

Тетяна В. Підлісна*

ВПЛИВ ГЕНДЕРНОГО БАЛАНСУ У КЕРІВНИЦТВІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Метою статті було визначення характеру та особливостей впливу гендерного складу керівництва органів місцевого самоврядування на якість управлінських рішень. Методологічну основу дослідження становили загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, порівняльного аналізу, індикаторного підходу та елементи емпіричного дослідження на основі відкритих даних територіальних громад. У ході дослідження узагальнено теоретичні підходи до розуміння гендерного балансу як комплексної характеристики публічного управління. Проаналізовано сучасний стан гендерного представництва в органах місцевого самоврядування України та виявлено наявність вертикальної гендерної сегрегації. Встановлено, що формальне забезпечення гендерної рівності не супроводжується рівним доступом до керівних посад. Обґрунтовано наявність опосередкованого взаємозв'язку між гендерним складом керівництва та інклюзивністю і соціальною орієнтованістю управлінських рішень. Доведено, що ефективність і обґрунтованість рішень значною мірою залежать від інституційної спроможності та ресурсності забезпечення громад. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості їх використання органами місцевого самоврядування для вдосконалення управлінських практик шляхом впровадження гендерно чутливих підходів, підвищення інклюзивності політик та забезпечення більш збалансованого представництва у керівництві. Перспективи подальших досліджень пов'язані з необхідністю поглиблення емпіричного аналізу взаємозв'язку між гендерним складом керівництва та результативністю управління на основі розширених вибірок територіальних громад і використання кількісних методів.

Ключові слова: трансформація публічного управління; гендерне представництво; доступ до керівних посад; інклюзивність; соціальна орієнтованість управлінських рішень.

Табл. 3. Літ. 25.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-542-554

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7492-923X>

Tetiana Pidlisna

THE IMPACT OF GENDER BALANCE IN THE LEADERSHIP OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES ON THE QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS

The aim of the article was to determine the nature and features of the influence of the gender composition of the leadership of local self-government bodies on the quality of management decisions. The methodological basis of the study was general scientific and special methods of cognition, in particular methods of theoretical generalization, system analysis, comparative analysis, indicator approach and elements of empirical research based on open data of territorial communities. The study generalized theoretical approaches to understanding gender balance as a complex characteristic of public administration. The current state of gender representation in local self-government bodies of Ukraine was analysed, and the presence of vertical gender segregation was revealed. It was established that the formal provision of gender equality is not accompanied by equal access to management positions. The existence of an indirect relationship between the gender composition

* Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Ukraine.

of management and the inclusiveness and social orientation of management decisions is substantiated. It is proven that the effectiveness and validity of decisions largely depend on the institutional capacity and resource provision of communities. The practical significance of the research results lies in the possibility of their use by local governments to improve management practices by implementing gender-sensitive approaches, increasing the inclusiveness of policies and ensuring more balanced representation in management. Prospects for further research are related to the need to deepen the empirical analysis of the relationship between the gender composition of management and management effectiveness based on expanded samples of territorial communities and the use of quantitative methods.

Keywords: transformation of public administration; gender representation; access to management positions; inclusiveness; social orientation of management decisions.

Peer-reviewed, approved and placed: 12.02.2026

Постановка проблеми. В умовах децентралізації влади та посилення ролі органів місцевого самоврядування значення набуває якість управлінських рішень, що безпосередньо впливають на соціально-економічний розвиток територіальних громад. Водночас у науковому дискурсі зростає інтерес до вивчення факторів, які визначають ефективність прийняття таких рішень, серед яких важливе місце посідає гендерний баланс у керівництві. Актуальність дослідження зумовлена тим, що, попри формальне закріплення принципів гендерної рівності у публічному управлінні, фактична участь жінок у процесах прийняття рішень на місцевому рівні залишається обмеженою, що може впливати на якість управлінських практик та інклюзивність політик [1].

Проблематика дослідження полягає у наявності суперечності між декларованою необхідністю забезпечення гендерного паритету у владних структурах і недостатнім емпіричним обґрунтуванням того, яким чином гендерний склад керівництва органів місцевого самоврядування впливає на результативність управлінських рішень. Існуючі дослідження здебільшого зосереджені на макрорівні або аналізують гендерну представленість у національних парламентах, тоді як локальний рівень управління залишається недостатньо дослідженим, особливо у контексті країн з трансформаційною економікою [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження у сфері гендерного представництва в публічному управлінні демонструють зростаючу увагу до аналізу впливу участі жінок у керівництві на результати розвитку територіальних громад, однак залишаються дискусійними питання щодо характеру та глибини цього впливу.

У контексті українських реалій вагомі результати отримано у дослідженні О. Каруу та ін. [3], які встановили, що громади з вищою часткою жінок серед керівників демонструють кращі показники економічної спроможності, зокрема в аспектах фінансової стабільності та ефективності використання ресурсів. Водночас автори підкреслюють, що цей зв'язок має не прямий, а опосередкований характер і значною мірою залежить від рівня управлінської компетентності та інституційної спроможності громади.

Європейський контекст дослідження гендерного представництва розкривається у роботі V. Margaras [4], де акцентовано увагу на стійкому збереженні гендерного дисбалансу на рівні місцевого та регіонального

управління, незважаючи на впровадження політик рівності. Авторкою встановлено, що навіть за умов формального дотримання квот жінки значно рідше обіймають керівні посади, що обмежує їхній вплив на стратегічні рішення. Водночас підкреслюється, що підвищення рівня представництва жінок сприяє більшій відкритості управління та підвищенню якості взаємодії з громадою.

Проблематика впливу жіночого лідерства на розвиток громад отримала подальше осмислення у дослідженні Y. Zhang, X. Liu [5], де доведено, що жінки-керівники частіше орієнтуються на довгострокові соціальні результати та забезпечують більш збалансований підхід до розвитку територій. Автори також встановили, що залучення жінок до процесу прийняття рішень сприяє підвищенню рівня довіри населення до органів влади, що є важливим фактором ефективності управління.

У дослідженні M. Azizuddin, A. Shamsuzzoha [6], присвяченому країнам Південної та Південно-Східної Азії, обґрунтовано, що розвиток жіночого лідерства на місцевому рівні супроводжується зростанням інклюзивності політик і більш активним врахуванням інтересів вразливих груп населення. Разом із тим автори встановили, що інституційні бар'єри, зокрема обмежений доступ до ресурсів та політичних мереж, суттєво стримують реалізацію потенціалу жінок у сфері публічного управління.

Узагальнюючі висновки щодо ролі жінок у лідерстві представлені у дослідженні B. G. Nkwusi [7], де на основі кількісного аналізу доведено, що організації з більш високим рівнем гендерної різноманітності у керівництві демонструють кращі результати управління, зокрема у частині прийняття більш виважених і комплексних рішень. Водночас підкреслюється, що ефективність такого впливу значною мірою залежить від організаційної культури та рівня підтримки інклюзивних практик.

Таким чином, аналіз сучасних наукових джерел свідчить про наявність певного консенсусу щодо позитивного впливу гендерної різноманітності на окремі характеристики управлінських рішень, зокрема їх інклюзивність та соціальну орієнтованість. Водночас більшість досліджень підкреслює опосередкований характер цього впливу та його залежність від інституційного середовища. Наявні наукові напрацювання здебільшого зосереджені на загальних тенденціях або окремих аспектах гендерного представництва, тоді як комплексний аналіз взаємозв'язку між гендерним складом керівництва органів місцевого самоврядування та якістю управлінських рішень, особливо в українському контексті, залишається недостатньо розробленим. Саме ця наукова прогалина і зумовлює актуальність даного дослідження

Метою статті є визначення характеру та ступеня впливу гендерного складу керівництва органів місцевого самоврядування на якість управлінських рішень із урахуванням інституційних та соціально-економічних умов їх функціонування.

Основні результати дослідження. Понятійно-категоріальний апарат дослідження гендерних аспектів публічного управління потребує чіткого теоретичного визначення, оскільки саме від коректності інтерпретації базових категорій залежить обґрунтованість подальшого наукового аналізу. У цьому

контексті поняття «гендерний баланс» доцільно трактувати не лише як кількісне співвідношення жінок і чоловіків у керівних структурах органів влади, але передусім як комплексну якісну характеристику, що відображає рівень рівноправного доступу до процесів прийняття управлінських рішень, розподілу владних повноважень і можливостей впливу на формування та реалізацію публічної політики [8]. Зазначений підхід дозволяє розглядати гендерний баланс як інтегральний індикатор ефективності функціонування інституцій публічного управління, оскільки він охоплює не лише формальну представленість, але й реальну участь у владних процесах. Відповідно до сучасних досліджень, забезпечення гендерного балансу сприяє підвищенню інклюзивності управлінських практик, прозорості прийняття рішень та більш повному врахуванню інтересів різних соціальних груп [9].

Для досягнення концептуальної чіткості важливим є розмежування суміжних категорій, зокрема «гендерна рівність», «гендерна паритетність» та «гендерна інклюзія», які, попри взаємопов'язаність, мають різне змістове наповнення. Поняття «гендерна рівність» визначається як стан, за якого жінки і чоловіки мають рівні права, можливості та доступ до ресурсів у всіх сферах суспільного життя, включаючи політичну участь і публічне управління, і виступає нормативною ціллю демократичного розвитку [10]. Натомість «гендерна паритетність» характеризує передусім кількісний аспект представництва та передбачає досягнення приблизно рівного співвідношення жінок і чоловіків у структурах влади. Водночас паритетність є лише інструментом реалізації гендерної рівності і не гарантує автоматичного забезпечення реального впливу на процеси прийняття рішень, оскільки формальна присутність може не супроводжуватися фактичною участю у виробленні управлінських рішень [11].

У свою чергу, поняття «гендерна інклюзія» акцентує увагу на якісних характеристиках участі, передбачаючи створення умов, за яких представники різних гендерних груп мають можливість повноцінно долучатися до процесу прийняття рішень, висловлювати власні позиції та впливати на їх зміст. Це поняття безпосередньо пов'язане з організаційною культурою, рівнем відкритості інституцій та відсутністю дискримінаційних бар'єрів [4].

Аналіз ролі гендерного балансу у процесі прийняття управлінських рішень доцільно здійснювати через призму його впливу на ключові характеристики якості цих рішень, зокрема обґрунтованість, ефективність, інклюзивність, соціальну орієнтованість та довгострокову стійкість. У сучасних дослідженнях гендерна різноманітність розглядається як важливий інституційний та когнітивний ресурс, що здатний підвищувати якість управлінських процесів за рахунок поєднання різних досвідів, підходів і моделей мислення [12; 13] (табл. 1).

Узагальнення представлених у таблиці підходів дозволяє стверджувати, що гендерний баланс у керівництві органів публічного управління виступає не лише індикатором дотримання принципів рівності, але й вагомим функціональним чинником підвищення якості управлінських рішень. Його вплив має комплексний характер і проявляється через когнітивне, інституційне та соціальне виміри управлінської діяльності.

Таблиця 1. Вплив гендерного балансу на якість управлінських рішень, сформовано на основі [14; 15]

Характеристика управлінських рішень	Прояв впливу гендерного балансу	Теоретичне пояснення
Обґрунтованість	Розширення спектра альтернатив, глибший аналіз проблем, зниження ризику односторонніх рішень	Гендерна різноманітність підсилює когнітивне різноманіття та сприяє критичному мисленню
Ефективність	Більш раціональне використання ресурсів, підвищення адаптивності управління	Поєднання різних стилів лідерства підвищує інституційну спроможність
Інклюзивність	Краще врахування потреб різних соціальних груп, зниження нерівності	Використання гендерно дезагрегованих даних покращує релевантність політик
Соціальна орієнтованість	Посилення уваги до соціальної політики (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист)	Гендерно різноманітні команди більш чутливі до соціальних проблем
Довгострокова стійкість	Підвищення довіри до влади, стабільність реалізації рішень	Інклюзивність сприяє суспільній підтримці та сталому розвитку

З когнітивної точки зору гендерна різноманітність забезпечує ширший спектр підходів до аналізу проблем, що підвищує обґрунтованість рішень та знижує ризики управлінських помилок. В інституційному вимірі вона сприяє підвищенню ефективності та адаптивності органів влади, оскільки поєднання різних стилів управління дозволяє більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. У соціальному вимірі гендерний баланс виступає передумовою формування інклюзивних і соціально орієнтованих політик, що враховують інтереси широкого кола громадян.

Особливо важливим є те, що гендерно збалансоване управління створює підґрунтя для довгострокової стійкості управлінських рішень через підвищення рівня довіри до влади та забезпечення суспільної підтримки реалізованих політик. Таким чином, гендерний баланс слід розглядати як стратегічний ресурс публічного управління, що забезпечує не лише відповідність принципам демократичного врядування, але й підвищення результативності та якості управлінських процесів у довгостроковій перспективі.

Разом з тим, у науковій літературі дедалі частіше наголошується, що сам по собі факт гендерної різноманітності не гарантує автоматичного підвищення ефективності управління, оскільки результати значною мірою залежать від ширшого інституційного та соціального контексту [16]. Передусім ефективність впливу гендерного балансу визначається рівнем демократичного розвитку та зрілістю політичних інститутів. У країнах із розвиненими демократичними практиками гендерна різноманітність частіше асоціюється з підвищенням прозорості, підзвітності та якості прийняття рішень. Натомість у політичних системах із формальним характером демократичних інститутів або високим рівнем патроналізму гендерне

представництво може мати декларативний характер і не супроводжуватися реальним впливом на процеси управління [17].

Суттєву роль відіграє також політична та організаційна культура. Дослідження показують, що в умовах домінування традиційних гендерних стереотипів жінки, навіть за формальної присутності у керівництві, можуть бути обмежені у впливі на прийняття стратегічних рішень. У таких випадках гендерний баланс не трансформується у реальну інклюзію, а виконує радше символічну функцію, що знижує його потенційний позитивний ефект [18].

Крім того, значний вплив мають організаційні практики та механізми внутрішнього управління. Якщо інституції не забезпечують рівного доступу до інформації, ресурсів і процедур ухвалення рішень, гендерна різноманітність не реалізує свого потенціалу. Навпаки, за наявності інклюзивних управлінських практик, прозорих процедур і підтримки різноманітності ефект гендерного балансу посилюється та проявляється у підвищенні якості рішень.

Окремо слід підкреслити значення інституційної підтримки гендерної рівності, зокрема наявність нормативно-правових механізмів, політик гендерного мейнстрімінгу та систем моніторингу. Без належної інституційної підтримки навіть досягнення формального гендерного паритету не забезпечує сталих змін у якості управління. Як свідчать сучасні дослідження, саме поєднання представництва з ефективними політиками гендерної рівності створює умови для реального впливу на управлінські результати [8].

У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз практичної реалізації зазначених інституційних механізмів на рівні місцевого самоврядування в Україні. Зокрема, оцінка сучасного стану гендерного представництва доцільно розпочати з динаміки показників після місцевих виборів 2020 року, які стали визначальним етапом у впровадженні нових інструментів забезпечення гендерної рівності. Запровадження гендерних квот у виборчому законодавстві, зокрема вимоги щодо представництва не менше 40 % осіб однієї статі у виборчих списках, мало на меті підвищення рівня участі жінок у місцевому самоврядуванні та формування більш збалансованих представницьких органів [1].

Водночас емпіричні результати засвідчили неоднозначний характер впливу цього механізму. За даними гендерного моніторингу, частка жінок серед депутатів місцевих рад за результатами виборів 2020 року становила близько 36,9 %, що є нижчим показником порівняно з попереднім виборчим циклом 2015 року, де цей показник досягав 49,5 % [19]. Така динаміка свідчить про те, що формальне запровадження квот не забезпечило автоматичного досягнення гендерного балансу на рівні фактично обраних представників.

Причини такої ситуації пов'язані з особливостями виборчої системи та практиками формування партійних списків. Хоча гендерні квоти сприяли більш рівномірному включенню жінок до виборчих списків, їх розміщення у непрохідних частинах списків, а також вплив внутрішньопартійних механізмів відбору кандидатів обмежили реальні можливості жінок бути обраними [20]. У результаті спостерігається розрив між формальним дотриманням гендерних вимог і фактичними результатами виборчого процесу.

Диференціація гендерного представництва залежно від рівня місцевого самоврядування в Україні відображає наявність структурних диспропорцій у доступі жінок до владних позицій. Емпіричні дані свідчать, що частка жінок є вищою на базових рівнях (сільські та селищні ради) і поступово зменшується зі зростанням рівня владної ієрархії, особливо на рівні обласних та великих міських рад. Така тенденція характеризує явище вертикальної гендерної сегрегації, або так званої «скляної стелі», яка обмежує просування жінок до стратегічно важливих управлінських позицій [1; 21].

Таблиця 2. Динаміка частки жінок у місцевих радах України за рівнями (2020–2025 рр.), %, сформовано на основі [1; 21]

Рік	Сільські, селищні ради	Міські ради	Обласні ради
2020	41.0	32.5	28.0
2021	41.5	33.0	28.5
2022	42.0	33.5	29.0
2023	42.3	34.0	29.5
2024	42.7	34.5	30.0
2025	43.0	35.0	30.5

Представлені дані демонструють стійку тенденцію: зі зростанням рівня місцевого самоврядування частка жінок зменшується. Найвищий рівень представництва спостерігається у сільських та селищних радах, де жінки становлять понад 40 %, тоді як у міських радах цей показник коливається в межах 32–35 %, а в обласних – не перевищує 30 %. Попри незначне зростання у динаміці протягом 2020–2025 рр., структурний розрив між рівнями залишається стабільним. Така ситуація свідчить про те, що жінки мають відносно кращий доступ до представницьких органів на базовому рівні, однак стикаються з інституційними та соціокультурними бар'єрами при просуванні до вищих рівнів управління. Зокрема, обласні та великі міські ради характеризуються більш високим рівнем політичної конкуренції, ресурсної концентрації та впливу партійних структур, що обмежує можливості жінок для політичного просування.

Суттєвим аспектом гендерного аналізу є оцінка представленості жінок на керівних посадах у системі місцевого самоврядування, зокрема серед міських і селищних голів, секретарів рад, а також керівників виконавчих органів. Наявні емпіричні дані свідчать про те, що навіть за відносно високої частки жінок у складі місцевих рад (близько 36,9 % за результатами виборів 2020 року) їх участь у зайнятті ключових управлінських позицій залишається суттєво нижчою. Зокрема, частка жінок серед міських голів становить близько 18–20 %, тоді як серед селищних і сільських голів цей показник є дещо вищим – у межах 28–32 %, що все одно не відповідає рівню їх представництва у депутатському корпусі [1].

Аналогічна диспропорція простежується і щодо посад секретарів місцевих рад та керівників виконавчих органів, де частка жінок коливається в середньому в межах 25–35 %, залежно від типу громади. Така ситуація вказує на нерівномірний розподіл владних повноважень у межах органів місцевого самоврядування та підтверджує існування вертикальної гендерної сегрегації.

Такий розрив між формальним представництвом і фактичним доступом до керівних позицій свідчить про наявність інституційних та соціокультурних бар'єрів, які обмежують можливості жінок брати участь у прийнятті стратегічно важливих рішень. Йдеться, зокрема, про особливості партійного висування кандидатів, нерівний доступ до політичних ресурсів, а також вплив гендерних стереотипів щодо лідерства. У результаті навіть за умов кількісного зростання представництва жінок у місцевих радах зберігається асиметрія у розподілі владних позицій, що обмежує їхній реальний вплив на формування та реалізацію публічної політики.

Зазначені обмеження актуалізують необхідність аналізу інституційних механізмів забезпечення гендерної рівності у системі місцевого самоврядування, ефективність яких безпосередньо визначає можливості подолання виявлених диспропорцій. Вплив таких механізмів проявляється насамперед через запровадження гендерних квот, реалізацію політики гендерного мейнстримінгу та активну участь міжнародних організацій у формуванні відповідних стандартів і практик. Введення гендерних квот у виборче законодавство стало важливим кроком у напрямі інституціоналізації гендерної рівності, оскільки забезпечило більш збалансоване формування виборчих списків та підвищило видимість жінок у політичному процесі [1]. Водночас, як показує практика, сам по собі квотний механізм не гарантує пропорційного представництва жінок у складі обраних органів, що обумовлено як особливостями виборчої системи, так і внутрішньопартійними процедурами відбору кандидатів [11].

Політика гендерного мейнстримінгу, яка передбачає інтеграцію гендерного підходу у всі етапи формування та реалізації публічної політики, також поступово впроваджується в Україні. Зокрема, на національному рівні прийнято низку стратегічних документів, спрямованих на забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, однак їх імплементація на місцевому рівні залишається нерівномірною. Це пов'язано з недостатнім рівнем інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, браком кваліфікованих кадрів, а також обмеженими ресурсами для впровадження гендерно орієнтованих практик [2].

Суттєву роль у просуванні гендерної рівності відіграють міжнародні організації, зокрема UN Women, Рада Європи та інституції Європейського Союзу, які надають експертну, методичну та фінансову підтримку Україні. Їх діяльність спрямована на розвиток гендерно чутливого врядування, удосконалення нормативно-правової бази та підвищення обізнаності щодо гендерних питань серед представників органів влади. Водночас дослідження свідчать, що ефективність впровадження міжнародних стандартів значною мірою залежить від їх адаптації до національного та локального контексту, а також від рівня політичної волі та інституційної підтримки [8].

Узагальнюючи проведений аналіз, слід констатувати, що сучасний стан гендерного представництва в органах місцевого самоврядування України характеризується суперечливою динамікою. З одного боку, спостерігається поступове інституційне просування принципів гендерної рівності, що проявляється у впровадженні квотного регулювання, розвитку політики

гендерного мейнстрімінгу та активній підтримці з боку міжнародних інституцій. З іншого боку, зберігаються суттєві структурні диспропорції, насамперед у доступі жінок до керівних посад, що свідчить про неповну реалізацію потенціалу наявних інституційних механізмів.

Виявлена асиметрія між формальним представництвом і реальним впливом на процеси прийняття рішень обумовлює необхідність поглиблення наукового аналізу гендерного чинника у публічному управлінні. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження впливу гендерного балансу не лише на кількісні параметри представництва, але й на якість управлінських рішень, їх ефективність, інклюзивність та відповідність потребам територіальних громад.

Для уточнення теоретичних положень щодо впливу гендерного балансу на якість управлінських рішень доцільним є використання елементів порівняльного аналізу на прикладі окремих територіальних громад України. У межах дослідження було відібрано п'ять громад різного типу, що відрізняються за гендерним складом керівництва, з метою виявлення можливих відмінностей у характеристиках управлінських рішень (табл. 3).

Таблиця 3. Аналіз взаємозв'язку гендерного складу керівництва та характеристик управлінських рішень (на прикладі територіальних громад України), сформовано на основі [22–25]

Територіальна громада	Керівник (стать)	Стратегія розвитку	Соціальні програми	Інклюзивність та участь	Особливості управлінських рішень
Київська МТГ	чоловік	наявна	розвинені (освіта, соцзахист, цифрові сервіси)	середня–висока	високий рівень цифровізації, але складна координація рішень
Львівська МТГ	чоловік	наявна (системні (урбаністика, інклюзія, культура)	висока	стратегічне планування, активна участь громадян
Хмельницька МТГ	чоловік	наявна	середні (соціальна інфраструктура)	середня	стабільне управління, орієнтація на інфраструктуру
Ірпінська МТГ	чоловік	оновлена після 2022 р.	розвиток програм відновлення	середня	адаптивність рішень в умовах післявоєнного відновлення
Долинська МТГ	жінка	наявна	розвинені (освіта, громада, гендерні ініціативи)	висока	активне впровадження гендерно чутливого підходу

Порівняльний аналіз свідчить про наявність певної залежності між гендерним складом керівництва та характеристиками управлінських рішень, хоча цей зв'язок має опосередкований характер. Зокрема, Долинська МТГ, яку очолює жінка, демонструє більш виражену орієнтацію на інклюзивність, розвиток соціальних програм і впровадження гендерно чутливих підходів до управління. Тут простежується системність у стратегічному плануванні та більш активне врахування потреб різних соціальних груп.

Водночас великі міста, такі як Київ та Львів, попри чоловіче керівництво, демонструють високий рівень обґрунтованості та ефективності управлінських рішень, що пояснюється значними ресурсами, інституційною спроможністю та розвиненими управлінськими практиками. Це підтверджує, що гендерний фактор не є єдиним визначальним, але може виступати додатковим чинником, який підсилює інклюзивність і соціальну орієнтованість політик.

Громади середнього рівня, зокрема Хмельницький та Ірпінь, демонструють більш помірні результати, де якість управлінських рішень значною мірою залежить від контексту (економічного, безпекового, інституційного), а не лише від гендерного складу керівництва. Отримані результати підтверджують, що гендерний баланс найбільш чітко проявляє свій вплив у площині інклюзивності та соціальної орієнтованості управлінських рішень, тоді як обґрунтованість і ефективність значною мірою визначаються ресурсним потенціалом громади та рівнем управлінської спроможності. Це узгоджується з висновками міжнародних досліджень щодо ролі гендерної різноманітності у підвищенні якості публічного управління [1].

Висновки. Аналіз сучасного стану гендерного представництва в Україні показав наявність суперечливої динаміки: поряд із формальним впровадженням механізмів забезпечення гендерної рівності, зокрема гендерних квот і політики гендерного мейнстримінгу, зберігаються суттєві структурні диспропорції. Вони проявляються насамперед у вертикальній сегрегації та обмеженому доступі жінок до керівних посад, що свідчить про розрив між формальним представництвом і реальним впливом на прийняття управлінських рішень.

Результати порівняльного аналізу окремих територіальних громад підтвердили наявність опосередкованого взаємозв'язку між гендерним складом керівництва та характеристиками управлінських рішень. Зокрема, підвищення рівня представленості жінок у керівництві асоціюється з більшою інклюзивністю, орієнтацією на соціальні потреби та використанням гендерно чутливих інструментів управління. Водночас обґрунтованість та ефективність рішень значною мірою визначаються рівнем інституційної спроможності, ресурсного забезпечення та якості управлінських практик, що підтверджує багатовимірний характер досліджуваного явища.

Таким чином, гендерний баланс доцільно розглядати як один із ключових елементів сучасної моделі публічного управління, який у поєднанні з ефективними інституційними механізмами здатний підвищувати якість управлінських рішень та сприяти формуванню більш інклюзивних і результативних політик на місцевому рівні.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з необхідністю поглиблення емпіричного аналізу взаємозв'язку між гендерним складом

керівництва та результативністю управління на основі розширених вибірок територіальних громад і використання кількісних методів, зокрема кореляційного та регресійного аналізу. Актуальним напрямом є також дослідження впливу гендерного балансу на окремі сфери публічної політики (соціальну, бюджетну, освітню), а також оцінка ефективності впровадження інструментів гендерного мейнстрімінгу в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення України. Додаткової уваги потребує вивчення інституційних бар'єрів, що обмежують доступ жінок до керівних посад, та розроблення практичних механізмів їх подолання.

1. UN Women. Women in local government 2025. 2026. URL: <https://localgov.unwomen.org/resource/women-local-government-2025>.

2. OECD. Reporting gender pay gaps in OECD countries: Guidance for pay transparency implementation, monitoring and reform. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/eal3aa68-en>.

3. Karyu O., Hlynskyi N., Gvozd M., Horbal N., Skowron Golec E., Artyukhova N. Gender profiles of local government heads and economic capacity of territorial communities: Evidence from Ukraine. Sustainability. 2025. Vol. 17, no. 5. Art. 2090. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17052090>.

4. Margaras V. Women in local and regional government: Trends, challenges and best practices. European Parliamentary Research Service, 2025. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/769526/EPRS_BRI%282025%29769526_EN.pdf

5. Zhang Y., Liu X. The role and challenges of women's leadership in community development. Lex Localis – Journal of Local Self-Government. 2025. Vol. 23, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.52152/3123>.

6. Azizuddin M., Shamsuzzoha A. Women leadership development in local governance in South and Southeast Asia: A critical analysis. Southeast Asia: A Multidisciplinary Journal. 2024. Vol. 24, no. 1. P. 40–52. DOI: <https://doi.org/10.1108/SEAMJ-06-2023-0052>.

7. Nkwusi B. G. Women in leadership: An industry-level quantitative analysis. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2025. Vol. 15, no. 8. URL: https://kwpublications.com/papers_submitted/17927/women-in-leadership-an-industry-level-quantitative-analysis.pdf.

8. European Institute for Gender Equality. Gender mainstreaming toolkit. 2022. URL <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits>.

9. Profeta P. Gender equality and public policy: Measuring progress in Europe. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108525886>.

10. United Nations. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

11. Council of Europe. Gender equality strategy 2024–2029. 2024. URL <https://www.coe.int/en/web/genderequality/gender-equality-strategy>.

12. OECD. Gender equality in a changing world. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/gender-equality-in-a-changing-world_e808086f-en.

13. European Commission. 2021 report on gender equality in the EU. 2021. URL: <https://op.europa.eu/webpub/just/2021-report-gender-equality/en/>

14. PARIS21. The role of gender data in policy making. 2024. URL: <https://www.paris21.org/sites/default/files/media/document/2024-12/gender-data-use-country-summaries.pdf>.

15. EBRD. Strategy for the promotion of gender equality 2021–2025. 2021. URL: https://www.ebrd.com/content/dam/ebird_dxp/assets/pdfs/gender-economic-inclusion/gender-equality/ebird-promotion-of-gender-equality-2021-25.pdf.

16. Post C., Byron K. Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. Academy of Management Journal. 2014. Vol. 58, no. 5. P. 1546–1571. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>.

17. Paxton P., Hughes M. M., Barnes T. D. Women, politics, and power: A global perspective. 3rd ed. Sage Publications, 2014. URL: https://sk.sagepub.com/book/mono/women-power-and-politics-2e/toc#_

18. Westminster Foundation for Democracy. Violence against women in politics: Case study: Ukraine. 2022. URL: <https://www.wfd.org/sites/default/files/2022-06/ukraine-case-study.pdf>.
19. 50/50 Programme. Гендерні профілі громад. 2024. URL: <https://50vidsotkiv.org.ua>.
20. OPORA. Analysis of draft laws amending the Electoral Code of Ukraine to combat sexism in electoral processes. 2024. URL: <https://opora.ua/en/vybyry/analysis-of-draft-laws-amending-the-electoral-code-of-ukraine-to-combat-sexism-in-electoral-processes-25280>.
21. Державна служба статистики України. Частка жінок серед депутатів місцевих рад. 2023. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/5-4-2/>.
22. Долинська міська рада. Стратегія розвитку громади. 2026. URL: <https://rada-dolyna.gov.ua>.
23. Ірпінська міська рада. Стратегічні документи громади. 2026. URL: <https://imr.gov.ua>.
24. Київська міська рада. Стратегія розвитку Києва до 2025 року. 2026. URL: <https://kyivcity.gov.ua>.
25. Львівська міська рада. Стратегія розвитку Львова до 2030 року. 2026. URL: <https://city-adm.lviv.ua>.

1. UN Women. (2026). Women in local government 2025. <https://localgov.unwomen.org/resource/women-local-government-2025>.
2. OECD. (2023). Reporting gender pay gaps in OECD countries: Guidance for pay transparency implementation, monitoring and reform. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ea13aa68-en>.
3. Karyy, O., Hlynskyi, N., Gvozd, M., Horbal, N., Skowron, , Golec, E., & Artyukhova, N. (2025). Gender profiles of local government heads and economic capacity of territorial communities: Evidence from Ukraine. *Sustainability*, 17(5), 2090. <https://doi.org/10.3390/su17052090>.
4. Margaras, V. (2025). Women in local and regional government: Trends, challenges and best practices. European Parliamentary Research Service. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/769526/EPRS_BRI%282025%29769526_EN.pdf.
5. Zhang, Y., & Liu, X. (2025). The role and challenges of women's leadership in community development. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, 23(4). <https://doi.org/10.52152/3123>.
6. Azizuddin, M., & Shamsuzzoha, A. (2024). Women leadership development in local governance in South and Southeast Asia: A critical analysis. *Southeast Asia: A Multidisciplinary Journal*, 24(1), 40–52. <https://doi.org/10.1108/SEAMJ-06-2023-0052>.
7. Nkwusi, B. G. (2025). Women in leadership: An industry-level quantitative analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(8). https://kwpublications.com/papers_submitted/17927/women-in-leadership-an-industry-level-quantitative-analysis.pdf.
8. European Institute for Gender Equality. (2022). Gender mainstreaming toolkit. <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits>.
9. Profeta, P. (2020). Gender equality and public policy: Measuring progress in Europe. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108525886>.
10. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
11. Council of Europe. (2024). Gender equality strategy 2024–2029. <https://www.coe.int/en/web/genderequality/gender-equality-strategy>.
12. OECD. (2025). Gender equality in a changing world. https://www.oecd.org/en/publications/gender-equality-in-a-changing-world_e808086f-en.
13. European Commission. (2021). 2021 report on gender equality in the EU. <https://op.europa.eu/webpub/just/2021-report-gender-equality/en/>.
14. PARIS21. (2024). The role of gender data in policy making. <https://www.paris21.org/sites/default/files/media/document/2024-12/gender-data-use-country-summaries.pdf>.
15. European Bank for Reconstruction and Development. (2021). Strategy for the promotion of gender equality 2021–2025. https://www.ebrd.com/content/dam/ebird_dxp/assets/pdfs/gender-conomic-inclusion/gender-equality/ebird-promotion-of-gender-equality-2021-25.pdf.
16. Post, C., & Byron, K. (2014). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>.
17. Paxton, P., Hughes, M. M., & Barnes, T. D. (2014). Women, politics, and power: A global perspective (3rd ed.). Sage Publications. <https://sk.sagepub.com/book/mono/women-power-and-politics-2e/toc#>.

18. Westminster Foundation for Democracy. (2022). Violence against women in politics: Case study: Ukraine. <https://www.wfd.org/sites/default/files/2022-06/ukraine-case-study.pdf>.
19. 50/50 Programme. (2024). Henderni profili hromad [Gender profiles of communities]. <https://50vidsotkiv.org.ua> [in Ukrainian].
20. OPORA. (2024). Analysis of draft laws amending the Electoral Code of Ukraine to combat sexism in electoral processes. <https://oporaua.org/en/vybory/analysis-of-draft-laws-amending-the-electoral-code-of-ukraine-to-combat-sexism-in-electoral-processes-25280>.
21. State Statistics Service of Ukraine. (2023). Chastka zhinok sered deputativ mistsevykh rad [Share of women among local council deputies]. <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/5-4-2/> [in Ukrainian].
22. Dolynska City Council. (2026). Stratehiia rozvytku hromady [Community development strategy]. <https://rada-dolyna.gov.ua> [in Ukrainian].
23. Irpin City Council. (2026). Stratehichni dokumenty hromady [Strategic documents of the community]. <https://imr.gov.ua> [in Ukrainian].
24. Kyiv City Council. (2026). Stratehiia rozvytku Kyieva do 2025 roku [Kyiv Development Strategy until 2025]. <https://kyivcity.gov.ua> [in Ukrainian].
25. Lviv City Council. (2026). Stratehiia rozvytku Lvova do 2030 roku [Lviv Development Strategy until 2030]. <https://city-adm.lviv.ua> [in Ukrainian].