

УДК 351.1:342.5

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.01>

Ольга АНТОНОВА,

завідувач кафедри публічного управління

та митного адміністрування

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

доктор наук з державного управління, професор

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-3283-8938>

Віктор КОВАЛЬОВ,

доцент кафедри публічного управління

та митного адміністрування

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

кандидат наук з державного управління, доцент

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-7249-0959>

(© АНТОНОВА О., КОВАЛЬОВ В., 2025)

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК КОМПОНЕНТ ДОБРОЧЕСНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

У статті досліджується гендерна рівність як невід'ємний компонент доброчесності публічної служби та вагомий чинник впливу на зниження корупційних ризиків. Теоретичну лаку становить фрагментарність підходів до проблематики, особливе місце в якій посідає питання гендерної рівності та її розгляд поза межами інституційного механізму забезпечення доброчесної поведінки публічних службовців, а також роботою із зверненнями громадян та принципами публічної підзвітності.

Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності інтегрування гендерної рівності до інституційного механізму забезпечення доброчесності публічної служби шляхом запровадження процедурної справедливості та зміни організаційної культури.

Методологічною основою дослідження стали теоретичні узагальнення на основі огляду наукових і політико-правових джерел, порівняльний аналіз практик країн ЄС і України, зокрема контент-аналіз кодексів етики, регламентів відбору та / або просування кадрів, а також впровадження принципів гендерної рівності в діяльність органів публічної влади. Емпіричну базу в основному подано національними нормативно-правовими актами, рекомендаціями за результатами обстежень, проведених й оприлюднених міжнародними дослідницькими організаціями, результатами опитувань державних службовців, даними щодо дисциплінарних проваджень.

Отримані результати демонструють, що інституційно закріплені механізми гендерної рівності — прозорі конкурси, гендерно збалансовані комісії, паритетне представництво на керівних посадах, політика нульової толерантності до дискримінації та домагань, гендерно орієнтоване бюджетування — корелюють із нижчою частотою порушень етики, вищим рівнем довіри до процедур, зростанням мотивації до державної служби та підвищенням якості ухвалення рішень. Виявлено опосередковану роль організаційної культури — інклюзивне середовище зменшує толерантність до зловживань, посилює готовність до повідомлення про порушення (whistleblowing) та підтримує стандарти доброчесності. Окреслено вплив воєнного стану України на трансформацію гендерних ролей і виклики для збереження етичних стандартів у стресових умовах.

Наукова новизна полягає в запропонованій концептуальній моделі «гендерна рівність → процедурна справедливість → доброчесність», доповненій системою індикаторів (частка жінок у вищому керівництві,

розриви в оплаті праці, результати гендерних аудитів, індекси інклюзивності процедур, динаміка дисциплінарних стягнень, сприйняття справедливості). Практична значущість полягає в розроблених рекомендаціях для органів влади, таких як: інтеграція гендерних вимірів у кодекси етики та оцінювання ризиків, запровадження аналітики кадрів (HR analytics) для моніторингу паритету, паритетні вимоги до конкурсних і дисциплінарних органів, менторські програми та гнучкі режими праці, зовнішній незалежний нагляд за дотриманням стандартів. Обмеження дослідження стосуються наявності причинно-наслідкових висновків та повноти даних; перспективи полягають у потребі продовження опитувань для оцінювання довготермінового впливу гендерної рівності на доброчесність публічної служби.

Ключові слова: *публічна служба, публічне управління, гендерна рівність, доброчесність, корупційні ризики, інституційний механізм публічного управління, стійкість, вразливість до корупційних практик.*

Olha ANTONOVA,

Chief of Public Administration and Customs Department

University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-3283-8938>

Victor KOVALOV,

Assistant Professor of Department of Public Service and Customs Administration, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine,

Candidate of Science in Public Administration, Assistant Professor

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-7249-0959>

(© ANTONOVA O., KOVALOV V., 2025)

GENDER EQUALITY AS A COMPONENT OF INTEGRITY IN THE PUBLIC SERVICE OF UKRAINE

The article examines gender equality as an integral component of public service integrity and a significant factor in reducing corruption risks. The theoretical gap is the fragmentary nature of approaches to the issue, with a special focus on gender equality and its consideration outside the institutional mechanism for ensuring the integrity of public servants, as well as the work with citizens' appeals and the principles of public accountability. The purpose of the article is to justify the feasibility of integrating gender equality into the institutional mechanism for ensuring integrity in public service by introducing procedural justice and changing the organizational culture. The methodological basis of the study is theoretical generalizations based on a review of scientific and political-legal sources, a comparative analysis of practices in EU countries and Ukraine, in particular content analysis of codes of ethics, regulations for the selection and/or promotion of personnel, as well as the implementation of gender equality principles in the activities of public authorities. The empirical base is mainly represented by national regulatory and legal acts, recommendations based on the results of surveys conducted and published by international research organizations, the results of surveys of civil servants, and data on disciplinary proceedings.

The results demonstrate that institutionally embedded mechanisms for gender equality — transparent competitions, gender-balanced commissions, equal representation in leadership positions, zero tolerance policies towards discrimination and harassment, and gender-responsive budgeting — correlate with lower rates of ethical violations, higher levels of trust in procedures, increased motivation to serve in public office, and improved decision-making quality. The indirect role of organizational culture has been identified — an inclusive environment reduces tolerance for abuse, increases willingness to report violations (whistleblowing) and supports standards of integrity.

The impact of Ukraine's martial law on the transformation of gender roles and the challenges of maintaining ethical standards in stressful conditions have been outlined.

The scientific novelty lies in the proposed conceptual model of «gender equality → procedural justice → integrity», supplemented by a system of indicators (the proportion of women in senior management, pay gaps, gender audit results, indices of procedural inclusiveness, dynamics of disciplinary sanctions, perception of fairness). The practical significance lies in the recommendations developed for authorities, such as: integration of gender dimensions into codes of ethics and risk assessment, introduction of HR analytics to monitor parity, parity requirements for competitive and disciplinary bodies, mentoring programs and flexible working arrangements, and external independent oversight of compliance with standards. The limitations of the study relate to the availability of causal conclusions and the completeness of data; the prospects lie in the need to continue surveys to assess the long-term impact of gender equality on the integrity of the public service.

Key words: *public service, public administration, gender equality, integrity, corruption risks, institutional mechanism of public administration, resilience, vulnerability to corrupt practices.*

Постановка проблеми. Сучасне публічне управління в Україні та світі стикається зі складними викликами, пов'язаними із забезпеченням ефективності, прозорості та підвищенням рівня довіри з боку громадян. У цьому контексті гендерна рівність та доброчесність публічної служби розглядаються не лише як бажані атрибути демократичної системи, а як фундаментальні принципи, що формують підґрунтя демократичного врядування та сталого розвитку.

Доброчесність публічної служби є невід'ємною частиною процесу проходження державної служби, що полягає в пріоритетності захисту

національних інтересів та добровільній відмові державного службовця від домінування приватного інтересу під час реалізації службових повноважень. *Організація економічного співробітництва та розвитку* (ОЕСР — далі), розробивши і запропонувавши для впровадження нові індикатори доброчесності, наголошує, що доброчесність передбачає дотримання етичних норм, нетерпимість до корупційних практик та неухильне виконання законів [1]. Індикатори виокремлюють із узагальненого та розмитого поняття корупції конкретні ризики для доброчесності та вимірюють силу нормативних актів, інституцій та практик. Перший набір даних, опублікований для 36 країн щодо якості стратегічної бази, свідчить, що рекомендований ОЕСР підхід щодо боротьби з найсерйознішими та найшкідливішими формами корупції, такими як неналежний вплив, політична та високопосадова корупція, ще не було втілено в конкретні політичні цілі на національному рівні. Розроблення стратегій доброчесності та боротьби з корупцією має бути більш прозорим та інклюзивним. Це визначає доброчесність як інструмент протидії корупції та як основу публічного управління, що вимагає від посадових осіб прояву відданості принципам чесності та прозорості, а також забезпечення відкритості процесів ухвалення рішень. Гендерна рівність, як зазначають сучасні дослідження [2], є складником принципу рівності прав і можливостей, що гарантує участь чоловіків і жінок у всіх сферах суспільного життя.

Отже, гендерну рівність можна визначити як одночасно принцип і стандарт сучасного постіндустріального суспільства, що закріплений на законодавчому рівні, віддзеркалений вудержавній політиці та державних програмах, і є складником суспільного договору. Це передбачає не лише формальне усунення дискримінаційних бар'єрів, а й створення реальних умов для рівного доступу до ресурсів і досягнення рівнозначних результатів.

Інтеграція України до європейського та міжнародного співтовариства, особливо в контексті її статусу кандидата на членство в ЄС, передбачає суворе дотримання міжнародних стандартів у сферах гендерної рівності та доброчесності. *Національне агентство України з питань державної служби* (НАДС — далі) наголошує, що інтеграція гендерної рівності в державні політики та програми є важливою передумовою для європейської інтеграції та відновлення країни [3]. Зокрема, взаємозв'язок гендерної рівності та доброчесності публічної служби розглядається як синергетичний ефект, що посилює легітимність влади, зміцнює довіру громадян та підвищує якість публічних послуг [4]. *Програма розвитку ООН* (ПРООН — далі) наголошує, що корупція, як антипод доброчесності, підриває досягнення Цілей сталого розвитку та знижує ефективність надання державних послуг, тоді як антикорупційні ініціативи сприяють зміцненню довіри до органів влади та демократичних процесів [5].

Отже, забезпечення гендерної рівності та доброчесності є ключовою умовою для формування суспільної довіри та підвищення результативності державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відзначимо суттєвий прогрес України у формуванні нормативно-правової бази у сфері забезпечення гендерної рівності, що стало можливим завдяки послідовній імплементації міжнародних стандартів, зокрема Конвенції ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW), Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 [6], Стамбульської конвенції [7] та Стратегії гендерної рівності ЄС на 2020–2025 роки [8]. Водночас, практична імплементація принципів політики гендерної рівності залишається обмеженою через наявність низки викликів, серед яких ключовими є такі, як: стійкі гендерні стереотипи, слабкий рівень міжвідомчої координації, фрагментарність політик, недостатній моніторинг та низька поінформованість публічних службовців щодо інструментів гендерної рівності.

Як слушно зазначає О. Яременко, оцінка теоретичних засад сучасної державної гендерної політики в Україні показала наявність традиційно-неформальних гендерних ієрархічних норм та гендерних дискримінант жінок, що породжує упередженість оцінок їх здібностей супроводжених негативними очікуваннями від результатів праці, що автоматично сприяє невідповідності їх становища при отриманні посад чи розподілі робочих ролей у сфері публічного управління, яка сприймається в суспільстві як площина влади, престижу і могутності [9]. Дослідження Н. Безрукова та В. Свічкарь прямо вказують на те, що окремої уваги потребує проблема непропорційного представлення жінок у сфері ухвалення рішень, на керівних посадах в установах, організаціях та підприємствах [10]. Особливо показовими в цьому сенсі є дослідження С. Н. Тхорегуд (C. N. Thoroughgood), К. Б. Соїєр (K. B. Sawyer), С. Т. Гантер (S. T. Hunter), під час яких дослідниками доведено, що безумовний вплив стереотипів спрямовано не тільки проти жінок-керівників [11]. Результати дослідження наголошують, що лідер-чоловік сприймався як особа, яка позбавлена права на помилку з усіма наслідками таких очікувань. Зрозуміло, що в цьому разі помилки мають більші репутаційні наслідки саме для чоловіків-керівників. До помилок та прорахунків жінок-лідерів відносилися більш толерантно, що, з одного боку, зменшує вірогідність виникнення конфліктних ситуацій, а, з іншого, свідчить про порушення гендерних раритетів.

Зарубіжні дослідники, зокрема Л. Л. Карлі (L. L. Carli), Е. Х. Іглі (A. H. Eagly), К. Стайверс (C. Stivers), доводять, що інституційна доброчесність не може бути реалізованою без гендерно інклюзивної публічної служби, що базується на принципах представницької справедливості, етичного лідерства та участі жінок в ухваленні рішень [12; 13]. Значення законодавчо закріплених квот та санкцій є ефективним механізмом протидії системній нерівності в політичних і адміністративних

інституціях, як наголошує М. Л. Крук (M. L. Krook) [14]. Водночас, варто зауважити, що доброчесність та гендерна рівність мають спільну функцію — зміцнення довіри громадян до інститутів публічного управління шляхом посилення прозорості, підзвітності та етичності дій службовців, — а, отже, і спільне призначення.

Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності інтегрування гендерної рівності до інституційного механізму забезпечення доброчесності публічної служби шляхом запровадження процедурної справедливості та зміни організаційної культури з урахуванням успішного європейського і вітчизняного досвіду.

Виклад основного матеріалу. Гендерна нерівність є не лише порушенням фундаментальних прав людини, але й чинником, що посилює вразливість до корупційних практик. Особливо гостро ці ризики проявляються щодо жінок, які, згідно з даними ООН, частіше зазнають дрібної корупції у сфері базових соціальних послуг, а також стикаються з гендерноспецифічними формами корупції, такими як сексторція (вимагання сексуальних послуг в обмін на доступ до ресурсів чи послуг). В Україні ця проблема особливо загострилася під час збройної агресії російської федерації, що пов'язано з втратою житла, роботи значною кількістю населення, обмеженим доступом до можливостей отримувати публічні послуги. Такі явища та похідні від них безпосередньо створюють умови для підриву довіри до діяльності публічних службовців, знижуючи рівень ефективності та довіри до державних органів. Зокрема, жінки, ураховуючи традиційні стереотипи, очікувані соціальні ролі та статистично нижчий рівень доходу, є більш залежними від якісного надання публічних послуг, а тому стають особливо вразливими до корупційного тиску.

Традиційні інструменти оцінювання рівня корупції зазвичай не охоплюють ці форми зловживань, що створює прогалини в антикорупційній політиці та унеможлиблює розроблення своєчасних заходів попередження і профілактики. Гендерна нерівність у такий спосіб постає не ізольованою соціальною проблемою, а структурним компонентом, що сприяє ерозії доброчесності в системі публічного управління. Її наслідки порушують принципи рівності, доступності й підзвітності — базові категорії, що визначають змістовне наповнення доброчесної публічної служби.

Актуальні емпіричні дані щодо стану гендерної рівності та доброчесності в публічному секторі містяться в масштабному опитуванні «Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у публічному секторі України», проведеному 2022 року серед понад 21 тисячі державних службовців із 79 центральних органів виконавчої влади за підтримки ПРООН та Урядової уповноваженої з питань гендерної політики. Згідно з результатами дослідження (див. табл. 1) 82,5% респондентів заявили про існування рівних можливостей для кар'єрного зростання незалежно від статі. Проте такі показники можуть не віддзеркалювати реального досвіду, оскільки відповіді респондентів часто формуються під впливом соціально бажаних настанов, а не реальних практик. Щодо проявів дискримінації та сексуальних домагань, лише 12% учасників зазначили, що стикалися з такими випадками на робочому місці і лише 0,7% з них звернулися за допомогою. Такий низький рівень звернень свідчить про дефіцит довіри до механізмів захисту, страх перед наслідками чи поширення атмосфери толерування таких порушень. Це прямо суперечить вимогам доброчесної служби, що передбачає не лише наявність етичних норм, а й дієві інституційні механізми для захисту прав службовців [4].

У межах опитування виявлено й важливі гендерні відмінності в ставленні до психологічної підтримки: чоловіки частіше (68,6%) відмовлялися від звернення за психологічною допомогою, тоді як серед жінок цей показник становив 50,7%. Це свідчить про стійкі гендерні стереотипи щодо прояву емоційної вразливості та потреби в підтримці, що, своєю чергою, впливає на якість службової діяльності та загальний психологічний клімат в установах [3].

Таблиця 1

Результати гендерного опитування публічних службовців України
(складено за [3])

Показник	Результат опитування (2022)	Вплив на доброчесність публічної служби
Сприйняття кар'єрних рівних можливостей (чоловіки та жінки)	82,5% згодні / цілком згодні	Високе усвідомлення формальної рівності. Потенційний ризик «соціально бажаних» відповідей, що маскують приховані проблеми
Досвід зіткнення з дискримінацією та сексуальними домаганнями на робочому місці	12% стикалися	Вказує на наявність порушень етичних норм та принципів справедливості
Відсоток тих, хто звернувся по допомогу після зіткнення з дискримінацією / домаганнями	0,7%	Значний розрив між законодавством і практикою. Низький рівень довіри до механізмів захисту, страх перед наслідками або неефективність наявних процедур. Це підриває підзвітність та прозорість, створюючи атмосферу безкарності, що є безпосередньою загрозою доброчесності
Відмова від психологічної підтримки (чоловіки)	68,6%	Можливі гендерні стереотипи щодо звернення за допомогою, що впливає на психологічний добробут та стійкість до стресу, потенційно знижуючи ефективність та доброчесність
Відмова від психологічної підтримки (жінки)	50,7%	Аналогічно, але менш виражено, ніж у чоловіків

Важливим складником розвитку гендерно чутливої публічної служби є освітня політика. 2022 року Національне агентство України з питань державної служби спільно з Вищою школою публічного управління та

Офісом Урядового уповноваженого реалізували програму навчання з питань гендерної рівності й недискримінації, що охопила понад 17,5 тис. державних службовців та майже 2 тис. представників органів місцевого самоврядування. Як наголошує Голова НАДС Н. Алюшина, НАДС просуває доброчесність як принцип серед чинних публічних службовців, HR-інструмент під час відбору кандидатів на державну службу і при підготовці методології вимірювання компетентності [15].

Отже, формування доброчесної служби є неможливим без вбудовування принципів гендерної рівності в усі етапи державного управління — від добору кадрів до оцінки ефективності службової діяльності.

Високий відсоток (82,5%) публічних службовців, які в межах національного гендерного опитування 2022 року погодилися з твердженням про наявність рівних кар'єрних можливостей у центральних органах виконавчої влади, може свідчити про ефективність реалізації державної політики в частині забезпечення формальної рівності [3]. Зростання обізнаності про права, закріплені в законодавстві України, таких як Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005 р.), а також впровадження Національної стратегії забезпечення рівності прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року, справді формують нормативну рамку для зменшення дискримінації. Проте, подібні опитування хоча й демонструють позитивні зрушення фіксують лише рівень суб'єктивного сприйняття, а не реальні умови, у яких функціонує система публічної служби.

Згідно з концепцією *«прихованої дискримінації» (hidden discrimination)*, яку активно розробляють зарубіжні дослідники К. Стайверс (C. Stivers) [13] та М. Л. Крук (M. L. Krook) [14], офіційна риторика рівності може маскувати стійкі структурні бар'єри та елементи гендерної асиметрії.

Особливе занепокоєння викликає той факт, що 12 % опитаних заявили про власний досвід дискримінації або сексуальних домагань на робочому місці, що прямо порушує не лише етичні стандарти доброчесності, але й положення статті 11 Закону України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» (від 07.12.2017 № 2229–VIII), що містить сексуальні домагання як одну з форм насильства за ознакою статі.

Відповідно до норм Кодексу етичної поведінки державного службовця (наказ НАДС «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» (2016) дотримання принципів поваги, гідності, недискримінації та безпеки має бути імперативною нормою поведінки у сфері публічного врядування. Найбільш критичним є надзвичайно низький рівень звернень постраждалих — лише 0,7% респондентів повідомили, що звернулися по допомогу. Цей показник може бути наслідком сукупності чинників, що характеризуються як інституційні, соціальні та психологічні бар'єри. Сталою є думка, що недовіра до внутрішніх механізмів захисту (служб внутрішнього розслідування, комісій з етики), а також відсутність незалежних каналів подання скарг, істотно знижує ефективність механізмів реагування на дискримінаційні практики. Ситуацію ускладнює й страх перед репресіями або втратою кар'єрних перспектив. Як зазначають Л. Л. Карлі (L. L. Carli) та Е. Х. Іглі (A. H. Eagly), жінки у вертикально ієрархізованих структурах, особливо в системі виконавчої влади, значно рідше наважуються на повідомлення про порушення, якщо відчують загрозу втрати соціального статусу або репутаційних ризиків [12]. Інший чинник — брак знань щодо процедурного механізму подання скарг, що в поєднанні з культурою замовчування (*organizational silence*), створює атмосферу толерантності до порушень і знижує довіру до інституцій.

Цей розрив між наявністю норм у правовій базі та фактичною реалізацією прав і стандартів доброчесності свідчить про структурну вразливість інститутів публічної влади до порушень етичних норм. Коли скарги не фіксуються, а порушники залишаються безкарними, формується інституційна бездіяльність і, як наслідок, інституційна безвідповідальність, що підриває легітимність публічної служби та провокує нові хвилі порушень. За висновками ПРООН, такі умови є живильним ґрунтом для корупційних практик та зниженню довіри громадськості до держави та її інститутів.

Таким чином, попри існування розвиненої нормативно-правової бази, ситуація із забезпеченням гендерної рівності в публічному управлінні України залишається достатньо віддаленою від стандартів доброчесності. Подолання прихованих форм дискримінації, забезпечення незалежних механізмів захисту, а також інституціоналізація процедур реагування є критично важливими передумовами для зміцнення довіри до публічної служби та утвердження справедливого, інклюзивного й підзвітного врядування.

У сучасних умовах розвитку України та її поступової інтеграції до європейського адміністративно-правового і політичного простору питання забезпечення гендерної рівності та доброчесності публічної служби набувають особливої ваги. Європейська Комісія у своїх рекомендаціях чітко визначає гендерну рівність як одну із ключових передумов вступу до ЄС, що має бути інтегрована в усі державні політики, програми та практики на національному і місцевому рівнях [4]. Водночас, Організація Об'єднаних Націй у межах Програми з відновлення та розбудови миру (*UN RPP*) наголошує, що періоди посткризової відбудови, як у разі України, створюють унікальні можливості для впровадження людиноцентрованих підходів, що забезпечують більш інклюзивну, етичну та доброчесну систему публічного врядування [16].

Процес повоєнної відбудови держави має бути використаний як вікно можливостей для системного впровадження принципів доброчесності та рівності в усі стадії політичного планування.

Як зазначається в звіті ООН «Про розвиток людини 2021/2022», кризи створюють умови для *«переосмислення соціального контракту»*, де справедливість, участь й етична відповідальність виходять на перший план [17]. У цьому контексті публічна служба має стати платформою для реалізації гендерно чутливих рішень, здатних відповідати на потреби вразливих категорій громадян. Ключовим чинником у забезпеченні ефективної реалізації політики рівності постає посилення міжінституційної співпраці. Практика взаємодії між НАДС, Офісом Урядового уповноваженого з питань гендерної політики, міжнародними організаціями (ПРООН, UN Women, ОЕСР, ін.) та громадянським суспільством довела свою ефективність у реалізації навчальних програм, гендерного аналізу нормативних актів та розробленні стратегічних документів.

На окрему увагу заслуговує інструмент гендерного бюджетування, що, за висновками досліджень Т. Полцер (T. Polzer), І. Нольте (I. Nolte), Дж. Зейвальд (J. Seiwald), дозволяє переорієнтувати розподіл бюджетних ресурсів у бік реальних потреб жінок і чоловіків, забезпечуючи тим самим прозорість і справедливість фінансового планування [18]. Гендерний аналіз програм та політик дозволяє здійснювати контроль над ефективністю витрат та враховувати потреби всіх соціальних груп, охоплюючи маргіналізовані, що є важливим компонентом системи доброчесного урядування щодо залученості до процесів публічного управління.

Цифрова трансформація публічного управління є ще одним важливим чинником у забезпеченні доброчесності. Згідно з положеннями Антикорупційної стратегії України на 2021–2025 роки цифровізація адміністративних послуг, електронне урядування та автоматизація

кадрових процесів значно зменшують суб'єктивний чинник, мінімізують корупційні ризики та сприяють прозорості.

Тобто цифрові інструменти дають змогу інтегрувати гендерно чутливі показники в системи моніторингу та оцінювання ефективності роботи державних службовців, створювати системи відкритих даних з врахуванням потреби та доцільності проведення гендерного аналізу.

Ефективне втілення окреслених перспектив потребує виходу за межі суто нормативного конструювання політики. Визначальними стають політична спроможність і сталість управлінського курсу, здатність інституцій забезпечувати виконання ухвалених рішень, а також наявність механізмів регулярного оцінювання результатів і коригування інструментів як відповідь на динаміку ризиків. У практичному вимірі це означає: систематичний моніторинг ключових показників (у т.ч. щодо рівного доступу до служби та кар'єрного просування), розбудову компетентнісної моделі підготовки й підвищення кваліфікації посадових осіб, інституціоналізацію етичних стандартів і створення процедур, які зменшують дискрецію та запобігають вибіркового застосуванню правил. Як слушно наголошують Н. Stensöta та L. Wängnerud, доброчесна й інклюзивна публічна служба не виникає *«на рівні гасел»*: її формує щоденна адміністративна практика, послідовна політика недискримінації, а також внутрішня культура професійної відповідальності й етики, що відтворюється через процедури добору, оцінювання, дисциплінарні механізми та лідерство керівників [19].

З огляду на сформовані законодавчі межі, активність громадянського суспільства та зовнішню підтримку Україна має належну стартову базу для утвердження моделі публічного врядування, у якій доброчесність, інклюзивність і гендерна рівність функціонують як прикладні стандарти управління, а не як декларативні орієнтири. Водночас, реальний прогрес визначатиметься здатністю перетворити ці стандарти на вимірювані

політики: із чіткими відповідальними суб'єктами, ресурсним забезпеченням, прозорими процедурами та перевірюваними результатами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, формування доброчесної публічної служби крізь призму гендерної рівності потребує системного підходу, що включає всеосяжну інтеграцію гендерного компонента, запровадження гендерних квот, створення прозорих і зрозумілих механізмів контролю та підвищення спроможності персоналу для відстоювання права на справедливе ставлення та процедури. Такий комплексний підхід дозволяє не лише гарантувати рівні права і можливості, а й суттєво зміцнити інституційну довіру та підзвітність, що є основоположними засадами доброчесного врядування.

На нашу думку, особливої уваги в дальших дослідженнях за цією проблематикою будуть потребувати такі напрямки, як: дослідження впливу війни та повоєнного відновлення на гендерну рівність та доброчесність у публічній службі, розроблення рекомендацій для інтеграції гендерно чутливих підходів у процеси відбудови в публічній сфері, застосування міжнародних практик з формування гендерно чутливої та доброчесної організаційної культури в сфері публічного управління та можливостей їх адаптації до українських реалій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Smidova Z., Cavaciuti A., Johnson J. Anti-corruption and public integrity strategies — Insights from new OECD indicators / *OECD Economics Department Working Papers*. 2022. № 1725. OECD Publishing. Paris. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/08/anti-corruption-and-public-integrity-strategies-insights-from-new-oecd-indicators_874e08c1/a925c7fd-en.pdf.
2. UN Women. Gender Equality Glossary. New York : UN Women, 2022. 34 p. URL: <https://www.unwomen.org>.

3. Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у публічному секторі України : звіт за результатами опитування / [К. Левченко та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної]. Київ, 2023. 76 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites>.
4. European Commission. Gender Equality Strategy 2020–2025. Brussels : European Commission, 2020. 19 p. URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/just/items/682425/en>.
5. United Nations Development Programme (UNDP). Anticorruption and Sustainable Development Goals. New York : UNDP, 2022. 8 p. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/asia_pacific_rbp/a5da6055e42bffdd5525854d04b3b0c99872e05a7afe57f56e18066428b61257.pdf.
6. United Nations. Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW). New York : United Nations, 1979. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>.
7. Закон України «Про ратифікацію Стамбульської конвенції» від 20.06.2022 № 2319–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2319-20>.
8. European Commission. Gender Equality Strategy 2020–2025. Brussels : EC, 2020. 42 p. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en#gender-equality-strategy-2020-2025.
9. Яременко О. І., Намазова Ю. І. Теоретико-методичні засади формування гендерної політики органів публічного управління. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 2 (72). С. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/20>.

10. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Гендерна асиметрія у сучасному міжнародному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.56>.
11. Thoroughgood C. N., Sawyer K. B., Hunter S.T. Real Men Don't Make Mistakes : Investigating the Effects of Leader Gender, Error Type, and the Occupational Context on Leader Error Perceptions. *Journal of Business and Psychology*. 2013. Vol. 28. P. 31–48.
12. Eagly Al., Carli L. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review*. 2007. № 85. P. 62–71.
13. Stivers C. Governance in Dark Times : Practical Philosophy for Public Service. Washington, DC : Georgetown University Press, 2008. 208 p.
14. Krook M. L. Quotas for Women in Politics : Gender and Candidate Selection Reform Worldwide. Oxford : Oxford University Press, 2009. 288 p. URL: <https://global.oup.com/academic/product/quotas-for-women-in-politics-9780199740277?cc=ua&lang=en&>.
15. НАДС : Наталія Алюшина окреслила важливість доброчесності як принципу для публічних службовців. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-okreslyla-vazhlyvist-dobrochesnosti-iak-pryntsyphu-dlia-publichnykh-sluzhbovtziv>.
16. The United Nations Recovery and Peacebuilding Programme (UNRPP). URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/unrpp>.
17. United Nations Development Programme (UNDP). Human Development Report 2021/2022 : Uncertain Times, Unsettled Lives : Shaping our Future in a Transforming World. New York : UNDP, 2022. 320 p. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>.
18. Polzer T., Nolte I., Seiwald J. Gender Budgeting in Public Financial Management : A Literature Review and Research Agenda. *International Review of Administrative Sciences*. 2021. Vol. 89 (2). P. 450–466. DOI: <https://doi.org/10.1177/00208523211031796>.

19. Stensöta H., Wängnerud L. *Gender and Corruption : Historical Roots and New Avenues for Research*. Springer Publisher : Palgrave Macmillan Cham, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-70929-1>. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-70929-1>.

REFERENCES

1. Smidova Z., Cavaciuti A. & Johnsen J. (2022). *Anti-corruption and public integrity strategies : Insights from new OECD indicators*. OECD Economics Department Working Papers. № 1725. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/08/anti-corruption-and-public-integrity-strategies-insights-from-new-oecd-indicators_874e08c1/a925c7fd-en.pdf. [in English]
2. UN Women. (2022). *Gender Equality Glossary*. New York : UN Women. URL: <https://www.unwomen.org>. [in English]
3. Levchenko K., Alyushyna N. (Ed.) et al. (2023). *Zabezpechennia rivnykh prav ta mozhlyvostei zhinok i cholovikiv u publichnomu sektori Ukrainy: Zvit za rezultatamy opytuvannia* [Ensuring equal rights and opportunities for women and men in the public sector of Ukraine : survey report]. Kyiv. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites>. [in Ukrainian]
4. European Commission. (2020). *Gender Equality Strategy 2020–2025*. Brussels : European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/just/items/682425/en>. [in English]
5. United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *Anticorruption and Sustainable Development Goals*. New York : UNDP. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/asia_pacific_rbap/a5da6055e42bffd5525854d04b3b0c99872e05a7afe57f56e18066428b61257.pdf. [in English]
6. United Nations. (1979). *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW)*. New York : United Nations. URL:

<https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>. [in English]

7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). *Zakon Ukrainy «Pro ratyfikatsiiu Stambuls'koi konventsii» № 2319–IX*, June 20, 2022 [Law of Ukraine «On Ratification of the Istanbul Convention» dated 20 June 2022 № 2319–IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2319-20>. [in Ukrainian]

8. European Commission. (2020). *Gender Equality Strategy 2020–2025*. Brussels : European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en#gender-equality-strategy-2020-2025. [in English]

9. Yaremenko O. I., & Namazova Yu. I. (2022). Teoretyko-metodychni zasady formuvannia gendernoi polityky orhaniv publichnoho upravlinnia [Theoretical and methodological foundations for the formation of gender policy in public administration]. *Vcheni zapysky TNU im. V. I. Vernadskoho. Seriiia : Publichne upravlinnia ta administruvannia* – Scientific Notes of V. I. Vernadsky Ternopil National University. Series : Public Management and Administration, 2 (72), 119–124. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/20>. [in Ukrainian]

10. Bezrukova N. V. & Svichkar V. A. (2020). Genderna asymetriia u suchasnomu mizhnarodnomu menedzhmenti [Gender asymmetry in contemporary international management]. *Efektivna ekonomika* – Effective economy, 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.56>. [in Ukrainian]

11. Thoroughgood C. N., Sawyer K. B. & Hunter S. T. (2013). Real men don't make mistakes : Investigating the effects of leader gender, error type, and the occupational context on leader error perceptions. *Journal of Business and Psychology*, 28, 31–48. [in English]

12. Eagly A. & Carli L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85, 62–71, 146. [in English]

13. Stivers C. (2008). *Governance in Dark Times : Practical Philosophy for Public Service*. Washington, DC : Georgetown University Press, 208 p. [in English]
14. Krook M. L. (2009). *Quotas for Women in Politics : Gender and Candidate Selection Reform Worldwide*. Oxford : Oxford University Press. URL: <https://global.oup.com/academic/product/quotas-for-women-in-politics-9780199740277>. [in English]
15. Aliushyna N. (2022). *Nataliia Aliushyna określyla vazhlyvist' dobrochesnosti yak pryntsypu dlia publichnykh sluzhbovtsiv* [Natalia Alyushina outlined the importance of integrity as a principle for public servants]. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-okreslyla-vazhlyvist-dobrochesnosti-iak-pryntsypu-dlia-publichnykh-sluzhbovtsiv>. [in Ukrainian]
16. United Nations Recovery and Peacebuilding Programme (UN RPP). (2023). URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/unrpp>. [in English]
17. United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *Human Development Report 2021/2022 : Uncertain Times, Unsettled Lives : Shaping our Future in a Transforming World*. New York : UNDP. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>. [in English]
18. Polzer T., Nolte I. & Seiwald J. (2021). Gender budgeting in public financial management : A literature review and research agenda. *International Review of Administrative Sciences*. DOI: <https://doi.org/10.1177/00208523211031796>. [in English]
19. Stensöta H. & Wängnerud L. (2018). *Gender and Corruption : Historical Roots and New Avenues for Research*. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-70929-1>. [in English]