

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БРИНЮК КАТЕРИНА ВАЛЕРІЇВНА

УДК 321.01:316.346.2(477)(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
ГЕНДЕРНІ ВИМІРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ
В ОРГАНАХ ВЛАДИ

052 – Політологія

05 – Соціальні та поведінкові науки

подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ К. В. Бринюк

Науковий керівник:

ВІТМАН Костянтин Миколайович,

доктор політичних наук, професор,

Заслужений працівник освіти України

АНОТАЦІЯ

Бринюк К.В. Гендерні виміри управлінської комунікації в органах влади. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 052 – Політологія (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки) – Національний університет «Одеська юридична академія», МОН України, Одеса, 2025.

Дисертацію присвячено вирішенню важливої науково-прикладної проблеми, пов'язаної з обґрунтуванням теоретико-методологічних засад, виявленням політичних, інституційних та комунікаційних чинників, що впливають на гендерну чутливість управлінської комунікації в органах публічної влади, а також розробленням концептуальних підходів та моделей вдосконалення державної політики щодо забезпечення гендерної рівності в системі публічного управління.

У дисертації розкрито сутність поняття «гендерні виміри» в контексті управлінської комунікації, уточнено її роль у забезпеченні демократичності, інклюзивності та прозорості владних рішень. Обґрунтовано доцільність інтеграції гендерного підходу в комунікативну політику державних інституцій. Розкрито зміст та функції управлінської комунікації в контексті реалізації державної гендерної політики, охарактеризовано основні форми комунікативної взаємодії в органах публічної влади з урахуванням гендерних особливостей. Досліджено інституційні механізми впровадження гендерно чутливої комунікації та виявлено чинники, що впливають на ефективність її функціонування.

У першому розділі проаналізовано понятійно-категоріальний апарат гендерної політичної комунікації, систематизовано наукові підходи до вивчення гендерної нерівності в управлінських практиках. Розглянуто політичні механізми інституціоналізації гендерної асиметрії, виявлено бар'єри для повноцінної участі жінок у прийнятті політичних рішень.

У другому розділі досліджено організаційно-інституційні механізми впровадження гендерно чутливої комунікації, її взаємозв'язок із державною

гендерною політикою. Акцент зроблено на нормативно-правовому забезпеченні інклюзивної комунікації, інституціональних практиках управління людськими ресурсами з урахуванням гендерного підходу, а також на інструментах публічного моніторингу.

Третій розділ присвячено порівняльному аналізу міжнародного досвіду з формування гендерно-інклюзивного політичного простору. Узагальнено глобальні практики забезпечення гендерної рівності в політичній комунікації та запропоновано адаптивну модель інтеграції цих підходів в українську управлінську систему.

Наукова новизна роботи полягає у тому, що вперше запропоновано модель організаційно-правового механізму підвищення розвитку гендерної чутливості та комплексну інституційну модель механізму вдосконалення гендерної політики в управлінській комунікації органів публічної влади. Встановлено, що запропоновані шляхи в комплексній інституційній моделі механізму вдосконалення гендерної політики в управлінській комунікації органів публічної влади України відповідають кращим світовим практикам.

Запропоновано комплексні напрями вдосконалення механізму забезпечення гендерної політики в управлінській комунікації органів публічної влади України, яка охоплює цифрову трансформацію, розвиток кадрового й інституційного потенціалу, нормативно-правові інструменти, систему моніторингу та оцінювання, механізми прозорості, ресурсне забезпечення, міжнародне співробітництво, інновації та формування культури гендерної чутливості. Зазначені напрями конкретизовано через авторську систему практичних інструментів і управлінських рішень, які можуть слугувати базою для державної гендерної політики у сфері публічного адміністрування.

Удосконалено методичні підходи до дослідження гендерної нерівності в комунікації органів державної влади, поєднавши кількісні та якісні методи, що надало можливість детально розглянути суб'єктивний досвід учасників комунікаційних процесів та структури влади в публічному управлінні та інституційні механізми забезпечення гендерної рівності в комунікації, на основі

розширення гендерно-орієнтованого бюджетування, гендерних аспектів управління персоналом та публічного моніторингу, що сприяє прозорості і підзвітності.

Удосконалено підходи до управління комунікацією з громадянським суспільством для досягнення гендерно-інклюзивної політики, включаючи створення платформ для участі громадськості у формуванні державної гендерної політики та механізмів зворотного зв'язку.

Дістало подальшого розвитку теоретичне обґрунтування гендерних вимірів комунікації в органах влади як важливого інструменту для покращення процесу прийняття рішень і підвищення ефективності державного управління та подолання стереотипів, які обмежують представництво жінок на керівних посадах і їхній вплив на комунікативні стилі та деталізація стратегій гендерно-чутливої управлінської комунікації, включаючи різноманітні напрями (стандартизація інструкцій, впровадження регулярних тренінгів з гендерної чутливості), які сприяють рівності для всіх статей на керівних посадах, прийняттю управлінських рішень та підвищенню рівня інклюзивності в адміністративних практиках органів державної влади.

Обґрунтовано актуальність забезпечення гендерної рівності в системі публічного управління України, особливо в умовах війни, коли публічна служба виконує ключові гуманітарні, безпекові й адміністративні функції. Попри позитивні зрушення – зростання кількості жінок у парламенті, певне розширення участі в міністерствах і покращення міжнародних рейтингів – зберігаються структурні бар'єри. Вертикальна сегрегація у публічній службі проявляється в домінуванні жінок на нижчих рівнях при значно меншій представленості у вищому управлінському корпусі.

Виявлено, що комунікативні практики залежать від стереотипів і очікувань, що обмежує доступ жінок до впливових рішень, ресурсів і стратегічного лідерства. Це призводить до маргіналізації жінок і збереження патріархального формату публічного управління.

Показано, що ефективна управлінська комунікація має вирішальне значення для забезпечення довіри, легітимності й відкритості влади. Саме комунікаційні інструменти визначають можливість доступу до політичного впливу й видимість агентів змін. Формалізоване закріплення гендерної рівності не гарантує її фактичного втілення без політичної волі, чітких механізмів підзвітності, внутрішньої культури інклюзії та участі громадянського суспільства.

Доведено, що в Україні зберігається символічна інклюзія жінок у публічну політику, а державні інституції не демонструють достатньої зацікавленості у реальному впровадженні інклюзивних підходів. Слабка інституціоналізація, низька інтеграція принципів гендерної рівності в політичну комунікацію, відсутність підтримуючих механізмів свідчать про обмежений прогрес реформ.

Підкреслено важливість освітніх ініціатив, інклюзивного лідерства, механізмів балансу роботи та особистого життя, подолання несвідомих упереджень, розвитку неформальних комунікаційних каналів і наставництва. Такі заходи дозволяють формувати справедливе та чутливе до гендерної різноманітності середовище.

Обґрунтовано, що без належного політичного, ресурсного та організаційного забезпечення впровадження гендерно-чутливої комунікації залишається обмеженим. Важливо розробити чіткі стандарти, процедури, бюджети та форми громадського контролю, які перетворюють гендерну рівність з декларації на реальну управлінську практику.

Практична цінність дослідження полягає у розробці рекомендацій для формування організаційно-правових механізмів реалізації державної гендерної політики, вдосконалення управлінської комунікації, розширення участі громадянського суспільства у прийнятті рішень, а також впровадження освітніх програм у сфері політичної науки та публічного адміністрування.

У результаті роботи сформульовано стратегічні орієнтири для побудови гендерно збалансованої комунікативної культури в органах публічної влади,

включно з рекомендаціями щодо підвищення цифрової компетентності службовців, інституційного моніторингу та гендерного аудиту, а також утвердження стандартів прозорості й інклюзивності в системі публічного управління.

Ключові слова: публічна влада, органи публічної влади, публічна політика, гендер, гендерна рівність / нерівність, права жінок, взаємодія / комунікація, політична комунікація, політичний процес, інформаційні технології, політичний простір, територіально-політичні системи, влада, держава, демократія.

SUMMARY

Bryniuk K. Gender dimensions of administrative communication in government bodies. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 052 – Political Science (field of knowledge 05 – Social and Behavioral Sciences) – National University «Odesa Law Academy», Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2025.

The dissertation addresses a significant applied research problem related to the justification of theoretical and methodological foundations, the identification of political, institutional, and communicative factors influencing gender sensitivity in administrative communication within public authorities, as well as the development of conceptual approaches and models for improving state policy aimed at ensuring gender equality in the public administration system.

The dissertation reveals the essence of the concept of “gender dimensions” in the context of administrative communication and clarifies its role in ensuring the democratic nature, inclusivity, and transparency of governmental decision-making. It substantiates the necessity of integrating a gender-sensitive approach into the communicative strategies of state institutions. The study outlines the content and functions of administrative communication in the implementation of state gender policy and characterizes the main forms of communicative interaction within public

authorities, taking into account gender-specific aspects. Institutional mechanisms for introducing gender-sensitive communication are examined, and the factors affecting its effectiveness are identified.

Chapter One presents a conceptual and terminological analysis of gender political communication and systematizes scholarly approaches to the study of gender inequality in administrative practices. Political mechanisms of institutionalizing gender asymmetry are examined, and barriers to the full participation of women in political decision-making are identified.

Chapter Two investigates the organizational and institutional mechanisms for implementing gender-sensitive communication and its interrelation with state gender policy. Emphasis is placed on the normative and legal framework for inclusive communication, institutional practices of human resource management with a gender-sensitive perspective, as well as tools for public monitoring.

Chapter Three offers a comparative analysis of international experience in forming a gender-inclusive political environment. Global practices for ensuring gender equality in political communication are summarized, and an adaptive model for integrating these approaches into the Ukrainian administrative system is proposed.

The scientific novelty of the dissertation lies in the development of an original model of the organizational and legal mechanism for enhancing gender sensitivity and a comprehensive institutional model for improving gender policy in the administrative communication of public authorities. It is established that the proposed strategies within this institutional model align with international best practices.

The study proposes comprehensive directions for improving the mechanism for implementing gender policy in administrative communication within Ukrainian public authorities. These include digital transformation, development of human and institutional capacities, legal instruments, monitoring and evaluation systems, transparency mechanisms, resource provision, international cooperation, innovation, and the cultivation of a culture of gender sensitivity. These directions are operationalized through an original set of practical tools and managerial solutions,

which may serve as a foundation for the formulation of national gender policy in the field of public administration.

Methodological approaches to researching gender inequality in governmental communication are enhanced by combining quantitative and qualitative methods. This has allowed for a detailed exploration of both the subjective experiences of communication participants and the structural conditions of power within public administration, as well as institutional mechanisms for ensuring gender equality in communication. Key areas include the expansion of gender-responsive budgeting, gender aspects of human resource management, and mechanisms for public monitoring, all contributing to increased transparency and accountability.

The dissertation further refines approaches to managing communication with civil society in pursuit of gender-inclusive policy, including the creation of participatory platforms for public engagement in gender policy-making and feedback mechanisms.

Theoretical grounding for gender dimensions in communication within state institutions is further developed, emphasizing their value as tools for improving decision-making processes and increasing the efficiency of public governance. It also contributes to the dismantling of gender stereotypes that limit women's representation in leadership and influence over communication styles. Strategies for gender-sensitive administrative communication are elaborated, including the standardization of instructions and the implementation of regular gender sensitivity training. These strategies promote gender equity in leadership roles, decision-making processes, and the inclusivity of administrative practices in public institutions.

The study substantiates the urgency of promoting gender equality in Ukraine's public administration system, especially under conditions of war, where public service fulfills critical humanitarian, security, and administrative functions. Despite recent progress—including increased female representation in Parliament, greater participation in ministries, and improved international rankings—structural barriers persist. Vertical segregation in public service is manifested in women's concentration

at lower levels of the hierarchy, while their presence in top decision-making positions remains limited.

It is revealed that communicative practices are still shaped by gender stereotypes and societal expectations, which restrict women's access to decision-making, resources, and strategic leadership roles. This perpetuates the marginalization of women and sustains a patriarchal model of public administration.

The dissertation demonstrates that effective administrative communication is crucial for building public trust, ensuring the legitimacy and openness of government, and facilitating access to political influence. Communication tools are shown to play a central role in enhancing the visibility and agency of change-makers. The mere formal recognition of gender equality in law is insufficient without political will, accountability mechanisms, a culture of inclusion, and the active involvement of civil society.

The study confirms that in Ukraine, symbolic inclusion of women in public policymaking persists, while state institutions often lack genuine interest in implementing inclusive approaches. Weak institutionalization, low integration of gender equality principles into political communication, and the absence of supporting mechanisms indicate limited progress in gender-related reforms.

The research highlights the significance of educational initiatives, inclusive leadership, work-life balance policies, overcoming unconscious biases, informal communication channels, and mentorship programs. These contribute to creating a fair and gender-sensitive environment within public institutions.

It is argued that without sufficient political, financial, and organizational support, the implementation of gender-sensitive communication remains constrained. Clear standards, procedures, dedicated budgets, and mechanisms for public oversight are required to move gender equality from a declarative principle to a practical reality within governance structures.

The practical significance of the research lies in the development of recommendations for establishing organizational and legal mechanisms for implementing national gender policy, improving administrative communication,

expanding civil society participation in decision-making, and introducing educational programs in political science and public administration.

As a result of the study, strategic guidelines have been formulated for the development of a gender-balanced communicative culture in public institutions. These include recommendations for enhancing the digital competence of public servants, conducting institutional monitoring and gender audits, and establishing standards of transparency and inclusivity within the public administration system.

Keywords: public authority, public administration, public policy, gender, gender equality / inequality, women's rights, interaction / communication, political communication, political process, information technology, political space, territorial-political systems, power, state, democracy.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Бринюк К.В. Роль і місце гендерних вимірів управлінської комунікації в органах влади в системі державної політики. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип.70. С. 81-88. URL: <https://doi.org/10.32782/app.v70.2022.13>
2. Бринюк К.В. Інституційні механізми забезпечення гендерних вимірів управлінської комунікації в органах влади. *Держава і право*. 2023. Вип.94. С. 210-222. URL: <https://derzhava-i-pravo.com.ua/files/issues/Держава%20і%20право.%20Випуск%2094.pdf>
3. Бринюк К.В. Основні форми управлінської комунікації в органах влади з метою дотримання гендерних вимірів. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип.71. С. 61-68. URL: <https://doi.org/10.32782/app.v71.2023.9>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Бринюк К.В. Гендерні стереотипи як порушення прав людини. *Права людини – пріоритет сучасної держави* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 10 грудня 2021 року) / відп. ред. С. В. Ківалов. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 51-54 URL: <https://hdl.handle.net/11300/18785>
2. Бринюк К. В. Вплив російсько-української війни на гендерні виміри управлінської комунікації в органах влади. *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття»* (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права) : у 2 т. : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 239-241. URL: <https://hdl.handle.net/11300/19182>
3. Бринюк К. В. Специфіка забезпечення гендерної рівності при управлінських комунікаціях в органах судової влади. *Наука в контексті*

глобальної трансформації суспільства : матеріали науково-практичної конференції (м. Полтава, 26-27 серпня 2022 р.). Полтава, 2022. С. 88-90. URL: <https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/view/8/98/218-1>

4. Бринюк К. В. Гендерний підхід у військовому законодавстві України. *Реформування законодавства в контексті проведення державних реформ* : матеріали науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 16-17 вересня 2022 р.). Запоріжжя, 2022. С. 23-25. URL: <https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/view/9/117/268-1>

5. Бринюк К. В. Гендерний вимір кадрового забезпечення державної служби в Україні. *Scientific progress: innovations, achievements and prospects. Proceedings of I International Scientific and Practical Conference* (Munich, Germany. 9-11 October 2022). Munich, 2022. С. 444-448. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/10/SCIENTIFIC-PROGRESS-INNOVATIONS-ACHIEVEMENTS-AND-PROSPECTS-9-11.10.22.pdf>

6. Бринюк К. В. Забезпечення гендерної рівності у країнах Східної Азії як подолання етнополітичних стереотипів. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Том 1. (м.Одеса, 19 травня 2023 р.). Одеса, 2023. С. 187-189. URL: <https://hdl.handle.net/11300/26088>

7. Бринюк К. Німецький досвід розвитку гендерних вимірів управлінської комунікації в органах влади. *Розвиток науки та освіти України під час воєнного стану* : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Івано-Франківськ, 20 грудня 2024 року). Івано-Франківськ, 2024 С 24-29. URL: https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/IF_20122024_1.pdf

8. Бринюк К. Гендерні виміри управлінської комунікації: наслідки бінарного підходу в політичному дискурсі (на прикладі політики Д. Трампа). *Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Одеса, 6-7 березня

2025 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса, 2025. С. 32-34. URL:
<https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/76db4d56-ec28-464a-9a7f-e293e77b6878/content>

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ГЕНДЕРНИХ ВИМІРІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ	23
1.1. Концептуальні основи аналізу гендерної складової управлінської комунікації у владних структурах	23
1.2. Методологічні підходи до аналізу гендерної виміру політичної комунікації в органах публічної влади.....	47
1.3. Гендерна асиметрія як прояв політичної нерівності.....	59
Висновки до 1 розділу.....	68
РОЗДІЛ 2. ПОЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ВЛАДИ.....	70
2.1. Роль гендерної рівності в системі публічної політики та публічного управління	70
2.2. Форми та практики гендерно чутливої управлінської комунікації в органах влади	85
2.3. Інституційні механізми забезпечення гендерної рівності у владних структурах	95
Висновки до розділу 2.....	113
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВОЇ КОМУНІКАЦІЇ КРІЗЬ ПРИЗМУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ.....	115
3.1. Світові тенденції впровадження політико-правових інструментів підтримки гендерної чутливості управлінської комунікації.....	115
3.2. Шляхи вдосконалення державної політики щодо забезпечення гендерної рівності в управлінській комунікації	137
Висновок до 3 розділу	148
ВИСНОВКИ	150
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	158
ДОДАТКИ	194

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. В сучасних умовах демократизації політичних процесів та глобалізації суспільно-політичного життя питання забезпечення гендерної рівності стає ключовим чинником ефективності публічної політики. Управлінська комунікація як тип політичної взаємодії, формує не лише зміст державної політики, а й стиль її реалізації. Гендерні виміри цих комунікаційних процесів є показниками якості інституційної взаємодії та індикаторами рівня політичної інклюзивності. Особливого значення це питання набуває в контексті розбудови інституційно стійкої, гендерно чутливої публічної влади.

Сучасний науковий дискурс щодо гендерної динаміки набуває все більшої актуальності в різних секторах суспільного розвитку, зокрема в галузі політології та публічного управління. Трансформація системи публічного управління актуалізувала критичне значення ефективної управлінської комунікації в діяльності органів публічної влади. У цьому контексті гендерний аспект управлінської комунікації виступає однією з пріоритетних площин дослідження, особливо з огляду на глобальні орієнтири щодо забезпечення реальної гендерної рівності, демократичної репрезентації та інклюзивності публічної політики.

Гендерні виміри в управлінській комунікації відображаються в способах комунікативної взаємодії, структурі влади, моделюванні публічних дискурсів та прийнятті політичних рішень. В умовах глобалізації, демократизації та соціальних трансформацій дослідження впливу гендерних факторів на управлінські комунікації набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє підвищити ефективність публічного управління та легітимність публічної влади, сприяє подоланню дискримінації і гендерних стереотипів у політиці.

Інтеграція гендерних вимірів у політичну комунікацію органів публічної влади сприяє формуванню політичної культури, заснованої на засадах рівності, інклюзивності, толерантності та соціальної справедливості. Сучасний науковий дискурс вимагає переосмислення традиційних парадигм управлінської

комунікації, стимулюючи розвиток підходів, що визнають складну природу взаємозв'язку між комунікативними практиками та гендерною ідентичністю. Такий підхід відкриває можливості для формування нових стандартів політичної взаємодії, які враховують різноманітність досвіду та потреб усіх учасників публічного простору.

Ступінь наукової розробленості теми. Питання гендерної рівності та її впливу на політичні процеси активно вивчаються в сучасній політології та соціальних науках. Існує значна кількість досліджень, присвячених гендерній політиці, гендерним стереотипам у політиці, а також ролі жінок у політичних інституціях.

До вивчення різних аспектів гендерної рівності та аналізу гендерної асиметрії звертались І.О. Головащенко, І.О. Грицай, Н.В. Грицяк, Т.Є. Кагановська, Л.І. Кормич, Т.М. Краснопольська, І. Оніщенко В.А. Свічкарь, О.Б. Ярош, тощо.

Питання політичних взаємодій та комунікацій в діяльності органів влади досліджували М.М. Бабинець, В.М. Дрешпак, М.О. Колодій, Т.В. Коломієць, К.М. Майстренко, С.М. Наумкіна, В.П. Пісоцький, Я.В. Полянська, Т.О. Семененко, Н.С. Тарасова, Л.І. Яковлева та інші.

Правовий аналіз впровадження гендерної рівності в Україні та світі проводять Н.В. Аніщук, Н.Б. Болотіна, Т.І. Власова. Окремі правові аспекти впровадження гендерної рівності розглядали в своїх працях Н.Ю. Грідіна, С.С. Кругова, О.О. Медвідь, В.В. Петриченко, О.С. Перунова, Н.В. Романова, Д.В. Світовенко, Л.П. Сірко та інші.

Серед зарубіжних авторів гендерні аспекти управлінської комунікації розглядали зарубіжні автори: К. Макоон, Р. Синг, С. Лал, Р. Чанд, Б. Деркс, К. ван Лаар, Н. Ельмерс, розглядаючи такі питання, як нерівномірність представництва чоловіків і жінок у політиці, механізми впровадження ефективної гендерної комунікації в міжнародному аспекті, тощо.

Дослідженню політологічних та управлінських аспектів впровадження гендерної рівності у вітчизняних інститутах влади присвячені дисертації

О.Ю. Горулько Н.О. Баласинович, Ю.І. Намазової, психологічних факторів – О.М. Демчиної, Я.П. Комірчі тощо.

Проте, незважаючи на ґрунтовні дослідження, комплексний аналіз гендерних вимірів управлінської комунікації саме в органах публічної влади залишається недостатньо розробленим, особливо в контексті української політичної системи. Існуючі наукові праці переважно зосереджені на загальних аспектах гендерної політики або на ролі жінок у політиці, натомість питання впливу гендерних особливостей на процеси управлінської комунікації, механізми взаємодії між суб'єктами влади та громадськістю через призму гендеру досліджені фрагментарно.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в рамках наукових досліджень Національного університету «Одеська юридична академія», у контексті теми: «Правове та соціальне життя України у людиноцентристському вимірі в цифрову еру» на 2021–2025 рр. (державний реєстраційний номер 0122U000266), а також у межах плану науково-дослідницької роботи кафедри політичних теорій факультету психології, політології та соціології Національного університету «Одеська юридична академія» – «Людиноцентристський вимір політики в умовах цифрових трансформацій».

Метою дослідження є комплексне обґрунтування теоретико-методологічних засад, виявлення політичних, інституційних та комунікаційних чинників, що впливають на гендерну чутливість управлінської комунікації в органах публічної влади, а також розроблення концептуальних підходів та моделей до вдосконалення державної політики щодо забезпечення гендерної рівності в системі публічного управління.

Реалізація зазначеної мети вимагає вирішення наступних завдань:

- дослідити концептуальні основи аналізу гендерної складової управлінської комунікації у владних структурах;
- проаналізувати методологічні підходи до аналізу гендерної виміру політичної комунікації в органах публічної влади;

- з'ясувати особливості гендерної асиметрії як прояву політичної нерівності;
- визначити роль гендерної рівності в системі публічної політики та публічного управління;
- дослідити форми та практики гендерно чутливої управлінської комунікації в органах влади;
- розглянути інституційні механізми забезпечення гендерної рівності у владних структурах;
- проаналізувати світові тенденції впровадження політико-правових інструментів підтримки гендерної чутливості управлінської комунікації;
- визначити шляхи вдосконалення державної політики щодо забезпечення гендерної рівності в управлінській комунікації.

Об'єктом дослідження є система управлінської комунікації в органах публічної влади.

Предметом дослідження є гендерні особливості, структурні дисбаланси та інституційні механізми забезпечення рівності в управлінській комунікації органів влади в контексті публічної політики.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження складають концептуальні положення, розроблені вітчизняними та зарубіжними науковцями з проблем гендерної рівності та управлінської комунікації. У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких: системний підхід – для аналізу системи управлінської комунікації в органах влади, виявлення її структурних елементів та зв'язків між ними з гендерної точки зору, вивчення політичних механізмів формування гендерно чутливої управлінської комунікації в органах влади; діалектичний метод – для дослідження основ теоретико-методичних підходів та політико-правового забезпечення гендерної рівності в комунікації органів публічної влади; порівняльний аналіз – для співставлення зарубіжного та вітчизняного досвіду гендерно інклюзивної управлінської комунікації; структурно-функціональний

аналіз – для вивчення складових системи управлінської комунікації в органах влади з урахуванням гендерних вимог; статистичні методи – для аналізу статистичних даних про стан гендерної рівності в управлінській комунікації органів влади; моделювання – розроблення моделей удосконалення системи комунікації в органах державної влади з акцентом на гендерну інклюзивність; метод узагальнення – для формулювання висновки та розробити пропозиції щодо удосконалення системи управлінської комунікації в органах влади з урахуванням гендерних аспектів.

Інформаційну базу дослідження складають політико-правові акти щодо гендерної рівності та прав жінок глобального рівня та нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, органів статистики та науково-дослідних установ і організацій, монографічні та наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених.

Наукова новизна одержаних результатів. Основним результатом дисертації є обґрунтування теоретико-методичних основ гендерно-інклюзивної управлінської комунікації в органах публічної влади та формування пропозицій щодо сучасних шляхів удосконалення державної політики у сфері публічного управління, спрямованої на підвищення ефективності, відкритості й інклюзивності владної взаємодії в умовах демократичного розвитку.

У ході дослідження отримано результати, новизна яких полягає в наступних положеннях:

вперше:

- запропоновано модель організаційно-правового механізму підвищення розвитку гендерної чутливості та комплексну інституційну модель механізму вдосконалення гендерної політики в управлінській комунікації органів публічної влади. Встановлено, що запропоновані шляхи в комплексній інституційній моделі механізму вдосконалення гендерної політики в управлінській комунікації органів публічної влади України відповідають кращим світовим практикам. Підхід, який включає законодавчі зміни,

стратегічну комунікацію, розбудову потенціалу та моніторинг, сприятиме більш інклюзивній та представницькій системі публічного управління;

- запропоновано комплексні напрями вдосконалення механізму забезпечення гендерної політики в управлінській комунікації органів публічної влади України, яка охоплює цифрову трансформацію, розвиток кадрового й інституційного потенціалу, нормативно-правові інструменти, систему моніторингу та оцінювання, механізми прозорості, ресурсне забезпечення, міжнародне співробітництво, інновації та формування культури гендерної чутливості. Зазначені напрями конкретизовано через авторську систему практичних інструментів і управлінських рішень, які можуть слугувати базою для державної гендерної політики у сфері публічного адміністрування;

- обґрунтовано, що для подальшого вдосконалення механізму реалізації гендерної політики в управлінській комунікації органів публічної влади держава має зосередитися на зміцненні співпраці та партнерства з різними зацікавленими сторонами до процесу формування та моніторингу гендерно інклюзивних комунікаційних політик;

удосконалено:

- методичні підходи до дослідження гендерної нерівності в комунікації органів публічної влади, поєднавши кількісні та якісні методи з урахуванням феміністичних теорій, інтерсекційності та критичного дискурсу, що надало можливість детально розглянути суб'єктивний досвід учасників комунікаційних процесів та структури влади в політичному процесі та публічному управлінні;

- інституційні механізми забезпечення гендерної рівності в комунікації, на основі розширення гендерно-орієнтованого бюджетування, гендерних аспектів управління персоналом та публічного моніторингу, що сприяє прозорості і підзвітності;

- підходи до управління комунікацією з громадянським суспільством для досягнення гендерно-інклюзивної політики, включаючи створення платформ для участі громадськості у формуванні державної гендерної політики та механізмів зворотного зв'язку;

дістало подальшого розвитку:

- теоретичне обґрунтування гендерних вимірів комунікації в органах публічної влади як типу політичної взаємодії та важливого інструменту для покращення процесу прийняття політичних рішень, підвищення ефективності публічного управління та подолання стереотипів, які обмежують представництво жінок на керівних посадах і їхній вплив на комунікативні стилі;
- деталізація стратегій гендерно-чутливої управлінської комунікації, включаючи різноманітні напрями (стандартизація інструкцій, впровадження регулярних тренінгів з гендерної чутливості), які сприяють рівності для всіх статей на керівних посадах, прийняттю політико-управлінських рішень та підвищенню рівня інклюзивності в органах публічної влади;
- систематизація зарубіжного досвіду реформування систем управлінської комунікації в органах державної влади (інструментарій міжнародних стандартів у просуванні гендерної рівності) та можливості його використання в Україні з урахуванням національної специфіки та гендерних міркувань;
- підходи до формування організаційно-правового механізму реалізації державної політики у сфері гендерно-інклюзивної управлінської комунікації з урахуванням специфічних потреб і контексту різних гендерних груп та програм цифрової грамотності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні нових теоретичних підходів та формуванні рекомендацій щодо модернізації системи управлінської комунікації в органах публічної влади. Запропоновані підходи спрямовані на підвищення ефективності публічної політики та публічного управління через інституціоналізацію гендерно інклюзивних практик участі, удосконалення механізмів прийняття політичних рішень та реформування державної політики з урахуванням принципів рівного представництва.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею і містить раніше незахищені наукові положення, отримані автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень доповідалися на таких наукових заходах: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Права людини – пріоритет сучасної держави» (м. Одеса, 10 грудня 2021 року); Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (м. Одеса, 17 червня 2022 р.); Науково-практичній конференції «Наука в контексті глобальної трансформації суспільства» (м. Полтава, 26-27 серпня 2022 р.); Науково-практичній конференції «Реформування законодавства в контексті проведення державних реформ» (м. Запоріжжя, 16-17 вересня 2022 р.); International Scientific and Practical Conference «Scientific progress: innovations, achievements and prospects» (Munich, Germany, 9-11 October 2022); Міжнародній науково-практичній конференції «Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень» (м.Одеса, 19 травня 2023 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Розвиток науки та освіти України під час воєнного стану» (м. Івано-Франківськ, 20 грудня 2024 року); IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри» (м. Одеса, 6-7 березня 2025 р.).

Публікації. Основні результати дисертації опубліковано в 11 наукових працях, з яких 3 наукові статті (категорія «Б»), що опубліковано в наукових фахових виданнях, перелік яких затверджено МОН України, і 8 тез доповідей за матеріалами конференцій.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (341 найменування), додатків. Загальний обсяг дисертації становить 196 сторінок, з яких основного тексту – 145 сторінок, список використаних джерел розміщено на 36 сторінках, 1 додаток розміщено на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ГЕНДЕРНИХ ВИМІРІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ

1.1. Концептуальні основи аналізу гендерної складової управлінської комунікації у владних структурах

Впродовж останніх десятиліть гендерна рівність утвердилася як ключовий аспект політичного дискурсу, особливо у сфері публічного управління та процесів ухвалення політичних рішень. Гендерні аспекти управлінської комунікації в органах публічної влади становлять важливу складову політичної взаємодії, оскільки саме через комунікативні практики відбувається формування, реалізація та легітимація управлінських рішень.

Управлінська комунікація, як політичний процес, що включає обмін інформацією, цінностями та пріоритетами між суб'єктами влади, формується під впливом соціокультурних конструкцій, зокрема гендеру. Ці конструкції впливають на стиль спілкування, доступ до інформаційних ресурсів, а також на сам характер взаємодії в межах інституцій. Як наслідок, публічне управління не є нейтральним щодо статі, а навпаки – відображає глибші соціальні ієрархії та нерівності, які транслиуються через комунікаційні практики.

Проблематика гендерної комунікації у владі пов'язана з відтворенням стереотипних уявлень про лідерство: домінування «чоловічих» стилів управління (раціональність, жорсткість, конкурентність) призводить до маргіналізації «жіночих» рис (емпатії, емоційного інтелекту, орієнтації на співпрацю). У результаті, жінки в політичному менеджменті стикаються з бар'єрами, які обмежують їхню участь у прийнятті рішень, а також знижують ефективність використання їх лідерського потенціалу. Ці процеси мають системний характер і впливають не лише на гендерну справедливість, а й на загальну якість політичного процесу та публічного управління.

Таким чином, політична наука має зосередити увагу на деконструкції гендерних бар'єрів у публічній владі та розробці інклюзивних комунікативних

моделей, що сприяють ефективнішому й демократичнішому управлінню.

Загальні питання гендерної рівності та комунікації в управлінні вивчали такі дослідники, як Н.В. Безрукова, Г. Блекберн, О.А. Бухтіяров, К.К. Дайнеко, І.О. Головашенко, Т.Є. Кагановська, О. Кисельова, М.О. Колодій, Т.В. Коломієць, Х.М. Масейра, Р. Найду, О. Пищуліна, Н. Рябушенко, Т.О. Семененко, В.А. Свічкарь, О.Г. Стрельченко, О.О. Уварова, Б. Фішер, А. Хопта, А. Чернова, О. Цюпа та інші. Проблеми реформування систем політико-управлінської діяльності з акцентом на гендерні виміри розроблено в роботах Р.Б. Адамс, М.Ф. Амореллі, І.М. Гарсія-Санчес, Т. Іваніної, О. Кисельової, М.О. Колодій, П. Парротта, Н. Сміта, Д. Феррейрт та інших.

Незважаючи на задекларовані принципи гендерної рівності та певні досягнення у сфері демократизації управлінських практик, емпіричні дослідження свідчать про сталу гендерну асиметрію у структурі публічної влади. Жінки як суб'єкти політико-управлінського процесу залишаються недостатньо представленими на вищих рівнях владної ієрархії, а їхня участь у процесах політичного ухвалення рішень залишається обмеженою не лише формально, а й на рівні щоденної комунікативної взаємодії.

Гендерна піраміда влади у суспільстві може інституалізуватись державою через гендерно нейтральне законодавство, а також суспільством через культуру та цінності, зокрема виділення «жіночої» політичної субкультури як окремого локального явища. Такий підхід стоїть на заваді демократизації політичної системи та розвитку гендерно чутливої публічної політики і політичної культури [6, с. 83].

Ключовим фактором цієї нерівності є укорінені гендерні норми, що визначають очікування щодо лідерських якостей, авторитетності та легітимності управлінських рішень. Навіть коли жінки посідають керівні посади, вони нерідко стикаються з латентними або відкритими бар'єрами у спілкуванні, що проявляються у сумнівах щодо їхньої професійної компетентності, знеціненні висловлених позицій або виключенні з неформальних комунікативних мереж.

З огляду на це, подолання гендерної нерівності в управлінських комунікаціях постає не лише як питання соціальної справедливості, а як необхідна передумова ефективного, інклюзивного та демократичного врядування [5, с. 217]. Розвиток гендерно чутливої комунікації у сфері публічної влади сприяє більш збалансованому представництву інтересів громадян, підвищує легітимність управлінських рішень і покращує якість політичного процесу загалом. Як зазначає Л.І. Яковлева, «інформаційне суспільство диктує нові виклики легітимності та змінює алгоритм забезпечення легітимності. Відбувається перехід від домінуючої ролі інститутів публічної влади (опори на раціональну бюрократію) до активізації соціальних мереж, які формують нові «інститути легітимності», «інституціоналізація мережевих спільнот публічних інтелектуалів, які виконують функцію легітимації публічної влади у мережевому суспільстві» [83] посилюється, а це може стати підґрунтям для ширшої політичної участі жінок та зростання їх представництва в органах публічної влади.

Актуальність вивчення гендерних аспектів в політичному просторі та публічному управлінні ще більше підкреслюється зростаючою кількістю міжнародних структур, які виступають за гендерну рівність в управлінні. Ціль сталого розвитку ООН 5 (ЦСР 5) наголошує на необхідності гендерної рівності, особливо закликаючи до рівної участі в керівних ролях на всіх рівнях прийняття рішень у політичному, економічному та суспільному житті [51]. Крім того, національні політики багатьох країн, в тому числі України, включили принципи гендерної рівності в практику публічного управління з метою створення більш збалансованих і справедливих владних структур. Оскільки гендерна рівність стає все більш помітною метою врядування, розуміння того, як комунікаційні процеси в органах публічної влади відображають або протистоять гендерним нормам, має вирішальне значення.

Аналіз еволюції стратегій просування гендерної рівності в системі публічного управління набуває особливого значення з огляду на політичну природу процесів ухвалення рішень та їхній вплив на суспільні трансформації.

В умовах демократичного врядування питання рівного представництва жінок і чоловіків в органах публічної влади стає не лише етичним, а й політичним імперативом, що відображає якість інституційного середовища.

Інтеграція гендерного виміру у комунікативні практики органів публічної влади сприяє формуванню більш інклюзивної моделі політичної взаємодії. Це, у свою чергу, підвищує ефективність управлінських процесів, забезпечує легітимність прийнятих рішень та зменшує ризики репродукування структурної дискримінації. Гендерно чутливе врядування розглядається як інструмент реалізації принципів соціальної справедливості, що є основоположним для сталого демократичного розвитку [54].

Гендер, як соціальна конструкція, стосується ролей, поведінки та атрибутів, які суспільство вважає належними для чоловіків і жінок [33]. На відміну від біологічної статі, яка визначається фізіологічними характеристиками, гендер формується культурними, соціальними та історичними чинниками, які диктують норми та очікування для індивідів, засновані на їх сприйнятті маскулінності чи фемінінності. За словами Д. Батлера [20], гендер – це не фіксована ідентичність, а скоріше перформативний акт, відтворений через соціальні взаємодії. Вказаний погляд підкреслює динамічну природу гендеру, наголошуючи на його мінливості в різних контекстах і періодах часу.

Таким чином, гендерні ролі представляють суспільні очікування, які покладаються на людей на основі їхньої статі і охоплюють поведінку, обов'язки та завдання, які традиційно асоціюються з чоловіком чи жінкою. Наприклад, часто очікується, що чоловіки займатимуть керівні посади та ключову роль у прийнятті рішень, тоді як жінки, як правило, вважаються піклувальницями про домашній затишок. Вказані гендерні очікування впливають на те, як люди беруть участь у професійному середовищі, в тому числі в політичних процесах та публічному управлінні, формуючи їхні стилі спілкування та управлінські підходи. Д. Оуклі зазначає, що гендерні ролі глибоко вкорінені в організаційній культурі, що часто призводить до гендерно-специфічних моделей спілкування в

контекстах лідерства [251, с. 330].

Дослідники в галузі політології та публічного управління відзначили, що структури, практики, норми та культура часто мають гендерну приналежність, що надлає перевагу чоловікам [139]. Тобто організаційні структури влади, практики та очікування ґрунтуються на припущеннях щодо жінок і чоловіків, що призводить до гендерної нерівності в таких сферах, як заробітна плата та просування по службі [87].

Як зазначає М. Стіверс [291], структурна природа маскулінної упередженості публічного управління означає, що стратегії рівних можливостей для просування кар'єри жінок на публічній службі, незважаючи на те, що вони важливі як питання чистої справедливості, не можуть самі по собі розраховувати на зміни в політико-управлінських процесах. Відсутність підтримки було визначено як одну з перешкод на шляху просування жінок до лідерства [143]. Керівники можуть пропонувати спонсорство, створювати можливості для розвитку, заохочувати та підтримувати в інших формах. Особи за підтримки керівника можуть налагодити зв'язки з людьми, які мають владу в організації, отримати загальну психосоціальну підтримку під час складних або стресових періодів, а також висловити впевненість у своїх здібностях і потенціалі [1].

Література з наставництва демонструє, що високоякісні комунікації між керівниками та працівниками можуть особливо допомогти жінкам просунутися по кар'єрі [145; 244]. Сучасні дослідження розглядають фактори, які впливають на управлінську підтримку, яку можуть отримувати жінки [143].

Більша частка жінок на вищих керівних посадах в органах публічної влади пов'язана з меншими гендерними розривами в оплаті праці [121], меншою гендерною сегрегацією [286] і більшою кількістю жінок у середній ланці управління [223]. Попередні дослідження, спрямовані на пояснення гендерних відмінностей у посадовій владі, головним чином зосереджувались на ролі людського капіталу [85], особливості сім'ї [113], професійній гендерній сегрегації [188] і контекстуальних факторів, такі як особливості ринку праці чи

державна політика [137]. Разом ці дослідження показують, що, хоча вказані фактори відіграють певну роль, вони не можуть повною мірою пояснити гендерний розрив [107].

Значна кількість наукових джерел досліджує гендерну нерівність на робочому місці, включаючи нерівномірний розподіл обов'язків і завдань, а також фактори, які сприяють посиленню такої нерівності. Причини таких гендерних диспропорцій на ринку праці все ще залишаються предметом дискусії. Гендерні відмінності в порівняльних перевагах у виконанні різних типів робіт у поєднанні зі змінами в попиті на робочу силу, зокрема, зростанням сфери послуг і процесом «маркетизації» діяльності з догляду, яка колись надавалася неофіційно в сім'ях [248], є серед загальноприйнятих пояснень. З цієї точки зору, професійна гендерна сегрегація може бути результатом вроджених нерівномірних порівняльних переваг у виконанні різних видів трудової діяльності та інших пояснень з боку пропозиції [290]. Відповідно до цього, деякі дослідження свідчать про те, що чоловіки, в середньому, краще наділені «м'язовими» навичками (що вимагають більшої фізичної сили), ніж жінки, і, отже, відносно краще виконують фізичні завдання на відміну від інтелектуальних та/або комунікаційних, що передбачає «інтелектуальні» навички [263; 230].

Соціальні норми та інституційні рамки є важливими факторами, що впливають на кар'єрні рішення та прогрес жінок [285]. Статус певної діяльності також може впливати на завдання та можливості жінок порівняно з їхніми однолітками чоловіками [305]. Більш фемінізовані професії представляють гірші умови праці та нижчий престиж [166]. Дані Європейського дослідження умов праці вказують на те, що краща якість роботи та менші гендерні розриви спостерігаються в змішаних професіях, а не в професіях, де домінує стать [119]. Крім того, використовуючи ту саму базу даних [256], виявлено, що в більшості професійних категорій жінки частіше, ніж чоловіки, виконують повторювані та менш складні завдання. Асиметричні гендерні відносини влади продовжують характеризувати ринок праці і що жінки часто обмежуються більш підлеглими

завданнями, а гендерна сегрегація відіграє певну роль у посиленні таких відмінностей [158].

Останні дослідження, як правило, зосереджені на управлінських навичках жінок, лідерських характеристиках, комунікаційній компетентності та порівнянні з керівниками-чоловіками [288]. Деякі дослідження, які виявляють переваги жінок з точки зору лідерських характеристик, наприклад в [187] зазначили, що відмінності в лідерській поведінці та характеристиках, виявивши, що характеристики жінок включають співпереживання, оцінку співробітників, слухання, мотивацію інших, формування команд, співбесіди, переговори, керівництво змінами, управління конфліктами, проведення зустрічей та консультування інших. Чоловіки-лідери досягли успіху в опитуванні персоналу, дисципліні, управлінні конфліктами, консультуванні інших, прийнятті рішень, вирішенні проблем, переговорах і проведенні зустрічей. У дослідженні лідерської поведінки Е. Фолді [163] проводиться паналіз того, як люди усвідомлюють, інтерпретують і пояснюють гендерні питання в організаційному контексті – зокрема, як вони пояснюють гендерну нерівність, коли стикаються з нею на практиці. Авторка досліджує діалектичне осмислення гендеру, тобто як особи в організаціях одночасно використовують і традиційні (домінантні), і альтернативні (контр-дискурсивні) інтерпретаційні схеми – так звані «опозиційних змістів» щоб зрозуміти гендерні явища.

Дослідниця аналізує, як учасники організаційних процесів пояснюють ситуації, пов'язані з гендерною нерівністю зокрема, через боротьбу між «домінуючими» схемами (які заперечують або нормалізують нерівність) та «альтернативними» (які виявляють і критикують її). Е. Фолді вважає, що таке діалектичне напруження між суперечливими схемами може призводити як до поглиблення нерозуміння, так і до трансформації сприйняття гендерних ролей залежно від здатності осіб рефлексувати й аналізувати власні переконання.

Дослідження показує, як інтерпретації гендерних ролей у владі, управлінні та організаційній культурі формуються не лише під впливом інституцій, а й на рівні повсякденних когнітивних процесів. Робота також є

важливою для розуміння того, як політичні та адміністративні рішення можуть відтворювати або підживляти гендерну нерівність, залежно від того, які схеми домінують у комунікативному просторі організації.

На відміну від досліджень, які зосереджують увагу на відмінностях між жінками та чоловіками-лідерами, деякі результати досліджень показують, що немає різниці між чоловіками та жінками-лідерами. В дослідженні [147] виявили, що чоловіки та жінки-лідери демонструють однакову ефективність у своєму лідерстві, але чоловіки були більш успішними у роботах, які вважаються більш чоловічими, тоді як жінки були більш успішними у роботах, які вважаються менш чоловічими.

Жіночий стиль спілкування може допомогти заохотити інших людей, але може передбачати відсутність авторитету [226]. Стереотипно чоловічі характеристики, такі як впевненість у собі, є індикатором влади та ефективного лідерства [257] і можуть призвести до того, що жінки вважаються менш компетентними. Ще більш проблематично те, що гендерні стереотипи впливають не лише на те, як жінок оцінюють інші, але й на те, як жінки оцінюють себе. Дослідження показали, що самохарактеристика жінок значною мірою збігається з їх характеристикою з боку суспільства, обтяженого гендерними стереотипами [197], що призводить до переконання, що вони емоційні та менш впевнені в собі, ніж чоловіки. Вказані упередження можуть завадити жінкам просуватися в кар'єрі та призвести до нездатності розвинути власну мову спілкування в управлінських комунікаціях. Знову ж таки, припущення, що жінки успішні у стосунках і соціальній сфері, тоді як чоловіки успішніші в математиці чи технологіях, може призвести до негативних очікувань продуктивності. Таке сприйняття може вплинути на вибір кар'єри жінок. І навпаки, чоловіки можуть сприйматися як сильні, агресивні, самовпевнені, неемоційні та раціональні [320]. Таким чином, стереотипна загроза впливає на стиль спілкування жінок, а на перший план виходить чоловічий стереотип лідерства [253].

Незважаючи на десятиліття прогресу в напрямку гендерної рівності на

ринку праці, жінки залишаються недостатньо представленими на керівних і владних посадах на робочому місці [304]. Дослідники гендерної проблематики та нерівності давно зацікавлені у вивченні того, що зумовлює непропорційне представництво чоловіків у владі, і часто припускають, що ключовими поясненнями є гендерні стереотипи та гендерні організаційні структури та практики [269].

Теорія та дослідження гендерної стратифікації часто припускають, що гендерна нерівність зникне, коли жінки досягнуть владних посад, посиляючись на значні фінансові та психологічні винагороди, пов'язані з владою, як на «дуже бажаний ресурс на робочому місці» [284]. Однак гендер є структурою, глибоко вкоріненою в суспільстві [273]. Таким чином, широко поширені культурні упередження щодо відносної придатності жінок і чоловіків до влади та гендерних організаційних особливостей, які зумовлюють недостатнє представництво жінок у владі, навряд чи зникнуть, коли жінки отримають владу. Дійсно, дослідження показали, що жінки-менеджери оцінюються менш позитивно, ніж чоловіки-менеджери, навіть якщо вони не менш мотивовані або менш ефективні. Крім того, жінки та чоловіки займають різні посади в структурі влади. Було виявлено, що жінки зосереджені на низьких рівнях командування [150]. Зайняття нижчих владних посад у структурі влади може призвести до різного досвіду через нижчу компенсацію та вищий рівень напруги, пов'язаної з цими посадами [293].

К. Ріджвей та його колеги стверджували, що статусний елемент гендерних стереотипів є особливо актуальним для пояснення бар'єрів на шляху до досягнення жінками авторитету та влади на робочому місці [271]. Статусні переконання – це широко поширені культурні переконання щодо соціальної значущості та загальної компетентності індивідів, які розглядаються як категорично відмінні на основі статі та інших класифікацій, таких як раса та клас. Емпіричні дані вказують на те, що переконання щодо гендерного статусу приписують чоловікам більшу статусну гідність і компетентність, ніж жінкам [272]. Теорія станів очікування стверджує, що ці переконання

призводять до уявлення про чоловіків як про більш сумісних із владою, ніж про жінок, і це формує соціальні відносини та оцінку жінок і чоловіків на роботі [268]. Згідно з цими прогнозами, дослідження задокументували, наприклад, негативну оцінку керівниками жінок, коли вони «беруть на себе керівництво» – поведінку, пов'язану з найвищою ефективністю для чоловіків [131].

На інституційному рівні феміністські науковці, спираючись на концепцію «гендерних організацій» [88], стверджують, що гендер також вписаний в організаційні структури та практику. Зазначена наукова література доводить, що в організаційній ієрархії домінують чоловіки та чоловіча етика, а не гендерно-нейтральна, а робочі місця втілюють гендерні припущення щодо ідеального працівника, який виконуватиме робочі завдання. Для багатьох професій, але особливо для посад із високим статусом, таких як авторитетні та керівні посади, «ідеальний працівник» характеризується як людина, яка надає перевагу оплачуваній роботі над усіма іншими аспектами свого життя [123]. Зазвичай цим працівником є чоловік. Жінки вважаються менш придатними для посад владних повноважень, ніж чоловіки, тому що відповідати стандартам ідеального працівника, імовірно, менш можливо для них з огляду на гендерні культурні норми догляду та годувальника [114].

Враховуючи широко поширені переконання щодо гендерного статусу, згідно з якими чоловіки більше підходять для керівних посад на робочому місці, ніж жінки, та організаційні особливості, які побудовані на чоловіках як ідеальних працівниках, чоловіки мають бути непропорційно представлені на керівних посадах у такому ступені, який неможливо пояснити гендерними відмінностями в кваліфікації чи відповідному досвіді. Дійсно, всупереч теоретичним прогнозам людського капіталу та підходів до досягнення статусу, огляди галузі роблять висновок, що перешкоди для жінок у досягненні авторитету на робочому місці існують поза межами їхніх кваліфікацій, таких як освіта та досвід роботи [227]. Отже, жінки і в політичних інституціях сприймаються як менш відповідні для зайняття керівних і авторитетних позицій, що створює бар'єри доступу до влади не з огляду на їхню

кваліфікацію, а через несумісність із панівною інституційною логікою. Існуючі гендерні перекоси в представленні на керівних посадах не можуть бути пояснені лише індивідуальними характеристиками – такими як освіта чи досвід роботи. Навпаки, вони свідчать про глибинну структурну нерівність, яка має політичне значення, адже зумовлює нерівний доступ до прийняття рішень, ресурсів і впливу в системі публічної влади.

Згідно дослідження Б. Рісмана [273], гендер є структурою, глибоко вкоріненою в суспільстві, а отже гендерні відмінності не зникнуть, коли жінки мають владу. Розмірковуючи над своїм висновком про те, що коли чоловіки були змушені виконувати соціальну роль основного батька, чоловіки не були «матерями» так, як це роблять жінки, Б. Рісман стверджує, що лише поміщення жінок і чоловіків у подібні структурні умови недостатньо для усунення гендерних відмінностей, оскільки стать продовжує діяти на індивідуальному та інтеракційному рівнях. Аргумент підтримується різними дослідницькими групами. Наприклад, дослідження виявило, що гендерна меншість у професії працює по-різному для жінок і чоловіків: тоді як жінки потрапляють під «скляну стелю», чоловіки мають непропорційні кар'єрні переваги в професіях, де домінують жінки [327].

Подібним чином жіночі владні посади можуть виглядати інакше, ніж чоловічі, жінки продовжують стикатися з іншими культурними очікуваннями та інституційним середовищем, орієнтованим на чоловічий досвід. Вчені стверджують, що саме в умовах, де домінують чоловіки, жінки будуть знецінені та піддадуться іншим системам винагороди [128].

Гендерний тип роботи також пов'язаний з негативним міжособистісним досвідом на робочому місці, таким як залякування та сексуальні домагання [287]. Відповідно до теорії станів очікування, гендер стає особливо помітним у середовищі, де гендерні стереотипи пов'язані з конкретними роботами, як це має місце на владних посадах [270]. Соціальні психологи припустили, що через приписувальну природу гендерних стереотипів жінки на високих владних посадах можуть відчувати ворожу реакцію з боку колег і

клієнтів [146]. Подібним чином феміністська наука про гендер і владу стверджує, що збільшення присутності жінок у владі може розглядатися як загроза владі чоловіків, домагання можуть бути наслідком бажання зберегти гендерний порядок і покарання за неналежні способи «виконання гендерних ролей» [274].

Інституційні умови, в яких професійна відданість переважає над іншими сферами життя, відтворюють гендерну асиметрію у доступі до владних ресурсів, створюючи структурні бар'єри для участі жінок у політичному та адміністративному управлінні. З огляду на домінантні культурні уявлення, які покладають основну відповідальність за сімейні обов'язки та догляд на жінок, саме вони непропорційно зазнають навантаження неоплачуваною працею, що істотно обмежує їхню мобільність, доступність і відповідність очікуванням від «ідеального» керівника [193]. Це створює конфлікт між гендерними соціальними ролями та інституційними нормами, особливо в контексті високих посад, де цінується повна включеність у робочі процеси. Така ситуація не лише знижує шанси жінок на просування по службовій драбині, а й свідчить про глибшу політичну проблему – структурну несумісність державних інституцій з принципами гендерної рівності, що обмежує інклюзивність процесів публічного управління.

Гендерна стратифікація у владних структурах проявляється не лише в обсязі представленості жінок і чоловіків на керівних посадах, а й у характері та статусі самих посад. Тип займаної владної позиції безпосередньо впливає на доступ до ресурсів, рівень впливу та інтенсивність навантаження, що створює асиметрію навіть серед осіб, формально залучених до управління.

Жінки частіше зосереджені на середньому рівні менеджменту, зокрема в управлінні персоналом, де рівень фінансових винагород значно нижчий – у середньому лише 77% від оплати праці осіб, що обіймають стратегічні керівні посади з правом ухвалення ключових політик, які переважно посідають чоловіки [294]. Ці диспропорції відображають не лише економічну нерівність, а й відмінності у впливовості та політичній значущості посад.

Окрім фінансового аспекту, спостерігаються й істотні відмінності в характері робочого навантаження. Менеджери нижчого рівня, серед яких переважають жінки, змушені інтенсивніше взаємодіяти з підлеглими, що підвищує ризики емоційного виснаження та професійного вигорання [292]. Натомість керівники вищої ланки, які мають більше автономії й менше міжособистісної напруги, отримують не лише більше повноважень, а й стабільніші умови праці.

Таким чином, гендерна сегрегація у владних вертикалях має не лише кількісне, а й якісне вимірювання, що формує нерівні умови реалізації управлінських функцій, обмежуючи політичну суб'єктність жінок у системі публічної влади.

Досягнення гендерної рівності в управлінській комунікації в рамках політичного процесу вимагає усунення як видимих, так і невидимих бар'єрів, які зберігають гендерну динаміку влади, включно з упередженнями в комунікаційних практиках.

Дослідження гендеру в політичній науці та суміжних галузях значно розвинулося за останні кілька десятиліть. Спочатку гендер не вважався центром політичної або управлінської теорії, оскільки в традиційних моделях управління та керівництва переважно домінували чоловіки та не враховували гендерний досвід. Однак із розквітом феміністських теорій у 1970-х і 1980-х роках вчені почали заперечувати припущення про те, що практика управління є гендерно нейтральною. Феміністська критика організаційних структур стверджувала, що стать відіграє ключову роль у формуванні стилю лідерства, процесів прийняття рішень і моделей спілкування [212].

В ході розвитку дискурсу про гендер в політологічних дослідженнях вчені представили концепцію гендерних організацій, де інституційні норми та практики зміцнюють гендерну нерівність. Д. Бріттон [112] стверджує, що організації за своєю природою є гендерними, оскільки вони побудовані на основі чоловічих норм і цінностей, часто маргіналізуючи жінок і зміцнюючи домінування чоловіків на керівних посадах. Вказана перспектива була

вирішальною для розуміння того, як гендер впливає на управлінську комунікацію в політичному просторі. Гендерний характер органів влади очевидний у тому, як структуровано керівні ролі та як влаштовано спілкування всередині цих ролей, часто віддаючи перевагу чоловічим формам влади та прийняття рішень.

У контексті публічного управління концепція гендеру набула важливого значення, оскільки органи публічної влади та міжнародні організації почали виступати за гендерну рівність в управлінні. ООН у своїх Цілях сталого розвитку підкреслила необхідність гендерної рівності в керівництві, причому ЦСР 5 конкретно стосується гендерної нерівності в політичному та громадському житті. Вказане підштовхнуло дослідження того, як гендер впливає на практику управління та комунікацію в органах публічної влади, що призвело до появи зростаючої кількості наукових досліджень про лідерство з урахуванням гендерних аспектів [280].

Було розроблено кілька теоретичних підходів для аналізу впливу гендеру на управлінську комунікацію. Однією з найвидатніших є теорія соціальних ролей, яка стверджує, що гендерна поведінка, включаючи стилі спілкування, є відображенням ролей, які люди займають у суспільстві. Згідно М. Шнайдер та А. Бос [278], теорія соціальних ролей пояснює, як чоловіки та жінки розвивають стилі спілкування, які відповідають очікуванням суспільства щодо маскулінності та жіночності. В управлінському контексті від чоловіків часто очікують таких рис, як наполегливість і конкурентоспроможність, тоді як жінок заохочують до співпраці та піклування. Ці гендерні очікування впливають на те, як лідери спілкуються зі своїми командами, ведуть переговори та приймають рішення.

Важливим теоретичним підходом у дослідженні політичного лідерства є трансформаційна теорія, яка відкриває можливості для формування інклюзивніших, кооперативних моделей влади, здатних долати усталені гендерні стереотипи. Трансформаційне лідерство ґрунтується на натхненні, мотивації, формуванні спільного бачення та орієнтації на суспільне благо, на

відміну від ієрархічно-авторитарних моделей, що історично домінували в політичних інститутах. Емпіричні дослідження засвідчують, що жінки на керівних посадах частіше реалізують саме трансформаційні стилі лідерства, які корелюють із підвищеною задоволеністю персоналу та ефективністю управлінських рішень [100].

Додаткову аналітичну глибину в цьому контексті надає гендерна та мовна теорія, яка висвітлює, як вербальні стилі комунікації формуються під впливом соціально сконструйованих уявлень про стать. Жіночий стиль мовлення часто сприймається як обережний, ввічливий і менш конфронтаційний, тоді як чоловічий – як рішучий і наполегливий. У публічному управлінні ці стилістичні відмінності можуть впливати на сприйняття лідерської компетентності, оскільки напористість часто інтерпретується як прояв професіоналізму [109].

Інтерсекційна теорія, ключовою розробницею якої є К. Креншоу [134], становить важливу аналітичну рамку для осмислення того, як різні соціальні ідентичності, зокрема стать, раса, клас, етнічність, перетинаються та взаємодіють, формуючи нерівні умови участі в публічному управлінні та політичній комунікації [134]. У політичній науці інтерсекційність дозволяє виявити, що владні практики та комунікативні процеси є неоднорідними щодо різних соціальних груп, і те, що жінки загалом стикаються з бар'єрами в управлінській взаємодії, не означає однакового досвіду для всіх.

Крім того, інтерсекційний аналіз дає змогу краще зрозуміти механізми подвійних стандартів у сприйнятті стилів політичного лідерства [91]. Жінки, які обіймають керівні посади, часто змушені пристосовуватися до маскулінних норм комунікації – бути жорсткими, наполегливими, асертивними, щоб здобути авторитет. Утім, така поведінка може провокувати негативну реакцію, якщо вона суперечить гендерним очікуванням щодо «жіночої» поведінки [129]. Натомість чоловіки в лідерських ролях, як правило, не зазнають подібного тиску адаптуватися, адже їхні комунікативні стилі вже відповідають усталеним нормам політичного керівництва.

Таким чином, застосування інтерсекційного підходу в політології

дозволяє глибше осмислити структурні перепони, що впливають на інклюзивність публічного управління, а також потребу у формуванні політик, чутливих до перетину множинних ідентичностей.

Отже можна визначити відмінності в стилях спілкування між чоловіками та жінками на керівних посадах на основі принципів трансформаційного та транзакційного лідерства. У сфері публічного управління та політичного лідерства стилі спілкування, що притаманні чоловікам і жінкам-керівникам, демонструють структурні й соціокультурні відмінності, які мають значення як для ефективності управлінських практик, так і для сприйняття лідерської легітимності.

Жінки-лідери частіше тяжіють до трансформаційного стилю лідерства, який базується на мотивації, співпраці та загальному баченні, тоді як чоловіки – до транзакційного, що орієнтований на досягнення цілей, дисципліну та систему винагород. У комунікативному вимірі чоловіки, як правило, застосовують більш прямолінійний і напористий стиль, який відповідає усталеним очікуванням щодо владної поведінки. Натомість жінки демонструють більш інклюзивну, реляційну манеру спілкування, яка базується на емоційній підтримці та співпереживанні, що пов'язано з вищим рівнем емоційного інтелекту.

Проте саме ці особливості, які можуть підвищувати якість управлінської взаємодії, нерідко стають підставою для упередженого сприйняття жінок як менш авторитетних або недостатньо «сильних» лідерів, оскільки не відповідають традиційним маскулінним уявленням про владну поведінку.

Зазначені відмінності підкреслюють важливість урахування статі під час аналізу лідерської комунікації. Оскільки політичне лідерство та публічне управління стає більш зосередженим на сприянні гендерній рівності, важливо визнати, як можна адаптувати стилі лідерства та комунікаційну практику, щоб вони були більш інклюзивними та справедливими.

Серед вітчизняних досліджень останніх років варто визначити дисертації та монографії, присвячені аналізу проблематики гендерного виміру управління

та політичної участі.

Серед захищених дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії останніх п'яти років, присвячених гендерній проблематиці, в тому числі у сфері управління представлені дві роботи зі спеціальності 052 «Політологія», одна – зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», шість – зі спеціальності 053 «Психологія» та 10 робіт за спеціальністю 081 «Право».

Найбільший інтерес становлять роботи політологічного циклю. Зокрема, у дисертації О.Ю. Горулько «Гендерні особливості парламентської діяльності в Україні» [21] досліджено гендерні особливості парламентської діяльності в Україні. На основі аналізу етапів становлення, функціонування, розвитку та оцінювання гендерної політики сформульовано теоретико-методологічні засади гендерно орієнтованої парламентської діяльності. Розкрито ключові принципи гендерної політики (паритетність, толерантність, відкритість), охарактеризовано ідеології гендерної рівності, визначено інструменти її реалізації, зокрема гендерно-чутливі індекси та моделі. У роботі здійснено порівняльний аналіз зарубіжного досвіду та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення національного законодавства, підвищення компетентності парламентських суб'єктів та ефективного впровадження гендерної політики в представницьких органах.

Хоча дисертація ґрунтовно аналізує гендерні аспекти парламентської діяльності, вона зосереджена переважно на політико-правовому вимірі, залишаючи поза увагою комунікативні процеси як інструмент реалізації гендерної політики. Не охоплено питання: ефективності внутрішньої та зовнішньої комунікації парламенту у гендерному контексті, впливу неформальних мереж і міжособистісної взаємодії на гендерний баланс рішень, ролі цифрових каналів комунікації у трансформації гендерних наративів. Подальше дослідження управлінських комунікацій дозволить виявити бар'єри та можливості для посилення гендерної чутливості в органах влади, забезпечити прозорість, підзвітність і демократичну залученість у процесі прийняття політичних рішень.

Дослідження Н.О. Баласинович «Забезпечення гендерної рівності в системі органів державної влади» [3] присвячено аналізу теоретичних та практичних аспектів забезпечення гендерної рівності в системі органів державної влади України. Автор визначає, що система влади в Україні зазнала трансформацій у бік представницької, учасницької та гендерної демократії, спрямованої на формування гуманістичних цінностей. Проаналізовано світові індикатори гендерної рівності та шляхи їх впровадження в Україні, акцентовано на подоланні стереотипів, удосконаленні законодавства, розвитку освіти і культури. Виявлено, що з розвитком демократії зростає рівень гендерної рівності, що базується на принципах паритетності, справедливості та компетентності посадовців. Визначено політико-правові та організаційно-психологічні особливості, які впливають на цей процес. Зазначено тенденції покращення індексів гендерної рівності, а також виклики, пов'язані із виборними органами влади та наслідками воєнного стану. Автором запропоновано перспективні напрями забезпечення гендерної рівності: імплементація міжнародного досвіду, стандарти гендерної політики, модель забезпечення рівності на прикладі Васильківської міської ради. Розроблено модель на основі структури Єврокомісії з дорадчими і виконавчими органами для планування і контролю рівності. Незважаючи на теоретичні та практичні розробки дисертації, залишаються неохопленими аналіз внутрішньої культури комунікації в органах публічної влади, впливу міжособистісної комунікації на прийняття рішень з гендерної тематики, а також питання інтеграції цифрових технологій у комунікаційні процеси. Вивчення цих аспектів сприятиме підвищенню прозорості, підзвітності та інклюзивності публічної політики та публічного управління.

У дисертації Ю.І. Намазової «Розвиток державної гендерної політики України в умовах децентралізації» [48] досліджено розвиток державної гендерної політики України в умовах децентралізації. Робота акцентує увагу на соціально-економічних, інституційних і правових аспектах забезпечення гендерної рівності, зокрема в умовах воєнного стану. Визначено хронологію

інституційної еволюції гендерної політики, досліджено вплив децентралізації на становище жінок і чоловіків, виявлено гендерні дискримінанти (сексизм, сегрегацію, стереотипізацію), проаналізовано гендерну асиметрію у сфері зайнятості, влади, участі у прийнятті рішень. Запропоновано інклюзивну модель розвитку громад, орієнтовану на впровадження гендерно чутливих підходів до бюджетування, врядування та кадрової політики. Розроблено концептуальні та практичні рекомендації щодо удосконалення державної гендерної політики через локальні ініціативи, консультування, просвіту та інституційну адаптацію до стандартів ЄС.

Попри глибину дослідження окремі напрями залишились поза фокусом, що зумовлює потребу цього дослідження, Ю.І. Намазовою зокрема не охоплені аспекти управлінських комунікацій: взаємозв'язок гендерної рівності та управлінських комунікацій в органах публічної влади; аналіз гендерної представленості та впливу комунікативних стилів жінок і чоловіків у політичному дискурсі; аналіз внутрішньої комунікації в державних установах з позицій гендерної інклюзії.

Дисертація Я.П. Комірчої «Психологічні та організаційні засади гендерно обумовлених службових відносин у Національній поліції України» [36] присвячена вивченню психологічних і організаційних засад гендерно обумовлених службових відносин у Національній поліції України. У роботі проаналізовано гендерні установки, стереотипи та специфіку службової взаємодії поліцейських, окреслено етапи розвитку наукового вивчення гендерної проблематики в українських правоохоронних органах. Емпірично встановлено відмінності у міжособистісних стосунках представників різної гендерної ідентичності, а також важливість гендерної ідентичності як детермінанти адекватної службової взаємодії. Окреслено напрямки удосконалення гендерної політики, зокрема шляхом упровадження гендерного мейстримінгу, психопрофілактичної роботи та побудови егалітарної моделі службових відносин. Робота акцентує на створенні толерантного, недискримінаційного середовища в поліції, що сприятиме ефективному

професійному розвитку поліцейських незалежно від гендерної приналежності.

Хоча робота Я.П. Комірчої окреслює ключові психологічні й організаційні аспекти гендерних відносин у структурі Нацполіції, необхідним є розширення фокусу досліджень на системні комунікаційні процеси в управлінні, зокрема в адміністративному, політичному та стратегічному вимірах. Це дасть змогу сформувати інтегровану модель гендерно-інклюзивного публічного управління, що відповідатиме викликам сучасного демократичного суспільства.

У дисертації О.М. Демчини «Соціально-психологічні механізми формування гендерної толерантності у студентської молоді» [25] розкрито соціально-психологічні механізми формування гендерної толерантності у студентської молоді як особистісної інтеграції когнітивного, емотивного та поведінкового компонентів. Теоретично обґрунтовано структурну модель розвитку гендерної толерантності, що охоплює цілі, принципи, методи впливу та критерії результативності. Особливу увагу приділено впливу соціального навчання, професійного середовища та апробації толерантних уявлень. Запропоновано та апробовано авторську тренінгову програму, що сприяє підвищенню емпатії, конструктивної міжгендерної взаємодії та прийняття гендерної різноманітності. Розкрито значення гендерної толерантності як професійно важливої якості, що відіграє роль у протидії дискримінації в різних сферах суспільного життя.

Хоча дисертація суттєво доповнює уявлення про особистісні механізми гендерної толерантності серед студентів, низка актуальних питань залишаються поза її увагою, особливо в контексті політичного простору та публічного управління. Проте результати даного дослідження можуть бути корисними при розробці тренінгів з гендерної проблематики для публічних службовців, особливо для молоді, яка тільки починає свій кар'єрний шлях.

Дисертаційні роботи правового циклу акцентують увагу на окремих аспектах реалізації принципу гендерної рівності в Україні та світі. Так, В.В. Петриченко [53] аналізує адміністративно-правові засади діяльності МВС

щодо реалізації гендерної політики в Україні аналізує сильні й слабкі сторони діяльності МВС у забезпеченні рівного, безпечного та інклюзивного середовища для всіх громадян.

Дисертація Н.В. Романової [69] присвячена аналізу загальнотеоретичних та конституційно-правових засад забезпечення гендерної рівності в секторі безпеки й оборони України, з урахуванням міжнародно-правових стандартів (ООН, НАТО, ОБСЄ, Рада Європи). У роботі розглянуто поняття гендерної нерівності, її причини та наслідки, систематизовано ключові терміни та проаналізовано нормативно-правову базу України та інших держав.

Дисертація Д.В. Світоненко [70] присвячена аналізу форм та способів реалізації принципу гендерної рівності за трудовим законодавством України. У роботі визначено, що принцип гендерної рівності реалізується через активні та пасивні форми, методи реалізації класифіковано як позитивні, превентивні та захисні. Розглянуто практичне втілення принципу на етапах підбору працівників, укладання трудового договору та під час безпосереднього здійснення трудових правовідносин.

Н.Ю. Грідіна в своїй дисертації [23] розглядає адміністративно-правові засади взаємодії Національної поліції з державними та громадськими інституціями щодо протидії гендерно обумовленому насильству. Автор доводить, що протидія гендерно обумовленому насильству є частиною державної політики щодо недопущення дискримінації у всіх сферах суспільного життя.

Л.П. Сірко [72] досліджує теоретико-правову характеристику гендерно-правової експертизи, висвітлює специфіку її застосування та визначає напрями вдосконалення експертизи на місцевому, регіональному й національному рівнях із врахуванням міжнародного досвіду. О.О. Медвідь [43] аналізує правову політику у сфері гендерної ідентичності в Україні, досліджує механізми регулювання та повноваження органів влади, виявляє проблеми дискримінації, правові аспекти корекції статі й гендерну політику в публічному секторі.

С.С. Крулова [41] досліджує конституційно-правове забезпечення гендерної рівності в Україні, визначає недискримінацію як фундаментальну цінність демократичного суспільства, що знайшла відображення в Конституції.

В дисертаційній роботі О.С. Перунової [52] досліджено юридичні й психологічні засади гендерно обумовленого насильства в Нацполіції: проаналізовано його історію в Україні та за кордоном, визначено феномен через призму юридичної психології й виявлено чинники деформації правосвідомості. На підставі цього автор формулює наукові положення щодо профілактики в силових структурах і запропоновано шляхи вдосконалення законодавства для ефективного застосування превентивних заходів.

Попри те, що вітчизняні дисертації правового циклу ґрунтовно висвітлюють правові засади й інституційні механізми забезпечення гендерної рівності в різних сферах (зокрема, у МВС, секторі безпеки й оборони, трудовому законодавстві, протидії насильству, експертизі й ідентичності), вони лишають поза увагою ключовий інструмент реалізації цієї політики – управлінську комунікацію. У політичному контексті саме комунікаційні стратегії та практики органів публічної влади визначають ефективність інформування, залучення громадян, трансляції гендерно-чутливих меседжів і формування суспільного консенсусу.

Отже виникає потреба в науковому аналізі гендерного аспекту управлінської комунікації як окремого об'єкта політико-управлінського дослідження, щоб виявити, як саме комунікаційні процеси впливають на сприйняття й імплементацію гендерних норм, розробити політико-комунікаційні інструменти для підвищення прозорості та інклюзивності гендерної політики, оцінити відповідність комунікаційних практик потребі поступу у досягненні рівності в публічному управлінні.

Серед монографій з проблематики гендерної рівності та реформування публічного управління слід назвати декілька. Так, колективна монографія «Людина, суспільство, держава: гендерний вимір» (2024) [42] під загальною редакцією К. Левченко та І. Сопілко пропонує міждисциплінарний аналіз

гендерної політики в Україні. В роботі висвітлено актуальний стан, напрями розвитку та правові механізми впровадження гендерної рівності в контексті євроінтеграції та суспільної трансформації. Значну увагу приділено адаптації міжнародних зобов'язань до українського законодавства, аналізу гендерних стереотипів, ролі жінок у державотворенні, а також проблемам гендерного насильства, освіти та правового захисту. Основні акценти монографії зосереджено на інтеграції принципів гендерного мейнстримінгу в публічну політику, аналізі гендерного дисбалансу в політичному, трудовому та освітньому контекстах, перспективі імплементації Стамбульської конвенції, участі жінок у секторі безпеки й оборони, зокрема через впровадження гендерних квот.

Однак, у монографії недостатньо розкрито питання управлінських комунікацій в органах публічної влади з фокусом на гендер. Зокрема, поза увагою залишилися особливості гендерно-чутливого стилю комунікації публічних службовців, дискурсивні практики, що відтворюють гендерну асиметрію у владному спілкуванні, бар'єри доступу жінок до участі у прийнятті стратегічних політичних рішень, інституційна реакція органів влади на гендерно обумовлені комунікаційні виклики в кризових ситуаціях, роль цифрової комунікації у просуванні рівності в публічному управлінні.

У 2022 році видана монографія А. Куд «Модернізація системи державного управління в епоху інформаційних платформ» [222], присвячена аналізу теоретичних засад і сучасних практик модернізації публічного управління в Україні та за кордоном через призму використання інформаційних платформ. Особливу увагу автором приділено концепції «Уряд як платформа» як інноваційної організаційної моделі, здатної підвищити суспільну цінність публічного управління, мобілізуючи ресурси державного і приватного секторів для гнучкої організації державних послуг. Запропоновано підходи до трансформації публічного управління шляхом оновлення нормативно-правової бази та інституційної архітектури. Саме цифрові комунікації можуть стати основою для більш ефективного впровадження гендерно-чутливої кадрової

політики в органах публічної влади.

Монографія К.С. Акбаш, Н.О. Пасічник, Р.Я. Ріжняк «Гендерні виміри України: адаптація гендерних індексів на субнаціональний рівень» (2025) [68] стала підсумковим науковим документом проєкту за програмою ЄС ERASMUS-JMO-2021-MODULE «Subnational gender equality: balance of EU values and Ukrainian realities», виконаного Центральнотукаїнським державним педагогічним університетом імені Володимира Винниченка. Робота присвячена науковому аналізу складних гендерних індексів та їх адаптації до умов України. Основна увага зосереджена на методології побудови індексів (Гендерного індексу розвитку, Індексу гендерної нерівності та Індексу гендерного розриву), а також на оцінці можливостей їх впровадження на регіональному рівні. Автори обґрунтовують важливість цих індикаторів як інструментів для виявлення гендерних диспропорцій і розробки державної політики, чутливої до гендерної проблематики. Водночас монографія майже не охоплює проблематику управлінських комунікацій в органах влади, зокрема з погляду гендерних аспектів. Залишаються не розкритими такі важливі напрями: специфіка гендерно-чутливого управлінського дискурсу у публічній політиці; бар'єри для жінок у політичних комунікації та процесі прийняття рішень; роль гендерних стереотипів у міжособистісній та інституційній комунікації; вплив жіночого стилю лідерства на політико-управлінські процеси; комунікаційна політика державних інституцій щодо просування гендерної рівності.

Отже, актуальним залишається аналіз якісних аспектів владної взаємодії та представництва, з особливою увагою до інструментів публічного діалогу, управлінської комунікації та формування довіри до державних інституцій у контексті гендерної інклюзії.

Таким чином, сучасні теоретичні моделі гендерної комунікації відіграють важливу роль у розумінні того, як гендерні ролі впливають на структуру і динаміку управлінської взаємодії в системі публічного управління. Якщо раніше домінували класичні підходи, такі як теорія відмінностей, які акцентували на природжених розбіжностях між чоловіками та жінками у стилях

спілкування, то нині переважають більш складні парадигми, зокрема соціально-конструктивістські та ліберально-феміністські, які розглядають гендер як соціальну конструкцію, що формується через інститути, культуру та політичну практику.

У поєднанні з теоріями лідерства (трансформаційного та транзакційного) ці підходи дозволяють проаналізувати, яким чином стать впливає на лідерські стратегії, управлінське рішення та сприйняття авторитету у сфері публічного врядування. Зокрема, жіночі моделі лідерства частіше асоціюються з інклюзивністю, співпрацею та соціальною чутливістю, тоді як чоловічі – з ієрархією, контролем і жорсткою раціональністю.

Інтеграція цих підходів у практику публічного управління дозволяє формувати більш інклюзивні комунікативні стратегії, що не лише сприяють подоланню структурної гендерної нерівності, а й підвищують ефективність управлінських процесів. Така політика підтримує розширення можливостей і для чоловіків, і для жінок, забезпечуючи рівний доступ до керівних посад у політичній сфері.

1.2. Методологічні підходи до аналізу гендерної виміру політичної комунікації в органах публічної влади

Гендерна нерівність у політичній комунікації органів публічної влади є складним феноменом, що проявляється як у прихованих формах (стереотипи, соціалізація), так і в інституційних практиках, що обмежують участь жінок у прийнятті рішень. Для її аналізу застосовується широкий спектр методологічних підходів, а також кількісні та якісні методи.

Дослідження гендерної нерівності в політичному просторі та управлінській комунікації охоплює кілька ключових наукових парадигм, включаючи соціологічний, феміністичний, культурний, структурно-функціональний підходи, а також теорію соціального конструювання гендеру тощо. Зазначені парадигми пропонують різноманітні погляди на те, як гендерні

ролі, динаміка влади та культурні норми впливають на спілкування в органах публічної влади.

Для ефективного впровадження гендерної рівності рекомендується використовувати такі принципи: визнання – гендерна проблематика пронизує всю структуру наявних процесів; різноманітність і взаємозв'язок – означають, що в процесі діяльності має бути охоплений кожен елемент взаємодії осіб різної статі; принцип рівності забезпечує рівні можливості й захист усім незалежно від статі й віку; принцип справедливості – умова рівності, яка забезпечить компенсацію нерівних можливостей і можливої дискримінації; принцип розширення можливостей та інституцій – забезпечує надання всім широкого вибору самостійної діяльності, що підвищує впевненість у собі й у досягненні поставлених цілей; участь і паритет, партнерство між статями – це принципи, що наполягають на задіянні чоловіків і жінок як рівноправних партнерів у всі види діяльності, що водночас означає наділення їх і рівними можливостями в досягненні цілей; соціальна справедливість означає подолання гендерних стереотипів у розподілі благ та винагород за участь у спільній справі [44].

Соціологічний підхід зосереджений на тому, як суспільні структури та інститути зберігають гендерну нерівність. Гендер часто розглядають як соціальну структуру, яка впливає на роль індивідів як у приватній, так і в громадській сферах, включаючи управлінську комунікацію. З цієї точки зору гендерна нерівність є не лише продуктом індивідуальних упереджень, але й результатом системних факторів всередині організацій. В політичному просторі за допомогою діного підходу можна вивчати як гендерні ролі вбудовані в ієрархії органів публічної влади.

Соціологічний підхід розглядає гендер як соціально сконструйовану категорію, яка формує взаємодію в різних сферах, включаючи політичний процес та комунікації в політичному просторі. З соціологічної точки зору на комунікацію в публічному управлінні впливають динаміка влади, ієрархічні структури органів влади та гендерні очікування [228].

Близькими до соціологічного є культурний, лінгвістичний та психологічний підходи.

Культурний підхід досліджує, як культурні норми та цінності формують гендерні ролі в різних суспільствах і організаціях. Вказані підходи визнають, що розуміння гендеру та спілкування різняться в різних культурних контекстах. Теорія культурних вимірів Г. Хофстеде підкреслює, як на гендерні ролі та моделі спілкування впливають суспільні норми щодо маскулінності та фемінності, наголошуючи на необхідності контекстуалізації гендерної нерівності в певних культурних рамках [200]. В контексті управлінської комунікації даний підхід аналізує, як культурне розуміння гендеру формує особливості комунікації в органах публічної влади.

Лінгвістичний підхід досліджує, чим відрізняються використання мови чоловіками та жінками та як ці відмінності проявляються в умовах лідерства та управління. Лінгвістичні маркери, такі як стратегії ввічливості та наполегливості, часто аналізуються, щоб зрозуміти, як гендер впливає на управлінські комунікації спілкування [295], що є особливо значущим в політичному процесі в рамках якого приймаються найважливіші рішення суспільного життя. Дослідження в галузі гендерної лінгвістики підкреслюють, як чоловіки та жінки-лідери можуть прийняти різні стилі спілкування на основі гендерних очікувань.

Психологічний підхід дозволяє аналізувати когнітивні та емоційні аспекти комунікацій. Цей метод досліджує те, як гендерні ролі впливають на індивідуальні стилі спілкування та комунікативну поведінку, в тому числі в політичному просторі. Наприклад, чоловіки можуть прийняти більш наполегливі або домінуючі стилі комунікації через очікування суспільства, тоді як жінки можуть схилитися до більш партнерського або стриманого спілкування [153]. Психологічні методи включають оцінку особистості, спостереження за поведінкою та опитування самооцінки, які використовуються для аналізу впливу гендерних ролей на те, як чоловіки та жінки спілкуються в рамках управлінських комунікацій та політичного процесу. Одним із загальних

висновків у цій сфері є те, що чоловіки часто приймають більш орієнтовані на завдання стилі спілкування, тоді як жінки, як правило, зосереджуються на побудові стосунків та емоційній підтримці у своєму спілкуванні [326]. Подібні очікування призводять до гендерної сегрегації в органах влади та превалювання чоловіків на керівних посадах стратегічних силових, зовнішньополітичних, економічних міністерств.

Інтегруючи соціологічні, культурологічні, лінгвістичні та психологічні підходи, дослідники можуть отримати більш повне розуміння гендерної динаміки в політичному процесі та управлінській комунікації. Соціологічні підходи підкреслюють ширший структурний вплив на комунікацію, тоді як гендерна лінгвістика дає розуміння конкретних мовних моделей, якими користуються чоловіки та жінки на лідерських позиціях. Психологічні методи, у свою чергу, виявляють, як інтерналізовані гендерні ролі формують індивідуальні стилі спілкування. Разом міждисциплінарні перспективи пропонують всебічний погляд на складність гендеру в публічній політиці та управлінській комунікації.

Важливою для аналізу гендерного виміру управлінської комунікації в політичному просторі є феміністська методологія, що виникає разом з феміністською політикою, будучи відповідними теоріями та практиками. Феміністичні дослідження відображають маргіналізацію жінок у соціальному та політичному житті. Більше того, феміністичні дослідження критикують домінуючі норми науки, які зберігають перевагу чоловіків, проблематизуючи ієрархічні гендерні відносини влади та встановлюючи дослідницькі підходи, засновані на рівних підставах [313].

Критикуючи традиційні дослідження та дослідження, в яких домінують чоловіки, феміністки запропонували альтернативні методології та способи, за допомогою яких людина розуміє світ, і отримані знання про нього [276].

Феміністські методології стверджують, що знання виробляються в контексті, в якому значення та досвід неможливо просто розрізнити [243]. У процесі виробництва знань вчені та дослідники намагалися встановити зв'язок

між ідеєю, досвідом і реальністю. Таким чином, дослідниці-феміністки свідомо розробляли теорії, які базувалися на практиці. Тому більшість досліджень, які проводять феміністки, спираються на досвід, особливо жіночий [89], в коєнтексті реалізації прав жінок.

Феміністські епістемології визначають, як гендер впливає на наше уявлення про знання та практики дослідження [93]. Таким чином, феміністські епістемології пропонують різноманітні пояснення того, як подолати цю проблему шляхом розробки нових теорій і методів. Центральним у цій спробі є ситуаційне знання, яке відображає особливу позицію того, хто знає. Ситуаційне знання означає, що ситуація суб'єкта по відношенню до структури влади породжує тип знання, яке проблематизує «універсальне» знання, в якому домінують чоловіки [195]. Д. Гаравей нагадує дослідникам, як говорити правду, а не доводити, наскільки об'єктивною є правда, вводячи концепцію ситуаційного знання. Вона заохочує дослідників-феміністів триматися поняття часткового бачення замість того, щоб намагатися звести свої дослідження до патріархального знання [262].

Феміністська епістемологія зосереджується на тому, як соціальний стан особи впливає на повсякденний життєвий досвід і як соціальні структури базуються на таких факторах, як; стать, сексуальність, етнічна приналежність, раса, вік, місце проживання та соціально-економічний статус. Вказані фактори просякнуті силою, яка в кінцевому підсумку призводить до ситуаційного знання. Таким чином, феміністські епістемології обирають різні способи розуміння соціальних явищ і шляхів виробництва знань. Однак слід зазначити, що феміністичні методології розробляються в різних дисциплінах, використовуючи різні підходи, включаючи; критичний реалізм, історичний матеріалізм, новий матеріалізм і соціальний структуралізм – це лише деякі з них [235].

Феміністські підходи до мейнстрімової методології різняться, оскільки вони намагаються відкрити надійні пояснення соціально сформованої «реальності», а не відтворювати «об'єктивну» істину. Феміністки

використовували різні підходи, щоб кинути виклик основним науковим методам виробництва знань, які спрямовані на критику універсальних критеріїв претензій на знання [276].

Структурно-функціональний підхід розглядає гендер як набір соціально визначених ролей, які індивіди виконують в організаціях. Т. Парсонс стверджував, що соціальні ролі, включно з гендерними, є важливими для підтримки соціального порядку [252]. В організаційних структурах в цілому, та в органах публічної влади зокрема, гендерні ролі часто диктують очікування щодо того, як люди повинні поводитися, спілкуватися та взаємодіяти в професійному середовищі.

Вказаний підхід підкреслює ідею, що чоловіки та жінки соціалізовані в різні ролі, які відображаються в практиках управлінського спілкування на основі очікувань суспільства щодо поведінки та взаємодії статей. Наприклад, можна очікувати, що чоловіки засвоять авторитетні стилі спілкування, тоді як жінки можуть соціалізуватися, щоб використовувати більш спільні, емпатичні підходи [238]. Гендерні ролі впливають на те, як очікується, що люди будуть спілкуватися в структурах органів публічної влади. Жінок можуть заохочувати більше до стилю співпраці, що обмежує їхні лідерські можливості, в тому числі в політичному процесі.

Наведені соціально сконструйовані ролі часто сприяють збереженню гендерної нерівності, оскільки вони зміцнюють традиційні гендерні норми, які обмежують можливості жінок для лідерства та впливу в організаціях в цілому і, в першу чергу, в органах публічної влади.

Теорія соціального конструювання гендеру стверджує, що гендерна нерівність в управлінському спілкуванні є результатом соціально сконструйованих стереотипів і норм. Дж. Батлер визначає, що гендер – це не вроджена характеристика, а продуктивність, яка формується суспільними очікуваннями [118]. У контексті управлінської комунікації як виду політичної взаємодії очікування впливають на те, як сприймаються чоловіки та жінки та як вони спілкуються в організаціях.

Теорія соціального конструювання підкреслює роль стереотипів у формуванні моделей спілкування, які можуть обмежити можливості жінок просуватися в кар'єрі та сприяти збереженню гендерної нерівності в комунікативній практиці. Стереотипи зміцнюють традиційні гендерні ролі, обмежуючи можливості жінок для лідерства. Найбільш яскраво це проявляється в політичному просторі, як сфері управління суспільством.

Кожна з розглянутих парадигм (соціологічна, феміністична, культурна, лінгвістична, психологічна, структурно-функціональна та соціально-конструкційна) дає відповідну інформацію про складність гендерної нерівності в управлінській комунікації в органах публічної влади. Розуміючи різноманітні підходи, можливо розробити ефективніші стратегії подолання гендерної нерівності в політичному просторі. Парадигми також підкреслюють необхідність системних змін як в організаційних структурах, так і в суспільних нормах для досягнення більшої гендерної рівності в політичних комунікаціях.

Дослідження гендерних аспектів у політичній комунікації, особливо в управлінському контексті, значно вииграє від використання методів кількісного аналізу, які надають емпіричні дані, що дозволяють дослідникам вимірювати, порівнювати та аналізувати змінні, пов'язані зі статтю, у моделях спілкування. Ключові кількісні методи, такі як опитування, контент-аналізу та статистичний аналіз, широко використовуються для виявлення ступеня гендерних стереотипів, стилів спілкування та гендерного дисбалансу на керівних посадах в органах публічної влади. Кількісні методи дослідження важливі для вивчення закономірностей і кореляцій у гендерній комунікації. Опитування, аналіз контенту та статистичні методи пропонують систематичні підходи до розуміння гендерної динаміки в органах публічної влади, дозволяючи збирати масштабні дані, що дає змогу спостерігати тенденції в часі та в різних організаційних структурах.

Опитування, що передбачає збір даних за допомогою структурованих запитань, є одним із найбільш часто використовуваних інструментів у дослідженнях гендерної комунікації. Вони допомагають визначити сприйняття,

ставлення та поведінку, пов'язані зі статтю [95]. Наприклад, можна використовувати опитування, щоб оцінити, як працівники сприймають гендерні ролі в спілкуванні, або оцінити поширеність гендерних стереотипів у їхній взаємодії на робочому місці. В дослідженнях гендерної комунікації використовується для визначення ставлення до гендерних ролей, стереотипів і стилів спілкування в політичному просторі.

Контент-аналіз використовується для систематичного дослідження комунікаційних матеріалів, таких як виступи, протоколи зустрічей або письмові звіти, щоб виявити шаблони через систематичне кодування текстових або візуальних комунікаційних матеріалів [230]. Даний метод допомагає виявити гендерні моделі або упередження в рамках політичного процесу та управлінської діяльності органів публічної влади. Шляхом кодування текстових даних дослідники можуть кількісно визначити частоту гендерної мови, тем або стереотипів у управлінській комунікації в органах публічної влади.

Статистичні методи, такі як регресійний аналіз, дозволяють дослідникам встановлювати зв'язок між статтю та змінними спілкування, зрозуміти, як гендер впливає на стилі спілкування, ефективність лідерства та результати комунікацій [207], а отже і управлінські результати в політичному процесі

Кількісні методи, включаючи опитування, контент-аналіз та статистичний аналіз, є важливими інструментами для вивчення гендерних аспектів у спілкуванні, особливо в політичному процесі в умовах управлінської діяльності. Методи дозволяють систематично збирати й аналізувати дані, пропонуючи зрозуміти поширеність гендерних стереотипів, представленість жінок на керівних посадах і вплив статі на ефективність спілкування. Використовуючи такі методи, органи публічної влади можуть визначати сфери гендерної нерівності та впроваджувати стратегії на основі даних для сприяння гендерно чутливим комунікативним практикам.

Якісні методи дослідження мають вирішальне значення для вивчення глибших, більш суб'єктивних аспектів гендерної комунікації в публічній політиці та публічному управлінні, дозволяючи детально зрозуміти, як чоловіки

та жінки орієнтуються у спілкуванні в контексті лідерства. Глибинні інтерв'ю та фокус-групи, якісний контент-аналіз пропонують цінне розуміння складності гендерної динаміки, допомагаючи виявити моделі гендерної асиметрії та дискримінації в політичному процесі та управлінській комунікації на різних рівнях в територіально-політичній системі (загальнодержавному, регіональному та місцевому).

Інтерв'ю та фокус-групи займають центральне місце в якісних дослідженнях гендерної комунікації в публічній політиці та публічному управлінні, забезпечуючи платформу для учасників, щоб висловити свій особистий досвід, пропонуючи дані про те, як стать впливає на спілкування на керівних посадах. Інтерв'ю дозволяють поглиблено досліджувати індивідуальні точки зору, тоді як фокус-групи сприяють груповим обговоренням, які можуть висвітлити спільний досвід і різні точки зору. Глибинні інтерв'ю дозволяють досліджувати, як люди сприймають гендерні ролі в публічному управлінні та як це сприйняття впливає на їхню комунікаційну практику. Наприклад, дослідження стереотипної загрози виявили, що стилі спілкування жінок сформовані суспільними очікуваннями щодо жіночності і приймають більш чоловічий стиль [321].

Фокус-групи об'єднують людей для обговорення їх спільного досвіду щодо гендерних питань та комунікації в політичному процесі та публічному управлінні. Вказаний метод може виявити загальні теми, такі як спільне сприйняття гендерних бар'єрів у спілкуванні, і полегшити порівняння досвіду чоловіків і жінок у подібних ролях [190].

Тематичні дослідження пропонують поглиблене вивчення конкретних випадків гендерної дискримінації в спілкуванні в органах публічної влади. Аналізуючи окремі випадки, дослідники можуть виявити складність гендерної динаміки, яка може бути неочевидною в більш широких дослідженнях. Наприклад, тематичне дослідження може досліджувати конкретний орган влади, де було задокументовано гендерну дискримінацію в спілкуванні, показуючи, як така динаміка проявляється в реальних умовах [106].

Такі якісні методи, як інтерв'ю, фокус-групи, якісний контент-аналіз і тематичні дослідження, пропонують детальне уявлення про гендерну динаміку політичних комунікацій та управлінського спілкування і дозволяють досліджувати суб'єктивний досвід, ідентифікувати гендерну асиметрію в офіційних документах і промовах, а також досліджувати конкретні випадки гендерної дискримінації.

Вивчення управлінської комунікації в органах публічної влади збагачується інтеграцією наявних наукових парадигм та використанням міждисциплінарного підходу, який об'єднує як кількісні, так і якісні методи та все частіше пропагується в гендерних дослідженнях, дозволяючи збирати широкі, узагальнені дані за допомогою кількісних методів, а також вивчати індивідуальний досвід і нюанси за допомогою якісних методів [324]. Наприклад, поєднання опитувань із глибинними інтерв'ю може запропонувати більш цілісне розуміння того, як гендерна нерівність проявляється в політичному процесі та управлінській комунікації.

Іншою сучасною тенденцією в гендерних дослідженнях є включення інтерсекціональності, яка вивчає те, як численні соціальні ідентичності (наприклад, раса, клас, стать) перетинаються, щоб створити унікальний досвід нерівності [209]. Дослідження включають методології, які фіксують перетин різних ідентичностей і те, як вони впливають на стилі політичної комунікації комунікацій, що можна досягти за допомогою більш досконалих методів вибірки та цілеспрямованих якісних досліджень, які зосереджуються на різноманітних групах в органах влади публічної влади.

Дослідження гендерної нерівності в управлінській комунікації в політичному просторі розкриває складну взаємодію між соціальними структурами, індивідуальним досвідом і стилями спілкування. Потреба в більш інтегрованих структурах стає очевидною, оскільки сучасні гендерні дослідження все більше наголошують на важливості охоплення нюансів досвіду індивідів під час вирішення проблем системної нерівності. Включення змішаних методів, підходів і міжсекторальних перспектив збільшує глибину та

широту гендерних досліджень, забезпечуючи більш глобальне розуміння того, як гендерна динаміка формує комунікацію в публічній політиці та публічному управлінні. До таких методів / підходів можна віднести критичний дискурс-аналіз та етнографію комунікації.

Критичний дискурс-аналіз виступає як основний методологічний підхід у гендерних дослідженнях та аналізі дискурсу, пропонуючи глибоке розуміння того, як дискурси утверджують, кидають виклики і трансформують відносини влади в суспільстві [210]. Н. Фейркло і Т. А. ван Дейк є одними з ключових фігур, чий внесок значно сформував ландшафт цього методу, надавши надійний аналітичний інструмент для дослідження складних способів, якими динаміка влади вбудована в дискурс і реалізується через неї [92]. Дослідники підкреслює роль мови в соціальних процесах і структурах, що робить критичний дискурс-аналіз особливо цінним для вивчення питань статі та публічної влади [157].

Н. Фейркло розробив тривимірну модель для проведення критичного дискурс-аналізу, яка враховує текст, дискурсивну практику та соціокультурну практику [194]. Модель дозволяє дослідникам аналізувати тексти не лише як ізольовані сутності, а як частину ширших дискурсивних і соціальних процесів. Н. Фейркло наголошує на погляді на дискурс як на форму соціальної практики, яка одночасно формує ширші суспільні структури та формується ними [156]. Перспектива має вирішальне значення для розуміння того, як дискурси гендеру та сексуальності сприяють побудові соціальних ідентичностей і відносин влади, а також як вони можуть посилювати або боротися з гендерною нерівністю.

В політологічних дослідженнях гендерних аспектів управлінської комунікації метод критичного дискурс-аналізу буде корисним для вивчення того, як гендерні дискурси діють на різних рівнях органів публічної влади та територіально-політичної системи, а також як вони створюються та сприймаються в конкретних культурних контекстах, в тому числі в різномірних за етнічним та культурним складом регіонах.

Дослідження Т. А. ван Дейка особливо примітні своїм соціо-когнітивним підходом, який зосереджується на ролі дискурсу у формуванні соціального

пізнання та способах, у які влада здійснюється через контроль над дискурсом. Вказаний підхід є інструментальним у гендерних дослідженнях для вивчення того, як гендерні норми та стереотипи інтерналізуються через дискурс і як вони впливають на сприйняття та поведінку людей. Т. А. ван Дейк детально досліджує взаємозв'язки між владою, ідеологією та дискурсом, пропонуючи розуміння того, як домінування здійснюється та відтворюється через текст і розмову [319]. Аналіз медіа-дискурсів, політичного дискурсу та повсякденних розмов надає методологію для розкриття тонких механізмів, за допомогою яких гендерні ідеології закріплюються та впливають на суспільно-політичні процеси.

Етнографія комунікації, як підхід у соціолінгвістиці, що вивчає мову та спілкування в контексті соціальних і культурних практик певної спільноти, досліджує, як мова використовується для створення сенсу, встановлення соціальних зв'язків та підтримки культурної ідентичності в конкретних ситуаціях. Цей методологічний підхід пропонує тонке розуміння того, як комунікаційні практики формуються та відображають культурні норми, включно з тими, що стосуються статі [250].

Дослідження Д. Таннен відіграли ключову роль у виявленні та аналізі різних стилів розмови, які зазвичай асоціюються з чоловіками та жінками, що ґрунтуються на процесах соціалізації, які починаються з раннього дитинства. Дослідниця аналізує, як гендерні стилі впливають на спілкування в особистих стосунках, на робочому місці та в інших соціальних умовах [300]. Д. Таннен ввела концепцію «гендерлекту», щоб описати різні мовні стилі, якими користуються чоловіки та жінки, які, на її думку, можна розуміти як різні діалекти. Перспектива підкреслює, що гендерні відмінності в спілкуванні не вказують на недоліки, а є різними способами мовлення, кожен зі своєю внутрішньою логікою та послідовністю. Крім визначення гендерних відмінностей у стилях спілкування, робота Д. Таннен також розглядає те, як динаміка влади перетинається зі статтю у формуванні комунікації, як стратегії розмови можуть відображати та зміцнювати відносини влади та як люди керують цією динамікою у взаємодії.

Аналіз гендерної нерівності в органах публічної влади привертає підвищену увагу науковців через її значний вплив на ефективність лідерства, прийняття рішень і загальну організаційну динаміку. Гендерні відмінності в стилях спілкування, можливостях просування по службі та представництві на керівних посадах підкреслюють критичну сферу для дослідження, особливо в політичній сфері та публічному управлінні, де інклюзивність є ключовою метою [50, с. 31]. Розуміння відповідних методів має важливе значення для поглиблення вивчення гендерної нерівності в управлінській комунікації в політичному процесі та для розробки рекомендацій для пом'якшення диспропорцій.

Отже, дослідження гендерної нерівності у публічній політиці та управлінській комунікації збагачене різноманітним спектром методологічних підходів. Кількісні методи дають можливість виміряти та узагальнити результати для великих сукупностей, тоді як якісні методи забезпечують глибину, необхідну для розуміння індивідуального та колективного досвіду в органах публічної влади. Інтеграція обох наявних теоретичних підходів та означених двох груп методів пропонує найповніше розуміння гендерної нерівності в управлінській комунікації в органах публічної влади.

1.3. Гендерна асиметрія як прояв політичної нерівності

Гендерна асиметрія в структурі органів публічної влади, залишається постійною проблемою в прагненні до рівності та представницького управління. Незважаючи на значний прогрес за останні десятиліття, недостатнє представництво жінок на керівних посадах у публічному управлінні продовжує залишатися глобальним явищем. Зазначена асиметрія не лише відображає ширшу суспільну нерівність, але й має глибокі наслідки для ефективності та легітимності державних установ.

Розуміння гендерної асиметрії потребує ретельного вивчення основних факторів, які сприяють нерівному представництву та участі статей у керівних

посадах. Історичні, культурні та інституційні бар'єри продовжують перешкоджати прогресу в досягненні гендерного паритету. Крім того, вкорінені стереотипи часто впливають на сприйняття компетентності та стилів керівництва, ще більше посилюючи диспропорції в публічному управлінні.

Цікавим аспектом у тривалій боротьбі з будь-якою формою гендерної нерівності є те, що незважаючи на всі зусилля, все одно існує достатня диспропорція, яка призводить до гендерної асиметрії [217]. Асиметрія представлена в багатьох формах, таких як різниця в оплаті праці, домашнє насильство, нерівний доступ до освіти та недостатнє представництво жінок на в політичному просторі та на керівних державних посадах [111]. Аналізуючи низку відповідних досліджень щодо гендерної асиметрії та її ефективного зменшення, стає зрозуміло, що досягнення гендерної рівності є не лише питанням соціальної справедливості [164]. Успіх у цій сфері може ефективно впливати на зростання популярності сталого розвитку, стабільне просування соціальної єдності та отримання потенціалу розвитку людського капіталу та демократизації життя суспільства.

Загалом слід підкреслити, що гендерна асиметрія зазвичай відноситься до значної гендерної нерівності, яка включає розбіжності в соціальних нормах, культурних переконаннях та історичній спадщині, що означає, що така асиметрія забезпечує нерівний розподіл можливостей, ресурсів і влади між особами різної статі, коли представник однієї статі отримує певні привілеї порівняно з іншою. Очевидною ілюстрацією гендерної асиметрії є гендерна різниця в оплаті праці. Незважаючи на той факт, що більшість сучасних органів влади впроваджує політику та стандарти щодо рівної оплати праці для працівників обох статей, жінки продовжують отримувати нижчу зарплату порівняно з їхніми колегами-чоловіками, які можуть займати подібні посади та обсяг робіт [216; 125]. Така ситуація має місце не лише в країнах зі слабкою економікою, а й у сильних, де влада докладає багато зусиль для досягнення гендерної рівності в різних соціальних аспектах, у тому числі в робочому просторі.

Можна підкреслити, що така різниця в оплаті праці не тільки обмежує економічну незалежність жінок, але й негативно впливає на цикл фінансової залежності [339]. Ще одним викликом є освіта, яка призводить до факту гендерної асиметрії. Наприклад, у кількох країнах жінки все ще мають проблеми з отриманням кваліфікованої освіти нарівні з чоловіками [124], що призводить до таких розмірів, що вони мають менше можливостей і свобод для особистого саморозвитку. Тому жінки отримують менші ролі в суспільстві, де вони не мають права голосу чи можливості говорити за себе через проблеми із самозабезпеченням. Така ж ситуація спостерігається щодо зайняття жінками керівних посад та стабільних показників насильства щодо жінок, особливо випадків домашнього насильства, коли громадянки практично не мають правового захисту.

Сучасні дослідження демонструють складність гендерної асиметрії в органах публічної влади, досліджуючи її причини, наслідки та потенційні шляхи вирішення [4; 35]. Гендерна асиметрія стосується нерівного ставлення та представництва статей у різних контекстах, включаючи соціальну, політичну та економічну сфери. Вказана концепція має вирішальне значення для розуміння динаміки влади та впливу в організаційних структурах, зокрема в органах публічної влади. Для аналізу гендерної асиметрії було розроблено різні теоретичні основи, кожна з яких пропонує різні погляди на основні механізми, які зберігають нерівність, зокрема: стать, гендер, гендерна рівність, гендерна політика та гендерна демократія.

Стать відноситься до соціальних і культурних атрибутів, ролей і очікувань, пов'язаних з тим, щоб бути чоловіком або жінкою. Охоплює ряд ідентичностей за межами бінарної класифікації [241].

Гендер визначають як «систему цінностей чоловіків і жінок, їх ролей, характеристик і зв'язків, набутих ними як особистостями в процесі взаємовідносин і взаємодії, що визначається громадсько-політичним і соціально-економічним контекстом їх життя» [40, с. 18].

Гендерна рівність передбачає державні гарантії, при яких люди будь-якої

статі мають рівні права, обов'язки та включає рівний доступ до ресурсів і процесів прийняття рішень [168].

Гендерна політика формується відповідно до політико-правових актів та стратегій, спрямованих на просування гендерної рівності та вирішення проблем, пов'язаних із гендерною дискримінацією в різних секторах, включаючи публічне управління [198].

Гендерна демократія являє собою форму суспільного волевиявлення, що ґрунтується на рівноправній участі жінок і чоловіків у громадському житті, за умови юридично закріплених і фактично реалізованих прав і можливостей, які відображають політико-правові принципи, враховують гендерні потреби та інтереси в процесі формування державних і суспільних інституцій [40, с. 46].

Розглянемо основні концепції гендерної асиметрії. У соціальному конструкціонізмі передбачається, що гендер є не біологічною даністю, а радше соціально сконструйованим феноменом. Гендерні ролі та очікування створюються та зміцнюються через соціальні взаємодії та культурні норми [127]. Підхід допомагає пояснити, як суспільні переконання щодо статі сприяють системній нерівності в організаціях.

У феміністській теорії наголошується на необхідності розуміння історичних і політичних контекстів, які формують гендерні відносини. Теорія критикує патріархальні структури, які підтримують гендерну асиметрію, і виступає за трансформаційну політику, спрямовану на досягнення рівності [317]. Феміністські погляди є важливими для аналізу бар'єрів, з якими стикаються жінки при доступі до керівних посад у публічному управлінні.

Інтерсекціональність, розроблена К. Креншоу [134], досліджує, як різні соціальні ідентичності, включаючи расу, клас і сексуальність, перетинаються з статтю, створюючи унікальний досвід пригнічення та привілеїв. Розуміння взаємозв'язку має важливе значення для усвідомлення складності гендерної асиметрії та розробки інклюзивної політики.

Гендерний мейнстрімінг передбачає інтеграцію гендерної перспективи на всіх етапах розробки та впровадження політики. Гендерний мейнстрімінг має

на меті гарантувати, що гендерні міркування не є непомітним явищем, а займають центральне місце в процесах прийняття рішень [75].

Теоретичні основи гендерної асиметрії забезпечують основу для розуміння складної взаємодії соціальних, культурних та інституційних факторів, які зберігають нерівність в організаційних структурах. Вирішення проблем гендерної асиметрії має важливе значення для досягнення Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй (ЦСР), зокрема Цілі: Гендерна рівність, яка перетинається з іншими проблемами розвитку, такими як бідність, нерівність у здоров'ї та екологічна стійкість [314].

Значним прогресом в усуненні гендерної асиметрії характеризуються Європа та США. Науковці [338] вказують на причини та наслідки гендерного розриву в оплаті праці, що призводить до недооцінки здібностей і можливостей жінок порівняно з чоловіками. К. Баркер і О. Джірас [101] дослідили вплив пандемії на гендерну асиметрію в Європі, оскільки жінки мали працювати та виконувати домашні обов'язки, тоді як до чоловіків ставилися краще, уникаючи більшої кількості обов'язків. Л. Кокс-Хан і К. Хелдман [133] підкреслили, що Європі все ще потрібно зосередитися на першопричинах нерівності та боротися з гендерними стереотипами, які існують на робочому місці.

Боротьба жінок за існування в політичній сфері є однією з найбільш досліджуваних проблем науки. Наукові дослідження в цій галузі зазвичай зосереджуються на участі та представництві жінок у національній політиці [221; 340]. Однак, враховуючи, що демократична участь починається на місцевому рівні, проблема представництва та участі жінок у політиці стає ще більш важливою. На гендерну асиметрію в органах публічної влади впливає безліч факторів, які формують гендерні стереотипи. Крім того, вплив політики та законодавства на гендерну рівність в публічному управлінні має вирішальне значення для розуміння цієї динаміки.

Представництво жінок у національній та місцевій політиці має бути збільшено, щоб запобігти ґрунтуванню політики та практики на гендерній асиметрії. У демократичних системах політичне представництво, особливо

представництво різних груп, є однією з найважливіших вимог демократії. Участь в механізмі політичного представництва груп, які піддаються різним практикам дискримінації через свою ідентичність, переконання, стать і соціальне становище, є ситуацією, яка зміцнює демократію [213].

Історичний контекст відіграє вирішальну роль у формуванні гендерної динаміки в політичних інститутах. Патріархальні структури протягом тривалого часу управляли суспільствами, впроваджуючи традиційні гендерні ролі, які диктують участь жінок і чоловіків у суспільному житті. Як зазначають дослідники [122], суспільства з сильними патріархальними нормами часто чинять опір прогресивній гендерній політиці, зберігаючи гендерну асиметрію в управлінні.

Культурні фактори також значною мірою впливають на гендерні стереотипи. Культурні переконання щодо гендерних ролей формують очікування, які покладаються на осіб, які займають керівні посади. Наприклад, стереотипи, які пов'язують лідерські якості з маскуліністю, можуть перешкоджати просуванню жінок у публічному управлінні [160]. Ця культурна обумовленість зміцнює уявлення про те, що в управлінні за своєю суттю домінують чоловіки, що впливає на практику найму та просування по службі в органах публічної влади.

Соціальні фактори, включаючи мережі та соціалізацію, ще більше закріплюють гендерну асиметрію. Доступ жінок до неформальних мереж, які часто служать платформами для наставництва та просування, зазвичай обмежений порівняно з їхніми колегами-чоловіками [110]. Соціальна динаміка може створювати перешкоди для жінок, які шукають керівні посади в органах влади.

Роль політики та законодавства є ключовою у вирішенні гендерної асиметрії в публічному управлінні. Доведено, що законодавчі рамки, які сприяють гендерній рівності, такі як квоти для представництва жінок на політичних посадах, покращують участь жінок в органах влади [102]. Країни, які впроваджують такі заходи, часто мають більш справедливе гендерне

представництво, демонструючи, що проактивні політичні зусилля можуть пом'якшити історичну нерівність.

І навпаки, відсутність гендерно-чутливої політики може посилити існуючу нерівність. У багатьох регіонах неадекватний правовий захист від дискримінації та домагань обмежує здатність жінок брати повну участь в публічному управлінні. Як наголошується в аналітичних документах Організації Об'єднаних Націй [302], ефективна політика має важливе значення для створення середовища, у якому може процвітати гендерна рівність, наголошуючи на необхідності комплексної політико-правової бази, яка підтримує права та представництво жінок. Наслідком виявлених проблем є реалізація певних політичних заходів з боку держави, зокрема гендерних квот, правового захисту та гендерно нейтральної політики.

Гендерні квоти передбачають законодавчі заходи, спрямовані на збільшення представництва жінок у політичних ролях та органах влади. Вони знижують рівень гендерної асиметрії, оскільки покращують представництво жінок в політичному процесі та публічному управлінні.

Правовий захист включає закони та інші політико-правові акти, які захищають від гендерної дискримінації та сприяють рівності в різних сферах життя, в тому числі і в управлінні суспільством. Такі заходи необхідні для створення сприятливого середовища для реалізації прав жінок.

Гендерно нейтральна політика припускає відсутність гендерно чутливого законодавства та політики і може закріпити системну нерівність. Такий підхід зберігає перешкоди для повної участі жінок в політичному процесі та публічному управлінні.

Розуміння факторів, що впливають на гендерну асиметрію в органах публічної влади, вимагає всебічного вивчення історичних, культурних і соціальних елементів, а також критичного впливу політики та законодавства. Ураховуючи ці фактори, держава може працювати над сприянням гендерній рівності в публічному управлінні, сприяючи більш інклюзивній та ефективній публічній політиці.

Вирішення гендерної асиметрії в органах публічної влади потребує багатогранного підходу, який охоплює реформу політики та впровадження ефективних практик, чутливих до гендерної динаміки. Щоб ефективно подолати гендерну асиметрію, вкрай важливо вдосконалити існуючу політику та запровадити нові заходи, спрямовані на просування гендерної рівності.

Запровадження гендерних квот може значно збільшити представництво жінок на керівних посадах. Країни з добре продуманими гендерними квотами обирали до парламенту значно більше жінок, ніж ті, у яких їх немає [246]. Вказані квоти можуть бути адаптовані до різних рівнів влади, щоб забезпечити інклюзивність.

Гендерно-чутливу політику слід оцінювати через гендерні підходи, гарантуючи, що вона враховує особливі потреби та досвід як жінок, так і чоловіків, що включає проведення гендерної експертизи законодавства, що може допомогти виявити потенційні відмінності та сприяти справедливим результатам [178]. Держава повинна забезпечити надійний і ефективний правовий захист від дискримінації за ознакою статі, що передбачає не лише ухвалення політичних рішень, а й надання ресурсів для їх реалізації та забезпечення відповідальності за порушення [78].

Крім удосконалення політики, важливо впроваджувати відповідні підходи до публічного управління, які визнають і враховують гендерні аспекти.

До основних рекомендації щодо впровадження підходів для зменшення гендерної асиметрії можна віднести:

сприяння навчанню з гендерного різноманіття (регулярні навчальні програми для підвищення обізнаності публічних службовців про гендерні проблеми та сприяння інклюзивним практикам, які мають охоплювати тематику несвідомого упередження, гендерних стилів комунікації та ефективні стратегії наставництва [169]. Це сприятиме посиленню розуміння та відданості гендерній рівності серед працівників органів публічної влади); програми наставництва (створення менторських ініціатив для підтримки кар'єрного просування жінок в органах публічної влади, що розширить практику жіночого

політичного та управлінського лідерства і сприятиме просуванню жінок на керівні посади [236]); гнучка політика працевлаштування та роботи (має сприяти гнучкому режиму роботи для підтримки балансу між працею та особистим життям для всіх працівників, зменшить стигматизацію навколо обов'язків по догляду за дитиною, сприяючи більшій участі жінок на керівних посадах [307]).

Подолання гендерної асиметрії в органах публічної влади потребує комплексної стратегії, яка охоплює як вдосконалення політики, так і впровадження ефективних методів управління. Формуючи кадрову політику та приймаючи рекомендації, органи публічної влади можуть сприяти інклюзивному середовищу, яке підтримує гендерну рівність і сприяє ефективній участі жінок на керівних посадах.

Усунення гендерної асиметрії в органах публічної влади має важливе значення для забезпечення справедливого представництва та ефективного прийняття рішень. Застосовуючи такі заходи, як гендерні квоти, гендерно-чутливі оцінки політики та зміцнення нормативно-правової бази, держава може створити більш інклюзивне середовище та демократичне суспільство.

Більше того, інтеграція ефективних методів управління, таких як навчання гендерній різноманітності, програми наставництва та гнучкі умови роботи, може значно підвищити участь жінок в публічному управлінні. Стратегії не тільки сприяють розширенню прав і можливостей жінок, але й покращують загальну ефективність і оперативність органів публічної влади.

Оскільки суспільство перебуває в постійному розвитку, органам публічної влади необхідно впровадити гендерну рівність як фундаментальний принцип державної політики та ефективного публічного управління. Постійне оцінювання та адаптація стратегій гарантує, що гендерні питання залишатимуться пріоритетними, що призведе до більш справедливого суспільства. Гендерна асиметрія в організаційних структурах органів публічної влади залишається суттєвою проблемою, що має далекосяжні наслідки для політичного життя та публічного управління, результатів політики та

легітимності влади. Останні дослідження поглибили розуміння причин і наслідків цієї асиметрії, підкресливши складну взаємодію структурних, культурних та індивідуальних факторів, які зберігають гендерну асиметрію в публічному управлінні та політичному просторі.

Дослідження демонструють, що цілеспрямована політика та культурні зміни можуть ефективно подолати гендерну асиметрію. Однак прогрес залишається нерівномірним у всьому світі, і потрібні постійні зусилля для досягнення та підтримки гендерної рівності політичному процесі та системі публічного управління. Долаючи гендерну асиметрію в органах публічної влади, можливо створити більш представницькі та ефективні органи, які краще задовольнятимуть потреби всіх громадян а сприятимуть демократизації публічної політики.

Висновки до 1 розділу

У сучасних умовах гендерна рівність стала важливою темою політичної науки, адже ефективність владних рішень значною мірою залежить від інклюзивності комунікативних процесів. Управлінська комунікація, як форма політичної взаємодії, детермінована соціальними конструкціями, зокрема гендером, що впливає на розподіл владних ролей і стиль лідерства. Сталі стереотипи формують нерівні очікування щодо чоловіків і жінок у керівництві, спричиняючи бар'єри для участі жінок у прийнятті рішень та обмеження прав жінок в цій сфері.

Політична та управлінська теорія пояснює гендерну асиметрію як результат дії культурних норм і неформальних практик, що маргіналізують жінок. Навіть за формальної рівності, жінки на керівних посадах часто зіштовхуються з упередженим сприйняттям їх авторитету. Це підриває не лише представництво, а й легітимність публічної влади.

Політологічні дослідження комбінують кількісні й якісні методи: статистичний аналіз участі жінок у владі, контент-аналіз комунікацій, а також інтерв'ю й кейс-стаді для виявлення механізмів інституційної дискримінації.

Особливої уваги набувають феміністські та інтерсекційні підходи, які дозволяють вивчати гендер як політичну категорію в контексті перетину з іншими соціальними ідентичностями.

Вирішення проблеми потребує впровадження гендерно-чутливої політики: квотування, програм наставництва, гнучких форм зайнятості та навчання. Ці заходи зміцнюють інституційну культуру інклюзії та сприяють підвищенню ефективності публічного управління та державної політики.

Забезпечення гендерної рівності в управлінській комунікації є складовою демократичної трансформації публічного управління, що сприяє утвердженню принципів інклюзивності, прозорості та відповідальності влади перед суспільством. У цьому контексті гендерна політика постає як важливий напрям модернізації публічного управління у XXI столітті, а гендерна рівність у політичній комунікації є ключем до демократичного оновлення владних структур і посилення довіри громадян до держави.

РОЗДІЛ 2. ПОЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

2.1. Роль гендерної рівності в системі публічної політики та публічного управління

Управлінська комунікація є основою функціонування органів публічної влади, сприяючи обміну інформацією, процесам прийняття рішень та реалізації політики. З розвитком суспільства зростає визнання впливу гендерних аспектів на організаційну динаміку, що викликає інтерес до розуміння того, як ці фактори перетинаються у сфері управлінської комунікації в органах публічної влади. Управлінська комунікація відіграє ключову роль в ефективному функціонуванні органів публічної влади. Чіткі канали комунікації необхідні для поширення політики, координації діяльності та забезпечення безперебійної роботи. Складний характер завдань у системі публічного управління вимагає складної комунікаційної структури, яка відповідає цілям організації та суспільним потребам.

Ефективність управлінської комунікації в органах публічної влади визначає не лише якість внутрішньоорганізаційних процесів, а й формує рівень суспільної довіри та сприйняття легітимності публічного управління. Недостатньо точна або неадекватна комунікація здатна зумовити комунікативні збої, управлінську неефективність і, як наслідок, кризу довіри до інституційної спроможності органів влади забезпечувати публічні інтереси.

Останніми роками зросло усвідомлення ролі гендеру в організаційній динаміці. Гендерні фактори, такі як стилі спілкування, динаміка влади та процеси прийняття рішень, стали центральними в дискусіях про організаційну поведінку та управління [30]. Урахування гендерного виміру в контексті управлінської комунікації та функціонування органів публічної влади є необхідною передумовою формування інклюзивного, справедливого та ціннісно орієнтованого інституційного середовища.

Розуміння гендерних аспектів виходить за рамки просто демографічних міркувань, заглиблюючись в особливості відчуття осіб різної статі в організаційному середовищі та формування свого внесок у нього. Розуміння вказаної динаміки має вирішальне значення для створення робочих місць, які приймають різноманітність, забезпечують рівні можливості та використовують весь потенціал своєї робочої сили [82].

Станом на 1 січня 2023 року 11,3% країн очолювали жінки (17 із 151 країни, за винятком монархічних систем), а 9,8% очолювали жінки (19 із 193). Це збільшення порівняно з десятиріччям тому, коли цифри становили 5,3% і 7,3% відповідно. Серед усіх регіонів Європа продовжує мати найбільшу кількість країн, очолюваних жінками. Частка жінок-парламентарів у всьому світі зросла до 26,5% з 25,5% у 2021 році, а кількість жінок-спікерів парламенту зросла з 20,9% у 2021 році до 22,7%. Жінки займали 22,8% міністерських посад. Регіонами з найбільшою часткою жінок на міністерських посадах є Європа та Північна Америка (31,6%) і Латинська Америка та Карибський басейн (30,1%). Центральна та Південна Азія та острови Тихого океану є регіонами, де жінки найменше представлені на міністерських посадах (10,1% та 8,1% відповідно). Натомість у багатьох європейських країнах (13 країн) понад 50% керівників міністерств займають жінки. Незважаючи на недостатнє представництво, жінки обіймають посади міністрів навколишнього середовища (32%), публічного управління (30%) та освіти (30%), а також займають керівні посади у питаннях гендерної рівності, прав людини та соціальних прав. Навпаки, чоловіки продовжують домінувати в міністерствах економіки, оборони, юстиції та внутрішніх справ [86].

В Україні суттєво покращилося становище жінок та наявний позитивний тренд щодо просування гендерної рівності, порівнюючи з показниками з початку 2010-х. Відповідно до Глобального звіту про гендерні розриви, який складає Всесвітній економічний форум, де вимірюється гендерна рівність і гендерні диспропорції щодо чотирьох категорій (економічної участі і можливостей, освітнього рівню, стану здоров'я та політичних можливостей).

Згідно з Глобальним звітом про гендерні розриви у 2023 р. Україна посіла 66 місце серед 146 країн світу [182], а в 2024 році піднялась на 63 місце [183].

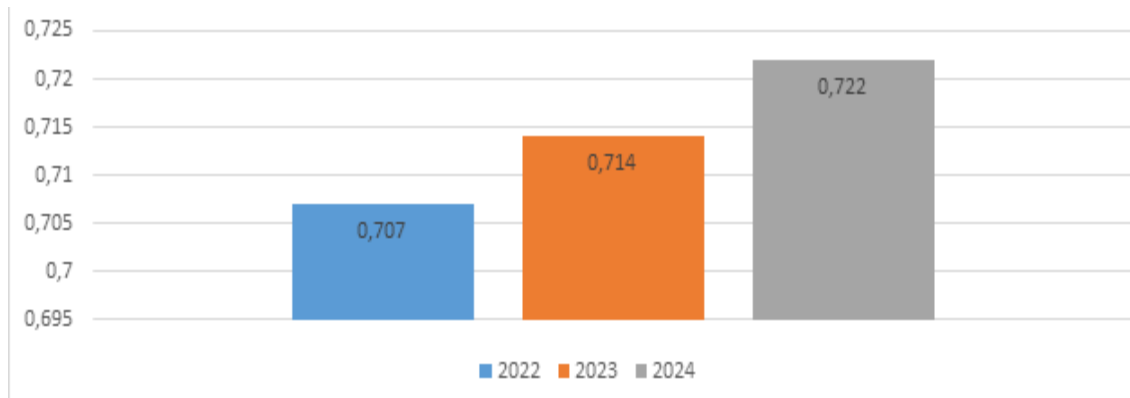


Рис. 2.1. Динаміка рейтингу України за Індексом глобального гендерного розриву в умовах повномасштабного вторгнення рф [182; 183; 181].

Попри тривалі виклики, зумовлені повномасштабною війною, Україна демонструє поступ у сфері політичних прав і можливостей жінок, піднявшись у відповідному глобальному рейтингу зі 100-го місця (2022 рік) на 91-ше (2024 рік). Така динаміка свідчить про збереження фокусу на забезпеченні гендерної рівності навіть в умовах воєнного стану (див. рис. 2.2).



Рис. 2.2. Коефіцієнт індексу гендерного розриву у політичній сфері

Індекс гендерної нерівності (GII), який розраховується Програмою розвитку ООН (ПРООН), відображає гендерні неблагополуччя в трьох напрямках: репродуктивне здоров'я, розширення прав і можливостей і ринок праці, що демонструє втрату потенціалу людського розвитку через нерівність досягнень жінок і чоловіків у вказаних напрямках. Він коливається від 0, коли

жінки та чоловіки мають однакові показники, до 1, коли одна стаття має як найгірші показники за всіма вимірюваними параметрами. Відповідно до розрахунків в Україні спостерігається певний прогрес, починаючи з 1990-х років, коли значення ГІІ становило 0,471. За останніми даними у 2021 р. Україна отримала показник – 0,2, майже в 2,4 рази покращивши власні результати [174], а в 2023 – 0,455 [312].

Що стосується участі жінок у політичному житті України, то за інформацією Верховної Ради України у 2024 році народними депутатами дев'ятого скликання працює 85 жінок, тобто 21% від загального складу [74]. Міжпарламентський союз розмістив Україну у рейтингу жінок у національних парламентах у 2024 р. на 112 місці (21,1% жінок) серед 193 країн-учасниць. Порівняння з окремими європейськими країнами демонструє наступні результати: Румунія (19,2% депутатів – жінки), Угорщина (14,6% депутатів – жінки), Словаччина (22,7% депутатів – жінки), Болгарія (25,4% депутатів – жінки), Чехія (26% депутатів – жінки), Литва (29,3% депутатів – жінки), Естонія (29,7% депутатів – жінки) [240]. Якщо розглядати показники України за 2019 р., то відповідна кількість жінок-депутатів у парламенті складала лише 11,6% [240].

Відповідно до останнього звіту IPU «Жінки в парламенті 2022», участь жінок у парламенті ніколи не була такою різноманітною та представницькою. І вперше в історії жоден діючий парламент у світі не складається лише з чоловіків. Висновки в щорічному звіті IPU ґрунтуються на 47 країнах, які провели вибори у 2022 році. На цих виборах жінки зайняли в середньому 25,8% місць для обрання чи призначення. Це на 2,3 відсоткових пункти більше порівняно з попередніми оновленнями в цих палатах. Слід визнати, що швидкого загального прогресу щодо глобальної гендерної рівності не відбувається: у парламентах світу частка жінок станом на 1 січня 2023 року склала 26,5%, що лише на 0,4 відсоткових пункти більше порівняно з минулим роком (найповільніше зростання за останніх шість років). Загалом станом на 1 січня 2023 року шість країн мають гендерний паритет (або більшу частку

жінок, ніж чоловіків) у своїй нижній або єдиній палаті. Нова Зеландія приєдналася до минулорічного клубу п'ятірки, який складається з Куби, Мексики, Нікарагуа, Руанди та США. Арабські Емірати (ОАЕ) очолюють авторитетний світовий рейтинг жінок у парламенті [328].

Дані ЦВК щодо парламентських виборів 2020 року засвідчили реєстрацію у виборчих списках партій 102263 кандидаток (майже 45%). Зазначена кількість стосувалася пропорційної системи виборів (для порівняння з місцевими виборами 2015 року цей показник складав 35 %). Принципів гендерної квоти (40%) на виборах за пропорційною системою не було дотримано, враховуючи зареєстрованих жінок до 792 місцевих рад (1354 з 7943, або близько 17 %) [73].

Гендерний аналіз списків кандидатів на місцевих виборах, який проведено мережею ОПОРА, демонструє 22% очолених жінками партійних списків в єдиних багатомандатних округах, а у територіальних округах цей показник склав 30,5%. На посади голів населених пунктів жінки склали приблизно 16% кандидатів – дещо більше за результати 2015 році [45]. Гендерне представництво обраних депутатів місцевих рад у 2020 р. представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Гендерне представництво обраних на місцевих виборах 2020 року
депутатів [19]

Рівень місцевої ради та представництва	Загальна к-сть обраних депутатів	із них жінок	
		кількість	%
районні ради	5294	1817	34,32
обласні ради	1659	461	27,79
міська рада (м. Київ)	120	37	30,83
сільські, селищні, міські голови	1413	234	16,56
міські ради	10965	3574	32,59
районні ради в місті	562	246	43,77
селищні ради	10070	3811	37,85
сільські ради	13769	5687	41,30

Більш складна ситуація щодо гендерного розподілу вищого органу виконавчої влади – Кабінеті Міністрів України. За даними Державної служби статистики України станом на 2024 рік працює 5 жінок із 21 міністра (23,8%). Динаміка складу Кабінету Міністрів України за статтю приведено в табл. 2.2. Можна зазначити, що вказана проблематика в деякій мірі пов'язана з процедурними питаннями призначення в органах публічної влади.

Таблиця 2.2

Склад Кабінету Міністрів України за статтю, осіб [76]

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Склад Кабінету Міністрів України	21	26	26	24	18	23	23	23	22	21
у тому числі										
жінки	2	3	3	5	5	3	5	5	5	5
чоловіки	19	23	23	19	13	20	18	18	17	16

Значна кількість державних службовців перебуває в центральних, регіональних та місцевих органах виконавчої влади. Розглянемо, який відсоток жінок перебувають на посадах у органах державної влади різних рівнів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розподіл кількості державних службовців за статтю (у розрізі категорій посад та керівників), % [76]

	2020	2021	2022	2023	2024
Розподіл жінок-керівників центральних органів виконавчої влади та їх заступників, %	22,8	26,4	25,5	27,5	24,9
Розподіл кількості державних службовців жінок, %					
Категорія «А»	33,3	28,1	30,8	31,4	27,3
Категорія «Б»	68,6	66,6	66,5	66,3	66,5
Категорія «В»	78,3	77,4	77,7	77,9	78,7

Статистичні дані щодо зайнятості жінок у межах різних категорій посад (А, Б, В) свідчать про стабільно високу частку жінок у категорії «В» (низовий рівень управління), тоді як у категорії «А» (вищий корпус державної служби) спостерігається зниження до 27,3% у 2024 році, що є індикатором збереження вертикальної сегрегації. Незважаючи на зростання ролі гендерної рівності у політичному дискурсі, бар'єри щодо доступу жінок до керівних посад на вищому рівні залишаються суттєвими.

Звіт Global Gender Gap Report [183] показує, що Глобальний гендерний розрив у 2023 році для всіх 146 країн, включених до дослідження, становить 68,4%. Виходячи із показника гендерного розриву у 2023 році 29%, це означає, наприклад, отримання лише 71% заробітної плати від рівня оплати праці чоловіка. Державна служба статистики оприлюднила, що у III кварталі 2023 році середньомісячна заробітна плата склала 17937 грн. [24]. Середня заробітна плата у жінок у 2021 р. становила на 18 % нижче, ніж відповідний показник у чоловіків (у чоловіків – 16,912 тис. грн, у жінок –13,802 тис. грн). Станом на 01 квітня 2023 р. за даними Державної служби зайнятості України, 137,3 тис. осіб перебували у зареєстрованому статусі безробітного, 28% з них становили чоловіки, 72% склали жінки. У 2021 р. рівень безробіття жінок склав 10,1% [32; 66].

Виходячи з аналізу компонентів Глобального гендерного розриву для України за 2022-2024 рр., які представлено на рис. 2.3, помітне значне відставання у сфері політики та публічного управління, при чому ця різниця досить значна.

Компонент «Розширення політичних можливостей», що в цілому складає для України 0,172, в свою чергу складається з трьох показників, які приведено на рис. 2.4.

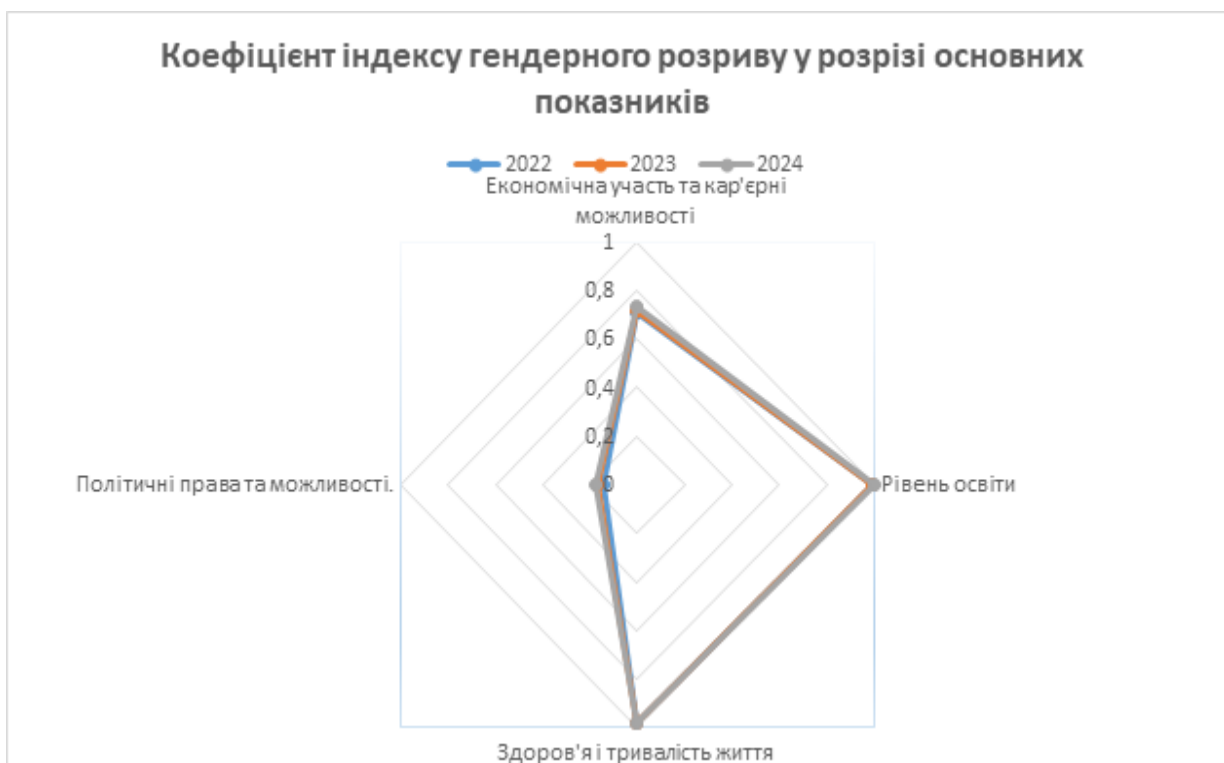


Рис. 2.3. Компоненти Глобального гендерного розриву, 2022-2024 рр. [179; 183].

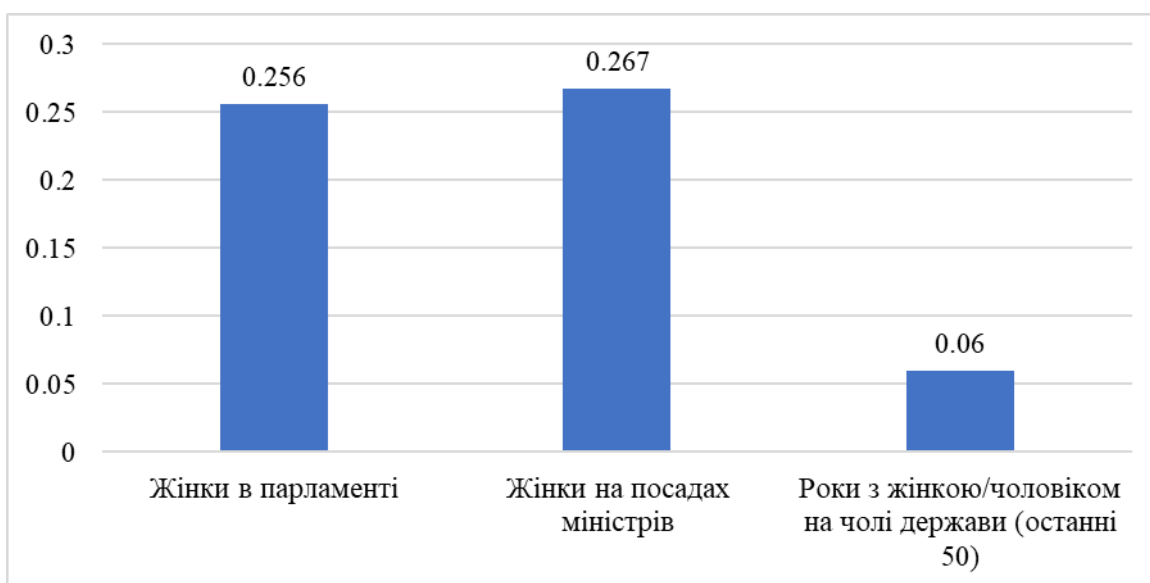


Рис. 2.4. Складники компоненту «Розширення політичних можливостей» України [183].

Російська військова агресія в Україні, крім знищення житла та інфраструктури, спричинило значні гендерні диспропорції. Станом на серпень 2023 року з України змушені були покинути орієнтовно 6,2 мільйона людей, більшість із яких становили жінки. За даними ОЕСР, у всіх приймаючих країнах щонайменше 70% дорослих українських біженців – жінки. В Італії, Польщі, Естонії та Великобританії частка жінок серед дорослих перевищує 80% [26].

Управлінська комунікація слугує джерелом життєдіяльності органів влади, охоплюючи складний набір взаємодій, які сприяють обміну інформацією, ідеями та директивами в межах організаційної структури. По суті, управлінська комунікація передбачає передачу повідомлень, як формальних, так і неформальних, між особами на різних ієрархічних рівнях.

Формальна комунікація в органах публічної влади часто відбувається за встановленою ієрархічною структурою. Це включає в себе комунікацію зверху вниз від керівництва до підлеглих, а також комунікацію знизу вгору, де зворотній зв'язок та інформація рухаються вгору.

Важливими підходами при дослідженні реалізації політики є гендерна динаміка, що проявляється в комунікаційних процесах публічного управління. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка комунікаційних процесів публічного управління

Напрямок дослідження	Опис процедур
Гендерні стилі комунікації в публічному управлінні	Аналіз стилів комунікації лідерів на державних посадах через призму гендерних теорій. Аналіз впливу традиційних гендерних очікувань на комунікацію та прийняття рішень керівниками.
Динаміка влади та гендер у процесі прийняття рішень	Дослідження формування динаміки влади під впливом гендерних норм процесів прийняття рішень в органах публічної влади. Виявлення випадків гендерної нерівності у доступі до ролей у прийнятті рішень та впливу на результати діяльності органів влади.
Політика та практика гендерно-інклюзивної комунікації	Формування стратегій, заснованих на гендерних теоріях, для просування інклюзивності в управлінській комунікації в органах влади, що може включати політичні рекомендації та структурні зміни, спрямовані

	на створення середовища, яке визнає та цінує різноманітні стилі комунікації.
Керівні посади та гендерне представництво	Вивчення розподілу керівних посад за статтю в ієрархіях органів публічної влади. Виявлення бар'єрів для гендерного розмаїття на керівних посадах та оцінка впливу на організаційну культуру і процес прийняття рішень.
Компетенції та повноваження	Аналіз впливу гендерних стереотипів на сприйняття компетенції та повноважень в органах влади. Вивчення викликів, з якими стикаються жінки у відстоюванні своїх лідерських якостей та можливостей прийняття рішень.
Вплив на процеси прийняття рішень та формування політик	Розуміння гендерних наслідків динаміки влади має вирішальне значення для розуміння того, як приймаються рішення та формуються політика в органах влади.
Підзвітність та прозорість	Вивчення впливу владних структур на підзвітність та прозорість у державних установах. Вивчення ролі гендеру в забезпеченні справедливості, етичної поведінки та відповідального використання влади.
Організаційні зміни та гендерно-інклюзивна політика	Пропозиція стратегій для сприяння організаційним змінам, які спрямовані на гендерну рівність. Рекомендації щодо гендерної політики, яка спрямована на подолання розбіжностей у розподілі влади та сприяє створенню більш справедливого та ефективного публічного управління.

Сформовано на основі: [14; 15; 22; 47].

Політика та практика інтеграції гендерних аспектів в публічне управління реалізуються в різних формах по всьому світу. Від законів про квоти до добровільних кодексів поведінки – багато країн вжили заходів для розширення участі жінок та впровадження принципів гендерного підходу в роботу державних установ. Вивчення цього міжнародного досвіду дає корисні приклади та дані, які можуть бути використані для просування гендерної рівності в публічному управлінні в Україні.

Кілька країн Північної Європи виділяються як лідери в забезпеченні гендерної рівності в управлінні. В Швеції майже половину всіх місцевих і регіональних виборних посадових осіб становлять жінки [219], а країна прийняла феміністичну зовнішню політику, яка надає пріоритет гендерній

рівності в усіх сферах. Норвегія прийняла гендерні квоти для забезпечення різноманітності, ставши першою країною, яка запровадила закон про гендерні квоти на парламентських виборах, згідно з яким представники кожної статі повинні становити щонайменше 40% кандидатів [136]. Аналогічно, Фінляндія ухвалила власний закон про гендерні квоти «щонайменше 40%» як для громадських організацій, так і для виборних посад [219]. Ці узгоджені зусилля принесли свої результати – Норвегія, Швеція та Фінляндія посіли лідерські позиції в Індексі гендерної рівності Європейського Союзу [154].

Кілька інших європейських країн вжили законодавчих заходів для збільшення частки жінок на виборних посадах. Бельгія, Греція, Польща, Португалія, Словенія та Північна Македонія ухвалили закони про гендерні квоти для списків кандидатів, які передбачають мінімум 30-50% місць для жінок [254]. За межами Європи понад 25 країн мають національні або субнаціональні закони, що передбачають квоти для жінок у парламенті [308].

Аналіз ОЕСР, проведений у 62 країнах, показав, що запровадження квот позитивно корелює з представництвом жінок на міністерських посадах [333]. Однак це мало незначний вплив на гендерні результати або міжпартійну співпрацю. Це збігається з результатами досліджень, які показують, що призначення за квотами часто зосереджуються у стереотипно «жіночих» сферах, таких як охорона здоров'я та освіта, а не фінанси чи оборона [165]. Тим не менш, дані свідчать про те, що квоти роблять парламенти більш демократичними і схильними до співпраці. Дослідження Європейського парламенту показало, що квоти знижують рівень політичної корупції як у виборних органах, так і на державній службі [141].

Таким чином, деякі країни виходять за рамки квот і зосереджуються безпосередньо на трансформації інституційної культури. У Канаді перший кабінет прем'єр-міністра Дж. Трюдо запровадив вимогу 50% гендерного паритету у 2015 році [341]. Його уряд також опублікував безпрецедентну «Структуру гендерних результатів», яка зобов'язує всі відомства проводити гендерний аналіз і відстежувати показники результатів [264]. Як наслідок,

понад 80% канадських федеральних відомств наразі звітують про проведення оцінки гендерного впливу [255].

Австралія внесла зміни до Закону про державну службу у 2013 році, щоб зобов'язати всі державні установи досягти "цілей гендерної рівності", також було створено Агенцію з питань гендерної рівності на робочому місці (WGEA), яка збирає щорічні дані та публікує звіти про дотримання вимог, що відстежують практику найму, розрив в оплаті праці, концентрацію неповної зайнятості, просування по службі, рівень утримання кадрів та гнучкі робочі графіки [138]. Відтоді Австралія досягла 40% жінок на керівних посадах федеральної державної служби, наблизившись до гендерного балансу [184].

У США президент Д. Байден проводив передвиборчу кампанію з амбітними обіцянками щодо гендерної рівності. Він одразу ж призначив безпрецедентний кабінет міністрів, який на 50% складався з жінок [191]. Однак, порівняно з іншими розвиненими країнами, у США все ще бракує широкого федерального законодавства, гендерних квот або консолідованого прозорого відстеження в різних установах [170].

Зрештою, хоча квоти можуть бути ефективною короткостроковою стратегією, дослідження підтверджують, що комплексні підходи, які систематично усувають перешкоди та розширюють права і можливості жінок на всіх рівнях суспільного життя, є важливими для стійкої трансформації інституцій у довгостроковій перспективі [117]. Це вимагає безпосереднього аналізу та усунення упереджень, які зберігаються навіть за відсутності відкритої дискримінації, за допомогою спеціальних офісів, цільових груп і структур [170]. Однак свідоме прийняття багатогранних підходів до гендерної інтеграції, адаптованих до громадських організацій, відстеження та прозорості, проактивного стимулювання лідерства, послідовного навчання та підзвітності є найкращою світовою практикою [341]. Спільними зусиллями подолання гендерних розривів у державному секторі сприяє більш репрезентативному, оперативному та ефективному врядуванню.

Незважаючи на те, що Україна взяла на себе зобов'язання сприяти

гендерній рівності через законодавство та державну політику, зберігаються суттєві прогалини у представництві та участі жінок в управлінні. Нещодавні дослідження висвітлюють природу та масштаби існуючих диспропорцій та дають уявлення про потенційні шляхи реформ.

Участь у парламенті є одним із важливих критеріїв. Станом на 2019 рік жінки становили лише 21,1% Верховної Ради, що дещо більше, ніж 12% у 2014 році [311], що залишається набагато нижчим за мінімальний поріг у 30%, визнаний на міжнародному рівні як необхідний для того, щоб голоси жінок впливали на результати політики. Виконавче керівництво має схожу історію – лише 5% обласних адміністрацій у 2015 році були жінками, а у 79% регіонів повністю відсутні жінки на керівних посадах [202]. Опитування державних службовців також підтверджують, що вертикальна сегрегація концентрує жінок на нижчих посадах в установах [132].

Аналіз представництва сам по собі не дає відповіді на питання, чи можуть жінки суттєво впливати на рішення після обрання або просування по службі. Якісні дослідження показують, що українські жінки-політики все ще стикаються зі значною маргіналізацією навіть після досягнення лідерських ролей. В інтерв'ю жінки-депутатки повідомляли, що їхні ініціативи ігноруються, доки їх не повторюють колеги-чоловіки, що їм важко потрапити на закриті засідання, на яких визначається порядок денний, незважаючи на їхню компетентність [126]. Їхній маргінальний статус заважає відстоювати інтереси жінок.

Державна служба України стикається зі схожими викликами. Хоча жінки становлять понад 73% працівників, вони недостатньо представлені на високих адміністративних посадах [132]. Горизонтальна сегрегація концентрує жінок в освіті, охороні здоров'я, а не в обороні, правоохоронних органах, судовій системі та безпеці, які вважаються маскулініними [229]. Навіть з урахуванням галузевої приналежності, опитування робочої сили 2019 року виявило 18% середній розрив в оплаті праці жінок і чоловіків у публічному управлінні, що свідчить про несправедливу компенсацію за аналогічні ролі [203]. Якісний

аналіз показує, що культурні норми, бар'єри щодо балансу між особистим життям та роботою з неадекватною політикою надання відпусток для догляду за дитиною, непрозорі практики найму, що покладаються на особисті зв'язки, сприйняття корупції, неформальні правила та домагання обмежують можливості для просування та утримання жінок на державній службі [132; 310].

Дослідження показують, що багато українських жінок не знають про свій правовий захист щодо працевлаштування, домагань і пристосувань для виконання батьківських обов'язків, що підриває його ефективність [310]. Держава також недостатньо фінансує послуги з догляду за дітьми та сімейні соціальні послуги, щоб жінки могли реально збалансувати участь у робочій силі та неоплачувані домашні обов'язки [218]. Навіть нейтральна політика, як-от стандартизовані критерії просування по службі, які винагороджують безперервну роботу, може створювати непрямі упередження щодо жінок через культурні очікування щодо догляду [229]. Таким чином, одних лише де-юре законів виявляється недостатньо для забезпечення фактичної рівності за відсутності ширших зусиль, спрямованих на подолання структурних і культурних бар'єрів.

Як наслідок, різні інституції ухвалили додаткові положення для посилення ініціатив з гендерного мейнстримінгу. Наприклад, Закон «Про державну службу» зобов'язав державних адміністраторів розробляти та оприлюднювати спеціальні заходи, спрямовані на забезпечення рівних прав і можливостей незалежно від статі [132]. Деякі міські ради та регіональні органи влади розробили плани дій щодо забезпечення гендерної рівності, які передбачають оцінку упереджень у роботі та моніторинг покращення показників розмаїття [16].

Однак децентралізація також призводить до непослідовності, оскільки місцеві зобов'язання залежать від різного рівня гендерної чутливості чиновників. Аналіз 92 міст показав, що менш ніж у половині з них питання гендерної рівності взагалі розглядаються в положеннях про персонал [229]. Лише 13% муніципалітетів відстежують відповідні бюджетні асигнування або

забезпечують механізми подання скарг на гендерну дискримінацію [16]. Така фрагментація перешкоджає скоординованій, підзвітній реформі. Критики також стверджують, що наявні зусилля здебільшого зосереджені на залученні жінок до керівних посад без суттєвої трансформації культури чи усунення бар'єрів, які б сприяли довгостроковому утриманню та просуванню на посадах [132].

Останніми роками громадянське суспільство України почало лобіювати більш потужну політику, провівши заходи за добровільні гендерні квоти в парламенті на рівні 30%, які поступово впроваджувалися через вимоги до рейтингу партійних списків напередодні виборів 2019 року [311]. Якщо вони будуть повністю реалізовані, це потенційно дозволить Україні досягти порогового значення критичної маси для впливу на бюджет, співпрацю та корупцію [117; 141]. Однак попередні дані свідчать про неоднозначне дотримання вимог, оскільки більшість партій просувають жінок-кандидаток, але маніпулюють порядком формування списків, щоб на практиці зберегти домінування чоловіків [126]. Для досягнення цілей квотного представництва все ще необхідні постійна адвокація та нагляд.

Загалом, хоча за останнє десятиліття Україна розширила формальні гарантії гендерної рівності в законодавстві та публічному управлінні, залишаються суттєві прогалини в реальних лідерських можливостях, ресурсах, утриманні та значущому впливі жінок в управлінні. Квоти та децентралізовані спеціальні заходи вказують на зростання пріоритетності, але наразі демонструють нерівномірну ефективність через недостатнє правозастосування, фінансування та моніторинг. Комплексна реформа, спрямована на усунення прогалин у законодавстві, недоліків імплементації та стійких культурних упереджень у скоординований спосіб, матиме важливе значення для прогресу на шляху до рівної участі та гендерно-чутливих державних інституцій. Україна має міцну правову та конституційну основу – наступний ключовий крок полягає в цілеспрямованій політиці, що втілює принципи гендерного підходу на місцях.

Виявлення та розуміння викликів, з якими стикаються люди різної статі у

сфері управлінської комунікації, має вирішальне значення для створення більш інклюзивного та справедливого робочого місця.

Виявлено відмінні комунікаційні стилі, пов'язані з різними статями, як у вербальній, так і невербальній комунікації. На ці стилі впливають суспільні очікування, стереотипи та історичні норми, які впливають на те, як люди виражають себе в організаційному контексті. З'ясовано, що владні структури в органах публічної влади є гендерно зумовленими, що впливає на розподіл керівних посад і на процеси прийняття рішень. Дослідження висвітлює нерівність у доступі до інформації, неформальних мереж влади та сприйнятті компетентності за ознакою статі.

Особи різної статі стикаються з проблемами в управлінській комунікації, зокрема зі стереотипами, упередженнями та нерівним доступом до можливостей. Виявлений вплив упередженості та дискримінації на робочому місці на професійне зростання, підкреслює необхідність усунення цих перешкод. Слід підкреслити і наявність позитивного впливу гендерно інклюзивної комунікації на організаційну ефективність. Визнання різноманітних точок зору, усунення упереджень та сприяння рівним можливостям покращують процес прийняття управлінських рішень, формують інновації та задоволеність працівників, що в кінцевому підсумку підвищує загальну ефективність роботи органів публічної влади.

2.2. Форми та практики гендерно чутливої управлінської комунікації в органах влади

Управлінська комунікація виступає системоутворювальним елементом ефективного функціонування органів публічної влади, оскільки забезпечує цілісність процесів інформування, координації та прийняття управлінських рішень. У контексті складної багаторівневої структури публічного управління саме комунікаційні механізми забезпечують інтеграцію стратегічних цілей, оперативного адміністрування та взаємодії з громадянським суспільством.

Ефективність управлінської комунікації визначає не лише якість внутрішньоорганізаційних процесів, а й рівень суспільної легітимності влади, довіри до інституцій та сприйняття політичних рішень широкими верствами населення.

Органи публічної влади функціонують у складному політико-адміністративному середовищі, що характеризується багатовекторністю інституційних взаємодій, конкуренцією інтересів зацікавлених сторін, високими вимогами до прозорості, підзвітності та дотримання принципів належного врядування. У таких умовах якість управлінської комунікації набуває ключового значення для інституційної спроможності долати виклики, пов'язані з реалізацією політики, забезпеченням публічної легітимності та досягненням стратегічних цілей. Ефективна, структурована та цілеспрямована комунікація сприяє своєчасному донесенню управлінських рішень, формуванню міжвідомчої синергії, налагодженню горизонтальних і вертикальних координаційних механізмів, а також зміцненню довіри між владою та суспільством.

У контексті публічного управління важливу роль відіграє політичний простір, адже виступає концептуальною рамкою, в якій відображаються соціокультурні очікування, цінності та принципи інклюзивності. Як слушно зазначає Ю. В. Узун, політичний простір – це «динамічний процес детериторіалізації і ретериторіалізації», у якому відбувається переосмислення меж, ідентичностей та інституційного наповнення політики [81, с. 25].

Саме через призму політичного простору можна розглядати гендерну управлінську комунікацію як чинник впливу на трансформацію владних практик та інституційних структур. Зокрема, зміна уявлень про «доступ до простору» не лише географічного, але й символічного чи процедурного стає передумовою для забезпечення рівного доступу жінок до процесів формування державної політики.

Дослідниця наголошує, що політичний простір є полем, де конкурують різні ідеї, практики та моделі політичного впливу. Тому комунікація, яка

враховує гендерні аспекти, може виступати інструментом динамічного переосмислення ролей і підходів до владної взаємодії, особливо в умовах переоснащення національних управлінських систем в поствоєнний період.

Визнання важливості гендерних аспектів в управлінській комунікації є необхідним для сприяння інклюзивності, різноманітності та рівності в органах публічної влади. Гендерна динаміка відіграє значну роль у формуванні стилів комунікації, владних структур та процесів прийняття рішень. Розуміння того, як гендер впливає на комунікацію в конкретному контексті публічного управління, є важливим для створення середовища, яке відображає принципи справедливості та рівності.

Історично органи влади стикалися з проблемами, пов'язаними з гендерною нерівністю, коли жінки часто були недостатньо представлені на керівних посадах і стикалися з унікальними комунікаційними бар'єрами. Зміна суспільного ландшафту в поєднанні з підвищенням рівня обізнаності щодо гендерних питань підкреслює необхідність вивчення та вирішення цих питань у сфері управлінської комунікації. Визнаючи та враховуючи гендерні аспекти, органи публічної влади можуть покращити свої комунікаційні практики, сприяти різноманітності та створити більш інклюзивне робоче середовище [4].

Важливим компонентом інтеграції гендерних аспектів в публічне управління є трансформація внутрішньої організаційної культури за допомогою інклюзивного лідерства, тренінгів з подолання упереджень та політики балансу між роботою та особистим життям [54]. Хоча зовні це менш помітно, правильна внутрішня комунікація закладає фундамент для створення справедливих інституцій, що підтримують розмаїття та відображають інтереси населення, якому вони служать.

Комунікація, що проходить від вищих органів влади до підпорядкованих відіграє ключову роль у формуванні норм і ставлення на робочому місці. Коли керівники органів публічної влади активно повідомляють про свої зобов'язання щодо гендерної рівності словами та діями, це сигналізує про відповідні цінності та очікування, якими має керуватися поведінка персоналу. Відповідність

риториці та прозорість внутрішніх показників запобігає сприйняттю їх як порожніх слів. Коли лідери поєднують повідомлення з доказами, що демонструють реагування на виявлені недоліки, організаційна психологія зміщується в бік проактивної підтримки реформ.

Зміна культури на робочому місці також залежить від прямої освіти, яка висвітлює, як неперевірені припущення негативно впливають на залучення, просування та добробут жінок і груп меншин. Хоча законодавство карає за відкриту дискримінацію, за відсутності самоаналізу упереджень, що панують у суспільстві, зберігаються приховані і навіть несвідомі упередження [108].

Підкреслена соціальна ідентичність за своєю суттю формує взаємодію. Таким чином, тренінги допомагають членам групи більшості усвідомити привілеї, що надаються існуючими ієрархіями, які вони несвідомо увічнюють. Докази свідчать, що навіть короткі втручання, які висвітлюють бар'єри, з якими стикаються кольорові жінки, та моделюють альтернативну поведінку, сприяють визнанню однолітками проблем та активній спонсорській підтримці [192].

Федеральний уряд Канади пропонує приклад найкращої практики, видавши політику, яка вимагає від усіх державних службовців щорічно проходити навчання з питань різноманіття, спрямоване на подолання несвідомих упереджень, привілеїв, агресії та розбудову інклюзії [341]. Прив'язка змісту безпосередньо до організаційних цінностей доброчесності, а також пристосування до оперативних потреб за допомогою варіантів електронного навчання дозволило ефективно масштабувати програму. 70% канадських працівників державного сектору повідомляють про участь у семінарах з інклюзивності, при цьому вони високо оцінюють їхню актуальність, що свідчить про багатообіцяючі зміни в культурі [196].

Нарешті, повідомлення про пріоритети мають бути підкріплені конкретною підтримкою, яка дозволить працівникам на всіх рівнях поєднувати продуктивну кар'єру з потребами у догляді за хворими. Незважаючи на зростання частки жінок на ринку праці, «друга зміна» домашніх обов'язків залишається нерівномірно розподіленою через застарілі традиційні норми [199].

Щоб запобігти непропорційному вимиранню кадрів, необхідні інституційні зміни.

Політичні інновації, спрямовані на приведення організаційних структур у відповідність до соціальних реалій XXI століття, включають оплачувану відпустку по догляду за дитиною, гнучкі графіки, можливості віддаленої роботи та програми повернення на роботу, що підтримують перехідний період після етапів сімейного догляду. Наприклад, у країнах ЄС та ОЕСР мінімальна тривалість декретної відпустки становить 16 тижнів, тоді як провідні моделі, такі як Швеція, пропонують відпустку тривалістю понад рік і зарезервовані дні для батьків спеціально для заохочення рівного батьківства [159]. Відсутність відповідних положень у державному секторі в Україні, навпаки, стала основною причиною того, що кваліфіковані жінки залишають державну службу [132].

Так само традиційні офісні моделі з жорстким графіком роботи часто ставлять у непропорційно не вигідне становище працюючих матерів, які змушені враховувати шкільний розклад та лікарняні. Перехід до оцінювання на основі результатів роботи та надання періодичних вихідних дозволяє забезпечити рівноцінну продуктивність і зберегти таланти незалежно від навантаження по догляду за дитиною [196].

Хоча трансформація внутрішньої організаційної культури закладає основу, інтеграція гендерних аспектів в публічне управління також залежить від того, як органи влади належним чином передають свої зобов'язання у своїх зовнішніх повідомленнях та діях, що включає громадські заходи з просування гендерної рівності, відкриті консультації з жіночими правозахисними групами під час розробки політики, а також послідовний гендерний аналіз, що застосовується в публічних заявах або запропонованих законопроектах.

Самі політичні лідери, які публічно демонструють приклади справедливих гендерних відносин або балансу між роботою та сім'єю, також поступово цементують культурну відкритість через непряме моделювання. Значущий рух до гендерно справедливого врядування також залежить від

включення поглядів окремих груп безпосередньо в процеси прийняття рішень. Найкращі міжнародні практики показують, що цілеспрямовані, інституціоналізовані механізми консультацій та співпраці з незалежними жіночими правозахисними організаціями, гендерними експертами та феміністичними активістками надають незамінну інформацію, якої бракує в інших випадках.

У більшості європейських держав діють постійні комісії або ради з питань гендерної рівності, до складу яких входять зовнішні гендерні дослідники та активісти, які консультують високопосадовців щодо розробки політик. Оцінка зусиль під різними кутами зору висвітлює перехресні питання, які накопичували несприятливі умови. Постійний діалог дає змогу скоригувати курс на неперевірені припущення.

Загалом, комунікація з громадянським суспільством має еволюціонувати від разових консультацій до інституціоналізованого спільного вироблення пріоритетів, політик і механізмів моніторингу. Довгострокові партнерства підтримують належне врядування. Загалом, постійні докази вивчення гендерних наслідків політики, бюджетів та звернень свідчать про те, що питання рівності залишається на першому плані як лакмусовий папірець в управлінні. Встановлення та донесення на власному прикладі гендерних аспектів на всіх форумах і в усіх сферах публічного управління сприяє підвищенню підзвітності.

У прагненні до гендерно-інклюзивної управлінської комунікації дуже важливо визначити та зрозуміти перешкоди, з якими стикаються офіційні канали комунікації. Для створення інклюзивних каналів комунікації необхідно подолати існуючі стереотипи та упередження на основі стратегій подолання викликів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Стратегій подолання викликів та стереотипів

Стратегії	Реалізація стратегій
Навчальні програми з гендерної чутливості	Рекомендується впроваджувати навчальні програми з гендерної чутливості для працівників усіх рівнів. Ці програми мають підвищувати обізнаність про стереотипи та упередження, а також надавати учасникам навички їх подолання.
Різноманітне представництво в органах влади, що приймають рішення	Адвокація державної політики, яка забезпечує різноманітне гендерне представництво в органах, що приймають рішення. Сприяння впровадженню інклюзивних практик, які заохочують організації враховувати точки зору осіб усіх статей у важливих процесах прийняття рішень.
Чіткі комунікаційні настанови	Встановлення чітких комунікаційних правил, які перешкоджають використанню гендерно упередженої мови та стереотипів у формальному спілкуванні. Надання працівникам рамок для створення повідомлень, які є інклюзивними та поважними.
Інклюзивні мережеві заходи	Організація нетворкінг-заходів, які сприятимуть взаємодії між особами всіх статей. Створення середовища, в якому можна ділитися різноманітними поглядами та органічно будувати зв'язки.
Програми наставництва з акцентом на різноманітність	Впровадження програм наставництва, спеціально розроблених для вирішення гендерних проблем. Стратегічне поєднання наставників та підопічних для забезпечення різноманітного представництва та надання рекомендацій щодо навігації в неформальних мережах.
Заходи з підвищення обізнаності щодо гендерної динаміки	Проведення інформаційних заходів в органах влади з метою висвітлення впливу гендерної динаміки на неформальне спілкування. Заохочення працівників до розпізнавання та подолання упереджень, формування культури інклюзивності.
Інклюзивні практики дизайну	Сприяння впровадженню інклюзивного дизайну при розробці комунікаційних технологій. Забезпечення того, щоб інтерфейси, особливості та функціональні можливості враховували різноманітні потреби та вподобання користувачів усіх статей.
Протоколи кібербезпеки з урахуванням гендерної чутливості	Створення протоколів кібербезпеки, які враховують специфічні вразливості, з якими стикаються представники різних статей. Інтеграція гендерної чутливості в заходи безпеки для захисту людей від потенційних ризиків, пов'язаних з цифровою комунікацією.

Розглянуте середовище гендерно інклюзивної управлінської комунікації в органах публічної влади виявило проблематику та виклики у доступі до процесів прийняття рішень, комунікації керівництва та представництва на ключових зустрічах; можливості і стратегії подолання стереотипів та

упереджень в структурованих каналах комунікації у контексті утвердження гендерних підходів.

У сфері технологій дослідження визнало такі виклики, як гендерні упередження в системах, нерівний доступ до технологічних інструментів та проблеми кібербезпеки. Для подолання цих бар'єрів були запропоновані стратегії, які наголошують на впровадженні інклюзивних практик дизайну та комплексних навчальних програм.

В Аналітичному звіті «На шляху до гендерно чутливого парламенту: поточна ситуація (листопад 2024)» в контексті забезпечення гендерної рівності в діяльності Верховної Ради України особливої уваги набуває питання паритетного доступу до впливу на робочі процедури парламенту. Станом на 2024 рік простежується домінування чоловіків на ключових політичних і адміністративних посадах, що свідчить про брак ефективних інституційних механізмів забезпечення гендерного балансу. Зокрема, позиції Голови Верховної Ради та його заступників традиційно залишаються чоловічими, що пояснюється відсутністю чітко визначених норм або квот у процедурі призначення керівництва парламенту [46].

Низький рівень представництва жінок також характерний для керівних органів комітетів: лише 5 із 23 посад очолюють жінки [46]. Хоча частина з них займає впливові позиції в комітетах, орієнтованих на державну політику, інтеграцію до ЄС чи антикорупційну діяльність, загальна картина свідчить про гендерну сегрегацію за напрямками. Жінки частіше представлені в сферах, що традиційно сприймаються як «м'які» – соціальна політика, культура, освіта – тоді як питання економіки, фінансів, оборони, інфраструктури, зовнішніх зносин залишаються переважно у сфері впливу чоловіків. Такий розподіл демонструє стійке відтворення гендерних стереотипів щодо «природної» відповідності певних політичних напрямів до певної статі.

Подібна ситуація характерна і для Апарату Верховної Ради України: хоча жінки становлять близько 70% від загальної чисельності працівників, лише 25 із 56 керівних посад обіймають жінки [46]. Це вказує на обмежений доступ

жінок до управлінських важелів навіть у середовищі з формальною чисельною перевагою. За відсутності спеціалізованих політик просування гендерної рівності на етапах призначення, кар'єрного розвитку та розподілу відповідальності, зберігається нерівномірність у можливостях жінок і чоловіків реалізувати управлінський потенціал.

Ключовим викликом залишається відсутність формалізованих внутрішньопарламентських політик протидії дискримінації, сексизму та сексуальним домаганням. Хоча окремі загальні положення наявні в законодавстві (Конституція України, закони «Про державну службу» та «Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків»), їх застосування у контексті діяльності народних депутатів є обмеженим. Внутрішній розпорядок Апарату лише фрагментарно згадує про неприпустимість дискримінаційної поведінки, але не передбачає дієвих механізмів запобігання або санкцій.

Ще одним маркером неврегульованості питань рівності в парламентській діяльності є відсутність практики використання гендерно чутливої мови в офіційній комунікації. Попри задекларовані у національному законодавстві принципи рівності, офіційні документи Верховної Ради, її комунікація та внутрішня документація здебільшого ігнорують фемінітиви та інші інструменти видимої інклюзії. Це формує символічне невизнання присутності жінок як рівноправних учасниць публічної політики.

У нормативно-організаційному вимірі особливої уваги потребує проблема поєднання парламентської роботи із сімейними зобов'язаннями. В українському парламенті створені загальні умови для оформлення відпусток у зв'язку з вагітністю, доглядом за дитиною або опікою над родичами, проте, на відміну від практики країн ЄС та Великої Британії, не існує жодного механізму голосування за довіреністю (*proxy voting*), що створює додаткові бар'єри для участі жінок з малими дітьми або вразливими сімейними обставинами. Конституційна вимога особистого голосування депутатів унеможливорює реалізацію таких інклюзивних механізмів, які вже давно стали стандартом для парламентів демократичних держав [46].

Окремим недопрацюванням залишається відсутність системної оцінки гендерного розриву в оплаті праці у межах Апарату Верховної Ради, попри зобов'язання держави дотримуватися принципу «рівної оплати за рівну працю». Такий аудит міг би виявити приховані бар'єри кар'єрного просування та впровадити коригувальні заходи, що відповідають як внутрішнім стандартам управління, так і європейським рекомендаціям у сфері гендерної рівності.

Загалом, рівень гендерної чутливості парламенту залишається обмеженим: як на рівні символічного представництва, так і на рівні процедур, інфраструктури, мови, захисту прав та можливостей розвитку. Це обумовлює необхідність переходу від формального декларування принципів рівності до впровадження комплексної політики гендерної інституціоналізації парламентської діяльності – через створення спеціальних внутрішніх механізмів, впровадження стандартів безпечного середовища, перегляд процедур призначення та підвищення кваліфікації всіх суб'єктів політичного процесу.

Для просування гендерної рівності в органах публічної влади необхідно, визначивши гендерні виклики в каналах комунікації, приймати більш обґрунтовані рішення щодо структурних змін та коригування політики. Оскільки технології продовжують відігравати ключову роль в організаційній комунікації, визнання та вирішення технологічних викликів має вирішальне значення.

Зосередженість на інклюзивних практиках дизайну та програмах цифрової грамотності допомагає орієнтуватися в цифрову епоху, забезпечуючи при цьому, щоб особи всіх статей отримували вигоду від технологічного прогресу.

Отже, дослідження надало всебічний аналіз гендерно інклюзивної управлінської комунікації в органах публічної влади. Вирішуючи проблеми формальної комунікації, визнаючи важливість неформальних мереж і використовуючи технологічні досягнення з урахуванням гендерних аспектів, органи публічної влади можуть прокласти шлях до створення більш

справедливих робочих місць.

Тому важливо не лише впроваджувати необхідні стратегії, а й проводити моніторинг та адаптацію до мінливого середовища управлінської комунікації. Розвиваючи культуру, яка цінує розмаїття та охоплює інклюзивність, органи публічної влади можуть стати ключовими установами змін, встановлюючи нові стандарти гендерної рівності в професійній сфері.

2.3. Інституційні механізми забезпечення гендерної рівності у владних структурах

Гендерно-чутлива комунікація стала важливою стратегією сучасного політичного процесу та публічного управління. Оскільки суспільства в усьому світі дедалі більше визнають гендерну рівність фундаментальним правом людини та пріоритетом розвитку, органи публічної влади стикаються зі зростаючими очікуваннями щодо служіння всім громадянам через політику, програми та повідомлення, які відображають інклюзивні соціальні цінності. Ефективна комунікація є важливим каналом, за допомогою якого органи публічної влади можуть надавати позитивні гендерні норми, долати гендерні упередження, надавати інформацію, орієнтовану на жінок, а також популяризувати жінок-лідерок, рольові моделі та перспективи. Країни Європи активно впроваджують гендерно-чутливу політику, проводять гендерні реформи законодавства в цій сфері. Так, Ірландія планує внести зміни до Конституції через вилучення застарілих згадок про місце жінки у сім'ї (зокрема, згадку в ст. 41.2 про те, що шляхом виконання домашніх та репродуктивних функцій жінка опосередковано забезпечує загальне благо) та замінити їх гендерно-нейтральними формулюваннями [1, с. 117]. Прийнятий у 2014 році у Франції закон про гендерну рівність передбачає жорсткі санкції за порушення принципів гендерної рівності в професійній сфері та політиці, зокрема, як зазначає Н.В. Аніщук, порушники підприємства позбавляються державних замовлень, а партіям – загрожують значні штрафи [2, с. 5].

Інтеграція гендерних аспектів в політичний простір, комунікацію органів публічної влади та зв'язки з громадськістю має як інструментальну, так і сутнісну мету. На функціональному рівні врахування гендерних відмінностей у доступі до комунікації, вподобаннях та інтерпретації дозволяє донести важливу інформацію до цільових аудиторій. Забезпечення представництва та надання голосу жінкам-чиновницям, експерткам та представницям громад підвищує актуальність та довіру до них. Відображення різноманітності у візуальних зображеннях та мові посилює зусилля з інтеграції гендерних аспектів. Загалом, інтеграція гендерних аспектів у вербальну, візуальну та цифрову взаємодію органів публічної влади з громадянами сприяє як оперативному впливу, так і досягненню цілей соціальної справедливості і демократизації.

Однак системні бар'єри історично обмежували гендерно-чутливі підходи в комунікаційних функціях держави. Механізми моніторингу та підзвітності рідко відстежують показники гендерного паритету в командах, що працюють із зовнішнім середовищем, або оцінюють гендерне охоплення та вплив політичної комунікації. Відсутність інституціоналізованої політики, виділених ресурсів та визначених обов'язків щодо гендерно-чутливої комунікації призводить до ситуативного, поверхневого або неадекватного підходу.

Роль інститутів у забезпеченні гендерної рівності в управлінській комунікації є визначальною, оскільки саме вони задають політичні та нормативні рамки, в яких реалізується влада, приймаються рішення та вибудовується символічна легітимність публічного управління. Інституційні структури як формальні (нормативно-правові акти, стратегії, організаційні регламенти), так і неформальні (культурні норми, поведінкові шаблони, ціннісні орієнтири) безпосередньо впливають на те, наскільки відкритою, паритетною та репрезентативною є комунікація у публічному секторі. У цьому контексті органи публічної влади виступають не лише адміністративними одиницями, а й політичними агентами змін, які через інституціоналізацію гендерно чутливих практик можуть або сприяти подоланню дискримінаційних структур, або відтворювати існуючі ієрархії. Таким чином, політична воля

керівництва, зміст публічної політики та характер організаційної культури визначають потенціал або обмеження для реалізації інклюзивної управлінської комунікації в умовах демократичного врядування.

Гендерна рівність і паритет – це не лише соціальні та моральні зобов'язання, це фундаментальні важелі для потужного та інклюзивного економічного розвитку. І навпаки, виключення жінок або обмеження їхніх прав і свободи волі призводить до значних економічних втрат. Канали, через які вони відбуваються, є численними, складними та часто переплетеними один з одним. Деякі форми дискримінації, з якими стикаються жінки, призводять до альтернативних витрат через невикористаний потенціал, який вони представляють. Це означає, що вартість, створена економікою, була б більшою за відсутності дискримінації, наприклад, через збільшення людського капіталу або кращий розподіл жінок [161; 281]. Зазвичай це стосується соціальних норм, які обмежують доступ жінок до ринку праці, освіти чи виробничих активів. Інші види дискримінації мають прямі соціальні та економічні втрати для суспільства. Наприклад, через насильство по відношенню до них жінки можуть бути непрацездатними, втрачати заробітну плату, перестати брати участь у регулярній діяльності та мати знижену здатність піклуватися про себе та членів своєї сім'ї [120].

Дискримінація в соціальних інститутах – встановлений набір формальних і/або неформальних законів, норм і практик, які регулюють поведінку в суспільстві – лежить в основі нерівності та дискримінації, з якими стикаються жінки. Вони принципово диктують, що жінкам і чоловікам дозволено робити, що від них очікують. Таким чином, зосередження уваги на соціальних інститутах і посилення зусиль щодо трансформації дискримінаційних соціальних норм є першочерговими для досягнення гендерної рівності, оскільки вони часто становлять вирішальну слабку ланку, яка перешкоджає змінам.

Починаючи з 2000 року, політичне представництво жінок покращилося, але за нинішніх темпів прогнозується, що для досягнення паритету в

парламентах знадобиться ще 40 років. У 2024 році частка членів парламенту, які є жінками, досягла 27% порівняно з 24,1% у 2019 році, що становить збільшення майже на 3 відсоткових пункти [208; 240]. Недопредставленість жінок у політиці існує на обох кінцях політичного спектру – чи то серед глав держав чи урядів, чи в органах місцевого самоврядування. У 2023 році жінки становили лише 11% глав держав і 10% глав урядів [329], у 2024 році їх частка дещо збільшилась, проте досі де досягає 25% [183]. У звіті агентства ООН з прав жінок та гендерної рівності за 2024 рік зазначається, що протягом усієї історії лише в 87 країнах жінки очолювали державу. Водночас, жінки володіють лише 64% юридичних прав порівняно з чоловіками [183]. Подібним чином на глобальному рівні лише 36% обраних членів дорадчих органів місцевого самоврядування були жінками [105].

Закони, зокрема квоти, мають фундаментальне значення для покращення представництва жінок. Все більше країн приймають закони та впроваджують політику, яка встановлює гендерні квоти з метою сприяння представництву жінок у політиці. У 2023 році в усьому світі більше половини країн (93 із 178) встановили конституційні та/або законодавчі гендерні квоти на національному рівні. На глобальному рівні дані п'ятого видання SIGI показують, що представництво жінок у парламентах значно більше в країнах, де існують квоти, ніж у країнах, де їх немає. Зокрема, гендерні квоти на національному рівні мали позитивний і статистично значущий вплив на представництво жінок у парламентах в Америці та Азії. Багато країн також встановили інші заходи, окрім квот, такі як вимоги до розкриття інформації, закони про паритет, зобов'язання чергувати стать у партійних списках та/або фінансові стимули для політичних партій, тоді як станом на 2023 рік 76 країн мають національний план дій, що підтримує законодавство. на місці та сприяння рівності в політичному та громадському житті між чоловіками та жінками [282].

Встановлення квот та інших тимчасових заходів разом із політичними рамками та стратегіями, що сприяють представництву жінок у політиці, має вирішальне значення в глобальному контексті, де соціальні норми та

стереотипи здатності жінок і чоловіків бути політичними лідерами продовжують обмежувати свободу дій жінок і можливості бути лідерами. обрані в парламентах. У всьому світі майже половина населення (48%) вважає, що чоловіки є кращими політичними діячами, ніж жінки. Ідеал чоловічого домінування та влади, який лежить за цим ставленням, глибоко вкорінений у обмежувальні маскулінності [234]. У цьому контексті гендерні політичні квоти є потужним інструментом для подолання цих системних бар'єрів [211; 266]. Однак для того, щоб бути ефективними, гендерні квоти можуть вимагати не лише нормативних і культурних змін, а й санкцій, які застосовуються, якщо квоти не дотримуються. Серед 93 країн, які мають квоти на національному рівні, лише половина (47 країн) запровадили законодавчі положення чи механізми, які дозволяють застосовувати юридичні чи фінансові санкції для партій чи кандидатів, які не дотримуються закону [282].

У різних країнах існують значні відмінності. Станом на 1 січня 2025 року лише 9 державах світу частка жінок у кабінеті міністрів складає понад 50%, в той час як у 2023 році таких країн було 13. В зоні 40-50% жіночого представництва перебуває 20 країн (у 2023 році – 17), 30-40% – 33 держави (проти 30 у 2023 році), 20-30% – 40 країн (у 2023 році – 35), 10-20% – 57 (проти 64 у 2023 році), менше ніж 10% – 30 держав (у 2023 році – 31) [329; 330]. Простежується певна позитивна динаміка, починаючи з другої групи, проте кількість держав з високим представництвом жінок понад 50% скоротилась на 4 країни, тобто на третину порівняно з 2023 роком. Подібна тенденція викликає занепокоєння та сигналізує про потребу більш активного впровадження гендерно-чутливої політичної комунікації та системних заходів з популяризації, розвитку та заохочення політичної участі жінок.

Розподіл портфелів між членами уряду також має тенденцію дотримання соціальних норм і стереотипів, пов'язаних із гендерними відмінностями. Жіночі портфоліо часто пов'язані зі сферами політики, які вважаються такими, що краще відповідають їхнім вродженим здібностям.

Наприклад, станом на початок 2025 року на глобальному рівні жінки

становили 87% міністрів у справах жінок та гендерної рівності порівняно з 84% у 2023 році, 71% міністрів у справах сім'ї та дітей, 56% міністрів соціальної інтеграції та розвитку, 42% міністрів соціального захисту і соціального забезпечення, а у 2023 році відповідно: 68%, 49% та 45%. І навпаки, жінки становлять лише 18% міністрів закордонних справ, 16% міністрів у фінансових і фінансових справах, 13% міністрів внутрішніх справ, 13% міністрів оборони, у 2023 році відповідно: 25%, 17%, 14% та 12% [329; 330]. Прослідковується тенденція поступового зниження частки жінок в цих сферах.

Національні та міжнародні закони і державна політика все частіше вимагають впровадження гендерного підходу в усі функції органів публічної влади, створюючи стимул для гендерно-чутливих підходів до комунікації в державному секторі [17]. Обов'язкові до виконання конвенції, такі як Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW) [37], яку ратифікувало 189 країн, закликають органи влади ліквідувати стереотипні підходи, сприяти підвищенню видимості жінок та забезпечити доступ до інформаційних каналів [79]. Національні закони про гендерну рівність, недискримінацію та доступ до публічної інформації також встановлюють права та стандарти комунікаційного паритету.

Прогресивні правові рамки безпосередньо спрямовані на подолання гендерних упереджень та бар'єрів у каналах зв'язків з громадськістю, комунікації та залучення. Законодавство про відкрите урядування, свободу інформації, участь громадськості та недискримінацію також дедалі частіше включають положення, що стосуються гендерних бар'єрів на шляху до ефективної комунікації [10]. Наприклад, положення, що сприяють проактивному розкриттю важливої публічної інформації, можуть розширити доступ до неї для окремих груп, які не мають можливості вимагати прозорості. Вимоги щодо поширення інформації простою мовою розширюють розуміння серед усіх демографічних груп. Положення про інклюзивні консультації з громадськістю враховують гендерні потреби та перспективи, які в іншому випадку залишаються поза увагою [14].

Навіть базові правила публічного управління, що містять загальні гарантії гендерної рівності або мандати на впровадження гендерного підходу, передбачають певні комунікаційні зобов'язання [56]. Наприклад, вимоги до гендерно-орієнтованого бюджетування передбачають адаптувати надання фінансової інформації до прогалин в економічній поінформованості жінок [29]. Правила щодо інклюзивних людських ресурсів вимагають подолання упереджень та перешкод, з якими стикаються жінки-працівники та кандидатки на роботу. Таким чином, бюрократичні стандарти, які в інших випадках не враховують гендерних аспектів, опосередковано змушують модернізувати традиційну культуру спілкування в державному секторі в цілому.

Оскільки Україна продовжує рухатися шляхом євроатлантичної інтеграції та прийняття європейських норм щодо гендерної рівності, органи публічної влади все більше наслідують міжнародні моделі інституціоналізації уваги до гендерних аспектів у бюрократичних структурах та політичних процесах. Спеціалізовані структури, що займаються гендерними питаннями, відіграють важливу роль у спрямуванні, моніторингу та впровадженні гендерно орієнтованих підходів у всіх сферах діяльності держави, включаючи управлінські комунікації як вид політичної взаємодії [22].

Одним із національних інституціональних підходів залишається Урядовий уповноважений з питань політики гендерної рівності, що діє в рамках апарату Кабінету Міністрів України. Створений у 2017 році на основі європейського досвіду, він має широкий мандат, що охоплює координацію впровадження стратегій гендерної рівності, забезпечення гендерної інтеграції в усіх міністерствах і секторах, аналіз законодавства на предмет гендерного впливу, сприяння проведенню тренінгів з гендерних питань та нагляд за дотриманням міжнародних зобов'язань Україною (наприклад, Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок) [65]. Зазначена структура нагляду забезпечує системне керівництво, консультування та підзвітність щодо досягнення цілей гендерної рівності.

Останніми роками галузеві міністерства, які очолюють основні державні

реформи, також створили внутрішні групи з гендерної координації, що складаються з призначених посадових осіб, завданням яких є інтеграція гендерних аспектів у планування, реалізацію політики та комунікацію. Наприклад, групи в Міністерстві охорони здоров'я та Міністерстві освіти і науки зосереджені на підвищенні гендерної чутливості у зовнішніх комунікаціях та інформуванні громадськості щодо трансформації системи охорони здоров'я та освіти. Вони розробляють контрольні списки комунікацій, щоб забезпечити відображення гендерних питань, і консультуються з жінками-експертами [12; 13]. Хоча ці зусилля лише зароджуються, вони моделюють більш системні механізми на рівні міністерств, що сприятимуть врахуванню гендерних чинників у великих урядових ініціативах змін, помітних для громадян.

Більш широка нормативно-правова база державної служби також надає інструменти для дотримання стандартів гендерної рівності в комунікаційній діяльності та результатах роботи державного сектору. Єдині правила комунікації на державній службі наголошують на питаннях гендерного представництва та доступу [64]. Основний акцент на прозорості та відкритості даних створює можливості для проведення зовнішнього гендерного аудиту державних інформаційних потоків.

Тим часом на законодавчому рівні парламентські гендерні фракції, комітети та дорадчі ради все частіше вимагають врахування гендерних чинників у політичних повідомленнях та законотворчих процесах. Підписана Україною Угода про асоціацію та поглиблену і всеохоплюючу зону вільної торгівлі з Європейським Союзом юридично закріплює наближення до пріоритетів Європейського Союзу у сфері гендерної рівності в усіх сферах політики, включаючи проактивну комунікацію [80].

В органах публічної влади, де вплив рішень резонує в суспільстві, інституційні механізми відіграють центральну роль у формуванні комунікаційних практик. Інституційні рамки можуть або закріплювати традиційні гендерні норми, або слугувати каталізатором прогресивних та

інклюзивних комунікаційних підходів.

Верховна Рада України є органом законодавчої влади України, повноваження якого зосереджені на законотворчих аспектах, зокрема, у сфері забезпечення рівних гендерних прав і можливостей, а також питання ратифікації міжнародних договорів [38]. Саме на ВРУ покладено функції формування державної гендерної політики в усіх сферах суспільного життя, а саме наступні основні напрями: визначення ключових основ державної гендерної політики; застосування у законотворчій діяльності принципу гендерного рівноправ'я; парламентський контроль за реалізацією законодавчих актів щодо гарантування рівноправних можливостей чоловіків і жінок.

Кабінет Міністрів України як вищий орган виконавчої влади у сфері забезпечення рівних прав і можливостей чоловіків і жінок має відповідні повноваження [62]: реалізовувати державну політику щодо встановлення рівних гендерних прав і можливостей у всіх сферах суспільного життя; затвердження Національного плану дій щодо гендерної рівності, запобігання та протидії гендерному насильству, інших державних цільових програм; спрямування та координації роботи органів виконавчої влади щодо забезпечення гендерної рівності, запобігання та протидії гендерно зумовленому насильству; врахування при прийнятті нормативно-правових актів принципу гендерної рівності.

Міністерство соціальної політики України визначено відповідно до законодавства є уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань забезпечення рівних гендерних прав і можливостей. Постанова КМУ визначила повноваження вказаного органу влади, а саме [59]: розробляти заходи щодо забезпечення рівних гендерних прав і можливостей у всіх сферах життя суспільства; формувати Національний план дій щодо реалізації гендерної рівності; контролювати дотримання гендерної рівності у кадрових питаннях органів влади; організовувати навчання державних службовців щодо проблематики забезпечення рівних гендерних прав і можливостей; моніторити та узагальнювати результати забезпечення рівних гендерних прав і

можливостей у різних суспільних сферах життя.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) реалізує відповідні функції реалізації рівних гендерних прав і можливостей, подолання всіх форм статевої дискримінації, зокрема [60]: забезпечує підвищення кваліфікації фахівців державного сектору щодо забезпечення рівних гендерних прав і можливостей; збирає інформацію щодо чисельності державних службовців [61], (кількість за статтю та віковими групами, категоріями та підкатегоріями державної служб, посади та ін.).

Загалом, інституційна система України щодо впровадження гендерного підходу в органах публічної влади має значний потенціал для привернення уваги до гендерних упереджень та прогалин у комунікаційних функціях. Однак залишається значна робота з активізації структур і повноважень на практиці. Моніторингові дослідження свідчать про вкрай обмежене врахування гендерних чинників у зовнішніх комунікаціях [18]. Гендерні стереотипи та привілейований доступ для державних службовців продовжують домінувати в діяльності зі зв'язків з громадськістю більшості державних органів. Процеси захисту здебільшого не можуть виявити виключні мовні чи візуальні матеріали, оскільки відповідні інструкції та інструменти правозастосування перебувають на стадії становлення.

Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року визначила гендерні пріоритети, які мають бути досягнуті у системі публічного управління (табл. 2.6).

Опитування щодо рівних можливостей чоловіків і жінок в органах державної влади показало (рис. 2.5) згоду переважної кількості опитаних щодо наявності рівних можливостей для поєднання сімейних і професійних обов'язків державних службовців серед чоловіків та жінок.

Таблиця 2.6

Завдання щодо досягнення стратегічних цілей та результатів гендерних

пріоритетів [63]

Показники	I етап 2024 р.	II етап 2025-2027 рр.	III етап 2028-2030 рр.
1. Нормативно-правові акти, які забезпечують рівні права та можливості та недопущення гендерної дискримінації, к-сть	9	9	9
2. Частка жінок-депутатів у Верховній Раді України, %	30	30	30
3. Частка жінок-депутатів органів місцевого самоврядування рад, %	30	30	30

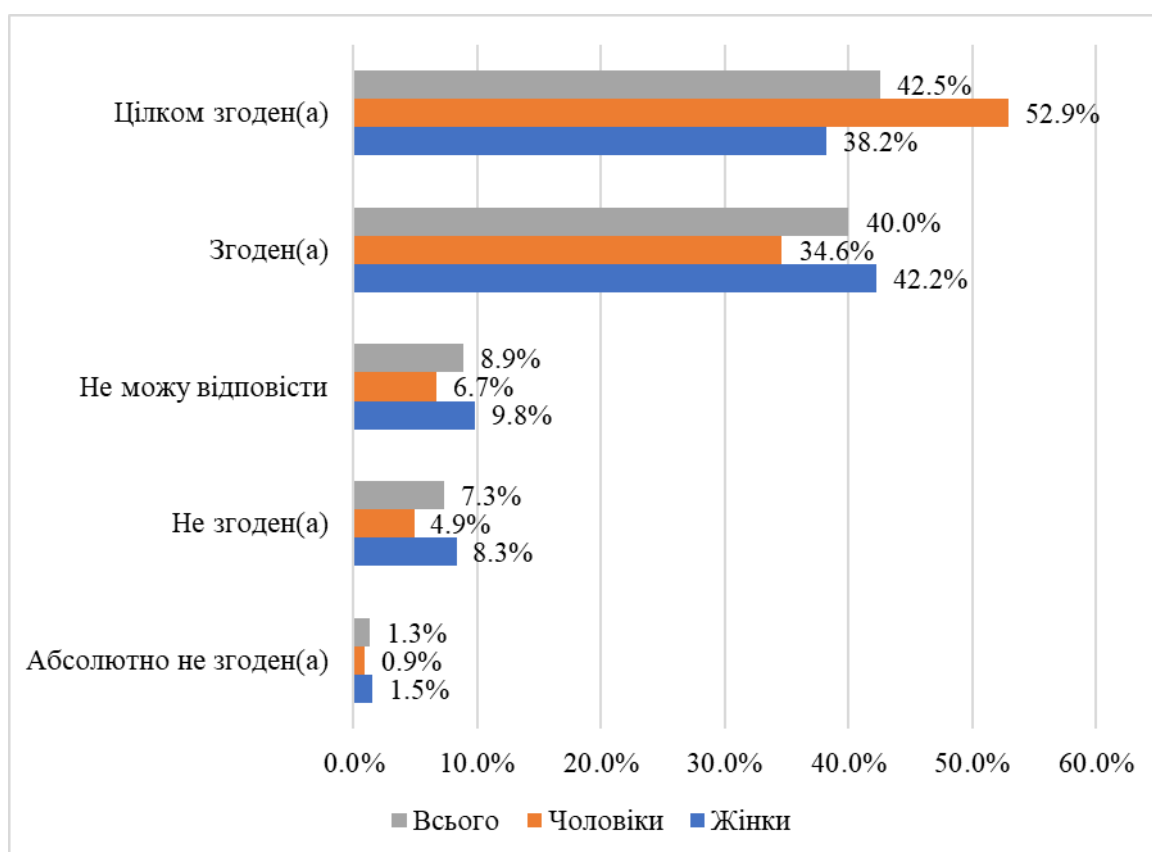


Рис. 2.5. Наявність рівних можливостей чоловіків і жінок для поєднання сімейних і професійних обов'язків (%) [28].

Таким чином, хоча перспективні структури надають інструменти, все ще потрібні концентровані зусилля для розробки конкретних стандартів, процедур планування, програм розбудови потенціалу та механізмів підзвітності щодо трансформації гендерної комунікації. Важливе значення для переходу від

новостворених структур до повноцінної практики має визначення пріоритетів вищим керівництвом, виділення спеціальних бюджетних витрат та спільна робота з моніторинговими групами громадянського суспільства.

Перетворення інституційного потенціалу на подолання зростаючого розриву зі стандартами країн-членів Європейського Союзу вимагає наполегливих дорожніх карт, лідерів змін і багатогранних заходів, які використовують можливості, що з'явилися завдяки нещодавнім реформам державного управління. В епоху модернізації державне управління в Україні може і повинно відображати європейські цінності різноманіття, рівності та інклюзивності через зразкову, гендерно-чутливу комунікацію, що охоплює, представляє та розширює права і можливості всіх громадян [77].

Забезпечення активної участі жінок у формуванні комунікаційної політики, повідомлень і матеріалів державного сектору є основою гендерно-трансформаційних підходів [67]. Їхній внесок робить видимими важливі перспективи, які інакше були б виключені з процесу прийняття рішень щодо інформаційних потоків, що мають значний вплив на громадську думку. Структуровані механізми зворотного зв'язку також формують розуміння потреб цільової аудиторії, сприяють залученню та узгодженню урядового дискурсу з думкою громадян.

Міжнародний досвід демонструє, що консультації та механізми комунікаційних стратегій підвищують актуальність, довіру та розширення прав і можливостей [71]. В українському контексті законодавство, що формується, передбачає певні вимоги щодо проведення консультацій з громадськістю стосовно потоків публічної інформації. Наприклад, закони про участь громадян у формуванні політики вимагають періодів громадського обговорення законопроектів, що визначають стратегічні пріоритети держави в сфері комунікації [57]. Нормативно-правові акти також вимагають проведення певних обговорень із зацікавленими сторонами під час розробки заходів з інформування громадськості про реформи [55].

Однак на практиці вказані механізми не достатньо мотивують залучення

жіночих організацій та правозахисників саме до роботи над зміною традиційної культури комунікації. У публічних консультаціях беруть участь переважно основні групи громадянського суспільства, які зосереджені на таких секторах, як охорона здоров'я та економічна політика, а не на інклюзивному врядуванні. Зовнішні технічні експерти, які залучаються до комунікацій, як правило, віддають перевагу технократичним підходам, а не партисипативним [144], що призводить до того, що результати комунікації не узгоджуються та не відповідають зобов'язанням щодо гендерної рівності, кодифікованим на рівні керівництва.

Інституціоналізація гендерно чутливої управлінської комунікації передбачає не лише внутрішні зміни в структурах влади, а й зовнішню взаємодію з активними суб'єктами громадянського суспільства. Жіночі організації, гендерно орієнтовані аналітичні центри та правозахисні платформи відіграють ключову роль у формуванні порядку денного рівності, особливо в умовах повоєнного відновлення. Як зазначають С. М. Наумкіна та Я. О. Дорошенко, організації громадянського суспільства володіють унікальними спроможностями для моніторингу процесу відновлення, захисту вразливих груп, локалізації гуманітарних практик і формування довіри до інституцій влади [49, с. 32]. У цьому контексті до вразливих груп належать і жінки, які несуть непропорційне навантаження у сфері догляду, стикаються з труднощами працевлаштування, політичного представництва та доступу до рішень.

Отже, інтеграція гендерної перспективи в комунікацію з громадянським сектором не лише підвищує ефективність управління, а й сприяє формуванню стійкої моделі деліберативної демократії, де голоси маргіналізованих груп враховуються системно, а не ситуативно.

Загалом, нинішня залежність від взаємодії втрачає величезні можливості для всебічного, регулярного обміну думками з захисниками прав жінок і меншин щодо покращення комунікаційної спроможності. Виділення постійних каналів для проведення гендерних консультацій могло б посилити всі елементи

публічних повідомлень. Групи можуть здійснювати зовнішній моніторинг використання мови, візуальних зображень, партнерства зі ЗМІ, вибору речників та просування діяльності. Вони пропонують оперативне управління для охоплення вразливих аудиторій через відомі інформаційні канали громади, де часто бракує рішень влади. Їхні мережі розширюють контури зворотного зв'язку для швидкого реагування на суперечки чи дезінформацію. Загалом, інституціоналізація механізмів організованої участі краще узгоджує комунікацію з прагненнями до гендерної рівності, проголошеними на рівні керівництва [34].

Надійні системи моніторингу та підзвітності є незамінними прискорювачами переходу від законів і державних політик до відчутних результатів змін у сфері гендерної комунікації в державному секторі: відстеження ключових показників, пов'язаних із наслідками, висвітлює прогалини, які потребують виправлення; зовнішній аудит спонукає до коригувальних дій; вимоги до розкриття інформації надають громадським організаціям важелі впливу, щоб прискорювати реформи.

У міру модернізації державних функцій у всьому світі стандартні індикатори, які відстежуються щодо пріоритетів гендерної рівності, охоплюють склад відділів зв'язків з громадськістю, моделі видимості ролей експертів, а також зображення, що використовуються в інформаційних матеріалах [31]. Сучасні системи вимагають прозорості цих показників, а також проведення гендерного аудиту та механізмів консультацій, що дозволяють зовнішнім експертам оцінювати потенційну упередженість державних повідомлень.

В українському контексті система нагляду за впровадженням гендерних підходів, створена ухваленням Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» [58], має подібний потенціал завдяки планам забезпечення рівності, які є обов'язковими для всіх державних органів. Вказані акти вимагають встановлення конкретних комунікаційних цілей щодо гендерного паритету, а також призначення відповідальних за їх виконання та відстеження прогресу за допомогою звітних показників. Стандартизація

відкритих даних також підкреслює важливість комунікаційних функцій з огляду на широке оцифрування, що уможлиблює зовнішній аналіз державної інформаційної системи [27].

Однак поки що їхнє застосування зосереджується переважно на посиленні антидискримінаційного захисту, а не на проактивних, трансформаційних зобов'язаннях у сфері комунікації. Небагато планів забезпечення рівності містять цілі, спрямовані на подолання недостатнього представництва жінок на посадах речників або гендерних стереотипів у рекламі, що перебуває під контролем держави.

Загалом, прискорення трансформацій значною мірою залежить від громадянського суспільства, яке використовує офіційні структури підзвітності, щоб пролити світло на існуючі практики, які суперечать проголошеним амбіціям гендерної рівності. За наявності міцної правової бази для забезпечення прозорості зовнішній гендерний аудит може підштовхнути чиновників до модернізації відповідно до європейських стандартів, що відповідає геополітичним прагненням України.

Подолання гендерної нерівності приносить значні переваги суспільству та економіці. Усунення гендерних розривів у зайнятості може посилити економічне зростання та відновлення. Ефективне впровадження гендерного бюджетування може гарантувати, що державна бюджетна політика сприятиме досягненню цілей гендерної рівності, таких як збільшення участі робочої сили, зростання ВВП і покращення фіскальної стійкості [249].

У постійному пошуку шляхів впровадження гендерно інклюзивної управлінської комунікації в органах публічної влади оцінка впливу інституційних механізмів стає вирішальним аспектом (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники оцінки для вимірювання впливу гендерно-інклюзивних
комунікаційних механізмів

Показники	Напрями впровадження
Показники представництва	Впровадити показники для оцінки представництва різних гендерних ідентичностей у процесах прийняття рішень, на керівних посадах та комунікаційних платформах. Дослідити використання кількісних показників для відстеження змін у представництві з плином часу.
Комунікаційні результати	Розробити показники для оцінки результатів гендерно-інклюзивної комунікації, включаючи співпрацю, обмін знаннями та потік інформації. Розглянути якісні та кількісні показники для оцінки ефективності комунікаційних ініціатив.
Відгуки та сприйняття працівників	Впровадити опитування або механізми зворотного зв'язку для збору інформації про сприйняття службовцями гендерної комунікації. Розробити показники, які фіксують рівень задоволеності та відповідності організаційним цінностям.
Показники доступності	Запровадити показники для оцінки доступності комунікаційних механізмів для осіб з різною гендерною ідентичністю. Оцінити охоплення комунікаційних платформ, щоб забезпечити рівний доступ для всіх працівників.
Ефективність навчання	Розробити метрики для вимірювання ефективності навчальних програм, пов'язаних з гендерною чутливістю в комунікації. Оцінити зміни в знаннях, ставленні та поведінці в результаті навчальних ініціатив.
Зменшення гендерних стереотипів	Розглянути зменшення гендерних стереотипів у комунікації як ключовий показник успіху. Розробити методи оцінки змін у використанні мови, повідомлень та наявності стереотипів в організаційному дискурсі.
Підвищення залученості працівників	Розглянути підвищення рівня залученості та участі працівників як позитивний результат. Розробити індикатори для вимірювання рівня залученості, включаючи активну участь у каналах комунікації, форумах та ініціативах.
Удосконалення процесів прийняття рішень	Визначити вдосконалення процесів прийняття рішень як вирішальний показник успіху. Оцінити, чи сприяє гендерна комунікація більш поінформованому, спільному та справедливому прийняттю рішень.
Зменшення комунікаційних бар'єрів	Розглянути зменшення комунікаційних бар'єрів як важливий показник успіху. Оцінити, чи сприяють впроваджені механізми покращенню комунікації та зменшенню перешкод, з якими стикаються особи з різною гендерною ідентичністю.

Пропонуючи показники оцінювання, визначаючи ключові показники успіху та пропонуючи стратегії для постійного вдосконалення, потрібно мати

на меті забезпечити комплексну основу для оцінки та підвищення ефективності впроваджених механізмів.

Визначені інституційні механізми мають велике значення для просування гендерної рівності в управлінській комунікації в органах публічної влади. Інституційні механізми мають потенціал для стимулювання змін в органах влади. Інституційні механізми слугують для встановлення підзвітності та прозорості в комунікаційних практиках. Політика, підкріплена зобов'язаннями керівників, встановлює очікування, а навчальні програми забезпечують державних службовців необхідними інструментами для реалізації завдань.

Окрім просування гендерної рівності, визначені механізми сприяють загальному успіху органів публічної влади. Комунікаційні практики розширюють співпрацю, інновації та організаційний клімат, підвищуючи ефективність органів публічної влади в наданні послуг громадянам. Оскільки органи публічної влади рухаються до більш інклюзивних комунікаційних практик, шлях до гендерної рівності в управлінській комунікації вимагає постійної відданості, адаптивності та визнання невід'ємної ролі, яку відіграють інституційні механізми у формуванні загального наративу.

Визначені механізми підсилюють трансформаційні зміни, що формують майбутнє, в якому гендерно-інклюзивна комунікація є фундаментальним аспектом. За допомогою вказаних механізмів органи публічної влади можуть просувати себе до більш справедливого та успішного майбутнього.

Аналіз нових механізмів, що сприяють впровадженню гендерного підходу в комунікації публічного сектору, дає змогу виявити ключові ідеї для прискорення прогресу на тлі викликів, що залишаються. Незважаючи на зростання правових можливостей та інституційних структур, орієнтованих на гендерну рівність, зміни поки що зосереджені переважно на боротьбі з відкритою дискримінацією, а не на проактивному розширенні прав і можливостей жінок за допомогою повідомлень та залучення до участі. Механізми визначення пріоритетів, координації та підзвітності мають активізувати наявний потенціал.

Аналіз висвітлює прийнятні моделі та фактори успіху, які можуть бути застосовані органами публічної влади на всіх рівнях, що прагнуть зробити комунікаційну діяльність більш чутливою до потреб жінок, враховуючи їхні особливі потреби та перспективи.

Подальший прогрес вимагає багатовимірних стратегій, що охоплюють усі аспекти зовнішньої комунікаційної екосистеми. Гарантії жіночого лідерства, адекватне ресурсне забезпечення та гендерна експертиза на стратегічних посадах у сфері зав'язків з громадськістю можуть прискорити вирішення встановлених завдань. Широкі програми з розбудови потенціалу необхідні для трансформації інституційних звичок, а навчання має бути обов'язковим для всіх державних службовців. Стандартизовані настанови щодо гендерно-чутливих практик у всіх комунікаційних функціях сприяють узгодженості. Прозорість і обов'язкові консультації з жіночими правозахисними організаціями уможливають постійне вдосконалення у відповідь на зовнішню критику та пропозиції.

Приведення комунікаційних систем до стандартів, притаманних членам Європейського Союзу, що є важливим для бачення розвитку України, вимагає впевненого лідерства у поєднанні з конструктивними механізмами підзвітності. Вказане вимагає визнання прогалин, вивчення глобальних уроків і розширення прав і можливостей фахівців для трансформаційних змін через державні механізми.

Завдяки скоординованим правовим, інституційним зусиллям, розбудові спроможності та моніторингу, гендерно-трансформаційні комунікаційні норми можуть закріпитися, поступово перетворюючи принципи різноманітності, участі та розширення прав і можливостей на стандартну практику. Багатообіцяючим є те, що нові підходи пропонують механізми, які можна активувати за допомогою стратегічних пріоритетів і ресурсів. Решта складових для прискорення – це узгоджені зобов'язання в поєднанні з внутрішнім і зовнішнім тиском через інструменти прозорості, які висвітлюють невідповідності задекларованим цінностям. Разом вказані чинники сприятимуть

комунікаційним змінам, що забезпечить система публічного управління.

Висновки до розділу 2

Аналіз засвідчив, що гендерна рівність в органах публічної влади України має не лише соціальне, а й чітке політичне значення, особливо в умовах війни, коли публічна влада концентрує критичні ресурси та легітимність. Участь жінок у політичних інституціях зростає, однак вона лишається фрагментарною та поверховою, у вищому корпусі державної служби жінки становлять лише 27,3%, у «силових» міністерствах, майже відсутні. Це свідчить про вертикальну гендерну сегрегацію влади.

В політичній практиці зберігається символічна інклюзія: гендерні квоти застосовуються непослідовно, механізми моніторингу відсутні, а реальний доступ жінок до неформальних каналів впливу обмежений. Політична комунікація відтворює ієрархії та стереотипи, що знижує ефективність державної політики репрезентації.

Політологічно значущим є висновок, що гендерно чутлива управлінська комунікація є не лише інструментом справедливості, а й фактором демократичної легітимності та ефективного врядування. Її недорозвиненість вказує на слабкість політичних інституцій у реалізації публічної політики як форми відповідального управління.

Формальна декларація рівності без структурної трансформації управлінських практик не здатна змінити баланс влади. Відсутність політичної волі до змістовного мейнстримінгу гендерної політики, зокрема у парламенті (де бракує механізмів голосування за довіреністю, внутрішнього гендерного аудиту, вживання фемінітивів), зберігає домінування чоловіків у стратегічно важливих напрямках (безпека, фінанси, міжнародна політика).

Разом з тим, без політичного пріоритету, бюджетного забезпечення та участі громадянського суспільства такі зміни не набудуть системного характеру.

У сучасній Україні гендерна рівність в органах публічної влади – це не

лише питання соціальної справедливості, а й індикатор політичної модернізації. Для зміцнення демократичного управління необхідне змістовне впровадження гендерної політики як інструменту трансформації владних відносин, подолання структурної нерівності та розширення політичної участі.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВОЇ КОМУНІКАЦІЇ КРІЗЬ ПРИЗМУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Світові тенденції впровадження політико-правових інструментів підтримки гендерної чутливості управлінської комунікації

Міжнародні угоди відіграли вирішальну роль у формуванні глобальних норм і стандартів гендерної рівності. Серед них Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (далі – CEDAW), прийнята Генеральною Асамблеєю ООН у 1979 році, виділяється як основоположний документ. CEDAW прямо визнає гендерну дискримінацію порушенням прав людини та закликає країни-підписанти усунути дискримінацію жінок у всіх формах, сприяючи рівності в політичній, економічній та соціальній сферах [130].

Вплив CEDAW простежується у формуванні низки ключових міжнародних рамкових документів. Зокрема, Пекінська декларація та Платформа дій, ухвалені на Четвертій Всесвітній конференції з питань жінок (1995 р.), визначили амбітний порядок денний для досягнення гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок у глобальному вимірі. Документ окреслив критичні напрями занепокоєння, серед яких – фемінізація бідності, обмежений доступ до освіти та охорони здоров'я, насильство проти жінок, а також нерівний розподіл влади та участі у процесі прийняття рішень. Декларація поклала на уряди та міжнародні організації зобов'язання забезпечити пріоритетність питань гендерної рівності у своїх політиках, інституційних реформах та програмних ініціативах [103].

Крім того, Цілі сталого розвитку (далі – ЦСР), встановлені в 2015 році, ще більше зміцнили глобальне зобов'язання щодо гендерної рівності через ціль 5: «Досягти гендерної рівності та розширити можливості для всіх жінок і дівчат». Вказана мета підкреслює взаємозв'язок гендерної рівності з іншими вимірами сталого розвитку, наголошуючи на тому, що гендерна рівність є важливою для викорінення бідності, досягнення економічного зростання та

забезпечення соціальної справедливості [301].

Міжнародні угоди виступають важливими нормативними орієнтирами, що формують інституційні рамки для розробки та реалізації національної політики у сфері гендерної рівності. Вони не лише задають стандарти для внутрішньодержавних зобов'язань, а й слугують інструментами моніторингу та забезпечення підзвітності. Зокрема, механізми звітування в межах CEDAW передбачають, що держави-учасниці зобов'язані подавати періодичні доповіді про хід реалізації положень Конвенції кожні чотири роки. Цей процес створює інституційну платформу для діалогу між урядами, комітетом CEDAW та представниками громадянського суспільства, що дозволяє не лише відслідковувати динаміку змін, але й посилювати захист прав жінок через міжнародні механізми тиску та нагляду [245].

Організація Об'єднаних Націй (далі – ООН) була в авангарді просування гендерної рівності за допомогою різних механізмів та ініціатив. Створення Управління ООН з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (ООН-Жінки) у 2010 році стало важливою віхою в консолідації зусиль, спрямованих на досягнення гендерної рівності. ООН-Жінки працює в усьому світі, щоб підтримувати впровадження міжнародних стандартів і посилювати голос жінок у процесах прийняття політичних рішень. Участь жінок у процесі прийняття рішень є відносно низькою в Україні: 23 члени Кабінету Міністрів, включаючи 3 віце-прем'єр-міністрів, і 21% представництва жінок у Верховній Раді, що нижче середньосвітового показника 24,5% і значно нижче середнього по Європі 29,6%. Хоча жінки традиційно становлять понад 75% усіх державних службовців в Україні, у 2020 році на найвищих посадах державної служби (категорія А) було лише 33% жінок. Водночас критична маса жінок у державному управлінні, зокрема на керівних посадах вищого рівня, важлива не лише з міркувань справедливості, але й тому, що він привносить більше поглядів жінок у політичні та інші комунікації [335].

Організація «ООН-Жінки» ініціювала декілька програм, спрямованих на сприяння участі жінок у політичній та економічній сферах. Наприклад,

кампанія «HeForShe», започаткована в 2014 році, має на меті залучити чоловіків до прихильників гендерної рівності, визнаючи важливість чоловічого союзу в боротьбі з гендерними нормами та стереотипами [152]. Подібним чином «Принципи розширення прав і можливостей жінок», розроблені у співпраці з Глобальним договором ООН, створюють основу для просування бізнесом гендерної рівності на робочому місці, ринку та в суспільстві [140].

Крім ООН, різні регіональні організації також відіграють вирішальну роль у просуванні гендерної рівності. ЄС, наприклад, запровадив політику, спрямовану на викорінення насильства за статтю, сприяння участі жінок у керівному житті та забезпечення рівної оплати за рівну роботу. Гендерний план дій ЄС окреслює конкретні дії для сприяння гендерній рівності у зовнішніх відносинах, визнаючи важливість інтеграції гендерних аспектів у всі сфери співпраці в галузі розвитку [167].

Міжнародні неурядові організації відіграли важливу роль у захисті гендерної рівності як на місцевому, так і на глобальному рівнях. Такі організації, як Amnesty International і Human Rights Watch, проводять дослідницькі та адвокаційні кампанії, щоб підвищити обізнаність про гендерне насильство, дискримінацію та порушення прав людини, які зачіпають жінок і дівчат у всьому світі [336]. Звіти зазначених організацій часто служать ключовим доказом для змін політики та міжнародних дій.

У 141 країні жінки займають менше однієї третини посад міністрів, а в семи країнах жінки взагалі не представлені в кабінеті міністрів. Станом на 1 січня 2024 року лише 27 країн очолювали жінки, що трохи більше порівняно з лише 18 країнами десять років тому. Жінки становлять 23,3 % членів Кабінету міністрів, які очолюють міністерства у 2024 році – менше ніж на 0,5 відсоткового пункту більше, ніж у 2023 році [331]. У всьому світі представництво жінок у парламентах становить 27 % [240], і очікується, що паритет не буде досягнутий ще через 39 років [334]. На місцевому рівні станом на цей рік жінки становлять 35,5% обраних членів [149].

У 2024 р. щонайменше 63 країни проводять президентські та

парламентські вибори – безпрецедентна кількість 1,6 мільярда людей віддадуть свої голоси за претендентів на політичну діяльність. Країни, у яких збираються вибори, включають одні з найвищих і найнижчих країн щодо участі жінок у парламенті: Мексика та Руанда є єдиними країнами з представництвом жінок і чоловіків 50/50. Лише в семи країнах участь жінок у політичному житті становила від 40 до 49,9 %, станом на січень 2024 року, у той час як у шести країнах від 5 до 8 % – Іран, Кірібаті, Мальдіви, Палау, Соломонові острови та Тувалу [240].

Незважаючи на значний прогрес, досягнутий завдяки міжнародним ініціативам і структурам, залишаються проблеми в запровадженні та забезпеченні заходів гендерної рівності. Багато країн продовжують боротися з укоріненими культурними нормами та практикою, які увічнюють дискримінацію жінок. Такі проблеми, як насильство щодо жінок, обмежений доступ до освіти та охорони здоров'я та нерівні економічні можливості, залишаються актуальними у всьому світі. Згідно зі звітом Світового банку «Жінки, бізнес і право 2022», близько 2,4 мільярда жінок працездатного віку не мають рівних економічних можливостей, а 178 країн зберігають правові бар'єри, які перешкоджають їх повноцінній участі в економіці. У 86 країнах жінки стикаються з певною формою обмеження роботи, а 95 країн не гарантують рівну оплату за рівну роботу. У всьому світі жінки все ще мають лише три чверті законних прав, наданих чоловікам – загальна оцінка 76,5 із 100 можливих, що означає повну юридичну рівність. Однак, незважаючи на непропорційний вплив глобальної пандемії на життя та засоби до існування жінок у 2021 році 23 країни реформували свої закони, щоб зробити вкрай необхідні кроки для покращення економічного залучення жінок [332].

Існує критична потреба в посиленні співпраці між міжнародними організаціями, урядами та громадянським суспільством для посилення виконання зобов'язань щодо гендерної рівності. Наголошення на важливості збору й аналізу даних матиме вирішальне значення для розуміння перешкод, з якими стикаються жінки, і вимірювання прогресу. Крім того, сприяння

інклюзивному діалогу та партнерствам із залученням жінок із різним походженням забезпечить ефективне задоволення потреб усіх жінок у політиках та ініціативах [151].

Хоча міжнародні угоди та вплив таких організацій, як ООН, відіграли ключову роль у просуванні гендерної рівності, для подолання постійних проблем і створення більш справедливого світу для жінок і дівчат необхідні постійні зобов'язання та дії.

Сфера гендерної політики суттєво відрізняється в різних країнах під впливом культурних, економічних і політичних чинників. У багатьох розвинутих країнах прогресивна гендерна політика призвела до помітного прогресу в гендерній рівності. Існуюча політика зосереджена на законодавчій базі, розширенні економічних можливостей і соціальних послуг, спрямованих на зменшення гендерної нерівності.

Такі країни, як Ісландія, Швеція та Норвегія, створили комплексну правову базу, яка сприяє гендерній рівності. Згідно з Глобальним звітом про гендерні розриви [182], Ісландія незмінно входить до рейтингу країни з найбільшою гендерною рівністю у світі. Уряд Ісландії запровадив Закон про гендерну рівність у 2000 році, який зобов'язує рівну оплату за однакову роботу та зобов'язує компанії проводити гендерні аудити [322]. Реалізація законодавчих актів призвело до значного скорочення гендерного розриву в оплаті праці, демонструючи важливість міцної правової бази для досягнення гендерної рівності.

Подібним чином, прихильність Швеції гендерній рівності є очевидною через її політику підтримки відпусток по догляду за дитиною, доступного догляду за дітьми та представництва жінок у політиці. Шведська система відпустки по догляду за дитиною дозволяє обом батькам брати відпустку, щоб доглядати за своїми дітьми, таким чином заохочуючи спільні обов'язки вдома [225]. Такий підхід не лише розширив можливості жінок у робочій силі, але також сприяв культурним змінам щодо гендерних ролей.

Розвинені країни також досягли значних успіхів у розширенні

економічних можливостей жінок. Наприклад, Канада реалізувала різні ініціативи для підтримки жіночого підприємництва. Стратегія жіночого підприємництва Канади, започаткована у 2018 році, спрямована на збільшення кількості підприємств, якими володіють жінки, шляхом надання доступу до фінансування, мереж і наставництва [135]. Вказані ініціативи продемонстрували, що цільова підтримка жінок-підприємців може призвести до економічного зростання та більшого гендерного паритету в бізнес-секторі.

Одним із ключових уроків з досвіду розвинених країн є важливість взаємозв'язку в гендерній політиці. Політика, спрямована на вирішення унікальних проблем, з якими стикаються жінки різного походження, наприклад, раси, класу та інвалідності, є важливою для досягнення повної гендерної рівності [296]. Водночас ефективність реалізації гендерної політики значною мірою зумовлюється стабільністю політичної волі та рівнем залучення громадськості. У демократичних системах, де процеси формування політики залежать від циклів виборчої легітимації, відданість ідеям гендерної рівності потребує постійного політичного захисту, стратегічної комунікації та громадського консенсусу. За відсутності чітко артикульованої державної позиції, інституційної пам'яті та активного громадського лобі, досягнутий прогрес може бути швидко нівельований під впливом популістських або консервативних ревізійоністських тенденцій. Таким чином, гендерна політика постає не лише як технічне завдання публічного врядування, а як предмет політичного протистояння.

У свою чергу, багато країн, що розвиваються, стикаються зі значними проблемами у впровадженні ефективної гендерної політики. Наявні виклики виникають через соціально-економічні фактори, культурні норми та обмежені ресурси.

Культурне ставлення до гендерних ролей часто перешкоджає просуванню гендерної рівності. У таких країнах, як Афганістан і Пакистан, глибоко вкорінені патріархальні норми обмежують доступ жінок до освіти, охорони здоров'я та можливості працевлаштування [90]. Світовий банк повідомляє, що в

Афганістані майже 60% дівчат не відвідують школу, і ця ситуація погіршується триваючим конфліктом і ставленням суспільства, яке надає перевагу освіті чоловіків [148]. Наявні бар'єри підкреслюють необхідність культурно врахованих підходів до гендерної політики, які залучають громади до діалогу та освіти.

Політична нестабільність і відсутність управління також можуть перешкоджати зусиллям щодо гендерної рівності в країнах, що розвиваються. У Ємені триваючий конфлікт серйозно вплинув на права жінок, повідомляючи про збільшення гендерного насильства та обмеження на пересування жінок [224]. Відсутність стабільного політичного середовища ускладнює реалізацію та підтримку гендерної політики, що ілюструє важливий зв'язок між публічним управлінням і гендерною рівністю.

Незважаючи на зазначені проблеми, у країнах, що розвиваються, існують значні можливості для просування гендерної рівності. Ініціативи з мікрофінансування розширюють економічні можливості жінок, надаючи їм доступ до фінансових ресурсів. Такі програми, як Grameen Bank у Бангладеш, успішно вивели багатьох жінок із бідності, пропонуючи невеликі кредити для підприємницької діяльності [214]. Вказані ініціативи демонструють, що цільові економічні програми можуть посилити роль жінок і сприяти розвитку громади.

ЦСР підкреслюють гендерну рівність як фундаментальний компонент сталого розвитку. Глобальна структура заохочує країни приймати політику, яка відповідає міжнародним стандартам, і зобов'язується досягти вимірюваних результатів [315]. Спільні зусилля держави, НУО та міжнародних організацій можуть забезпечити необхідні ресурси та підтримку для реалізації ефективної гендерної політики.

Освіта відіграє ключову роль у зміні ставлення суспільства до гендерної рівності. Програми, які сприяють освіті дівчат та обізнаності суспільства, можуть змінити сприйняття та надати жінкам можливості відстоювати свої права. Такі країни, як Руанда, досягли значних успіхів у забезпеченні гендерної рівності завдяки освітнім ініціативам і гендерно-чутливій політиці, яка сприяла

підвищенню участі жінок в уряді та прийнятті рішень [275]. Досвід Руанди ілюструє потенціал освіти як трансформаційної сили в зусиллях щодо гендерної рівності.

Розвинуті країни досягли значного прогресу завдяки комплексній правовій базі та цілеспрямованим економічним ініціативам, у той час як країни, що розвиваються, стикаються зі значними проблемами, пов'язаними з культурними, соціально-економічними та політичними бар'єрами. Однак існують можливості для просування, зокрема через освіту, мікрофінансування та міжнародну співпрацю. Навчаючись на успішному досвіді та вирішуючи унікальні проблеми, з якими стикаються країни, що розвиваються, світова спільнота може працювати над досягненням реальної гендерної рівності для всіх.

Процеси цифровізації суттєво трансформували комунікаційні практики в глобальному політичному просторі, змінюючи не лише форми взаємодії громадян з інформацією, але й саму природу політичної участі. Соціальні медіа, як інструменти цифрової демократії, стали важливими каналами для адвокації, мобілізації та артикулювання громадських вимог. Зокрема, в контексті просування гендерної рівності, цифрові платформи відіграють роль альтернативного простору, де маргіналізовані голоси можуть бути почуті, а публічний дискурс розширений за межі традиційних інституційних каналів. Цей феномен посилює горизонтальні механізми політичної комунікації, сприяє формуванню віртуальних мереж солідарності та забезпечує нові форми взаємодії між громадянським суспільством і публічною владою. Водночас цифрове середовище вимагає нових підходів до регулювання, захисту прав та подолання інформаційної нерівності.

Такі організації, як ООН-Жінки, ефективно використовували соціальні медіа для підвищення обізнаності та просування ініціатив щодо гендерної рівності. Такі кампанії, як #HeForShe, залучають чоловіків і хлопців до розмови, кидають виклик традиційним уявленням про маскулінність і заохочують до активної участі в боротьбі за гендерну рівність [232].

Стратегічне використання соціальних медіа демонструє, як цифрові платформи можуть сприяти діалогу та інклюзивній участі.

Соціальні медіа також є цінним ресурсом для освіти та поширення інформації щодо гендерних питань. Онлайн-платформи надають доступ до великої кількості ресурсів, включаючи статті, відео та вебінари, що дозволяє користувачам дізнаватися про гендерну рівність, репродуктивні права та феміністські теорії. Ініціатива Girl Up, використовує соціальні медіа, щоб розповісти молодим людям про гендерні нерівності та надати їм можливості відстоювати зміни [261].

Сучасний етап технологічного розвитку, зокрема активне впровадження інтернет-технологій та штучного інтелекту, переконливо засвідчує зростаючі можливості реалізації складних завдань багатофункціонального управління, орієнтованого на потреби кожної окремої особи. Цифрова трансформація публічного управління суттєво модернізує комунікацію між державою та громадянським суспільством, забезпечує оптимізацію процесів надання адміністративних послуг, водночас зменшуючи навантаження на державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування [39, с. 98].

Однак, незважаючи на потенціал цифрових технологій для сприяння гендерній рівності, їх використання супроводжує значні проблеми та ризики. Проблеми, пов'язані з переслідуваннями в Інтернеті, цифровим розривом і збереженням шкідливих стереотипів, створюють загрозу для ефективності гендерної комунікації в цифровому просторі.

Цифровий розрив залишається значною перешкодою для досягнення гендерної рівності в цифровому просторі. Доступ до цифрових технологій та Інтернету неоднаковий для різних соціально-економічних груп, географічних регіонів або статей. За даними Міжнародного союзу електрозв'язку [237], жінки приблизно на 8% рідше володіють мобільним телефоном, ніж чоловіки, порівняно з 10 % у 2020 році. Серед тих, хто не має мобільного телефону, жінок на 35% більше, ніж чоловіків. У всьому світі 70 % чоловіків користуються Інтернетом у порівнянні з 65 % жінок. Зазначена нерівність обмежує

можливості жінок працювати з онлайн-ресурсами, брати участь у соціальних рухах і отримувати доступ до інформації про свої права.

Зусилля щодо подолання цифрового розриву мають надавати пріоритет маргіналізованим громадам і забезпечувати справедливий доступ до цифрових інструментів і навчання. Програми, спрямовані на підвищення цифрової грамотності серед жінок і дівчат, особливо в країнах, що розвиваються, можуть допомогти їм використовувати потенціал цифрових технологій для пропаганди та самовираження [277].

Незважаючи на прогресивний потенціал соціальних мереж, вони також можуть зміцнювати шкідливі стереотипи та увічнювати мізогінію. Поширеність сексистських коментарів, тролінгу та сексуалізації жінок в онлайн-просторах може підірвати зусилля з просування гендерної рівності. Дослідження [309] виявило, що алгоритми соціальних медіа часто віддають перевагу сенсаційному та поляризаційному контенту, який може посилити стереотипи та перешкодити конструктивному діалогу.

Щоб пом'якшити ці ризики, платформам соціальних медіа вкрай важливо прийняти етичні принципи, які просувають гендерно чутливий контент і заохочують різноманітне представлення статі в своїх алгоритмах. Спільні зусилля між технологічними компаніями, органами державної влади та громадянським суспільством мають важливе значення для створення цифрового середовища, яке сприяє інклюзивності та поважає різні гендерні ідентичності.

Цифровізація змінила сферу гендерної комунікації, запропонувавши нові шляхи для адвокації, освіти та залучення. Соціальні медіа відіграють важливу роль у просуванні гендерних аспектів, посиленні голосів маргіналізованих груп і сприянні діалогу. Проте такі виклики, як переслідування в Інтернеті, цифровий розрив і зміцнення шкідливих стереотипів, повинні бути розглянуті, щоб забезпечити повну реалізацію потенціалу цифрових технологій для просування гендерної рівності. Приймаючи інклюзивну політику, сприяючи цифровій грамотності та сприяючи безпечному онлайн-середовищу, зацікавлені

сторони можуть працювати разом, щоб створити більш справедливе цифрове майбутнє.

Інтеграція гендерних аспектів у управлінські комунікаційні стратегії стає все більш важливою, оскільки дослідження показують, що гендерно-чутливі підходи можуть підвищити ефективність публічного управління та впровадження політики [11; 337]. Комунікаційні стратегії часто служать відображенням ширших національних зобов'язань щодо гендерної рівності та інклюзивності. Незважаючи на те, що кілька країн прийняли гендерно-чутливу комунікаційну політику, реалізація та глибина цієї політики значно відрізняються під впливом політичного, культурного та інституційного контексту.

За останні роки різні країни досягли успіхів у включенні гендерних міркувань у свої комунікаційні рамки. Так, Комунікаційна стратегія урядових установ Швеції передбачає гендерно збалансоване представництво та мову в усіх публічних комунікаціях, спрямованих на зменшення гендерних упереджень у державних повідомленнях [299]. До країн з наявними гендерно-орієнтованими комунікаційними стратегіями належать, зокрема, Швеція та Канада. У Швеції впроваджено гендерно збалансоване представництво, а також використання гендерно чутливої мови у публічних повідомленнях [299]. У Канаді акцент робиться на інклюзивній мові як засобі підтримки маргіналізованих гендерних груп [185].

У Німеччині комунікаційна практика є частково гендерно орієнтованою: впроваджено добровільне навчання з гендерно чутливих підходів, рівномірності мови та подолання дискримінаційних стереотипів [179].

Натомість Японія наразі не має повноцінної гендерної комунікаційної стратегії; рівень інституціоналізації таких практик обмежений [186].

Таким чином, країни, які надають пріоритет гендерно інклюзивним комунікаціям, демонструють різний рівень впровадження відповідних підходів від обов'язкових стандартів до часткових чи обмежених практик.

Країни з надійними комунікаційними стратегіями, що враховують

гендерні аспекти (Швеція, Канада), чітко зосереджуються на інклюзивній мові, збалансованому представленні та різноманітних проявах в управлінській комунікації. Вказані практики призвели до позитивних результатів щодо громадського сприйняття та залучення, особливо серед маргінальних спільнот [115].

Канадський підхід до інклюзивної комунікації: канадський уряд запровадив комплексну структуру гендерного аналізу плюс (GBA+), яка застосовується в різних державних політиках і комунікаційних зусиллях для усунення гендерної нерівності [325]. Завдяки цій структурі урядові повідомлення формуються таким чином, щоб включати різні гендерні ідентичності, сприяючи інклюзивності.

Конституційне законодавство Німеччини наголошує на рівності чоловіків і жінок і виражає федеральне зобов'язання щодо активної та ефективної політики рівності. Стаття 3(2) Основного закону (Grundgesetz) підкреслює, що усі люди рівні перед законом; і чоловіки і жінки рівні в правах. Держава сприяє фактичному забезпеченню рівності чоловіків і жінок і працює над усуненням існуючих недоліків; ніхто не може перебувати в привілейованому становищі за статтю, походженням, етнічним походженням, мовою, спадщиною, вірою, релігійними чи політичними переконаннями. Ніхто не може бути ущемленим через свою інвалідність [94]. Дія Основного закону була поширена на возз'єднану державу в 1990 році. Мандат гендерної рівності відповідно до конституції був посилений наступним доповненням у 1994 році: держава сприяє ефективній реалізації рівних прав жінок і чоловіків і працює над усуненням існуючі недоліки.

Головним державним органом з питань рівності є Відділ гендерної рівності Міністерства у справах сім'ї, людей похилого віку, жінок та молоді (Abteilung «Gleichstellung», Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend – BMFSFJ). Його основні функції полягають у розробці політики гендерної рівності для уряду та моніторингу прогресу в досягненні гендерної рівності, наприклад, через Звіт про рівність (Gleichstellungsbericht) [99] та Атлас

рівності [97]. Відділ проводить дослідження з питань гендерної рівності, окрім публікації та розповсюдження інформації про гендерну рівність для громадського інформування та навчання. Він також відповідає за інтеграцію питань гендерної рівності в ЄС і міжнародні справи Німеччини.

Дослідження підкреслюють позитивну кореляцію між гендерно-чутливою комунікацією та загальною ефективністю. Гендерно-чутливі комунікаційні стратегії пов'язані з вищим рівнем залученості, довіри та задоволення серед громадян, що, у свою чергу, підвищує ефективність і вплив державних програм [239].

Гендерно-інклюзивне спілкування створює відчуття представництва та визнання, сприяючи підвищенню довіри до органів публічної влади. Дослідження показують, що гендерно збалансоване представництво у візуальних медіа, наприклад, покращує сприйняття громадськістю прихильності уряду рівності та інклюзії. Встановлено, що громадяни в країнах з гендерно-чутливою політикою комунікації повідомили про вищий рівень довіри до органів публічної влади порівняно з громадянами країн без такої політики [176].

Присутність різних голосів в урядових комунікаційних командах є вирішальним фактором у запровадженні ефективної гендерно-чутливої комунікації. Органи публічної влади, які надають перевагу гендерній різноманітності у своїх відділах комунікації, повідомляють про вищий рівень інновацій та залучення громадськості. Вказане підтверджується звітом ОЕСР за 2021 рік, в якому наголошується, що гендерна різноманітність у структурах публічного сектору сприяє більш детальному розумінню потреб громади та сприяє співчуттю в обміні повідомленнями [96].

Інтеграція гендерних аспектів у комунікаційні стратегії органів публічної влади має важливе значення для зміцнення довіри, покращення взаємодії та підвищення ефективності політики. Країни, які віддають перевагу гендерно чутливій комунікації через інклюзивну мову, збалансоване представництво та різноманітні комунікаційні команди, демонструють значне покращення

громадської довіри та дотримання політики. Оскільки держава продовжує адаптуватися до мінливих потреб різних груп населення, включення гендерних міркувань у комунікаційну практику відіграватиме вирішальну роль у досягненні справедливого та ефективного публічного управління.

Країни з чітко визначеною гендерно-орієнтованою комунікаційною політикою продемонстрували відчутні покращення в залученні громадськості, інклюзивності та результатах політики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Гендерно-орієнтована комунікаційна практика та результати

Країна	Ключові гендерно орієнтовані комунікаційні практики	Результати та вплив
Швеція	Гендерно-нейтральна мовна політика, інклюзивні образи, гендерний аудит у комунікаційному плануванні	Підвищення суспільної довіри, широке представництво
Канада	Гендерний аналіз плюс (GBA+), інклюзивність корінного населення, цільові повідомлення громадської охорони здоров'я	Більше залучення та інклюзивності, покращення результатів для здоров'я
Руанда	Гендерні квоти в політичній комунікації, акцент на розширенні прав і можливостей жінок, охоплення населення	Значне представництво жінок на керівних посадах
Нова Зеландія	Різнорамне представлення в ЗМІ, наголос на інтерсекторальних підходах, підтримуюча мовна політика	Підвищення видимості різноманітних гендерних ідентичностей

Джерело: [116; 201; 220; 259].

Швеція є світовим лідером у сфері гендерно-чутливої комунікації, встановивши вказівки, які передбачають використання гендерно нейтральної мови та образів у всіх комунікаціях в публічному секторі. Уряд Швеції активно використовує інклюзивні символи та візуальні засоби, щоб підкріпити свою відданість гендерній рівності. Інформація Шведського агентства з гендерної рівності [171] показує, що ці зусилля призвели до підвищення суспільної довіри та залучення, особливо серед жінок і груп меншин. Однією з ефективних практик є вимога гендерного аудиту при плануванні комунікації, що забезпечує

збалансоване представлення як у письмовому, так і у візуальному контенті. Вказаний підхід став прикладом просування гендерної рівності в публічному дискурсі та демонструє, як комплексна гендерна політика може позитивно вплинути на суспільне сприйняття.

Канадська структура гендерного аналізу (GBA+) відіграла важливу роль у забезпеченні того, щоб гендер і міжсекціональність були невід'ємною частиною державної політики та комунікацій. Впроваджена як обов'язкова основа на різних рівнях уряду, GBA+ розглядає різноманітний гендерний досвід, враховуючи вік, расу, етнічне походження та інвалідність у формулюванні комунікаційних стратегій [180]. Підхід Канади продемонстрував особливо сильні результати у сфері комунікацій у сфері охорони здоров'я, де гендерно-чутливі повідомлення покращили залучення громадськості та доступність [206].

Руанда включила гендерні міркування в свою урядову комунікацію через гендерні квоти та цілеспрямовану роботу, спрямовану на розширення прав і можливостей жінок. Національна гендерна політика країни надає пріоритет представництву жінок у керівництві, включаючи комунікаційні стратегії, які посилюють голоси та внесок жінок-лідерів. У результаті Руанда має одну з найвищих у світі часток жінок у парламенті, що встановлює стандарт гендерного паритету в політичному представництві [323]. Залучивши громадські жіночі організації до повідомлень органів влади, Руанда зміцнила місцеву підтримку ініціатив щодо гендерної рівності. Підхід ілюструє, як країни, що розвиваються, можуть інтегрувати гендерно-орієнтовану комунікацію в культурно відповідні рамки, забезпечуючи високий рівень довіри та залученості громади.

Стратегія громадської комунікації Нової Зеландії наголошує на міжсекторальному гендерному представництві в урядових повідомленнях і ЗМІ. Відданість країни гендерному різноманіттю включає особливу увагу до представлення різноманітних гендерних ідентичностей у публічних матеріалах. Використовуючи різні гендерні ідентичності в урядових комунікаціях, Нова

Зеландія досягла високої видимості гендерної інклюзивності, що зміцнило громадське сприйняття прихильності уряду рівності [247]. Міжсекційні підходи були ключовими для успіху Нової Зеландії, оскільки вони визнають унікальний досвід людей, заснований на пересічних ідентичностях, таких як раса, стать і соціально-економічний статус. Вказаний підхід гарантує, що повідомлення уряду актуальні для різних сегментів суспільства, посилюючи вплив державної політики та зміцнюючи соціальну згуртованість [283].

Аналіз гендерно орієнтованих комунікаційних практик у Швеції, Канаді, Руанді та Новій Зеландії дає змогу зрозуміти переваги та проблеми впровадження гендерно чутливих стратегій. Ключові наслідки реалізації різних підходів включають важливість інклюзивної мови, різноманітного представництва та підходів, орієнтованих на громаду. Одним із найважливіших наслідків є сила інклюзивної мови та образів у зміцненні довіри та залучення громадськості. Використання гендерно нейтральної мови в Швеції та міжсекторальна структура GBA+ у Канаді є прикладом того, як гендерно чутлива мова може резонувати з різними аудиторіями. Країни, які прагнуть підвищити громадську довіру та інклюзивність, можуть отримати вигоду від впровадження гендерно нейтральної мовної політики та забезпечення гендерного балансу в урядових комунікаціях [189].

Інтерсекційні підходи в Канаді та Новій Зеландії ілюструють важливість визнання багатьох пересічних ідентичностей у публічних повідомленнях. Міжсекторальні структури підвищують актуальність і доступність спілкування, особливо в мультикультурних суспільствах. Враховуючи такі фактори, як раса, соціально-економічний статус і вік разом із статтю, держава може створити ефективнішу комунікацію, яка взаємодіє з ширшою аудиторією [204].

Використання Руандою масової комунікації є прикладом для країн, які прагнуть вирішити проблему гендерної нерівності в комунікаційній практиці. Локалізовані стратегії, особливо в регіонах, що розвиваються, дозволяють урядам ефективно взаємодіяти з різними громадами. Залучаючи місцеві жіночі організації та наголошуючи на культурно релевантних повідомленнях, підхід

Руанди демонструє потенціал значущої участі громади в гендерно-орієнтованій комунікації [289].

Успіх гендерно-орієнтованих комунікаційних практик підкреслює важливість інклюзивної мови, міжсекторальних рамок і локалізованих підходів. Зазначені практики не тільки підвищують довіру та залучення громадськості, але й підтримують ширші цілі гендерної рівності. Оскільки інші країни прагнуть прийняти або вдосконалити свої гендерно-чутливі комунікаційні стратегії, ці тематичні дослідження пропонують цінні моделі, які можна адаптувати відповідно до різних національних контекстів.

Реалізація гендерно-чутливої політики в комунікації органів публічної влади стикається з численними системними та культурними викликами. Вказані бар'єри часто виникають через укорінені суспільні норми, інституційні упередження та матеріально-технічні обмеження, які ускладнюють застосування гендерної політики. Незважаючи на глобальну підтримку гендерної рівності, багато країн досі стикаються з системними та культурними перешкодами, які перешкоджають гендерно-чутливій комунікації. Такі фактори, як недостатня інституційна підтримка, обмежені ресурси та суспільні упередження, можуть створити значний опір, як видно з прикладів, наведених нижче.

На інституційному рівні однією з головних проблем є відсутність стандартизованих вказівок або нормативно-правових актів, які передбачають гендерну чутливість в комунікаціях органів публічної влади. У багатьох регіонах також існує розрив між цілями гендерної політики та фактичними комунікаційними практиками через обмежені механізми примусу [265].

В Італії гендерно-чутлива політика існує на рівні відповідних нормативно-правових актів, але впровадженню часто бракує послідовності через мінімальний інституційний нагляд. Аналіз показує, що в той час як італійські органи влади формально схвалюють принципи гендерної рівності, вони часто не застосовують вказівки в публічній комунікації, часто через недостатнє навчання або ресурси, виділені для гендерно-чутливих практик.

Водночас впроваджуються певні підходи щодо покращення зазначеної проблематики [242].

Серед основних інституційних бар'єрів, що впливають на реалізацію гендерної комунікації, виділяють кілька ключових чинників. По-перше, це відсутність інституційної підтримки, що проявляється у мінімальному дотриманні гендерних принципів та непослідовності у впровадженні гендерно-чутливих практик. По-друге, значну роль відіграє недостатня підготовка комунікаторів органів публічної влади, яка обмежує їхню обізнаність та готовність реалізовувати відповідні підходи. По-третє, бюджетні обмеження перешкоджають розподілу ресурсів, необхідних для створення гендерно-специфічних повідомлень. Ці фактори суттєво знижують ефективність впровадження гендерно орієнтованої політики та комунікації в публічному секторі [175; 306].

Культурні норми та ставлення суспільства до гендерних ролей можуть значною мірою перешкоджати реалізації гендерно-чутливого спілкування. У багатьох суспільствах традиційні гендерні ролі глибоко вкорінені, і відхилення від цих ролей в комунікації органів публічної влади можуть зустріти опір громадськості. Дослідження [215] підкреслює, що в країнах Близького Сходу представництво жінок у нетрадиційних ролях у публічних повідомленнях часто викликає негативну реакцію громадськості, зменшуючи готовність уряду підтримувати гендерно справедливую комунікацію.

У таких країнах, як Єгипет і Йорданія негативна реакція громадськості призвела до відкликання гендерно-орієнтованих кампаній. Культурний опір підкреслює необхідність чутливості до місцевих цінностей і поступового впровадження гендерно-справедливих повідомлень, які резонують у громадськості, а не провокують ворожнечу [162].

Декілька країн зіткнулися зі значними труднощами або відвертими невдачами у впровадженні гендерно-чутливої політики через як інституційну слабкість, так і культурну опозицію.

У Японії спроба уряду сприяти гендерному паритету за допомогою

публічних повідомлень наštовхнулася на значний опір через панівні суспільні норми. Японська ініціатива «Womenomics», спрямована на збільшення участі жінок, включала медійні кампанії, які висвітлювали жінок у різних професійних ролях. Однак ці спроби наštовхнулися на широкий опір суспільства, особливо з боку консервативних груп, які сприйняли ініціативу як підриг традиційних сімейних структур [98]. Досвід Японії показує, як громадська думка, особливо в культурах із сильними очікуваннями гендерної ролі, може стримувати ініціативи щодо гендерної політики. Опитування показали, що значна частина громадськості вважала кампанію надто прогресивною, що змусило державу скоротити масштаби її повідомлень [104]. Зазначений стан справ підкреслює важливість поступового коригування повідомлень і залучення зацікавлених сторін для сприяння ширшому прийняттю.

Південна Корея досягла значних успіхів у забезпеченні гендерної рівності через Закон про розвиток жінок, однак реалізація гендерно-чутливої комунікаційної політики залишається непослідовною. У 2019 році Міністерство з питань гендерної рівності та сім'ї запровадило рекомендації щодо гендерно-інклюзивної мови. Розширення участі жінок у процесі формування політики передбачає підготовку законодавчої бази, яка запобігає перевищенню 60% однієї статі в складі урядового комітету (набула чинності з 14 лютого 2014 р.). З 2013 року було створено та впроваджено середньо- та довгостроковий (п'ятирічний) план для розширення участі жінок у керівних посадах. Наразі просувається 3-й План посилення гендерного представництва в публічному секторі (2023-2027 рр.). Розширення кількості жінок-посадовців у публічному секторі передбачає зусилля щодо розподілу частки жінок-менеджерів на керівних посадах від центрального уряду до місцевого уряду. Частка жінок-посадових осіб високого рангу та жінок-державних службовців на рівні місцевих керівників регулюється шляхом їх відображення як показники 2-го плану покращення представництва жінок у державному секторі. Сприяння збільшенню частки жінок-посадовців (цільовий показник 13,5% у 2027 році) [172].

Аналіз системних і культурних бар'єрів, а також конкретні випадки невдач реалізації, виявляє кілька стратегій, які можуть сприяти більш ефективному застосуванню гендерної політики в публічній комунікації. Однією з головних рекомендацій щодо покращення гендерно-чутливої комунікації є інтеграція гендерної політики в ширші інституційні рамки. Замість ізольованих ініціатив, гендерна політика повинна бути включена в основні операційні рамки органів публічної влади, що може включати створення міждепартаментських команд, які займаються питаннями гендерної рівності, або інтеграцію гендерних цілей у загальноагентські показники ефективності [177].

Подолання культурного опору вимагає поступового підходу з урахуванням культурних особливостей. Заходи залучення громадськості, які зосереджуються на поступових змінах у суспільному сприйнятті, можуть допомогти зменшити спротив. Наприклад, органи публічної влади в Малайзії успішно змінили суспільне сприйняття гендерних питань, співпрацюючи з місцевими впливовими особами та лідерами громад, які допомагають нормалізувати гендерно чутливі повідомлення в культурному контексті [84].

Впровадження гендерно чутливої комунікаційної політики вимагає усунення як системних, так і культурних бар'єрів. Інституційна підтримка та чіткі структури підзвітності є важливими для послідовного застосування політики, тоді як культурна чутливість та залучення громадськості є вирішальними для подолання суспільного опору. Ефективна гендерна інтеграція в комунікацію органів публічної влади вимагає багатогранного підходу, який включає розробку комплексних стратегій інтеграції, навчання та ініціативи з підвищення обізнаності державних службовців, а також встановлення ключових показників ефективності для вимірювання успішності реалізації.

Інтеграція гендерних аспектів у комунікаційні процеси передбачає стратегічну структуру, яка встановлює політику, керівні принципи та заходи підзвітності. Ефективні стратегії вимагають співпраці між відділами та повинні бути вбудовані в ширші організаційні цілі. Одним із початкових кроків до

інтеграції гендеру в комунікацію є розробка стандартизованих інструкцій, які вимагають гендерної чутливості в усіх публічних повідомленнях. Наявність розроблених політик допомагає органам публічної влади дотримуватися послідовної мови, візуальних представлень і тону, які відображають гендерну інклюзивність [260]. Зазначений підхід передбачає відповідні підходи. Політика гендерної інтеграції включає кілька ключових компонентів, спрямованих на забезпечення інклюзивності та ефективної комунікації у публічному управлінні. По-перше, важливим є компонент «гендерні аудити», що передбачає регуляцію та перевірку мови й візуального контенту з позицій відповідності принципам гендерної чутливості. Очікуваним результатом такої практики є підвищення рівня інклюзивності та комунікативної обізнаності працівників органів публічної влади. По-друге, впровадження рекомендацій щодо гендерно-чутливих повідомлень на рівні керівництва по спілкуванню передбачає послідовне застосування відповідних підходів в усіх структурних підрозділах інституцій публічної влади. Це сприяє системному запровадженню стандартів гендерної мови та подоланню сегрегаційних бар'єрів у комунікаціях.

Міжвідомча співпраця має важливе значення для інтеграції гендерно-чутливої політики між органами публічної влади. Створення спеціального консультативного комітету з гендерних питань, до складу якого входять представники різних департаментів, може сприяти узгодженню практик комунікації з урахуванням гендерних питань у публічному секторі.

Освітні та просвітницькі програми мають ключове значення для забезпечення того, щоб державні службовці оволоділи знаннями та навичками, необхідними для спілкування з урахуванням гендерних питань. Обов'язковий тренінг з гендерної чутливості допомагає державним службовцям зрозуміти гендерні проблеми, стереотипи та упередження, а також дає їм змогу зрозуміти, як ці фактори впливають на спілкування. Тренінги охоплюють такі теми, як: розпізнавання та уникнення гендерних упереджень у спілкуванні; використання інклюзивної мови та гендерно нейтральної термінології; виявлення та сприяння різноманітному представленню в медіа-матеріалах.

Для державних службовців, які обіймають керівні посади, може бути особливо корисним тренінг із специфікою ролі, який зосереджується на прийнятті рішень з урахуванням гендерних факторів під час спілкування. Зазначені семінари повинні надати вищим посадовим особам стратегії підтримки гендерно-інклюзивного обміну повідомленнями та подолання потенційного опору в їхніх департаментах. Цілеспрямоване навчання керівників органів влади зміцнює відданість гендерній рівності та сприяє створенню сприятливого середовища для реалізації політики [173].

Відстеження гендерного представництва в комунікаційних матеріалах органів публічної влади є основним, але важливим показником. Поширеним підходом є обчислення співвідношення чоловічої та жіночої репрезентації в образах і мові, що використовуються в публічній комунікації. Встановлення цілей, таких як досягнення збалансованого гендерного співвідношення в державних публікаціях і публікаціях у соціальних мережах, може сприяти підзвітності та покращити видимість зусиль щодо гендерної інклюзивності [318].

Відстеження взаємодії аудиторії з гендерно чутливим контентом дає змогу зрозуміти реакцію громадськості та області, які потрібно вдосконалити. Такі показники, як рейтинг кліків, поширення та коментарі, можуть показати ефективність гендерно орієнтованих повідомлень. Крім того, аналіз настроїв на платформах соціальних медіа може фіксувати сприйняття громадськості, надаючи цінні дані для вдосконалення гендерно-чутливих підходів [297].

Проведення періодичних оцінок гендерного впливу дозволяє оцінювати ширший суспільний вплив їхньої гендерно-чутливої комунікації. Оцінки зазвичай включають як кількісні показники, так і якісні відгуки зацікавлених сторін. Інструмент Європейського Союзу з оцінки гендерного впливу, наприклад, був ефективним у моніторингу суспільного впливу гендерної політики, пропонуючи модель для інших органів публічної влади [303].

Викладені рекомендації забезпечують комплексну основу для посилення гендерних аспектів в адміністративній комунікації. Розробляючи чіткі стратегії,

інвестуючи в навчання та підвищення обізнаності, органи публічної влади можуть сприяти гендерно-чутливій комунікації, яка відображає інклюзивність і є близькою з різними цільовими групами. Запропоновані дії, що інтегровані в публічне управління в різних країнах світу, мають потенціал для зміцнення громадської довіри та підтримки глобальних цілей гендерної рівності.

3.2. Шляхи вдосконалення державної політики щодо забезпечення гендерної рівності в управлінській комунікації

Законодавча база, яка регулює комунікацію з публічним управлінням, відіграє фундаментальну роль у формуванні гендерно-чутливих підходів в органах публічної влади. Дослідження показують, що гендерно-чутливе законодавче середовище веде до покращення інклюзивності та справедливих результатів політики [233; 279].

З цією метою модернізація існуючого законодавства має бути зосереджена на інтеграції чітких мандатів щодо гендерно-чутливої мови, зміцненні рівного представництва у форумах прийняття рішень та обов'язковому регулярному гендерному аудиту в публічних каналах комунікації.

Основні пропозиції щодо удосконалення правового механізму гендерно-чутливої мови та рівного представництва включають низку нормативних змін і очікуваних ефектів їх впровадження. Зокрема, запровадження вимоги щодо використання гендерно-нейтральної мови в усіх офіційних повідомленнях і документах дозволить мінімізувати гендерну упередженість у спілкуванні та сприятиме уникненню закріплення стереотипів. Квоти на представництво жінок на керівних посадах в органах публічної влади покликані забезпечити гендерну різноманітність у процесах ухвалення рішень. Вимога проведення обов'язкового гендерного аудиту публічних каналів комунікації дозволить здійснювати постійну оцінку рівня інклюзивності в офіційних повідомленнях. Крім того, важливо запровадити механізми зворотного зв'язку на основі

регулярних опитувань або фокус-груп, що сприятиме кращому реагуванню органів влади на суспільні потреби. Нарешті, розробка індикаторів гендерної рівності дозволить отримувати вимірювану інформацію про стан дотримання принципів гендерної рівності у публічному управлінні.

Запропоновані нормативно-правові новації являють собою трансформаційний крок до інституціоналізації гендерно-чутливих практик у правовому механізмі публічного управління, узгодження національної політики з міжнародними стандартами.

Гендерно-орієнтовані комунікаційні стратегії в публічному управлінні мають вирішальне значення для сприяння інклюзивному середовищу, яке відображає різноманітні потреби та погляди населення. В літературі підкреслюється ефективність гендерно інклюзивної комунікації у зміцненні громадської довіри та покращенні організаційної прозорості [267].

Стратегічне зміщення до гендерно-чутливої комунікаційної моделі позиціонує органи публічної влади як інклюзивні та чутливі до гендерних аспектів публічного дискурсу, таким чином узгоджуючи їх із передовими світовими практиками. Для ефективного впровадження гендерно інклюзивних практик важливо визначити організаційні заходи, які нададуть державним службовцям необхідні навички та обізнаність. Дослідження показують, що навчальні програми та освітні ініціативи щодо гендерної чутливості значно покращують інклюзивність практик спілкування [142]. Удосконалення організаційного механізму гендерно-чутливих практик спілкування передбачає реалізацію низки заходів. Зокрема, проведення гендерно-чутливих тренінгів для державних службовців є одним із ключових напрямів. Регулярні семінари для навчання персоналу інклюзивним практикам, які можуть включати сценарії рольових ігор, тематичні дослідження та тренінги чутливості, сприятимуть формуванню інклюзивної культури спілкування. Розробка гендерно-чутливих рекомендацій передбачає впровадження чітких комунікаційних стандартів для органів публічної влади, що забезпечить послідовне застосування інклюзивних практик серед усього персоналу. Важливим елементом також є розподіл

ресурсів у межах програм гендерної рівності, зокрема фінансова підтримка проєктів, спрямованих на досягнення гендерної рівності, у межах комунікаційних підрозділів. Така підтримка дозволяє зміцнити довгострокову гендерну інклюзивність у публічній комунікації.

Організаційні заходи є основоположними для впровадження принципів гендерної рівності в публічне управління. Регулярне навчання та чіткі вказівки зменшують ймовірність гендерної упередженості в комунікаціях органів публічної влади і підтримують професійне середовище, яке цінує гендерну інклюзивність.

Комплексна система моніторингу та оцінки дозволяє органам публічної влади постійно оцінювати ефективність гендерно-чутливих комунікаційних практик. Згідно з дослідженнями, встановлення кількісних і якісних показників гендерної інклюзивності підвищує підзвітність і прозорість [306; 258].

Створення системи моніторингу та оцінки зміцнює підхід управління даними до досягнення гендерної інклюзивності в комунікації публічного сектора. Інституціоналізуючи заходи, органи публічної влади можуть підтримувати зобов'язання щодо гендерної рівності та прозорості комунікаційної практики.

Модернізація законодавства, стратегічне планування, розбудова організаційної спроможності та надійна система моніторингу є ключовими кроками на шляху впровадження гендерної рівності в комунікаційну практику держави. Цілісна модель узгоджується з міжнародними стандартами гендерної рівності, сприяючи більш інклюзивній та репрезентативній системі публічного управління. Ефективне впровадження механізмів може призвести до більш інклюзивного управління та кращих стратегій комунікації з громадськістю. Запропоновані стратегії розподіляються на ключові сфери: підвищення обізнаності через освітні програми, залучення громадськості до гендерно-чутливих процесів комунікації та впровадження культурних змін в урядових органах. Освіта є одним з ключових механізмів для підвищення обізнаності державних службовців щодо гендерних питань. Цільові освітні ініціативи

значно покращують знання та ставлення до гендерної рівності [316].

Організаційно-правовий механізм підвищення розвитку гендерної чутливості має базуватися на елементах, що включають стратегічний підхід, освітній компонент, моніторинг, процеси впровадження та мотиваційну складову (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель організаційно-правового механізму підвищення розвитку гендерної чутливості

Вказаний підхід на основі механізму підвищення розвитку гендерної чутливості повинен бути адаптований залежно від специфіки кожного органу публічної влади та політичного простору, в якому вони функціонують.

Для дієвого підвищення обізнаності щодо питань гендерної рівності необхідно створити відповідні освітні програми.

Освітні ініціативи щодо гендерної рівності включають низку

інструментів, спрямованих на підвищення обізнаності та розвиток навичок державних службовців. Зокрема, практикуми та семінари мають інтерактивний характер і присвячені тематиці гендерної чутливості. Вони включають тренінги, які допомагають подолати стереотипи та сприяють розвитку емпатійного розуміння, що загалом поглиблює рівень обізнаності учасників.

Онлайн-курси є ще одним важливим компонентом, який дозволяє масштабувати навчальні програми. Такі модулі електронного навчання адаптовані до потреб публічного управління і спрямовані на формування спроможності установ приймати інклюзивні рішення. Завдяки цьому забезпечується ширше охоплення аудиторії та більша гнучкість у навчанні.

Крім того, програми наставництва передбачають поєднання досвідчених посадовців з новачками для обміну ідеями, практиками і знаннями щодо впровадження гендерних підходів у державну політику. Очікуваним результатом є розширення обміну знаннями та формування сталої інституційної культури гендерної рівності.

Реалізація освітніх програм створить обізнаність державних службовців, здатних ефективно вирішувати гендерні проблеми, що призведе до покращення надання державних послуг.

Залучення громадськості є важливим для розробки гендерно-чутливих комунікаційних стратегій. Спільні зусилля між державними органами та організаціями громадянського суспільства можуть посилити реагування публічного управління на гендерні питання. Залучення громадян до політичних дискусій призводить до більш справедливих результатів [155].

Механізми залучення громадськості включають кілька шляхів реалізації. Актуальним напрямком є створення інтерактивних онлайн-платформ, на яких громадяни можуть вносити свій внесок у гендерно-чутливу політику та повідомляти про свої занепокоєння щодо гендерної рівності в публічному управлінні. Проведення публічних консультацій та дискусій на гендерні теми дозволяє членам осередку висловлювати свої погляди та пропозиції, покращуючи узгодженість державної політики з потребами громади.

Проведення опитувань і використання механізмів зворотного зв'язку для оцінки сприйняття громадськістю гендерної інклюзивності в управлінській комунікації та визначення областей для покращення покращує практику комунікації на основі даних.

Впроваджуючи освітні програми та залучаючи громадськість до процесів прийняття рішень, органи публічної влади можуть посилити реагування на гендерні проблеми. Стратегії не лише сприяють покращенню системи управління, але й узгоджують публічне управління зі світовими стандартами гендерної рівності, формуючи більш інклюзивне суспільство.

Законодавча база, що регулює комунікацію в органах публічної влади в Україні, відіграє вирішальну роль у формуванні гендерно-чутливих підходів в публічному управлінні. Законодавче середовище, яке враховує гендерні аспекти, призводить до більш інклюзивних і справедливих результатів політики. З цією метою модернізація існуючого українського законодавства має бути зосереджена на інтеграції процесів щодо гендерно-чутливої мови, зміцненні рівного представництва у системі прийняття рішень та вимогах до регулярних гендерних аудитів публічних комунікаційних каналів.

Комплексна інституційна модель механізму вдосконалення гендерної політики в управлінській комунікації органів публічної влади має передбачати нормативно-правовий, організаційний, комунікаційний компоненти, моніторинг та оцінку та ресурсне забезпечення (рис. 3.2).

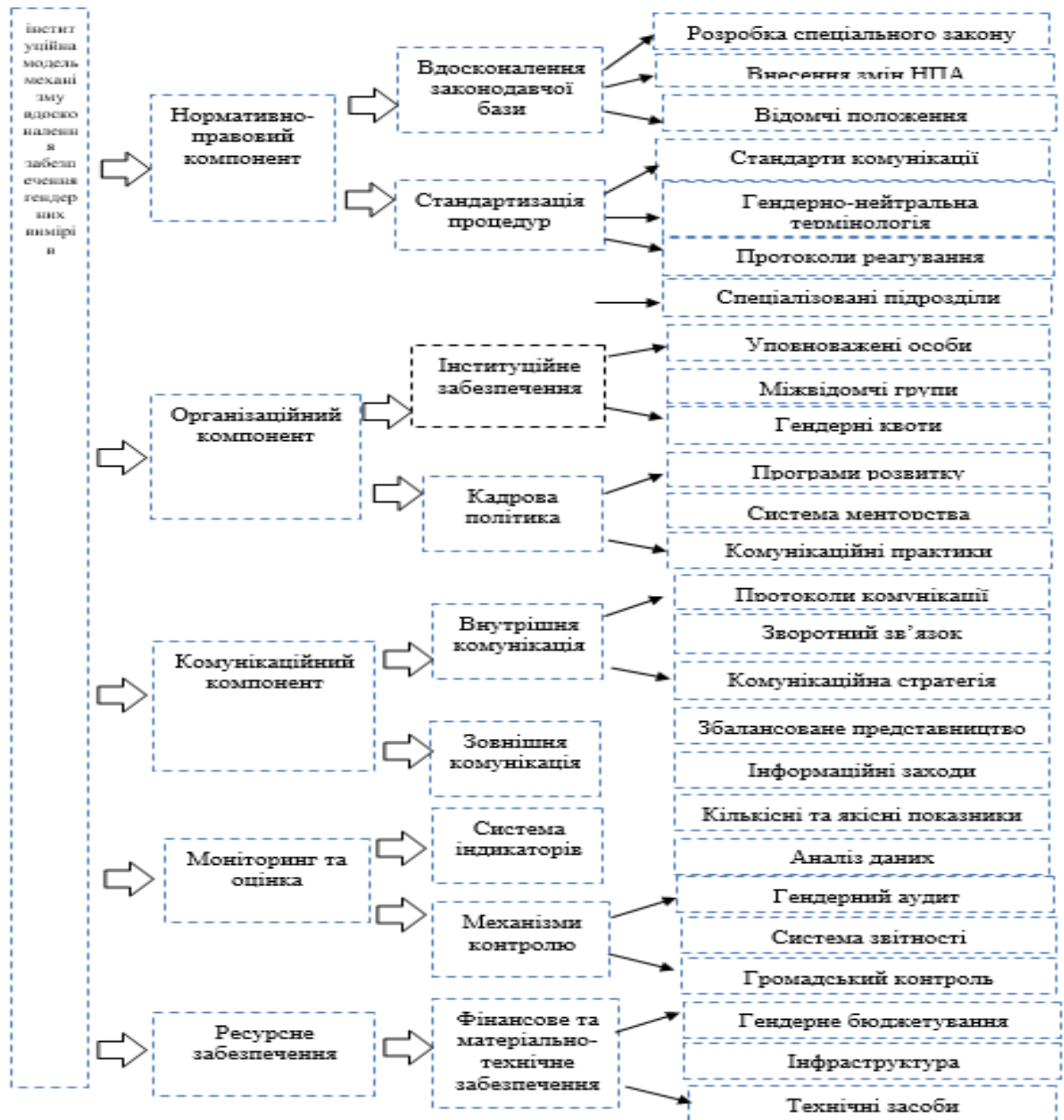


Рис. 3.2. Комплексна інституційна модель механізму вдосконалення гендерної політики в управлінській комунікації органів публічної влади

Запропоновані шляхи в комплексній інституційній моделі механізму вдосконалення гендерної політики в управлінській комунікації органів публічної влади України відповідають кращим світовим практикам. Підхід,

який включає законодавчі зміни, стратегічну комунікацію, розбудову потенціалу та моніторинг, сприятиме більш інклюзивній та представницькій системі публічного управління.

Окрім ключових пропозицій, викладених вище, держава має й надалі зміцнювати законодавчу базу для сприяння гендерно-чутливим комунікативним практикам у публічному управлінні.

1. Внесення змін до Закону «Про державну службу» (включення положення, які передбачають гендерно збалансоване представництво в процесах відбору та просування по службі на вищі державні посади, що допоможе забезпечити рівні можливості та вплив на прийняття рішень).

2. Перегляд закону «Про доступ до публічної інформації» (вимоги від органів публічної влади оприлюднювати дані з розбивкою за статтю про їхню комунікаційну діяльність, у тому числі про гендерний склад громадських форумів, дорадчих органів та прес-секретарів з метою посилення прозорості і підзвітності).

3. Інтеграція гендерного підходу до стратегічного планування (обов'язкове включення цілей гендерної рівності та показників ефективності до стратегічних планів усіх органів публічної влади, що забезпечить систематичну інтеграцію гендерних аспектів у розробку та реалізацію політики).

Законодавчі зміни посилять інституційну базу для сприяння гендерно-чутливій комунікації в українських органах публічної влади, узгоджуючи їх із найкращими міжнародними практиками та забезпечуючи стійкий прогрес.

Поряд із законодавчими реформами, культивування організаційної культури, яка цінує гендерну рівність, має вирішальне значення для ефективного впровадження гендерно-чутливих комунікаційних практик. Органи публічної влади можуть впроваджувати комплекс організаційних ініціатив, спрямованих на формування відповідної культури. Зокрема, прихильність керівників органів публічної влади до ідей гендерної рівності виконує роль потужного сигналу щодо важливості цього питання та виступає взірцем поведінки для інших працівників. Запровадження механізмів залучення

державних службовців до комунікативних процесів і забезпечення зворотного зв'язку сприяє виявленню та подоланню гендерно упереджених практик у внутрішній діяльності органів публічної влади. Визнання та винагорода за гендерно чутливе спілкування підсилюють мотивацію до дотримання інклюзивних стандартів у щоденній взаємодії. Важливим елементом також виступає гендерно-орієнтоване бюджетування, яке спрямоване на справедливий розподіл ресурсів відповідно до різних потреб чоловіків і жінок, забезпечуючи таким чином цілісність підходів до реалізації гендерної політики в управлінській комунікації.

Розвиваючи організаційну культуру, яка цінує гендерну рівність, органи публічної влади в Україні можуть створити сприятливе середовище для успішного впровадження гендерно-чутливих комунікаційних практик.

Для подальшого механізму вдосконалення гендерної політики в управлінській комунікації органів публічної влади держава також може зосередитися на зміцненні співпраці та партнерства з різними зацікавленими сторонами.

1. Створення спеціалізованого механізму міжвідомчої координації для сприяння обміну найкращими практиками, спільного використання ресурсів і забезпечення узгодженості в реалізації гендерно-чутливої комунікаційної політики в різних органах публічної влади.

2. Активна співпраця з організаціями громадянського суспільства, орієнтованими на гендерну проблематику, академічними установами та професійними асоціаціями, щоб використовувати їхній досвід, отримати інформацію та спільно створювати інноваційні рішення для покращення гендерно-чутливої комунікації.

3. Участь у глобальних і регіональних ініціативах і мережах, які сприяють гендерній рівності в публічному управлінні, сприяючи обміну знаннями, бенчмаркінгу та прийняттю міжнародних стандартів.

4. Взаємодія з приватним сектором, особливо з організаціями, які успішно впровадили гендерно-чутливі практики комунікації, щоб сприяти перехресному

навчанню та розвитку спільних ініціатив.

Зміцнюючи співпрацю та партнерство, Україна може активізувати свої зусилля для забезпечення ефективної інтеграції гендерних аспектів у практику управлінської комунікації, спираючись на досвід та ресурси різноманітних зацікавлених сторін.

Підходи щодо вдосконалення механізму забезпечення гендерних аспектів управлінської комунікації в органах публічної влади України мають передбачити декілька напрямів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо посилення гендерних аспектів в управлінській комунікації в органах публічної влади

Напрямок удосконалення	Способи реалізації
Інтеграція цифрової трансформації	Використання інструментів на базі штучного інтелекту для сканування офіційних повідомлень на предмет гендерно упередженого висловлювання. Цифрові інформаційні панелі для моніторингу гендерних показників у спілкуванні в режимі реального часу. Автоматизовані системи звітності для відстеження гендерного представництва на керівних посадах. Інтеграція гендерної аналітики в існуючі платформи електронного урядування.
Покращення структури розвитку потенціалу	Створення спеціалізованих відділів гендерної комунікації в кожному органі публічної влади. Створення сертифікаційних програм для фахівців із гендерно-чутливих комунікацій. Запровадження обов'язкового оцінювання гендерної чутливості для персоналу, задіяного в комунікаційній діяльності.
Посилення інституційної спроможності	Запровадження обов'язкових посад «уповноважених з питань гендерної рівності» на рівні керівного складу. Розробка детальних положень щодо функцій, повноважень та відповідальності гендерних підрозділів.
Нормативно-правова база	Внесення змін до чинних комунікаційних норм, які вимагають проведення оцінки гендерного впливу. Встановлення правових вимог щодо гендерно збалансованого представництва у виступах у ЗМІ. Розроблення механізмів контролю за недотриманням стандартів гендерної комунікації.
Система вимірювання ефективності	Встановлення ключових показників ефективності (КПІ) для гендерно-чутливої комунікації. Створення стандартизованих інструментів оцінки для вимірювання гендерної чутливості в публічних комунікаціях.

	Розроблення системи бенчмаркінгу на основі передового міжнародного досвіду.
Посилення підзвітності та прозорості	Забезпечення публічного доступу до гендерно-орієнтованих даних щодо комунікаційної діяльності. Запровадження механізмів громадського контролю за дотриманням гендерної рівності в управлінській комунікації. Розробка ефективної системи реагування на випадки гендерної дискримінації чи упередженості.
Ресурси та розвиток інфраструктури	Створення спеціальних джерел фінансування для ініціатив з гендерної комунікації. Розвиток технологічної інфраструктури для моніторингу та оцінки. Запровадження механізмів розподілу ресурсів між органами влади.
Розвиток кадрового потенціалу	Створення системи стимулів та заохочень за впровадження кращих практик гендерно-орієнтованої комунікації. Організація обміну досвідом в сфері гендерно-чутливих комунікацій.
Розвиток міжнародного співробітництва	Започаткування двосторонніх програм обміну з країнами, які ведуть гендерно-чутливу комунікацію. Розвиток транскордонних навчальних ініціатив. Впровадження міжнародних систем бенчмаркінгу. Участь у глобальних ініціативах та мережах, спрямованих на впровадження гендерної рівності в публічному управлінні.
Підтримка інновацій та досліджень	Створення інноваційних центрів для розробки нових гендерно-чутливих інструментів комунікації. Реалізація пілотних програм для тестування нових підходів. Розвиток партнерських відносин з академічними установами для проведення поточних досліджень.
Формування культури гендерної чутливості	Включення гендерних аспектів до системи оцінювання ефективності діяльності органів влади. Проведення інформаційно-просвітницьких заходів для підвищення обізнаності громадян. Залучення ЗМІ до висвітлення питань гендерної рівності в управлінській діяльності.

Рекомендації спрямовані на зміцнення існуючої нормативно-правової бази, одночасно запроваджуючи інноваційні підходи до гендерно-чутливої комунікації в органах публічної влади. Запропоновані заходи враховують як невідкладні потреби впровадження, так і довгострокові цілі сталого розвитку, зосереджуючись на досягненні вимірних результатів і стійких змінах організаційної культури. Реалізація рекомендацій має бути поетапною, з чітким визначенням пріоритетів на основі наявності ресурсів та інституційної готовності. Регулярний перегляд та коригування заходів забезпечить їх

постійну ефективність та відповідність мінливим потребам системи публічного управління в Україні.

Надані пропозиції формують комплексний підхід до вдосконалення механізму забезпечення гендерних аспектів управлінської комунікації в органах публічної влади в Україні. Зміцнюючи законодавчу базу, сприяючи культурі гендерної рівності та розбудовуючи партнерські відносини, держава може сприяти стійкому прогресу в напрямку більш інклюзивного та представницького публічного управління. Впровадження заходів не лише приведе публічний сектор України у відповідність із найкращими міжнародними практиками, але й сприятиме створенню більш справедливого та інклюзивного суспільства, де різноманітні потреби та перспективи всіх громадян ефективно враховуються за допомогою гендерно-чутливих комунікаційних практик.

Висновок до 3 розділу

Досліджена критична роль міжнародних рамок і угод, таких як Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW), Пекінська декларація та Цілі сталого розвитку (ЦСР), у просуванні гендерної рівності в усьому світі. Вказані межі не тільки підкреслюють гендерну дискримінацію як проблему прав людини, але й надають керівництво для країн щодо розробки політики, що сприяє рівності в політичній, економічній та соціальній сферах. Незважаючи на досягнення, залишаються значні проблеми, зокрема глибоко вкорінені культурні норми, нерівний доступ до ресурсів і обмежене представництво жінок на керівних посадах у всьому світі.

Досліджено досвід країн у просуванні гендерної рівності. Наприклад, такі скандинавські країни, як Ісландія та Швеція, запровадили жорстке законодавство та політику гендерної рівності. Вказані країни віддають пріоритет рівній оплаті праці та підтримують баланс між роботою та особистим життям через політику сімейних відпусток. Навпаки, виклики в менш

економічно розвинутих країнах підкреслюють потребу в контекстно-залежних підходах до гендерної рівності.

Аналіз підкреслив, що прогрес у цифровій комунікації може посилити зусилля щодо гендерної рівності, пропонуючи платформи для пропаганди та підвищення обізнаності. Однак цифровий розрив і домагання в Інтернеті за ознакою статі створюють нові виклики. Щоб подолати бар'єри, потрібні програми цифрової грамотності та політичні заходи для сприяння безпечним інклюзивним цифровим просторам. Загалом виявлена необхідність комплексних стратегій співпраці для подолання постійних перешкод на шляху до гендерної рівності. Інтеграція гендерно-чутливої комунікації в публічне управління та сприяння цифровій інклюзивності є важливими для досягнення справедливого розвитку в усьому світі.

Наголошено на важливості законодавчої бази для забезпечення гендерно-чутливих практик комунікації в українському публічному управлінні. Ефективна інтеграція гендерної рівності вимагає цілеспрямованих законодавчих змін, організаційних ініціатив, розбудови потенціалу та послідовного моніторингу для сприяння інклюзивному середовищу.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено актуальне науково-практичне завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні напрямів удосконалення та розробці рекомендацій щодо концептуальних підходів до процесу гуманізації державної політики у сфері гендерно-інклюзивної управлінської комунікації в органах публічної влади України. Отримані в процесі дослідження результати дають змогу сформулювати наступні висновки та пропозиції:

1. Впродовж останніх десятиліть гендерна рівність набула особливої ваги у політичному просторі, особливо в контексті публічного управління як інструменту досягнення інклюзивності, ефективності та легітимності публічної влади. У сучасній політичній науці посилюється увага до аналізу гендерних аспектів управлінської комунікації, що розглядається як процес взаємодії акторів влади у межах вироблення, легітимації та імплементації політичних рішень. З огляду на соціокультурну детермінованість комунікативних практик, стать залишається ключовим фактором, що впливає на структуру, стиль і зміст політичної взаємодії в інститутах публічної влади.

Наявна гендерна асиметрія у публічному управлінні відтворює соціальні ієрархії та дискримінаційні норми, які впливають на доступ жінок до керівних посад і процесів прийняття рішень. Згідно з політичною теорією представництва, обмежене включення жінок до елітарних управлінських позицій підриває як представницький, так і результативний аспекти державної політики. Гендерні стереотипи, що асоціюють лідерство із «традиційно чоловічими» якостями, а жіночі стилі комунікації трактують як неефективні, породжують системну маргіналізацію жінок у публічному дискурсі та управлінській практиці.

2. Гендерна нерівність у політичній комунікації органів публічної влади є складним соціально-політичним явищем, що потребує міждисциплінарного аналізу. Методологічне осмислення цієї проблематики спирається на сукупність теоретичних підходів і дослідницьких методів, які дозволяють

комплексно оцінити як структурні, так і комунікативні чинники гендерного дисбалансу. Широкий спектр методологічних підходів – соціального конструкціонізму, феміністської теорії, інтерсекціональності та гендерного мейнстримінгу дозволяє глибше зрозуміти механізми відтворення гендерної нерівності в органах влади та окреслити шляхи трансформації управлінських практик.

Застосування кількісного аналізу гендерного представництва, контент-аналізу управлінських документів і дискурс-аналізу політичної комунікації дозволяє ідентифікувати структурні бар'єри участі жінок у публічному управлінні. Якісні методи (глибинні інтерв'ю, кейс-стаді, фокус-групи) висвітлюють суб'єктивний досвід дискримінації, саморепрезентації та стратегій адаптації жінок у владному середовищі.

Вивчення гендерної нерівності в політичній комунікації передбачає інтеграцію соціогуманітарних підходів і використання змішаних методів аналізу. Це дозволяє не лише ідентифікувати чинники нерівності, а й розробити ефективні механізми для подолання гендерних бар'єрів у сфері публічної влади.

3. Гендерні стереотипи та культурні уявлення про «традиційні» ролі жінок і чоловіків значною мірою впливають на комунікаційні стилі, прийняття рішень і кадрову політику в органах публічної влади, що потребує перегляду інституційних норм та стандартів.

Політико-правові механізми, такі як гендерні квоти, законодавчі гарантії рівних прав і процедурна інклюзивність, довели свою ефективність у зменшенні гендерного розриву. Водночас відсутність таких інструментів або формальне їх виконання призводить до закріплення асиметрії.

Реформування публічної політики має базуватись на принципах гендерної рівності, що включає регулярну оцінку чинного законодавства, забезпечення правового захисту від дискримінації, підтримку гнучких форм праці та розвиток менторських програм для жінок у політиці та публічному управлінні.

Успішна реалізація стратегії зменшення гендерної асиметрії вимагає системного, міждисциплінарного підходу, який враховує як структурні особливості політичних інститутів, так і соціокультурні контексти, що формують гендерні уявлення та практики.

4. У сучасних умовах повномасштабної війни питання гендерної рівності в публічному управлінні України набуває особливої актуальності, адже публічна служба виконує критичні функції. Незважаючи на певні позитивні зрушення (зростання частки жінок у парламенті, покращення позицій України в гендерних рейтингах) зберігаються структурні бар'єри в доступі жінок до керівних посад.

Гендерна інклюзія в органах публічної влади залишається фрагментарною: жінки майже не представлені в силових міністерствах, гендерні квоти діють формально, а впливові канали прийняття рішень залишаються закритими. Комунікативні практики в управлінні залежать від гендерних стереотипів, що обмежує участь жінок у стратегічному лідерстві та доступі до ресурсів.

Для побудови інклюзивної системи публічного управління необхідно перейти від декларацій до реального впровадження гендерної політики через інституційні механізми підзвітності, оцінки впливу, розвитку лідерства та подолання системних бар'єрів у комунікаціях та прийнятті рішень.

Таким чином, в сучасних умовах для забезпечення ефективної, інклюзивної та представницької моделі публічного управління недостатньо лише нормативного закріплення принципів гендерної рівності. Необхідне послідовне інституційне втілення політик, спрямованих на трансформацію комунікативного простору публічної влади – від ієрархічно маскулінізованого до відкритого, рівноправного та відповідального. Це вимагає переходу від формального до змістовного мейнстрімінгу гендерної політики, що має спиратися на реальні механізми підзвітності, оцінки впливу, лідерського розвитку та усунення системних бар'єрів для жінок у владних структурах.

5. Аналіз форм управлінської комунікації в органах публічної влади та їх відповідності гендерним аспектам, офіційні канали (документи, звіти, публічні заяви) та неформальні мережі й цифрові платформи дозволили виявити важливість врахування гендерної динаміки в неформальних комунікаціях та застосування інклюзивних практик у технологіях публічного управління. Гендерно чутлива управлінська комунікація є ключовим чинником трансформації владних відносин у публічній політиці. Вона безпосередньо впливає на інституційну спроможність держави, довіру громадян і легітимність влади.

Попри формальні зобов'язання щодо гендерної рівності, на практиці зберігається символічна інклюзія жінок, вертикальна сегрегація та маргіналізація у стратегічних сферах. Це свідчить про політичні бар'єри і слабкість реальної репрезентативної політики. Гендерно чутлива комунікація здатна змінити маскулінізовану модель врядування на партнерську, прозору й відповідальну, сприяючи демократизації управління через подолання соціальної нерівності.

Рекомендовано впроваджувати інклюзивні мережеві заходи та програми наставництва для створення справедливого середовища. Підкреслено необхідність трансформації організаційної культури через інклюзивне лідерство, навчання щодо упереджень та політику балансу роботи й особистого життя. Важливим є впровадження стандартизованих інструкцій з гендерно-чутливих практик у всіх комунікаційних функціях. Прозорість і консультації з жіночими правозахисними організаціями сприяють постійному вдосконаленню. Через правові та інституційні зусилля, розбудову потенціалу та моніторинг, норми гендерної комунікації можуть стати стандартною практикою у органах влади, втілюючи принципи різноманітності та розширення можливостей.

Доведено, що ефективна гендерно чутлива управлінська комунікація є критичним інструментом деконструкції традиційного маскулінізованого типу публічного врядування. Вона здатна переорієнтувати політичні інституції з логіки домінування на логіку партнерства, відкритості, відповідальності.

Впровадження стратегій, заснованих на визнанні соціальної нерівності та необхідності її подолання через публічні політики, визначає змістову демократизацію управління.

6. Інституційні механізми для забезпечення гендерних аспектів в комунікації органів публічної влади потребують формування комплексної структури політики та підзвітності. Попри окремі позитивні зрушення, управлінська комунікація в Україні залишається структурно нерівною: чоловіки переважають на керівних посадах, механізми гендерної інклюзії слабо закріплені інституційно, а реформи мають фрагментарний характер. Українському парламенту бракує інструментів підтримки рівного представництва, які успішно застосовуються в інших країнах.

Формальне декларування гендерної рівності не забезпечує реальної інклюзії – потрібна політична воля, нормативне забезпечення, зміна організаційної культури та активне залучення громадськості. Ефективна гендерна політика у сфері комунікації вимагає чітких стандартів, моніторингу, підзвітності та ресурсів.

Початкові ініціативи, як-от гендерно-чутливі рекомендації, квоти у виборчих списках, програми наставництва, свідчать про поступ до інклюзивного середовища. Однак для справжніх змін необхідне лідерство, подолання упереджень, інтеграція гендерного підходу в неформальні комунікаційні мережі та технології. Без цього трансформація залишатиметься декларативною.

Гендерно-орієнтоване бюджетування, управління персоналом, закупівлі та аудит створюють механізми для стимулювання гендерно збалансованих призначень і недискримінаційних практик. Проактивна інтеграція гендерних аспектів у повсякденну діяльність і публічну комунікацію є важливою для модернізації державного управління.

Ефективні механізми мають включати регулярні гендерні аудити, моніторинг і показники оцінки прогресу. Коефіцієнти гендерного представництва та залучення громадськості є ключовими для оцінки політики.

Публічний доступ до даних підвищує прозорість, в той час як стійкі інституційні зміни потребують як директив органів публічної влади, так і культурної трансформації «знизу». Пріоритезація гендерної рівності в комунікації допоможе українській системі публічного управління відповідати міжнародним стандартам і розвивати інклюзивне суспільство.

7. Розглянута роль міжнародних стандартів (CEDAW, Пекінська декларація, ЦСР) у просуванні гендерної рівності. Вказані унормовані підходи визначають дискримінацію як проблему прав людини та надають рекомендації щодо політики рівності. Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду показує асиметрію у впровадженні гендерних зобов'язань: у скандинавських країнах вироблена цілісна модель інституціоналізації гендерної рівності через ефективне правове регулювання, політику соціального партнерства та підтримку життєвого балансу. Натомість у країнах із нижчим рівнем демократичного розвитку бар'єрами залишаються культурні установки, що перешкоджають жіночій політичній участі та доступу до ресурсів.

Цифрові комунікації створюють нові можливості для адвокації рівності, але породжують проблеми цифрового розриву та онлайн-домагань. Для їх подолання потрібні програми цифрової грамотності та політика безпечних цифрових просторів. Наголошено на важливості комплексних стратегій, включаючи гендерно-чутливу комунікацію в публічному управлінні та цифрову інклюзивність для досягнення рівноправного глобального розвитку, а також адаптацію міжнародних стандартів до національного контексту.

8. Запропоновано шляхи та напрями вдосконалення організаційно-правового механізму забезпечення гендерних аспектів адміністративно-управлінської комунікації. Основні рекомендації включають застосування гендерно нейтральних формулювань в документах, запровадження гендерних квот та обов'язковість регулярних гендерних аудитів для створення справедливої комунікаційної структури. Пропонуються регулярні семінари з гендерної чутливості та тренінги для державних службовців, розробка комунікаційних стандартів і механізмів зворотного зв'язку. Наголошено на

важливості співпраці з громадянським суспільством та створенні платформ для участі громадян у гендерній політиці.

Аналіз наявних практик та пропозицій щодо вдосконалення державної політики у сфері управлінської комунікації засвідчив нагальну потребу в комплексній трансформації політико-правового, організаційного та комунікаційного середовища публічного управління в напрямку забезпечення гендерної рівності. Запровадження гендерно-чутливої мови, забезпечення збалансованого представництва у процесах прийняття рішень, системна реалізація гендерного аудиту та використання інструментів цифрового моніторингу мають стати ключовими елементами державної політики.

Такий підхід ґрунтується на поєднанні законодавчих реформ, розвитку інституційної спроможності, освітніх ініціатив та громадського залучення. Особливе значення має створення внутрішньої організаційної культури, що визнає цінність гендерної рівності, а також забезпечення міжвідомчої координації, міжсекторального партнерства й активної участі громадянського суспільства.

Запропонована модель вдосконалення управлінської комунікації відповідає сучасним міжнародним стандартам і створює підґрунтя для поступової інституціоналізації гендерно-чутливого підходу в усіх сферах публічного управління. Вона орієнтована на досягнення вимірюваних результатів, зміцнення демократичного врядування та підвищення ефективності державної політики через посилення інклюзивності управлінської комунікації. У перспективі це дозволить сформувати більш справедливу, представницьку та соціально відповідальну систему публічного управління, чутливу до потреб усіх громадян незалежно від статі.

Таким чином, гендерно чутлива комунікація в системі публічної влади постає не лише як інструмент забезпечення соціальної рівності, а як ключовий чинник трансформації політичних відносин. У межах політичного процесу гендерно чутлива комунікація виконує функцію посередництва між владою та суспільством, забезпечуючи репрезентацію маргіналізованих груп, зниження

символічного насильства та підвищення ефективності політичних рішень. Вона стає засобом легітимації управлінських дій, що відповідають запитам громадян, а також формує основи політичної довіри, соціальної мобілізації й публічного консенсусу.

Отже, впровадження гендерно чутливих підходів у комунікацію органів публічної влади не є периферійним завданням, а становить фундаментальний елемент оновлення політичної системи. Це стратегічний ресурс, що дозволяє переорієнтувати публічне управління відповідно до викликів XXI століття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщук Н. В. Гендерно-правові реформи в Ірландії. *Правова позиція*. 2023. № 1 (38). С. 115–117.
<https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2023/1/22.pdf>
2. Аніщук Н. В. Гендерно-правові реформи в Франції. *Наукові праці Національного університету "Одеська юридична академія"*. 2022. Т. 31. С. 3-10.
<https://doi.org/10.32782/npnuola.v31.2022.1>
3. Баласинович Н. О. Забезпечення гендерної рівності в системі органів державної влади : доктор філософії : спец.. 052 «Політологія» ; Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2023. 212 с.
4. Башук А. І. Комунікаційні стратегії державної влади в умовах інформаційного суспільства : монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2019. 584 с.
5. Бринюк К. В. Інституційні механізми забезпечення гендерних вимірів управлінської комунікації в органах влади. *Держава і право*. 2023. Вип. 94. С. 210-222. URL: <https://derzhava-i-pravo.com.ua/files/issues/Держава%20і%20право.%20Випуск%2094.pdf>
6. Бринюк К. В. Роль і місце гендерних вимірів управлінської комунікації в органах влади в системі державної політики. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 70. С. 81-88. URL: <https://doi.org/10.32782/app.v70.2022.13>
7. Бринюк К. В. Вплив російсько-української війни на гендерні виміри управлінської комунікації в органах влади. *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права) : у 2 т. : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 239-241. URL: <https://hdl.handle.net/11300/19182>*
8. Бринюк К. В. Специфіка забезпечення гендерної рівності при управлінських комунікаціях в органах судової влади. *Наука в контексті*

глобальної трансформації суспільства: матеріали науково-практичної конференції (м. Полтава, 26-27 серпня 2022 р.). Полтава, 2022. С. 88-90. URL: <https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/view/8/98/218-1>

9. Бринюк К. В. Основні форми управлінської комунікації в органах влади з метою дотримання гендерних вимірів. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип.71. С. 61-68. URL: <https://doi.org/10.32782/app.v71.2023.9>

10. Впровадження гендерних підходів у роботу комітетів Верховної Ради України : практичний посібник. Київ :К.І.С., 2005. 186 с.

11. Впровадження гендерно орієнтованого підходу в бюджетний процес органів місцевого самоврядування. Київ, 2021. URL: https://gender.auc.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/GOB-Manual_PLEDDG.pdf.

12. Впровадження гендерного підходу у вищій освіті: контрольний перелік питань для правничих шкіл. Council of Europe, 2020. URL: <https://rm.coe.int/a4-enchanted-gmchecklist-ukr-122020-pdf/1680a135fe>

13. Гендерна перспектива сфери охорони здоров'я в Україні. *Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова*. 2022. 52 с. URL: https://razumkov.org.ua/images/2022/07/15/we_act_medical_ukr_report.pdf

14. Гендерна політика в нормативно-правових документах. Частина 1 / за заг. ред К. Б. Левченко. Київ, 2020. 186 с.

15. Гендерна політика в системі державного управління : підручник / за заг. ред. М. М. Білинської. Запоріжжя : Друкарський світ, 2011. 132 с.

16. Гендерний аналіз регіонального розвитку України. ООН жінки, Київ, 2021. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-10/SDG-Gender-Analysis-2018.pdf>.

17. Гендерний компонент у вирішенні питань внутрішнього переміщення: локальні політики, юридичні інструменти й бізнес-практики : матеріали тренінгів. / О. Уварова, М. Ясеновська, К. Буряковська, М. Любченко, Харків, 2020. 142 с.

18. Гендерний компонент у відкритих даних України. USAID, 2023.

URL: https://tapas.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/OD-research_27.11UA.pdf

19. Гендерний моніторинг місцевих виборів. *Центральна виборча комісія*. 2020. URL: <https://www.cvk.gov.ua/actualna-informaciya/187243.html>.

20. Головащенко І. О. Джудіт Батлер: філософія гендеру з позиції нормативності (normativity argument). *Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 27-28 квітня 2020 р.* 2020. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2020/paper/view/9567>.

21. Горулько О. Ю. Гендерні особливості парламентської діяльності в Україні : доктор філософії : спец.. 052 – Політологія ; Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2024. 268 с. URL: <https://www.uacademic.info/ua/document/0824U002175#!>

22. Грицай І. О. Механізм забезпечення принципу гендерної рівності: теорія та практика : монографія. Київ : «Хай-Тек Прес», 2018. 560 с.

23. Грідіна Н. Ю. Адміністративно-правові засади взаємодії Національної поліції з державними та громадськими інституціями щодо протидії гендерно обумовленому насильству : Доктор філософії : спец.. 081 – Право ; Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків, 2022. 257 с.

24. Демографічна та соціальна статистика / Ринок праці. Оплата праці та соціально-трудова відносини. *Державний комітет статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.

25. Демчина О. М. Соціально-психологічні механізми формування гендерної толерантності у студентської молоді. : Доктор філософії : спец.. 053 – Психологія ; Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2024. 270 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0823U102064>

26. Досягнення й проблеми гендерної рівності в Україні. *Equal Opportunities Platform*. URL: <https://www.eop.org.ua/dosyagnennya-j-problemi-gendernoyi-rivnosti-v-ukrayini/>.

27. Європейські публічні комунікації: культура, політика, технології :

колективна монографія / А. Л. Шинкарук, В. М. Парфенюк, Е. Я. Кац. Рівне, 2013. 416 с.

28. Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у публічному секторі України : звіт за результатами опитування / за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ, 2023. 76 с.

29. Застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі : навчальний посібник / М. Колодій, О. Кисельова, Н. Рябушенко, О. Цюпа. Київ : Віваріо, 2020. 132 с.

30. Іваніна Т., Кисельова О., Колодій М. Гендерно орієнтоване врядування: практ. посібн. Київ : Видавничо-поліграфічна компанія «Юстон», 2021. 116 с.

31. Індикатори для моніторингу гендерної рівності в Україні. *Державний комітет статистики України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/2021_Indukator-Monitor.pdf.

32. Інспекція праці інформує: Гендерні диспропорції в Україні. *Східне міжрегіональне управління Державної служби України з питань праці*. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/inspektsiia-pratsi-informuie-henderni-dysproportsii-v-ukraini/>.

33. Кагановська Т. Є., Семененко Т. О. Сутність принципу гендерної рівності в системі органів публічної влади України. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2021. № 32. С. 33-38.

34. Кисельова О. Інституційні механізми забезпечення гендерної рівності в Україні в контексті європейської інтеграції. *Жінки в політиці : міжнародний досвід для України : збірник наукових статей*. 2006. С. 144-145. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/e4b07109-e276-44e3-a457-e0609cbceb51>

35. Коломієць Т. В. Подолання гендерної асиметрії як механізм регулювання соціальних конфліктів українського суспільства. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2019. №3 (43). Р. 74-79.

36. Комірча Я. П. Психологічні та організаційні засади гендерно

обумовлених службових відносин у Національній поліції України : Доктор філософії : спец. 053 – Психологія ; Національна академія внутрішніх справ. Київ, 2024. 205 с.

37. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207#Text.

38. Конституція України від 28 червня 1996 року. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

39. Кормич Л.І., Косов О. В. Швейцарський досвід цифрової трансформації публічного управління (до розумного уряду): покращення співпраці органів влади з громадою. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип. 71. С. 95–100. URL: <https://doi.org/10.32782/app.v71.2023.13>

40. Краснопольська Т. М. Взаємодія інститутів держави та громадянського суспільства в реалізації гендерної політики України : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02; Нац. ун.-т «Одеська юридична академія». Одеса, 2013. 198 с.

41. Кругова С.С. Конституційно-правове забезпечення гендерної рівності в Україні : Доктор філософії : спец. 081 – Право ; Інститут держави і права ім. В. М. Корецького Національної академії наук України. Київ, 2021 162 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0821U102719>

42. Людина, суспільство, держава: гендерний вимір : колективна монографія / за заг. ред.: К. Б. Левченко, І. М. Сопілко ; Нац. авіац. ун-т ; ГО «Ла СтрадаУкраїна». Київ; Одеса : Фенікс, 2024. 324 с. URL: <https://la-strada.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/monography.pdf>

43. Медвідь О. О. Правова політика у сфері гендерної ідентичності в Україні : Доктор філософії : спец. 081 – Право; Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет». Ужгород, 2021. 274 с.

44. Методичні рекомендації з інтеграції гендерних підходів в систему підготовки фахівців для сектору безпеки і оборони України / К. Левченко (гол.

ред. кол.), О. Волобуєва, А. В'яткіна, С. Ганаба та ін. Київ : ФОП Клименко Ю. Я., 2021. 297 с.

45. Місцеві вибори 2020 року в Україні: звіт за підсумками виборів. *Міжнародна фундація виборчих систем*. 2021. URL: <https://ifesukraine.org/wp-content/uploads/2021/02/IFES-Post-Election-Report-2020-Local-Elections-v1-2021-2-17-UKR.pdf>

46. На шляху до гендерно чутливого парламенту: поточна ситуація (листопад 2024). *ЮрФем*. URL: https://jurfem.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B1%D1%80%D0%B8%D1%84_18_11_2024_%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA_%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BE.pdf

47. Намазова Ю. Державна політика гендерної рівності у складі інклюзивної моделі розвитку територіальних громад. *Літопис Волині*. 2023. № 28. С. 360-366.

48. Намазова Ю. І. Розвиток державної гендерної політики України в умовах децентралізації : Доктор філософії : спец. 281 – Публічне управління та адміністрування ; Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського. Вінниця, 2024. 300 с.

49. Наумкіна С. М., Дорошенко Я. О. Повоєнне відновлення України та забезпечення сталого розвитку крізь призму бачення організацій громадянського суспільства. *Політичне життя*. 2024. № 6. С. 31–34. URL: http://politicus.od.ua/6_2024/7.pdf

50. Ортіна Г. В. Гендерні аспекти лідерства в практиці управління. *Економіка та держава*. 2012. № 7. С. 31-32.

51. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. *United Nations Development Programme*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorenniya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>.

52. Перунова О.С. Юридико-психологічні засади профілактики гендерно обумовленого насильства в органах Національної поліції України : Доктор філософії : спец.. 081 – Право. Право ; Національна академія внутрішніх справ. Київ, 2021. 169 с.

53. Петриченко В. В. Адміністративно-правові засади діяльності МВС щодо реалізації гендерної політики в Україні : Доктор філософії : спец.. 081 – Право ; Національна академія внутрішніх справ. Київ, 2025. 235 с.

54. Пищуліна О., Чернова А., Хопта А. Гендерна рівність і розвиток: погляд у контексті Європейської стратегії України. Київ : «Заповіт», 2016. 244 с.

55. Посібник щодо проведення публічних консультацій. *Міжнародний центр перспективних досліджень*. 2004. URL: https://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/manual_on_public_consultations_icps_.pdf.

56. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 8 вересня 2005 року № 2866-IV. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>.

57. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів від 3 листопада 2010 р. № 996. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>.

58. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 6 вересня 2012 року № 5207-VI. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>.

59. Про затвердження Положення про Міністерство соціальної політики України : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 червня 2015 року № 423. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-%D0%BF#Text>.

60. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня

2014 р. № 500. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>.

61. Про затвердження форми звітності КСДС «Звіт про кількісний склад державних службовців» та Інструкції про її заповнення : Наказ НАДС від 20.05.2020 № 80-20. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0419-21#Text>.

62. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27 лютого 2014 року № 794-VII. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>.

63. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022-2024 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2022 р. № 752-р. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-derzhavnoi-stratehii-zabezpechennia-rivnykh-prav-ta-mozhlyvostei-752-120822>.

64. Про схвалення Концепції комунікації у сфері гендерної рівності: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2020 р. № 1128-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1128-2020-%D1%80#Text>.

65. Про Урядового уповноваженого з питань гендерної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 червня 2017 р. № 390. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/390-2017-%D0%BF#Text>.

66. Прокопович-Павлюк І. В. Жінки на ринку праці України: статистична оцінка та можливості. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. С. 145-151.

67. Просування гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок в Україні через ефективну співпрацю в цілях розвитку та фінансування. *ООН Жінки*. 2021. URL: <https://eca.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ECA/Attachments/Pu>

blications/2021/4/Advancing%20gender%20equality%20and%20womens%20empowerment%20in%20Ukraine%20UKR.pdf.

68. Ріжняк Р. Я. Гендерні виміри України : адаптація гендерних індексів на субнаціональний рівень : монографія / К.С. Акбаш, Н.О.Пасічник, Р.Я. Ріжняк. Кропивницький : «КОД», 2025. 293 с. URL: <https://dspace.cusu.edu.ua/handle/123456789/5590>.

69. Романова Н. В. Забезпечення гендерної рівності в секторі безпеки і оборони: імплементація міжнародно-правових стандартів у законодавство України : Доктор філософії : спец.. 081 – Право ; Інститут держави і права ім. В. М. Корецького Національної академії наук України. Київ, 2024. 235 с.

70. Світовенко Д.В. Форми та способи реалізації принципу гендерної рівності за трудовим законодавством України : Доктор філософії : спец.. 081 – Право ; Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2023. 249 с. URL: https://scc.knu.ua/upload/iblock/b83/6nvh22son3hn07b1k7gkufrdid3hu17z/dis_Svitenko.pdf

71. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 338 с.

72. Сірко Л. П. Гендерно-правова експертиза: теоретико-правова характеристика. : Доктор філософії : спец.. 081 – Право; Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро, 2022. 151 с.

73. Спостереження за виборами в Україні – Заключний випуск. *National Democratic Institute*. 2020. URL: https://www.ndi.org/sites/default/files/NDI%20Ukraine%20Local%20Elections%20Statement%20-%20October%202020%20-%20UKR%20final_v2.pdf?fbclid=IwAR37NgecWaeVKwkRX_KeCBhWXM4yMGmC0viIy8FUb-Q7u5HvzNKgKnXeHg.

74. Статистичні дані. *Управління кадрів апарату Верховної ради України*. 2024. URL: https://vrkadry.rada.gov.ua/news/dijalnist/kadr_zab_dep/72929.html.

75. Стрельченко О. Г., Бухтіярова І. Г., Бухтіяров О. А. Гендерний мейнстримінг під час реалізації публічно-правових повноважень на шляху євроінтеграційних процесів: адміністративно-правовий аспект. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 5. С. 153-158.

76. Суспільне життя та прийняття рішень. 2023. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/gend_rivnist/metadata_gr/05/05.htm.

77. Сучасні тенденції розвитку і практики гендерно орієнтованого бюджетування на світовому, європейському та національному рівнях : тези вебінарів. Київ : Віваріо, 2020. 132 с.

78. Уварова О. О., Дайнеко К. К. Захист прав жінок: юридичні інструменти забезпечення гендерної рівності в Україні : навчальний посібник Харків, 2019. 116 с.

79. Уварова О., Ясеновська М., Бабій В. Моніторинг виконання Україною Заключних зауважень Комітету ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок. Методологічний посібник. Харків, 2019. 80 с.

80. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.

81. Узун Ю. В. Політичний простір: методологічні підходи становлення та розвитку концепту. *Політичне життя*. 2023. № 2. С. 24-33. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.2.4>

82. Характер праці змінюється: 30 сигналів на які треба звернути увагу для досягнення сталого майбутнього. ПРООН, 2021. 56 с.

83. Яковлева Л.І. Легітимність публічної влади у мережевому суспільстві. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2023. № 40. С. 201-206. http://apfs.nuoua.od.ua/archive/40_2023/34.pdf

84. A study on Malaysian public attitudes and perceptions towards violence against women (VAW). *Women's Aid Organisation*. 2021. URL:

https://wao.org.my/wp-content/uploads/2021/11/WAO_VAW-Public-Attitudes-and-Perceptions-Report-2021_16112021.pdf.

85. Abendroth A., Maas I., Van der Lippe T. Human capital and the gender gap in authority in European Countries. *European Sociological Review*. 2013. Vol. 29. №. 2. P. 261-273.

86. According to the UN Women – IPU «Women in Politics 2023» Map: Women's participation in politics is still far from equality. URL: <https://turkiye.un.org/en/224322-according-un-women-ipu-women-politics-2023-map-womens-participation-politics-still-far>.

87. Acker J. Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion*. 2012. № 31(3). P. 214-224.

88. Acker J. Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*. 2006. Vol. 20. № 4. P. 441-464.

89. Ackerly B., True J. Back to the future: feminist theory, activism, and doing feminist research in an age of globalization. *Women's Studies International Forum*. 2010. Vol. 33. P. 464-472.

90. Afghanistan: rapid gender analysis (November 2023). *GiHA*. 2023. URL: <https://reliefweb.int/report/afghanistan/afghanistan-rapid-gender-analysis-november-2023>.

91. Al-Faham H., Davis A. M., Ernst R. Intersectionality: From theory to practice. *Annual Review of Law and Social Science*. 2019. Vol. 15. № 1. P. 247-265.

92. Al-Mas'udi H., Al-A'mery A. Fairclough and Van Dijk models of critical discourse analysis. *Kufa Journal of Arts*. 2021. Vol. 1. No. 48. P. 477-490. DOI: 10.36317/kaj/2021/v1.i48.537.

93. Anderson E. Feminist epistemology and philosophy of science. Heidelberg : Springer, 2000. URL: <https://seop.illc.uva.nl/entries/feminism-epistemology/>

94. Article 3 of the Foundational Law. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/GG.pdf>.

95. Atkeson L. R. The state of survey research as a research tool in

American politics. *Oxford Handbooks Online*. 2010. URL: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235476.003.0002>.

96. Atkinson C. L., Alibašić H., Oduro Nyarko E. Diversity management in the public sector for sustainable, inclusive organizations: Ideals and practices in Northwest Florida. *Public integrity*. 2022. №24(4-5). P. 400-413.

97. Atlas on equality between women and men in Germany. 2021. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/4-atlas-zur-gleichstellung-von-frauen-und-maennern-in-deutschland-160358>.

98. Aulia B., Iskandar K. Towards sustainable society: womenomics and women employment in Japan. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021. Vol. 716. №. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/350572976_Towards_sustainable_society_Womenomics_and_women_employment_in_Japan

99. Background Information. *Federal Government Gender Equality Reports*. 2021. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/gleichstellungsberichte-der-bundesregierung/die-gleichstellungsberichte-der-bundesregierung-118040>.

100. Badom K. The effect of female leadership on organizational effectiveness in the Nigerian oil and gas sector : doctoral dissertation. Walden University, 2022. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=14453&context=dissertations>.

101. Barker K., Jurasz O. Online violence against women as an obstacle to gender equality a critical view from Europe. *European Equality Law Review*. 2020. № 1. P. 47-60.

102. Barnes T. D., Holman M. R. Gender quotas, women's representation, and legislative diversity. *The Journal of Politics*. 2020. Vol. 82. № 4. P. 1271-1286.

103. Beijing Declaration and Platform for Action : 4th World Conference on Women, Beijing, China, 4-15 September 1995. *United Nations*. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/1648092>.

104. Belarmino M., Roberts M. R. Japanese gender role expectations and attitudes: a qualitative analysis of gender inequality. *Journal of International Women's Studies*. 2019. № 20(7). P. 272-288.

105. Berevoescu, I., Ballington J. Women's political representation in local government: a global analysis, UN Women, New York, 2021. URL: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-01/Womens-representation-in-local-government-en.pdf>.

106. Birkelund G. E., Lancee B., Larsen E. N., Polavieja J. G., Radl J., Yemane R. Gender discrimination in hiring: Evidence from a cross-national harmonized field experiment. *European Sociological Review*. 2022. Vol. 38. №. 3. P. 337-354.

107. Blommaert L., Meuleman R., Leenheer S., Butkēviča A. The gender gap in job authority: Do social network resources matter? *Acta Sociologica*. 2020. Vol. 63. №. 4. P. 381-399.

108. Bohnet I. What works: gender equality by design. Harvard University Press, 2016. 400 p.

109. Božić Lenard D. Gender differences in the political speeches from the 113th United States Congress : Doctoral dissertation Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. 2016. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197870034.pdf>.

110. Breaking barriers: Unconscious gender bias in the workplace : Research note / ACT/EMP. International Labour Organization, 2017. 30 p.

111. Breda T., Jouini E., Napp C., Thebault G. Gender stereotypes can explain the gender-equality paradox. *Social Sciences*. 2020. Vol. 117. №. 49. P. 31063-31069. URL: <https://doi.org/10.1073/pnas.2008704117>

112. Britton D. M. The epistemology of the gendered organization. *Gender & Society*. 2000. Vol. 14. № 3. P. 418-434.

113. Bröckel M., Busch-Heizmann A., Golsch K. Headwind or tailwind: Do partners' resources support or restrict promotion to a leadership position. *European Sociological Review*. 2015. Vol. 31. No. 5. P. 533-545.

114. Brumley K. M. The gendered ideal worker narrative: Professional

women's and men's work experiences in the new economy at a Mexican company. *Gender & Society*. 2014. Vol. 28. № 6. P. 799-823.

115. Bryan E., Alvi M., Huyer S., Ringler C. Addressing gender inequalities and strengthening women's agency to create more climate-resilient and sustainable food systems. *Global Food Security*. 2024. № 40. 40 p. URL: <https://cgspace.cgiar.org/server/api/core/bitstreams/4a0fdf84-1bd1-4f8b-9f4a-ff673bf8ddc4/content>.

116. Burnet J. E. Women have found respect: Gender quotas, symbolic representation, and female empowerment in Rwanda. *Politics & Gender*. 2011. №7(3). P. 303-334.

117. Bush S. S. International politics and the spread of quotas for women in legislatures. *International Organization*. 2011. № 65(1). P. 103-137.

118. Butler J. Gender trouble: feminism and the subversion of identity. Abingdon : Routledge, 1990. 272 p.

119. Cabrita J., Vanderleyden J., Biletta I. et al. Gender equality at work. Luxembourg : Publications Office of the European Commission, 2020. 102 p. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2020-03/ef19003en.pdf>.

120. Call to Action for the OECD: Taking Public Action to End Violence at Home. OECD, 2020. URL: <https://www.oecd.org/gender/VaW2020-Call-to-Action-OECD.pdf>.

121. Cardoso A. R., Winter-Ebmer R. Female-led firms and gender wage policies. *Industrial and Labor Relations Review*. 2010. Vol. 64. No. 1. P. 143-163.

122. Castro P., Tascón M. T., Corral S. Can patriarchal attitudes moderate the relation between women on boards and firm economic performance? *European Research on Management and Business Economics*. 2023. Vol. 29. № 3. URL: <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2023.100222>

123. Cha Y., Weeden K. A. Overwork and the slow convergence in the gender gap in wages. *American Sociological Review*. 2014. Vol. 79. № 3. P. 457-484.

124. Chang E., Milkman K. Improving decisions that affect gender equality in the workplace. *Organizational Dynamics*. 2020. Vol. 49. P. 1-7.

125. Chung H., Birkett H., Forbes S., Seo H. COVID-19, flexible working, and implications for gender equality in the United Kingdom. *Sociologies for Women in Society*. 2021. Vol. 35. № 2. P. 218-232.

126. Chystiakova Y. V. Gender policy and its implementation in Ukraine within the framework of European integration. Publishing House «Baltija Publishing». 2021. P. 250-256. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-571-83-1-32>.

127. Cislighi B., Heise L. Gender norms and social norms: differences, similarities and why they matter in prevention science. *Sociology of Health & Illness*. 2020. Vol. 42. № 2. P. 407-422.

128. Cohen P. N., Huffman M. L. Occupational segregation and the devaluation of women's work across U.S. labor markets. *Social Forces*. 2003. Vol. 81. № 3. P. 881-908.

129. Collins P. H., da Silva E. C. G., Ergun E., Furseth I., Bond K. D., Martínez-Palacios J. Intersectionality as Critical Social Theory: Intersectionality as Critical Social Theory. *Contemporary Political Theory*. 2021. Vol. 20. № 3. P. 690-725. URL: <https://doi.org/10.1057/s41296-021-00490-0>.

130. Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women New York, 18 December 1979. *United Nations*. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>.

131. Correll S. J., Weisshaar K. R., Wynn A. T., Wehner J. D. Inside the black box of organizational life: The gendered language of performance assessment. *American Sociological Review*. 2020. Vol. 85. № 6. P. 1022-1050.

132. Country gender profile Ukraine. European Union. 2023. 78 p. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2023/09/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_v3.pdf

133. Cox-Han L., Heldman C. Women, power, and politics: the fight for gender equality in the United States. New York : Oxford University Press, 2023. 368 p.

134. Crenshaw K. On Intersectionality: essential writings. *Faculty Books*. 2017. № 255. URL: <https://scholarship.law.columbia.edu/books/255>
135. Cukier W., Hassannezhad Chavoushi Z. Facilitating women entrepreneurship in Canada: the case of WEKH. *Gender in Management: An International Journal*. 2020. № 35(3). P. 303-318.
136. Dahlerup D., Freidenvall L. Judging gender quotas: predictions and results. *Policy & Politics*. 2010. № 38(3). P. 407-425.
137. Dämmrich J., Blossfeld H-P. Women's disadvantage in holding supervisory positions. Variations among European countries and the role of horizontal gender segregation. *Acta Sociologica*. 2016. Vol. 60, №. 3. P. 262-282.
138. Data Explorer. National, Industry and Employer results. *WGEA*. 2022. URL: https://data.wgea.gov.au/industries/1#gender_comp_content.
139. De Hart-Davis L., et al. Gender imbalance in public sector leadership: the glass cliff in public service careers. Cambridge : Cambridge University Press, 2020. 76 p. URL: <https://doi.org/10.1017/9781108761352>.
140. de Souza Mauro et al. Women's Empowerment Principles (WEPs). *Encyclopaedia of the UN Sustainable Development Goals*, 2019. P. 1-13. URL: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-70060-1_15-1
141. De Voldere I., Abazi V. Catchpole M. The impact of gender quotas in European parliaments: reports from selected countries. *European Parliament Think Tank*. 2017. URL: <https://op.europa.eu/webpub/com/op-impact-of-gender-quotas/en/>.
142. Dhiman D. B. Education's role in empowering women and promoting gender inequality : a critical review. 2023. 27 p. URL: <http://dx.doi.org/10.36227/techrxiv.171863948.81280772/v1>.
143. Diehl A. B., Dzubinski L. M. Making the invisible visible: a cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*. 2017. № 27. P. 181-206.
144. Donadelli F., Gregory R. Speaking truth to power and power to truth: reflections from the pandemic. *Public Organization Review*. 2022. №. (22)2. P. 327-344.

145. Dutton J. E., Heaphy E. D. The power of high-quality connections. In: Cameron K., Dutton J. Positive Organizational scholarship: foundations of a new discipline. San Francisco : Berrett Koehler, 2003. P. 263-278.
146. Eagly A. H., Karau S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*. 2002. Vol. 109. № 3. P. 573–598.
147. Eagly A. H., Karau S. J., Makhijani M. G. Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 1995. Vol. 117. № 1. P. 125-145.
148. Education. Providing quality education for all. *UNICEF*. URL: <https://www.unicef.org/afghanistan/education>.
149. Elected seats held by women in deliberative bodies of local government, 1 January 2023. *UN Women*. URL: 2023. <https://localgov.unwomen.org/sdg-551b-country-ranking>.
150. Elliott J. R., Smith R. A. Race, gender, and workplace power. *American Sociological Review*. 2004. Vol. 69. № 3. P. 365-386.
151. Empowering Women at Work. *International Labour Organization*. 2021. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@multi/documents/publication/wcms_773233.pdf.
152. Engaging boys and young men in gender equality. *UN Women*. URL: <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/youth/engaging-boys-and-young-men-in-gender-equality>.
153. Eunson B. Gender and communication. Communicating in the 21st Century. 2012. URL: https://www.researchgate.net/publication/340682460_Gender_and_Communication
154. European Institute for Gender Equality. *Gender Equality Index*. 2022. URL: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/compare-countries/2020/country/SE/bar/770/year/2020>.
155. Exploring New Frontiers of Citizen Participation in the Policy Cycle. *OECD*. 2024. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/programmes/reinforcing->

democracy-initiative/Exploring-New-Frontiers-of-Citizen-Participation-Discussion-Paper.pdf.

156. Fairclough N. Analysing discourse. London : Routledge, 2003. URL: <https://circulosemiotico.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/bfaircloughn-analysingdiscourse-textualanalysisforsocialresearchroutledge2003t197s1.pdf>.

157. Fairclough N. Critical discourse analysis: The critical study of language. London : Routledge, 2013. 596 p.

158. Fana M., Villani D., Bisello M. Gender gaps in power and control within jobs. *Socio-Economic Review*. 2023. Vol. 21. № 3. P. 1343-1367.

159. Farré L. Parental leave policies and gender equality: a survey of the literature. *Studies of Applied Economics*. 2016. № 34(1). P. 45-60.

160. Feenstra S., Stoker J. I., Lammers J., Garretsen H. Managerial stereotypes over time: the rise of feminine leadership. *Gender in Management*. 2023. Vol. 38. № 6. P. 770-783.

161. Ferrant G., Kolev A. Does gender discrimination in social institutions matter for long-term growth?: Cross-country evidence. *OECD Development Centre Working Papers*. 2016. №. 330. URL: <https://doi.org/10.1787/5jm2hz8dgl6-en>.

162. Flood M., Dragiewicz M., Pease B. Resistance and backlash to gender equality. *Australian Journal of Social Issues*. 2021. № 56(3). P. 393-408.

163. Foldy E. G. Dueling schemata: dialectical sensemaking about gender. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2006. Vol. 42. № 3. P. 350-372.

164. Foley M., Cooper R. Workplace gender equality in the post-pandemic era: where to next? *Journal of Industrial Relations*. 2021. Vol. 63, №. 4. P. 463-476.

165. Franceschet S., Piscopo J. M. Gender Quotas and Women's Substantive Representation: Lessons from Argentina. *Politics & Gender*. 2008. №4(3). P. 393–425.

166. García-Mainar I., Montuenga V. M., García-Martín G. Occupational Prestige and Gender-Occupational Segregation. *Work, Employment and Society*. 2018. Vol. 32. P. 348-367.

167. Gender Action Plan – putting women and girls' rights at the heart of the

global recovery for a gender-equal world. European Commission, 2020. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_20_2184/IP_20_2184_EN.pdf.

168. Gender Equality and Women, Peace and Security / United Nations. 2020. URL: https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/gewps19_respack_v7_eng_digital.pdf.

169. Gender equality in public administration / United Nations Development Programme. 2021. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-12/UNDP-UPitt-2021-Gender-Equality-in-Public-Administration-Executive-Summary-EN2.pdf>.

170. Gender equality policies in the USA. EU: Brussels, 2012. 37

171. Gender equality policy in Sweden. The Swedish Gender Equality Agency. URL: <https://swedishgenderequalityagency.se/gender-equality-in-sweden/>.

172. Gender Equality Policy. Ministry of Gender Equality & Family Republic of Korea. URL: https://www.mogef.go.kr/eng/pc/eng_pc_f001.do.

173. Gender equality training. Gender Mainstreaming Toolkit. European Institute for Gender Equality, 2016. URL: <https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0716093enn.pdf>.

174. Gender inequality index (GII). United Nations Development Programme, 2023. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII>.

175. Gender mainstreaming in local economic development strategies : a guide. International Labour Office, LED Programme, Bureau for Gender Equality. – Geneva: ILO, 2010.

176. Gender mainstreaming. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/gender-mainstreaming-in-policy-making.html>.

177. Gender Strategy of 2024-2030. World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099013107142345483/pdf/SECBOS04cf7b650208a5e08b784c0db6a4.pdf>.

178. Gender-responsive evaluation for a sustainable future for all: GREENA

step-by-step toolkit / European Institute for Gender Equality. 2024. URL: <https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/gender-responsive-evaluation-for-a-sustainable-future-for-all-greena-step-by-step-toolkit.pdf>.

179. Germany. European Institute for Gender Equality, 2024. URL: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/countries/germany>.

180. Gladu M. Implementing gender-based analysis plus in the government of Canada. House of Commons. 2016. <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/421/FEWO/Reports/RP8355396/feworp04/feworp04-e.pdf>.

181. Global Gender Gap Report 2022. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/>

182. Global Gender Gap Report 2023. *World Economic Forum*. 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf.

183. Global Gender Gap Report. *World Economic Forum*. 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/series/global-gender-gap-report/>.

184. Government at a Glance 2021. OECD Publishing. 2021. URL: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>.

185. Government of Canada. URL: https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/human_rights-droits_homme/inclusion.aspx?lang=eng.

186. Gray G. P. Japanese gender norms and their impact on male attitudes toward women. Schotanus, M.S. (Ed.) *Gender violence, the law, and society (emerald interdisciplinary connexions)*. Emerald Publishing Limited, Leeds. 2022. P. 143-159.

187. Grisoni L., Beeby M. Leadership, gender and sense-making. *Gender Work and Organisation*. 2007. Vol. 14. № 3. P. 191-209.

188. Grönlund A., Halldén K., Magnusson C. A Scandinavian success story? Women's labour market outcomes in Denmark, Finland, Norway and Sweden. *Acta Sociologica*. 2017. Vol. 60. №. 2. P. 97-119.

189. Guidelines for the use of language as a driver of inclusivity. *Council of Europe*. 2024. URL: <https://rm.coe.int/guidelines-for-the-use-of-language-as-a>

driver-of-inclusivity/1680aec235.

190. Gundumogula M., Gundumogula M. Importance of focus groups in qualitative research. *International Journal of Humanities and Social Science*. 2020. Vol. 8. №. 11. P. 299-302.

191. Gupta R. Biden signs executive order to advance gender equity. *The New York Times*. URL: <https://www.nytimes.com/2021/03/08/us/politics/gender-policy-council-biden.html>.

192. Guthridge M. et al. Promoting gender equality: a systematic review of interventions. *Social Justice Research*. 2022. № 35(3). P. 318-343.

193. Hagqvist E. Toward gender equality in practice? Cross-national patterns of change in the gendered division of housework over two decades. *Journal of Comparative Family Studies*. 2018. Vol. 49. № 3. P. 355-377.

194. Handayani D., Heriyanto H., Soemantri Y. S. Fairclough's three dimension framework used on Trump's political speech: A critical discourse analysis (A case study of historic speech related to Jerusalem As Israel's Capital). *Annual International Conference on Language and Literature*. 2018. Vol. 1. №. 1. P. 336-343.

195. Haraway D. Situated knowledges: the science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist Studies*. 1988. Vol. 14. P. 575-599.

196. Henry F. et al. Race, racialization and indigeneity in Canadian universities. *Race Ethnicity and Education*. 2017. № 20(3). P. 300-314.

197. Hentschel T., Heilman M. E., Peus C. Have perceptions of women and men changed? *Gender stereotypes and self-ratings of men and women* : paper presented at Society of Personality and Social Psychology Annual Conference, New Orleans, 17-19 January 2013.

198. Hervías Parejo V., Radulović B. Public policies on gender equality. *Gender-competent legal education*. Cham : Springer International Publishing, 2023. P. 405-428.

199. Hochschild, A., Machung, A. The second shift: Working families and the revolution at home. Penguin, 2012. 352 p.

200. Hofstede G. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. Vol. 2. №. 1. DOI: 10.9707/2307-0919.1014.

201. Hoogeveen D., Gislason M., Hussey A., Western S., Williams A. Gender based analysis plus: A knowledge synthesis for the implementation and development of socially responsible impact assessment in Canada. 2020. URL: <https://liveworkwell.ca/sites/default/files/pageuploads/Hoogeveen%20%26%20Gislason%20GBA%2B%20IA%20KS%20April%202020.pdf>.

202. Hörst C., Shevchuk S. Ukraine's Security Sector – between western gender standards and eastern traditions. *UN Women*. 2016. URL: <https://www.gmfus.org/news/ukraines-security-sector-between-western-gender-standards-and-eastern-traditions#:~:text=Around%208.5%20percent%20of%20Ukraine's,positions%20are%20filled%20by%20women>.

203. Human Development Report 2019. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/human-development-report-2019-overview>.

204. Hyland-Wood B., Gardner J., Leask J., Ecker U. K. Toward effective government communication strategies in the era of COVID-19. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2021. №8(1). P. 1-11.

205. Ibarra H., Carter N. M., Silva C. Why Men Still Get More Promotions than Women. *Harvard Business Review*. 2010. №88. P. 80-85.

206. Implementing Grand Challenges Canada's Gender Strategy. *Grand Challenges Canada*. 2017. URL: https://www.grandchallenges.ca/wp-content/uploads/2017/10/WHITE-PAPER_Implementing-GCCs-Gender-Strategy_6Oct2017_EN.pdf.

207. Integrating a gender perspective into statistics. *United Nations*. 2016. URL: <https://unstats.un.org/unsd/demographic-social/Standards-and-Methods/files/Handbooks/gender/Integrating-a-Gender-Perspective-into-Statistics-E.pdf>

208. Inter-Parliamentary Union, 2023. *IPU Parline*. URL: <https://data.ipu.org/>.
209. Ivanov B. Intersectionality of gender, race, class, sexuality, disability and other social identities in shaping the experiences and opportunities of marginalized groups in Ukraine. *International Journal of Gender Studies*. 2024. Vol. 9. №. 1. P. 61-74.
210. Jan R. Critical discourse analysis: a retrospective approach to examining social issues and challenges. *International Journal of Early Childhood Special Education*. 2022. Vol. 14. №. 5. P. 6273-6280.
211. Joining forces for gender equality: what is holding us back? OECD Publishing, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/67d48024-en>.
212. Kark R., Buengeler C. Wo~Men and leadership: re-thinking the state of research on gender and leadership through waves of feminist thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2024. Vol. 31. № 3. P. 245-266.
213. Karkış Ö. İ. Gender asymmetry in local politics: women's representation in local elections in The Republic of Turkey. *Paradigma: İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*. 2023. Vol. 12. P. 99-117.
214. Kayani F. N., Al Ammari O. M., Sadiq M. Grameen bank promoting women employment under social entrepreneurship model in Bangladesh. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. №20. P. 1-8.
215. Kelly S. Hard-won progress and a long road ahead: Women's rights in the Middle East and North Africa. *Women's rights in the Middle East and North Africa: Progress amid resistance*. 2010. P. 1-21.
216. King T., Hewitt B., Crammond B., Sutherland G., Maheen H., Kavanagh A. Reordering gender systems: can COVID-19 lead to improved gender equality and health? *Lancet*. 2020. Vol. 396. №. 10244. P. 80-81.
217. Kireyeva A., Kenzheali Y. Assessment of the global experience of strategies for gender asymmetry reduction. *Eurasian Journal of Economic and Business Studies*. 2024. Vol. 68. № 1. P. 19-31.
218. Klemparskyi M. M., Pavlichenko H. V., Prokopiev R. Ye. et al. Gender

inequality in the labour market of Ukraine. *Work Organisation, Labour & Globalisation*. 2022. № 16(2). P. 140-157.

219. Knutsen O. The Nordic models in political science: Challenged, but still viable? Bergen : Fagbokforlaget, 2017. P. 125-147.

220. Kotevska B., Pavlou V. European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers. Promotion of gender balance in political decision-making. Publications Office of the European Union. 2023. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2838/749712>.

221. Krook M. L., Sanin J. R. The cost of doing politics? Analyzing violence and harassment against female politicians. *Perspective on Politics*. 2020. Vol. 18. № 3. P. 740-755.

222. Kud A. Modernization of the Public Governance System in the Age of Information Platforms : monograph ; V. N. Karazin Kharkiv National University, Educational and Research Institute “Institute of Public Administration” ; NGO “Research Center of Economic and Legal Solutions in the Area of Application of Distributed Ledger Technologies”. Kharkiv : Pravo, 2022. 408 p. URL: <https://doi.org/10.31359/9789669984463>.

223. Kurtulus F. A., Tomaskovic-Devey D. Do female top managers help women to advance? A panel study using EEO-1 records. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 2012. Vol. 639. No. 1. P. 173-197.

224. Letter dated 2 November 2023 from the Panel of Experts on Yemen addressed to the President of the Security Council. *United Nations*. 2023. URL: https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/S_2023_833.pdf.

225. Lidbeck M., Boström P. K. I believe it's important for kids to know they have two parents: Parents' experiences of equally shared parental leave in Sweden. *Journal of Social and Personal Relationships*. 2021. № 38(1). P. 413-431.

226. Lindsey A. E., Zakahi W. R. Perceptions of men and women departing from conversational sex-role stereotypes. Sex differences and similarities in communication / eds. K. Dindia, D. J. Canary. Mahwah : Lawrence Erlbaum, 2006.

P. 281-298.

227. Longarela I. R. Explaining vertical gender segregation: A research agenda. *Work, employment and Society*. 2017. Vol. 31. № 5. P. 861-871.

228. Lorber J. The social construction of gender. *Inequality in the 21st Century*. London : Routledge, 2011. P. 347-352. DOI: 10.4324/9780429494468.

229. Machlouzarides M., Novosolova N., Dagli-Hustings I., Scheerder A. Gender Equality and Women's Empowerment in Ukraine. *SeeD*, 2022. 57 p.

230. Macnamara J. Content Analysis. Mediated communication. 2018. DOI: 10.1515/9783110481129-012.

231. Magnusson C., Tahlin M. Class and Gender: Mapping the Structure of Work–Life Inequality : Conference Paper. 2018. P. 1-38.

232. Makhanya M. T. B. Causes and consequences of toxic masculinity: can HeForShe be a solution for gender-based violence? *IntechOpen*. 2023. DOI: 10.5772/intechopen.110872.

233. Making laws work for women and men: a practical guide to gender-sensitive legislation. *OSCE/ODIHR*. 2017. URL: https://legislationline.org/sites/default/files/2021-09/Guidelines_Practical_guide_gender_sensitive_legislation_eng.pdf.

234. Man Enough? Measuring masculine norms to promote women's empowerment, social institutions and gender index. OECD Publishing. 2021. URL: <https://doi.org/10.1787/6ffd1936-en>.

235. McHugh M. C. Feminist qualitative research: toward transformation of science and society. *The Oxford handbook of qualitative research* / ed. by P. Leavy. Oxford : Oxford University Press, 2014. P. 137-164.

236. Mcilongo M., Strydom K. The significance of mentorship in supporting the career advancement of women in the public sector. *Heliyon*. 2021. Vol. 7. № 6. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e07321.

237. Measuring digital development. Facts and Figures 2023. *ITU*. URL: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/wp-content/uploads/sites/5/2023/11/Measuring-digital-development-Facts-and-figures->

2023-E.pdf.

238. Merchant K. How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles : Bachelor's thesis / Claremont McKenna College. Claremont, 2012. URL: https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1521&context=cmc_theses.

239. Mishra K., Boynton L., Mishra A. Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*. 2014. №51(2). P. 183-202.

240. Monthly ranking of women in national parliaments. *Inter-Parliamentary Union*. 2024. URL: <https://data.ipu.org/women-ranking/?month=1&year=2024>.

241. Morgenroth T., Ryan M. K. The effects of gender trouble: An integrative theoretical framework of the perpetuation and disruption of the gender/sex binary. *Perspectives on Psychological Science*. 2021. Vol. 16. № 6. P. 1113-1142.

242. Möschel, M. The Italian Government enforces gender parity in regional elections. *Verfassungsblog: on matters constitutional*. 2020. URL: <https://verfassungsblog.de/the-italian-government-enforces-gender-parity-in-regional-elections/>.

243. Munro V. E., Davies M. The body, bodies, embodiment: feminist legal engagement with health. *The Ashgate research companion to feminist legal theory* / ed. by V. E. Munro, M. Davis. London : Routledge, 2016. P. 261-278.

244. Murphy W. M., Gibson K R., Kram K. E. Advancing Women through Developmental Relationships. *Handbook of Research on Gender and Leadership*, 2017. P. 328-343.

245. National women's machineries on strengthening cedaw implementation, monitoring and accountability. *UN Women*. 2016. URL: <https://asiapacific.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ESEAAsia/Documents/Publications/2016/04/National%20Women%20Machineries.pdf>.

246. New IPU report shows well-designed quotas lead to significantly more women MPs. *Inter-Parliamentary Union*. 2019. URL:

<https://www.ipu.org/news/press-releases/2019-03/new-ipu-report-shows-well-designed-quotas-lead-significantly-more-women-mps>.

247. New Zealand. URL: https://focus2030.org/IMG/pdf/global_survey_gender_equality_newzealand_deepdiv_e.pdf.

248. Ngai L. R., Petrongolo B. Gender gaps and the rise of the service economy. *American Economic Journal: Macroeconomics*. 2017. Vol. 9. P. 1-44.

249. Nicol S. Gender budgeting: The economic and fiscal rationale. *OECD Journal on Budgeting*. 2022. № 22(3). URL: <https://doi.org/10.1787/9ca9b221-en>.

250. Noy C. Ethnography of communication. *The international encyclopedia of communication research methods*. 2017. Vol. 1. № 11. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118901731.iecrm0089>

251. Oakley J. G. Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*. 2000. № 27 (4). P. 321-334.

252. Ormerod R. The history and ideas of sociological functionalism: Talcott Parsons, modern sociological theory, and the relevance for OR. *Journal of the Operational Research Society*. 2020. Vol. 71. №. 12. P. 1873-1899.

253. Öztunç M., Yıldırım G. Gender communication and leadership: a qualitative research in managerial level. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*. 2021. № 38. P. 477-496.

254. Pande R., Ford D. Gender quotas and female leadership. *World Development Report* 2012. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/4391>.

255. Paterson S. What's the problem with gender-based analysis? Gender mainstreaming policy and practice in Canada. *Canadian Public Administration*. 2010. № 53(3). P. 395-416.

256. Piasna A., Drahokoupil J. Gender inequalities in the new world of work. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 2017. Vol. 23. P. 313-332.

257. Powell G. N., Butterfield D. A., Parent J. D. Gender and managerial

stereotypes: Have the times changed. *Journal of Management*. 2002. Vol. 28. P. 177-193.

258. PPP Gender Toolkit. *The World Bank*. 2023. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/61714f214ed04bcd6e9623ad0e215897-0400012021/related/10050-PPP-Gender-Toolkit-1.pdf>.

259. Prism: Human rights issues relating to Sexual Orientation, Gender Identity and Expression, and Sex Characteristics (SOGIESC) in Aotearoa New Zealand – A report with recommendations. Wellington : New Zealand Human Rights Commission, 2020. URL: https://hrc-nz-resources.s3.ap-southeast-2.amazonaws.com/files/9215/9253/7296/HRC_PRISM_SOGIESC_Report_June_2020_FINAL.pdf.

260. Promoting non-discrimination in public administration: some entry points. *United Nations*. 2022. URL: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/PB_136.pdf.

261. Purnamasari L. A. P., Konety N. Intersectional Approach by Youth Feminist Activism «Girl Up» in Spreading Gender Equality Values in Southeast Asia (Indonesia, the Philippines, and Vietnam). *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*. 2023. № 6(3). P. 1136-1149.

262. Ramazanoglu C., Holland J. Feminist methodology: challenges and choices. New York : SAGE Publications, 2002. 204 p.

263. Rendall M. Brain versus brawn: the realization of women's comparative advantage. *Working Paper*. 2017. №. 491. URL: <https://www.econ.uzh.ch/apps/workingpapers/wp/iewwp491.pdf>

264. Report 3 – Follow-up on Gender-Based Analysis Plus. 2022. URL: https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/parl_oag_202205_03_e.pdf.

265. Report on gender equality in the EU. *European Union*. 2024. URL: https://commission.europa.eu/document/download/965ed6c9-3983-4299-8581-046bf0735702_en.

266. Report on the implementation of the OECD Gender Recommendations. *OECD*. 2022. URL: <https://www.oecd.org/mcm/Implementation-OECD-Gender->

Recommendations.pdf.

267. Republic of Maldives: strengthening gender inclusive initiatives project. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/project-documents/54373/54373-001-pp-en.pdf>.

268. Ridgeway C. L. Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world. New York : Oxford University Press, 2011. 256 p.

269. Ridgeway C. L. Why status matters for inequality. *American Sociological Review*. 2014. Vol. 79. № 1. P. 1-16.

270. Ridgeway C. L., Correll S. J. Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender & Society*. 2004. Vol. 18 № 4. P. 510-531.

271. Ridgeway C. L., Korn R. M., Williams J. C. Documenting the routine burden of devalued difference in the professional workplace. *Gender & Society*. 2022. Vol. 36. № 5. P. 627-651.

272. Ridgeway C. L., Markus H. R. The significance of status: what it is and how it shapes inequality. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*. 2022. №8(7). P. 1-25.

273. Risman B. J. Gender as a social structure: Theory wrestling with activism. *Gender & Society*. 2004. Vol. 18. № 4. P. 429-450.

274. Rudman L. A., Moss-Racusin C. A., Phelan J. E., Nauts S. Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*. 2012. Vol. 48. № 1. P. 165-179.

275. Rwigema P. C. Initiatives aimed at increasing the participation of women in the tech industry in Rwanda and their impact on social and economic development. 30 years after genocide against Tutsi in Rwanda. *Reviewed Journal of Social Science & Humanities*. 2024. №5(1). P. 320-345.

276. Saeidzadeh Z. Gender research and feminist methodologies. *Gender-Competent Legal Education*. Cham : Springer International Publishing, 2023. P. 183-213.

277. Salamzadeh A, Dana L-P, Ghaffari Feyzabadi J, Hadizadeh M, Eslahi Fatmesari H. Digital technology as a disentangling force for women entrepreneurs. *World*. 2024. № 5(2). P. 346-364.

278. Schneider M. C., Bos A. L. The application of social role theory to the study of gender in politics. *Political Psychology*. 2019. Vol. 40. P. 173-213.

279. Scrutinising Legislation from a Gender Perspective. *United Nations development programme*. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/pacific/UNDP-PO-Scrutinising-Legislation-From-A-Gender-Perspective.pdf>.

280. Sepehri M., Jazbi S. Exploring the influence of leaders' gender on communication styles and work environment dynamics: a study in the Swedish companies. URL: <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/82432/IIM%202024-21.pdf>.

281. SIGI 2019 Global Report: transforming challenges into opportunities, social institutions and gender index. OECD Publishing, 2019. URL: <https://doi.org/10.1787/bc56d212-en>.

282. SIGI 2023 Legal Survey. OECD Development Centre/OECD, 2023. URL: <https://oe.cd/sigi>.

283. Simon-Kumar R. Affirming fissures: conceptualizing intersectional «ethnic» feminism in aotearoa New Zealand. *Journal of Women, Politics & Policy*. 2023. № 44(4). P. 454-469.

284. Smith R. A. Race, gender, and authority in the workplace: Theory and research. *Annual Review of Sociology*. 2002. Vol. 28. P. 509-542.

285. Sprengholz M., Wieber A., Holst E. Gender identity and wives' labor market outcomes in West and East Germany between 1983 and 2016. *Socio-Economic Review*. 2022. Vol. 20. P. 257-279.

286. Stainback K., Kleiner S., Skaggs S. Women in power: undoing or redoing the gendered organization. *Gender and Society*. 2016. Vol. 30. No. 1. P. 109-135.

287. Stainback K., Ratliff T. N., Roscigno V. J. The context of workplace sex

discrimination: Sex composition, workplace culture and relative power. *Social Forces*. 2011. Vol. 89. № 4. P. 1165-1188.

288. Staub S. İş dünyasında kadının liderliği ve onların liderlik dili. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. 2017. Vol. 12. № 2. P. 209-221.

289. Staying the Role Model: Advancing Gender Equality in Rwanda. *International Monetary Fund*. 2017. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2017/214/article-A002-en.xml>.

290. Steiber N., Haas B. Advances in explaining women's employment patterns. *Socio-Economic Review*. 2012. Vol. 10. P. 343-367.

291. Stivers M. Gender images in public administration: legitimacy and the administrative state. Thousand Oaks : Sage Publications, 2002. URL: <https://doi.org/10.4135/9781452229294>

292. Stojmenovska D. Gender Differences in Job Resources and Strains in Authority Positions. *Gender & Society*. 2023. Vol. 37. № 2. P. 240-267.

293. Stojmenovska D., Steinmetz S., Volker B. The gender gap in workplace authority: Variation across types of authority positions. *Social Forces*. 2021. Vol. 100. № 2. P. 599-621.

294. Stojmenovska, D. Organizational demography and gender authority gaps in Dutch workplaces. *Research in Social Stratification and Mobility*. 2024. № 91. P. 100937.

295. Stone J. A., Can S. H. Gendered language differences in public communication? The case of municipal tweets. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2021. Vol. 1. №. 2. Article 100034.

296. Strategy the empowerment of women and girls with disabilities. Towards Full and Effective Participation and Gender Equality. *UN Women*. 2018. URL: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-10/empowerment-of-women-and-girls-with-disabilities-en.pdf>.

297. Suhaimin M. S. M., et al. Social media sentiment analysis and opinion mining in public security: Taxonomy, trend analysis, issues and future directions. *Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences*. 2023. P.

101776.

298. Survey on Gender Budgeting. *OECD*. 2022. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/647d546b-en/1/3/3/index.html?itemId=/content/publication/647d546b-en&_csp_=17c4858d86e74b867d2295a1af736c1d&itemIGO=oecd&itemContentType=book#figure-d1e5155-cbefb4d62d.

299. Swedish Gender Equality Agency, 2024. URL: <https://swedishgenderequalityagency.se/about-us/>.

300. Tannen D. You Just Don't Understand: Women and men in conversation. New York, 1990. 330 p.

301. The 17 goals. *United Nations*. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/goals>.

302. The crucial role of legal frameworks in advancing gender equality. *UN Women*. 2024. URL: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2024-03/infographic-the-crucial-role-of-legal-frameworks-in-advancing-gender-equality-en.pdf>.

303. The Gender impact assessment and monitoring tool. *WECF*. 2018. URL: <https://www.women2030.org/wp-content/uploads/2019/01/FINAL-GIM-Tool-Jan-19.pdf>.

304. The World's Women 2020: Trends and Statistics. *United Nations*. URL: <https://worlds-women-2020-data-undesa.hub.arcgis.com/>.

305. Tomaskovic-Devey D. The gender and race composition of jobs and the male/female, white/black pay gaps. *Social Forces*. 1993. Vol. 72. P. 45-76.

306. Toolkit for Mainstreaming and Implementing Gender Equality 2023. OECD Publishing, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/3ddef555-en>.

307. Torres A. J. C., et al. The impact of motherhood on women's career progression: a scoping review of evidence-based interventions. *Behavioural Sciences*. 2024. Vol. 14. № 4. P. 275. DOI: 10.3390/bs14040275.

308. Tripp A. M., Kang A. The global impact of quotas: On the fast track to increased female legislative representation. *Comparative political studies*. 2008. № 41(3). P. 338-361.

309. Tucker J. A., et al. Social media, political polarization, and political disinformation: A review of the scientific literature. 2018. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3144139>.

310. Ukraine gender equality strategy 2019-2022. *UNDP*. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP-Ukraine-Gender-Equality-Strategy-2019-2022-ENG.pdf>

311. Ukraine, Early Parliamentary Elections, 21 July 2019: ODIHR Election Observation Mission Final Report. *OSCE*. 2019. URL: https://www.osce.org/files/f/documents/6/9/439634_0.pdf.

312. Ukraine. Human development summary capturing achievements in the HDI and complementary metrics that take into account gender gaps, inequality, planetary pressures and multidimensional poverty. *UNDP*. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/specific-country-data#/countries/UKR>

313. Undurraga R. How quantitative are feminist research methods textbooks? *International Journal of Social Research Methodology*. 2010. Vol. 13. P. 277-281.

314. United Nations Development Programme. 2023. URL: <https://www.undp.org/results>.

315. UNODC handbook: framework to measure and report on gender-related sdg results. *UNODC*. 2021. URL: https://www.unodc.org/documents/Gender/21-05005_GEEW_handbook_model_indicators_ebook.pdf.

316. Unterhalter E., Parkes J., Howell C. Achieving gender equality in and through education. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/334507570_Achieving_gender_equality_in_and_through_education_A_knowledge_and_innovation_exchange_KIX_discussion_paper/comments.

317. Usmani S., Ali E. H. F., Kottaparamban M., Hadi S. Role of feminist theories in addressing issues of gender diversity. *Kurdish Studies*. 2023. Vol. 11. № 3. P. 439-452.

318. Van der Pas D. J., Aaldering L. Gender differences in political media

coverage: A meta-analysis. *Journal of Communication*. 2020. № 70(1). P. 114-143.

319. Van Dijk T. A. Critical discourse analysis. The handbook of discourse analysis. 2015. P. 466-485. URL: <https://discourses.org/wp-content/uploads/2022/07/Teun-A.-van-Dijk-2015-Critical-discourse-Analysis.pdf>

320. Vinkenburg C. J., van Engen M. L., Eagly A. H., Johannesen-Schmidt M. C. An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion. *The Leadership Quarterly*. 2011. Vol. 22. № 1. P. 10-21.

321. Von Hippel C., Wiryakusuma C., Bowden J., Shochet M. Stereotype threat and female communication styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2011. Vol. 37. №. 10. P. 1312-1324.

322. Wagner I. Equal pay for work of equal value? Iceland and the equal pay standard. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*. 2022. № 29(2). P. 477-496.

323. Wallace C., Haerpfer C., Abbott P. Women in Rwandan politics and society. *International Journal of Sociology*. 2008. № 38(4). P. 111-125.

324. Wasti S. P., Simkhada P., van Teijlingen E. R., Sathian B., Banerjee I. The Growing Importance of Mixed-Methods Research in Health. *Nepal Journal of Epidemiology*. 2022. Vol. 12. №. 1. P. 1175-1178.

325. What is Gender-based Analysis Plus. *Government of Canada*. URL: <https://www.canada.ca/en/women-gender-equality/gender-based-analysis-plus/what-gender-based-analysis-plus.html>.

326. Wikaningrum T., Yuniawan A. The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research*. 2018. Vol. 13. №. 1. P. 138-147.

327. Williams C. L. The glass escalator, revisited: Gender inequality in neoliberal times. SWS feminist lecture. *Gender & Society*. 2013. Vol. 27. № 5. P. 609-629.

328. Women in parliament in 2022. *Inter-Parliamentary Union*. URL:

<https://www.ipu.org/resources/publications/reports/2023-03/women-in-parliament-2022>.

329. Women in politics: 2023. Inter-Parliamentary Union and UN Women, 2023. URL: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2023/03/women-in-politics-map-2023>.

330. Women in politics: 2025. Inter-Parliamentary Union and UN Women, 2025. URL: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2025-03/women-in-politics-2025-en.pdf>

331. Women political leaders 2024. *UN Women*. 2024. URL: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2024/06/poster-women-political-leaders-2024>.

332. Women, business and the law 2024. Washington : World Bank. 2024. DOI: 10.1596/978-1-4648-2063-2.

333. Women, Government and Policy Making in OECD Countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth. OECD Publishing, 2014. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264210745-en>.

334. Women's full and effective participation and decision-making in public life, as well as the elimination of violence, for achieving gender equality and the empowerment of all women and girls. *United Nations*. 2020. URL: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n20/377/81/pdf/n2037781.pdf>.

335. Women's leadership and participation in decision-making. *UN Women*. URL: <https://ukraine.unwomen.org/en/shcho-my-robymo/zhinoche-liderstvo-ta-uchast-u-pryynyatti-rishen>.

336. Women's rights are human rights! *Amnesty International*. URL: <https://www.amnesty.org/en/what-we-do/discrimination/womens-rights/>.

337. Working Party on Gender Mainstreaming and Governance Towards a Gender-sensitive Framework for Sound Public Governance. OECD, 2020. URL: <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2020/02/GOV-PGC-GMG2020-DRAFT-Towards-gender-sensitive-framework.pdf>.

338. Wuya M. Gender and the imperative of women participation in

governance: prospects and challenges. *International Journal of Advanced Research in Social Sciences, Environmental Studies & Technology*. 2021. Vol. 6. № 1. P. 14-31. DOI: 10.48028/iiprds/ijarssesst.v6.il.02.

339. Wynn A. Pathways towards change: ideologies and gender equality in a Silicon Valley technology company. *Gender & Society*. 2020. Vol. 32. No. 1. P. 106-130.

340. Yadav P. Do political quotas work? Gender quotas and women's political participation in Nepal. *European Journal of Politics and Gender*. 2023. Vol. 7(2). P. 1-19. URL: <https://doi.org/10.1332/251510821X16746560835644>

341. Yeo J., Jeon S. H. Diversity, equity, inclusion, and accessibility in recent public administration research: a systematic review of the literature since George Floyd. *Journal of Policy Studies*. 2023. № 38(2). P. 33-54.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Бринюк К.В. Роль і місце гендерних вимірів управлінської комунікації в органах влади в системі державної політики. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип.70. С. 81-88. URL: <https://doi.org/10.32782/app.v70.2022.13>

2. Бринюк К.В. Інституційні механізми забезпечення гендерних вимірів управлінської комунікації в органах влади. *Держава і право*. 2023. Вип.94. С. 210-222. URL: <https://derzhava-i-pravo.com.ua/files/issues/Держава%20і%20право.%20Випуск%2094.pdf>

3. Бринюк К.В. Основні форми управлінської комунікації в органах влади з метою дотримання гендерних вимірів. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип.71. С. 61-68. URL: <https://doi.org/10.32782/app.v71.2023.9>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Бринюк К.В. Гендерні стереотипи як порушення прав людини. *Права людини – пріоритет сучасної держави* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 10 грудня 2021 року) / відп. ред. С. В. Ківалов. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 51-54 URL: <https://hdl.handle.net/11300/18785>

2. Бринюк К. В. Вплив російсько-української війни на гендерні виміри управлінської комунікації в органах влади. *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття»* (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права) : у 2 т. : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім

«Гельветика», 2022. Т. 1. С. 239-241. URL: <https://hdl.handle.net/11300/19182>

3. Бринюк К. В. Специфіка забезпечення гендерної рівності при управлінських комунікаціях в органах судової влади. *Наука в контексті глобальної трансформації суспільства* : матеріали науково-практичної конференції (м. Полтава, 26-27 серпня 2022 р.). Полтава, 2022. С. 88-90. URL: <https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/view/8/98/218-1>

4. Бринюк К. В. Гендерний підхід у військовому законодавстві України. *Реформування законодавства в контексті проведення державних реформ* : матеріали науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 16-17 вересня 2022 р.). Запоріжжя, 2022. С. 23-25. URL: <https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/view/9/117/268-1>

5. Бринюк К. В. Гендерний вимір кадрового забезпечення державної служби в Україні. *Scientific progress: innovations, achievements and prospects. Proceedings of I International Scientific and Practical Conference (Munich, Germany. 9-11 October 2022).* Munich, 2022. С. 444-448. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/10/SCIENTIFIC-PROGRESS-INNOVATIONS-ACHIEVEMENTS-AND-PROSPECTS-9-11.10.22.pdf>

6. Бринюк К. В. Забезпечення гендерної рівності у країнах Східної Азії як подолання етнополітичних стереотипів. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Том 1. (м.Одеса, 19 травня 2023 р.). Одеса, 2023. С. 187-189. URL: <https://hdl.handle.net/11300/26088>

7. Бринюк К. Німецький досвід розвитку гендерних вимірів управлінської комунікації в органах влади. *Розвиток науки та освіти України під час воєнного стану* : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Івано-Франківськ, 20 грудня 2024 року). Івано-Франківськ, 2024 С 24-29. URL: https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/IF_20122024_1.pdf

8. Бринюк К. Гендерні виміри управлінської комунікації: наслідки

бінарного підходу в політичному дискурсі (на прикладі політики Д. Трампа). *Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Одеса, 6-7 березня 2025 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса, 2025. С. 32-34. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/76db4d56-ec28-464a-9a7f-e293e77b6878/content>

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Основні результати досліджень доповідалися на таких наукових заходах: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Права людини – пріоритет сучасної держави» (м. Одеса, 10 грудня 2021 року) – особиста участь; Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) – заочна участь; Науково-практичній конференції «Наука в контексті глобальної трансформації суспільства» (м. Полтава, 26-27 серпня 2022 р.) – заочна участь; Науково-практичній конференції «Реформування законодавства в контексті проведення державних реформ» (м. Запоріжжя, 16-17 вересня 2022 р.) – заочна участь; International Scientific and Practical Conference «Scientific progress: innovations, achievements and prospects» (Munich, Germany, 9-11 October 2022) – заочна участь; Міжнародній науково-практичній конференції «Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень» (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) – заочна участь; Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Розвиток науки та освіти України під час воєнного стану» (м. Івано-Франківськ, 20 грудня 2024 року) – заочна участь; IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри» (м. Одеса, 6-7 березня 2025 р.) – заочна участь.