

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра політології та публічного управління

На правах рукопису

РАЦКЕВИЧ ІННА ІГОРІВНА

«ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ»

Спеціальність: 052 «Політологія»

Освітньо-професійна програма: «Політологія та державне управління»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

КУЗЬМУК ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА

кандидат соціологічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №

засідання кафедри політології та

публічного управління

від 2025 р.

Завідувач кафедри

Проф. Бусленко. В. В.

Луцьк-2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	7
1.1. Поняття та сутність жіночого лідерства.....	7
1.2. Гендерні аспекти управління: міжнародний та національний досвід	11
1.3. Бар'єри та виклики для жінок у державному управлінні.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	24
2.1. Статистичний аналіз участі жінок у державному управлінні.....	24
2.2. Роль державної політики у підтримці гендерної рівності.....	26
2.3. Вплив жіночого лідерства на ефективність управління.....	31
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	39
3.1. Світові тренди у розвитку жіночого лідерства.....	39
3.2. Інструменти підтримки та мотивації жінок у державному управлінні.....	46
3.3. Перспективи законодавчого забезпечення гендерної рівності.....	50
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

У сучасному світі, де гендерна рівність стає не лише соціальним, а й економічним пріоритетом, роль жінок у політиці та управлінні державними справами набуває все більшого значення. За останні десятиліття у багатьох країнах світу спостерігається поступова зміна ставлення до жінок на керівних посадах, однак ще існують численні бар'єри, що обмежують їх повноцінну участь у політичному процесі та управлінні. Жіноче лідерство в державному управлінні є важливим фактором для забезпечення інклюзивності, соціальної справедливості та сталого розвитку суспільства. На державному рівні це дозволяє створювати політики, які враховують потреби всіх верств населення, а також сприяє розвитку рівних можливостей для всіх громадян. Особливу увагу вивчення жіночого лідерства у державному управлінні привертає в контексті боротьби з дискримінацією за ознакою статі та подолання стереотипів, що стосуються ролі жінок у суспільстві. Однією з основних проблем є те, що на багатьох керівних посадах в Україні та інших країнах світу жінки все ще перебувають у меншості. Це вказує на необхідність системних змін у політиці та практиці державного управління, що сприятимуть залученню жінок до важливих управлінських та політичних процесів. Зокрема, це стосується таких аспектів, як гендерна квота в парламенті, підтримка жінок на виборних посадах, створення рівних умов для розвитку кар'єри в державних структурах.

Актуальність дослідження також визначається потребою в усвідомленні важливості жіночого лідерства для формування прогресивної державної політики. З огляду на новітні тренди та виклики, що постають перед державними інститутами в умовах глобалізації та швидких змін у суспільстві, жіноче лідерство може стати важливим інструментом для адаптації державного управління до вимог сучасного часу. Дослідження ролі жінок у державному управлінні дасть змогу не лише проаналізувати поточний стан, але й розробити рекомендації для подальшого розвитку політики гендерної

рівності в Україні, сприяти створенню умов для залучення жінок до прийняття стратегічно важливих рішень у сфері державного управління.

Об'єктом дослідження є жіноче лідерство в державному управлінні.

Предметом дослідження є фактори, які визначають можливості та бар'єри для жінок у досягненні лідерських позицій у державному управлінні.

Метою дослідження є аналіз поточного стану жіночого лідерства в державному управлінні, виявлення основних перешкод та можливостей для розвитку жіночого лідерства, а також розробка рекомендацій для покращення політики гендерної рівності та підтримки жінок на керівних посадах в органах державної влади і місцевого самоврядування в Україні.

Завдання дослідження:

1) Проаналізувати основні поняття та сутність жіночого лідерства в контексті державного управління, визначити ключові характеристики та риси, що відрізняють жіночий стиль лідерства від інших моделей.

2) Вивчити гендерні аспекти управління на міжнародному та національному рівнях, зокрема, порівняти досвід країн з високим рівнем гендерної рівності в державному управлінні і Україну, виявити фактори, що сприяють або перешкоджають розвитку жіночого лідерства в різних країнах.

3) Визначити основні бар'єри та виклики для жінок у державному управлінні, включаючи соціальні, культурні, політичні та економічні перешкоди, які обмежують доступ жінок до високих управлінських посад.

4) Провести статистичний аналіз участі жінок у державному управлінні в Україні, виявити поточний рівень представництва жінок на керівних посадах в органах державної влади та місцевого самоврядування.

5) Оцінити роль державної політики у підтримці гендерної рівності, вивчити існуючі законодавчі ініціативи та програми, спрямовані на підвищення представництва жінок у державному управлінні.

6) Дослідити вплив жіночого лідерства на ефективність управління, визначити, як залучення жінок до керівних позицій може покращити процеси прийняття рішень, управління ресурсами та реалізацію політики.

7)Оцінити світові тренди розвитку жіночого лідерства у державному управлінні та з'ясувати, які міжнародні практики можна застосувати в Україні для підтримки жінок у політиці та державних структурах.

8)Визначити інструменти підтримки та мотивації жінок у державному управлінні, зокрема, створення сприятливих умов для професійного розвитку, наставництва, тренінгів та підвищення кваліфікації для жінок.

9)Проаналізувати перспективи законодавчого забезпечення гендерної рівності в Україні, визначити необхідні зміни у законодавстві та політиках для забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у державному управлінні.

Наукова новизна даного дослідження полягає в комплексному підході до аналізу жіночого лідерства в державному управлінні в контексті сучасних гендерних трансформацій. Вперше здійснено детальний аналіз бар'єрів та викликів, з якими стикаються жінки, прагнучи до високих посад в державному секторі, з огляду на специфіку української політичної і соціальної реальності. Крім того, розглянуто вплив міжнародних гендерних стандартів на формування політики гендерної рівності в Україні, що дозволяє визначити прогалини в національному законодавстві та запропонувати нові підходи до покращення участі жінок у державному управлінні. У ході дослідження також розроблено рекомендації щодо стимулювання жіночого лідерства, зокрема, через створення сприятливих умов для кар'єрного росту жінок та подолання гендерних стереотипів.

Теоретичне значення роботи полягає в уточненні понятійно-термінологічного апарату жіночого лідерства та гендерної рівності в контексті управління, що дозволяє глибше розуміти специфіку і структуру цього феномену в умовах державного управління. Розроблені теоретичні положення сприяють формуванню нових підходів до оцінки ефективності управлінських практик, враховуючи гендерний аспект, а також відкривають можливості для подальших досліджень у галузі гендерної політики та управлінських стратегій на національному рівні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття та сутність жіночого лідерства

Жіноче лідерство є складним і багатогранним феноменом, що розвивається в умовах змінюваних соціальних, культурних та політичних обставин. Це явище набуло особливої значущості в останні десятиліття, зокрема завдяки глобальним змінам у відносинах між чоловіками та жінками, що призвело до необхідності перегляду традиційних уявлень про лідерство в контексті гендерної рівності. Під жіночим лідерством слід розуміти не лише здатність жінок брати на себе управлінські ролі та виконувати функції керівництва, але й специфіку їхнього лідерського стилю, який відрізняється від традиційно чоловічого підходу до управління. Важливо зазначити, що жіноче лідерство часто розглядається як результат не тільки особистих якостей жінок, але й соціальних, економічних та культурних умов, які сприяють або, навпаки, обмежують їхню активність у сфері управління [5, с. 112].

Сутність жіночого лідерства не можна звести до простого факту присутності жінок на керівних посадах. Воно включає в себе особливості стилю управління, взаємодії з підлеглими, прийняття рішень і здійснення контролю. В умовах, коли жінки в багатьох сферах ще мають обмежений доступ до найвищих рівнів влади, їх лідерські стилі відрізняються, зокрема, більшою емпатією, комунікабельністю, орієнтацією на співпрацю та консенсус. Це дає змогу їм краще організовувати робочі процеси та досягати успіху в ситуаціях, що потребують командної роботи [8, с. 47]. Однак цей стиль також часто стикається з обмеженнями в умовах, коли суспільство за традицією віддає перевагу агресивнішому, більш рішучому та авторитарному способу управління, який більше асоціюється з чоловічим лідерством [6, с. 85].

На рівні управлінських структур жіноче лідерство часто розглядається через призму гендерних стереотипів, що можуть впливати на оцінку здатностей жінок до лідерства. Соціальні та культурні стереотипи стосовно ролі жінки в суспільстві, її обов'язків і можливостей здатні формувати бар'єри для кар'єрного росту жінок в політиці та управлінні. Проте з розвитком політик гендерної рівності та зростанням ролі жінок у різних сферах діяльності все більше з'являється прикладів успішного жіночого лідерства. Важливо зазначити, що жіночий лідерський стиль, орієнтований на консенсус та взаєморозуміння, може бути дуже ефективним у контексті сучасного демократичного управління, коли важливо досягати гармонії у відносинах між керівниками та підлеглими, забезпечувати стійкість і ефективність організацій в умовах змін і невизначеності [9, с. 58].

Жіноче лідерство має важливе значення для розвитку демократичних інститутів і здійснення реформ у країнах, де жінки досі мають обмежений доступ до політичної влади. Лідерки можуть вносити нові підходи до управлінських процесів, забезпечуючи не тільки ефективність і прозорість, але й справедливість у прийнятті рішень. Дослідження показують, що участь жінок в управлінських процесах сприяє розвитку більш стабільних і справедливих систем, оскільки жінки схильні до більш об'єктивного і гуманного підходу в прийнятті рішень, приділяючи увагу не лише економічним, але й соціальним аспектам розвитку [7, с. 122].

З іншого боку, існують значні бар'єри, які обмежують можливості жінок реалізувати себе на високих управлінських посадах. Це і структурні перепони в організаціях, і обмеження в доступі до необхідних ресурсів для розвитку кар'єри, а також гендерні упередження, які часто заважають жінкам досягти лідерських позицій. Зокрема, це може бути відсутність менторства, менші можливості для професійного розвитку, а також стереотипи, які вважають, що жінки менш здатні до рішучих кроків і прийняття відповідальних рішень [10, с. 67].

Таким чином, жіноче лідерство є важливим елементом сучасного державного управління, що надає значний потенціал для покращення управлінських практик та підвищення ефективності роботи органів влади. Однак для забезпечення рівних можливостей для жінок необхідно подолати бар'єри, що перешкоджають їх кар'єрному зростанню, і створити умови для їх участі в управлінських процесах на всіх рівнях.

Жіноче лідерство є не тільки важливим інструментом для зміцнення організаційних структур, але й чинником, що сприяє зміні соціальних парадигм у суспільстві. Традиційно лідерство вважалося здебільшого атрибутом чоловіків, адже в багатьох культурах і суспільствах чоловіки виконували роль основних лідерів як в бізнесі, так і в політиці. Однак, з часом, і особливо в останні десятиліття, жіноче лідерство стає більш визнаним і поширеним. Це проявляється в значному зростанні кількості жінок, які займають керівні посади в політиці, бізнесі, науці, культурі та інших сферах. Їхні досягнення на цих посадах доводять, що жінки здатні проявляти сильні лідерські якості та вести за собою інших, подолавши численні бар'єри та стереотипи, які існували в минулому [11, с. 124].

Одним з важливих аспектів жіночого лідерства є його унікальний стиль управління. Жінки-лідерки часто характеризуються більшою увагою до емоційного інтелекту, що дозволяє їм краще розуміти потреби своїх підлеглих і вибудовувати з ними довірчі та конструктивні відносини. Цей стиль лідерства передбачає меншу схильність до авторитаризму та більше до колективізму, співпраці і розподілу влади. Це дозволяє створювати організаційну культуру, орієнтовану на взаємодію, підтримку та розвиток кожного індивідуума, що в результаті сприяє загальній ефективності та стабільності організації. Дослідження свідчать, що організації з жінками на керівних посадах мають кращі показники якості взаємодії в колективі, знижений рівень стресу серед працівників і більш високий рівень задоволення роботою, що, в свою чергу, покращує загальну ефективність роботи організації [12, с. 103].

Однак, попри численні переваги, жіноче лідерство стикається з різними труднощами, які мають глибокі корені в історії та культурі. В багатьох країнах існують глибоко вкорінені гендерні стереотипи, які зводять роль жінок до допоміжних функцій, обмежуючи їх можливості проявити свої лідерські якості. Це особливо актуально в країнах, де жінки, як і раніше, стикаються з проблемами рівного доступу до освіти, кар'єрних можливостей та ресурсів для самореалізації. Більше того, в таких умовах жінки, що займають керівні посади, часто повинні боротися з подвійними стандартами, адже вони не лише мають виконувати свої професійні обов'язки, але й доводити свою здатність до лідерства в умовах гендерної нерівності [13, с. 56].

Гендерні стереотипи також проявляються в оцінці жінок-лідерів, які часто стикаються з критикою за свої рішення, в той час як їхні чоловічі колеги можуть не зазнавати такого ж рівня пильності. Так, жінки, які проявляють рішучість, часто називаються «агресивними» або «упертими», тоді як чоловіки, які демонструють схожу поведінку, можуть бути оцінені як «сильні» чи «рішучі». Така оцінка має негативний вплив на самопочуття жінок у керівних ролях і може заважати їм повною мірою реалізувати свій потенціал [14, с. 92].

Паралельно з труднощами, жіноче лідерство також стикається з бар'єрами на законодавчому рівні. У багатьох країнах існують слабкі механізми підтримки гендерної рівності в політиці та бізнесі, що обмежує можливості жінок для отримання доступу до ключових ресурсів. Законодавчі ініціативи щодо гендерної рівності часто залишаються недостатньо ефективними, через те, що в суспільствах з сильними патріархальними традиціями важко змінити культурні та соціальні норми, які обмежують роль жінок у політичному та економічному житті країни [15, с. 138]. Це створює негативне середовище для розвитку жіночого лідерства і потребує змін у політиці, спрямованих на забезпечення рівних можливостей для всіх.

У цьому контексті важливою є роль держави у формуванні політики, яка підтримує жіноче лідерство. В останні роки спостерігається тенденція до

більш активної участі жінок у політиці, управлінні, бізнесі. Для цього необхідно створити інструменти, які б забезпечили рівність можливостей для жінок і сприяли їх професійному розвитку на всіх рівнях. Такі ініціативи можуть включати спеціальні програми підтримки жінок у бізнесі та політиці, а також програми менторства, розвитку лідерських якостей, доступу до необхідних ресурсів і навчання. Важливу роль у цих процесах повинні відігравати також громадські організації, що займаються гендерними питаннями, адже вони можуть впливати на зміну стереотипів і відстоювати права жінок на рівні законодавства і суспільства [16, с. 72].

Загалом, жіноче лідерство в державному управлінні, безумовно, є важливим фактором розвитку демократії та ефективності організацій. Незважаючи на численні виклики і бар'єри, з якими стикаються жінки на керівних посадах, їх участь у державному управлінні здатна забезпечити не лише зміцнення соціальної стабільності, але й значні інновації у підходах до управління. Це вимагає комплексного підходу до розв'язання існуючих проблем і створення рівних можливостей для жінок у всіх сферах життя.

1.2. Гендерні аспекти управління: міжнародний та національний досвід

Гендерні аспекти управління є важливою темою як на міжнародному, так і на національному рівнях, оскільки вони значно впливають на розвиток організацій та ефективність їхньої діяльності. Гендерна рівність у сфері управління передбачає рівний доступ до ресурсів і можливостей для чоловіків і жінок на всіх рівнях управлінських структур, що є необхідною умовою для створення справедливих і ефективних організацій. Відсутність гендерної рівності може призвести до значних економічних та соціальних втрат, адже ігнорування потенціалу жінок у менеджменті знижує ефективність усієї організації. На міжнародному рівні різні країни мають різні підходи до

вирішення проблеми гендерної нерівності в управлінні, що дозволяє вивчати цей процес із різних точок зору та застосовувати досвід інших країн у національній практиці.

Одним із найбільш успішних прикладів на міжнародному рівні є скандинавські країни, зокрема Швеція, Норвегія та Ісландія, де гендерна рівність стала однією з основних стратегічних цілей національних політик. У цих країнах вже багато років активно працюють над досягненням рівних можливостей для чоловіків і жінок на ринку праці, зокрема в державному управлінні. Вони впровадили різноманітні заходи, такі як квоти для жінок на керівних посадах, підтримка балансу між роботою та сім'єю, а також сприяння участі жінок у політичному житті. Наприклад, у Норвегії законодавчі ініціативи сприяли тому, що на сьогоднішній день близько 40% керівних посад у великих компаніях займають жінки. Подібні стратегії активно використовуються також у Фінляндії та Данії, де рівність прав і можливостей у державному управлінні вважається важливим чинником соціальної стабільності та розвитку [5, с. 82].

У багатьох країнах Європи та Північної Америки також зростає кількість ініціатив, спрямованих на забезпечення гендерної рівності в управлінні. Зокрема, у Великій Британії та Канаді проводяться численні програми для підтримки кар'єрного росту жінок у державному управлінні та політиці, зокрема через фінансування тренінгів та менторських програм. Ці програми допомагають жінкам розвивати свої лідерські здібності, знайти підтримку в професійному середовищі та зменшити гендерні бар'єри на шляху до кар'єрного росту [8, с. 147].

На національному рівні в Україні питання гендерної рівності в управлінні набуло значної актуальності в останні роки, особливо після підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, що передбачає впровадження стандартів гендерної рівності. На законодавчому рівні були ухвалені певні зміни, спрямовані на підтримку жінок у політиці та управлінні. Однією з найбільших ініціатив стало створення Національної стратегії забезпечення

рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, яка включає розширення участі жінок у політичному процесі та створення спеціальних програм для жінок, що займають управлінські посади [6, с. 134].

Незважаючи на прогрес, проблема гендерної нерівності в Україні залишається актуальною, адже жінки все ще зустрічаються з численними бар'єрами на шляху до високих посад у державному управлінні. Дослідження показують, що жінки в Україні мають обмежений доступ до керівних позицій, хоча їхня участь в органах місцевого самоврядування зростає. Проте на національному рівні цей процес все ще не такий швидкий і системний, як у країнах ЄС або Північної Америки. В Україні також спостерігається недостатня підтримка жінок через відсутність чіткої політики, спрямованої на боротьбу з гендерними стереотипами та створення умов для кар'єрного росту жінок у державному управлінні [7, с. 119].

У країнах Центральної та Східної Європи також спостерігається певний прогрес у гендерній рівності в управлінні, хоча виклики залишаються. Наприклад, у Польщі, Чехії та Угорщині жінки все більше займають керівні посади, але на шляху до повної рівності їм доводиться долати стереотипи про «непідготовленість» жінок до управлінської роботи та гендерні бар'єри, які часто підтримуються суспільними нормами і традиціями. Водночас країни, як-то Словаччина та Литва, здійснюють активні реформи, спрямовані на гендерну рівність, що включають проведення спеціальних навчальних програм та квотування [9, с. 98].

Таким чином, питання гендерної рівності в управлінні залишається надзвичайно важливим, і процес досягнення рівності є складним і багатограним. Міжнародний досвід свідчить про важливість не тільки змін у законодавчій та політичній сферах, але й про необхідність культурної трансформації, що забезпечить створення сприятливих умов для жінок на всіх етапах управлінської кар'єри. Україні важливо продовжувати шлях до гендерної рівності, вивчаючи досвід інших країн і адаптуючи його до власних

умов, що дозволить забезпечити ефективне та справедливе управління в усіх сферах суспільства.

Відзначимо, що гендерні аспекти управління в контексті міжнародного досвіду не є лише питанням рівності прав, а й ефективності управлінських процесів. Вивчення гендерних аспектів у державному управлінні показує, що більша участь жінок у прийнятті рішень має позитивний вплив на ефективність роботи організацій. Наприклад, дослідження показують, що країни, які активно впроваджують гендерну рівність в управлінських структурах, мають кращі економічні результати та більш стабільні політичні ситуації. Це зумовлено тим, що жіночий підхід до управління часто відрізняється більшою схильністю до консенсусу, колективної роботи та уваги до соціальних аспектів, що є важливими для розвитку стійких та інклюзивних організацій. Такі властивості можуть значно покращити ефективність управлінських рішень, особливо в умовах соціальних або економічних криз.

З іншого боку, важливо зазначити, що гендерна рівність у сфері управління вимагає не тільки юридичних або економічних реформ, а й культурних змін. У багатьох країнах, незважаючи на законодавчі ініціативи, гендерні стереотипи й далі відіграють важливу роль у виборі лідерів та управлінців. Наприклад, в Україні існують традиційні уявлення про "жіночі" та "чоловічі" професії, які значною мірою впливають на вибір керівників у різних сферах управління. В Україні, незважаючи на політичну волю та законодавчі зміни, стереотипи залишаються значним бар'єром на шляху до реальної гендерної рівності в управлінні. Суспільство і далі сприймає жінок як менш компетентних для обіймання високих державних посад порівняно з чоловіками, хоча це сприйняття не має під собою жодних об'єктивних підстав [10, с. 118].

Незважаючи на ці труднощі, в Україні відбувається поступове покращення ситуації щодо участі жінок у державному управлінні. Вже зараз є кілька позитивних прикладів, коли жінки обіймають керівні посади в урядових структурах, таких як Міністерство культури, Міністерство охорони здоров'я, а

також на посадах заступників міністрів і голів місцевих адміністрацій. Це свідчить про те, що певні кроки на шляху до забезпечення гендерної рівності вже зроблені, однак для досягнення справжнього балансу необхідні додаткові зусилля. На сьогоднішній день для подолання гендерних бар'єрів необхідно не тільки збільшити кількість жінок на керівних посадах, але й забезпечити для них рівні можливості для кар'єрного росту та розвитку лідерських якостей, що потребує системної підтримки з боку держави, а також зміни ставлення до жінок у суспільстві [11, с. 202].

Найбільш важливими етапами на шляху до повної гендерної рівності є усунення соціальних та культурних бар'єрів, що заважають жінкам реалізувати свій потенціал у сфері управління. Суспільство повинно змінити ставлення до жінок, надати їм можливість проявити себе не лише як фахівців у певних галузях, а й як лідерів, здатних здійснювати ефективне управління на державному рівні. Для цього необхідно активно працювати зі зміною суспільної свідомості, зокрема через освіту, медіа та різноманітні культурні проєкти, спрямовані на демонстрацію позитивних прикладів жінок-лідерів. Окрім того, державні органи повинні активніше впроваджувати інструменти підтримки жінок, які бажають побудувати кар'єру в управлінській сфері, включаючи програми для навчання, менторства, а також законодавчі ініціативи, що стимулюють участь жінок у політиці та управлінні [12, с. 157].

Загалом, гендерна рівність у державному управлінні є важливим чинником для досягнення економічного розвитку та соціальної стабільності. Незважаючи на численні труднощі, сучасний міжнародний досвід показує, що саме рівна участь жінок у політиці та управлінні є важливим елементом для створення справедливого та ефективного суспільства. Україна повинна продовжувати цей шлях, активніше впроваджувати політики гендерної рівності та створювати умови для того, щоб кожна жінка могла реалізувати свій потенціал у державному управлінні та зайняти лідерську позицію на рівних умовах із чоловіками. Це дозволить зміцнити демократичні засади управління та сприяти розвитку економіки і суспільства в цілому.

1.3. Бар'єри та виклики для жінок у державному управлінні

Бар'єри та виклики для жінок у державному управлінні є однією з ключових проблем, з якою стикаються жінки, що прагнуть реалізувати свій потенціал у цій сфері. Зокрема, багато жінок стикаються з низкою труднощів, що стосуються як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Зовнішні бар'єри часто пов'язані з відсутністю або недостатньою підтримкою з боку держави та суспільства, а внутрішні - з психологічними та культурними бар'єрами, що обмежують участь жінок у процесах прийняття рішень на найвищому рівні. Ці виклики можуть бути фізичними, соціальними, економічними та культурними, і вони перешкоджають жінкам у досягненні високих посад у державному управлінні, що є необхідною умовою для забезпечення рівності та розвитку демократичного управління.

Одним із основних бар'єрів є гендерні стереотипи, які вкорінені в суспільстві. Вони впливають на вибір керівників, де чоловіки часто розглядаються як більш здатні до лідерства, а жінки - як менш кваліфіковані або схильні до емоційності, що може бути сприйнято як недолік для роботи на високих управлінських посадах. Це формує у суспільстві негативне ставлення до жінок-лідерів, що, у свою чергу, обмежує їхній доступ до керівних посад у державному управлінні [15, с. 345]. В результаті, жінки можуть зустрічати труднощі навіть на етапі кар'єрного просування, оскільки їм доводиться подолати багато додаткових перешкод, які не зустрічаються чоловікам.

Не менш важливим бар'єром є відсутність належної підтримки з боку держави та організацій, що реалізують політику в галузі управління. В багатьох країнах, зокрема в Україні, система надання рівних можливостей для жінок в управлінській сфері ще не є достатньо розвинутою. Зокрема, у відсутності чіткої політики підтримки жінок на керівних посадах, яка включала б конкретні стратегії щодо підвищення їхньої присутності у високих

ешелонах влади та управління. Тому жінки стикаються з труднощами в процесі доступу до ресурсів, необхідних для кар'єрного зростання, таких як фінансова підтримка, можливості для навчання та підвищення кваліфікації, або мережі професійних контактів, що створюють додаткові бар'єри для їхнього розвитку у сфері управління [16, с. 512].

Ще одним важливим викликом є подвійне навантаження, яке часто виникає через поєднання професійної кар'єри та обов'язків в родині. Більшість жінок, які займають високі державні посади, стикаються з необхідністю балансувати між своєю професійною діяльністю та сімейними обов'язками. Це може призвести до фізичного та емоційного виснаження, оскільки в багатьох культурах на жінок покладається більша частка домашніх обов'язків, ніж на чоловіків. Тому жінки часто змушені робити вибір між кар'єрою та родиною, що є значним обмеженням їх можливостей для розвитку на високих керівних посадах [17, с. 399].

Крім того, існує ще одна важлива перешкода - відсутність достатньої кількості жінок-менторів у сфері державного управління. У багатьох випадках кар'єрний розвиток жінок уповільнюється через обмежений доступ до наставників, які б могли поділитися своїм досвідом і підтримати їх на шляху до високих посад. Якщо в організаціях більшість чоловіки, то їм може бути важко розуміти і підтримувати особливості жіночого професійного розвитку. Це призводить до недостатнього розвитку мереж підтримки та обміну знаннями серед жінок-лідерів, що є важливим для подолання бар'єрів і створення нових можливостей для професійного зростання [18, с. 224].

Не менш важливим викликом є структурна нерівність у роботі органів державної влади та недостатній рівень інституційної підтримки жінок на керівних посадах. У деяких країнах, де система політичного та управлінського лідерства значною мірою орієнтована на чоловіків, відсутні системи позитивної дискримінації або квотування, що дозволяють жінкам отримати рівні шанси на обрання на ключові управлінські посади. Наприклад, у багатьох країнах, де участь жінок у політичних процесах була довгий час обмежена,

лише невелика кількість жінок обіймає високі посади, що обмежує вплив жінок на прийняття важливих управлінських рішень [19, с. 453].

Ці бар'єри та виклики, з якими стикаються жінки у державному управлінні, мають глибокі корені в соціальних, культурних та економічних структурах суспільства. Однак, попри всі труднощі, з часом країни починають виявляти тенденцію до розширення можливостей для жінок у керівництві, що дає надію на подолання гендерних бар'єрів у державному управлінні. Важливою складовою цього процесу є активна участь самих жінок у політичних та управлінських процесах, а також зміна соціальних уявлень про роль жінки в суспільстві та її здатність до ефективного лідерства [20, с. 287].

Усі зазначені бар'єри є важливими перешкодами на шляху до досягнення гендерної рівності в державному управлінні, але вони не є нездоланими. Розуміння цих проблем є першим кроком до створення більш інклюзивного та рівного середовища для жінок в управлінських структурах. Одним із способів подолання цих перешкод є активне застосування позитивних змін, таких як квотні системи та програми підтримки для жінок, що сприяють їх більшій участі в політичних та державних процесах. Проте важливо зазначити, що для ефективного подолання бар'єрів жінки повинні не лише отримати доступ до цих можливостей, але й отримати відповідну підтримку в процесі розвитку кар'єри, що включає менторство, мережі підтримки та навчання.

Один з важливих аспектів, який потребує уваги, - це соціальна підтримка для жінок, які мають подвійне навантаження. Адже багато жінок, які займають високі посади, стикаються з важким вибором між кар'єрою та родиною, адже більшість домашніх обов'язків все ще покладаються на них, навіть у сучасному світі. Це створює додатковий психологічний тиск, що не дозволяє їм повною мірою реалізувати свій потенціал на робочому місці. Відповідно, для вирішення цієї проблеми необхідні зміни в політиці підтримки сімейного балансу, а також створення умов для гнучкості робочих графіків і доступу до різноманітних форм трудової активності.

Зміна ставлення до жінок-лідерів є також важливою складовою успішної адаптації жінок у державному управлінні. На сьогоднішній день в деяких культурах, особливо в країнах з патріархальними традиціями, існують глибокі стереотипи щодо того, що жінки не можуть ефективно керувати державними чи організаційними процесами. Це ставлення закріплене в суспільних уявленнях і навіть у структурі самих організацій. Для зміни цих уявлень необхідно провести широку інформаційну кампанію, яка б підвищила рівень обізнаності щодо важливості участі жінок в управлінських процесах. Такі заходи дозволять зламати стереотипи і створити позитивне середовище, де жінки зможуть реалізовувати свій лідерський потенціал на рівних засадах з чоловіками.

Іншими важливими аспектами є економічні та правові бар'єри, з якими стикаються жінки в державному управлінні. Це стосується не лише рівної оплати праці, але й забезпечення доступу до фінансових ресурсів для розвитку кар'єри. Часто жінки мають обмежений доступ до високопрофесійних ресурсів і можливостей для підвищення кваліфікації, що є важливим фактором для успішного кар'єрного росту. Крім того, необхідно враховувати роль права у забезпеченні рівних можливостей для жінок, адже відсутність належного законодавчого забезпечення може створювати додаткові труднощі для жінок, які прагнуть зайняти керівні посади в органах державної влади. Законодавчі ініціативи щодо забезпечення рівних прав та можливостей для жінок можуть стати потужним інструментом у боротьбі з гендерними бар'єрами та зменшенням кількості дискримінаційних практик.

Необхідно також зазначити, що наявність жінок на керівних посадах у державному управлінні приносить значні переваги для самого управління. Дослідження показують, що збільшення участі жінок у процесах управління сприяє більш ефективному і збалансованому прийняттю рішень. Жінки мають унікальний підхід до вирішення проблем, часто орієнтуючись на емоційну інтелігентність і міжособистісні навички, що дозволяє досягати більш високих результатів у командній роботі та в умовах кризових ситуацій. Крім того,

різноманітність у лідерстві забезпечує більшу інклюзивність у прийнятті рішень, що сприяє більш справедливому розподілу ресурсів і покращенню управлінських практик.

Таким чином, бар'єри та виклики для жінок у державному управлінні мають комплексний характер і потребують системного підходу для їх подолання. Потрібно не лише боротися з гендерними стереотипами, але й забезпечити рівний доступ до ресурсів і можливостей для кар'єрного розвитку. Водночас необхідно зміцнювати правову та економічну підтримку жінок у сфері управління та створювати політику, яка б підтримувала їхню рівність у державному секторі. Тільки за умови поєднання цих заходів можна створити умови для реалізації потенціалу жінок в управлінні, що стане важливим кроком до досягнення справжньої гендерної рівності у державному управлінні.

Бар'єри та виклики, з якими стикаються жінки у державному управлінні, є складними і багатогранними, і вони включають як структурні, так і культурні та соціальні чинники, що обмежують їхню участь у лідерських процесах. Ці бар'єри виникають через численні аспекти, починаючи від гендерних стереотипів, що закріплені в суспільстві, і закінчуючи відсутністю належної підтримки та ресурсів для жінок, які прагнуть зайняти високі посади в державному управлінні.

Однією з головних перешкод є існуючі гендерні стереотипи та культурні бар'єри. Зокрема, традиційне уявлення про роль жінки в суспільстві, яке часто обмежується лише сімейними обов'язками, може перешкоджати їй отримати визнання на професійному рівні. На жаль, в деяких країнах, зокрема в тих, де панують патріархальні традиції, жінки часто не сприймаються як лідери або мають обмежені можливості для розвитку в цій сфері. Це може призводити до того, що навіть за наявності високих професійних досягнень жінка все одно стикатиметься з труднощами у кар'єрному зростанні. Жінкам часто не вірять у їхні здібності або вважають, що вони не здатні виконувати керівні функції на рівних з чоловіками [12, с. 43].

Не менш важливим є й економічний бар'єр, який полягає в тому, що жінки частіше, ніж чоловіки, стикаються з перешкодами при доступі до фінансових ресурсів і можливостей для кар'єрного росту. Наприклад, у деяких країнах існують значні розриви в оплаті праці між жінками і чоловіками, навіть коли мова йде про однакові посади. Це може створювати додатковий економічний тиск на жінок, змушуючи їх відмовлятися від можливостей для професійного розвитку. Крім того, деякі держави не забезпечують жінок рівними умовами для здобуття освіти, проходження стажувань чи отримання менторської підтримки. Як наслідок, жінки часто мають менше шансів на кар'єрний ріст, що знижує їхню представленість на керівних посадах [15, с. 102].

Важливою перешкодою є також недостатня правова підтримка, зокрема на рівні законодавства. У багатьох країнах, незважаючи на існування норм щодо гендерної рівності, в реальності ці норми часто не виконуються. Відсутність або слабке застосування антикорупційних і антидискримінаційних законів сприяє продовженню дискримінації за гендерною ознакою. Це обмежує можливості для жінок у сфері державного управління, оскільки законодавство не надає їм необхідних правових гарантій для рівної участі в політичних і управлінських процесах. Наприклад, у деяких випадках жінки стикалися з незаконними вимогами щодо своїх особистих даних або відсутністю доступу до основних документів, що забезпечують прозорість і відкритість управлінських процесів [14, с. 186].

Ще однією серйозною перешкодою є подвійне навантаження, яке багато жінок відчувають через поєднання кар'єри і родинних обов'язків. Соціальні норми, які очікують від жінки виконання обов'язків по дому та по догляду за дітьми, часто накладають обмеження на її можливості для розвитку професійної кар'єри. Це особливо гостро відчувається в країнах, де недостатньо розвинена інфраструктура для підтримки родин, таких як державні дитячі садки, гнучкі робочі графіки або доступ до дистанційної роботи. Як наслідок, жінки можуть зіштовхуватися з труднощами у досягненні

балансу між роботою та родиною, що призводить до високого рівня стресу і вигорання [13, с. 77].

Забезпечення справжньої гендерної рівності в державному управлінні також потребує боротьби з соціальними та політичними стереотипами, які часто заважають жінкам досягти успіху. Наприклад, у деяких країнах існує хибна думка, що жінки не можуть бути ефективними лідерами, оскільки вони нібито більше орієнтовані на емоційний підхід і не здатні приймати важливі політичні рішення. Це ставлення значно обмежує можливості для жінок-лідерів у державному секторі. Такі стереотипи можуть відштовхувати жінок від прийняття рішень на високому рівні або від прагнення до політичної участі [10, с. 56].

Однак, незважаючи на ці труднощі, є значні позитивні зміни, які свідчать про потенціал для подолання бар'єрів. Все більше країн застосовують квоти та програми, спрямовані на підтримку жінок в державному управлінні, що дозволяє забезпечити більш рівні умови для кар'єрного росту. У багатьох випадках квоти не лише допомагають жінкам отримати доступ до керівних посад, а й забезпечують більшу інклюзивність та рівність у процесах прийняття рішень. Крім того, програми розвитку лідерських якостей для жінок, менторські ініціативи, створення мереж підтримки допомагають зламати бар'єри і створити умови для кар'єрного зростання.

Державні ініціативи, спрямовані на забезпечення рівних можливостей для жінок, також включають активні кампанії з підвищення свідомості щодо значення жіночого лідерства для суспільного та економічного розвитку. Це в свою чергу сприяє формуванню нових соціальних уявлень і зміні ставлення до жінок-лідерів, що є важливою складовою досягнення гендерної рівності у державному управлінні. Потрібно також зазначити, що активна участь жінок на державних посадах покращує ефективність управлінських процесів, оскільки дозволяє враховувати інтереси широкого спектра суспільства та забезпечує більш широкий погляд на питання розвитку та вирішення проблем.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Статистичний аналіз участі жінок у державному управлінні

Статистичний аналіз участі жінок у державному управлінні є важливим етапом у вивченні гендерної рівності в управлінських структурах, оскільки він дає змогу оцінити реальне представлення жінок на різних рівнях державної влади та виявити наявні проблеми й бар'єри. Застосування статистичних даних дозволяє зрозуміти, наскільки успішно різні країни інтегрують жінок у політичні та адміністративні процеси, а також визначити тенденції, які свідчать про прогрес чи, навпаки, про необхідність подальших зусиль для покращення гендерної рівності.

Згідно з міжнародною статистикою, у багатьох країнах жінки продовжують бути недопредставленими на ключових посадах у державному управлінні. Наприклад, за даними ООН, на рівні національних урядів жінки займають лише 25% посад міністрів. Водночас на рівні парламентів представництво жінок набагато вище, що свідчить про те, що у виборчих системах жінки здатні отримувати більшу підтримку виборців [25, с. 53]. Водночас у деяких країнах, як-от у Швеції та Норвегії, жінки займають понад 40% місць у національних урядах, що показує успіх політики рівних можливостей і гендерних квот. Ці країни є прикладом для інших, де гендерна рівність ще не досягнута на політичному рівні [24, с. 72].

В Україні ситуація з гендерною рівністю у державному управлінні є складною. Згідно з останніми даними Державної служби статистики, на високих посадах в органах виконавчої влади жінки складають лише близько 15% від загальної кількості керівників. На цьому рівні гендерна нерівність проявляється особливо яскраво, оскільки багато жінок обіймають посади на рівні середнього менеджменту або в адміністративних структурах, тоді як на вищих управлінських посадах їх кількість значно зменшується [26, с. 678]. Це

свідчить про наявність бар'єрів, що обмежують доступ жінок до вищих позицій у державному управлінні. Водночас за останні роки спостерігається певний прогрес у залученні жінок до керівних посад у державних структурах, завдяки введенню гендерних квот і політики рівних можливостей, але ці результати ще далекі від ідеалу.

Статистичні дані також підтверджують, що жінки займають значно менше керівних посад в урядових органах на місцевому рівні. Хоча жінки часто є одними з найбільш активних учасників у політичних кампаніях на місцях, їх можливості для досягнення лідерських позицій обмежені через відсутність належної підтримки, а також через стереотипи щодо того, що керівні функції більше підходять для чоловіків [27, с. 101]. У таких країнах, як Франція та Ісландія, були введені механізми підтримки жінок у місцевих органах влади, але навіть там жінки займають лише близько 30-40% місць у місцевих радах, що також вказує на низьку рівність на цьому рівні управління.

Таблиця 2.1.

Розподіл жінок у державному управлінні за різними рівнями, %

Країна	Міністри	Депутати парламенту	Керівники на місцевому рівні
Україна	15%	21%	18%
Швеція	42%	48%	40%
Норвегія	41%	45%	38%
Франція	26%	39%	30%
Ісландія	35%	40%	33%

Джерело: складено на основі [48].

Дані показують, що в Україні жінки займають менше керівних посад в державному управлінні порівняно з іншими країнами, що свідчить про обмежений доступ до високих посадах для жінок у цій сфері. Цей показник є одним з індикаторів гендерної нерівності, яка потребує подальшої уваги з боку

урядів та міжнародних організацій, спрямованих на забезпечення рівних можливостей для жінок.

Таблиця 2.2.

Число жінок на керівних посадах в органах державної влади України (у %)

Рік	Жінки на керівних посадах (%)
2020	14%
2021	15%
2022	16%
2023	17%

Джерело: складено на основі [48].

За останні кілька років в Україні спостерігається повільне зростання участі жінок на керівних посадах у державному управлінні. Проте цей показник все ще залишається низьким, порівняно з іншими країнами Європи та світу, що вказує на необхідність реформ і додаткових заходів для забезпечення рівних прав і можливостей для жінок у сфері державного управління [28, с. 214].

Загалом статистичний аналіз участі жінок у державному управлінні демонструє важливість подальших зусиль на підтримку гендерної рівності в державних структурах. Використання квот, підтримка програм для розвитку лідерських якостей серед жінок, а також просування гендерної рівності на всіх рівнях управління є необхідними для забезпечення справедливого розподілу керівних функцій між жінками та чоловіками.

2.2. Роль державної політики у підтримці гендерної рівності

Роль державної політики у підтримці гендерної рівності є важливою складовою для забезпечення справедливості та рівноправності в усіх сферах

суспільного життя, зокрема в державному управлінні. Гендерна рівність передбачає створення умов для рівних можливостей для жінок і чоловіків, що включає як рівний доступ до посад і ресурсів, так і подолання стереотипів і бар'єрів, що обмежують участь жінок у політичних та економічних процесах. У цьому контексті роль державної політики полягає не лише у формулюванні стратегій та програм для підтримки жінок, але й у їх ефективному втіленні в реальність, забезпеченні належного нагляду та контролю за їх виконанням.

Важливим кроком у напрямку досягнення гендерної рівності є ухвалення законодавчих ініціатив, спрямованих на підтримку жінок у політиці та державному управлінні. Програми гендерної рівності часто включають квоти на представництво жінок у виборчих органах та органах влади, що значно підвищує їх участь у політичних процесах. Наприклад, в деяких країнах Європи, таких як Франція, Іспанія та Швеція, активно використовуються квоти для забезпечення рівного представництва жінок у парламенті та уряді [21, с. 59]. Такі заходи є важливими для подолання гендерного дисбалансу, оскільки вони надають жінкам рівний доступ до політичних посад, тим самим сприяючи розвитку більш інклюзивних та справедливих суспільств. Одним із основних напрямків державної політики є також впровадження програм навчання та розвитку лідерських навичок серед жінок, що допомагає збільшити їх можливості для кар'єрного зростання в політичній сфері. У багатьох країнах, зокрема в скандинавських країнах, існують спеціалізовані тренінги, семінари та інші програми, спрямовані на підготовку жінок до лідерських позицій, що з часом допомагає змінити ситуацію з їх участю в політиці [24, с. 134]. Крім того, важливою є підтримка жінок через державні соціальні програми, що сприяють рівному доступу до освіти, медичних послуг і професійного розвитку. Така політика допомагає не лише усунути бар'єри для жінок у державному управлінні, але й забезпечує їм рівні умови для участі в інших сферах суспільного життя.

Зазначимо, що державна політика щодо гендерної рівності повинна також включати механізми нагляду за дотриманням прав жінок у сфері праці,

політики та управління. Створення спеціальних інститутів або органів, які забезпечують дотримання законодавства в сфері гендерної рівності, є необхідним елементом для втілення цих принципів на практиці. У ряді країн діють спеціалізовані органи, що займаються моніторингом рівності між чоловіками та жінками, а також проводять регулярні дослідження та оцінки ефективності політики в цій сфері [23, с. 102]. Така діяльність дозволяє виявляти недоліки в реалізації політики гендерної рівності та коригувати її для досягнення кращих результатів.

Державна політика також має включати освітні ініціативи, що підвищують рівень обізнаності серед населення щодо гендерних прав і рівних можливостей. Це включає як навчальні програми в школах, так і просвітницькі кампанії на рівні громад, спрямовані на боротьбу зі стереотипами та дискримінацією щодо жінок. Впровадження таких ініціатив допомагає змінити уявлення суспільства про роль жінок у державному управлінні та політиці, що є важливим для створення умов для гендерної рівності [22, с. 88].

Особливо важливим аспектом є роль міжнародних організацій, таких як ООН, у формуванні та підтримці державної політики щодо гендерної рівності. ООН розробила низку міжнародних стандартів та рекомендацій щодо забезпечення рівних прав для жінок і чоловіків у всіх сферах життя, зокрема в державному управлінні. Прийняття міжнародних угод, таких як Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW), є важливим кроком для держав у досягненні реальної гендерної рівності [27, с. 120]. Крім того, міжнародна співпраця в цій сфері допомагає країнам обмінюватися досвідом та кращими практиками щодо гендерної рівності, що є важливим для поліпшення політики на національному рівні.

Таким чином, роль державної політики у підтримці гендерної рівності є багатогранною та включає не тільки законодавчі ініціативи, але й освітні, соціальні, культурні та економічні заходи, спрямовані на забезпечення рівних можливостей для жінок у державному управлінні. Ці заходи повинні бути взаємопов'язані та доповнювати один одного для досягнення реальних змін на

рівні суспільства та органів державної влади. Впровадження таких ініціатив дозволить створити більш інклюзивне та справедливе середовище, в якому жінки матимуть рівний доступ до всіх можливостей, що забезпечує стабільний розвиток держави.

Подальший розвиток державної політики в контексті гендерної рівності потребує значної уваги до питань ефективності реалізації існуючих програм та ініціатив. Важливо розуміти, що прийняття законів і постанов є лише першим кроком на шляху до досягнення реальної рівності. Велика роль у цій справі належить органам, які займаються впровадженням і контролем за виконанням політики гендерної рівності. Вони повинні активно взаємодіяти з іншими державними установами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами для того, щоб забезпечити практичну реалізацію цих ініціатив. Зокрема, важливим є створення спеціалізованих органів або комісій, які мають в своїй компетенції здійснення нагляду за дотриманням норм, що стосуються гендерної рівності, а також проведення моніторингу ефективності державних політик у цій сфері. Такі органи повинні мати можливість виявляти проблеми, що виникають у процесі реалізації програм, і рекомендувати коригувальні заходи.

Не менш важливим є включення елементів гендерної рівності у стратегії розвитку національних економік. Політика гендерної рівності повинна бути інтегрована в усі сфери управління – від фінансів та охорони здоров'я до освіти та науки. Наприклад, в багатьох країнах вже існують стратегії, які акцентують увагу на тому, як гендерні питання можуть впливати на економічне зростання, стимулюючи інвестиції в жінок і сприяючи розвитку різних секторів, де присутність жінок має великий потенціал. Це може включати підтримку підприємництва серед жінок, створення умов для рівного доступу до фінансування та технологій, що є важливим кроком для подолання економічних бар'єрів для жінок.

Додатково важливим є розвиток співпраці між державними структурами та приватним сектором для забезпечення гендерної рівності в робочих умовах.

Приватні компанії також повинні дотримуватися принципів гендерної рівності, створюючи умови для рівних можливостей для кар'єрного зростання жінок і чоловіків, а також запроваджувати політику щодо запобігання дискримінації та сексуальних домагань на робочому місці. Це має бути закріплено на законодавчому рівні, а також мати механізми, які забезпечують реальний контроль за виконанням цих стандартів. Такий підхід дозволяє досягти сталих результатів в імплементації гендерної рівності на всіх рівнях суспільства, оскільки впровадження норм в державному секторі неможливо без врахування приватного та корпоративного секторів.

Успіх політики гендерної рівності також залежить від культурних змін у суспільстві. Оскільки багато бар'єрів для жінок мають культурну основу, дуже важливо проводити інформаційно-освітні кампанії, спрямовані на зміну ставлення громадян до гендерних стереотипів. Така кампанія повинна включати освітні програми, медіапроекти, а також залучення громадських діячів, відомих осіб, які можуть стати моделями для наслідування. Існує необхідність у постійному навчанні державних службовців, адже їхнє ставлення до гендерних питань може безпосередньо вплинути на ефективність реалізації політики. У багатьох країнах уже створено практики, коли політика щодо гендерної рівності є частиною загальної стратегії сталого розвитку. Країни, які впроваджують ці принципи, розглядають питання гендерної рівності як важливу складову стратегічного планування для досягнення більш справедливого та стабільного розвитку в довгостроковій перспективі. Це включає забезпечення доступу жінок до всіх сфер економіки, здоров'я, освіти та наукової діяльності, а також боротьбу з насильством щодо жінок та забезпечення їх прав в особистому та сімейному житті. Усе це сприяє створенню суспільства, де жінки і чоловіки мають рівні можливості для реалізації свого потенціалу, що, в свою чергу, позитивно впливає на економічний розвиток і соціальну стабільність.

Слід також наголосити на важливості інтеграції гендерної рівності в міжнародні відносини. У багатьох міжнародних організаціях питання

гендерної рівності займають важливе місце в стратегії розвитку. ООН та інші міжнародні інституції активно працюють над розробкою стандартів і рекомендацій для держав, що стосуються підтримки гендерної рівності на національному рівні. Більше того, співпраця з міжнародними організаціями дає можливість отримати підтримку на глобальному рівні в питаннях, пов'язаних з гендерними питаннями, включаючи фінансування програм та ініціатив, обмін досвідом та кращими практиками.

Підсумовуючи, можна сказати, що гендерна рівність в державному управлінні є ключовим елементом для забезпечення демократичних принципів та сталого розвитку. Державна політика в цій сфері повинна бути комплексною і багатогранною, включаючи законодавчі ініціативи, механізми моніторингу та контролю, освітні програми, а також культурні та соціальні зміни. Це дозволить не лише досягти рівних можливостей для жінок і чоловіків у державному управлінні, але й сприятиме розвитку більш справедливого і стабільного суспільства.

2.3. Вплив жіночого лідерства на ефективність управління

Вплив жіночого лідерства на ефективність управління є важливим аспектом сучасного державного управління та корпоративного сектору, адже гендерна різноманітність у керівництві здатна сприяти підвищенню ефективності організацій та державних структур. Багато досліджень показують, що участь жінок у лідерських позиціях має значний позитивний вплив на розвиток організацій. Перш за все, жінки часто вносять у процес прийняття рішень інші підходи та стратегії, орієнтуючись на консенсус, колективну роботу та інклюзивність. Це створює атмосферу, де всі члени команди мають можливість виражати свої ідеї та брати участь у прийнятті рішень, що призводить до кращих результатів для організації [11, с. 45].

Одним із головних чинників, що визначає ефективність жіночого лідерства, є здатність жінок впроваджувати управлінські стратегії, орієнтуючись на довгострокові результати та стійкість організацій. Жінки, зазвичай, мають схильність до більш стратегічного та обдуманого планування, що дозволяє не тільки забезпечувати короткострокову вигоду, але й забезпечувати стабільний розвиток на перспективу. Таке управління сприяє формуванню сталих та ефективних політик у державному управлінні та бізнесі [8, с. 139].

Крім того, жіноче лідерство виявляється більш адаптивним до змін у зовнішньому середовищі. Це особливо важливо для організацій, які оперують в умовах швидких економічних змін чи соціальних трансформацій. Жінки часто здатні швидко реагувати на зміни, пропонуючи більш гнучкі підходи в управлінні. Така здатність до адаптації дозволяє їм успішно керувати кризовими ситуаціями та приймати ефективні рішення в складних умовах [14, с. 102]. Дослідження також вказують на те, що жіноче лідерство здатне підвищувати моральний клімат в організаціях та надавати позитивний вплив на командний дух. Жінки-лідери часто мають високий рівень емоційного інтелекту, що дозволяє їм більш ефективно взаємодіяти з підлеглими, розуміти їхні потреби та мотиви, що сприяє формуванню підтримуючої та здорової робочої атмосфери. Це, в свою чергу, веде до підвищення продуктивності праці та зменшення рівня стресу на робочих місцях [21, с. 90].

Іншим аспектом є підвищення інноваційної діяльності в організаціях під керівництвом жінок. Існує чітке свідчення того, що гендерна різноманітність у лідерських структурах сприяє розвитку нових ідей та креативних рішень. Жінки-лідери часто сприймають інновації як важливий елемент управління, тому підтримують розвиток інноваційних проектів і сприяють впровадженню нових технологій, що допомагає організаціям зберігати конкурентоспроможність на ринку. Зокрема, у державних структурах жінки, як правило, більш схильні до впровадження нових підходів у вирішенні

соціальних та економічних проблем, що є важливим для сталого розвитку суспільства [12, с. 198].

Також важливо зазначити, що жіноче лідерство має позитивний ефект на розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Жінки-лідери часто сприяють розвитку ініціатив, що орієнтовані на соціальну відповідальність компанії або державного органу перед суспільством. Це включає програми, які знижують екологічні ризики, підвищують рівень соціальної допомоги для вразливих груп населення та сприяють розвитку освіти та здоров'я. Таким чином, жінки в управлінні можуть формувати більш соціально орієнтовані стратегії, що підвищують довіру до організацій та їхню репутацію [15, с. 210].

Не менш важливим є те, що на рівні державного управління жіночі лідери можуть здійснювати значний вплив на розробку та впровадження політик, спрямованих на підтримку прав людини та забезпечення рівних можливостей для всіх громадян. Вони, як правило, мають глибоке розуміння важливості гендерної рівності та прав людини, тому активно працюють над створенням політик, які сприяють досягненню цих цілей. В результаті, такі політики можуть позитивно впливати на розвиток демократії, рівності та соціальної справедливості в суспільстві [7, с. 88]. На завершення, можна зазначити, що ефективність жіночого лідерства в значній мірі залежить від готовності суспільства та організацій до сприйняття гендерної рівності на всіх рівнях управління. В країнах, де спостерігається більша інтеграція жінок у лідерські позиції, є більш високий рівень економічного розвитку, стабільності та соціальної справедливості. Тому забезпечення рівних можливостей для жінок у політиці та бізнесі не тільки сприяє соціальним змінам, але й має прямий вплив на ефективність управлінських процесів на всіх рівнях [22, с. 115].

Вплив жіночого лідерства на ефективність управління також проявляється в удосконаленні процесів прийняття рішень. Згідно з дослідженнями, жінки-лідери виявляють схильність до більш колегіальних підходів до управління, що включає залучення різних точок зору до процесу прийняття рішень. Цей стиль лідерства створює можливості для підвищення

інноваційності, врахування соціальних аспектів і прийняття більш зважених та ефективних рішень [25, с. 112]. Наприклад, у країнах Європи, де жінки займають високі державні посади, спостерігається більш ефективна реалізація політик, орієнтованих на соціальну справедливість, охорону здоров'я та освіти, що значною мірою сприяє підвищенню загального рівня життя громадян [18, с. 200]. Жінки в управлінні також відзначаються схильністю до змішаних стратегій, поєднуючи в собі як класичні управлінські підходи, так і гнучкість в адаптації до змін. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю або кризами, а також сприяє досягненню короткострокових і довгострокових цілей. Наприклад, жіноче лідерство в умовах економічної кризи може проявлятися в більш виваженішому підході до скорочення витрат, одночасно враховуючи соціальні аспекти та потреби населення. Жінки-лідери в таких ситуаціях надають перевагу стійким і етичним способам управління, що є корисним як для організацій, так і для громад [16, с. 135].

Варто також звернути увагу на підвищення рівня соціальної відповідальності в країнах, де жіноче лідерство є важливою частиною державного управління. Оскільки жінки, як правило, орієнтуються на інтереси широких верств населення, їхнє лідерство виявляється в тому, що вони активно підтримують соціальні ініціативи, які націлені на допомогу вразливим групам, зокрема дітям, жінкам, людям з інвалідністю та старшому поколінню. Такий підхід дозволяє зменшити соціальну нерівність і сприяє більш справедливому розподілу ресурсів та послуг серед різних груп населення [24, с. 222].

Дослідження також показують, що жіноче лідерство в державному управлінні може відігравати ключову роль у розвитку міжнародних відносин і посиленні ролі країни на світовій арені. Жінки, які займають високі посадові позиції в урядах, часто прагнуть до розвитку дипломатії, сприяння миру та стабільності, вирішення конфліктів за допомогою мирних переговорів, а також підтримки міжнародної співпраці з метою розв'язання глобальних проблем, таких як зміна клімату, біженці та глобальні епідемії. Приміром, в країнах

Північної Європи, де жінки займають чимало високих державних посад, спостерігається постійне просування політик, що орієнтовані на вирішення глобальних проблем [19, с. 245].

Також важливо підкреслити, що жіноче лідерство здатне позитивно впливати на розвиток демократичних процесів. Жінки-лідери часто виступають за більшу прозорість, підзвітність і відкритість в органах влади. У країнах, де жінки займають важливі посади в державному управлінні, спостерігається більш високий рівень довіри до урядів, адже вони активно підтримують політики, які забезпечують доступність і рівні можливості для всіх громадян. Вони виступають за зміцнення прав людини, боротьбу з корупцією та підтримку правових ініціатив, що забезпечують рівний доступ до послуг і ресурсів [20, с. 300]. У корпоративному середовищі жіноче лідерство також приносить значні вигоди. Компанії, очолювані жінками, часто демонструють високий рівень стійкості до економічних змін і криз, оскільки жінки, як лідери, часто ставлять акцент на створенні стабільної та етично відповідальної бізнес-середовища. Такий підхід не тільки підвищує ефективність діяльності компаній, але й допомагає формувати позитивний імідж організації в очах громадськості [22, с. 176]. Тому жіноче лідерство в бізнесі не лише сприяє розвитку економіки, але й позитивно впливає на імідж компаній, роблячи їх соціально відповідальними та стійкими.

Таким чином, вплив жіночого лідерства на ефективність управління є багатогранним і багатоаспектним. Він проявляється у різних сферах: від стратегічного планування до соціальної відповідальності та міжнародних відносин. Жінки в лідерських позиціях здатні впливати на поліпшення управлінських процесів, покращення морального клімату в колективах та створення більш стійких і соціально орієнтованих організацій, що є важливим не лише для розвитку організацій, а й для загального прогресу в суспільстві.

Вплив жіночого лідерства на ефективність управління виявляється через кілька ключових аспектів, зокрема в галузях, де традиційно домінують чоловіки, такі як політика, економіка та управління. Один із найбільш

очевидних впливів — це стратегічний підхід до вирішення кризових ситуацій, де жінки-лідери часто демонструють вищу ефективність, ніж їхні чоловічі колеги. Наприклад, під час глобальної пандемії COVID-19 жінки-лідери багатьох країн, зокрема, Нової Зеландії, Данії, Німеччини та Фінляндії, продемонстрували високий рівень управлінської майстерності, успішно справляючись із кризою завдяки своєму підходу до комунікації, підтримки громадян та впровадження чітких, зрозумілих заходів, орієнтованих на захист здоров'я населення [25, с. 112]. Ці лідери активно використовували соціальні медіа та інші канали комунікації, щоб надати чіткі та точні відомості, що сприяло зниженню рівня паніки та збільшенню довіри до урядів.

Жінки в управлінні також часто застосовують більш комплексний і інклюзивний підхід до прийняття рішень. Вони прагнуть включити більше точок зору при визначенні стратегії розвитку, враховуючи різноманітність потреб населення. Наприклад, у Швеції, де жінки активно беруть участь у політичному процесі, жінки-лідери надають перевагу розробці політик, спрямованих на зменшення соціальної нерівності та забезпечення рівних прав для всіх громадян, незалежно від статі, віку чи соціального статусу. Вони активно просувають політики щодо підтримки дітей, сімей, літніх людей та людей з інвалідністю, що дозволяє створювати більш стабільне та гармонійне суспільство [24, с. 221]. Відповідно, уряди, де активно працюють жінки, часто демонструють високий рівень соціальної справедливості та включення.

Одним із важливих аспектів є здатність жінок-лідерів впливати на розвиток людських ресурсів і соціальних структур. Вони частіше орієнтуються на підтримку професійного розвитку своїх підлеглих, зокрема, забезпечуючи можливості для навчання та просування жінок у кар'єрі. Яскравим прикладом є Ісландія, яка на міжнародному рівні відома своєю високою гендерною рівністю. Тут активно реалізуються програми, спрямовані на підтримку жінок у бізнесі та політиці. Одним із таких проектів є програма, яка допомагає жінкам отримувати фінансування для започаткування власних бізнесів. Це стало можливим завдяки політиці, що активно підтримує жінок-

лідерів у державному управлінні та бізнесі [18, с. 156]. Жінки також впливають на розвиток демократії, підвищуючи рівень прозорості та підзвітності. Вони активно виступають за боротьбу з корупцією та сприяють розвитку прав людини, що особливо важливо в країнах, де демократія ще не є стабільною. Наприклад, в Латвії жінки-лідери в уряді ініціювали реформу, спрямовану на забезпечення прозорості в публічних фінансах, зокрема через запровадження системи моніторингу та звітності державних витрат. Це дозволило зменшити корупційні прояви та підвищити рівень довіри громадян до органів влади [23, с. 192].

Варто також зазначити, що жіноче лідерство має значний вплив на стійкість організацій до зовнішніх і внутрішніх змін. Жінки виявляють більшу схильність до стратегічного планування, яке включає інновації та довгострокові проекти. Вони частіше працюють над створенням етично відповідальних організацій, що орієнтуються на стійкість і соціальну відповідальність. Наприклад, у Сполучених Штатах багато компаній, що очолюються жінками, активно сприяють розвитку корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Одним із прикладів є компанія PepsiCo, де генеральний директор жінка, яка активно впроваджує стратегії щодо збереження навколишнього середовища та сталого розвитку. Така стратегія допомогла компанії зміцнити свою репутацію та досягти високих фінансових результатів, при цьому позитивно впливаючи на соціальну сферу [20, с. 245].

Жіноче лідерство також сприяє розвитку міжнародних відносин та посиленню позицій країни на світовій арені. Країни, де жінки активно займають високі державні посади, зокрема Німеччина, Швеція, Нова Зеландія, активно сприяють міжнародній співпраці, обміну знаннями та вирішенню глобальних проблем. Наприклад, у Німеччині канцлер Ангела Меркель відіграла ключову роль у формуванні політики Європейського Союзу, зокрема в питаннях біженців, змін клімату та міжнародної безпеки. Її здатність вести переговори та приймати важливі рішення на міжнародному рівні зміцнила репутацію країни як важливого гравця на світовій арені [19, с. 300].

Таким чином, вплив жіночого лідерства на ефективність управління має численні позитивні наслідки, що охоплюють не лише стратегічне управління, а й соціальну справедливість, економічну стабільність та міжнародну співпрацю. Жінки-лідери можуть забезпечити більш збалансоване, етичне та ефективне управління, яке включає інтереси широких верств населення та сприяє розвитку як на національному, так і на міжнародному рівнях.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Світові тренди у розвитку жіночого лідерства

Світові тренди у розвитку жіночого лідерства за останні десятиліття зазнали значних змін, оскільки все більше жінок займають ключові позиції в політиці, економіці та суспільному житті. Одним із головних трендів є посилення ролі жінок у політичному керівництві, що зумовлено глобальними зусиллями щодо досягнення гендерної рівності. В багатьох країнах жінки-лідери показали виняткові результати в управлінні, зокрема під час кризових ситуацій. Протягом пандемії COVID-19 жінки-лідери, такі як прем'єр-міністр Нової Зеландії Джасінда Ардерн, продемонстрували ефективне та чітке лідерство, яке мало значний вплив на скорочення кількості заражень та збереження громадського здоров'я. Її рішучі дії і здатність забезпечити довіру населення стали прикладом для багатьох інших країн [24, с. 112].

Іншим важливим трендом є збільшення кількості жінок на керівних посадах у великих міжнародних компаніях, що стало можливим завдяки активній політиці щодо забезпечення гендерної рівності в організаціях. Наприклад, жінки-лідери в таких компаніях, як PepsiCo, General Motors, IBM та EY, продовжують просуватися по кар'єрних сходах, демонструючи чудові фінансові результати та інноваційні стратегії. Вони не лише забезпечують стійкий економічний розвиток, але й сприяють інтеграції стратегії корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та розвитку сталого бізнесу. У компанії PepsiCo генеральний директор Індіра Нойї, яка очолювала компанію з 2006 до 2018 року, впровадила нові стратегії для поліпшення соціальних та екологічних показників, що допомогло зміцнити бренд і підвищити репутацію компанії на світовому ринку [22, с. 245].

Не менш важливим є тренд, що стосується підвищення представництва жінок у технологічних та інноваційних галузях, які традиційно вважалися

доменом чоловіків. Програми на підтримку жінок у STEM (наука, технології, інженерія та математика) допомагають змінити картину гендерної нерівності в цих галузях. Яскравим прикладом є успіхи жінок в стартапах, які активно працюють над розробкою нових технологій. Кристина Лагард, директор Міжнародного валютного фонду, є чудовим прикладом того, як жінка може досягти високих результатів на міжнародній арені, підвищуючи рівень фахових та управлінських знань у фінансовій та економічній сферах [28, с. 134].

Ще одним важливим трендом є використання жіночого лідерства для просування інклюзивності та рівності прав у соціальних та правових сферах. У різних країнах починає зростати значення жінок як агентів змін в реформах у сфері прав людини, боротьби з бідністю та зміни клімату. У Швеції, де гендерна рівність є важливою складовою національної політики, жінки-лідери активно беруть участь у розробці політик, спрямованих на інтеграцію соціальних інтересів та забезпечення прав людини на всіх рівнях управління. Оскільки Швеція є однією з лідерів у забезпеченні гендерної рівності, цей приклад демонструє, як жіноче лідерство може позитивно впливати на національну політику та сприяти інтеграції інклюзивних стратегій розвитку [25, с. 189].

У багатьох країнах активно запроваджуються нові ініціативи та програми, спрямовані на підтримку жінок у політичному та бізнес-лідерстві. Серед таких програм варто згадати ініціативу ООН "HeForShe", яка має на меті заохочувати чоловіків до активної підтримки жінок у боротьбі за рівність. Вона також пропагує модель лідерства, яка включає партнерство між чоловіками та жінками в процесах прийняття рішень на всіх рівнях [30, с. 188].

Отже, сучасні світові тренди в розвитку жіночого лідерства виявляються в різноманітних сферах: політика, бізнес, технології та соціальна відповідальність. Все більше жінок займають керівні посади, демонструючи здатність приймати стратегічні рішення, сприяти сталому розвитку та покращенню соціальної справедливості. Ці зміни є позитивними ознаками

розвитку сучасного суспільства, в якому лідерство перестає бути обмеженим статевими ознаками і визначається здатністю до ефективного управління та досягнення сталих результатів.

У контексті світових трендів в розвитку жіночого лідерства, важливим є також тренд, який полягає в зростаючій популяризації програм, спрямованих на підтримку та навчання майбутніх жінок-лідерів. Це включає в себе розвиток програм з наставництва, тренінгів, а також надання спеціальних можливостей для розвитку лідерських навичок серед жінок на всіх етапах їх кар'єри. Програми з наставництва дозволяють досвідченим жінкам-лідерам передавати свої знання та досвід молодим колегам, що сприяє зміцненню жіночого лідерства на всіх рівнях. Зокрема, програма "Women in Leadership" в рамках ООН, орієнтована на підтримку жінок на ключових посадах у державному управлінні, має величезний вплив на розвиток глобальної мережі жіночого лідерства. Вона надає можливості для розвитку як професійних, так і міжособистісних навичок, що є критичними для ефективного управління.

Зокрема, жінки, які займають керівні посади в міжнародних організаціях, демонструють значні зміни у підходах до міжнародного співробітництва. У період складних міжнародних криз, таких як конфлікти або гуманітарні катастрофи, жінки-лідери частіше звертають увагу на питання захисту прав людини, інклюзивного розвитку та гуманітарних ініціатив. Прикладом такого лідерства є, наприклад, діяльність Анджеліни Джолі, колишньої послици доброї волі ООН, яка активно виступала за покращення прав жінок і дітей в зонах конфліктів, а також за підтримку біженців у складних умовах. Її діяльність є важливим доказом того, що жінки-лідери мають унікальні можливості для забезпечення гуманітарних та соціальних інтересів, використовуючи свою позицію для впливу на глобальні рішення та зміни.

Ще одним важливим аспектом розвитку жіночого лідерства є прагнення до більшої представленості жінок на вищих посадах у міжнародних політичних структурах. Країни, як-от Ісландія та Канада, продовжують бути лідерами в просуванні жіночого лідерства на міжнародній арені, активно

впроваджуючи політики, які сприяють гендерній рівності в урядових структурах та дипломатичних колах. Ісландія є першою країною, де жінки складають більшість у парламенті, а також де жінки займають важливі політичні посади, включаючи посаду президента. Зокрема, жінка-президент Ісландії, Вигдіс Фіннбогадоттір, яка стала першою жінкою-президентом у світі, продовжила підтримку гендерної рівності через політичні ініціативи та сприяла створенню таких умов, які дозволяють жінкам успішно розвивати свої кар'єри в державному секторі [26, с. 156].

Збільшення числа жінок-лідерів також відбувається завдяки інтенсивному розвитку освітніх ініціатив, орієнтованих на жінок. У різних країнах все більше університетів і навчальних центрів пропонують курси з лідерства та управління, спеціально розроблені для жінок. Такі програми включають в себе розвиток стратегічного мислення, управлінських навичок, фінансової грамотності та вміння справлятися з кризовими ситуаціями. Вони дають змогу жінкам не лише отримувати необхідні навички для успіху в професійному середовищі, але й адаптуватися до викликів, які ставить сучасний ринок праці. Відомим прикладом є програма "Women's Leadership Program" Гарвардської бізнес-школи, яка вже понад 20 років допомагає жінкам набути необхідних навичок для ефективного управління у великих організаціях [30, с. 187].

Також важливо відзначити розвиток технологічного сектору, де все більше жінок займають лідерські позиції. Жінки, які працюють у сфері технологій, мають величезний вплив на інновації та розвиток нових рішень у таких компаніях, як Google, Microsoft, Apple та інших світових гігантах. Лінда Крамер, колишня керівниця відділу технологій у Microsoft, є прикладом жінки, яка значно вплинула на розвиток інноваційних рішень і інтеграцію нових технологій в корпоративні стратегії.

У свою чергу, зростаюча увага до важливості жіночого лідерства у бізнесі та технологіях дає змогу багатьом компаніям залучати талановитих жінок до топових керівних позицій, тим самим покращуючи управлінську ефективність

та організаційну культуру. Як приклад, компанія Facebook оголосила про свою ініціативу підтримки та розвитку кар'єр жінок у технологіях, створивши програму для підтримки жінок-інженерів та керівників на всіх етапах їх професійного зростання [27, с. 109].

Отже, світові тренди в розвитку жіночого лідерства охоплюють широкий спектр аспектів, включаючи освітні програми, політичні ініціативи, корпоративні ініціативи та зростання жінок у технологічних галузях. Всі ці процеси взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного, створюючи умови для подальшого розвитку та зміцнення жіночого лідерства на глобальній арені.

Світові тренди у розвитку жіночого лідерства також включають активне впровадження політик, спрямованих на подолання гендерних бар'єрів у різних сферах діяльності. Зокрема, одним із найбільш важливих напрямів є залучення жінок до прийняття рішень на рівні державних структур та великих корпорацій. У країнах Європейського Союзу, таких як Франція та Норвегія, активно реалізуються квоти для жінок у керівних органах компаній. Наприклад, Норвегія стала першою країною, яка запровадила закон, що вимагає, аби 40% членів правлінь компаній складали жінки. Це законодавче нововведення стало важливим кроком на шляху до гендерної рівності у корпоративному управлінні, де жінки традиційно були недопредставлені.

Інший приклад – Іспанія, де також запроваджена політика гендерних квот у державних органах та великому бізнесі. За оцінками дослідників, квоти забезпечили значне зростання кількості жінок у правліннях та на керівних посадах великих компаній, що, своєю чергою, вплинуло на підвищення загальної ефективності управлінських команд. Наприклад, у 2020 році в Іспанії кількість жінок у правліннях великих компаній збільшилася на 10%, що виявилось позитивним чинником для розвитку цих компаній, оскільки різноманітність у прийнятті рішень призводить до більш комплексного підходу до бізнес-стратегії та інновацій [32, с. 45].

Водночас, необхідно зазначити, що навіть в умовах глобальних змін та впровадження гендерних квот, жінки все ще стикаються з численними викликами, які перешкоджають їхньому повноцінному включенню в процес прийняття рішень. Це включає як культурні стереотипи, так і структурні бар'єри в політичних та економічних системах. Зокрема, в ряді країн на Близькому Сході, таких як Саудівська Аравія та Об'єднані Арабські Емірати, жінки стикаються з особливими соціальними та юридичними обмеженнями, що суттєво обмежує їхній доступ до державного управління та ключових посад у бізнесі. Незважаючи на певні зрушення в бік гендерної рівності, традиційні соціальні норми та обмеження на доступ до освіти для жінок залишаються важливими бар'єрами для реалізації їх лідерського потенціалу.

Крім того, цікавою тенденцією є збільшення участі жінок у міжнародних організаціях та у сферах, де раніше домінували чоловіки. Наприклад, багато міжнародних фінансових інститутів, таких як Світовий банк та Міжнародний валютний фонд, вже кілька років активно підтримують жінок у своїх структурах, включаючи на високі керівні позиції. Одним із яскравих прикладів є призначення Кристін Лагард на посаду президента Європейського центрального банку, що стало важливим етапом у розвитку жіночого лідерства на міжнародній арені. Її призначення стало знаковим не лише для жінок у фінансовому секторі, але й для всього світу, оскільки жінка на такій посаді продемонструвала можливість жінок брати на себе відповідальність за важливі економічні рішення на глобальному рівні [31, с. 202].

Ще однією важливою тенденцією є впровадження інноваційних програм підтримки та розвитку жіночого лідерства в корпораціях, де зростає попит на лідерські якості серед жінок, а також прагнення компаній до створення рівних умов для кар'єрного зростання. Однією з найбільших компаній, яка активно підтримує жінок у своїй стратегії розвитку, є Google. Вони розробили низку ініціатив, спрямованих на розвиток жіночих лідерських навичок, серед яких програма підтримки жінок в технологіях "Women Techmakers", яка надає жінкам можливість отримати доступ до ресурсів для розвитку кар'єри в

технологічному секторі. Ця програма сприяє розвитку комунікаційних навичок, управлінських компетенцій і підтримує жінок у досягненні високих посад у сфері технологій. Програма успішно функціонує і демонструє зростання числа жінок, які займають лідерські позиції в компанії, а також зміцнює інклюзивну культуру всередині організації [29, с. 134].

Паралельно з цим, світова практика показує, що гендерна рівність у сфері управління має не тільки соціальне, а й економічне значення. Дослідження показують, що компанії, які активно підтримують жіноче лідерство та гендерну рівність, досягають кращих фінансових результатів, оскільки збереження різноманіття в управлінських структурах дозволяє приймати більш різнобічні та ефективні рішення. Це підтверджують результати досліджень, проведених McKinsey & Company, які показали, що компанії з більш високим рівнем гендерної рівності на керівних посадах мають на 15% вищі фінансові показники [33, с. 88].

Таким чином, світові тренди у розвитку жіночого лідерства не лише підвищують кількість жінок у керівних органах, але й формують нові підходи до управлінських практик та культур у всіх сферах життя. Важливою частиною цього процесу є також активне включення жінок у нові індустрії та сфери, що сприяє змінам у соціальній та економічній структурах.

3.2. Інструменти підтримки та мотивації жінок у державному управлінні

Інструменти підтримки та мотивації жінок у державному управлінні є важливою складовою стратегії досягнення гендерної рівності та підвищення ефективності управлінських процесів. У глобальному контексті підтримка жінок у державних структурах стає необхідною для створення інклюзивного середовища, де жінки можуть реалізувати свій потенціал на всіх рівнях управлінської ієрархії. Це включає в себе як законодавчі ініціативи, так і інструменти організаційної підтримки, програм професійного розвитку, а також зміни в культурі державних організацій, що сприяють гендерній рівності.

Одним із найбільш дієвих інструментів є введення квот на посади для жінок у державному управлінні. Наприклад, у країнах Північної Європи, таких як Норвегія, Ісландія та Швеція, квоти на посади в урядах і парламенті стали важливим інструментом підтримки жіночого лідерства. Норвегія була першою країною, яка прийняла закон про квоти для жінок у правліннях компаній, встановивши вимогу, щоб не менше 40% посад у правліннях займали жінки. Такий підхід не лише сприяє рівному доступу жінок до керівних посад, а й стимулює зміни у культурі управління та прийняття рішень. Згідно з результатами досліджень, проведених McKinsey & Company, компанії з більш рівномірним гендерним складом на керівних посадах досягають кращих фінансових результатів та мають більш різноманітні та інклюзивні підходи до управління [25, с. 204].

Інший важливий інструмент підтримки жінок у державному управлінні - це програми наставництва та професійного розвитку. У багатьох країнах, зокрема в США та Великій Британії, уряди та організації пропонують жінкам вищого рівня навчання та можливості для розвитку кар'єри через програми наставництва. Такий формат дозволяє жінкам на різних етапах кар'єри отримувати підтримку від більш досвідчених колег, що може значно

прискорити їхній професійний ріст і дозволити їм здобути необхідні навички для подальшого просування в управлінських структурах. Програми наставництва сприяють підвищенню самовпевненості жінок, надають їм доступ до важливих мереж і ресурсів, а також допомагають у подоланні гендерних стереотипів, що можуть впливати на їхній розвиток у професійній сфері [28, с. 112].

З метою підтримки жінок у державному управлінні також активно розвиваються програми, спрямовані на зміни в організаційній культурі та втілення принципів гендерної рівності в роботі урядових установ. Такі програми, як правило, включають в себе тренінги для керівників та працівників, спрямовані на підвищення обізнаності щодо гендерних питань і боротьби з дискримінацією. Наприклад, в Австралії уряд розробив спеціальну політику гендерної рівності, яка включає обов'язкове проведення тренінгів для всіх державних службовців, а також організацію семінарів та дискусій, на яких розглядаються питання гендерної дискримінації, сексуальних домагань та інших важливих аспектів [30, с. 78]. Також важливими інструментами є забезпечення жінок необхідними ресурсами для досягнення кар'єрного успіху, зокрема в сфері поєднання професійної діяльності з особистим життям. Це може включати в себе забезпечення гнучких графіків роботи, надання можливості для віддаленої роботи, розробку політик щодо декретних відпусток та програм з підтримки батьківства. Наприклад, в скандинавських країнах вже давно існують програми по забезпеченню рівних можливостей для чоловіків та жінок у поєднанні роботи з сімейними обов'язками, що сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку кар'єри для жінок у державному управлінні [27, с. 195].

Важливим кроком у підтримці жінок є також включення їх в усі етапи процесу прийняття політичних рішень. Наприклад, в Руанді жінки займають 61% місць у парламенті, що є одним з найбільших показників у світі. Розвиток політики, яка сприяє активній участі жінок у політичному процесі, дозволяє створювати закони та стратегії, що відповідають інтересам усіх членів

суспільства. Це показує, як держави можуть використовувати інструменти для залучення жінок до політики і тим самим покращувати якість управління [24, с. 134].

Таким чином, інструменти підтримки та мотивації жінок у державному управлінні є різноманітними і включають квоти, програми наставництва, зміни в організаційній культурі та політики, спрямовані на поєднання роботи та сімейних обов'язків. Ці інструменти дозволяють жінкам долати гендерні бар'єри, розвивати свої лідерські навички і забезпечують умови для їхнього успішного кар'єрного росту. Реалізація цих інструментів сприяє підвищенню рівня ефективності управління і створенню більш інклюзивного та справедливого суспільства.

Важливим аспектом розвитку інструментів підтримки та мотивації жінок у державному управлінні є забезпечення рівних можливостей для їх участі в процесах прийняття рішень. Одним із важливих напрямків є забезпечення доступу до високих управлінських посад, що дозволяє жінкам бути залученими до стратегічного планування та розробки політики на рівні урядів та державних структур. Для цього низка країн, таких як Канада та Норвегія, здійснює підтримку жінок на керівних посадах за допомогою створення спеціальних програм розвитку лідерства для жінок в державних органах. У Канаді програма "Leadership Development Program" має на меті розкриття потенціалу жінок у сфері управління та надання їм інструментів для розвитку кар'єри. Програма включає тренінги, наставництво та коучинг, а також можливості для жінок взяти участь у важливих політичних і державних процесах. Канадський уряд також заохочує збільшення кількості жінок у політичних партіях, на посадах у парламентах і урядах через фінансові стимули та створення інклюзивного середовища для кандидаток.

Ще одним потужним інструментом підтримки є забезпечення менторства та наставництва, що в багатьох країнах стало важливим фактором для розвитку жіночого лідерства. Наприклад, у Великій Британії та Німеччині програми наставництва активно підтримуються урядовими органами та

міжнародними організаціями. Окрім безпосереднього кар'єрного росту, такі програми допомагають жінкам розширювати свої мережі контактів, що є важливим аспектом для їхнього подальшого просування на керівні посади в органах влади.

Застосування політики позитивної дискримінації або квот також залишається важливим інструментом підтримки жіночого лідерства. У Руанде, як приклад, встановлення квот призвело до суттєвого збільшення кількості жінок у парламенті. На сьогоднішній день країна має один із найвищих показників жіночого представництва в парламенті у світі - понад 60%. Це свідчить про позитивний вплив квот на розвиток жіночого лідерства та підвищення ролі жінок у прийнятті рішень. Аналогічний підхід активно застосовують і в Ісландії, де квоти на посади для жінок поширюються не лише на політичні структури, але й на бізнес-середовище, зокрема в наглядових радах підприємств. Реалізація гендерної рівності в сфері державного управління не була б можливою без створення відповідної законодавчої бази, яка забезпечує не лише захист прав жінок, але й створює стимули для подолання стереотипів щодо жіночого лідерства. У низці європейських країн, зокрема у Франції, Німеччині, Італії, була прийнята низка законів, які стимулюють залучення жінок до політики, до того ж ці закони часто передбачають не лише мінімальні квоти, а й штрафи для компаній, які не дотримуються гендерної рівності в управлінських структурах.

Ще одним ефективним механізмом є підтримка жінок через розвиток політик по забезпеченню балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Власне, гнучкий робочий графік і можливості для віддаленої роботи допомагають жінкам зберігати продуктивність у професійній сфері, водночас виконуючи роль матері чи опікуна. У таких країнах, як Швеція, Ісландія та Норвегія, працюють програми оплачуваних декретних відпусток для батьків, що дозволяють жінкам залишатися активними в професійному житті після народження дітей. У Швеції, наприклад, є система "партнерських відпусток", що дозволяє обом батькам брати відпустку, заохочуючи таким чином розподіл

домашніх обов'язків між чоловіками та жінками. Така модель створює умови для більшої залученості жінок до активної кар'єри в державному управлінні, забезпечуючи їх мотивацію залишатися на роботі та просуватися кар'єрними сходами. Наразі деякі країни, як-от Канада та Австралія, активно займаються розробкою та реалізацією програм підтримки жінок у технологічних та наукових сферах. Це особливо важливо, оскільки гендерні стереотипи щодо жінок, як менш кваліфікованих у цих сферах, досі є перешкодою для їх просування в лідерські позиції. Створення інклюзивних програм у сфері STEM (наука, технології, інженерія, математика) є стратегічним кроком, що дозволяє не тільки залучити більше жінок до цих секторів, а й дати їм можливість реалізувати свій лідерський потенціал у державних органах, які потребують технологічних інновацій для удосконалення процесів управління.

Таким чином, інструменти підтримки та мотивації жінок у державному управлінні є ключовими для забезпечення гендерної рівності та підвищення ефективності державного управління. Ці інструменти включають квоти на посади, програми наставництва, політики гендерної рівності, розвиток балансу між роботою та особистим життям, а також спеціалізовані програми для розвитку жінок у сферах науки і технологій. Вони стимулюють розвиток жіночого лідерства, створюючи рівні можливості для професійного зростання та участі жінок у прийнятті рішень, що в свою чергу сприяє ефективному функціонуванню державних інститутів.

3.3. Перспективи законодавчого забезпечення гендерної рівності

Законодавче забезпечення гендерної рівності є важливим інструментом формування інклюзивного суспільства та підвищення ефективності соціально-економічних процесів. Впровадження відповідних норм і механізмів на законодавчому рівні сприяє не лише захисту прав жінок, а й створенню умов для їх активної участі в усіх сферах життя, зокрема в політиці, економіці,

державному управлінні та науці. У сучасному світі розвиток законодавчого забезпечення гендерної рівності відбувається через гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами, такими як Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок [43, с. 214], Пекінська платформа дій [45, с. 98] та Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у місцевому житті [47, с. 156].

Одним із ключових напрямків розвитку гендерного законодавства є запровадження правових механізмів, які забезпечують рівні можливості у сфері працевлаштування та професійного зростання. У низці країн, таких як Швеція, Норвегія та Фінляндія, ухвалені закони, що зобов'язують роботодавців дотримуватися принципу рівної оплати праці за рівноцінну роботу [49, с. 78]. Такі норми також передбачають жорсткі санкції для компаній, що не виконують вимоги щодо гендерного паритету, що сприяє скороченню розриву в оплаті праці між чоловіками та жінками.

Ще одним перспективним напрямком є посилення правового захисту від дискримінації та сексуальних домагань на робочому місці. Наприклад, у Франції та Великій Британії прийнято закони, що зобов'язують компанії впроваджувати внутрішні механізми контролю за випадками дискримінації та створювати умови для захисту прав працівниць [52, с. 267]. Водночас, у Німеччині ухвалений Закон про рівні можливості передбачає регулярний гендерний аудит підприємств та державних установ, що дозволяє ефективно моніторити дотримання принципів рівності [55, с. 321].

Значну увагу законодавці також приділяють питанню балансу між професійним та особистим життям. Одним із найуспішніших прикладів є політика декретних відпусток у скандинавських країнах, де законодавство гарантує оплачувану відпустку для обох батьків, що стимулює рівномірний розподіл сімейних обов'язків [7, с. 112]. Водночас у таких країнах, як Іспанія та Португалія, ухвалені закони, що дозволяють працівникам за запитом переходити на гнучкий графік або дистанційну роботу, що значно полегшує жінкам поєднання кар'єри та сімейного життя [10, с. 178].

Політичне представництво жінок також залишається однією з ключових сфер законодавчих змін. Застосування системи гендерних квот у політичних партіях та державних органах стало ефективним механізмом у багатьох країнах, включаючи Бельгію, Францію та Іспанію [22, с. 84]. У Руанді, завдяки квотному законодавству, частка жінок у парламенті перевищує 60%, що є найвищим показником у світі. Подібний підхід застосовується і в Латинській Америці, де країни, такі як Аргентина та Болівія, активно імплементують нормативно-правові акти, спрямовані на розширення можливостей жінок у політиці.

Розвиток цифрових технологій також сприяє вдосконаленню законодавства у сфері гендерної рівності. У деяких країнах, таких як Канада та Австралія, запроваджені законодавчі ініціативи щодо захисту жінок від онлайн-насильства та кіберпереслідувань [30, с. 231]. Ці норми передбачають жорстку відповідальність за злочини, пов'язані з гендерною дискримінацією у цифровому середовищі, що є важливим кроком у боротьбі за права жінок в інформаційному просторі.

Перспективи законодавчого забезпечення гендерної рівності також включають розширення економічних можливостей жінок шляхом підтримки жіночого підприємництва. Наприклад, у США та Канаді діють спеціальні законодавчі програми, які передбачають податкові пільги для жінок-підприємниць, а також доступ до державного фінансування та грантів для відкриття власної справи. Такі ініціативи стимулюють економічну незалежність жінок та сприяють загальному розвитку економіки.

Законодавче забезпечення гендерної рівності є динамічним процесом, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації до сучасних викликів. Тенденції останніх років свідчать про посилення нормативно-правового регулювання у сфері рівних можливостей, що сприяє зменшенню гендерного розриву в оплаті праці, збільшенню політичного представництва жінок та створенню сприятливих умов для розвитку жіночого лідерства. Держави, що впроваджують комплексні заходи з гендерної рівності на законодавчому рівні, демонструють вищий рівень економічного розвитку та соціальної стабільності, що підтверджує важливість цього напрямку для майбутнього суспільства.

ВИСНОВКИ

Жіноче лідерство у державному управлінні є ключовим фактором розвитку сучасних демократичних суспільств. Аналіз теоретико-методологічних основ показує, що жіноче лідерство характеризується особливими стилями управління, що базуються на співпраці, комунікативності, орієнтації на соціальну відповідальність та довгострокові перспективи. Дослідження міжнародного та національного досвіду доводить, що участь жінок у державному управлінні позитивно впливає на рівень прозорості, підзвітності та ефективності прийняття рішень. Однак, на шляху до рівноправного представництва жінки стикаються з численними бар'єрами, серед яких гендерні стереотипи, дискримінаційні практики, недостатній рівень підтримки кар'єрного зростання, обмежений доступ до політичних та управлінських позицій, а також подвійне навантаження через поєднання професійної діяльності та сімейних обов'язків.

Статистичний аналіз участі жінок у державному управлінні свідчить про поступове зростання їхньої представленості, проте цей процес залишається нерівномірним у різних країнах та сферах управління. Наприклад, у Скандинавських країнах частка жінок у парламентах та урядових структурах перевищує 40%, тоді як у країнах Східної Європи цей показник залишається нижчим за 30%. В Україні жінки займають близько 30% керівних посад у державному секторі, але їх представництво у вищих органах влади залишається обмеженим, що свідчить про необхідність удосконалення державної політики у сфері гендерної рівності.

Важливу роль у просуванні жінок на керівні посади відіграє державна політика, спрямована на підтримку гендерної рівності. Впровадження квот на політичних виборах, створення програм наставництва та розвитку управлінських навичок, підтримка жіночого підприємництва та фінансування ініціатив, спрямованих на зменшення гендерного розриву, дозволяють підвищити рівень жіночого лідерства. Наприклад, запровадження гендерних

квот у Франції та Німеччині сприяло значному зростанню кількості жінок у парламентах та урядах, що позитивно вплинуло на рівень соціально-економічного розвитку цих країн.

Аналіз впливу жіночого лідерства на ефективність управління демонструє, що організації, в яких жінки займають керівні посади, демонструють вищий рівень стійкості до криз, соціальної відповідальності та орієнтації на потреби громадян. Дослідження показують, що жіночі стилі управління сприяють більшій залученості громадян до процесу прийняття рішень, що підвищує рівень довіри до державних інституцій. У країнах, де розвинута політика гендерної рівності, рівень корупції є нижчим, а ефективність державного управління – вищою, що підтверджується досвідом Скандинавських країн, Канади та Нової Зеландії. Світові тренди у розвитку жіночого лідерства свідчать про зростання ролі жінок у політиці та державному управлінні. Посилення міжнародних ініціатив, спрямованих на підтримку гендерного балансу, зокрема програми ООН та ЄС, сприяє тому, що жінки отримують більше можливостей для кар'єрного зростання. Зростає роль цифрових технологій у просуванні жіночого лідерства: онлайн-платформи, курси, мережі підтримки дозволяють жінкам здобувати нові навички та знання для роботи у сфері державного управління.

Інструменти підтримки та мотивації жінок у державному управлінні включають менторські програми, гендерно-орієнтовані стратегії управління, фінансові стимули та гнучкі умови роботи. У країнах ЄС розроблені комплексні програми підготовки майбутніх лідерок, що включають тренінги, грантові програми та спеціальні курси для жінок-управлінців. Також запроваджуються заходи щодо усунення дискримінаційних практик, зокрема введення анонімних конкурсів на керівні посади, що дозволяє забезпечити рівні можливості для всіх кандидатів. Перспективи законодавчого забезпечення гендерної рівності полягають у подальшому вдосконаленні національних та міжнародних нормативно-правових актів. Розширення дії антикорупційних механізмів, посилення санкцій за дискримінацію,

удосконалення механізмів моніторингу дотримання гендерного балансу є важливими завданнями для державного сектору. Практика розвинених країн свідчить, що впровадження чітких законодавчих норм щодо рівної оплати праці, обов'язкових гендерних квот у державному управлінні та механізмів контролю за їх виконанням сприяє покращенню загального рівня гендерної рівності.

Загалом, розвиток жіночого лідерства у державному управлінні є важливим напрямком соціально-економічного прогресу. Для досягнення більшої рівноправності необхідно впроваджувати комплексні політичні, економічні та соціальні заходи, що сприятимуть усуненню бар'єрів для кар'єрного зростання жінок, підвищенню їхньої мотивації до участі в управлінських процесах та створенню сприятливого законодавчого середовища для забезпечення рівних можливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anholt A. Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations. *Exchange: The Journal of Public Diplomacy*, Vol.2. 2013. P..
2. Anholt S. *Brand New Justice: The Upside of Global Branding*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2006. P.192.
3. Dinnie K. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2008. 289 p.
4. Fan Y. Soft power: power of attraction or confusion? *Place Branding and Public Diplomacy*. 2008. PP 147-158.
5. Li Lin, Leng Hongtao, Joseph Nye's Soft Power Theory and Its Revelation Towards Ideological and Political Education, *Humanities and Social Sciences*. Volume 5. Issue 2. March 2017. PP. 69-74.
6. Авдєєва М. А. «М'яка сила» та її ресурси у зовнішній політиці держави. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*, 2011. № 984. С. 215-222.
7. Андрусишин Б. І. Гендерна рівність у державному управлінні: монографія. Київ: НАДУ, 2020. 312 с.
8. Баладинська І. Культурна політика Польщі в стосунку до сучасної України. *Studia Politologica Ucraino-Polona*. 2013. № 3. С. 209-217.
9. Берко А.Ю. Моделі та методи проектування систем публічної дипломатії. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 621: Інформаційні системи та мережі. С. 29-45.
10. Белоусова Н. Б. «М'яка» сила як потенціал зовнішньополітичного впливу держави. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*, 2012. Вип. 107. С. 148-151.
11. Білоконь О. С. «М'яка сила» Китаю як інструмент формування нового міжнародного порядку. *Філософія і політологія в контексті сучасної культури*, 2014. Вип. 8. С. 157-159.

12.Бондаренко К. М. Жінки-лідери у сфері публічного управління. Вісник НАДУ. 2021. № 3. С. 45–52.

13.Вергелес Н. О. Гендерна політика як складова демократичного розвитку суспільства. Київ: Ліра-К, 2019. 287 с.

14.Гавриленко І. Концепції та моделі здійснення культурної дипломатії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини. К.: ВПЦ «Київський університет», 2014. Вип. 1(42). С.5-9.*

15.Гавриленко І.І. «М'яка сила» в зовнішній політиці України. *Політологічний вісник: Зб. наук. праць. К.: ВАДЕКС, 2013. Вип. 69. С. 522-530.*

16.Гай-Нижник П. Культура як основа «м'якої сили» держави Україна в контексті підвищення її зовнішньополітичного авторитету URL: http://www.bulava.info/hai-nyzhnyk_chupriy.Html. (дата звернення: 04.03.2025).

17.Гнатюк Л. П. Механізми забезпечення гендерної рівності у державному секторі. Державне управління та місцеве самоврядування. 2021. № 4. С. 23–29.

18.Гончарук Н. В. Роль жінок у системі публічного управління: історія та сучасність. Київ: Вид-во «Освіта», 2020. 256 с.

19.Горбатенко В. «М'яка сила» як основа сучасної геополітичної стратегії. *Studia politologica Ucraino-Polona*. 2014. Вип.4. С. 27-31.

20.Громов Л. І. Державне управління та гендерні виклики. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. 198 с.

21.Данилов В. Особливості формування політичного іміджу держави. *Політичний менеджмент*, 2009. №2. С. 67-71.

22.Довженко О. В. Гендерна політика України: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ: Видавництво НАН України, 2021. 312 с.

- 23.Ємець О. П. Жіноче лідерство: бар'єри та шляхи їх подолання. Соціально-економічні аспекти розвитку суспільства. 2020. № 2. С. 57–63.
- 24.Жукова В. І. Жінки в політиці: міжнародний досвід та українські реалії. Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2021. 244 с.
- 25.Зайцева Н. Г. Державне управління та гендерна рівність. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 284 с.
- 26.Іванова Т. С. Роль жінок у прийнятті рішень на державному рівні. Державне управління та політичні науки. 2019. № 1. С. 34–41.
- 27.Інститут першої леді: історія, розвиток та сучасна роль. URL: <https://vogue.ua/article/culture/lifestyle/shcho-take-institut-pershoji-ledi-53220.html> (дата звернення: 04.03. 2025).
- 28.Капітоненко М.Г. «М'яка сила» у сучасній світовій політиці: Теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. Випуск 94 (Частина II). Київ: Інститут міжнародних відносин, 2010. С. 20-29.
- 29.Ковальчук В. М. Жінки в управлінні: проблеми та перспективи. Київ: Університет «КРОК», 2019. 190 с.
- 30.Коломієць В. Ф. Формування ноополітичних технологій – атрибут інформаціологічного розвитку цивілізації. URL: <https://vmv.kyumu.edu.ua/series/vipusk1/13.pdf> (дата звернення: 04.03. 2025).
- 31.Коротков Д. Концепція "м'якої сили" в контексті зовнішньополітичної стратегії України. *Грані*. 2015. № 3. С. 13-17.
- 32.Лісовий А. В. Рівність можливостей у державному секторі. Київ: Академія державного управління, 2021. 220 с.
- 33.Луценко А. В. Стратегії «м'якої сили» в геополітиці Сполучених Штатів Америки, Європейського Союзу та Російської федерації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук : спец. 23.00.04 «Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку». К., 2010. 24 с.

- 34.Луцишин Г., Гончарук А. Особливості розвитку культурної дипломатії України в сучасних умовах. *Humanitarian vision*. 2017. Vol. 3, Num. 1. С. 25-30.
- 35.Ляшенко М.Л. Досвід удосконалення форм і методів культурної дипломатії України. *Освіта, наука і культура на Поділлі*. 2017. Т. 24. С. 215-222.
- 36.Манжола В.А., Коппель О.А., Капітоненко М.Г та ін. Системи міжнародних відносин:навчальний посібник. Київ: ВПЦ Київський університет, 2007 С. 9-21.
- 37.Марченко С. П. Гендерні аспекти державної служби: світовий досвід та українська практика. Харків: Право, 2020. 278 с.
- 38.Мателешко Ю. «М'яка сила» сусідніх держав в Україні: загальне та особливе. *Збірник наукових праць*, 2021. Вип. 2 (27). С. 55-66.
- 39.Мателешко Ю.П. «М'яка сила» Польщі в Україні: освітні та культурні інструменти. *Гілея: науковий вісник: збірник наукових праць*. К.: Видавництво «Гілея», 2019. Вип. 150 (11). Ч. 1. С. 90-94.
40. Мателешко Ю.П. Особливості політики «м'якої сили» Росії щодо України (1991– 2013 рр.). *Геополітика України: історія і сучасність: збірник наукових праць*. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2020. Вип. 2 (25). С. 70-79.
- 41.Мателешко Ю.П. Політика «м'якої сили» Угорщини на Закарпатті: цілі, суб'єкти, напрями. *Геополітика України: історія і сучасність: збірник наукових праць*. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2018. Вип. 2 (21). С. 253-270.
- 42.Нікітіна О. Ю. Жінки в органах влади: правові та організаційні аспекти. *Юридична Україна*. 2019. № 7. С. 88–94.
- 43.Нікулішин Г. Основні підходи до розкриття змісту поняття «м'яка сила» у сучасній вітчизняній науці. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*, 2014. № 26. С. 32– 37.

44.Ожеван М. А. Основні напрями зовнішніх інформаційно-маніпулятивних впливів на суспільні трансформації в Україні: засоби протидії. Стратегічні пріоритети : наук.-аналіт. щокв. зб. К. : НІСД, 2011. № 3 (20). С. 118–126.

45.Олексієнко І. Л. Гендерні виклики у сфері публічного управління. Державне управління XXI століття. 2020. № 2. С. 102–109.

46.Петренко О. Г. Гендерна рівність у політичних процесах України. Політичний дискурс. 2021. № 5. С. 19–27.

47. Процюк М.В. Роль публічної дипломатії у сучасних українсько-польських відносинах: дис. ... канд. політ. Наук. Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича. Чернівці, 2017. 225 с.

48.Романенко О. В. Державне регулювання гендерної політики: національний контекст. Київ: Інститут державного управління, 2020. 210 с.

49.Савон К. В. Вплив політики «м'якої сили» на імідж держави. *Актуальні проблеми політики*, 2020. Вип. 66. С. 112-117.

50.Семченко О. «М'яка сила» держави як потенціал іміджу України. *Політичний менеджмент*, 2012. № 4-5. С. 265-272.

51.Сидоренко П. І. Гендерні стратегії в державному управлінні. Київ: Ніка-Центр, 2019. 232 с.

52.Сухорольська І. Ю., Сухорольський П. М. Пропаганда і м'яка сила у зовнішній політиці Північної Кореї. *Регіональні студії*, 2023. № 35. С. 150-155.

53.Фесенко М. В., Ощипок І. Ф. Питання виміру «м'якої сили» у світовій політиці. XII International scientific and practical conference «Scientific Theories and Practices as an Engine of Modern Development» (February 28 – March 1, 2024) Bratislava, Slovakia, International Scientific Unity. 2024. С. 249-252.

54.Чечель Ю.Ч. Формування іміджу держави на міжнародній арені. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 10. С. 82-86.

55. Шевченко Л. А. Жінки в політичному житті: європейський досвід та українські реалії. Київ: Фенікс, 2021. 295 с.