

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**Харківський національний університет внутрішніх справ**  
**Сумська філія**  
**Кафедра соціально-економічних дисциплін**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «**Менеджмент**» вибіркового компонент освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**081 Право (право)**

за темою: ***«Ефективність управління. Гендерний підхід в управлінні організацією»***

**Суми 2024**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 8 від 14.08.2024р.

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою Сумської філії  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 8 від 08.07.2024р.

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та  
соціально-економічних дисциплін  
Протокол № 7 від 13.08.2024р.

Розглянуто на засіданні кафедри соціально-економічних дисциплін  
Протокол № 23 від 25.06.2024

**Розробник:**

Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії ХНУВС,  
кандидат наук з державного управління, доцент **Дементов В.О.**

**Рецензенти:**

1. Заступник начальника Управління комунального майна Сумської міської ради **Сіренко І.В.**
2. Завідувач кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат економічних наук, доцент **Лук'янихіна О.А.**

## План лекції

1. Суть організаційної ефективності та підходи до її визначення.
2. Основні типи ефективності організації.
3. Показники та критерії визначення ефективності діяльності організації.
4. Напрямки підвищення ефективності управління організацією.
5. Європейські норми гендерної рівності. Європейські стандарти гендерної рівноправності, толерантності та недискримінаційності.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
2. Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції: Указ Президента України від 20.09.2019 р. № 713/2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/713/2019#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
3. Національна економічна стратегія до 2030 року: затв. Постановою Кабінету міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 22.08.2021).
4. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. С. 325-347.
5. Бойко Т. Л. Підвищення ефективності управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.8. С. 385-390.
6. Васенко В. К. Принципи менеджменту: навчальний посібник для студентів юридичних спеціальностей. Суми: Видавництво «Ярославна», 2015. С. 228-246.
7. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Менеджмент: навч. посіб. для самост. роботи студ. Харків: ХНАУ, 2013. С. 166-184.
8. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організації. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. С. 213-245.
9. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. С. 273-277.
10. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. С. 119-124.
11. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. *Економічний аналіз*. 2014. Том 15. № 3. С. 79-85.
12. Мельничук Н. Ю. Науковий підхід до оцінки ефективності управління бюджетними коштами. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 151-156.
13. Менеджмент : підручник / [А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.]; за заг. редакція А. А. Мазаракі. Харків : «Фаліо», 2014. С. 800-844.
14. Менеджмент: навч. посіб. [Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. ]. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. С. 190-228.
15. Олійник Т. О., Мірошніченко О. В. Основні напрями підвищення ефективності управління активами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 21. С. 73–77.
16. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. С. 370-428.
17. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. С.311-348.

18. Попова Ю. М., Серебряк В. В., Іванов О. О. Особливості оцінювання ефективності діяльності транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 14. 2017. С. 173-179.
19. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. С. 200-212.
20. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.
21. Посібник з європейського антидискримінаційного права / Агенція Європейського Союзу з питань основоположних прав, Європейський суд з прав людини. – 2011 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.fair.org.ua/content/library\\_doc/FRA\\_Case\\_Law\\_Handbook\\_UKR\\_WEB.pdf](http://www.fair.org.ua/content/library_doc/FRA_Case_Law_Handbook_UKR_WEB.pdf).
22. Механізм забезпечення принципу гендерної рівності: теорія та практика: монографія. — К.: «Хай-Тек Прес», 2018. — 560 с.
23. Курій Л.О. Гендерна рівність як невід'ємна складова корпоративної соціальної відповідальності підприємств. 2017. URL: [http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu174\\_84/e174kur.pdf](http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu174_84/e174kur.pdf)
24. Кодацька Н.О. Гендерний підхід в управлінні персоналом. Молодий вчений. Соціологічні науки. 2016. № 4 (31). URL: [http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2274/1\\_%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2274/1_%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
25. Реалізація гендерної політики в управлінні освітою : навчально-методичний посібник / за заг. ред. Протасової Н.Г., д.пед.наук, проф.. - Запоріжжя: Друкарський світ, 2011. - 176 с.
26. 26. Відео: CEDAW Швидко та стисло: Принцип дійсної рівності // <https://youtu.be/QlfWDg-iquM>.
27. 27. Відео: CEDAW Швидко та стисло: Принцип недискримінації // <https://youtu.be/cLydkVnPUjk?list=PLsyMqce-DX4LX1XxaCu75aD1a7sMdYzv>.
28. 28. Відео: CEDAW Швидко та стисло: Принцип зобов'язань держави // <https://youtu.be/BDd0Ca0JDpc?list=PLsyMqce-DX4LX1XxaCu75aD-1a7sMdYzv>.
29. 29. Он-лайн курс Тамари Марценюк «Жінки і чоловіки: гендер для всіх» : [https://courses.prometheus.org.ua/courses/IRF/101/2015\\_T2](https://courses.prometheus.org.ua/courses/IRF/101/2015_T2).
30. 30. Гендер для медій : підручник із гендерної теорії для журналістики та інших соціогуманітарних спеціальностей / за ред. М. Маєрчик, О. Плахотнік, Г. Ярманої. – Вид. третє, вип. і доп. – Київ : Критика, 2017. – 220 с.
31. 31. Дудоров О.О. Злочини проти статевої свободи та статевої недоторканості особи (основні положення кримінально-правової характеристики) : практ. порадник / О.О. Дудоров; МВС України, Луган. держ. ун-т внутр. справ ім. Е.О. Дідоренка. – Сєверодонецьк : РВВ ЛДУВС ім. Е. О. Дідоренка, 2018. – 92 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://lduvs.edu.ua/wp-content/uploads/Docs/books/Дудоров\\_порадник\\_секс.злочини.pdf32](http://lduvs.edu.ua/wp-content/uploads/Docs/books/Дудоров_порадник_секс.злочини.pdf32).
32. 32. Основи теорії гендеру : навчальний посібник. – Київ : “К.І.С.”, 2004.
33. 33. Питання заборони та протидії дискримінації. Методичні рекомендації для юристів / упорядник : Г. Христова. – Рада Європи, 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016803040d8>.
34. 34. Рівність за ознакою статі в економічній сфері: зобов'язання України перед ЄС (ключові Директиви ЄС щодо забезпечення гендерного балансу на ринку праці та в професійній діяльності, їх розвиток у практиці Суду Справедливості) / упорядник О.О. Уварова. – Харків : Видавництво «НТМТ», 2015.
35. 35. Уварова О. Права жінок і гендерна рівність в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://helsinki.org.ua/pravazhinok-i-henderna-rivnist-v-ukrajini-o-uvarova/>

36. 36. Гендерні паритети в умовах трансформації суспільства / [Шемшученко Ю. С., Оніщенко Н. М., Шевченко Я. М. та ін.] ; заг. ред. Н. М. Оніщенко, Н. М. Пархоменко. – К. : Юридична думка, 2007. – 371.
37. 37. Гендерні паритети в умовах трансформації суспільства / Шемшученко Ю. С., Оніщенко Н. М., Шевченко Я. М. [та ін.] ; заг. ред. Н. М. Оніщенко, Н. М. Пархоменко. – К. : Юридична думка, 2007. – 371 с.
38. 38. Івченко Ю. В. Філософсько-правовий аналіз гендерної політики в Україні : дис. канд. юридичних. наук: 08.05.01 / Ю. В. Івченко. — К., 2008. — 217 с.
39. 39. Гусак Н. Державна програма з утвердження гендерної рівності в українському суспільстві: хто повинен її виконувати? 2018. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/14407/Husak\\_Derzhavna\\_prohrama\\_z\\_utverdzhennia\\_hendernoi\\_rivnosti.pdf?sequence=1](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/14407/Husak_Derzhavna_prohrama_z_utverdzhennia_hendernoi_rivnosti.pdf?sequence=1)
40. 40. Ортіна Г.В. Гендерні аспекти лідерства в практиці управління. Економіка та держава. 2012. № 7. С. 31-33. URL: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/ecde\\_2012\\_7\\_10.pdf](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecde_2012_7_10.pdf)
41. 41. Захарчин Г.М., Миханцю О.О. Гендерна політика у стратегії управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Запоріжжя. 2019. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 23 (1). С. 87—90.
42. 42. Євченко С.В., Остапчук О.Л. Впровадження комплексного гендерного підходу в роботу органів державної виконавчої влади на регіональному рівні: Методичні рекомендації. 2018. - 56 с.
43. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2866-15>.
44. Питання збору даних для моніторингу гендерної рівності: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02 грудня 2020 року. № 1517. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1517\\$2020%D1%80#](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1517$2020%D1%80#)

## Питання 1. Сутність організаційної ефективності та підходи до її визначення

**Ефективність** (лат. *effectivus* — виконання, дія) **організації** (**організаційна ефективність**) — здатність організації існувати і досягати намічених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Розвиток теорії та практики менеджменту завжди був спрямований на пошук способів підвищення ефективності функціонування організацій. Зокрема, класична школа менеджменту зосереджувалася на формуванні теорії наукового управління ресурсами, оскільки на початку ХХ ст. ефективність вимірювалася здатністю економічної організації виготовляти продукцію з найменшими витратами.

Тому серед принципів ефективного управління домінували раціональний розподіл праці, ієрархія, єдиновладдя, централізм (Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Файоль та ін.).

На зміну школі наукового управління прийшла гуманістична школа, яка вбачала підвищення ефективності у поліпшенні умов для реалізації працівниками фірми своїх здібностей та можливостей (школа людських стосунків, поведінкова школа, теорія людських ресурсів).

В економічній літературі виділяють цільовий, системний і вибірковий підходи до вивчення організаційної ефективності.

**Цільовий підхід до вивчення організаційної ефективності.** Він передбачає визначення ефективності економічної організації її здатністю досягати заздалегідь поставлених цілей. Використовує логіку цілей і засобів англійського економіста Л. Робінса. Згідно з цим підходом групи в організації діють раціонально з метою досягнення цілей. Раціоналізм полягає у виборі такого варіанта використання ресурсів, який би дав змогу досягти встановлених цілей з найменшими витратами. Цей підхід варто використовувати у тому разі, якщо цілі чітко визначені й прогрес можна точно зафіксувати і виміряти.

Кожна комерційна структура починає свою діяльність із встановлення у якості цілей певних економічних показників; зусилля менеджменту спрямовуються на забезпечення досягнення визначених економічних результатів. Відповідно до масштабу цілей розрізняють *загальнофірмову, внутріфірмову і групову ефективність*.

**Загальнофірмова** ефективність відображає динаміку загальних цілей організації (наприклад, щодо обсягу продажу чи частки ринку, прибутку, рівня рентабельності тощо).

**Внутрішньофірмова** — динаміку цілей її структурних підрозділів (центрів прибутку чи відповідальності).

**Групова** — повноту досягнення групових цілей (власників капіталу, менеджерів, робітників).

Часто інтереси окремих учасників організації суперечать інтересам інших, що негативно позначається на формулюванні стратегічних цілей (наприклад, у корпораціях). З іншого боку, мотивація досягнення цілей переважає раціоналізм у виборі засобів для цього, що призводить до надмірного

витрачання ресурсів організації.

Згідно з цільовим підходом організаційна ефективність залежить від:

- 1) якості постановки цілей, тобто відповідності намічених цілей умовам та вимогам зовнішнього середовища, можливостям підприємства та інтересам персоналу;
- 2) сили й спрямованості мотивацій, що спонукають членів організації до досягнення цілей;
- 3) адекватності обраних стратегій поставленим цілям;
- 4) обсягу і якості ресурсів, що використовує організація для досягнення цілей.

Перші три чинники характеризують стратегічні аспекти організаційної ефективності, а останній — тактичні.

**Системний підхід до вивчення організаційної ефективності.** Згідно з ним критерієм ефективності організації є її здатність до адаптації. Цей підхід зосереджує увагу на внутрішніх характеристиках організації й апелює швидше до засобів підтримки стосунків між учасниками організації, ніж до цілей. Внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархічних залежностей, правила взаємодії учасників посідають центральне місце, а оцінка витрат відступає на задній план.

*Недоліком системного підходу є й те, що оцінювання внутрішніх характеристик організації потребує їх певного кількісного означення. Намагання кількісно визначити всі формальні та неформальні характеристики організації (ступінь згуртованості, міру раціональності ієрархічних відносин тощо) можуть призвести до надмірного ускладнення процедури оцінювання ефективності і зростання витрат, пов'язаних з нею, та й це ще не гарантуватиме ефективної роботи організації.*

**Вибірковий підхід (з позиції зору задоволення інтересів стратегічних груп).** Він для оцінювання ефективності використовує критерії, що відповідають «стратегічним складовим» організації (Р. Майлс, Г. Мінцберг). Заперечує думку, що ефективність може бути оцінена на основі заздалегідь встановлених критеріїв чи одних лише системних характеристик.

Беручи за основу гіпотезу задоволення Г. Саймона, цей підхід наголошує на забезпеченні мінімального рівня задоволення усіх складових організації, мотиви діяльності й цілі яких відрізняються. Якщо цього рівня не досягнуто, напруженість і конфлікти паралізують організацію, зроблять її неефективною.

В Україні ж типовою є низька зацікавленість топ-менеджменту в розширенні кількості акціонерів, тому він орієнтується на нульове значення прибутку (щоб мінімізувати податкові платежі). Водночас ігноруються й інтереси найманих працівників — їх заробітну плату виплачують на мінімально задовільному рівні (при тому, що доходи вищих керівників у десятки разів перевищують доходи рядових працівників). Отже, в Україні трудові ресурси не вважають стратегічною складовою (це обумовлено високим рівнем безробіття), і тому до критеріїв ефективності не відносять розмір заробітної плати (а якщо й відносять, то не надають йому належного значення).

Прикладом конфлікту інтересів, який має зовнішню природу, є конфлікт між власниками фірм та державою з приводу ухиляння від сплати податків у

повному обсязі. За умов такої податкової системи і механізму її реалізації, коли несплату податків можна приховати, «придбавши» індульгенцію у чиновника, багато підприємств переносять свою діяльність у «тінь».

Труднощі використання вибіркового підходу полягають в ідентифікації стратегічних складових (від них найбільшою мірою залежить діяльність організації) і в здатності встановити, як саме організація залежить від них. Крім того, компроміс у балансуванні інтересів за певних умов може бути порушений, коли ці умови і, відповідно, організаційне оточення зміняться.

До факторів, вплив яких на зміну умов господарювання у перехідний період найсильніший, належать інституційні (економічні закони, правове поле, практика ведення бізнесу, політичні переваги тощо), оскільки саме їх зміна часто порушує рівновагу і зміщення економічного балансу на користь інших зацікавлених груп.

Кожен із підходів має певні переваги та недоліки, які більшою чи меншою мірою виявляються за різних умов. Хороші результати може дати зважене і збалансоване поєднання усіх підходів, при якому недоліки одного могли б компенсуватися перевагами іншого.

## Питання 2. Основні типи ефективності організації

У сучасному менеджменті виокремлюють кілька типів ефективності організації: *внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, стратегічну (цільову), оперативну та ефективність інноваційного проекту*, що реалізується організацією.

**Внутрішня ефективність організації** - це ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами).

**Зовнішня ефективність організації** - це ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації. Ця складова великою мірою зумовлена станом організаційного оточення, особливо його інституційними складовими і здатністю організації пристосуватись до його змін, тому її ще називають адаптивною ефективністю.

**Загальна ефективність організації** - це сукупність внутрішньої і зовнішньої ефективності. Високої загальної ефективності можливо досягнути за рахунок гнучкої системи управління організацією, яка дає змогу оперативно перерозподіляти її ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Загальну ефективність організації визначають за формулою:

$$E_3 = E_1 \times E_2, \text{ де;} \quad (1)$$

$E_3$  — рівень загальної ефективності;

$E_1$  — рівень зовнішньої ефективності (ступінь використання ринкових можливостей);

$E_2$  — рівень внутрішньої ефективності (ступінь використання внутрішніх можливостей).

Отже, загальна ефективність досягається внаслідок комбінації двох її складових. Очевидним є те, що високий рівень складової ( $E_1$ ) забезпечує



підвищення ефективності (Е3) загалом. Однак навіть за високого рівня внутрішньої ефективності (Е2) організація не матиме високого рівня загальної ефективності (Е3), якщо не буде забезпечена її ефективність з точки зору використання ринкових можливостей (Е1). Звідси висновок: для отримання організацією максимально високих результатів необхідно, з одного боку, найповніше реалізувати її ринкові можливості, а з іншого — забезпечити максимально високий рівень її внутрішньої ефективності.

**Ринкова ефективність організації** - показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення.

Ринкова ефективність враховує те, що будь-яка організаційна діяльність націлена на задоволення потреб ринку. Невміння пристосувати організацію, її працівників, технологію до змін у структурі попиту спричиняє її низьку загальну ефективність. Тому менеджери мають спрямувати свої зусилля на використання ефективніших інструментів дослідження ринку чи впливу на споживачів, диверсифікації діяльності, розроблення іншої концепції бізнесу; вибір нової стратегії тощо.

Активна рівновага полягає в тому, що організація, випускаючи певну продукцію, якої потребує ринок, здійснює зондування його на предмет виявлення нових потреб, для чого заохочуються дослідницькі проекти. Причому дослідницькі роботи зазвичай не ініціюються керівництвом фірми, а є результатом бажання її працівників реалізувати свої здібності.

Організації такого типу називають високоефективними. У високоефективній організації завдання управління полягає, з одного боку, у вивільненні енергії людей, створенні сприятливих умов для їх розвитку і творчого зростання, а з іншого — у спрямуванні їхньої діяльності на досягнення загальноорганізаційних цілей (бажання працівника реалізувати власний проект не має перешкоджати фірмі виготовити заплановану кількість продукції у передбачені угодою терміни).

Орієнтація організації на споживача, а не на боротьбу з конкурентами сприятиме тому, що вона завжди перебуватиме попереду.

Отже, ринкова ефективність організації залежить від її здатності своєчасно реагувати на зміни у запитах і вподобаннях споживачів, а це можливо лише за систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів.

**Стратегічна (цільова) ефективність організації** - належить до категорій стратегічного управління і відображає здатність організації реалізувати обрану стратегію. Для її визначення використовують три групи показників. Перша відображає стан попиту у формі потенційно можливих темпів його зростання; друга характеризує динаміку економічних цілей підприємства (темпи зростання обсягу продажу, прибутку, рентабельності вкладень тощо); третя — динаміку групових цілей (зростання дивідендів, заробітної плати, кількості робочих місць).

**Ефективність структурних одиниць децентралізованих організацій оцінюють за такими показниками:**

- 1) для «центрів прибутків» — за відповідністю отриманих прибутків розрахунковим значенням (з урахуванням внутрішніх економічних зв'язків) або у разі самостійного обслуговування певної стратегічної зони господарювання — за комерційним прибутком;
- 2) для «центрів реалізації» — за обсягами реалізації з урахуванням витрат та доходів;
- 3) для «центрів інвестицій» — за рівнем рентабельності, яка розраховується щодо інвестиційного капіталу.

**Оперативна ефективність організації** - відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства. Її можна охарактеризувати як здатність організації працювати з мінімальним використанням ресурсів. Якщо розглядати оперативну ефективність стосовно функцій, які впливають зі стратегічних цілей організації, то можна стверджувати, що оперативна ефективність організації забезпечує її стратегічну ефективність.

**Ефективність інноваційного проекту організації** - характеризується системою показників, що відображають співвідношення витрат і результатів, пов'язаних із реалізацією проекту.

Отже, організаційна ефективність може описуватися різною системою координат, тому єдиного критерію, за допомогою якого можна було б її визначити, немає. Залежно від мети оцінювання організаційної ефективності визначають її критерії.

### **Питання 3. Показники та критерії визначення ефективності діяльності організації**

**Показники ефективності діяльності організації** — найважливіші параметри функціонування системи, що дають змогу оцінити якість її складових і здатність досягати поставлених цілей.

Вони вказують, наскільки реальний стан системи відповідає уявленню про те, якою вона має бути у спроектованих умовах діяльності. Ті ж значення параметрів системи (організації), які характеризують її бажані властивості, тобто відповідають уявленню експертів про їх достатній рівень, який може бути прийнятим за стандарт, називають критеріями ефективності.

**Критерії ефективності діяльності організації** — стандартизовані вимоги до певних показників функціонування системи, які характеризують її здатність розвиватись із заданою динамікою і досягати поставлених цілей.

Формування критеріїв ефективності організації залежить від мети її створення. Залежно від кількості параметрів оптимізації виокремлюють монокритеріальний і полікритеріальний підхід.

При монокритеріальному підході оптимізують (максимізують чи мінімізують) один з параметрів ефективності (наприклад, прибуток).

При полікритеріальному підході здійснюють оптимізацію декількох параметрів ефективності. Така оптимізація передбачає, що деякі із визначених параметрів можуть бути на прийнятному рівні (не нижче певної величини), зате

інші повинні прямувати до максимуму чи мінімуму (наприклад, максимально можлива частка ринку за наявних техніко-технологічних умов і прийнятного рівня рентабельності).

*Адитивний критерій (А)*, визначають діленням на кількість показників ефективності (п) суми добутків окремих показників на коефіцієнти їх вагомості:

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i \times \beta_i}{n},$$

де А — адитивний критерій ефективності;

$n = 1, 2, \dots, n$  — кількість часткових (окремих) показників ефективності;

$\alpha_i$  — вагомість і-того параметра ефективності, що може суттєво змінюватись залежно від цілей організації та умов, у яких вона функціонує (сума їх дорівнює одиниці);

$\beta_i$  — експертна оцінка і-того параметра ефективності за бальною системою.

*Мультиплікативний критерій (М)* розраховують множенням добутків окремих показників на коефіцієнти вагомості відповідних параметрів.

Недоліком критеріїв обох типів є те, що сам спосіб розрахунку передбачає можливість компенсувати низький рівень одних параметрів за рахунок надлишку інших. Загалом це неправильно, тому що різні характеристики системи не порівнюються між собою.

На практиці такий підхід можна використовувати лише у деяких часткових розрахунках (наприклад, для оцінювання рейтингу менеджера (працівника) чи стану організації праці у якомусь підрозділі підприємства). Його застосування для опису стану всієї організації є некоректним. Крім того, коефіцієнти вагомості визначаються, як правило, експертним шляхом, що знижує об'єктивність оцінки.

Найвідомішим з критеріїв цього типу є критерій «ефект / витрати».

Ще один підхід полягає в тому, що один з параметрів ефективності максимізують чи мінімізують, а на інші накладають обмеження.

Систему показників, за якими може оцінюватись ефективність діяльності організації, наведено у табл. 1.

Для переважної більшості цих показників критерієм ефективності буде максимізація їх величини. Однак на практиці для кожного підприємства планується певний їх рівень, величина якого залежить від галузі, рівня конкуренції в ній, ресурсних можливостей підприємства тощо.

Таблиця ілюструє, що майже всі названі показники спрямовані на оцінювання внутрішнього середовища організації. Але ж успіхи організації завжди оцінюються за обсягами її діяльності, що залежить не лише від здатності фірми раціонально використовувати наявні ресурси, а й від її поведінки у зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.

## Показники оцінки ефективності діяльності організації

Ознаки класифікації	Зміст показника
	<b>Кількісні показники.</b>
1. Загальні показники ефективності.	1. Темпи зростання загальних результатів діяльності (обсягів виробництва та реалізації продукції, суми валового прибутку, частки ринку). 2. Рівень загальної рентабельності. 3. Коефіцієнт фінансової стійкості. 4. Коефіцієнт платоспроможності. 5. Зниження витрат на 1 грн. товарної продукції.
2. Часткові показники ефективності.	1. Показники ефективності використання трудових ресурсів 1.1. Темпи зростання продуктивності праці. 1.2. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати. 1.3. Частка приросту обсягу виробництва в результаті зростання продуктивності праці. 2. Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів. 2.1. Фондовіддача. 2.2. Коефіцієнт обігу оборотних коштів. 2.3. Коефіцієнт співвідношення приросту товарної продукції до приросту обігових коштів. 2.4. Матеріаломісткість продукції
	<b>Якісні показники ефективності</b> 1. Підвищення рівня якості продукції та послуг. 2. Стабільність персоналу організації. 3. Поліпшення умов праці персоналу.

**Результативність і ефективність системи менеджменту.**

Оцінювання системи менеджменту організації можливе за критеріями результативності та ефективності.

*Результативність системи менеджменту — здатність системи менеджменту виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.*

Особливості організації (розміри, форма власності, вид діяльності тощо) визначають ступінь значущості кожного елемента. Так, для великих компаній важливо забезпечити механізм внутрішньої координації, тому система інформаційного забезпечення має надавати достатньо інформації про стан внутрішнього середовища фірми. Для малих фірм ці аспекти є малозначущими, оскільки невелика кількість працівників дає змогу контролювати їхні дії без особливих зусиль.

Ефективність системи менеджменту — показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій.

Отже, система показників ефективності управління повинна ґрунтуватися на зіставленні досягнутих організацією результатів у їх вартісному еквіваленті з величиною управлінських зусиль. Управлінські зусилля певною мірою можуть бути оцінені у кількісному вираженні через величину витрат на управління, табл. 2.

Таблиця 2.

## Витрати на управління

Групи витрат.	Напрямки витрат.
1. Витрати на утримання управлінського та обслуговуючого персоналу.	1) заробітна плата керівників та спеціалістів; 2) заробітна плата технічного і обслуговуючого персоналу; 3). премії і доплати управлінцям з фонду матеріального заохочення
2. Витрати на техніку управління	1) носії інформації та предмети управлінської праці; 2) засоби обробки інформації та оснащення процесів управління; 3) знання, умови праці тощо
3. Витрати на організацію і забезпечення управління	1) науково-дослідні роботи і наукова організація управлінської праці; 2) підготовка і підвищення кваліфікації менеджерів; 3) заходи щодо вдосконалення управління
4. Накладні витрати	1) службові відрядження і пересування; 2) поштово-телеграфні, телефонні і канцелярські витрати; 3) інші трансакційні витрати (витрати на організацію ділових зустрічей тощо)

Чим меншими є ці витрати з розрахунку на одиницю продукції, тим ефективнішою вважається система менеджменту організації.

Але при цьому процес слід розглядати у динаміці, зважаючи, наприклад, на те, що витрати стрибкоподібно зростають у разі придбання сучасних засобів опрацювання інформації. Якщо у наступному після цього періоді істотно зросли обсяги виробництва та продажу продукції, збільшилася маса прибутку, то ефективність управління підвищилась.

Найпоширенішим показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_k}{B_y}, \quad (3)$$

де:  $E_y$  — ефективність управління;

$P_k$  — кінцевий результат, отриманий підприємством;

$B_y$  — витрати на управління.

Цей показник може набувати різного змісту, залежно від того, яка величина виступає у якості загального результату діяльності підприємства — обсяг виробництва, обсяг реалізації продукції чи сума прибутку.

До кількісних показників ефективності системи управління відносять і економію живої та уречевленої праці у ній, яка полягає у скороченні трудомісткості виконання управлінських операцій та процедур. Йдеться про зменшення кількості зайнятих в апараті управління. Тому ще одним поширеним показником ефективності системи менеджменту є відношення загального результату виробництва (обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління:

$$E_y = \frac{P_k}{K}, \quad (4)$$

де:  $K$  — кількість управлінського персоналу.

Крім названих кількісних показників, які оцінюють здатність системи менеджменту забезпечувати кращий загальний результат діяльності організації,

використовують й інші. Загалом система кількісних показників ефективності може включати показники, наведені у табл. 3.

Таблиця 3.

## Кількісні показники ефективності системи менеджменту організації.

Ознака групування показників	Спосіб розрахунку показників ефективності
Фінансові витрати на управління.	1. Відношення загального або кінцевого результату господарювання до сукупних витрат на управління: 1) обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління; 2) обсяг прибутку, що припадає на 1 грн. витрат на управління; 3) коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління 2. Частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг) і темп зміни цього показника.
економія живої та уречевленої праці апарату управління.	1. Частка працівників апарату управління у загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації і темп зміни цього показника. 2. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління і темп зміни цього показника. 3. Скорочення тривалості виконання управлінських процедур. 4. Скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління.

Однак результативність та ефективність управління залежить від системності дій працівників функціональних служб і підрозділів, від раціонального розподілу між ними повноважень та обов'язків, від ступеня досконалості управлінських процедур тощо. З огляду на це для оцінювання діяльності працівників апарату управління використовують якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці.

Для менеджера з маркетингу важливими показниками роботи є: процент просування на ринок нових видів продукції, продовження життєвого циклу товару, що випускається підприємством; впровадження ефективних форм перед- і післяпродажного обслуговування споживачів, збільшення частки ринку; ефективність рекламної кампанії (співвідношення витрат на рекламу з можливим збільшенням доходів від продажу продукції); розроблення нових методів просування продукції, освоєння нових каналів руху товарів тощо.

Аналогічні показники можна визначити для кожного працівника апарату управління, який має чітко окреслене коло обов'язків. Але різні показники мають різну вагомість, яка визначається стратегічними чи тактичними цілями підприємства. Зокрема, на підприємстві, що обрало наступальну стратегію, для менеджера з маркетингу важливими будуть показники виведення на ринок нової продукції чи захоплення нових сегментів ринку, ефективність рекламних заходів тощо.

Коли ж підприємство реалізує оборонну стратегію, більшу увагу слід приділяти показникам продовження життєвого циклу товару, розробленню нових форм післяпродажного обслуговування, нових методів стимулювання збуту.

Отже, система оцінювання ефективності роботи менеджерів різних управлінських рівнів і функціональних сфер передбачає:

- 1) визначення у контексті загальної стратегії організації цілей окремих підрозділів і оформлення їх у вигляді системи планових показників, що мають числовий вимір і часові обмеження;
- 2) встановлення експертним шляхом значущості кожного показника у загальній їх кількості (сума вагомостей дорівнює 1);
- 3) визначення вищим керівником по завершенні планового періоду ступеня досягнення кожного показника конкретною структурною одиницею, якою керує менеджер, роботу якого оцінюють; цей показник може вимірюватися за п'ятибальною шкалою. Загальну ефективність роботи менеджера оцінюють за формулою:

$$K_m = \frac{\sum_{j=1}^t \alpha_j \beta_j}{n}, \quad (5)$$

де;  $K_m$  — середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджера;

$j$  — кількість оцінюваних видів діяльності менеджера;

$\alpha_j$  — значущість  $j$ -того виду діяльності менеджера, яка може суттєво змінюватись залежно від умов і цілей, які ставить перед собою організація;

$\beta_j$  — оцінка вищим керівником результатів  $j$ -того виду діяльності менеджера за п'ятибальною шкалою;

$n$  — загальна максимальна кількість балів, яка може бути набрана менеджером з урахуванням кількості оцінюваних сфер діяльності й найвищої оцінки результатів його роботи за п'ятибальною шкалою.

#### **Питання 4. Напрямки підвищення ефективності управління організацією**

Управління, як і будь-яка інша форма діяльності, вимагає конкретної оцінки, визначення його ефективності. Авторитетні дослідження, що були проведені західними фахівцями, давали розбіжні висновки стосовно впливу управлінського персоналу на ефективність організацій. Лише недавно провідні компанії визнали, що менеджери здатні зробити вирішальний внесок у досягнення організаціями успіху.

Визначення рівня ефективності управління організацією є проблемою, що пов'язана з істотними об'єктивними труднощами, характеризується значною кількістю методологічних підходів та викликає чи не найбільш активну дискусію серед дослідників та фахівців-практиків.

Управлінська праця — це особлива форма людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей. Управлінська праця є специфічним видом діяльності, який виділився в результаті поділу, спеціалізації та кооперації виробничої праці. Отже, вона є суспільно-необхідною.

Сфера впливу на виробництво управлінської праці значно ширша, ніж праця робітників, безпосередньо зайнятих у сфері виробництва. Тому не випадково недоліки й упущення менеджерів більше позначаються на результатах виробництва, ніж недоліки в роботі безпосередніх виконавців.

Істотна особливість управлінської праці полягає в тому, що вона пов'язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці, тоді як діяльність працівників виробничих спеціальностей спрямована на численні предмети праці і пов'язана з перетворенням предметів праці у продукти споживання.

Праця в сфері менеджменту потребує спеціалістів більш високої кваліфікації і характеризується більшою складністю. Потрібно раціонально розподіляти управлінські роботи за складністю відповідно до кваліфікації виконавців, щоб одна людина не займалася справою, яку може виконувати інший, менш кваліфікований працівник, що займає менш оплачувану посаду.

На ефективність діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати. Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її удосконалення, до яких слід виділити:

- 1) просування за службою;
- 2) забезпечення прийняттого рівня освіти;
- 3) набуття практичного досвіду;
- 4) підвищення кваліфікації працівників управління;
- 5) провадження періодичної атестації.

Важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи є систематичне просування за службою. Однак менеджер повинний твердо знати, що воно залежатиме від того, як він підвищує свою ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі.

Просування менеджера, фахівця може здійснюватися у формі:

- 1) переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;
- 2) підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
- 3) просування його щаблями посадових сходів.

Перша форма просування доцільна в роботі з молодими менеджерами - розширення функцій і повноважень є стимулом для розвитку їх активності й ініціативи.

Друга і третя форми прийнятні для працівників з досвідом у роботі, здатних самостійно вирішувати серйозні проблеми.

При оцінці значення просування менеджера службою потрібно враховувати, що занадто тривале перебування його на одній, особливо низовій, посаді знижує його інтерес до роботи.

**Одним з факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є освіта.** Висока освіта управлінських працівників позитивно відбивається на їх участі у винахідництві і раціоналізації - працівник з більш високим рівнем освіти вносить у поліпшення економіки свого підприємства більший внесок, прискорює науково-технічний прогрес і широко використовує його результати у виробництві.

Варто враховувати деякі обставини у розвитку творчої активності: новаторство припускає певний ступінь ризику і пов'язані з ним



витрати; новаторство повинне морально і матеріально заохочуватись; надмірна опіка впливає на ініціативу менеджера, особливо, коли вказівки і розпорядження викладені в письмовій формі.

**Керівникам необхідний і достатній практичний досвід.** Дотримання цієї умови, як і попередньої, досягається кропіткою діяльністю служб із підбору персоналу і слугує вихідним пунктом у підвищенні ефективності управлінської праці. Щоб підтримувати освіту і досвід на прийнятному рівні і перетворити в постійно діючий фактор підвищення ефективності праці, необхідно їх систематично удосконалювати через систему підвищення кваліфікації.

**Систему підвищення кваліфікації працівників.** Підвищення кваліфікації спрямоване на удосконалювання і поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретній формі діяльності.

**Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці менеджерів виконує їх періодична атестація.** Основна мета атестації - виявити здібності того чи іншого працівника, визначити міру його винагороди. При цьому активізується почуття відповідальності і спонукає його до більш повного використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у праці. Атестація дозволяє більш обґрунтовано вирішувати питання щодо просування працівників за службою. Атестацію доцільно проводити не рідше одного разу на 3-5 років.

На підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди із працівником атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок його діяльності:

- 1) відповідає займаній посаді;
- 2) відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік,
- 3) не відповідає займаній посаді.

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками. На неї впливають і наступні фактори:

- 1) удосконалення виробничої структури організації;
- 2) раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
- 3) оптимізація організаційної структури, форм і методів керування;
- 4) удосконалення комунікаційних процесів тощо.

Управлінська праця – це праця розумова, її організація - це підсвідоме уявлення керівником роботи усього колективу загалом, а також кожного співробітника окремо. Організація праці навчає людей не тільки працювати впорядковано, тобто планувати свою працю, але й допомагає навчитися уникати невірних напрямків у роботі, що найчастіше призводить до зменшення попиту на використання послуг чи товарів підприємства, втрати ліквідності, банкрутства тощо, а тому вона має постійно вдосконалюватися, вибираючи найбільш ефективні напрямки, заходи і способи.

Наступним важливим напрямом підвищення ефективності управління організацією є постійне вдосконалення її структури, розподілу праці та оптимізація факторів виробництва.

**1 Структура організації і розподіл праці.** Структура організації є істотним чинником якості управління, який необхідно приймати до уваги, так як правильно підібрана і чітко функціонуюча структура істотно полегшує процес управління та підвищує його ефективність.

Організаційну структуру будь-якої організації слід розглядати з різних позицій і з урахуванням різних критеріїв. На її дієвість і ефективність впливають діючі взаємозв'язки між людьми і їх роботою. Це відбивається:

- 1) у схемах організаційних структур і в посадових обов'язках;
- 2) діючій політиці керівництва і методи, що впливають на людську поведінку;
- 3) повноваженнях і функціях працівників організації на різних рівнях управління (нижчому, середньому, вищому).

При вмілому поєднанні зазначених трьох факторів в організації може бути створена така раціональна структура, при якій існує реальна і сприятлива можливість досягнення високого рівня ефективності управління.

Структура організації - це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних областей, що побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації – це перш за все – координація, інтеграція, диференціація та концентрація виробництва і укрупнення фірми.

*Координація.* Необхідність у координації, існуюча завжди, стає воістину нагальною, коли робота чітко ділиться і по горизонталі, і по вертикалі, як це має місце у великих сучасних організаціях. Якщо керівництво не створить формальних механізмів координації, то люди не зможуть виконувати роботу разом. Без відповідної формальної координації різні рівні, функціональні зони й окремі особи легко можуть зосередитися на забезпеченні своїх власних інтересів, а не на інтересах організації в цілому.

*Інтеграція* - це можливість скоординованих дій безлічі людей. Таким чином, можна сказати, що процес інтеграції являє собою процес досягнення єдності зусиль всіх підсистем організації для реалізації її завдань і цілей. Єдність зусиль підвищує ефективність управління, не дає підрозділам організації можливості тягнути її в різних напрямках, розпорошувати її сили і можливості і досягти загальних цілей організації.

*Диференціація.* Якщо інтеграція передбачає єдність зусиль і цілей, то процес диференціації, навпаки, передбачає розподіл цих зусиль і цілей всередині організації між її різними складовими.

Диференціація повинна бути максимальною в рамках таких організацій, чия діяльність заснована на творчості (наприклад, НДІ).

Закономірність процесу диференціації полягає в тому, що чим складніше оточення організації, тим більшою має бути диференціація.

*Концентрація виробництва і укрупнення фірми* сприяє диференціації функцій між різними рівнями системи управління.

Так, наприклад, функції перспективного планування, технічного переозброєння доцільно вирішувати централізовано на верхніх рівнях системи управління, а питання оперативного управління в низових її ланках.

Диференціація проблем вирішується централізовано і децентралізовано

відбивається на структурі апарату управління. Так, диференціація розробки планових показників свого часу привела до розширення економічних служб підприємства.

Безпосереднє відношення до процесів інтеграції та диференціації має спеціалізований поділ праці. Для того щоб організація могла домогтися реалізації своїх цілей, задачі повинні бути скоординовані шляхом вертикального поділу праці.

**2. Ресурси і технологія.** Наявні в розпорядженні організації ресурси, їх кількість і якість є значним чинником якості управління. На можливості успішної діяльності фірми впливають як матеріальні, так і духовні ресурси. Останні мають дуже велике значення в підприємствах сфери обслуговування.

*Технологія* - як фактор внутрішнього середовища має набагато більше значення ніж багато хто думає. Більшість людей розглядають технологію як щось, пов'язане з винаходами і машинами, наприклад з напівпровідниками і комп'ютерами. Проте соціолог Чарльз Перроу, який багато писав про вплив технології на організацію та суспільство, описує технологію як засіб перетворення сировини – будь-то люди, інформація чи фізичні матеріали - у шукані продукти і послуги.

Технологія передбачає стандартизацію і механізацію. Тобто використання стандартних деталей може істотно полегшити процес виробництва та ремонту. У наш час існує дуже мало товарів, процес виробництва яких є не стандартизований.

Інформаційні технології управління - це методи і способи взаємодії керуючої та керованої підсистем організації на основі використання сучасного інструментарію, що є єдиним інформаційним полем у всьому життєвому циклі організації та складається з:

- 1) електронно-обчислювальних машин,
- 2) системи комунікацій і обчислювальних систем,
- 3) банків даних і знань,
- 4) програмно-інформаційних засобів,
- 5) економіко-математичних методів і моделей,
- 6) експертних систем.

**3. Персонал як чинник підвищення ефективності управління.** Люди є основою будь-якої організації. Без людей немає організації. Люди в організації створюють її продукт, вони формують культуру організації, її внутрішній клімат, від них залежить те, чим є організація.

У силу такого положення людський фактор для менеджера є найголовнішим чинником, що забезпечує успіх діяльності. Менеджер формує кадри, встановлює систему відносин між ними, включає їх у творчий процес спільної роботи, сприяє їх розвитку, навчанню і просуванню по роботі.

Мотивований персонал - це запорука успішної роботи і поступального руху компанії для реалізації її стратегії і зміцнення положення на ринку.

Мотивація персоналу здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях особистісному, груповому та організації (фірми).

**4. Особисті якості менеджера.** Найважливішим чинником якості управління є особистість менеджера як керівника, так як його здатності, соціально-психологічні особливості, рівень комунікабельності, вміння знайти з підлеглими спільну мову й організувати їх роботу – є важливою передумовою успіху в роботі. На способи роботи керівників і ефективність управління організацією впливає оцінка їх діяльності, наявний досвід роботи, вмотивованість і рівень поставлених завдань.

Практикою доказано, що сильного керівника відрізняє високий ступінь різноманітності використовуваних прийомів і методів управління, управлінських умінь. Загальна здатність до управлінської діяльності передбачає наступні управлінські риси та вміння, притаманні сильним керівникам:

1. Уміння вирішувати «нестандартні» управлінські проблеми.
2. Масштабність мислення менеджера.
3. Вміння забезпечити позитивну саморегуляцію управлінської системи.
4. Здатність його домінувати в колективі (авторитет і лідерство
5. Впевненість у собі.
6. Емоційна врівноваженість;.
7. Відповідальність, товариськість і незалежність.

При наявності всіх цих якостей керівник зможе стати для своїх підлеглих лідером і авторитетом, правильно організувати трудовий, побудувати структуру організації, налагодити циркуляцію інформації та комунікаційний процес, знайти способи забезпечити підприємство необхідними ресурсами і технологіями.

## **Питання 5. Європейські норми гендерної рівності. Європейські стандарти гендерної рівноправності, толерантності та недискримінаційності.**

Гендер - поняття, що увійшло у вжиток із соціології і визначає соціальну стать людини на відміну від біологічної статі, соціально-рольовий статус, який визначає соціальні можливості кожної статі в освіті, професійній діяльності, доступ до влади, сімейній ролі та репродуктивній поведінці і є одним: із базових вимірів соціальної структури суспільства. Ще одне значення - соціальна особливість статі людини на відміну від біологічної статі (sex), соціально-рольовий статус, який визначає соціальні можливості людини - чоловіка і жінки - в усіх сферах жипедіальності.

У літературі існує декілька концепцій гендера. Це обумовлено як відносною "молодістю" гендерного підходу (перші наукові праці з'явилися близько двадцяти років тому), гак і складністю самого феномена. Для всіх них базовим положенням є розрізнення понять стать (sex) і гендер (gender). Стать - це термін, що означає ті анатомо-біологічні особливості людей (в основному - в репродуктивній системі), на основі яких люди визначаються як чоловіки або жінки. Його слід вживати тільки стосовно характеристик і поведінки, які впливають безпосередньо з біологічних відмінностей між чоловіками і жінками. Гендер - це складний соціокультурний конструкт, який відображає відмінності в ролях, поведінці, ментальних і емоційних характеристиках між чоловічим і жіночим. У рамках цього підходу гендер розуміється як організована модель соціальних відносин між жінками і чоловіками, яка не тільки характеризує їх спілкування і взаємодію в сім'ї, а й визначає їхні соціальні відносини в основних інституціях суспільства. Гендер, таким чином, трактується як один із базових вимірів соціальної структури суспільства, який разом з іншими соціально-демографічними і культурними характеристиками (раса, клас, вік) організує соціальну систему. Соціальне відтворення гендерної свідомості на рівні індивідів підтримує засновану за ознакою статі соціальну структуру. Втілюючи в своїх діях очікування, які пов'язані з їх гендерним статусом, індивіди конституують гендерні відмінності і одночасно обумовлені ними системи панування і володарювання. В багатьох суспільствах жінок і чоловіків не тільки сприймають, але й оцінюють по-різному., обґрунтовуючи це гендерними особливостями і різницею в здібностях, відмінностями у розподілі влади між ними.

Гендер конструюється через певну систему соціалізації, розподілу праці й культурні норми, ролі і стереотипи, що існують у суспільстві. Вони певною мірою визначають психологічні якості, здібності, види діяльності, професії людей залежно від їхньої біологічної статі. При цьому гендерні ролі і норми не мають універсального змісту і значно розрізняються в різних суспільствах. У цьому розумінні бути чоловіком або жінкою означає, зовсім не володіння певними природними якостями, а виконання певної ролі. В сучасних соціальних і гуманітарних дослідженнях гендер використовується не як незмінна і універсальна конструкція. Поняття гендер означає не річ або

предмет, не багато речей або предметів, а комплексне переплетіння стосунків і процесів.

Сукупність характеристик, ролей та моделей поведінки, які розділяють жінок та чоловіків і обумовлені не біологічно, а соціальне і культурно. Стать - біологічно обумовлена характеристика, тоді як гендер має соціальну природу, є продуктом соціально-культурних норм та очікувань. Такі характеристики змінюються з часом та залежно від країни і культурного середовища. Концепції гендер у стосуються не тільки жінок або чоловіків, але й відносин, що складаються між ними. Гендерні відносини постійно переглядаються, а отже змінюються політичні, економічні, соціальні та культурні умови зовнішнього середовища на локальному, національному та міжнародному рівнях.

Гендерний аналіз - якісний та кількісний аналіз будь-якої інформації, що має гендерну цінність, мета якого - визначити присутність у відносинах, що вивчаються, невідповідності, нерівності та встановити межі гендерної дискримінації. Він включає збирання деталізованої гендерної інформації, яка стає основою політичного планування, встановлення міри впливу гендерних програм планів на гендерну нерівність. Він також засвідчує як гендер не рівні відносини можуть впливати на досягнення та цілі гендерної політики, включаючи гендерну рівність.

Гендерна демократія - система волевиявлення двох статей - жінок і чоловіків - у громадянському суспільстві як рівних у правах і можливостях, що законодавче закріплені й реально забезпеченні в усвідомленні політико-правових принципів, діях, розбудові суспільних і державних структур з урахуванням гендерних інтересів та потреб.

Гендерні стратегії - визначення суспільне значимих гендерних спрямувань у діяльності соціумів та їх організаційних структур, спрямованих на утвердження гендерної демократії у суспільстві з метою розвитку гендерної культури.

Гендерний індекс людського розвитку - визначені Організацією Об'єднаних Націй показники, що відображають становище в країні чоловіка і жінки в таких базових напрямках людського розвитку: можливість вести здоровий спосіб життя та довго жити; доступність якісної освіти; рівень матеріального добробуту.

Гендерна політика - утвердження партнерства статей у визначенні та втіленні політичних цілей і завдань та методів їх досягання в діяльності політичних структур - держави, політичних партій, громадсько-політичних об'єднань.

Гендерна рівність - процес справедливого ставлення до жінок і чоловіків. Для забезпечення справедливості, критерії часто повинні компенсувати історичні та соціальні перешкоди, які не дають жінкам і чоловікам можливості існувати в рівних умовах. Справедливість веде до рівноправності.

Гендерна рівноправність означає, що жінки і чоловіки користуються однаковим статусом, мають однакові умови для реалізації всіх прав людини і можливість робити свій внесок у національний, політичний, економічний, соціальний і культурний розвиток, а також мати користь від результатів. Тобто

- це рівне оцінювання суспільством подібностей і відмінностей між жінкою і чоловіком та розрізнення ролей, які вони відіграють.

Гендерна рівність/справедливість може бути зрозуміла у два способи. Перший – формальний підхід, який означає одноманітне ставлення до кожного, незважаючи на обставини. Він базується на теорії, що всі люди рівні і ставлення до них повинно бути відповідне. З другого боку, існує реальний підхід, який має вираз у рівності всіх у досягненні прибутку, ніж в отриманні рівною ставлення. Це є суттю гендерної рівності (Статус жінки Канади. 1996). Гендерна роль жінки часто заважає їм здобути рівні можливості та отримати рівний доступ до ресурсів, навіть тоді, і коли зазначене вільно та відкрито надається іншій статі, визнаючи нерівний вплив політики (яка навіть може бути зовсім недискримінаційною) на жінок та чоловіків. Політика гендерної рівності передбачає використання всіх необхідних засобів для гарантування жінкам та чоловікам рівності при використанні ресурсів та можливостей.

Гендерна соціалізація - процес засвоєння людиною соціальної ролі, визначеної для нього суспільством від народження, залежно від того, чоловіком чи жінкою вона народилась.

Гендерна стратифікація - ієрархічний розподіл у суспільстві економічних та соціальних ресурсів за статевою приналежністю.

Гендерна чутливість - один із критеріїв оцінки планування змін, проектів, методів дослідження й аналізу. Зміни, що плануються, методи, чутливі в гендерному відношенні, якщо вони враховують існуюче становище жінок і чоловіків, не погіршують становище жінок і чоловіків, сприяють встановленню гендерного балансу.

Гендерні ролі - зразки поведінки жінок і чоловіків, які ґрунтуються на традиційних очікуваннях, пов'язаних з їхньою статтю, а також сукупність загальноприйнятих, з точки зору культури, норм і правил поведінки, які закріплюються за людьми в конкретній ситуації. Гендерні ролі різняться в суспільствах із різною культурою і змінюються з часом.

Гендерний баланс - фактичний, або такий, що планується, стан справ, за якого зрівнюється соціальне, економічне, політичне становище чоловіків і жінок. Встановлення гендерного балансу спирається на сукупність ключових показників, серед яких найбільше значення мають рівномірний розподіл доходів, представництво на управлінських і політичних посадах, рівень завантаження при веденні домашнього господарства і громадських справ, досягнутий рівень освіти, рівень захворюваності і тривалість життя.

Гендерні стереотипи - набір загальноприйнятих норм і суджень, які стосуються існуючого становища чоловіків і жінок, норм їхньої поведінки, мотивів і потреб. Гендерні стереотипи закріплюють існуючі гендерні розбіжності і стають перешкодою до змін стану справ в сфері гендерних відносин.

Гендерна демократія - система волевиявлення у громадянському суспільстві двох статей - жінок і чоловіків, - як рівних у можливостях і правах, що законодавче закріплені і реально забезпечені у політико-правових принципах, діях.

Використання гендерного підходу є одним з шляхів підвищення ефективності управління персоналом. Поняття "гендер" було введено для аналізу соціальних, а не статевих відмінностей між чоловіками та жінками. Гендер охоплює економічні, соціальні, культурні характеристики, які визначають різну поведінку і ролі жінок та чоловіків у різних сферах життя: вдома, на роботі, у суспільстві. Поняття "гендер" стосується соціальної побудови взаємовідносин між жінками та чоловіками. Отже, термін "гендер" є аналітичним засобом, який використовується для розуміння соціальних процесів. Гендерний компонент є важливим індикатором оцінювання системи управління пересолом.

За визначенням Організації Об'єднаних Націй, сформульованим в 1997 році, гендерний підхід — "Процес оцінки виникаючих для жінок і чоловіків наслідків будь-яких заходів, що плануються в усіх областях та на всіх рівнях. Йдеться про стратегію, завдяки якій проблеми, що постають перед жінками та чоловіками, і накопичений ними досвід мають бути враховані в процесі розробки, здійснення, контролю та оцінки політики і програм в усіх сферах суспільного життя з тим, щоб і чоловіки і жінки в рівній мірі користувалися плодами таких зусиль і для нерівності не залишалось місця". Використання гендерного підходу в управлінні персоналом організації дає можливість враховувати досвід та потреби персоналу при розробці управлінських рішень. В управлінні персоналом, гендерний підхід можна виявляти в тактиках вирішення проблем, стилях управління, формуванні міжособистісних відносин, корпоративній культурі, кар'єрному розвитку та стратегіях вирішення конфліктів.

Основними перевагами від впровадження гендерного підходу в управління персоналом організації є: сприяння формуванню кадрової політики, яка враховує інтереси та потреби персоналу; збільшення підзвітності та прозорості управлінського процесу; покращення якісних показників та інклюзивності управлінських рішень; розширення можливостей та прав чоловіків і жінок; соціально-економічний розвиток організації шляхом врахування здібностей та навичок персоналу.

Застосування гендерно-орієнтованого підходу в системі управління персоналом організації також сприяє: дотриманню гендерного балансу, впровадженню принципів соціальної відповідальності та рівності, формуванню ефективної кадрової політики. Для досягнення перерахованих результатів гендерний підхід має гармонійно інтегруватися в процес управління персоналом організації та включати такі основні етапи:

По-перше, проведення "гендерного аналізу". Гендерний аналіз дозволяє систематично виявляти основні проблеми і відмінності між жінками та чоловіками, що стосуються умов праці, потреб, рівня завантаженості, зайнятості, доступу до можливостей та ресурсів.

По-друге, аналіз можливих наслідків від прийняття управлінських рішень у системі управління персоналом та проведення оцінки відображення в рішеннях тих потреб і пріоритетів, які були визначені під час первинного гендерного аналізу.



По-третє, розробка гендерних індикаторів, що дадуть можливість на постійній основі вести аналіз, моніторинг і оцінку задоволення потреб персоналу та досягнення цілей організації.

З метою визначення завдань на етапах впровадження гендерного підходу в управління персоналом організації, доцільно визначити головні запитання, відповідь на які необхідно знайти в процесі дослідження (рис. 1).

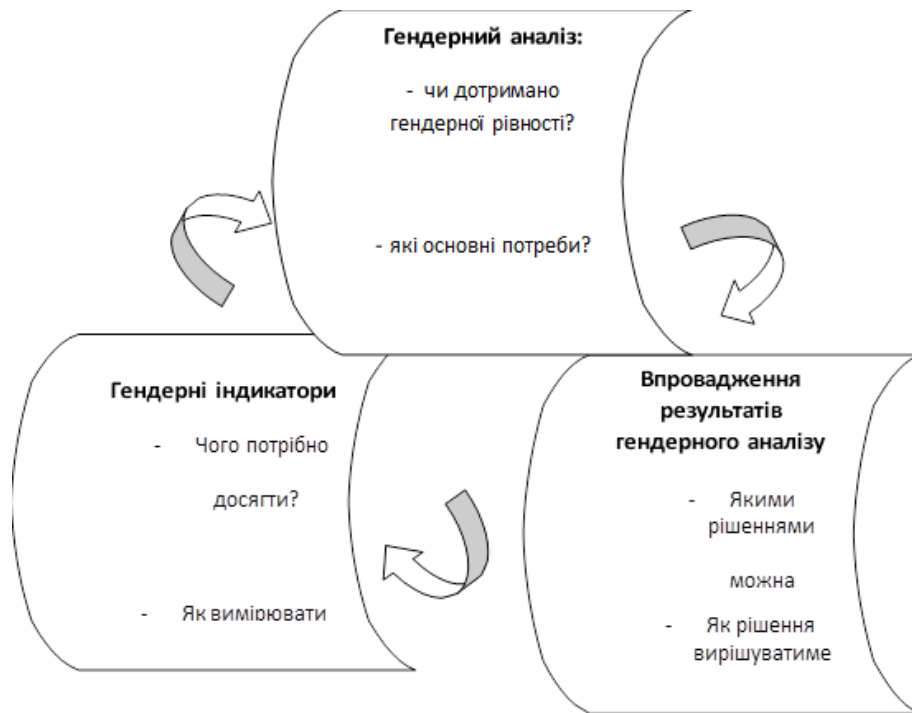


Рис. 1. Головні питання на етапах впровадження гендерного підходу в управлінні персоналом організації

Першим кроком запровадження гендерного підходу в управлінні персоналом є проведення гендерного аналізу, який дає можливість враховувати інтереси, потреби та можливості різних груп жінок і чоловіків, що працюють в організації, а також ефективно розподіляти ресурси. В ході гендерного аналізу досліджуються види та умови праці, потреби, доступ до ресурсів та контролю за ресурсами, можливості розвитку персоналу. Результатом проведення гендерного аналізу є звіт, що містить опис гендерної ситуації в організації та рекомендації на основі отриманих даних.

Проаналізувавши наукові підходи до проведення гендерного аналізу можна виділити основні його складові:

1. Визначення мети проведення гендерного аналізу. Метою можуть бути: з'ясування причин неефективності рішень в сфері управління персоналом, пошук інноваційних методів управління та заохочення персоналу, впровадження гендерної політики в управління організацією, пошук шляхів підвищення ефективності системи управління персоналом, тощо.

2. Після визначення мети, обирається метод проведення гендерного

аналізу. Вибір методу для аналізу буде залежати від поставленого завдання та доступних ресурсів. Найчастіше використовують такі методи проведення гендерного аналізу.

3. Збір емпіричних та статистичних даних. Можуть використовуватися анкетування, опитування, спостереження, вимірювання, моделювання тощо.

4. Оцінка та трактування отриманих даних. Необхідно знайти зв'язок між визначеною на першому етапі метою проведення гендерного аналізу та отриманими даними.

5. Визначення загальної ситуації та розробка управлінських рішень.

Після проведення гендерного аналізу прозорості управлінського процесу; покращення якісних показників та інклюзивності управлінських рішень; розширення можливостей та прав чоловіків і жінок; соціально-економічний розвиток організації шляхом врахування здібностей та навичок персоналу.

Застосування гендерно орієнтованого підходу в системі управління персоналом організації також сприяє: дотриманню гендерного балансу, впровадженню принципів соціальної відповідальності та рівності, формуванню ефективної кадрової політики. Для досягнення перерахованих результатів гендерний підхід має гармонійно інтегруватися в процес управління персоналом організації та включати такі основні етапи:

По-перше, проведення "гендерного аналізу". Гендерний аналіз дозволяє систематично виявляти основні проблеми і відмінності між жінками та чоловіками, що стосуються умов праці, потреб, рівня завантаженості, зайнятості, доступу до можливостей та ресурсів.

По-друге, аналіз можливих наслідків від прийняття управлінських рішень у системі управління персоналом та проведення оцінки відображення в рішеннях тих потреб і пріоритетів, які були визначені під час первинного гендерного аналізу.

Потретє, розробка гендерних індикаторів, що дадуть можливість на постійній основі вести аналіз, моніторинг і оцінку задоволення потреб персоналу та досягнення цілей організації.

З метою визначення завдань на етапах впровадження гендерного підходу в управління персоналом організації, доцільно визначити головні запитання, відповідь на які необхідно знайти в процесі дослідження.

Першим кроком запровадження гендерного підходу в управлінні персоналом є проведення гендерного аналізу, який дає можливість враховувати інтереси, потреби та можливості різних груп жінок і чоловіків, що працюють в організації, а також ефективно розподіляти ресурси. В ході гендерного аналізу досліджуються види та умови праці, потреби, доступ до ресурсів та контролю за ресурсами, можливості розвитку персоналу. Результатом проведення гендерного аналізу є звіт, що містить опис гендерної ситуації в організації та рекомендації на основі отриманих даних.

Проаналізувавши наукові підходи до проведення гендерного аналізу можна виділити основні його складові:

1. Визначення мети проведення гендерного аналізу. Метою можуть бути: з'ясування причин неефективності рішень в сфері управління персоналом, пошук інноваційних методів управління та заохочення персоналу, впровадження гендерної політики в управління організацією, пошук шляхів підвищення ефективності системи управління персоналом, тощо.

2. Після визначення мети, обирається метод проведення гендерного аналізу. Вибір методу для аналізу буде залежати від поставленого завдання та доступних ресурсів. Найчастіше використовують такі методи проведення гендерного аналізу (табл. 1).

Таблиця 1. Методи гендерного аналізу

Метод гендерного аналізу	Сутність методу	Особливості застосування методу
Гарвардський аналітичний/ «Структура гендерних ролей»	Досліджується інформація про те, хто які дії виконує, хто має доступ і контроль над ресурсами, хто впливає на гендерні ролі. Підхід відповідає на питання «Хто що робить?»	Використовується для збору інформації
Концепція планування, орієнтованого на людей	Використовується для збору і аналізу даних, які потім слугуватимуть базою для проєктної діяльності і розробки заходів. Використовується мікрорівневий аналіз	Грунтується на Гарвардському підході і призначена для використання в надзвичайних ситуаціях
Схема гендерного аналізу за Керолайн Мозер	Схема передбачає визначення гендерних ролей, оцінку гендерних потреб, розподілу контролю над ресурсами і прийняття рішень	Методологія гендерної політики і планування
Матриця гендерного аналізу Рані Паркер	Аналіз виконується на всіх рівнях суспільства	Основна ідея методу – планування, що дозволяє забезпечити гнучкість в ситуаціях, коли збір даних ускладнений
Аналіз можливостей і слабких сторін	В основу методу покладено ідею, що вплив кризи на людей і їх реакція на цю кризу визначаються їх сильними і слабкими сторонами (або можливостями і уразливими місцями)	Розроблений для кризових ситуацій

Підхід розширення прав і можливостей жінок Лонгві	Допомагає фахівцям з планування зрозуміти практичний сенс розширення прав та можливостей жінок і рівності, а потім оцінити, чи підтримує запланований захід/рішення це розширення прав та можливостей	Розвиток жінок розглядається з точки зору п'яти складових рівності: добробут, доступ до ресурсів, «свідомість», участь і контроль
Social Relations Approach	Метод соціальних відносин свідчить, що всі інститути характеризуються п'ятьма різними, але взаємопов'язаними вимірами соціальних відносин: правилами, ресурсами, людьми, діяльністю та владою	Метод соціальних відносин до гендеру та планування розвитку
Метод 4R	Вивчення та аналіз рівня впливу рішень на жінок і чоловіків. Передбачає збір кількісних даних, на підставі яких потім проводиться якісний аналіз. Ця методика є аналітичною рамкою, яка дозволяє працювати над процесами гендерного інтегрування до процесів управління, виділяти конкретні завдання та проблеми у цій сфері	Метод можна використовувати в якості основи для моніторингу фінансування і виконання заходів, а також для планування необхідних змін

3. Збір емпіричних та статистичних даних. Можуть використовуватися анкетування, опитування, спостереження, вимірювання, моделювання тощо.

4. Оцінка та трактування отриманих даних. Необхідно знайти зв'язок між визначеною на першому етапі метою проведення гендерного аналізу та отриманими даними.

5. Визначення загальної ситуації та розробка управлінських рішень. Після проведення гендерного аналізу розпочинається реалізація другого кроку впровадження гендерного підходу, що передбачає аналіз отриманих даних та наслідків від майбутніх рішень. Отримані від проведеного дослідження дані, необхідно поєднати з процесом управління з урахуванням потреб і пріоритетів персоналу, які були визначені під час проведеного гендерного аналізу.

Завершальним кроком впровадження гендерного підходу є розробка гендерних індикаторів для постійного аналізу та моніторингу задоволення потреб персоналу і досягнення цілей організації. На рівні державного управління розроблено 226 індикаторів для моніторингу гендерної рівності. Всі

вони розподілені за різними сферам життєдіяльності, і можуть використовуватися організаціями для визначення власних індикаторів. Але для кожної організації індикатори будуть особливими, залежно від специфіки діяльності, результатів гендерного аналізу та бажаної цілі. Індикаторами в організації можуть бути: бажаний гендерний розподіл чоловіків та жінок, гендерно-рівний розподіл у системі управління, моніторинг задоволення потреб персоналу, дотримання принципів рівності у взаємовідносинах персоналу організації, гендерночутлива комунікація тощо. Впровадження гендерного підходу для підвищення ефективності управління персоналом організацією ми дослідили на прикладі організації "Байт", що займається обробленням даних та розміщенням інформації на вебвузлах у м. Суми. В організації спостерігається висока плинність кадрів (коефіцієнт плинності в 2020 рік склав 37 %), а також високий рівень емоційного напруження в колективі. Для пошуку причин зазначених проблем та шляхів вирішення нами було проведено гендерний аналіз за методикою 4R. Методика 4R є аналітичною рамкою, яка дозволяє працювати саме над процесами гендерного інтегрування до процесів управління, виділяти конкретні завдання та проблеми у цій сфері.

У межах гендерного аналізу ми визначили коло основних питань, відповіді на які необхідно знайти:

- Скільки жінок і скільки чоловіків працює в організації?
- Як представлені чоловіки та жінки в тих чи інших сферах управління організацією?
- Як розподілені чоловіки та жінки за віком та соціальним статусом (наявність сім'ї, дітей, інвалідності тощо)?
- Чи задовольняються потреби працівників різних вікових груп та соціальних статусів?
- Як розподіляються ресурси в організації?
- Чи створені передумови для комфортної праці різних вікових та соціальних груп робітників в організації?
- Чи включені гендерні індикатори до установчих документів організації (статуту, робочих інструкцій тощо).

Провівши гендерний аналіз персоналу організації "Байт", ми отримали такі результати:

- серед працівників, загальною кількістю 32 особи, жінок 78 %, чоловіків - 22 %, така статистика свідчить про високий рівень гендерного розриву;
- цікавою є вікова структура персоналу організації, адже за віком персонал розподілений таким чином: вік від 18 до 29 років має 21 особа (з них: 56% - жінки, 9 % - чоловіки); вік від 30 до 39 років - 11 осіб (з них: 45 % - жінки, 55 % чоловіки), інші вікові категорії не представлені. Серед працюючих переважає молодь, і 59 % персоналу - це студенти;
- суттєва ознака гендерного розриву проявляється на рівні управління, де серед 8 керівних осіб, чоловіки становлять 75%, а жінки 25%, майже вся структура управління представлена чоловіками, але підлеглі — переважно жінки. Такий розрив відображається і на рівні заробітної плати:

чоловіки переважно отримують на 40% більше, ніж жінки;

- якщо розглядати соціальний статус працівників, то серед жінок в організації 56 % - заміжні, серед чоловіків одружені - 40%;
- дітей мають 45 % співробітників, інвалідність у 15% співробітників.
- управління персоналом та в установчі документів організації не включені гендерні індикатори.

На основі проведеного анкетування 55% співробітників виявили незадоволеність умовами праці, а саме: повним робочим днем та графіком роботи, мінімальною заробітною платнею, заборобою користуватися мобільним телефоном протягом робочого часу, процедурою оформлення додаткових вихідних.

Проаналізувавши отримані дані за результатами гендерного аналізу нами були розроблені пропозиції щодо зменшення плинності кадрів та покращення соціально-психологічного клімату:

- Запровадження системи гнучкого графіка роботи. Адже це і є причиною високої плинності кадрів, більшість з працюючих - це студентська молодь, яка прагне поєднувати навчання з роботою.

- Перегляд правил роботи для персоналу, які і є причиною напруженого соціально-психологічного клімату.

- Збільшення кількості жінок в системі управління організацією. Серед 8 керівних осіб в організації, жінки становлять лише 25%, хоча серед підлеглих кількість жінок значно переважає кількість чоловіків. Такий гендерний дисбаланс в системі управління сприяє неврахуванню потреб різних груп чоловіків та жінок в організації.

- Запровадження корпоративної культури, що базуватиметься на гендерному підході, гармонізуватиме відносини персоналу і сприятиме комфортним умовам праці всіх категорій чоловіків та жінок в організації. Необхідно запровадити кодекс корпоративної культури в організації для розбудови та підтримки внутрішньої атмосфери в колективі. Кодекс повинен включати ритуали, що сприятимуть командоутворенню, спільним цінностям та формуванню комфортної атмосфери в колективі.

Міжнародні інституції розглядають гендерне питання як одне з пріоритетів розвитку людства, що й відбивається у їх стратегіях. На сучасному етапі розвиток, стабільність і мирне співіснування ставляться у залежність від вирішення питання рівності між чоловіками та жінками.

Міжнародні організації зосереджені на гендерній рівності не лише з точки зору соціальної справедливості, а також розглядають її [рівність] як ресурс соціально-економічного розвитку. Таким чином, інституціоналізація гендерної рівності набирає обертів.

Міжнародне регулювання, спрямоване на забезпечення гендерної рівності, відіграє роль стандартів, до яких необхідно прагнути кожній державі у своїй правовій діяльності. Під міжнародними стандартами розуміють конкретні міжнародно-правові приписи в галузі забезпечення гендерної рівності.

Міжнародні нормативні акти – конвенції, декларації, пакти – містять дві групи стандартів у галузі правового захисту людини, такі як: права і свободи

людини і громадянина та обмеження прав. Найбільш потужну групу міжнародно-правових стандартів складають права і свободи людини і громадянина.

Після закінчення Першої світової війни міжнародна спільнота прагнула знайти шляхи сталого розвитку людства, і саме в цей момент визнала рівність чоловіків і жінок одним з головних факторів стабільності у світі. Після цього Організація Об'єднаних Націй прийняла низку документів, спрямованих на забезпечення рівних прав і можливостей чоловіків і жінок.

### *ООН ЗА ПРАВА ЖІНОК: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ ПОГЛЯД*

На момент створення ООН у 1945р. боротьба за гендерну рівність на міжнародному рівні лише розпочиналась. З 51 країни, перших членів Організації, тільки у 30 – жінки мали рівні з чоловіками права та могли обіймати державні посади. До таких країн належить й Україна, яка на той момент була у складі СРСР, одного з засновників ООН. Укладачі Статуту ООН спеціально передбачили “рівні права чоловіків і жінок”, чим продемонстрували боротьбу організації “за фундаментальні права людини”. До цього часу в жодному міжнародному документі рівність усіх людей не розглядалась і, відповідно, не виокремлювалась належність до статі як підстава для дискримінації. З цього часу права жінок стали пріоритетним питанням у діяльності ООН.

Упродовж перших трьох десятирічь робота ООН з вирішення проблем жінок концентрувалася на визначенні їх юридичних і громадянських прав, проте з часом стало зрозумілим, що для досягнення рівності одних законів замало.

Визначальним етапом боротьби за гендерну рівність стало скликання за ініціативою ООН чотирьох всесвітніх конференцій для розробки стратегії і планів дій з покращення становища жінок. Всесвітні конференції ООН щодо стану жінок, починаючи з 1975р., сприяли виведенню проблеми гендерної рівності у центр уваги світової спільноти.

МЕХІКО: початок всесвітнього діалогу, 1975р.

Учасниками Генеральної асамблеї було визначено три ключових завдання, що у подальшому стали головними напрямками роботи ООН з вирішення проблем жінок:

- повна гендерна рівність та ліквідація дискримінації за ознакою статі;
- залучення жінок до процесу розвитку та їх повноправна участь у цьому процесі;
- збільшення внеску жінок в укріплення миру в усьому світі.

На конференції було прийнято Всесвітній план дій – документ, що містив головні напрями діяльності урядів і міжнародної спільноти на наступні 10 років.

Головним завданням стало забезпечення рівного доступу жінок до освіти, охорони здоров'я, політичної сфери та зайнятості.

Вагомою віхою було прийняття у 1979р. ГА ООН Конвенції “Про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок” (The Convention on the

Elimination of All Forms of Discrimination against Women, CEDAW), одного з найважливіших інструментів у боротьбі за рівність. Наразі Конвенція юридично об'єднує 165 країн-членів ООН і зобов'язує їх упродовж року після ратифікації, а потім кожні чотири роки, звітувати про прогрес та виконання.

УКРАЇНА. Періодичні доповіді про виконання положень Конвенції “Про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок”

□ під час 15 сесії Комітету (15 січня - 2 лютого 1996р.) Україна захистила Третю періодичну доповідь про виконання положень Конвенції;

□ під час 27 сесії Комітету (3-21 червня 2002р.) Україна захистила об'єднані Четверту та П'яту періодичні доповіді про виконання положень;

□ під час 45 сесії Комітету (січень 2010р.) Україна захистила об'єднану Шосту та Сьому періодичні доповіді про виконання положень Конвенції.

Наступну доповідь було рекомендовано підготувати на лютий 2014р.

16-17 вересня 2014р. в Україні відбулася презентація Восьмої Державної доповіді про виконання Конвенції ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок.

Попередній розгляд Восьмої періодичної доповіді відбувся на 66 сесії Комітету 25 липня 2016р.

#### *ПИТАННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У СТРАТЕГІЯХ МІЖНАРОДНИХ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИХ ІНСТИТУЦІЙ*

КОПЕНГАГЕН: початок процесу аналізу та оцінки зробленої роботи, 1980р.

На II Конференції була прийнята Програма дій, яка містила ряд факторів невідповідності між юридичними правами та можливостями їх використання, зокрема:

- недостатня участь чоловіків у підвищенні ролі жінки в суспільстві;
- відсутність політичної волі;
- недостатнє визнання цінності внеску жінок у розвиток суспільства;
- недостатнє врахування особливих потреб жінок;
- недостатня чисельність жінок на керівних посадах;
- недостатня кількість послуг, що сприяють участі жінок у житті країни;
- загальний брак фінансових ресурсів;
- недостатнє усвідомлення жінками їх можливостей.

НАЙРОБІ: “народження світового фемінізму”, 1985р.

Рух за жіночу рівність отримав світове визнання на III Всесвітній Конференції ООН з проблем жінок у Найробі – “Всесвітня конференція для огляду та оцінки досягнення Десятиріччя жінки ООН: рівність, розвиток і світ”. Першим результатом роботи конференції в Найробі було перетворення Фонду добро-вольних внесків для десятиліття жінки ООН у Фонд ООН для розвитку в інте-ресах жінки (United Nations Development Fund for Women, UNIFEM). Як постій-ний та автономний орган, що співпрацює з Програмою Розвитку ООН (United Nations Development Programme, UNDP), UNIFEM здійснює пряму підтримку проектам у галузі розвитку жінок і розширення їх прав та можливостей в усьому світі.



## *ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ І РОЗВИТОК: ПОГЛЯД У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНИ*

Пекінська Платформа дій (а) концептуально розглянула розширення прав і можливостей жінок у контексті забезпечення рівноправності між жінками і чоловіками; (б) конкретизувала дії урядів і громадських структур щодо рівноправності; (в) запровадила поняття гендерної рівності.

У Платформі дій виокремлені 12 важливіших напрямів діяльності стосовно стану жінок, а саме: жінки і злиденність; освіта і професійна підготовка жінок; жінки та охорона здоров'я; насильство щодо жінок; жінки і збройні конфлікти; жінки й економіка; участь жінок у роботі директивних органів і в процесі прийняття рішень; інституційні механізми покращення становища жінок; права жінок; жінки і засоби масової інформації; жінки і навколишнє середовище; дівчата – діти.

У 2010р. в ООН було створено нову структуру “ООН-Жінки” (UN – Women) (Офіційно: Структура Організації Об'єднаних Націй з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women)), яка займається питаннями гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок.

Одна з основних функцій нової структури – підтримка державних інститутів гендерної рівності в різних країнах.

Міжнародні норми та стандарти у сфері праці

Міжнародні норми та стандарти у сфері праці (Конвенції) МОП здійснюють унікальну нормотворчу функцію. Кожна конвенція МОП є юридичним інструментом. Після ратифікації і набуття конвенцією чинності держави зобов'язані привести національні законодавства і практику у відповідність до положень конвенції, а також періодично звітувати перед МОП про імплементацію конвенції в законодавство і практику.

Конвенції МОП, спрямовані на просування гендерної рівності у сфері праці, формують основу для всієї діяльності МОП у цій сфері. До основних конвенцій МОП, де відображені питання гендерної рівності, належать:

□ Конвенція №100 “Про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності” (1951р.) (дата реєстрації ратифікаційної грамоти України в Женеві 10 серпня 1956р.);

□ Конвенція №103 “Про охорону материнства (переглянута в 1952р.)” (дата реєстрації ратифікаційної грамоти України в Женеві 14 вересня 1956р.);

□ Конвенція №111 “Про недискримінацію в галузі праці та занять” (1958р.) (дата реєстрації ратифікаційної грамоти України в Женеві 4 серпня 1961р.);

□ Конвенція №156 “Про рівне ставлення й рівні можливості для трудящих чоловіків і жінок: трудящі із сімейними обов'язками” (1981р.) (ратифікована Україною 22 жовтня 1999р., дата реєстрації ратифікаційної грамоти в Женеві 4 квітня 2000р.);

□ Конвенція №182 “Про заборону та негайні заходи щодо ліквідації найгірших форм дитячої праці” (1999р.) (ратифікована Україною 5 жовтня 2000р., дата реєстрації ратифікаційної грамоти в Женеві 14 грудня 2000р.).

МОП сприяє ратифікації цих конвенцій, обираючи країни для проведення цільової інформаційно-роз'яснювальної роботи, для організації досліджень з питань праці та сім'ї, для надання технічної допомоги і консультування трьох-сторонніх партнерів у процесі розробки та здійснення національних планів дій і національного законодавства, а також реалізації заходів з поліпшення умов праці і поширення захисту материнства на неформальний сектор.

Стратегія комплексного підходу МОП охоплює два основних компоненти (врізка “Пріоритетні гендерні програми у чотирьох стратегіях МОП”, с.102):

- 1) Врахування гендерного аспекту в усіх програмах і документах;
- 2) Розробка цільових заходів, спрямованих на жінок і чоловіків з метою подолання гендерної нерівності та наслідків дискримінації. Реалізується за чотирма пріоритетними стратегіями МОП.

Пріоритети у фундаментальних принципах і правах у сфері праці:

- відповідно до Конвенцій №100 і №111 забезпечення не лише формальної, але й реальної рівності;
- просування міжнародних стандартів праці, що стосуються материнства та працівника з сімейними обов'язками, охорони праці з метою покращення становища жінок на і поза ринку праці;
- рівний доступ до виробничих ресурсів;
- врахування положень Декларації МОП основних принципів та прав у світі праці (1998р.) та її застосування сприятиме забезпеченню фундаментального права – гендерної рівності.

Пріоритети в забезпеченні зайнятості та доходів:

- можливості зайнятості для жінок. Забезпечення рівного доступу до професійного навчання, використання нових технологій та набуття нових навичок з метою усунення професійної сегрегації;
- викоринення бідності шляхом усунення обмежень для працевлаштування жінок;
- підтримка найманих працівників і самозайнятих у неформальній економіці;
- підтримка жінок у сфері менеджменту та підприємництва;
- розробка спеціальних заходів, що враховують потреби жінок і чоловіків у періоди кризи.

Пріоритети в галузі соціального захисту:

- зменшення незахищеності у сфері праці через забезпечення безпечних і гідних умов праці, запобігання бідності та соціальної ізоляції, забезпечення доступу до соціального захисту;
- вироблення рішень, що унеможливають дискримінацію під час доступу до основних сфер соціального захисту, а також охоплення тих, хто позбавлений соціального захисту;
- забезпечення безпечних, здорових і гідних умов праці. Захист материнства, боротьба з сексуальними домаганнями на робочому місці, покращення умов праці на шкідливих виробництвах;

- ☐ розробка практичних заходів, що сприятимуть чоловікам і жінкам поєднувати сімейні та виробничі обов'язки;

- ☐ удосконалення управління системою соціального захисту та її ефективності.

Підтримка мінімальних соціальних гарантій та гарантій заробітку.

Гендерні пріоритети в соціальному діалозі:

- ☐ внесення гендерних питань до порядку денного соціального діалогу та привернення уваги урядів, асоціацій роботодавців і профспілок;

- ☐ урахування питань статі в діяльності міністерств праці, урядових установ, асоціацій роботодавців і профспілок;

- ☐ пошук соціальних партнерів у неофіційному секторі з метою розширення представництва;

- ☐ забезпечення гендерного балансу на керівних посадах і на рівні прийняття рішень.