

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

«ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ»

здобувача 2-го року навчання
ОР «Магістр» денної форми
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-наукової програми «Публічне
управління та адміністрування:
інтеграція в ЄС»

Беліка Дмитра Михайловича

Науковий керівник:

доцент кафедри євроінтеграційної політики,
д.держ.упр. Власенко Світлана Іванівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Здобувач Беліка

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
євроінтеграційної політики від «24» квітня 2026 р., протокол № 18.

В.о. завідувача кафедри євроінтеграційної політики, кандидат економічних наук,
доцент Гура Вікторія Леонідівна [підпис]

АНОТАЦІЯ

Бєлік Д. М. Формування та реалізація гендерної політики в Україні. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Робота присвячена комплексному аналізу теоретичних засад та практичного впровадження актуальної гендерної політики в Україні. У дослідженні розкрито фундаментальні принципи реалізації гендерного підходу в системі державного управління та детально опрацьовано вітчизняну законодавчу базу в цій сфері.

Запропоновано основні шляхи вдосконалення гендерної політики в системі державного управління в Україні, окреслено можливості та перспективи розвитку гендерної політики в контексті європейського досвіду, а також обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення механізму формування та реалізації гендерної політики в Україні.

Ключові слова: гендерна політика, гендерний мейнстрім, вертикальна сегрегація, горизонтальна сегрегація, гендерна рівність, європейський досвід, гендерно орієнтований підхід, публічне управління.

ANNOTATION

Bielik D. M. Formation and Implementation of Gender Policy in Ukraine. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining the second (Master's) level of higher education in specialty 281 "Public Administration and Management". – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The thesis is devoted to a comprehensive analysis of the theoretical foundations and practical implementation of current gender policy in Ukraine. The study reveals the fundamental principles of implementing a gender-oriented approach within the public administration system and provides a detailed examination of the national legislative framework in this area.

The paper proposes key ways to improve gender policy within Ukraine's public administration system and outlines the opportunities and prospects for developing gender policy in the context of European experience. Furthermore, it substantiates proposals for enhancing the mechanism of formation and implementation of gender policy in Ukraine.

Keywords: gender policy, gender mainstreaming, vertical segregation, horizontal segregation, gender equality, European experience, gender-responsive approach, public management and administration.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ.....	8
1.1. Теоретико-методологічні засади гендерної політики.	8
1.2. Нормативно-правове забезпечення гендерної політики в Україні.	15
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ	21
2.1. Оцінка адміністративних інструментів реалізації гендерної політики в Україні.	21
2.2. Особливості реалізації гендерної політики в умовах воєнного стану в Україні.	28
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ДОСВІДУ КРАЇН ЄВРОПИ	38
3.1. Ключові вектори оптимізації гендерної політики у сфері державного управління України.....	38
3.2. Можливості та перспективи розвитку гендерної політики в Україні з урахуванням європейського досвіду.....	46
3.3. Шляхи вдосконалення процесу формування та реалізації гендерної політики.	55
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Україна невпинно рухається у Європейський Союз, що потребує не лише економічної адаптації, а й суттєвої трансформації системи публічного врядування на принципах рівності та інклюзивності. Гендерна політика є одним із ключових індикаторів демократизації суспільства та обов'язковою умовою виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [1]. Починаючи з Революції Гідності та в умовах повномасштабного вторгнення РФ, роль жінок у секторі безпеки, публічного управління та волонтерського руху набула стратегічного значення. Водночас у сучасних реаліях зберігаються проблеми інституційної слабкості механізмів впровадження Гендерних підходів, наявність стереотипів та розрив між декларативними нормами та їх практичною реалізацією [2; 3; 4]. Це зумовлює необхідність пошуку нових моделей формування Гендерної політики, що й визначає актуальність цього дослідження.

Науковий аналіз гендерної політики в Україні базується на сучасних працях вітчизняних дослідників, які розглядають цю проблематику крізь призму реформування публічного управління та євроінтеграційних процесів. У працях українських науковців розкриваються питання інституціоналізації гендерної рівності в органах державної влади та аналізується міжнародний досвід гендерної політики. Зокрема, теоретико-методологічні засади формування гендерної політики в системі державного управління, питання гендерної освіти державних службовців, у тому числі й практичні поради ґрунтовно висвітлено у колективних працях за загальною редакцією К. Левченко та І. Сопілко [5; 6]. Сучасні актуальні проблеми формування і реалізації гендерної політики, стану гендерної рівності у сфері публічного управління піднімають у своїй науковій публікації Г. Бондар і Д. Михайлюнок [7]. Різноманітні гендерні аспекти соціальної роботи вивчали Т. Семініга та А. Ярошенко спільно з О. Карагодіною, Ю. Оніщук, А. Сарнацькою [8]. Питанням особливості вікової та гендерної психології

теоретично обґрунтували Т. Петровська, І. Толкунова, Г. Жукова, Г. Курдибаха та Т. Булгакова [9].

В останні роки (2022–2026) особливого значення в контексті вивчення гендерної політики набули проблеми, присвячені трансформації гендерних ролей в умовах воєнного стану та національної стійкості. Зокрема, Д. Тінін досліджує, як війна змінює статус та роль жінок у суспільстві, аналізує сучасний стан та перспективи забезпечення гендерної рівності в силах оборони та силах безпеки України [10].

Однак, попри значний масив праць, залишаються недостатньо вивченими такі проблеми: цифрофізація як аспект прозорості, секторальна декомпозиція розриву оплати праці, ефективність «м'яких» та «жорстких квот» тощо [11; 12; 13; 14].

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є комплексне дослідження формування й реалізації гендерної політики в Україні та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів цієї політики.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- розкрити сутність поняття «гендерна політика» та еволюцію підходів до її розуміння як складової публічного управління;
- проаналізувати нормативно-правову базу реалізації гендерної стратегії у процесі ухвалення державних рішень;
- оцінити ефективність наявних інституційно-правових механізмів гендерної політики та виявити розрив між законодавством і практикою;
- визначити особливості трансформації гендерних ролей та виклики для державної політики в умовах воєнного стану;
- обґрунтувати ключові вектори оптимізації публічної політики України з метою посилення гендерної рівності в системі публічного управління;
- узагальнити успішний досвід країн ЄС щодо впровадження гендерно орієнтованого бюджетування та моделей гендерної рівності;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу формування та реалізації гендерної політики в Україні.

Об'єкт дослідження – гендерна політика як складова публічного управління в Україні.

Предмет дослідження – механізми та інструменти формування і реалізації гендерної політики в Україні.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: історико-логічний (для аналізу еволюції гендерного законодавства, виявлення етапів його становлення та логіки трансформації державних інституцій); метод системного аналізу (для вивчення структури механізмів гендерної політики як цілісної системи взаємопов'язаних правових, адміністративних та організаційних елементів); порівняльно-правовий (для зіставлення українського права з директивами ЄС, стандартами Ради Європи та адаптації досвіду країн-лідерів гендерної рівності); статистичний метод (для опрацювання кількісних показників представництва жінок і чоловіків у публічному управлінні та аналізу динаміки гендерного розриву в оплаті праці); метод узагальнення (для формулювання теоретичних висновків та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення державної політики в умовах воєнного стану); структурно-функціональний метод (для визначення ролі окремих органів влади та інституцій у процесі впровадження гендерного мейнстримінгу).

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що вперше комплексно обґрунтовано нову архітектуру гендерно орієнтованого врядування в контексті євроінтеграційних процесів, яка інтегрує в єдину систему нормативний, інституційний, фінансовий, цифровий та культурно-етичний вектори розвитку. В межах цієї архітектури запропоновано конкретні практичні рекомендації щодо впровадження механізмів гендерного квотування на призначуваних посадах в органах виконавчої влади на рівні 30–40%, що дозволяє забезпечити реальну репрезентативність та паритетність у процесах прийняття державних рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх впровадження у діяльність органів публічної влади для оптимізації кадрового

менеджменту, модернізації освітніх програм підвищення кваліфікації державних службовців та вдосконалення методології гендерного аудиту. Крім того, напрацювання можуть слугувати підґрунтям для формування стратегій сталого розвитку, що базуються на принципах паритетності прав та можливостей жінок і чоловіків.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів та семи підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 5 таблиць та 2 рисунки. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок. Список використаних джерел налічує 76 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Теоретико-методологічні засади гендерної політики

Дослідження теоретичних та методологічних основ формування гендерної політики в системі публічного управління України є надзвичайно актуальним завданням, оскільки воно дозволяє зрозуміти саму природу рівності в демократичному суспільстві. Початковим етапом будь-якого наукового аналізу у цій сфері має бути глибока концептуалізація базових понять, адже саме від точності термінології залежить ефективність подальших управлінських кроків. У науковій літературі, присвяченій питанням державного врядування, категорія «гендерна політика» розглядається не просто як окремий напрям соціальної роботи, а як фундаментальний принцип організації владних відносин [15; 16; 17].

Наявні наукові дослідження гендерної політики в Україні (М. Ігнатенко, М. Саєнко, О. Черевко, Г. Щигельська та ін. [18; 19; 20; 21]) дозволяють стверджувати, що гендерна політика – це цілісна стратегія держави, яка пронизує всі сфери суспільного життя. Зокрема, К. Пантілеєнко обґрунтовує необхідність впровадження гендерно чутливого управління. Це такий підхід, при якому кожен державний службовець, приймаючи рішення або розробляючи нормативний акт, усвідомлює, що це рішення може мати різний вплив на чоловіків та жінок [22]. Наприклад, будівництво дитячого садка в певному районі – це не просто інфраструктурний проєкт, а інструмент гендерної політики, який дозволяє жінкам швидше повернутися на ринок праці та збалансувати професійне й сімейне життя.

Також у працях С. Ходакової акцентується увага на тому, що розмежування біологічного та соціального є відправною точкою для формування ефективної державної політики [23]. А дослідник А. Сербин

розглядає гендер не просто як характеристику особистості, а як складний інститут соціального устрою, що визначає ієрархію владних відносин у публічній сфері [24].

Спираючись на наведені теоретичні підходи, ми вважаємо за необхідне перш за все звернутися до фундаментального розмежування понять «стать» та «гендер», оскільки їх часто помилково ототожнюють. У межах нашого методологічного підходу ми визначаємо стать як сукупність біологічних, анатомічних та фізіологічних характеристик, що є природно зумовленими та незмінними. Водночас, категорія «гендер» виступає як соціальний конструкт. Вона охоплює систему ролей, очікувань, прав та обов'язків, які суспільство делегує індивіду залежно від його біологічної статі.

Для системи публічного управління це розмежування має ключове значення. Якщо біологічні відмінності є об'єктивною реальністю, то гендерні нерівності є результатом соціальних домовленостей, культурних стереотипів та правових норм [25]. Отже, гендерна політика держави має бути спрямована не на зміну природи людини, а на трансформацію тих соціальних структур та «правил гри», які створюють штучні бар'єри для самореалізації чоловіків та жінок. Завданням публічної влади є створення такого середовища, де стать людини не буде визначальним фактором її успіху в кар'єрі, доступі до освіти чи участі в управлінні державою.

Важливим методологічним інструментом нашого дослідження є концепція гендерного мейнстрімінгу. Це поняття, яке прийшло у вітчизняну науку з міжнародної практики (зокрема, після Пекінської конференції 1995 року) [26], означає інтеграцію принципу рівності в «основний потік» державної діяльності. Це означає, що ми не створюємо одну окрему програму «для жінок», а впроваджуємо гендерний вимір у податкову систему, реформу безпеки, екологічну політику, а також цифровізацію [27]. Мейнстрімінг вимагає від органів публічної влади використання специфічних технологій, серед яких особливе місце посідають:

- гендерний аналіз. Це систематичне вивчення того, як існують відмінності в умовах життя чоловіків та жінок у певній сфері. Наприклад, перед тим як реформувати систему громадського транспорту, влада має проаналізувати маршрути: зазвичай чоловіки частіше використовують авто для поїздок «дім-робота», тоді як жінки частіше користуються автобусами, маючи «складні» маршрути (садок-школа-робота-магазин). Врахування цих нюансів і є реалізацією гендерного підходу;

- гендерне бюджетування. Це процес оцінки того, як державні кошти впливають на рівність [28; 29; 30]. Бюджет – це не просто цифри, це реальні пріоритети країни. Наприклад, якщо на розвиток спортивних секцій для хлопців виділяється втричі більше коштів, ніж для дівчат, виникає гендерний перекіс, який треба виправляти на етапі планування витрат;

- гендерна статистика. Це збір даних, дезаггегованих за статтю [31]. Без розуміння того, скільки жінок і чоловіків працює в певній галузі, який їхній рівень доходу та тривалість життя, неможливо побудувати ефективну модель управління.

Продовжуючи теоретичний огляд, варто зупинитися на еволюції концептуальних моделей рівності. В історії публічного управління виокремлюють три основні підходи:

1. Модель формальної рівності. Ця модель передбачає, що держава лише закріплює рівні права в законах, вважаючи свою роль на цьому вичерпаною. Основний недолік такого підходу полягає в ігноруванні реальних життєвих обставин, які часто ставлять чоловіків і жінок у нерівні умови. У результаті, попри однаковий правовий статус, особи мають кардинально різні стартові можливості для досягнення успіху.

2. Модель позитивних дій. Це запровадження квот та спеціальних програм. Це усвідомлений крок держави, спрямований на те, щоб допомогти групі, яка раніше була дискримінована, швидше «наздогнати» інших. У публічному управлінні це часто проявляється через гендерні квоти в списках партій чи вимоги до складу конкурсних комісій.

3. Модель трансформаційної рівності. Це найвищий рівень, до якого прагне Україна. Вона передбачає зміну самої культури управління. Тут уже не йдеться про те, щоб просто «додати» жінок у чоловічий світ. Йдеться про те, щоб змінити світ управління так, щоб він став зручним і для чоловіків, і для жінок (наприклад, через гнучкий графік роботи, відсутність нічних нарад, можливість дистанційної роботи тощо).

Важливою складовою теоретико-методологічних засад є аналіз перешкод, які виникають на шляху реалізації гендерної політики. У публічному управлінні ці бар'єри часто мають невидимий, але надзвичайно стійкий характер. Науковці виділяють кілька ключових феноменів, які потребують детального розгляду.

Першим і найбільш відомим є феномен «скляної стелі». Це метафора, що описує невидиму і формально не зафіксовану перешкоду, яка не дозволяє жінкам просуватися по кар'єрних сходах до найвищих керівних посад [32, с. 18]. У системі публічної служби України ми спостерігаємо парадоксальну ситуацію: на нижчих та середніх ланках управління працює переважна більшість жінок (іноді до 75–80%), проте чим вищим є рівень прийняття рішень (категорія «А»), тим меншою стає частка жінок [33]. Методологічно це пояснюється існуванням «чоловічих клубів» у владі та стереотипом, що лідер – це обов'язково чоловік з авторитарним стилем управління.

Паралельно зі «скляною стелею» існує явище «липкої підлоги» [13; 34]. Це ситуація, коли жінки надовго затримуються на низькооплачуваних посадах без перспектив зростання через домашні обов'язки, стереотипи або відсутність програм підтримки. Для публічного управління це велика проблема, адже держава втрачає величезний інтелектуальний ресурс, не дозволяючи досвідченим працівницям розкрити свій управлінський потенціал.

Ще одним важливим аспектом методології є аналіз вертикальної та горизонтальної сегрегації. Горизонтальна сегрегація проявляється в тому, що жінки та чоловіки концентруються в різних сферах управління. Жінки традиційно «відповідають» за соціальну сферу, освіту та культуру (так звані

«м'які» сфери), тоді як чоловіки домінують у фінансах, енергетиці, обороні та транспорті («жорсткі» сфери). Вертикальна сегрегація відображає нерівномірний розподіл представників різних статей за ієрархічними рівнями управління. Це явище описує ситуацію, за якої частка жінок стрімко зменшується при переході від нижчих та середніх ланок до вищих щаблів прийняття рішень.

Гендерна політика держави має на меті подолання обох видів сегрегації, оскільки професіоналізм не має статевих ознак, а різноманітність досвіду в будь-якому структурному підрозділі управлінської системи лише покращує якість управлінських рішень.

Розгляд теоретико-методологічних засад був би неповним без ретроспективного аналізу того, як саме змінювалося ставлення держави до гендерних питань. Це не був лінійний процес; він супроводжувався зміною політичних режимів, трансформацією суспільної свідомості та тиском міжнародних зобов'язань. У науковій літературі прийнято виділяти три основні етапи, кожен з яких мав свою унікальну методологічну основу.

1. Етап формальної легітимізації та подолання радянського патерналізму (1991–2004 рр.)

Цей період розпочався з моменту відновлення незалежності України. Методологічно він характеризувався спробою поєднати радянський досвід «жіночого питання» з новими демократичними вимогами. У Радянському Союзі офіційно вважалося, що «жіноче питання вирішене», проте насправді панував державний патерналізм: жінка розглядалася насамперед як трудівниця та мати, а її права захищалися через пільги, що часто обмежували її конкурентоспроможність на ринку праці.

У перші роки незалежності українська влада продовжувала діяти за цією інерцією. Головним здобутком етапу стало прийняття Конституції України у 1996 р. [3535]. Стаття 24 Конституції стала методологічним фундаментом, оскільки вона не просто проголосила рівність, а й визначила шляхи її досягнення (наприклад, через створення умов для поєднання роботи з

материнством). Однак, на практиці управління залишалося «гендерно сліпим». Чиновники того часу щиро не розуміли, навіщо потрібна окрема гендерна політика, якщо «в Конституції і так все написано».

Важливим кроком на шляху до демократизації став 1995 р., коли Україна взяла участь у Пекінській конференції. Це змусило державу вперше визнати, що нерівність існує не лише в законах, а й у реальному житті. У цей час з'являються перші спроби створити структури, що опікуються правами жінок, але вони були слабкими і мали мінімальний вплив на державні рішення. Методологія цього періоду – це «модель захисту», де держава намагається захистити жінку як вразливу групу, а не забезпечити їй рівні можливості як повноправному учаснику управління.

2. Етап інституційної розбудови та нормативного зміцнення (2005–2014 рр.)

Цей етап став справжнім проривом у методології публічного управління. Його символом стало прийняття у 2005 році Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [36]. Цей документ кардинально змінив підхід: держава перейшла від «захисту жінок» до «забезпечення рівності можливостей для обох статей».

У цей період у науковий та управлінський обіг увійшли такі терміни, як «гендерна експертиза» та «гендерна дискримінація». Методологія управління почала набувати інституційних форм. Було створено посаду Уповноваженого у справах сім'ї та молоді (пізніше ці функції змінювалися), з'явилися гендерні комітети при Кабінеті Міністрів України.

Проте, незважаючи на появу законів, система публічного управління зіткнулася з «саботажом на місцях». Багато посадовців сприймали гендерні вимоги як «екзотичну забаганку Заходу». Саме в цей період науковці, такі як О. Намазова [37], почали активно доводити, що без зміни управлінської культури закони не працюватимуть. Головна проблема етапу полягала у відсутності механізмів відповідальності: закон вимагав рівності, але не карав за її відсутність. Методологія цього періоду – це «модель адаптації», де

держава намагається інтегрувати гендерні норми у вже існуючу стару систему, яка активно їм опирається.

3. Етап стратегічної інтеграції та європейської трансформації (з 2015 р. до сьогодні)

Сучасний етап характеризується найвищим рівнем методологічної зрілості. Після Революції Гідності та підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, гендерна політика стала невід'ємною частиною реформи публічного управління. Сьогодні ми використовуємо модель «трансформаційної рівності».

Ключові зміни цього етапу:

- створення Офісу Урядового уповноваженого з питань гендерної політики (2017 рік). Це нарешті дало системі «голову» та координаційний центр;
- інтеграція гендерного підходу в сектор безпеки та оборони. Україна стала однією з перших країн, яка почала активно впроваджувати Резолюцію Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» [38] в умовах реального військового конфлікту. Це розширило методологію: тепер ми говоримо про гендерну рівність не лише як про «справедливість», а як про «ефективність армії та безпеки»;
- впровадження гендерно-орієнтованого бюджетування на рівні громад. Це перехід від теорії до конкретних грошей. Кожна громада тепер має методологію, як проаналізувати свої витрати через призму гендеру.

Таким чином, розвиток публічного управління в Україні, зумовлений євроінтеграційними процесами та викликами воєнного стану, остаточно закріпив перехід до моделі трансформаційної рівності, де гендерний підхід виступає не лише вимогою справедливості, а й ключовим інструментом підвищення ефективності та стійкості держави.

1.2. Нормативно-правове забезпечення гендерної політики в Україні

Аналіз нормативно-правового регулювання є фундаментом для розуміння того, як теоретичні концепти гендерної рівності трансформуються у конкретні загальнообов'язкові правила поведінки [1; 39]. В Україні система законодавства у цій сфері пройшла тривалий шлях еволюції й на сьогодні являє собою багаторівневу структуру, що включає міжнародні договори, Конституцію України, спеціальні закони та велику кількість підзаконних актів. Слід підкреслити, що якість нормативного регулювання безпосередньо впливає на ефективність публічного управління, оскільки саме правові норми визначають межі повноважень органів влади та гарантують захист прав громадян.

Першим і найвищим рівнем регулювання є міжнародне право. Україна як правова держава визнає пріоритет міжнародних зобов'язань, які стають частиною національного законодавства після їх ратифікації Верховною Радою України. Ключовим документом у цій сфері є Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, ратифікована Україною ще у 1981 р. [40]. Цей документ часто називають «міжнародним біллем про права жінок». Важливість цієї Конвенції для сучасного публічного управління полягає в тому, що вона не лише забороняє дискримінацію, а й зобов'язує державу вживати «позитивних дій» для прискорення досягнення фактичної рівності.

Не менш важливою є Декларація та Платформа дій, прийняті на Четвертій Всесвітній конференції зі становища жінок у Пекіні (1995 р.) [26]. Хоча цей документ не є юридично обов'язковим у класичному розумінні, він став політичним дороговказом для України. Саме Пекінська платформа дій запровадила концепцію «гендерного мейнстримінгу», яка згодом була імплементована в українські стратегічні документи.

Особливе місце в системі регулювання займає Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та

боротьбу з цими явищами (Стамбульська конвенція), ратифікація якої у 2022 р. стала історичним кроком для України [41]. Для системи публічного управління це означало необхідність перегляду стандартів роботи поліції, соціальних служб та судів, а також посилення відповідальності за гендерно зумовлене насильство.

Ядром національної правової системи є Конституція України, стаття 24 якої чітко проголошує, що громадяни мають рівні конституційні права і свободи та є рівними перед законом. Важливо, що частина друга цієї статті прямо забороняє привілеї чи обмеження за ознаками статі. Проте найважливішою для нашого дослідження є частина третя статті 24, яка деталізує, як саме держава має забезпечувати цю рівність. Вона передбачає:

- надання жінкам рівних із чоловіками можливостей у громадсько-політичній і культурній діяльності;
- рівні права у здобутті освіти та професійній підготовці;
- рівні умови у праці та винагороді за неї;
- спеціальні заходи щодо охорони праці і здоров'я жінок [35].

Таким чином, Конституція України закладає не лише формальну рівність, а й соціально-економічні гарантії, які органи публічної влади зобов'язані втілювати в життя.

Основним спеціальним актом у сфері формування та реалізації гендерної політики є Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005 р.) [36]. Цей закон є унікальним для вітчизняної правової системи, оскільки він перетворив абстрактні гасла на конкретні управлінські механізми.

Аналізуючи зміст цього закону, варто виділити кілька ключових положень, які змінили обличчя української публічної служби. Він уперше на законодавчому рівні закріпив поняття «гендерна рівність», «гендерна дискримінація», «сексуальні домагання» та «позитивні дії». Це дозволило юристам та управлінцям говорити однією мовою. Закон визначив повноваження Кабінету Міністрів України, Уповноваженого Верховної Ради

України з прав людини та органів місцевого самоврядування у сфері забезпечення рівності. Зокрема, стаття 4 встановлює обов'язковість гендерної експертизи всіх проєктів нормативно-правових актів [36]. Це означає, що жоден закон не може бути прийнятий без оцінки його впливу на чоловіків та жінок.

Важливе значення також має Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» (2012 р.) [42]. Він розширив розуміння дискримінації, ввівши поняття «пряма дискримінація», «непряма дискримінація», «підбурювання до дискримінації» та «утиск». Це дало громадянам реальний інструмент для судового захисту своїх прав.

Окрім вище вказаних міжнародних актів та національних законодавчих актів, гендерну політику в Україні формують наступні нормативно-правові документи:

- Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» (2017 р.) [43];
- Указ Президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (2019 р.) [44];
- Національний план дій з виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року (2020 р.) [45];
- Методичні рекомендації щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі (2019 р.) [46];
- Методичні рекомендації щодо внесення до колективних договорів та угод положень, спрямованих на забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у трудових відносинах (2020 р.) [47];
- Методичні рекомендації щодо ідентифікації випадків гендерної дискримінації та механізм надання правової допомоги (2019 р.) [48].

Окрім указаних міжнародних актів та національних законів, гендерну політику в Україні формують також стратегічні, трудові, бюджетні та євроінтеграційні нормативно-правові документи [49; 50]. Одним із найбільш дієвих механізмів нормативного регулювання, що безпосередньо впливає на

склад органів публічної влади, є новий Виборчий кодекс України (2019 р.) [51]. Зокрема, запровадження обов'язкових гендерних квот стало відповіддю на багаторічну наукову дискусію про необхідність «позитивних дій» для подолання чоловічої домінації в політиці.

Відповідно до положень Виборчого кодексу, під час формування загальнодержавних та регіональних виборчих списків політичні партії зобов'язані дотримуватися квоти: у кожній п'ятірці кандидатів має бути не менше двох осіб кожної статі (тобто мінімум 40%). Це нормативне правило має імперативний характер – якщо партія порушує квотний принцип, Центральна виборча комісія України має право відмовити у реєстрації всього списку. Аналіз цієї норми дозволяє виділити кілька теоретичних аспектів:

- запобігання «номінальному» представництву. Раніше партії часто ставили жінок у кінець списку (на непрохідні місця), щоб формально виконати вимоги. Нова норма «2 з 5» унеможлиблює таку маніпуляцію, оскільки жінки тепер рівномірно розподілені по всьому списку;
- стимулювання політичної активності. Квоти змусили партії активно шукати, навчати та залучати професійних жінок до своїх лав, що позитивно вплинуло на якість політичного менеджменту;
- зміна управлінської еліти. На місцевому рівні запровадження квот призвело до того, що у деяких радах представництво жінок зросло вдвічі. Це змінює порядок денний місцевого самоврядування, роблячи його більш соціально орієнтованим.

Важливим кроком у модернізації законодавства стало скасування у 2017 р. наказу Міністерства охорони здоров'я України № 256, який містив список із понад 450 професій, заборонених для жінок [52]. Це рішення було методологічно обґрунтоване як перехід від моделі «державного опікунства» до моделі «свободи вибору». Раніше жінкам було заборонено працювати в металургії, на підземних роботах чи керувати важким транспортом під приводом «турботи про репродуктивне здоров'я» [53]. Сучасне ж нормативне

регулювання виходить з того, що умови праці мають бути безпечними для всіх працівників, незалежно від статі.

Окремої уваги заслуговують зміни до Кодексу законів про працю України щодо забезпечення рівних можливостей батьків у догляді за дитиною [54]. Запровадження нової відпустки – «відпустки при народженні дитини для батька» (тривалістю 14 днів) – є прикладом того, як право стимулює зміну гендерних ролей у сім'ї (Стаття 77-3). Це нормативно підтверджує, що догляд за дитиною не є виключно «жіночим обов'язком», і держава заохочує чоловіків до активного батьківства.

Зазначений масив нормативно-правових актів формує цілісний понятійно-категоріальний апарат гендерної політики, закріплюючи її фундаментальні дефініції на законодавчому рівні. Окрім термінологічної бази, ці документи регламентують прикладні інструменти публічного управління, зокрема: визначають покрокові алгоритми розробки гендерно чутливих бюджетних програм та стратегічних концепцій, а також запроваджують уніфіковану методологію проведення гендерно-правової експертизи як чинних нормативних актів, так і проєктів майбутніх управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження проведено всебічний аналіз теоретико-методологічних засад та нормативно-правового масиву, що формують фундамент державної гендерної політики в системі публічного управління України. За результатами етапу наукового пошуку сформульовано наступні висновки:

1. Базовою категорією дослідження є «гендер» як складний соціальний конструкт, що визначає ієрархію владних відносин та розподіл ресурсів у суспільстві. На відміну від біологічної статі, гендерні ролі є динамічними, що дозволяє державі через інструменти публічного управління ефективно впливати на подолання нерівності та дискримінаційних практик.

2. Найбільш прогресивною технологією сучасного врядування є гендерний мейнстримінг. Він передбачає відмову від ізольованих «жіночих програм» на користь наскрізної інтеграції гендерного аналізу, гендерно-орієнтованого бюджетування та дезагрегованої статистики в усі цикли прийняття державних рішень.

3. Українська модель гендерної політики пройшла шлях від формального декларативного визнання прав (1990-ті роки) через стадію інституціоналізації (2000-ні роки) до сучасної фази стратегічної трансформації. Цей процес супроводжувався зміною управлінської філософії: від захисту «вразливих груп» до забезпечення реальної рівності можливостей для всіх громадян.

4. Реалізація гендерної політики стикається з явищами «скляної стелі» та вертикальної сегрегації на державній службі. Це підтверджує необхідність не лише технічних реформ, а й формування нової гендерної культури в органах влади, що базується на принципах меритократії та інклюзивності.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка адміністративних інструментів реалізації гендерної політики в Україні

Ефективність реалізації гендерної політики в системі публічного управління України безпосередньо залежить від сформованості адміністративних інструментів – сукупності правових норм, організаційних структур та процедур, спрямованих на подолання дискримінації та забезпечення рівності. Ключовим елементом цього процесу є функціонування національного механізму забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків [55; 56; 57; 58; 59].

Сучасний етап розвитку цього механізму характеризується переходом від декларативного визначення прав до створення конкретної управлінської вертикалі. Основним координаційним органом у цій системі виступає Кабінет Міністрів України, який через Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, а також через інститут Урядового уповноваженого з питань гендерної політики, забезпечує єдність підходів у всіх сферах державного життя.

Для системного розуміння ієрархії та функціонального наповнення адміністративного механізму було систематизовано повноваження ключових суб'єктів на основі аналізу Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» та відповідних положень (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Рівні та суб'єкти реалізації гендерної політики в Україні

Рівень управління	Суб'єкт (орган влади)	Основна функція в гендерній політиці
Політичний (стратегічний)	Кабінет Міністрів України, Урядовий уповноважений з питань гендерної політики	Формування державної стратегії, координація роботи міністерств, міжнародне представництво.
Виконавчий (центральный)	Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України (головний орган), Міністерство внутрішніх справ України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство охорони здоров'я України	Реалізація галузевих планів дій, збір гендерно дезагРЕГОВАНОЇ статистики, розробка методологій.
Регіональний	Обласні державні (військові) адміністрації, Радники з гендерних питань	Адаптація національної стратегії до особливостей громад, впровадження регіональних програм рівності.
Контролюючий	Уповноважений Верховної Ради України з прав людини (Омбудсмен)	Парламентський контроль за дотриманням прав людини, моніторинг випадків дискримінації.

Джерело: складено автором на основі [60].

Адміністративний вплив базується на чіткій ієрархії нормативних актів. За останні роки Україна здійснила значний ривок у гармонізації внутрішнього законодавства із вимогами права Європейського Союзу. В контексті цього важливим інструментом є Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року [60]. Цей документ визначає перехід від «захисної» моделі (де жінка сприймається як об'єкт опіки) до моделі «рівних можливостей», де адміністративні зусилля спрямовані на усунення системних бар'єрів.

Окрім того, важливим адміністративним інструментом є гендерний мейнстримінг – інтеграція гендерного підходу в усі сфери державної політики.

На практиці це реалізується через проведення обов'язкової гендерно-правової експертизи проєктів нормативно-правових актів. Це дозволяє ще на етапі підготовки рішень виявити та усунути потенційні ризики виникнення гендерної асиметрії, що є вимогою в межах адаптації українського законодавства до стандартів Європейського Союзу.

До того ж, адміністративний вплив посилюється через роботу консультативно-дорадчих органів, таких як Міжвідомча рада з питань сім'ї та гендерної рівності. Це забезпечує горизонтальну взаємодію між різними відомствами, дозволяючи координувати ресурси для виконання міжнародних зобов'язань України, зокрема Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» [38].

Одним із найбільш динамічних та обговорюваних адміністративних інструментів у системі публічного управління України є впровадження гендерних квот. Цей механізм належить до заходів «позитивної дії», спрямованих на штучне вирівнювання стартових можливостей для менш представленої статі (традиційно – жінок) у політичній сфері.

Ключовим етапом у реалізації цього інструменту стало прийняття Виборчого кодексу України, який закріпив вимогу щодо 40-відсоткового представництва жінок і чоловіків у виборчих списках партій. Згідно з нормою закону, у кожній п'ятірці кандидатів має бути не менше двох осіб кожної статі. Це адміністративне рішення кардинально змінило ландшафт українського парламентаризму (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка гендерного складу Верховної Ради (1990–2026 рр.)

Скликання (роки)	Загальна кількість депутатів (факт)	Кількість жінок	Частка жінок у складі (%)
I (1990–1994)	475	11	2,3%
II (1994–1998)	436	17	3,9%
III (1998–2002)	450	35	7,8%
IV (2002–2006)	450	23	5,1%
V (2006–2007)	450	38	8,4%
VI (2007–2012)	450	34	7,6%
VII (2012–2014)	445	42	9,4%
VIII (2014–2019)	423	51	12,1%
IX (2019–2026)	392	82	20,9%

Джерело: складено автором на основі [Error! Reference source not found.].

Результати аналізу динаміки гендерного складу Верховної Ради України дозволяють оцінити реальну дієвість адміністративного інструменту квотування. Ключовим спостереженням є те, що запровадження 40% квоти (2019 р.) у виборчому законодавстві стало каталізатором найбільшого в історії нашої держави зростання жіночого представництва – з 12,1% у VIII скликанні до 20,9% у поточному складі.

Такий стрибок (майже у два рази) свідчить про те, що адміністративний примус у формі квот є значно ефективнішим за попередні рекомендаційні моделі. Однак, детальний розбір механізму реалізації виявляє певні управлінські асиметрії, які потребують наукового коментування:

На відміну від попередніх виборчих циклів, де квота була загальною (на весь список), чинний механізм «2 з 5» діє як жорсткий адміністративний фільтр. Відмова Центральної виборчої комісії України у реєстрації всього списку партії через порушення черговості стала найпотужнішим важелем впливу. Це змусило політичні партії не просто шукати жінок-кандидаток для

«кількості», а інтегрувати їх у прохідні частини списків. Проте, аналіз показує, що партії схильні до стратегії «мінімальної відповідності», ставлячи жінок на 4-те та 5-те місця у п'ятірках, що при низькому виборчому результаті партії залишає їх за бортом парламенту.

Розрив між законодавчою нормою (40%) та фактичним результатом (20,9%) є наслідком недосконалості поєднання квотування з виборчою системою. У 2019 р. адміністративний тиск квот поширювався виключно на пропорційну частину виборів (за списками). У той же час, мажоритарна складова, де перемагали переважно кандидати з великим фінансовим або медійним ресурсом (традиційно – чоловіки), суттєво нівелювала загальний ефект квотування. Це доводить, що для повної реалізації гендерної політики адміністративні інструменти мають охоплювати всі рівні виборчого процесу без винятків.

Оцінка адміністративних інструментів реалізації гендерної політики була б неповною без аналізу структури самої державної служби. В Україні цей сектор є традиційно «жіночим» за загальною кількістю працюючих, проте детальний розгляд кадрової вертикалі (категорії «А», «Б», «В») виявляє значну диспропорцію у розподілі владних повноважень.

Для об'єктивної оцінки використано актуальні дані офіційного дашборду Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), що базуються на консолідованій звітності станом на кінець 2025 р. (рис. 2.1).

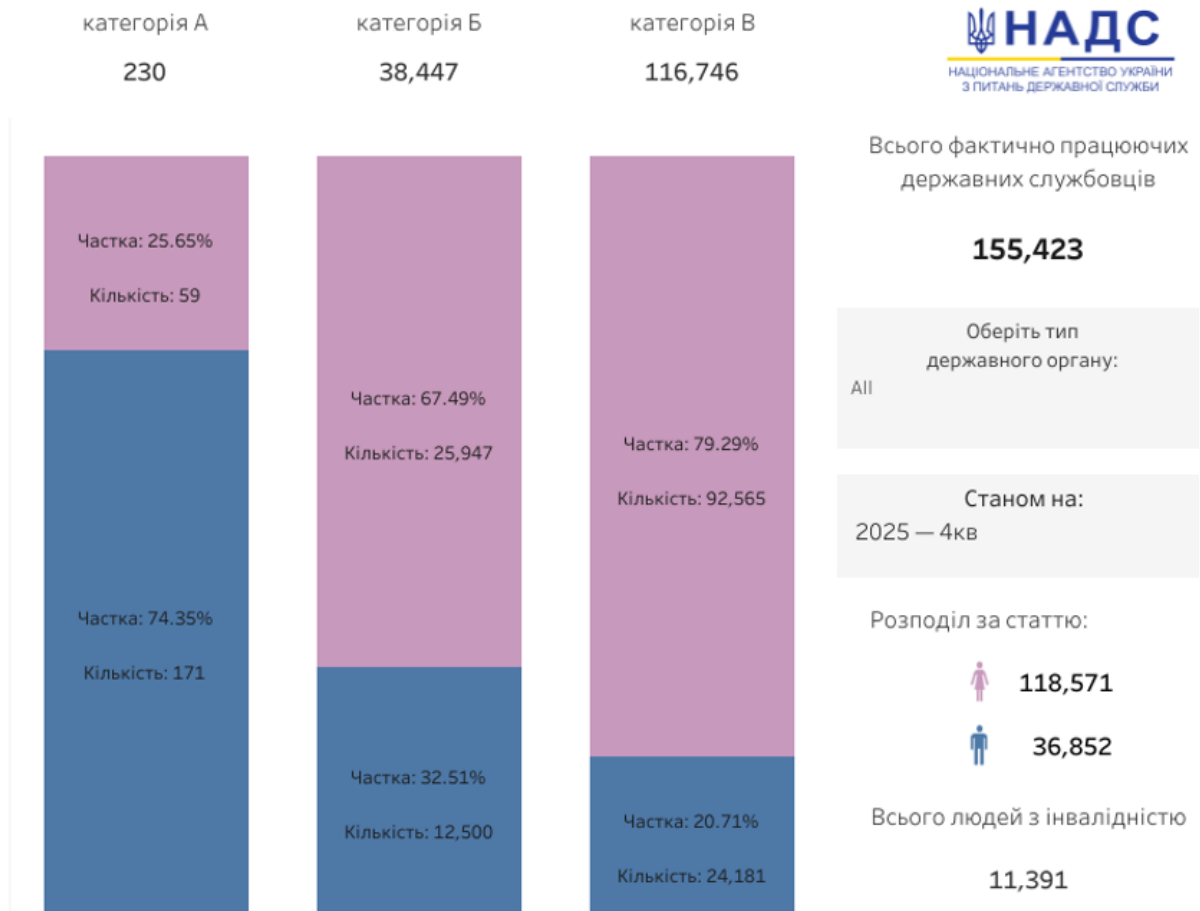


Рис. 2.1 Гендерний розподіл державних службовців за категоріями посад
Джерело: [60].

Аналіз представлених даних дозволяє виокремити ключові закономірності, що характеризують сучасний стан гендерної політики в системі державного управління:

1. Феномен «скляної стелі»: найбільш виражена гендерна асиметрія спостерігається на найвищому рівні управління. У категорії «А», де приймаються стратегічні державні рішення, частка жінок становить лише 25,65%. В абсолютних цифрах це означає, що на 171 чоловіка-керівника припадає лише 59 жінок. Це вказує на те, що попри загальну фемінізацію галузі, вищий корпус державної служби залишається переважно чоловічим середовищем.

2. Вертикальна сегрегація та «липка підлога»: на противагу вищому рівню, категорія «В» (спеціалісти-виконавці) демонструє тотальну перевагу

жінок – 79,29%. Майже 93 тис. жінок забезпечують щоденне функціонування державного апарату. Такий високий показник свідчить про те, що жінки частіше обіймають посади з великим обсягом операційної роботи, але меншим рівнем впливу та оплати праці. У теорії управління це називається «липкою підлогою» – ситуацією, коли жінки застрягають на нижчих ланках ієрархії через соціальні та економічні чинники.

3. Кадровий потенціал середньої ланки: категорія «Б» (керівники департаментів та управлінь) є найбільш збалансованою, хоча і тут жінки переважають (67,49%). Наявність майже 26 тис. жінок-керівників середньої ланки свідчить про наявність потужного професійного резерву для поповнення вищого корпусу державної служби. Проте перехід з категорії «Б» до «А» для жінок залишається складним бар'єром, що вимагає вдосконалення адміністративних механізмів просування по службі.

4. Стійкість системи в умовах війни: загальний показник у 76,28% жінок серед фактично працюючих держслужбовців підкреслює критичну роль жіноцтва у збереженні інституційної спроможності держави під час воєнного стану. Мобілізація чоловіків-службовців призвела до того, що основний тягар адміністрування публічних процесів ліг на плечі жінок, що має стати підставою для перегляду підходів до гендерного паритету в системі оплати праці та преміювання.

Таким чином, аналіз адміністративних інструментів реалізації гендерної політики показав, що Україна створила дієвий правовий каркас та успішно впровадила квотування у виборчий процес. Проте аналіз внутрішньої структури державної служби виявляє системну проблему: державна служба в Україні має «жіноче обличчя» на рівні виконання, але залишається «чоловічою» на рівні стратегічного управління. Для виправлення цієї асиметрії адміністративні заходи мають бути спрямовані на підтримку жіночого лідерства та впровадження гендерно-чутливих процедур конкурсного відбору на посади категорії «А».

2.2. Особливості реалізації гендерної політики в умовах воєнного стану в Україні

Реалізація гендерної політики в умовах повномасштабного вторгнення РФ набула принципово нового значення. Якщо в мирний час питання рівності часто розглядалися крізь призму соціальної справедливості та культурних трансформацій, то після 24 лютого 2022 р. вони стали невід’ємною частиною національної безпеки та стійкості держави. Попри поширений стереотип, що питання гендеру є «не на часі» під час війни, українська влада продемонструвала зворотну позицію: європейська інтеграція та захист прав людини були визнані фундаментом, що відрізняє демократичну Україну від агресора.

Першою і ключовою особливістю реалізації гендерної політики в цей період стала її інституційна неперервність. Україна не лише не призупинила дію існуючих програм, а й здійснила низку стратегічних кроків, які роками відкладалися через політичні дискусії.

На практиці це означало, що держава не відклала питання прав жінок, а навпаки – побачила в них ресурс для виживання. Важливо розуміти, що в перші місяці війни відбувся злам старого мислення: стало зрозуміло, що безпека країни залежить від кожного, незалежно від статі. Поки чоловіки масово йшли на фронт, жінки взяли на себе не лише тил і волонтерство, а й керування бізнесом, громадами та складними логістичними процесами. Державна політика підтримала цей рух, спростивши багато бюрократичних процедур, наприклад, у питаннях дистанційної роботи чи отримання соціальної допомоги через цифрові сервіси.

Така стійкість державних інституцій дозволила не лише зберегти довоєнні напрацювання, а й перетворити гендерну рівність на реальний інструмент соціальної згуртованості. Послідовне впровадження принципів рівності стало для України ще одним доказом її ціннісного вибору на користь демократичного світу, що значно зміцнило довіру міжнародних партнерів.

Для структурування ключових нормативних змін у цей період доцільно розглянути таблицю 2.3.

Таблиця 2.3. Ключові нормативно-правові акти гендерної політики України в умовах воєнного стану

Назва документа	Дата прийняття / ратифікації	Основні положення та значення для воєнного стану
Стамбульська конвенція	Червень 2022 р.	Запровадження міжнародних стандартів захисту від насильства; посилення відповідальності за домашнє насильство.
Державна стратегія до 2030 року	Серпень 2022 р.	Визначення цілей щодо зменшення гендерного розриву в оплаті праці та залучення жінок до відновлення країни.
Національний план дій 1325 (оновлений)	Грудень 2022 р.	Адаптація заходів безпеки до умов повномасштабного вторгнення; акцент на захисті жінок – внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та постраждалих від окупації.
Зміни до Кодексу законів про працю	2022–2023 рр.	Регулювання дистанційної роботи та відпусток для догляду за дитиною для чоловіків-військовослужбовців (у певних випадках).

Джерело: складено автором на основі [44; 54].

Найбільш значущою подією стала ратифікація Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами (відомої як Стамбульська конвенція) у червні 2022 р.

Це рішення в розпал війни мало подвійне значення:

1. правове: воно створило міцний юридичний каркас для захисту осіб, постраждалих від насильства, що стало критичним на тлі повідомлень про сексуальні злочини російських окупантів;

2. геополітичне: ратифікація стала потужним сигналом для міжнародної спільноти про відданість України європейським цінностям, що безпосередньо вплинуло на отримання статусу кандидата у члени ЄС.

Другою особливістю є адаптація стратегічного планування до реалій воєнного стану та періоду повоєнного відновлення. У серпні 2022 р. Кабінет Міністрів України ухвалив Державну стратегію забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року [60]. Цей документ є унікальним, оскільки він розроблявся з урахуванням нових викликів:

- необхідності подолання гендерних розривів, спричинених масовою міграцією (ВПО);
- забезпечення доступу жінок до ринку праці в умовах руйнування інфраструктури догляду за дітьми;
- посилення ролі жінок у процесах прийняття рішень на всіх рівнях, від місцевого самоврядування до оборонного сектору.

Окремим стратегічним вектором стало оновлення Національного плану дій з виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року (зміни внесено у грудні 2022 р.) [45]. Унікальність українського досвіду полягає в тому, що Україна стала чи не єдиною державою у світі, яка переглядала та активно впроваджувала цей план безпосередньо під час активної фази масштабної війни.

Оновлений план змістив акценти на: створення дієвих механізмів допомоги жінкам і дівчатам, які постраждали від воєнних злочинів та сексуального насильства; розширення представництва жінок у процесах прийняття рішень щодо національної безпеки, оборони та гуманітарного реагування; проведення інформаційних кампаній для подолання гендерних стереотипів, які заважають жінкам інтегруватися в силові структури.

Паралельно з безпековим сектором, суттєвих змін зазнало трудове законодавство, яке в умовах воєнного стану було змушене оперативно адаптуватися до потреб сімей з дітьми та військовослужбовців. Реалізація гендерної політики тут проявилася у спробах збалансувати професійні обов'язки та сімейне життя (work-life balance), що стало особливо гострим питанням через масову внутрішню та зовнішню міграцію.

Ключовими законодавчими новаціями стали:

1. Легалізація та спрощення дистанційної роботи: це дозволило мільйонам жінок, які виїхали у безпечніші регіони або за кордон, зберігати робочі місця та фінансову незалежність.

2. Гендерна нейтральність у відпустках: було розширено можливості для батьків-чоловіків отримувати відпустки для догляду за дитиною, що є критичним у випадках, коли мати залучена до роботи на об'єктах критичної інфраструктури або перебуває в лавах Збройних Сил України (ЗСУ).

3. Захист від дискримінації при працевлаштуванні: внесення змін до Закону України «Про рекламу», які посилили санкції за вказання статі у вакансіях (якщо це не зумовлено специфікою роботи), що сприяло більш відкритому доступу жінок до традиційно «чоловічих» професій, попит на які зріс через мобілізацію чоловіків.

Таким чином, інституційна стійкість України проявилася у здатності держави не лише утримувати наявні стандарти рівності, а й створювати нові правові механізми, що відповідають екстремальним умовам воєнного часу.

Однією з найбільш радикальних та видимих особливостей реалізації гендерної політики в умовах повномасштабного вторгнення стала трансформація ролі жінок у секторі безпеки та оборони України [10]. Цей процес безпосередньо корелює з імплементацією Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» [38] та Національного плану дій до неї [45], який у воєнний час отримав нове дихання. Війна стала каталізатором руйнування гендерних стереотипів, які десятиліттями панували у мілітарній сфері.

Якщо до 2014 р. участь жінок у Збройних Силах України була переважно обмежена допоміжними посадами (медики, зв'язківці, діловоди), то під час Антитерористичної операції / Операції Об'єднаних сил і, особливо, після 24 лютого 2022 р., ситуація кардинально змінилася. Державна політика у цій сфері еволюціонувала від «заборони та опіки» до «забезпечення рівних можливостей», що включає:

- спрощення доступу жінок до бойових посад;

- розширення можливостей для отримання військової освіти;
- адаптацію інфраструктури, форми та медичного забезпечення під потреби військовослужбовиць.

Ключовою нормативною зміною, яка визначила цей вектор, стало скасування наказів Міністерства оборони України, які обмежували перелік посад, які могли обіймати жінки. Сьогодні в ЗСУ офіційно не існує обмежень на бойові спеціальності для жінок: вони служать снайперками, командирками танків та артилерійських розрахунків, штурмовичками, пілотесами безпілотних літальних апаратів тощо.

Цей процес супроводжувався потужним громадським тиском (наприклад, адвокаційна кампанія «Невидимий батальйон»), який змусив державу визнати реальну участь жінок у бойових діях. Повномасштабна війна показала, що в умовах тотальної мобілізації ефективність армії залежить не від статі, а від професіоналізму та мотивації кожного військовослужбовця.

Аналіз статистичних даних підтверджує стрімке зростання кількості жінок у лавах Збройних Сил України (рис. 2.2).

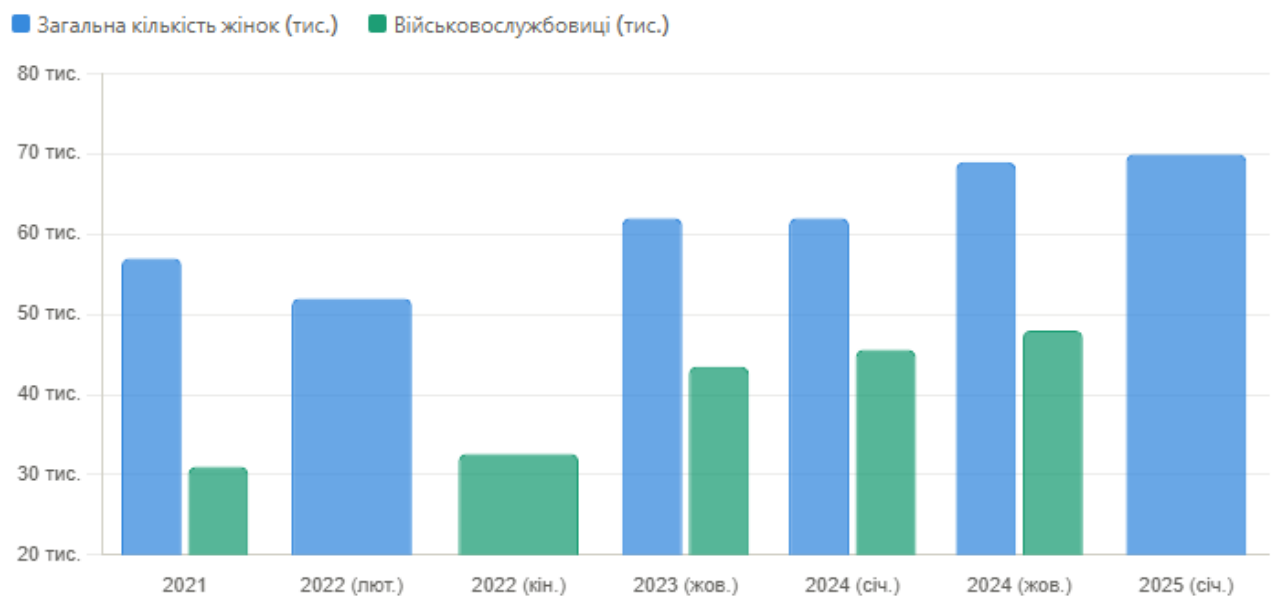


Рис. 2.2 Динаміка чисельності жінок у ЗСУ (2021–2025 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі [64].

Важливо розрізняти загальну чисельність жінок у лавах ЗСУ (включаючи цивільний персонал) та кількість жінок-військовослужбовиць, оскільки обидва показники демонструють зростання, проте з різною динамікою.

Згідно з офіційними даними, станом на 2021 р. загальна чисельність жінок у ЗСУ становила близько 57 тис. осіб, з яких понад 30 тис. були військовослужбовицями [64]. Початок повномасштабного вторгнення у лютому 2022 р. спричинив певну структурну трансформацію, проте вже до кінця 2022 р. кількість військовослужбовиць почала стрімко зростати, досягнувши позначки у 32,8 тис. осіб [64].

Особливо показовим у цьому контексті є період 2023–2025 рр.: станом на жовтень 2023 р. кількість військовослужбовиць зросла до 43,4 тис. осіб при загальній чисельності жінок у структурі ЗСУ понад 62 тис.; на січень 2025 р. зафіксовано піковий показник – загальна кількість жінок у ЗСУ сягнула майже 70 тис. осіб, що підтверджує успішність інтеграції гендерного підходу в оборонний сектор [64].

Порівняльний аналіз, представлений на діаграмі, дозволяє зробити висновок, що частка жінок-військовослужбовиць у загальній структурі ЗСУ невинно зростає порівняно з довоєнним періодом. Це свідчить про те, що жінки все частіше обирають саме військові спеціальності, відмовляючись від суто цивільних посад у межах оборонного відомства. Така динаміка зумовлена не лише патріотичним піднесенням, а й створенням належних правових та соціальних умов для проходження служби жінками, що є ключовим індикатором реалізації державної гендерної політики в умовах воєнного стану.

Третьою визначальною особливістю реалізації гендерної політики став фокус на економічній незалежності жінок як засобі національного виживання. Повномасштабне вторгнення спричинило безпрецедентну міграційну кризу, яку дослідники називають «кризою з жіночим обличчям».

Оскільки понад 90% осіб, які виїхали за кордон у пошуках притулку, становлять жінки з дітьми, державна політика була змушена оперативно адаптуватися до двох протилежних завдань: підтримки зв'язку з діаспорою та створення умов для реалізації жінок, які залишилися в Україні.

В умовах воєнного стану на жінок в Україні лягло «подвійне навантаження». З одного боку, через мобілізацію значної частини чоловічого населення, жінки стали основними годувальницями родин. З іншого – на них повністю перейшла сфера неоплачуваної доглядової праці: виховання дітей в умовах закритих навчальних закладів, догляд за літніми родичами та пораненими членами сімей.

Реагуючи на цей виклик, реалізація гендерної політики змістилася в бік стимулювання самозайнятості. Державна програма грантів «Власна справа» (в межах проєкту «єРобота») продемонструвала високу гендерну чутливість: за статистикою 2023–2024 рр., понад 50% отримувачів мікрогрантів на відкриття або розвиток бізнесу – це саме жінки [65]. Це свідчить про те, що державна підтримка допомогла жінкам не просто «виживати», а ставати драйверами локальної економіки.

Важливою рисою періоду стало руйнування професійних стереотипів. Через дефіцит кадрів у традиційно «чоловічих» сферах, держава розпочала масштабні програми перекваліфікації. Сьогодні ми спостерігаємо реалізацію політики рівних можливостей на практиці:

1. Сектор логістики та транспорту: запуск державних курсів для підготовки жінок-водійок важкого транспорту та операторок складської техніки.
2. Енергетика та видобувна галузь: повернення жінок до професій, пов'язаних із обслуговуванням критичної інфраструктури, що раніше обмежувалося застарілими нормативами.
3. ІТ-сектор: розширення квот та спеціальних стипендій для жінок (наприклад, проєкт «IT Generation»), що сприяє цифровізації економіки.

Окремий напрям – це робота з внутрішньо переміщеними особами. Державна стратегія зосереджена на переході від «моделі виживання» (простої виплати допомоги) до «моделі інтеграції». Це включає створення в громадах хабів жіночого партнерства, де жінки-ВПО можуть отримати психологічну допомогу, послуги з догляду за дітьми (коворкінги з дитячими кімнатами) та консультації щодо працевлаштування на новому місці.

Суттєвою особливістю реалізації гендерної політики під час повномасштабної війни стала докорінна зміна суспільного сприйняття гендерних ролей. Якщо раніше державні заходи часто стикалися з консервативним опором або нерозумінням, то реалії війни змусили суспільство переоцінити поняття «чоловічих» та «жіночих» обов'язків. Це призвело до формування нового типу соціальної солідарності, де професіоналізм та внесок у перемогу стали важливішими за гендерну належність.

Повномасштабне вторгнення остаточно деконструвало стереотип про жінку як про виключно «об'єкт захисту». Державна інформаційна політика та реальні життєві історії змістили акцент на образу жінки-суб'єкта: воїна, рятувальниці, енергетикіні чи лідерки громади. Це призвело до того, що рівень довіри до жінок на керівних та бойових посадах значно зріс. Реалізація гендерної політики у цьому контексті проявилася через підтримку соціальних кампаній, що підкреслюють різноманітність жіночого досвіду на війні, що допомагає долати внутрішню упередженість у трудових колективах та державних структурах.

Не менш важливою особливістю став вплив війни на роль чоловіків у родині та суспільстві. Попри те, що значна частина чоловіків перебуває у лавах Сил оборони, держава продовжує впроваджувати політику відповідального батьківства. В умовах, коли жінки залучені до критичної інфраструктури або волонтерства, чоловіки (які не мобілізовані за законом або повернулися з фронту) дедалі активніше беруть на себе обов'язки з догляду за дітьми та домашнього господарства. Законодавчі зміни, що дозволяють чоловікам-

військовослужбовцям за певних умов брати відпустку для догляду за дитиною, стали юридичним закріпленням цієї нової соціальної норми.

У 2024–2026 рр. гендерна рівність стала сприйматися як маркер «українськості» на противагу патріархальній та репресивній моделі суспільства країни-агресора. Реалізація гендерної політики тепер розглядається не як зовнішня вимога ЄС, а як внутрішня потреба вільної нації. Це проявляється у запровадженні гендерних стандартів у школах та університетах, де молоде покоління виховується на принципах взаємоповаги та рівного партнерства. Таким чином, війна прискорила ціннісну трансформацію, на яку в мирний час могли знадобитися десятиліття.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз особливостей реалізації державної гендерної політики в Україні в умовах повномасштабного вторгнення. На основі дослідження нормативно-правової бази, статистичних даних та інституційних змін можна зробити наступні висновки:

1. Повномасштабна війна стала не перешкодою, а каталізатором для завершення ключових гендерних реформ. Ратифікація Стамбульської конвенції та оновлення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей на період до 2030 року засвідчили незворотність євроінтеграційного курсу України. Гендерна політика трансформувалася з допоміжного соціального напрямку в один із фундаментів національної безпеки та стійкості держави.

2. Дослідження динаміки залучення жінок до Сил оборони України (кількість яких на початок 2025 р. сягнула майже 70 тис. осіб) підтвердило руйнування професійних бар'єрів. Скасування обмежень на бойові посади та адаптація військової інфраструктури під потреби жінок стали практичним втіленням порядку денного ООН «Жінки, мир, безпека». Армія виступила

ключовим майданчиком деконструкції гендерних стереотипів про «слабку статтю».

3. В умовах масової міграції та мобілізації чоловіків, жінки стали основним драйвером збереження макроекономічної стабільності. Державна підтримка через цифрові інструменти (проекти «єРобота», «Власна справа») дозволила жінкам не лише компенсувати дефіцит кадрів у технічних галузях, а й масово створювати нові робочі місця, що є критично важливим для життєздатності громад у прифронтових та деокупованих регіонах.

4. Проаналізовано динаміку представництва жінок у вищому законодавчому органі України, яка демонструє сталий тренд до зростання від 2,3% у I скликанні до 20,9% у IX скликанні. Таке збільшення стало можливим завдяки переходу від декларативних норм до імперативного механізму квотування, що підтверджує пряму залежність між законодавчими вимогами та реальним кадровим складом органів публічної влади.

5. Встановлено, що ключовим інструментом забезпечення гендерного балансу стало впровадження у 2019 році 40% виборчої квоти, яка вперше отримала дієвий санкційний механізм. Це дозволило не лише кількісно збільшити присутність жінок у політиці, а й змінити підходи політичних партій до формування кадрового резерву, орієнтуючись на міжнародні стандарти рівності.

6. Виявлено збереження ознак вертикальної та горизонтальної сегрегації в системі публічного управління, попри позитивні загальні показники залученості жінок. Зокрема, спостерігається концентрація жінок на посадах середньої ланки та в «соціальних» секторах, у той час як стратегічні сфери (фінанси, безпека, оборона) та посади категорії «А» все ще потребують додаткових інструментів підтримки для досягнення паритету.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ДОСВІДУ КРАЇН ЄВРОПИ

3.1. Ключові вектори оптимізації гендерної політики у сфері державного управління України

Оптимізація гендерної політики в системі державного управління України на сучасному етапі не може обмежуватися лише формальним внесенням змін до чинних нормативних актів. Вона потребує докорінної зміни філософії правотворення, де гендерна рівність розглядається не як окрема галузева задача, а як наскрізний принцип, який пронизує всі рівні державного планування. Першочерговим вектором у цьому контексті є подолання розриву між де-юре закріпленими правами та де-факто існуючими можливостями в системі публічного управління через призму наступних втілень:

- гармонізація з правом Європейського Союзу як стратегічний пріоритет. У контексті виконання вимог щодо членства в ЄС, Україна зобов'язана не просто копіювати європейські директиви, а адаптувати їх до національних реалій, що зазнали впливу збройної агресії;
- Директива 2023/970 щодо зміцнення принципу рівної оплати праці: для державного управління це означає необхідність перегляду Закону України «Про державну службу» в частині прозорості нарахування премій та надбавок. Аналіз свідчить, що при однаковій базовій ставці (посадовому окладі), чоловіки в органах державної влади частіше отримують вищі надбавки за «інтенсивність праці» або «виконання особливо важливих завдань». Оптимізація передбачає впровадження правового механізму обов'язкового гендерного аудиту фонду оплати праці в кожному міністерстві та відомстві з публікацією щорічних звітів;

- Директива 2010/41/ЄС та питання самозайнятості: хоча вона стосується переважно підприємництва, її принципи мають бути інтегровані в систему цивільно-правових відносин у держсекторі, забезпечуючи захист соціальних прав жінок-радниць та експерток, які залучаються до державного управління на контрактній основі;

- удосконалення механізмів гендерно-правової експертизи. На сьогодні гендерно-правова експертиза часто носить формальний характер і проводиться вже на етапі, коли проєкт акта майже готовий;

- запровадження обов'язкових гендерних індикаторів для кожного законопроєкту, що стосується соціально-економічного розвитку. Якщо розробник не може пояснити, як документ вплине на жінок та чоловіків окремо, такий проєкт має повертатися на доопрацювання;

- розширення повноважень Міністерства юстиції України в частині блокування нормативних актів, що містять приховані дискримінаційні норми. Це дозволить створити «правовий фільтр», який унеможливить появу актів, що посилюють гендерні стереотипи (наприклад, у сфері соціального захисту або трудового права).

В умовах воєнного стану публічне управління зіткнулося з критичним відтоком кадрів. Багато жінок-держслужбовиць опинилися в ситуації «подвійного навантаження», намагаючись поєднувати віддалену роботу з доглядом за дітьми в умовах нестабільної безпекової ситуації. З огляду на це, пріоритетними напрямками вдосконалення кадрової політики в державному секторі мають стати:

- детальна правова регламентація дистанційної та надомної роботи в системі державної служби, що забезпечить гнучкість робочих процесів із повним збереженням соціальних гарантій та кар'єрних перспектив незалежно від формату зайнятості;

- запровадження обов'язкового гендерного аудиту в державних інституціях, що забезпечить системний моніторинг рівності прав і

можливостей, дозволяючи оперативно усувати бар'єри у професійному просуванні та оплаті праці, які часто загострюються у кризові періоди».

Ратифікація Стамбульської конвенції вимагає від органів влади не лише боротьби з насильством у суспільстві, а й створення безпечного середовища всередині самих управлінських структур. Оптимізація передбачає розробку та впровадження на законодавчому рівні Типового кодексу етики держслужбовця, який би містив чіткі процедури реагування на сексуальні домагання та сексизм на робочому місці (мовний сексизм, недоречні жарти, дискримінація за ознакою вагітності тощо).

Важливим вектором правової оптимізації є перехід від пасивного спостереження за гендерним складом держслужби до активного формування паритетної демократії. Попри те, що в Україні законодавчо закріплені 40% квоти у виборчих списках до парламентських та місцевих виборів (згідно з Виборчим кодексом України), сфера виконавчої влади (призначувані посади) залишається поза межами чіткої квотної регуляції. Така нормативна невизначеність зумовлює збереження інституційних бар'єрів, що найяскравіше проявляються у наступних аспектах:

- проблема «пірамідальної структури» управління: статистичні дані свідчать про наявність так званої «вертикальної сегрегації». Жінки становлять понад 75% державного апарату на середніх та нижчих ланках (категорії «Б» та «В»), проте їхня частка різко скорочується на посадах категорії «А» (вищий корпус державної служби) та на політичних посадах. Оптимізація потребує внесення змін до Закону України «Про державну службу», які б передбачали обов'язкове включення представників обох статей до «коротких списків» (shortlists) кандидатів на керівні посади за результатами конкурсного відбору;
- запровадження «м'яких квот» та цільових показників. На основі досвіду країн ЄС (зокрема Франції та Німеччини), доцільним є впровадження системи часових графіків досягнення паритету. Це означає, що кожне міністерство повинно розробити власний план дій, де чітко зафіксовано: до якого року частка недопредставленої статі серед заступників міністрів та

керівників департаментів має досягти, наприклад, 40%. Невиконання таких показників має супроводжуватися публічним обґрунтуванням (принцип «comply or explain» – виконуй або пояснюй).

Комплексна правова оптимізація Гендерної політики не може вважатися завершеною без радикального перегляду самих процедур доступу до державної служби:

- запровадження обов'язкової перевірки оголошень про вакансії на відсутність гендерно-маркованої лексики, яка може підсвідомо відлякувати кандидатів певної статі;
- законодавче закріплення вимоги щодо обов'язкового гендерного балансу у складі конкурсних комісій (не менше 30–40% представників кожної статі). Це дозволить мінімізувати суб'єктивізм та «сестринську/братню» солідарність при оцінці кандидатів.

Окремим вектором є створення правових запобіжників проти феномену «скляної скелі», коли жінок призначають на керівні посади в кризові періоди, коли ризик невдачі є максимальним. Оптимізація має передбачати систему менторства та інституційної підтримки новопризначених керівників, що закріплено у внутрішніх регламентах органів виконавчої влади. Це дозволить не просто «заповнити квоти», а забезпечити сталість управління та високу ефективність роботи державних інституцій через залучення різноманітного досвіду та компетенцій.

Ефективність реалізації гендерної політики безпосередньо залежить від потужності інституцій, що її впроваджують. На сьогодні в Україні сформовано базову інституційну структуру, яка охоплює діяльність Урядового уповноваженого з питань гендерної політики, роботу, мережу профільних радників у міністерствах та відповідальних підрозділів у місцевих органах виконавчої влади. Проте її функціонування часто стикається з браком ресурсів, повноважень та координації між різними рівнями управління. Оптимізація цього механізму має відбуватися за трьома ключовими векторами:

1) реформування інституту радників та уповноважених осіб (гендерних координаторів). На сучасному етапі більшість гендерних радників у міністерствах та місцевих адміністраціях працюють на громадських засадах, що суттєво обмежує їхній вплив на прийняття управлінських рішень. Необхідно здійснити перехід від моделі «радника-волонтера» до моделі штатного гендерного уповноваженого. Оптимізація передбачає введення посади категорій «Б» або «А» у кожному органі виконавчої влади, чий функціональні обов'язки будуть зосереджені виключно на гендерному моніторингу та експертизі. Штатний гендерний координатор повинен мати повноваження візувати ключові нормативні акти відомства. У разі виявлення дискримінаційних норм або ігнорування потреб певної статі (наприклад, у стратегіях розвитку галузі), такий спеціаліст повинен мати право ініціювати додаткові консультації або блокувати документ до усунення недоліків;

2) побудова дієвої управлінської вертикалі та горизонтальної координації. Оптимізація передбачає створення чіткої ієрархічної структури, яка б забезпечувала безперебійний обмін даними та стратегічне планування:

- стратегічний рівень: посилення ролі Офісу Віцепрем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції та Урядової уповноваженої з питань гендерної політики. Їхні рішення повинні бути обов'язковими для виконання всіма міністерствами, а звітування про прогрес має стати частиною щорічного оцінювання роботи членів Кабінету Міністрів України;

- операційний рівень: створення «гендерних офісів» або департаментів усередині профільних міністерств (зокрема в Міністерстві економіки, Міністерстві оборони та Міністерстві розвитку громад). Це дозволить інтегрувати гендерний підхід у специфічні галузі, які традиційно вважалися «нейтральними»;

- регіональний та локальний рівень: оптимізація координації між центром та регіонами через посилення повноважень профільних заступників голів ОВА (обласних військових адміністрацій). Кожна територіальна громада

повинна мати дієву Гендерну раду, яка безпосередньо впливає на розподіл місцевого бюджету.

3. Впровадження механізмів відповідальності та моніторингу. Інституційне посилення неможливе без системи КРІ (ключових показників ефективності) для керівників державних органів.

- гендерний аудит державних установ. оптимізація управління передбачає регулярне проведення зовнішнього та внутрішнього гендерного аудиту. Результати такого аудиту мають впливати на загальний рейтинг ефективності міністерства чи відомства.

- санкції за ігнорування гендерних стандартів: необхідно передбачити адміністративну або дисциплінарну відповідальність для посадових осіб, які систематично ігнорують виконання державних програм у сфері забезпечення рівних прав та можливостей.

Оптимізація державного управління неможлива без інтеграції Гендерного підходу в повсякденну діяльність органів влади через механізм Гендерного мейнстрімінгу. Це передбачає оцінку будь-якої планованої дії (законодавства, політики чи програми) з точки зору її впливу на жінок та чоловіків. Ключовими інструментами цього напрямку є Гендерно-орієнтоване бюджетування та розвиток системи дезоб'єднаної статистики.

1. Гендерно-орієнтоване бюджетування (ГОб) як інструмент прозорості та ефективності. ГОб не є окремим бюджетом для жінок, це стратегія розподілу державних коштів, яка враховує потреби різних соціальних груп [67]. В умовах обмежених ресурсів через війну, ГОб стає інструментом виживання та справедливості:

- аналіз бюджетних програм: оптимізація передбачає перегляд кожної бюджетної програми (на рівні міністерств та ОТГ) на предмет того, хто є кінцевим бенефіціаром коштів. Наприклад, при фінансуванні спортивних секцій чи програм перекваліфікації важливо бачити, чи отримують жінки та чоловіки рівний доступ до цих послуг.

- Інтеграція гендерних показників у бюджетні запити: необхідно на законодавчому рівні закріпити обов'язок розпорядників коштів включати гендерні індикатори результативності до бюджетних паспортів. Це дозволить відстежувати не просто «освоєння коштів», а їхній реальний вплив на якість життя різних груп населення.

- Використання ГОБ у процесах відбудови: гроші на відновлення інфраструктури (дороги, освітлення, транспорт) мають розподілятися з урахуванням Гендерного аудиту безпеки. Це дозволить створювати середовище, яке однаково комфортне як для військовослужбовців, що повернулися з фронту, так і для мам з дітьми чи маломобільних груп.

Навіть найдосконаліші нормативно-правові акти та інституційні структури не будуть ефективними без належного рівня гендерної компетентності осіб, які приймають рішення. Оптимізація державної політики вимагає переходу від епізодичних тренінгів до системної розбудови культури рівності всередині державного апарату.

2. Системне навчання та сертифікація держслужбовців. Гендерна грамотність має стати професійною вимогою для кожного державного управлінця.

- Впровадження обов'язкових модулів: на базі Вищої школи публічного управління та регіональних центрів підвищення кваліфікації необхідно запровадити обов'язкові курси з Гендерного мейнстрімінгу та недискримінації для категорій «А», «Б» та «В». Результати успішного проходження таких курсів мають стати необхідною умовою для просування по службі.

- Спеціалізоване навчання для топменеджменту: для вищого корпусу державної служби (міністри, заступники, керівники ОВА) акцент має бути зроблений на стратегічному управлінні: як Гендерна рівність впливає на економічні показники регіону та сталий розвиток.

3. Подолання когнітивних упереджень. Більшість бар'єрів для жінок у держсекторі (зокрема «скляна стеля») виникають не через пряму заборону, а

через підсвідомі стереотипи. Оптимізація управлінської культури повинна включати:

- методики «сліпого оцінювання»: розробка рекомендацій для конкурсних комісій щодо оцінки професійних якостей кандидатів без прив'язки до статі чи сімейного стану.
- антистереотипні кампанії: внутрішня комунікація в органах влади (інтранет, корпоративні розсилки), що висвітлює успішні приклади жіночого лідерства в «нетипових» сферах (оборона, енергетика) та чоловічого залучення до соціальних сфер.

Отже, ключовими векторами оптимізації гендерної політики у сфері державного управління України є перехід до комплексної моделі, яка поєднує жорсткі нормативні вимоги (квоти, аудити), гнучкі інституційні механізми (штатні уповноважені), цифрові інструменти моніторингу та безперервну освіту управлінських кадрів. Тільки за умови синергії цих напрямів Україна зможе побудувати систему управління, яка відповідатиме стандартам Європейського Союзу та забезпечуватиме рівні можливості для самореалізації всіх громадян, незалежно від їхньої статі.

3.2. Можливості та перспективи розвитку гендерної політики в Україні з урахуванням європейського досвіду

Вивчення європейського досвіду формування гендерної політики є критично важливим для України в умовах набуття статусу кандидата на членство в ЄС. Європейський простір не є монолітним у питаннях забезпечення рівності. Він представляє собою сукупність різноманітних моделей, кожна з яких пройшла тривалий шлях еволюції від формального визнання прав до створення складних механізмів їх реалізації. Аналіз цих моделей дозволяє Україні уникнути системних помилок та обрати найбільш релевантні інструменти для оптимізації власного державного управління.

Для системного розуміння європейського досвіду доцільно розглянути класифікацію та основні характеристики провідних моделей гендерної політики ЄС.

Скандинавська (соціал-демократична) модель (Швеція, Фінляндія, Данія): ця модель визнана світовим еталоном у досягненні фактичної гендерної рівності. Її фундаментальною особливістю є концепція «держави загального добробуту», де питання рівності інтегровані в усі сфери суспільного життя. Держава бере на себе роль головного гаранта, забезпечуючи масову доступність інфраструктури турботи (дитячі садки, заклади для літніх людей), що практично нівелює конфлікт між професійною реалізацією та сімейними обов'язками.

Континентальна модель (Франція, Німеччина, Австрія, Бельгія): ця модель характеризується активним втручанням держави через жорстке законодавче регулювання. На відміну від Скандинавії, де зміни відбувалися еволюційно, країни континентальної Європи зробили ставку на інституційні інструменти, такі як обов'язкові гендерні квоти в наглядових радах корпорацій та вищих ешелонах державної служби. Наприклад, французький досвід продемонстрував, що законодавчий примус (*parité*) здатний за короткий термін кардинально змінити обличчя влади, змушуючи політичні та

управлінські структури дотримуватися принципу 50/50. Для України цей досвід є найбільш цінним у контексті швидкої реформи держапарату.

Південноєвропейська модель (Іспанія, Італія, Португалія): ці країни тривалий час вважалися консервативними, проте за останні два десятиліття здійснили колосальний прорив. Зокрема, іспанський досвід цікавий поєднанням сильних католицьких традицій із прогресивним законодавством щодо боротьби з гендерно зумовленим насильством та впровадженням «феміністичного кабінету міністрів». Це доводить, що навіть у традиційних суспільствах рішуча державна політика здатна змінити баланс сил в управлінні.

Сучасна гендерна політика ЄС базується на Стратегії гендерної рівності на 2026-2030 роки [68], яка визначає три ключові вектори, що мають бути відображені в українських реформах:

- свобода від насильства та стереотипів: це вимагає не лише криміналізації злочинів, а й системної роботи з медіа та освітою для розрізнення та подолання гендерних упереджень у суспільстві;
- процвітання в умовах рівної економіки: основний фокус на подоланні «гендерного розриву в оплаті праці» (Gender Pay Gap) та забезпеченні рівного доступу до фінансових ресурсів та інвестицій;
- лідерство через рівність у прийнятті рішень: ЄС активно просуває тезу про те, що інклюзивне управління є більш ефективним, оскільки враховує інтереси 100% населення, а не лише його половини [63].

Таким чином, європейський досвід демонструє, що успішна гендерна політика – це не лише питання справедливості, а й стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності держави. Для України можливості розвитку в цьому контексті полягають у переході від фрагментарних заходів до комплексної системи управління, де європейські цінності поєднуються з національними механізмами цифрової трансформації та післявоєнної відбудови.

Забезпечення паритетного представництва жінок і чоловіків у структурах влади є одним із центральних завдань гендерної політики ЄС. Європейська практика напрацювала два основні шляхи досягнення цієї мети: законодавче встановлення жорстких квот та використання м'яких стимулюючих заходів. Аналіз цих підходів дозволяє визначити оптимальну траєкторію для України, яка наразі перебуває на етапі адаптації виборчих квот до системи виконавчої влади.

1. Досвід Франції: шлях «жорсткої» паритизації.

Франція є лідером у впровадженні радикальних законодавчих заходів. Після внесення змін до Конституції та прийняття низки законів (зокрема закону Коппе-Циммерманн), країна встановила вимогу 40–50% представництва обох статей у наглядових радах та на керівних посадах у державному секторі [69]. Важливою особливістю французького досвіду є наявність фінансових санкцій: політичні партії втрачають державне фінансування, якщо не дотримуються гендерного балансу в списках, а державні установи сплачують штрафи за недотримання квот при призначенні на вищі керівні посади.

2. Іспанська модель: від закону до реальних змін.

Іспанія демонструє успіх через «Закон про рівність» (2007 р.), який рекомендує збалансоване представництво (мінімум 40% кожної статі) [70]. Іспанський підхід цікавий тим, що він поєднує законодавчі вимоги з потужною політичною волею – формування урядів, де жінки очолюють ключові міністерства (оборони, економіки, закордонних справ), стало нормою, що змінює сприйняття жінки-лідера в суспільстві.

3. Скандинавський підхід: добровільність та культура рівності.

У Швеції та Данії відсутні законодавчі квоти на загальнодержавному рівні. Натомість там діють внутрішньопартійні квоти, які партії прийняли добровільно ще у 1970–1980-х роках. Це доводить, що, за умови високої політичної культури та суспільного запиту, «м'які» механізми можуть бути навіть ефективнішими за примусові.

Для наочного порівняння цих підходів із поточною ситуацією в Україні, розроблено таблицю 3.1.

Таблиця 3.1. Порівняння правових механізмів квотування у країнах ЄС та Україні

Параметр порівняння	Франція (жорстка модель)	Швеція (м'яка модель)	Україна (перехідна модель)
Тип квот	Законодавчі (обов'язкові)	Добровільні партійні квоти	Законодавчі (виборчі)
Сфера застосування	Вибори, держслужба, бізнес	Вибори, державні комітети	Лише виборчі списки
Санкції за порушення	Фінансові штрафи, відмова у реєстрації списків	Політична репутація, критика виборців	Відмова у реєстрації списку кандидатур
Рівень представництва (парламент/уряд)	~40-50% (Паритет)	~45-47% (Стабільний паритет)	~20-21% (Тенденція до зростання)
Механізм на держслужбі	Квоти на призначення (категорія «А»)	Гендерний баланс як норма культури	Відсутність обов'язкових квот на призначення

Джерело: [51; 71].

Як показує аналіз, Україні на даному етапі ближча французька модель із поступовим впровадженням жорсткіших норм для призначуваних посад. Оскільки політична культура в Україні ще перебуває у процесі трансформації, добровільних заходів (як у Швеції) може бути недостатньо для подолання «скляної стелі». Перспективою є розширення квот на рівень центральних органів виконавчої влади та запровадження системи моніторингу за прикладом іспанського досвіду.

Сучасна концепція гендерної рівності в Європейському Союзі ґрунтується на постулаті, що нерівність на ринку праці та у сфері державного управління є прямим наслідком нерівномірного розподілу неоплачуваної

домашньої праці. Для подолання цього бар'єру країни ЄС розробили комплексні стратегії Work-Life Balance, які спрямовані на деконструкцію традиційної моделі «чоловіка-годувальника». Ключовим завданням цих практик є створення умов, за яких сімейні обов'язки не стають перешкодою для кар'єрного зростання жінки, а чоловіки отримують інституційну підтримку для активної участі у вихованні дітей.

Найбільш успішною практикою, що продемонструвала реальний вплив на гендерний баланс, є впровадження так званої «батьківської квоти» (The Daddy Quota). Вперше запроваджена в Норвегії та Швеції, ця модель передбачає поділ декретної відпустки на три частини: одна для матері, одна для батька і одна спільна, яку партнери розподіляють на власний розсуд.

Важливою правовою нормою є неможливість передачі «батьківської частини» відпустки матері. Якщо батько не використовує своє право на догляд за дитиною, ці оплачувані місяці просто анулюються.

Це радикально змінює корпоративну культуру в державному секторі. Коли чоловіки-управлінці масово йдуть у відпустки по догляду за дитиною, це знімає «стигму декрету» з жінок та нівелює упередженість роботодавців при наймі молодих спеціалісток.

Фундаментом для впровадження таких прогресивних механізмів у вітчизняне законодавство слугує Директива ЄС 2019/1158, що виступає міжнародним стандартом розбудови інклюзивного робочого середовища [72]. Цей документ став обов'язковим орієнтиром для всіх країн-членів і запровадив поняття «право на запит про гнучкий графік». Згідно з цією нормою, працівники, які мають дітей до 8 років або здійснюють догляд за хворими родичами, мають законодавче право вимагати віддаленої роботи, скороченого робочого дня або індивідуального графіку. Для системи державного управління України імплементація цієї норми є вкрай важливою, оскільки вона дозволяє зберегти в апараті кваліфікованих жінок-експерток, які в іншому випадку могли б залишити службу через неможливість поєднувати графік 24/7 із сімейними викликами.

Європейський досвід (зокрема Франції та Бельгії) доводить, що соціальна підтримка не повинна обмежуватися лише виплатами. Вона включає розвиток мережі доступних дошкільних закладів та впровадження системи «ваучерів на послуги». Це дозволяє батькам делегувати частину побутових завдань (прибирання, догляд за дітьми), що вивільняє час для професійного розвитку. В контексті України, особливо в період післявоєнної відбудови, створення такої «економіки турботи» може стати потужним драйвером повернення людського капіталу з-за кордону.

Окремим перспективним вектором, що активно розвивається у Франції та Ірландії, є законодавче закріплення права працівника не відповідати на робочі запити у неробочий час. У сфері державного управління, де межа між особистим і робочим часом часто розмита, цей інструмент є критичним для запобігання професійному вигоранню. Оскільки жінки часто виконують другу «зміну» вдома, право на цифрове від'єднання забезпечує їм необхідний простір для відновлення, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність та бажання претендувати на вищі керівні посади.

Адаптація цих європейських практик вимагає не лише змін до Кодексу законів про працю, а й розробки спеціальних програм підтримки всередині державних органів. Можливості України полягають у використанні цифрових інструментів (наприклад, через функціонал платформи «Дія») для спрощення доступу до соціальних гарантій, пов'язаних із балансом роботи та життя, що зробить державну службу більш привабливою та конкурентоспроможною на ринку праці.

Подолання гендерного розриву в оплаті праці (*Gender Pay Gap*) є одним із найскладніших завдань гендерної політики ЄС, оскільки цей показник акумулює в собі наслідки вертикальної та горизонтальної сегрегації, нерівномірного розподілу домашніх обов'язків та «штрафу за материнство». У середньому по ЄС жінки заробляють на 13% менше за годину роботи, ніж чоловіки, причому цей розрив суттєво варіюється залежно від країни та сектору економіки. Україна, з показником розриву близько 18,6%, стоїть перед

необхідністю не просто формального вирівнювання окладів, а глибокої структурної реформи системи оплати праці та звітності [73].

Ключовим інструментом боротьби з нерівністю в Європі стала нова Директива про прозорість оплати праці [74]. Вона впроваджує революційні для українського ринку принципи: працівники мають право запитувати інформацію про середні рівні оплати праці за категоріями персоналу, що виконують однакову або рівноцінну роботу. Організації з чисельністю понад 100-250 працівників зобов'язані щорічно оприлюднювати дані про гендерний розрив усередині структури.

Європейські країни активно використовують програми стимулювання залучення жінок до галузей з високою доданою вартістю (STEM-професії, ІТ, енергетика). Оптимізація державної політики передбачає розбиття стереотипу про «жіночі» (низькооплачувані) та «чоловічі» (високооплачувані) сфери через систему державних грантів, стипендій та податкових пільг для компаній, що демонструють гендерний паритет у технічних департаментах.

Для аналізу поточного стану та розуміння дистанції, яку Україні необхідно подолати, наведено порівняльні кількісні показники в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Кількісні показники Гендерної рівності в оплаті праці та управлінні (станом на 2024 р.)

Країна	Індекс Гендерної рівності	Розрив в оплаті праці, %	Частка жінок на керівних посадах, %	Частка жінок у парламенті (%)
Люксембург	71,2	-0,2%	26,5%	35,0%
Швеція	83,9	9,9%	40,5%	46,4%
Франція	75,7	13,9%	45,2%	37,3%
Німеччина	70,8	17,6%	36,8%	35,1%
Естонія	61,0	14,9%	12,0%	30,0%
Україна	~50-55	18,6%	~15-18%	21,0%

Джерело: складено автором на основі [75].

Аналіз даних, наведених у табл. 3.2, дозволяє виявити низку закономірностей, що мають стратегічне значення для реформування системи державного управління України. Порівняння кількісних показників вказує на те, що високий рівень Гендерної рівності не є автоматичним наслідком економічного розвитку, а є результатом цілеспрямованої державної політики.

Спостерігається пряма залежність між часткою жінок у парламенті та рівнем Гендерного розриву в оплаті праці (*Gender Pay Gap*). На прикладі Швеції (46,4% жінок у парламенті) та Франції (37,3%) ми бачимо, що критична маса жінок у законодавчих органах сприяє прийняттю законів, спрямованих на соціальну підтримку сім'ї та прозорість доходів. В Україні показник у 21% є «пороговим»: згідно з теорією критичної маси, лише після досягнення 30–40% представництва жіноча група впливу стає здатною реально трансформувати бюджетну політику держави.

Показник Люксембургу (-0,2%) демонструє фактичне подолання розриву. Аналіз свідчить, що це стало можливим завдяки:

- високій частці жінок у державному секторі, де панує жорстка тарифна сітка;
- впровадженню обов'язкового цифрового аудиту зарплат. Для України це вказує на перспективність Data-Driven Policy: чим менше «ручного» управління преміями та надбавками в міністерствах, тим нижчим буде корупційний та Гендерний ризик нерівних виплат.

Кейс Франції, яка має найвищий показник жінок у наглядових радах (45,2%), підтверджує ефективність «жорстких квот» (Закон Коппе-Циммерманн). Натомість Естонія, попри високий рівень цифровізації, має лише 12% жінок у керівництві компаній та вищих ешелонах управління. Це доводить, що без законодавчого примусу (квот) «невидимі бар'єри» в управлінській культурі зберігаються десятиліттями. Для українського контексту це означає, що добровільні заходи (м'яка модель) навряд чи дадуть

швидкий результат без нормативного закріплення квот для посад категорії «А».

Розрив в оплаті праці в Україні на рівні 18,6% (що вище, ніж у середньому по ЄС – 13%) зумовлений не лише різницею в окладах, а й так званою «вертикальною сегрегацією». Жінки в українському державному апараті зосереджені на посадах спеціалістів та керівників відділів, де зарплати є нижчими, тоді як на посадах з високими корупційними та фінансовими ризиками (і відповідними високими окладами/преміями) домінують чоловіки.

Кількісні дані підтверджують, що для України ключовим вектором оптимізації є не лише боротьба за «цифри», а зміна структури призначень. Скорочення розриву в оплаті праці до цільових 13,6% (згідно з Національною стратегією до 2030 року) [76] можливе лише за умови одночасного підвищення частки жінок на керівних посадах у тих секторах, що забезпечують левову частку державних доходів (енергетика, фінанси, оборона).

Вектором оптимізації для України може стати впровадження державної системи сертифікації «Equal Pay». В Ісландії кожна компанія зобов'язана отримати такий сертифікат кожні три роки. Для державного управління України це означало б обов'язковий зовнішній аудит фондів оплати праці міністерств та відомств, що унеможливило б ситуації, коли чоловіки на аналогічних посадах отримують вищі преміальні виплати.

Подолання економічної нерівності потребує переходу від «декларативної рівності» до «цифрової прозорості». Європейський досвід підтверджує, що лише за умови відкриття даних про заробітні плати та впровадження механізмів відповідальності для роботодавців, можливо досягти суттєвого прогресу. Для України це шанс не лише виконати вимоги ЄС, а й підвищити рівень життя та соціальної захищеності жінок у процесі післявоєнного відновлення.

3.3. Шляхи вдосконалення процесу формування та реалізації гендерної політики

На сучасному етапі українське законодавство у сфері Гендерної рівності характеризується певною «декларативністю». Попри наявність базового Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», більшість його норм мають рамковий характер і не містять чітких механізмів примусу або відповідальності за їх невиконання. Удосконалення Гендерної політики вимагає переходу до імперативної моделі, де правові норми підкріплені конкретними санкціями та процедурами контролю.

На сьогодні Гендерно-правова експертиза законопроектів часто сприймається як формальна бюрократична процедура. Для вдосконалення цього процесу необхідно:

- надання статусу «правового вето»: висновок про Гендерну невідповідність проекту акта має стати підставою для обов’язкового повернення документа на доопрацювання (аналогічно до антикорупційної експертизи);

- розробка методології оцінки наслідків: впровадження обов’язкових критеріїв оцінки того, як запропоновані зміни вплинуть на якість життя чоловіків та жінок у довгостроковій перспективі. Це дозволить уникати «прихованої» дискримінації в актах, які на перший погляд здаються гендерно нейтральними;

Досвід виборчих квот (40% у списках) довів свою ефективність у політичній сфері, проте виконавча влада залишається поза межами жорсткого регулювання. Вдосконалення процесу формування кадрового складу Центрального органу виконавчої влади потребує:

- квотування на рівні політичних призначень: встановлення вимоги, згідно з якою серед заступників міністрів та голів державних агентств має бути представлено не менше 30–40% осіб однієї статі;

- механізм «поясни або виконуй» (Comply or Explain): якщо при призначенні на керівну посаду професійна комісія віддає перевагу кандидату однієї статі при наявності рівноцінних конкурентів іншої статі, вона має надати публічне обґрунтування такого рішення через призму дотримання Гендерного балансу.

Правова оптимізація повинна заповнити лакуну в Кодексі України про адміністративні правопорушення (КУпАП). Законодавче визначення сексизму як правопорушення дозволить притягати до відповідальності посадових осіб за принизливі висловлювання або дискримінаційну поведінку в робочому середовищі. Розробка протоколів розгляду скарг на дискримінацію всередині держорганів, які б гарантували конфіденційність заявнику та незалежність розслідування, що є стандартом для країн-членів ЄС.

Україні необхідно прискорити імплементацію Директиви ЄС 2022/2381 [11] щодо покращення гендерного балансу серед директорів великих компаній та державних підприємств. Вдосконалення законодавства у цьому напрямі має передбачати встановлення дедлайнів (наприклад, до 2027 року) для досягнення цільового показника у 33–40% жінок у наглядових радах державних стратегічних підприємств.

Для того щоб Гендерна стратегія трансформувалася у реальні суспільні зміни, необхідно відійти від практики призначення відповідальних осіб за принципом сумісництва та перейти до розбудови фахової інституційної мережі. Це вимагає системного перегляду підходів до кадрового забезпечення та внутрішньої організації роботи органів влади, що має реалізовуватися за такими стратегічними векторами:

- інституціоналізація спеціалізованих посад: перехід до створення окремих штатних одиниць (гендерних радників або уповноважених), для яких реалізація політики рівності та інклюзії є основним посадовим обов'язком, а не додатковим навантаженням до основної роботи;

- забезпечення функціональної незалежності та високого статусу: уповноважені особи мають бути підзвітні безпосередньо керівнику органу або

профільному заступнику. Таке підпорядкування надає їм необхідну політичну вагу для проведення ефективного моніторингу, внутрішніх перевірок та підготовки обов'язкових до виконання рекомендацій;

- професіоналізація та обов'язкова сертифікація компетенцій: запровадження системи спеціалізованої підготовки фахівців, що передбачає отримання сертифікованих знань із методології гендерного аудиту, бюджетування та антидискримінаційної експертизи нормативно-правових актів.

Такий підхід дозволить перетворити гендерну політику з декларативного документа на дієвий інструмент підвищення якості державного управління.

Для забезпечення сталості гендерних перетворень необхідно здійснити перехід від персоналізованого підходу до системних процедур, що дозволить зробити гендерну політику невід'ємною складовою державного менеджменту, незалежно від політичних ротацій. Важливим елементом такої трансформації є посилення інституційного механізму через залучення експертного потенціалу неурядових організацій та впровадження інструментів «громадського гендерного моніторингу», що забезпечить незалежну оцінку дій влади та сприятиме зміцненню позицій України у міжнародних рейтингах. Паралельно з інституційним розвитком критичного значення набуває оптимізація гендерного бюджетування, яка передбачає інтеграцію гендерного аналізу в усі етапи бюджетного процесу – від стратегічного планування до фінального аудиту виконання.

У межах цього підходу кожна бюджетна програма на рівні міністерств чи територіальних громад має проходити ретельну перевірку на предмет ефективності розподілу ресурсів та їхнього реального впливу на кінцевих бенефіціарів обох статей. Шляхи вдосконалення цієї системи полягають у створенні професійної вертикалі управління та впровадженні чітких методологічних стандартів, що дозволять перетворити фінансовий контроль

на дієвий інструмент забезпечення фактичної рівності в межах публічного сектору.

Удосконалення бюджетного процесу в контексті гендерної політики вимагає впровадження жорстких механізмів контролю за цільовим використанням коштів та створення системи мотивації для суб'єктів управління. Основними інструментами такої оптимізації мають стати:

- посилення контрольно-ревізійних функцій Рахункової палати та Держаудитслужби: необхідно інтегрувати гендерний аудит до переліку обов'язкових процедур під час оцінки ефективності використання бюджетних коштів. Це дозволить на системному рівні виявляти та усувати факти нерационального розподілу ресурсів, що спричиняють або поглиблюють гендерний дисбаланс у відповідних галузях;

- запровадження механізмів стимулюючого фінансування: доцільним є впровадження системи «гендерних бонусів» для державних установ та територіальних громад, які демонструють високу ефективність у реалізації програм рівності. Це може проявлятися через надання пріоритетного права на отримання державних субвенцій або додаткового фінансування проєктів розвитку інфраструктури, що створюватиме реальну економічну мотивацію для впровадження гендерно чутливих ініціатив на місцях.

Реалізація цих кроків дозволить перетворити гендерно-орієнтоване бюджетування з формальної звітності на дієвий фінансовий важіль забезпечення рівних прав і можливостей у публічному секторі.

Удосконалення ГОБ є критичним для відбудови. Гроші міжнародних донорів повинні розподілятися так, щоб інфраструктура (житло, лікарні, школи) була інклюзивною та враховувала зміну демографічного складу населення після війни (велика кількість ветеранів, вдів, самотніх матерів).

Гендерне бюджетування – це не про «окремі гроші для жінок», а про справедливий розподіл спільних ресурсів. Оптимізація цього процесу дозволить зробити державне управління в Україні більш прозорим, підзвітним та орієнтованим на реальні потреби людини.

Удосконалення процесів реалізації гендерної політики неможливе без переходу до цифрового формату збору та аналізу даних. Основною проблемою сучасної системи є застарілі методи моніторингу, які не дозволяють оперативно реагувати на зміни в суспільстві. Використання інструментів електронного урядування дозволить забезпечити прозорість, автоматизацію та об'єктивність гендерного менеджменту.

Державне управління має стати сервісно-орієнтованим. Оптимізація доступу до прав передбачає спрощення доступу до всіх соціальних гарантій, пов'язаних із балансом роботи та сім'ї (оформлення декретних відпусток для батька/матері, ваучерів на няню, запису в садочок) в «один клік».

Якісне вдосконалення політики потребує точних цифр. Кожна державна цифрова послуга має збирати та аналізувати дані в розрізі статі (де це дозволено законом про захист персональних даних). Це допоможе зрозуміти, хто частіше користується певними пільгами, хто має обмежений доступ до цифрової грамотності та де державна підтримка є менш ефективною.

Таким чином, цифровізація гендерної політики дозволяє Україні не просто наздогнати європейські країни, а перескочити етап «паперової бюрократії», запропонувавши світу модель технологічної рівності. Це забезпечить максимальну об'єктивність моніторингу та зробить гендерні індикатори невід'ємною частиною оцінки ефективності будь-якого державного органу.

Удосконалення гендерної політики в системі державного управління України неможливе без глибинної трансформації корпоративної культури всередині владних інституцій. Подолання стійких гендерних стереотипів та формування середовища, вільного від дискримінації, є запорукою того, що рівність стане не просто вимогою ЄС, а внутрішньою цінністю українського чиновництва.

Подолання ефекту «скляної стелі» та стимулювання просування жінок на вищі керівні посади потребує не лише законодавчих квот, а й розбудови дієвої системи внутрішньої інституційної підтримки. З метою формування

якісного кадрового резерву та зміцнення жіночого лідерства в органах публічної влади пропонується реалізація таких ініціатив:

- розвиток інституту менторства та професійного наставництва: створення спеціалізованих платформ для передачі досвіду від досвідчених лідерок державного сектору (міністрів, народних депутаток, керівників ЦОВВ) молодим спеціалісткам. Такий механізм дозволить забезпечити спадковість управлінських традицій та сформувати у майбутніх керівниць практичні навички подолання специфічних кар'єрних бар'єрів;

- стимулювання розбудови галузевих жіночих професійних об'єднань: підтримка створення асоціацій усередині державного апарату (наприклад, «Жінки в дипломатії», «Жінки в секторі безпеки» тощо). Функціонування таких спільнот сприятиме консолідації зусиль для лобіювання принципів рівності на етапі прийняття стратегічних рішень, а також слугуватиме інструментом горизонтальної підтримки та професійного нетворкінгу.

Впровадження зазначених інструментів дозволить змінити внутрішню корпоративну культуру держслужби, перетворивши її на інклюзивне середовище, де професійне зростання ґрунтується на засадах меритократії та рівних можливостей для самореалізації.

Ефективна оптимізація політики рівності в системі публічного управління не може розглядатися виключно як вузькоспрямоване «жіноче питання», оскільки вона передбачає фундаментальну трансформацію соціальних ролей та управлінських підходів для всього суспільства. Визначальним чинником у цьому процесі стає активне залучення чоловіків до формування культури рівних можливостей, де їхня лідерська позиція виступає каталізатором інституційних змін. Коли чоловік-керівник публічно підтримує баланс між роботою та життям (наприклад, йде у декретну відпустку або офіційно підтримує гнучкий графік для підлеглих-батьків), це ламає стереотипи значно швидше, ніж будь-які приписи.

Таким чином, соціальний вимір гендерної політики є не чим іншим, як створення атмосфери психологічної безпеки та поваги. Оптимізація

управлінської культури дозволить Україні сформувати нове покоління державних службовців, які сприймають гендерну рівність не як бюрократичне навантаження, а як необхідну умову для створення ефективної та сучасної європейської держави.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі проведено комплексний аналіз сучасного стану, європейського досвіду та перспектив удосконалення гендерної політики в системі державного управління України. За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

1. Оцінка поточного стану продемонструвала, що Україна зробила значний крок уперед, імплементувавши виборчі квоти та прийнявши Національну стратегію подолання гендерного розриву в оплаті праці до 2030 року. Проте в системі виконавчої влади зберігається «скляна стеля» та вертикальна сегрегація: жінки складають більшість державних службовців, але їх представництво на вищих керівних посадах (категорія «А») залишається недостатнім для реального впливу на стратегічні рішення.

2. Аналіз європейських моделей (Скандинавської, Континентальної та Південноєвропейської) виявив, що найбільш релевантним для України є досвід Франції щодо жорсткого квотування та досвід Люксембургу щодо цифрової прозорості оплати праці. Впровадження інструментів *Work-Life Balance* (батьківські квоти, право на від'єднання) визначено як ключовий чинник збереження людського капіталу в умовах післявоєнного відновлення.

3. Кількісні показники підтвердили наявність гендерного розриву в оплаті праці в Україні на рівні 18,6%, що перевищує середній показник ЄС (13%). Доведено, що подолання цієї нерівності можливе лише через імплементацию Директиви ЄС 2023/970 про прозорість оплати праці та впровадження системного гендерного аудиту державних установ.

4. Визначено ключові шляхи вдосконалення процесу формування та реалізації гендерної політики, які згруповано за п'ятьма стратегічними напрямками: нормативно-правовий, інституційний, фінансовий, цифровий, культурно-етичний.

5. Резюмовано, що оптимізація гендерної політики в Україні має відбуватися не лише як виконання вимог щодо членства в ЄС, а як стратегічний інструмент побудови інклюзивної держави, де рівність можливостей є фундаментом економічної стійкості та соціальної справедливості.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі проведено комплексне наукове дослідження формування й реалізації гендерної політики в Україні та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів цієї політики. Підсумовуючи результати роботи, сформульовано наступні висновки:

1. Розкрито сутність поняття «гендерна політика» у вітчизняному науковому дискурсі та окреслено позицію автора щодо необхідності звертатися до фундаментального розмежування понять «стать» і «гендер», визначаючи «гендер» як соціальний конструкт. Обґрунтовано, що гендерна політика в системі публічного управління трансформувалася від формального забезпечення рівних прав до комплексної стратегії гендерного мейнстрімінгу. Визначено, що сучасний підхід розглядає поняття «гендерна політика» не лише як інструмент соціальної справедливості, а й як критичний чинник підвищення ефективності державного менеджменту, що базується на врахуванні потреб різних соціальних груп на всіх етапах ухвалення рішень.

2. Аналіз нормативно-правової бази реалізації гендерної політики в Україні засвідчив що вона набула суттєвої гармонізації із міжнародними стандартами, зокрема через імплементацію європейських норм до Виборчого кодексу України та до інших стратегічних документів із прав людини. Проте правова регуляція на рівні виконавчої влади залишається фрагментарною, оскільки більшість норм мають декларативний характер і потребують підкріплення конкретними механізмами відповідальності.

3. Оцінюючи ефективність наявних інституційно-правових механізмів гендерної політики шляхом їх аналізу, виявлено значний розрив між законодавчими деклараціями та практикою їх реалізації, що зумовлено браком ресурсів та низьким статусом відповідальних осіб. Основними бар'єрами залишаються вертикальна сегрегація на державній службі (ефект

«скляної стелі») та формальний підхід до функціонування гендерних підрозділів усередині міністерств та відомств.

4. Визначено особливості трансформації гендерних ролей та доведено, що умови воєнного стану спричинили їх ретрадиціоналізацію, посилили навантаження на жінок-службовців через «подвійну зайнятість». Новими викликами для державної політики стали необхідність швидкої адаптації до дистанційної роботи, забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб та збереження кадрового потенціалу публічної служби в умовах постійних безпекових загроз.

5. Обґрунтовано, що ключовими векторами оптимізації публічної політики є інституційне зміцнення професійної мережі уповноважених, перехід до активної паритетної демократії у виконавчій владі та цифровізація управлінських процесів. Це передбачає трансформацію корпоративної культури держслужби у бік більшої інклюзивності та гнучкості, що є критично важливим для повоєнного відновлення України.

6. Узагальнення досвіду країн Європейського Союзу засвідчило високу ефективність моделей гендерно орієнтованого бюджетування, де фінансові ресурси розподіляються на основі глибокого аналізу потреб бенефіціарів. Успішні практики Франції та Німеччини щодо впровадження «м'яких квот» та принципу «comply or explain» слугують дієвим орієнтиром для подолання гендерних дисбалансів в українському публічному секторі.

7. Розроблено прикладні рекомендації, що спрямовані на вдосконалення процесу формування гендерної політики. Для вдосконалення гендерної політики варто запровадити обов'язкові гендерні аудити як інструмент регулярної перевірки державних органів на рівність зарплат та доступ до посад. Паралельно слід впровадити сертифікацію компетенцій, щоб радники та фахівці мали реальні знання з гендерно-орієнтованого бюджетування. Крім того, важливо розвивати систему менторства, яка допоможе молодим жінкам-держслужбовцям долати «скляну стелю» через підтримку досвідчених управлінців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифіковано Законом № 1678-VII від 16 вересня 2014 р.: станом на 14 жовт. 2025 р.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
2. 2023 Gender Social Norms Index (GSNI): Breaking Down Gender Biases. New York : UNDP, 2023. 96 p. URL: <https://hdr.undp.org/content/2023-gender-social-norms-index-gsni>
3. Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2024. New York : UN Women, 2024.
URL: <https://www.unwomen.org/en/resources/gender-snapshot>
4. Turning Promises into Action: Gender Equality in the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York : UN Women, 2018. 328 p.
URL: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/2/gender-equality-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development-2018>
5. Порадник для Гендерних радників і радниць : посіб. / В. Арнаутова, Н. Батракова, Т. Голованова, та ін.; за заг. ред. К. Левченко. Київ, 2025. 67 с.
6. Людина, суспільство, держава: Гендерний вимір : кол. монографія / за заг. ред.: К. Б. Левченко, І. М. Сопілко; Нац. авіац. ун-т; ГО «Ла СтрадаУкраїна». Київ; Одеса : Фенікс, 2024. 324 с.
7. Бондар Г. Л., Михайлюнок Д. В. Гендерна політика в системі публічного управління України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 4 (23). С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-4-34-41>
8. Семигіна Т. Гендерні аспекти соціальної роботи: Антологія. Київ : Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2021. 214 с.

9. Основи вікової та гендерної психології: навчальний посібник / Т. В. Петровська, І. В. Толкунова, Г. В. Жукова, О. М. Курдибаха, Т. М. Булгакова; за заг. ред. Т. В. Петровської. Київ : Видавець; Позднишев, 2021. 192 с.
10. Тінін Д. Г. Деякі аспекти гендерної рівності у воєнний час: як війна змінює роль жінок у суспільстві. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. № 80. С. 432–437. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.2.69>
11. Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures (Text with EEA relevance). *EUR-Lex*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj/eng>
12. Gender Equality Index 2024. *European Institute for Gender Equality (EIGE)*. URL: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index>
13. The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle. Paris : OECD Publishing, 2017. 306 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/10/the-pursuit-of-gender-equality_g1g8072d/9789264281318-en.pdf
14. Women, Business and the Law 2024. Washington : World Bank, 2024. 182 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/9bc44005-2490-41f8-b975-af35cbae8b9a/download>
15. Connell R. W. *Gender and Power: Society, the Person and Sexual Politics*. Stanford : Stanford University Press, 1987. 352 p. URL: <https://www.sup.org/books/sociology/gender-and-power>
16. Walby S. *The Future of Feminism*. Cambridge : Polity Press, 2011. 210 p. URL: https://www.politybooks.com/bookdetail?book_slug=the-future-of-feminism--9780745647562
17. Воронько Л. О. Гендерна політика в системі державної служби: поняття і сутність. *Державне управління: теорія та практика*. 2012. № 2. URL: <https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Dutp_2012_2_10.pdf&P21DBN=UJRN

18. Ігнатенко М. Історичний контекст взаємодії фемінізму та націоналізму (український та світовий досвід). *Інтермарум: історія, політика, культура*. 2024. № 15. С. 130–142. DOI: <https://doi.org/10.35433/history.112086>

19. Саєнко М. І., Тацуля С. І., Гапіч І. О. Теоретико-правові витоки становлення фемінізму в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 3. С. 122–125. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-3/28>

20. Черевко О. В., Самойленко Л. Я., Маслянюк О. А. Управління персоналом публічної служби на засадах гендерної рівності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 234–240. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.234>

21. Щигельська Г., Потіха О., Габрусєва Н., Чоп Н. Гендерні квоти та жіноче представництво на вищих керівних посадах місцевого самоврядування в Україні. *Грані*. 2021. № 24 (7-8). С. 59–76. DOI: <https://doi.org/10.15421/172179>

22. Пантілеєнко К. Формування гендерної рівності у публічному управлінні. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. 2024. № 2 (7). С. 44–51. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/201/191/>

23. Ходакова С. Гендерне інтегрування на місцевому рівні. Досвід міст, що приєдналися до європейської хартії рівності жінок і чоловіків : практичний посібник для посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Київ, 2020. 27 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/607/GI_web.pdf

24. Сербин А. В. Зарубіжний досвід публічного управління: гендерний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-21>

25. Fraser N. *Fortunes of Feminism: From State-Managed Capitalism to Neoliberal Crisis*. London ; New York : Verso, 2013. 248 p. URL: <https://www.versobooks.com/en-gb/products/2305-fortunes-of-feminism>
26. Beijing Declaration and Platform for Action. The Fourth World Conference on Women, Having met in Beijing from 4 to 15 September 1995. URL: <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf>
27. Бутник О. О. Гендерний мейнстрімінг та цифрові трансформації в державному секторі: нові підходи до гендерно орієнтованого врядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 195–200. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.195>
28. Гендерно-орієнтоване бюджетування на місцевому рівні: від інтеграції принципу гендерної рівності в бюджетний процес до гендерно чутливих політик : посібник. Київ, 2020. 109 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/599/gender-responsive_budgeting_on_a_local_level_ukraine.pdf
29. Гендерно-орієнтоване бюджетування на місцевому рівні. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/283-genderno-oriientovane_biudzhetuвання_na_mistsevomu_rivni
30. Гендерно-орієнтоване бюджетування: аналіз програм, які фінансуються з бюджету, з позиції Гендерної рівності : посібник для працівників органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Київ, 2021. URL: <https://gender.auc.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/GRB-Manual.pdf>
31. Гендерно чутливі дані: збирання, аналіз, моніторинг і поширення в Україні : посібник для розробників статистики. Київ, 2021. 78 с. URL: https://ucsr.kiev.ua/publications/gender%20statistics%20toolkit_ukr.pdf
32. Марценюк Т. О. Гендер для всіх: виклик стереотипам. Київ : Основи, 2017. 256 с.

33. Жіноче лідерство та участь у прийнятті рішень. *ООН Жінки в Україні*. URL: <https://ukraine.unwomen.org/uk/shcho-my-robymo/zhinoche-liderstvo-ta-uchast-u-pryynyatti-rishen>
34. Care Work and Care Jobs for the Future of Decent Work. Geneva : ILO, 2018. 526 p. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_633135.pdf
35. Конституція України : Основний Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 01 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
36. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV : станом на 19 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
37. Намазова Ю. І. Гендерне бюджетування як механізм державної політики в умовах децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.32>
38. On women and peace and security : Resolution 1325 (2000) adopted by the Security Council at its 4213th meeting, on 31 October 2000. *United Nations*. URL: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n00/720/18/pdf/n0072018.pdf>
39. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII : станом на 12 квіт. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
40. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок : ратифікована Україною 12 березня 1981 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207/ed19991006#Text
41. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами (Стамбульська конвенція) від 11 травня 2011 р. : ратифікована Україною 20 червня 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-11#Text

42. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5207-VI : станом на 30 трав. 2014 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>

43. Про запобігання та протидію домашньому насильству : Закон України від 7 грудня 2017 р. № 2229-VIII : станом на 19 груд. 2024 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19>

44. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>

45. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1544-р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text>

46. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі : Наказ Міністерства фінансів України від 2 січня 2019 р. № 1.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001201-19#Text>

47. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо внесення до колективних договорів та угод положень, спрямованих на забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків у трудових відносинах : Наказ Міністерства соціальної політики України від 29 січня 2020 р. № 56.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0056739-20#Text>

48. Про затвердження Методичних рекомендації щодо ідентифікації випадків гендерної дискримінації та механізм надання правової допомоги : Наказ Координаційного центру з надання правової допомоги Міністерства юстиції України від 12 березня 2019 р. № 33.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0033419-19?lang=en#Text>

49. Деякі питання реалізації Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року : Розпорядження

Кабінету Міністрів України від 2 травня 2025 р. від 439-2025-р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2025-%D1%80#Text>

50. Про рекламу : Закон України від 3 липня 1996 р. № 270/96-ВР : станом на 02 бер. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>

51. Виборчий кодекс України від 19 грудня 2019 р. № 396-IX : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20>

52. Про визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства охорони здоров'я України від 29 грудня 1993 року № 256 : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 13 жовтня 2017 р. № 1254. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1508-17#Text>

53. Про затвердження Переліку важких робіт та робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 29 грудня 1993 р. № 256. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0051-94#Text>

54. Кодекс законів про працю України від 4219-IX № 322-08: затверджено Законом № 322-VIII від 10 грудня 1971 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

55. Інспекція праці інформує: Права жінок в законодавстві про працю України. *Східне міжрегіональне управління Державної праці України з питань праці*. 5 березня 2026 р. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/inspekciya-praczi-informuye-prava-zhinok-v-zakonodavstvi-pro-praczu-ukrayiny/>

56. Посібник для державних службовців щодо інструментів впровадження гендерного підходу : Посібник / Бабак М. М., Гаращенко С. В., Зайцева О. В. Київ, 2021. 80 с.

57. Семененко К. О. Гендерні виміри державного управління та місцевого самоврядування. *Науковий вісник: Державне управління*. 2025. № 2 (18). С. 55–65. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2\(18\)-07](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2(18)-07)

58. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки та затвердження операційного

плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2026 р. № 217-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217-2026-%D1%80#Text>

59. Формування гендерних компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : посібник для тренерок та тренерів з питань гендерної рівності. Київ : Національне агентство України з питань державної служби, 2024. URL: <https://mvs.gov.ua/upload/1/9/7/2/2/3/formuvannia-gendernix-kompetentnostei-derzavnix-sluzbovciv-ta-posadovix-osib-miscevogo-samovriaduvannia.pdf>

60. Звіт щодо виконання у 2023 році Операційного Плану з реалізації Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року на 2022-2024 роки. *Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України*. 2024. URL: <https://www.msp.gov.ua/legislation/regulatory-framework/document-9edc7218-e19c-4b86-86da-65946f8268ab>

61. Архів за скликанням Верховної Ради України. *Рада: Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://www.rada.gov.ua/structure_parlam/arhive_skl/

62. В Україні жінки недостатньо представлені у вищих сферах управління – Катерина Левченко. *Zmina*. 14 лютого 2025 р. URL: <https://zmina.info/news/v-ukrayini-zhinky-nedopredstavleni-u-vyshhyh-sferah-upravlinnya-upovnovazhena-z-gendernoyi-polityky-kateryna-levchenko/>

63. Gender Equality Strategy 2024–2029. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2024. 48 p. URL: <https://rm.coe.int/prems-073024-gbr-2573-gender-equality-strategy-2024-29-txt-web-a5-2756/1680afc66a>

64. Командирки, медикині, розвідниці: за рік у Збройних силах побільшало військовослужбовиць. *Українська правда*. 8 березня 2026 р. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/skilki-zhinok-u-zbroynih-silah-dani-golovkoma-zsu-313683/>

65. Індекс гендерної рівності для України. Київ : Офіс Віцепрем'єра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції, 2025. URL: https://uwf.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/gender_index_ukr_web.pdf
66. Гендерна політика в системі державного управління : навчально-методичний посібник / за заг. ред. М. М. Білинської. Запоріжжя: Друкарський світ, 2011. 132 с. URL: https://gender.org.ua/images/lib/genderna_polityka_v_derj_upr.pdf
67. Waylen G. *Engendering Transitions: Women's Mobilization, Institutions and Gender Outcomes*. Oxford ; New York : Oxford University Press, 2007. 241 p. URL: <https://global.oup.com/academic/product/engendering-transitions-9780199248032>
68. Gender Equality Strategy 2026-2030. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en
69. Krook M. L., Norris P. Beyond Quotas: Strategies to Promote Gender Equality in Elected Office. *Political Studies*. 2014. Vol. 62, № 1. P. 2–20. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9248.12125>
70. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Ministro de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes*. URL: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>
71. Statistics on Women in National Governments Around the World. *Congress.gov*. URL: <https://www.congress.gov/crs-product/R45483>
72. Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU. *EUR-Lex*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L1158>
73. Global Gender Gap Report 2024. *World Economic Forum*. 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>
74. Directive (EU) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal

work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms (Text with EEA relevance). *EUR-Lex*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32023L0970>

75. Report on Gender Equality in the EU 2024. Luxembourg. European Comission. 2024. 84 p. URL: https://commission.europa.eu/document/download/965ed6c9-3983-4299-8581-046bf0735702_en

76. Про Національну стратегію у сфері прав людини : Указ Президента України від 24.03.2021 р. № 119/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119/2021>