

<https://doi.org/10.36818/2071-4653-2025-4-5>

УДК 351:338.2

JEL H10, H50, J16, O10

І. М. Куліш

кандидат наук з державного управління, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу регіональної екологічної політики та природокористування ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього

НАН України», м. Львів

e-mail: inna.m.kulich@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8059-6291>

ІНКЛЮЗИВНА ЕКОНОМІКА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено роль гендерно орієнтованого публічного управління у формуванні інклюзивної економіки в сучасних умовах. Обґрунтовано, що запровадження гендерного підходу є важливим чинником підвищення ефективності державної політики, зменшення структурних диспропорцій та розширення рівного доступу до економічних ресурсів і можливостей для різних соціальних і гендерних груп. Узагальнено теоретичні підходи до трактування інклюзивної економіки та систематизовано її принципи, зважаючи на гендерний вимір публічного управління. Розглянуто еволюцію наукових досліджень гендерної рівності та сучасні підходи до її впровадження в публічну політику. Установлено, що гендерні розриви залишаються актуальними. Наголошено на зростанні значення гендерно чутливих інструментів державного управління. Запропоновано концептуальну модель впливу гендерно орієнтованого публічного управління на формування інклюзивної економіки, яка інтегрує нормативний, інституційний, суспільний та інфраструктурний рівні. Така модель дає змогу розглядати гендерну рівність як системний елемент інституційної системи інклюзивного розвитку. Доведено, що реалізація гендерно орієнтованого підходу сприяє скороченню нерівності, підвищенню рівня зайнятості та економічної активності населення, зміцненню соціальної згуртованості й ефективнішому використанню людського потенціалу.

Ключові слова: гендерна політика, гендерна рівність, гендерно орієнтоване публічне управління, публічне управління, інклюзивна економіка, гендерний аналіз, гендерно орієнтоване бюджетування.

Kulich I. M. INCLUSIVE ECONOMY AS A RESULT OF GENDER-RESPONSIVE PUBLIC GOVERNANCE

The article examines the role of gender-responsive public governance in forming an inclusive economy under contemporary socio-economic transformations. It argues that integrating a gender perspective into public policy contributes to increasing its effectiveness, reducing structural imbalances, and expanding equal access to economic resources and opportunities. Gender equality is considered a key factor in enhancing economic performance through the more efficient utilization of human capital and broader participation in the labor market. The study systematizes theoretical approaches to interpreting an inclusive economy and generalizes its core principles with consideration of the gender dimension in public governance. Particular attention is paid to the evolution of gender equality research, from early philosophical concepts to its institutionalization within modern public policy frameworks and international development strategies. The analysis shows that despite significant progress, gender disparities persist, especially in leadership positions and access to decision-making processes. The article identifies key instruments of gender-responsive governance, including gender analysis and gender budgeting, as effective mechanisms for integrating gender considerations into policy design and implementation. These tools enable a more balanced allocation of public resources and improve the responsiveness of governance systems to the differentiated needs of women and men. A conceptual model of the impact of gender-responsive public governance on the development of an inclusive economy is proposed. The model reflects the interaction of regulatory, institutional, societal, and infrastructural levels, providing a comprehensive framework for understanding how gender equality principles are translated into practical socio-economic outcomes. This integrated approach allows for a more consistent implementation of inclusive development strategies. The findings demonstrate that the application of gender-responsive governance contributes to reducing gender gaps, increasing employment levels, strengthening social cohesion, and enhancing the overall resilience of the economy. The results highlight the importance of embedding gender-sensitive approaches into public governance systems as a prerequisite for achieving sustainable and inclusive economic development. The article emphasizes the need to further research practical mechanisms for implementing gender-responsive public administration in Ukraine in the context of European integration, particularly with regard to assessing the effectiveness of gender-sensitive policies at the national and regional levels. Special attention should be given to analyzing the impact of digitalization, innovative technologies, and economic recovery processes on the transformation of gender relations and the promotion of inclusive development.

Keywords: gender policy; gender equality; gender-responsive public governance; public governance; inclusive economy; gender analysis; gender-responsive budgeting.

Формулювання проблеми. Актуальність гендерно орієнтованого підходу в умовах формування інклюзивної економіки зумовлена необхідністю забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до економічних ресурсів, можливостей зайнятості та участі у прийнятті рішень. Ігнорування гендерного виміру призводить до відтворення структурних диспропорцій, що обмежують потенціал економічного розвитку та знижують ефективність публічної політики. Водночас інтеграція гендерних підходів у систему публічного управління сприяє підвищенню результативності економічних реформ, зміцненню соціальної згуртованості та досягненню цілей інклюзивного розвитку. Гендерна рівність є важливим чинником економічного зростання, оскільки забезпечує більш повне використання людського капіталу та розширює участь населення у продуктивній зайнятості. Зменшення гендерних розривів на ринку праці сприяє підвищенню рівня зайнятості, доходів населення та загальної економічної ефективності, водночас посилюючи соціальну згуртованість через зниження нерівності. Утім, попри поступ у сфері забезпечення гендерної рівності, в усіх країнах світу зберігаються певні диспропорції, зокрема у сфері управління та лідерства. Жінки меншою мірою представлені на вищих керівних посадах, тоді як їхня участь переважає на рівні середньої та нижчої ланки управління, що свідчить про наявність структурних бар'єрів і вплив гендерних стереотипів.

Аналіз останніх досліджень. З огляду на гостроту проблеми її дослідженню присвячені праці науковців усього світу, серед яких і вітчизняні. Гендерну інтеграцію через практики організаційного розвитку та управління людськими ресурсами досліджували В. Чалермчайкіт, М. Козак і С. Преудхікулпрадаб [1], Ч. Ф. Чікве, А. О. Дагундуро, О. А. Аджувон і К. Н. Кутееса [2], Р. А. Ніша, А. К. Субрамані та

С. Харіні [3], С. Манн і С. Манн [4]. Пильна увага дослідників приділяється гендерному аспекту в публічному управлінні (Я. Дворак і В. Круглов [5], Г. Калйонджу [6]). Актуальні дослідження гендерної рівності демонструють зміщення наукового фокусу до країн, де тривають процеси інституційного становлення гендерної політики [7], тоді як у країнах-членах ЄС гендерний підхід уже інтегрований у систему публічного управління, однак проблема гендерних розривів залишається предметом подальших досліджень [8]. Увага вчених Європи сьогодні зосереджена на різних вузькоспрямованих аспектах, таких як наука [9] та освіта [10].

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі гендерно орієнтованого публічного управління як чинника формування інклюзивної економіки, а також аналіз його впливу на зменшення гендерних диспропорцій у сфері зайнятості, управління та розподілу економічних можливостей.

Під час дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез для узагальнення наукових підходів до трактування гендерно орієнтованого публічного управління та інклюзивної економіки. Застосовано порівняльний метод для виявлення особливостей реалізації гендерної політики в різних країнах і наукових підходах. Системний підхід дав змогу розглянути гендерно орієнтоване управління як складову інституційної системи інклюзивного розвитку. Метод узагальнення використано для формування висновків щодо впливу гендерної рівності на економічний розвиток і публічне управління.

Основні результати дослідження. Проблема гендерної рівності як науковий і політичний напрям почала системно досліджуватися з другої половини ХХ ст., хоча її витoki значно давніші. Уперше ідею гендерної рівності висловила М. Волстонкрафт у праці «Захист прав жінки» (1792 р.) (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи становлення досліджень гендерної рівності

Період	Ключові характеристики	Основні особливості розвитку
XVIII–XIX ст.	Формування ідей рівності	Філософсько-політичні концепції рівності (М. Волстонкрафт, Дж. С. Мілль); відсутність системного наукового підходу
Початок ХХ ст.	Перші хвилі феміністичного руху	Боротьба за політичні права (зокрема виборче право) та доступ до освіти; фрагментарний характер досліджень
1960-1970-ті рр.	Становлення наукового підходу	Формування gender studies; поява поняття «гендер» як аналітичної категорії; початок системних досліджень
1980-1990-ті рр.	Інституціоналізація гендерної політики	Інтеграція гендерного підходу в державну політику; запровадження концепції gender mainstreaming
З 2000-х рр.	Глобалізація гендерної рівності	Інтеграція в міжнародні стратегії розвитку; внесення до Цілей сталого розвитку ООН

Джерело: складено авторкою.

Наведені в табл. 1 етапи засвідчують еволюційний характер становлення досліджень гендерної рівності

від філософсько-політичних ідей до інституційного закріплення їх та інтеграції в міжнародні стратегії

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ

розвитку. Така трансформація наукового дискурсу відображає поступове розширення розуміння гендерної рівності як важливого чинника соціально-економічного розвитку. Відтак логічним у цьому контексті є розгляд концепції інклюзивної економіки, яка поєднує принципи економічного зростання, соціальної справедливості та рівного доступу до ресурсів, що визначає її сутність і характеристики.

Головні характеристики концепції інклюзивної економіки сформульовані в різних джерелах, зокрема World Bank, OECD, UNDP, World Economic Forum (Inclusive Development Index), ILO (Decent Work Agenda), European Commission (Social Inclusion Policies). В узагальненому вигляді, зважаючи на гендерний вимір публічного управління, вони наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Принципи інклюзивної економіки в гендерно орієнтованому публічному управлінні

Принцип	Зміст принципу з огляду на гендерний аспект і публічне управління
Забезпечення рівного доступу до можливостей	Інклюзивна економіка передбачає усунення гендерно зумовлених бар'єрів у доступі до ресурсів, зайнятості, освіти та підприємницької діяльності, що створює передумови для повноцінної участі всіх соціальних груп в економічному розвитку
Соціальна справедливість і недискримінація	Орієнтується на впровадження правових і управлінських механізмів, що гарантують рівність прав і можливостей незалежно від статі, а також запобігання дискримінаційним практикам
Дотримання соціальної справедливості та недискримінації	Формування економічних відносин має ґрунтуватися на принципах справедливого розподілу благ і можливостей та враховувати необхідність подолання гендерної нерівності та забезпечення однакового правового захисту
Орієнтація на сталий і збалансований розвиток	Економічне зростання повинно поєднуватися із досягненням соціальної рівноваги та екологічної відповідальності та враховувати гендерні особливості впливу соціально-економічних трансформацій
Розвиток партнерських взаємодій	Ефективність інклюзивної економіки залежить від взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства, зокрема через інтеграцію гендерно чутливих підходів у процеси прийняття рішень
Стимулювання інновацій та технологічної інклюзії	Запровадження інновацій має супроводжуватися забезпеченням рівного доступу жінок і чоловіків до цифрових технологій, фінансових інструментів і нових форм зайнятості
Інвестування в розвиток людського потенціалу	Пріоритетним є створення умов для розвитку освіти, професійних навичок і самореалізації особистості незалежно від статі, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки
Забезпечення ефективної соціальної підтримки	Інклюзивна модель передбачає функціонування систем соціального захисту, які враховують гендерні ризики, зокрема пов'язані із зайнятістю, доглядовою працею та соціальною вразливістю
Прозорість і підзвітність управлінських процесів	Відкритість економічної політики та інституцій сприяє формуванню довіри та забезпечує можливість контролю за дотриманням принципів гендерної рівності
Інтеграція в глобальні процеси розвитку	Інклюзивна економіка формується з огляду на міжнародні стандарти, зокрема у сфері гендерної рівності та прав людини, що забезпечує гармонізацію національної політики із глобальними тенденціями
Інституційна підтримка та ефективне регулювання	Держава відіграє ключову роль у формуванні нормативно-правового середовища, яке забезпечує впровадження гендерно орієнтованих підходів у соціально-економічну політику

Джерело: складено авторкою за даними [12-17].

Однак, незважаючи на кілька століть боротьби проти гендерної нерівності, вона залишається глобальною проблемою – саме такими були висновки Форуму ОЕСР 2024 р. з питань гендерної рівності [8, с. 4]. Одним зі шляхів вирішення є активне запровадження на державному рівні основних принципів інклюзивної економіки (ІЕ). Це означає приділення уваги кожній особистості, надаючи усім верствам населення широкі можливості для участі в економічній діяльності та залученості до життя

суспільства, що забезпечує просування до поліпшення загального добробуту й відчуття згуртованості. Завдання урядів – формування різних політик, орієнтуючись на досягнення цих цілей. Один з важливих напрямів реалізації цього – інтеграція гендерно інклюзивного підходу в економічну політику.

Підприємства та установи з гендерно збалансованим складом керівництва демонструють кращі фінансові показники, зокрема вищу

рентабельність власного капіталу, активів і продажів, а також більшу фінансову стійкість (у банківському секторі зокрема). Водночас жінки на керівних посадах зазвичай приділяють більше уваги екологічним, соціальним та управлінським (ESG) аспектам, орієнтуючись на принципи сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу [11, с. 558].

Потреби чоловіків і жінок у сфері інфраструктури можуть суттєво відрізнятись, що зумовлено різними обмеженнями мобільності та доступу до ресурсів, особливостями повсякденного розпорядку, часовими можливостями, фізіологічними характеристиками, а також різним рівнем вразливості в публічному просторі. За оцінками ОЕСР, розширення доступу до соціальної інфраструктури сприяє зростанню економічної активності жінок, зокрема їхньої участі на ринку праці приблизно на 3%, що своєю чергою може забезпечити приріст глобального ВВП на душу населення на рівні приблизно 2,5% [18, с. 18].

Тому гендерно орієнтоване публічне управління слід розглядати як такий спосіб формування та реалізації державної політики, що передбачає всебічне врахування відмінностей у становищі, потребах і можливостях жінок і чоловіків. Його зміст полягає в забезпеченні не лише формальної рівності, а й фактичної рівності шляхом інтеграції гендерного виміру у всі рівні та етапи управлінської діяльності. Це забезпечить підвищення ефективності публічної політики та забезпечення справедливого розподілу ресурсів і можливостей.

Публічне управління такого зразка слугує важливим інструментом і критерієм якості врядування та забезпечення інклюзивного розвитку. Процес його втілення передбачає впровадження гендерного аналізу, гендерно чутливого бюджетування, а також формування інституційних механізмів, спрямованих на запобігання дискримінації та розширення можливостей участі в суспільному житті. У цьому контексті гендерний підхід сприяє більш обґрунтованому розподілу публічних ресурсів і підвищує результативність державної політики, оскільки жінки і чоловіки розглядаються як аналітичні гендерні категорії для виявлення соціально-економічних відмінностей і нерівностей.

Інклюзивне середовище економічного розвитку, що враховує гендерний аспект, охоплює [19, с. 74]:

1. Норми державно-правового регулювання, спрямовані на забезпечення гендерної інклюзії шляхом формування безбар'єрного суспільного простору. Такі можливості формуються через ухвалення та імплементацію нормативно-правових актів, що мають гендерно чутливий характер і реалізують інклюзивний підхід до забезпечення рівності.

2. Інклюзивні принципи суспільних взаємовідносин орієнтовані на подолання гендерної дискримінації завдяки підтримці соціального різноманіття в усіх сферах суспільного життя; подоланню гендерних стереотипів, сформованих

унаслідок соціальної ексклюзії; залученню гендерно різноманітних груп; урахуванню гендерної специфіки; запровадженню гендерно чутливого підходу тощо.

3. Інклюзивні цінності як соціально схвалювані орієнтири, що забезпечують можливість сталого гендерного розвитку, зокрема визнання різноманітності, рівності, справедливості, партнерства, участі та спільної реалізації прав і можливостей жінок і чоловіків.

4. Інфраструктуру інклюзивного гендерного розвитку як сукупність організацій та мереж, що забезпечують практичну реалізацію інклюзивного підходу до забезпечення гендерної рівності.

Гендерно орієнтоване публічне управління – ключовий інституційний механізм формування інклюзивної економіки через забезпечення інтеграції гендерного виміру в процеси розроблення та реалізації державної політики. Його вплив на економічні результати реалізується через системну взаємодію інституційних, нормативних та управлінських компонентів, які трансформують принципи рівності у практичні механізми економічного розвитку. Доцільно розглянути концептуальну модель впливу гендерно орієнтованого публічного управління на формування інклюзивної економіки (рис. 1).

Запропонована концептуальна модель відображає системний вплив гендерно орієнтованого публічного управління на формування інклюзивної економіки. Вона побудована як багаторівнева структура, в якій нормативний, інституційний, ціннісно-суспільний та інфраструктурний компоненти взаємодіють між собою, забезпечуючи реалізацію принципів гендерної рівності, використовуючи відповідні інструменти публічного управління, що відображається у формі соціально-економічних ефектів інклюзивного розвитку.

На нормативному рівні модель охоплює формування гендерно чутливого правового середовища, спрямованого на забезпечення безбар'єрного суспільного простору шляхом ухвалення та імплементації відповідних нормативно-правових актів. Це визначає нормативні засади забезпечення рівного доступу до економічних ресурсів і можливостей.

Інституційний рівень представлений інтеграцією інструментів гендерної політики у процеси публічного управління, зокрема гендерного аналізу та гендерно чутливого бюджетування. Вони забезпечують всеохопне врахування відмінностей у становищі, потребах і можливостях жінок і чоловіків, формуючи державну політику та розподіл ресурсів.

Рівень суспільних взаємовідносин відображає впровадження інклюзивних принципів, спрямованих на подолання гендерної дискримінації, зменшення впливу стереотипів і розширення участі жінок і чоловіків у соціально-економічних процесах. Це формує передумови для більш рівноправної економічної активності населення.

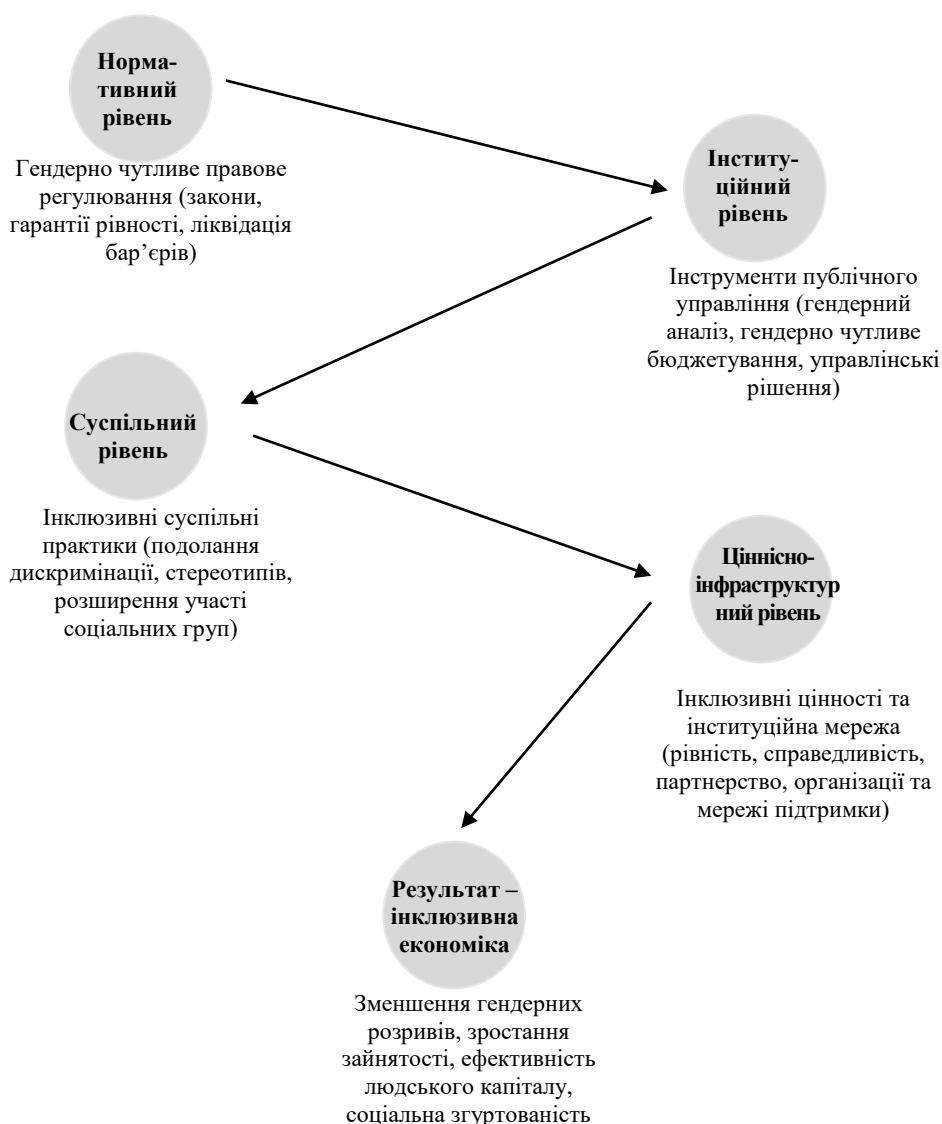


Рис. 1. Концептуальна модель впливу гендерно орієнтованого публічного управління на формування інклюзивної економіки

Джерело: розроблено авторкою.

Ціннісно-інфраструктурний рівень характеризує трансформацію інклюзивних суспільних цінностей (рівності, справедливості, партнерства та участі) у стійкі норми відносин і поведінки у суспільстві та умови довготривалого відтворення їх у процесі соціального розвитку.

Взаємодія зазначених рівнів забезпечує формування інклюзивної економіки як результату гендерно орієнтованого публічного управління, що проявляється у скороченні гендерних розривів, підвищенні рівня зайнятості, ефективнішому використанні людського капіталу та посиленні соціальної згуртованості.

Висновки. Узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що формування інклюзивної економіки є складним багаторівневим процесом, який потребує системної інтеграції принципів гендерної рівності у всі сфери публічного управління. Доведено, що інклюзивна економіка ґрунтується на поєднанні економічної

ефективності, соціальної справедливості та рівного доступу до ресурсів і можливостей, що забезпечує більш повне використання людського потенціалу та підвищення загального рівня добробуту. Запропонована концептуальна модель підтверджує, що досягнення інклюзивного розвитку можливе лише за умов узгодженої взаємодії нормативного, інституційного, суспільного та інфраструктурного рівнів.

Підтверджено, що гендерно орієнтоване публічне управління є ключовим чинником формування інклюзивної економіки, оскільки забезпечує інтеграцію гендерного виміру у процеси розроблення та реалізації державної політики. Його застосування сприяє зменшенню гендерних диспропорцій у сфері зайнятості, доступу до ресурсів і участі у прийнятті рішень, підвищує ефективність розподілу публічних ресурсів і результативність соціально-економічної політики. Водночас гендерно чутливі інструменти управління, зокрема гендерний аналіз і гендерно

орієнтоване бюджетування, створюють передумови для досягнення фактичної рівності та зміцнення соціальної згуртованості.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленим аналізом практичних механізмів реалізації гендерно орієнтованого публічного управління в Україні в умовах євроінтеграції, зокрема оцінюванням ефективності впровадження гендерно чутливих політик на національному та регіональному рівнях. Особливої уваги потребує дослідження впливу цифровізації, інноваційних технологій та процесів відновлення економіки на трансформацію гендерних відносин і забезпечення інклюзивного розвитку. Важливим напрямом є також розроблення індикаторів оцінювання рівня гендерної інклюзивності економіки та вдосконалення методичних підходів до вимірювання її соціально-економічних ефектів.

Список використаних джерел

- Chalermchaikit V., Kozak M., Preudhikulpradab S. Gender inclusion: The practices of organizational development and human resource management. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 120. Art. 103773. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103773>
- Chikwe C. F., Dagunduro A. O., Ajuwon O. A., Kuteesa K. N. Organizational Development and Gender Inclusivity: A Framework for Sustainable Change. *International Journal of Engineering Inventions*. 2024. Vol. 13(9). Pp. 284-291. URL: https://www.researchgate.net/publication/385694272_Organizational_Development_and_Gender_Inclusivity_A_Framework_for_Sustainable_Change
- Nisha A. R., Subramani A. K., Harini S. The Role of Human Resources in Creating Gender Equity in an Organization. *Enhancing Workplace Productivity Through Gender Equity and Intergenerational Communication*. IGI Global, 2024. Pp. 1-32. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2903-1.ch001>
- Mann S., Mann S. Strategic HR Interventions for Gender Equity: Policies, Practices, and Organizational Impact. *Enhancing Workplace Productivity Through Gender Equity and Intergenerational Communication*. IGI Global, 2025. Pp. 33-58. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2903-1.ch002>
- Dvorak J., Kruhlov V. Ethical Approaches to Gender Communications in Public Administration at Ukraine. *Ethics and Innovation in Public Administration*. Cham: Springer, 2024. Pp. 47-64. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-67900-1_4
- Kalyoncu G. Gender-Based Language and Institutional Power: A Feminist Analysis of Representation in Turkish Public Administration. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 2025. Vol. 14(5). Pp. 2171-2193. DOI: <https://doi.org/10.15869/itobiad.1723135>
- Matete R. E., Kombe G. G. Gender parity trends in STEM and non-STEM fields in higher education institutions in Tanzania: a comparative analysis. *International Journal of Educational Development*. 2025. Vol. 114. Art. 103233. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103233>
- Harnessing the Green and Digital Transitions for Gender Equality: Insights from the 2024 OECD Forum on Gender Equality. *OECD Public Governance Policy Papers*. 2024. No. 61. URL: <https://www.gender-sti.org/wp-content/uploads/2024/12/Digital-Transitions-for-Gender-Equality.pdf>
- Lombardo E., Poggio B., Naldini M. Gender Inequalities in Academia: multiple approaches to closing the gap. *Sociologia del lavoro*. 2024. No. 168. Pp. 9-27. DOI: <https://doi.org/10.3280/SL2024-168001>
- Evagorou M., Puig B., Bayram D. D., Janeckova H., Van der Veen G. *Addressing the gender gap in STEM education across educational levels: Analytical report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission, 2024. 71 p. DOI: <https://doi.org/10.2766/260477>
- Atalay M. O., Altin M., Al Ani M. K. From diversity to sustainability: How board meeting frequency, financial performance and foreign members enhance the board gender diversity – ESG performance link. *Borsa Istanbul Review*. 2025. Vol. 25(3). Pp. 552-567. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.02.007>
- Development topics. *World Bank Group: Website*. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/inclusivegrowth>
- All on board: Making inclusive growth happen*. Paris: OECD Publishing, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264218512-en>
- Human Development Report 2019: Inequalities in human development in the 21st century*. New York: UNDP, 2019. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2019>
- The Inclusive Development Index 2018*. Geneva: World Economic Forum, 2018. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-inclusive-development-index-2018>
- Decent work and the 2030 Agenda for sustainable development. *International Labour Organization: Website*. [n.d.]. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work>
- Social protection & social inclusion. *European Commission: Website*. [n.d.]. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=750&langId=en>
- Women in infrastructure: Selected stocktaking of good practices for inclusion of women in infrastructure. *Public Governance Policy Papers*. 2021. No. 7. DOI: <https://doi.org/10.1787/9eab66a8-en>
- Тюріна Д. М. Державна політика подолання гендерних розривів у контексті інклюзивного підходу. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35(74). № 3. С. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/14>

References

- Chalermchaikit, V., Kozak, M., & Preudhikulpradab, S. (2024). Gender inclusion: The practices of organizational development and human resource management. *International Journal of Hospitality Management*, 120, 103773. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103773>

2. Chikwe, C. F., Dagunduro, A. O., Ajuwon, O. A., & Kuteesa, K. N. (2024). Organizational development and gender inclusivity: A framework for sustainable change. *International Journal of Engineering Inventions*, 13(9), 284-291. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385694272_Organizational_Development_and_Gender_Inclusivity_A_Framework_for_Sustainable_Change
3. Nisha, R. A., Subramani, A. K., & Harini, S. (2024). The role of human resources in creating gender equity in an organization. In *Enhancing workplace productivity through gender equity and intergenerational communication* (pp. 1-32). IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2903-1.ch001>
4. Mann, S., & Mann, S. (2025). Strategic HR interventions for gender equity: Policies, practices, and organizational impact. In *Enhancing workplace productivity through gender equity and intergenerational communication* (pp. 33-58). IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2903-1.ch002>
5. Dvorak, J., & Kruhlov, V. (2024). Ethical approaches to gender communications in public administration at Ukraine. In *Ethics and innovation in public administration* (pp. 47-64). Cham: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-67900-1_4
6. Kalyoncu, G. (2025). Gender-Based Language and Institutional Power: A Feminist Analysis of Representation in Turkish Public Administration. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 14(5), 2171-2193. DOI: <https://doi.org/10.15869/itobiad.1723135>
7. Matete, R. E., & Kombe, G. G. (2025). Gender parity trends in STEM and non-STEM fields in higher education institutions in Tanzania: A comparative analysis. *International Journal of Educational Development*, 114, 103233. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103233>
8. Harnessing the green and digital transitions for gender equality: Insights from the 2024 OECD Forum on gender equality (2024). *OECD Public Governance Policy Papers*, 61. Retrieved from <https://www.gender-sti.org/wp-content/uploads/2024/12/Digital-Transitions-for-Gender-Equality.pdf>
9. Lombardo, E., Poggio, B., & Naldini, M. (2024). Gender inequalities in academia: Multiple approaches to closing the gap. *Sociologia del lavoro*, 168, 9-27. DOI: <https://doi.org/10.3280/SL2024-168001>
10. Evagorou, M., Puig, B., Bayram, D. D., & Janeckova, H. (2024). *Addressing the gender gap in STEM education across educational levels: Analytical report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the EC. DOI: <https://doi.org/10.2766/260477>
11. Atalay, M. O., Altin, M., & Al Ani, M. K. (2025). From diversity to sustainability: How board meeting frequency, financial performance and foreign members enhance the board gender diversity-ESG performance link. *Borsa Istanbul Review*, 25(3), 552-567. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.02.007>
12. Development topics (2025). *World Bank Group: Website*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/topic/inclusivegrowth>
13. *All on board: Making inclusive growth happen* (2014). Paris: OECD Publishing. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264218512-en>
14. *Human Development Report 2019: Inequalities in human development in the 21st century* (2019). New York: UNDP. Retrieved from <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2019>
15. *The inclusive development index 2018* (2018). Geneva: World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-inclusive-development-index-2018>
16. Decent work and the 2030 Agenda for sustainable development (n.d.). *International Labour Organization: Website*. Retrieved from <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work>
17. Social protection & social inclusion (n.d.). *European Commission: Website*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=750&langId=en>
18. Women in infrastructure: Selected stocktaking of good practices for inclusion of women in infrastructure. *OECD Public Governance Policy Papers*, 7. DOI: <https://doi.org/10.1787/9eab66a8-en>
19. Tiurina, D. M. (2024). Derzhavna polityka podolannya hendernykh rozryviv u konteksti inklyuzyvnoho pidkходу [State policy of overcoming gender gaps in the context of the inclusive approach]. *Vcheni zapysky Tavriys'koho natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya – Scientific Notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Public Management and Administration*, 35(74):3, 70-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/14>

Надійшло 12.11.2025 р.