

7. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08 вересня 2005 року № 2866-IV. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2866-15> (дата звернення: 11.05.2026).

8. 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 року № 752-р. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/752-2022-%D1%80> (дата звернення: 11.05.2026).

Кузьменко О. В.,
д.ю.н., професор
завідувач кафедри публічного та міжнародного права,
Київський національний економічний університету
імені Вадима Гетьмана

ГЕНДЕРНИЙ БАЛАНС НА КЕРІВНИХ ПОСАДАХ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ ЯК ВИКЛИК СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Сучасна державна служба є одним із ключових інституційних механізмів реалізації публічної влади, забезпечення стабільності державного управління, виконання функцій держави та практичного втілення принципів правової, демократичної і соціальної держави. У цьому контексті кадрова політика у сфері державної служби має оцінюватися не лише з позиції професійності, доброчесності, політичної неупередженості та ефективності, а й з огляду на дотримання принципу рівних прав і можливостей жінок та чоловіків.

Гендерний баланс на керівних посадах державної служби є важливим показником якості публічного управління, оскільки відображає реальний рівень відкритості управлінської системи, справедливості доступу до професійного зростання, недискримінаційності кадрових процедур та здатності держави

використовувати людський потенціал незалежно від статі. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року визначає правові та організаційні засади державної служби, а також встановлює, що державна служба має ґрунтуватися на принципах верховенства права, законності, професіоналізму, доброчесності, політичної неупередженості, прозорості, стабільності та рівного доступу до державної служби [1]. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» № 2866-IV від 8 вересня 2005 року закріплює організаційно-правові засади забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків, що має безпосереднє значення для формування кадрової політики у державному секторі [2].

У зв'язку з цим питання гендерного балансу на керівних посадах державної служби не може розглядатися як другорядна соціальна проблема. Воно стосується якості управлінських рішень, інституційної довіри, представницького характеру публічної влади та здатності державної служби відповідати сучасним викликам. Недостатня представленість жінок або чоловіків на окремих рівнях управління свідчить не лише про статистичну нерівномірність, а й про можливі структурні бар'єри, неформальні стереотипи, недосконалість кар'єрних механізмів та потребу у перегляді підходів до кадрового планування.

Гендерний баланс на керівних посадах державної служби доцільно розуміти як такий стан кадрової організації публічного управління, за якого жінки і чоловіки мають рівні можливості доступу до керівних посад, участі в управлінських рішеннях, професійного просування, підвищення кваліфікації, представництва у конкурсних та дорадчих структурах, а також реалізації управлінського потенціалу без дискримінації за ознакою статі.

Гендерний баланс не означає механічного або формального вирівнювання кількісного співвідношення жінок і чоловіків. Його зміст є ширшим, оскільки охоплює реальну рівність доступу до посад, справедливості конкурсних процедур, прозорість оцінювання професійної компетентності, відсутність прихованих бар'єрів,

недопущення стереотипного розподілу управлінських ролей та створення умов для поєднання професійної діяльності з сімейними і соціальними обов'язками. Саме тому гендерний баланс є не лише статистичною категорією, а й управлінською, правовою та інституційною характеристикою державної служби.

Особливістю державної служби є те, що вона виконує подвійну функцію. З одного боку, державна служба є професійною діяльністю осіб, які займають посади в державних органах. З іншого боку, вона є інструментом реалізації публічної влади та забезпечення інтересів держави і суспільства. Тому кадрова політика у сфері державної служби повинна відповідати не лише вимогам професійної ефективності, а й конституційним засадам рівності, недискримінації та справедливого доступу до публічної служби.

Конституція України № 254к/96-ВР від 28 червня 1996 року закріплює принцип рівності громадян перед законом і заборону привілеїв чи обмежень за ознаками статі, що формує базову правову основу для забезпечення гендерної рівності у сфері державної служби [3]. Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» № 5207-VI від 6 вересня 2012 року визначає правові та організаційні засади запобігання і протидії дискримінації, що має значення для оцінювання кадрових процедур, професійного просування та доступу до керівних посад [4].

До особливостей гендерного балансу на керівних посадах державної служби можна віднести кілька ключових положень.

По-перше, гендерний баланс має вертикальний вимір. Він проявляється не лише у загальній кількості жінок і чоловіків серед державних службовців, а передусім у їх представленості на різних рівнях службової ієрархії. Ситуація, за якої жінки або чоловіки широко представлені на нижчих чи середніх посадах, але менш помітні на вищих керівних рівнях, свідчить про наявність так званої вертикальної нерівності. У такому випадку формальна рівність доступу до державної служби не гарантує фактичної рівності кар'єрного просування.

По-друге, гендерний баланс має горизонтальний вимір. Він стосується розподілу жінок і чоловіків між різними сферами державної служби. У практиці публічного управління можуть зберігатися уявлення про певні сфери як більш «традиційні» для жінок або чоловіків. Наприклад, соціальна політика, освіта, культура, охорона здоров'я можуть частіше сприйматися як «жіночі» напрями, тоді як безпека, фінанси, інфраструктура, оборона або економічна політика можуть асоціюватися з «чоловічим» управлінським профілем. Такий поділ є проблемним, оскільки він обмежує професійний розвиток і не відповідає принципу компетентності.

По-третє, гендерний баланс пов'язаний із якістю кадрових процедур. Конкурсний добір, оцінювання результатів службової діяльності, просування по службі, включення до кадрового резерву, доступ до професійного навчання і призначення на керівні посади мають бути прозорими, об'єктивними та вільними від дискримінаційних практик. Якщо рішення про кар'єрне просування ухвалюються під впливом неформальних зв'язків, стереотипів або закритих управлінських практик, це знижує довіру до державної служби та її кадрової політики.

По-четверте, гендерний баланс має зв'язок із професійною культурою державної служби. Навіть за наявності формально нейтрального законодавства у практиці можуть зберігатися упереджені очікування щодо стилю управління, емоційної поведінки, готовності до понаднормової роботи, мобільності, сімейного стану або батьківських обов'язків. Такі фактори не завжди фіксуються у нормативних актах, однак можуть суттєво впливати на фактичний доступ до керівних посад.

По-п'яте, гендерний баланс має стратегічне значення для якості управлінських рішень. Різноманітність управлінського досвіду сприяє ширшому баченню соціальних проблем, підвищує чутливість державної політики до потреб різних груп населення, зменшує ризик однобічного ухвалення рішень і посилює представницький характер публічної влади. Йдеться не про перевагу однієї статі над іншою, а про необхідність використання всього професійного потенціалу суспільства.

Основні проблеми у сфері гендерного балансу на керівних посадах державної служби пов'язані не стільки з прямими законодавчими заборонами, скільки з непрямыми, прихованими та організаційними бар'єрами.

Першою проблемою є збереження гендерних стереотипів щодо лідерства. У публічному управлінні досі можуть існувати уявлення, що керівна посада потребує певного «типу» управлінської поведінки, який помилково ототожнюється з конкретною статтю. Такі стереотипи впливають на оцінювання кандидатів, сприйняття їх авторитету, готовність делегувати складні завдання та підтримувати кар'єрне просування.

Другою проблемою є недостатня прозорість кар'єрних траєкторій. Якщо державний службовець не має чіткого розуміння, які компетентності, результати, досвід і професійні досягнення є необхідними для призначення на керівну посаду, простір для суб'єктивізму збільшується. У такому середовищі гендерні стереотипи можуть діяти приховано, через неформальні оцінки, рекомендації, службові очікування або управлінські традиції.

Третьою проблемою є нерівномірний доступ до професійного навчання, наставництва і стратегічних управлінських завдань. Формально навчальні можливості можуть бути відкритими для всіх, однак фактично до програм лідерства, управлінського розвитку, міжнародних стажувань або участі у важливих робочих групах можуть частіше залучатися службовці, яких керівництво вже сприймає як «перспективних». Якщо критерії такого відбору не є прозорими, це може відтворювати наявну нерівність.

Четвертою проблемою є складність поєднання керівної посади з сімейними і доглядовими обов'язками. Керівна державна служба часто пов'язана з високим навантаженням, ненормованим робочим часом, постійною доступністю, участю у засіданнях, службових відрядженнях та оперативному реагуванні. За відсутності гнучких організаційних підходів це може створювати непропорційні труднощі для осіб, які несуть значну частину сімейних або доглядових обов'язків.

П'ятою проблемою є недостатня системність гендерного аналізу кадрової політики. Для ефективного управління необхідні дані про представництво жінок і чоловіків на різних рівнях посад, у різних державних органах, у конкурсах, призначеннях, кадровому резерві, програмах професійного навчання та дисциплінарній практиці. Без такої аналітики важко відокремити випадкові диспропорції від системних тенденцій.

Шляхи вирішення зазначених проблем повинні бути комплексними та поєднувати правові, організаційні, кадрові, освітні й аналітичні інструменти.

Першим напрямом є посилення гендерного аналізу кадрової політики у державній службі. Державні органи повинні не лише декларувати рівність, а й аналізувати фактичне представництво жінок і чоловіків на керівних посадах, у конкурсних процедурах, програмах навчання, кадровому резерві та системі оцінювання. Такий аналіз має бути інструментом управлінського вдосконалення, а не формальною статистичною звітністю.

Другим напрямом є забезпечення прозорості конкурсного добору та кар'єрного просування. Критерії призначення на керівні посади мають бути чіткими, професійно обґрунтованими та однаково застосовуваними до всіх кандидатів. Особливого значення набуває об'єктивне оцінювання управлінських компетентностей, результатів службової діяльності, доброчесності, стратегічного мислення, комунікаційних навичок і здатності працювати в умовах криз.

Третім напрямом є розвиток програм лідерства і наставництва для державних службовців. Такі програми мають бути доступними для жінок і чоловіків, але водночас повинні враховувати наявні структурні бар'єри. Наставництво, професійне консультування, управлінські школи, тренінги з лідерства та підготовка до керівних посад можуть стати важливим механізмом подолання неформальної нерівності.

Четвертим напрямом є формування організаційної культури недискримінації. Йдеться про впровадження етичних стандартів службової поведінки, недопущення

сексистських висловлювань, дискримінаційних управлінських практик, упередженого оцінювання та стереотипізації професійних якостей. У цьому контексті гендерна рівність має сприйматися не як зовнішня вимога, а як складова професійної культури державної служби.

П'ятим напрямом є удосконалення умов праці на керівних посадах. Державна служба потребує таких організаційних моделей, які дозволяють поєднувати інтенсивність управлінської роботи з дотриманням принципів здорового професійного середовища. До таких моделей можна віднести раціональне планування робочого часу, цифровізацію управлінських процедур, можливість дистанційної участі у частині нарад, передбачуваність службового навантаження та підтримку балансу між професійною і приватною сферами.

Шостим напрямом є інтеграція гендерного компонента у професійне навчання державних службовців. Йдеться не лише про вивчення законодавства щодо рівних прав і можливостей, а й про формування навичок гендерно чутливого управління, недискримінаційної комунікації, аналізу впливу управлінських рішень на різні групи населення та запобігання прихованим формам нерівності.

Сьомим напрямом є посилення відповідальності за дискримінаційні практики. Наявність законодавчих заборон повинна супроводжуватися реальними механізмами реагування на порушення. Це стосується службових перевірок, етичних процедур, дисциплінарної відповідальності, можливості оскарження дискримінаційних рішень та захисту осіб, які повідомляють про такі порушення.

Отже, гендерний баланс на керівних посадах державної служби в Україні слід розглядати як один із важливих напрямів модернізації публічного управління. Його забезпечення сприятиме підвищенню ефективності державної служби, посиленню довіри до органів влади, формуванню справедливої кадрової політики та утвердженню європейських стандартів рівності у сфері публічного управління.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10 грудня 2015 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
2. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України № 2866-IV від 8 вересня 2005 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 52. Ст. 561. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2866-15>
3. Конституція України: Закон України № 254к/96-ВР від 28 червня 1996 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр>
4. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України № 5207-VI від 6 вересня 2012 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 32. Ст. 412. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5207-17>

KHASRAVI OMID ZERAR,

Candidate of Legal Sciences, Director General,
Ministry of Interior of the Republic of Iraq

THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN PROMOTING GENDER EQUALITY AND INCLUSION IN HIGHER EDUCATION

Gender equality and inclusion in higher education are not only social or educational issues, but also important elements of democratic governance, institutional development and effective public administration. Higher education institutions shape future professionals, civil servants, researchers, educators and public leaders; therefore, the values promoted within universities directly influence the quality of public life and state governance. The United Nations Sustainable Development Goal 5 defines gender equality and the empowerment of all women and girls as a global development priority [1]. In this context, public administration has a special responsibility to create legal, institutional and