального складу ради. На цьому етапі важливо, щоб депутати розумілися в питаннях гендерної політики, стратегічних гендерних пріоритетів, становища жінок і чоловіків у громаді, та ухвалювали гендерно чутливі рішення. Це потребує цілеспрямованої роботи з депутатами та депутатськими групами.

Після ухвалення акта він набирає **чинності** і має бути оприлюднений на сайті відповідної місцевої ради. Ухвалене рішення доводиться до відома всіх структур, підрозділів органу місцевого самоврядування та зацікавлених сторін. На цьому етапі важливо поінформувати широку громадськість про вплив ухваленого акта на скорочення гендерних розривів, поліпшення благополуччя жінок і чоловіків, особливо тих, які належать до вразливих груп, а також забезпечити безперешкодний доступ до інформації.

Організація виконання ухваленого рішення може потребувати **розроблення плану дій / заходів**. На цій стадії дуже важливо, щоб заходи планувалися відповідно до результатів попередньо проведеного гендерного аналізу й аналізу гендерного впливу. План має включати заходи, спрямовані на скорочення гендерної нерівності, поліпшення статусу жінок і чоловіків у відповідній сфері, розширення можливостей жінок і дівчат, особливо із вразливих груп.

**Контроль** за виконанням рішення має включати моніторинг та оцінку виконання заходів, зокрема в частині забезпечення гендерної рівності. Контроль покладається на постійно діючі комісії. Важливо, щоб члени комісій були гендерно освіченими, володіли знаннями та навичками проведення гендерного моніторингу й оцінки.

За експертної підтримки програми DOBRE гендерний підхід інтегрований до Регламенту Мереф'янської міської ради VIII скликання. Зокрема, в Регламент включені положення щодо гласності та недискримінації, проведення гендерно-правової експертизи, гендерного аналізу в окремих галузях. Відповідальність за останнє покладено на постійно діючі комісії<sup>51</sup>.

51 Про затвердження Регламенту Мереф'янської міської ради VIII скликання: рішення II сесії Мереф'янської міської ради VIII скликання від 04 грудня 2020 р. № 22/20. URL: <https://merefaotg.gov.ua/reglament-roboti-merefjanskoi-miskoi-radi-12-31-25-19-08-2017/>

Органи державної та місцевої влади, а також установи, які їм підпорядковуються, потребують ефективних **внутрішніх систем управління та адміністрування** щодо інтеграції гендерного підходу в їхню діяльність. Деякі фактори управління, які впливають на трансформацію інституцій влади у напрямі гендерної чутливості, описані нижче.

**Організаційна структура та координація** мають бути такого рівня, щоб забезпечити виконання складних завдань, пов'язаних із забезпеченням гендерної рівності. Наприклад, створення безпечного публічного простору для жінок і дівчат потребує координації багатьох установ. Отже, в ОМС може бути створена відповідна структура або призначена відповідальна особа, яка координує роботу установ, що причетні до вирішення цього питання.

Органи державної та місцевої влади повинні мати ефективну практику **управління людськими ресурсами**. Розуміння гендерного підходу має бути включено в посадові інструкції державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також осіб, які планують, надають, проводять моніторинг та оцінку послуг. Співробітники повинні чітко розуміти очікування щодо ефективності своєї роботи, а також отримувати зворотний зв'язок і навчання, зокрема, для покращення якості та ефективності послуг. Персонал має пройти підвищення кваліфікації з гендерної проблематики загалом та гендерно чутливих послуг зокрема.

Прийом на роботу та просування по службі повинні ґрунтуватися на заслугах, визначених за допомогою об'єктивних критеріїв оцінки та прозорості у прийнятті рішень. Водночас державні інституції та ОМС можуть застосовувати позитивні дії, щоб гарантувати реалізацію політики рівних можливостей. Це може включати надання переваги при прийомі на роботу осіб тієї статі, яка недостатньо представлена в цій установі.

Варто сказати, що гендерні компетенції включені до рекомендованого переліку вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», а саме:

- уміння здійснювати оцінку гендерного впливу під час формування, впровадження та аналізу державної політики;
- здатність здійснювати гендерний аналіз у процесі підготовки (оформлення) пропозицій та рішень;

- здатність узагальнювати інформацію, зокрема з урахуванням гендерної статистики<sup>52</sup>.

**Цінності недискримінації, рівного ставлення, поваги до різноманіття** мають бути включені в установчі документи, внутрішні інструкції, процедури надання послуг. Персонал, який порушує ці цінності, має нести дисциплінарну відповідальність.

**Гендерний підхід** треба інтегрувати в усі методи управління. Весь персонал має розуміти переваги застосування гендерного підходу в системі управління та набути практичних навичок використання цього підходу в своїй повсякденній роботі.

Державні органи, ОМС, організації та установи, які їм підпорядковуються, мають бути **вільними від сексизму**<sup>53</sup>. Інституційний сексизм стосується системи внутрішньої організації, культури, цінностей та практик, які існують в установі. Він не тільки дискримінує жінок і перешкоджає їхнім можливостям для професійного і кар'єрного зростання, а й нехтує потребами та досвідом жінок у процесі прийняття рішень. Установи мають запровадити конфіденційну систему подання скарг та ефективного реагування щодо випадків сексизму та сексуальних домагань.

Інтеграція гендерного підходу до внутрішніх систем управління і практик владних інституцій приведе до їхньої трансформації та сприятиме гендерно орієнтованому врядуванню.

---

52 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 15.01.2021 № 4–21.

53 Сексизм — упереджене ставлення, дискримінація людини за ознакою статі чи гендерною ідентичністю. У суспільстві сексизм може бути представлений у вигляді системи стереотипів, офіційно закріплених положень чи навіть ідеології. — Див.: Шевченко З. В. Словник гендерних термінів. Черкаси: видавець Чабаненко Ю, 2016. URL: <http://a-z-gender.net/ua/seksizm.html>

## III. Практичні інструменти гендерно орієнтованого врядування

Для інтеграції гендерного підходу у врядування існують численні практичні інструменти та методи, які можуть бути застосовані на кожному етапі прийняття рішень.

### Гендерна статистика й індикатори (показники)

Гендерна статистика є важливим інструментом для вимірювання гендерних розривів на основі узгоджених індикаторів (показників), які стосуються життя жінок і чоловіків. По-перше, гендерна статистика несе інформацію всім учасникам процесу прийняття рішень щодо проблем, ситуації, гендерних розривів, які існують у тій чи тій галузі, а також забезпечують, щоб політика, заходи, послуги відповідали різним потребам і пріоритетам жінок та чоловіків. По-друге, гендерна статистика та показники вимірюють зміни у відносинах між жінками та чоловіками з плином часу або зміни у статусі чи становищі жінок та чоловіків у певній сфері / галузі. По-третє, вони є важливою частиною моніторингу й оцінки впровадження та результативності політики, програм і проєктів.

Для збору гендерної статистики насамперед потрібні дані, розподілені за статтю, тобто такі, що збираються окремо для жінок і чоловіків. Самі собою дані, розподілені за статтю, можуть не відображати гендерних ролей, відносин і нерівностей у суспільстві, оскільки важливі не тільки дані, а й методи їх збору. Проте наявність таких даних є основою для гендерної статистики.

Гендерною називається статистика, яка чітко відображає відмінності та нерівності у становищі жінок і чоловіків у різних сферах життя. Гендерну статистику визначає поєднання таких складників:

- дані зібрані та представлені з розподілом за статтю;
- дані стосуються гендерних питань (наприклад, представництва жінок і чоловіків на керівних посадах);

- дані базуються на концепціях і визначеннях, які чітко відображають різноманітність жінок та чоловіків, й охоплюють усі аспекти їхнього життя;
- методи збору даних враховують стереотипи та соціально-культурні фактори, які можуть викликати гендерні упередження.

Гендерні показники — це кількісно-якісні характеристики, за якими збираються дані. Розрізняють **кількісні гендерні показники**, які стосуються чисельності й часток жінок і чоловіків, що зайняті якоюсь конкретною діяльністю у певних сферах. **Якісні гендерні** показники є спробою оцінити з якісного боку уявлення і досвід людей. Для цієї мети використовуються спеціальні прийоми й інтерактивні методики (наприклад, обговорення у фокус-групах і дослідження на конкретних прикладах).

У 2020 році в Україні був ухвалений перелік індикаторів (показників), у розрізі яких планується здійснювати збір даних для моніторингу гендерної рівності<sup>54</sup>. Нині перелік містить 226 індикаторів, з яких 104 формуватимуться Державною службою статистики, решта — іншими органами державної влади, місцевого самоврядування й установами. Перелік сформований на підставі індикаторів гендерної рівності бази даних Європейської економічної комісії ООН, Євростату, глобальних і національних індикаторів Цілей сталого розвитку до 2030 року. Його затвердження створює умови для впорядкування збирання даних для моніторингу гендерної рівності, зіставних на міжнародному рівні.

## Гендерний аналіз

Гендерний аналіз — це аналітичний інструмент і методологія, що використовується для інтеграції гендерного підходу до політик, програм, бюджетів.

Визначення гендерного аналізу в рамках українського законодавства базується на міжнародному підході та закріплено в Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів, яка була проаналізована вище.

<sup>54</sup> Питання збору даних для моніторингу гендерної рівності: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1517-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1517-2020-%D1%80#Text>

«Гендерний аналіз — вивчення відмінностей між жінками та чоловіками в умовах, потребах, рівнях участі, доступі до ресурсів та управлінні ними, повноваженнях у прийнятті рішень тощо, зумовлених ustalеними в суспільстві гендерними ролями (нормами, очікуваними моделями поведінки, діяльністю, характерними рисами, що вважаються притаманними для чоловіків і жінок)»<sup>55</sup>.

Як зазначається в Інструкції, впровадження гендерного аналізу пов'язане з потребою підвищення ефективності державної і місцевої політики шляхом урахування особливих та відмінних фізичних, соціальних, економічних характеристик і життєвого досвіду жінок і чоловіків, які належать до різних соціально-демографічних груп. Основними завданнями проведення гендерного аналізу є:

- визнання існування відмінностей між жінками та чоловіками, які базуються на нерівномірному розподілі ресурсів та влади, різних можливостях і бар'єрах, з якими стикаються представники обох статей;
- виявлення гендерних розривів у різних галузях соціально-економічного розвитку;
- чітке визначення потреб жінок і чоловіків, а також шляхів задоволення цих потреб на всіх етапах розроблення та реалізації політик і програм;
- визнання того, що політика, програми та проекти можуть мати різний вплив на жінок та чоловіків;
- створення можливостей для жінок і чоловіків, особливо тих, хто належить до вразливих груп, артикулювати свої потреби та інтереси, і зробити внесок у політику, програми та проекти;
- сприяння участі та залученню жінок до громадського, політичного й економічного життя.

Гендерний аналіз дає змогу спочатку оцінити наявність гендерних розривів, а потім розробити підходи для їх подолання. Він сприяє забезпеченню

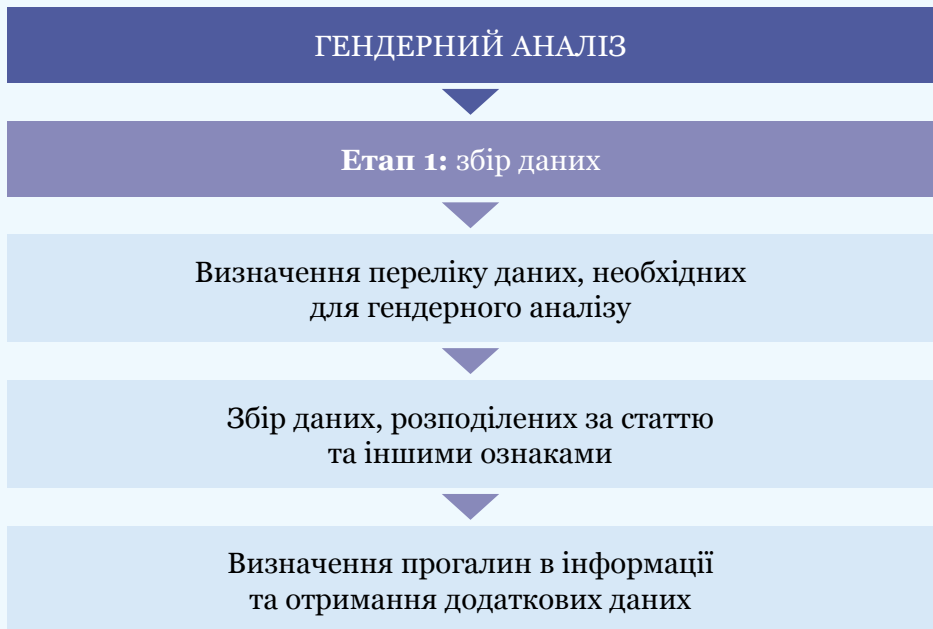
<sup>55</sup> Про затвердження Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів: наказ Міністерства соціальної політики України від 7 лютого 2020 р. № 86. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20#Text>

рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у процесі прийняття рішень, доступі до ресурсів та послуг. Проведення гендерного аналізу дає можливість врахувати гендерні аспекти та зробити стратегічні документи, програми і проєкти гендерно чутливими. Отже, здійснення гендерного аналізу дає змогу бачити, а потім і долати гендерні розриви, упередження та перешкоди, які часто є неочевидними або невидимими, але можуть закріплювати або навіть посилювати гендерну нерівність.

Гендерний аналіз можна проводити на будь-якій стадії розроблення та реалізації політик і програм, хоча найбільш доречним він буде на етапах:

- визначення проблеми, збору та аналізу даних;
- планування;
- моніторингу й оцінки.

Схематично проведення гендерного аналізу передбачає три етапи:





**Етап 2:** визначення гендерних відмінностей та причин гендерної нерівності

Проведення аналізу інформації на предмет виявлення гендерної нерівності та причин її виникнення

Проведення аналізу зацікавлених сторін і цільових груп

Дослідження впливу запланованих рішень на жінок і чоловіків, які належать до різних груп

**Етап 3:** Інформування та формування рекомендацій

Формування звіту з гендерного аналізу та поширення серед зацікавлених сторін

Формування рекомендацій щодо спрямованості програми на подолання гендерних розривів

На стадії визначення проблеми рекомендується збирати інформацію про становище жінок і чоловіків у окремій сфері / галузі. Збір даних включає дані, розподілені за статтю, гендерну статистику, вивчення існуючих досліджень, звітів, доповідей тощо.

### Етап 1: збір даних

- визначення переліку даних, які необхідні для розуміння ситуації з гендерною рівністю у певній сфері / галузі;
- збір наявних якісних і кількісних даних, що включає вивчення існуючих статистичних збірників, звітів про виконання бюджетних і цільових програм у відповідній галузі, оглядів витрат, досліджень, доповідей тощо;
- збір даних, розподілених за статтю та іншими ознаками, наприклад: вік, етнічна належність, стан здоров'я, рівень доходів, правовий статус тощо;
- аналіз зібраної інформації на предмет її повноти та визначення, чи потрібно зібрати додаткові дані. За позитивної відповіді потрібно застосувати альтернативні шляхи збору даних: фокус-групи, інтерв'ю, консультації тощо.

### Етап 2: визначення гендерних відмінностей і причин гендерної нерівності

Першим кроком на цьому етапі є виявлення відмінностей та нерівностей у житті жінок і чоловіків у відповідній сфері / галузі. Якщо під час аналізу виявлено гендерні розриви, то необхідно проаналізувати їх причини та наслідки. Без цього кроку політика, програми та проекти можуть мати негативний вплив на гендерну рівність і призвести до посилення нерівності та дискримінації.

Наступний крок — це проведення аналізу зацікавлених сторін та цільових груп.

**Зацікавлені сторони** — люди / установи / організації, стан (інтереси) яких може змінитися внаслідок ухвалення певного рішення або реалізації програми / проєкту.

**Бенефіціари** — групи, для яких ефекти певної політики або програми є вигідними або цінними.

**Цільова аудиторія** — групи, на яких безпосередньо орієнтована певна конкретна діяльність / програма.

Проведення гендерного аналізу на цьому кроці передбачає розуміння, хто отримає переваги від політики / програми; хто — жінки чи чоловіки, і якою мірою зацікавлені у подоланні гендерного розриву; до яких вікових, етнічних, соціальних або вразливих груп належать ці жінки та чоловіки; на які групи має бути орієнтована політика або програма, щоб подолати гендерні розриви; чи є організації, що представляють їхні інтереси; чи беруть участь ці організації в процесі прийняття рішень і реалізації політики / програми; чи мають можливість жінки і чоловіки безпосередньо артикулювати свої потреби та впливати на рішення; як процес взаємодії із зацікавленими сторонами допомагатиме у визначенні пріоритетів політики / програми.

На останньому кроці, досліджуючи вплив запланованих рішень на жінок і чоловіків, треба оцінити:

- чи потреби й інтереси жінок і чоловіків стоять у центрі політики / програми;
- як політика / програма сприятиме вирішенню виявленої проблеми, подоланню гендерного розриву та зменшенню гендерної нерівності у цій сфері;
- чи групи, які були визначені цільовими, поліпшили своє становище, отримали кращий доступ до влади, ресурсів та послуг;
- чи є такі жінки і чоловіки, які не отримують вигоди від програми залежно від їхнього віку, етнічної належності, рівня доходу тощо;
- чи сприяє ця політика / програма просуванню гендерної рівності;
- чи вплине вона позитивно на досягнення збалансованого представництва жінок і чоловіків у процесі прийняття рішень.

#### **Етап 3: інформування про ситуацію та розробка рекомендацій**

Ретельний гендерний аналіз забезпечує зацікавлені сторони достовірними даними про становище жінок і чоловіків, які належать до різних груп, у відповідній сфері / галузі. Такі дані можуть бути корисними для залучення представників різних груп до процесу розроблення рекомендацій зі зміни програми або формування нової програми. Залучення зацікавлених сторін

посилює легітимність політики або програми, дає змогу взяти до уваги різноманітність підходів і рішень, забезпечує варіативність сценаріїв розвитку; посилює сталість здобутків.

Проведення гендерного аналізу дає можливість зробити політику та програми більш конкретними, адресними та ефективними. Програма, розроблена на основі гендерного аналізу, є більш зрозумілою для тих, кого вона стосується, адже дає змогу врахувати потреби, інтереси, досвід жінок і чоловіків у їх різноманітності, сприяти рівності та підтримати тих, хто перебуває у найбільш вразливому становищі.

## Оцінка гендерного впливу

Оцінка гендерного впливу (ОГВ) є потужним інструментом для інтеграції гендерного підходу в політику, реформи, програми тощо. У межах українського законодавства «метою оцінювання гендерного впливу ... є визначення прямого або опосередкованого впливу (позитивного, негативного, нейтрального), коротко- та довгострокових результатів / наслідків реалізації державної політики на становище різних груп хлопців і дівчат, жінок і чоловіків для своєчасного усунення диспропорцій та гендерної нерівності»<sup>56</sup>. Методичні рекомендації, ухвалені Міністерством соціальної політики України, пропонують цей інструмент для оцінювання ймовірних та/або наявних результатів / наслідків реалізації галузевих реформ на становище різних соціальних груп жінок і чоловіків.

На міжнародному рівні оцінка гендерного впливу розглядається в більш широкому контексті й визначається як попередній аналіз або оцінка законодавчого акту, політики чи програми, що дає змогу у превентивний спосіб виявити ймовірність того, що запропоноване рішення матиме негативні наслідки на стан гендерної рівності. Головне питання, на яке має відповісти ОГВ: зменшує, подовжує чи збільшує гендерну нерівність між жінками та чоловіками запропонована політика чи програми<sup>57</sup>.

56 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо оцінювання гендерного впливу галузевих реформ: наказ Міністерства соціальної політики України від 14 квітня 2020 р. № 257. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0257739-20#Text>

57 Gender impact assessment. Gender mainstreaming toolkit. European Institute for Gender Equality, 2016. URL: <https://eige.europa.eu/publications/gender-impact-assessment-gender-mainstreaming-toolkit>

За визначенням Європейської Комісії, «оцінка гендерного впливу — це процес порівняння та оцінки, відповідно до гендерних критеріїв, поточної ситуації та очікуваних тенденцій розвитку, які стануть результатом запропонованої політики»<sup>58</sup>.

Оцінка передбачає двосторонній підхід: аналіз поточної ситуації, пов'язаної із гендерною рівністю, та прогнозований вплив рішень на жінок і чоловіків після впровадження законодавчих / нормативно-правових актів, політики чи програм.

Оцінка гендерного впливу спрямована на удосконалення планування політики з метою запобігання негативним наслідкам, які можуть мати законодавчі акти, політика та програми на ситуацію гендерної рівності, на гендерні розриви, які існують у тій чи тій сфері. Основна мета ОГВ — своєчасно адаптувати політику, щоб переконатися, що будь-які наслідки можливих рішень, які можуть мати дискримінаційний характер, усуваються або пом'якшуються. Окрім уникнення негативних наслідків, ОГВ також може бути використана у більш трансформаційний спосіб — як інструмент для визначення цілей і формування політики гендерної рівності.

Важливо, щоб оцінка була структурованою, тобто систематичною, аналітичною та документованою. Пропонується п'ять кроків проведення оцінки гендерного впливу<sup>59</sup>, які деякою мірою перегукуються із етапами гендерного аналізу.

На **першому кроці** пропонується визначити мету запланованої політики, законодавчого акта чи програми та показати, як вона пов'язана з гендерною рівністю. Можна поставити такі запитання:

- на досягнення якої мети спрямована політика / програма?
- з вирішенням якої соціальної проблеми пов'язана ця мета?
- чи соціальна проблема має гендерний вимір?
- як мета враховує цей гендерний вимір?

58 A Guide to Gender Impact Assessment. European Commission, 1998. P.8. URL: <http://bookshop.europa.eu/en/a-guide-to-gender-impact-assessment-pbCE1698788/?CatalogCategoryID=WpIKABst.SMAAAEjGJEY4e5L>

59 Gender impact assessment. Gender mainstreaming toolkit. European Institute for Gender Equality, 2016. URL: <https://eige.europa.eu/publications/gender-impact-assessment-gender-mainstreaming-toolkit>

- чи сформульовані цілі гендерної рівності у сфері, з якою пов'язана політика / програма?

**Другий крок** спрямований на перевірку гендерної відповідності (релевантності) політики / програми, тобто наскільки політика / програма загалом спрямована на досягнення гендерної рівності у відповідній сфері, з огляду на цілі гендерної рівності; чи політика / програма ставить за мету вплив на ситуацію гендерної рівності. Для цього пропонується проаналізувати, чи визначені цільові групи жінок і чоловіків, на які спрямована політика / програма; чи ці цільові групи стоять у центрі реалізації політики / програми.

На **третьому кроці** проводиться ретельний гендерний аналіз, по-перше, поточної ситуації, в якій перебувають жінки і чоловіки, які належать до визначених цільових груп; по-друге, потенційного впливу запланованих втручань на зміну існуючій ситуації.

Проведення аналізу включає:

- аналіз становища жінок і чоловіків у відповідній сфері;
- визначення наявної гендерної нерівності та гендерних розривів у доступі до ресурсів (робота, гроші, влада, здоров'я, добробут, безпека, освіта, мобільність, час тощо) та здійсненні основних прав (громадянських, соціальних та політичних);
- розуміння, чи запланована політика / програма може потенційно впливати на доступ до ресурсів і влади, зміну стереотипів, норм та ставлення до соціальних норм та гендерних ролей.

**Четвертий крок** має «виміряти», який саме вплив — позитивний, нейтральний чи негативний — політика / програма матиме на гендерну рівність і гендерні відносини. Для цього потрібно порівняти прогнозований вплив політики / програми із поточною ситуацією гендерної рівності та з'ясувати — поліпшиться, погіршиться або залишиться незмінною ця ситуація. Пропонується «зважити», як політика / програма впливатиме на:

- участь жінок і чоловіків у процесі прийняття рішень, чи сприятиме вона більш збалансованому представництву обох статей. Вплив вважатиметься позитивним, якщо передбачається значне збільшення представників статі, недостатньо представленої у цій сфері;

- доступ до ресурсів, таких як освіта, зайнятість, кар'єра, здоров'я, час, гроші, влада, інформація, нові технології та контроль над ними. Вплив вважатиметься позитивним, якщо передбачається усунення наявних гендерних розривів або принаймні їх значне звуження. Це зменшення, як правило, пов'язане зі збільшенням економічних та інших можливостей жінок. Що стосується чоловіків, то варто зосередитися на розширенні їхньої участі у домашній роботі та догляді за дітьми й іншими членами родини;
- гендерні соціальні норми та цінності. Вплив вважатиметься позитивним, якщо він сприятиме популяризації ідеї про рівну соціальну цінність жінок та чоловіків, ліквідації стереотипних уявлень щодо гендерного розподілу праці, доступу до послуг, організації особистого життя тощо.
- Важливо оцінити наявність індикаторів (показників) для відстеження прогресу у сфері гендерної рівності. Можливо, знадобиться встановити нові показники на основі відповідних даних, розподілених за статтю.

На **п'ятому кроці** потрібно сформувані висновки та рекомендації, які сприятимуть забезпеченню гендерної рівності у відповідь на існуючу ситуацію. Для цього на основі отриманих висновків необхідно надати пропозиції, спрямовані на посилення гендерної рівності на різних етапах реалізації програми чи політики. Вони мають бути сформульовані з погляду впливу на жінок і чоловіків у межах цільової групи.

Важливо, щоб представники департаментів чи відділів, які ініціюють нову політику / програму, були залучені до процесу оцінки гендерного впливу. ОГВ може бути застосована як на етапі розроблення нових документів, так і на етапі внесення змін до них.

## Гендерний аудит

Для визначення стану включення гендерної складової у внутрішню систему управління, а також до стратегічних, програмних, проектних, фінансових документів, планів та документів поточної діяльності підприємств / установ / організацій рекомендовано проводити **гендерний аудит**<sup>60</sup>. Він сприяє виявленню гендерного дисбалансу в процесі прийняття рішень, розриву

60 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями: Наказ Міністерства соціальної політики України від 9 серпня 2021 р. № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0448739-21#Text>

в оплаті праці жінок і чоловіків, випадків сексизму та дискримінації на робочому місці, прикладів успішної роботи, а також проблем і прогалин у знаннях співробітників щодо питань гендерної рівності, гендерного аналізу, гендерного бюджетування тощо.

Гендерний аудит можна проводити за такими напрямками:

- політика підприємства, установи, організації щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків (аналіз процесів прийняття рішень та участі в них жінок і чоловіків, статистичних та адміністративних даних, які характеризують діяльність підприємства, установи, організації у цій сфері);
- інформування (аналіз інформаційного забезпечення та висвітлення діяльності підприємства, установи, організації, у тому числі на їхніх офіційних вебсайтах, з погляду дотримання принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків);
- кадровий потенціал і людські ресурси (гендерний аналіз кадрової політики та кадрового складу, причин плинності кадрів, розмірів оплати праці та винагороди працівників, індивідуальних програм професійного розвитку, результатів оцінювання працівників, а також виявлення ступеня розуміння принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків та наявних знань як у керівництва, так і в працівників, визначення потреб у навчанні з питань гендерної рівності);
- умови праці (аналіз механізмів забезпечення безпеки праці, пільг і гарантій для працівників з дітьми, охорони материнства);
- корпоративна й організаційна культура (аналіз системи цінностей підприємства, установи, організації, внутрішніх механізмів забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на підприємстві, в установі, організації, комунікації між працівниками)<sup>61</sup>.

Методичні рекомендації щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями пропонують порядок його проведення, який включає:

61 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями: Наказ Міністерства соціальної політики України від 9 серпня 2021 р. № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0448739-21#Text>



- визначення структурного підрозділу, відповідального за проведення гендерного аудиту (із забезпеченням достатнього рівня професійної компетенції працівників);
- формування робочої групи для проведення гендерного аудиту. Група аудиторів може бути залучена ззовні, але установа обов'язково має надати координатора зі своїх працівників;
- проведення для членів робочої групи навчань з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- складання та затвердження плану-графіка проведення гендерного аудиту;
- збір первинної документальної інформації та оцінювання наявності в ній гендерної складової за напрямками проведення гендерного аудиту;
- проведення опитування працівників підприємства, установи, організації на засадах добровільності та анонімності;
- узагальнення результатів гендерного аудиту, напрацювання рекомендацій та підготовка звіту;
- розроблення та затвердження плану заходів для усунення виявлених проблем у сфері забезпечення гендерної рівності для коригування організаційної структури, процесів і діяльності підприємства, установи, організації<sup>62</sup>.

Для ефективного проведення гендерного аудиту необхідна всебічна підтримка цієї акції на всіх рівнях установи — від роботодавця до співробітників. До напрацювання рекомендацій і розроблення плану заходів за результатами гендерного аудиту рекомендується провести обговорення або консультації із працівниками установи. Це сприятиме кращому визначенню шляхів розв'язання виявлених проблем із урахуванням потреб працівників, які належать до різних груп (залежно від посади, віку, статі, сімейного стану, наявності інвалідності тощо). Крім виявлення проблем, обговорення або консультації сприятимуть також підвищенню обізнаності співробітників щодо політики гендерної рівності.

62 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями: наказ Міністерства соціальної політики України від 9 серпня 2021 р. № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0448739-21#Text>

Загалом проведення гендерного аудиту дає організації змогу:

- підвищити ефективність управління людськими ресурсами та розвитку потенціалу жінок і чоловіків;
- забезпечити рівні можливості жінок і чоловіків у працевлаштуванні, професійному навчанні, зокрема перепідготовці, підвищенні кваліфікації та розвитку кар'єри;
- забезпечити рівну оплату за працю рівної цінності;
- створити умови праці, які давали би змогу жінкам і чоловікам гармонійно поєднувати трудову діяльність із сімейними обов'язками;
- створити безпечні для життя і здоров'я жінок та чоловіків умови праці;
- виявити та захистити від дискримінації, випадків сексуальних домагань, сексизму, мобінгу<sup>63</sup> й інших проявів насильства за ознакою статі на робочому місці;
- врахувати практичні потреби різних груп жінок і чоловіків, які є отримувачами товарів/послуг, що надаються підприємством, установою, організацією;
- справедливо розподілити фінансові ресурси;
- подолати гендерні стереотипи;
- підвищити обізнаність та удосконалити знання працівників із питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків та застосувати гендерний підхід у їхній діяльності.

---

63 Мобінг — це діяння учасників трудових відносин, які полягають у психологічному, фізичному, економічному насильстві, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій, що вчиняються стосовно працівника підприємства, установи, організації незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором із фізичними особами або особами, які працюють за трудовим договором із фізичними особами стосовно інших учасників трудових відносин з метою приниження їх людської гідності за певними ознаками, створення стосовно них напруженої, ворожої, образливої атмосфери та/або примушування учасника трудових відносин до зміни місця роботи. Правове регулювання мобінгу: національний та міжнародний досвід. Частина 2. URL: <http://jurfem.com.ua/pravove-reguluvannya-mobingu-chastyna-2/>

Отже, гендерний аудит встановлює точку відліку, на основі якої в подальшому можна оцінювати прогрес внутрішньої системи управління установи, її політики, програм, послуг щодо забезпечення гендерної рівності.

## Навчальні заходи та інформаційно-просвітницькі кампанії з питань гендерної рівності

Для того, щоб інтегрувати гендерний підхід у стратегії, політику та програми, державні службовці й посадові особи місцевого самоврядування повинні мати відповідні знання і навички. **Навчальні заходи з питань гендерної рівності**, які включають тренінги, семінари, консультації є потужним інструментом для підвищення потенціалу учасників щодо проведення гендерного аналізу, оцінки гендерного впливу, гендерно орієнтованого бюджетування, моніторингу й оцінки. Навчальні заходи озброюють державних службовців знаннями, практичними навичками та цінностями, які надалі дають їм змогу застосовувати гендерний підхід у повсякденній роботі на всіх рівнях.

Навчальні заходи сприяють також особистісній і колективній трансформації, яка відбувається у свідомості, цінностях, ставленні й поведінці людей. Це безперервний і довгостроковий процес, який вимагає політичної волі та зобов'язання усіх сторін для створення інклюзивних суспільств, що визнають необхідність сприяння гендерній рівності.

У межах програми DOBRE значну увагу НДІ приділив підвищенню потенціалу нових та існуючих акторів на місцевому рівні. Тренінги стали інструментом нарощування критичної маси гендерно чутливих спеціалістів — людей, які поділяють цінності гендерної рівності, здатні бачити й аналізувати гендерні проблеми, що існують на рівні їхніх громад, а також формулювати відповідні цілі та заходи для вирішення цих проблем при складанні відповідних програм і бюджетів. За роки реалізації програми було проведено майже 400 тренінгів. Не менше 3,5 тисяч осіб набули знань і практичних навичок з гендерного аналізу, гендерного бюджетування та гендерно орієнтованого врядування.

**Інформаційно-просвітницькі кампанії з питань гендерної рівності** — інструмент, який застосовується з метою підвищення поінформованості й обізнаності всіх зацікавлених сторін на місцевому, регіональному, національному рівнях щодо питань, пов'язаних із гендерною рівністю. Через просвітницькі кампанії можна інформувати жінок і чоловіків про переваги більш справедливого й рівного суспільства та наслідки гендерної нерівності. Інформаційно-просвітницькі кампанії спрямовані на формування розуміння гендерної рівності як створення рівних умов для реалізації людських прав, відсутності обмежень чи привілеїв за ознакою статі, трансформацію стереотипів, формування нульової толерантності до дискримінації за ознакою статі.

Інформаційні кампанії можна проводити для різних цільових груп: жінок і чоловіків, дівчат і хлопців, які належать до різних вікових, соціальних груп, перебувають у складних життєвих обставинах, або мають особливі потреби. Цілі, на які спрямовані кампанії, також можуть бути різними: уповноваження жінок у сфері прийняття політичних рішень; забезпечення рівного доступу жінок та чоловіків до правосуддя; поєднання професійного та сімейного життя, формування відповідального материнства та батьківства тощо.

Для проведення ефективних інформаційно-просвітницьких кампаній із питань гендерної рівності важливо задіяти різні комунікаційні канали, щоб охопити максимально велику аудиторію. Такими каналами можуть стати офіційний сайт державної інституції або громади; інформаційні зустрічі та акції; плакати / брошури; рекламні щити; публікації у місцевих засобах масової інформації; соціальні мережі тощо.

Інформаційно-просвітницькі кампанії йдуть пліч-о-пліч із навчальними заходами як засобами, що сприяють трансформуванню знань у діяльність, спрямовану на забезпечення потреб та інтересів жінок і чоловіків. Однак треба пам'ятати, що надання інформації та підвищення обізнаності про гендерну рівність автоматично не приводить до соціальних змін. Ініціативи з підвищення обізнаності щодо гендерної проблематики можуть наштовхуватись на опір як з боку державних службовців, посадових осіб ОМС, так і широкої громадськості. При плануванні навчальних заходів та інформаційно-просвітницьких кампаній необхідно ретельно проаналізувати можливі перепони та передбачити заходи з їх подолання.

# IV. Гендерно орієнтоване бюджетування як невід’ємна складова гендерно орієнтованого врядування

Для того, щоб цінності та пріоритети гендерної рівності та прав людини не залишилися на рівні декларації, інтеграція гендерного підходу в стратегії, політику, програми і проєкти має супроводжуватися відповідними фінансовими ресурсами. Уряди зобов’язалися додержуватися принципу достатнього фінансування гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок та дівчат у численних міжнародних угодах і домовленостях про партнерство, та запровадили принцип гендерного бюджетування до врядування у своїх країнах.

Рада Європи визначає гендерне бюджетування як «застосування комплексного гендерного підходу в бюджетному процесі. Це означає проведення гендерної оцінки бюджетів, урахування гендерного аспекту на всіх рівнях бюджетного процесу та перебудову доходів і видатків із метою заохочення гендерної рівності»<sup>64</sup>.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) зазначає, що гендерне бюджетування передбачає інтеграцію гендерної перспективи в загальний контекст бюджетного процесу за допомогою спеціальних процесів та аналітичних інструментів з метою просування гендерно відповідальної політики<sup>65</sup>.

Міністерство фінансів України визначає гендерно орієнтований підхід у бюджетному процесі як «врахування гендерних аспектів на всіх стадіях бюджетного процесу та висвітлення у відповідних бюджетних документах

64 Gender Budgeting: Practical Implementation Handbook. Strasbourg: Council of Europe, 2009. URL: <https://rm.coe.int/1680599885>

65 Downes R., L. von Trapp and S. Nicol. 2017. Gender Budgeting in OCED Countries. OECD. Journal on Budgeting. 2016. № 3. P. 6. URL: <https://www.oecd.org/gender/Gender-Budgeting-in-OECD-countries.pdf>

цілеспрямованості на забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків (гендерної рівності)»<sup>66</sup>.

Система індикаторів для вимірювання прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку передбачає моніторинг країн, у яких діють системи відстеження й оприлюднення інформації щодо коштів, виділених на досягнення гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок<sup>67</sup>. Це можливо за умови інтеграції гендерного підходу в систему управління публічними (державними) фінансами.

Останніми роками в Україні видано чимало посібників і навчальних матеріалів, які описують як міжнародний, так і вітчизняний досвід і практики застосування гендерно орієнтованого бюджетування<sup>68</sup>.

## Гендерно орієнтоване управління публічними фінансами

Гендерне бюджетування необхідно розглядати крізь призму гендерно орієнтованого управління публічними / державними фінансами (ГОУДФ). Треба зазначити, що в міжнародній практиці використовується термін «публічні фінанси», тоді як в українському законодавстві закріплено термін

66 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі: наказ Міністерства фінансів України від 2 січня 2019 р. № 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001201-19>

67 Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 6 July 2017. URL: [https://ggim.un.org/documents/a\\_res\\_71\\_313.pdf](https://ggim.un.org/documents/a_res_71_313.pdf)

68 Див.: Гендерно-орієнтоване бюджетування в Україні: теорія і практика: методичний посібник / ООН Жінки, Фонд Фрідріха Еберта. Київ: ФОП Клименко, 2016. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/12562.pdf>

Гендерно-орієнтоване бюджетування: аналіз програм, які фінансуються з бюджету, з позиції гендерної рівності: посібник для працівників органів виконавчої влади та місцевого самоврядування / Проект «Гендерне бюджетування в Україні», ООН Жінки, Фонд Фрідріха Еберта. Київ, 2015; Іваніна Т., Кисельова О., Колодій М., Остапчук О., Цюпа О. Гендерно орієнтований підхід у бюджетному процесі: практичний посібник / Проект «Гендерне бюджетування в Україні» за участі Міністерства фінансів України. Київ: Віваріо, 2020; Сучасні тенденції розвитку і практики гендерно орієнтованого бюджетування на світовому, європейському та національному рівнях. Проект «Гендерне бюджетування в Україні». Київ: Віваріо, 2020; Порадник щодо застосування гендерно орієнтованого підходу в окремих галузях / Т. Іваніна, О. Кисельова, М. Колодій та ін. Київ: Віваріо, 2020. URL: [https://genderburo.info/library/\\_/d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d1%96%d0%ba%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%97/](https://genderburo.info/library/_/d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d1%96%d0%ba%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%97/) Іваніна Т., Кисельова О. Запровадження гендерно орієнтованого бюджетування на рівні об'єднаних територіальних громад в Україні: підхід та досвід Національного демократичного інституту. Київ, 2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/536/GRB-handbook.pdf>

«державні фінанси». Використання поняття «публічні фінанси» робить акцент на тому, що фінансові ресурси належать усім членам суспільства, і система управління має забезпечувати прозоре, справедливе і підзвітне їх формування та розподілення між усіма громадянами. У цій публікації ми використовуємо терміни «державні фінанси», «система управління державними фінансами» і похідні поняття, оскільки посилаємося на нормативно-правові акти України. Однак підкреслимо, що поняття «публічні фінанси» і «державні фінанси» є синонімічними.

Інтеграція гендерного підходу в систему управління державними фінансами (УДФ) дає змогу забезпечити задоволення гендерних потреб і сприяє зменшенню гендерних розривів у економічному, соціальному і політичному житті, а отже, у можливостях жінок і чоловіків користуватися результатами розвитку. Такий підхід дає можливість надати сильнішого наголосу на важливості інтеграції гендерних аспектів у весь цикл бюджетного процесу, процедури й інститути управління державними фінансами<sup>69</sup>. У посібнику, який розроблений для інтеграції гендерного підходу в програму «Державні витрати та фінансова підзвітність» (ДФП)<sup>70</sup>, пропонується використовувати термін ГОУДФ як синонім гендерно орієнтованого бюджетування. При цьому завдання гендерно орієнтованого управління публічними / державними фінансами не в тому, щоб назвати ту чи ту ініціативу гендерним бюджетуванням, а в тому, щоб зрозуміти, чи побудована фіскальна політика та механізми її реалізації так, щоб сприяти гендерній рівності й уповноваженню жінок і дівчат.

ГОУДФ передбачає, що гендерний підхід є невід'ємною складовою процесу прийняття фінансових і бюджетних рішень, та акцентує увагу на визнанні того, що фінансово-бюджетна політика (яка стосується як видатків, так і доходів) має диференційований вплив на жінок і чоловіків. Це потребує не нового підходу до бюджетування, а скоріше адаптації та зміцнення існуючих інституцій та інструментів шляхом інтеграції гендерного підходу у весь цикл бюджетного процесу. Отже, це слід враховувати в аналізі та розгляді фінансово-бюджетної політики й практики.

69 Supplementary Framework for Assessing Gender Responsive Public Financial Management. PEFA Secretariat. Washington, DC. January 2020. URL: <https://www.pefa.org/gender>

70 Програма «Державні витрати та фінансова підзвітність» (PEFA) стартувала у 2001 році як інструмент гармонізації оцінки управління публічними фінансами в країнах, які приєдналися до програми. Її авторами були Європейська Комісія, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, уряди Франції, Норвегії, Швейцарії і Великої Британії. У квітні 2019 року восьмим членом партнерської ініціативи PEFA стало Міністерство фінансів Словачької Республіки. URL: <https://www.pefa.org/about/history>

Гендерно орієнтоване управління державними фінансами включає:

- формування бюджету з урахуванням гендерного аспекту;
- забезпечення відповідного фінансування гендерної політики;
- виконання бюджету у спосіб, який рівною мірою забезпечує користь для жінок і чоловіків, дівчат і хлопців;
- контроль впливу збільшення видатків і доходів із гендерної точки зору.

Гендерно орієнтоване управління державними фінансами гарантує, що проблеми жінок, чоловіків та підгруп у межах цих двох категорій враховуються в процесі прийняття фінансових рішень. Хоча здебільшого зусилля з ГОУДФ зосереджуються на уповноваженні жінок і дівчат, вони не повинні применшувати потреби у розвитку чоловіків і хлопців. Отже, перехід до ГОУДФ дає змогу по-новому розставити пріоритети, головним із яких є конкретні люди — жінки і чоловіки, — яким держава надає підтримку та послуги відповідно до їхніх потреб та інтересів.

У зв'язку з цим ГОУДФ бере до уваги процес формування бюджету, тобто не тільки політику видатків, а й політику доходів, хоча досліджень щодо визначення гендерного впливу системи доходів сьогодні не так багато<sup>71</sup>. Враховуючи, що основним джерелом надходжень до бюджету є податки, їх платники можуть розраховувати на те, що матимуть справедливі вигоди від розподілення бюджетних коштів. Тому жінки та чоловіки, сплачуючи податки, повинні мати можливість впливати на їх використання, тобто мати голос в ухваленні рішень щодо розподілу публічних коштів.

Одним із завдань гендерно чутливої податкової політики є сприяння зменшенню розриву у доходах багатих і малозабезпечених та усунення гендерної нерівності шляхом проведення оцінки гендерного впливу системи оподаткування, трансфертів і державних інвестицій. Метою є перебудова системи доходів задля забезпечення сталості гендерної рівності, скорочення масштабів бідності й дотримання норм у сфері прав людини<sup>72</sup>. Для подолання гендерних диспропорцій у податковій системі рекомендовано:

71 Janet G. Stotsky. Gender Budgeting: Fiscal Context and Current Outcomes. International Monetary Fund, 2016. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp16149.pdf>

72 <https://www.globaltaxjustice.org/sites/default/files/Geder-Tax-Report-Fin-WEB.pdf>



- проведення гендерного аналізу податкової політики;
- підвищення рівня освіти та обізнаності населення щодо формування дохідної частини бюджету та системи оподаткування;
- вдосконалення методів збирання податків.

Щодо видатків, то існують різні їх категорії залежно від урахування гендерного компоненту:

- видатки, виділені на державному та місцевому рівнях на програми, які безпосередньо орієнтовані на забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків (наприклад: видатки на цільову програму із забезпечення гендерної рівності; видатки на програми, спрямовані на запобігання гендерному насильству тощо);
- видатки, виділені на галузеві програми, які спрямовані на надання публічних послуг жінкам або чоловікам, які належать до конкретної групи, що має менше можливостей або є більш вразливою (наприклад, окрема програма фінансової підтримки високотехнологічних стартапів жінок-підприємниць);
- видатки, спрямовані рівною мірою на жінок і чоловіків, при цьому досягнення гендерної рівності є окремим завданням. Наприклад, інвестиційний проект будівництва нової лінії метро з охоронним освітленням навколо станцій, мета якого — розширити використання громадського транспорту жінками;
- видатки, які не мають конкретної спрямованості на забезпечення гендерної рівності або на завдання гендерної рівності (наприклад, програма підтримання доступу фермерів до мікрокредитів). Така програма є гендерно сліпою і не враховує обмежені можливості жінок у цій сфері.

У межах програми «Державні витрати та фінансова підзвітність» запропонована схема оцінювання гендерно орієнтованого управління державними фінансами<sup>73</sup>, яка складається з показників для визначення ступеня, у якому система управління державними фінансами країни враховує різні потреби чоловіків та жінок, і сприяє досягненню гендерної рівності. Її можна засто-

73 Supplementary Framework for Assessing Gender Responsive Public Financial Management. PEFA Secretariat. Washington, DC. January 2020. URL: <https://www.pefa.org/gender>

совувати як на національному, так і на місцевому рівні. Ця схема оцінки ґрунтується на необхідності інтеграції гендерного підходу в увесь цикл бюджетного процесу, а саме: вона оцінює гендерно орієнтовану практику УДФ на ключових етапах бюджетного циклу. Це, зокрема, складання фінансово-бюджетної стратегії та бюджету на основі політики (планування бюджету), передбачуваність і контроль виконання бюджету (виконання бюджету), бухгалтерський облік і звітність, зовнішній контроль і аудит, а також дві наскрізні теми: транспарентність державних фінансів та управління активами й пасивами.

На етапі планування бюджету виконавча гілка влади здійснює стратегічне планування фінансово-бюджетної політики та розробляє бюджетний план, а представницький орган обговорює бюджет, вносить до нього зміни і затверджує його.

Гендерно орієнтована практика УДФ на етапі **планування** включає такі елементи:

- оцінку впливу пропозицій бюджетної політики на гендерну рівність, включно з наданням послуг чоловікам, жінкам і підгрупам у межах цих категорій, які становлять особливий інтерес, як-от бідні домогосподарства;
- підготовку бюджетного циркуляра, який містить вказівки для розпорядників бюджетних коштів щодо врахування гендерного впливу в їхніх бюджетних запитах;
- підготовку бюджетної документації, що включає інформацію про ефективність надання послуг із розбивкою за статтю;
- розгляд законодавчим органом бюджетних пропозицій, у яких ураховано гендерний вплив політики та програм щодо видатків і доходів.

На етапі **виконання** бюджету органи влади реалізують політику, заплановану в бюджеті, та здійснюють моніторинг і контроль за її виконанням, виділяючи відповідні кошти та відстежуючи видатки. Гендерно орієнтована практика виконання бюджету включає такі елементи:

- здатність відстежувати видатки на програми, безпосередньо спрямовані на забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків (пряме фінансування);

- видатки на гендерно чутливі публічні послуги, які беруть до уваги потреби конкретних цільових груп жінок і чоловіків (пряме фінансування);
- видатки на галузеві програми, які інтегрують гендерний підхід (непряме фінансування).

Для того, щоб ефективно відстежувати видатки на гендерну рівність, особливо ті, що стосуються непрямого фінансування, необхідно розробити відповідну методичку.

На етапі **обліку та звітування** виконавчий орган готує звіти про виконання бюджетної політики. Гендерно орієнтована практика УДФ включає вимогу щодо звітування про виконання програм, спрямованих на досягнення цілей гендерної рівності. На заключному етапі бюджетного циклу — етапі **зовнішнього контролю та аудиту** — здійснюється огляд державних фінансів і надаються рекомендації щодо подальшої діяльності.

Аналіз за системою оцінки ГОУДФ на основі ДВФП для України був проведений у рамках очолюваної Світовим банком оцінки за програмою ДВФП у 2019 році. Це був один із перших пілотних проєктів, реалізованих за допомогою зазанчаної вище системи<sup>74</sup>. Результати оцінки за ДВФП закладені в основу нової Стратегії реформування системи УДФ України на 2021–2025 роки, яка містить положення щодо застосування гендерного підходу в бюджетному процесі на державному та місцевому рівнях. Інтеграція гендерного підходу в реформу системи УДФ є шляхом до гендерно орієнтованого врядування.

## Інтеграція гендерного підходу в бюджетний процес в Україні

Міністерство фінансів України доклало чимало зусиль для інтеграції гендерного підходу в низку нормативно-правових актів, які співвідносяться із усім циклом бюджетного процесу (див. Додаток 1). Застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі на всіх його стадіях сприяє:

<sup>74</sup> Оцінювання державних видатків та фінансової підзвітності (ДВФП) в Україні, 2019 р. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/135551586467375931/pdf/Ukraine-2019-Public-Expenditure-and-Financial-Accountability-PEFA-Performance-Assessment-Report.pdf>

- підвищенню ефективності бюджетних програм і досягненню максимальної їх результативності завдяки спрямуванню видатків на задоволення потреб жінок, чоловіків та/або їх груп;
- оптимізації обсягу і структури бюджетних витрат;
- покращенню якості надання публічних послуг завдяки зменшенню наявної гендерної нерівності в доступі до благ, які надаються публічним коштом.

Нижче запропоновані рекомендації, які розроблені в межах проєкту «Гендерно орієнтоване бюджетування в Україні»<sup>75</sup>, щодо інтеграції гендерного підходу на кожній стадії бюджетного процесу.

Стадії бюджетного процесу	Шляхи інтегрування гендерно орієнтованого підходу
1. Складання та розгляд Бюджетної декларації (прогнозу місцевого бюджету)	До Бюджетної декларації та прогнозу місцевого бюджету може бути включена інформація про врахування гендерного аспекту при формуванні бюджетних показників на середньострокову перспективу, гендерні цілі (вплив на конкретні групи жінок та чоловіків) та показники їх досягнення. Гендерні цілі варто формулювати за результатами огляду нормативно-правових актів та інших документів, які містять інформацію про гендерну рівність <sup>76</sup> .
2. Складання проєктів бюджетів	При складанні проєктів кошторисів та бюджетних запитів розпорядникам бюджетних коштів варто враховувати потреби, інтереси і можливості конкретних отримувачів / користувачів послуг (жінок, чоловіків та/або їх груп). Основою для врахування гендерних аспектів у цих документах можуть слугувати результати гендерного аналізу бюджетних програм <sup>77</sup> .

75 Гендерно орієнтований підхід у бюджетному процесі: Практичний посібник / Т. Іваніна, О. Кисельова, М. Колодій, О. Остапчук, О. Цюпа; Проєкт «Гендерне бюджетування в Україні» за участі Міністерства фінансів України. Київ: Віваріо, 2020.

76 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі: Наказ Міністерства фінансів України від 02 січня 2019 р. № 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001201-19>

77 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі: Наказ Міністерства фінансів України від 02 січня 2019 р. № 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001201-19>

- |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3. Розгляд проєкту й ухвалення закону про Державний бюджет України (рішення про місцевий бюджет)</p>                 | <p>Представлення проєкту закону про Державний бюджет України (проєкту рішення про місцевий бюджет) проводиться за процедурою повного обговорення із залученням усіх зацікавлених сторін. Під час обговорення головні розпорядники коштів можуть надавати інформацію щодо спрямованості відповідних бюджетних програм на подолання гендерних розривів, задоволення потреб та інтересів жінок, чоловіків та/або їх груп.</p> <p>До обговорення проєкту бюджету можуть залучатися зацікавлені сторони, які представляють інтереси різних груп користувачів державних і муніципальних послуг (жінок, чоловіків та/або їх груп, у тому числі найбільш вразливих), з метою внесення ними пропозицій до проєкту бюджету.</p> |
| <p>4. Виконання бюджету, зокрема внесення змін до закону про Державний бюджет України (рішення про місцевий бюджет)</p> | <p>Після ухвалення закону про державний бюджет чи затвердження рішення про місцевий бюджет розпорядники бюджетних коштів складають паспорти бюджетних програм. Гендерний підхід на цій стадії передбачає включення гендерної складової у характеристики бюджетних програм.</p> <p>Формування паспорта відбувається з урахуванням рекомендацій, розроблених за результатами гендерного аналізу бюджетної програми.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>5. Підготовка та розгляд звіту про виконання бюджету й ухвалення рішення щодо нього</p>                              | <p>Звіт про виконання паспорта бюджетної програми може містити інформацію про досягнення мети та виконання завдань щодо зменшення гендерних розривів чи усунення гендерної дискримінації, задоволення потреб та інтересів жінок, чоловіків та/або їх груп.</p> <p>На основі даних звіту про виконання паспорта бюджетної програми та даних моніторингу розпорядники бюджетних коштів приймають відповідні рішення щодо зменшення гендерних розривів та усунення гендерної дискримінації або посилення заходів із забезпечення гендерної рівності.</p>                                                                                                                                                                 |

Процедура проходження бюджетного процесу на державному рівні визначається Регламентом Верховної Ради України, а на місцевому рівні — бюджетним регламентом, який приймається рішенням місцевої ради. Бюджетний регламент визначає основні організаційні засади проходження бюджетного процесу під час складання, розгляду, затвердження, виконання та звітування про його виконання. Бюджетний регламент впорядковує процедури на кожній стадії бюджетного процесу. Тому інтеграція гендерного підходу в бюджетний регламент — це дієвий шлях забезпечити, щоб гендерні аспекти були висвітлені на всіх стадіях бюджетного процесу.

Крім того, бюджетний регламент є документом, який закріплює практики залучення жінок і чоловіків до управління публічними фінансами. А оскільки

гендерно орієнтоване управління публічними фінансами не можливе без залучення широкого кола жінок і чоловіків як платників податків та отримувачів вигоди, їхня участь у процесах бюджетування має бути забезпечена низкою документів, що регламентують фінансову політику, як на державному, так і місцевому рівнях. Це може бути не лише бюджетний регламент, а й положення про створення робочих груп, які включають різні зацікавлені сторони; положення про громадський бюджет або бюджет участі. Сьогодні в Україні вже є досвід інтеграції гендерного підходу до цих документів. Деякі практики, впроваджені в межах програми DOBRE, наведені нижче.

Бюджетний регламент Старосалтівського селищного бюджету, затверджений у 2020 році, інтегрує гендерний підхід у бюджетний процес. Зокрема:

### **Прогноз бюджету складається:**

- відповідно до результатів огляду нормативно-правових актів та інших документів, які містять інформацію про гендерну рівність (додаток 1 Методичних рекомендацій Міністерства фінансів України);
- з урахуванням пропозицій, розроблених за результатами проведеного гендерного аналізу бюджетних програм, затверджених на рік, що передує плановому (додаток 2 Методичних рекомендацій Міністерства фінансів України).

### **Складання проєкту бюджету включає:**

- врахування гендерних аспектів у бюджетних запитах, зокрема пропозиції, розроблені за результатами гендерного аналізу бюджетних програм поточного року;
- проведення публічних заходів щодо представлення Проєкту бюджету громадськості (за окремим графіком). Для забезпечення участі різних груп жінок і чоловіків у публічних заходах слід обирати зручний час та місце проведення, забезпечити широку інформаційну кампанію через різні засоби інформування (офіційний сайт, оголошення в газеті, комунальних закладах, на дошках оголошення тощо).

Розгляд проєкту рішення про бюджет передбачає участь представників органів самоорганізації населення, організацій громадянського суспільства, консультативно-дорадчих органів, які створено в селищній раді.

На стадії підготовки та розгляду звіту про виконання Старосалтівського селищного бюджету селищний голова забезпечує публічне обговорення річного звіту про виконання бюджету. Під час проведення таких слухань голова забезпечує умови для участі в них максимальної кількості мешканців та мешканок громади (відповідний графік, час, місце проведення тощо).

Крім того, передбачено публічне представлення інформації про виконання Старосалтівського селищного бюджету<sup>78</sup>.

Громадський бюджет є одним із інструментів розвитку взаємодії влади з громадянськістю для розвитку місцевого самоврядування, демократичних процесів прийняття рішень, громадянської активності та партнерської взаємодії. Громадський бюджет сприяє залученню жінок і чоловіків до активної участі у розвитку, створенні безпечного й інклюзивного довкілля, прийнятті рішень щодо розподілу бюджету.

В територіальних громадах, яким була надана підтримка в рамках реалізації Програми DOBRE, прийняті положення та здійснено ініціативи з громадського бюджету. Наприклад, Бобринецька міська рада затвердила Положення про громадський бюджет (бюджет участі) Бобринецької міської об'єднаної територіальної громади на 2019–2020 роки; Старосалтівська селищна рада Чугуївського району Харківської області прийняла Рішення про затвердження цільової програми «Громадський бюджет (бюджет участі) Старосалтівської територіальної громади» на 2021–2025 роки; Корюківська міська рада Чернігівської області прийняла рішення про затвердження міської цільової програми «Шкільний громадський бюджет у Корюківській міській територіальній громаді на 2021–2024 роки».

78 Бюджетний регламент Старосалтівського селищного бюджету. URL: <https://stsaltiv.gov.ua/storage/documents/attachments/bd4daf08baad29e125d1ce00e7cd51be.pdf>

Шкільний громадський бюджет покликаний розвинути лідерські якості учнів / учениць, підтримати їх досягнення, збільшити вплив учнів / учениць та їх батьків на шкільне середовище і, головне, долучити заклади загальної середньої освіти до значущих демократичних перетворень у державі. Через реалізацію ініціатив шкільного громадського бюджету учні / учениці засвоюють знання та навички участі в ухваленні суспільно значущих фінансових рішень.

### Інтеграція гендерного підходу до бюджетних програм

Міністерство фінансів України запропонувало головним розпорядникам бюджетних коштів та іншим учасникам бюджетного процесу методичку впровадження і застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі<sup>79</sup>. При цьому основою застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі є гендерний аналіз бюджетних програм.

Рекомендовано впроваджувати гендерно орієнтований підхід у бюджетний процес у такій послідовності:

- здійснення огляду нормативно-правових актів та інших документів, які містять інформацію про гендерну рівність;
- проведення гендерного аналізу бюджетних програм;
- прийняття рішень за результатами гендерного аналізу бюджетних програм;
- моніторинг гендерно чутливих бюджетних програм.

Мета гендерного аналізу бюджетної програми полягає у визначенні рівня забезпечення потреб та задоволення інтересів жінок і чоловіків та/або їх груп у процесі реалізації бюджетної програми, а також у виявленні

<sup>79</sup> Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі: наказ Міністерства фінансів України від 2 січня 2019 р. № 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001201-19>



у відповідній сфері / галузі гендерних дисбалансів — гендерних розривів, гендерної дискримінації та причин їх виникнення.

За результатами гендерного аналізу бюджетної програми заповнюються додатки 1 та 2. Формування цих додатків сприятиме вивченню послуги, що надається у межах бюджету, цільових груп отримувачів та надавачів послуг, зокрема, їхніх потреб, інтересів, умов надання чи отримання послуги, якості обслуговування тощо.

Так, Додаток 1 містить огляд нормативно-правових актів та інших документів, в яких уміщена інформація про цілі гендерної рівності відповідно до сфери програми.

Огляд нормативно-правових актів охоплює:

- чинні міжнародні та національні документи, в тому числі міжнародні угоди, директиви міжнародних організацій, членом яких є Україна, доповіді та звіти міжнародних організацій, наукових установ, громадських організацій тощо;
- чинні нормативно-правові акти, які діють у відповідних сферах / галузях, та визначають завдання і напрями діяльності розпорядників бюджетних коштів (закони, постанови, розпорядження, положення, статuti тощо) і, серед іншого, можуть містити інформацію про гендерну рівність або положення із гендерним компонентом.

У Додатку 1 зазначаються також вимоги / індикатори (показники) щодо гендерної рівності, що визначені міжнародними документами та чинним законодавством, а також дані про становище жінок, чоловіків та/або їх груп; інформація про гендерні розриви, гендерну дискримінацію, тенденції в забезпеченні потреб та задоволенні інтересів жінок, чоловіків та/або їх груп (загалом і стосовно галузі).

Огляд цих джерел інформації дасть змогу сформуванню загального бачення ситуації у світі та розуміння того, як тенденції в Україні оцінюються міжнародною спільнотою, та, як наслідок, додасть розпорядникам бюджетних коштів стимулу до змін.

Узагальнені результати огляду нормативно-правових актів та інших документів, які містять інформацію про гендерну рівність, доцільно зафіксувати

для того, щоб надалі використовувати як основу для гендерного аналізу всіх бюджетних програм головного розпорядника, а також під час розроблення плану діяльності, підготовки пропозицій до Бюджетної декларації, складання бюджетного запиту.

Додаток 2 — це рекомендована форма оформлення результатів гендерного аналізу бюджетної програми. Результати аналізу мають стати основою для висновків та пропозицій щодо зміни ситуації у сфері / галузі, яка фінансується<sup>80</sup>.

У 100 ТГ, які брали участь у програмі DOBRE, затверджено майже 300 програм у сферах економічного розвитку, освіти, фізкультури і спорту, соціального захисту, які враховують потреби жінок і чоловіків у всій їх різноманітності.

---

80 Докладний опис методики, індикатори (показники) щодо гендерної рівності, що визначені міжнародними документами та чинним законодавством, та приклади оформлення результатів гендерного аналізу бюджетних програм див.: Гендерно орієнтований підхід у бюджетному процесі: Практичний посібник / Т. Іваніна, О. Кисельова, М. Колодій, О. Остапчук, О. Цюпа; Проект «Гендерне бюджетування в Україні» за участі Міністерства фінансів України. Київ: Vivapio, 2020. URL: [https://genderburo.info/library/\\_/%d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d1%96%d0%ba%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%97/](https://genderburo.info/library/_/%d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d1%96%d0%ba%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%97/)

# V. Гендерний моніторинг і гендерне оцінювання

## Моніторинг та оцінювання як управлінські процедури

У процесі гендерно орієнтованого врядування або реалізації публічної політики виникає запитання: чи є ця діяльність результативною та дієвою? Моніторинг та оцінювання є тими аналітичними інструментами, які дають відповідь на це запитання.

**Моніторинг** — це управлінська функція, яка передбачає безперервне забезпечення керівництва, бенефіціарів і зацікавлених сторін даними, що підтверджують чи спростовують наявність прогресу в досягненні очікуваних результатів<sup>81</sup>.

**Оцінювання** — це інструмент, який застосовують періодично та за потреби здійснити незалежну й об'єктивну перевірку впливу досягнутих результатів.

Інакше кажучи, моніторинг та оцінювання — це способи отримати інформацію, задля прийняття ефективних та результативних управлінських рішень, зокрема й у межах гендерно орієнтованого врядування.

Моніторинг і оцінювання є взаємодоповнювальними процедурами. Також вони можуть застосовуватися й окремо. Найчастіше моніторинг застосовується для опису поточної діяльності, він дає інформацію про успішність реалізації програми, впровадження проекту чи виконання заходів. Моніторинг відповідає на запитання: «Що? Скільки? Коли? Де?». Оцінювання натомість застосовується періодично, у найбільш важливі моменти діяльності. Головні питання, на які відповідає оцінювання: «Чому?» та «Яким чином?»<sup>82</sup>.

Основна відмінність між моніторингом та оцінюванням полягає у періодичності застосування й фокусі уваги аналізу. Моніторинг спрямований

81 Методичні рекомендації з планування, моніторингу та оцінювання процесів відновлення. С. 7. URL: <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/mtd/metodreclanuvannya.pdf>

82 Моніторинг і оцінювання: Заради чого? Яким чином? З яким результатом?: Навчальний посібник. С. 13–14. URL: <https://aph.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/Navchalnyj-posibnyk-z-MiO.pdf>

на безперервне відстеження подій і процесів, тоді як оцінювання здійснюється у певний момент часу для з'ясування того, наскільки ефективним був процес і до яких змін він привів. Оцінювання базується на результатах моніторингу і використовується, якщо виникають додаткові труднощі чи проблеми. Ця процедура подібна до техогляду автомобіля, яка передбачає ґрунтовну діагностику та пошук причинно-наслідкового зв'язку.

Насамперед моніторинг та оцінювання — це процедури, які допомагають виробляти й ухвалювати результативні управлінські рішення. Для того, щоб забезпечити цілісність, ефективність і результативність процедур моніторингу й оцінювання, важливо дотримуватись таких принципів<sup>83</sup>:

**Принцип системності моніторингу та оцінювання**, який вказує на те, що спостереження за об'єктом моніторингу та оцінювання має відбуватися з певною регулярністю.

**Принцип динамічності** означає, що процедури моніторингу та оцінювання повинні вчасно й оперативно реагувати на зміни, які відбуваються в управлінській діяльності.

**Принцип комплексності** передбачає, що у процесі проведення моніторингу та оцінювання важливо використовувати інформацію з різноманітних джерел, наприклад: статистичні дані, внутрішню звітність, соціологічні дослідження, опитування експертів тощо.

**Принцип методологічності** вказує на те, що під час проведення моніторингу та оцінювання важливо використовувати єдину систему методичного забезпечення, індикаторів та інструментарію.

**Принцип прогностичності** наголошує на тому, що за результатами моніторингу й оцінювання важливо підготувати прогноз щодо розвитку ситуації та розробити альтернативні управлінські рішення.

Застосовуючи ці принципи до побудови процедур моніторингу та оцінювання управлінської діяльності у межах гендерно орієнтованого врядування, необхідно пам'ятати й про таке:

---

83 Галіцин В. К. Системи моніторингу: Навчальний посібник / В. К. Галіцин, О. П. Суслов, Н. К. Самченко. Київ: КНЕУ, 2015. 408 с.

- процедури моніторингу та оцінювання повинні бути максимально простими і зручними у використанні. Чим складнішими є моніторинг та оцінювання, тим більша ймовірність помилок під час роботи;
- процедури моніторингу та оцінювання повинні містити стандартизований набір інструментів для збору й аналізу даних. За потреби цей набір інструментів може бути розширений або додатково переглянутий;
- процедури моніторингу та оцінювання повинні бути вбудовані в структуру управлінської діяльності у межах гендерно орієнтованого врядування. Запроваджувати процедури моніторингу та оцінювання вже після початку реалізації будь-яких управлінських ініціатив є неефективно і малорезультативно;
- результати моніторингу й оцінювання повинні бути максимально доступними та прозорими. Дуже важливо, щоб вони використовувались як основа для ухвалення управлінських рішень.

Моніторинг та оцінювання є особливо важливими, оскільки вони слугують підставою для змін, за допомогою прийняття поінформованих ефективних рішень, орієнтованих на результат. Також за допомогою моніторингу та оцінювання можна відстежувати зміни у просуванні політики гендерної рівності на державному та місцевому рівнях і вимірювати прогрес у виконанні поставлених гендерних цілей.

### Гендерний моніторинг

У межах гендерно орієнтованого врядування процес регулярного збору та аналізу ключових гендерних даних (індикаторів) для відстеження змін у становищі жінок і чоловіків та/або їх груп називають **гендерним моніторингом**. Зміни та прогрес у забезпеченні гендерної рівності можна відображати у так званій мапі результатів гендерного моніторингу (див. Додаток 2).

Плануючи проведення гендерного моніторингу, необхідно відповісти на такі запитання:

**Які гендерні аспекти необхідно моніторити?** Наприклад, становище жінок і чоловіків, які належать до різних груп, у громаді або суспільстві, гендерні розриви у певній галузі, гендерну чутливість цільових або бюджетних програм тощо.

**Хто проводитиме гендерний моніторинг?** Суб'єктами гендерного моніторингу можуть бути органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, наукові установи тощо.

**Коли й де буде проводитися гендерний моніторинг?** Тривалість і регулярність проведення процедур у межах гендерного моніторингу можуть бути доволі різними, збір показників може відбуватися один раз на місяць, щоквартально, чи один раз на кілька років.

**Як проводитиметься гендерний моніторинг?** У межах гендерного моніторингу можуть використовуватися найрізноманітніші кількісні та якісні методи збору інформації (фокус-групи, спостереження, анкетування, опитування, інтерв'ю, аналіз документації тощо).

**Які ресурси будуть потрібні для проведення моніторингу?** Побуває думка, що оскільки гендерний моніторинг є складовою поточної управлінської діяльності, то його проведення не потребує додаткових людських, часових, фінансових чи інших ресурсів. Найчастіше це й справді так, але іноді проведення гендерного моніторингу потребує виділення додаткових ресурсів.

Перелік цих питань не є вичерпним. Наприклад, у Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів, зазначено, що у Плані моніторингу, можна зазначити ще й такі запитання: як можна буде оцінити рівень зменшення гендерної нерівності та як різні групи жінок і чоловіків, на яких впливатиме реалізація нормативно-правового акта, будуть задіяні в оцінюванні зниження нерівності.

Для проведення гендерного моніторингу надважливі три компоненти:

- гендерні індикатори (показники);
- організація регулярного збору даних, розподілених за статтю;
- зіставлення вихідних й очікуваних показників щодо досягнення результатів.

Процедура проведення гендерного моніторингу передбачає кілька етапів:

**Перший етап — планування.** На цьому етапі важливо розробити індикатори гендерного моніторингу, визначити джерела та способи отримання інформації, періодичність збору даних і призначити відповідальних виконавців.

**Другий етап — підготовчий.** На цьому етапі відбувається апробація документів для збору та фіксації даних, складається матриця моніторингу, проводиться підготовка персоналу, відповідального за проведення моніторингу.

Одна з найвідповідальніших процедур цього етапу — складання матриці (плану) моніторингу. Для зручності використання матриця гендерного моніторингу може бути представлена у вигляді таблиці, у якій виділені завдання управлінської діяльності, очікувані результати, індикатори, вихідні та очікувані дані про об'єкт гендерного моніторингу, джерела та методи збору даних, періодичність збору даних і відповідальні виконавці (див. Додаток 3).

**Третій етап — збір даних.** Основна діяльність на цьому етапі пов'язана з постійним збором даних та контролем за чіткістю процедур гендерного моніторингу.

Джерелами даних для гендерного моніторингу можуть бути:

- дані, розподілені за статтю, державної статистичної звітності та статистичних спостережень;
- управлінська звітність місцевих органів виконавчої влади, центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- соціологічні дослідження тощо.

У межах гендерного моніторингу можна використовувати первинні та вторинні дані. Первинні дані збираються безпосередньо самою організацією-виконавицею, наприклад, за допомогою опитувань, прямих спостережень чи співбесід. Вторинні дані — це дані, які отримані іншими особами чи організаціями, зокрема: дані соціологічних опитувань, перепису населення або інших демографічних досліджень.

Для гендерного моніторингу також важливим є питання **періодичності проведення аналізу**. Це пов'язано з обов'язковою вимогою до моніторингу як регулярного процесу і тим, що різні явища і процеси, які відстежують у межах моніторингу, мають різну динаміку. Деякі явища і процеси варто відстежувати один раз на декілька років, а інші, навпаки, змінюються дуже швидко або відбуваються циклічно.

**Четвертий етап — аналіз і порівняння даних.** На цьому етапі відбувається порівняння зібраних даних з вихідними значеннями індикаторів, встановлення відмінностей та пошук причин відхилень.

**П'ятий етап — звітування та передача даних на рівень прийняття рішень.** Цей етап передбачає документування зібраних даних і забезпечення інформацією щодо результатів гендерного моніторингу керівництва та осіб, які ухвалюють управлінські рішення. Також про результати гендерного моніторингу можна інформувати й інші зацікавлені сторони, наприклад, мешканців громади, засоби масової інформації, громадські організації тощо.

## Гендерне оцінювання

Через якийсь час після здійснення гендерного моніторингу дуже важливим управлінським кроком є критичний перегляд ситуації за допомогою **гендерного оцінювання**.

Метою гендерного оцінювання є визначення прямого або опосередкованого впливу (позитивного, негативного, нейтрального), коротко- та довгострокових результатів чи наслідків управлінської діяльності на становище жінок і чоловіків та/або їх груп для своєчасного усунення диспропорцій і гендерної нерівності.

Серед основних завдань гендерного оцінювання виділяють:

- виявлення відмінностей у становищі, потребах, доступі до ресурсів різних груп жінок і чоловіків, на які має або матиме вплив управлінська діяльність;
- визначення можливих позитивних і негативних наслідків від реалізації політик / програм / заходів для різних груп та/або конкретної групи жінок чи чоловіків.

На практиці найчастіше використовують два типи гендерного оцінювання: проміжне оцінювання та підсумкове оцінювання.

**Проміжне оцінювання** проводиться під час реалізації політики, програми чи ініціатив. Його мета — виявити наявні недоліки, вдосконалити



поточну діяльність та сприяти прийняттю ефективних рішень у межах існуючої діяльності. Наприклад, проміжне оцінювання ефективності та результативності виконання цільових програм, які розраховані на 3–5 років, допомагає визначити та прогнозувати вплив від реалізації заходів програми ще до закінчення її виконання.

**Підсумкове оцінювання** після реалізації політики, програм чи ініціатив. Мета підсумкового оцінювання — демонстрація досягнутих гендерних результатів, підбиття підсумків і покращення діяльності в майбутньому. Підсумкове гендерне оцінювання можуть проводити відразу після завершення заходів або через кілька років — для аналізу їх довгострокового гендерного впливу або наслідків. Наприклад, через 2–4 роки після виконання цільової програми можна проаналізувати, чи зберігаються гендерний вплив і сталість результатів від її реалізації.

Як правило, процес гендерного оцінювання на проміжному та підсумковому етапах здійснюється у формі поєднання внутрішнього та зовнішнього оцінювання. Внутрішнє оцінювання здійснюється, наприклад, керівним органом на основі аналізу даних гендерного моніторингу, інших даних статистики, управлінської звітності, самооцінки управлінської діяльності. Зовнішнє оцінювання, як правило, здійснюється міжвідомчим органом з оцінювання із можливим залученням незалежних організацій та експертів, які на основі технічного завдання відповідатимуть за проведення фокус-груп, опитування громадської думки, незалежного експертного аналізу тощо.

На етапі проміжного оцінювання збирають та аналізують дані щодо всіх або визначених питань оцінювання, наприклад, результативності й ефективності гендерно чутливих програм. У випадку нестачі ресурсів можливе проведення оцінювання частини заходів програми. Методами оцінювання на цьому етапі можуть бути: аналіз даних гендерного моніторингу; дані оперативної управлінської звітності; дані гендерної статистики; спостереження за виконанням заходів; фокус-групи з виконавцями та бенефіціарами; інтерв'ю з виконавцями та зацікавленими сторонами; експертний аналіз тощо.

На етапі підсумкового гендерного оцінювання збирають та аналізують дані щодо результативності, ефективності, сталості та впливу. Методами оцінювання на цьому етапі є: аналіз нормативно-правової бази у відповідній сфері; аналіз даних гендерного моніторингу; аналіз даних проміжного оцінювання; дані управлінської звітності; дані гендерної статистики;

фокус-групи з виконавцями та бенефіціарами; інтерв'ю з представниками виконавців та зацікавлених сторін; опитування громадської думки тощо.

Так само як і гендерний моніторинг, гендерне оцінювання проводять у кілька етапів:

**Перший етап — планування оцінювання.** На цьому етапі складається план оцінювання, визначається, скільки часу буде потрібно на проведення оцінювання, зокрема на збір даних, огляд документів, підготовку звітів, уточнюються цілі й причини оцінювання, побажання замовників, визначаються зацікавлені сторони.

**Другий етап — підготовчий.** Під час цього етапу визначаються відповідні методи збору даних, можливі джерела інформації, проводиться огляд документів. Важливою частиною цього етапу є визначення основних питань, на які оцінювання повинно дати відповіді.

**Третій етап — збір даних.** На цьому етапі експерти використовують кількісні та якісні методи збору інформації (фокус-групи, спостереження, анкетування, опитування, інтерв'ю, аналіз документації тощо) для збору фактів і свідчень про досліджувану діяльність.

**Четвертий етап — аналіз отриманих даних.** На цьому етапі отримані дані інтерпретуються, аналізуються. На основі цього вибудовується загальна картина, причинно-наслідкові зв'язки, робляться висновки. Дані, що використовуються на цьому етапі, повинні бути надійними, представлені в чіткій і зрозумілій формі, наприклад: у вигляді аналізу співвідношення та динаміки витрат і доходів різних груп жінок та чоловіків, порівняння гендерних індикаторів, статистичного аналізу даних, розподілених за статтю, аналізу організаційних структур, аналізу демографічних даних, аналізу рівня охопленості та ступеня задоволення бенефіціарів.

**П'ятий етап стосується підготовки звіту про проведення оцінювання.** Підготовка звіту та його презентація — завершальна стадія роботи з оцінювання. У звіті оцінювання повинні бути відображені основні підсумки аналізу, інформація про фактичний стан справ, вказані шляхи вирішення проблем, за потреби — розглянуті можливості внесення змін, запропоновані рекомендації. Бажано, щоб звіт за результатами гендерного оцінювання включав у себе порівняння з попередньою ситуацією (попередніми даними).

Незважаючи на подібність етапів і процедур, гендерне оцінювання є ширшим поняттям, ніж гендерний моніторинг, оскільки базується на результатах моніторингу та використовується на найбільш важливих етапах управлінської діяльності, а також, якщо виникають певні труднощі з імплементації гендерного підходу.

Гендерне оцінювання можна проводити і без попереднього гендерного моніторингу. Не завжди існує можливість одночасного проведення гендерного моніторингу та гендерного оцінювання. Тому ці процедури можна використовувати незалежно одна від одної.

Гендерне оцінювання дає змогу проаналізувати різноманітні гендерні аспекти управлінської діяльності, зокрема:

- відповідність діяльності державним і регіональним пріоритетам гендерної політики. Наприклад, чи були враховані гендерні аспекти під час розроблення інвестиційного чи соціального паспорта громади, чи були залучені жінки та чоловіки до обговорення цих документів тощо;
- результативність діяльності, тобто рівень досягнення і реалізації визначених завдань діяльності, її гендерні наслідки та вплив. Наприклад, гендерне оцінювання допоможе визначити, які саме групи жінок і чоловіків вже отримують чи ще отримають найбільші вигоди або зазнають найбільших ризиків від реалізації впроваджених програм, проєктів, ініціатив чи заходів;
- ефективність діяльності, тобто забезпечення реалізації цілей діяльності за помірних витрат ресурсів;
- сталість діяльності, тобто ймовірність продовження позитивного гендерного впливу від здійснення діяльності після закінчення періоду впровадження. Наприклад, які саме можливості громади та як довго будуть актуальними, зважаючи на зміни демографічної структури населення, скорочення тривалості життя мешканців громади та високі темпи смертності чоловіків;
- вплив діяльності, тобто той ефект, який позначився на розвитку гендерних відносин і вплинув на становище жінок і чоловіків та/або їх груп. Наприклад: які групи жінок і чоловіків громади були працевлаштовані або втратили роботу через впроваджені ініціативи чи проєкти? яка

кількість таких осіб? яким був гендерний вплив на непрацевдатних мешканців громади? як діяти у майбутньому, щоб зменшити негативний та посилити позитивний гендерний вплив на різні групи мешканців громади?

Зазвичай, якісне гендерне оцінювання надає інформацію, яка може бути використана для удосконалення процесу розроблення гендерно чутливих політик, програм та заходів. Гендерне оцінювання також допомагає виявити непередбачувані результати й наслідки гендерних ініціатив, які можуть залишитися непоміченими при регулярному гендерному моніторингу, оскільки такий моніторинг, як правило, фокусується на виконанні плану дій чи програми.

Результати гендерного оцінювання важливі як для осіб, які приймають управлінські рішення, так і бенефіціарів, тих жінок та чоловіків, на яких була спрямована управлінська діяльність у межах гендерно орієнтованого врядування. Використання результатів гендерного оцінювання дає змогу ОМС розробляти заходи, спрямовані на зменшення чи усунення негативного впливу, натомість допомагає посилити очікуваний позитивний вплив або ж розширити перелік цільових груп жінок чи чоловіків, які його відчують. Для бенефіціарів ці результати дають можливість дізнатися, як певна діяльність відбилася на їхньому повсякденному житті та які впливи це може мати в майбутньому.

### **Гендерно чутливі індикатори (показники) в системі моніторингу та оцінювання**

Провести гендерний моніторинг і гендерне оцінювання без гендерно чутливих індикаторів неможливо. Гендерно чутливі індикатори (показники) — це прості та надійні засоби вимірювання досягнень у сфері гендерно орієнтованого врядування. В ідеалі гендерно чутливі індикатори мають бути визначені на етапі підготовки управлінських ініціатив, стратегій, програм та проєктів і внесені до таблиці (карти, матриці) очікуваних результатів (див. Додаток 2 та Додаток 4).

**Гендерно чутливі індикатори (показники)** — це якісні та кількісні характеристики, що уможливають з'ясування дійсного становища жінок і чоловіків та/або їх груп у різних сферах життєдіяльності суспільства. Наприклад: представництво різних статей на різних рівнях посад, рівень

повноважень, рівень заробітної плати, можливості доступу до ресурсів, зайнятість продуктивною (оплачуваною) та непродуктивною (неоплачуваною) роботою тощо.

Гендерно чутливий індикатор — це конкретна міра вимірювання того чи іншого явища або процесу, крізь призму гендерного підходу. Гендерно чутливі індикатори описують результати в операційно вимірюваних величинах, таких як кількість, якість, тип, час, місце тощо.

Серед усього різноманіття гендерно чутливих індикаторів (показників) моніторингу й оцінювання можна виділити такі різновиди<sup>84</sup>:

- прями та непрямі індикатори;
- кількісні та якісні індикатори;
- індикатори процесу й результатів;
- проміжні та підсумкові індикатори.

Прямі індикатори — це ті, що їх застосовують у випадках, коли зміни в об'єкті спостереження може помітити безпосередньо суб'єкт. Зазвичай це стосується короткотермінових результатів. Прямий індикатор точніший, повніший та більш готовий для безпосереднього застосування.

Непрямі індикатори — використовуються замість прямих або на доповнення до них. Їх застосовують у випадках, коли досягнення (чи недосагнення) результатів (тобто змін в об'єкті спостереження):

- не може бути зафіксоване і виміряне безпосередньо, а лише опосередковано, наприклад, якість життя, організаційний розвиток тощо;
- може бути безпосередньо виміряне, але вартість такого вимірювання буде невиправдано високою;
- може бути виміряне лише з плином значної кількості часу після завершення заходу / програми.

<sup>84</sup> Методичні рекомендації з планування, моніторингу та оцінювання процесів відновлення. С. 21.  
URL: <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/mtd/metodreplanuvannya.pdf>

Кількісні (статистичні) індикатори — показники, що мають кількісний вираз і позначаються такими формулюваннями, як число, частота, відсоток, частка тощо. Кількісними індикаторами можна описати, наприклад, таке: частоту зустрічей та чисельність учасниць / учасників, коефіцієнт зростання, показники успішності, рівень зарплати тощо.

Якісні індикатори (судження, оцінка, сприйняття та відношення) — показники, що не мають кількісного виразу й можуть позначатися такими формулюваннями: наявність, відповідність, якість, ступінь, рівень, задоволеність, обізнаність, охопленість тощо. Якісними індикаторами можна описати, наприклад, ставлення до того чи того факту зацікавлених сторін, рівень їхнього задоволення, здатність до прийняття рішення та самооцінки, зміну поведінки тощо.

За допомогою індикаторів результатів можуть визначатися такі речі, як кількість упроваджених технологій, кількість відкритих закладів, зростання доходів тощо.

Індикатори процесу, як правило, завжди якісні й покликані визначити, як технології були розроблені та впроваджені, як відбувалося відкриття закладів чи збільшення доходів і хто в цьому брав участь.

Проміжні індикатори встановлюються для визначення результату в певні періоди чи етапи. Тому вони фактично слугують контрольними відмітками для досягнення очікуваних кінцевих результатів.

Підсумкові індикатори визначають кінцевий результат (ціль).

На практиці бажано зберігати баланс між кількісними та якісними індикаторами (показниками). Найважливіше, щоб індикатори були доречними і вимірюваними. Вони не роблять ситуацію кращою чи гіршою, а фіксують, які зміни відбулися чи не відбулися і якою мірою. Вдалий гендерний індикатор може показувати причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими діями та результатами. Важливо, щоб заплановані гендерні зміни чи результати можна було виміряти. Якщо не вдається визначити гендерні індикатори, це свідчить про те, що результати / ціль / завдання визначені нечітко чи неконкретно.

Для того, щоб забезпечити результативність і чутливість гендерних індикаторів, вони повинні відповідати низці вимог:

- бути максимально вимірюваними, тобто відобразитися у вимірюваних величинах;
- відповідати регулярності відстеження, тобто як часто ми зможемо і чи зможемо відстежувати інформацію за цими індикаторами;
- бути доступними і практичними при зборі даних;
- бути доречними, тобто відповідати меті і завданням аналізу;
- бути надійними й об'єктивними, тобто використовувати надійні джерела та методи збору інформації;
- бути простими й зрозумілими для сприйняття.

Під час розроблення гендерно чутливих індикаторів (показників) важливо пам'ятати про кілька основних правил:

- для моніторингу чи оцінювання кожного очікуваного результату важливо розробити кілька гендерно чутливих індикаторів. Це допоможе вимірювати результати діяльності більш комплексно;
- гендерно чутливі індикатори повинні враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін і при цьому балансувати між ними. Це забезпечує сталість процедур збору інформації та вимірювання;
- для удосконалення процедур моніторингу й оцінювання згодом можливо оновити систему індикаторів — додати нові та прибрати старі індикатори.

Наявність системної та достовірної інформації у межах гендерно орієнтованого врядування є важливою умовою організації ефективного управління і розвитку як окремих громад, так і держави загалом. Від рівня достовірності й повноти отриманої інформації залежать ефективність, результативність та гендерна чутливість управлінського рішення.

Отже, гендерний моніторинг і гендерне оцінювання є необхідною складовою гендерно орієнтованого врядування, оскільки вони допомагають виміряти результати та побачити вплив прийнятих рішень на ситуацію гендерної рівності, відстежувати прогрес у скороченні гендерних розривів та оперативно впливати на якість результатів роботи.

# VI. Гендерно чутливі послуги

## Публічні послуги в контексті гендерно орієнтованого врядування

Поняття «публічна послуга» означає створення благ для особи (громадянина) та суспільства загалом. В українському законодавстві публічна послуга визначена як юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної послуги, у результаті якої набуваються, змінюються чи припиняються права та/або обов'язки суб'єкта звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення<sup>85</sup>. Публічні послуги надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні<sup>86</sup>. Держава має у цій сфері пріоритетну роль. Саме вона забезпечує право громадян на доступ до публічних послуг. Крім того, вона контролює, щоб їх надавали якісно та ефективно, зокрема, коли це роблять приватні компанії чи громадські організації.

Державна політика України у сфері надання публічних послуг цілком вкладається в концепцію належного врядування та базується на принципах<sup>87</sup>:

- верховенства права;
- рівності перед законом;
- відкритості;
- прозорості;
- багаторазовості використання;

85 Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 липня 2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>

86 Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>; Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 липня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>

87 Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 липня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>



- технологічної нейтральності і портативності даних;
- орієнтованості на громадян;
- інклюзивності та доступності;
- безпечності та конфіденційності;
- підтримки прийняття рішень;
- адміністративного спрощення;
- збереження інформації;
- оцінювання ефективності та результативності.

Важливо зазначити, що метою публічних послуг є соціальне благо, а не прибуток. Вони існують, бо громадяни мають потребу в освіті, охороні здоров'я, інфраструктурі, комунальних послугах тощо. Такі послуги надаються за публічний кошт, тобто із податків, які сплачують громадяни, тому вони можуть очікувати, що ці кошти повернуться до них у вигляді базових послуг. Наприклад, зручного громадського транспорту, якісних комунальних послуг чи доступної медичної допомоги.

Жінки та чоловіки розцінюють доступ до якісних публічних послуг як шлях до кращого життя для себе та своїх громад. Відсутність доступних якісних послуг є джерелом нерівності та серйозною перешкодою для реалізації прав жінок і чоловіків, особливо тих, які належать до виключених груп і живуть у складних життєвих обставинах. З метою забезпечення належної реалізації прав фізичних та юридичних осіб у сфері надання публічних послуг Указом Президента «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг»<sup>88</sup> визначено низку заходів з головним акцентом на спрощенні процедур надання та отримання публічних послуг, забезпеченні їх доступності, зокрема шляхом впровадження електронних сервісів. Згідно із цим Указом Кабінет Міністрів України має встановити єдині вимоги до надання публічних послуг, зокрема: основні показники ефективності, максимальний час очікування, критерії задоволеності громадян, а також запровадити механізм контролю за їх наданням.

<sup>88</sup> Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 04 вересня 2019 р. № 647/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text>

Покращення публічних послуг є життєво важливим для досягнення прогресу у реалізації людських прав як жінок, так і чоловіків на безпечний громадський простір, освіту, гідну працю, охорону здоров'я та багатьох інших соціальних і економічних прав. Публічні послуги мають трансформаційний потенціал для створення більш гендерно справедливих суспільств і протидії соціальній та економічній нерівності. Для того, щоб реалізувати цей трансформаційний потенціал, публічні послуги мають відповідати потребам і пріоритетам жінок та чоловіків з урахуванням їхнього віку, стану здоров'я, інвалідності, етнічної належності, сексуальної орієнтації та соціального контексту, тобто послуги мають бути гендерно чутливими.

### Забезпечення гендерної орієнтованості публічних послуг

Гендерно орієнтоване врядування передбачає регулярне проведення аналізу впливу послуг на гендерну рівність. У контексті ГОВ публічні послуги мають не тільки відповідати потребам жінок і чоловіків, які належать до різних груп, а й забезпечувати **гендерну справедливість**.

Для забезпечення гендерної справедливості треба пам'ятати, що публічні послуги можуть бути однаковими у тому випадку, якщо потреби й інтереси жінок і чоловіків збігаються, та різними у разі розбіжностей потреб, інтересів, переваг, обов'язків і можливостей, які мають жінки та чоловіки<sup>89</sup>.

Гендерна справедливість передбачає рівноправність і справедливість у розподілі благ і відповідальності між жінками та чоловіками<sup>90</sup>. Принцип гендерної справедливості потребує уваги до збалансованої участі жінок і чоловіків у процесі прийняття рішень, а також скорочення або усунення гендерного дисбалансу в доступі до послуг. Наприклад, такий дисбаланс було виявлено під час гендерного аналізу бюджетних програм у сфері фізичної культури та спорту: до 2/3 вихованців дитячо-юнацьких спортивних шкіл становлять хлопці. Щоб зробити послуги цих шкіл гендерно чутливими, необхідно залучати дівчат до традиційно «чоловічих» видів спорту або відкривати нові секції, які відповідають їхнім потребам<sup>91</sup>.

89 ABC of women worker's rights and gender equality. International Labour Office. Geneva: ILO, 2000. P. 48. URL: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5\\_1131](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5_1131)

90 Шевченко З. В. Словник гендерних термінів. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю, 2016. URL: <http://a-z-gender.net/ua/seksizm.html>

91 Кисельова О. Проблеми гендерної рівності у галузі фізичної культури та спорту. Київ, 2019. С. 23. URL: [https://genderburo.info/library/\\_/публікації/](https://genderburo.info/library/_/публікації/)

У Пологівській ТГ Запорізької області дівчата становили лише 23% загальної кількості вихованців дитячо-юнацької спортивної школи. Особливо різким був гендерний розрив у футбольній секції, в якій навчалися лише хлопці (285 осіб). У червні 2021 року за результатами аналізу, проведеного робочою групою з гендерно орієнтованого бюджетування, було прийнято управлінське рішення щодо залучення дівчат у футбольну секцію. Для цього була відкрита додаткова група та проведена інформаційна кампанія серед дівчат та їхніх батьків.



Зокрема, інформацію було поширено на офіційних інформаційних ресурсах громади і на партнерських медійних майданчиках. Майже одразу було сформовано групу з 15 дівчат, які стануть майбутньою футбольною командою. Водночас набір ще триває, і дівчата Пологівської громади отримали рівні з хлопцями можливості займатися футболом!

Це стало можливим завдяки спільним зусиллям робочої групи з гендерно орієнтованого бюджетування Пологівської громади, консультанток програми DOBRE, громадських активістів / активісток і місцевої влади.

Залежно від того, чи спрямовані послуги на задоволення базових (практичних) потреб жінок і чоловіків, чи на реалізацію стратегічних цілей досягнення гендерної рівності, можна виділити три рівні гендерної орієнтованості публічних послуг<sup>92</sup>:

- **Базові** публічні послуги надаються для задоволення мінімального рівня базових потреб жінок і чоловіків, які стосуються забезпечення житлом, енергією, водопостачанням, первинною медичною допомогою, соціальними послугами тощо. Особливо важливо забезпечити доступ до базових послуг жінок і чоловіків, які належать до соціально виключених і вразливих груп. Участь останніх у процесах, пов'язаних із формуванням і плануванням послуг, є вирішальною для того, щоб вони могли артикулювати свої потреби і були почутими.

92 Gender Responsive Public Services: Pathways to Equitable Economic Growth in Cities. Discussion Paper. Cities Alliance, 2017. URL: [https://www.citiesalliance.org/sites/default/files/Cities\\_Gender\\_Layout\\_FinalWeb.pdf](https://www.citiesalliance.org/sites/default/files/Cities_Gender_Layout_FinalWeb.pdf)

- **Послуги, що сприяють розширенню прав і можливостей**, передбачають цілеспрямовані втручання, які розвивають індивідуальні якості, підвищують кваліфікацію та розширюють можливості жінок і чоловіків, особливо тих, що належать до вразливих груп. Прикладом можуть слугувати послуги із професійної підготовки / перепідготовки та підвищення кваліфікації безробітних, які надаються центрами зайнятості на безкоштовній основі.
- **Трансформаційні** публічні послуги спрямовані на більш справедливий перерозподіл влади між чоловіками і жінками, забезпечення рівного доступу до ресурсів, контролю та праці, а також трансформацію патріархальних норм та соціальних ролей. Вони пов'язані із реалізацією стратегічних гендерних потреб та інтересів<sup>93</sup>, які мають на меті здійснення змін на законодавчому, інституційному та соціальному рівнях — насамперед для жінок і виключених груп. Прикладом трансформаційних послуг може бути навчання жінок з низьким рівнем доходу за напрямками будівництва, ремонту техніки або інформаційних технологій, що розширює їхні можливості працевлаштування. Така підтримка може сприяти зростанню кількості жінок у сферах з високим рівнем доходу, в яких традиційно домінують чоловіки. Особливістю цих послуг є те, що вони кидають виклик поширеним стереотипам і сприяють реалізації стратегічних гендерних потреб.

Участь жінок у гендерній бюджетній групі Великокучурівської СТГ дала змогу ухвалити рішення щодо створення **Простору жіночого лідерства «УСПІХ»**. Облаштування простору для навчання та обміну досвідом сприяє посиленню впливу жінок на життя громади, отже, має трансформаційний вплив на перерозподіл влади та ресурсів між жінками і чоловіками.

Щомісяця не менше ніж 20 представниць депутатського складу Великокучурівської сільської ради, працівниць галузі освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, громадських діячок, активісток і посадових осіб органів місцевого самоврядування отримують можливість:

93 Стратегічні гендерні потреби спрямовані на усунення залежності жінок від чоловіків у суспільстві, пов'язані з розширенням можливостей жінок і залежать від конкретних соціальних, економічних і політичних умов. — Див.: Про затвердження Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів: наказ Міністерства соціальної політики від 07 лютого 2020 р. № 86. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20#Text>

- обмінюватися досвідом і набувати навичок лобіювання своїх інтересів в ОМС;
- підвищувати професійну кваліфікацію в різних сферах через майстер-класи;
- відновлювати працездатність, запобігати психоемоційному та професійному вигоранню через індивідуальне консультування та тренінгові заходи;
- набувати навичок запобігання жорсткому поведінню та домашньому насильству;
- навчатися організації груп взаємодопомоги;
- підвищувати кваліфікацію із надання соціальних послуг;
- набувати знань та навичок із започаткування власної справи тощо.

**Простір жіночого лідерства «УСПИХ»** розташований у Центрі культури та дозвілля Великокучурівської СТГ.

## Характеристики гендерно чутливих послуг

Аналізуючи публічні послуги через призму основних положень міжнародного законодавства, яке гарантує економічні, соціальні й культурні права людини<sup>94</sup>, можна визначити основні характеристики гендерно чутливих публічних послуг: наявність, доступність, прийнятність, безпечність та адаптивність<sup>95</sup>.

### Наявність послуг

**Наявність** означає, що послуги мають бути в достатній кількості, тобто пропозиція має відповідати потенційній кількості користувачів — жінок і чоловіків із різних вікових і соціальних груп. Яскравий

94 Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права від 19 жовтня 1973 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text)

95 Gender-Responsive Public Services: Framework 2018. Aclonaid, 2018. URL: [https://actionaid.org/sites/default/files/grps\\_2018\\_online.pdf](https://actionaid.org/sites/default/files/grps_2018_online.pdf)

приклад — недостатня кількість місць у дитячих садках, що робить недоступними послуги дошкільної освіти та раннього розвитку для дівчат і хлопців, які їх потребують<sup>96</sup>. Така ситуація робить недоступними послуги дошкільної освіти та раннього розвитку для дівчат і хлопців, які їх потребують.

### Доступність послуг

Доступність послуг для всіх потенційних бенефіціарів характеризується економічною, фізичною, соціальною та інформаційною доступністю.

**Економічна** доступність означає, що послуга фінансово доступна для жінок і чоловіків, які належать до різних груп, зокрема й соціально виключених. Більшість публічних послуг повинні бути безкоштовними. А ціна на платні послуги має бути посилюючою для людей, які живуть у бідності. В іншому випадку вони зазнають дискримінації.

**Соціальна доступність** передбачає те, що групи, які виключені за соціальною ознакою, і зазнають упередженого ставлення та дискримінації, мають безперешкодний доступ до публічних послуг. Соціальна доступність є синонімом **інклюзивності**, тобто спрямованості послуг на врахування прав, потреб і можливостей тих осіб, які є виключеними із активного суспільного життя. За різними ознаками до соціально виключених груп належать: бездомні люди, безробітні, бідні, люди з інвалідністю, хворі на соціально-небезпечні хвороби (СНІД, туберкульоз), внутрішньо переміщені особи (ВПО) та ін.

У кожній з цих вразливих груп проблеми та потреби жінок і чоловіків можуть відрізнитися. Наприклад, жінки, які становлять більшість ВПО, частіше, ніж чоловіки, стикаються з порушенням їхнього права на житло, охорону здоров'я, соціальний захист і пенсійне забезпечення, зайнятість, освіту, доступ до суду тощо. Жінки також більше скаржаться на проблеми, які виникають при взятті на облік, відновленні й оформленні документів, що посвідчують особу<sup>97</sup>.

96 Бабак С. 20 років без змін. Чим живуть дитячі садочки? URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/dityachi-sadki-v-ukrajini-z-yakimi-problemami-zishtovhuyutsya-vihovateli-ta-batki-sergiy-babak-ostanninovini-50072912.html>

97 Див.: Звіт про гендерний аналіз результатів всеукраїнського опитування щодо дотримання прав ВПО. ГО «Громадський холдинг «Група впливу», Уповноважений з прав людини, ПРООН, 2017 р. URL: <https://www.vplyv.org.ua/archives/1350>

**Фізична доступність** публічної послуги означає, що віддаленість, місце, інфраструктура та час надання послуги зручні для громадян. Це включає також можливість доступу до неї людей з інвалідністю, яким складно вести активне суспільне життя. Наш публічний простір рідко враховує потреби осіб з вадами зору, слуху й опорно-рухової системи. Батьки з дітьми також часто стикаються із інфраструктурними перепонами у доступі до послуг (відсутність пандусів, ліфтів, дитячих кімнат, вбиралень тощо).

### **Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) Шумської міської ради**

Центр розміщено в центральній частині міста на першому поверсі адміністративної будівлі. Місце розташування ЦНАПу має зручне транспортне сполучення, зокрема, поряд знаходиться зупинка громадського транспорту. На вході до приміщення розміщено інформаційну вивіску з найменуванням Центру та табличку з його графіком роботи. Вхід до ЦНАПу облаштований пандусом для маломобільних груп населення. На прилеглий до ЦНАПу території є місце для безоплатної стоянки автомобільного транспорту суб'єктів звернень, що надає відвідувачам додаткові зручності.

Отже, адміністративні послуги, які надає ЦНАП, фізично доступні для людей з інвалідністю, батьків із маленькими дітьми, осіб, які користуються публічним або керують автомобільним транспортом.

**Інформаційна доступність** послуг передбачає можливість шукати, отримувати та передавати інформацію, яка стосується послуг. Вона також включає можливість жінок і чоловіків отримувати інформацію тими каналами, які є доступними для них залежно від віку, рівня доходу, місця проживання тощо.

### **Прийнятність послуг**

Наступною ознакою гендерно чутливих послуг є **прийнятність**. Це означає, що послуги відповідають сучасним культурним нормам і не дискримінують жінок та чоловіків, які належать до різних груп. Так, скажімо, якщо в лікарні існує лише система запису до лікаря за телефоном, то це дискримінує людей, які мають вади слуху. Водночас, якщо існує лише електронна черга, то це створює складнощі для людей із вадами зору.

Що стосується, наприклад, медичних послуг, то вони мають враховувати культурні особливості людей, меншин, народів і громад, бути чутливими до вимог статі та життєвого циклу, а також розроблені з метою дотримання конфіденційності та покращення стану здоров'я жінок і чоловіків. Тільки участь зацікавлених сторін може виявити, що саме ці стандарти означають для чоловіків, жінок, хлопців і дівчат різного культурного походження, релігій, сексуальної орієнтації чи представників інших меншин у громадах, і допомогти створити медичні послуги, які є більш прийнятними з їхнього погляду.

### Безпечність послуг

Надання гендерно чутливих послуг має гарантувати, що люди в процесі отримання послуги не наражаються на загрозу своєму життю та здоров'ю. Це включає безпеку жінок і дівчат з погляду можливих сексуальних домагань і насильства. Безпечність послуг має надзвичайне значення, оскільки відчуття небезпеки ставить жінок і чоловіків у становище вразливості. Якщо отримувачі послуг стикаються із залякуванням, утисками, словесними образами, зокрема, у транспорті, спортивних залах або в розважальних закладах, то вони починають уникати цих місць, що обмежує їхнє право на отримання відповідних послуг. Тому важливо, щоб інфраструктура, створена для надання публічних послуг, мала відповідне освітлення, систему термінового зв'язку з поліцією та інші засоби безпеки. Також важливо, щоб персонал, що надає такі послуги, був гендерно чутливим і добре обізнаним у питаннях гендерної рівності.

### Адаптивність послуг

Важливою характеристикою гендерно чутливих послуг є **адаптивність**. Тобто можливість оновлювати та пристосовувати публічні послуги до соціальних, економічних і політичних змін; міських і сільських умов; розриву між поколіннями; конфліктів, кліматичних і природних катастроф, пандемії тощо.

Дані підтверджують, що сільське населення має обмежений доступ до публічних послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, інфраструктури, сучасних технологій тощо. Програми, які фінансуються з державного та місцевого бюджетів, мають бути орієнтованими на подолання розриву в доступі до публічних послуг жінок і чоловіків, які проживають у сільській місцевості.



Врахування розриву в поколіннях особливо важливе в контексті інформування людей про наявність певної публічної послуги та доступу до електронних послуг. Додатки для мобільних телефонів можуть бути розроблені для інформування молодіжних груп, тоді як для людей похилого віку інформацію можна поширювати більш традиційними каналами: телебачення, радіо, друковані повідомлення.

Скажімо в умовах карантину, який пов'язаний із COVID-19, багато закладів адаптували послуги і стали надавати їх дистанційно. Наприклад, Пенсійний фонд перейшов на надання електронних послуг, що, безумовно, є прогресивним кроком. Однак діджиталізація послуг не враховує те, що людям похилого віку послуги з використанням сучасних технологій часто недоступні. Створення електронних публічних послуг має не залишити також осторонь вразливі групи населення, які не мають можливості користуватися інтернетом.

## Як зробити послуги гендерно чутливими?

Для того, щоб послуги стали гендерно чутливими, вони передусім мають формуватися та плануватися у процесі прямої участі жінок і чоловіків, особливо тих, хто належить до вразливих груп, щоб їхні специфічні потреби були задоволені, а людські права реалізовані. Далі послуги мають бути оцінені з погляду їх наявності, доступності, прийнятності, безпечності, адаптивності та гендерної справедливості — всіх тих характеристик, які проаналізовані вище.

Щоб оцінити **наявність** послуги, треба визначити:

- кількість осіб у громаді, які потребують зазначеної послуги;
- кількість надавачів послуги та їх потужності (наприклад, кількість вчителів / лікарів / медсестер тощо на тисячу населення і порівняти зі стандартами);
- відповідність попиту та пропозиції;
- кількість осіб, які потребують послуги, але не отримують її через відсутність послуги в достатній кількості.

**Економічну** доступність послуги можна оцінити, відповідаючи на такі запитання:

- чи кількість безкоштовних послуг відповідає кількості осіб (домогосподарств), які її потребують?
- чи плата за послугу є економічно доступною найбільш вразливим категоріям населення?
- яка кількість осіб вважає послугу економічно недоступною (із розподілом за статтю, віком, рівнем доходу тощо)?

**Соціальну доступність** або **інклюзивність** послуги можна визначити, з'ясувавши:

- чи створена в громаді база даних осіб (домогосподарств), які належать до виключених груп, із розбивкою за статтю, віком, рівнем доходу, сімейним статусом тощо;
- чи є система відстеження, як жінки та чоловіки, які належать до виключених груп, користуються публічними послугами;
- чи є публічні послуги безкоштовними (фінансово доступними) для найбільш вразливих верств населення;
- чи можна відстежити кількість людей, виключених із послуг (або з обмеженим доступом) через неможливість оплати (із розподілом за статтю, віком, рівнем доходу тощо);
- чи існують механізми залучення до діалогу жінок і чоловіків, які належать до вразливих груп, з представниками державних інституцій, ОМС і надавачами послуг.

Для того, щоб визначити **фізичну доступність** послуги, треба зрозуміти:

- чи є послуга фізично доступною з точки зору територіальної близькості, наявності транспортного сполучення, вказівних знаків, під'їзних шляхів і місць паркування для транспортних засобів, можливості вільного (безперешкодного) доступу до приміщення, в якому надається

послуга, особливо громадянам із інвалідністю, літнім людям, батькам із дітьми;

- яка кількість осіб вважає послугу фізично недоступною (із розподілом за статтю, віком, рівнем доходу тощо).

**Інформаційну доступність** послуги можна оцінити, відповідаючи на такі запитання:

- чи запровадження послуги супроводжується розповсюдженням інформації серед потенційних користувачів щодо розміру та порядку її оплати, процедури її отримання, необхідних документів, відповідальних осіб та їх контактних даних?
- чи канали розповсюдження інформації доступні жінкам і чоловікам різного віку, соціального статусу, місця проживання тощо?
- чи є варіативність каналів отримання інформації: телефоном, через інтернет, друковану продукцію?
- яка кількість скарг надійшла від громадян щодо неможливості скористатися послугою через економічні, фізичні або інформаційні перепони (із розподілом за статтю, віком, рівнем доходу тощо)?

Для оцінки **прийнятності** послуги треба з'ясувати:

- чи не дискримінує послуга та процес її надання користувачів за ознаками статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, сімейного та майнового стану, місця проживання тощо;
- наскільки жінки і чоловіки, які належать до різних груп, вважають послугу прийнятною з погляду її відповідності культурним нормам та дотримання принципу рівності й недискримінації;
- чи скарги реєструються та проблеми, пов'язані із неприйнятністю, вирішуються постачальниками публічних послуг;
- яка кількість позовів надійшла до суду від жінок і чоловіків щодо дискримінації за статтю, віком, інвалідністю, етнічним і соціальним

походженням, сімейним і майновим станом, місцем проживання під час надання послуги.

**Безпечність** послуги можна визначити, відповідаючи на такі запитання:

- чи послуга, процес її надання та інфраструктура, створена для її надання, відповідають правилам безпеки, які діють у відповідній сфері?
- чи існують випадки сексуального домагання та насильства стосовно жінок і дівчат у громадських місцях та закладах, які надають публічні послуги?
- наскільки активно органи державної влади та ОМС вживають зусиль для забезпечення безпеки жінок та дівчат у доступі до послуг?

Щоб оцінити **адаптивність** послуги, треба визначити:

- як часто послуги оцінюються і переформатовуються залежно від змін, які відбуваються в суспільстві під впливом різноманітних факторів (економічних, політичних, кліматичних, пандемічних тощо);
- наскільки публічні послуги адаптовані до потреб жінок і чоловіків, які належать до найбільш вразливих груп, або проживають у сільській місцевості — при збереженні стандартів якості;
- чи розроблені та прийняті плани надання і швидкого відновлення публічних послуг у надзвичайних ситуаціях.

Для оцінки **гендерної справедливості** треба зрозуміти:

- чи рівною мірою жінки і чоловіки беруть участь у процесі прийняття рішень щодо формування та планування послуг;
- чи однаковий доступ до послуги мають жінки і чоловіки, які її потребують;
- чи є в наявності специфічні послуги для жінок і чоловіків відповідно до їхніх різних потреб, інтересів, переваг, обов'язків та можливостей;
- чи застосовано спеціальні заходи для скорочення гендерного дисбалансу у доступі до послуг.

## Як покращити управління гендерно чутливими послугами?

Для того, щоб послуги забезпечували реалізацію прав людини та мали трансформаційний вплив на досягнення гендерної справедливості, треба покращити управління послугами, запровадивши механізми, які описані нижче.

### Надання послуг за рахунок публічних фінансів

Як уже зазначалося, публічні послуги мають переважно фінансуватися за рахунок державного та місцевих бюджетів, що дає можливість забезпечити максимальний доступ до послуг більшості людей, які їх потребують, а отже, гарантувати право кожної людини на достатній життєвий рівень та задоволення базових потреб. Послуги, що фінансуються публічним коштом, оплачуються переважно із податкових надходжень, які надійшли до державного та місцевих бюджетів. Тому жінки і чоловіки, які сплачують до бюджету частку свого доходу, мають право вимагати повернення своїх податків у вигляді доступної медичної допомоги, освіти, інфраструктури тощо.

Якщо збільшується кількість послуг, які надаються за рахунок державного та місцевих бюджетів, це свідчить про рух у напрямі забезпечення доступності базових послуг жінок і чоловіків, які належать до різних груп, включаючи найбільш вразливі.

### Надання послуг державою та органами місцевого самоврядування

Органи державної влади та місцевого самоврядування несуть головну відповідальність за забезпечення базовими послугами у сфері освіти, охорони здоров'я, постачання води й електроенергії, безпечної громадської інфраструктури тощо. Проте в останні десятиліття окреслилася тенденція до скорочення послуг, які надаються державою, та передачі повноважень приватним постачальникам. Така тенденція призводить до зменшення безоплатних послуг, невиправданого зростання вартості оплачуваних послуг та їх недоступності для вразливих верств населення. Приватизація сприяє структурному виключенню груп, які не можуть дозволити собі оплачувати послуги, а отже, призводить до порушення прав жінок і чоловіків на соціально справедливість та рівність.

Показником гендерно орієнтованого врядування є наявність чіткого регулювання, контролю, моніторингу й оцінки доступності та якості послуг, які надають приватні постачальники. Держава має впевнитися, що надання базових послуг приватними компаніями не порушує державних зобов'язань щодо забезпечення прав людини та гендерної рівності.

### **Застосування гендерно орієнтованого бюджетування**

Гендерно орієнтоване бюджетування, про яке йшлося в четвертому розділі, є основним інструментом для створення та надання гендерно чутливих послуг. Застосування гендерного підходу в системі управління фінансами забезпечує, щоб жінки та чоловіки отримували рівні частки суспільного багатства, зокрема, рівний доступ до публічних послуг. Фактично це дає змогу підвищити адресність, ефективність і доступність послуг для людей, які їх потребують, та є ефективним інструментом досягнення стратегічних цілей гендерної рівності, включаючи Цілі сталого розвитку.

Варто зауважити, що застосування гендерно орієнтованого бюджетування до планування і надання послуг не обов'язково означає збільшення видатків на програми, які фінансують такі послуги. Як правило, проведення гендерного аналізу послуг і видатків на їх функціонування дає змогу знайти можливості оптимізації системи надання послуг та шляхи покращення їх якості в межах наявних коштів.

### **Забезпечення підзвітності**

Підзвітність означає існування механізмів і процедур, за допомогою яких постачальники публічних послуг та їхній персонал зобов'язані пояснювати свої рішення та результати діяльності з урахуванням існуючих стандартів. До постачальників послуг можуть застосовуватися санкції або заохочення, відповідно до результатів їхньої діяльності.

Окремі особи або установи, які надають публічні послуги, мають звітувати перед виборними посадовими особами, державними органами влади або органами місцевого самоврядування, а також безпосередньо перед громадянами, які користуються їхніми послугами.

Підзвітність перед громадянами можлива лише за наявності прозорості врядування, участі та доступу громадян до інформації. Відповідно до Закону України «Про інформацію» суб'єкти владних повноважень зобов'язані

інформувати громадськість та засоби масової інформації про свою діяльність і прийняті рішення (стаття 6)<sup>98</sup>.

## Гендерно чутливі послуги в контексті децентралізації

Децентралізація створює умови для того, щоб управління публічними ресурсами та надання послуг стали максимально наближеними до людей. Метою децентралізації є «створення і підтримка повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних і доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад»<sup>99</sup>. Органи місцевого самоврядування несуть відповідальність перед громадянами — за ефективність своєї роботи, а перед державою — за її законність.

У результаті проведення реформи децентралізації в Україні саме на органи місцевого самоврядування покладені повноваження щодо реалізації рівних прав жінок і чоловіків громади у доступі до освіти, первинної медицини, послуг у сфері культури і спорту, безпеки тощо. На рівні громади легше визначити потреби жінок і чоловіків, особливо тих, хто належить до вразливих груп, надати послуги, отримати зворотний зв'язок, запровадити механізми взаємодії всіх зацікавлених сторін. Ба більше, органи місцевого самоврядування часто є більш доступними для жінок і чоловіків, які опинилися в складних життєвих обставинах, ніж центральні органи влади. Це дає можливість зробити послуги більш адресними, врахувати потреби й інтереси жінок і чоловіків у всій їх різноманітності, щоб «ніхто не залишився осторонь».

**Взаємодія** всіх зацікавлених сторін є необхідною умовою для формування, планування, моніторингу, оцінки та надання / отримання гендерно чутливих послуг. Можна виділити такі зацікавлені сторони: центральні органи державного управління, місцеві органи державної влади, органи місцевого самоврядування, надавачі послуг отримувачі послуг (жінки і чоловіки).

98 Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

99 Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

**Центральні органи державного управління** в процесі консультацій із громадянським суспільством, науковими установами, вразливими й іншими зацікавленими групами мають визначити пріоритети, сформувані політику, створити законодавчу базу, розробити стандарти надання якісних та доступних гендерно чутливих публічних послуг.

Указ Президента України «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг»<sup>100</sup> серед іншого, передбачає визначення та впровадження єдиних вимог до надання публічних послуг, зокрема: ключових показників ефективності, граничного часу очікування, показників задоволеності суб'єктів звернення. Впровадження цього Указу передбачає, що центральні органи виконавчої влади сформуують та приймуть стандарти публічних послуг, які надаються в різних сферах — охорони здоров'я, освіти, спорту тощо, — а також розроблять показники для їх моніторингу й оцінки.

Крім того, центральні органи державного управління розробляють та ухвалюють законодавство, правила, процедури та механізми для забезпечення участі громадян у процесі прийняття рішень.

**Органи місцевого самоврядування** покликані в межах своїх повноважень розробити та реалізувати секторальні програми, які спрямовані на надання послуг у конкретних сферах, з урахуванням потреб жінок і чоловіків, які проживають у громаді, а також пріоритетів державної політики, критеріїв та стандартів надання доступних і якісних послуг. ОМС мають розробити правила, процедури, виділити фінансові ресурси, проводити моніторинг та оцінку реалізації відповідних програм. Звіти мають включати рівень задоволення жінок і чоловіків публічними послугами, а також оцінку впливу послуг на гендерну рівність.

Важливо забезпечити збалансоване представництво жінок і чоловіків на керівних посадах та їхній доступ до прийняття рішень, оскільки воно сприяє не тільки врахуванню потреб обох статей користувачів при наданні послуг, а й досягненню цілей гендерної рівності, зокрема забезпечення рівних можливостей представництва жінок і чоловіків на вищих рівнях прийняття рішень у політичному та суспільному житті<sup>101</sup>.

100 Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 4 вересня 2019 р. № 647/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text>

101 Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. URL: [https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України\\_липень%202017%20ukr.pdf](https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf)



Органи місцевого самоврядування також мають розробити та затвердити порядок і процедури участі громадськості в підготовці та реалізації управлінських рішень (проведення консультацій, громадських слухань, створення дорадчих органів тощо).

**Надавачі гендерно чутливих послуг** безпосередньо надають послуги тим, хто їх потребує. Надавачі послуг — це особи, які працюють в установах у сфері охорони здоров'я, освіти, транспорту, безпеки тощо. Важливо, щоб не тільки послуги, а й склад працівників установ / організацій, відповідальних за надання послуг, працівників, які безпосередньо контактують з отримувачами, відповідали критеріям гендерної чутливості. Збалансоване представництво жінок і чоловіків серед надавачів послуг сприяє врахуванню потреб, ставлення та практик жінок і чоловіків, які належать до різних вікових, етнічних, соціальних та інших груп.

Збалансований гендерний склад важливий також для врахування потреби користувачів у наданні послуги особою конкретної статі (на митниці, в поліції, лікарні, судових органах тощо). Скажімо, жінки та дівчата, які є потерпілими від насильства, охочіше сповістять про злочин жінці-поліцейському<sup>102</sup>. Наприклад, за Законом України «Про Національну поліцію» поверхнева перевірка здійснюється поліцейським відповідної статі (тобто жінка може перевірити жінку, чоловік — чоловіка). У виняткових ситуаціях перевірку може здійснювати особа протилежної статі, але лише за допомогою спеціального приладу або засобу<sup>103</sup>.

Для того, щоб послуги стали гендерно чутливими, надавачі послуг повинні налагодити постійний зворотний зв'язок із користувачами, вивчати потреби та рівень задоволення жінок і чоловіків проводити опитування, фокус-групи тощо.

**Жінки і чоловіки, дівчата і хлопці** є тими, хто потребує послуг. Їхнє завдання — донести свої потреби до органів державного управління, місцевого самоврядування та надавачів послуг і тримати їх відповідальними та підзвітними. Інклюзивна участь, тобто участь жінок і чоловіків різного віку, сімейного статусу, стану здоров'я, рівня доходу, дає змогу конструювати,

102 Денэм Т. Гендер и реформирование полицейских сил: Справочное пособие. 2008. Ч. 2. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/e/6/75283.pdf>

103 Про Національну поліцію: Закон України від 2 липня 2015 р. № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

планувати та надавати послуги, які зменшують вразливість і виключеність певних груп.

Громадяни / користувачі послуг можуть:

- артикулювати свої потреби через участь у політичному процесі шляхом вибору представників влади, які будуть працювати на задоволення їхніх потреб та інтересів, а також через участь у громадських організаціях, групах адвокації, громадських радах, громадських слуханнях;
- лобіювати обраних представників щодо поліпшення доступності, якості, а також відповідності послуг потребам жінок і чоловіків в усій їх різноманітності;
- тиснути на місцеву владу щодо проведення регулярного моніторингу та оцінки послуг із погляду їх гендерної чутливості;
- проводити громадську оцінку послуг, які надаються органами місцевого самоврядування та підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їхньому управлінні;
- подавати скарги центральним і місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування стосовно невідповідності послуг потребам та інтересам мешканців і мешканок;
- порушувати питання нецільового використання коштів і проявів корупції, включаючи притягування офіційних осіб до адміністративної та кримінальної відповідальності;
- надавати розголосу проблемам у засобах масової інформації.

Рівень **взаємодії зацікавлених** сторін можна оцінити за:

- ступенем гендерно збалансованого представництва на керівних посадах в органах державного управління та органах місцевого самоврядування;
- наявністю дієвих механізмів і рівнем участі жінок і чоловіків, які належать до різних груп, включаючи вразливі, у процесі формування, планування, реалізації, моніторингу й оцінки надання послуг;

- наявністю чітких стандартів публічних послуг, які розроблені на основі оцінки потреб жінок і чоловіків та прийняті за участю громадськості;
- рівнем взаємодії між користувачами та постачальниками послуг;
- частотою проведення консультацій, опитувань серед жінок і чоловіків щодо рівня їхнього задоволення послугами;
- доступністю аудитів фінансової та управлінської діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, які надають послуги;
- кількістю та дієвістю реагувань ОМС на скарги громадян щодо недостатності, низької якості та недоступності послуг;
- наявністю та застосуванням санкційних механізмів за надання послуг, які не відповідають принципам гендерної чутливості чи неправомірні дії постачальників послуг.

Програма DOBRE допомогла встановити діалог і співробітництво між органами місцевого самоврядування та громадою. Це відбулося через залучення членів громади до процесу визначення пріоритетних напрямів розвитку, планування та бюджетування, яке враховує інтереси та потреби жінок і чоловіків різних вікових і соціальних груп. У 100 ТГ, які брали участь у програмі DOBRE, було створено гендерні бюджетні групи (ГБГ), які стали дієвим механізмом забезпечення взаємодії різних зацікавлених сторін: керівництва ТГ, галузевих і фінансових спеціалістів і спеціалісток, місцевих депутатів і депутаток, лідерів та лідерок неурядових організацій, активних членів і членкинь громади. Основною метою ГБГ стало залучення жінок у процеси прийняття рішень та громадське життя, сприяння реалізації політики гендерної рівності, забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Ця мета послідовно реалізується через системну інтеграцію гендерного підходу в діяльність органів місцевого самоврядування, до стратегічних документів громади, проведення гендерного бюджетного аналізу існуючих програм, створення нових програм і формування бюджету з урахуванням потреб жінок і чоловіків у всій їх різноманітності.

# Додатки

## Додаток 1. Стратегічні документи та нормативно-правові акти, які гарантують застосування гендерного підходу на всіх стадіях бюджетного процесу.

**Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2021–2025 роки** передбачає подальше практичне застосування гендерно орієнтованого підходу у бюджетному процесі на національному та місцевому рівнях для забезпечення врахування потреб соціальних груп, зокрема за гендерною ознакою, посилення підзвітності розпорядників коштів і підвищення прозорості бюджетів.

Наказ Міністерства фінансів України **«Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі»**<sup>1</sup> використовується головними розпорядниками бюджетних коштів та іншими учасниками бюджетного процесу для врахування гендерних аспектів у процесі планування, виконання та звітування про виконання бюджетних програм.

Наказ Міністерства фінансів України **«Про результативні показники бюджетної програми»**<sup>2</sup>. Цей нормативно-правовий акт визначає, що показники якості мають висвітлювати користь для суспільства від реалізації бюджетної програми, зокрема і з погляду забезпечення гендерної рівності.

Наказ Міністерства фінансів України **«Про огляди витрат державного бюджету»**<sup>3</sup>. У документ включено положення про те, що результати гендерного аналізу бюджетних програм мають враховуватися під час проведення

1 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі: наказ Міністерства фінансів України від 2 січня 2019 р. № 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001201-19>

2 Про результативні показники бюджетної програми: наказ Міністерства фінансів України від 10 грудня 2010 р. № 1536. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1353-10#Text>

3 Про огляди витрат державного бюджету: наказ Міністерства фінансів України від 23 жовтня 2019 р. № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1277-19#Text>

аналізу ефективності, результативності й економічної доцільності відповідних витрат державного бюджету.

Наказ Міністерства фінансів України «**Про оцінку ефективності бюджетних програм державного бюджету**»<sup>4</sup>. Порядок здійснення оцінки ефективності бюджетних програм головними розпорядниками коштів державного бюджету передбачає використання результатів гендерного аналізу бюджетної програми як одного із джерел інформації для проведення оцінки ефективності; оцінку ефективності надання публічних послуг, рівень забезпечення потреб, задоволення інтересів отримувачів/користувачів і надавачів публічних послуг, зокрема за ознакою статі й іншими ознаками; а також заходи з покращення якості й ефективності надання публічних послуг — дослідження потреб та інтересів отримувачів/користувачів публічних послуг, зокрема й запровадження відповідних опитувань (анкетування), проведення гендерного аналізу бюджетної програми.

**Інструктивні листи Міністерства фінансів України** до головних розпорядників коштів державного бюджету щодо складання бюджетних запитів на 2021–2023 роки та 2022–2024 роки включають положення щодо врахування гендерних аспектів.

Інформацію щодо застосування гендерно орієнтованого підходу у бюджетному процесі включено до **Пояснювальної записки до проєкту Закону України «Про Державний бюджет України на 2021 рік»**<sup>5</sup> та **Пояснювальної записки до проєкту Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік»**.

4 Про оцінку ефективності бюджетних програм державного бюджету: наказ Міністерства фінансів України від 19 травня 2020 р. № 223. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0646-20#Text>

5 Про Державний бюджет України на 2021 рік: пояснювальна записка до проєкту Закону України від 14 вересня 2020 р. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=69938](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69938)

## Додаток 2. Шаблон таблиці «Мапа результатів гендерного моніторингу й оцінювання»

№ з/п	Проблема	Завдання	Строк виконання	Очікуваний результат	Очікуваний довгостроковий результат (вплив та наслідки)	Індикатори результатів
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]

[1] Проблема — подається короткий опис проблеми, яку необхідно вирішити у процесі управлінської діяльності, або на яку спрямована програма чи заходи.

[2] Завдання — вказуються завдання, які потрібно виконати для досягнення поставленої мети й усунення проблеми.

[3] Строк виконання — вказується період, протягом якого заплановано вирішити проблему.

[4] Очікуваний результат — вказується конкретний досяжний результат для кожного завдання.

[5] Очікуваний довгостроковий результат (вплив та наслідки) — зазначаються ті наслідки та впливи (позитивні й негативні), які можуть позначитися на становищі мешканців громади (жінок й чоловіків).

[6] Індикатори результатів — до кожного очікуваного результату можуть бути визначені кілька індикаторів.

### Додаток 3. Матриця моніторингу

<b>Завдання</b>	Активізувати молодь у громаді					
<b>Результат</b>	1. Збільшення рівня залученості молоді до культурних заходів у громаді.					
<b>Індикатор, %</b>	1.1. Частка молодих осіб, які відвідують культурні заходи у громаді	1.2. Частка молодих жінок, які відвідують культурні заходи у громаді	1.3. Частка молодих чоловіків, які відвідують культурні заходи у громаді	1.4. Частка молоді у віці 25–35 років, які відвідують культурні заходи у громаді	1.5. Частка молодих чоловіків у віці 25–35 років, які відвідують культурні заходи у громаді	1.6. ...
<b>Вихідний стан</b>	30	75	25	11	2	...
<b>Очікуваний стан</b>	70	80	60	60	40	...
<b>Джерело інформації/ метод моніторингу</b>	Адміністративна звітність	Спостереження закладів культури	Спостереження закладів культури	Спостереження закладів культури	Спостереження закладів культури	...
<b>Періодичність збору/ аналізу</b>	Звіт за I та II півріччя	Один раз на три місяці	Один раз на три місяці	Один раз на три місяці	Один раз на три місяці	...
<b>Відповідальні особи</b>	Відповідальні особи					...

## Додаток 4. Шаблон таблиці «Матриця індикаторів для проведення гендерного моніторингу та гендерного оцінювання»

№ з/п	Стратегічні цілі	Операційні цілі (завдання)	Очікувані результати	Індикатори очікуваних результатів	Вихідний стан	Очікуваний стан	Проміжні результати	Індикатори проміжних результатів	Джерело інформації	Відповідальні особи



# Глосарій

**Бенефіціари** — групи, для яких ефекти певної політики або програми є вигідними або цінними.

**Гендерна дискримінація** (синонім — сексизм) — упереджене ставлення, дискримінація людини за ознакою статі чи гендерною ідентичністю.

**Гендерна справедливість** — рівноправність і справедливість у розподілі благ і відповідальності між жінками та чоловіками.

**Гендерне оцінювання** — визначення прямого або опосередкованого впливу (позитивного, негативного, нейтрального), коротко- та довгострокових результатів чи наслідків управлінської діяльності на становище жінок і чоловіків та/або їх груп для своєчасного усунення диспропорцій і гендерної нерівності.

**Гендерні проблеми** — питання, що охоплюють усі аспекти та проблеми, пов'язані з життям і становищем у суспільстві жінок і чоловіків, способом їхнього взаємозв'язку, їхніми відмінностями в доступі до ресурсів та їх використанні, їхньою діяльністю та способом реагування на зміни, втручання та політику.

**Гендерний аналіз** — вивчення відмінностей між жінками та чоловіками в умовах, потребах, рівнях участі, доступі до ресурсів та управлінні ними, повноваженнях у прийнятті рішень тощо, зумовлених ustalеними в суспільстві гендерними ролями (нормами, очікуваними моделями поведінки, діяльністю, характерними рисами, що вважаються притаманними для жінок і чоловіків).

**Гендерний аудит** — інструмент, який використовується для визначення стану включення гендерної складової у внутрішню систему управління, а також до стратегічних, програмних, проектних, фінансових документів, планів та документів поточної діяльності підприємств/установ/організацій.

**Гендерний моніторинг** — процес регулярного збору та аналізу ключових гендерних даних (індикаторів) для відслідковування змін у становищі жінок і чоловіків та /або їх груп.

**Гендерний підхід** — це стратегія, що забезпечує врахування інтересів і досвіду жінок та чоловіків як невід’ємної складової планування, реалізації, моніторингу та оцінювання політики і програм у політичній, економічній, культурній і соціальній сферах для отримання жінками та чоловіками рівних благ.

**Гендерний розрив** — різниця між жінками і чоловіками у будь-якій сфері, що стосується ступеня їх участі, доступу до ресурсів, розміру винагороди, реалізації прав, повноважень та впливу, а також використання благ і переваг.

**Гендерно орієнтоване бюджетування** — застосування комплексного гендерного підходу в бюджетному процесі. Це означає проведення гендерної оцінки бюджетів, врахування гендерного аспекту на всіх рівнях бюджетного процесу й перебудову доходів і видатків із метою заохочення гендерної рівності.

**Гендерно орієнтоване врядування** — це процес прийняття і реалізації рішень на всіх рівнях управління, що включає заходи, ставлення та практики різних зацікавлених сторін з метою забезпечення гендерної рівності та соціальної справедливості.

**Гендерно чутливі індикатори** (показники) — це якісні та кількісні характеристики, що дають змогу з’ясувати дійсне становище жінок і чоловіків та/або їх груп у різних сферах і різних рівнях життєдіяльності суспільства.

**Гендерно чутливі послуги** — це послуги, які відповідають потребам і пріоритетам жінок та чоловіків з урахуванням їх віку, стану здоров’я, інвалідності, етнічної належності, сексуальної орієнтації та соціального контексту.

**Дезагреговані за статтю (розподілені за статтю) дані** — кількісні показники про представництво, становище та співвідношення жінок і чоловіків та/або їх груп.

**Зацікавлені сторони** — люди/установи/організації, стан (інтереси) яких може змінитися внаслідок ухвалення певного рішення або реалізації програми/проекту.

**Інформаційно-просвітницькі кампанії з питань гендерної рівності** — інструмент, який застосовується з метою підвищення поінформованості

й обізнаності всіх зацікавлених сторін на місцевому, регіональному, національному рівнях щодо питань, пов'язаних із гендерною рівністю.

**Мобінг** — діяння учасників трудових відносин, які полягають у психологічному, фізичному, економічному насильстві, у тому числі із застосуванням засобів електронних комунікацій, що вчиняються стосовно працівника підприємства, установи, організації незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором із фізичними особами або особами, які працюють за трудовим договором із фізичними особами стосовно інших учасників трудових відносин з метою приниження їх людської гідності за певними ознаками, створення стосовно них напруженої, ворожої, образливої атмосфери та/або примушування учасника трудових відносин до зміни місця роботи.

**Моніторинг** — це управлінська функція, яка передбачає безперервне забезпечення керівництва, бенефіціарів і зацікавлених сторін даними, що підтверджують чи спростовують наявність прогресу в досягненні очікуваних результатів.

**Оцінка гендерного впливу** — це процес порівняння та оцінки, відповідно до гендерних критеріїв, поточної ситуації та очікуваних тенденцій розвитку, які стануть результатом запропонованої політики або програми.

**Оцінювання** — це інструмент, який застосовують періодично та за потреби здійснити незалежну й об'єктивну перевірку впливу досягнутих результатів.

**Позитивні дії** — спеціальні тимчасові заходи, що мають правомірну об'єктивно обґрунтовану мету, спрямовану на усунення юридичної чи фактичної нерівності в можливостях жінок і чоловіків щодо реалізації прав і свобод, встановлених Конституцією і законами України.

**Політика гендерної рівності** — це діяльність державних інституцій, спрямована на гарантію та реалізацію рівних прав, свобод і можливостей для жінок і чоловіків, утвердження гендерної демократії та формування гендерної культури в суспільстві.

**Публічне адміністрування** — це регламентована законами й іншими правовими актам діяльність суб'єктів публічного адміністрування, що спрямована на: прийняття адміністративних рішень; надання адміністративних

послуг; здійснення внутрішнього адміністрування суб'єкта публічного адміністрування.

**Публічне управління** — це процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень на основі узгодження і координування мети і дій усіх ключових учасників. Публічне управління включає як процеси прийняття рішень, так і принципи, процедури та механізми, за допомогою яких ці рішення приймаються.

**Публічні послуги** — послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають у їх управлінні.

**Сексизм** — упереджене ставлення, дискримінація людини за ознакою статі чи гендерною ідентичністю. У суспільстві сексизм може бути представлений у вигляді системи стереотипів, офіційно закріплених положень чи навіть ідеології.

**Соціальна роль** — модель поведінки, об'єктивно задана соціальною позицією особистості в системі суспільних або міжособистісних відносин.

**Тренінги з питань гендерної рівності** — інструмент підвищення потенціалу учасників щодо проведення гендерного аналізу, оцінки гендерного впливу, гендерно орієнтованого бюджетування, моніторингу й оцінки.

**Цільова аудиторія** — групи, на яких безпосередньо орієнтована певна конкретна діяльність/програма.

# Список рекомендованих джерел

1. Баєва Л. В. Порядок прийняття та офіційного оприлюднення рішень місцевих рад: загальнотеоретичний аналіз // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. — Випуск 21. Частина 1. Том 2. Ужгород.— 2013. — С. 111–114. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/852/1/Bayeva\\_Making\\_procedure.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/852/1/Bayeva_Making_procedure.pdf)
2. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_378\\_35879633.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_378_35879633.pdf)
3. Батан Ю., Єзеров А. Належне врядування й надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування // Юридичний вісник № 2 (2016). URL: <http://yuv.onua.edu.ua/index.php/yuv/article/view/1893/1945>
4. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. Вісник АПСВТ, 2020, № 3–4. URL: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_3-4\\_2020-41-47.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf)
5. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
6. Бюджетний регламент Старосалтівського селищного бюджету. URL: <https://stsaltiv.gov.ua/storage/documents/attachments/bd4dafa08baad-29e125d1ce00e7cd51be.pdf>
7. Галіцин В. К. Системи моніторингу: Навчальний посібник / Галіцин В. К., Суслів О. П., Самченко Н. К., К.: КНЕУ, 2015., 408 с.
8. Гендерно-орієнтоване бюджетування: аналіз програм, які фінансуються з бюджету, з позиції гендерної рівності. Посібник для працівників органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Проект «Гендерне бюджетування в Україні», ООН Жінки, Фонд Фрідріха Еберта. Київ, 2015. URL: [https://genderburo.info/library/\\_/%d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d1%96%d0%ba%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%97/](https://genderburo.info/library/_/%d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d1%96%d0%ba%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%97/)

9. Гендерно-орієнтоване бюджетування в Україні: теорія і практика. Метод. посіб. / ООН Жінки, Фонд Фрідріха Еберта. К.: ФОП Клименко, 2016. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/12562.pdf>
10. Гендерно орієнтований підхід у бюджетному процесі. Практичний посібник / Т. Іваніна, О. Кисельова, М. Колодій, О. Остапчук, О. Цюпа. Проєкт «Гендерне бюджетування в Україні» за участі Міністерства фінансів України. Київ: Віваріо, 2020. URL: [https://genderburo.info/library/\\_/%d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d1%96%d0%ba%d0%bo%d1%86%d1%96%d1%97/](https://genderburo.info/library/_/%d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d1%96%d0%ba%d0%bo%d1%86%d1%96%d1%97/)
11. Денэм Т. Гендер и реформирование полицейских сил: Справочное пособие. 2008. Ч. 2. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/e/6/75283.pdf>
12. Деякі питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Постанова Кабінету міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 930. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/930-2020-%D0%BF#Text>
13. Зарубіжний досвід публічного адміністрування. Методичні рекомендації. Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2010. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/N.-M.-Melyuhova-V.-V.-Korzhenko-YU.-V.-Didok-Zarubizhnij-dosvid-publichnogo-administruvannya.pdf>
14. Звіт про гендерний аналіз результатів всеукраїнського опитування щодо дотримання прав ВПО. Громадський холдинг «Група впливу», Уповноважений з прав людини, ПРООН, 2017 р. URL: <https://www.vplyv.org.ua/archives/1350>
15. Іваніна Т., Кисельова О. Запровадження гендерно орієнтованого бюджетування на рівні об'єднаних територіальних громад в Україні: підхід та досвід Національного демократичного інституту. Київ, 2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/536/GRB-handbook.pdf>
16. Кисельова О. Проблеми гендерної рівності у галузі фізичної культури та спорту. Проєкт ГОБ, Київ, 2019. URL: [https://genderburo.info/library/\\_/%d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d1%96%d0%ba%d0%bo%d1%86%d1%96%d1%97/](https://genderburo.info/library/_/%d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d1%96%d0%ba%d0%bo%d1%86%d1%96%d1%97/)

17. Методичні рекомендації з планування, моніторингу та оцінювання процесів відновлення. Програма розвитку ООН. URL: <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/mtd/metodrecplanuvannya.pdf>
18. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права. Ратифікований Україною 19.10.1073 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text)
19. Моніторинг і оцінювання: Заради чого? Яким чином? З яким результатом? Навчальний посібник. Проект «Залучення місцевих організацій до розвитку моніторингу та оцінки у сфері ВЛ/СНІДу в Україні» (МЕТІДА), МБФ «Альянс громадського здоров'я, Центри США з контролю та профілактики захворювань (CDC). 2018. URL: <https://aph.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/Navchalnyj-posibnyk-z-MiO.pdf>
20. Оцінювання державних видатків та фінансової підзвітності (ДВФП) в Україні, 2019 р. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/135551586467375931/pdf/Ukraine-2019-Public-Expenditure-and-Financial-Accountability-PEFA-Performance-Assessment-Report.pdf>
21. Пайда Ю. Ю. Порядок розробки, прийняття, набрання чинності та дії актів публічного управління. // Правовий часопис Донбасу № 1 (70) 2020. URL: <https://orcid.org/0000-0002-6424-6419>
22. Питання збору даних для моніторингу гендерної рівності. Розпорядження Кабінету міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1517-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1517-2020-%D1%80#Text>
23. Порадник щодо застосування гендерно орієнтованого підходу в окремих галузях / Т. Іваніна, О. Кисельова, М. Колодій та ін. Проект «Гендерне бюджетування в Україні». Київ: Віваріо, 2020. URL: [https://genderburo.info/library/\\_/%d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d1%96%d0%ba%d0%bo%d1%86%d1%96%d1%97/](https://genderburo.info/library/_/%d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d1%96%d0%ba%d0%bo%d1%86%d1%96%d1%97/)
24. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 2. Процедурні питання організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади. USAID, Асоціація міст України. URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/library/modul\\_2.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/modul_2.pdf)

25. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 5 жовтня 2000 р. № 2017-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text>
26. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 4 вересня 2019 р. № 647/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text>
27. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
28. Про затвердження Інструкції з підготовки бюджетних запитів: наказ Міністерства фінансів України від 6 червня 2012 р. № 687. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1057-12>
29. Про затвердження Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів. Наказ Міністерства соціальної політики України від 7 лютого 2020 № 86. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20#Text>
30. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі: наказ Міністерства фінансів України від 2 січня 2019 р. № 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001201-19>
31. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм: наказ Міністерства фінансів України від 17 травня 2011 р. № 608. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0608201-11>
32. 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. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>
33. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо оцінювання гендерного впливу галузевих реформ. Наказ Міністерства соціальної політики



- України від 14 квітня 2020 р. № 257. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0257739-20#Text>
34. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30 березня 2016 р. № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>
35. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями. Наказ Міністерства соціальної політики України від 9 серпня 2021 № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0448739-21#Text>
36. 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. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1578-2020-%D1%80#Text>
37. Про затвердження Регламенту Мереп'янської міської ради VIII скликання. Рішення II сесії Мереп'янської міської ради VIII скликання від 04.12.2020 року № 22/20. URL: <https://merefaotg.gov.ua/reglament-roboti-merefyanskoi-miskoi-radi-12-31-25-19-08-2017/>
38. Про Національну поліцію: Закон України від 2 липня 2015 р. № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>
39. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг. Закон України від 15 липня 2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>
40. Про паспорти бюджетних програм: наказ Міністерства фінансів України від 29 грудня 2002 р. № 1098. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-03>
41. Про результативні показники бюджетної програми: наказ Міністерства фінансів України від 10.12.2010 р. № 1536. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1353-10#n15>

42. Про схвалення Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>
43. Регламент Кабінету Міністрів України. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 липня 2009 р. № 712. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/228286390>
44. Розуміння проблеми в політиці. Тренінг для представників місцевої влади та НУО. Проект «Посилення співпраці влади та громадянського суспільства заради розвитку громади». Лабораторія законодавчих ініціатив. URL: <https://svitppt.com.ua/politika/rozuminnya-problemi-v-politici-trening-dlya-predstavnikiv-vladi.html>
45. Сучасні тенденції розвитку і практики гендерно орієнтованого бюджетування на світовому, європейському та національному рівнях. Київ: Віваріо, 2020. URL: [https://genderburo.info/library/\\_/%do%bf%d1%83%do%b1%do%bb%d1%96%do%ba%do%bo%d1%86%d1%96%d1%97/](https://genderburo.info/library/_/%do%bf%d1%83%do%b1%do%bb%d1%96%do%ba%do%bo%d1%86%d1%96%d1%97/)
46. Шатило О. А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів спеціальностей «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»). Житомирський державний технологічний університет. – Житомир: Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. – 51 с. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/11/oprny-konspekt-lektsiy-publichne-administruvannya.pdf>
47. Шевченко, З. В. Словник гендерних термінів. Черкаси: видавець Чабаненко Ю, 2016. URL: <http://a-z-gender.net/ua/seksizm.html>
48. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: [https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України\\_липень%202017%20ukr.pdf](https://mepr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf)
49. ABC of women worker's rights and gender equality. International Labour Office. Geneva: ILO, 2000. URL: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5\\_1131](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5_1131)

50. Advancing Women's Human Rights through Gender Responsive, Quality Public Services. Public Services International. 2018. URL: <https://world-psi.org/uncsw/wordpress/wp-content/uploads/2018/09/2018-UNC5W63-GRQPS-Working-Paper.pdf>
51. A Guide to Gender Impact Assessment. European Commission, 1998. URL: [http://bookshop.europa.eu/en/a-guide-to-gender-impact-assessment-pbCE1698788/? CatalogCategor yID=WpIKABst.SMAAAEjGJEY4e5L](http://bookshop.europa.eu/en/a-guide-to-gender-impact-assessment-pbCE1698788/?CatalogCategor yID=WpIKABst.SMAAAEjGJEY4e5L)
52. Checklist for Gender Mainstreaming in Governance Programmes. African Development Bank Group. 2009. URL: <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/Checklist%20for%20Gender%20Mainstreaming%20in%20Governance%20Programmes%20EN.pdf>
53. Concept Paper. Gender Responsible Governance. UN Women, International Center for Research on Women, 2012. URL: <https://asiapacific.unwomen.org/en/digital-library/publications/2012/10/concept-paper-gender-responsive-governance>
54. Downes, R., L. von Trapp, and S. Nicol. 2017. "Gender Budgeting in OECD Countries." OECD Journal on Budgeting 2016/3. <https://www.oecd.org/gender/Gender-Budgeting-in-OECD-countries.pdf>
55. Gender and Governance. Human Development Resource Centre, UNDP, 2003. URL: <https://www.eldis.org/document/A54688>
56. Gender Budgeting: Practical Implementation Handbook. Strasbourg: Council of Europe. 2009. URL: <https://rm.coe.int/1680599885>
57. Gender Budgeting: Step-by-step toolkit. Guidance for mainstreaming gender into the EU Funds. European Institute for Gender Equality, 2020. URL: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gender-budgeting>
58. Gender impact assessment. Gender mainstreaming toolkit. European Institute for Gender Equality, 2016. URL: <https://eige.europa.eu/publications/gender-impact-assessment-gender-mainstreaming-toolkit>
59. Gender mainstreaming: Gender analysis. European Institute for Gender Equality, 2019. URL: <https://eige.europa.eu/publications/gender-mainstreaming-gender-analysis>

60. Gender Responsive Public Services: Pathways to Equitable Economic Growth in Cities. Discussion Paper. Cities Alliance, 2017. [https://www.citiesalliance.org/sites/default/files/Cities\\_Gender\\_Layout\\_FinalWeb.pdf](https://www.citiesalliance.org/sites/default/files/Cities_Gender_Layout_FinalWeb.pdf)
61. Gender-Responsive Public Services: Framework 2018. Actionaid, 2018. [https://actionaid.org/sites/default/files/grps\\_2018\\_online.pdf](https://actionaid.org/sites/default/files/grps_2018_online.pdf)
62. Gender, Taxation and Equality in Developing Countries. Issues and Policy Recommendations / Kathleen A. Lahey. UN Women, 2018. URL: <https://gender-financing.unwomen.org/en/resources/g/e/n/gender-and-taxation-discussion-paper>
63. Governance and Development. The World Bank, Washington, D.C. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>
64. Janet G. Stotsky. Gender Budgeting: Fiscal Context and Current Outcomes. International Monetary Fund, 2016. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp16149.pdf>
65. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: University Press, 2004. P. 28. URL: [https://www.academia.edu/11548460/Public\\_Management\\_Reform\\_A\\_Comparative\\_Analysis\\_New\\_Public\\_Management\\_Governance\\_and\\_the\\_Neo\\_Weberian\\_State](https://www.academia.edu/11548460/Public_Management_Reform_A_Comparative_Analysis_New_Public_Management_Governance_and_the_Neo_Weberian_State)
66. Principles for Good Governance in the 21st Century. Policy Brief No.15. By John Graham, Bruce Amos and Tim Plumptre. URL: [https://www.academia.edu/2463793/Principles\\_for\\_good\\_governance\\_in\\_the\\_21st\\_century](https://www.academia.edu/2463793/Principles_for_good_governance_in_the_21st_century)
67. Report of the Economic and Social Council for the year 1997 / United Nations. New York, 1999. URL: [https://digitallibrary.un.org/record/271316/files/A\\_52\\_3\\_Rev-1-EN.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/271316/files/A_52_3_Rev-1-EN.pdf)
68. Supplementary Framework for Assessing Gender Responsive Public Financial Management. PEFA Secretariat. Washington, DC. January 2020. URL: <https://www.pefa.org/gender>
69. UNDP Report. Governance and Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document. New York: The United Nations Development Programme, 1997. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3831662>

70. What is good governance? United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
71. Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 6 July 2017. URL: [https://ggim.un.org/documents/a\\_res\\_71\\_313.pdf](https://ggim.un.org/documents/a_res_71_313.pdf)

