



УДК 323:2

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-450-459](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-450-459)

Назаренко Марина Олександрівна кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, вул. Острозького, 32, м. Вінниця, 21001, тел.: (097) 751-32-53, <https://orcid.org/0000-0003-2116-754X>

Юник Ірина Геннадіївна кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, вул. Острозького, 32, м. Вінниця, 21001, тел.: (098) 400-34-77, <https://orcid.org/0000-0002-0985-1800>

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Анотація. Стратегічна мета України – повноправне членство в Європейському Союзі. Для її досягнення українська держава повинна провести ряд реформ у всіх сферах суспільного життя, а саме: політичній, економічній, соціальній, культурній, правовій тощо і в тому числі у сфері гендерної рівності, що відповідатимуть європейським цінностям та стандартам.

В сучасних умовах децентралізації, коли стрімко розвивається лідерство в органах публічної влади, зокрема в органах місцевого самоврядування, постає нагальне питання в аналізі та оцінці гендерної рівності у сфері управління. І, хоча Україна, згідно досліджень Global Gender Gap Index у 2023 році, досягла значних успіхів в цьому питанні, у порівнянні з попередніми роками, проблема порушення прав жінок в управлінні залишається і потребує нагального вирішення.

Основними причинами такої ситуації залишаються упереджене ставлення до жіночої статі, як до слабкої, недовіра з боку підлеглих-чоловіків та громади щодо можливості прийняття раціональних управлінських рішень в кризових ситуаціях, поєднання особистого та професійного життя, коли жінка виконує домашню роботу в більшому обсязі, ніж чоловік і часу на професійний розвиток залишається менше, аніж у протилежної статі та гендерні стереотипи: нездатність до ризиків та протистояти тиску, недостатньо розвинуті такі лідерські якості, як змагальність, стресостійкість, впевненість у собі тощо.



Для подолання Gender inequality (гендерної нерівності), на нашу думку, необхідно перш за все створити рівні можливості та умови доступу до керівних (лідерських) посад незалежно від статі, створювати гендерно збалансовані колективи, створити всі умови в органах публічного управління для участі і представництва різних гендерних груп у процесах прийняття управлінських рішень, створювати умови для розвитку лідерських здібностей та якостей керівника та гендерної чутливості серед лідерів, забезпечити жінкам-лідерам баланс між роботою та особистим життям тощо.

Ключові слова: лідерство, гендерна політика, гендерний паритет, децентралізація, публічне управління, гендерна рівність.

Nazarenko Maryna Oleksandrivna PhD in Public Administration, Senior Lecturer of the Department of Public Management and Administration, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, St. Ostrozhsky, 32, Vinnytsia, 21001, tel.: (097) 751-32-53, <https://orcid.org/0000-0003-2116-754X>

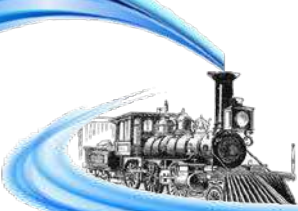
Yunyk Iryna Hennadiivna PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, St. Ostrozhsky, 32, Vinnytsia, 21001, tel.: (098) 400-34-77, <https://orcid.org/0000-0002-0985-1800>

GENDER ASPECTS OF LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION IN CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

Abstract. Ukraine's strategic goal is full membership in the European Union. To achieve it, the Ukrainian state must carry out a number of reforms in all spheres of public life, namely: political, economic, social, cultural, legal, etc., including in the field of gender equality, which will meet European values and standards.

In modern conditions of decentralization, when leadership in public authorities, in particular in local self-government bodies, is rapidly developing, an urgent question arises in the analysis and assessment of gender equality in the field of management. And, although Ukraine, according to the Global Gender Gap Index research in 2023, has made significant progress in this matter, compared to previous years, the problem of violation of women's rights in management remains and needs an urgent solution.

The main reasons for this situation remain a prejudiced attitude towards the female gender as weak, mistrust on the part of male subordinates and the community regarding the possibility of making rational management decisions in crisis situations, a combination of personal and professional life, when a woman performs



housework to a greater extent than a man and there is less time for professional development than the opposite sex and gender stereotypes: inability to take risks and resist pressure, insufficiently developed leadership qualities such as competitiveness, stress resistance, self-confidence, etc.

To overcome gender inequality it is necessary first of all to create equal opportunities and conditions of access to management (leadership) positions regardless of gender, to create gender-balanced teams, to create all conditions in public administration bodies for the participation and representation of different gender groups in management decision-making processes, to create conditions for the development of leadership abilities and qualities of a manager and gender sensitivity among leaders, to provide women leaders with a balance between work and personal life, etc.

Keywords: leadership, gender policy, gender parity, decentralization, public administration, gender equality.

Постановка проблеми. Зростаюча складність соціально-політичних проблем у світі, ризики та зовнішні загрози значною мірою актуалізують проблематику лідерства в органах публічного управління.

Сьогодні лідерство, як соціальне явище, набуває неабиякої актуальності в сучасних процесах децентралізації в Україні.

Децентралізація влади в державі передбачає перехід частини функцій та повноважень з центрального рівня влади до місцевих самоврядувань або інших регіональних структур. Реформи децентралізації, які спрямовані на побудову якісно нової системи місцевого самоврядування, надали можливість територіальним громадам підвищувати якість надання публічних послуг населенню, реалізовувати соціальні та інфраструктурні проекти, створювати умови для залучення інвестицій та розвитку місцевого бізнесу, розробляти та реалізовувати програми місцевого розвитку тощо [4, с. 24].

Такі інноваційні процеси відіграють важливу роль у формуванні лідерства на різних рівнях управління, де потрібно приймати своєчасні, важливі, ключові управлінські рішення особливо в тих складних умовах, в яких зараз перебуває наша країна.

До того ж, процеси децентралізації вплинули на розвиток лідерства в органах публічного управління, зокрема в органах місцевого самоврядування, а саме:

- *по-перше*, збільшилися можливості для місцевих лідерів.

Передача більшої автономії місцевим органам влади створює нові можливості для розвитку місцевих лідерів: мерів, керівників місцевих адміністрацій, лідерів громадських організацій та інших представників місцевого самоврядування;



- *по-друге*, місцеві лідери отримують більше повноважень у вирішенні місцевих проблем та розвитку.

Це підвищує важливість їхньої ролі в громаді, регіоні і дозволяє їм стати більш впливовими суб'єктами владних повноважень;

- *по-третє*, децентралізація вимагає від лідерів нових навичок та якостей.

Особистісні характеристика керівника, його лідерські здібності, професійні навички та харизма допоможуть здійснювати результативно свої владні повноваження та приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності.

Отже, процеси децентралізації в державі створюють нові умови для розвитку лідерства на різних рівнях управління, сприяючи зміцненню місцевих та регіональних лідерів і підвищенню їхнього впливу на формування політики та розвиток громадських ініціатив. Все це передбачає утвердження цінності гендерної рівності, недопущення гендерної дискримінації, забезпечення рівної участі жінок і чоловіків у прийнятті суспільно важливих рішень, забезпечення рівних можливостей для жінок та чоловіків щодо поєднання професійних і сімейних обов'язків, унеможливлення проявів гендерного насильства тощо [6].

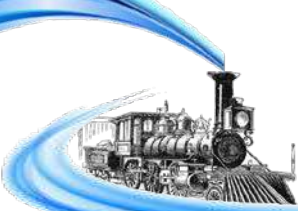
Тому, в цьому контексті, важливим постає питання гендерного аспекту, так як дослідження показують, що керівні посади в органах публічного управління здебільшого займають чоловіки. Хоча, останніми роками представництво жінок на керівних посадах, зокрема в органах місцевого самоврядування, збільшилося.

Отже, здійснення успішної державної політики, підвищення рівня довіри громадян до органів публічної влади, розвиток демократичного суспільства можливі лише тоді, коли чоловіки і жінки матимуть однакові можливості брати участь у прийнятті суспільно-важливих управлінських рішень в умовах децентралізації.

Все вищесказане і зумовило вивчення основних гендерних аспектів лідерства в органах публічної влади в умовах децентралізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні наукові дослідження гендерних основ державної політики розпочалися ще в 90-х роках минулого сторіччя [1, с. 90].

Формуванню та розвитку державної гендерної політики присвячено низку наукових праць таких вітчизняних дослідників як Т. Ганзицької [1], О. Лазор, О. Лазора, І. Юник [9]. Питання гендерної політики і політичного лідерства досліджували Гошовська В. та Даниленко Л. [5]. Також гендерним аспектам лідерства в управлінні присвячені наукові доробки Костюка І. та Стадника В. [7].



Хоча, вивченню концептуальних засад державної гендерної політики присвячено велику кількість наукових праць, саме питання, що стосується основних гендерних аспектів лідерства в публічному управлінні в умовах децентралізації є малодосліджуваним, тому потребує подальшої наукової розвідки.

Мета статті – дослідження особливостей гендерних аспектів лідерства в публічному управлінні в умовах децентралізації в Україні.

Виклад основного матеріалу. Гендерна політика є одним із пріоритетних напрямів діяльності держави, оскільки проблеми паритетних прав і можливостей чоловіків і жінок є актуальними сьогодні [9, с. 37].

Гендерна політика і лідерство є важливими, невід’ємними складовими демократичного суспільства, в якому жінки і чоловіки мають однакові можливості щодо реалізації власних здібностей в усіх сферах життєдіяльності [5, с. 99], мають право рівного представництва в органах місцевого самоврядування, участі у формуванні і прийнятті управлінських рішень [10, с. 75].

У сучасних умовах децентралізації акцент усе більшою мірою робиться на персоніфіковану відповідальність суб’єкта управління – керівника органу місцевого самоврядування – лідера.

Тому що у період проведення реформи децентралізації в Україні, передачі повноважень та фінансових ресурсів від державної влади органам місцевого самоврядування виникають нові завдання та інструменти щодо розвитку територіальних громад [10, с. 75], що вимагає від керівника незалежно від його статті бути професіоналом та відкритим до змін, гнучким та готовим до адаптації до нових вимог та викликів, вміти комунікувати з людьми та організовувати їх, бути чесним, справедливим та ініціативним, мати стратегічне бачення та аналітичне мислення, вміти творчо та креативно вирішувати поставлені перед ним завдання та знаходити нестандартні шляхи вирішення проблемних ситуацій, знаходити нові методи впливу на підлеглих та їх мотивація для підвищення ефективності та результативності їх професійної, інколи рутинної, діяльності.

Тобто володіти всіма тими, як особистісними, так і професійними навичками, які притаманні не просто керівнику, а справжньому лідеру в умовах невизначеності.

Сучасні умови діяльності органів публічної влади вимагають, щоб лідери забезпечували ефективне створення якісних послуг для споживачів та зацікавлених сторін, забезпечували стратегування та координацію зусиль різних акторів, націлених на розвиток суспільства.

Лідерство – це здатність особи за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації [8, с. 263].



Лідерство в умовах децентралізації – це здатність суб'єкта владних повноважень до ефективної комунікації та взаємодії з населенням, до делегування влади та відповідальності, до підтримки розвитку та зростання лідерського потенціалу усіх службовців та працівників органу публічної влади, особливо на місцевому рівні, до постійного стимулювання розвиток нових рішень та підходів, до вирішення проблем та адекватного і своєчасного реагування на ризики та кризи, до бачення перспектив, а також можливість керівника бути гнучким та адаптивним до змін в навколишньому середовищі та вимогах спільної роботи.

Левченко Ю.В. зазначає, що в Україні рівень представництва жінок у місцевих органах влади ще не достатній. Тому потребує як практичних, так і законодавчих механізмів для досягнення гендерного балансу [10, с. 80].

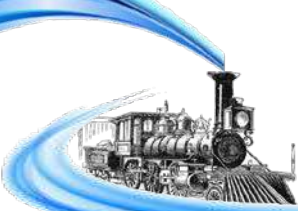
В процесах реформ децентралізації повинні бути *рівні можливості та умови доступу до керівних (лідерських) посад незалежно від статі*. Для цього потрібно розвивати гендерну культуру, де обидві статі є рівними та існує чітке уявлення та розуміння про роль жінок та чоловіків на керівній посаді, особливості моделі їх поведінки, їхні потреби та інтереси.

Сьогодні, мають місце гендерні стереотипи, де вважається, що чоловіки приймають управлінські рішення раціонально, а жінки – ірраціонально, тобто керуються емоціями при прийнятті управлінських рішень, тому в органах публічного управління роль чоловіка-лідера є більш прийнятною. Це і є в якійсь мірі упереджене ставлення та дискримінація за ознакою статі (сексизм).

Існує ще один, до сить поширений, стереотип, що жінки-лідери приймають управлінські рішення швидше, ніж чоловіки-лідери, тому що чоловіки, приймаючи відповідне рішення спочатку продумують всі аспекти та варіанти.

Враховуючи те, що гендерна нерівність у лідерстві пояснюється в основному наявністю гендерних та культурних стереотипів, і тому від жінки-лідера вимагають більшої компетентності, у порівнянні з лідером-чоловіком, оскільки статус чоловіків у загальному в суспільстві вищий, тому й первинне сприйняття чоловіка-лідера буде вищим [3, с. 4].

Тому необхідно відмовлятися від гендерних стереотипів, які можуть перешкоджати як жінкам, так і чоловікам у досягненні лідерських позицій в умовах децентралізації. Набуває неабиякої актуальності потреба визнати і усунути гендерні стереотипи, які можуть обмежувати можливості жінок у лідерських ролях, а також перешкоджати чоловікам у прийнятті нетрадиційних для них ролей в організації. Це включає створення політики рівних можливостей та усунення будь-яких форм дискримінації на ґрунті гендеру.



Тобто мова йде про гендерний мейнстрімінг – комплексне цілеспрямоване впровадження гендерних підходів, що враховує різні інтереси жінок і чоловіків та надає їм рівні можливості. Його метою є подолання нерівності між чоловіками і жінками у різних сферах життєдіяльності суспільства [2].

Важливо, щоб в органах публічного управління був *гендерно збалансований колектив*, де працює однакова кількість чоловіків та жінок.

Існує така тенденція, де, наприклад, колектив суто чоловічий, то жінку-керівника він не сприйматиме належним чином і, відповідно тоді, унеможлиблюється ефективне керівництво таким колективом.

В таких колективах, як правило жінка відіграє ролі або «матері» - потрібна лише емоційна підтримка, а не прояв робочої ініціативи, або «звабниці» - сприймається лише як сексуальний об'єкт, що викликає обурення у колег-чоловіків, підлеглих-чоловіків, або «залізної леді» - характеризується нежіночою жорсткістю у роботі, що в результаті ізолює її від колективу, або «талісмана» - милої, але не ділової жінки, яка приносить лише удачу [7, с. 58].

В такому колективі не може мова йти про створення сприятливого соціально-психологічного клімату і усі управлінські рішення будуть сприйматися колективом негативно, що призведе до гальмування різних організаційних процесів в органах публічного управління та інноваційних ідей.

До того ж, створення гендерно збалансованого колективу сприятиме більш глибокому розумінню та вирішенню проблем з різних перспектив, враховуючи досвід, знання та навички членів колективу.

Певним позитивним моментом в цьому питанні було прийняття нового Виборчого кодексу України, який набув чинності з 01 січня 2020 року, де були запроваджені суворі гендерні вимоги до виборчих списків кандидатів у депутати місцевих рад [10, с. 75].

Важливо, щоб лідерство в умовах децентралізації було *відкритим для участі і представництва різних гендерних груп у процесах прийняття управлінських рішень*. Необхідно, щоб прийняття рішень на всіх рівнях управління відображало різноманітність гендерних перспектив та інтересів. Це включає забезпечення рівного представництва жінок та чоловіків у прийнятті стратегічних рішень на різних рівнях управління.

Цікавим є факт, що жінки частіше, ніж чоловіки, схильні використовувати демократичний та ліберальний стилі керівництва. Жінки-лідери в більшій мірі орієнтовані на групу, вони характеризуються контактністю, умінням спілкуватися, делегувати повноваження. Жінка-лідер вміє мотивувати підлеглих, формувати у працівників професійне самоповагу. Чоловіки-лідери частіше використовують авторитарну стратегію, опору на владу, директивність та контроль [3, с. 24].



Звичайно, в умовах реформ децентралізації, як жінки, так і чоловіки, які є керівниками (лідерами) в своїх установах, повинні постійно *розвивати свої лідерські навички* шляхом саморозвитку, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації тощо. Для цього існують різні програми розвитку лідерських навичок, курси, тренінги та інші заходи, які спрямовані як на жінок, так і на чоловіків і можуть підтримати їхнє зростання в лідерських ролях.

Також, ми погоджуємося, що на шляху жінок до лідерства серйозну роль грають перепони, пов'язані з соціалізацією статі: більшість людей не бачать в низькому політичному статусі жінок соціальної несправедливості. Не дивлячись на те, що по ряду якостей жінки-лідери не відрізняються від своїх колег-чоловіків, все ж присутнє уявлення про їх непридатність для лідерської ролі [11, с. 111].

Процеси децентралізації в країні можуть створити нові можливості для жінок у лідерських ролях, особливо на місцевому рівні. Програми підтримки та розвитку жіночого лідерства можуть сприяти залученню та підтримці жінок у лідерських позиціях.

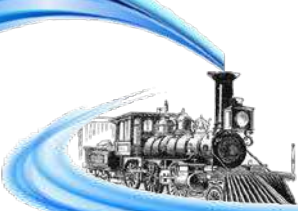
Важливо створити умови, які дозволяють як чоловікам, так і жінкам, *забезпечити баланс між роботою та особистим життям*, щоб підтримати їхній успіх у лідерських ролях. Тому що, як відомо, зазвичай жінки беруть на себе більше домашніх обов'язків, ніж чоловіки, що не дає їм можливості в повній мірі реалізовувати себе в професійній сфері.

І як наслідок, жінки є аутсайдерами в публічно-управлінській сфері не тільки в Україні, а і в більшості країн не тільки тому, що вони зайняті постійно побутом і сім'єю, або не мають достатніх засобів для проведення, наприклад, виборчих кампаній. Дуже популярна метафора «скляна стеля»: невидима, але реальна перешкода, на яку натрапляє жінка-лідер, коли намагається досягти вершин успіху; для чоловіків такої перешкоди не існує [11, с. 110].

Бажано сприяти *розвитку гендерної чутливості серед лідерів* у децентралізованій системі, щоб вони могли краще розуміти та враховувати гендерні аспекти у своїй діяльності, мали здатність розуміти і приймати гендерні відмінності, бачити і визнавати наявність у суспільстві гендерної дискримінації, сексизму, та здійснювати політику, спрямовану на подолання негативних явищ і забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків [2].

Сьогодні ми спостерігаємо тенденцію змін щодо гендерного паритету в кращу сторону. У 2023 році за індексом глобального гендерного розриву (Global Gender Gap Index), Україна посіла 66 місце серед 146 країн світу [13], у порівнянні з 2022 роком, де Україна посіла лише 81 місце, ситуація значно покращилася [12].

Незважаючи на значний прогрес в даному питанні оприлюднення Глобального індексу гендерних розривів служить яскравим нагадуванням про те, що у нас є багато роботи в даному напрямі.



Висновки. Недостатнє представництво жінок в керівному апараті в органах публічної влади, зокрема на місцевому рівні, суперечить принципам паритетної демократії та знижує ефективність та результативність публічного управління. Гендерні аспекти лідерства в умовах децентралізації потребують уваги та дії, щоб забезпечити рівні умови та можливості для всіх, незалежно від їхньої статі, а лише завдяки їх здібностям, досвіду, навичкам, знанням та вмінням, таланту та харизмі при цьому дотримуючись принципу гендерного паритету.

Література:

1. Ганзицька Т. Гендерна політика в Україні: теоретико-правова характеристика. // Харківський національний університет внутрішніх справ. № 4. 2021. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a1e9d0f3-ed35-40a4-bfde-9927b0b50a71/content>
2. Гендерна термінологія. Ukrainian Center for Cultural Research. URL: <https://uccs.org.ua/kultura-i-hender/henderna-terminolohiia>
3. Гендерні аспекти лідерства. Наукова робота. 2018. 32 с. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8446/1/%D0%A0%D0%A3%D0%94%D0%AC%D0%9A%D0%9E_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%90_2018.doc.pdf
4. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи // Політичні інститути і процеси. № 1. 2021, С. 22-40. URL: <http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/235383/233863>
5. Гошовська В.А., Даниленко Л.І. Гендерна політика й політичне лідерство: стан і динаміка розвитку в сучасній Україні. // Наукові перспективи. № 8 (38), 2023. С. 97-111. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/6038/6072>
6. Державна гендерна політика. // Альянс громадського здоров'я. URL: <https://profihealth.org.ua/uk/lessons/118>
7. Костюк І., Стадник В. Гендерні аспекти лідерства у сфері управління. // Вісник Хмельницького національного університету «Економічні науки», № 2, 2019. С 57-61. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/13-15.pdf>
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Т. Основи менеджменту: Підручник. -К.: Альма-матер «Академвидав», 2003. 416 с.
9. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Трансформація правового механізму формування та реалізації гендерної політики в Україні. // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. № 2, 2023. С. 36-43. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/393/347>
10. Левченко Ю.В. Гендерні квоти та представленість жінок в органах місцевого самоврядування в умовах реформи децентралізації. // Актуальні проблеми політики. Вип. 67, 2021. С. 75-81. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/65f77297-ec4c-4914-9b45-453346890555/content>
11. Шипіцина І.М. Гендерний аспект політичного лідерства // Цифровий репозитарій Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. 2010. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/6313>
12. Global Gender Gap Report 2022 : Insight report / World Economic Forum. July 2022. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/08/WEF_GGGR_2022.pdf
13. Global Gender Gap Report 2023 : Insight report / World Economic Forum. 20 June 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf



References:

1. Hanzys'ts'ka T. (2021). Genderna polityka v Ukrayini: teoretyko-pravova kharakterystyka [Gender policy in Ukraine: theoretical and legal characteristics]. Kharkivs'kyi natsional'nyy universytet vnutrishnikh sprav - Kharkiv National University of Internal Affairs. 4. Retrieved from <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a1e9d0f3-ed35-40a4-bfde-9927b0b50a71/content> [in Ukrainian].
2. Henderna terminolohiya. [Gender terminology]. Ukrainian Center for Cultural Research. Retrieved from <https://uccs.org.ua/kultura-i-hender/hender-na-terminolohiia> [in Ukrainian].
3. Henderni aspekty liderstva (2018). [Gender aspects of leadership]. Naukova robota - Scientific work.. Retrieved from http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8446/1/%D0%A0%D0%A3%D0%94%D0%AC%D0%9A%D0%9E_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%90_2018.doc.pdf [in Ukrainian].
4. Horbatiuk M. (2021). Reforma detsentralizatsiyi v Ukrayini: problemy zdiysnennya v umovakh suspil'noyi kryzy [Reform of decentralization in Ukraine: implementation problems in the conditions of social crisis]. Politychni instytuty i protsesy - Political institutions and processes. 1. pp 22-40. Retrieved from <http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/235383/233863> [in Ukrainian].
5. Hoshovs'ka V.A., Danylenko L.I. (2023). Henderna polityka y politychne liderstvo: stan i dynamika rozvytku v suchasniy ukrayini [Gender policy and political leadership: state and dynamics of development in modern Ukraine]. Naukovi perspektyvy - Scientific perspectives. 8 (38), pp. 97-111. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/6038/6072> [in Ukrainian].
6. Derzhavna henderna polityka [State gender policy]. Al'yans hromads'koho zdorov'ya - Public Health Alliance. Retrieved from <https://profihealth.org.ua/uk/lessons/118> [in Ukrainian].
7. Kostyuk I., Stadnyk V. (2019). Henderni aspekty liderstva u sferi upravlinnya [Gender aspects of leadership in the sphere of management]. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu «Ekonomiczni nauky» - Bulletin of the Khmelnytskyi National University «Economic Sciences», 2, pp. 57-61. Retrieved from <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/13-15.pdf> [in Ukrainian].
8. Kuz'min O.YE., Mel'nyk O.T. (2003). Osnovy menedzhmentu [Basics of management]. : Pidruchnyk – Textbook. Kyiv: Al'ma-mater «Akademvydav». [in Ukrainian].
9. Lazor O.D., Lazor O.YA., Yunyk I.H. (2023) Transformatsiya pravovoho mekhanizmu formuvannya ta realizatsiyi gendernoyi polityky v Ukrayini [Transformation of the legal mechanism for the formation and implementation of gender policy in Ukraine]. Dniprovs'kyi naukovyy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava - Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law. 2, pp. 36-43. Retrieved from <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/393/347> [in Ukrainian].
10. Levchenko YU.V. Genderni kvoty ta predstavlenist' zhynok v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya v umovakh reformy detsentralizatsiyi [Gender quotas and representation of women in local self-government bodies under the conditions of decentralization reform]. Aktual'ni problemy polityky - Actual problems of politics. 67, pp. 75-81. Retrieved from <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/65f77297-ec4c-4914-9b45-453346890555/content> [in Ukrainian].
11. Shypitsyna I.M. (2010). Hendernyy aspekt politychnoho liderstva [The gender aspect of political leadership], Tsyfrovyi repozytariy Ukrayins'koho derzhavnoho universytetu imeni Mykhayla Drahomanova. Retrieved from <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/6313> [in Ukrainian].
12. Global Gender Gap Report 2022 : Insight report (2022). World Economic Forum. Retrieved from https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/08/WEF_GGGR_2022.pdf
13. Global Gender Gap Report 2023 : Insight report (2023). World Economic Forum. Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf