

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри публічного управління  
та адміністрування

\_\_\_\_\_ Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 року

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ПУБЛІЧНІЙ  
СЛУЖБІ: ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ**

Керівник: кандидат наук з державного управління, доцент  
Шульга Анастасія Алімівна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: доктор наук з державного управління, професор  
Андріяш Вікторія Іванівна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала: студентка IV курсу 437 групи  
Дмитрова Анастасія Сергіївна

(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Адміністративний менеджмент»

Миколаїв – 2026 рік

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ .....	3
ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ .....	7
1.1. Поняття та сутність лідерства на публічній службі .....	7
1.2. Класифікація стилів та моделей лідерства у публічному секторі .....	11
Висновки до Розділу 1 .....	22
РОЗДІЛ 2. ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ .....	24
2.1. Гендер як соціальна категорія: основні підходи до визначення .....	24
2.2. Нормативно-правове забезпечення гендерної рівності на публічній службі .....	30
2.3. Аналіз сучасного стану представництва жінок і чоловіків на публічній службі .....	40
Висновки до Розділу 2 .....	46
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГЕНДЕРНО-ЧУТЛИВОГО ЛІДЕРСТВА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ .....	47
3.1. Гендерні стереотипи та бар'єри у реалізації лідерського потенціалу жінок на публічній службі .....	53
3.2. Способи формування гендерно-чутливого лідерства на публічній службі .....	53
Висновки до Розділу 3 .....	57
ВИСНОВКИ .....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	63
ДОДАТКИ .....	71

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

ЄС	–	Європейський Союз
ЯТЖ	–	якість трудового життя
рф	–	російська федерація
ООН	–	Організація Об'єднаних Націй
Кабмін	–	Кабінет Міністрів України
НАТО	–	Організація Північноатлантичного договору
ВРУ	–	Верховна Рада України

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження* зумовлена глибинними трансформаціями системи публічного управління України в умовах повномасштабної війни та посткризового відновлення держави. Сучасні виклики посилюють значення ефективного лідерства на публічній службі, що потребує відходу від традиційних ієрархічних моделей управління до інноваційних, демократичних і людиноцентричних підходів. Особливої ваги набуває гендерний вимір лідерства, оскільки спостерігається зростання ролі жінок у військовій, соціальній, управлінській та волонтерській діяльності, що свідчить про поступову трансформацію гендерних ролей у суспільстві.

Водночас забезпечення гендерного паритету та рівного доступу до керівних посад виступає важливим чинником мобілізації інтелектуального потенціалу нації без гендерних обмежень, що є критично необхідним для відновлення державної цілісності та сталого розвитку. Запровадження міжнародних стандартів гендерної рівності та їх імплементація у національне законодавство сприяють переходу від формального декларування рівних прав до практичної реалізації інклюзивних управлінських механізмів. У цьому контексті дослідження проблем розвитку лідерства на публічній службі з урахуванням гендерних аспектів набуває особливої теоретичної і практичної значущості.

*Стан наукової розробки теми.* Загальні питання, що розкривають сутність лідерства відображено у наукових працях: І., Басінської, В. Вінса, Ю. Заболотної, І. Грищенко, О. Євтушенко, Ю. Копчака, В. Кучменко, О. Лебеденко, Л. Ліпича, Ю. Ляха, О. Міннікової, О. Сушка, В. Шаполової, А. Шульги й ін. Дослідженням гендерних аспектів лідерства на публічній службі займаються: Ю. Бабій, І. Грицай, В. Грицанюк, І. Зайцева, І. Лазар, К. Левченко, Р. Ліончук, С. Ніколайчук, О. Саєнко, М. Ткалич й інші науковці.

*Метою роботи* є дослідження особливостей розвитку лідерства на

публічній службі крізь призму гендерних аспектів та визначення основних проблем і шляхів їх подолання.

Для досягнення окресленої мети було сформульовано наступні *завдання*:

- описати теоретичні основи лідерства на публічній службі;
- розкрити основні підходи до визначення гендеру як соціальної категорії;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення гендерної рівності на публічній службі;
- проаналізувати сучасний стан представництва жінок і чоловіків на публічній службі;
- виявити проблеми та сформулювати перспективи розвитку гендерно-чутливого лідерства на публічній службі.

*Об'єктом роботи* є процес формування та розвитку лідерства на публічній службі.

*Предметом роботи* є гендерні особливості, бар'єри та умови розвитку лідерства на публічній службі.

*Методи дослідження.* Методологічним підґрунтям даної роботи є сукупність загальних та спеціально-наукових методів дослідження. Зокрема, формально-логічний метод, метод аналізу і синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до визначення лідерства на публічній службі та гендеру як соціальної категорії. Структурно-функціональний метод використано для систематизації теоретичних положень щодо розвитку лідерства та гендерних аспектів на публічній службі. На основі порівняльно-правового методу охарактеризовано нормативно-правове забезпечення гендерної рівності на публічній службі. Застосування статистично-порівняльного та системно-аналітичного методу дало змогу проаналізувати сучасний стан представництва жінок і чоловіків на публічній службі. За допомогою причинно-наслідкового зв'язку та методу прогнозування виявлено проблеми і сформульовано перспективи розвитку гендерно-чутливого лідерства на публічній службі. На основі методів узагальнення і групування

зроблено відповідні висновки проведеного дослідження.

*Наукова новизна дослідження.* Дане дослідження є самостійною роботою, в якій авторкою отримано науково-обґрунтовані результати, що ілюструють особливості розвитку лідерства на публічній службі крізь призму гендерних аспектів. Наукова новизна роботи полягає у формулюванні перспектив розвитку гендерно-чутливого лідерства на публічній службі.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у тому, що на основі аналізу теоретичних, нормативно-правових й організаційних засад розвитку лідерства на публічній службі з урахуванням гендерних аспектів у кваліфікаційній роботі досліджено особливості формування інклюзивного лідерського середовища в органах публічної влади. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності публічно-владних інституцій для удосконалення кадрової політики, впровадження принципів гендерної рівності у процеси управління, а також розвитку лідерських компетентностей публічних службовців. Крім того, напрацьовані положення доцільно застосовувати при розробці програм професійного розвитку персоналу, стратегій забезпечення гендерного паритету на керівних посадах та впровадженні сучасних підходів до здійснення ефективного й інклюзивного публічного управління.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують сім підрозділів, висновків, списку використаних джерел та одного додатку. Загальний обсяг роботи складає 71 сторінку, основного тексту – 62 сторінки. Список використаних джерел налічує 65 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

#### 1.1. Поняття та сутність лідерства на публічній службі

Лідерство на сучасному етапі формування публічного управління відіграє одну з стратегічно важливих ролей в процесі розвитку державної політики. Сьогодні Україна, як унітарна держава стоїть на шляху до покращення соціальної політики, зумовленим європейським напрямком розвитку, як кандидат на членство в ЄС. Враховуючи виклики які наразі стоять перед політичним устроєм країни, постає питання удосконалення якісних показників управлінської взаємодії, реформування публічної служби та добір нової генерації кадрів – ефективних управлінців-лідерів. Адже реалізація завдань та цільових орієнтирів встановлених у публічному управлінні передбачає наявність у системі не лише виконавців із професійними компетентностями, а й керівників з високим рівнем професійних навичок і здібностей, що застосуватимуться під час прийняття управлінських рішень. Власне керівників з найкращими елітними якостями управління й вважатимуть ефективними лідерами.

Поняття лідерства вже не одне століття знаходить своє трактування в різних наукових джерелах, адже цей феномен не втрачає своєї актуальності й досі оскільки ця теорія продовжує формуватися та розвиватися разом із вдосконаленням публічної служби. Багато джерел наголошують на тому, що лідерство це різновид влади, особливістю якої є спрямованість зверху донизу, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб. Тобто лідером називають владну особистість, яка користується визнанням та авторитетом в групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати

відносини в ній. Часто це поняття порівнюють з прикладами тваринного світу, де в кожній зграї є вождь, який забезпечує її безпеку, наділенням їжею та веде за собою зграю. Проте в людському розумінні це поняття набуває ширшого та складнішого трактування, пов'язане з міжособистісними відносинами індивідів та їх статусу в соціальній піраміді. Зигмунд Фрейд розумів лідерство як двоєдиний процес: з одного боку – груповий, з іншого боку – індивідуальний. В основі цих процесів лежить здатність лідерів притягувати до себе людей, несвідомо викликати почуття милування, обожнювання, любові [9, с. 118]. Однак, навіть, попри просте формулювання цього поняття, лідерство залишається найбажанішим здобутком саморозвитку особистості, так і стає «вироком» для суспільства, адже вимагає не лише досконалості, рішучості, впевненості в своїх діях, а й притягує низку психологічних, соціальних та моральних протиріч.

Насамперед, у соціумі сформована думка, що здобуття статусу лідера само звеличує особистість серед інших, проте цей стереотип все більше й більше втрачає раціональне підґрунтя з плином часу та розуміння загальнолюдських цінностей. Лідерство – це не спосіб самозвеличення, це діяльність заради кращих рішень, умов; реалізація нових ідей, шлях до звершень, причому важливим є не лише заради чого й як діє лідер. Лідерство та ідея служіння пов'язані між собою, оскільки вони ґрунтуються на відданості ідеї та усвідомленні відповідальності за свої дії та колектив, за тих, з ким і для кого працюєш [24, с. 24]. Р. Дафт під терміном «лідерство» розуміє взаємовідносини між лідером та членами організації, які мають впливати один на одного і спільно прагнуть реальних змін й досягнення результатів, які відображають безпосередню мету організації [63, с. 22]. Безпосередньо рушійною силою втілення професійного розвитку публічних службовців має бути розуміння всієї відповідальності за рішення, які в подальшому будуть впливати на державну політику в цілому. Ефективний лідер має вміти вдосконалюватися та адаптуватися до будь яких змін в системі, найчастіше це відбувається стрімко й раптово, адже в сучасних реаліях неможливо бути

готовим до викликів інноваційних рішень. Власне керівник не може лишити свою команду позаду, адже він відповідальний за те, щоб колеги були обізнані в усіх стратегіях розвитку держави й адаптували систему під зовнішні чинники. Це сприятиме створенню такої ефективної системи публічного управління, що зможе здобути конкурентні переваги серед інших країн світу, започаткуватиме принципи демократичного правління в основі якої лежить верховенство права. Такі підходи до розвитку управлінців-лідерів формулюватимуть здатність до підвищення окремих показників діяльності органів влади, адже будуть формуватися на основі концепцій стратегічного мислення, покращення рівня компетентності підлеглих, сприятимуть ефективності праці та впровадження певного профілю компетенцій щодо розвитку індивідуального потенціалу [27, с. 112].

Сучасні лідери мають здійснювати владні повноваження на основі новітніх цінностей зумовлені змінами у сфері публічного управління й трансформації в культурній сфері. Лідерство набуває важливішого значення, адже закладає основу стандартів поведінки будь якого публічного службовця незалежно від його займаної посади, гендерну чи статі, а також започатковує принципи, які мають сповідувати, компетенцію, яку потрібно розвивати та оцінювати. Ідеальний стандарт ефективного керівництва має пряму залежність від ефективно оцінки лідерства в організації, коли всі повинні бачити результати самого лідерства [20, с. 51]. У. Бенніс наголошував що: «Стати лідером – це все одно, що стати самим собою. Так просто і водночас так складно» [62, с. 38]. Справжнє лідерство починається з самопізнання, адже коли ми розуміємо свої сильні та слабкі сторони, власні цінності та цілі, це дозволяє знайти унікальний шлях співпраці з колегами. Дає змогу не ховатися за масками самовпевненості, рішучості та бажання виправдати очікування інших. Людина набуває статусу лідера коли має сильний моральний дух, вміє приймати помилки й нести за них відповідальність, приймає здорову критику, яка не перешкоджає йти далі, не наслідує поведінку чи цінності інших людей, натомість показує унікальність своєї особистості. Все це і багато чого іншого

формує такого лідера, який не стане нав'язувати свою владу тим, кому вона не імпонує, не змусить працівника робити те, в чому він не компетентний, не критикуватиме за помилки, не буде ставити під сумнів його цінність у роботі, ніколи не вдаватиметься до погроз чи насильницьких дій. Лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети вважає Дж. Террі [65].

Зовнішній тиск заганяє навіть успішних лідерів у глухий кут, наочним прикладом таких ситуацій можна побачити за чинним президентом України Володимиром Зеленським, який попри погрози керівництва Сполучених Штатів Америки продовжує відстоювати позицію українського народу. Хоч і покликанням президента України є представлення країни на міжнародній арені, проте не кожній особі вдасться так філігранно протистояти зовнішньому тиску з боку союзників і одночасно не втрачати самого себе серед такої багатоманітності обіцянок та протиріч. Саме подібна витримка й показує силу такого лідера, здатного не прихилитися під впливом інших осіб, не розмежовувати людей на класи, а бачити в кожному та кожній рівність із самим собою, бути відкритим та позитивним навіть попри надзвичайні ситуації. Лідеру варто не зациклюватися на тому, що вже минуло й не намагатися виправити те, чого вже не виправиш, проте важливо засвоювати уроки з тих ситуацій, які давалися складніше ніж очікувалося. Самовдосконалюватися за рахунок власного досвіду, аналізувати ситуації навколо, знаходити свої рішення тих чи інших задач, не зациклюватися на тому, щоб бути найкращим у всьому. На нашу думку, кожен із нас є унікальною і неповторною особистістю, відтак збереження своєї індивідуальності стає фундаментальною якістю людини під час керування організацією, що й сприятиме створенню якісної системи публічного управління.

Отже, лідерство у сьогоденній системі публічного управління є наріжним каменем успішного поступу державної політики та дієвої роботи публічної служби. Справжній лідер має не лише фахові знання, а й здатний пристосовуватися до змін, запалювати колектив та приймати обґрунтовані

рішення. Лідерство базується на етичних принципах, розумінні обов'язку та служінні громаді, а не на власному возвеличенні. Необхідно вміти взаємодіяти з людьми, розуміти як себе, так й інших, бути відкритим до зауважень та новаторських думок. Саме такі якості формують лідера, здатного поліпшити систему, зберігаючи свою унікальність. Відтак, лідерство – це не просто посада, а постійна праця над собою задля загального добробуту.

## **1.2. Класифікація стилів та моделей лідерства у публічному секторі**

Лідерство у публічному секторі тісно пов'язане з корпоративною культурою адже визначає домінуючі цінності, норми взаємодії та стандарти поведінки органів влади. Відсутність корпоративної культури призводить до зниження результативності запроваджених реформ і втрати довіри зі сторони суспільства, що погіршує імідж публічного сектору. На нашу думку стиль та моделі лідерства є однією зі значимих частин культури організації, що впливають на організаційний клімат установ, мотивацію працівників до роботи, та рівень інноваційності в діяльності публічних служб. Недостатній розвиток корпоративної культури знижує ефективність управлінських рішень і здатність реагувати на зміни.

Значимість лідерства набуває ширшого характеру з врахуванням особливостей діяльності органів публічного управління, що значною мірою залежить від здатності керівників мотивувати, координувати та інтегрувати зусилля співробітників для досягнення стратегічних цілей [26, с. 67]. Функціями лідера є не лише керування, а й створення єдиної системи налагодженої роботи кожної ланки організації. Така система має відповідати концепції ЯТЖ, що визначає трудову діяльність не лише як спосіб фінансового зростання чи кар'єрного розвитку, а й забезпечення задоволення від досягнень у трудовому житті внаслідок самореалізації та самовираження [13]. Наразі це

є нагальною проблемою до вирішення, адже у теперішній системі публічного управління України відсутні відповідні умови, що забезпечують високу ЯТЖ населення, до цього можна віднести: гідну заробітну плату, гарні умови праці, повагу до співробітників. Реформи для створення таких умов потребують комплексного підходу, що взаємодіятиме з мистецтвом лідерства та його моделями й функціями, оскільки втілення змін залежатиме від керівників організацій, що є у свою чергу лідерами. Перш за все, варто охарактеризувати що являє собою стиль та модель лідерства та їх застосування на практиці.

Діяльність лідера напряму пов'язана з його специфічною сферою професійної роботи, що має на меті за допомогою важелів влади та авторитету реалізовувати на практиці організаційні інтереси, досягати поставлених цілей та консолідувати групові зусилля для досягнення важливих стратегічних результатів. Враховуючи вищевикладений матеріал, можна визначити, що на формування лідера впливають не лише його посада, а й зовнішні та внутрішні чинники [3, с. 197]. До зовнішніх чинників найчастіше відносять організаційну культуру установи, особливості професійного середовища та її національно-історичний контекст, у якому відбувається лідерська діяльність. Соціально-економічна ситуація також формує підґрунтя для вибору вектору розвитку установ й підбирає певні методи управління. Внутрішні чинники виявляються в особистості лідера, його моральних та психологічних переконаннях, поведінкових характеристиках та особливості співпраці з суспільством. Виходячи із вищевикладеного матеріалу можна визначити, що розуміють під поняттям «стиль лідерства».

Уперше питання стилів лідерства було розглянуте К. Левіним у праці «Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії» (1938 р.). Науковець зосереджує увагу на різних моделях, які використовують лідери для взаємодії з підлеглими та управління групою чи організацією. Сутність підходу полягає в тому, що важливе значення має стиль лідера, який впливає на підлеглих для досягнення успіху в процесі керівництва та визначає різноманітність стилів лідерства. К. Левін поділив їх на демократичний

(колегіальний), авторитарний (директивний), ліберальний (архаїчний), трансформаційний та інші. Саме ці моделі найчастіше характеризуються й досліджуються в різних наукових роботах, з плином часу з них почалися витокі більш сучасних стилів, адже вони вважаються найбільш точними й фундаментальними для ширшого аналізу. Відповідно до цих положень, керівнику стає під силу адаптувати свою модель відповідно до ситуацій та вимог які це потребують. Тож цю роботу можна розглядати адаптивною до певних ситуацій [16, с. 50].

На противагу цьому, О.Ю. Саврук ототожнює «стиль лідерства» з поняттям «стиль керівництва», і визначає явище вибору суто індивідуальним, оскільки воно залежить від специфічних характеристик конкретної особи, відображає аспекти роботи та технологію прийняття рішень. Виходячи з цієї думки, сукупність характерних прийомів та способів вирішення завдань управління і є системою постійно вживаних методів керівництва [51, с. 389]. Тобто стиль лідерства є формою реалізації методів керівництва, прийнятою певним лідером або керівником відповідно до його особистих, суб'єктивно-психологічних характеристик. Звідси випливає, що стиль і методи здійснення лідерства співвідносяться як форма та сутність явищ. Лідер може використовувати різні методи реалізації лідерської діяльності. Отож, можна підсумувати, що під час трудової діяльності формується виключно індивідуальний тип лідерства. Його дії, методи та стратегії повторити в деталях неможливо, адже це виявляє унікальність такого лідера.

Узагальнюючи викладене, можна підсумувати що стиль лідерства – це стала система методів, моделей та підходів взаємодії лідера з підлеглими, яка визначає особливості управління колективом або організацією, ступінь впливу на учасників спільної діяльності та забезпечення досягнення визначених цілей. Ця модель формується під впливом індивідуальних і психологічних характеристик самого лідера, відображаючи його підхід до прийняття рішень. Водночас він зберігає гнучкість, яка дозволяє адаптуватися до специфічних обставин та умов роботи. Також важливим аспектом є харизма особистості,

адже вона підсилює авторитет керівника та сприяє добровільному прийняттю його рішень серед колективу. Лідерський стиль виступає як практична реалізація різних управлінських методів, маючи при цьому індивідуальний характер, що надає кожному керівникові унікальності в управлінській стратегії та поведінці. Питання вибору моделі лідерства набуває важливе значення через особливості роботи установ та наявності людського потенціалу, оскільки повномасштабне вторгнення РФ на Україну внесло власні корективи з призми розвитку діяльності публічного управління, та нових можливостей саморозвитку.

На сьогодні однією з провідних моделей лідерства є демократична, у зв'язку з тим, що суспільство хоче бути почутим у просторі влади й цінує свободу слова і волевиявлення. Цей стиль відокремлюють як один із інклюзивних і справедливих [60, с. 169], адже децентралізація влади дає можливість працівнику запропонувати власну точку зору в аспекті управлінських рішень, що є чинником підвищення ефективності роботи організації, мотивує працівників і формує відчуття довіри в середовищі [22, с. 112]. Така модель лідерства сприяє ефективному функціонуванню організації, призводить до формування нових можливостей та творчих підходів у професійному середовищі, колективній роботі та системі управлінських відносин. Проте на думку американського соціального психолога Девіда Мак-Грегора, що у кінці 50-років охарактеризував авторитарну та демократичну моделі в теорію «Х» та «У», демократичний стиль (тобто «У») позиціонується партнерською взаємодією між підлеглими та керівником [59]. Це означає, що людина під час виконання робочих завдань витрачає таку саму кількість енергії, скільки б витратила під час відпочинку. Погрози зі сторони керівництва не стимулюватимуть до праці, адже співробітник наділений здібностями самоконтролю та самоорганізації, від яких власне і залежатиме досягнення поставлених цілей. Багато чого вартує й творчий підхід до виконання повноважень, адже винахідливість подекуди може допомагати змінювати «правила гри» у системі, або ж навпаки, «відсіювати» слабкі сторони і

знаходити альтернативні шляхи вдосконалення. Прихильність до теперішнього професійного напрямку можна забезпечити завдяки важелям додаткових відзнак чи нагород, які мотивуватимуть до подальшої роботи. Складно заперечити, що саме цими факторами й визначають демократичний стиль універсальним або адаптивним, адже людина під час виконання посадових обов'язків лишається людиною, з певним набором професійних навичок та компетентностей, а не просто допоміжним ресурсом для досягнення цілей. При цьому використання такої моделі лідерства може свідчити про невпевненість лідера у своїй діяльності, адже він потребує думки зі сторони для вирішення управлінських питань, що не завжди може розцінюватися, як гарний показник ефективності керування [58, с. 64]. Навіть попри єдність колективу, керівник лишається лідером, що має відповідні повноваження та ухвалює остаточне рішення, тож уникнення власних обов'язків не сприятиме позитивній репутації особи, як лідера та керівника. Проте беззаперечним фактом є необхідність подібних змін у системі лідерства для розвитку публічного сектору. Сучасна концепція трансформації управління відходить від застарілих практик ухвалення рішень, що базувалися на надмірній ієрархії, орієнтованій на підпорядкування рівню управлінської верхівки, домінуючи формальними повноваженнями над професійними компетентностями своїх підлеглих.

Найбільшою перевагою такого стилю лідерства є збільшення можливостей пошуку способу прийняття рішень, оскільки цей процес проходить колективно. На противагу цьому, ми вважаємо що ця модель має кілька недоліків, а саме тривалість ухвалення рішень. Оскільки демократичне лідерство тримається на китах волевиявлення думок та позицій, є неприйнятним одноосібне налагоджування системи, адже організація працює колективно. Звідси можуть впливати суперечності різних думок які надалі можуть перерости в конфлікт. Втім у стрімкому невизначеному середовищі хочеться уникнути колективних спорів й втрати часу на з'ясування відносин, так як система вимагає ефективних рішень за короткій проміжок часу [28, с. 330].

Незлагоджений колектив у стані конфлікту створює проблеми лідеру організації, тому що потреба пошуку взаємопорозуміння з співробітниками й способу конструктивного вирішення конфлікту, розосереджують увагу керівника від стратегічних питань установи. Тож попри чисельні переваги цього стилю лідерства, людський фактор є слабкою ланкою цієї моделі. Адже всім відомо, що людські стосунки найбільш складні для розуміння та побудови. Вони вимагають чималої емоційної, психологічної та соціальної стабільності, що є наразі пріоритетним важелем у публічному секторі під час стрімкого переходу на європейські стандарти управління.

У вищевикладеному матеріалі, ми частково зачіпали авторитарну модель лідерства, яка базується на домінуванні над підлеглими, знеціненню їх компетентностей та одноосібному керівництві організацією. Проте попри всю старанність теперішньої системи публічного сектору сприяти волевиявленню, саме авторитаризм переважає під час здійснення управлінських рішень. Характерними рисами авторитарної моделі є: концентрація влади в руках одного посадовця; односторонність прийняття рішень без консультації з співробітниками; чітка ієрархія повноважень; централізація всієї роботи організації зосереджується лише на керівнику. Не можливо не відзначити, що такий підхід до здійснення управління не є ефективним у підприємствах, де працівники не вмотивовані до праці і не є ефективними під час стрімких змін динаміки роботи. З подібною моделлю лідерства найпростіше відсіювати та замінювати слабкі ланки в системі, диктувати власну політику в організації, будувати фундамент для ефективного виконання роботи за короткий проміжок часу, перетворити власних підлеглих на кваліфіковану робочу силу [57]. В силу використання жорстких методів керування розвивається дисциплінованість, що є чимало важливим у публічному секторі, адже новачкам не даватимуть змоги допускати помилок. Керівник власноруч контролюватиме його робочу діяльність, «виховуватиме» ідеального працівника з нуля, що лише позитивно вплине на політику організації. Однак навіть найнадійніший працівник може стикнутися з вигоранням до роботи й

небажанням займатися своєю справою. Тож у вищевикладеному матеріалі, ми вже зазначали теорію «Х» та «У» та вже розглянули компонент «У», тож перейдемо до «Х». Згідно з цією теорією, передбачається керування персоналом та використання людської праці за призначенням на виконання функцій організації [59]. Це означає, що працівники за відсутності мотивації до роботи лишатимуться пасивними, без активного контролю за ними їх ефективність знижуватиметься, тож така ситуація примушує лідера вдаватися до покарань, примусу, погрожувань, аби заохотити працівників до роботи, а також чітко контролювати роботу колективу. Розгляд здійснення лідерства з призми примусу дає змогу розглянути авторитаризм із психологічної точки зору, адже люди – істоти, що люблять уникати відповідальності, віддаючи перевагу егоїстичній стороні особистості що прагне спокою, а не відповідати за свої дії чи бездіяльність. З цієї позиції, людина сама дозволяє лідеру управляти собою, направляти діяльність своєї роботи, працівник не опирається примусу та погрозам, а сприймає як належне, вибудовуючи аб'юзивні відносини між керівником та підлеглим. Здійснення посадових обов'язків із призми примусу не є адекватним, «гострі» відносини на робочому місці не позиціонують установу, як один єдиний цілісний організм, адже всі задачі делегуються працівникам, а лідер у цьому процесі виступає з пасивної сторони, виконуючи лише посадові обов'язки в межах своєї посади. На цьому підґрунті можливі конфлікти, що базуватимуться на нерівномірному розподілі праці, знеціненні людських сил, постійному підриві соціально-психологічного клімату установи та на надмірному контролі керівника робочого середовища. Втім виділяється ефективність за такого стилю лідерства серед провідних установ, адже висока продуктивність праці створюється завдяки достатній дисципліні, ініціативності зі сторони керівництва, й виконання поставлених цілей у конкретні терміни.

Тож серед вагомих переваг авторитарного лідерства варто відзначити, швидкість реагування на будь які динамічні зміни та кризові ситуації, це дозволяє установам легше пристосуватися до інноваційних підходів; дає

можливість розвитку менш досвідчених працівників; просування по кар'єрних сходинках завдяки розвинутим компетентностям [19, с. 34]. Однак ця модель наділена багатьма недоліками, пов'язаними з міжособистісною взаємодією колективу в робочому середовищі, збільшенням опору до роботи зі сторони персоналу, які вже мають певний досвід роботи в колективах, відсутністю мотивації до здійснення власних обов'язків. Оскільки думку підлеглих найчастіше всього не беруть до уваги, тож це значною мірою може по впливати на робочий процес. Тим не менш, наявність розвинутих навичок у такому середовищі, не завжди дорівнюватиме успішному кар'єрному росту, хоча дає цілком хороший імідж у резюме. Людина, яка не займала керівної посади, зменшує можливості до особистісного розвитку, адже лишалася підлеглою й виконувала накази та доручення і не була залучена до організаційної структури ухвалення рішень. Тож таку модель лідерства краще застосовувати в ситуаціях, коли особа вже мала певний рівень досвіду, тому що особливості організації роботи не будуть перепоною у досягненні ефективних результатів.

На відміну від двох вищеописаних моделей лідерства, ліберальна модель бере низьку популярність серед публічного сектору. Вона характеризується автономією підлеглих, за умови якщо керівництво створює всі умови праці без додаткових витрат. В порівнянні з авторитарним стилем, де керівник частково займає пасивну сторону в колективні, але здійснює повноваження на власному рівні, у ліберальному стилі керівник повністю займає пасивну позицію, не контролюючи та не напружуючи персонал до ефективної роботи, повністю делегуючи відповідальність за ухвалення рішення колективу установи. Таким чином, ця модель лідерства висуває у маси ідею автономії та самоуправління команди [29, с. 166]. У такому колективі створюється неформальний лідер, що направляє організаційну діяльність, набуває авторитету серед колег та ефективно виконує власні обов'язки. За таких умов формальний лідер втрачає авторитет серед колег адже займає пасивну сторону, не проявляє ініціативності у процесі ухвалення рішень й обмежує своє втручання у

діяльність колективу. Ця модель чітко підтверджує думки науковців, що не кожен керівник може бути хорошим лідером. За такого керівництва зникає мотивація до роботи, бо діяльність кожної особи сприймається як належне. Однак публічна сфера вимагає активної роботи кожної ланки установи. Лише за умов залученості усього робочого складу, взаємної комунікації і відповідальності можливо розглядати їх як ефективними.

Щодо переваг такої моделі лідерства, можна відокремити: сприяння розвитку професійних навичок і досвіду самостійної роботи, створення можливості зміни ролей працівників, забезпечення стабільної продуктивності праці на довгостроковий термін, адже за таких умов колектив може швидко й ефективно виконувати свою роботу. Такий стиль дає змогу сформувати позитивний імідж працівників [19, с. 35]. Однак ця модель має низку недоліків, головною з яких є відсутність «обличчя» установи. Це означає, що у процесі роботи керівнику може бути невідомо багато аспектів діяльності працівників: чи ефективно вони виконують свої обов'язки, чи присутнє зловживання власним становищем у колективі та багато інших питань, якими вище керівництво може загнати в глухий кут лідера цієї установи. Зрештою навіть невмотивований персонал може розповісти більше про діяльність установи аніж сам керівник, тож зменшення робочої сили суттєво впливатиме на складність діяльності, що спричинятиме більшу навантаженість роботою, а згодом переросте у вигорання. Тому зважаючи на вищезазначене, ми вважаємо що такий стиль лідерства лише сприяє бездіяльності установ, знижує рівень ефективності на державному рівні, створює тягар для трансформації у сучасному напрямку та привчає працівників до свавілля, за яке ніхто реально не нестиме відповідальності.

Утім саме трансформаційне лідерство змінює «правила гри» у розумінні вищеописаних моделей. Першим науковцем, що досліджував та ввів у використання модель та поняття трансформаційного лідерства став Джеймс Бернс [2, с. 6-7]. Відповідно до даної теорії трансформаційне лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації управління коман-

дою, який передбачає вплив на співробітників, зміну їхніх уявлень і цінностей, а також активізацію вищих потреб у творчості і самореалізації [55, с. 25]. Відомий американський психолог та фахівець з організаційної поведінки Бернард Басс у 1985 р. на основі вищевикладеного поняття створив теорію, яка розділяє трансформаційне лідерство на 4 ключові елементи (див. Рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Чотири елементи трансформаційного лідерства [2, с. 6-7]**

Ці чотири компоненти уособлюють те, як лідери можуть впливати на своїх працівників та направляти їхню робочу діяльність. Відтак цей стиль бере від кожної вищевикладеної моделі лідерства деякі загальні принципи та об'єднує в одне ціле, що створює новий підхід напрямку реалізації управлінської діяльності. Проте чималою відмінністю відзначаються лідери-трансформатори тим, що ставлять індивідуальну мету та створюють відповідні умови аби цілі почали втілюватися на практиці. Звучить знайомо з ліберальним стилем лідерства, проте у цій моделі рушійною силою стає саме наповнення мети, вона має запам'ятовуватися командою, адже надалі саме розумова пам'ять буде нагадувати про її цінність у перспективному результаті. Тобто ця мета має надихати працівників до роботи. Завдяки такому стилю лідерства, реалізація інноваційних реформ на публічній службі буде проходити легше, адже правильно вмотивований колектив працюватиме в

рази ефективніше. Розумний лідер буде намагатися створювати таке середовище, де працівники не вигоратимуть від покладених на них очікувань, адже і сам керівник братиме у цьому участь, запобігатиме дисбалансу в робочому процесі. Створення певних систем нагород впливатиме на морально-психологічний клімат у колективі. Однак у цьому процесі керівнику головне не «загубити себе» під час втілення пріоритетних цілей, це може включати зловживання владою, встановлення певних норм і вимог до підлеглих, перекладання відповідальності за виконані результати на команду.

Основними перевагами цієї моделі є: зростання внутрішньої мотивації працівників до роботи; готовність колективу до змін, бо самі працівники створюють зміни в роботі установи; розвиток індивідуальних та інтелектуальних навичок що збільшує професійну компетентність працівників, адже лідер проявляє до кожного окремий підхід; формування орієнтації на довгострокові результати, що сприятиме розвитку та створенню стратегічних цілей не лише певної конкретної установи, а й загалом певного сектору публічної служби. Та врешті решт поряд з вмотивованими працівниками виникає ризик розмиття межі між мотивацією та маніпуляцією, і це стає вагомим недоліком такого стилю лідерства. З огляду на те, що за цією моделлю досягнення мети забезпечується завдяки створенню лідером середовища, яке висуває конкретну ціль найпріоритетнішою і надає їй цінності в очах співробітників, може сформуватися так звана «бульбашка», де неможливо відрізнити чесність від фальшивості. Керівник може персоналізувати владу над підлеглими під виглядом довірливого середовища, лише для виконання своїх прихованих мотивів. Такі практики не рідкість у наш час, адже це зручний інструмент використання людського ресурсу. Втім якщо один раз зрозуміти наміри керівництва, то загальний клімат організації зміниться вщент, через сумніви в доброчесності лідера. Також надмірна ініціативність керівництва може знижувати мотивацію до праці, що згодом призводить до вигорання, за умов завищених очікувань від співробітників. І все ж той лідер, що піклується про свій колектив ставитиме цілком досяжні

задачі своїм підлеглим. Бо кожен маленький крок наближує нас до одного великого результату.

Отже, враховуючи вищевикладене можна зробити висновок, що не існує одного ефективного стилю і моделі лідерства у публічному секторі. Результативність управлінського впливу напряму пов'язана з організаційною та кооперативною культурою певної установи. Будь яка модель лідерства так чи інакше адаптуватиметься під певну публічно-владну установу, яка стане ефективною у керуванні персоналом, у процесі управлінських рішень, у подоланні кризових ситуаціях. Керівникам варто відійти від пошуків одного оптимального стилю лідерства, який би вважався універсальним, адже з врахуванням різноманітності державних структур, немає жодного правильного шляху реалізації управлінської діяльності. Зрештою до уваги має братися формування здорового морально-психологічного клімату у колективі, що «шповхатиме» лідера до створення унікального підходу реалізації управлінської діяльності. Керівник має бути частиною команди, надихати і підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, відмовитися від сприйняття працівників як інструментів, вибудовувати ефективну комунікацію і поєднувати стратегічне мислення з емпатією. Ми впевнені, що врахування цих компонентів створюватиме відповідальну команду, де кожен відчуватиме власну значимість, а сама установа досягатиме успіхів без примусу.

## **Висновки до Розділу 1**

Лідерство на публічній службі є складним соціально-професійним явищем, що поєднує управлінські компетентності, моральну відповідальність та здатність ефективно взаємодіяти з суспільством. Воно проявляється не лише у формальному керівництві, а й у здатності впливати на прийняття рішень, мотивувати колектив та забезпечувати досягнення суспільно

значущих результатів. Ефективний лідер публічної сфери орієнтується на законність, відкритість, професіоналізм і служіння громадянам. Важливою складовою є також уміння діяти в умовах змін та невизначеності. Таким чином, лідерство виступає необхідною умовою підвищення якості публічного управління. Воно забезпечує результативність діяльності органів влади та зміцнення довіри суспільства до публічно-владних інституцій. У сучасних умовах роль лідерства на публічній службі постійно зростає.

На сьогодні існують різні стилі й моделі лідерства, класифікація яких у публічному секторі дозволяє глибше зрозуміти особливості управлінської діяльності та підвищити її ефективність. Безпосередньо різні стилі лідерства відображають способи взаємодії керівника з колективом, прийняття рішень та організації роботи. Використання відповідної моделі лідерства залежить від конкретних управлінських завдань, умов діяльності та рівня розвитку організації. Ефективний керівник здатний гнучко поєднувати різні стилі залежно від ситуації. Це сприяє підвищенню результативності роботи публічних інституцій. У свою чергу, раціональне застосування моделей лідерства забезпечує стабільність управління та якісне надання публічних послуг. У сучасному публічному управлінні значення адаптивного та відповідального лідерства постійно зростає.

## РОЗДІЛ 2

### ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

#### 2.1. Гендер як соціальна категорія: основні підходи до визначення

Сьогодні гендер та гендерна ідентифікація набуває більшої актуальності в процесі реформування сфери публічного адміністрування, адже вітчизняна система публічного управління має закладатися на основі європейських стандартів, що наголошують на відсутності насильницьких дій щодо гендерної політики, забезпеченні рівності прав і можливостей жінок та чоловіків, а також сприяють подоланню дискримінації за ознакою статі. Набуває й глибшого значення усвідомлення важливості висвітлення цього аспекту з позиції забарвлень сучасного законодавства, яке включає механізми гендерної нерівності, створення замаскованих стереотипів у суспільному уявленні, які в переважній більшості толерують сексуальне насильство, сприяють ескалації конфліктів між «гендерними» та «традиціоналістськими» дискурсами, які мають виявлятися у світлі адміністративних правопорушень. Переконавши, що саме досягнення гендерної рівності в усіх сферах життєдіяльності людства сприятиме розв'язанню чисельних соціальних, політичних і економічних проблем, які слугуватимуть фундаментом для впровадження гендерної демократії в системі публічної служби.

Поняття «гендер» тлумачиться із кількох точок зору. З одного боку, гендер – це комплекс соціокультурних, поведінкових, соматичних та репродуктивних характеристик, що забезпечують індивіду особистий, соціокультурний правовий статус чоловіка чи жінки [53, с. 56-57]. З іншого боку – виявляється у світлі біологічної статі індивіда, адже є сукупністю анатомо-фізіологічних ознак людського організму, що дозволяє відтворювати потомство та розрізняти серед організмів як чоловічі або жіночі особини, так і

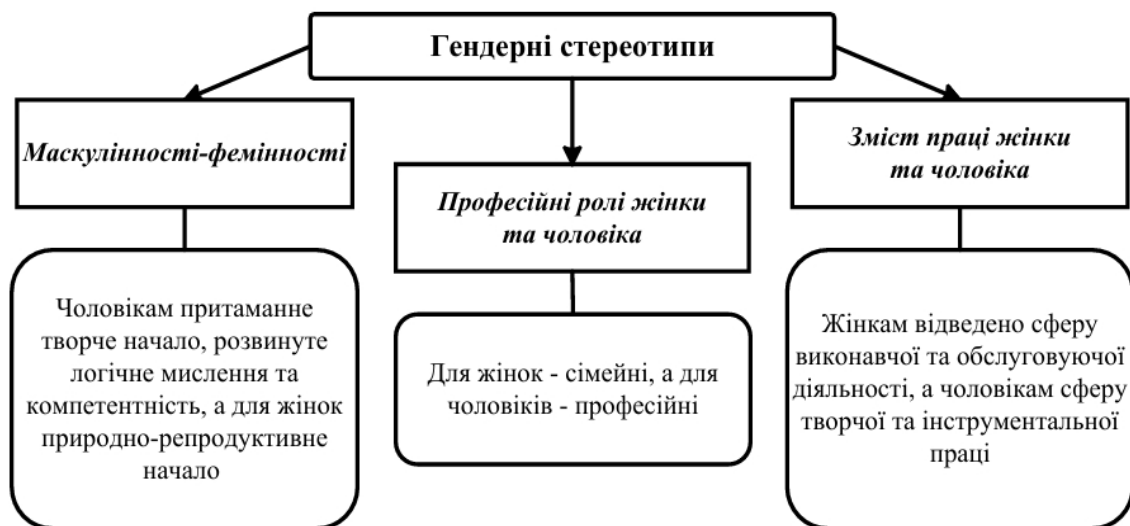
один із розрядів живих істот, що різняться за цими ознаками [54].

Виходячи із зазначеної інформації, можна узагальнити, що поняття гендеру має відмінності у трактуванні зумовлені різними напрямками аналізу даного феномену. Адже біологічне підґрунтя несе виключно природний сенс, який неможливо взаємопов'язати з описом поведінкового аспекту індивіда в соціумі, оскільки не формується на підставах досліджень соціально-психологічних наук. Проте слід відзначити, що гендер характеризують як соціальний конструкт, який поєднує біологічний аспект індивіда, загально-прийняті в суспільстві статево-рольові стереотипи, поширення певних соціальних стандартів й виявлення поведінкових проявів у відповідності до норм, що були закладені до прописаних ролей жінок та чоловіків.

Аналіз сучасного стану дослідження цього явища у науковій сфері свідчить про відсутність цілісного та комплексного підходу до визначення поняття «гендер». Воно трактується як багатовимірна категорія, що охоплює різні аспекти суспільного життя та інтерпретується в межах різнопланових наукових підходів, насамперед у соціології, психології, економіці та інших галузях знань. Його розвиток тісно пов'язується з культурним і соціальним контекстом, охоплює різні історичні періоди відносин у різних суспільствах, розмежовує етнічну приналежність кожних груп спільнот і визначає їх соціальний клас протягом багатьох поколінь. Здебільшого «гендер» розмежовували в розгляді різних проблематик, таких як: відмінність теоріями гендеру та теоріями статі й сексуальних ознак; різниця між гендерними і феміністичними дослідженнями [52]. Базовими положеннями для осмислення першої проблематики було розрізнення понять «стать» і «гендер». Як зазначає Джоан Скотт щодо розкриття змісту досліджуваної категорії: «цей термін означав відмову від біологічного детермінізму, що притаманний використанню таких термінів як «стать» чи «статева відмінність» [64, р. 29]. Насамперед, визначалося, що «стать» означає суто анатомо-фізіологічні ознаки організму, що забезпечують відтворення потомства й дозволяють розрізняти чоловічі й жіночі особини за геніталіями при народженні або

хромосомним типом до народження [54]. Проте переважна більшість соціуму розділяють межі жіночого і чоловічого, спираючись лише на анатомічні характеристики індивідів звеличуючи їх значимість. Однак не стать формує соціокультурні норми, вони визначаються завдяки моделям поведінки й психологічним характеристикам суспільства, виду діяльності та професій жінок і чоловіків. Власне термін «гендер» знайшов свій словесний відбиток завдяки розмежуванню психологічних та соціальних проявів особистостей різних статей, певних культурних відмінностей між жінками і чоловіками, що передбачають справедливу взаємодію статей, задля створення соціальних умов, які сприятимуть розкриттю індивідуальних та громадянських якостей особистості задля повної самореалізації у суспільстві.

Розділення понять «жіночого» і «чоловічого» не втрачають своєї актуальності й досі. Вітчизняний дослідник М. Ткалич відзначає, що гендерні стереотипи є уявленнями про соціальні ролі для чоловіків і жінок, які базуються передусім на біологічних ознаках та проявляються через сексизм. Він поділяє такі стереотипи на три умовні групи, що представлено на Рис. 2.1.



**Рис. 2.1.** Три групи гендерних стереотипів за М. Ткаlichem [56, с. 161-162].

Вітчизняна практика показує, що суспільство жодним чином не готове сприймати те, що жінка, до прикладу, може працювати зварником, механіком,

сантехніком та володіти іншими специфічними професіями, які вкоренилися в обґрунтуванні напрямів суто «чоловічих» професій. Протилежну ситуацію можна спостерігати у розумінні професій для чоловіків з фемінного погляду, оскільки у теперішній час «справжній чоловік» не має працювати перукарем, психологом, нянею тощо, адже в цих ролях першочергово вбачають працівниць жіночої статі. Тобто чоловік ніколи не стане батьком у декреті, оскільки не випромінює потрібної турботи по догляду за дитиною, а жінка ніколи не зможе здобути керівної посади в будь-яких підприємствах, адже для такої відповідальної посади потрібна мужність. Проблематика гендерної соціалізації створює чималі бар'єри до усвідомлення власної цінності у суспільстві, оскільки провокує стереотипи щодо розуміння та прийняття своєї статі в ролях створеними в соціумі, визначає очікування та стандарти поведінки, які також поєднуються зі статтю. О.В. Гриценко-Веселовська відзначає, що сутність жіночого руху полягала в боротьбі жінок за зрівняння прав з чоловіками в економічній, політичній, культурній сферах життя, а також їх участі у загальнополітичному процесі [8, с. 477]. Усвідомлення важливості розгляду цього процесу сприятиме культурній трансформації й закладатиме в суспільні норми толерантне ставлення до різноманітності форм виявлення своєї ідентичності з призми соціальних ролей та популяризуватиме гендерну рівність у всіх проявах життєдіяльності людства.

Враховуючи вищезазначене, ми вважаємо, що гендерна освіта та виховання набуває більшої значимості з позиції розуміння соціально-психологічних взаємовідносин протилежних статей, оскільки соціалізація особистості не відбувається миттєво. Вона налічує у собі багатоетапність власного самовдосконалення у певних проміжках життя, від дитинства до шкільного віку, від підліткового віку до юнацтва, від зрілого віку до похилого тощо. Протягом такого тривалого періоду існування особистість спроможна приймати позитивні моделі виявлення гендерної поведінки для обох статей, та виявляти свою унікальність в жіночій або чоловічій позиції. Гендерна освіта сприяє розумінню дорослості, її аспектів та відмінностей у поведінці різних

статей, ознайомлює з нормами міжстатевого спілкування. Гендерне виховання, у свою чергу, має на меті формування якостей, що визначають ставлення особистості до представників іншої статі [7, с. 298]. Такі аспекти розвитку сприяють розумінню моральних норм, розвитку самоповаги, усвідомленню соціальної відповідальності, як члена суспільства й допомагає осмислити власні можливості прояву. Власне зрілий погляд щодо гендерної ідентичності може проявлятися в готовності особистості до адаптації до змін, що налічують у собі демократизацію відносин між статями, зокрема з призми розгляду гендерних ролей.

Гарантом забезпечення рівності прав між жінками та чоловіками виступає Конституція України, а саме ст. 24, яка визначає що «громадяни мають рівні конституційні права і свободи та є рівними перед законом. Рівність прав жінки і чоловіка забезпечується: наданням жінкам рівних з чоловіками можливостей у громадсько-політичній і культурній діяльності, у здобутті освіти і професійній підготовці, у праці та винагороді за неї; спеціальними заходами щодо охорони праці і здоров'я жінок, встановленням пенсійних пільг; створенням умов, які дають жінкам можливість поєднувати працю з материнством; правовим захистом, матеріальною і моральною підтримкою материнства і дитинства, включаючи надання оплачуваних відпусток та інших пільг вагітним жінкам і матерям» [18].

Декларування важливості розвитку громадянської свідомості, щодо розуміння створення рівних умов співіснування людства і стає рушійною силою у напрямку втілення гендерно-орієнтованих засад, сприяючи формуванню справедливого суспільства, в якому людина в незалежності від статі матиме можливості самореалізації, участі в прийнятті соціальних рішень та доступності до ресурсів прояву власної індивідуальності.

На переконання вітчизняної дослідниці Р.А. Ліончук, саме слово «гендер» варто розуміти з багатозначного спектру волевиявлення особистості, починаючи від усвідомлення власної статевої ідентичності, до вільного вибору власної ролі в суспільних відносинах, що поєднує формування певної

унікальної моделі поведінки, соціальній взаємодії з призми толерантного ставлення до права самовираження [25, с. 68]. Утворення нетрадиційних уявлень щодо «жіночого» і «чоловічого» сприяють розмиттю межі відокремлення нав'язаних соціумом ролей жінки та чоловіка, реалізацією самого себе у суспільних нормах, що стикаються із протиріччям сформованих певними історичними та культурними проміжками соціальних дискурсів, які закріплюються як «стандарт» світогляду для наступників.

На кінець хотілося б навести слова теоретикіні політології, викладачки та письменниці Г. Арендт – «свобода бути собою можлива лише у світі, де ми не змушені відповідати штучним нормам» [47].

Отже, гендер та гендерна ідентичність – це стрижневі концепти сучасної суспільної динаміки, особливо в контексті публічної служби. Поняття «гендер» виходить за межі біологічних ознак, охоплюючи соціокультурні виміри, які формуються під впливом стереотипів, культурних звичаїв і соціальних вимог. Розуміння гендерної рівності потребує перегляду ролей жінок і чоловіків у професійній сфері та у побуті. Гендерна просвіта та виховання відіграють критичну роль у становленні толерантного суспільства, де кожна людина має можливість для самовираження. Конституційні гарантії рівності прав в Україні закладають законодавчий фундамент для реалізації принципів гендерної демократії. Визнання багатогранності гендерної ідентичності сприяє створенню справедливих умов для співжиття й особистісного росту незалежно від статі.

## **2.2. Нормативно-правове забезпечення гендерної рівності на публічній службі**

Гендерна рівність у процесі інтеграції України до ЄС виступає одним із ключових напрямів трансформації політичної системи держави. Концептуальні засади та реформи, спрямовані на посилення політики рівності в усіх сферах суспільного життя, закріплені в численних міжнародних і національних нормативно-правових актах, що визначають цей вектор як стратегічний для розвитку сучасної держави.

Адаптація національного законодавства та інституційних механізмів до стандартів ЄС має вагомим значення для модернізації вітчизняної системи публічної служби, яка поступово відходить від застарілих управлінських моделей і орієнтується на принципи демократичного врядування, прозорості та рівності. В умовах воєнного стану ці процеси набувають особливої актуальності, оскільки сприяють зміцненню інституційної спроможності держави. З огляду на це, забезпечення гендерної рівності розглядається не лише як складова соціальної політики, а й як важливий елемент державотворчих процесів, що знаходить відображення у нормативному регулюванні та наукових дослідженнях вітчизняних учених, які аналізують перспективи розвитку України. Так, наприклад, І.Г. Лазар відзначає, що важливою передумовою для гендерних змін є нормативно-правова база, адже вона офіційно закріплюватиме у суспільстві та свідомості людей певні правила поведінки, які спрямовані на повагу до жінок і чоловіків. Тобто законодавство відобразатиме традиційні суспільні погляди і буде визначати механізми їх формування [21, с. 47]. У свою чергу, К.Б. Левченко стверджує, що важливим завданням є оновлення законодавчої бази, що зменшуватиме гендерні розриви та нерівності у всіх сферах суспільного життя, відходитиме від радянської системи, яка відмовилася від прав людини, гендерної рівності, свободи і поваги до людської гідності [23, с. 33]. Аналогічної думки притримується і

І.О. Грицай, який вважає, що забезпечення принципу гендерної рівності можливе в умовах належного правового врегулювання статусу чоловіків і жінок за єдиним підходом в окремому нормативно-правовому акті, та відповідно в усій системі законодавства. При цьому дослідник наголошує на тому, що під час формування нормативно-правового механізму гендерної рівності Україна має орієнтуватися на провідну міжнародну практику у цій сфері та впроваджувати егалітарну політику [6, с. 127]. Свою думку висловила й С.В. Ніколайчук, яка констатує, що сучасне законодавство України створює певне правове поле, передусім для рівності, але не завжди забезпечує фактичні можливості та умови її реалізації. Тобто проблема недостатнього рівня впровадження принципу рівних прав та можливостей жінок і чоловіків має вирішуватися шляхом формування високоефективної нормативно-правової та інституційної основи. Тому застосування комплексних заходів та підходів для забезпечення гендерної рівності є першочерговим завданням [30, с. 166].

Отже, враховуючи викладене можна стверджувати, що забезпечення гендерної рівності, насамперед, залежить від нормативно-правової бази, яка створює подальше підґрунтя для змін у світогляді громадськості у контексті рівності суспільства, у політичному регулюванні, у впровадженні інноваційних заходів європейського стандарту управління.

Як вже згадувалось вище, гарантом забезпечення гендерно-рівного середовища є Конституція України, яка у Розділі II заклала принцип гендерної рівності (див. Додаток А). Втім основним «поштовхом» до формування на правовому рівні політики забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків в Україні стала Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, прийнята у грудні 1979 р. [17], до якої під впливом громадських організацій було включено принцип рівноправності жінок і чоловіків, що суттєво сприяло подальшому розвитку гендерного законодавства. Ці два документи визнають людину як один із головних паритетів захисту на міжнародному і національному рівнях, і є неприпустимими будь-які прояви дискримінації.

Принцип гендерної рівності відображено у рішенні Конституційного Суду України № 9-рп/2012 від 12 квітня 2012 р., у справі за конституційним зверненням громадянина Трояна Антона Павловича щодо офіційного тлумачення положень статті 24 Конституції України (справа про рівність сторін судового процесу). Безпосередньо у цьому документі визначено, що «рівність та недопустимість дискримінації особи є не тільки конституційними принципами національної правової системи України, а й фундаментальними цінностями світового співтовариства, на чому наголошено у міжнародних правових актах з питань захисту прав і свобод людини і громадянина, зокрема у Міжнародному пакті про громадянські і політичні права 1966 р. (ст. 14, 26), Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 р. (ст. 14), Протоколі № 12 до Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 р. (ст. 1), ратифікованих Україною та у Загальній декларації прав людини 1948 р. (ст. 1, 2, 7) [50].

Першим вагомим кроком у напрямі вдосконалення національного законодавства у сфері гендерної політики став Указ Президента України № 283/2001 «Про підвищення соціального статусу жінок в Україні», виданий у квітні 2001 р. Цей нормативний акт започаткував перехід до концепції гендерної рівності, що передбачає забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків як основоположного принципу державної політики [43].

Подальший розвиток цього напрямку знайшов своє відображення в Указі Президента України № 1135/2005 «Про вдосконалення роботи центральних та місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», виданий у липні 2005 р. Цей документ сприяв трансформації ідей гендерної рівності з теоретичного рівня у площину практичного адміністративного регулювання. Зокрема, ним було визначено відповідальних посадових осіб – заступників міністрів, керівників інших центральних і місцевих органів виконавчої влади – та окреслено їхні повноваження у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків [31].

На фоні затвердження вищеназваних указів, поступово тривала підготовка першого базового закону, який заклав основні положення комплексної гендерної політики, закріпивши рівний статус жінок і чоловіків й встановивши заборону дискримінації за ознакою статі. Ним став Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». Безпосередньо цей законодавчий акт затвердив:

- надання рівних можливостей для жінок та чоловіків у реалізації в політичних, соціальних, економічних та культурних сферах діяльності;
- напрямки за якими держава зобов'язалася ліквідувати: дискримінацію, сексуальні домагання, насильство за ознакою статі, створювати відповідні умови для гармонійного сімейного та професійного життя;
- визначення підстав для запобігання протиправних дій зі сторони обох статей;
- аналіз чинного законодавства, нормативно-правових актів та підзаконних документів на відповідність принципу рівності;
- відповідальність за порушення законодавства України у сфері гендерної рівності [32].

Також у цьому законі було вперше закріплено обґрунтування поняття «гендерна рівність», що тлумачиться, як «рівний правовий статус жінок та чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства» [32].

Можна підсумувати, що основними «китами», які сформували законодавче забезпечення рівності прав є Конституція України та Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», які використовуються як гарантія захисту людини та її прав і свобод. Саме ці нормативні акти стали підґрунтям для реалізації державної політики у сфері забезпечення рівних прав жінок і чоловіків, що сприяло інституціоналізації принципу гендерної рівності та його впровадженню в різні напрями публічного управління.

Утім законодавче забезпечення гендерної рівності не зупинялося на лише вищевикладених нормативно-правових актах, його розвиток тривав і триває надалі. В подальшому було створено низку соціальних програм Кабміну щодо забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей для жінок і чоловіків. До них, наприклад, можна віднести:

- Державну програму гендерної рівності в українському суспільстві на період до 2010 року [34];
- Державну програму забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2016 року [35];
- Державну соціальну програму забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року [36].

Названі програми акцентують увагу на проведенні інформаційних кампаній щодо сприяння подоланню упереджень ролі жінки і чоловіка у суспільстві, перегляд навчальних програм у закладах освіти, аби уникнути стереотипізації у навчальних матеріалах. Розширення участі жінок на керівних посадах в органах влади та серед депутатського складу усіх рівнів, сприяли дотриманню гендерного балансу і створенню економічної рівності на ринках праці. До цього можна віднести скорочення розриву заробітної плати жінок і чоловіків, створення можливостей поєднання професійної діяльності з сімейним становищем, формування заходів щодо забезпечення протидії гендерно зумовленому насильству та системи допомоги жертвам насилля тощо. Затвердження програм удосконалювали механізми забезпечення рівності прав жінок та чоловіків для подальшої євроінтеграції України, сприяли створенню шляхів вирішення даної проблематики на державному рівні, що передбачали застосування комплексних підходів для досягнення основних паритетів.

У результаті включення у вищеперераховані програми положення щодо протидії дискримінації та гендерно зумовленому насильству, що тривалий час залишалися поза увагою органів влади України й не мали окремого профільного напрямку законодавства, були запровадженні деякі закони, що

визначали організаційно-правові засади запобігання та протидії дискримінації. Зокрема, це Закон України «Про протидію торгівлі людьми» [44] та Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» [33]. Відтак проблематика, що вважалася неіснуючою на законодавчому рівні, отримала чітке правове регулювання. Замість загальних декларацій щодо протидії дискримінації та насильству з'явилися конкретні механізми захисту прав людини, а також було створено окремі органи влади, які запобігають появі цих явищ. Законодавча база отримала системність у цих сферах, що, на наш погляд, посилює державну політику й наближує до міжнародних стандартів та практик забезпечення верховенства права.

У наступних законодавчих реформах вагому роль відіграв Майдан, Революція Гідності та початок російсько-української війни, що зумовили необхідність посилення взаємодії з ЄС та НАТО, та сприяли запровадженню їх стандартів і цінностей, зокрема з призми гендерної рівності. Так, наприклад, було прийнято Закон України «Про державну службу». Це концептуально-прогресивний закон, який забезпечує прозорість і конкурентність при прийомі на службу, закріплює механізми просування, оцінювання результатів роботи службовців, їх професійного розвитку та підвищення кваліфікації. У такий спосіб він виступає базовою правовою основою формування ефективного і професійного кадрового забезпечення в органах влади [61, с. 901].

Також було затверджено перший Національний план дій України з виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період 2020 року [37]. Цей план спрямований на забезпечення рівної участі жінок і чоловіків у запобіганні конфліктам та їх розв'язанням, встановленні миру та відбудові після конфлікту.

До речі, Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» є глобальним стандартом ООН, який визнає, що війна впливає на чоловіків та жінок по різному, однак якщо країни бажають миру, то його досягнення неможливе без участі жінок. Тож велика увага зосереджується на причетності жінок у миротворчих процесах, органах безпеки та охорони, керівних посадах. Відтак

затвердження цієї Резолюції стало потужним стимулом змін у гендерній політиці України. За цей період на законодавчому рівні були внесені зміни, що знімали заборону на понад 450 професій для жінок, що давало більше можливостей професійного розвитку. Розроблялися та вносилися зміни до нормативно-правових актів, які були дискримінаційними щодо жінок, проводилися оцінки гендерного впливу на сектор безпеки та оборони України, забезпечувалися рівні права під час проходження військової служби, розроблялася стратегія запобігання та протидії сексуальному насильству, пов'язані з конфліктом. Завдяки затвердженій Резолюції, Україна розпочала стрімку гендерну інтеграцію, яка супроводжувалася прийняттям нормативно-правових актів, які напряду стосувалися гендерної рівності.

Такий «прогрес» законодавчої бази призвів до появи нормативних актів які стосувалися різних сфер і галузей публічного управління, вони включалися в галузеві стратегії та плани, що стосувалися реалізації політики відповідно до нагальних потреб, з якими стикається суспільство. Так із появою пандемії Covid-19 загострилася потреба реформування законодавчого забезпечення запобігання домашньому насильству. Вносилися зміни відповідно до існуючих нормативних актів, що сприяли протидії та запобіганню домашньому насильству, насильству за ознакою статі, захисту прав осіб, що постраждали від фізичних посягань [42].

Одним із важливих документів затверджених у всіх країнах світу є «Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» прийнятий Генеральною Асамблеєю ООН. Він направлений на вирішення глобальних проблем суспільства й визначає план дій людей задля процвітання нашої планети. У ньому містяться 17 глобальних цілей від подолання бідності до боротьби зі зміною клімату та інші, що є нагальними до врегулювання. Зокрема акцентує увагу на гендерній рівності та скорочені нерівності між жінками та чоловіками. Відтак Указом Президента було затверджено у порядок денний дотримання цілей сталого розвитку країни. Основною метою було забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку

економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина [48].

Згодом Україна приєдналася до ініціативи країн Великої сімки за участі «ООН Жінки» – «Партнерства Біарріц», таким чином підтверджуючи взяті на себе обов'язки у сфері дотримання гендерної рівності в Україні. У межах цієї ініціативи, було розроблено план заходів з реалізації зобов'язань Уряду України. У ньому визначені пріоритетні напрямки удосконалення державної системи, що представлені на Рис. 2.2. [39].



**Рис. 2.2.** План реалізації заходів Уряду України взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності.

Водночас повномасштабне вторгнення рф сприяло посиленню співпраці з ЄС та ООН, зокрема й у галузі забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Все частіше вносяться зміни до законодавчих актів обумовленні адаптацією українського законодавства до європейського, що вимагає постійного розвитку політики, відповідності вимогам та стандартам ЄС. Наразі присутні відчутні зрушення щодо гендерного обумовленого забезпечення нормативної бази, відтак станом на 20 лютого 2026 р. за даними аналізу розділу «Законодавство» на сайті «ВРУ» в нормативних документах слово «гендер» згадувалося 1201 раз. Це свідчить про використання термінології та похідних словосполучень, що сприяє удосконаленню принципів рівноправності в українському законодавстві й забезпечує відповідність міжнародним стандартам державотворення. Однак на цих підставах неможливо точно стверджувати про віднесення певних нормативних документів до регулювання гендерної сфери, та зрештою наявність термінології цього напрямку, дає можливість розглядати нормативні акти, як об'єкт моніторингу змін, що здійснюються у процесі євроінтеграції. За період повномасштабного вторгнення було затверджено Державну стратегію щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року, яка направлена на усунення гендерного розриву при оплаті праці, підтримку жіночого підприємництва, подолання професійної сегрегації, збільшення представництва жінок у владі та заохочення до відбудови країни [45].

Зокрема, за сприянням Міністерства освіти і науки України вперше було створено методичні рекомендації щодо впровадження політики протидії дискримінації, сексуальним домаганням та підтримки рівності у закладах вищої освіти України, які обґрунтовують практичний напрямок реалізації гендерної рівності з призми впровадження у внутрішніх політиках навчальних закладів.

За умов військового стану, оновлення отримав і вищевикладений Національний план дій України з виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період 2025 року.

Надалі Кабмін на початку 2023 р. видав розпорядження № 79-р «Про

затвердження плану заходів з реалізації Концепції комунікації у сфері гендерної рівності», а вже через два роки інше – № 260-р «Про затвердження операційного плану заходів на 2025-2027 роки з реалізації Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року», які сприяють кращому розумінню у громадськості суті та завдань гендерної політики, її важливості для забезпечення правової та демократичної держави [38], [40].

Таким чином, Україна як держава-кандидат на членство в ЄС та водночас країна, що перебуває в умовах воєнного стану, активно трансформує свою політико-правову систему відповідно до вимог і стандартів європейської спільноти. Забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків є однією з базових цінностей держав – членів ЄС, які мають значний досвід упровадження гендерно орієнтованої політики. У цьому контексті для України актуальним є врахування та адаптація зарубіжного досвіду реалізації принципу рівноправності в усіх сферах суспільного життя. Такий підхід сприятиме модернізації системи публічного управління, впровадженню інноваційних управлінських практик, розвитку цифровізації, зниженню проявів дискримінації та формуванню збалансованої соціальної структури.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що забезпечення гендерної рівності в публічній службі України значною мірою залежить від розвитку нормативно-правової бази та імплементації міжнародних стандартів. Законодавчі акти, такі як Конституція України, Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», а також ключові укази і державні програми, створюють підґрунтя для формування інституційної політики рівності. Водночас, ми вважаємо, що ефективність реалізації принципів гендерної рівності значною мірою визначається соціальною свідомістю населення та подоланням стереотипів, що утворилися у попередні покоління. Відповідно залучення молоді до управлінських процесів, впровадження інноваційних практик і адаптація міжнародного досвіду стають ключовими чинниками подальшої інтеграції принципу рівноправності в сферу публічного управління і формування інклюзивної соціальної системи.

### **2.3. Аналіз сучасного стану представництва жінок і чоловіків на публічній службі**

У 2005 р., коли на голосування в парламент винесли перший гендерний закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», тоді його ухвалення було непростим. Наприклад, тодішній заступник голови ВРУ, представляючи документ, сказав: «Захистили тварин, давайте захистимо і жінок» [4]. Зараз ця фраза шокує, але це яскраво демонструє, яке ставлення до гендерної рівності панувало на той час на найвищому рівні.

Щорічний Світовий економічний форум проводить дослідження індексу гендерного розриву в Європейських країнах. Це дослідження вимірює гендерну нерівність за 14-тю різними категоріями, одні з яких є: економічна участь та кар'єрні можливості; рівень освіти; здоров'я і тривалість життя; політичні права та можливості. Результати вимірюваного індексу дозволяють порівнювати теперішні показники з минулими, щодо питання розриву між жінками і чоловіками у певній сфері життя. Україна є учасницею цього дослідження та станом на 2024 р. займає 63 місце в рейтингу зі 146 країн (чим нижче місце, тим менший гендерний розрив). Такий показник є значущим для сучасної політики, адже станом на 2023 р. та 2022 р., Україна займала 66 та 81 місце відповідно [5].

Необхідність адаптування до нових викликів сучасності спричинених повномасштабним вторгненням РФ на Україну викликає пробудження національної свідомості і культури, що мають забезпечити побудову суспільства на рівних умовах та можливостях для кожного на рівні законодавства, економічних процесів та загальному укладу життя. Ефективна політика щодо забезпечення гендерної рівності та розширення можливостей для жінок сприятиме збільшенню участі жінок в процесі політичного життя, збільшенню очолюваних керівних посад у органах влади та й бізнесу в цілому, розвитку науково-дослідницької діяльності, що розглядають дискурси

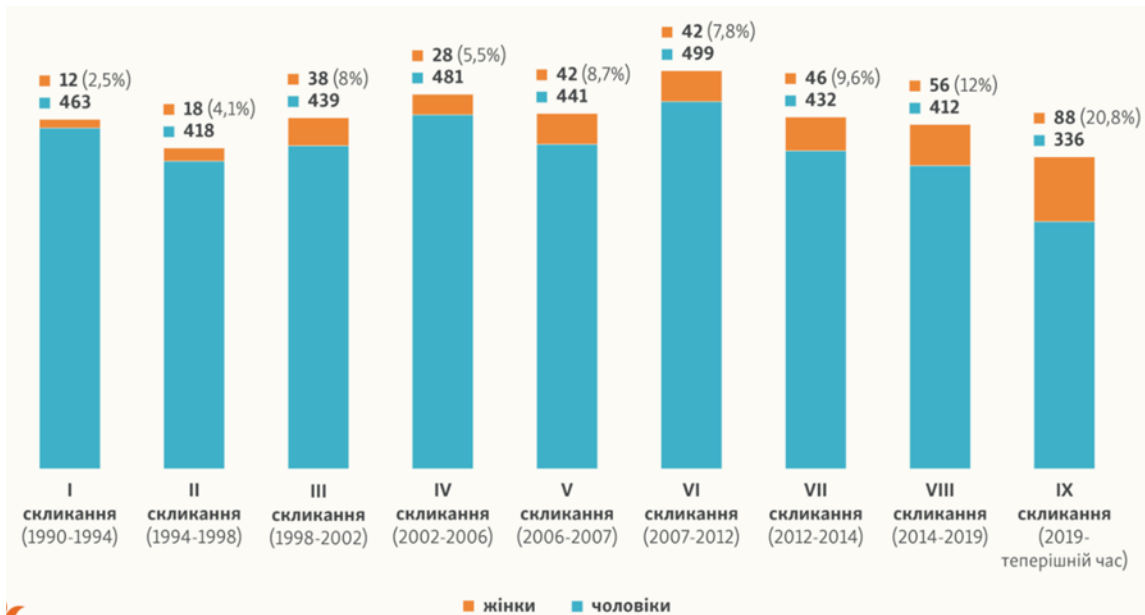
інноваційного напрямку розвитку держави.

Теперішня ситуація демонструє на практиці наскільки проблематика гендерної рівності є глобально важливою для українського народу. В реаліях сьогодення, українська жінка вступає до лав Збройних сил України, очолює керівні посади в апаратах управління держави, підтримує економіку країни попри всі стереотипи фемінності та верховенства патріархату, навіть встигає виконувати всі нав'язані соціумом ролі жінки, як матері, берегині сімейного вогнища та опори для чоловіка [1, с. 103].

Прикро визнавати, проте всю складність та серйозність цієї проблеми ми змогли досягнути лише тоді, коли зустрілись із нею віч-на-віч, адже зміни щодо гендерних ролей та стереотипів відбуваються швидше під час воєнного стану аніж у мирний час. Такому процесу сприяла низка причин, такі як:

- 1) масова мобілізація чоловіків до лав ЗСУ;
- 2) закриття українського кордону для виїзду чоловіків;
- 3) переосмислення цінностей та ролей у надзвичайних умовах (суспільство почало цінувати не усталенні норми, а конкретні дії, відповідальність та ініціативність незалежно від статі);
- 4) активна участь жінки у військовій та волонтерській діяльності;
- 5) публічне висвітлення героїзму жінок;

На даному етапі можна побачили колосальні зміни, щодо ролі жінки в суспільно-політичному житті держави. З моменту становлення незалежності України, перше скликання ВРУ налічувало лише 12 жінок, це становило 2,5% від усього депутатського складу, решту становили чоловіки. Проте, зміни відбуваються протягом всього часу незалежності країни й донині, відтак вже в 2012 р., сьоме скликання ВРУ налічувало 46 осіб жіночої статі, що вдвічі перевищував відсоток від депутатського складу (див. Рис. 2.3) [12].



**Рис. 2.3. Гендерний склад ВРУ від першого до дев'ятого скликання**

Центральна виборча комісія відзначила, що станом на 1 травня 2024 р. загальна кількість депутатського складу ВРУ становить 401 народний депутат, з них – 85 (21,20%) жінок. Із цієї кількості народних депутаток 57 (26,51%) осіб обрано в багатомандатному виборчому окрузі та 28 (15,05%) – в одномандатних виборчих округах (див. Рис. 2.4) [11 ].



**Рис. 2.4. Гендерний склад ВРУ (станом на 1 травня 2024 р.)**

Станом на 28 лютого 2026 р. у ВРУ дев'ятого скликання працює 394 народних депутатів України серед них 310 – чоловіків, 83 – жінок. Можна спостерігати, що з початку вторгнення рф в Україну в 2014 р. скоротилася кількість народних депутатів у ВРУ. Зменшення кількості народних депутатів пов'язана з тимчасовою окупацією Луганської, та частково Донецької,

Запорізької й Херсонської областей, та анексією Автономної республіки Крим, що унеможлиблюють доступ місцевих адміністрацій до апарату управління країни. Такі обставини є викликом для демократичних процесів у державі та потребує постійного розгляду механізмів представництва та участі в управлінні державних справ, що власне і спонукає розвиток напрямку гендерно рівних можливостей. Крім того, Офіс Віцепрем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції відзначає, що: «Поступово зростає представництво жінок в процесах ухвалення рішень та управління на різних рівнях. Серед 21 міністра в українському Уряді – 5 жінок, що становить 24% загальної кількості. 22% голів дипломатичних місій очолюють жінки. На місцевому рівні близько 35% керівного складу – жінки, при тому 41,3% – у малих громадах» [41]. Це є вагомим результатом у наш час, враховуючи тенденцію розриву можливостей обох статей щодо досягання лідерських позицій у політиці та в бізнесі в цілому.

Сьогодні аналітичні дослідження з питання рівності жінок і чоловіків засвідчують про наявність низки переліків ефективних спеціальних заходів, які підтверджують відповідність визначеним критеріям ЄС щодо цієї проблематики. Серед таких можна відзначити:

1) впровадження гендерної рівності у сфері освіти (Стратегія впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів 2022–2024 роки з її реалізації) [46];

2) визначення квот на політичні посади;

3) збільшення обсягу можливостей для обох статей;

4) створення соціально захисних програм;

Розрив між можливостями жінок і чоловіків свідчать про слабкі сторони соціальної політики країни, щоб досягти значних успіхів, які вже є наразі, минуло чимало часу а також подібні зміни відбувалися не в тому масштабі, у якому б це могло відбуватися за умов наявності всебічного розвитку гендерної політики як такої. Отже, звідси випливає цілком логічний висновок, що механізми впровадження гендерної рівності в законодавстві не є цілком

ефективними, або ж не діють зовсім. На противагу цьому, варто зазначити, що наявні жінки-лідерки у своїй управлінській діяльності схильні до застосування більш демократичних методів управління аніж чоловіки, що проявляють більше авторитарних тенденцій керування. Так серед головних відмінностей стратегій управління жінки та чоловіка лідерів є:

<i><b>Жіночий підхід управлінської діяльності</b></i>	<i><b>Чоловічий підхід управлінської діяльності</b></i>
Мотивування співробітників до високих досягнень;	Цілеспрямованість на досягнення конкретних цілей;
Високий рівень емоційного інтелекту що сприяє уникненню конфліктів та ефективному керуванню;	Агресивність що проявляється в активній конкуренції;
Пріоритет на тісну комунікацію та делегуванню повноважень;	Директивний стиль управління орієнтований на результат;
Ретельний аналіз ризиків, обережність у прийнятті рішень;	Логічність прийняття рішень на основі фактів;
Схильність до кооперації та командної роботи;	Прямолінійність, домінування в прийнятті рішень;
Пошук компромісу та згоди, прояв емпатії.	Вимогливість до співробітників.

На нашу думку, участь обох статей у процесі прийняття рішень має стати ключовою ціллю розвитку демократичної України, адже ефективне керування державою, має поєднувати жіночий та чоловічий стиль управління. За таких умов, формуватиметься адаптивна модель соціальної політики, що враховує не лише жорсткість, ієрархічність та бюрократичність поглядів переважної більшості чоловічої статі, а й гнучкість, відкритість до співпраці й готовність пошуку нових нестандартних рішень, що притаманні жінкам. Адже саме такий напрямок розвитку сприяє створенню соціальної справедливості, що ґрунтується на довірі до владних установ і прийнятих ними рішень, дозволить якнайшвидше виходити з кризових ситуацій, адже враховуватиметься багатогранність поглядів, інклюзивність системи забезпечить широке висвітлення інтересів різних соціальних груп суспільства. Сприятиме

розвитку активної громадянської діяльності, що вказуватиме на конкретні проблеми сучасного суспільства й запропонує альтернативні пропозиції щодо їх вирішення, адже саме таких дій очікуватиме громадськість зі сторони публічної влади. Забезпечуючи рівність між жінками та чоловіками на керівних посадах, ми виносимо на загальну ідею свободи від дискримінації за ознакою статі, адже всі ми рівні перед законом, маємо право на визнання, участі в управлінні та культурному житті громади та маємо право на забезпечення власної недоторканості.

Отже, зважаючи на викладене можна узагальнити, що гендерна рівність в Україні демонструє значні зміни за минулі десятиліття: від юридичного закріплення у Основному законі до поступового збільшення участі жінок у владних структурах. Важливим етапом стало ухвалення закону «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» у 2005 р., незважаючи на певний скепсис щодо цієї проблематики на найвищих щаблях. Збройна агресія проти України спричинила перетворення гендерних ролей, що призвело до активізації жінок у військовій справі, управлінні та волонтерській діяльності. На 2025 р. жінки мають близько 21% місць у ВРУ, а також дедалі більше залучаються до прийняття політичних рішень та дипломатичної роботи. Незважаючи на прогрес, зберігаються структурні перешкоди, що потребують вдосконалення інструментів реалізації гендерної політики. Ключовим фактором для побудови справедливого суспільства є об'єднання як жіночого, так і чоловічого стилів управління задля створення інклюзивної, адаптивної та ефективної моделі публічного управління.

## Висновки до Розділу 2

Гендер розглядається, як багатовимірний феномен, що охоплює біологічні характеристики так і соціокультурні ролі, які створюють нерівність у суспільстві. Розділення понять «стать» та «гендер» відокремлює природні ознаки від історично закріплених моделей поведінки. Усталенні ролі жінки та чоловіка обмежують професійний потенціал, зберігають нерівність у сферах суспільного життя. Комплексне осмислення гендерної ідентичності становить передумову створення збалансованої моделі публічної служби й забезпеченню рівноправних можливостей для всіх громадян.

Розвиток гендерної політики в Україні має системний характер, що базується на законодавчій базі та міжнародних зобов'язань. Аналіз нормативно-правових актів свідчить про перехід від загальних декларацій до практичних механізмів, спрямованих на подолання дискримінації. Процес євроінтеграції та виклики, спричинені повномасштабною війною значно прискорили модернізацію законодавства. Втім лишається суттєвий розрив між теоретичними засадами та їх практичною реалізацією. Ефективність реформ залежить від інституційної спроможності влади та готовності політичної системи долати усталені стереотипи. Поєднання правових інструментів та змін соціокультурних уявлень сприяють успішності реалізації гендерної політики.

Гендерна рівність в Україні еволюціонувала від формального закріплення рівноправності до активного залучення жінок у процеси ухвалення рішень. Попри складнощі суспільного дискурсу в цій сфері, що впливали на подальші реформи, дані Глобального індексу гендерного розриву демонструють зміни. Виклики через війну вплинули на традиційний розподіл ролей, залучивши жінок до активної участі у військовій, державній та економічній сферах. Водночас подолання структурних бар'єрів лишається невіршеним завданням.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГЕНДЕРНО- ЧУТЛИВОГО ЛІДЕРСТВА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

#### **3.1. Гендерні стереотипи та бар'єри у реалізації лідерського потенціалу жінок на публічній службі**

Вище розглянута поточна ситуація гендерної рівності на публічній службі демонструє, що Україна поступово створює відповідні можливості для самореалізації жінок на керівних посадах. Втім неможливо повністю констатувати, що держава відійшла від загальноприйнятої дискримінації осіб за ознакою статі.

Створення відповідних умов для досягнення гендерної рівності на публічній службі лишається одним з ключових аспектів забезпечення рівних прав та можливостей для жінок та чоловіків. Це сприятиме вирішенню численних проблем пов'язаних із напрямком розвитку демократичної країни. Формування безпечних та справедливих умов існування суспільства розпочинається саме з нас, адже наші права завершуються там, де починаються права інших. Насамперед, важливою умовою створення такого справедливого світу є викорінення всіх стереотипів, це стосується не лише в контексті розглянутої проблематики, а й буденного життя кожного громадянина.

До прикладу, образу «жінки-берегині сімейного вогнища» в апріорі ніколи не існувало. Як зазначає Оксана Кісь – докторка історичних наук, образ берегині сімейного вогнища, яким багато хто нині оперує, є винаходом, новотвором кінця 1980-х років. Виник він у художніх творах (фольклористичного спрямування) українських письменників, перейнятих національною культурою на хвилі національного відродження 30 років тому.

А саме – «берегиню» винайшли Василь Скуратівський і Василь Рубан, які незалежно один від одного почали використовувати цей образ як своєрідне втілення богині домашнього вогнища. Насправді ані в українському фольклорі, ані у слов'янській міфології згадки про берегинь практично не зустрічаються. Водночас, не можна говорити, що цей образ було нав'язано нашому суспільству – навпаки, він дуже добре вклався у контекст тогочасного запиту на новий ідеал жіночності. На суспільний запит досить добре відповіла ідея берегині – жінки-опікунки: з одного боку, турботливої, дбайливої, сердечної, а з іншого – впливової, авторитетної, владної [47].

Якщо заглибитися докладніше звідки та за яких причин виникають стереотипи, що передавалися протягом багатьох поколінь, то неможливо не помітити різницю між світосприйняттям різних часових періодів. Адже трактуючи всі можливі соціальні норми на сучасний лад, виникає відчуття безглуздості подібних суджень, які раніше сприймалися за норму. Таким чином розгляд всіх нав'язаних суспільством суджень, щодо ролі жінок-лідерок у сфері управління, можна вважати викликом, що супроводжує жінку на шляху кар'єрного розвитку.

Головною проблемою з якою зустрічається жіноча стать незалежно від професії є гендерна упередженість, що судить жінку не за загальними здібностями, уміннями, компетентністю, а самою приналежністю до жіночої статі. Це один із визначних викликів, адже для того щоб посісти керівну посаду в певній сфері діяльності, жінці потрібно пройти «дев'ять кіл пекла» аби довести, що заслуговує цю посаду. Цей процес займає вдвічі більше часу та енергії ніж сам початок роботи на посаді в порівнянні з механізмом утвердження чоловіка-керівника, власне це і є проявом дискримінації. Нерідко жінкам доводиться забути про власну гідність та особисті кордони й вести подвійні ігри з чоловіками-керівниками аби забезпечити себе бажаною посадою. Цивілізоване суспільство має усвідомити, що кожна людина не повинна доводити щось будь кому аби її вважали цінною, оскільки цінність проявляється в одному лиш нашому існуванні.

Проте цінними ми можемо бути не лише на роботі. Наше буремне життя поєднується з розмежуванням приватного та публічного, що власне й стає проблемою для створення балансу між цими сферами. Так від жінок-лідерок очікують звеличення сімейних обов'язків, оскільки за стереотипними судженнями соціуму на першому місці в житті жінки має бути сім'я. Проте чи намагався хто-небудь досягнути проблематику такого твердження. Досить складно розставляти пріоритети між життєвими цінностями жінки. Звідси постає цілком логічне запитання: чи доводилося чоловікам поставати перед вибором поміж двох життєвих цінностей? Знайти баланс між двома цінними сферами життя означає навчитися поступатися деякими аспектами. Наприклад, створити гнучкий робочий графік, який не заважатиме приватному життю. Однак на словах дії здаються набагато легшими, коли жінка намагається адаптуватися до графіків. На практиці створення такої системи вимагає ще більших зусиль, поєднаних з моральними і соціальними протиріччями.

На даний момент проблема розділення приватного та публічного життя загострюється зі сторони вищого керівництва, що налічує у собі представників чоловічої статі. Найчастіше роль лідера займає саме чоловік, а жінок розглядають як постійний ресурс, призначений для виконання доручень. Відтак мала кількість жінок-керівниць в сфері прийняття рішень позбавлена можливості унаслідування моделі управління для наступників. Наставництво являє собою розквіт зародків новітніх поглядів, що формуються в людині протягом життя. Цінні поради могли б відкрити потенціал для поштовху до змін, які б надихали суспільство не потопати серед вирую стереотипів, що не дають вільно жити. Стати голосом що лунатиме «крізь стіни», означає відмовитися від традиційного мислення, шукати нові можливості самовираження в соціумі, формувати мережі та спільноти жінок-лідерок, які можуть запропонувати підтримку та керівництво [14, с. 106]. Саме це має стати ключовим аспектом для вирішення проблеми недостатньої кількості жінок на керівних посадах. Кожна жінка матиме змогу розвивати свої

компетентності, укріпити моральний дух з призми впевненості у власних силах, допоможе подолати скляну стелю, адже за нею вже будуть ті, хто її подолав.

Однак, що являє собою скляна стеля? Незалежне джерело Вікіпедія визначає, що це термін з теорії гендерних досліджень, введений феміністками на початку 1980-х для позначення невидимого й формально ніяк не позначеного бар'єра, який обмежує кар'єрне просування жінок, безвідносно до їх професійних якостей, певним рівнем соціальної ієрархії в організації, галузі чи державній системі. Тобто якщо спростити даний термін то це одна з найпоширеніших метафор у дискурсі гендерної рівності, що описує невидимі бар'єри, які перешкоджають жінкам досягати керівних позицій в організаціях [49]. Сучасна ситуація свідчить про наявність так званої «скляної стелі», яка продовжує обмежувати кар'єрний розвиток жінок із потенціалом до прийняття управлінських рішень, проте через існуючі структурні та соціальні бар'єри вони не здатні її подолати.

Які ж насправді існують бар'єри? Звернемося до законодавчої бази України, а саме механізмів їх реалізації. Як вже зазначалось вище, державна політика поступово стає гендерно-орієнтованою, адже було запроваджено низку нормативно-правових актів, такі як Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні», Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», «Цілі сталого розвитку ООН до 2030 року», визначені резолюцією Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 р. № 70/1 та ін. Проте важко оцінити чи застосовувалися вони на практиці, чи лишилися лише «на паперах». Сьогоднішня ситуація змушує нас перейматися набагато важливішими задачами, аніж контролем дотримання всіх чітких принципів, що закладені в фундаменті гендерної політики країни. На нашу думку, це є серйозною помилкою, адже з моменту повномасштабного вторгнення роль жінки в сучасних умовах життя заграла новими барвами, а система управління не готова адаптуватися до поточних змін. Це проявляється в некомпетентності

працівників з питаннями гендерного напрямку, або ж частковій обізнаності основ гендерної проблематики. Законодавчі акти здебільшого наводять теоретичну основу цілей, які необхідно реалізувати, проте сам механізм виконання викладених постанов лишається «загадкою». Інтеграція гендерного підходу вимагає відповідної компетентності кадрів та створення окремих відділів, що відповідатимуть за даний напрямок розвитку держави. До того ж стереотипність мислення суспільства не зникла й досі. Існує окремий бар'єр у реалізації гендерної політики, який ускладнює просування кар'єрним шляхом.

Обізнаність у наш час дозволяє відкривати свою особистість з різних сторін, мати можливість обрати те, що плекає душа. Проте питання обізнаності варто розглядати не лише з матеріальної та духовної точки зору, а й з призми культури суспільства. Відтак розуміння гендерної проблематики відкриває світ з іншої точки поглядів, висвітлює наскільки несправедливість поглинає наше суспільство. Свідоме суспільство сприяє висвітленню важливості гендерного балансу в соціумі та враховує всі аспекти соціального, економічного і культурного напрямку розвитку, що відзначає взаємозалежність цих трьох категорій. Однак переважна більшість громадян не розуміє доцільності розвитку гендерної політики. Представлена інформація не заохочує громади цікавитися даною проблематикою, оскільки відсутнє розуміння перспектив розвитку гендерної рівності в суспільстві. З цих причин люди й досі залишаються не обізнаними з даним аспектом, адже ніколи не цікавилися й не розуміли даної проблематики.

Скептицизм суджень не завершується лише з призми висвітлення проблематики гендерної рівності. Теперішня ситуація, що склалася внаслідок нападу РФ, створює протиріччя в розумінні дій з боку держави. Розглядаючи аспект рівності, як ми вже зазначали раніше, однією з причин стрімкого збільшення представництва жінок на керівних посадах стала масова мобілізація чоловіків. Відтак за теперішній час збільшився відсоток вільних робочих місць, які раніше займали чоловіки, проте разом із цим сформувалися додаткові навантаження для жінки-керівниці. Вони пов'язані з поєднанням

особистого життя, та боротьбою проти упередженого ставлення, стереотипності мислення й відсутності підтримки в подоланні цього шляху. Скептицизм супроводжує жінку протягом всього її кар'єрного просування і загострюється особливо в моментах, коли місце чоловіка-керівника займає протилежна «слабка» стать. Варто відзначити, що відсутність колишніх публічних службовців чоловічої статі може викликати й проблеми з функціонуванням органів влади, що традиційно дотримувалися авторитарного стилю управління. Відтак дисципліна укладена протягом багатьох років «сипатиметься як карточний будинок». Тож в ході кадрових змін, варто діяти розумно. Обрати таку людину, що запобігатиме занепаду системи управління, враховуватиме нові інноваційні тенденції й філігранно застосовуватиме їх на практиці. Власне новітнім підходом до розвитку системи прийняття рішень має стати залучення більшої кількості жінок до процесу публічного управління.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що гендерні стереотипи та структурні бар'єри продовжують значно ускладнювати реалізацію лідерського потенціалу жінок на публічній службі. Незважаючи на поступове впровадження нормативно-правових актів, програм та стратегій, спрямованих на забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, на практиці досі спостерігаються упереджене ставлення, соціальні й культурні перешкоди та нестача підтримки у кар'єрному просуванні. Особливо гостро ці проблеми проявляються під час поєднання професійної діяльності з особистим життям, у контексті нестачі наставництва та моделей управління для жінок-керівниць.

Отже, подолання «скляної стелі» та забезпечення рівного доступу до керівних посад потребує комплексного підходу, який поєднує законодавчі ініціативи, інституційне наставництво, розвиток компетенцій кадрів та активне усвідомлення суспільством цінності гендерної рівності. Лише створення сприятливого соціокультурного середовища та підтримка жінок у процесі професійного розвитку дозволять ефективно реалізувати їхній лідерський потенціал та сприятимуть формуванню інклюзивної і справедливої системи публічного управління.

### **3.2. Способи формування гендерно-чутливого лідерства на публічній службі**

Післявоєнна відбудова вимагатиме залучення усіх сфер державотворення. Беручи напрямок демократії, Україна має проявлятися у реформуванні публічного управління, поєднуючи концепцію держави загального добробуту. Це передбачає посилення принципу соціальної держави, що опікується не лише нижчими ланками населення, а й суспільством загалом. Адаптація концепції під теперішні умови, набуватиме важливого значення у контексті забезпечення рівноправності населення незалежно від статі. Гендерна рівність має розглядатися не лише як складова демократичної моделі, а як чинник підвищення рівня ефективності управління державою та громадами в цілому. Беручи до уваги проблематику гендерного лідерства, ми маємо акцентувати увагу на практичних засадах реалізації підходів, що беруть початок з теоретичних основ. Зокрема, вищевикладені нормативні акти, щодо реалізації гендерної політики, мають перейти з формального підґрунтя у практичну площину. У цьому аспекті чимало важливим є всебічний розвиток напрямку, адже його врегулювання спирається не лише на законодавчу базу, а й на соціокультурну складову.

Стереотипне мислення зберігається у суспільстві вже не одне десятиліття. Хоча його вплив поступово зменшується, воно все ще непомітно формує моделі поведінки людей. Інколи виникає враження, що суспільство не прагне створити справедливе середовище, у якому права кожної людини закінчуються там, де починаються права іншої. Водночас нерідко справжня причина полягає у недостатній обізнаності населення щодо питань рівноправності, що зумовлено певною байдужістю.

Змінити уявлення про усталені соціальні норми, які формувалися протягом тривалого історичного періоду, досить складно. Втім, це завдання може бути цілком досяжним за умови формування належного підходу до

впровадження суспільних змін. Прикладом може слугувати сучасний процес переходу від російської до української мови. Безперечно, формування національної єдності розпочалося у складних умовах, але вже сьогодні спостерігається відчутний результат: поширення україномовного середовища сприяє так званій «лагідній українізації» суспільства. До таких практик належать організація розмовних клубів, популяризація україномовного контенту, проведення інформаційних заходів щодо значення мови та культурної ідентичності.

У результаті можна дійти висновку, що не існує суспільства, яке було б повністю несприйнятливим до змін. Водночас їх упровадження потребує виваженого та поступового підходу, адже утвердження рівноправності починається не з одного кроку, а з багатьох невеликих змін. Насамперед важливим є закріплення у суспільній свідомості цінності гендерної рівності на державному рівні. На нашу думку, більшість жінок у певний момент стикалися з проявами гендерної нерівності, тому кожен голос на підтримку ідеї рівноправності може стати важливим рушієм змін.

Подальшим етапом може стати висвітлення упереджених уявлень щодо жінок через інформаційні сесії, тренінги та освітні курси, спрямовані на підвищення рівня обізнаності та компетентності. При цьому доцільно приділяти увагу розвитку soft skills, формуванню толерантного ставлення та інклюзивної комунікації, що сприятиме кращому сприйняттю принципів недискримінації та гендерної рівності. Отже, одним із ключових кроків у подоланні гендерної нерівності є подолання стереотипів, які часто функціонують на підсвідомому рівні суспільства.

Закладання основ гендерної рівності серед соціуму створить сприятливі умови для процедурних та інституційних змін. У такому середовищі суспільний запит на справедливе й рівне представництво жінок та чоловіків спонукатиме переосмислити наявні підходи до здійснення лідерства. Початком цього процесу може стати гендерний аудит, що регулярно аналізуватиме зайняті керівні посади, різницю оплати праці, розподіл ресурсів

всередині відомств. Аналіз цих критеріїв дозволить оцінити поточну ситуацію гендерного напрямку публічних служб, виявлятиме слабкі ланки в управлінських процесах та ефективність роботи установ. Насамперед, це показуватиме якість лідерських моделей керівників, їхню здатність реалізовувати рівні умови професійного розвитку. Зібрана інформація показуватиме ефективність лідера в реалізації гендерної політики. Виявлення слабких ланок дає можливість створити механізми їх вирішення. Це можуть бути програми менторства для лідерів, які направлені на використання гендерних підходів, що підвищуватимуть компетентність керівників з даної проблематики. Для жінок, які планують займати керівні посади можна створити школи лідерства, що допомагатимуть талановитим жінкам просуватися кар'єрними сходинками. Щоб забезпечити об'єктивний відбір працевлаштування, можна проводити стандартизовані інтерв'ю щодо професійних компетентностей, які не прив'язуватимуться до ознак статі, кольору шкіри, тощо. Остаточне рішення буде прийматися на основі фахових показників та здатності кандидата ефективно виконувати службові обов'язки, що зменшуватиме ризик дискримінації.

Утім отримання певної посади вимагає чіткого розподілу життя. Баланс між роботою та особистим життям найчастіше розмивається в залежності від сфери діяльності та сімейного становища. Відтак гендерне лідерство має бути пристосованим до непередбачуваних обставин. Створення форматів, що передбачають гнучкий графік роботи та можливість виконання обов'язків дистанційно підвищуватимуть довіру до керівництва. Досить цікавою є практика впровадження на законодавчому рівні відпусток через критичні дні жінок в Іспанії. Він дає право на триденну оплачувану відпустку для жінок із менструацією, яка може викликати непрацездатність через сильні болі [15]. Запровадження в Україні таких відпусток дозволить багатьом жінкам почуватися краще морально та емоційно, адже такий період вимагає спокійного середовища та відпочинку. Аби забезпечити гендерну рівність у всіх сферах, важливо змінювати положення, що передбачають одностатеву

дію, як в прикладі догляду за дитиною. Тож ефективне лідерство на публічній службі чимало залежить від людяності керівництва. Кожен керівник як лідер має не забувати, що люди рівні між собою, незалежно від статусу, посади, матеріального стану. Тому забезпечення балансу між роботою та приватним життям є частиною загального добробуту суспільства та невід'ємним правом.

Збільшення представництва жінок на публічній службі транслюватиме цінності гендерної рівності на зовнішньому рівні. Це сприятиме покращенню іміджу демократичної держави, яка репрезентує суспільство на міжнародному та державному рівні. Відтак застосування різних моделей лідерства жінок та чоловіків створюватиме унікальну систему політики країни. Вона базуватиметься на демократичних засадах, водночас застосовуватиме підходи, що створюють чітку управлінську дисципліну, яка підвищуватиме ефективність роботи. Тож під час формування такої системи управління важливо створити чіткі механізми врегулювання сексизму та мобінгу на робочому місці. Якщо ми презентуємо себе, як соціальну державу, то інклюзивність має проявлятися в прозорих процедурах реагування на дискримінаційні прояви. Створення систем внутрішнього контролю та ефективних каналів подання скарг сприятимуть швидшому їх розгляду, адже замовчування таких ситуацій є неприпустимим. Це підвищує відповідальність керівництва за дотриманням принципів рівності, що закріплені в законодавстві. Недопустимість упередженого ставлення у професійній діяльності має розглядатися, як один із стандартів функціонування публічних служб. Відтак, на нашу думку, на публічній службі є багато шляхів забезпечення гендерно-чутливого лідерства, однак щоб досягти видимих успіхів, недостатньо лише створити «теоретичну інструкцію». Формування гендерної рівності – це як той самий конструктор «Lego», ми маємо «інструкцію побудови», та не всі здатні «зібрати конструктор у єдину форму».

На кінець варто зазначити, що актуалізація і розвиток лідерства та повсюдне впровадження гендерного підходу в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій є вирішальним для майбутня

нашої країни, даючи поштовх до активізації ініціативних людей та стаючи ціннісним орієнтиром для наступних поколінь [10, с. 341-342].

Отже, формування гендерно-чутливого лідерства на публічній службі потребує комплексного підходу, що поєднує подолання соціокультурних стереотипів, удосконалення інституційних механізмів та впровадження практичних інструментів забезпечення рівних можливостей. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, утвердженню принципів інклюзивності та формуванню сучасної демократичної моделі лідерства.

### **Висновки до Розділу 3**

Аналіз гендерної сфери на публічній службі показує, що формальне закріплення принципу рівності та його практична реалізація лишається неповною. Жінки, які прагнуть займати керівні посади стикаються з перепонами у вигляді упереджень, культурних стереотипів та скляною стелею. До цього додається й суспільний тиск, який розриває баланс між традиційною роллю жінки та виконанням лідерських навичок, що ускладнює процес кар'єрного зростання. Попри існуючі законодавчі механізми впровадження гендерної рівності, їхнє ефективне забезпечення потребує чітких інструментів, кваліфікованих фахівців та системної підтримки з боку держави. Розвиток програм наставництва, створення мереж підтримки для жінок-лідерок, запровадження сучасних підходів управління та посилення соціальної обізнаності з питань рівності може забезпечити більш збалансоване представництво жінок та чоловіків на публічній службі.

Формування гендерно-чутливого лідерства на публічній службі потребує глибоких перетворень, як у соціальному сприйнятті, так і в структурі управління. Для впровадження принципів рівності важливо перейти з суто

декларативного закріплення норм до застосування реальних механізмів в управлінській практиці. Основними складовими цього процесу є руйнація стереотипного мислення завдяки просвітницьким заходам, побудові інклюзивної комунікації, розвитку компетентностей та професійних навичок лідерів. Інституційними змінами можуть стати гендерні аудити, менторські програми, лідерські школи для жінок та прозорість і об'єктивність у підборі кадрів. Особливу роль відіграють моделі лідерства, які допомагатимуть підтримувати баланс між професійними обов'язками та особистим життям. Збільшення представництва жінок на публічній службі сприятиме побудові результативного та справедливого публічного управління. Тож таке лідерство не лише зміцнить демократичну основу політики, а й підвищить довіру громадян до публічно-владних інституцій.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості розвитку лідерства на публічній службі крізь призму гендерних аспектів та визначено основні проблеми і шляхи їх подолання. На основі проведеного дослідження сформульовано наступні висновки і пропозиції:

1. Лідерство виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування публічної служби. В умовах розвитку державної політики особливого значення набуває формування професійного управлінського корпусу, здатного приймати стратегічні рішення, координувати діяльність колективу та забезпечувати ефективну взаємодію між різними рівнями влади. У широкому розумінні лідерство визначається як здатність особи впливати на поведінку групи з метою досягнення спільних цілей. При цьому лідер сприймається не лише як формальний керівник, а й як авторитетна особа, якій делегується довіра щодо прийняття рішень і організації спільної діяльності. У цьому контексті лідерство постає як специфічна форма управлінського впливу, що поєднує професійну компетентність, індивідуально-психологічні характеристики керівника та рівень його соціального визнання в колективі. Водночас важливою складовою публічної служби є формування організаційної та корпоративної культури, у межах якої саме керівник-лідер визначає стратегічні орієнтири розвитку, встановлює систему цінностей і стандарти професійної поведінки, а також формує модель взаємовідносин між працівниками. Ефективність лідерства, у свою чергу, визначається збалансованим поєднанням професійної компетентності керівника, його особистісних якостей та здатності гнучко адаптувати стиль управління відповідно до умов функціонування організації.

2. Поняття гендеру розглядається як комплексний соціальний феномен, що охоплює біологічні, соціальні та культурні чинники. У науковому дискурсі сформувалося кілька підходів до його трактування, які

пояснюють співвідношення природних відмінностей між статями та соціально сконструйованих ролей і моделей поведінки жінок і чоловіків у суспільстві. Перший підхід ґрунтується на біологічній інтерпретації, відповідно до якої гендер ототожнюється з біологічною статтю та визначається через фізіологічні особливості організму. Натомість соціокультурний підхід розглядає гендер як сукупність соціальних ролей, норм і поведінкових моделей, що формуються в процесі суспільного розвитку. У межах цього підходу гендер постає як соціальний конструкт, який формується під впливом культури, традицій, виховання та процесів соціалізації, а суспільство встановлює певні очікування щодо поведінки жінок і чоловіків у різних сферах життя. Водночас інтеграційний підхід поєднує біологічні та соціокультурні аспекти, що дозволяє комплексно осмислити взаємодію природних характеристик із суспільними уявленнями про фемінність і маскуліність.

3. Вітчизняна нормативно-правова база формує комплекс принципів, механізмів та інституційних засад реалізації політики забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Конституція України виступає базовим документом у цій сфері, закріплюючи принцип рівності громадян перед законом і заборону дискримінації за ознакою статі. Її положення узгоджуються з міжнародними стандартами, зокрема Конвенцією ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, яка визначає загальні орієнтири державної політики у сфері недискримінації. Ключовими спеціалізованими нормативно-правовими актами є Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», який закріплює основні поняття гендерної політики, визначає рівний правовий статус осіб незалежно від статі та встановлює механізми запобігання і протидії дискримінації та Стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до 2030 року та галузевих планів її реалізації. У цілому сформована національна правова система створює належні умови для імплементації принципу гендерної рівності у діяльність органів влади і сприяє утвердженню інституційної політики рівності відповідно до європейських стандартів.

4. Гендерна рівність в Україні зазнала суттєвої еволюції протягом останніх десятиліть – від її нормативного закріплення на конституційному рівні до поступового розширення участі жінок у системі публічної влади. Важливим етапом стало прийняття у 2005 році Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», що заклав правові засади реалізації державної гендерної політики, попри наявність певного скептицизму щодо цієї проблематики на початковому етапі. Суттєвий вплив на трансформацію гендерних ролей справила збройна агресія проти України, що сприяла активнішому залученню жінок до військової служби, управлінської діяльності та волонтерського руху. Станом на 2025 р. жінки займають близько 21% місць у ВРУ, а також демонструють зростаючу участь у процесах ухвалення політичних рішень і здійсненні дипломатичної діяльності. Водночас, попри наявні позитивні зрушення, зберігаються структурні бар'єри, що обмежують повну реалізацію принципу гендерної рівності та потребують подальшого вдосконалення механізмів державної політики. У цьому контексті важливого значення набуває інтеграція різних управлінських підходів, зокрема поєднання умовно «жіночих» і «чоловічих» стилів лідерства, що сприятиме формуванню інклюзивної, гнучкої та ефективної моделі публічного управління.

5. Реалізація гендерної рівності в сфері лідерства має низку бар'єрів, що перешкоджають її ефективному розвитку. Гендерні стереотипи лишаються основною проблемою у суспільстві та професійному середовищі. Традиційні уявлення про роль жінки створюють упереджене ставлення до їх лідерського потенціалу, що змушує жінок докладати більше зусиль і часу, аби довести професійну спроможність. Не менш гострою проблемою є явище скляної стелі, яке проявляється через приховані бар'єри, що гальмують просування жінок кар'єрними сходами. Попри законодавчі гарантії рівності, доступ жінок до керівних посад лишається обмеженим через структурні та культурні чинники. Значною перешкодою розвитку рівності є слабка ефективність механізмів реалізації гендерної політики. Відсутність досвідчених кадрів,

сильних інституційних механізмів та належного контролю за дотриманням гендерної рівності зводять нанівець вплив проголошених ініціатив. Також не менш важливими є проблеми: дотримання балансу між приватним і професійним життям та низький розвиток наставництва й професійних мереж підтримки жінок. Зважаючи на такі проблеми, пріоритетом має стати реальне втілення гендерної політики, від декларативного визнання до дієвих інституційних механізмів. Це передбачає проведення гендерних аудитів, впровадження систем моніторингу дотримання недискримінаційних принципів, створення спеціалізованих підрозділів з питань гендерної політики в структурах влади. Особлива увага має приділятися розвитку професійних навичок публічних службовців з цієї проблематики. Безпосередньо організація тренінгів та освітніх програм допоможуть формувати гендерно-чутливе мислення. Формування професійних мереж шкіл із лідерства та менторських програм мають стати перспективним напрямом розкриття лідерського потенціалу. Ключовим напрямком удосконалення має стати й оптимізація кадрових процедур та інтеграція прозорих і стандартизованих механізмів відбору кадрів, що оцінюватимуть професійну компетентність. Не менш важливим є впровадження сучасних форм організації праці, зокрема гнучких графіків роботи, можливостей дистанційного виконання обов'язків, а також політик, спрямованих на підтримку балансу між приватним і професійним життям. Переконавши, що комплексне впровадження зазначеного та їх оптимальне поєднання сприятиме формуванню гендерно-чутливого лідерства на публічній службі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій Ю.О. Лідерство українських жінок під час війни. Реалізація гендерної політики на сучасному етапі розвитку сектору безпеки і оборони: стан, проблеми, перспективи: тези V Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2024 року). Хмельницький: Видавництво НАДПСУ, 2024. С. 102-104.
2. Басінская І., Радюк О., Нехвядовіч І. Ситуаційні й інтеракціоністські теорії лідерства. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. 2020. № 11. С. 5-23.
3. Вінс В.А., Заболотна Ю.В. Типологія стилів лідерства та психологічні особливості реалізації лідерського потенціалу керівного складу організації. Габітус. 2022. Вип. 43. С. 195-199.
4. Гендерна рівність в освіті [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=oYzGrodjyZs>.
5. Глобальний індекс гендерного розриву та місце України в ньому (у динаміці за три роки) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ccu.gov.ua/storinka/globalnyy-indeks>.
6. Грицай І.О. Механізм забезпечення принципу гендерної рівності: теорія та практика: Монографія. К.: «Хай-Тек Прес», 2018. 560 с.
7. Грицанюк В., Новицький А. Особливості гендерної соціалізації особистості в умовах війни. Theory and practice of the development of technical sciences: The VI International Scientific and Practical Conference, February 12-14, 2024, Prague, Czech Republic. 2024. P. 296-298.
8. Гриценко-Веселовська О.В. Суфражизм як шлях забезпечення гендерної рівності у сфері виборчих прав. Актуальні проблеми політики. 2014. Вип. 51. С. 477-484.
9. Грищенко І.М. Лідерство як феномен управління групою. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С. 116-119.

10. Євтушенко О.Н., Шульга А.А. Формування інноваційного лідерства та впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 5. С. 335-343.

11. Жінки у політиці: гендерний аналіз виборів народних депутатів України. Центральна виборча комісія від 20 травня, 2024 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.facebook.com/share/p/1appKhnuN1/>.

12. Жінки у політиці: як змінювалося їхнє представництво у владі незалежної України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/zhinky-u-vladi-henderna-kvota-nezalezhnist%CA%B9/31415103.html>.

13. Замковий О.І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 41 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economy.andsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1586/1526>.

14. Зайцева І.Ю., Андрейченко С.В. Жіноче лідерство: виклики на шляху до успішного управління. Актуальні проблеми психології, бізнесу та управління в умовах сучасних вимог: тези доповідей за матеріалами міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., Україна, Латвія, Бразилія, Італія, Польща, м. Київ, 26-27 квітня 2023 р. К., 2023. С. 104-108.

15. Іспанія запровадила оплачувану «менструальну відпустку» на законодавчому рівні [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/336187-ispaniya-zaprovadila-oplachuvanu-menstrualnu-vidpustku-na-zakonodavchomu-rivni>.

16. Керівництво організацією: Навч. посіб. / за ред. О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 244 с.

17. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок від 18 грудня 1979 р. [Електронний ресурс]. Режим

доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_207#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207#Text).

18. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254/96. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

19. Копчак Ю.С. Матвеєв М.Е. Моторнюк У.І. Особливості впливу різних стилів лідерства на управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2024. Вип. 2. С. 33-39.

20. Кучменко В., Булдиркаєва А. Лідерство на державній службі. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2023. № 2. С. 50-55.

21. Лазар І.Г. Вдосконалення механізмів формування та реалізації гендерної політики в Україні: дис. ... канд. наук з держ. управління. Львів, 2007. 217 с.

22. Лебеденко О.В. Стили лідерства та ефективність публічного управління. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 11-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (8-9 листопад 2023 р.). Дніпро: ДДАЕУ, 2023. С. 111-114.

23. Левченко К.Б. Гендерна політика в Україні: актуальний стан, напрями та перспективи розвитку. Людина, суспільство, держава: гендерний вимір: Монографія / за заг. ред. К.Б. Левченко, І.М. Сопилко. К.; Одеса: Фенікс, 2024. 324 с.

24. Лідерство: Навч.-метод. посіб. для студ. економ. спец. закл. вищ. освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини; уклад. Г.М. Чирва. Умань, 2022. 200 с.

25. Ліончук Р.А. Термін «гендер» у науковому дискурсі: вітчизняний та зарубіжний підходи. Нова педагогічна думка. 2013. № 2. С. 66-70.

26. Ліпич Л.Г. Лідерство та корпоративна культура в публічному управлінні: теоретичні основи та прикладні підходи. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2025. № 38(66). С. 66-71.

27. Лях Ю.І. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. Університетські наукові записки. 2022. № 3. С. 106-115.

28. Матківська Х.С. Дубіль Ю. Стили керівництва. Проблеми та

перспективи розвитку системи безпеки життєдіяльності: Зб. наук. праць Міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених, курсантів та студентів (28-29 березня 2024 р.). Львів: ЛДУ БЖД, 2024. С. 330-331.

29. Міннікова О.В., Кармінська-Белоброва М.В. Вплив лідерства на організацію в умовах соціально-економічних криз. Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та аспірантів (24-25 жовтня, м. Харків); Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2024. С. 165-168.

30. Ніколайчук С.В. Тенденції та новації правового регулювання забезпечення гендерної рівності в Україні в публічному управлінні. Науковий вісник ДДУВС. 2021. № 2(111). С. 165-169.

31. Про вдосконалення роботи центральних та місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Указ Президента України від 26 липня 2005 р. № 1135/2005 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1135/2005#Text>.

32. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 52. Ст. 561.

33. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5207-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 32. Ст. 412.

34. Про затвердження Державної програми з утвердження гендерної рівності в українському суспільстві на період до 2010 року: Кабінет Міністрів України від 6 грудня 2006 р. № 1834 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1834-2006-%D0%BF#Text>.

35. Про затвердження Державної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2016 року: Кабінет Міністрів України від 7 вересня 2013 р. №717 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/717-2013-%D0%BF/ed20130926>.

36. Про затвердження Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року: Кабінет Міністрів України від 11 квітня 2018 р. № 273 [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273-2018-%D0%BF/ed20180411#Text>.

37. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 р. № 113-2016-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113-2016-%D1%80/ed20160224#Text>.

38. Про затвердження операційного плану заходів на 2025-2027 роки з реалізації Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2025 р. № 260-р [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/260-2025-%D1%80#Text>.

39. Про затвердження плану заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2020 р. № 1578-р [Електронний ресурс]. Режим доступу:

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

40. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції комунікації у сфері гендерної рівності: Розпорядження Кабінету Міністрів України від січня 2023 р. № 79-р [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-2023-%D1%80#Text>.

41. Про зростання представництва жінок на ринку праці, в економічних процесах, підтримці домогосподарств та управлінні. Офіс Віце-прем'єра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції від 26 грудня 2024 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://www.facebook.com/share/p/17o4AwZRao/>.

42. Про невідкладні заходи із запобігання та протидії домашньому

насилъству, насилъству за ознакою статі, захисту прав осіб, які постраждали від такого насилъства: Указ Президента України від 21 вересня 2020 р. №398/2020 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/3982020-35069>.

43. Про підвищення соціального статусу жінок в Україні: Указ Президента України від 25 квітня 2001 р. № 283/2001 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/283/2001#Text>.

44. Про протидію торгівлі людьми: Закон України від 20 вересня 2011 р. № 3739-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 19-20. Ст. 173.

45. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2022 р. № 752-2022-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80/ed20220812#Text>.

46. Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022–2024 роки з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2022 р. № 1163-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2022-p#Text>.

47. Про традиційну культуру без «шароварщини», про етніку та архаїку – сучасною мовою [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukr.radio/schedule/play-archive.html?periodItemID=2208031>.

48. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.

49. Рекуненко І.І., Гордієнко В.П., Балагуровська І.О., Дробот В.Д. Ефект скляної стелі у лідерстві. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 14 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/275/241>.

50. Рішення Конституційного Суду України у справі за

конституційним зверненням громадянина Трояна Антона Павловича щодо офіційного тлумачення положень статті 24 Конституції України (справа про рівність сторін судового процесу від 12 квітня 2012 р. № 9-рп/2012 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v009p710-12#Text>.

51. Саврук О.Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2009. Вип. 56. С. 387-393.

52. Саєнко О.В. Поняття «гендеру» як конституційно-правової категорії. *Evropský politický a právní diskurz*. 2020. Svazek 7 [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2020/2020-7-2/eppd\\_2020\\_7\\_2.pdf](https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2020/2020-7-2/eppd_2020_7_2.pdf).

53. Синявський В.В., Сергєєнкова О.П. Психологічний словник / за ред. Н.А. Побірченко. К.: Науковий світ, 2007. 336 с.

54. Словник гендерних термінів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://a-z-gender.net/ua/stat.html>.

55. Сушко О.С., Головченко Н.Р. Сучасний стан розвитку трансформаційного лідерства на державній службі. Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика: V Міжнар. наук-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен., (19 жовтня, м. Харків). 2019. С. 25-26.

56. Ткалич М.Г. Гендерна психологія: Навч. посіб. 2-ге вид., випр., доповн. К.: Академ-видав, 2016. 256 с.

57. Ткаченко О.П. Стилі керівництва та їх вплив на ефективність управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/70>.

58. Шаполова В.В. Духно Н.В. Сучасні стилі лідерства: сьогочасний лідер: Матеріали I Міжн. наук.-практ. конф. (27-29 квітня 2023 р.). Харків: НТУ «ХП», 2023. С. 63-65.

59. Шаполова В.В., Поліщук Д.В. Теорія лідерства Д. Макгрегора [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9c547a64-e210-408d-9200-b6c98b027c52/content>.
60. Шляхтіна Г.В. Використання стилів лідерства у реалізації реформи публічного управління. *Věda a perspektivy*. 2021. № 1(1). С. 163-175.
61. Шульга А.А., Сергієнко В.М. Правові засади управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2025. № 29. С. 895-928.
62. Bennis, Warren G, *On Becoming a Leader*. Milton Keynes: Ingram Publisher Services, 2009. 304 p.
63. Daft R.L. *The Leadership Experience*. 8th Ed. Mason: Cengage Learning, 2022. 528 p.
64. Scott J.W. *Gender and the politics of history*. New York: Columbia University Press, 1988. 242 p.
65. Terry J. *The Black Belt Leader* [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.beablackbeltleader.com>.

**Розділ II Конституції України «Права, свободи та обов'язки людини і громадянина», що закріплює гендерну рівність на державному та конституційному рівні [18]**

<b>Стаття 22</b>	Права і свободи людини і громадянина, закріплені цією Конституцією, не є вичерпними. Конституційні права і свободи гарантуються і не можуть бути скасовані.
<b>Стаття 27</b>	Кожна людина має невід'ємне право на життя. Ніхто не може бути свавільно позбавлений життя. Обов'язок держави – захищати життя людини. Кожен має право захищати своє життя і здоров'я, життя і здоров'я інших людей від протиправних посягань.
<b>Стаття 43</b>	Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується.
<b>Стаття 46</b>	Громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом.
<b>Стаття 49</b>	Кожен має право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування.
<b>Стаття 50</b>	Кожен має право на безпечне для життя і здоров'я довкілля та на відшкодування завданої порушенням цього права шкоди.
<b>Стаття 51</b>	Шлюб ґрунтується на вільній згоді жінки і чоловіка. Кожен із подружжя має рівні права і обов'язки у шлюбі та сім'ї.
<b>Стаття 53</b>	Кожен має право на освіту.
<b>Стаття 64</b>	Конституційні права і свободи людини і громадянина не можуть бути обмежені, крім випадків, передбачених Конституцією України.