

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).  
Спеціальність – 281.  
Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 1.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.13>**

**УДК 354:004.9:316.346.2**

*О. О. Бутник,*

*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри теорії та практики управління,*

*Національний технічний університет України*

*"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1031-9766>*

## **ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ГЕНДЕРНИЙ ВИМІР**

*O. Butnyk,*

*PhD in Public Administration, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Management,*

*National Technical University of Ukraine*

*"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

## **INCLUSIVE DEVELOPMENT OF CIVIL SERVICE IN THE DIGITALIZATION ERA: THE GENDER DIMENSION**

*У статті досліджено ключову роль гендерного мейнстрімінгу у процесах цифровізації державної служби та його вплив на формування стратегії інклюзивного розвитку. Висвітлено значення цифрових технологій для підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення рівного*

доступу до державних послуг. Проаналізовано міжнародний досвід у сфері гендерно-чутливого врядування та наведено приклади впровадження гендерних підходів у державному управлінні країн ЄС, Канади та Естонії. Обґрунтовано необхідність розробки національних інструментів моніторингу гендерного балансу, створення навчальних програм із цифрових навичок для жінок та зміцнення міжнародного партнерства. Результати дослідження підтверджують, що інтеграція гендерного підходу в цифрові стратегії сприяє підвищенню прозорості та інклюзивності державних установ, забезпечуючи рівноправну участь усіх соціальних груп у процесах управління.

*The article examines the critical role of gender mainstreaming in the digital transformation of the civil service and its impact on shaping an inclusive development strategy. The study emphasizes the importance of digital technologies in enhancing the efficiency of governance processes and ensuring equal access to public services for all social groups. The author analyzes international practices in gender-sensitive governance and presents examples of implementing gender-oriented approaches in public administration in EU countries, Canada, and Estonia. The paper identifies key challenges for Ukraine, including the underrepresentation of women in leadership positions, limited access to digital infrastructure in remote areas, and the lack of comprehensive educational programs aimed at developing digital competencies among women.*

*In addition, the research highlights the necessity of developing national mechanisms for monitoring gender balance in the public sector, creating tailored training programs to enhance digital literacy, and fostering collaboration with international organizations to adapt best practices in gender-inclusive governance. The proposed measures include the establishment of mentorship programs, transparent monitoring systems for gender representation in the civil service, and initiatives to increase public access to open data on the composition of state institutions.*

*The article concludes that integrating a gender-sensitive approach into digital governance strategies strengthens transparency and accountability in public administration, contributing to the development of a more inclusive and equitable civil service. This approach ensures that men and women have equal opportunities to participate in decision-making processes and access career advancement in the digitalized public sector. The findings underscore the importance of institutional support, international partnerships, and consistent evaluation of gender policies to achieve sustainable progress in building an inclusive digital governance system. Furthermore, it emphasizes that addressing gender disparities in digital governance is crucial for fostering public trust and ensuring long-term democratic development.*

**Ключові слова:** *цифровізація, державна служба, гендерний мейнстрімінг, інклюзивний розвиток, публічне управління.*

**Keywords:** *digital transformation, civil service, gender mainstreaming, inclusive development, public administration.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В епоху цифровізації державна служба стикається з викликами, які стосуються не лише впровадження інноваційних технологій, але й забезпечення соціальної рівності та інклюзивності. Однією з ключових проблем є необхідність інтеграції гендерного мейнстрімінгу у стратегії цифрової трансформації державного управління. Цифровізація, яка відкриває нові можливості для оптимізації адміністративних процесів і розширення доступу громадян до державних послуг, може водночас поглиблювати існуючі нерівності, якщо вона не враховує гендерних аспектів. Зокрема, недостатнє врахування потреб різних соціальних груп у процесах розробки та впровадження цифрових рішень може призвести до дискримінаційних практик і обмеження доступу до ресурсів.

Актуальність проблеми полягає в тому, що державна служба повинна виконувати функцію не лише адміністративного управління, але й

забезпечення соціальної справедливості та рівних можливостей для всіх громадян. Гендерний мейнстримінг у цифровізації державного управління сприяє формуванню політик, орієнтованих на реальні потреби населення, забезпечуючи водночас інклюзивність і прозорість державних інституцій. Науковий інтерес до цієї теми зумовлений необхідністю розробки ефективних підходів до поєднання цифрових інновацій та гендерної політики, а також оцінки їх впливу на соціально-економічний розвиток.

Практична важливість розглянутої проблеми визначається потребою у створенні гендерно-чутливих цифрових платформ, які забезпечать рівний доступ до державних послуг та інформації для всіх громадян, незалежно від їхньої статі, віку чи соціального статусу. Окрім того, інтеграція гендерного підходу у цифрову трансформацію державної служби може стати основою для розробки більш ефективних та інклюзивних політик, які враховують реалії сучасного суспільства. Таким чином, вирішення цієї проблеми сприятиме не лише підвищенню ефективності державного управління, але й зміцненню демократичних цінностей і соціальної стабільності.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Огляд сучасних досліджень та публікацій, присвячених державній службі в епоху цифровізації та ролі гендерного мейнстримінгу у формуванні стратегії інклюзивного розвитку, свідчить про значний внесок як українських, так і міжнародних науковців.

Серед основних робіт варто виділити звіт "The Gender Snapshot 2023", підготовлений ООН Жінки разом із Департаментом з економічних та соціальних питань [1]; практичний аспект впровадження гендерного мейнстримінгу в державних органах висвітлюється на прикладі Держмитслужби України, яка переймає досвід європейських колег у цій сфері [2]; дослідження, опубліковане на платформі World Economic Forum, розглядає, як цифрова публічна інфраструктура може сприяти подоланню гендерних розривів та забезпеченню інклюзивної цифрової трансформації для жінок і дівчат [3]; дослідження, опубліковане на платформі World Bank Blogs,

наголошує на важливості інтеграції гендерного підходу в політику GovTech для забезпечення стійкого та інклюзивного державного управління [4].

Європейський інститут гендерної рівності (EIGE) також надає корисні рекомендації в галузі впровадження гендерно-чутливих підходів. Наприклад, праці Енді Фуллера, Карли Брос Сабрії та їхніх колег містять практичні інструменти для оцінки та реалізації гендерних політик у цифрових трансформаційних процесах, демонструючи успішний досвід країн ЄС, який може бути адаптований в Україні [5].

Українські науковці, зокрема Матвеева О.Ю., Стрельченко О.Г., Бухтіярова І.Г., Бухтіяров О.А., Співак М.В., акцентують увагу на важливості врахування гендерної складової у цифровізації державних послуг. Їхні роботи висвітлюють необхідність забезпечення рівного доступу до державних сервісів для всіх громадян незалежно від статі.

Ці дослідження разом підкреслюють ключову роль гендерно-чутливого підходу в цифровій трансформації. Проте, питання ролі гендерного мейнстримінгу у формуванні стратегії інклюзивного розвитку залишається актуальним і потребує посилення наукових досліджень задля впровадження ефективних політичних реформ. Це дозволить гарантувати, що цифрові інновації сприятимуть гендерній рівності та ефективному врядуванню.

***Формулювання цілей статті (постановка завдання).*** Основними цілями статті є дослідження державної служби в епоху цифровізації та обґрунтування ролі гендерного мейнстримінгу у формуванні стратегії інклюзивного розвитку.

***Виклад основного матеріалу дослідження.***

Цифрова трансформація є комплексним процесом впровадження сучасних цифрових технологій у різні сфери діяльності з метою підвищення ефективності, прозорості та адаптивності. У контексті державної служби цифрова трансформація означає перехід від традиційних адміністративних практик до інноваційних форм управління, що базуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Вона передбачає не лише

автоматизацію існуючих процесів, але й радикальну зміну підходів до прийняття рішень, організації роботи та взаємодії з громадянами.

Головною метою цифровізації у сфері державної служби є створення ефективної, прозорої та орієнтованої на громадян системи управління. Це включає спрощення адміністративних процедур, зменшення бюрократії, підвищення доступності державних послуг, а також забезпечення відкритості даних для громадськості. Цифровізація дозволяє державним органам швидше реагувати на виклики, оптимізувати витрати, підвищувати рівень довіри населення до влади та залучати громадян до участі в процесах прийняття рішень.

Цифровізація державної служби ґрунтується на низці ключових принципів, які забезпечують ефективність її реалізації. По-перше, це принцип громадяноорієнтованості, що передбачає врахування потреб громадян на всіх етапах розробки та впровадження цифрових рішень. По-друге, принцип інклюзивності, спрямований на забезпечення рівного доступу до цифрових послуг для всіх соціальних груп. Третім принципом є прозорість, яка забезпечується через впровадження системи відкритих даних. Нарешті, важливим є принцип безпеки та захисту персональних даних, що враховує ризики кіберзагроз і необхідність дотримання етичних стандартів.

Гендерний мейнстрімінг як концепція бере свій початок з другої половини ХХ століття, коли зростаюча увага до прав людини та гендерної рівності стала частиною глобального дискурсу. Офіційно цей підхід був закріплений на Четвертій Всесвітній конференції зі становища жінок у Пекіні (1995 рік), де було проголошено необхідність інтеграції гендерної перспективи в усі сфери суспільного життя. З того часу гендерний мейнстрімінг став обов'язковим елементом стратегій Організації Об'єднаних Націй, Європейського Союзу та інших міжнародних організацій, спрямованих на забезпечення гендерної рівності.

Міжнародні зобов'язання, такі як Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW) [6], Цілі сталого розвитку ООН

(зокрема Ціль 5 – гендерна рівність) [7], а також резолюції Ради Безпеки ООН щодо жінок, миру та безпеки, підкреслюють критичну роль гендерної рівності у побудові інклюзивних суспільств. Ці документи створили нормативну базу для інтеграції гендерного підходу у національні та міжнародні політики.

Гендерна рівність є не лише етичним і правовим імперативом, але й ключовою умовою для досягнення сталого та інклюзивного розвитку. Інтеграція гендерної перспективи в економічні, соціальні та екологічні політики дозволяє враховувати різні потреби та можливості жінок і чоловіків, сприяючи більш ефективному розподілу ресурсів і підвищенню загальної продуктивності суспільства.

Гендерний мейнстримінг сприяє подоланню системних нерівностей, що обмежують доступ жінок до освіти, працевлаштування, політичної участі та управління ресурсами. Наприклад, дослідження Світового банку демонструють, що країни, які забезпечують рівні можливості для жінок у трудовій сфері, досягають вищих темпів економічного зростання, при цьому жінки у світі мають менше двох третин юридичних прав, які є доступними чоловікам. І, хоча багато країн запроваджують рівноправні закони, у практичному вимірі імплементація часто виявляється недостатньою. Наприклад, створено лише 39,5% необхідних механізмів підтримки для реалізації гендерно-рівних законів [8].

Нажаль, статистичні дані свідчать про неоднорідну картину представництва жінок на різних рівнях державної служби. Загалом, жінки часто переважають на нижчих посадах, тоді як на керівних позиціях їхня кількість значно зменшується. Це явище отримало назву "скляна стеля" – невидимі бар'єри, що перешкоджають просуванню жінок по кар'єрних сходах.

Наприклад, за даними ООН, у глобальному масштабі жінки становлять менше третини міністрів урядів та парламентарів. У Європейському Союзі, за даними Євростату, у 2021 році жінки займали 34% керівних посад у державному секторі. В Україні, за даними Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), станом на 2020 рік жінки становили 47,8%

від загальної кількості державних службовців, однак серед керівників вищого рівня їх було значно менше [9].

Важливо зазначити, що ситуація відрізняється залежно від країни та сфери державної служби. У деяких країнах гендерна рівність на державній службі, особливо на керівних позиціях, досягла значного прогресу завдяки впровадженню політик гендерного мейнстримінгу та цифрових стратегій прозорості. Наприклад, згідно зі звітом "Government at a Glance" за 2023 рік, у країнах Північної Європи понад 40% керівних посад у державному секторі обіймають жінки завдяки комплексним заходам із забезпечення рівних можливостей і програмам лідерства для жінок. Так, Швеція входить до переліку лідерів за рівнем цифровізації державних послуг та гендерної рівності. Гендерна політика є невіддільною частиною національної стратегії цифрового розвитку Швеції. Основні практики:

- програма "Digitaliseringsrådet" спрямована на те, щоб кожен громадянин мав рівний доступ до державних цифрових послуг. У її рамках враховуються потреби жінок, зокрема працюючих матерів та осіб із обмеженим доступом до офлайн-сервісів;

- квоти на керівні посади у державному секторі: Швеція запровадила мінімальний поріг представництва однієї статі у топ-керівництві, що забезпечило гендерний баланс на рівні понад 45% жінок у керівних органах державної влади.

Також у Швеції та Норвегії діють квоти на участь жінок у прийнятті управлінських рішень, що суттєво підвищило їх присутність на всіх рівнях державного управління [10].

Естонія відома своєю "електронною державою", де всі основні послуги надаються через цифрові платформи. Впроваджуючи цифрові рішення, уряд активно інтегрує принципи гендерного мейнстримінгу. Запроваджується електронна участь жінок у прийнятті рішень, жінки отримують рівні можливості брати участь у державних ініціативах через онлайн-платформи громадських обговорень. Розробляються цифрові навчальні програми для

жінок у сільських громадах, що фінансуються за підтримки ЄС. Мета — підвищити рівень цифрової грамотності та збільшити участь жінок у державному управлінні та бізнесі. Заслуговує на увагу проєкт e-Government Academy, що створив окрему ініціативу для жінок, які працюють у державному секторі. Це сприяло збільшенню їхньої кількості на державних посадах із 28% до 41% за 5 років [10].

Однак у країнах з перехідною економікою чи традиціоналістською культурою ситуація залишається складною. Наприклад, за даними Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй, у країнах Близького Сходу лише 13% жінок займають посади у вищому управлінському апараті. Основними перешкодами залишаються соціокультурні стереотипи, відсутність інклюзивних освітніх можливостей і недостатня цифрова інфраструктура для забезпечення дистанційної роботи та навчання [11].

Основними бар'єрами та дискримінаційними практиками, що перешкоджають досягненню гендерної рівності у державній службі, є:

1) гендерні стереотипи та упередження: уявлення про те, що певні професії або посади є "чоловічими" або "жіночими", можуть обмежувати можливості жінок для кар'єрного зростання;

2) недостатня підтримка сім'ї та поєднання професійних і сімейних обов'язків: відсутність гнучких графіків роботи, доступних дитячих садків та інших соціальних послуг може створювати додаткові труднощі для жінок, особливо для тих, хто має дітей;

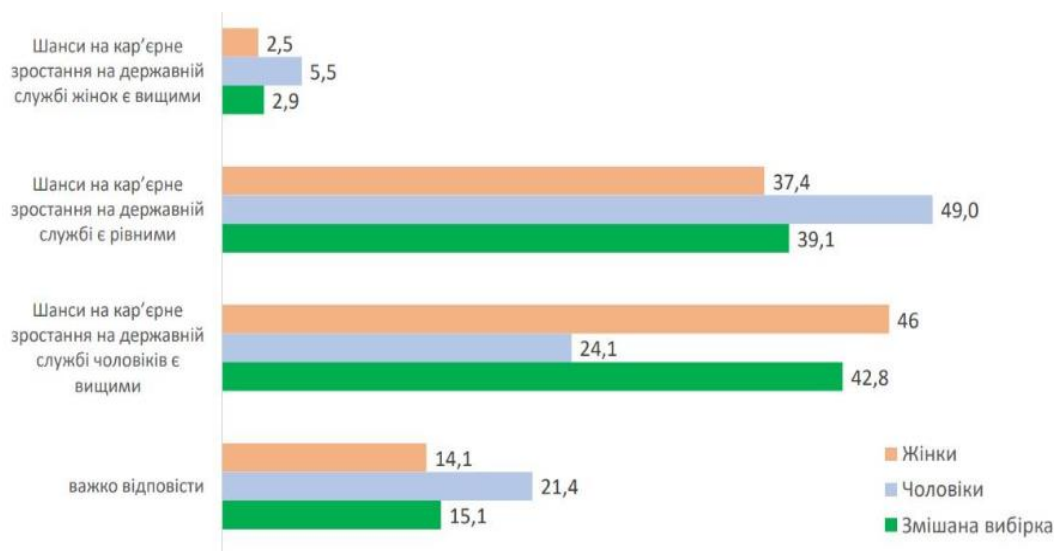
3) сексуальні домагання та гендерне насильство;

4) відсутність гендерної статистики та моніторингу, адже недостатня кількість даних про гендерний склад державної служби та відсутність систематичного моніторингу ситуації ускладнюють виявлення та вирішення проблем гендерної нерівності;

5) відсутність гендерної складової у стратегіях розвитку державної служби та програмах професійного навчання може призвести до увічнення існуючих нерівностей.

Наукові дослідження підтверджують існування цих бар'єрів та їхній негативний вплив на гендерну рівність у державній службі. Наприклад, дослідження, проведені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), показують, що гендерні стереотипи та упередження є однією з основних причин низького представництва жінок на керівних посадах. [10].

Минулорічне дослідження, проведене Національним агентством України з питань державної служби, показало, що 18% жінок в органах центральної влади зазнавали дискримінації за статтю. На місцевому рівні таких жінок було 12%. Результати опитування щодо шансів на кар'єрне зростання представлені на рис. 1.



**Рис. 1. Як Ви вважаєте, чи мають чоловіки та жінки однакові шанси на кар'єрне зростання на державній службі? [12]**

Як бачимо, результати опитування щодо сприйняття рівності шансів на кар'єрне зростання серед державних службовців демонструють неоднозначну картину. Хоча значна частина опитаних зазначає, що чоловіки та жінки мають однакові можливості для просування по кар'єрній драбині, реальні статистичні дані та соціологічні дослідження свідчать про існування бар'єрів, які особливо впливають на просування жінок на керівні посади. Це підкреслює необхідність впровадження ефективних інструментів гендерного мейнстримінгу та моніторингу у сфері цифрового державного управління.

Ці дані підкреслюють важливість не лише усвідомлення проблеми, а й активної роботи над її вирішенням на рівні державних інституцій. Сучасна державна служба потребує комплексного підходу до впровадження гендерної рівності, особливо у сфері цифровізації, де прозорість і доступність можуть стати ключовими інструментами боротьби з гендерною нерівністю.

Україна активно працює над інтеграцією гендерних підходів у цифрові стратегії. Зокрема, Державна митна служба впроваджує політику гендерної рівності, орієнтуючись на європейські стандарти, що включає різноманітність, інклюзивність та доступність у своїй діяльності.

Одним із прикладів успішного впровадження гендерних підходів є програма GENS-UA ("Гендерно орієнтоване бюджетування в Україні"), реалізована за підтримки ЄС та уряду Швеції. Програма GENS-UA спрямована на інтеграцію гендерної складової у бюджетний процес на всіх рівнях бюджетної системи. Цей підхід визнаний у всьому світі як ефективний інструмент досягнення гендерної рівності та підвищення ефективності використання бюджетних коштів. У рамках цієї програми органи місцевого самоврядування навчалися враховувати гендерні аспекти при плануванні та використанні бюджетних коштів. Зокрема, у Львівській області було проведено гендерний аналіз витрат на освітню сферу, що дозволило підвищити фінансування заходів для дівчат і хлопців із рівними можливостями у позашкільній освіті [13].

2 січня 2019 року Міністерство фінансів України затвердило Методичні рекомендації щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі. Це означає, що з 2019 року усім міністерствам та службам в Україні рекомендовано включати гендерні показники для підготовки бюджетних програм [14].

Ще одним важливим компонентом забезпечення прозорості, ефективності та інклюзивності публічних політик є використання цифрових інструментів для моніторингу гендерної рівності у державних установах. Ці інструменти дозволяють державним органам збирати й аналізувати дані про

гендерний склад працівників на різних рівнях, а також оцінювати результати впровадження гендерно-чутливих програм та ініціатив. Міжнародна практика свідчить, що держави, які впровадили електронні системи моніторингу, досягли значного прогресу у підвищенні гендерного балансу та забезпеченні рівного доступу до управлінських посад.

Однією з найбільш розвинених у цьому контексті є Швеція, де діє автоматизована система "Statskontoret", що забезпечує збір даних про представництво жінок і чоловіків у державних установах. Ця система генерує регулярні звіти, доступні для широкого кола громадян, що дозволяє контролювати дотримання стандартів гендерної рівності.

Подібний підхід реалізований у Канаді, де державна платформа "Open Government Portal" публікує дані про гендерний склад державних органів і дозволяє проводити аналітику щодо різних показників, зокрема участі жінок у процесах прийняття рішень. Це дозволило збирати дані про гендерну рівність у реальному часі, що допомогло виявити регіональні диспропорції у доступі до публічних послуг. У рамках дослідження було зафіксовано, що у провінціях, де впроваджено навчальні програми для держслужбовців, рівень доступу жінок до публічних цифрових платформ зріс на 12% [15].

У свою чергу, в Естонії функціонує система "e-Feedback", яка забезпечує можливість подачі анонімних відгуків щодо умов праці та випадків гендерної дискримінації. Ці інструменти стали важливим каналом зв'язку між працівниками та керівництвом, що сприяє вчасному виявленню і вирішенню проблемних ситуацій.

Україна також зробила кроки у впровадженні цифрових систем моніторингу гендерного балансу. Національне агентство України з питань державної служби використовує електронну систему обліку держслужбовців, яка містить інформацію про гендерний склад працівників. Крім того, на Єдиному порталі відкритих даних публікується інформація про структуру кадрів у державних органах, хоча рівень деталізації цих даних ще потребує

удосконалення для забезпечення ефективного моніторингу та громадського контролю.

Формування стратегій інклюзивного розвитку передбачає й створення програм навчання для жінок у сфері цифрових компетенцій, що є важливим кроком для забезпечення рівного доступу до можливостей професійного розвитку у державному секторі. У багатьох країнах програми навчання цифрових компетенцій для жінок стали ключовими інструментами боротьби із цифровим розривом та нерівністю. У Канаді в межах ініціативи "Women in Digital Economy" проводяться спеціалізовані тренінги з використання аналітичних платформ, роботи з великими даними та забезпечення кібербезпеки на робочому місці. Ці курси доступні не лише у великих містах, а й у сільських регіонах завдяки онлайн-формату та державним грантам [16].

У Швеції діє проєкт "Digital Skills for Inclusion", який спрямований на підвищення цифрової обізнаності та включає як базові, так і просунуті курси з впровадження електронних рішень у державних установах. Важливо, що такі програми адаптовані для жінок із різним рівнем досвіду та передбачають менторську підтримку для професійного зростання.

В Україні також спостерігаються певні позитивні зрушення у напрямку підвищення цифрової грамотності жінок. Зокрема, у межах проєкту "Дія.Цифрова освіта" запуснено курси для жінок у сфері підприємництва та використання державних електронних послуг та було проведено опитування, яке показало, що серед ініціативних груп, які використовували платформу для підвищення кваліфікації, жінки становили близько 55% користувачів. Це свідчить про їхній високий інтерес до навчання цифровим навичкам, але одночасно виявляє проблему доступу до ресурсів у сільській місцевості та громадах, які мають недостатню цифрову інфраструктуру.

Для ефективного впровадження таких навчальних програм необхідно створити умови для широкого доступу до онлайн-навчання незалежно від місця проживання та забезпечити інформаційну підтримку для жінок, які хочуть підвищити свою кваліфікацію. Співпраця з міжнародними

організаціями, такими як ООН Жінки та Європейська Комісія, може сприяти фінансуванню та адаптації освітніх проєктів відповідно до українських реалій.

Створення інклюзивних програм навчання цифрових навичок дозволяє усунути бар'єри, що обмежують участь жінок у процесах цифрової трансформації державного сектору. Такі заходи сприятимуть формуванню рівних можливостей для жінок на керівних посадах та загальному підвищенню ефективності роботи державних установ. Міжнародний досвід підтверджує, що навчальні ініціативи, що включають гендерний компонент, є дієвим інструментом у боротьбі з цифровим розривом і забезпечують більш збалансований доступ до сучасних інструментів управління.

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Проведене дослідження підтверджує важливість інтеграції гендерного мейнстримінгу у стратегії цифровізації державної служби як ключового елемента для формування інклюзивного розвитку. Аналіз міжнародних і національних практик показує, що впровадження цифрових технологій здатне як сприяти досягненню рівності, так і поглиблювати гендерні диспропорції за умови відсутності відповідних регуляторних механізмів. Дані свідчать про необхідність врахування потреб різних соціальних груп при розробці та реалізації цифрових рішень, а також про потребу в розбудові гендерно-чутливих освітніх програм у сфері державного управління.

Для подолання виявлених проблем необхідно запровадити комплексний підхід, який включає низку стратегічних заходів. По-перше, важливо розробити та впровадити систему гендерного моніторингу, яка забезпечуватиме регулярний аналіз ефективності цифрових платформ і політик державних установ щодо дотримання принципів рівності. Це дозволить виявляти прогалини та оперативно коригувати відповідні стратегії.

По-друге, необхідно впроваджувати спеціалізовані навчальні програми для розвитку цифрових навичок серед жінок, зокрема у віддалених громадах, щоб розширити їхні професійні можливості та забезпечити доступ до сучасних

управлінських інструментів. Такий підхід сприятиме зміцненню кадрового потенціалу та сприятиме рівноправній участі у цифрових реформах.

Крім того, слід удосконалити інституційні механізми контролю за дотриманням гендерного балансу на керівних посадах і підтримувати менторські програми та ініціативи, що спрямовані на професійний розвиток жінок у сфері державного управління. Особливу увагу варто приділити співпраці з міжнародними організаціями для обміну успішними практиками гендерно-чутливого врядування та залучення ресурсів для впровадження інклюзивних програм.

Також пріоритетом має стати розширення доступу до відкритих даних про гендерний склад державних службовців для підвищення прозорості та посилення суспільного контролю за рівнем гендерної рівності у державних структурах.

Комплексне впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності цифрових реформ у державному секторі, зробить державні сервіси більш прозорими та доступними для всіх соціальних груп, а також створить умови для рівноправного доступу жінок і чоловіків до реалізації свого професійного потенціалу.

## Література

1. The Gender Snapshot 2023 URL: <https://unstats.un.org/sdgs/gender-snapshot/2023/>
2. Гендерний мейнстрімінг у державних органах: Держмитслужба продовжує переймати досвід європейських колег URL: [https://customs.gov.ua/en/news/genderna-rivnist-68/post/gendernii-meinstriming-u-derzhavnikh-organakh-derzhmitsluzhba-prodovzhuie-pereimati-dosvid-ieuropeiskikh-koleg-1545?utm\\_source=chatgpt.com](https://customs.gov.ua/en/news/genderna-rivnist-68/post/gendernii-meinstriming-u-derzhavnikh-organakh-derzhmitsluzhba-prodovzhuie-pereimati-dosvid-ieuropeiskikh-koleg-1545?utm_source=chatgpt.com)
3. Digital public infrastructure – blessing or curse for women and girls? URL: [https://www.weforum.org/stories/2024/03/digital-public-infrastructure-blessing-or-curse-for-women-and-girls/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.weforum.org/stories/2024/03/digital-public-infrastructure-blessing-or-curse-for-women-and-girls/?utm_source=chatgpt.com)

4. GovTech and Gender Equity: Why it matters? URL: [https://blogs.worldbank.org/en/governance/govtech-and-gender-equity-why-it-matters?utm\\_source=chatgpt.com](https://blogs.worldbank.org/en/governance/govtech-and-gender-equity-why-it-matters?utm_source=chatgpt.com)

5. Gender equality in the European Parliament and in national parliaments in the European Union: 2023 state of play URL: <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-european-parliament-and-national-parliaments-european-union-2023-state-play>

6. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/995\\_207?utm\\_source=chatgpt.com#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/995_207?utm_source=chatgpt.com#Text)

7. 17 Цілей сталого розвитку URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku>

8. World Bank Group. Women, Business and the Law 2024 URL: <https://wbl.worldbank.org/content/dam/sites/wbl/documents/2024/212063-Chapter-3.pdf>

9. Звіт про результати аналізу реалізації жінками та чоловіками права на гнучкий режим робочого часу на державній службі 2023. Національне агентство України з питань державної служби. URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_2023\\_%D0%B3%D0%BD%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D0%BC%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%83%20.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_2023_%D0%B3%D0%BD%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D0%BC%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%83%20.pdf) (дата звернення: 12.01.2025).

10. Government at a Glance 2023 URL: [https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023\\_3d5c5d31-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html)

11. Gender Equality in Public Administration URL: <https://www.undp.org/publications/gender-equality-public-administration>

12. Гендерний погляд на державну службу: результати

соцдослідження URL: <https://50vidsotkiv.org.ua/gendernyj-poglyad-na-derzhavnu-sluzhbu-rezultaty-sotsdoslidzhennya/>

13. Гендерно-орієнтоване бюджетування на місцевому рівні URL: [https://mof.gov.ua/uk/283-genderno-oriientovane\\_biudzhetuвання\\_na\\_mistsevomu\\_rivni](https://mof.gov.ua/uk/283-genderno-oriientovane_biudzhetuвання_na_mistsevomu_rivni)

14. Мінфін затвердив рекомендації щодо впровадження гендерно орієнтованого бюджетування URL: <https://auc.org.ua/novyna/minfin-zatverdyyv-rekomendaciyi-shchodo-vprovadzhennya-genderno-oriyentovanogo-byudzhetuвання>

15. Women and Gender Equality Canada URL: <https://www.canada.ca/en/women-gender-equality.html>

## References

1. United Nations (2023), “The Gender Snapshot 2023”, available at: <https://unstats.un.org/sdgs/gender-snapshot/2023/> (Accessed: 12 January 2024).

2. State Customs Service of Ukraine (2024), “Gender mainstreaming in state bodies: The State Customs Service continues to adopt the experience of European circles”, available at: <https://customs.gov.ua/en/news/genderna-rivnist-68/post/gendernii-meinstriming-u-derzhavnikh-organakh-derzhmitsluzhba-prodovzhuie-pereimati-dosvid-ievropeiskikh-koleg-1545> (Accessed: 12 January 2024).

3. World Economic Forum (2024), “Digital public infrastructure – blessing or curse for women and girls?”, available at: <https://www.weforum.org/stories/2024/03/digital-public-infrastructure-blessing-or-curse-for-women-and-girls/> (Accessed: 12 January 2024).

4. World Bank Group (2022), “GovTech and Gender Equity: Why it matters?”, available at: <https://blogs.worldbank.org/en/governance/govtech-and-gender-equity-why-it-matters> (Accessed: 12 January 2024).

5. European Institute for Gender Equality (2023), “Gender equality in the European Parliament and in national parliaments in the European Union: 2023 state

of play”, available at: <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-european-parliament-and-national-parliaments-european-union-2023-state-play> (Accessed: 12 January 2024).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), Convention of the United Nations “On the Elimination of All Forms of Discrimination against Women”, available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/995\\_207](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/995_207) (Accessed: 12 January 2024).

7. UN Global Compact Network Ukraine (2015), “17 Sustainable Development Goals”, available at: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogorozvytku> (Accessed: 12 January 2024).

8. World Bank Group (2024), “Women, Business and the Law 2024”, available at: <https://wbl.worldbank.org/content/dam/sites/wbl/documents/2024/212063-Chapter-3.pdf> (Accessed: 12 January 2024).

9. National Agency of Ukraine on Civil Service (2023), “Report on the results of the analysis of the implementation of the right to flexible working hours in the civil service by women and men in 2023. National Agency of Ukraine on Civil Service”, available at: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidjenja/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_2023\\_%D0%B3%D0%BD%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D0%BC%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%83%20.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidjenja/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_2023_%D0%B3%D0%BD%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D0%BC%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%83%20.pdf) (Accessed: 12 January 2024).

10. Organisation for Economic Co-operation and Development (2023), “Government at a Glance 2023” available at: [https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023\\_3d5c5d31-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html) (Accessed: 12 January 2024).

11. United Nations Development Programme (2023), “Gender Equality in Public Administration”, available at: <https://www.undp.org/publications/global->

report-gender-equality-public-administration (Accessed: 12 January 2024).

12. Platform “Women are 50% of Ukraine's success” (2021), “Gender perspective on the civil service: results of a social research”, available at: <https://50vidsotkiv.org.ua/gendernyj-poglyad-na-derzhavnu-sluzhbu-rezultaty-sotsdoslidzhennya/> (Accessed: 12 January 2024).

13. Ministry of Finance of Ukraine (2021), “Gender-responsive budgeting at the local level”, available at: [https://mof.gov.ua/uk/283-genderno-orientovane\\_biudzhetyvannia\\_na\\_mistsevomu\\_rivni](https://mof.gov.ua/uk/283-genderno-orientovane_biudzhetyvannia_na_mistsevomu_rivni) (Accessed: 12 January 2024).

14. Association of Ukrainian Cities (2019), “The Ministry of Finance approved recommendations for the implementation of gender-responsive budgeting”, available at: <https://auc.org.ua/novyna/minfin-zatverdyyv-rekomendaciyi-shchodo-vprovadzhennya-genderno-oriyentovanogo-byudzhetyvannya> (Accessed: 12 January 2024).

15. Government of Canada (2024), “Women and Gender Equality Canada”, available at: <https://www.canada.ca/en/women-gender-equality.html> (Accessed: 12 January 2024).

*Стаття надійшла до редакції 12.01.2025 р.*