

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 351.84

DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.3.28>**Н. А. Литвин**

доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри службового та медичного права
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID: orcid.org/0000-0003-4199-1413

А. І. Берlach

доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри службового та медичного права
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID: orcid.org/0000-0003-0986-4764

**ГЕНДЕРНІ БАР'ЄРИ У КАР'ЄРНОМУ ПРОСУВАННІ
НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ**

У статті досліджено гендерні бар'єри в кар'єрному просуванні на публічній службі України, визначено їх прояви, причини та наслідки, зокрема в умовах воєнного стану. Вказано на те, що попри наявність нормативно-правових гарантій гендерної рівності, реальний стан кар'єрного просування у публічній службі свідчить про збереження суттєвих диспропорцій у доступі до керівних посад, участі у процесах прийняття рішень та можливостях професійного розвитку. Проблема гендерних бар'єрів залишається системною та багатовимірною, оскільки зумовлена поєднанням інституційних, культурних, організаційних і соціально-економічних чинників.

Проаналізовано структурні, соціокультурні та інституційні чинники, що формують нерівність у доступі жінок до керівних посад, зокрема збереження патріархальних управлінських моделей, домінування маскуліних стереотипів щодо лідерства, нерівномірний розподіл сімейних та доглядових обов'язків, недостатність процедур HR-менеджменту та обмежений доступ до професійних мереж і менторства. Визначено, що ці бар'єри спричиняють низьку видимість жінок-лідерок, обмежують їхній вплив на ухвалення стратегічних рішень і знижують ефективність публічного управління. Зокрема, у воєнний час тенденції посилюються через мілітаризовані та кризові управлінські практики, що асоціюються з чоловічими стилями лідерства. Зроблено висновок, що подолання гендерних бар'єрів є ключовою умовою модернізації державної служби та забезпечення рівності можливостей, що потребує інтеграції гендерного підходу у кадрову політику, розвитку менторства та освітніх програм, а також зміцнення інституційної спроможності органів влади. Тільки за таких умов можна забезпечити рівність можливостей, сприяти розкриттю управлінського потенціалу жінок і зміцнити демократичний характер української публічної служби.

Ключові слова: гендерні бар'єри, публічна служба, кар'єрне просування, гендерна рівність, державне управління, воєнний стан, управлінські практики, соціокультурні стереотипи, HR-менеджмент, менторство, рольові моделі, інституційна спроможність.

Постановка проблематики. Забезпечення гендерної рівності в органах публічної влади є важливим чинником реалізації

таких важливих принципів, як: соціальна справедливість, оскільки створюються умови для надання жінкам такого ж обсягу

прав та можливостей, що й чоловікам; результативність, що полягає в підвищенні показників результатів роботи; ефективність, що безпосередньо залежить від різноманітності суб'єктів командної роботи, зокрема з точки зору статі [1, с. 38].

Попри наявність нормативно-правових гарантій гендерної рівності, реальний стан кар'єрного просування у публічній службі свідчить про збереження суттєвих диспропорцій у доступі до керівних посад, участі у процесах прийняття рішень та можливостях професійного розвитку. Проблема гендерних бар'єрів залишається системною та багатовимірною, оскільки зумовлена поєднанням інституційних, культурних, організаційних і соціально-економічних чинників.

У практиці державних органів спостерігається низка тенденцій, які виявляють наявність таких бар'єрів: повільне зростання частки жінок на рівні вищого керівного складу, стереотипні уявлення щодо «традиційних» ролей, нерівномірний розподіл сфер діяльності між чоловіками та жінками, а також недостатня ефективність механізмів забезпечення рівних можливостей у кадрових процедурах. Крім того, існуючі організаційні практики, такі як формальний підхід до конкурсного відбору чи відсутність системних програм лідерства для жінок, можуть посилювати нерівність.

За цих умов виникає потреба в комплексному науковому аналізі гендерних бар'єрів у кар'єрному просуванні в українській публічній службі, що дозволить з'ясувати їхню природу, прояви та наслідки, а також визначити шляхи інституційного та нормативного удосконалення кадрової політики. Дослідження цієї проблематики є особливо актуальним у контексті поступової інтеграції України до європейського адміністративного простору, де принцип гендерної рівності розглядається як базова складова ефективного та демократичного врядування.

Стан дослідження проблеми. Питання гендерної рівності та подолання бар'єрів у кар'єрному просуванні жінок у сфері публічної служби привертає значну увагу як українських, так і зарубіжних дослідників. У науковій літературі

ця проблематика розглядається на перетині гендерних студій, державного управління, соціології праці та кадрової політики. Дослідники акцентують увагу на багатовимірності гендерної нерівності, яка проявляється як у формальних аспектах кадрових процедур, так і в неформальних організаційних практиках та соціокультурних установах.

В українському науковому дискурсі питання гендерної рівності в державному секторі аналізують у працях М. Білинської, Г. Бондар, Л. Дмитрієвої, Н. Камінської, О. Костюкової, Т. Мельник, А. Олійника, А. Погорелової, М. Попова, З. Ромовської, Л. Самілик, А. Смірнovoї, В. Теремецького, Л. Трофименко, Н. Шведова, О. Яременко та інших, які наголошують на інституційних перепонах, збереженні гендерних стереотипів, а також нерівному доступі жінок до керівних посад. Окремі дослідження присвячені державній політиці з гендерної рівності, оцінці її ефективності та відповідності європейським стандартам.

Разом із тим, незважаючи на зростання наукової уваги, проблема гендерних бар'єрів у кар'єрному просуванні на публічній службі в Україні залишається недостатньо комплексно дослідженою. Потребують подальшого опрацювання питання ефективності національних механізмів забезпечення рівних можливостей, аналіз реальних практик кадрового просування, виявлення неформальних перепон та оцінка їх впливу на гендерний баланс у керівних структурах. Саме ці наукові прогалини визначають актуальність подальших досліджень у даній сфері.

Метою статті є комплексний аналіз гендерних бар'єрів у кар'єрному просуванні на публічній службі в Україні, спрямований на виявлення їхніх основних проявів, причин та наслідків, а також на визначення можливих механізмів їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Гендерна рівність у публічній службі є важливою складовою демократичного суспільства, однак в Україні спостерігаються значні дисбаланси у представленості жінок і чоловіків у державному секторі. Хоча жінки складають більшість серед державних службовців і службов-

ців в органах місцевого самоврядування, їх представництво на вищих керівних рівнях залишається низьким. Аналіз ситуації в Україні вказує на глибокі гендерні стереотипи та структурні бар'єри, які обмежують можливості жінок для просування на вищі посади в державному управлінні [2, с. 295].

Зазначені диспропорції не є випадковими чи обмеженими окремими сегментами державного управління – вони мають системний характер і відображають історичні, інституційні та соціокультурні чинники, які формувалися протягом тривалого часу. Витоки сучасних бар'єрів значною мірою пов'язані зі спадщиною радянського періоду, коли, попри задекларовану «формальну рівність» і масове залучення жінок до ринку праці, існувала чітка вертикальна сегрегація. Жінки виконували широке коло професійних обов'язків, однак доступ до процесів ухвалення рішень і керівних позицій традиційно залишався привілеєм чоловіків. Така модель закріплювала патріархальні уявлення про «належні» ролі жінок у суспільстві й відтворювалася впродовж десятиліть.

Після здобуття Україною незалежності держава поступово імплементувала міжнародні стандарти гендерної рівності та ухвалила антидискримінаційні норми. Проте трансформація інституційних практик відбувалася нерівномірно: поряд із розвитком правових механізмів рівності відбулося й відродження консервативних гендерних наративів, посилені культурними та релігійними традиціями. Вони підживлювали уявлення про «природну» роль жінки у сім'ї та домашній сфері, що обмежувало сприйняття її як повноцінного управлінського суб'єкта.

Наслідком цього стала ситуація, коли, попри формальну рівність прав і можливостей, жінки фактично зіштовхуються з перепонами на шляху до лідерських та управлінських позицій. Явище «скляної стелі», «скляних стін» і «липкої підлоги» відтворюється у сучасних кадрових практиках, впливаючи на процедури конкурсного відбору, оцінювання, призначення на посади та розподіл функцій у державних органах. У результаті значна частина інтелектуального та професійного потен-

ціалу жінок залишається недостатньо реалізованою, що негативно позначається на ефективності публічної служби та якості державного управління загалом.

Для глибшого розуміння цієї проблеми необхідно системно розглянути прояви гендерних бар'єрів у кар'єрному просуванні на публічній службі, а також з'ясувати їхні причини та наслідки.

Перш за все, гендерні бар'єри виявляються у недостатньому представництві жінок на вищих щаблях влади. За даними Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС), на державній службі працюють понад 156 тисяч осіб, з яких 76% – жінки. Водночас лише 26% займають керівні посади. Попри це, НАДС ставить ціль досягти 40% жінок на керівних посадах до 2030 року [3]. У спільній доповіді НАДС і Вищої школи публічного управління зазначено, що зберігаються значні нерівності у доступі до можливостей: під час конкурсів службовців жінкам ставили питання про сімейний стан, планування дітей тощо [4]. Така практика демонструє приховану дискримінацію, що впливає на результати відбору.

Другим важливим проявом гендерних бар'єрів є стійкі культурні стереотипи та упередження. У публічній службі й досі домінує образ «ефективного лідера», пов'язаний з маскулініними характеристиками – рішучістю, силою, жорстким контролем. Це знижує сприйняття жіночого стилю лідерства як професійного або достатньо авторитетного. У контексті війни такі моделі лише посилюються, адже державне управління та сектор безпеки переходять у режим кризового реагування, де «силове» лідерство вважається стандартом.

Ще один напрям аналізу стосується доступу до гендерної освіти та професійної підтримки. Хоча НАДС разом із міжнародними партнерами (зокрема, ООН Жінки) запроваджує тренінги з гендерної чутливості, гендерно-орієнтованого бюджетування, реагування на конфліктне сексуальне насильство тощо [5], їх охоплення залишається недостатнім. Це свідчить про нерівний доступ до формування гендерної компетентності у службовців різних органів.

Крім того, продовжують існувати інституційні бар'єри та проблема декларативності гендерної політики. Попри наявність стратегій, нормативних документів і навчальних програм, їхній реальний вплив на призначення жінок на керівні посади обмежений. Багато ключових процедур (атестація, конкурси, критерії відбору) залишаються незмінними та зберігають переваги для тих груп, які традиційно домінують у владі.

Окремо варто врахувати вплив воєнного стану, який значно посилив вертикаль управління. В умовах війни посилюються дисциплінарні моделі, а сильне лідерство пов'язують з мужністю, витривалістю, стресостійкістю – характеристиками, які суспільство частіше приписує чоловікам. Це створює непрямі бар'єри для жінок, які прагнуть просуватися у сферах, що вважаються «стратегічними» або «силовими». У свою чергу державне управління орієнтується на жорсткі вертикальні структури, кризове управління та командні моделі, що традиційно асоціюються з чоловічим стилем лідерства. Значна частина ключових рішень ухвалюється у секторах безпеки й оборони, де жінки представлені мінімально. Це звужує їх можливості для кар'єрного просування та знижує участь у стратегічному плануванні.

Частина жінок у державному управлінні під час війни залучена до гуманітарних, волонтерських або кризових напрямів роботи, які, хоча й критично важливі для функціонування держави, не завжди розглядаються як такі, що створюють прямі можливості для кар'єрного зростання. Ці сфери традиційно сприймаються як «допоміжні» або «соціально орієнтовані», на відміну від стратегічних управлінських та силових напрямів, які асоціюються з високим рівнем впливу та прийняттям рішень. Наприклад, у Вищій школі публічного управління впроваджуються програми, спрямовані на реагування на гендерно зумовлене насильство під час конфлікту [6]. Однак такі напрями частіше позиціонують як спеціалізовану соціальну діяльність, а не як канал формування управлінського кадрового резерву. У результаті навіть активна участь жінок у кризовому реагуванні не завжди трансформується

у можливість отримання керівних посад, що поглиблює дисбаланс у структурі публічного управління.

Причини гендерних бар'єрів у кар'єрному просуванні на публічній службі мають багаторівневий та комплексний характер. Насамперед вони зумовлені історично сформованою патріархальною моделлю державного управління. Українська система державної служби значною мірою успадкувала практики радянської епохи, коли формальна рівність декларувалася, однак фактичний доступ жінок до управлінських посад залишався обмеженим. Прийняття рішень концентрувалося в середовищі чоловіків, що сформувало стійкі уявлення про «чоловічу природу» влади та управління, які продовжують впливати на сучасні моделі лідерства та кадрові очікування.

Важливою причиною є також соціокультурні стереотипи щодо ролей жінок і чоловіків. Керівні посади традиційно асоціюють із маскуліnnими характеристиками – рішучістю, жорсткістю, владністю, – тоді як жіночий стиль лідерства нерідко сприймають як менш ефективний у сферах, що потребують дисципліни чи стратегічного контролю. Ці упередження проявляються переважно у неформальних оцінках під час конкурсів і призначень, впливаючи на сприйняття професійної компетентності жінок.

Додатковим бар'єром виступає нерівномірний розподіл сімейних та доглядових обов'язків. Значна частина домашньої та доглядової роботи в українському суспільстві традиційно покладається на жінок, що обмежує їхню можливість брати участь у програмах професійного розвитку, проходити тривалі конкурсні процедури, долучатися до кадрових резервів чи стратегічних робочих груп. Це призводить до меншої представленості жінок у середовищах, що формують управлінську компетенцію.

Не менш суттєво впливають і інституційні фактори, пов'язані з недосконалістю механізмів HR-менеджменту. Попри наявність законодавчих гарантій рівності, у кадрових процедурах інколи зберігаються елементи неформальної дискримінації: некоректні питання під час

конкурсів про сімейний стан чи плани щодо народження дітей, залежність призначень від суб'єктивної думки керівника, відсутність гендерного аналізу кадрових даних, нерівний доступ до проєктів або завдань, що підвищують шанси на просування. Відсутність ефективного інституційного контролю сприяє відтворенню цих практик.

Певні труднощі пов'язані й з обмеженою інституційною спроможністю органів влади у сфері реалізації гендерної політики. Не в усіх органах функціонують гендерні радники, механізми моніторингу, системні навчальні програми або внутрішні стандарти щодо дотримання гендерного підходу. Внаслідок цього політика рівних прав часто залишається декларативною і не трансформується у дієві управлінські рішення.

Вагомим чинником є також обмежений доступ жінок до професійних мереж і менторства. Неформальні управлінські комунікації, які часто визначають кадрові рішення, залишаються переважно чоловічими. Відсутність включення жінок до стратегічних проєктів, експертних груп і мережових взаємодій звужує їхній доступ до інформації, впливу і можливостей просування.

Розглянуті вище причини гендерних бар'єрів детермінують комплекс наслідків, що позначаються не лише на індивідуальних кар'єрних траєкторіях жінок, але й на інституційній спроможності публічної служби виконувати свої функції в умовах модернізації державного управління та воєнного стану. У сукупності вони формують відтворювану систему структурної нерівності, яка проявляється на рівні кадрових рішень, управлінських практик та організаційної культури державних органів.

Одним із найпомітніших наслідків є збереження диспропорцій у представленості жінок на вищих щаблях державної служби. Незважаючи на їх значну чисельність у державному секторі, частка жінок істотно зменшується з підвищенням рівня управлінських повноважень. Це формує замкнутий цикл відтворення нерівності: відсутність жінок на керівних позиціях знижує видимість жіночого лідерства,

а низька видимість – в свою чергу ускладнює їх просування до стратегічних центрів ухвалення рішень.

Такий дисбаланс безпосередньо впливає й на якість державної політики. Дослідження у сфері гендерного менеджменту переконливо свідчать, що недостатня участь жінок у процесах ухвалення рішень звужує спектр управлінських підходів та обмежує інклюзивність політик. Відсутність гендерної перспективи на етапі планування та впровадження реформ не дозволяє повною мірою враховувати потреби різних соціальних груп, що особливо критично в умовах масштабних криз, спричинених агресією проти України.

Збереження «скляної стелі» та інших прихованих бар'єрів негативно позначається і на внутрішній мотивації жінок, які реалізують себе в публічній службі. Бар'єри, що не пов'язані з рівнем їхньої професійної компетентності, сприяють зниженню залученості, формують відчуття неоціненості та можуть стимулювати відтік висококваліфікованих спеціалісток у суміжні сектори, де існують реалістичніші можливості вертикальної мобільності. Це, у свою чергу, послаблює кадровий потенціал державної служби.

Вираженість наслідків посилюється через недостатню інтегрованість гендерного підходу в системі професійного розвитку державних службовців. Як вже зазначалося, жінки мають обмежений доступ до програм підвищення кваліфікації, менторства, стратегічних проєктів, які традиційно стають «трампліном» для переходу на керівні посади. Відсутність системної підтримки та інституційних механізмів накопичення управлінського досвіду створює асиметрію можливостей, що впливає на результати конкурсів, роботу кадрового резерву та загальну конфігурацію управлінських еліт.

Недосконалість механізмів забезпечення рівності – як формальних, так і неформальних – сприяє збереженню прихованих форм дискримінації. У таких умовах кадрові рішення можуть залежати не від об'єктивної оцінки професійного потенціалу, а від суб'єктивних упереджень, традиційних управлінських моделей та неформальних мереж. Це знижує

прозорість державної служби та відтворює патріархальні моделі влади.

Необхідно зауважити, що воєнний стан значно загострив ці тенденції. Посилення мілітаризованих управлінських підходів, домінування вертикалі командного типу, а також переміщення вагомої частини рішень у сфері безпеки й оборони, де жінки традиційно недостатньо представлені, призводить до подальшого звуження їхнього впливу на формування державної політики. Крім того, у кризових умовах підсилюється суспільний запит на традиційні моделі лідерства, що асоціюються з чоловічими ролями, що ще більше ускладнює просування жінок.

Важливим наслідком також є поглиблення горизонтальної сегрегації: концентрація жінок переважно у соціальних, адміністративних і гуманітарних підрозділах зменшує їхній вплив на стратегічні напрямки державної політики. У той час як ключові канали кадрового просування – фінансово-економічні, аналітичні чи «силові» підрозділи – залишаються більш доступними для чоловіків.

Обмежена кількість видимих жіночих лідерок та недостатній доступ до професійних мереж також впливають на формування управлінського потенціалу жінок. Нестача рольових моделей зменшує відчуття можливості «досяжності» керівних посад, що негативно позначається на стратегічному плануванні кар'єри молодими фахівчинями та знижує рівень їхньої довіри до інституційних механізмів рівності.

У результаті гендерні бар'єри не лише стримують індивідуальний професійний розвиток жінок, але й знижують рівень інноваційності, гнучкості й представницькості державної служби, що є критичним у період реформування та воєнних викликів.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що гендерні бар'єри в системі публічної служби України мають комплексний, багаторівневий характер та формуються на перетині історичних, соціокультурних, інституційних і політичних чинників. Попри значні нормативні зміни, спрямовані на забезпечення гендерної рівності, практичні механізми їх реалізації

залишаються недостатньо ефективними. Це призводить до відтворення прихованої нерівності та асиметрії можливостей між жінками й чоловіками на шляху до керівних позицій.

Збереження патріархальних управлінських моделей, стійких стереотипів щодо «належних» ролей жінок і чоловіків, а також нерівномірного розподілу сімейних і доглядових обов'язків суттєво обмежують доступ жінок до стратегічних сфер державного управління. Недосконалість процедур HR-менеджменту, недостатня інституційна спроможність державних органів у сфері гендерної політики та низька видимість жінок-лідерок сприяють тому, що формальні гарантії рівності не трансформуються у реальну рівність можливостей.

Особливого значення ці процеси набули в умовах воєнного стану, коли державне управління орієнтується на мілітаризовані моделі, централізацію влади та кризову логіку ухвалення рішень. Це посилює структурні нерівності, адже ключові напрямки політики переходять у сфери, де жінки історично менш представлені. Як наслідок, їх вплив на державотворчі процеси зменшується, що суперечить принципам демократичного управління та ефективного використання людського потенціалу.

Сукупний вплив окреслених бар'єрів не лише стримує професійне зростання жінок, але й негативно позначається на якості публічного адміністрування. Обмеження доступу до різноманітних моделей лідерства знижує інноваційність, адаптивність та інклюзивність державної служби – характеристик, критично важливих у період реформування й протидії зовнішній агресії.

Отже, подолання гендерних бар'єрів у публічній службі має розглядатися не як окремий соціальний напрям, а як необхідна передумова модернізації державного управління та підвищення його ефективності. Це потребує інтеграції гендерного підходу у всі етапи кадрової політики, посилення інституційної спроможності органів влади, розвитку менторських та освітніх програм, а також формування реальних умов для залучення жінок до

процесів стратегічного ухвалення рішень. Тільки за таких умов можна забезпечити рівність можливостей, сприяти розкриттю управлінського потенціалу жінок і зміцнити демократичний характер української публічної служби.

Список використаної літератури:

1. Теремецький В.І., Литвин Н.А., Самілик Л.О. Реалізація гендерної політики в органах публічної влади. Право.иа. 2022, № 3. С. 38–47. URL: http://pravo.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/archive/Pravo-ua-2022-3/Pravo_ua_2022_3_038.pdf (дата звернення: 27.10.2025)
2. Кузава В.І., Литвин Н.А. Сучасний стан забезпечення гендерної рівності у сфері публічної служби в Україні та Ісландії. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 3. С. 295–298. URL: http://www.lsej.org.ua/3_2025/70.pdf (дата звернення: 27.10.2025)
3. Гендерний аудит – потужний інструмент оцінки та змін, опубліковано 14 жовтня 2025 року URL: <https://nads.gov.ua/news/hendernyi-audit-potuzhnyi-instrument-otsinky-ta-zmin> (дата звернення: 27.10.2025)
4. Представлено звіт щодо опитування «Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на державній службі України», опубліковано 19 квітня 2023 року URL: <https://nads.gov.ua/news/predstavleno-zvit-shchodo-opytuvannia-zabezpechennia-rivnykh-prav-ta-mozhlyvostei-zhinok-i-cholovikiv-na-derzhavnii-sluzhbi-ukrainy> (дата звернення: 27.10.2025)
5. Завдяки спільній роботі НАДС та ООН Жінки питання гендерної рівності у сфері державної служби вдалося пере-
- вести на рівень системних рішень та практичних інструментів, опубліковано 21 жовтня 2025 року URL: <https://nads.gov.ua/news/zavdiaky-spilnii-roboti-nads-ta-oon-zhinky-pytannia-hendernoi-rivnosti-u-sferi-derzhavnoi-sluzhby-vdalosia-perevesty-na-riven-systemnykh-rishen-ta-praktychnykh-instrumentiv#:~:text=%D0%97%D0%B0%D0%B2%D0%B4%D1%8F%D0%BA%D0%B8%20%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D0%B9%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%96%20%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%A1%20%D1%82%D0%B0%20%D0%9E%D0%9E%D0%9D%20%D0%96%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8%D0%BF%D1%96%D0%B4%20%D1%87%D0%B0%D1%81%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%83%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D1%83> (дата звернення: 27.10.2025)
6. Жіноче лідерство на державній службі під час війни, опубліковано 25 жовтня 2023 року URL: <https://hs.gov.ua/zhinoche-liderstvo-na-derzhavnij-sluzhbi-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 27.10.2025).

Lytvyn N., Berlach A. Gender barriers in career advancement in the public service in Ukraine

The article examines gender barriers in career advancement in the public service of Ukraine, identifies their manifestations, causes and consequences, in particular under martial law. It is indicated that despite the presence of regulatory and legal guarantees of gender equality, the real state of career advancement in the public service indicates the preservation of significant disparities in access to management positions, participation in decision-making processes and opportunities for professional development. The problem of gender barriers remains systemic and multidimensional, as it is caused by a combination of institutional, cultural, organizational and socio-economic factors.

The structural, sociocultural and institutional factors that shape inequality in women's access to leadership positions are analyzed, including the persistence of patriarchal management models, the dominance of masculine stereotypes of leadership, the uneven distribution of family and care responsibilities, inadequate HR management procedures, and limited access to professional networks and mentoring. It is determined that these

barriers cause low visibility of women leaders, limit their influence on strategic decision-making, and reduce the effectiveness of public administration. In particular, in wartime, the trends are amplified due to militarized and crisis management practices associated with masculine leadership styles. It is concluded that overcoming gender barriers is a key condition for modernizing the civil service and ensuring equal opportunities, which requires integrating a gender approach into personnel policy, developing mentoring and educational programs, as well as strengthening the institutional capacity of government bodies. Only under such conditions can equality of opportunity be ensured, women's managerial potential be promoted, and the democratic nature of the Ukrainian public service be strengthened.

Key words: *gender barriers, public service, career advancement, gender equality, public administration, martial law, management practices, socio-cultural stereotypes, HR management, mentoring, role models, institutional capacity.*

Дата першого надходження рукопису до видання: 20.10.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 24.11.2025

Дата публікації: 19.12.2025