

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 2(67). С. 39–46
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;2(67):39–46

Научная статья

УДК: 352/354

doi: 10.47598/2078-9025-2025-2-67-39-46

НА ОСКОЛКАХ СТЕКЛЯННОГО ПОТОЛКА: ЖЕНЩИНЫ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Танзиля Алтафовна Нигматуллина¹, Людмила Олеговна Терновоя²

¹Башкирский институт социальных технологий (филиал) Академии труда и социальных отношений, Уфа, Россия, ufabist@ufabist.ru

²Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ), Москва, Россия, 89166272569@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу перемен, связанных с «женским вопросом», который исторически проявлялся в разных формах социально-политической активности, начиная с борьбы женщин за предоставление им избирательного права и до притязаний на занятие высших государственных должностей. Показано, что, несмотря на несомненные достижения в преодолении гендерного разрыва, в управленческой деятельности женщин остается много проблем, вызванных разными причинами. К ним в первую очередь можно отнести попытки женщин-государственных лидеров копировать жесткий мужской стиль лидерства. Также обращает на себя внимание тот факт, что жертвами погони за карьерой становятся знания и компетенции. Показаны пути преодоления этих недостатков в России.

Ключевые слова: государственное управление, общественные движения, карьера, женщины, «стеклянный потолок», образование, компетенции

Для цитирования: Нигматуллина Т. А., Терновоя Л. О. На осколках стеклянного потолка: женщины в государственном управлении // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 2 (67). С. 39–46. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-2-67-39-46>.

Research article

ON GLASS CEILING SHARDS: WOMEN IN PUBLIC ADMINISTRATION

Tanzilya A. Nigmatullina¹, Lyudmila O. Ternovaya²

¹Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations, Ufa, Russia, ufabist@ufabist.ru

²Moscow Automobile and Road State Technical University (MADI), Moscow, Russia, 89166272569@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the analysis of changes related to the "women's question", which has historically manifested itself in various forms of socio-political activity, starting with women's struggle for the right to vote and reaching claims to occupy the highest government positions. It is shown that, despite the undoubted achievements in overcoming the gender gap, there are still many problems in women's management activities caused by various reasons. These primarily include attempts by female government leaders to copy the tough male leadership style. It is also noteworthy that knowledge and competencies become victims of the pursuit of a career. The ways to overcome these shortcomings in Russia are shown.

Keywords: public administration, social movements, career, women, "glass ceiling", education, competencies

For citation: Nigmatullina T. A., Ternovaya L. O. On glass ceiling shards: women in public administration. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(2(67)):39–46. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-2-67-39-46>.

Метафора «стеклянный потолок» (англ. *glass ceiling*), отражающая преграды, ожидаемые женщин при их подъеме по карьерной лестнице в экономике, еще более справедлива применительно к оценке их служебного роста в политике и государственном управлении. Ожидаемые сложности на этом поприще вполне объяснимы. Прежде всего, чтобы женщина стала заметна в общественно-политической и управленческой сферах, ей необходимо пройти нелегкую жизненную школу [1, с. 231–239].

Как правило, старт «обучения» в ней для большинства женщин начинается в общественных организациях, чаще молодежных, иногда религиозных и приходится на тот период, когда девушки стоят перед выбором между образованием, личной жизнью, семьей, рождением детей, любимой работой и социальным служением. При выборе последнего или возможности совмещать общественную работу, семью и профессию в силу накопленного опыта и авторитета такой путь может привести женщину и на государственную службу [2]. Однако и на этом месте обычно новичков ожидают долгие годы ученичества, медленного карьерного роста, постепенного расширения области ответственности и неустанного набора компетенций.

Дорога к государственным областям деятельности чаще всего идет через активное участие в общественных движениях и политических партиях, где возможности продвижения могут зависеть от своеобразного гендерного градуса политического климата. Данный параметр фиксируется через наличие гендерных квот, оценку прямого представительства женщин на разных уровнях управленческой лестницы, посредством дешифровки образов персонального успеха в СМИ, социологических опросах, свидетельствующих о желании общества видеть в женщине политического лидера или руководителя государства [3, с. 92–99; 4–5].

Ни среди исследователей, ни среди практиков нет единогласия по поводу гендерных квот. Миф об эффективности преодоления гендерного разрыва в политике исключительно благодаря успехам западной демократии убедительно развенчивает пример Руанды, где, по

данным Межпарламентского союза, в органах законодательной власти работает больше женщин, чем в любой другой стране мира — 55,7%. При этом в Руанде имеются законодательно «зарезервированные» места в этих сферах для женщин. Но на Кубе, которой принадлежит второе место по количеству женщин, находящихся во властных структурах (53,2%), такие квоты отсутствуют. В Объединенных Арабских Эмиратах (ОАЭ), расположившихся по данному показателю на третьем месте с 50%, так же, как и в Руанде установлены законодательно «зарезервированные» места для женщин. Швеция — лидер среди европейских государств — отстает от ОАЭ на 3%. Там в законодательных органах 47% мест принадлежит женщинам [6].

Еще более зыбким показателем гендерной компоненты политического климата можно назвать политическую атрибутику страны. Известно, что государственная символика не просто уходит корнями в глубокое прошлое, она еще и весьма стабильна. Поэтому неудивительно, что фигуры женщин можно встретить лишь на гербах относительно молодых государств: Замбии, Новой Зеландии, Сент-Винсента и Гренадин, Ямайки. Изменения любого государственного символа — флага, герба, гимна — обычно сопровождают коренную трансформацию сути политической культуры государства [7, с. 37–42]. Поэтому к любым трансформациям такой символики следует относиться со всей серьезностью и тщательно разбираться в причинах, ее вызвавших. Среди этих причин встречаются и изменения положения женщин и их самосознания. В этом плане поучительными следует считать новации, внесенные в 2011 году под влиянием феминистских организации Австрии в национальный гимн. Его слова были написаны писательницей и поэтессой Паулой фон Прерадович, победившей в конкурсе на лучший новый гимн со стихотворением «Край гор и вод, страна потоков» (нем. *Land der Berge, Land am Strome*), которое с небольшими правками в 1947 году было утверждено в качестве текста гимна. Но уже в XXI столетии австрийских феминисток возмутили слова «Отечество сыновей великих» (нем. *Heimat bist du großer Söhne*). Они потребовали их заменить на словосочетание «Отечество дочерей и сыновей

великих» (нем. *Heimat großer Töchter und Söhne*). Не устроило активисток и выражение «хором братьев», поэтому в измененном тексте оно превратилось в «хор радостный». Под этой мало заметной трансформацией слов скрывается резкая смена ментальной карты австрийских граждан. Более того, подобную картину можно распространить на подавляющую часть населения Европейского союза.

В гендерно благоприятном политическом климате женщинам, несомненно, легче проявлять активность на политической сцене, участвуя в выборах и различных массовых общественно-политических компаниях, которые выходят далеко за предметное поле женской проблематики. Но при сохранении инертности политической системы им намного проще выступать инициаторами образования новых политических движений и партий, чем рассчитывать на успех в исторических партиях. Так, немецкий журналист и политический деятель Сара Вагенкнехт стала лидером объединения «Союз Сары Вагенкнехт» (нем. *Bündnis Sahra Wagenknecht, BSW*), который имеет и более широкое наименование — «Союз Сары Вагенкнехт — За разум и справедливость», прямо указывающее на то, чего хотели бы добиться и основатель объединения, и его члены. Другой немецкий политик, Алис Вайдель стала кандидатом от партии Альтернатива для Германии (АдГ) (нем. *Alternative für Deutschland, AfD*) на должность канцлера Федеративной Республики Германия (ФРГ) на досрочных парламентских выборах в 2025 году. Единственным действующим лидером европейского государства, присутствующим на инаугурации 47-го президента США Дональда Трампа, была премьер-министр Италии Джорджа Мелони. Ее партийная карьера тесно связана с созданной ею в 2012 году правой партией «Братья Италии» (итал. *Fratelli d'Italia, Fdi*).

Современные примеры попадания на верхние ступеньки политической и государственно-управленческой иерархии ярких, смелых, деловых и ответственных женщин сломали не только стереотипы, связанные с женским лидерством в этих областях, но и почти столетие формировавшиеся каналы прохождения женщин на эти посты. Нет более необходимости идти в политику за отцами или мужьями. А если

и имеется семейная преемственность, то в ней часто резко контрастируют политические стили отцов и дочерей. Так, французский политический деятель Марин Ле Пен, став во главе политической партии «Национальное объединение» (фр. *Rassemblement national, RN*), базой для которой послужил «Национальный фронт», созданный еще в 1972 году ее отцом Жаном-Мари Ле Пенем, кардинально трансформировала его политическую повестку.

Не замечается привязанности женской политической карьеры и к тому, какие посты в политике или государстве занимали их супруги. Это подтверждает пример французского политического деятеля, представителя нового поколения социалистической партии (фр. *Parti Socialiste, PS*) Сеголен Руаяль, имеющей четырех детей от своего гражданского партнера, седьмого президента Пятой французской республики Франсуа Олланда, но совершенно самостоятельно формирующей свой политический путь. Важно заметить, что С. Руаяль принадлежит к той малой части западных политиков, которые с начала Специальной военной операции (СВО) заняла четкую пророссийскую позицию, заявив, что в СВО следует винить Североатлантический альянс (НАТО) и провокационную деятельность Украины, а не Россию.

Не подходит под прежние рамки женщин-государственных лидеров и мексиканский политик, ученый, исследователь проблем охраны окружающей среды Клаудия Шейнбаум Пардо, в июне 2024 г. на всеобщих выборах победившая от коалиции «Продолжим творить историю» (исп. *Sigamos Haciendo Historia*) и избранная президентом Мексики. Ее отличает не только тот факт, что она стала первой женщиной-президентом в истории этого государства, а также то, что этнически она относится к евреям, поскольку ее дедушки и бабушки, принадлежащие к ашкеназским евреям из Литвы и сефардским евреям из Болгарии, эмигрировали в Мексику в 1920–1940-х годах. Обращает на себя внимание и то, что главной соперницей Шейнбаум на выборах была Ксочитль Гальвес, представительница коренной индейской народности отоми, выдвинутая альянсом левых и правых партий «Сила и сердце для Мексики» (исп. *Fuerza y Corazon por Mexico*). Основное отличие К. Шейнбаум от подавляюще-

го большинства государственных управленцев состоит в том, что она — авторитетный специалист-эколог, ставшая лауреатом Нобелевской премии мира (2007) в составе Межправительственной группы экспертов по изменению климата (МГЭИК) (англ. *Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC*) «за их усилия по сбору и распространению знаний об антропогенном воздействии на изменение климата и определению основных принципов, которые необходимо выполнять для противодействия таким изменениям». Победа К. Шейнбаум на выборах особенно значима, так как во время избирательной кампании, которая имела кровавый характер, было убито 37 кандидатов на пост президента Мексики. Уже этот факт указывает на то, с какими трудностями в борьбе с криминалом приходится сталкиваться властям этого государства. Однако у К. Шейнбаум есть не только опыт успешного управления мексиканской столицей, но и план, который в некотором смысле отражает женское видение решения проблем, в частности поддержку молодежи и предупреждение преступности.

Из приведенных примеров видно, что современным женщинам-государственным лидерам совсем не обязательно придерживаться имиджа «железной леди». Есть разные версии происхождения этого фразеологизма. По одной из них, первой обладательницей такой характеристики была Голда Меир, одна из основателей государства Израиль в 1948 году, четвертый премьер-министр этой страны (1969–1974), которая во многих непредвиденных обстоятельствах проявляла свой железный характер. Уверяют, что она лично позволила в ходе операции «Божий гнев» уничтожить боевиков палестинской организации «Черный сентябрь», убивших израильских спортсменов во время XX Олимпийских игр в Мюнхене в 1972 году. По другой версии, первой удостоилась звания «железной леди» британский премьер Маргарет Тэтчер, причем получила она его не от соотечественников, а от советского корреспондента газеты «Красная звезда» Юрия Гаврилова. К обладательницам этого звания относят премьер-министров Индии и ФРГ Индиру Ганди и Ангелу Меркель. Но никто из ныне действующих женщин-государственных деятелей на него не претендует.

Причина заключается в том, что «железная воля» в управлении все более ассоциируется с жесткими методами. А находящаяся ныне в приоритете «мягкая сила» (англ. *soft power*), понимаемая автором этого термина американским политологом Джозефом Наем в первую очередь как «мягкая власть», предполагает достижимость желаемых результатов путем повышения привлекательности, симпатии, добровольной вовлеченности, равно эффективной во внутренней и внешней политике [8]. Возможно, в падении эффективности исключительно жестких методов управления кроются неудачи тех женщин, занимавших или еще занимающих ответственные посты в государственном управлении, которые хотели бы позиционировать себя как «железные леди».

Именно таковой пытается предстать Урсула фон дер Ляйен, которая второй раз подряд возглавляет высший орган исполнительной власти Европейского союза — Европейскую комиссию (ЕК). Она — врач по образованию и мать семерых детей. Ее путь в государственные органы управления начался в 2005 году, когда она возглавила министерство по делам семьи ФРГ, а затем побывала в должностях министра труда и социальных вопросов, а позже — министра обороны. Однако глава ЕК, по крайней мере, не была замечена ни в военной экипировке, ни внутри военной техники. Элизабет Трасс в бытность главой Министерства иностранных дел (МИД) Великобритании во время посещения расположения батальонной группы НАТО в эстонском городе Тапа не просто сфотографировалась на фоне танка «Челленджер 2», но и проехала на нем. Неудивительно, что, когда эта дама в 2022 году добралась до вершины своей управленческой карьеры и стала премьер-министром Соединенного Королевства, она настолько быстро продемонстрировала согражданам глубину своей некомпетентности, что они устроили шуточное соревнование между Э. Трасс и салатом-латуком, кто раньше выйдет из строя: премьера отправят в отставку или сгниет овощ. В итоге Э. Трасс победила, пробыв на Даунинг-стрит 10 всего 50 дней, что явилось самым непродолжительным сроком исполнения обязанностей премьера в истории Великобритании.

Следует заметить, что среди женщин, оказавшихся на руководящих должностях на государственной службе и при этом психологически расположенных к демонстрации образа «железной леди», немало таких, которые прекрасно понимают несоответствие этого образа и стиля управления с требованиями эпохи. Неудивительно, что заместителя государственного секретаря США Викторию Нуланд мир запомнил в первую очередь по ее действию 11 декабря 2013 г. на киевском Евромайдане, раздававшей протестующим сэндвичи, пирожки и булочки, получившие собирательное название «печеньки» и ставшие еще одним мемом «цветных революций». Тогда В. Нуланд, скрывая свою суть даже не «железной леди», а настоящего «ястреба», надела маску «кормящей матери».

При этом мужчины-государственные руководители часто предпочитают наличие в своей управленческой команде тех женщин, которые вполне могут проявить себя как «железная леди». В администрации 47-го президента США, который подчеркивал, что при отборе кандидатов на руководящие должности руководствовался принципом заслуг, а не инклюзивности, к таковым относятся: глава аппарата Белого дома Сюзан Уайлс, получившая прозвище «Ледяная дева» (англ. *"Ice Maiden"*); министр образования Линда Макмэхон, руководившая ассоциацией рестлеров и сама участвовавшая в битвах рестлеров; заместитель директора ЦРУ Амариллис Фокс-Кеннеди, которая в мемуарах «Жизнь под прикрытием» рассказала, что, работая в ЦРУ, выдавала себя за арт-дилера и вербовала торговцев оружием в качестве агентов, а также отслеживала попытки экстремистов изготовить радиоактивные «грязные бомбы» [9].

Ситуация с В. Нуланд могла бы стать переломной в поведении женщин-дипломатов, которые упорно отказывались понимать высокие смыслы этой профессии, о чем также говорила ошибка в слове «перезагрузка» на символической кнопке американо-российских отношений, которую госсекретарь Хилари Клинтон передала министру иностранных дел России Сергею Викторовичу Лаврову, предложив вместе «нажать на нее». Однако сделать это было сложно, поскольку на кнопке американцы написали «перезгрузка».

Попытка женщин, занимающих высшие дипломатические должности, представляться не в качестве дипломата, а в роли полководца говорит не только о том, что они не умеют понять, прочувствовать и следовать той дихотомии мировой политики, на которую еще в 1980-х годах обращал внимание известный исследователь международных отношений Раймон Арон, говоря о том, что все эти отношения могут быть сведены к действиям двух символических фигур — солдата и дипломата [10, с. 17]. Их политическое упорство часто отражает элементарное невежество и пренебрежение знаниями. Можно вспомнить ошибки в географическом кругозоре Э. Трасс, проявленные ею во время встречи с С. Лавровым. Двойку по геометрии заслужила министр иностранных дел ФРГ Анналена Бербок, которая в 2023 году на панельной дискуссии Мюнхенской конференции по безопасности заявила, что уверена в том, что Москва может повернуться на «360 градусов» и осчастливить весь мир, как и Германия, перейдя от нейтралитета к поставкам оружия Украине. А вступившая в декабре 2024 г. на пост Верховного представителя Европейского союза по иностранным делам и политике безопасности эстонка Кая Каллас призвала увеличить расходы государств-членов ЕС на оборону за счет уменьшения трат на школы и здоровье. Самым некомпетентным политиком в США в январе 2025 г. названа мэр Лос-Анджелеса Карен Басс, которая посоветовала горожанам, пострадавшим от пожара, искать помощи в интернете.

Наибольшая опасность от некомпетентности женщин, оказавшихся на высших государственных должностях, исходит даже не тогда, когда они не отдают себе отчет, что действуют не в национальных интересах, а когда понимают это, но руководствуются интересами тех, кто способствовал их политической карьере. В первом случае можно говорить о премьер-министре Дании Метте Фредериксен, которая на конференции по безопасности в Мюнхене (2024) призвала европейские государства увеличить поставки оружия на Украину. Дания здесь выступала одним из лидеров. Когда же избранный президентом США Дональд Трамп заговорил о том, что Дания вполне может обойтись без Гренландии, то пра-

вительство М. Фредериксен смогло усилить остров только двумя собачьими упряжками. Страшнее второй вариант, который воплощают бывшая президент Грузии Саломе Зурабишвили, открыто призывавшая оппозицию на борьбу с законно избранными властями, а также президент Молдавии Майя Санду, которая победила на выборах только за счет граждан, эмигрировавших в западные страны.

Из отмеченного выше становится очевидным, почему женщины при их меньшем представительстве в высших государственных органах управления чаще, чем управленцы-мужчины становятся объектами обсуждений, не только связанных с различными скандалами, но и просто с их стилем поведения. Можно вспомнить неординарную манеру одеваться британского премьера Терезы Мей или смех вице-президента США Камалы Харрис. СМИ и общество часто беспощадны к таким дамам, что служит на руку их политическим оппонентам.

Из-за ответственности, которая ложится на государственных управленцев высшего звена, забывается то обстоятельство, что путь женщин во власть сложнее, чем у их коллег мужчин, а пребывание во властных структурах оказывается для них сложным испытанием не только в силу наличия, как и у большинства других женщин, второй занятости, то есть домашних забот и обязанностей, но и из-за отсутствия в их сознании модели эффективного женского лидерства [11–12]. Прежние модели, в основном опирающиеся на региональные характеристики политической культуры, потеряли актуальность, а новые паттерны не появились, хотя потребность в них возрастает. Согласно исследованию американского Центра развития экономики Колледжа Уильямса (англ. *Center for Development Economics Williams College, Massachusetts*), уровень коррупции оказывается ниже в тех странах, где женщины широко представлены в органах власти и на рынке труда. В частности, в европейских государствах, в которых повышался процент присутствия женщин в правительстве, параллельно с этим процессом заметно снижалась коррупция [13]. Меняется гендерная пропорция в государственной службе и на постсоветском пространстве. Так, в Казахстане женщины составляют около 60% граждан, работающих в государственном секторе [14].

При наличии общих тенденций расширения женского присутствия на руководящих постах в органах государственного управления в мире нельзя не видеть некоторых отличий этого процесса в России, где женское лидерство самым тесным образом связано с женским движением [15]. Об этих особенностях говорили осенью 2024 г. выступающие на IV Евразийском женском форуме, основной темой которого была «Женщины за укрепление доверия и глобальное сотрудничество». В работе форума приняли участие представительницы из 126 государств мира и 21-й международной организации. Впервые в рамках форума прошел Женский форум БРИКС, отразивший вклад женщины стран БРИКС в развитие своих государств. Была организована работа пяти платформ, относящихся к разным сферам жизни. На этих площадках россиянки смогли рассказать о своем представительстве в различных областях жизнедеятельности, участии в стратегических программах, направленных на реализацию национальных целей развития, выразить женский взгляд и позицию по этим вопросам.

Для вовлеченности женщин в эти активности созданы каналы личностного и карьерного роста. Совет Евразийского женского форума совместно с Мастерской управления «Сенеж» президентской платформы «Россия — страна возможностей» осенью 2020 г. запустили новую программу «Женщина-лидер», которая нацелена на обучение женщин, как быть успешными в современном мире. Особенностью учебного процесса в данном формате является то, что существенное место в нем занимает обучение техникам и инструментам эффективного использования «мягкой силы», к которым относятся: методы принятия решений; осуществление действий, опирающихся на учет психологических особенностей и мотивацию женщин; достижение баланса в профессии, личной жизни и творчестве. Программа получила продолжение. Так, в апреле 2024 г. в Москве на площадке информагентства ТАСС был дан старт специальному потоку образовательной программы «Женщина-лидер. Флотские города», имеющей цель помочь женщинам, проживающим во флотских городах и закрытых военных гарнизонах Российской Федерации,

развить в себе компетенции, требуемые для создания собственных социальных проектов.

Основной целью программы «Женщина-лидер» стало образование сообщества активных, заинтересованных в развитии, успешных женщин. Об успехах в этом направлении можно судить по тому, что по итогам 2024 года общество выпускниц программы «Женщина-лидер» президентской платформы «Россия — страна возможностей» выросло до 1620 женщин-управленцев из 86 регионов России.

Свои лидерские программы для женщин разработаны крупными предприятиями. Например, Росатом предложил программу «[не] Видимая сила». Она ориентирована на широ-

кий круг работниц Росатома: руководителей высшего и среднего звена, линейных руководителей, руководителей проектов. Их обучают, как выстраивать лидерские стратегии развития, определять этапы укрепления команды, выстраивать профессиональное развитие в мужской отрасли, определять уровни мотивации сотрудников и т.д.

Востребованность в женщинах-руководителях возрастает во всем мире. Специалисты, опираясь на исследования эффективности управления, делают вывод, что увеличение числа женщин на руководящих постах было бы на пользу государству, обществу и, безусловно, самим женщинам.

Список источников

1. Терновая Л. О. Стеклобарьеры женского карьерного роста // Культура мира. 2024. Том 12, Выпуск 2, № 37. С. 231–239.
2. Вознесенский И. С. Гендерные проблемы кадрового менеджмента / И. С. Вознесенский, М. Н. Вражнова, Т. А. Миронова, Л. О. Терновая : учебное пособие. Москва : Этносоциум, 2024. 160 с.
3. Рябова Е. И. Гендерное равенство: путь в матриархат или к торжеству справедливости // Этносоциум и межнациональная культура. 2020. № 3 (141). С. 92–99.
4. Терновая Л. О. Гендерная социология : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2024. 366 с.
5. Терновая Л. О. Гендерная социология: женское движение в ответах на «женский вопрос». Москва : ИНФРА-М, 2023. 198 с.
6. Взнуздаева М. Как работают гендерные квоты и для чего они нужны // РБК : сайт. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/613b66f99a794764c6ad6f62?from=copy>.
7. Багаева А. В., Терновая Л. О. Социально-политические парадоксы текстов государственных гимнов // Социально-гуманитарные знания. 2023. № 7. С. 37–42.
8. Nye J. S. The Powers to Lead. New York : Oxford University Press, 2008. 240 p.
9. Fox A. Life Undercover: Coming of Age in the CIA. New York : Alfred A. Knopf, 2019. 233 p.
10. Aron R. Paix et guerre entre les nations. Paris : Calmann-Levy, 1984. 793 p.
11. Вознесенский И. С. Путь к личной эффективности : монография. Москва : Город — XXI век, 2017. 198 с.
12. Вознесенский И. С. Учим персональной эффективности: пособие для педагогов и тренеров. Москва : Издательство Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета (МАДИ), 2019. 216 с.
13. Абрамс Д. Женщина сверху. Конец патриархата? / пер. с англ. Е. Милицкой. Москва : Альпина нон-фикшн, 2013. 169 с.
14. Шаимова А. О равных возможностях продвижения женщин на государственной службе Казахстана // Казахстанская правда : сайт. URL: <https://www.kazpravda.kz/news/politika/o-ravnih-vozmozhnostyah-prodvizheniya-zhenshchin-na-gosudarstvennoi-sluzhbe-kazahstana>. Дата публикации: 13.06.2018.
15. Нефедова А. «России есть, что сказать миру в вопросе женской повестки // Известия. 2024. 18 сентября.

References

1. Ternovaya L. O. Glass barriers to women's career growth. *Kul`tura mira = Culture of the world*. 2024;12,(2(37)):231–239. (In Russ.).
2. Voznesensky I. S. Gender issues of personnel management / I. S. Voznesensky, M. N. Vrazhnova, T. A. Mironova, L. O. Ternovaya: a tutorial. Moscow: Ethnosocium; 2024. 160 p. (In Russ.).
3. Ryabova E. I. Gender equality: the path to matriarchy or to the triumph of justice. *E`tnosocium i mezhnacional`naya kul`tura = Ethnosocium and interethnic culture*. 2020;3(141):92–99. (In Russ.).
4. Ternovaya L. O. Gender sociology: a textbook. Moscow: INFRA-M; 2024. 366 p. (In Russ.).

5. Ternovaya L. O. Gender sociology: the women's movement in responses to the "women's question". Moscow: INFRA-M; 2023. 198 p. (In Russ.).
6. Vznuzdayeva M. How gender quotas work and why they are needed. RBC: site. (In Russ.). Available from: <https://trends.rbc.ru/trends/social/613b66f99a794764c6ad6f62?from=copy>.
7. Bagaeva A. V., Ternovaya L. O. Socio-political paradoxes of the texts of national anthems. *Social`no-gumanitarny`e znaniya = Social and humanitarian knowledge*. 2023;(7):37–42. (In Russ.).
8. Nye J. S. The Powers to Lead. New York: Oxford University Press; 2008. 240 p.
9. Fox A. Life Undercover: Coming of Age in the CIA. New York: Alfred A. Knopf, 2019. 233 p.
10. Aron R. Paix et guerre entre les nations. Paris: Calmann-Levy, 1984. 793 p.
11. Voznesensky I. S. The Path to Personal Effectiveness: a monograph. Moscow: City — XXI century; 2017. 198 p. (In Russ.).
12. Voznesensky I. S. Teaching personal effectiveness: a manual for teachers and trainers. Moscow: Publishing house of Moscow Automobile and Road State Technical University (MADI); 2019. 216 p. (In Russ.).
13. Abrams D. Woman from Above. The End of Patriarchy? / transl. from English. E. Militskaya. Moscow: Alpina non-fiction; 2013. 169 p. (In Russ.).
14. Shaimova A. On equal opportunities for women's advancement in the civil service of Kazakhstan. *Kazhkhstanskaya Pravda*: site. (In Russ.). Available from: <https://www.kazpravda.kz/news/politika/o-ravnih-vozmozhnostyah-prodvizheniya-zhenshchin-na-gosudarstvennoi-sluzhbe-kazahstana>. Publication date: June 13, 2018. (In Russ.).
15. Nefedova A. "Russia has something to tell the world on the women's agenda. *Izvestia*. 2024. September 18. (In Russ.).

Информация об авторах

Т. А. Нигматуллина — доктор политических наук, профессор, директор;

Л. О. Терновая — доктор исторических наук, профессор, профессор кафедры социологии и управления.

Information about the authors

T. A. Nigmatullina — Doctor of Science (Political), Professor, Director;

L. O. Ternovaya — Doctor of Science (Historical), Professor, Professor of the Department of Sociology and Management.

Статья поступила в редакцию 28.01.2025; одобрена после рецензирования 26.02.2025; принята к публикации 23.06.2025.

The article was submitted 28.01.2025; approved after reviewing 26.02.2025; accepted for publication 23.06.2025.