

УДК 35:005.32:305

**Підлісна Тетяна Віталіївна**кандидат наук з державного управління,  
доцент,доцент кафедри публічного управління  
та адмініструванняХмельницький університет управління  
та права імені Леоніда Юзькова

ORCID: 0000-0002-7492-923X

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-4-69-1>

## ВПЛИВ ГЕНДЕРНИХ АСПЕКТІВ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** Вступ. У статті досліджено гендерні аспекти лідерства як інституційний чинник ефективності публічного управління, акцентуючи увагу на тому, що формальна присутність жінок у системі державної служби не трансформується автоматично у рівний доступ до стратегічних управлінських позицій, що формує асиметрію у процесах прийняття рішень.

Метою дослідження є виявлення механізмів впливу гендерних аспектів лідерства у державних органах та органах місцевого самоврядування на ефективність управління, а також обґрунтування умов, за яких цей вплив набуває прикладного значення.

Матеріали і методи. Методологічну основу становлять системний і інституційний підходи, методи порівняльного аналізу, узагальнення та інтерпретації емпіричних даних, а також аналіз міжнародних і національних статистичних джерел, кейсів публічного управління і результатів метааналітичних досліджень.

Результати. Обґрунтовано, що визначальним фактором ефективності публічного управління є не рівень формальної гендерної представленості, а конфігурація доступу до управлінського ядра: зафіксовано, що за умов кількісної домінації жінок у державній службі (118 285 із 156 276 осіб у 2024 р.) їхня частка у вищій категорії посад становить лише 30,4%, що формує інституційну асиметрію впливу. Встановлено, що така диспропорція призводить до звуження аналітичної рамки прийняття рішень, збереження «сліпих зон» у політиці та обмеження адаптивності управлінських систем. Доведено, що позитивний ефект гендерних аспектів лідерства є умовно-детермінованим і проявляється через три ключові канали: ресурсний – підвищення фінансової спроможності, інституційно-організаційний – зростання здатності до залучення фінансування, добросовісний – зниження корупційних ризиків, особливо на початкових етапах зміни управлінських еліт.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інтегрованих моделей оцінювання впливу гендерно структурованого лідерства на результативність публічного управління, а також на емпіричну верифікацію взаємодії гендерних факторів із якістю бюрократії, цифровізацією та механізмами публічної підзвітності.

**Ключові слова:** гендерне лідерство, публічне управління, ефективність управління, гендерна політика.

**Постановка проблеми.** У публічному управлінні гендерний вимір лідерства має значення не тому, що йдеться про формальне дотримання принципу рівності, а тому, що через нього проявляється сама якість владно-управлінських механізмів. Коли в державних органах або органах місцевого самоврядування одні групи системно частіше потрапляють у зони



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

прийняття рішень, а інші переважно залишаються на виконавчих або допоміжних позиціях, це поступово змінює не лише кадровий профіль установи, а і зміст політики, характер бюрократичної взаємодії, способи визначення пріоритетів і навіть те, які суспільні проблеми вважаються «видимими». Саме тому гендерні аспекти лідерства в публічному секторі слід розглядати не як периферійне соціальне питання і не як запозичення з корпоративного менеджменту, а як одну з характеристик інституційної спроможності держави.

Особливо виразно ця проблема проявляється там, де чисельна присутність жінок у системі влади не переходить у пропорційний доступ до стратегічних управлінських позицій. За даними OECD, у 2023 р. жінки становили в середньому 58% працівників центральних адміністрацій країн ОЕСР, але лише 41,1% обіймали вищі управлінські посади, тобто між загальною участю та участю в управлінському ядрі зберігався розрив у 16,6 в.п. [1]. Ця різниця є важливою не сама по собі, а тому, що вона вказує на наявність інституційного фільтра: система охоче приймає жінок як частину адміністративного апарату, але значно обережніше допускає їх до позицій, де визначаються бюджетні правила, кадрові пріоритети, нормативні рішення, контрольні процедури та архітектура публічних послуг. У такій конфігурації гендер стає не лише соціальною ознакою, а індикатором того, наскільки відкрита сама система врядування до різних досвідів, способів бачення проблеми й моделей відповідальності.

Для України ця тема має ще гостріший зміст. В умовах війни, кадрової турбулентності, зростання навантаження на державний апарат і місцеве самоврядування питання ефективності управління перестало бути суто процедурним. Воно дедалі більше залежить від того, наскільки публічні інституції здатні утримувати професійне ядро, забезпечувати якісну координацію, не втрачати чутливості до потреб різних груп населення і приймати рішення без звуження аналітичної рамки. За даними Національного агентства України з питань державної служби, у 2024 р. фактична кількість державних службовців становила 156 276 осіб, із них 118 285 жінок і 37 991 чоловік, тобто жінки кількісно домінували в системі державної служби [2]. Однак сама по собі ця перевага ще не означає рівноваги впливу. Навпаки, вона змушує поставити суттєвіше запитання: якщо основну масу адміністративної роботи в публічному секторі виконують жінки, то яким чином розподіляються владні повноваження, хто формує правила, хто контролює ресурси і як це впливає на результативність врядування?

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий інтерес до цієї теми тривалий час коливався між двома полюсами. З одного боку, гендер у лідерстві нерідко описували занадто спрощено, тобто через протиставлення «жіночого» і «чоловічого» стилів керівництва, що природно відводило дискусію в бік психологізації або загального менеджменту. З іншого боку, у публічно-управлінському аналізі поступово стало очевидно, що ключове значення має те, як гендерний склад управлінських позицій змінює процес формування політики. У цьому контексті науковці F. Ding, J. Lu, N. Riccucci довели на основі метааналізу позитивний, хоча й варіативний, вплив бюрократичного представництва на результативність публічних організацій, пов'язуючи його з якістю врядування та легітимністю [3]. Автор S. Park узагальнив, що гендер має значення лише за певних інституційних умов, коли він інтегрується у процеси прийняття рішень [4]. Дослідники C. Avellaneda, R. Bello-Gomez, R. Correa Gomes емпірично показали, що жіноче муніципальне лідерство може покращувати фінансову спроможність через ефективніше управління людськими ресурсами [5], тоді як науковці M. Picchio, R. Santolini встановили його зв'язок із підвищенням здатності громад залучати фінансування за умови якісної адміністративної підтримки [6]. В дослідженні M. Bauhr, N. Charron уточнено, що антикорупційний ефект жіночого лідерства залежить від рівня включеності у владні мережі [7].

В українських дослідженнях акцент зміщений на інституціоналізацію гендерної політики: автори О. Яременко, Ю. Намазова виявили її формалізований характер і слабку інтеграцію в управлінські процеси [8]; М. Бабак, С. Гаращенко, О. Зайцева запропонували інструменти впровадження гендерного підходу у діяльність держслужбовців [9]; учені С. Була, Л. Клим окреслили напрями її вдосконалення [10]; автор К. Пантілеєнко актуалізував необхідність інтеграції гендерної рівності у практики врядування [11]; Б. Цимбал пов'язав гендерні аспекти управління з безпекою особистості [12]. Сукупно це свідчить про перехід від декларативного до інструментального розуміння гендеру як чинника ефективності публічного управління.

Незважаючи на значну кількість емпіричних досліджень, у науковій літературі відсутня цілісна модель, що пояснює механізми трансформації гендерної структури лідерства у конкретні управлінські результати в системі публічного управління. Саме ця прогалина на рівні зв'язку між гендерно зумовленими управлінськими практиками і вимірюваною ефективністю прийняття публічних рішень і визначає предмет даного дослідження.

У цьому контексті **мета статті** полягає у з'ясуванні того, через які механізми гендерні аспекти лідерства в державних органах та органах місцевого самоврядування впливають на ефективність управління, а також у виявленні практик і рішень, за яких цей вплив набуває не декларативного, а прикладного значення для публічної політики та врядування.

**Матеріали і методи.** Методологічну основу дослідження становлять системний та інституційний підходи, що дозволяють розглядати гендерні аспекти лідерства як складову системи публічного управління

та як чинник, вбудований в інституційні структури. У роботі застосовано методи порівняльного аналізу, узагальнення та інтерпретації емпіричних даних для виявлення впливу гендерних факторів на ефективність управління.

Емпіричну базу становлять статистичні дані національних органів влади, міжнародних організацій та аналітичних центрів, що відображають структуру зайнятості у публічному секторі та розподіл управлінських посад. Додатково використано кейс-аналіз практик державного управління та місцевого самоврядування. Узагальнення наукових підходів здійснено на основі аналізу метааналітичних досліджень, що дозволило сформулювати цілісну аналітичну рамку та обґрунтувати взаємозв'язок між гендерною структурою лідерства і результативністю публічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Гендерні аспекти лідерства в публічному секторі слід розглядати не як характеристику суто жіночого чи чоловічого способу управління, а як елемент структури врядування, який впливає на те, хто отримує доступ до владних ресурсів, як формулюється проблема, яким чином обирається інструмент політики і чи бачить система ті групи, для яких це рішення матиме нерівномірні наслідки.

У цьому сенсі ключовим є не сам факт присутності жінок у публічній службі, а конфігурація їхньої участі в управлінському ядрі. Як було зазначено вище, у країнах ОЕСР жінки в середньому становили 58% працівників центральних адміністрацій, але 41,1% займали вищі управлінські посади [1]. Для публічного управління такий розрив означає, що сама процедура вироблення політики, розподілу ресурсів і визначення пріоритетів може формуватися в умовах звуженої соціальної оптики. Іншими словами, державний апарат може бути кількісно фемінізованим на виконавчих рівнях, але при цьому залишатися інституційно асиметричним там, де ухвалюються рішення.

Власне, на цьому і ґрунтується зв'язок між гендером і ефективністю управління. Ефективність у публічному секторі не дорівнює комерційній результативності. Вона вимірюється здатністю державної чи муніципальної інституції своєчасно розпізнавати проблему, проєктувати адекватне рішення, забезпечувати його реалізацію без дискримінаційних перекося, підтримувати довіру громадян і демонструвати підзвітний, суспільно виправданий результат. Коли склад лідерських позицій соціально однорідний, система частіше відтворює усталені уявлення про «типового користувача» послуги, «нормальну» кар'єрну траєкторію або «стандартний» управлінський ризик. Саме тут гендерний аспект стає аналітично важливим: він змінює не лише видимість проблеми, а й архітектуру самого рішення.

Цю логіку добре пояснює підхід представницької бюрократії, який у публічному управлінні давно вийшов за межі чисто описового аналізу. У великому метааналізі, що охопив 80 кількісних досліджень, науковці F. Ding, X. Lu та N. Riccucci дійшли висновку, що бюрократичне представництво загалом позитивно пов'язане з результативністю публічних організацій, хоча сила ефекту змінюється залежно від контексту, типу представництва та того, як саме вимірюється результат [3]. Для нашої теми це важливо з двох причин. По-перше, гендерне представництво має сенс не як символ, а як один із механізмів підвищення якості рішень та їхньої релевантності різним групам населення. По-друге, ефект не є автоматичним: просте збільшення кількості жінок не гарантує змін, якщо інституція не допускає їх до реального впливу на процедуру, бюджет чи кадрові рішення.

Ще більш показовими є узагальнення досліджень саме про гендер у публічних організаціях. Метааналіз S. Park, який охопив 72 емпіричні праці за 1999–2017 рр., засвідчив, що більша частка жінок у публічних організаціях і на керівних позиціях загалом асоціюється з позитивними наслідками для результативності, однак цей зв'язок не можна тлумачити прямолінійно, поза типом організації, галуззю політики та інституційним середовищем [4]. У межах публічного управління це означає принципову річ: гендерні аспекти лідерства мають значення там, де вони входять у тканину адміністративного процесу. Не в абстрактній риторичі про різноманіття і не в деклараціях про рівність, а там, де вони впливають на добір кадрів, побудову кар'єри, зміст аналітичних записок, критерії оцінювання політики, способи консультації з громадянами та бюджетну аргументацію.

Щоб уникнути надмірної теоретизації, варто зафіксувати кілька аналітичних ліній, через які гендерні аспекти лідерства переходять у площину ефективності врядування. Передусім ідеться про репрезентативну функцію держави. Публічна інституція, яка має різноманітне керівне середовище, у принципі краще відчуває неоднорідність суспільних потреб. Далі — про якість управлінської аналітики. Гендерно однорідне керівництво частіше відтворює «сліпі зони» щодо наслідків політики для різних категорій громадян. Нарешті, це питання довіри до влади і легітимності рішень: коли громадяни бачать, що доступ до владних ролей системно асиметричний, це підриває віру в справедливість самої системи публічної служби. У цьому сенсі гендерний аспект лідерства — індикатор того, наскільки публічна влада здатна бути сучасною, проникною до різних досвідів і професійно придатною до складного суспільства.

Для більш чіткої систематизації цієї логіки доречно звести основні аналітичні зв'язки в таблицю 1.

Як видно з наведених позицій, для публічного управління ключовим є питання як організовано доступ до управління і як цей доступ змінює якість влади. Саме тому гендерна проблематика в цій сфері не по-

Таблиця 1

**Гендерні аспекти лідерства у публічному секторі та їхній вплив на ефективність управління**

Гендерний аспект лідерства	Прояв у публічному секторі	Вплив на ефективність управління
Розрив між загальною участю жінок у держслужбі та їхньою присутністю на вищих посадах	Жінки чисельно переважають у системі, але не завжди представлені пропорційно на стратегічних рівнях	Звуження кадрового резерву для ухвалення рішень, ризик однорідної управлінської оптики, слабка чутливість до різних групових ефектів політики
Репрезентативна бюрократія	Гендерно різноманітніше керівництво та адміністративний склад	Підвищення релевантності рішень, краща відповідність політики потребам громадян, потенційне зростання довіри й якості послуг
Частка жінок на лідерських позиціях у публічних організаціях	Присутність жінок у керівництві державних органів, агенцій, муніципалітетів	Позитивний, але контекстно залежний зв'язок із результативністю; ефект посилюється, коли жінки мають не символічні, а реальні управлінські повноваження
Інтеграція гендерної перспективи в управлінські процедури	Гендерний аналіз політики, гендерно орієнтоване бюджетування, оцінка розподілених ефектів рішень	Зменшення «сліпих зон» у політиці, кращий дизайн публічних програм, підвищення адресності рішень і якості підзвітності

Джерело: розроблено автором на основі [4–7]

винна розчинятися в менеджерській риторичі про лідерські стилі. Її місце — у дослідженні інституційної спроможності, адміністративної репрезентативності, механізмів добору, внутрішньої підзвітності та якості публічної політики.

Коли розмова переходить від загальної постановки питання до емпіричного рівня, стає помітно, що зв'язок між гендерними аспектами лідерства та ефективністю управління не є ані прямолінійним, ані автоматичним. У публічному секторі він розкривається через те, як гендерна конфігурація владних позицій змінює спроможність інституцій збирати інформацію, приймати рішення, залучати ресурси, забезпечувати підзвітність і втримувати довіру до процедур. Саме тому найпереконливіші докази слід шукати в тих кейсах, де гендерний вимір проявився у конкретних управлінських результатах.

Український випадок у цьому сенсі є показовим, але водночас суперечливим. Як же було акцентовано, за даними НАДС, у 2024 р. фактична чисельність державних службовців становила 156 276 осіб, із них 118 285 жінок і 37 991 чоловік [2], тобто жінки становили абсолютну більшість у державній службі. Однак така чисельна перевага ще не свідчить про еквівалентний вплив у системі прийняття рішень. У методичних матеріалах, підготовлених на базі даних державної служби, фіксувалося, що при загальній перевазі жінок у категоріях «Б» і «В» їхня частка у вищій категорії «А» залишалася істотно нижчою: станом на середину 2024 р. жінки становили лише 30,4% посад цієї категорії [2]. Для науки з публічного управління це означає, що адміністративна система України значною мірою спирається на жіночий кадровий ресурс у повсякденному функціонуванні, але не повністю трансформує цю базу в симетричний доступ до стратегічних позицій. Така конструкція важлива не лише з точки зору рівності, а й у сенсі якості врядування: коли основний масив аналітичної, виконавчої і координаційної роботи виконується однією групою, а ключові важелі формального впливу концентруються інакше, система ризикує працювати в режимі неповної інституційної відповідності.

У місцевому самоврядуванні ця асиметрія також зберігається, хоча її форми дещо інші. За даними платформи UN Women про жінок у місцевому врядуванні, станом на 1 січня 2025 р. в Україні жінки становили 30% членів місцевих представницьких органів [13]. Утім розподіл у виконавчому лідерстві був нерівномірним: аналітичний профіль ICLD щодо України показував, що жінки значно частіше очолювали сільські громади, ніж міста; частка жінок серед міських голів становила лише 8,5%, тоді як на рівні сіл вона була набагато вищою [14]. Цей розрив має серйозне управлінське значення. Йдеться не про символіку статусу посад, а про доступ до різних масштабів бюджету, інвестиційної видимості, політичної конкуренції і мереж взаємодії з центральними органами влади. Інакше кажучи, у тих сегментах місцевого врядування, де зосереджені найбільші ресурси і найвищий рівень політичної ставки, гендерний баланс виявляється менш сприятливим.

Водночас міжнародні емпіричні дослідження показують, що гендерний вимір лідерства може проявлятися у вимірюваних показниках управлінської ефективності, але лише за певних інституційних умов. Так, у дослідженні про муніципальну фіскальну результативність у Бразилії, що охоплювало 822 муніципалітети за 2003–2015 рр., було виявлено, що муніципалітети під керівництвом жінок-мерів демонстрували кращі показники фіскальної спроможності [5]. У базовій моделі різниця становила 11,77 реала на особу на користь муніципалітетів, очолюваних жінками, хоча для показника платоспроможності статистично значимого

ефекту виявлено не було [5]. Цей результат важливий саме своєю неоднорідністю. Він не підтверджує популярну, але спрощену тезу про універсальну «кращість» жіночого лідерства. Натомість він показує інше: гендерний вимір може позначатися на здатності органу влади нарощувати ресурсну базу і діяти фінансово дисциплінованіше, але не обов'язково автоматично вирішує всі аспекти фінансової стійкості.

Інший приклад дає сучасне дослідження про залучення публічного фінансування італійськими муніципалітетами в рамках Національного плану відновлення і стійкості [6]. У цій роботі автори показали, що перехід від чоловіка до жінки на посаді мера сам по собі не слід тлумачити ізольовано. Вплив ставав відчутним тоді, коли жіноче лідерство поєднувалося з достатнім рівнем людського капіталу та якістю місцевої бюрократії. Для муніципалітетів, де жінка-мер мала вищу освіту, імовірність отримати фінансування зростала на 24 відсоткові пункти, а обсяг отриманих ресурсів — приблизно на 19 євро на особу; за наявності високоякісної бюрократії ефект був ще вищим і сягав близько 31 євро на особу [6]. Для нашої теми це має принципове значення. Гендерний аспект лідерства не заміщує собою інституційну спроможність, його вплив виявляється там, де існує адміністративне середовище, здатне перетворити керівницький потенціал на результативну дію.

Окремий пласт становлять дослідження, де гендерний вимір лідерства співвідноситься не стільки з ресурсною ефективністю, скільки з доброчесністю управління. Дослідження французьких муніципалітетів, присвячене ризикам корупції у публічних закупівлях, вказувало на те, що жінки-мери були пов'язані зі зниженням корупційних ризиків, однак цей ефект зменшувався з часом і був особливо помітний у випадках новообраних керівниць [7]. Такий результат є особливо цінним саме для публічного сектору, бо дозволяє відійти від романтизованого уявлення про «етичнішу» гендерну групу. Тут йдеться мова про те, що нові актори, які не є глибоко вбудованими в старі неформальні мережі, здатні тимчасово послабити відтворення ризикових практик. Але якщо інституційне середовище не змінюється, сам організаційний механізм поступово унеможлиблює цю відмінність. Для публічного управління звідси випливає важливий висновок: гендерне оновлення саме по собі не замінює антикорупційних процедур, прозорих правил закупівель і зовнішнього контролю, але може підсилити їхній ефект у моменті інституційного перелому.

Певно, найбільш практично значущими є не тільки кейси виборних посад, а і ті приклади, де гендерний вимір вбудовується в повсякденну державну адміністрацію як управлінська процедура. Саме тут публічне управління виходить за межі питання «хто керує» і переходить до питання «як керують». У Швеції урядова програма Gender Mainstreaming in Government Agencies охопила 60 державних агенцій і була спрямована не на символічне збільшення присутності жінок, а на вбудовування гендерної перспективи в щоденні процеси вироблення і реалізації рішень [15]. Урядовий опис цієї програми наводив конкретні приклади: Міграційне агентство змінило практику видачі банківських карток так, щоб кожен дорослий отримував власну картку; Податкова агенція переглядала підходи до обслуговування відвідувачів із урахуванням гендерної рівності; інноваційна агенція Vinnova працювала над збільшенням частки жінок серед керівників профінансованих проєктів [15]. Це — приклади зміни сервісної архітектури. І саме в такому вигляді гендерна перспектива починає впливати на ефективність: не через гучні декларації, а через корекцію правил доступу, розподілу вигід і адміністративної чутливості.

Подібний підхід, хоча й оформлений по-іншому, використовує Канада через інструмент GBA Plus [16]. На сторінці Міністерства юстиції Канади цей підхід визначено як аналітичний інструмент для проєктування інклюзивних законів, політик, програм і послуг, із обов'язком виявляти, на кого і як саме впливають управлінські рішення [16]. Для публічного управління важливо, що йдеться не про «жіночу політику» у вузькому значенні, а про дисципліну аналізу. Гендерний компонент тут стає частиною стандартизованої управлінської процедури, яка змушує державний апарат працювати з розподіленими наслідками рішень.

Український досвід також дає матеріал для цього висновку. Оцінювання проєкту «Gender Budgeting in Ukraine» за 2013–2020 рр. показало, що гендерно орієнтоване бюджетування поступово вбудовувалося в систему публічних фінансів, охоплюючи центральні та регіональні органи влади [17]. Для науки з публічного управління тут важливий не лише сам факт існування такого проєкту, а його методологічний сенс. Гендерне бюджетування змінює спосіб, у який бюджет розглядається як інструмент політики. Воно ставить у центр не тільки загальний обсяг коштів, а те, хто саме користується програмою, які групи недоотримують вигоди, як бюджетний продукт по-різному впливає на жінок і чоловіків, чи є розрив між формальною доступністю і реальним використанням послуги. Інакше кажучи, гендерна оптика в цьому випадку підвищує не «соціальність» бюджету, а його управлінську точність.

Для узагальнення практичних проявів цього впливу доцільно систематизувати ключові кейси в таблиці 2.

Сукупність цих кейсів дозволяє побачити важливу закономірність — там, де гендерні аспекти лідерства сприймаються лише як питання представництва, ефект для управлінської ефективності залишається обмеженим, фрагментарним або символічним. Натомість там, де гендерна перспектива стає частиною адміністративної процедури, тобто через кадрову політику, правила аналізу, бюджетування, стандарти сервісної доставки чи механізми підзвітності, вона починає змінювати саму якість врядування.

Таблиця 2

**Емпіричні прояви впливу гендерних аспектів лідерства на ефективність управління у публічному секторі**

Контекст	Гендерний аспект	Показник або ефект	Управлінська інтерпретація
Державна служба України	Висока частка жінок у системі, але нижча присутність на верхівці	118 285 жінок із 156 276 держслужбовців у 2024 р.; нижча представленість у вищих категоріях	Система спирається на жіночий кадровий ресурс, але не повністю трансформує його в симетричний доступ до стратегічного впливу
Міське самоврядування України	Відносно вища участь у представницьких органах, нижча — у виконавчому лідерстві міст	30% жінок у місцевих представницьких органах; 8,5% жінок серед міських голів	Гендерний баланс слабшає там, де зростають ресурси, політична конкуренція й управлінська видимість
Муніципалітети Бразилії	Жіноче мерське лідерство	Краща фіскальна спроможність; відсутність автоматичного ефекту для всіх фінансових метрик	Гендерний вимір може впливати на окремі аспекти фінансової результативності, але не замінює системної фіскальної стійкості
Муніципалітети Італії	Жінка-мер у поєднанні з якісною бюрократією та людським капіталом	+24 в.п. до ймовірності отримання фінансування; близько +19 євро на особу, за якісної бюрократії — близько +31 євро	Гендерний аспект працює як підсилювач адміністративної спроможності, а не як автономний фактор
Муніципалітети Франції	Жінки-мери і ризики корупції	Зниження корупційних ризиків, особливо для новообраних мерів; ефект зменшується з часом	Гендерне оновлення може тимчасово послабити відтворення ризикових неформальних мереж, але потребує інституційного закріплення
Державні агенції Швеції	Гендерний мейнстрімінг як стандарт управління	Зміни сервісних практик, процедур доступу та фінансування в межах 60 агенцій	Ефект виникає тоді, коли гендерна перспектива вбудовується у процедури, а не лишається декларацією
Державне управління Канади	GVA Plus як аналітичний інструмент політики	Системне врахування розподілених ефектів законів, програм і послуг	Гендерний вимір підвищує якість доказової бази та точність управлінських рішень
Публічні фінанси України	Гендерно орієнтоване бюджетування	Поступова інтеграція гендерного аналізу в бюджетний процес	Бюджет стає інструментом точнішого розподілу ресурсів і видатків між різними групами

Джерело: розроблено автором на основі [2–7;15–17]

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, гендерні аспекти лідерства у публічному секторі впливають на ефективність управління не через абстрактну відмінність стилів керівництва, а через інституційні механізми доступу до влади, розподілу управлінських повноважень і включення гендерної перспективи в процедури врядування. У статті доведено, що для сфери публічного управління вирішальним є не сам факт чисельної присутності жінок у державних органах чи органах місцевого самоврядування, а їхня реальна представленість у тих позиціях, де формуються політика, бюджетні рішення, кадрові пріоритети і моделі підзвітності. Саме тому гендерний вимір лідерства слід розглядати як індикатор інституційної спроможності публічної влади: там, де управлінське ядро залишається однорідним, звучується аналітична рамка рішень, посилюються «сліпі зони» політики й ускладнюється адаптація управління до соціально неоднорідного середовища.

Наведені практичні кейси показали, що позитивний вплив гендерних аспектів лідерства на результативність публічного управління є контекстним, але цілком вимірюваним. Він виявляється у підвищенні фіскальної спроможності, кращому залученні фінансування, зниженні корупційних ризиків, точнішому налаштуванні сервісів і бюджетних рішень, однак лише тоді, коли гендерна присутність підкріплюється якісною бюрократією, професійною компетентністю і процедурною інституціоналізацією.

**ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ**

**ФІНАНСУВАННЯ:** Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

**ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ:** Не застосовується.

**КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ:** Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

### Література

1. Government at a Glance 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025\\_70e14c6c/full-report/gender-parity-in-central-administrations\\_e178593c.html](https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/full-report/gender-parity-in-central-administrations_e178593c.html) (дата звернення: 08.04.2026).
2. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік. *Національне агентство України з питань державної служби*. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%20%D0%A4%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9B%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
3. Ding F., Lu J., Riccucci N. M. How Bureaucratic Representation Affects Public Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. 2021. Vol. 81, No. 6. P. 1003–1018. URL: <https://fangda1224.github.io/pdf/How%20Bureaucratic%20Representation%20Affects%20Public.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
4. Park S. Gender and Performance in Public Organizations: A Research Synthesis and Research Agenda. *Public Management Review*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730940>
5. Avellaneda C. N., Bello-Gomez R. A., Correa Gomes R. Municipal Fiscal Performance: Mayors' Gender and Organizational. *Human Resources, Journal of Policy Studies*. 2022. Vol. 37, Issue 3. DOI: <https://doi.org/10.52372/jps37303>
6. Picchio M., Santolini R. Female political leaders and public funding attraction: Evidence from Italian municipalities. *GLO Discussion Paper*. 2026. No. 1712. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/336243/1/GLO-DP-1712.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
7. Bauhr M., Charron N. Will Women Executives Reduce Corruption? Marginalization and Network Inclusion. *Comparative Political Studies*. 2021. Vol. 54, No. 7. P. 1292–1322. DOI: <https://doi.org/10.1177/0010414020966868>
8. Яременко О.І., Намазова Ю.І. Аналіз сучасних наукових підходів до проблем гендерної політики у системі публічного управління України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 5–6. С. 76–81. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.5-6.76>
9. Бабак М.М., Гаращенко С.В., Зайцева О.В. Посібник для державних службовців щодо інструментів впровадження гендерного підходу. Київ, 2021. 80 с. URL: <https://nssu.gov.ua/storage/app/sites/22/uploaded-files/%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B0.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
10. Була С., Клим Л. Основні шляхи вдосконалення гендерної політики у системі державного управління в Україні. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. 2019. № 40. С. 153–159. DOI: <https://doi.org/10.31861/mhpi2019.40.153-159>
11. Пантілеєнко К. Формування гендерної рівності у публічному управлінні. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 2 (7). С. 44–51. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/74848e0b-acfe-446a-b727-96cd779b7040/content> (дата звернення: 08.04.2026).
12. Цимбал Б.М. Гендерні аспекти публічного управління у контексті безпеки особистості: загальнотеоретичний аналіз. *Держава та регіони*. 2022. № 3. С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.3.10>
13. Women in Local Government. *UN Women. Ukraine*. URL: <https://localgov.unwomen.org/country/UKR> (дата звернення: 08.04.2026).
14. Country Brief: Ukraine. *Swedish International Centre for Local Democracy (ICLD)*. 2024. URL: <https://cdn.icld.se/wp-content/uploads/20250922103622/ICLD-Country-Brief-Ukraine.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).
15. Gender mainstreaming in government agencies. *Government Offices of Sweden*. 2020. URL: <https://www.government.se/articles/2020/04/gender-mainstreaming-in-government-agencies/> (дата звернення: 08.04.2026).
16. About the Department of Justice Canada. *Department of Justice Canada*. URL: <https://www.justice.gc.ca/eng/abt-ard/pgbar-pacsp.html> (дата звернення: 08.04.2026).
17. Evaluation of the Gender Budgeting in Ukraine Project (2013–2020). *Ministry of Finance of Ukraine*. 2021. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/GB\\_2013\\_2020\\_ENG.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/GB_2013_2020_ENG.pdf) (дата звернення: 08.04.2026).

### References

1. OECD. (2025). Government at a Glance 2025. Paris: OECD Publishing. Retrieved from [https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025\\_70e14c6c/full-report/gender-parity-in-central-administrations\\_e178593c.html](https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/full-report/gender-parity-in-central-administrations_e178593c.html)
2. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2025). Richnyi zvit Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby za 2024 rik [Annual report of the National Agency of Ukraine on Civil Service for 2024]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%20%D0%A4%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9B%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf> [in Ukrainian].
3. Ding, F., Lu, J., & Riccucci, N. M. (2021). How bureaucratic representation affects public organizational performance: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 81(6), 1003–1018. Retrieved from <https://fangda1224.github.io/pdf/How%20Bureaucratic%20Representation%20Affects%20Public.pdf>
4. Park, S. (2020). Gender and performance in public organizations: A research synthesis and research agenda. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730940>

5. Avellaneda, C.N., Bello-Gomez, R.A., & Correa Gomes, R. (2022). Municipal fiscal performance: Mayors' gender and organizational human resources. *Journal of Policy Studies*, 37(3). <https://doi.org/10.52372/jps37303>
6. Picchio, M., & Santolini, R. (2026). Female political leaders and public funding attraction: Evidence from Italian municipalities. *GLO Discussion Paper*, 1712. Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/336243/1/GLO-DP-1712.pdf>
7. Bauhr, M., & Charron, N. (2021). Will women executives reduce corruption? Marginalization and network inclusion. *Comparative Political Studies*, 54(7), 1292–1322. <https://doi.org/10.1177/0010414020966868>
8. Yaremenko, O.I., & Namazova, Yu. I. (2022). Analiz suchasnykh naukovykh pidkhodiv do problem hendernoi polityky u systemi publichnoho upravlinnia Ukrainy [Analysis of modern scientific approaches to gender policy in the public administration system of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 5–6, 76–81. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.5-6.76> [in Ukrainian].
9. Babak, M.M., Harashchenko, S.V., & Zaitseva, O.V. (2021). Posibnyk dlia derzhavnykh sluzhbovtziv shchodo instrumentiv vprovadzhenia hendernoho pidkhodu [Guide for civil servants on tools for implementing a gender approach]. Kyiv. Retrieved from <https://nssu.gov.ua/storage/app/sites/22/uploaded-files/%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B0.pdf> [in Ukrainian].
10. Bula, S., & Klym, L. (2019). Osnovni shliakhy vdoskonalennia hendernoi polityky u systemi derzhavnogo upravlinnia v Ukraini [Main ways to improve gender policy in the public administration system of Ukraine]. *Istoryko-politychni problemy suchasnoho svitu*, 40, 153–159. <https://doi.org/10.31861/mhpi2019.40.153-159> [in Ukrainian].
11. Pantileienko, K. (2024). Formuvannia hendernoi rivnosti u publichnomu upravlinni [Formation of gender equality in public administration]. *Visnyk Dniprovskoi akademii nepererвної osvity "Publichne upravlinnia ta administruvannia"*, 2(7). Retrieved from <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/74848e0b-acfe-446a-b727-96cd779b7040/content> [in Ukrainian].
12. Tsymbal, B.M. (2022). Henderni aspekty publichnoho upravlinnia u konteksti bezpeky osobystosti: zahalnoteoretychni analiz [Gender aspects of public administration in the context of personal security: general theoretical analysis]. *Derzhava ta rehiony*, 3, 62–66. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.3.10> [in Ukrainian].
13. UN Women (n.d.). Ukraine. Women in Local Government. Retrieved from <https://localgov.unwomen.org/country/UKR>
14. Swedish International Centre for Local Democracy (ICLD). (2024). Country Brief: Ukraine. Retrieved from <https://cdn.icld.se/wp-content/uploads/20250922103622/ICLD-Country-Brief-Ukraine.pdf>
15. Government Offices of Sweden. (2020). Gender mainstreaming in government agencies. Retrieved from <https://www.government.se/articles/2020/04/gender-mainstreaming-in-government-agencies/>
16. Department of Justice Canada (n.d.). About the Department of Justice Canada. Retrieved from <https://www.justice.gc.ca/eng/abt-apd/pgbap-pacsp.html>
17. Ministry of Finance of Ukraine. (2021). Evaluation of the Gender Budgeting in Ukraine Project (2013–2020). Retrieved from [https://mof.gov.ua/storage/files/GB\\_2013\\_2020\\_ENG.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/GB_2013_2020_ENG.pdf)

Дата першого надходження статті до видання: 11.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 08.05.2026

Дата публікації: 16.05.2026

**Pidlisna Tetiana**

*PhD in Public Administration,*

*Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of  
Public Administration and Management*

*Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of  
Management and Law*

## THE IMPACT OF GENDER ASPECTS OF LEADERSHIP IN THE PUBLIC SECTOR ON GOVERNANCE EFFECTIVENESS

**Summary.** *Introduction.* The article examines gender aspects of leadership as an institutional determinant of public administration effectiveness, emphasizing that the formal presence of women in the civil service system does not automatically translate into equal access to strategic decision-making positions, thereby generating asymmetries in governance processes.

The purpose of the study is to identify the mechanisms through which gender aspects of leadership in public authorities and local self-government bodies influence governance effectiveness, as well as to substantiate the conditions under which this influence acquires practical significance.

*Materials and methods.* The methodological framework is based on systemic and institutional approaches, methods of comparative analysis, generalization and interpretation of empirical data, as well as the analysis of international and national statistical sources, public administration case studies, and findings from meta-analytical research.

*Results.* It is substantiated that the key determinant of governance effectiveness is not the level of formal gender representation, but the configuration of access to the managerial core. In particular, despite the numerical dominance of women in the civil service (118,285 out of 156,276 employees in 2024), their share in top-level positions remains only 30.4%, which creates institutional asymmetry of influence. It is established that such disproportions lead to a narrowing of the analytical framework of decision-making, the persistence of policy «blind spots,» and reduced adaptability of governance systems. The study demonstrates that the positive impact of gender aspects of leadership is conditionally determined and manifests through three key channels: resource-based (enhanced fiscal capacity), institutional-organizational (increased ability to attract funding), and integrity-related (reduction of corruption risks, particularly during early stages of elite turnover).

*Prospects.* Further research should focus on developing integrated models for assessing the impact of gender-structured leadership on public administration performance, as well as on empirically verifying the interaction between gender factors, bureaucratic quality, digitalization, and public accountability mechanisms.

**Key words:** gender leadership, public administration, governance effectiveness, gender policy.