Валерія ДМИТРЕНКО
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програма «Менеджмент проєктів та процесів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
ORCID https://orcid.org/0009-0007-8065-6112
DmytrenkoVO@krok.edu.ua



ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ІНТЕГРАЦІЇ ГЕНДЕРНОГО АСПЕКТУ В УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ

Питання гендерної рівності виокремилось в одну з ключових передумов міжнародного розвитку після десятиліть трансформації соціальної політики. Засадничою конвенцією ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок є CEDAW, яка визначає міжнародні зобов'язання держав щодо усунення дискримінації та забезпечення рівності жінок і чоловіків (United Nations, 1979). Також гендерна рівність закріплена як окрема Ціль сталого розвитку № 5 «Досягнення гендерної рівності та розширення прав і можливостей усіх жінок і дівчат» (United Nations, 2015) у Порядку денному сталого розвитку до 2030 року, але й водночас гендерна рівність розглядається як наскрізна передумова досягнення інших цілей сталого розвитку.

Реалізація цілей сталого розвитку неможлива без гендерного мейнстримінгу як практичного способу для досягнення цих зобов'язань у політики, програми та проєкти міжнародного, національного та субнаціонального рівнів. На міжнародному рівні врахування гендерного аспекту було закріплено ще у Пекінській платформі дій (міжнародному документу у сфері гендерної рівності 1995 року), а у 1997 році Економічна і соціальна рада ООН визначила інтеграцію гендерного підходу для оцінювання різного впливу запланованих рішень та заходів на чоловіків та жінок, а також передбачила врахування їхнього досвіду, потреб та можливостей на всіх етапах: від розроблення і реалізації до моніторингу й оцінювання політик і програм (UN Women, 2014). Таким чином, гендерний мейнстримінг доцільно розглядати не як окрему активність в межах проєкту, а як процес життєвого циклу проєкту.

В Україні сформована власна нормативно-методична база для інтеграції гендерного підходу в державне управління - від визначення цілей державної політики до алгоритмів для оцінки гендерної рівності. Інструкція, затверджена наказом Міністерства соціальної політики України від 07.02.2020 № 86, для використання міністерствами, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади встановлює загальні вимоги щодо застосування гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів (Міністерство соціальної політики України, 2020). Механізм проведення гендерно-правової експертизи окремо визначений постановою Кабінету Міністрів України від 28.11.2018 № 997 (Кабінет Міністрів України, 2018), згідно з яким закони та нормативно-правові акти мають бути перевірені на відсутність гендерної дискримінації. Гендерно орієнтований підхід у бюджетному процесі підтримується Методичними рекомендаціями Міністерства фінансів України, які передбачають аналіз впливу бюджетних програм на жінок та чоловіків, врахування

результатів такої оцінки під час прийняття рішень та подальшого моніторингу їх виконання (Міністерство фінансів України, 2019). Отже, врахування гендерних аспектів поступово розповсюджується на планування, формування бюджетів та реалізацію політики розвитку державного і місцевого рівнів.

Аналогічний системний підхід закріплено і в рамках Європейського Союзу. Слід відзначити, Європейський інститут гендерної рівності (EIGE) зазначає, що Регламент ЄС про спільні положення щодо фондів зі спільним управлінням на період 2021–2027 років встановлює врахування принципу гендерної рівності як горизонтальний принципу на всіх етапах роботи з програмами, включно із підготовкою, моніторингом, звітуванням та оцінюванням. Щодо сфери зовнішньої діяльності та фінансованих ЄС програм, відповідний підхід також враховується для оцінювання. Для цього використовуються гендерно специфічні або дезагреговані за статтю показники, які уможливлюють окреме оцінювання результатів для жінок і чоловіків. Таким чином, гендерно чутливе оцінювання виступає не окремим елементом, а складовою системи управління проєктами (European Institute for Gender Equality, 2022).

На практиці головна проблема полягає в тому, що гендерний компонент часто враховується лише формально, проблемою є перехід від формального до практичного застосування під час прийняття проєктних управлінських рішень. Метою цього дослідження є визначення, як організувати системне впровадження гендерного підходу в управління міжнародними проєктами розвитку. Для цього проаналізовано нормативні та методичні документи організацій ООН та ЄС, а також українські нормативні документи з питань гендерної рівності. Таким чином варто розглянути гендерний мейнстримінг як систему взаємопов'язаних управлінських процесів, в якій визначені необхідні умови, ресурси, етапи контролю, відповідальні особи та очікувані результати.

Схожий погляд можна знайти і в науковій літературі. Наприклад, Марета де Ваал запропонувала включити гендерні індикатори до основних критеріїв оцінювання проєктів - релевантності, результативності, ефективності, впливу та сталості, підкресливши необхідність присутності гендерного виміру в усіх фазах проєктного циклу (de Waal, 2006).

Слід зазначити, що нормативні вимоги, методичні рекомендації та спеціалізовані інструменти самі по собі не можуть гарантувати системного впровадження гендерного підходу в управління проєктами. Дослідження практичного досвіду міжнародних організацій свідчать про розрив між теоретичними підходами до інтеграції гендерного аспекту та їх практичним застосуванням протягом життєвого циклу проєкту (Lauzon et al., 2020).

Процес впровадження гендерного підходу має починатись з гендерного аналізу для формування цілей і побудови проєкту. Під час гендерного аналізу збирають (дезагреговані) кількісні та якісні дані, розподілені щодо жінок і чоловіків, а за можливості та необхідності розподіл може бути за віком та іншими характеристиками. Цей аналіз допомагає побачити відмінності в досвіді, потребах, доступі до ресурсів й участі у прийнятті рішень чоловіків та жінок. Його результати повинні визначати цільові групи, планування заходів, очікувані ризикі та показникі проєкту. У протилежному випадку гендерний аналіз лишається лише розділом проєктного документа «на папері».

Наступним кроком має бути використання результатів гендерного аналізу під час розробки проєкту. Їх необхідно врахувати в цілях, запланованих заходах, показниках, ризиках, бюджеті проєкту. Особливе важливо врахувати при цьому гендерно чутливі індикатори, які дозволяють оцінити, чи відрізняються результати для жінок і чоловіків. Для цього потрібно

збирати дані дезагреговано за статтю, а також опціонально за віком та іншими важливими характеристиками.

На етапі затвердження проєкту необхідно перевірити, наскільки якісно враховано гендерний підхід. Прикладом інструменту такого оцінювання є гендерний маркер (Gender Marker) ПРООН – інструмент планування і моніторингу, розроблений для оцінювання ступеня внеску проєкту або його окремих компонентів у досягнення гендерної рівності. У методології 2025 року маркування застосовується не лише на рівні результатів (outputs), а й на окремі види діяльності. Також приділяється більше уваги обґрунтуванню присвоєного маркера (UNDP, 2025). Це показує доцільність перевірки гендерного аспекту ще до затвердження проєкту натомість від її перенесення на етап реалізації.

Під час реалізації проєкту гендерний мейнстримінг потребує визначення відповідальних осіб всередині проєктної команди. Гендерний спеціаліст може надавати експертну підтримку, але загальна відповідальність за виконання заходів та досягнення показників має залишатись за проєктним менеджером (керівником проєкту). У процесі реалізації доцільно регулярно перевіряти, чи виконуються заплановані заходи, чи достатньо на це ресурсів, чи потрібно коригувати рішення.

Системним підходом характеризується практика ПРООН в Україні завдяки запровадженню елемента контролю якості проєктного планування. План дій « Знак гендерної рівності» (Gender Equality Seal) 2025–2027 передбачає, що проєктні документи повинні містити змістовний гендерний аналіз. Спеціальний контрольний перелік використовується для перевірки, чи враховані гендерні аспекти в бюджеті, ризиках, цілях, тобто якість обґрунтування гендерного маркеру. Таким чином якість гендерної складової перевіряється ще на етапі розробки проєкту.

Управлінський цикл проєкту має закінчуватись моніторингом та оцінюванням. Разом з кількістю жінок і чоловіків, гендерно чутливі показники призначені показувати, чи мали жінки та чоловіки однаковий доступ до результатів реалізації проєкту і як проєкт вплинув на різні групи. Результати такого оцінювання слід використовувати для коригування поточного проєкту та планування наступних, таким чином формується послідовний зв’язок між аналізом, плануванням, реалізацією, моніторингом і подальшими управлінськими рішеннями.

Отже, з позиції менеджменту проєктів гендерний мейнстримінг доцільно розглядати як процес, який проходить через весь проєкт від ідеї до завершення. Він починається з гендерного аналізу, який має безпосередньо впливати на цілі, заходи, ризики та бюджет. Далі важливо перевірити якість такого врахування, визначити відповідальних за організацію, регулярно моніторити результати за дезагрегованими показниками та використовувати отримані висновки для подальшого планування. Такий підхід допомагає уникнути формального додавання гендерного аспекту до проєкту після його розробки, натомість гендерний мейнстримінг стає параметром якості управління міжнародними проєктами розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кабінет Міністрів України. (2018). *Питання проведення гендерно-правової експертизи: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2018 р. № 997.*

2. Міністерство соціальної політики України. (2020). *Про затвердження Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів: Наказ від 7 лютого 2020 р. № 86.*

3. Міністерство фінансів України. (2019). *Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі: Наказ від 2 січня 2019 р. № 1.*

4. UNDP. (2025). *Investing in gender equality: UNDP Gender Marker, tracking gender-related investments and expenditures in Quantum. Guidance note for UNDP staff.*

5. United Nations Development Programme (UNDP). *(n.d.). Getting the Gender Seal. Gender Equality Seal for Development.* *Getting the Gender Seal – UNDP*

6. United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *Gender Equality Strategy 2022–2025*. United Nations Development Programme. UNDP Gender Equality Strategy 2022–2025

7. Maretha de Waal, M. (2006). Evaluating gender mainstreaming in development projects. *Development in Practice, 16*(2). https://doi.org/10.1080/09614520600562454

8. Lauzon, A. C., Côté, L., & Samson, I. (2020). *Toward gendered projects in international development: Paradoxes, resistance and convergent approaches*. International Journal of Project Management.

9. United Nations. (1979). *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women.*

10. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1).

11. UN Women. (2014). *Gender mainstreaming in development programming: Guidance note*. United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women.

12. UN Women Ukraine. (2025). *Інструкція з інтеграції гендерного підходу при розробці регіональних та місцевих стратегій розвитку в контексті відновлення.*

13. European Institute for Gender Equality (EIGE). (2022). *Gender-responsive evaluation*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2839/638329