МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота
бакалавра

ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Виконала: студентка 4-го курсу, гр. 6.2812-пуа-з
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
М. Є. Шевель

Керівник: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, професор, д.філос.н. Краснокутський О.В.

Рецензент: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к.держ.упр., доцент Яцук Н.В.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
_____Т.І.Бутченко
«____»_____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

_____Шевель Марині Євгенівни_____
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Жіноче лідерство у системі публічного управління керівник роботи Краснокутський Олександр Володимирович, д.філос.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «12» грудня 2025 року № 1796-с

2. Строк подання студентом роботи 18 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»; Закон України «Про державну службу»; Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи щодо гендерної рівності у сфері публічного управління; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблем лідерства, гендерної політики та публічного управління; аналітичні та статистичні матеріали міжнародних і національних організацій.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати теоретико-методологічні підходи до дослідження жіночого лідерства у системі публічного управління. 2. Уточнити зміст основних понять дослідження: «лідерство», «жіноче лідерство», «система публічного управління». 3. Визначити принципи та методи дослідження жіночого лідерства у публічному управлінні. 4. Дослідити роль і значення жіночого лідерства у формуванні ефективної системи публічного управління. 5. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення реалізації гендерної рівності та розвитку жіночого лідерства в Україні. 6. Виявити основні проблеми та бар'єри розвитку жіночого

лідерства у системі публічного управління України. 7. Охарактеризувати зарубіжний досвід розвитку жіночого лідерства у сфері публічного управління. 8. Обґрунтувати напрями оптимізації та перспективи розвитку жіночого лідерства в системі публічного управління України.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
0 рисунків, 0 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Краснокутський О.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	02.02.2026	02.02.2026
Розділ 2	Краснокутський О.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	11.03.2026	11.03.2026
Розділ 3	Краснокутський О.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	03.04.2026	03.04.2026

7. Дата видачі завдання 24 грудня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Листопад – грудень 2025	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Січень – лютий 2026	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Січень – лютий 2026	*виконано*
4.	І розділ	Лютий 2026	*виконано*
5.	ІІ розділ	Березень 2026	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Квітень 2026	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Травень 2026	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Травень 2026	*виконано*

Студент _____ М.Є. Шевель

Керівник роботи _____ О.В. Краснокутський

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В. Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 61 сторінки, 40 позицій у списку літератури.

ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ, ЛІДЕРСТВО, ПУБЛІЧНА ВЛАДА, ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА

Мета дослідження: комплексне дослідження жіночого лідерства у системі публічного управління, визначення його теоретико-методологічних засад, сучасного стану та напрямів оптимізації розвитку з урахуванням національного і світового досвіду.

Об'єкт дослідження: система публічного управління як сфера реалізації управлінських і лідерських процесів.

Предмет дослідження: жіноче лідерство як соціально-управлінське явище та сукупність механізмів його розвитку у системі публічного управління.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний метод, логіко-правовий аналіз, метод узагальнення.

Новизна дослідження: полягає у комплексному поєднанні методологічного, теоретичного та прикладного аналізу жіночого лідерства у системі публічного управління, уточненні його змістовних характеристик та обґрунтуванні напрямів оптимізації розвитку жіночого лідерства з урахуванням сучасних викликів і міжнародного досвіду.

Гіпотеза: підвищення ефективності системи публічного управління можливе за рахунок цілеспрямованого розвитку жіночого лідерства, подолання інституційних і соціокультурних бар'єрів та впровадження гендерно чутливих управлінських механізмів.

Висновки: 1. Жіноче лідерство є важливим чинником демократизації та підвищення ефективності системи публічного управління, що зумовлює необхідність його наукового осмислення і практичного впровадження.

2. Незважаючи на наявність нормативно-правових гарантій гендерної рівності, рівень представництва жінок на керівних посадах у публічному управлінні залишається недостатнім через вплив інституційних та соціальних бар'єрів.

3. Оптимізація розвитку жіночого лідерства потребує системного вдосконалення кадрової політики, управлінської культури та адаптації світового досвіду до умов України.

SUMMARY

The qualification paper consists of 61 pages, 40 references.

WOMEN'S LEADERSHIP, PUBLIC ADMINISTRATION, GENDER EQUALITY, LEADERSHIP, PUBLIC AUTHORITY, GENDER POLICY

Purpose of the study: to conduct a comprehensive study of women's leadership in the public administration system, to determine its theoretical and methodological foundations, the current state, and directions for optimizing its development, taking into account national and international experience.

Object of the study: the public administration system as a sphere for the implementation of managerial and leadership processes.

Subject of the study: women's leadership as a socio-administrative phenomenon and a set of mechanisms for its development in the public administration system.

Research methods: analysis, synthesis, induction, deduction, systemic and structural-functional approaches, comparative method, logical and legal analysis, and the method of generalization.

Scientific novelty of the research: lies in the integrated combination of methodological, theoretical, and applied analysis of women's leadership in the public administration system, clarification of its substantive characteristics, and substantiation of directions for optimizing the development of women's leadership in the context of contemporary challenges and international experience.

Hypothesis: increasing the effectiveness of the public administration system is possible through the targeted development of women's leadership, overcoming institutional and socio-cultural barriers, and the implementation of gender-sensitive managerial mechanisms.

Conclusions: 1. Women's leadership is an important factor in the democratization and enhancement of the effectiveness of the public administration system, which determines the need for its scientific understanding and practical implementation.

2. Despite the existence of legal guarantees of gender equality, the level of women's representation in managerial positions in public administration remains insufficient due to the influence of institutional and social barriers.

3. Optimization of women's leadership development requires systematic improvement of personnel policy, managerial culture, and adaptation of international experience to the conditions of Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……7
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ……10
1.1. Стан наукової розробки жіночого лідерства у системі публічного управління……..10
1.2. Уточнення змісту основних понять дослідження: «лідерство», «жіноче лідерство», «система публічного управління»……22
1.3. Принципи та методи дослідження жіночого лідерства у системі публічного управління……..28
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ……31
2.1. Сутність, зміст, форми, принципи жіночого лідерства……...31
2.2. Становлення та розвиток жіночого лідерства в Україні…….35
2.3. Світовий досвід впровадження жіночого лідерства у систему публічного управління……..40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ ……...45
3.1. Сучасний стан розвитку жіночого лідерства у системі публічного управління України……45
3.2. Основні чинники оптимізації розвитку жіночого лідерства у системі публічного управління сучасної України…….…50
ВИСНОВКИ……...56
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ……58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними трансформаційними процесами у системі публічного управління, що супроводжуються посиленням ролі людського потенціалу, демократизацією управлінських відносин та впровадженням принципів гендерної рівності. У світовій та національній управлінській практиці зростає значення лідерства як ключового чинника ефективного функціонування органів публічної влади. Водночас проблема недостатнього представництва жінок на керівних посадах у публічному управлінні залишається актуальною як для України, так і для більшості держав світу.

Попри наявність нормативно-правових гарантій забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, реальна участь жінок у процесах прийняття управлінських рішень часто обмежується соціальними стереотипами, інституційними бар'єрами та недостатньою розвиненістю механізмів підтримки жіночого лідерства. Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах суспільних викликів, кризових ситуацій та реформування системи публічного управління в Україні, що вимагає нових підходів до формування управлінських команд та використання різноманітних стилів і моделей лідерства.

Ступінь наукової розробленості проблеми жіночого лідерства є достатньо значним у межах соціології, психології та гендерних студій, однак у науці публічного управління вона потребує подальшого комплексного осмислення, зокрема з урахуванням методологічних засад, теоретичних концепцій та практичних механізмів розвитку жіночого лідерства в сучасних управлінських системах. Таким чином, науковим підґрунтям написання роботи стали роботи таких авторів, як О. Євтушенко, В. Філіпова, М. Фролова, В. Маліков, Н. Аніщук, О. Горяга, О. Слюсаренко, М. Гриньова, Т. Близнюк, Б. Гаваагін, A. Eagly, M. Johannesen-Schmidt, J. Acker, А. Оксенюк, О. Вольська, Т. Євменова, Ю. Сєкунова, О. Василик, І. Рацкевич, Г. Бондар, О. Кириленко, Л. Трофименко, F. Jalalzai, N. Adler, І. Гончаренко, Н. Шишпанова.

Проблема дослідження полягає у наявності суперечності між об'єктивною потребою системи публічного управління у залученні та розвитку жіночого лідерського потенціалу та недостатньою ефективністю існуючих підходів, інструментів і механізмів його реалізації.

Об'єктом дослідження є система публічного управління як сфера реалізації управлінських та лідерських процесів.

Предметом дослідження є жіноче лідерство як соціально-управлінське явище та сукупність механізмів його розвитку у системі публічного управління.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження жіночого лідерства у системі публічного управління, визначення його теоретико-методологічних засад, сучасного стану та обґрунтування напрямів оптимізації розвитку жіночого лідерства в Україні з урахуванням світового досвіду.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких *завдань*:

– проаналізувати генезис наукових підходів та уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження жіночого лідерства у системі публічного управління;

– розкрити сутність, зміст, форми та принципи жіночого лідерства, а також особливості його становлення і розвитку;

– дослідити світовий досвід впровадження жіночого лідерства у систему публічного управління;

– визначити сучасний стан та основні чинники оптимізації розвитку жіночого лідерства у системі публічного управління України та світу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному поєднанні методологічного, теоретичного та прикладного аналізу жіночого лідерства у системі публічного управління, уточненні його змістовних характеристик та обґрунтуванні напрямів оптимізації розвитку жіночого лідерства з урахуванням сучасних викликів і міжнародного досвіду.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів у діяльності органів публічної влади під час розроблення та реалізації

програм з питань гендерної рівності, формування кадрової політики, розвитку лідерського потенціалу, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з публічного управління та адміністрування.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний метод, логіко-правовий аналіз, а також метод узагальнення.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою і завданнями дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито методологічні засади дослідження жіночого лідерства. Другий розділ присвячено теоретичному аналізу сутності та розвитку жіночого лідерства у системі публічного управління. У третьому розділі визначено сучасний стан жіночого лідерства та обґрунтовано напрями оптимізації його розвитку в Україні та світі.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЯ ВИВЧЕННЯ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Генезис наукових підходів до дослідження лідерства у сфері публічного управління

Наукове осмислення феномена лідерства у системі публічного управління характеризується тривалою історією становлення, еволюцією концептуальних підходів та значною міждисциплінарністю досліджень, що охоплюють сфери політичної науки, соціології, психології, теорії управління, державного адміністрування та гендерних студій. Упродовж тривалого історичного періоду проблема лідерства перебувала у центрі наукової уваги, оскільки саме здатність суб'єкта управління здійснювати вплив на колектив, організовувати спільну діяльність, забезпечувати ефективне прийняття рішень та формувати стратегічні напрями розвитку інституцій визначалася як одна з ключових умов результативного функціонування суспільних систем. Особливої актуальності питання лідерства набуває в умовах трансформації моделей державного управління, переходу від адміністративно-бюрократичних механізмів до сервісно орієнтованого врядування, а також у контексті демократизації суспільних відносин, де управлінська діяльність дедалі більше пов'язується із забезпеченням партнерської взаємодії, відкритості та інклюзивності.

Теоретичні основи дослідження лідерства у системі публічного управління формувалися під впливом широкого кола зарубіжних і вітчизняних учених, які розглядали зазначену проблему з різних методологічних позицій, пропонуючи власні інтерпретації природи лідерства, його детермінант, структурних елементів та механізмів реалізації. Значний внесок у становлення загальнотеоретичних засад лідерства здійснили представники класичних і сучасних теорій управління, серед яких особливе місце посідають дослідження К. Берда, Р. Стогдилла, К. Левіна, Р. Лайкерта, Р. Блейка та Д. Моутон, які заклали підґрунтя для

формування сучасних уявлень про природу ефективного керівництва та критерії управлінської результативності [10, с. 25–26]. Значення їхніх наукових праць полягає передусім у тому, що вони започаткували систематизований аналіз феномена лідерства, перевівши його з площини описових уявлень у сферу наукового пояснення, де увага зосереджується на виявленні закономірностей впливу особистісних характеристик, поведінкових моделей та організаційного контексту на ефективність управлінської діяльності.

У вітчизняному науковому просторі проблематика лідерства у сфері публічного управління також отримала належний розвиток, особливо в контексті реформування системи державного управління, децентралізаційних процесів та необхідності впровадження сучасних управлінських підходів. Зокрема, О. Євтушенко приділяє увагу аналізу сутності та функціонального призначення лідерства як складного управлінського феномена, акцентуючи увагу на тому, що ефективний керівник у сфері публічного управління повинен не лише здійснювати організаційно-розпорядчі функції, а й виступати носієм стратегічного бачення, координатором суспільних процесів та комунікатором між владою і громадськістю [10, с. 25]. Такий підхід є принципово важливим, оскільки він розширює класичне розуміння лідерства, виводячи його за межі адміністративної діяльності та включаючи до нього елементи соціального впливу, мотивації, формування довіри та управління суспільними очікуваннями.

Поряд із цим, у працях В. Філіппової та М. Фролової особливий акцент робиться на ситуаційних аспектах реалізації лідерства, відповідно до яких ефективність управлінської діяльності визначається не стільки наявністю сталого набору характеристик керівника, скільки його здатністю адаптувати власну поведінку до конкретних умов функціонування організації, характеру поставлених завдань, особливостей соціального середовища та рівня професійної підготовки підлеглих [26, с. 386]. Такий підхід набуває особливого значення саме у сфері публічного управління, де управлінські рішення часто приймаються в умовах невизначеності, високої динаміки змін та множинності інтересів різних соціальних груп.

У межах класичних підходів до дослідження лідерства сформувалося специфічне уявлення про так званий «ідеальний образ лідера», який упродовж тривалого періоду домінував як у науковому дискурсі, так і в практиці державного управління. Сутність такого підходу полягала у прагненні визначити універсальну модель особистості, здатної забезпечувати ефективне управління незалежно від конкретного соціального контексту [26, с. 386]. У цьому сенсі лідер розглядався як суб'єкт, наділений особливими якостями, що вирізняють його серед інших членів соціальної групи та забезпечують здатність до впливу, прийняття рішень і мобілізації колективу на досягнення поставлених цілей.

Найбільш послідовно таке бачення було представлено в межах теорії рис, яка виходила з припущення про існування певного універсального набору характеристик, притаманних ефективному керівнику. До таких характеристик традиційно відносили рішучість, незалежність, ініціативність, високий рівень відповідальності, інтелектуальні здібності, емоційну стійкість, схильність до домінування, організаторські здібності та здатність впливати на поведінку інших осіб. У межах цього підходу передбачалося, що саме наявність певних особистісних рис визначає здатність особи стати лідером і забезпечити результативність управлінської діяльності.

Водночас поступове накопичення емпіричних даних продемонструвало певну обмеженість такого підходу. Дослідження К. Берда та Р. Стогдилла засвідчили, що відсутність універсального набору характеристик, який би гарантував ефективність лідерства в усіх ситуаціях, значною мірою нівелює претензії теорії рис на універсальність [10, с. 25]. Було встановлено, що одна й та сама особистісна характеристика може демонструвати різну ефективність залежно від організаційного середовища, особливостей колективу, інституційної культури та специфіки управлінських завдань. Відтак поступово утверджується думка про те, що ефективність лідера визначається не лише його індивідуальними якостями, а й здатністю взаємодіяти із соціальним середовищем.

Крім того, у сучасній науковій інтерпретації теорія рис часто піддається критиці за певну нормативність і схильність до формування стандартизованого образу керівника, що не враховує культурне, соціальне та гендерне різноманіття. Фактично сформований у межах класичної традиції «ідеальний лідер» тривалий час ототожнювався із суб'єктом, здатним демонструвати силу, жорсткість, владність і раціональність, тоді як інші характеристики – зокрема комунікативність, здатність до співпраці, емоційна чутливість або емпатія – розглядалися як другорядні або навіть несумісні з ефективним управлінням [10, с. 25–26].

Подальша еволюція наукової думки сприяла переходу від пошуку універсальних рис до аналізу поведінкових характеристик лідера, що стало підґрунтям для формування поведінкових теорій лідерства. Якщо в межах попереднього підходу основна увага приділялася питанню «хто є лідером», то поведінкові концепції акцентували увагу на питанні «що саме робить лідер», зміщуючи акцент із особистісних характеристик на моделі управлінської поведінки та способи взаємодії з колективом.

Дослідження К. Левіна, Р. Лайкерта, Р. Блейка та Д. Моутона засвідчили, що результативність управлінської діяльності значною мірою залежить не від набору індивідуальних рис керівника, а від його здатності формувати ефективні комунікаційні процеси, залучати працівників до ухвалення рішень, забезпечувати належний рівень координації та підтримувати баланс між досягненням організаційних цілей і врахуванням людського чинника [10, с. 26]. У цьому контексті суттєвого значення набуває проблема стилю управління, який починає розглядатися як динамічна система взаємодії між керівником і підлеглими.

Зокрема, у межах поведінкового підходу істотно змінюється саме уявлення про «ідеального лідера». Якщо раніше домінував образ владного суб'єкта, що одноосібно приймає рішення та контролює виконання завдань, то тепер акцент переноситься на здатність до організації співпраці, створення сприятливого психологічного клімату, забезпечення горизонтальної комунікації та

стимулювання колективної відповідальності[10, 26]. Таким чином, лідер поступово перестає сприйматися виключно як носій формальної влади та трансформується в координатора взаємодії, здатного об’єднувати різні інтереси задля досягнення спільної мети.

Подальший розвиток наукових підходів до осмислення феномена лідерства сприяв формуванню ситуаційних теорій, які стали своєрідною реакцією на обмеженість як теорії рис, так і поведінкових концепцій. Якщо перші підходи прагнули віднайти універсальні характеристики ефективного керівника або стандартизовані моделі управлінської поведінки, то ситуаційний підхід поставив під сумнів саму можливість існування єдиної універсальної формули ефективного лідерства. У центрі уваги дослідників опинилася ідея залежності результативності управлінської діяльності від конкретних зовнішніх і внутрішніх умов функціонування організації, що зумовило необхідність переосмислення природи самого феномена лідерства.

У межах ситуаційного підходу лідерство починає розглядатися як динамічний процес взаємодії між суб’єктом управління, підлеглими, інституційним середовищем та характером поставлених завдань. Така концептуалізація дозволила відійти від спрощеного трактування лідерства як сукупності фіксованих якостей чи моделей поведінки та перейти до більш складного розуміння управлінської діяльності як процесу постійного пристосування до змінних умов[10, 26]. Особливого значення це набуває в системі публічного управління, яка характеризується високим рівнем нормативної регламентованості, залежністю від суспільно-політичних трансформацій, багаторівневою структурою взаємодії та необхідністю балансування між державними інтересами й потребами громадянського суспільства.

Ситуаційні теорії, на відміну від попередніх підходів, акцентують увагу на тому, що ефективність керівника визначається не стільки його індивідуальними рисами або стилем поведінки, скільки здатністю правильно оцінювати управлінський контекст та адаптувати власну діяльність до особливостей

конкретної ситуації. Саме тому поняття ефективного лідерства починає пов’язуватися з такими характеристиками, як управлінська гнучкість, адаптивність, здатність до швидкого реагування на зміни, готовність до переосмислення управлінських стратегій та вміння працювати в умовах невизначеності.

У цьому контексті В. Філіппова та М. Фролова наголошують на важливості ситуаційних аспектів реалізації лідерства, підкреслюючи, що стиль керівництва повинен адаптуватися до конкретних умов діяльності, рівня професійної зрілості підлеглих, складності управлінських завдань і характеру організаційного середовища [26, с. 386]. Така позиція має особливу цінність для сучасного публічного управління, оскільки діяльність органів державної влади дедалі більше пов’язується з кризовими явищами, реформуванням інституцій, цифровізацією управлінських процесів, необхідністю швидкого реагування на суспільні виклики та потребою у міжсекторальній координації.

Таким чином, у межах ситуаційного підходу відбувається подальша трансформація уявлення про «ідеальний образ лідера». Якщо в класичних теоріях лідер сприймався як носій певного набору вроджених характеристик, а у поведінкових концепціях – як суб’єкт, здатний реалізовувати ефективний стиль управління, то ситуаційні теорії демонструють відсутність універсального управлінського зразка. У цьому сенсі «ідеальний лідер» постає вже не як носій сталих характеристик, а як гнучкий суб’єкт управління, здатний змінювати моделі поведінки відповідно до конкретного соціального, політичного, інституційного та організаційного контексту [10, 26]. Ефективність такого керівника визначається передусім здатністю до адаптації, стратегічного мислення та управління складними багаторівневими процесами.

Попри значну еволюцію теоретичних підходів до осмислення феномена лідерства, варто наголосити, що більшість класичних концепцій формувалися в історичних умовах, коли сфери політики, державного управління та прийняття стратегічних рішень залишалися переважно чоловічими просторами. Така соціально-історична специфіка безпосередньо вплинула на характер наукових

уявлень про ефективне керівництво та сприяла формуванню так званої «чоловічої» моделі лідерства, яка впродовж тривалого часу фактично визнавалася універсальним стандартом управлінської ефективності.

Зазначена модель ґрунтувалася на уявленні про домінантну роль керівника в організаційній структурі, пріоритетності вертикальних механізмів взаємодії, високому рівні централізації управлінських рішень, орієнтації на контроль, жорстку субординацію та адміністративний вплив. Відповідно до такого підходу, найбільш бажаними характеристиками керівника вважалися рішучість, раціональність, здатність до конкуренції, емоційна стриманість, схильність до домінування та готовність до одноосібного прийняття рішень[10, 26]. Саме ці якості поступово набули нормативного характеру та почали ототожнюватися із професійною управлінською компетентністю.

Унаслідок цього тривалий час у науковому дискурсі та управлінській практиці фактично ігнорувалися альтернативні моделі лідерства, які передбачали інші способи організації управлінської взаємодії. Передусім йдеться про стилі керівництва, що базуються на співпраці, партнерстві, комунікативності, здатності до емпатії, горизонтальній координації, консенсусному прийнятті рішень та орієнтації на людський потенціал. Подібні характеристики часто розглядалися як другорядні або навіть такі, що можуть знижувати рівень управлінської ефективності, оскільки не відповідали сформованому ідеалу сильного, авторитарного та раціонально орієнтованого керівника.

Водночас трансформація соціально-політичних процесів другої половини XX століття, демократизація суспільних відносин, зростання ролі прав людини та активізація боротьби за рівність можливостей сприяли перегляду багатьох усталених наукових положень. У цьому контексті важливим етапом розвитку теорії лідерства стало формування гендерного підходу, який дозволив здійснити критичне переосмислення традиційних уявлень про природу управління та поставити під сумнів універсальність сформованої «чоловічої» моделі лідерства.

Як зазначає В. В. Маліков, становлення гендерних досліджень безпосередньо пов’язане з розвитком феміністичного руху другої половини XX

століття, що сприяв актуалізації проблеми включення жіночого досвіду до наукового аналізу суспільних процесів [17, с. 107]. У межах такого підходу було поставлено питання про те, наскільки наукові концепції, що претендували на універсальність, насправді відображають лише історично сформований досвід чоловіків у сфері політики, управління та владних відносин.

Гендерний підхід сприяв формуванню нового методологічного бачення феномена лідерства, відповідно до якого управлінська ефективність перестає пов'язуватися виключно з домінуванням, контролем і жорсткою ієрархією. Натомість увага дослідників поступово зміщується до аналізу соціально сконструйованих моделей поведінки, які формуються під впливом гендерних ролей, культурних очікувань та інституційних практик. Такий підхід дозволив продемонструвати, що багато характеристик, які традиційно вважалися «природними» для ефективного керівника, насправді мають соціально зумовлений характер і є результатом історичних процесів формування владних відносин.

Особливого значення у цьому контексті набуває розмежування понять «стать» і «гендер», що стало важливою методологічною передумовою сучасних гендерних досліджень. У працях Н. В. Аніщук та О. В. Горяги обґрунтовується доцільність розгляду лідерства не лише через призму біологічних характеристик особи, а й з урахуванням соціальних механізмів формування поведінкових моделей, управлінських практик та суспільних очікувань [1, с. 425–426]. Такий підхід дозволив перейти від біологічного детермінізму до аналізу соціальних умов, які впливають на можливості реалізації лідерського потенціалу жінок і чоловіків.

У межах гендерного підходу лідерство починає розглядатися як багатовимірний соціальний феномен, у якому не існує єдино правильної моделі ефективного управління. Натомість визнається доцільність співіснування різних стилів керівництва, кожен із яких може демонструвати ефективність залежно від конкретних умов функціонування організації[1, с. 425–426]. Це дозволяє принципово по-новому оцінити значення таких характеристик, як

комунікативність, здатність до співпраці, емоційний інтелект, інклюзивність, підтримка командної взаємодії та орієнтація на консенсус, які раніше часто недооцінювалися у межах традиційних управлінських концепцій.

Подальший розвиток наукових підходів до осмислення проблематики лідерства у системі публічного управління демонструє поступовий відхід від жорстко нормативних ієрархічних моделей управління до більш гнучких, інклюзивних та людиноцентричних концепцій. Особливої актуальності ці трансформації набувають в умовах зміни управлінських парадигм, пов'язаних із реформуванням державного сектору, поширенням концепції належного врядування, цифровізацією управлінських процесів, децентралізацією влади та посиленням вимог до прозорості, відкритості й ефективності діяльності органів публічного управління[1, с. 425–426]. За таких умов дедалі очевиднішим стає те, що класична бюрократична модель управління, заснована на жорсткій вертикалі підпорядкування, адміністративному контролі та домінуванні формальних механізмів прийняття рішень, виявляється недостатньою для забезпечення ефективного функціонування сучасних публічних інституцій.

У цьому контексті особливого значення набувають ґрунтовні дисертаційні дослідження, які дозволяють здійснити комплексний аналіз трансформації феномена лідерства в умовах сучасних суспільних змін та окреслити перспективні напрями розвитку управлінських практик. На відміну від окремих наукових статей, дисертаційні праці, як правило, забезпечують більш системний аналіз проблеми, поєднуючи теоретичне узагальнення, емпіричне осмислення та прикладні рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління.

Зокрема, важливе значення для дослідження сучасних моделей управлінського лідерства має дисертаційна робота Юзькової О.І., у якій обґрунтовується концепція інноваційного лідерства в умовах переходу до сервісної держави [27, с. 122–127]. У зазначеному дослідженні особлива увага приділяється необхідності переосмислення ролі керівника у публічному секторі, який уже не може обмежуватися виключно виконанням адміністративно-контрольних функцій. Натомість сучасний управлінець повинен виступати

ініціатором інституційних змін, координатором суспільної взаємодії, суб'єктом стратегічного розвитку та комунікаційним посередником між державою і громадянським суспільством [27, с. 122–127].

Концепція сервісної держави, що покладена в основу сучасних трансформацій публічного управління, передбачає принципову зміну логіки функціонування владних інституцій. Якщо в межах класичної бюрократичної парадигми основний акцент робився на реалізації владних повноважень і забезпеченні адміністративного контролю, то сервісна модель орієнтується передусім на задоволення суспільних потреб, якісне надання публічних послуг, відкритість до діалогу з громадянами та партнерську взаємодію між державою і суспільством. За таких умов відбувається суттєва трансформація самого уявлення про ефективне лідерство, оскільки керівник починає оцінюватися не лише через здатність забезпечувати дисципліну й виконання нормативних вимог, а й через уміння формувати довіру, підтримувати конструктивний діалог, працювати в умовах багаторівневої взаємодії та ефективно реагувати на потреби суспільства[27, с. 122–127].

У дисертації Юзькової О. І. ключовими характеристиками ефективного управлінця визначаються відкритість до змін, здатність до адаптації, орієнтація на потреби громадян, комунікативна компетентність, міжсекторальна взаємодія та готовність до інновацій [27, с. 122–127]. Аналіз зазначених характеристик дає підстави стверджувати, що сучасне наукове бачення ефективного керівника суттєво відрізняється від класичного образу адміністратора-бюрократа, який тривалий час домінував у системі державного управління. У сучасних умовах ефективність управлінця дедалі більше визначається його здатністю забезпечувати координацію різних соціальних інтересів, працювати з конфліктами, підтримувати горизонтальні зв'язки та забезпечувати інклюзивність управлінських процесів.

Фактично в сучасному науковому дискурсі формується новий «ідеальний образ лідера», який істотно відходить від традиційної бюрократичної моделі та набуває рис гнучкого, адаптивного, соціально орієнтованого й інклюзивного

управлінця. Такий лідер характеризується не стільки владною домінантністю, скільки здатністю до організації ефективної взаємодії, підтримання командної роботи, забезпечення комунікації між різними суб'єктами управління та створення умов для залучення громадян до процесів прийняття рішень. При цьому особливого значення набуває здатність керівника діяти не лише як адміністратор, а і як модератор соціальних процесів, посередник між різними групами інтересів та агент інституційних змін.

Особливо важливим є те, що низка характеристик, які в межах традиційних управлінських концепцій тривалий час не визнавалися визначальними для ефективного керівництва або навіть сприймалися як вторинні, у сучасному науковому дискурсі набувають статусу ключових компетентностей публічного управлінця. Йдеться насамперед про комунікативність, орієнтацію на співпрацю, здатність до емпатії, відкритість до діалогу, навички фасилітації, підтримку командної роботи та готовність до врахування різних соціальних позицій[27, с. 122–127]. Такі характеристики дедалі частіше розглядаються як передумова ефективності управлінської діяльності, особливо в умовах кризового управління, інституційних реформ та необхідності налагодження довіри між владою і громадянами.

У цьому контексті особливого значення набуває проблема переосмислення ролі жіночого лідерства у системі публічного управління. Це пов'язано з тим, що значна частина характеристик, які в сучасних дослідженнях визнаються визначальними для ефективного управління, традиційно асоціюється саме з альтернативними, менш ієрархічними моделями лідерства, які в науковому дискурсі нерідко пов'язують із жіночими стилями управління. Йдеться передусім про орієнтацію на співпрацю, розвиток горизонтальної взаємодії, комунікативність, інклюзивність, консенсусне прийняття рішень, здатність до емпатії та підтримки соціальної згуртованості [27, с. 122–127].

Разом із тим важливо уникати надмірного узагальнення або біологічного детермінізму у трактуванні жіночого лідерства. Сучасний гендерний підхід не виходить із припущення, що певні стилі управління є виключно «жіночими» або

«чоловічими». Натомість увага зосереджується на тому, що історично сформовані соціальні ролі, культурні очікування та інституційні бар’єри суттєво впливають на формування управлінських практик і можливостей реалізації лідерського потенціалу. Саме тому аналіз жіночого лідерства у системі публічного управління потребує врахування не лише індивідуальних характеристик керівниць, а й структурних умов їхнього професійного розвитку, механізмів кар’єрного просування та рівня інституційної підтримки.

Попри суттєвий прогрес у розвитку наукових підходів до осмислення гендерної проблематики, сучасний стан наукової розробки проблеми свідчить про наявність низки дискусійних аспектів і невирішених суперечностей. З одного боку, сучасні дослідження дедалі частіше підтверджують ефективність інклюзивних, комунікативно орієнтованих і партнерських моделей управління. З іншого боку, практична реалізація таких моделей у системі публічного управління нерідко ускладнюється домінуванням традиційних інституційних механізмів, що продовжують відтворювати класичну ієрархічну культуру управління.

Таким чином, якщо співвіднести еволюцію наукових підходів до лідерства із умовною моделлю «ідеального лідера», можна констатувати, що сучасна наука фактично сформувала нове бачення ефективного керівника, яке суттєво відрізняється від класичного образу владного адміністратора. Якщо традиційні концепції орієнтувалися переважно на авторитарність, контроль і вертикальне управління, то сучасні наукові підходи дедалі більше акцентують увагу на інклюзивності, комунікативності, адаптивності, емоційному інтелекті та здатності до співпраці. У значній мірі це нове бачення збігається з характеристиками, які традиційно асоціюються з альтернативними, зокрема жіночими, стилями лідерства.

Водночас реальна практика функціонування системи публічного управління продовжує значною мірою ґрунтуватися на традиційних ієрархічних моделях, що створює певний розрив між теоретичним «ідеалом» і реальною управлінською діяльністю. Незважаючи на нормативне закріплення принципів

рівності можливостей, відкритості та недискримінації, жінки у сфері публічного управління нерідко продовжують стикатися зі структурними, інституційними та культурними бар'єрами, які обмежують можливості реалізації їхнього лідерського потенціалу. До таких бар'єрів можуть належати гендерні стереотипи щодо «належних» ролей жінок і чоловіків, нерівномірний розподіл сімейного навантаження, недостатній рівень представництва жінок на керівних посадах, а також збереження неформальних практик професійного просування, орієнтованих на традиційні управлінські мережі.

Отже, можна зробити висновок, що наукова думка вже достатньо ґрунтовно описала еволюцію концепцій лідерства, окреслила коло дослідників, які зробили вагомий внесок у розробку цієї проблематики, а також сформувала сучасне уявлення про характеристики ефективного керівника. Водночас реальна практика публічного управління демонструє значно складнішу картину, у межах якої жіноче лідерство продовжує функціонувати в умовах низки структурних і культурних обмежень. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на адаптацію існуючих теоретичних моделей до реальних умов функціонування системи публічного управління, вивчення механізмів інтеграції жінок у процеси прийняття управлінських рішень, подолання гендерних стереотипів та формування ефективних інституційних механізмів розвитку жіночого лідерства в умовах сучасних суспільно-політичних трансформацій.

1.2. Уточнення змісту основних понять дослідження: «лідерство», «жіноче лідерство», «система публічного управління»

Коректне визначення базових понять є необхідною передумовою наукового дослідження, особливо у сфері публічного управління, яка характеризується міждисциплінарністю та різноманіттям теоретичних підходів. Такі поняття, як «лідерство», «жіноче лідерство» та «система публічного управління», широко використовуються в науковому дискурсі, однак їх зміст не є однозначним і

залежить від дослідницької традиції, галузі знань та контексту застосування. У зв'язку з цим виникає необхідність не лише узагальнення існуючих підходів, а й формування власного бачення зазначених категорій на основі їх критичного аналізу.

Поняття «лідерство» є одним із найбільш складних і поліаспектних у сучасній науці. Як зазначає О. О. Слюсаренко, у загальному вигляді лідер розглядається як особа, що займає провідне становище в групі та здійснює вплив на її членів завдяки авторитету, а не формальним повноваженням [23, с. 244]. З таким підходом доцільно погодитися, оскільки він дозволяє чітко відмежувати лідерство від керівництва. Водночас це визначення є дещо обмеженим, адже не враховує процесуальний характер лідерства та його залежність від ситуації.

У соціологічному підході лідерство трактується як система соціальних відносин, у межах яких одна особа здійснює вплив на інших з метою організації спільної діяльності та досягнення цілей [2, с. 12]. Такий підхід є більш комплексним, оскільки враховує не лише особистісні характеристики лідера, а й роль групи та взаємодії між її членами. Саме цей підхід доцільно взяти за основу, оскільки він дозволяє розглядати лідерство як динамічний процес.

Дисертаційне дослідження Юзькової О. І. розкриває лідерство як компонент сучасних управлінських моделей, де лідер виступає не лише як впливова особа, а як фактор інноваційного розвитку організацій і адаптації до нових викликів. Це дозволяє розглядати лідерство не лише як соціально-психологічний феномен, а як складну сукупність процесів, що включає управлінську компетентність і здатність до ефективної координації діяльності [27, с. 35-41].

Психолого-педагогічний підхід, представлений у працях М. В. Гриньової, доповнює це розуміння, визначаючи лідерство як соціально-психологічний феномен, що виникає у процесі взаємодії та залежить як від об'єктивних умов, так і від суб'єктивних характеристик учасників [7, с. 69-71]. З цим підходом також варто погодитися, оскільки він підкреслює важливість взаємодії лідера і

послідовників. Водночас доцільно доповнити його акцентом на інституційних умовах, особливо коли мова йде про публічне управління.

Отже, узагальнюючи наведені підходи, лідерство доцільно визначити як процес взаємодії між лідером і групою, у межах якого здійснюється цілеспрямований вплив для досягнення спільних цілей, що поєднує особистісні якості, соціальні відносини та ситуаційні умови.

Поняття «жіноче лідерство» є похідним від загального поняття лідерства, однак має власну специфіку, зумовлену гендерними аспектами. У працях A. Eagly жіноче лідерство розглядається як стиль управління, орієнтований на співпрацю, колективне прийняття рішень та залучення учасників до процесу управління [33]. Такий підхід є важливим, оскільки демонструє управлінські переваги жіночого лідерства. З ним можна погодитися, однак він зосереджується переважно на стилістичних особливостях і недостатньо враховує зовнішні обмеження.

Натомість J. Acker підходить до визначення жіночого лідерства з позицій інституційної теорії, розглядаючи його як діяльність жінок у межах організацій, що історично сформовані за чоловічими моделями [28]. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти причини нерівного представництва жінок у владних структурах. З цим підходом також варто погодитися, оскільки він розкриває структурні бар'єри, однак потребує доповнення аналізом управлінської ефективності.

У вітчизняних дослідженнях жіноче лідерство також пов'язується з особливостями соціалізації, гендерними стереотипами та специфікою політичної участі жінок [9, с. 230-232], [22, с. 70-72]. Це дозволяє розширити розуміння цього поняття, включаючи до нього соціокультурний контекст.

Таким чином, узагальнюючи різні підходи, жіноче лідерство доцільно визначити як процес реалізації лідерського потенціалу жінками, що відбувається в умовах гендерних обмежень та поєднує як специфічні управлінські практики, так і подолання інституційних бар'єрів.

Поняття «система публічного управління» також має різні трактування в науковій літературі. Зокрема, А. Оксенюк розглядає її як систему організаційно-

регулювального впливу держави на суспільні процеси, що включає суб'єкти, об'єкти та механізми управління [19, с. 164-165]. Такий підхід є важливим, оскільки підкреслює системність і наявність зворотних зв'язків, однак обмежується переважно державною складовою.

Більш широке трактування пропонує О. Вольська, яка визначає публічне управління як поєднання державного управління, місцевого самоврядування та участі громадянського суспільства [5, с. 16-17]. З цим підходом доцільно погодитися, оскільки він найбільш повно відображає сучасну природу публічного управління як відкритої та багаторівневої системи.

При цьому саме дисертаційні роботи у сфері публічного управління (зокрема, запропоновані Юзьковою О. І.) дозволяють розглядати систему публічного управління не як статичну структуру, а як процесну модель взаємодії суб'єктів, що адаптується до змін середовища та викликів сучасності. Це узгоджується з інституційно-процесним підходом і дозволяє розглядати систему публічного управління як динамічну мережу взаємозв'язків, що забезпечує реалізацію публічних інтересів через інтеграцію державних та недержавних акторів[27, с. 35-41].

Таким чином, проведений теоретичний аналіз дозволяє дійти висновку, що наукове осмислення понять «лідерство», «жіноче лідерство» та «система публічного управління» характеризується значною концептуальною багатоманітністю та міждисциплінарністю підходів, що зумовлено складністю самих досліджуваних явищ і різними методологічними традиціями їх інтерпретації. Аналіз наукових джерел засвідчив, що формування сучасного понятійного апарату у сфері дослідження лідерства відбувалося під впливом представників різних наукових напрямів, кожен із яких акцентував увагу на окремих аспектах досліджуваного феномена.

Зокрема, проблема лідерства розглядалася у працях О. О. Слюсаренко, яка акцентує увагу на авторитеті як основі лідерського впливу [23, с. 244], представників соціологічного підходу, які трактують лідерство як систему соціальної взаємодії [2, с. 12], а також у дисертаційних дослідженнях Юзькової

О. І., де лідерство інтерпретується як фактор інноваційного розвитку організацій і складова сучасних управлінських моделей [27, с. 35-41]. Суттєвого значення набуває також психолого-педагогічний підхід М. В. Гриньової, у межах якого лідерство розглядається як соціально-психологічний феномен, що виникає у процесі взаємодії та залежить від поєднання об'єктивних і суб'єктивних чинників [7, с. 69-71]. Водночас поняття жіночого лідерства розвивалося у межах гендерного дискурсу, де A. Eagly акцентує увагу на специфічних стилях управлінської взаємодії [33], а J. Acker – на інституційних обмеженнях і структурній нерівності в організаціях [28]. Вітчизняні дослідники, своєю чергою, розширюють зазначені підходи через аналіз впливу гендерних стереотипів, особливостей соціалізації та політичної участі жінок [9, с. 230-232], [22, с. 70-72]. Система публічного управління, у свою чергу, розкривається через праці А. Оксенюка, який підкреслює її регулятивно-системний характер [19, с. 164-165], та О. Вольської, яка розглядає її як багаторівневу взаємодію держави, місцевого самоврядування й громадянського суспільства [5, с. 16-17].

На основі узагальнення зазначених підходів фактично формується певний теоретичний «ідеальний образ» досліджуваного явища. Якщо застосувати цю логіку до предмета дослідження, то умовний «ідеальний образ лідерства» у системі публічного управління постає як складний процес взаємодії, у межах якого лідер здатний не лише здійснювати вплив, але й забезпечувати координацію спільної діяльності, формувати довіру, адаптуватися до змін середовища та ефективно поєднувати інтереси різних соціальних груп. У свою чергу, «ідеальний образ жіночого лідерства» у сучасному науковому розумінні не зводиться виключно до біологічної статі керівника, а передбачає ефективну реалізацію управлінського потенціалу жінок в умовах подолання гендерних бар'єрів, використання інклюзивних механізмів управління, розвитку комунікації, партнерської взаємодії та залучення до процесу прийняття рішень[33]. Водночас «ідеальна система публічного управління» у межах сучасних концепцій розглядається як відкрите, динамічне та адаптивне середовище, що забезпечує інтеграцію державних інституцій, місцевого

самоврядування та громадянського суспільства, створюючи рівні умови для реалізації лідерського потенціалу незалежно від гендерної належності.

Однак важливим є не лише формування теоретичного образу, а й співвіднесення його з реальною практикою функціонування системи публічного управління. Аналіз наукових підходів свідчить про існування певного розриву між концептуальною моделлю та практичною реалізацією. Попри поступове утвердження принципів гендерної рівності, інклюзивності та партнерського управління, реальна система публічного управління продовжує значною мірою функціонувати в межах традиційних інституційних моделей, що історично формувалися за умов домінування чоловічих управлінських практик. Це зумовлює збереження низки структурних і соціокультурних бар'єрів, які ускладнюють повноцінну реалізацію жіночого лідерського потенціалу. Зокрема, йдеться про вплив гендерних стереотипів, нерівномірний доступ до управлінських ресурсів, недостатній рівень представництва жінок на керівних посадах, а також збереження неформальних практик професійного просування.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання про те, якими механізмами можна забезпечити наближення реальної системи публічного управління до теоретично сформованої моделі ефективного та інклюзивного лідерства. Передусім це потребує вдосконалення інституційних механізмів забезпечення гендерної рівності, створення умов для професійного розвитку жінок у сфері публічного управління, подолання стереотипних уявлень про управлінські ролі, а також формування організаційної культури, орієнтованої на партнерську взаємодію, відкритість і підтримку різноманітності. Не менш важливим є впровадження сучасних управлінських практик, що сприятимуть розвитку комунікативних, адаптивних та інноваційних компетентностей керівників незалежно від статі.

Отже, проведений аналіз дозволяє констатувати, що наукова думка вже сформувала достатньо цілісне уявлення про сутність лідерства, жіночого лідерства та системи публічного управління, а також окреслила характеристики їхньої ефективної моделі. Водночас реальна управлінська практика демонструє

необхідність подальшої адаптації цих теоретичних конструкцій до сучасних умов функціонування публічного сектору. Саме тому подальші дослідження мають бути спрямовані не лише на уточнення понятійного апарату, а й на виявлення практичних механізмів забезпечення ефективної реалізації жіночого лідерства у системі публічного управління як важливої умови демократизації, інклюзивності та підвищення якості управлінських рішень.

1.3. Принципи та методи дослідження жіночого лідерства у системі публічного управління

Дослідження жіночого лідерства у системі публічного управління передбачає послідовне застосування наукових підходів і методів, що дозволяють не лише описати явище, а й оцінити його відповідність теоретичним моделям та визначити напрями вдосконалення. У цьому контексті методологія дослідження будується за логікою: аналіз наукових напрацювань, формування уявлення про «ідеальну модель» жіночого лідерства та зіставлення її з реальним станом у публічному управлінні.

На першому етапі дослідження важливим є аналіз наукових підходів до вивчення жіночого лідерства. Як зазначає Т. М. Євменова, попри активізацію гендерних досліджень в Україні, методологічна база залишається фрагментарною. Значна частина досліджень спирається на вже сформовані класифікації та теоретичні підходи, зокрема напрацювання Т. В. Бендас, однак вони не завжди знаходять відображення у практичному аналізі управлінських процесів. Водночас із середини 1990-х років сформувався значний масив емпіричних досліджень у межах тематики «гендер і лідерство», що створює основу для подальшого наукового узагальнення [9, с. 231-232].

На другому етапі формується уявлення про теоретичну (умовно «ідеальну») модель жіночого лідерства. Вона розкривається через низку методологічних підходів. Зокрема, соціально-структурний підхід розглядає жіноче лідерство як результат взаємодії особистісних характеристик та

соціально-інституційних умов [9, с. 231-232]. Він дозволяє визначити, якими мають бути сприятливі умови для реалізації лідерського потенціалу жінок, зокрема відсутність бар'єрів типу «скляної стелі», рівний розподіл соціальних ролей та доступ до управлінських ресурсів.

Важливе місце у формуванні теоретичної моделі посідає також інституційний підхід, який дозволяє визначити, якою має бути система публічного управління для забезпечення ефективного жіночого лідерства. Зокрема, дослідження Ю. В. Сєкунової та І. І. Товкун підкреслюють необхідність розвитку гендерно чутливої державної політики, удосконалення виборчих процедур, механізмів квотування та ролі медіа у формуванні позитивного образу жінки-лідера [22, 71-72]. У межах цього підходу «ідеальна» модель передбачає рівний доступ жінок до прийняття рішень та відсутність дискримінаційних практик.

Крім того, порівняльний підхід дозволяє окреслити ефективні характеристики жіночого лідерства. Як зазначає О. М. Василик, жінки-лідери частіше застосовують трансформаційний стиль управління, який орієнтований на мотивацію, розвиток персоналу та ефективну взаємодію в колективі [4, с. 428]. Саме ці риси можна розглядати як складові бажаної моделі сучасного публічного управління.

На третьому етапі дослідження здійснюється аналіз реального стану жіночого лідерства у системі публічного управління. Він показує, що на практиці жіноче лідерство формується під впливом низки обмежувальних факторів: домінування патріархальної політичної культури, наявність інституційних бар'єрів, нерівний доступ до ресурсів та управлінських позицій. Це свідчить про розрив між теоретичною моделлю та фактичним станом реалізації лідерського потенціалу жінок.

Відповідно, важливим завданням дослідження є визначення шляхів наближення реального стану до теоретично обґрунтованої моделі. Це передбачає вдосконалення нормативно-правового забезпечення гендерної рівності, розвиток

інституційних механізмів підтримки жінок-лідерів, подолання стереотипів та впровадження ефективних управлінських практик.

У межах дослідження для реалізації зазначених етапів застосовуються загальнонаукові методи: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів; індукція і дедукція – для формування висновків; системний метод – для розгляду жіночого лідерства як елементу публічного управління; порівняльно-правовий метод – для аналізу міжнародного досвіду; статистичний метод – для оцінки рівня представництва жінок у владних структурах[4, 9, 22].

Таким чином, методологія дослідження жіночого лідерства у системі публічного управління базується на послідовному переході від аналізу наукових підходів до формування теоретичної моделі та її зіставлення з практикою. Це дозволяє не лише охарактеризувати явище, а й визначити конкретні напрями його розвитку та вдосконалення.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Сутність, зміст, форми, принципи жіночого лідерства

Сучасна система публічного управління функціонує в умовах демократизації, зростання ролі інклюзивності, відкритості та орієнтації на потреби громадян, що зумовлює підвищений науковий інтерес до феномену жіночого лідерства. У наукових дослідженнях це явище розглядається не лише як збільшення кількісної присутності жінок у владних структурах, а як якісно особливий спосіб здійснення управлінської діяльності, що охоплює стиль керівництва, характер комунікації, підходи до ухвалення рішень і взаємодію з суспільством. Саме такий підхід дозволяє зрозуміти, хто досліджував жіноче лідерство, які його основні ознаки виділяли науковці та яку теоретичну модель цього явища вони пропонували.

Як слушно зазначає І. І. Рацкевич, сутність жіночого лідерства не зводиться до формальної присутності жінок на керівних посадах, а полягає у специфічному способі здійснення управлінських функцій, який проявляється у стилі керівництва, характері комунікації, прийнятті управлінських рішень і контролі за їх виконанням [21, с. 7-8]. У цьому контексті ідеальний образ жіночого лідерства постає як модель управління, заснована на співпраці, колегіальності, здатності до діалогу та узгодження інтересів різних соціальних груп. Така модель відповідає сучасним демократичним стандартам публічного управління, оскільки орієнтується не на домінування, а на досягнення збалансованого та суспільно значущого результату.

Дослідниця підкреслює, що жіночі стилі лідерства часто характеризуються підвищеною емпатійністю, комунікабельністю та прагненням до досягнення консенсусу, що є особливо важливим для управління складними соціальними процесами. У теоретичному вимірі саме ці риси формують уявлення про

«ідеальне» жіноче лідерство як про таке, що поєднує професійну компетентність, відповідальність і здатність до гуманного управління. Водночас на практиці ці характеристики нерідко вступають у суперечність із традиційними уявленнями про «сильне» управління, яке асоціюється з авторитарністю та жорсткістю, що історично ототожнюється з чоловічим лідерством [21, с. 8]. У результаті виникає розрив між теоретичною моделлю жіночого лідерства та реальною управлінською практикою, де жінки часто змушені діяти в умовах стереотипних очікувань і прихованих обмежень.

Саме тому для розуміння сутності жіночого лідерства важливо не лише описати його бажані ознаки, а й з'ясувати, який результат ми отримуємо на практиці, тобто якими є реальні умови реалізації лідерського потенціалу жінок у сфері публічного управління. Дослідження свідчать, що розвиток політик гендерної рівності та поступове руйнування стереотипів сприяють зростанню кількості прикладів ефективного жіночого лідерства в органах державної влади. Однак, попри позитивні зрушення, цей процес залишається ускладненим через наявність структурних і культурних бар'єрів, пов'язаних з обмеженим доступом до ресурсів, нестачею менторства та поширеними гендерними упередженнями [21, с. 9].

Разом із тим жіноче лідерство відіграє важливу роль у розвитку демократичних інститутів і забезпеченні соціальної справедливості. Участь жінок у процесах управління сприяє більш зваженому й гуманістичному підходу до ухвалення рішень, з урахуванням не лише економічних, а й соціальних наслідків державної політики. Щоб цей потенціал був реалізований повною мірою, необхідно створювати сприятливі умови для професійного зростання жінок-лідерок, посилювати механізми підтримки, долати гендерні стереотипи та забезпечувати рівний доступ до управлінських ресурсів. Саме поєднання теоретичного розуміння сутності жіночого лідерства з аналізом реальних умов його здійснення дає змогу сформувати цілісне бачення цього феномена у системі публічного управління.

Отже, сутність жіночого лідерства у системі публічного управління полягає у поєднанні управлінської ефективності з демократичними цінностями, орієнтацією на суспільні потреби та гуманізацією владних відносин.

Зміст жіночого лідерства в публічному управлінні тісно пов'язаний із категоріями гендеру та гендерної рівності, що відображає багатовимірний характер цього явища та вплив соціальних, правових і інституційних чинників. Дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Г. Л. Бондар та Д. В. Михайльонок, показують, що сучасне розуміння публічного управління передбачає переосмислення рівності можливостей жінок і чоловіків і формування відповідного правового та політичного середовища [3, с. 37-38].

Ідеальний образ жіночого лідера в публічному секторі характеризується не лише професійними компетенціями та управлінськими навичками, а й здатністю діяти в межах соціально сконструйованих ролей, норм і цінностей, що визначають поведінку та участь жінок і чоловіків у владних процесах. На практиці, однак, реалізація цього образу ускладнюється різними бар'єрами, зокрема нерівними можливостями доступу до управлінської влади, ресурсів та участі у формуванні державної політики. Для того щоб забезпечити реальне проявлення жіночого лідерства, необхідно створити умови, що наділяють жінок реальними повноваженнями, гарантують їх професійний розвиток і забезпечують участь у прийнятті управлінських рішень, формуванні публічних політик і наданні послуг. Важливим нормативним підґрунтям у цьому контексті є міжнародні документи, зокрема Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, яка зобов'язує держави забезпечувати рівні права та можливості жінок у політичній, соціальній та управлінській сферах [3, с. 38].

Таким чином, зміст жіночого лідерства в публічному управлінні формується на перетині правових, інституційних та соціокультурних чинників, поєднуючи прагнення до рівності, інклюзивності та справедливості із практичними механізмами забезпечення участі жінок у владних процесах і управлінській діяльності.

Форми жіночого лідерства у публічному управлінні досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, серед яких І. І. Рацкевич, яка підкреслює, що жінки-лідерки частіше застосовують колегіальні та партнерські моделі управління, орієнтовані на розвиток команди, довіру та взаємодію [21, с. 9-11].

В ідеалі таке лідерство створює ефективну організаційну культуру, сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зменшенню конфліктності та зміцненню довіри громадян до органів влади. Проте на практиці реалізація жіночого лідерства ускладнюється впливом гендерних стереотипів і подвійних стандартів, коли однакові управлінські дії жінок і чоловіків оцінюються по-різному, а також недосконалістю законодавчих механізмів підтримки гендерної рівності і слабкістю державних програм розвитку жіночого лідерства [21, с. 9-11]. Для того щоб жіноче лідерство стало більш ефективним, необхідна цілеспрямована робота держави та громадянського суспільства у створенні інституційних форм підтримки жінок-лідерок, зокрема через програми менторства, навчання, формування кадрового резерву та впровадження гендерно чутливої кадрової політики. Такий підхід дозволяє поєднати теоретичне розуміння ідеального образу жіночого лідера з практичними механізмами підвищення ефективності управлінської діяльності в сучасній системі публічного управління.

Принципи жіночого лідерства базуються на загальних засадах лідерства як соціального інституту та розглядаються через призму його ролі у координації, мобілізації та регулюванні соціальних процесів, що підкреслює О. Кириленко [16, с. 212-213]. Вивчення цього явища показує, що ідеальний образ жіночого лідера включає поєднання відповідальності, етичності, орієнтації на суспільний інтерес, інклюзивності, високого рівня комунікаційних компетенцій та здатності ставити пріоритет публічних цілей над особистими.

Практика демонструє, що жіноче лідерство формується в умовах історичної домінанти чоловічого управлінського стилю, що породжує стереотипи та обмеження доступу жінок до керівних позицій у публічному секторі. Для того

щоб жіноче лідерство стало ефективним та повноцінним механізмом управління, необхідно не лише виявляти ці соціально-культурні бар'єри, а й активно формувати нову управлінську культуру, що сприятиме реалізації принципів етичності, інклюзивності та суспільної орієнтації в діяльності жінок-лідерів, забезпечуючи водночас розвиток їхніх професійних компетенцій та ефективну взаємодію з колегами та інституційними структурами.

2.2. Становлення та розвиток жіночого лідерства в Україні

Дослідження феномену жіночого політичного лідерства в Україні має системний характер і спирається на праці сучасних науковців, серед яких особливе місце посідає дисертаційне дослідження Л. Трофименко «Феномен жіночого політичного лідерства в Україні». Саме ця робота є однією з перших спроб комплексного осмислення жіночого лідерства як багатовимірного явища, що формується на перетині історичних, політичних, соціальних і культурних процесів. Дослідниця не лише описує еволюцію участі жінок у політичному житті, але й формує певний «ідеальний тип» жінки-лідера, який змінюється залежно від історичного контексту та суспільних запитів[24]

Якщо говорити про ідеальний образ жіночого лідерства в історичній ретроспективі, то він формувався поступово, починаючи ще з дохристиянських та ранніх державних форм організації суспільства. У цьому контексті важливо звернути увагу на так званий «інститут перших леді», який у різних формах існував ще до XIX століття. У монархічних державах дружини правителів – князів, королів, султанів – виконували не лише приватну, а й публічну функцію. Їхня діяльність охоплювала благодійність, опіку над нужденними, підтримку ув'язнених, участь у релігійних і соціальних ініціативах. Таким чином, вже на ранніх етапах історії жінка виступала як носій «м'якої сили» – морального авторитету, соціальної відповідальності та гуманітарного впливу.

В українському контексті ідеальний образ жінки-лідера яскраво уособлює княгиня Ольга, яка поєднувала політичну рішучість, стратегічне мислення та

дипломатичний талант. Її діяльність стала певним архетипом жіночого лідерства: вона не лише здійснювала управління державою, але й формувала зовнішньополітичний курс, впроваджувала реформи та зміцнювала державність. У цьому сенсі ідеальний образ жінки-лідера в українській традиції – це не лише символічна постать, а реальний суб'єкт політики[18].

У подальшому, в XVI–XVII століттях, формується ще один важливий аспект ідеального образу – економічна та правова самостійність. Завдяки нормам Литовського Статуту жінки отримували можливість володіти майном, брати участь у судових процесах і навіть виконувати адміністративні функції. Це створювало підґрунтя для формування жінки як повноцінного учасника політичного життя, а не лише його опосередкованого елемента.

Важливим елементом історичного розвитку жіночого лідерства, який доцільно розглядати в контексті України, є становлення та трансформація так званого інституту «першої леді». Хоча сам термін сформувався лише у XIX столітті, його сутнісне наповнення має значно глибші історичні корені, що сягають епохи монархій і традиційних форм державності.

Ще задовго до появи офіційного поняття «перша леді» дружини правителів – князів, королів, гетьманів, султанів – виконували важливі публічні функції. У межах цих функцій вони не лише супроводжували правителя як символічна постать, а виступали активними учасницями соціального життя. Зокрема, на них покладалися обов'язки благодійного характеру: допомога бідним, підтримка сиріт, опіка над ув'язненими, розвиток релігійних і освітніх інституцій. Така діяльність формувала специфічну модель жіночого впливу – не через формальну владу, а через соціальну відповідальність і моральний авторитет[18].

У контексті української історії ці функції можна простежити ще з часів Київської Русі та Гетьманщини. Дружини князів і гетьманів часто брали участь у дипломатичних процесах, здійснювали меценатську діяльність і впливали на культурно-релігійне життя суспільства. Таким чином, ще до формалізації політичних інститутів існувала традиція залучення жінок до публічної

діяльності, яка фактично виконувала функції, подібні до сучасного інституту першої леді.

Як науково зазначається, сам інститут першої леді як поняття сформувався у XIX столітті та набув розвитку у XX столітті, коли жінки почали активніше використовувати своє становище для просування соціальних і політичних ініціатив[18]. При цьому важливо, що цей інститут у більшості країн є неформалізованим і не має чітко визначеного правового статусу, але водночас залишається впливовим соціально-політичним явищем.

У процесі історичного розвитку відбулася суттєва трансформація функцій «першої леді». Якщо раніше її роль обмежувалася переважно благодійністю, моральною підтримкою та репрезентацією, то в сучасних умовах вона перетворюється на самостійного актора публічної політики. Сучасні перші леді займаються питаннями охорони здоров'я, освіти, прав людини, гендерної рівності, культурної дипломатії та міжнародної комунікації. Вони формують власні програми та ініціативи, виступають на міжнародних майданчиках і впливають на громадську думку. Як підкреслюється у сучасних дослідженнях, відбулося переосмислення цієї ролі: від «протокольного додатку» до глави держави до самостійної «м'якої сили» у політиці [14].

Однак цей еволюційний розвиток не був безперервним. У XX столітті, зокрема в період існування СРСР, відбувся суттєвий розрив історичної традиції. Радянська ідеологія формально проголошувала рівність жінок і чоловіків, однак фактично виключала жінок із вищого політичного представництва. Дружини керівників держави залишалися непублічними фігурами, їхня діяльність не висвітлювалася, а сам інститут «першої леді» фактично був відсутній. Єдиним частковим винятком вважається Раїса Горбачова, яка стала більш публічною фігурою наприкінці існування СРСР, однак це не сформувало сталої традиції [25].

Унаслідок цього сформувалася своєрідна «інституційна пауза» або навіть «яма» у розвитку жіночого публічного лідерства. Відбулося витіснення жінки у приватну сферу – сім'ю, побут, виховання дітей. Подібні тенденції були

характерні не лише для радянського простору, а й для інших тоталітарних режимів. Зокрема, в нацистській Німеччині офіційна ідеологія закріплювала роль жінки через формулу «Kinder, Küche, Kirche» («діти, кухня, церква»), що підкреслювало обмеження її функцій виключно приватною сферою [37]. У науковому викладі важливо зазначити, що подібні підходи відображали загальну тенденцію до маргіналізації жіночого політичного впливу в авторитарних системах.

Наприкінці XIX – на початку XX століття в Україні починає активно формуватися жіночий рух, який можна розглядати як спробу повернення до ідеального образу активної жінки-лідера. Діяльність Наталії Кобринської та Олени Пчілки заклала підвалини двох ключових напрямів – феміністичного та національного. Саме в цей період формується розуміння того, що жіноче лідерство – це не лише про права жінок, але й про участь у державотворчих процесах[15].

Жіночі організації виконували важливі функції: вони не лише захищали права жінок, але й формували управлінські навички, політичну культуру та громадянську активність. Таким чином, відбувалося поступове наближення реального стану до ідеального образу.

Після здобуття Україною незалежності відбулося поступове відновлення та переосмислення інституту першої леді. Проте цей процес мав несистемний характер і залежав від особистості конкретної дружини президента. Дослідники зазначають, що діяльність перших леді в Україні тривалий час залишалася фрагментарною і не мала чіткої інституційної форми. Лише в останні роки спостерігається тенденція до посилення цього інституту, зокрема через активну міжнародну діяльність, розвиток гуманітарних ініціатив і формування глобальних комунікаційних платформ, таких як Саміт перших леді та джентльменів [15].

Реальний стан характеризується значно ширшою представленістю жінок у політиці, державному управлінні, громадському секторі та навіть у сфері безпеки й оборони. Водночас цей стан ще не є повністю відповідним ідеальному образу,

оскільки зберігаються структурні бар'єри, стереотипи та нерівність можливостей.

Разом із тим, сучасна українська модель жіночого лідерства набуває нових рис: вона поєднує раціональність, емпатійність, орієнтацію на безпеку та соціальну відповідальність. Прикладом цього є впровадження соціально орієнтованих рішень, таких як «жіночі купе», що демонструє здатність жінок-лідерок реагувати на конкретні суспільні запити.

Окремо варто відзначити роль жінок у секторі безпеки та оборони, де формується новий тип лідерства – заснований на стійкості, відповідальності та професіоналізмі. Це суттєво розширює традиційне уявлення про жіноче лідерство.

Серед сучасних політичних лідерок важливе місце посідають Юлія Тимошенко та Юлія Свириденко, які репрезентують різні моделі лідерства: харизматичну та технократичну відповідно [14]. Це свідчить про різноманітність форм реалізації жіночого лідерського потенціалу.

Таким чином, інститут першої леді в Україні можна розглядати як історично обумовлене явище, що пройшло складний шлях трансформації: від неформальної соціальної ролі дружини правителя у традиційному суспільстві – через період фактичного зникнення в умовах тоталітарних режимів – до сучасної форми активного публічного та міжнародного лідерства. Ця еволюція відображає загальні процеси зміни ролі жінки в суспільстві та підтверджує, що жіноче лідерство в Україні має не лише сучасне, а й глибоке історичне підґрунтя.

Отже, можна зробити такі висновки: ідеальний «образ» жіночого лідерства в Україні історично сформований і включає активність, відповідальність і впливовість; реальний стан є неоднорідним і зазнавав як підйомів, так і занепадів; для досягнення «зрілості» цього явища необхідні подальші інституційні зміни, подолання стереотипів, розвиток освіти та підтримка участі жінок у політичних процесах.

Таким чином, жіноче політичне лідерство в Україні є результатом складної історичної еволюції, в якій поєднуються традиції, розриви та нові можливості.

Системний аналіз, здійснений Трофименко Л.С., підтверджує, що цей процес є динамічним і безпосередньо пов’язаний із загальним рівнем демократичного розвитку суспільства.

2.3. Світовий досвід впровадження жіночого лідерства у систему публічного управління

Упродовж світової історії жіноче лідерство проходило складний і нерівномірний шлях розвитку, що став предметом дослідження як у політичній науці, так і в соціології, історії та гендерних студіях. Аналіз цього феномену відображений у численних наукових роботах, які розглядають участь жінок у публічному управлінні як результат довготривалих соціальних трансформацій, боротьби за права та інституційного розвитку. Саме завдяки узагальненим дослідженням розвитку жіночого лідерства можна простежити закономірності переходу від маргіналізації до поступового включення жінок у владні структури (що відображено у загальному аналізі розвитку жіночого лідерства) [38].

Якщо виходити з умовної логіки «ідеального образу», то історично жіноче лідерство формувалося не як формально закріплена політична функція, а як поєднання морального авторитету, соціальної активності та здатності впливати на суспільні процеси. У ранніх формах суспільної організації цей ідеал проявлявся через благодійну діяльність, участь у соціальних ініціативах, підтримку реформаторських рухів. Саме тому у XIX столітті, попри відсутність формального доступу до влади, жінки активно включалися у громадські рухи – боротьбу за скасування рабства, розвиток освіти, соціальні реформи. Ці процеси стали фундаментом для формування організаційних навичок, політичної свідомості та майбутнього лідерського потенціалу жінок [38].

Ідеальний образ жіночого політичного лідера у світовому вимірі почав набувати більш чітких рис у період суфражистських рухів наприкінці XIX – на початку XX століття. Саме тоді сформувалося уявлення про жінку як повноправного політичного суб’єкта, здатного не лише брати участь у виборах, а

й впливати на формування державної політики. Надання виборчих прав жінкам у Новій Зеландії у 1893 році та прийняття XIX поправки до Конституції США у 1920 році стали ключовими етапами інституціоналізації цього ідеалу, оскільки юридично закріпили право жінок на участь у політичному житті [34].

Подальша еволюція ідеального образу жіночого політичного лідера у світовій практиці безпосередньо пов'язана з появою жінок, які не лише формально обіймали високі державні посади, але й трансформували уявлення про саму природу політичного управління. Однією з найяскравіших і водночас переломних постатей у цьому контексті стала Маргарет Тетчер – перша жінка прем'єр-міністр Великої Британії, яка перебувала при владі у 1979–1990 роках.

Її політична діяльність стала своєрідним викликом усталеним гендерним стереотипам, згідно з якими жінки розглядалися як менш придатні до прийняття жорстких стратегічних рішень. Тетчер, навпаки, продемонструвала стиль лідерства, який характеризувався високим рівнем раціональності, політичної жорсткості, стратегічного мислення та готовності брати на себе відповідальність за непопулярні рішення. Її економічна політика, спрямована на лібералізацію ринку, скорочення державного сектору та боротьбу з інфляцією, увійшла в історію як «тетчеризм» і стала одним із ключових прикладів трансформаційного лідерства.

Важливо підкреслити, що значення постаті Тетчер виходить далеко за межі її політичних досягнень. Вона фактично змінила саму парадигму сприйняття жінки у владі: від образу «винятку» – до образу повноцінного, конкурентоспроможного політичного актора. Її приклад довів, що жінка може не лише інтегруватися у вже існуючу «чоловічу» модель управління, але й адаптувати її, формуючи нові стандарти ефективності та відповідальності. Таким чином, Маргарет Тетчер стала символом переходу від декларативної рівності до реального визнання професійної компетентності жінок у політиці [20].

Поряд із політичною моделлю лідерства, що базується на владних повноваженнях і формальних інститутах, у світовій практиці сформувався альтернативний тип жіночого лідерства, який ґрунтується на моральному

авторитеті, емпатії та соціальному впливі. Яскравим прикладом такого підходу є діяльність Принцеси Діани, яка, не займаючи жодної офіційної політичної посади, змогла суттєво вплинути на суспільні процеси як у Великій Британії, так і на міжнародному рівні.

Її діяльність була зосереджена на гуманітарних питаннях: допомозі хворим на ВІЛ/СНІД, підтримці бездомних, захисті прав дітей, а також участі у міжнародних кампаніях проти використання протипіхотних мін. Особливістю її підходу було те, що вона не просто формально підтримувала благодійні ініціативи, а активно взаємодіяла з людьми, демонструючи відкритість, співчуття та готовність до діалогу. Це створювало новий стандарт публічної поведінки, заснований не на дистанції, а на близькості до суспільства.

У цьому контексті Принцеса Діана уособлює модель «м'якого лідерства», яка доповнює традиційні уявлення про владу. Її вплив ґрунтувався не на формальних повноваженнях, а на здатності формувати суспільну думку, привертати увагу до важливих соціальних проблем і змінювати ставлення суспільства до вразливих груп. Таким чином, її діяльність розширює розуміння жіночого лідерства, демонструючи, що ефективний вплив можливий не лише через політичні інститути, але й через гуманітарну та комунікативну діяльність [11].

Однак реальний стан жіночого лідерства історично суттєво відрізнявся від цього ідеального образу. У XIX столітті жінки майже не мали доступу до політичної влади через домінування патріархальних норм, які визначали політику як виключно «чоловічу» сферу. Навіть після здобуття виборчих прав їхня реальна представленість у владі залишалася низькою, що свідчить про наявність глибших структурних бар'єрів [36, с. 91-100].

Водночас формування жіночого лідерського потенціалу історично відбувалося в умовах значних структурних обмежень, особливо у сфері науки та освіти. Одним із ключових проявів такої дискримінації є явище, відоме як «ефект Матильди», яке полягає у систематичному недооцінюванні або привласненні наукових досягнень жінок чоловікам.

Історичні приклади, пов’язані з університетами Європи, зокрема з академічним середовищем Геттінгена, демонструють, що жінки тривалий час не мали рівного доступу до наукової кар’єри. В окремих випадках їм відмовляли у праві захисту дисертації або присудження наукового ступеня, незважаючи на належний рівень підготовки та наукові результати. Такі практики були зумовлені не професійними критеріями, а виключно гендерною належністю.

Наслідки подібної дискримінації мали довгостроковий характер. Обмеження доступу до освіти та науки фактично звужувало можливості жінок для формування інтелектуального капіталу, розвитку аналітичного мислення та набуття управлінських компетенцій. У свою чергу, це впливало на їхню представленість у політичній сфері, оскільки наукова та освітня підготовка є важливими передумовами для участі у публічному управлінні.

Таким чином, «ефект Матильди» можна розглядати не лише як проблему наукової етики, але й як структурний бар’єр на шляху формування жіночого лідерства загалом. Подолання цих історичних обмежень стало можливим лише завдяки поступовим змінам у суспільстві, розвитку гендерної рівності та впровадженню принципів рівного доступу до освіти і професійної реалізації.

У XX столітті ситуація залишалася неоднозначною. З одного боку, з’являються перші жінки на посадах глав урядів, зокрема Сірімаво Бандаранаїке у 1960 році, а також створюються організації підтримки жінок у політиці, такі як National Women’s Political Caucus у США [35] та Women’s Political Association в Ірландії [32]. Також починається розвиток наукових інституцій, наприклад Centre for American Women and Politics, що систематизують дані про участь жінок у владі [31].

Таким чином, так званий ідеал у випадку жіночого лідерства – це складна, суперечлива реальність, у якій формальні права не завжди означають реальні можливості. Навіть у кінці XX – на початку XXI століття, попри зростання кількості жінок-лідерок (Едіт Крессон, Кім Кемпбелл, Тансу Чиллер) [29], їхня участь у владі все ще залишається нерівномірною.

Відповідно, якщо перейти до останнього етапу логіки – «оптимізація/покращення», – можна виділити кілька ключових напрямів. По-перше, це подолання структурних бар'єрів через впровадження квот, програм підтримки та освітніх ініціатив. По-друге, важливим є розвиток наукових досліджень і аналітичних центрів, які формують доказову базу для політики гендерної рівності. По-третє, необхідною є зміна суспільних установок і стереотипів щодо ролі жінки у владі. І, нарешті, ключову роль відіграє поява нових рольових моделей, які демонструють різні стилі жіночого лідерства – від жорсткого політичного управління до гуманітарного впливу.

Таким чином, світовий досвід розвитку жіночого лідерства свідчить про його еволюцію від маргіналізованого явища до важливого елементу сучасного публічного управління, що потребує подальшого інституційного закріплення, підтримки та осмислення в умовах сучасних суспільних трансформацій.

РОЗДІЛ 3
ПРІОРІТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

3.1. Сучасний стан жіночого лідерства у сфері публічного управління України

Дослідження сучасного стану жіночого лідерства у сфері публічного управління України доцільно здійснювати за логікою послідовного аналізу, що передбачає: по-перше, з'ясування наукового та емпіричного підґрунтя дослідження, по-друге, формування уявлення про умовно ідеальну модель жіночого лідерства, по-третє, оцінку реального стану, і, нарешті, визначення напрямів його вдосконалення.

На першому етапі – аналізі наукових і статистичних джерел – важливо встановити, яким чином вимірюється та інтерпретується жіноче лідерство в Україні. Сучасні дослідження, а також офіційні статистичні дані свідчать про наявність стійкого гендерного дисбалансу у системі публічного управління. Незважаючи на те, що жінки становлять значну частину державних службовців, їхня представленість на керівних посадах залишається непропорційно низькою. Так, серед 21 члена Кабінету Міністрів України станом на березень 2025 року лише п'ять були жінками (близько 23,8 %), тоді як у вищій категорії державної служби «А» частка жінок становить 27,3 %, а у категоріях «В» і «С» вона є значно більшою [6, с. 127-128].

Ці дані свідчать про існування так званої вертикальної гендерної сегрегації, коли жінки більшою мірою представлені на нижчих рівнях управління, але значно рідше досягають найвищих управлінських позицій. Подібні висновки підтверджуються і міжнародними аналітичними дослідженнями. Зокрема, за даними проєкту Equal Future, частка жінок у складі уряду України у 2025 році становить близько 17,6 %, що також вказує на недостатній рівень представництва жінок у виконавчій владі [40]. Водночас дослідники наголошують на

поступовому зростанні ролі жінок у політичних процесах, що створює підґрунтя для майбутніх трансформацій.

На другому етапі формується уявлення про ідеальний стан жіночого лідерства – тобто про те, якою має бути система публічного управління за умов повної реалізації принципів гендерної рівності. У такій моделі жінки мають рівний доступ до всіх рівнів влади, включаючи найвищі державні посади, а їхнє просування не обмежується ані формальними, ані неформальними бар'єрами. Ідеальна модель також передбачає відсутність гендерних стереотипів, які впливають на процес прийняття кадрових рішень, а також наявність розвиненої інституційної інфраструктури підтримки жіночого лідерства[40].

Ця інфраструктура включає освітні програми, професійний розвиток, менторські ініціативи, міжнародну співпрацю та державні політики, спрямовані на забезпечення рівних можливостей. Важливою характеристикою ідеальної моделі є також активна участь жінок у формуванні державної політики, а не лише у її реалізації. Таким чином, жінки виступають не як об'єкти політики, а як її повноцінні суб'єкти.

Окремі елементи такої моделі вже частково реалізуються в Україні. Зокрема, у 2025 році впроваджуються програми розвитку жіночого лідерства за підтримки міжнародних організацій, таких як UNDP, у співпраці з Міністерством цифрової трансформації України, спрямовані на розвиток лідерських компетенцій жінок у сфері цифрового управління [30]. На місцевому рівні також активно функціонують освітні ініціативи, зокрема семінари Інституту Політичної Освіти, які сприяють підвищенню управлінських навичок жінок та їхній участі у місцевому самоврядуванні [13]. Це свідчить про поступове наближення практики до ідеальної моделі.

На третьому етапі здійснюється аналіз реального стану жіночого лідерства в Україні, який виявляє складну та неоднозначну картину. З одного боку, спостерігається позитивна динаміка: жінки дедалі частіше обіймають керівні посади, беруть участь у прийнятті рішень та представляють державу на міжнародному рівні. Показовим прикладом є призначення Юлія Свириденко

Прем’єр-міністром України у 2025 році, що стало важливим кроком у напрямі розширення представництва жінок у виконавчій владі [39].

З іншого боку, навіть такі призначення мають поодинокий характер, що свідчить про повільність системних змін. Подібна ситуація спостерігається і в парламенті, де жінки-депутатки хоча й активно залучені до міжнародної діяльності, зокрема у сферах безпеки та миротворчості, однак їхня загальна частка залишається обмеженою [12].

На місцевому рівні також можна спостерігати як позитивні зрушення, так і збереження проблем. Наприклад, у місті Запоріжжя виконання обов’язків міського голови покладено на Регіну Харченко, що свідчить про поступове зростання ролі жінок у місцевому самоврядуванні. Водночас такі випадки все ще не є типовими для всієї країни.

Таким чином, фактичний стан жіночого лідерства характеризується поєднанням прогресу та обмежень. Основними проблемами залишаються гендерні стереотипи, нерівномірний доступ до ресурсів, обмежені можливості кар’єрного зростання та недостатній рівень інституційної підтримки.

На четвертому етапі постає питання визначення шляхів вдосконалення ситуації, тобто досягнення стану, максимально наближеного до ідеальної моделі. Це передбачає реалізацію комплексної державної політики, яка має включати кілька взаємопов’язаних напрямів.

По-перше, необхідним є вдосконалення законодавчої бази та впровадження ефективних механізмів забезпечення гендерної рівності, включаючи можливе застосування гендерних квот.

По-друге, важливо розширювати освітні та професійні програми, спрямовані на розвиток лідерських компетенцій жінок, а також створювати системи наставництва та підтримки.

По-третє, ключовим завданням є подолання культурних і соціальних стереотипів, які обмежують сприйняття жінки як лідера. Це потребує як інформаційних кампаній, так і зміни підходів у системі освіти та медіа.

По-четверте, необхідно забезпечити сталість і системність уже існуючих ініціатив, інтегруючи їх у загальнодержавну стратегію розвитку публічного управління [40].

Проведений аналіз сучасного стану жіночого лідерства у сфері публічного управління України дає підстави стверджувати, що його дослідження потребує комплексного підходу, який поєднує теоретичне осмислення, статистичний аналіз, оцінку практичного стану та визначення перспектив подальшого розвитку. Логіка дослідження, побудована за принципом послідовного переходу від аналізу наукових і емпіричних джерел до формування ідеальної моделі, оцінки фактичного стану та визначення напрямів удосконалення, дозволяє забезпечити цілісне розуміння досліджуваного феномена.

На першому етапі дослідження встановлено, що проблема жіночого лідерства у публічному управлінні активно осмислюється як у науковому, так і в аналітичному дискурсі, а її оцінка дедалі частіше здійснюється на основі статистичних показників представництва жінок на різних рівнях влади. Наявні дані дозволяють зробити висновок, що, попри поступове зростання участі жінок у державному управлінні, в Україні все ще зберігається стійкий гендерний дисбаланс, особливо на найвищих управлінських рівнях [6, с. 127–128]. Виявлена вертикальна гендерна сегрегація свідчить про те, що жінки значною мірою представлені у системі державної служби загалом, однак їхнє просування до керівних посад вищого рівня залишається обмеженим [40]. Це дає підстави констатувати, що кількісна присутність жінок у системі публічного управління ще не означає повноцінної реалізації їхнього лідерського потенціалу.

На другому етапі було сформовано уявлення про умовно ідеальну модель жіночого лідерства у системі публічного управління. Встановлено, що така модель передбачає не лише формальну рівність прав, а насамперед фактичну рівність можливостей щодо доступу жінок до всіх рівнів управління, включаючи найвищі державні посади. В ідеальному вимірі система публічного управління має функціонувати без впливу гендерних упереджень, а професійне просування повинно визначатися рівнем компетентності, професійної підготовки та

лідерських якостей, а не соціально сконструйованими уявленнями про роль жінок і чоловіків у владних процесах. Водночас важливою ознакою ідеальної моделі є наявність розвиненої інституційної інфраструктури підтримки жіночого лідерства, що охоплює освітні програми, наставництво, міжнародне партнерство та державні механізми стимулювання професійного розвитку [30; 13]. Аналіз показав, що окремі елементи такої моделі вже поступово впроваджуються в Україні, однак їхня реалізація поки що має фрагментарний характер.

На третьому етапі дослідження здійснено оцінку реального стану жіночого лідерства, що дозволило виявити суперечливу динаміку його розвитку. З одного боку, в Україні простежуються позитивні тенденції, пов'язані зі зростанням представленості жінок у політичному та управлінському середовищі, а також посиленням їхньої участі у процесах ухвалення рішень. Призначення жінок на високі державні посади, зокрема рівня Прем'єр-міністра, свідчить про поступове руйнування усталених гендерних бар'єрів та зміну суспільного сприйняття жінки як управлінця [39]. Аналогічні тенденції простежуються й на рівні місцевого самоврядування [12]. Проте, з іншого боку, виявлено, що такі приклади поки що мають переважно винятковий, а не системний характер. Реальний стан жіночого лідерства продовжує визначатися впливом гендерних стереотипів, нерівномірним доступом до ресурсів, обмеженими можливостями кар'єрного просування та недостатнім рівнем інституційної підтримки.

У зв'язку з цим четвертий етап аналізу дозволив визначити ключові напрями вдосконалення ситуації та наближення фактичного стану до ідеальної моделі жіночого лідерства. Передусім йдеться про необхідність формування цілісної та послідовної державної політики забезпечення гендерної рівності, що включатиме вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток механізмів представництва жінок у владних структурах та впровадження ефективних інструментів подолання гендерної дискримінації. Водночас особливої ваги набуває розширення освітніх і професійних програм розвитку лідерських компетентностей жінок, створення менторських платформ та інституцій підтримки кар'єрного розвитку. Не менш важливим завданням є поступова

трансформація суспільних уявлень про лідерство через подолання стереотипів щодо ролі жінки у системі влади, що потребує комплексного впливу з боку освіти, медіа та державної інформаційної політики.

Таким чином, сучасний стан жіночого лідерства у сфері публічного управління України можна охарактеризувати як такий, що перебуває на етапі поступової трансформації: між нормативно визначеним ідеалом гендерно збалансованого управління та реальністю, у якій усе ще зберігаються інституційні й культурні обмеження. Водночас наявна позитивна динаміка, підтримана державними й міжнародними ініціативами, створює підґрунтя для поступового формування більш інклюзивної, ефективної та гендерно збалансованої системи публічного управління в Україні.

3.2. Ключові аспекти оптимізації розвитку жіночого лідерства у сфері публічного управління України

Проблематика розвитку жіночого лідерства у сфері публічного управління України є предметом активного наукового осмислення, однак характерною особливістю більшості досліджень є їхня фрагментарність: одні зосереджуються переважно на виявленні бар'єрів, інші – на аналізі окремих успішних кейсів або міжнародного досвіду.

На першому етапі важливо звернутися до того, як саме в науковій літературі розглядається проблема жіночого лідерства. Дослідження як українських, так і міжнародних авторів демонструють, що ефективний розвиток жіночого лідерства прямо пов'язаний із наявністю системних умов: інституційного забезпечення гендерної рівності, доступу до якісної освіти, функціонування програм професійного розвитку, менторства та прозорих механізмів кар'єрного просування. Особлива увага приділяється також ролі соціокультурного середовища, оскільки саме воно формує сприйняття жінки як потенційного лідера.

Світовий досвід, зокрема таких країн як Швеція, Норвегія та Канада, свідчить про те, що запровадження формальних механізмів гендерного паритету, зокрема квотування, суттєво підвищує рівень участі жінок у політичному процесі та прийнятті стратегічних рішень. Це дозволяє сформувати більш інклюзивну модель управління, у якій враховуються інтереси різних соціальних груп. Для України такий досвід є надзвичайно цінним, оскільки дає змогу визначити орієнтири для вдосконалення національної системи публічного управління.

На другому етапі формується уявлення про ідеальну модель розвитку жіночого лідерства. У межах такої моделі жінки не лише формально представлені у владних структурах, а й реально впливають на процеси прийняття рішень, визначення державної політики та стратегічного розвитку країни. Ідеальна модель передбачає відсутність дискримінаційних практик, рівний доступ до ресурсів, прозорі процедури відбору та просування, а також визнання різноманітності стилів лідерства.

Особливо важливим компонентом цієї моделі є розвинена система освіти та професійного розвитку. Досвід міжнародних організацій, таких як UNDP, а також різноманітних інститутів жіночого лідерства, демонструє, що цільові програми навчання з управління, стратегічного планування, комунікацій та цифрових навичок суттєво підвищують ефективність жінок на керівних посадах. Таким чином, ідеальна модель – це не лише про рівний доступ, а й про створення умов для максимальної реалізації лідерського потенціалу.

Крім того, важливою складовою ідеальної моделі є культура підтримки та наставництва. У сучасних теоріях лідерства доведено, що менторські програми, горизонтальні професійні мережі та внутрішньоорганізаційна підтримка значно підвищують шанси жінок на успішну кар’єру у сфері публічного управління. У такому середовищі формується кадровий резерв, здатний забезпечити сталий розвиток управлінської системи.

На третьому етапі – аналізі реального стану – стає очевидним, що сучасна ситуація в Україні суттєво відрізняється від ідеальної моделі. Попри позитивні зрушення, жінки й надалі стикаються з низкою системних бар’єрів. Серед них

варто виділити домінування патріархальної політичної культури, стійкі гендерні стереотипи щодо «чоловічого» характеру влади, обмежений доступ до неформальних мереж впливу, а також нерівномірний розподіл ресурсів.

Крім того, значною проблемою є фрагментарність існуючих ініціатив. Хоча в Україні реалізуються окремі програми підтримки жіночого лідерства, вони часто не мають системного характеру та не інтегровані у загальнодержавну стратегію розвитку публічного управління. У результаті формується розрив між теоретичною моделлю та практикою її реалізації.

Таким чином, ідеальна реальність у даному випадку є лише частково сформована: вона має потенціал, але ще не досягла належного рівня «зрілості» через наявність структурних та культурних обмежень.

На четвертому етапі постає ключове питання – які саме заходи необхідно реалізувати для оптимізації розвитку жіночого лідерства. У цьому контексті доцільно виокремити кілька стратегічних напрямів:

По-перше, необхідним є впровадження дієвих механізмів гендерного паритету, зокрема на рівні вищих державних інституцій. Запровадження квот або інших інструментів позитивної дискримінації може стати ефективним кроком для забезпечення більш збалансованого представництва жінок у владі.

По-друге, важливо розширити систему освітніх і тренінгових програм. В українських умовах це може бути реалізовано через розвиток таких ініціатив, як U-LEAD або програми при Інституті політичної освіти, з акцентом на формування стратегічного мислення, кризового управління та лідерства в умовах післявоєнного відновлення.

По-третє, необхідно інституціоналізувати програми менторства. Наставництво з боку досвідчених управлінців дозволить молодим фахівчиням швидше адаптуватися до вимог державної служби та ефективніше будувати кар’єру.

По-четверте, слід забезпечити прозорість процедур призначення та просування. Відкриті конкурси, цифровізація кадрових процесів та чіткі критерії

оцінювання сприятимуть зменшенню впливу суб'єктивних факторів і підвищенню довіри до системи.

По-п'яте, важливу роль відіграє трансформація суспільної свідомості. Громадянське суспільство, освітні інституції та медіа повинні активно сприяти формуванню позитивного образу жінки-лідера, руйнуванню стереотипів і популяризації успішних прикладів.

Проведений аналіз ключових аспектів оптимізації розвитку жіночого лідерства у сфері публічного управління України дозволяє дійти висновку, що сучасний науковий дискурс уже сформував достатньо ґрунтовне теоретичне підґрунтя для осмислення даної проблематики, однак практична реалізація відповідних підходів залишається неоднорідною та потребує подальшого системного вдосконалення. Дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, а також міжнародних організацій свідчать про те, що розвиток жіночого лідерства не є ізольованим процесом, пов'язаним виключно з індивідуальними професійними якостями жінок, а формується під впливом комплексу інституційних, соціокультурних, освітніх та управлінських чинників. У науковій літературі акцентовано увагу на необхідності створення системних умов для реалізації лідерського потенціалу жінок, серед яких особливе значення мають механізми забезпечення гендерної рівності, доступ до професійного навчання, менторської підтримки, прозорих процедур кар'єрного просування та формування інклюзивного управлінського середовища.

Аналіз теоретичних підходів дозволив сформувати уявлення про своєрідний «ідеальний образ» розвитку жіночого лідерства у сфері публічного управління. У межах такої моделі жінка-лідер розглядається не як формально представлений суб'єкт у владній структурі, а як повноцінна учасниця процесів прийняття стратегічних рішень, здатна здійснювати реальний вплив на формування державної політики, управління суспільними процесами та реалізацію реформ. Ідеальна модель передбачає існування рівного доступу до владних ресурсів, відсутність дискримінаційних практик, прозорість кадрових механізмів, підтримку різноманітних стилів лідерства та розвиток культури

професійного наставництва. Водночас принципово важливим є те, що така модель не зводиться лише до кількісного представництва жінок у системі влади, а передбачає створення сприятливого середовища для максимальної реалізації їхнього професійного, управлінського та лідерського потенціалу.

Разом із тим проведений аналіз реального стану розвитку жіночого лідерства у сфері публічного управління України засвідчив наявність суттєвого розриву між теоретично сформованою моделлю та практикою її реалізації. Попри поступове зростання представництва жінок у владних структурах і наявність окремих позитивних ініціатив, сучасна система публічного управління все ще характеризується впливом патріархальних управлінських практик, гендерних стереотипів щодо природи політичного та управлінського лідерства, нерівномірним доступом до ресурсів і недостатньою інтегрованістю жінок у неформальні мережі професійного впливу. Крім того, значна частина існуючих програм підтримки жіночого лідерства залишається фрагментарною, що ускладнює формування цілісної державної політики у цій сфері та знижує ефективність уже започаткованих механізмів підтримки.

У зв’язку з цим стає очевидним, що сучасний стан розвитку жіночого лідерства в Україні можна визначити як такий, що перебуває на етапі поступового становлення та інституційного формування: потенціал для досягнення ідеальної моделі є значним, однак його реалізація стримується низкою структурних і культурних обмежень. Саме тому наближення реального стану до теоретично обґрунтованої моделі потребує комплексної оптимізації, що має здійснюватися одночасно на інституційному, освітньому, кадровому та суспільно-культурному рівнях. Насамперед ідеться про необхідність удосконалення механізмів гендерного паритету, розвитку спеціалізованих освітніх програм, інституціоналізації наставництва, забезпечення прозорості процедур кар’єрного просування та системної трансформації суспільного сприйняття жінки-лідера. Лише за умови поєднання цих напрямів стане можливим поступове подолання існуючого розриву між теоретичною моделлю та реальною практикою функціонування системи публічного управління.

Отже, оптимізація розвитку жіночого лідерства у сфері публічного управління України повинна розглядатися не як окремий напрям гендерної політики, а як стратегічний елемент модернізації системи державного управління загалом, що сприятиме формуванню більш ефективної, інклюзивної та адаптивної моделі врядування, здатної відповідати сучасним суспільним викликам і забезпечувати сталий демократичний розвиток держави.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження жіночого лідерства у системі публічного управління дозволяє зробити висновок, що процес формування та розвитку лідерських ролей жінок є складним, багатоплановим і визначається як історичними, так і сучасними соціально-політичними, культурними та економічними чинниками. Історичний аналіз показав, що жіноче лідерство проходило еволюційний шлях від повної відсутності у формальних владних інституціях до поступового розширення прав і впливу завдяки громадським рухам, суфражистським ініціативам та міжнародним реформам, спрямованим на гендерну рівність. Світовий досвід, зокрема приклади країн Північної Європи, Канади, США та інших держав, демонструє, що системні заходи – запровадження квот, розвиток освітніх програм, менторські мережі та прозорі процедури просування на керівні посади – істотно підвищують ефективність та представництво жінок у публічному управлінні, сприяючи формуванню інклюзивної державної політики та більшого соціального впливу на стратегічні рішення.

Аналіз сучасного стану жіночого лідерства в Україні, зокрема у 2025 році, свідчить про наявність значного прогресу та водночас стійких структурних бар’єрів. Попри зростання кількості жінок у державних органах та на місцевому рівні, а також активізацію освітніх і тренінгових програм, присутність жінок на вищих керівних позиціях залишається обмеженою, що зумовлено культурними стереотипами, недостатньою інституційною підтримкою та відсутністю достатніх механізмів стимулювання гендерної рівності у прийнятті рішень. Водночас окремі стратегічні призначення жінок на керівні посади, розвиток локального жіночого лідерства та участь у міжнародних форумах демонструють потенціал для зміни традиційних патріархальних моделей управління та створення більш інклюзивного і ефективного державного менеджменту.

Вивчення чинників оптимізації розвитку жіночого лідерства в Україні та світі дозволило виокремити комплекс заходів, здатних забезпечити сталий

прогрес у цій сфері. Серед них – впровадження формальних квот на керівні посади, розширення професійних освітніх програм і тренінгів, розвиток системи менторства, прозорі критерії призначення та просування, активізація громадських і медійних ініціатив. Досвід інших держав демонструє, що реалізація цих механізмів призводить до підвищення ефективності державного управління, формування стратегічного бачення жінок-лідерок та посилення соціальної легітимності управлінських рішень. Для України ці заходи можуть стати каталізатором структурних змін, що сприятимуть створенню гендерно збалансованої системи публічного управління та зміцненню демократичної державності.

У цілому, дослідження підтверджує, що жіноче лідерство у системі публічного управління є не лише питанням соціальної справедливості чи представництва, а й ефективним інструментом підвищення якості державного управління. Воно забезпечує більшу інклюзивність, сприяє гендерно-чутливій політиці, підвищує якість прийняття стратегічних рішень і сприяє комплексному розвитку суспільства. Український контекст, з урахуванням історичних, культурних та сучасних трансформацій, демонструє, що ефективна реалізація комплексних заходів щодо розвитку жіночого лідерства дозволить формувати нову модель державного управління, в якій жінки виступатимуть активними агентками змін, здатними впливати на стратегії розвитку країни та сприяти побудові сталого, демократичного та інклюзивного суспільства.

Отже, жіноче лідерство у публічному управлінні розглядається як стратегічний ресурс, що підсилює управлінський потенціал держави, зміцнює інституційні механізми, сприяє рівноправності та соціальній стабільності. Його подальший розвиток в Україні залежить від системної реалізації правових, освітніх та культурних ініціатив, а також від активної підтримки суспільства та міжнародних партнерів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аніщук Н. В., Горяга О. В. Впровадження гендерного підходу в історії держави і права / Збірник наукових праць. 2023. С. 424-428.

2. Близнюк Т. П., Гаваагійн Б. Феномен лідерства: поліаспектність поняття. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнар. науково-практ. конф., 30–31 трав. 2019 р.* Харків. : ДІСА Плюс, 2019. С. 11-13.

3. Бондар Г. Л., Михайльонок Д. В. Гендерна політика в системі публічного управління України. Київ : 2019.

4. Василик О. Теоретичні аспекти дослідження зв'язку між сучасними моделями лідерства та здатністю до використання «м'якої сили» жінками-менеджерами / *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences. Збірник наукових праць* «ΛΌГОΣ». С.426-429

5. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 15-20. DOI: 10.32851/2708-0366/2020.3.2

6. Гончаренко І. В., Шишпанова Н. О. Політика гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери. *The actual problems of regional economy development*. 2021. Issue 21. Vol. 2. С. 123-134.

7. Гриньова М. В. Тлумачення поняття «лідерство» в сучасному дискурсі лідерології. *Фахове видання*. 2022. С. 67.

8. Ефект Матильди: чому недооцінюють внесок жінок у науку та як цьому протистояти? – URL: https://www.projectkesher.org.ua/news/efekt-matyl-dy-chomu-nedootsiniuiut-vnesok-zhinok-u-nauku-ta-iak-ts-omu-protystoiaty/

9. Євменова Т. М. «Жіноче лідерство» в емпіричних дослідженнях з психології. *Міжнар. челпанівські психолого-педагогічні читання*. 2013. № 4. С. 228-234.

10. Євтушенко О. Теорії лідерства та їх роль в публічному управлінні. *Матеріали науково-практичних конференцій Чорноморського нац. ун-ту ім. П.*

Могили. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2025. № 1(1). С. 25-29. – DOI: 10.34132/mspc2025.01.13.03

11. Жінки в історії професійної соціальної роботи: від XIX століття – до сьогодення : колект. моногр. / Т. Семигіна, Н. Коляда, О. Кравченко та ін. ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Київ : ЦП «Компринт», 2022. 220 с.

12. Жінки-парламентарки: лідерство у безпеці, обороні та миротворчості / Прес-служба Апарату ВРУ. 2025. 24 березня. URL: https://www.rada.gov.ua/news/razom/260310.html?utm_source

13. Жіноче лідерство в місцевій громаді, 25-27 вересня 2025 року / KAS. – URL: https://www.kas.de/uk/web/ukraine/veranstaltungen/detail/-/content/zinoce-liderstvo-v-miscevij-gromadi-25-27-veresna-2025-roku?utm_source

14. Інститут першої леді: історія, розвиток та сучасна роль. URL: https://vogue.ua/article/culture/lifestyle/shcho-take-institut-pershoji-ledi-53220

15. Історія Глобальної платформи Саміту перших леді та джентльменів. – URL: https://summitflg.org/istoriya/

16. Кириленко О. Жіноче політичне лідерство як об'єкт соціологічного аналізу. *Жінки в політиці в Україні: регіональний рівень*. 2006. С. 211-221

17. Маліков В. В. Становлення гендерної історії та її предмету. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2024. Вип. 1. С. 106-110.

18. Недомовна В. Перша леді очима телеоб'єктивів і ЗМІ : кваліфікаційна робота. Дніпро : Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, 2024.
URL:https://fszmk.dnu.dp.ua/uploads/files/Дипломи%202024/Недомовна%20Вероніка.pdf.

19. Оксенюк А. Національний університет «Львівська політехніка», аспірант кафедри теорії права та конституціоналізму. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки.* 2025. № 1(45). С. 163-171.

20. Перші: невідомі грані «залізної леді» Маргарет Тетчер. URL: https://womo.ua/pershi-nevidomi-grani-zaliznoyi-ledi-margaret-tetcher/

21. Рацкевич І. І. Жіноче лідерство у державному управлінні: стан та перспективи : бакалавр. робота Луцьк : Волинський нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2025. – 61 с.

22. Сєкунова Ю. В., Товкун І. І. Політичне лідерство в Україні: жіночий аспект. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Історичні науки*. 2019. – № 30.69. С. 69-73.

23. Слюсаренко О. О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. Ужгород : Говерла, 2016. Вип. 2(39). С. 244-246.

24. Трофименко Л. С. Феномен жіночого політичного лідерства в Україні: дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук. Одеса, 2002. С.18

25. Чекалюк В. В. Роль першої леді у формуванні іміджу держави за допомогою ЗМІ. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2015. № 59. С. 110–117.

26. Філіппова В. Д., Фролова М. Е. Ситуаційне лідерство в публічному управлінні. *Вісник ХНТУ.* 2023. № 4(87). С. 384-389.

27. Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави : кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. – URL: https://uacademic.info/en/document/0821U100855

28. Acker J. Gendered Organizations / Gender & Society. 1990.

29. Adler N. Global women political leaders: An invisible history, an increasingly important future. *The Leadership Quarterly*. 1996. Vol. 7(1). P. 133-161. – DOI:10.1016/S1048-9843(96)90038-7

30. CDTO Campus launches UNDP leadership programme for women in digital public service transformation / UNDP. 2025. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/cdto-campus-launches-undp-leadership-programme-women-digital-public-service-transformation?utm_source

31. Center for American Women and Politics / CAWP. – URL: https://cawp.rutgers.edu/about/history?utm_source:

32. Changing The World: The Women's Political Association / Women's Political Association. URL: https://commonslibrary.org/changing-the-world-the-womens-political-association/

33. Eagly A. H., Johannesen-Schmidt M. C. The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*. 2001.

34. From Past to Present: Celebrating the Evolution of Women's Leadership on International Women's Day 2025 / AMAN / Global Times Now. 2025. URL: https://www.globaltimesnow.com/evolution-women-leadership/?utm_source

35. History of The National Women's Political Caucus / NWPC. URL: https://nwpc.org/our-history/

36. Jalalzai F., Virginia Tech. Women Political Leaders: Past and Present / Journal of Women, Politics & Policy. 2004. Vol. 26(3). P. 85-108. –URL:

https://www.researchgate.net/publication/240534792_Women_Political_Leaders_Past_and_Present

37. Kinder, Küche, Kirche. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Kinder,_Küche,_Kirche

38. The Evolution of Women's Leadership from 1800s to Today / Editorial Team / WomLeadMag. 2025. URL: https://www.womleadmag.com/the-evolution-of-womens-leadership-from-1800s-to-today?utm_source

39. Ukraine : nouvelle cheffe du gouvernement, Ioulia Svyrydenko prend les rênes d'un exécutif resserré, composé de fidèles de Zelensky / Le Monde. 2025. URL: https://www.lemonde.fr/international/article/2025/07/17/ukraine-nouvelle-cheffe-du-gouvernement-ioulia-svyrydenko-prend-les-renes-d-un-executif-resserre-compose-de-fideles-de-zelensky_6621695_3210.html?utm_source

40. Women's representation in politics and public administration in Ukraine / Equal Future. – URL: https://www.equalfuture-eurasia.org/womens-representation-in-politics-and-public-administration/ukraine?utm_source

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Шевель Марина Євгенівна, студентка 4 курсу, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти mlitvinenko26@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Жіноче лідерство у системі публічного управління» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата 26.05.2026 Підпис_____ ПІБ (студент) Шевель М.Є.

Дата 26.05.2026 Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Краснокутський О.В.