

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-39>

УДК 35:130.1:305

Білосорочка Світлана Іванівна,
кандидат наук з державного управління,
заступник директора центру підготовки здобувачів вищої освіти
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: soro4ka@i.ua <https://orcid.org/0000-0001-7934-3687>

ВПЛИВ ДУХОВНИХ ПРИНЦИПІВ ЛЮДСЬКОГО СПІВІСНУВАННЯ НА ГЕНДЕРНИЙ РОЗПОДІЛ ЧАСУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. Стаття досліджує шляхи оптимального та справедливого гендерного розподілу часу в публічному управлінні України через призму духовних принципів людського співіснування: рівноваги та справедливості, відповідальності, причинності, взаємодії та єдності. Дається їх характеристика та найбільш впливові дослідження науковців в зазначеному напрямку. Розглядається вплив технологічних змін на організацію часу, проте, незважаючи на розвиток цифрових технологій, зміни в гендерних ролях відбуваються повільно. Стаття пропонує аналіз причинно-наслідкових зв'язків у гендерному розподілі часу, а також важливість впровадження духовних принципів рівноваги, справедливості, відповідальності, взаємодії та єдності для досягнення сталого розвитку суспільства. Акцентується увага на тому, що використання цих принципів у публічному управлінні сприяє забезпеченню гендерної рівності, гармонії між професійним та особистим життям та соціальної справедливості.

Приділяється увага вертикальним та горизонтальним відносинам у публічному управлінні, де розглядаються шляхи досягнення гендерної рівності через коригування робочих навантажень, впровадження гнучких умов праці, рівноправний доступ до кар'єрних можливостей та забезпечення чітких гендерно-чутливих стандартів. Застосування принципів рівноваги та справедливості, відповідальності, причинності, взаємодії та єдності дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських процесів, але й сприяти сталому розвитку суспільства. Стаття також висвітлює важливість врахування особистісного рівня взаємодії та застосування цифрових технологій для зниження гендерних упереджень у розподілі робочого часу. У кінцевому підсумку, забезпечення рівного гендерного розподілу часу в публічному управлінні залежить від усвідомлених зусиль як індивідуумів, так і організацій на рівні інституцій, створюючи гармонійне та продуктивне середовище для всіх учасників управлінської взаємодії.

Ключові слова: публічне управління, духовні закони, гендер, гендерний розподіл часу, рівність, справедливість, відповідальність.

Як цитувати: Білосорочка С. І. Вплив духовних принципів людського співіснування на гендерний розподіл часу в публічному управлінні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 568–584. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-39>

In cites: Bilosorochka, S.I. (2024). Influence of spiritual principles of human coexistence on gender distribution of time in public administration. *State Formation*, no. 2 (36), 568–584. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-39> [in Ukrainian].

© Білосорочка С. І., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні спричинила суттєві трансформації у внутрішньому та зовнішньому світі людини, зумовивши переоцінку її інтересів, потреб і цінностей. Час не є лише фізичною величиною, а має суб'єктивний вимір. Він суттєво залежить від обставин, у яких перебуває людина, та від виду її діяльності. Нові соціально-політичні та екзистенційні виклики актуалізували інші пріоритети, витісбивши довоєнне сприйняття часу як ресурсу, що перебуває в надлишку. В умовах війни усвідомлення лінійності й прогнозованості майбутнього зіткнулося з реальністю, в якій для частини громадян плани та очікування залишилися лише у спогадах близьких та оточуючих. Чи маємо ми моральне право марно витрачати час? Різниця у сприйнятті часу особливо помітна, коли аналізувати його крізь призму гендерних і професійних ролей, зокрема в публічному управлінні.

Працівник органу влади, який виконує улюблену роботу, може відчувати ефект “занурення”, коли час спливає непомітно, а діяльність приносить задоволення та професійну реалізацію. Якщо той самий працівник змушений виконувати нав'язані йому завдання або виходять за межі компетенції, час може здаватися в'язким, стомливим і непродуктивним. Разом з тим час домогосподарки підпорядкований ритму сімейного життя, спресований між потребами інших і майже не належить їй самій. Змінюється сприйняття часу, коли людина чує звук БПЛА і час завмирає у відчутті небезпеки, або, навпаки, летить блискавично. Змінюється сприйняття часу там, де ухвалюються кризові рішення або де люди стикаються з небезпекою. Коли держслужбовець опиняється у вирі подій, його відчуття часу розтягується чи стискається залежно від рівня стресу: хвилини можуть здаватися вічністю, коли він чекає критичної інформації, або промайнути блискавично, коли ситуація вимагає негайної реакції.

Різноманіття відчуттів часу не лише впливає на ефективність роботи, а й формує соціальні очікування щодо ролей чоловіків і жінок у суспільстві. Важливим аспектом цього є розподіл часу між різними соціальними групами, що, зокрема, включає вивчення гендерного розподілу часу. Гендерний розподіл часу в публічному управлінні – це не тільки питання продуктивності чи оптимальності, а й глибші характеристики, що відображають як структуру влади, так і соціальну реальність і має безпосередній зв'язок з духовними принципами людського співіснування, адже забезпечення рівноправного доступу до ресурсів та можливостей є важливою умовою досягнення справедливості й рівності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив духовних законів на суспільні процеси вивчається з початку розвитку цивілізацій. У Месопотамії, Єгипті, Індії та Китаї діяли кодекси, які поєднували правові норми з духовними настановами. Десять заповідей, передані Мойсеєм, встановлювали моральні та соціальні закони регуляції стосунків між людьми та їхніми правителями. Вони є аксіомами християнської моралі й стали впливати на законодавство й культуру

європейських держав. Навіть секуляризовані суспільства не змогли повністю відмовитися від моральних засад, що коріняться в духовних законах. Духовні закони діють в суспільстві і впливають на його розвиток. Від їх дотримання чи відкидання залежить стабільність, справедливість та добробут народів.

Отже, духовні закони відіграють фундаментальну роль у формуванні суспільних норм і правових систем, забезпечуючи моральну основу для соціального розвитку. Це вплинуло не лише на історичні правові кодекси, а й на становлення філософських підходів до управління суспільством, зокрема у сфері публічного адміністрування.

Науковці, що працюють у межах філософського та міждисциплінарного підходів, досліджують взаємодію між духовними і соціальними нормами, що має значення для сучасних викликів, зокрема питань гендерного розподілу часу в публічному управлінні. Аналізуючи ці аспекти, ми звернулися до поглядів Арістотеля [1], Р. Алексі [7], В. Брайсон [8], А. Вайтгеда [16], Н. Еліас [14], Г. Йонаса [5], Н. Лумана [9], Дж. Мілля [10], Е. Острома [11], К. Поппера [12], Дж. Роулза [13], Ж.-П. Сартра [6], К. Стіверс [15], П. Шилдс [14] та ін. Можна простежити низку наукових досліджень, що акцентують увагу на окремих аспектах оптимального гендерного розподілу часу в контексті соціальної справедливості, прав людини, управлінської етики, цифровізації процесів управління тощо. Визначення шляхів оптимізації гендерного розподілу часу в публічному управлінні здійснено з урахуванням міри відповідальності як змінної величини, на яку впливає здатність і внутрішня готовність здійснювати відповідальні дії, та обставин, у яких перебувають публічні службовці, розкритої В. Золотарьовим [4, с. 88]; нетипових трудових відносин у реалізації права на працю, досліджених Л. Величко [2, с. 23]; нових траєкторій регулювання цифрових платформ заради більшого суспільного блага в оновленні публічного управління, висвітлених І. Дунаєвим і М. Коваленком [3, с. 20].

Метою статті є дослідження оптимального й справедливого гендерного розподілу часу в публічному управлінні України з урахуванням духовних принципів людського співіснування.

Досягнення поставленої мети забезпечуватиметься вирішенням таких завдань:

- вивчення впливу духовних принципів людського співіснування на гендерний розподіл часу в сфері публічного управління;
- дослідження гендерних аспектів втрат часу в процесах публічного управління;
- визначення шляхів досягнення гендерної рівності в розподілі часу в публічному управлінні.

Методологію дослідження становлять: загальнологічні методи - аналізу, синтезу, формалізації, порівняння для розкриття теоретичних засад впливу духовних принципів людського співіснування на гендерний розподіл часу в публічному управлінні; системний підхід при визначенні основних перешкод і шляхів їх подолання в публічному управлінні з акцентом на методі

фальсифікації, як способу відмежування ідеології від науки в гендерних дослідженнях; метод теоретичних узагальнень використовувався для обробки наукових фактів та формування висновків.

Основні результати дослідження. В сучасному суспільстві трудова діяльність нерідко виходить за межі встановленого робочого часу. Зокрема, жінки після завершення офіційної професійної діяльності часто продовжують виконувати обов'язки, пов'язані з доглядом за родиною та домогосподарством. Відпочинок, саморозвиток або навіть сон стають для них можливими лише після задоволення потреб усіх членів сім'ї. Це ставить питання про добровільність виконання таких зобов'язань і їхній вплив на емоційний та фізичний стан особистості. У цьому контексті важливим є духовний вимір часу, що дозволяє усвідомити його не лише як розподіл між професійною діяльністю, сімейними обов'язками та особистими потребами, а й як фактор, що впливає на психологічну рівновагу та життєві пріоритети.

Технологічні зміни, які сприяють швидкому доступу до інформації та гнучким робочим процесам, дозволяють жінкам і чоловікам, теоретично, повному організувати свій час, однак ці зміни ще не призвели до значних зрушень у гендерних ролях. В. Брайсон [8, с. 145] розглядає час як політичний ресурс і вказує на несправедливість його розподілу в сучасному суспільстві, що сприяє гендерній нерівності. Вона розрізняє “чоловічий” і “жіночий” час, які підпорядковуються різним ритмам і темпоральній логіці. Через домінування чоловічої темпоральної моделі у капіталістичному суспільстві, коли досягнення цілей, має лінійний характер і виражається принципом “час – це гроші” на противагу жіночий, що охоплює репродуктивну та доглядову працю, де досягнення цілей має циклічний, поліхронний, процесуальний і взаємовідносний характер, виникають такі явища, як розподіл праці на “справжню” та “несправжню”, подвійне навантаження на жінок і жіноча часова бідність. Цифровізація сучасного світу сприяє відходу від лінійності, проте зміна в гендерних настановах суспільної свідомості відбувається поступово, що потребує перегляду традиційних уявлень про роль часу в суспільстві. Адже нерівність у розподілі часу продовжує зберігатися, незважаючи на технологічні інновації. Це вимагає не тільки структурних змін у політичних та економічних системах, але й глибших культурних трансформацій, що дозволять оптимізувати гендерний розподіл часу в публічному управлінні.

Гендерний розподіл часу як використання часу між статями в різних соціальних та професійних контекстах, можна розглядати через призму духовних принципів людського співіснування, які регулюють соціальну справедливість та відповідальність. Нами виділено такі основні принципи: рівноваги та справедливості, причинності, відповідальності, взаємодії та єдності. Їх ієрархія та взаємозв'язок можуть бути розглянуті на основі загальних соціальних та етичних норм, де кожен принцип взаємодіє з іншими для забезпечення гармонії та оптимального використання гендерного розподілу часу в публічному управлінні.

Принципи рівноваги та справедливості, знаходяться в основі більшості соціальних та правових систем. Рівновага забезпечує стабільність, а справедливість – рівність для всіх учасників. Без справедливості рівновага може перетворитися на нерівність, а без рівноваги відбувається порушення справедливості. У цьому контексті час розглядається не лише як ресурс, а й як показник рівних можливостей для всіх. Нерівний розподіл часу між статтями може призвести до соціальної несправедливості, коли одна зі сторін втрачає можливості для самореалізації, розвитку та відпочинку.

Дж. Роулз у своїй класичній праці “Теорія справедливості” визначає справедливість як основу соціальної гармонії, де повинні бути забезпечені рівні можливості для всіх членів суспільства. Він пропонує принципи, згідно з якими нерівність у суспільстві може бути виправданою лише в тому випадку, якщо це сприяє поліпшенню становища найбільш вразливих груп [13, с. 70]. Нерівномірний розподіл часу між статтями часто призводить до несправедливості, де одна зі сторін, зазвичай жінки, має менше можливостей для особистісного розвитку та професійного росту.

Відповідно до філософії Арістотеля, справедливість полягає в розподілі благ та можливостей відповідно до заслуг і потреб, в здатності розподіляти блага між собою та іншими так, щоб так, щоб обидві сторони отримали пропорційно рівні частки [1, с. 215]. З цієї точки зору, гендерний розподіл часу має бути таким, щоб забезпечити рівні умови для кожного, незважаючи на традиційно закріплені соціальні ролі. Якщо один з гендерів несе надмірне навантаження часу на обслуговування інших, це може вважатися порушенням принципу справедливості.

У своїй теорії правової справедливості Р. Алексі стверджує, що справедливість не лише вимагає рівного доступу до ресурсів, але й передбачає забезпечення необхідних умов для кожної людини для повноцінного життя та розвитку [7, с. 82]. Це має прямий зв'язок з гендерним розподілом часу, оскільки нерівномірний розподіл часу між статтями може призвести до системної несправедливості, де одна з груп не має змоги реалізувати свої права на рівних умовах з іншою.

Згідно з теорією утилітаризму, Дж. Мілль стверджує, що доцільність дій вимірюється за їхніми наслідками для загального блага і морально правильним є [10, с. 16]. Рівний доступ до часу для всіх статей є важливим аспектом загального добробуту та соціальної справедливості.

Для досягнення рівноваги та справедливості потрібно враховувати, як одна дія чи рішення впливає на інші. Зазначений принцип вказує на те, що нерівномірний розподіл часу між статтями може мати довгострокові наслідки, впливаючи не лише на окрему особу, але й на соціальні групи, створюючи гендерні дисбаланси в суспільстві, що відображаються й на майбутніх поколіннях. Час, витрачений на соціальні ролі, не завжди є рівним і справедливим, що може спричиняти затримки у досягненні рівності.

Ще один принцип – принцип причинності – є в основі розуміння зв'язків між діями та їх наслідками в гендерному розподілі часу в публічному управлінні, акцентуючи увагу на причинно-наслідкових зв'язках між гендерними ролями і тим, як різні гендери розподіляють час, а також як це може впливати на соціальні та політичні процеси. Уточненню причинно-наслідкових зв'язків в гендерному розподілі часу, відсіюванню неперевірюваних припущень та об'єктивному аналізу проблеми сприяє застосування теорії фальсифікації К. Поппера [12, с. 67]. Він акцентує увагу на тому, що наукове твердження має бути спростовним (фальсифікованим) емпіричними даними, зокрема, перевіркою тверджень, відмежуванням науки від ідеології, визначенням факторів впливу.

Перевірюваність тверджень, гіпотез, припущень про причинно-наслідкові зв'язки шляхом дослідження ситуацій, використання емпіричних даних тощо з метою їх підтвердження або спростування. Наприклад, перевірка твердження про те, що неоплачувана робота жінок удома спричиняє меншу залученість жінок у сферу публічного управління; або про те, що рівномірний розподіл домашніх обов'язків між статями не вплине на кар'єрне просування жінок. Відмежування науки від ідеології, коли деякі пояснення гендерного розподілу часу ґрунтуються на соціальних або культурних упередженнях. Використання принципу фальсифікації допомагає відокремити такі судження від наукових, оскільки лише ті пояснення, які можуть бути піддані критичному тестуванню, вважаються науковими. Використовуючи метод фальсифікації, можна визначати фактори впливу на гендерний розподіл часу в публічному управлінні. Чи є він є основною причиною, чи лише одним із чинників. Наприклад, якщо зміни в публічному управлінні щодо балансу роботи й сім'ї не призводять до значних змін у професійному становленні жінок, можливо, на нього впливають інші фактори (наприклад, дискримінація на рівні відбору на посади).

Теорія фальсифікації дозволяє ставити під сумнів і переглядати припущення про гендерний розподіл часу в публічному управлінні, сприяючи більш точному і об'єктивному підходу до формування політик і стратегій гендерної рівності. Водночас, інтерпретація реальності як динамічного процесу творчого становлення нового, запропонована А. Вайтгедом [16, с. 123], підкреслює непередбачуваність та новизну кожного моменту реальності, що ґрунтується на передаванні досвіду між подіями. Він розглядав причинність у контексті своєї процесуальної метафізики, де реальність є не статичним набором об'єктів і простою передачею енергії чи інформації від однієї події до іншої, а скоріше складним процесом переживання, інтеграції минулого досвіду. Це радикально відрізняється від механістичних детерміністичних уявлень.

Поєднання цих двох підходів дозволяє розглядати гендерний розподіл часу в публічному управлінні не як статичну категорію, а як гнучкий і змінний процес, що потребує постійного перегляду на основі емпіричних даних та врахування непередбачуваних соціальних трансформацій. Це відкриває

можливості для більш адаптивного і контекстуально чутливого управління, яке враховує як перевірку припущень, так і динаміку соціального досвіду, забезпечуючи ефективніші механізми досягнення гендерної рівності.

Зміст ще одного принципу, відповідальності, в тому, що кожен індивід має право і обов'язок управляти своїм часом так, щоб він сприяв не лише власному розвитку, але й загальному благу суспільства. Нами вже акцентувалася увага на дію моральної відповідальності через моральні переживання та почуття, а не прямий державно-правовий примус [4, с. 87]. У контексті гендерного розподілу часу це означає необхідність усвідомленого підходу до розподілу обов'язків між статями, що дозволяє уникнути перевантаження однієї з груп і забезпечити гармонію у сімейному та професійному житті.

Відповідальність – цей принцип є відгалуженням причинності. Він стосується усвідомлення наслідків своїх дій і обов'язку відповідати за них. Відповідальність гарантує, що вищеназвані принципи працюють належним чином, оскільки індивіди та організації повинні нести відповідальність за свої вчинки.

Принцип відповідальності сформулював Г. Йонас. Він наголошував, що традиційна етика не враховує можливості та загрози, що виникають через технологічну могутність, і тому необхідно переглянути підходи до відповідальності, що включають передбачення наслідків для майбутніх поколінь [5, с. 7]. Ж.-П. Сартр [6, с. 331] – розглядав відповідальність як обов'язок, що виникає з свободи вибору, адже кожен вибір є актом, який впливає не тільки на індивіда, але й на світ у цілому й ми повинні бути готові прийняти наслідки своїх виборів, і уникнути цієї відповідальності неможливо.

За Н. Луманом [9, с. 61] концепція відповідальності, як складова соціальних систем, розглядається в контексті функціонування системи та її взаємодії з іншими елементами. Розподіл відповідальності в системі має прямий вплив на її ефективність і стабільність. Він підкреслює, що соціальні системи повинні бути здатні до самовідтворення через обробку і передачу інформації. Зокрема, відповідальність розглядається як елемент, що визначає здатність системи до адаптації та підтримки функціонування в умовах змін.

Принцип відповідальності у гендерному розподілі часу в публічному управлінні виражається через аналіз потреб чоловіків і жінок у сфері публічного управління та розподілу часу на завдання з урахуванням гендерної рівності; впровадження механізмів рівномірного розподілу навантаження між жінками і чоловіками, що сприяє усуненню дискримінаційних бар'єрів, що можуть впливати на ефективність управлінських рішень; моніторинг дотримання гендерного балансу в управлінських процесах, аналіз ефективності розподілу часу та коригування політик для забезпечення рівності можливостей. Це допоможе реалізувати принцип відповідальності, сприяючи справедливому розподілу часу та обов'язків у публічному управлінні.

Ще один важливий принцип – взаємодії та єдності. Ефективне управління потребує балансу між професійними й особистими обов'язками кожної статі, а також рівномірного розподілу часу для виконання суспільно значущих завдань. Взаємодія між людьми, групами чи елементами системи дозволяє створювати гармонійне середовище, у якому рівновага та справедливість реалізуються через практичні механізми врахування гендерних потреб у плануванні часу.

Єдність – це результат гармонійного поєднання рівноваги, справедливості, відповідальності та взаємодії, зокрема щодо часу, який жінки й чоловіки можуть приділяти роботі, сім'ї та особистісному розвитку. Такий підхід формує цілісну систему управління, що сприяє сталому розвитку суспільства та його окремих частин.

Справжня рівність можлива лише за умов взаємної підтримки та співпраці між статями у використанні часу. Гендерно збалансований розподіл часу забезпечує не лише індивідуальну, а й суспільну користь, де рівний доступ до часу для професійної діяльності, дозвілля та сімейних обов'язків є важливою умовою соціальної стабільності.

П. Шилдс і Н. Еліас [14, с. 212] аналізують, як взаємодія між статями впливає на адміністративні процеси, створюючи баланс і рівність. К. Стіверс [15, с. 70] показує, що гендерні стереотипи впливають на організаційну єдність, зменшуючи участь жінок у прийнятті рішень. Е. Остром [11, с. 142] веде мову про вплив участі жінок у колективному управлінні на соціальну взаємодію та ефективність. Її роботи з управління спільними ресурсами наголошують, що гендерна інклюзія сприяє кращій комунікації, співпраці та стійкості управлінських систем.

Принцип взаємодії та єдності в публічному управлінні, особливо в контексті гендерного розподілу часу, передбачає рівність у доступі та використанні ресурсів, включаючи час, для всіх гендерних груп. Взаємодія між різними соціальними структурами і ролями має бути організована таким чином, щоб забезпечити справедливий розподіл часу між робочими обов'язками, домашніми справами та особистим часом, незалежно від статі.

Впровадження гендерного розподілу часу вимагає інтеграції гендерного підходу до управління часом на всіх рівнях публічного управління, враховуючи час, витрачений на оплачувану та неоплачувану працю. Єдність у цьому контексті передбачає, що незалежно від статі, кожен має можливість максимально ефективно використовувати свій час у різних сферах життєдіяльності.

Узагальнимо врахування духовних принципів рівноваги та справедливості, причинності, відповідальності, взаємодії та єдності в гендерному розподілі часу в публічному управлінні. Рівновага та справедливість вимагають збалансованого розподілу управлінського часу між представниками обох статей, враховуючи їхні професійні обов'язки, здібності та соціальні ролі. Це сприяє запобіганню дискримінації та створенню рівних можливостей для кар'єрного росту. Причинність і відповідальність означають, що якість управління гендерним розподілом часу впливає на загальну

ефективність публічного управління. Помилки в плануванні або недооцінка ролі гендерного балансу можуть призвести до неефективного використання кадрового потенціалу. Взаємодія та єдність підкреслюють важливість співпраці між різними соціальними групами та рівноправного залучення чоловіків і жінок до прийняття рішень. Важливо враховувати різні підходи до управління часом, що впливають із гендерних особливостей, для створення гармонійного робочого середовища.

Загалом, інтеграція духовних принципів у гендерний розподіл часу в публічному управлінні сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню соціальної згуртованості та створенню умов для сталого розвитку суспільства.

На основі принципів рівноваги та справедливості, відповідальності, причинності, взаємодії та єдності можна **визначити шляхи** оптимізації гендерного розподілу часу в публічному управлінні, враховуючи такі зміни, як інституційні, в міжособистісних відносинах на вертикальному та горизонтальному рівнях публічного управління та внутрішньоособистісні.

У межах **вертикальних** відносин, що охоплюють ієрархічну взаємодію між різними рівнями управлінських структур і між керівниками та підлеглими.

Справедливий гендерний розподіл часу в публічному управлінні між різними рівнями управлінських структур з метою уникнення перевантаження керівних рівнів і створення більших можливостей для рівного кар'єрного просування має можливість реалізації шляхом чітких гендерно-чутливих стандартів щодо робочого часу, просуванням по кар'єрі та розподілу обов'язків на державному, регіональному та місцевому рівнях; моніторингу виконання гендерних стратегій на кожному рівні управління; освіти та підготовки керівних кадрів усіх рівнів; запровадження тренінгів з гендерної чутливості для управлінців різних рівнів; впровадження програм з обміну досвідом між різними рівнями управління для покращення практик рівного розподілу часу.

Оптимізація гендерного розподілу часу між керівниками і підлеглими, яка ґрунтується на обов'язку керівника щодо створення умов для виконання роботи [2, с. 25] доцільно враховувати ряд аспектів. Зокрема: виключення гендерних стереотипів у делегуванні обов'язків з метою уникнення непропорційно більшої організаційної або адміністративної роботи жінок, а стратегічної - чоловіків; аналіз навантаження на кожному рівні управління для виявлення диспропорцій, а саме коригування організаційних структур з метою уникнення гендерного перевантаження в публічному управлінні; впровадження чітких стандартів оцінки ефективності, з метою подолання очікування від жінок «додаткових зусиль»; можливість вибору гнучкого графіка або дистанційної роботи для обох статей без кар'єрних ризиків; перехід на результативно-орієнтовану модель роботи замість контролю за присутністю; запровадження прозорих процедур підвищення без традиційних очікувань, що керівні ролі займають чоловіки («невидимих бар'єрів»); програма менторства для жінок з метою зменшення розриву в можливостях просування по службі; коригування

вимог до понаднормової роботи з урахуванням соціальних обов'язків (декретні відпустки, догляд за родиною); гендерно-нейтральні умови для відпусток по догляду за дитиною з метою стимулювання чоловіків також користуватися цими можливостями.

Таким чином, оптимізація гендерного розподілу часу в вертикальних відносинах публічного управління можлива через гендерний аудит робочого часу, балансування робочого навантаження між статями, створення гнучких умов праці, прозорість кар'єрного росту, скорочення бюрократичного тиску, освітні ініціативи для керівників усіх рівнів.

Збалансований гендерний розподіл часу в публічному управлінні в межах **горизонтальних** відносин між рівними за статусом суб'єктами (між колегами в одній установі/між органами влади одного рівня) передбачає: запровадження прозорих правил призначення на міжурядові або міжінституційні посади з метою уникнення непропорційного представництва чоловіків на керівних ролях; зменшення "скляної стелі", коли жінки стикаються з обмеженнями у доступі до впливових горизонтальних зв'язків; рівномірний розподіл часу, що витрачається на комунікацію, представництво установи та ухвалення рішень; усунення ситуацій, коли чоловіки частіше залучаються до міжвідомчих переговорів, а жінки – до виконавчих або допоміжних процесів; перехід від традиційних жорстких графіків зустрічей до більш гнучких форматів співпраці, що враховують індивідуальні особливості робочого часу співробітників; проведення тренінгів для керівників і працівників про гендерно-справедливий розподіл завдань; включення гендерних аспектів у програми підвищення кваліфікації для управлінців; зменшення кількості бюрократичних завдань, які непропорційно впливають на жінок (наприклад, звітність або організаційна діяльність).

Оптимізації гендерного розподілу часу в межах структурного підрозділу сприятиме: усунення ситуацій, коли жінкам доручають більше адміністративної або організаційної роботи (ведення документації, підготовка заходів), а чоловікам – більше стратегічних або аналітичних завдань; запровадження прозорих критеріїв оцінки праці з урахуванням якості виконаних завдань, а не кількості відпрацьованих годин; спільне виконання проектів без гендерного поділу функцій, коли жінки автоматично відповідають за комунікацію, а чоловіки – за аналітику; впровадження гнучких графіків або можливості самостійного планування часу, що дозволяє обом статям ефективно балансувати роботу та особисте життя; створення гендерно-збалансованих робочих груп, де враховується не тільки рівень професійної компетентності, а й рівномірний розподіл ролей; уникнення неформального гендерного поділу шляхом очікувань, що жінки більше залучатимуться до соціальних ініціатив, а чоловіки – до технічних проектів; зменшення впливу "невидимої роботи" шляхом визнання та оцінки емоційної праці, яку часто виконують жінки (підтримка доброзичливої атмосфери, допомога колегам тощо) та запровадження механізмів винагороди за таку діяльність або її рівномірний

розподіл; гендерно-чутлива культура обговорень – створення відкритого простору для діалогу, де всі учасники можуть висловлювати думки без страху стигматизації або знецінення через гендер; використання конкретних та чітких формулювань у спілкуванні, щоб уникати подвійних стандартів щодо очікувань від жінок і чоловіків у виконанні робочих завдань; впровадження регулярного зворотного зв'язку без гендерних упереджень, що дозволить оцінювати продуктивність за результатами, а не за часовими витратами.

Таким чином, оптимізація гендерного розподілу часу у публічному управлінні в межах горизонтальних відносин між керівниками та підлеглими, а також між рівнями управлінських структур може бути покращена через такі аспекти, як: рівномірний розподіл адміністративної та стратегічної роботи між статями, прозорість у призначеннях та кар'єрних можливостях, використання гнучких форм організації праці, усвідомлення значення «невидимої роботи» та її справедливий розподіл, зменшення неформального розподілу обов'язків за гендерною ознакою, об'єктивна оцінка внеску працівників, скорочення бюрократичного навантаження, створення рівних умов для розвитку кар'єри чоловіків і жінок.

У забезпеченні рівного розподілу часу між статями в публічному управлінні важливу роль відіграє ставлення особисто кожного учасника управлінського процесу до гендерної рівності. Шляхи оптимізації гендерного розподілу часу в публічному управлінні на особистісному рівні можуть базуватися на принципах самоорганізації, самопереорієнтації та переоцінки цінностей. Це включає: самоорганізацію власного простору та часу, коли публічні службовці ефективніше розподіляють час між професійною діяльністю та особистим життям, встановлюючи чіткі пріоритети, плануючи робочі завдання та делегуючи обов'язки; відмову від стереотипного сприйняття гендерних ролей у професійній діяльності, підтримку рівних можливостей та відповідальності в управлінні; налагодження відкритого діалогу між співробітниками, незалежно від гендеру, рівномірний розподіл обов'язків та зменшення навантаження на окремі групи.

Окремо слід виділити використання цифрових технологій та управлінських систем в гендерному розподілі часу в публічному управлінні. Оцифрування бюрократичних процедур і автоматизація робочих процесів зменшують суб'єктивні чинники розподілу часу і сприяють зниженню навантаження на публічних службовців, вони дозволяють скоротити рутинні завдання, вивільняючи час для стратегічного планування та розвитку. Це включає автоматизацію управлінських процесів, використання цифрових платформ для управління та штучний інтелект для аналізу робочого навантаження та ін. І. Дунаєв, М. Коваленко [3, с. 20] акцентують увагу на регулюванні цифрових платформ, як важливого аспекту їх вбудовування в соціальні, політичні та правові рамки для сприяння більш продуктивним і рівноправним економічним відносинам, що нерозривно пов'язане і активно сприяє оптимізації гендерного бюджету часу в публічному управлінні.

Цифрові платформи, як програмно-апаратні екосистеми, у публічному управлінні сприяють забезпеченню взаємодії між користувачами, сервісами чи пристроями і створюють середовище для обміну даними, послугами або комунікації. В контексті гендерного розподілу часу в публічному управлінні такі платформи можуть як зменшувати, так і посилювати дисбаланс у доступі до управлінських процесів. З одного боку, цифрові інструменти підвищують гнучкість виконання робочих обов'язків, сприяючи більш рівномірному розподілу часу між чоловіками й жінками. Наприклад, дистанційний доступ до державних сервісів та можливість онлайн-участі у прийнятті рішень зменшують часові витрати, що особливо важливо для жінок, які нерідко мають більший обсяг неоплачуваної домашньої роботи. З іншого боку, нерівний доступ до цифрових технологій та нерівномірний розподіл цифрової грамотності можуть призводити до того, що жінки витрачають більше часу на адаптацію до нових управлінських інструментів. Крім того, цифрові платформи можуть не враховувати гендерні особливості використання часу, наприклад, вимагати синхронної участі у нарадах чи процесах, що може бути проблематичним для тих, хто має подвійне навантаження – професійне та сімейне.

Таким чином, впровадження цифрових платформ у публічне управління має супроводжуватися аналізом гендерного розподілу часу, щоб уникнути відтворення існуючих нерівностей і сприяти більш збалансованій участі всіх громадян у процесах управління.

Автоматизовані системи в контексті публічного управління можуть мати значний вплив на гендерний розподіл часу, оскільки вони здатні ефективно виконувати рутинні завдання, які раніше вимагали участі людини. Використання цифрових інструментів для зворотного зв'язку та обміну інформацією дають змогу регулювати гендерні диспропорції в розподілі обов'язків, що може призвести до зменшення часових витрат для всіх працівників, зокрема для жінок, які часто стикаються з подвійним навантаженням через поєднання професійних і домашніх обов'язків. Автоматизація процесів може дозволити скоротити час, що витрачається на адміністративну роботу, надаючи більше часу для розвитку кар'єри чи особистісного зростання.

Однак важливо також звернути увагу на те, що технології автоматизації можуть мати і зворотний бік: якщо в системах відсутня гендерна чутливість, це може привести до збереження або навіть посилення гендерних нерівностей. Наприклад, алгоритми, що автоматизують рішення у публічному управлінні, можуть бути засновані на даних, які не враховують особливості гендерних ролей чи тенденцій. У такому випадку автоматизовані системи можуть мимоволі відтворювати існуючі стереотипи та гендерні перекося. Зазначені дисбаланси можуть ставатися у випадках, коли автоматизовані системи навчались на даних, які вже містять гендерні стереотипи (наприклад, історичні дані про зайнятість, кар'єрний розвиток або соціальні ролі). У такому разі алгоритми можуть використовувати ці дані для прийняття рішень. Система для підбору кандидатів на зайняття вакантних посад в органах публічної влади

може оцінювати “жіночі” та “чоловічі” професії як менш чи більш відповідні, що відтворює упередження на основі стереотипів. Система може автоматично надавати перевагу кандидатам з чоловічих професій для керівних посад або технічних ролей, і жінок — для адміністративних або гуманітарних.

Зазначений дисбаланс можливий і при оцінці продуктивності працівників, коли оцінка базується на минулих показниках або стереотипах щодо гендерних ролей. Зокрема, у разі припущення, що жінки менш схильні до агресивної кар’єрної боротьби або до тривалих робочих годин система може оцінювати їхні досягнення як менш важливі або потенціал для просування – як обмежений. Деякі автоматизовані системи, як-от чат-боти чи голосові асистенти, можуть мати властивості, що відображають гендерні стереотипи через їхню мову або манеру спілкування. Наприклад, певні голосові асистенти можуть використовувати “м’яку” або “підкорену” манеру мовлення, що може бути сприйнято як відображення соціальних стереотипів щодо жіночого голосу або поведінки.

Наявність зазначених проблем, які прямо або опосередковано впливають на оптимальний розподіл часу за гендерною ознакою в публічному управлінні, свідчить про те, що розробники та дизайнери автоматизованих систем є переважно чоловіками, це може впливати на те, як саме системи розробляються і які стереотипи вони можуть відтворювати. Врахування специфічних потреб або проблем жінок може нехтуватися в процесі автоматизації рішень, що можна мінімізувати, якщо автоматизовані системи будуть створюватися за участю фахівців, які беруть до уваги гендерну рівність та чутливість.

Тому важливо забезпечити належний контроль за проектуванням таких систем, щоб вони не лише оптимізували робочі процеси й сприяли більш рівномірному розподілу робочого часу, а й проводити регулярну перевірку алгоритмів на наявність упереджень і коригування їх з метою забезпечення справедливого та неупередженого прийняття рішень для створення можливостей серед усіх публічних службовців, незалежно від статі.

Роль останнього із виділених нами форм цифровізації в публічному управлінні – штучний інтелект – відіграє все більшу роль, автоматизуючи рутинні завдання та оптимізуючи прийняття рішень. Він здатен аналізувати великі обсяги даних, що дозволяє швидше і точніше оцінювати ситуацію, прогнозувати наслідки та приймати обґрунтовані рішення. Це особливо важливо в публічному управлінні, де він може допомогти у розподілі ресурсів, організації служб та моніторингу ефективності. Його використання дозволяє знижувати адміністративні витрати та підвищувати прозорість управлінських процесів, що важливо для підвищення довіри громадян до урядових інституцій.

При цьому гендерний розподіл часу в публічному управлінні може зазнати змін під впливом технологій. Жінкам, які традиційно витрачають більше часу на адміністративні функції та соціальні аспекти управління, такі як комунікація з громадськістю та вирішення соціальних проблем, штучний інтелект дає змогу зменшити навантаження на ці процеси. В результаті, гендерна рівність в управлінських процесах може бути досягнута через зниження часу, який витрачається на рутинні, повторювані функції, що часто лягають на плечі жінок.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

У контексті війни, яку переживає Україна, ми особливо гостро усвідомлюємо цінність кожної хвилини. Витрачений/забраний марно час - це не лише втрата можливостей, а й знецінення ресурсів суспільства. Тому ефективне використання часу в публічному управлінні, особливо в розрізі гендерного балансу, набуває особливого значення. Справедливий розподіл часу та обов'язків має ґрунтуватися на принципах рівноваги та справедливості, відповідальності, причинності, взаємодії та єдності, що сприяє зміцненню суспільної довіри та стабільності.

Наше дослідження визначило комплексний підхід до вирішення цього питання, який включає зміни на особистісному рівні, міжособистісному та інституційному рівнях.

Будь-які системні зміни будуть неефективними без особистих зусиль кожного публічного службовця, саморефлексії, прийняття відповідальності за власний час та внесок у спільну справу. Вони починаються з індивідуального усвідомлення та відповідальної поведінки. Необхідне особисте прийняття рішення усвідомлено керувати своїм часом, аналіз власного простору і взаємодії з оточуючими в усіх сферах життєдіяльності, ставлення до часу як до безцінного ресурсу.

Керівники та службовці органів публічного управління повинні усвідомлено прагнути до рівноваги між професійними обов'язками та особистим життям, що сприяє покращенню ефективності та задоволення від роботи. Вони мають самостійно визначати пріоритети, враховуючи потреби сім'ї, здоров'я та особистого розвитку, при цьому не жертвуючи якістю роботи. Жінки повинні вчитись відкрито говорити про свій внесок у роботу через звіти, ініціативи та публічні обговорення.

Органи публічної влади повинні розробляти і впроваджувати стратегії для рівних можливостей для всіх, незалежно від статі; сприяти створенню гнучких робочих графіків, можливостей для батьківської відпустки та догляду за дітьми; приділяти увагу подоланню гендерних стереотипів на робочому місці; створювати механізми наставництва та підтримки та оцінки роботи для професійного росту; аналізувати та коригувати стратегії управління для запобігання надмірному навантаженню жінок.

Впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем і штучного інтелекту в публічне управління має значний потенціал для оптимізації гендерного розподілу часу. Оцифрування процесів і автоматизація рутинних завдань можуть зменшити часові витрати на адміністративну роботу, надаючи більше можливостей для стратегічного розвитку та кар'єрного зростання, особливо для жінок, які часто стикаються з подвійним навантаженням. Однак важливо враховувати ризики посилення гендерних нерівностей через нерівний доступ до технологій, стереотипи, що можуть бути закладені в алгоритмах, і відсутність гендерної чутливості в розробці систем. Для досягнення справедливого гендерного розподілу часу необхідно проводити регулярний

моніторинг алгоритмів і забезпечувати рівний доступ до цифрових ресурсів для публічних службовців незалежно від статі.

Таким чином, зміни в публічному управлінні повинні поєднувати особисті зусилля з інституційними заходами, створюючи баланс між гендерними ролями, можливістю самореалізації та здоровим розподілом часу, де кожен може максимально реалізувати свій потенціал, незважаючи на гендерну приналежність. Інтеграція духовних принципів у публічне управління дозволяє створити більш гармонійне і продуктивне середовище для усіх учасників процесу, що відповідає вимогам справедливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістотель. Нікомахова етика / пер. з давньогрец. В. Ставнюка. Київ : Аквілон-Плюс, 2002. 480 с.
2. Величко Л. Ю. Нетипова зайнятість як форма реалізації права на працю. *Держава та регіони. Серія "Право"*. 2018. № 2 (60). С. 23–27.
3. Дунаєв І. В., Коваленко М. М. (2022) Нові траєкторії регулювання інформаційних платформ і платформної економіки заради суспільного блага. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 2 (61). С. 6–24. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-01>
4. Золотарьов В. Ф., Білосорочка С. І. Моральна відповідальність працівників органів державної влади. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 3 (17). С. 84–88. DOI: <https://doi.org/10.15421/151524>
5. Йонас Г. Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації. Пер. з нім. Київ : Лібра, 2001. 400 с.
6. Сартр Ж.-П. Буття і ніщо. Пер. з фр. Київ : Основи, 2001. 650 с.
7. Alexy R. A theory of legal argumentation: the theory of rational discourse as theory of legal justification. Oxford : Clarendon Press, 1989. XIII, 323 p.
8. Bryson V. Gender and the politics of time: Feminist theory and contemporary debates. Policy Press. 2007. 222 p.
9. Luhmann Niklas. Social Systems. [Originally published in German in 1984 as Soziale Systeme]. Stanford : Stanford University Press, 1995. 372 p.
10. Mill John Stuart. Utilitarianism. Published by Amazon. 2023. 78 p.
11. Ostrom Elinor. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 280 p.
12. Popper Karl. The Logic of Scientific Discovery. London and New York : Routledge, 2002. 516 p.
13. Rawls John. A Theory of Justice. Harvard University Press, 1971. 607 p.
14. Shields Patricia M., and Elias Nicole M., eds. Handbook on Gender and Public Administration. Edward Elgar Publishing, 2022. 464 p.
15. Stivers Camilla. Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the Administrative State. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993. 164 p.
16. Whitehead, Alfred North. *Process and Reality: An Essay in Cosmology*. [Macmillan, New York 1929], corr.ed. David Ray Griffin та Donald W. Sherburne, The Free Press, New York : 1979. 448 p.

Стаття надійшла до редакції 25.08.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 10.10.2024 р.

Bilosorochka S. I.,

PhD in Public Administration,

Associate Director of the Center for Training of Higher Education Applicants,

Education and Research Institute of Public Administration

of V. N. Karazin Kharkiv National University,

4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: soro4ka@i.ua <https://orcid.org/0000-0001-7934-3687>

INFLUENCE OF SPIRITUAL PRINCIPLES OF HUMAN COEXISTENCE ON GENDER DISTRIBUTION OF TIME IN PUBLIC ADMINISTRATION

Annotation. The article explores ways to achieve an optimal and fair gender distribution of time in Ukraine's public administration through the lens of spiritual principles of human coexistence: balance and fairness, responsibility, causality, interaction, and unity. The article provides an overview of these principles and highlights the most influential research on the subject. It examines the impact of technological changes on the organization of time, noting that despite the advancement of digital technologies, changes in gender roles occur slowly. The article proposes an analysis of the causal relationships in gender time distribution and the importance of implementing the spiritual principles of balance, fairness, responsibility, interaction, and unity to achieve sustainable societal development. It emphasizes that the use of these principles in public administration contributes to gender equality, harmony between professional and personal life, and social justice.

The article also focuses on vertical and horizontal relationships in public administration, exploring how to achieve gender equality through the adjustment of workloads, the introduction of flexible working conditions, equal access to career opportunities, and the establishment of clear gender-sensitive standards. The application of the principles of balance, fairness, responsibility, causality, interaction, and unity not only enhances the efficiency of management processes but also fosters sustainable societal development. The article further highlights the importance of considering personal-level interactions and the use of digital technologies to reduce gender bias in the allocation of working time. Ultimately, ensuring an equal gender distribution of time in public administration depends on the conscious efforts of both individuals and organizations at the institutional level, creating a harmonious and productive environment for all participants in administrative interactions.

Keywords: *public administration, spiritual laws, gender, gender time distribution, equality, justice, responsibility.*

REFERENCES

1. Aristotle. *Nicomachean Ethics*. Translated from Ancient Greek by V. Stavniuk. Kyiv: Akvylon-Plus, 2002. 480 p. [in Ukrainian].
2. Velychko, L.Yu. (2018). Atypical employment as a form of realization of the right to work. *State and Regions. Series "Law"*, 2(60), 23–27. [in Ukrainian].
3. Dunayev, I.V., & Kovalenko, M.M. (2022). New traces of regulation of information platforms and a platform-based economy for the new public good. *Pressing Problems of Public Administration*, (2) 61, 6–24. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-01> [in Ukrainian].
4. Zolotarov, V.F., & Bilosorochka, S.I. (2015). Moral responsibility of government employees. *Public Administration Aspects: Collection of Scientific Papers*, (3)17, 84–88. DOI: <https://doi.org/10.15421/151524> [in Ukrainian].
5. Jonas, H. (2001). The principle of responsibility: In search of an ethics for the technological civilization (Translated from German). Kyiv: Libra. [in Ukrainian].
6. Sartre, J.-P. (2001). *Being and Nothingness* (Translated from French). Kyiv: Osnovy. [in Ukrainian].

7. Alexy, R. A theory of legal argumentation: the theory of rational discourse as theory of legal justification. Oxford: Clarendon Press, 1989. XIII, 323 p.
8. Bryson, V. (2007). Gender and the politics of time: Feminist theory and contemporary debates. Policy Press. 222 p.
9. Luhmann, Niklas. (1995). Social Systems. [Originally published in German in 1984 as Soziale Systeme]. Stanford: Stanford University Press. 372 p.
10. Mill, John Stuart. (2023). Utilitarianism. Published by Amazon. 78 p.
11. Ostrom, Elinor. (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge: Cambridge University Press. 280 p.
12. Popper, Karl. (2002). The Logic of Scientific Discovery. London and New York: Routledge. 516 p.
13. Rawls, John. A Theory of Justice. Harvard University Press, 1971. 607 p.
14. Shields, Patricia M., and Elias, Nicole M., eds. (2022). Handbook on Gender and Public Administration. Edward Elgar Publishing. 464 p.
15. Stivers, Camilla. (1993). Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the Administrative State. Newbury Park, CA: Sage Publications. 164 p.
16. Whitehead, Alfred North. (1979). Process and Reality: An Essay in Cosmology. [Macmillan, New York 1929]. Corr.ed. David Ray Griffin ra Donald W. Sherburne, The Free Press, New York. 448 p.

The article was received by the editors 25.08.2024.

The article is recommended for printing 10.10.2024.