

## ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ (НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

**О.І.Шиян,**

*Львівський державний університет фізичної культури*  
Email: olshyuan@hotmail.com

ORCID: 0000-0003-4903-8790

**О.В.Худоба,**

*Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України*  
Email: lesia.khudoba@gmail.com

ORCID: 0000-0001-6944-2163

**Д.Д.Заяць,**

*Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України*  
Email: diana\_irene@yahoo.com

ORCID: 0000-0003-0945-6971

Здійснено аналіз державної гендерної політики у сфері вищої освіти, яка здебільшого характеризується формальними підходами. Обґрунтовано, що застарілі підходи до кадрового освітнього менеджменту залишаються інструментом "стримування" можливостей самореалізації працівників, наслідком чого стає зменшення частки жінок у сфері освіти з підвищенням посади. Проаналізовано чинники, які мотивують жінку до зайняття посади керівника закладу вищої освіти, долаючи стереотипи суспільства, кадровий потенціал із позиції гендеру в системі вищої освіти на регіональному рівні на прикладі Львівської області. Дослідження доповнено практичним аналізом кадрової політики у сфері вищої освіти, акцентуючи увагу на тих посадах, де жінка може проявити себе як лідер. З'ясовано, що жінки, як і чоловіки, мають однакові можливості реалізувати себе як науковці, проте обмежені можливості жінок реалізувати себе як лідерів у системі освіти.

*Ключові слова:* гендерна політика, система вищої освіти, гендерна рівність, керівники вищої освіти закладів, кадровий потенціал.

### STATE PERSONNEL POLICY IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM: GENDER ASPECTS (BY THE EXAMPLE OF THE LVIV REGION)

**O.I. Shyyan,**

*Lviv State University of Physical Culture*

**O.V. Khudoba,**

*Lviv Regional Institute of Public Administration of National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

**D.D. Zayats,**

*Lviv Regional Institute of Public Administration of National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

The analysis of the state gender policy in the field of higher education, which is characterized by mostly formal approaches, is carried out. It is substantiated that outdated approaches to personnel management education remain a tool to "curb" the possibilities of self-actualization of employees, resulting in a decrease in the proportion of women in education system when occupying higher position. The factors that motivate a woman to occupy the lead positions of a higher educational institution, overcoming the stereotypes of society, are analyzed. The human potential from the point of view of gender in the system of higher education at the regional level is analyzed on the example of Lviv region. The research is complemented by a practical analysis of HR policy in the field of higher education, focusing on those positions where a woman can show herself as a leader. It has been argued that women, like men, have the same opportunities to realize themselves as scientists, but women have limited ability to realize themselves as leaders in the education system.

*Key words:* gender policy, higher education system, gender equality, heads of higher educational institutions, human resources.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** У вересні 2015 р. на 70-й сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку Україна приєдналася до глобального процесу

сталого розвитку, що базується на принципі "нічого не залишити осторонь". Після проведення чотирьох масштабних консультацій національного рівня й десяти консультацій регіонального рівня із залученням широкого кола фахівців та

© Шиян О.І., Худоба О.В., Заяць Д.Д., 2018

експертів із різних сфер Україна у вересні 2017 р. презентувала національну стратегію досягнення Цілей сталого розвитку [1].

Цей стратегічний документ через нову систему взаємоузгоджених управлінських заходів передбачає інтеграцію зусиль не лише щодо економічного зростання, а й щодо соціальної справедливості. Саме на забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок спрямована одна із 17 Цілей, у якій розглядається специфіка гендерних проблем в Україні, наголошується на необхідності врахування гендерної складової в усіх національних, галузевих і регіональних стратегіях та програмах розвитку.

Акцентуючи особливу увагу у доповіді Світового економічного форуму на розриві за гендерним показником у ключових сферах, визначено масштаби гендерних невідповідностей і зазначено, що Україна опустилася із 56-го місця у світі у 2014 р. на 69-те у 2016 р. Це переважно пояснюється гендерними розбіжностями з погляду економічних можливостей (жінки мають нижчі середні доходи, ніж чоловіки, і виконують більшість із неоплачуваних домашніх робіт), а також обмеженими можливостями жінок для представництва на всіх рівнях прийняття управлінських рішень [2].

Науковці констатують, що багато галузей суспільно-економічного життя країни характеризуються якщо не проявами дискримінації за ознаками статі, то яскраво вираженим гендерним дисбалансом [3, с. 40]. Забезпечення участі жінок і чоловіків у сфері державного управління концентрується навколо характерних для конкретного соціокультурного середовища усталених ментально-етнічних і гендерних стереотипів і вимагає аналізу, розробки та впровадження комплексу заходів щодо їх подолання. Гендерні стереотипи є значною перешкодою для досягнення справжньої гендерної рівності. Це упереджені ідеї, згідно з якими чоловіки та жінки умовно наділяються характеристиками та функціями, що визначаються та обмежуються їхньою статтю [4].

Забезпечення гендерної рівності в системі державного управління, а також створення належних умов для поєднання жінками професійних і сімейних обов'язків загалом визначено у двох законах України, Указі Президента України, Державній програмі щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2016 року, а також передбачено Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 роки. Формування кар'єри та можливості реалізації своїх прав конкретно в освіті регламентовані у

наказі Міністерства освіти і науки (МОН) України “Про впровадження принципів гендерної рівності в освіту” [5].

Нещодавно МОН України розробило Стратегію впровадження гендерної рівності та недискримінації у сфері освіти “Освіта: гендерний вимір – 2020”, яка визначає базові принципи, мету, стратегічні цілі, завдання, цільові групи, сфери впровадження та реалізації державної політики гендерної рівності й недискримінації в освіті [6].

Суть державної гендерної політики у сфері вищої освіти полягає в забезпеченні рівних можливостей жінок і чоловіків, рівному доступі до прийняття рішень та контролю за розподілом ресурсів, рівній відповідальності жінок та чоловіків за свої дії. Наведені вище нормативні акти є ключовими щодо формування кадрової політики у сфері освіти з позиції гендеру, однак реалізувати ці заходи на практиці поки що видається малоімовірним.

Аналіз цих нормативно-правових актів засвідчив, що все ж передбачено моніторинг кадрового складу з погляду дотримання гендерної рівності, але лише органів виконавчої влади на національному (Міністерства освіти і науки України, управлінь освіти і науки) та на регіональному рівні (обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій). Проте в жодному з документів не згадується про дотримання гендерної рівності на рівні формування керівного складу закладу вищої освіти (ЗВО).

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питанням формування гендерної політики та визначення шляхів її реалізації в Україні, так само як і вивченню зарубіжного досвіду й можливостям його адаптації до сучасних умов, присвячено роботи багатьох учених, зокрема С.Москаленко, В.Черняхівської та ін. [7; 8]. Значну увагу науковців (Л.Калініної, Л.Карамушки, Т.Сорочан, Р.Шиян та ін.) зосереджено на проблемах освітньої політики, формуванні кадрового потенціалу освітньої сфери на державному та регіональному рівнях [9; 10].

Не применшуючи вагомості і значення досліджень українських учених для розв'язання проблеми формування й реалізації гендерної політики в системі державного управління України, автори намагалися поповнити їх практичним аналізом кадрової політики у сфері вищої освіти на прикладі Львівської області, акцентуючи увагу на тих посадах, де жінка може проявити себе як лідер.

Дослідження базувалося на працях українських учених (М.Логунової, І.Сурай) щодо гендерних питань, у ньому також ураховано міс-

цевий менталітет населення щодо формування іміджу жінки як лідера [11; 12]. У нашому розумінні жінка-лідер у системі освіти – це не лише особистість, здатна до креативності, інновацій, змін та формування навколо своєї ідеї групи односторонців, а й особистість, яка може приймати управлінські рішення в межах навчального закладу і нести за них відповідальність.

**Формулювання цілей (мети) статті.** Метою статті є визначення основних проблем державної політики щодо розвитку кадрового потенціалу з позиції гендеру в системі закладів вищої освіти на регіональному рівні (на прикладі університетів та інститутів Львівської області).

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Система освіти України завжди характеризувалася масштабністю завдань закладів вищої освіти, які не лише надавали знання та вміння, а й формували особистість. Забезпечення якісної освіти було однією з головних умов довіри, мобільності та мотивації студентів до навчання у ЗВО України.

Проте за останні роки з'являється все більше фактів, які свідчать про серйозні проблеми в цій системі: 1) заклади вищої освіти готують молодих спеціалістів виходячи не з потреби суспільства, а на основі державного замовлення та популярності спеціальностей серед абітурієнтів; 2) переважна більшість випускників не працює за спеціальністю; 3) низька якість набутих знань у випускників та корупція у закладах вищої освіти призводять до значної міграції як потенційних студентів для початку навчання у зарубіжних інститутах, так і випускників для продовження в них навчання. Це все спричиняє зниження престижу викладача як фахівця, занепад освітнього процесу.

Урядом України розпочато реформування вищої освіти, однак успішність цієї реформи залежатиме від того, наскільки правильно, інноваційно та швидко заклади вищої освіти зможуть переглянути та змінити політику конкретного закладу, зокрема кадрову, оскільки розвиток кадрового потенціалу з урахуванням регіональних особливостей вважається одним із дієвих засобів реалізації державної освітньої політики країни.

Львівська область займає друге місце серед 24 областей України за кількістю ЗВО (усього в області 42 заклади вищої освіти I–IV рівнів акредитації) [13]. Ефективність прийняття рішень закладами вищої освіти відображає готовність усієї освітньої системи до кардинальних змін і підвищення конкурентоспроможності закладів. Тому

вдосконалення системи управління освітніх закладів шляхом формування їх якісного керівного кадрового потенціалу відповідно до європейських стандартів у процесі реформи вважаємо ключовим питанням для дослідження.

Будь-яка особа, яка розглядається як лідер, характеризується трьома основними ознаками: самореалізацією, фінансовою незалежністю та успішністю.

Самореалізація жінки в освіті починається з моменту побудови своєї кар'єри і залежить від того, ким, зрештою, жінка хоче стати: викладачем чи керівником. Потенційний лідер плануватиме свою кар'єру так, щоб можна було приймати рішення і відповідати за свої дії. З метою сприяння підбору та розстановці кадрів, підвищенню їхньої ділової кваліфікації, створення дієвого механізму розмежування функцій, повноважень та відповідальності між працівниками в 2013 р. МОН розробило кваліфікаційні характеристики посад науково-педагогічних працівників навчальних закладів та установ освіти. Як з'ясувалося, вимоги фактично були однакові до посад, починаючи від завідувача кафедри і закінчуючи очільником ЗВО, а саме: науковий ступінь доктора (кандидата) наук; вчене звання професора (доцента); стаж науково-педагогічної діяльності не менше від трьох років.

Фінансова незалежність у професійному зростанні є одним із найбільших стимулів і залежить здебільшого від займаної посади. Розмір заробітної плати викладача також залежить від наукового ступеня та вченого звання. Починаючи від завідувача кафедри для керівників закладу вищої освіти встановлюється окрема система преміювання та доплат у межах доступних коштів закладу.

Існують певні стереотипи щодо жінки-керівника, і часто жінки мають доводити свою спроможність приймати незалежні управлінські рішення. Успішність жінки можна визначити лише тоді, коли вона має можливість проявити себе як лідер на основі розробленої стратегії і досягнутих результатів.

У сучасних умовах підвищується увага до підбору керівників закладів вищої освіти, які повинні бути не просто виконавцями, а управлінцями, яким притаманна компетентність, відповідальність, здатність і готовність до творчої, інноваційної діяльності, тобто лідерами.

Фокусною групою дослідження став керівний склад 21 закладу вищої освіти Львівської області, що приймають управлінські рішення в цих закладах. Із цієї групи 20 закладів територіально розміщені у м. Львів.

Нами обрано заклади вищої освіти III і IV рівнів акредитації як такі, що мають право самі визначати зміст освіти і спроможні максимально впливати на формування освічених кадрів у суспільстві (III рівень акредитації дає право ЗВО присвоювати кваліфікацію спеціаліста, а IV – магістра), а це академії, університети та інститути.

Фокусною групою дослідження були кадри, що приймають управлінські рішення в цих закладах і обіймають відповідні керівні посади. Ці посади нами об'єднано в 3 умовні групи, відповідно до яких проводився аналіз.

Перша група – це безпосередні керівники навчальних закладів – ректори та особи, посади яких відповідають посаді ректора (президенти, начальники, директори). Вони є представниками закладу вищої освіти у відносинах із державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діють без довіреності в межах своїх повноважень (організують діяльність, вирішують фінансово-господарські питання, видають накази і розпорядження тощо).

Також до цієї категорії віднесено заступників керівників (проректор, віце-президент, заступник начальника, заступник директора, заступник завідувача), оскільки керівник закладу вищої освіти відповідно до статуту може делегувати їм частину своїх повноважень.

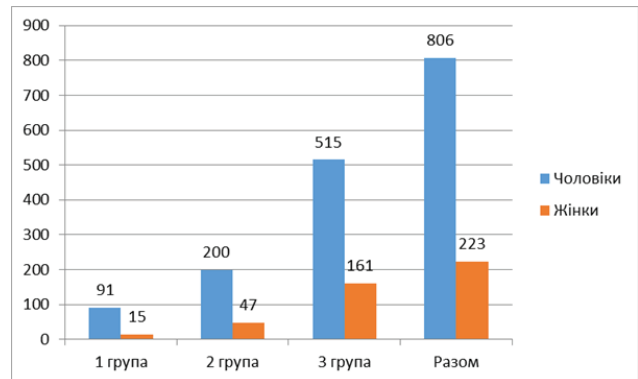
До другої групи входять директори (начальники) навчально-наукових інститутів і декани (начальники) факультетів та їхні заступники. Законом України “Про вищу освіту” вони визначаються як однорівневі посади (ст. 35, п. 1–2) [14].

На цьому рівні директори та начальники керують навчальною, методичною, науковою, організаційною роботою на факультеті чи в інституті, організують роботу зі створення та реалізації навчальних планів і програм навчальних курсів, інших засобів науково-методичного й навчально-методичного забезпечення навчально-виховного процесу тощо.

Третю групу становлять завідувачі кафедр, які розробляють стратегії розвитку діяльності кафедр за напрямками підготовки, керують навчально-методичною, науковою, організаційною та виховною роботою кафедри, забезпечують упровадження інноваційних технологій у навчальний процес, проведення поточного та підсумкового контролю, здійснюють їх аналіз на засіданнях кафедр.

У Львівській області в системі освіти загалом задіяно 100579 штатних працівників, з яких 73,9% (74423 особи) становлять жінки і 26,1%

(26156 осіб) – чоловіки, фактично співвідношення жінок до чоловіків становить 3:1. Однак якщо йдеться про інтеграцію жінок у процес прийняття рішень щодо вирішення важливих питань, то це співвідношення помітно змінюється на користь чоловіків. На підставі опрацювання статистичних даних установлено також, що чим вищий рівень працівник займає в управлінській ієрархії, тим меншою є частка жінок (рис. 1).



*Рис. 1. Розподіл керівних кадрів закладів вищої освіти Львівської області за гендерним показником (узагальнено відповідно до інформації, розміщеної на офіційних сайтах закладів)*

Програмні документи, які розроблені міжнародними організаціями і регламентують діяльність держав щодо врегулювання гендерних проблем, визнають вирішальне значення освіти для розвитку особистості, суспільства, країни. З метою комплексного впровадження гендерної рівності у вітчизняну систему освіти, що забезпечуватиме відповідність вітчизняної освіти світовим демократичним засадам, МОН розробило Стратегію наскрізного впровадження гендерного компонента в освіту “Освіта: гендерний вимір 2020” [15].

Механізм досягнення гендерної рівності та утвердження рівних можливостей для самореалізації кожної особистості передбачає відсутність орієнтації на “особливе призначення” чоловіка чи жінки та заохочення видів діяльності, що відповідають інтересам особистості з урахуванням індивідуальних особливостей.

Проте вітчизняна освіта як соціальний інститут залишається недостатньо чутливою до проблем гендерної рівності загалом і відтворює гендерну асиметрію на структурно-організаційному рівні, зокрема закладу вищої освіти, що здебільшого відображає внутрішні організаційні практики освітньої установи.

Застарілі підходи до кадрового освітнього менеджменту залишаються інструментом “стримування” можливостей самореалізації працівників і призводять до прийняття хибних управлінських рішень. Наслідком цього стає зменшення частки жінок у сфері освіти з підвищенням посади.

На підставі опрацювання статистичних даних про керівні кадри закладів вищої освіти Львівської області (наша фокусна група) можна констатувати, що чим вищий рівень в управлінській ієрархії, тим меншою є частка жінок. На найвищому рівні (перша група) їх лише 14%, а чоловіків – 86%. Для цього рівня характерне те, що різниця у співвідношенні між кандидатами і докторами наук є невеликою – у жінок представленість цих ступенів однакова, а в чоловіків – 45% кандидатів проти 40% докторів (однак повна картина відсутня, оскільки далеко не всі установи подають повні дані про наукові ступені своїх керівників у мережі Інтернет).

У другій групі жінки становлять уже 19%, з різницею диспропорцією щодо наукових ступенів – докторів наук у 7 разів менше, ніж кандидатів наук. Водночас у чоловіків ця різниця менша: докторів наук приблизно вдвічі менше, ніж кандидатів.

У третій групі жінки становлять майже чверть завідувачів кафедрами, а чоловіки – трохи більше, ніж  $\frac{3}{4}$ . Якщо проаналізувати їхні наукові ступені, то виявиться, що частка докторів наук знову зростає (і навіть більша, ніж частка кандидатів). У жінок це співвідношення має такий вигляд: 50% докторів і 47% кандидатів наук (про 3% осіб інформація відсутня або вони не мають ступенів). У чоловіків доктори наук становлять ще більшу частку – 66%, кандидати наук – 26% (інформація про 8% осіб відсутня або вони не мають ступенів).

Що стосується наукових ступенів, то ймовірне пояснення результатів цих спостережень таке: завідувачами кафедр обирають тих осіб, які уже захистили докторську дисертацію або ж мають значні напрацювання і з часом їх захищають. На другому рівні невелика частка докторів пояснюється значно більшою поточною завантаженистю адміністративної посади декана чи директора інституту, що суттєво ускладнює написання та захист дисертації, якщо цього не було зроблено до моменту обрання на посаду. Врешті-решт, коли кар’єрне зростання досягає третього рівня, то все ж частина керівників докладає зусиль для того, щоб здобути науковий ступінь доктора наук.

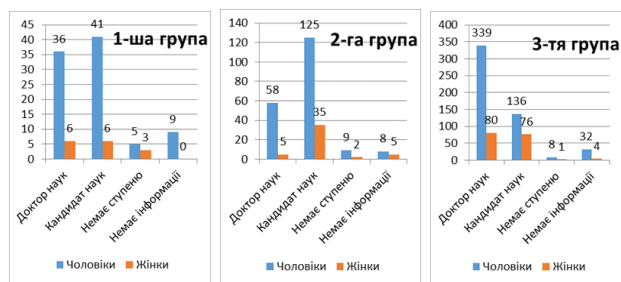


Рис. 2. Якісний склад кадрів, що займають керівні посади у закладах вищої освіти Львівської області за гендерним розподілом (узагальнено відповідно до інформації, розміщеної на офіційних сайтах закладів)

Якісний склад кадрів керівного складу за всіма групами відображено на рис. 2.

На підставі узагальнення статистичних даних за трьома групами встановлено, що:

- найбільше інформації щодо якісного складу бракує в першій групі, хоча в усіх групах така інформація відсутня здебільшого у чоловіків;

- найбільше вчених звань бракує в першій групі, а також у всіх групах їх мають в основному чоловіки;

- найбільше кандидатів наук у другій групі;

- найбільше докторів серед трьох груп у третій групі;

- третя група є найбільш “якісною” за всіма критеріями;

- рівень здобуття наукових ступенів та вчених звань в обох групах однаковий;

- спостерігається значний гендерний дисбаланс у керівному складі закладів вищої освіти.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Урядом України вжито заходів щодо досягнення гендерної рівності в Україні, однак здебільшого норми законодавства є формальними. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку шляхів забезпечення гендерної рівності, подолання стереотипів, розширення прав і можливостей жінок.

Упровадження гендерної рівності у вітчизняну систему освіти забезпечуватиме її відповідність світовим демократичним засадам. Проте результати аналізу показують, що питання гендерної рівності у сфері вищої освіти на регіональному рівні залишаються невирішеними.

Жінки, як і чоловіки, мають рівні можливості реалізувати себе як науковці, про що свідчить майже однаковий рівень здобуття наукових ступенів та вчених звань.

Зменшення частки жінок у міру просування на вищі керівні посади в закладах вищої освіти можна пояснити як існуванням традиційного гендерного стереотипу, за яким на високих посадах перевага віддається чоловікам, так і суб'єктивними перешкодами. Подоланню усталених стереотипів щодо жінок-ліде-

рів може сприяти подальше дослідження їх діяльності та надання їм більш широких повноважень.

У процесі дослідження обґрунтовано доцільність подальшого вивчення підходів до реалізації кадрової освітньої політики на засадах забезпечення гендерної рівності.

### Список використаних джерел

1. Цілі сталого розвитку 2016–2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholititia/tsili-staloho-rozvytku>.
2. The Global Gender Gap Report 2016 [Electronic Resource]. – Mode of access : [http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF\\_Global\\_Gender\\_Gap\\_Report\\_2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf).
3. Шиян О. Проблема гендерних стереотипів та дисбалансу у сфері фізичної культури і спорту [Електронний ресурс] / Олена Шиян, Олександра Фащук // Спортивна наука України : електрон. наук. вид. – 2012. – № 3 (47). – С. 40–44. – Режим доступу : [http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/5458/1/ShyjanO\\_6.pdf](http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/5458/1/ShyjanO_6.pdf).
4. Gender equality strategy 2014–2017 [Electronic Resource]. – Mode of access : <https://rm.coe.int/1680590174>.
5. Про впровадження принципів гендерної рівності в освіту [Електронний ресурс] : Наказ МОН України від 10 верес. 2009 р. № 839. – Режим доступу : <http://old.mon.gov.ua/ua/about-ministry/normative/183->.
6. Стратегія упровадження гендерної рівності та недискримінації у сфері освіти “Освіта: гендерний вимір – 2020” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske.../proekt-gendernoyi-strategiyi.doc>.
7. Москаленко С. Державна політика забезпечення рівних прав і можливостей у контексті інтегрування концепцій гендерної рівності та соціальної справедливості [Електронний ресурс] / С. Москаленко. – Режим доступу : <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-3-32.pdf>.
8. Черняхівська В. В. Гендер в організації державного управління демократичних суспільств / В. В. Черняхівська // Вісн. КНУ ім. Т. Шевченка. Державне управління. – 2014. – Вип. 1. – С. 91–94.
9. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан та ін. ; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. – Луганськ : СПД Резніков В.С., 2011. – 308 с.
10. Шиян О. І. Розвиток кадрового потенціалу, як засіб реалізації державної освітньої політики України з питань здорового способу життя молоді: регіональний контекст / Олена Шиян // 36. наук. пр. НАДУ. – Київ : НАДУ, 2008. – Вип. 1. – С. 82–89.
11. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М. Логунова. – Київ : Центр сприяння інституціон. розвитку держ. служби, 2006. – 196 с.

### References

1. The official site of The United Nations in Ukraine (2015), “Sustainable Development Goals”, available at: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholititia/tsili-staloho-rozvytku> (Accessed 14 January 2018).
2. The official site of The World Economic Forum (2016) “The Global Gender Gap Report 2016”, available at: [http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF\\_Global\\_Gender\\_Gap\\_Report\\_2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf) (Accessed 14 January 2018).
3. Shyyan, O. and Fashchuk, O. (2012), “The problem of gender stereotypes and misbalance in physical education of teenagers”, *Sport science of Ukraine*, [Online], vol. 3(47), available at: [http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/5458/1/ShyjanO\\_6.pdf](http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/5458/1/ShyjanO_6.pdf) (Accessed 14 February 2018).
4. The official site of The United Nations Development Programme (2014) “Gender equality strategy 2014–2017”, available at: <https://rm.coe.int/1680590174> (Accessed 14 February 2018).
5. The official site of Ministry of Education and Science of Ukraine (2012) “Pro vprovadzhennya pry'ncy piv g'endernoyi rivnosti v osvitu”, available at: <http://old.mon.gov.ua/ua/about-ministry/normative/183-> (Accessed 14 February 2018).
6. The official site of Ministry of Education and Science of Ukraine (2016) “Strategiya uprovadzhennya gendernoyi rivnosti ta nedyskry'minaciyi u sferi osvity” “Osvita : genderny'j vy'mir – 2020”, available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske.../proekt-gendernoyi-strategiyi.doc> (Accessed 14 February 2018).
7. Moskalenko, S. (2011), “Public policy of providing of equal rights and possibilities of men and women in the context of integration of conceptions of gender equality and social justice”, *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, [Online], vol. 3/2011, available at: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-3-32.pdf> (Accessed 14 February 2018).
8. Chernyahivska, V. (2014), “Gender in the public administration organization of democratic societies”, *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*, vol. 1, pp. 91–94.
9. Kalinina, L. Karamushka, L. Sorochan, T. and Shyyan, R. (2011), *Osvitniy management v umovah zmin* [Educational management in the conditions of change], SPD R'eznikov V.S., Lugansk, Ukraine.
10. Shyyan, O. (2008), “Human resource development as a means of implementing the state educational policy of Ukraine on the healthy life style of youth: regional context” *Bulletin of the National Academy of Public*

12. Сурай І. Г. Формування та розвиток еліти в державному управлінні: історія, методологія, практика : монографія / І. Г. Сурай. – Київ : ЦП “КОМПРИНТ”, 2012. – 332 с.
13. Вищі навчальні заклади у Львівській області (1995/96–2016/17 нрр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/year/2010/t199910\\_4.pdf](http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/year/2010/t199910_4.pdf).
14. Про вищу освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
15. МОН проводить антидискримінаційну експертизу навчальних матеріалів та розробило Стратегію впровадження гендерного компонента в освіту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mon.gov.ua/usi-novivni/novini/2017/03/23/mon-provodit-antidiskriminacijnu-ekspertizu-navchalnix-materialiv/>.
11. Lohunova, M. (2006), *Social`no-psy`xologichni aspekty` upravlin`s koi diyal`nosti* [Socio-psychological aspects of management], The Center for Support of the Civil Service Institutional Development, Kyiv, Ukraine.
12. Suray, I. (2012), *Formuvannya ta rozvy`tok elity` v derzhavnomu upravlinni: istoriya, metodologiya, prakty`ka* [The formation and development of elites in public administration: history, methodology, practice], TsP “Kompriynt”, Kyiv, Ukraine.
13. The official site of Main Statistical Office in Lviv region (2017), “Vy`shhi navchal`ni zaklady` u L`vivs`kij oblasti (1995/96–2016/17 nrr.)”, available at: [http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/year/2010/t199910\\_4.pdf](http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/year/2010/t199910_4.pdf) (Accessed 14 February 2018).
14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine “On higher education”, available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (Accessed 14 February 2018).
15. The official site of Ministry of Education and Science of Ukraine (2017), “MON provody`t`anty`dy`skry`minacijnu eksperty`zu navchal`ny`x materialiv ta rozroby`lo Ctrategiyu vprovadzhennya genдерного komponentu v osvitu”, available at: <http://mon.gov.ua/usi-novivni/novini/2017/03/23/mon-provodit-antidiskriminacijnu-ekspertizu-navchalnix-materialiv/> (Accessed 14 February 2018).

**Шиян Олена Іллівна,**

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри здоров'я людини, Львівський державний університет фізичної культури, 79000, Львів, вул. Тадеуша Костюшка, 11

**Худоба Олександра Василівна,**

кандидат наук з державного управління, докторант кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування, Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України, 79491, Львів-Брюховичі, вул. Сухомлинського, 16

**Заяць Діана Дмитрівна,**

кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування, Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України, 79491, Львів-Брюховичі, вул. Сухомлинського, 16

**Цитування:** Шиян О. І. Державна кадрова політика в системі вищої освіти: гендерний аспект (на прикладі Львівської області) / О. І. Шиян, О. В. Худоба, Д. Д. Заяць // Вісн. НАДУ. Серія “Державне управління”. – 2018. – № 3 (90). – С. 112–118.

**Стаття надійшла:** 21.06.2018

**Схвалено до друку:** 27.08.2018

**Shyyan, Olena I.,**

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Chair of Human Health, Lviv State University of Physical Culture, 11, Kostiuushko Str., Lviv, 79000, Ukraine

**Khudoba, Oleksandra V.,**

Ph.D in Public Administration, Doctoral Student of the Chair of Regional Management and Local Self-Government, Lviv Regional Institute of Public Administration of National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, 16, Sychomlynsko St., Lviv-Bruchovychi, 79491, Ukraine

**Zayats, Diana D.,**

Ph.D in Public Administration, Senior Lecturer of the Chair of Regional Administration and Local Self-Government, Lviv Regional Institute of Public Administration of National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, 16, Sychomlynsko St., Lviv-Bruchovychi, 79491, Ukraine

**Citation:** Shyyan O. I., Khudoba O. V., Zayats D. D. (2018). Derzhavna kadrova polityka v systemi vyschoi osvity: hendernyj aspekt (na prykladі l'vivs'koi oblasti) [State personnel policy in the higher education system: gender aspects (by the example of the Lviv region)]. *Bulletin of the NAPA, Series “Public Administration”*, 3 (90), 112–118.

**Article arrived:** 21.06.2018

**Accepted:** 27.08.2018